

Uniwersytet Warszawski

mgr Małgorzata Kuczara

**Praktyki funkcjonowania komitetów strategii
w radach nadzorczych**

Praca doktorska

w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości

Promotor:

Prof. dr hab. Krzysztof Obłój

Promotor pomocniczy:

Dr hab. Michał Zdziarski

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Zakład Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego

Warszawa, 2022

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca doktorska została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie w języku polskim

Głównym celem pracy jest poznanie praktyk komitetów strategii, która są strukturą powoływaną przez rady (rady nadzorcze i rady dyrektorów). Choć zaangażowanie rad w strategię jest tematem debaty naukowej od wielu lat, jak pokazuje przeprowadzony przegląd literatury nasza wiedza na temat specjalistycznych komitetów działających w tym obszarze jest ciągle ograniczona. Z tego względu w pracy doktorskiej postawiono na jakościowe metody analiz i abdukcyjne metody wnioskowania. Badanie osadzono w perspektywie strategii jako praktyki.

Według mojej najlepszej wiedzy, przeprowadzone badanie jest pierwszą tego typu analizą europejskich komitetów strategii. Empiryczny materiał do badań stanowiły europejskie kodeksy dobrych praktyk, dokumenty korporacyjne pochodzące z 81 europejskich spółek raportujących takie struktury oraz wywiady z członkami rad nadzorczych w Polsce.

Otrzymane wyniki wskazują na paradoksalny charakter komitetów strategii w czterech obszarach. Komitety strategii powoływane są pomimo braku bezpośrednich regulacji, jako odpowiedź na rekomendacje kodeksów dobrych praktyk skoncentrowanych na nadzorze i niezależności. Spełniają zarówno role doradcze jak i nadzorcze w kształtowaniu oraz kontroli strategii i strategicznych decyzji w spółkach. Są formalną strukturą, która sprzyja przede wszystkim nieformalnemu strategizowaniu uczestników komitetu i różnych praktyków zaangażowanych w ten proces. Komitety działają najczęściej w otwartej formule. Oprócz oficjalnych członków, częstymi gośćmi tego komitetu są inni członkowie rad, przedstawiciele kadry zarządzającej i konsultanci. Nieformalna formuła pracy jest ważna, bowiem pozwala na czasowe zawieszenie struktur, ról i podziałów w organizacji, co sprzyja otwartej dyskusji nad strategicznymi kwestiami.

W opinii członków rad nadzorczych komitety strategii powoływane są z powodów, które można podzielić na dwie grupy. Po pierwsze rady zakładają taką strukturę, by usprawnić swoje działanie, szczegółowo zaznajomić się z problemami natury strategicznej oraz by poprawiać współpracę między radą a zarządem. Po drugie, chcą one także zasygnalizować bardziej analityczne i wyrafinowane podejście do procesu podejmowania decyzji w spółkach, legitymizując w ten sposób rolę rady nadzorczej w procesach o strategicznym znaczeniu. Ta sygnalizacja ma podwójny charakter. Dla interesariuszy zewnętrznych komitety strategii firmy wysyłają sygnał, że strategia jest ważnym obszarem dla spółki, oraz że jej budowa i zmiana charakteryzuje się wysokimi standardami ładu korporacyjnego. Interesariuszom wewnętrznym, zwłaszcza członkom rad nadzorczych, funkcjonowanie komitetu daje poczucie wpływu na strategię spółki, oraz poczucie większego spokoju i bezpieczeństwa w sytuacji, gdy obawiają się potencjalnie negatywnych konsekwencji wynikających z niedopełnienia swoich licznych, formalnych obowiązków.

Słowa kluczowe w języku polskim

Komitety strategii, strategia, rada nadzorcza, rada dyrektorów, strategia jako praktyka

Abstract in English
Practice of strategy committees in supervisory boards

The main objective of this thesis is to learn about the practice of strategy committees, which is a structure established by boards (supervisory boards and boards of directors). Although the involvement of boards in strategy has been a topic of academic debate for many years, as the conducted literature review shows, our knowledge of specialized committees operating in this area is still limited. For this reason, the dissertation relies on qualitative methods of analysis and abductive methods of inference. The research was set in the strategy as practice approach.

To the best of my knowledge, the study is the first of its kind to analyze European strategy committees. Empirical material for the study consisted of European codes of good practices, corporate documents from 81 European companies reporting such structures and interviews with supervisory board members in Poland.

The results indicate the paradoxical nature of strategy committees in four areas. Strategy committees are established despite the lack of direct regulation, as a response to the recommendations of codes of good practices focused on control and independence. They fulfill both advisory and supervisory roles in shaping and controlling strategy and strategic decisions in companies. They are a formal structure that primarily fosters informal strategizing among committee participants and the various practitioners involved in the process. Committees usually operate in an open format. In addition to the formal members, other board members, executives, and consultants are frequent visitors to this committee. The informal working formula is important because it allows for a temporary suspension of structures, roles and divisions in the organization, which encourages open discussion of strategic issues.

In the opinion of board members, strategy committees are established for reasons that can be divided into two groups. First, boards set up such a structure to improve their operations, to familiarize themselves in detail with strategic issues, and to improve cooperation between the board and management. Second, they also want to signal a more analytical and sophisticated approach to corporate decision-making, thus legitimizing the board's role in strategically important processes. This signaling is twofold in nature. To external stakeholders, a company's strategy committees send a signal that strategy is an important area for the company, and that its construction and revision are characterized by high standards of corporate governance. For internal stakeholders, especially board members, the functioning of the committee gives them a sense of influence over the company's strategy, and a sense of greater peace and security when they fear potentially negative consequences from failing to fulfill their many formal responsibilities.

Key words

Strategy committee, strategy, supervisory board, board of directors, strategy as practice

Lista skrótów

B+R – badania i rozwój

CEO – prezes lub prezeska spółki

CFO – dyrektor lub dyrektorka ds. finansowych

CSR – Corporate Social Responsibility (Odpowiedzialność Społeczna Spółek)

GPW – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie

KS – komitet strategii

MAR – Market Abuse Regulation (Rozporządzenie unijne w sprawie wykorzystywania informacji poufnych i manipulacji na rynku)

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)

RD – rada dyrektorów

RN – rada nadzorcza

SAP – Strategy as practice (Strategia jako praktyka)

TMT – Top Management Teams (Kierownictwo Wyższego Szczebla)

Spis treści

Lista skrótów	5
Wstęp.....	9
Rozdział 1. Zaangażowanie rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię	22
1.1 Wprowadzenie	22
1.2 Zaangażowanie rad w strategię w różnych systemach ładu korporacyjnego – rozwiązania formalne.....	22
1.3 Strategiczna rola rady	24
1.4 Teoretyczny pluralizm w debacie dotyczącej zaangażowania rad w strategię	28
1.5 Zaangażowanie rad w strategię - przegląd badań	37
1.6 Podsumowanie	52
Rozdział 2. Komitety w radach dyrektorów i radach nadzorczych	55
2.1 Wprowadzenie	55
2.2 Początki i ewolucja dyskusji na temat komitetów rad	55
2.3 Istota, rola i zadania komitetów	57
2.4 Główne trendy w badaniach komitetów	59
2.5 Komitety strategii.....	60
2.6 Podsumowanie	69
Rozdział 3. Strategia jako praktyka	71
3.1 Wprowadzenie	71
3.2 Podejście badawcze strategia jako praktyka.....	72
3.3 Zwrot ku praktyce	73
3.4 Strategia jako praktyka a inne tradycje badawcze w zarządzaniu strategicznym.....	75
3.5 Praktyki, Praktycy, Praxis	76
3.6 Praktyka funkcjonowania rad w badaniach	79

3.7	Podsumowanie	84
Rozdział 4. Problem badawczy i metoda badań		87
4.1	Problem, cele i pytania badawcze	87
4.2	Wybór metody badawczej	88
4.3	Proces badawczy	92
4.4	Podsumowanie	102
Rozdział 5. Komitety strategii w Europie		103
5.1	Wprowadzenie	103
5.2	Analiza rekomendacji europejskich kodeksów dobrych praktyk	103
5.3	Podstawowe charakterystyki komitetów strategii w Europie	106
5.4	Deklarowane role, zadania i działania komitetów strategii Europie	114
5.5	Podsumowanie	123
Rozdział 6. Praktyka komitetów strategii w Polsce		124
6.1	Wprowadzenie	124
6.2	Motywy powoływania komitetów strategii	125
6.3	Działania komitetów strategii: praktycy, praxis, praktyki	146
6.4	Różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitet strategii	187
Rozdział 7. Zakończenie		188
7.1	Jeden komitet i cztery paradoksy – wnioski teoretyczne i dyskusja wyników	188
7.2	Główne ograniczenia i kierunki dalszych badań	193
7.3	Wnioski praktyczne	197
Źródła finansowania projektu badawczego		201
Bibliografia		202
Spis tabel		219

Spis rysunków	221
Załączniki	222
1. Kwestionariusz wywiadu.....	222
2. Lista analizowanych europejskich kodeksów dobrych praktyk	224
3. Lista analizowanych dokumentów publikowanych przez europejskie spółki raportujące komitet strategii	226
4. Lista analizowanych komitetów strategii w Europie	228

Wstęp

Na czele każdej spółki kapitałowej stoi kadra zarządzająca odpowiedzialna za strategię. Nadzór nad nią, którego formalny zakres regulują najczęściej kodeksy prawne, sprawują członkowie rad nadzorczych lub – w niektórych systemach prawnych - niewykonawczy członkowie rad dyrektorów, nieuczestniczący w codziennym zarządzaniu. Jednocześnie zarówno w teorii jak i w praktyce zarządzania nie wypracowano konsensusu dotyczącego tego jak ten nadzór, a w szczególności nadzór na jakością procesu budowy strategii i jego efektami, powinien być właściwie sprawowany (Pugliese i in., 2009). Bardzo ogólnie rzecz ujmując nie wiemy, czy członkowie rad¹ powinni tylko kontrolować tworzenie strategii i realizację, czy też aktywnie włączać się w cały proces jej budowania i wdrażania.

Wiemy natomiast, że już od lat 60. XX wieku członkowie rad z własnej inicjatywy, pomimo braku bezpośrednich regulacji i rekomendacji, powołują specjalne struktury – komitety ds. strategii (Harrison, 1987). Komitety te powoływane są w radach z jej członków, a do ich podstawowych sfer działania należy wspieranie rady w obszarze formułowania, wdrażania i nadzorowania strategii spółki (Kołodkiewicz, Kuczara i Zdziarski, 2017).

Powoływanie komitetów strategii, chociaż jest dość starą praktyką, wpisuje się w najnowsze trendy ładu korporacyjnego. Po pierwsze, w dyskusjach na temat reform ładu korporacyjnego coraz częściej pojawia się temat aktywizacji rad i zwiększenia ich wpływu na strategię w spółkach (np. Casal, 2014; K. P. Hendry, Kiel i Nicholson, 2010; Jeżak, Bohdanowicz, Kaźmierska-Jóźwiak i Matyjas, 2016; Pugliese i in., 2009). Także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w Zasadach Ładu Korporacyjnego (2004) podkreśla, że jednym z głównych zadań rady jest zapewnienie strategicznego wsparcia dla firmy. Po drugie, krajowe kodeksy dobrych praktyk, takie jak na przykład brytyjski Kodeks Ładu Korporacyjnego, zalecają członkom rad, aby „konstruktywnie stawiali wyzwania i pomagali opracowywać propozycje dotyczące strategii” (Financial Reporting Council, 2012, s. 6). I konsekwentnie, pytani w badaniach członkowie rad deklarują iż priorytetem na najbliższą przyszłość jest zwiększenie swojego zaangażowania w

¹ Używane w tej pracy pojęcie „rady” odnosi się zarówno do rad dyrektorów w systemie anglosaskim jak i do rad nadzorczych w systemie kontynentalnym. Jeśli to konieczne w tekście rozróżniono te dwie formy.

proces strategii (Allocca, 2017; Casal, 2014; McKinsey, 2016; Spencer Stuart Spain, 2018). Po trzecie, coraz częściej w ramach rad mamy do czynienia z przekazywaniem specjalistycznym komitetom zadań wymagających fachowej wiedzy i większego zaangażowania (Dobija, Koładkiewicz, Cieślik i Klimczak, 2011, ss. 28–31), a w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę iż członkowie rad mogą być cennym źródłem wiedzy i doświadczenia w formułowaniu i ocenie strategicznych decyzji spółek (Zahra i Pearce, 1990; Zeithaml i Judge, 1992).

Pomimo tych trendów, komitety strategii nie są powszechne w praktyce i nie zyskały popularności dorównującej komitetom: audytu, wynagrodzeń czy nominacji. Formalne komitety strategii są przede wszystkim domeną dużych korporacji notowanych na głównych indeksach giełdowych. Struktury te są powoływane i raportowane w stosunkowo niewielu spółkach. Przykładowo, 2% spółek wchodzących w 2018 roku w skład amerykańskiego indeksu giełdowego S&P500 deklarowało funkcjonowanie komitetu strategii w ramach rady dyrektorów (SpencerStuart US, 2018). Należy zwrócić uwagę, że liczba ta nie wzrosła na przestrzeni lat - niespełna 30 lat wcześniej odsetek takich firm był podobny i wynosił 2% (Harrison, 1987). W Europie, z 253 spółek wchodzących w skład dziewięciu głównych indeksów giełdowych 20%, raportowało w 2018 roku obecność komitetów strategii². Dane dla Polski z 2014 roku wskazują, że 3% spółek notowanych na warszawskiej giełdzie miało komitet strategii, przy czym najbardziej rozpowszechniony był on w spółkach z indeksu WIG20 (PWC, 2015). W 2018 roku zidentyfikowano 11 spółek z WIG20, 6 spółek z MWIG40 oraz 7 spółek spoza tych indeksów, które raportowały powołanie komitetu strategii³.

Choć komitety strategii są ważną i ciekawą strukturą organizacyjną, powoływaną przez członków rad głównie z własnej inicjatywy, bez zewnętrznych rekomendacji dotyczących jej funkcjonowania, istnieje wyraźny niedobór badań na ten temat. W trakcie analizy literatury przedmiotu okazało się, że komitety strategii nie były opisane i analizowane kompleksowo, mimo że zostały wspomniane w literaturze przedmiotu już w 1979 roku (Felton Jr., 1979). Przegląd literatury

² Źródło: badanie własne na podstawie informacji pochodzących z raportów Spencer Stuart za 2018 rok dla krajów: Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Hiszpania, Niemcy, Polska, Włochy. Nie uwzględniono innych krajów, w których komitety strategii nie są raportowane: Norwegia, Wielka Brytania, Szwecja. Więcej informacji na temat metodologii w rozdziale 4.3.2.

³ Źródło: badanie własne

przeprowadzony w pracy doktorskiej pozwala stwierdzić kwerenda i analiza tekstów naukowych pozwala stwierdzić, iż temat komitetów strategii działających w ramach rad nie był dotychczas intensywnie eksplorowany przez badaczy zarówno w dziedzinie zarządzania strategicznego jak i ładu korporacyjnego. W głównym nurcie dyskusji na temat zaangażowania rady w strategię temat praktycznie nie jest obecny. Ponadto komitety strategii nie są uwzględniane w regulacjach prawnych oraz rekomendacjach dotyczących dobrych praktyk ładu korporacyjnego (za wyjątkiem Rosji – por. Official Journal of the Bank of Russia, 2014). W efekcie nadal słabo rozumiemy, dlaczego komitety strategii są powoływane i jak funkcjonują.

Tymczasem zbadanie tego tematu może wnieść znaczący wkład w toczącą się od lat ważną dyskusję dotyczącą tego czy i jak członkowie rad powinni angażować się w strategię (Pugliese i in., 2009). Ponadto zbadanie struktury, którego funkcjonowanie nie jest oparte o formalne regulacje, powinno pomóc w zrozumieniu tego jak członkowie rad organizują własną pracę w kluczowych obszarach dla spółek.

- **Umiejscowienie badania w teoriach zarządzania oraz znaczenie projektu**

Projekt badawczy dotyczy praktyk działania komitetów strategii. Z jednej strony jest to temat ściśle związany z dyscypliną zarządzania strategicznego, z drugiej strony rady oraz funkcjonujące w nich komitety są przedmiotem zainteresowania badaczy ładu korporacyjnego. Obydwa te obszary są pod silnym wpływem m.in. ekonomii, finansów, prawa czy socjologii i wzajemnie się przenikają, korzystając z podobnych teorii czy narzędzi metodologicznych.

Praca wpisuje się w trzy główne nurty badań na styku zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego, którym poświęcone są trzy kolejne rozdziały.

Po pierwsze projekt wpisuje się w toczącą się od lat 70. XX wieku dyskusję dotyczącą zaangażowania rad w strategię (m.in. Judge i Talaulicar, 2017, Hendry i in., 2010; Machold, Huse, Minichilli i Nordqvist, 2011; McNulty i Pettigrew, 1999; Ravasi i Zattoni, 2006; Rindova, 1999), ośią której jest rola rad w formułowaniu i wdrażaniu strategii w spółkach. Podczas, gdy w literaturze nie ma wątpliwości co do tego, że rady powinny kontrolować działalność spółek i powinny być przy tym

niezależne (Baysinger i Hoskisson, 1990; Jensen i Zajac, 2004), to zaangażowanie rad w strategię budzi pewne kontrowersje (Pugliese i in., 2009; Schmidt i Brauer, 2006; Zahra i Pearce, 1989). W literaturze generalnie można znaleźć dwa podejścia do tematu: jedno, w którym zdaniem naukowców członkowie rad są prawnie odpowiedzialni za strategię (Harrison, 1987), a także mogą mieć istotny wpływ na strategię z racji swojej wiedzy i doświadczenia (Carpenter i Westphal, 2001). Z drugiej strony jest grupa badaczy, której zdaniem strategia jest domeną wyższej kadry menedżerskiej, a członkowie rad nie mają dostatecznie dużo czasu i wiedzy o spółce by się nią zająć (K. Hendry i Kiel, 2004).

Po drugie, przeprowadzone badanie wpisuje się w nurt badań dotyczących komitetów powoływanych i funkcjonujących w ramach rad (m.in. Daily i in., 1998; Spira i Bender, 2004; Chan i Li, 2008; Kaczmarek, Kimino i Pye, 2012; Kaczmarek i Nyuur, 2016). W szczególności stanowi odpowiedź na potrzeby szczegółowej analizy innych niż najpopularniejszych komitetów powoływanych w radach: audytu, nominacji i wynagrodzeń (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

Po trzecie, w ostatnich latach w badaniach ładu korporacyjnego postuluje się otwarcie „czarnej skrzynki” ładu korporacyjnego i zbadanie jak rady funkcjonują w rzeczywistości (Daily, Dalton i Cannella, 2003; Huse, Hoskisson, Zattoni i Viganò, 2011; Koładkiewicz, 2014; Leblanc i Schwartz, 2007; R. W. Leblanc, 2004; McNulty, Zattoni i Douglas, 2013; Van Ees, Gabrielsson i Huse, 2009). Naukowcy tego nurtu rekomendują między innymi, by większą uwagę kierować na to co członkowie rad robią, przyglądać się bliżej interakcjom na posiedzeniach rad oraz poza nimi, a także interakcjom z innymi osobami zaangażowanymi w strategiczne kwestie w spółkach (Pugliese i in., 2009). W zarządzaniu strategicznym padają podobne głosy opowiadające się za zwrotem ku praktyce (Burgelman i in., 2018). Przeprowadzone badanie bezpośrednio wpisuje się w ten nurt. Przyjęte w pracy podejście strategii jako praktyki (Strategy as Practice, SAP) (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996, 2003) wydaje się być odpowiednią perspektywą dla badania praktyki funkcjonowania komitetów strategii.

Ponadto iż projekt wpisuje się w opisane powyżej trzy nurty badawcze, rozszerza on dotychczasowy dorobek zbudowany przez polskich naukowców w zakresie zaangażowania rodzimych rad nadzorczych w strategię (m.in. Bohdanowicz, 2009, 2013; Jeżak i in., 2016; Postuła, 2013; Wąsowska &

Zdziarski, 2008) oraz funkcjonowania specjalistycznych komitetów (m.in. Dobija, 2010; Ambroziak i Chmielewski, 2011; Dobija i in., 2011; Wieczorek, 2012, 2015; Słomka-Gołębiowska, 2013b, 2013a; Kołodkiewicz, Kuczara i Zdziarski, 2017). Jak wskazują Jeżak i inni (2016), pomimo znacznego rozwoju literatury krajowej w tematyce ładu korporacyjnego, brakuje w niej m.in. syntezy najnowszych badań światowych i analizy najnowszych trendów (w tym zwiększonej presji na zaangażowanie rad w strategię), szerszego wykorzystania teorii ładu korporacyjnego (innych niż teoria agencji i teoria *stakeholders*), a także systematycznych, szeroko zakrojonych badań o długiej perspektywie czasowej nad praktyką funkcjonowania ładu korporacyjnego.

Na koniec należałoby także wspomnieć, że dodatkowym, praktycznym efektem badania jest przygotowanie rekomendacji w obszarze zaangażowania członków rad w strategię i wykorzystania w tym celu specjalistycznych komitetów ds. strategii.

- ***Problem, cele i pytania badawcze***

Problematyką pracy jest działalność komitetów strategii, powody ich powoływania oraz sposób, w jaki członkowie rad przy ich pomocy angażują się w strategię. Głównym celem pracy jest poznanie praktyk komitetów strategii. Cele dodatkowe pracy to: 1) osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach 2) osadzenie badań praktyki działania komitetów strategii w kontekście społeczno-gospodarczym poprzez zgromadzenie wiedzy na temat występowania komitetów strategii w Europie 3) wyjaśnienie motywów powoływania komitetów strategii 4) zbadanie praktyk strategizowania⁴ (*strategising*) w radach nadzorczych, w których są powoływane komitety strategii i w takich które nie posiadają takiej struktury.

Wczesny etap badań nad problematyką komitetów strategii, ograniczona literatura przedmiotu, oraz ograniczona liczba komitetów strategii w radach

⁴ Sformułowanie to nie ma odpowiednika w języku polskim i za E. Stańczyk-Hugiet (2014) używam słowa strategizowanie. Termin ten oznacza „robienie strategii” („*doing of strategy*”) czyli aktywności i interakcje różnych aktorów oraz praktyki z których czerpią (Jarzabkowski i in., 2007). Szerzej opisuję ten termin i jego użycie w rozdziale 3.

nadzorczych uzasadnia eksploracyjny charakter badań oraz zastosowanie jakościowych metod badań. Z tego powodu, w badaniu nie postawiono hipotez, lecz pytania badawcze.

Dla realizacji scharakteryzowanych powyżej celów sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są rekomendacje europejskich dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii?
2. Jakie są podstawowe charakterystyki komitetów strategii w Europie?
3. Jakie są deklarowane funkcje i działania komitetów strategii w Europie?
4. Dlaczego rady powołują komitety strategii?
5. Jak komitety strategii działają?
6. Jakie są różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii?

- ***Zarys procesu badawczego i metodyka***

Prezentowany projekt jest pierwszą w Polsce analizą problematyki występowania komitetów strategii w Europie. Pomysł na wnikliwe zbadanie komitetów strategii zrodził się podczas mojego udziału w projekcie badawczym zespołu naukowców specjalizujących się w zagadnieniach nadzoru właścicielskiego z trzech wiodących polskich uczelni: Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii L. Koźmińskiego i Szkoły Głównej Handlowej (Aluchna i in., 2017). Celem badania było zrozumienie, czy i w jaki sposób rady nadzorcze uczestniczą w kreowaniu wartości firm i procesach o strategicznym znaczeniu dla osiągniętych przez nie rezultatów. W toku prowadzonych wywiadów pojawił się ciekawy i nieprzewidziany wątek, a mianowicie istnienie (niezbyt licznych) komitetów strategii i wątpliwości, co do ich roli w funkcjonowaniu rad nadzorczych.

Swoją dysertację doktorską postanowiłam poświęcić eksploracji tego tematu. W tym celu zaprojektowałam proces badawczy, który składał się z pięciu etapów (Rysunek 1). Pierwszym etapem było badanie wstępne, które zrealizowałam na bazie materiałów dotyczących komitetów strategii, zebranych we wspomnianym wyżej projekcie badawczym. Etap ten pozwolił na zbudowanie wstępnej wiedzy na temat praktyk działania komitetu strategii. W kolejnym kroku

przeprowadziłam przegląd literatury i analizę kodeksów dobrych praktyk - dzięki niej zidentyfikowałam lukę badawczą. Właściwe badanie składa się z dwóch części. W pierwszej przeprowadziłam analizy publicznie dostępnych dokumentów dotyczących komitetów strategii w spółkach europejskich. W drugiej części przeprowadziłam badania empiryczne drogą pogłębionych wywiadów z członkami rad nadzorczych w Polsce. W celach porównawczych przeprowadziłam zarówno wywiady z członkami rady nadzorczych, w których powołane były komitety strategii oraz członkami rad nadzorczych, w których one nie występowały. Ostatnim etapem projektu było przygotowanie propozycji teoretycznych i dyskusja wyników.

Rysunek 1 Zarys procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

W procesie badawczym zastosowano abdukcyjne metody wnioskowania. Podejście to jest dosyć słabo rozpowszechnione w naukach o zarządzaniu, jednak w ostatnich latach zyskuje na popularności i postuluje się jego szersze zastosowanie (Bamberger, 2018). Bamberger zwraca uwagę, że to podejście jest szczególnie wartościowe w badaniach nad zaobserwowanymi w praktyce zjawiskami

(*phenomenon-driven research*) w obszarze zarządzania, które trudno wyjaśnić za pomocą dostępnych teorii. Jest to przypadek komitetu strategii, nietypowej praktyki organizacyjnej zaobserwowanej przy okazji badania zaangażowania rad w strategię. Jego istnienie i funkcjonowanie w przeciwieństwie do innych popularnych rodzajów komitetów trudno wyjaśnić za pomocą dostępnych teorii (Harrison, 1987). Rozumowanie abdukcyjne służy przede wszystkim na zdiagnozowanie danego zjawiska i zawężeniu zakresu możliwych wyjaśnień, bez potrzeby dopasowywania na początkowych etapach pasujących teorii.

Z uwagi na słabe opisanie fenomenu strategii w projekcie postawiono na badania jakościowe, które koncentrują się na głębszej analizie danego zjawiska. Punktem wyjścia do przygotowania scenariuszy wywiadów i wstępnej analizy dokumentów była perspektywa badawcza strategii jako praktyki, której dyskusja jest przedmiotem rozdziału trzeciego. Z kolei analiza materiału badawczego prowadzona była zgodnie z podejściem zwanym metodologią Gioi (Gioia i in. 2013).

- ***Zakres analizy***

W pracy patrzę na komitety przez pryzmat strategii jako praktyki. Oznacza to, że analizę przeprowadzam na trzech płaszczyznach: ludzi (praktyków) zaangażowanych w prace komitetów strategii, wykonywanych przez nich czynności (praxis) oraz wzorców organizacyjnych i społecznych, do których się odwołują (praktyki).

W pierwszej części badań do analiz empirycznych wybrane zostały komitety, które były raportowane przez spółki notowane na głównych indeksach na europejskich giełd. Spółek takich, pochodzących z 9 krajów, zidentyfikowano 81. Wiedzę na ich temat czerpano z informacji publikowanych przez spółki na stronach internetowych oraz z dokumentów korporacyjnych (głównie raportów rocznych, regulaminów rad dyrektorów i rad nadzorczych oraz regulaminów komitetów strategii) za rok 2018. Komitet strategii jest w tej części traktowany jako formalna struktura, która ma m.in. określony skład, liczbę spotkań, określone funkcje i zadania.

W drugiej części badań skupiono się na tym, co się dzieje wewnątrz komitetów, a więc na ludziach ich aktywnościach i podzielanych źródłach i wzorcach działań. Komitety są w tej części pojmowane szerzej, nie tylko jako

formalna struktura, ale także jako ludzie, którzy tworzą ten komitet. Stąd w pytaniach badawczych personifikacja komitetu i założenie, że coś robi, przykładowo angażuje się w strategię. W domyśle chodzi o ludzi i ich aktywności w ramach tego komitetu. Do badania wybrano komitety strategii (24), raportowane przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wiedzę na ich temat czerpano z wywiadów z członkami rad nadzorczych tych spółek, zarówno z członkami komitetu strategii jak i członkami rady nadzorczej, którzy formalnie nie byli jego członkami oraz z udostępnionych przez badanych dokumentów. Dodatkowo prowadzono wywiady z członkami rad nadzorczych celowo dobranych spółek, w których nie powołano komitetu strategii. Ostatecznie w okresie od czerwca 2019 do listopada 2020 przeprowadzono wywiady z 25 członkami i członkiniami rad nadzorczych.

Celowo podkreślam, że praca dotyczy raportowanych komitetów strategii. Z badań wstępnych wynika, że niektóre rady nadzorcze powołują nieformalne komitety strategii (Koładkiewicz i in., 2017). Z uwagi jednak na trudności w ich zidentyfikowaniu zostały one wyłączone z analizy. Przyjęte przeze mnie podejście, w którym badam tylko komitety powoływane przez notowane spółki wynikało przede wszystkim z kryterium dostępności danych. Spółki notowane na giełdach krajów członkowskich Unii Europejskiej podlegają szeregom przepisów, w tym przepisom dyrektywy 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r. Parlamentu Europejskiego i Rady⁵, które zobowiązują je do podawania do publicznej wiadomości informacji okresowych na temat spółek. Na te informacje składają się roczne zbadane sprawozdania finansowe oraz sprawozdanie zarządu. W praktyce sprawozdania te zawierają informacje na temat działalności rad dyrektorów i rad nadzorczych i stanowią źródło wiarygodnych danych. Ponadto spółki należące do głównych indeksów to zwykle największe w kraju spółki, które mają silną pozycję

⁵ Wymogi przejrzystości informacji o emitentach regulują obowiązujące akty:

1) Dyrektywa 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r. zmieniająca dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym, dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem do obrotu papierów wartościowych oraz dyrektywę Komisji 2007/14/WE ustanawiającą szczegółowe zasady wdrożenia niektórych przepisów dyrektywy 2004/109/WE

2) Dyrektywa 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 2004 r. w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym oraz zmieniająca dyrektywę 2001/34/WE

w branży zarówno ekonomiczną jak i reputacyjną oraz stanowią wzorzec dla mniejszych spółek.

- ***Uściślenia definicyjne***

Choć w tytule rozprawy używam pojęcia rada nadzorcza, w dysertacji także posługuję się także sformułowaniem rada dyrektorów. Wynika to z dominacji w literaturze z zakresu ładu korporacyjnego publikacji pochodzących ze Stanów Zjednoczonych lub Wielkiej Brytanii, w których funkcjonuje jednoszczeblowy system zarządzania. Ponadto w pierwszej części empirycznej analizuję dokumenty spółek europejskich, w których funkcjonują zarówno rady dyrektorów jak i rady nadzorcze. Z tego powodu uważam, że już we wstępie muszę podkreślić, że w pracy używam słowa rady jako określenia zbiorczego dla rad dyrektorów w systemie anglosaskim oraz rad nadzorczych w systemie kontynentalnym. Jeśli to konieczne w tekście rozróżniam te dwie formy. Tak samo, jeśli to istotne, zwracam uwagę czy w radzie dyrektorów chodzi o jej członków wykonawczych czy niewykonawczych.

Celowo na początku pracy nie uściślam dokładnie pojęcia komitetu strategii, bowiem literatura na jego temat jest ograniczona i trudno jednoznacznie określić ich role i zadania. Do tematu podchodzę bardzo szeroko definiując komitet strategii w analizach literaturowych i badaniach empirycznych, jako komitet powoływany w radzie nadzorczej lub radzie dyrektorów przez ich członków, zawierający w nazwie słowo „strategia” lub podobne. W zidentyfikowanych przykładach występują m.in. komitety ds. strategii, komitety planowania strategicznego, komitety ds. strategii i innowacji.

W dysertacji patrzę na komitety z perspektywy strategii jako praktyki, oznacza to, że strategię rozumiem jako czynności realizowane przez ludzi (Whittington, 2006). Podobnie jak Whittington (1996) zakładam, że strategia obejmuje zarówno inspirację (wizjonerski aspekt pojmowania strategii) jak i kreację (działania rutynowe i procedury, dzięki którym strategia jest implementowana). Z tej perspektywy główny nacisk w pojmowaniu strategii kładzie się na menedżerów, procedury oraz działania rutynowe, dzięki którym jest ona kreowana. Praktyka jest dla mnie konstruktem nadrzędnym i zawiera w sobie przenikające się i współzależne ze sobą konstrukty takie jak praktyki (wzorce,

źródła wiedzy o sposobach działania i przyjęty sposób robienia czegoś), praxis (rzeczywiste aktywności) oraz praktyków (ludzi).

- ***Omówienie układu pracy***

Praca składa się z 6 rozdziałów, których strukturę i zarys przedstawia Rysunek 2. Rozdział pierwszy przedstawia aktualny stan wiedzy na temat tego, w jaki sposób członkowie rad angażują się w strategię w spółkach. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedstawiam syntezę dorobku teoretycznego i empirycznego dotyczącego tego zagadnienia oraz wskazuję luki w literaturze. Zwracam uwagę na brak w głównym nurcie badań poświęconych komitetom strategii oraz badań w dwuszczeblowych systemach ładu korporacyjnego.

W rozdziale drugim wprowadzam pojęcie komitetu, zarysowuję role i zadania komitetów w radach. W dalszej części rozdziału skupiam się na komitecie strategii, potwierdzając zidentyfikowaną wcześniej lukę w wiedzy z zakresu komitetów strategii. Przedstawiam wyniki nielicznych zidentyfikowanych badań na ich temat.

Rozdział trzeci poświęcony jest podejściu badawczemu strategia jako praktyka (Burgelman i in., 2018; Jarzabkowski, 2004; Rouleau, Seidl i Vaara, 2010; Vaara i Whittington, 2012; Whittington, 1996). Wskazuję jak zastosowana perspektywa skupienia się na praktyce może pomóc lepiej zrozumieć problematykę komitetów strategii. Zgodnie z założeniami tej perspektywy, która jest pewną alternatywą dla głównego nurtu badań strategii jako teorii efektywności, niezwykle ważne jest badanie i rozumienie procesów, zachowań i rutyn, których efektem jest strategia rozumiana zarówno w sensie czasownikowym (jako proces 'strategizowania') jak i rzeczownikowym, czyli jako produkt tych aktywności.

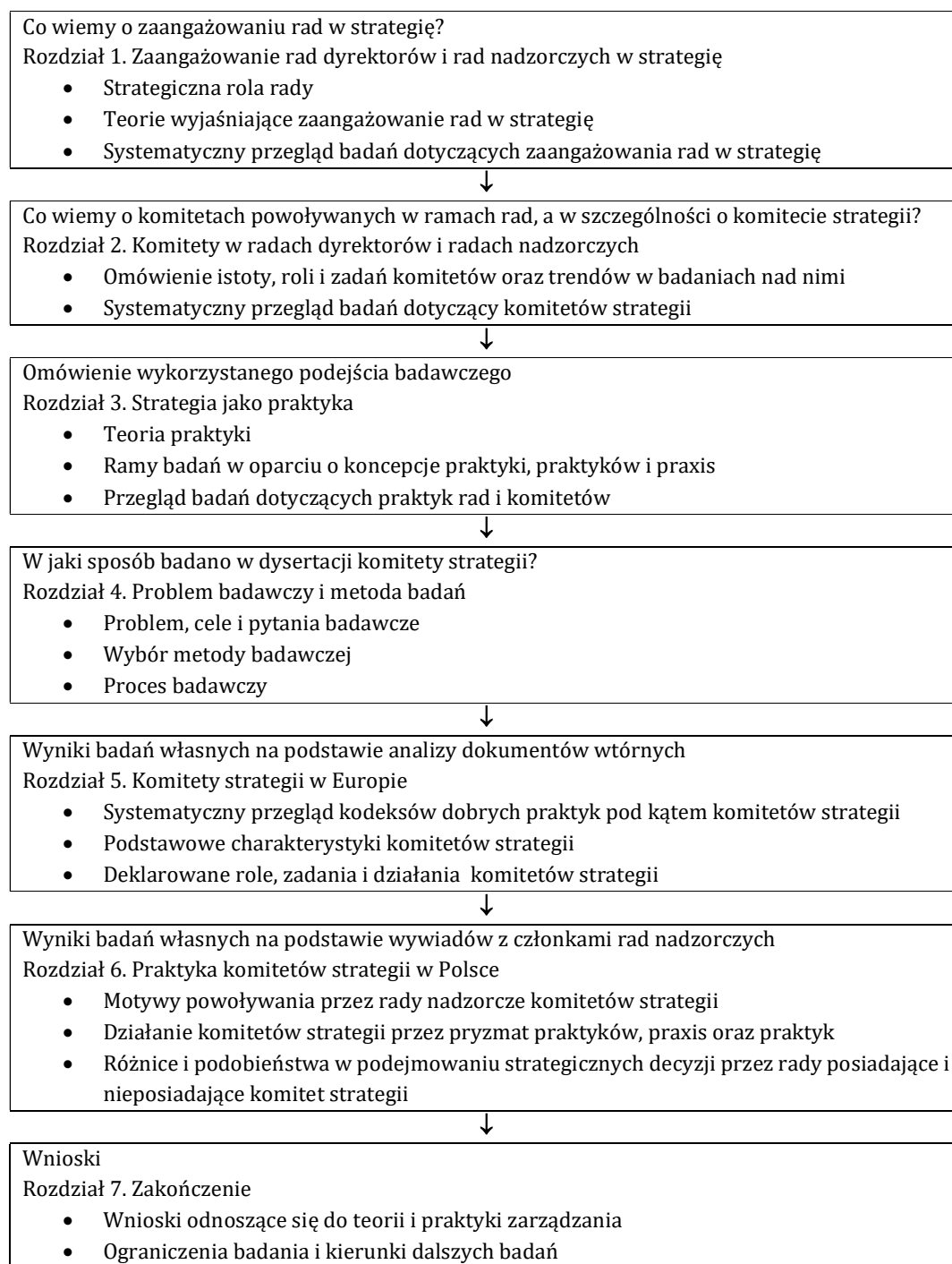
W rozdziale czwartym omawiam przyjętą metodykę badań. Szczegółowo przedstawiam cele naukowe rozprawy i pytania badawcze. Omawiam użyte metody badawcze oraz źródła danych, a także opisuję przebieg procesu badawczego.

Rozdział piąty i szósty poświęcony jest omówieniu wyników badań. W rozdziale piątym omawiam wyniki badań przeprowadzonych na europejskich kodeksach dobrych praktyk, charakterystyki komitetów w raportowanych przez rady europejskich spółek giełdowych oraz wyniki analiz ich dokumentów. W rozdziale szóstym przedstawiam wyniki analiz na podstawie materiału badawczego

uzyskanego z wywiadów przeprowadzonych z członkami i członkiniami rad nadzorczych w Polsce.

W ostatnim rozdziale podsumowuję wyniki badań, przedstawiam ich ograniczenia, wskazuję kierunki dalszych analiz oraz wnioski praktyczne.

Rysunek 2 Struktura pracy



Źródło: opracowanie własne.

Rozdział 1. Zaangażowanie rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię

1.1 Wprowadzenie

W poniższym rozdziale przedstawiono dotychczasowy dorobek naukowy dotyczący zaangażowania rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię. Rozpoczęto od wprowadzenia dotyczącego zaangażowania rad w strategię w różnych systemach ładu korporacyjnego. Następnie zarysowano charakterystyki ról i zadań rad, ze zwróceniem uwagi na strategiczną rolę rad, po czym przedstawiono definicje dotyczące zaangażowania rad w strategię. W kolejnym podrozdziale pokrótce zaprezentowano spojrzenie na temat badawczy z perspektywy najważniejszych teorii ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego. Następnie dokonano krytycznego przeglądu badań dotyczących zaangażowania rad w strategię. W podsumowaniu rozdziału wskazano ograniczenia i luki w badaniach zaangażowania rad w strategię.

1.2 Zaangażowanie rad w strategię w różnych systemach ładu korporacyjnego – rozwiązania formalne

Różne zorganizowanie systemów ładu korporacyjnego, czyli sposobu, za pomocą którego spółki są zarządzane i kontrolowane, może wpływać na zaangażowanie rady w strategię. W poniższym rozdziale scharakteryzowano podstawowe systemy ładu korporacyjnego: jednoszczeblowy i dwuszczeblowy oraz wskazano na potencjalne różnice w podejściu do strategii. Większość literatury, na którą powołano się w dysertacji dotyczy rad dyrektorów funkcjonujących w systemie jednoszczeblowym. Wynika to ze znaczącej dominacji w badaniach rad i ładu korporacyjnego amerykańskich naukowców, którzy zwykle prowadzą badania na amerykańskich spółkach (Gabrielsson i Huse, 2004; Steger, 2014).

Generalnie wyróżnia się dwa podstawowe systemy ładu korporacyjnego: system jednopoziomowy oraz dwupoziomowy. Model jednopoziomowy, zwany także jednoszczeblowym lub anglosaskim występuje przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Organem władzy jest rada dyrektorów, w skład

której wchodzi dyrektorzy wykonawczy i niewykonawczy. Dyrektorami wykonawczymi (*executive directors*) są prezes (*CEO*) oraz dyrektor finansowy (*CFO*), mogą być także inni przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej (*top management team, TMT*). W systemie dwupoziomowym (inaczej zwanym dwuszczeblowym, dualistycznym lub kontynentalnym), który występuje m.in. w Polsce i Niemczech, organem władzy są rada nadzorcza i zarząd. Rada nadzorcza odpowiada dyrektorom niewykonawczym (*non executive directors*) w systemie jednoszczeblowym. W niektórych krajach dopuszcza wybór przez spółkę jednego z dwóch systemów (system taki nazywany jest łacińskim). Model taki stosowany jest np. we Francji, Belgii czy we Włoszech.

W modelu dwupoziomowym zarząd odpowiada za wyznaczanie strategicznego kierunku spółki oraz prowadzenie jej bieżących spraw, rada nadzorcza odpowiada za kontrolę spółki i zarządu. Członkowie rad nadzorczych nie uczestniczą w zarządzaniu operacyjnym spółką, przez co mają ograniczony dostęp do informacji o spółce i polegają na informacjach przygotowanych przez zarząd. W przypadku dyrektorów niewykonawczych w systemie jednoszczeblowym mamy do czynienia z pewną analogią. Dyrektorzy niewykonawczy, podobnie jak członkowie rad nadzorczych, nie są stałymi pracownikami firmy i nie angażują się w jej bieżące zarządzanie. Należy jednak zwrócić uwagę, że o ile rada dyrektorów zwykle ma wspólne posiedzenia dla dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych, o tyle rada nadzorcza nie uczestniczy w posiedzeniach zarządu.

Różnice pomiędzy systemem jedno i dwuszczeblowym w zakresie strategii dobrze ilustrują przepisy prawa i rekomendacje dobrych praktyk dla Polski i Wielkiej Brytanii. Zakres obowiązków rady nadzorczej w Polsce definiuje Ustawa z dnia 15 września 2000 r. - Kodeks spółek handlowych, która jasno precyzuje w § 1, że „rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności”. Ponadto rada nadzorcza nie ma prawa wydawać zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Polski ustawodawca skupił się na roli nadzorczej rady, pomijając kwestie strategii. Źródło informacji na temat roli i zadań rad w Polsce stanowi także miękkie prawo (*soft law*). Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016 stanowią zbiór rekomendowanych zasad ładu korporacyjnego. W myśl zasady „*comply or explain*” emitenci giełdowi, którzy nie stosują tych zasad powinni uzasadnić brak ich

spełnienia. Już na wstępie do rozdziału II. ZARZĄD I RADA NADZORCZA, jasno wskazuje się na zarząd, jako na organ odpowiedzialny za przywództwo w spółce. W szczególności należy do niego „zaangażowanie w wyznaczanie jej celów strategicznych i ich realizacja oraz zapewnienie spółce efektywności i bezpieczeństwa”. Rolą rady jest nadzorowanie spółki, a w szczególności opiniowanie strategii i weryfikowanie pracy zarządu „w zakresie osiągnięcia ustalonych celów strategicznych oraz monitoruje wyniki osiągnięte przez spółkę”. W Brytyjskim Kodzie Dobrych Praktyk 2016 (The UK Corporate Governance Code 2016) podkreśla się iż za firmę odpowiedzialni są w jednakowym stopniu członkowie wykonawczy i niewykonawczy i ci drudzy powinni mieć wpływ na strategię firmy: „Każdy firma powinna być kierowana przez efektywną radę, która w całości odpowiada za długoterminowy sukces firmy (...) W ramach swojej roli członkowie jednolitej rady, dyrektorzy niewykonawczy, powinni konstruktywnie wspierać radę w opracowywaniu strategii”.

Reasumując, formalne rozwiązania dotyczące ładu korporacyjnego nieco bardziej sprzyjają zaangażowaniu członków rad w strategię w systemie jednoszczeblowym. Ciężar odpowiedzialności za strategię, przynajmniej formalnie, rozłożony jest po równo na dyrektorów wykonawczych i nie wykonawczych. W systemie dwuszczeblowym członkowie rad nadzorczych mają „tylko” strategię nadzorować i opiniować. Zarówno przepisy miękkiego prawa jak i twardego nie precyzują, w jaki sposób rady miałyby wypełniać swoją strategiczną rolę.

1.3 Strategiczna rola rady

W literaturze naukowej o radach pisze się często w kontekście ich ról, funkcji, aktywności, zadań czy oczekiwań (Huse, 2007b, s. 33). W tym oraz w kolejnych rozdziałach, analizując i opisując powiązania pomiędzy radą i strategią, użyto głównie dwóch przyjętych w dyskursie konstruktów: strategiczna rola rady lub zaangażowanie rad w strategię. Jak pokazano w dalszej części rozdziału definicje tych konceptów są nieostre i nierzadko przenikają się.

Jednymi z pierwszych naukowców, którzy zwrócili uwagę na strategiczną rolę rad byli Zahra i Pearce (1989). Pod koniec lat osiemdziesiątych, na podstawie przeglądu literatury i badań szukali oni odpowiedzi na pytanie o to, jaki wpływ mają rady dyrektorów na wyniki finansowe spółek. Analizy doprowadziły autorów do

zapropowania modelu, według którego na wyniki spółek ma wpływ szereg atrybutów rady, takich jak kompozycja, struktura, procedury, cechy członków rady, oraz rola jaką przyjmuje rada. Zahra i Pearce wyróżnili trzy główne role rad dyrektorów: monitorującą, usługową (*service role*) oraz strategiczną. W ramach pierwszej z ról rada powinna kontrolować organy wykonawcze w spółce. Według drugiej rada zapewnia dostęp do cennych zasobów dla spółki. Trzecia natomiast związana jest z zapewnianiem wsparcia i doradztwa dla dyrektorów wykonawczych w kwestii tworzenia i wprowadzania strategii.

Zdaniem Zahra i Pearce wiedza na temat dwóch pierwszych ról jest stosunkowo obszerna i bezdyskusyjna, rola strategiczna zaś pozostaje w pewnym sensie kontrowersyjna. Pomimo tego, że różni badacze zajmowali się do tej pory strategiczną rolą rady, nie da się jednoznacznie stwierdzić, czy polega ona na intensywności, z jaką rada angażuje się w strategię, jakości tego zaangażowania czy jego rodzaju. Nie jest też jasne, czy rola strategiczna wiąże się z etapem, na którym rada angażują się w strategię, tj. czy raczej rady angażują się w formułowanie czy audyt strategii (Zahra i Pearce, 1989).

Pytania postawione przez Zahra i Pearce pozostają do dzisiaj wciąż aktualne i bez jasnej odpowiedzi. Wskazuje na to chociażby konkluzja innego zespołu naukowców (Pugliese i in., 2009), który dokonał jak dotąd bodaj najbardziej szczegółowego przeglądu literatury dotyczącego relacji pomiędzy radą i strategią i w podsumowaniu czytamy: „do dnia dzisiejszego brak jest konsensusu dotyczącego odpowiedzi na pytanie o to jaki rady dyrektorów wnoszą wkład do strategii” (Pugliese i in., 2009, s. 292). W podobnym tonie wypowiadają się Kim, Burns i Prescott (2009, s. 728), którzy podkreślają, że chociaż role rady ewoluują na przestrzeni lat, to „nasze rozumienie natury, zakresu i konsekwencji zaangażowania rad w strategię pozostaje nieuchwytnie”. Również Talaular i Judge (2017) w ostatnich latach formułują podobne wnioski. Istnieją jednak zwolennicy poglądu, że temat jest już dobrze przebadany, rozumiemy czym jest rola strategiczna rady, mamy teorie, które stanowią punkt wyjścia do jej wyjaśnienia, a wyzwaniem tak naprawdę jest wyjaśnienie tego jak rady w rzeczywistości wypełniają tę rolę (Hendry i in., 2010).

Niektórzy naukowcy dyskusję nad tym jak rady wypełniają swoją strategiczną rolę upraszczają do dwóch szkół: „aktywnej” i „pasywnej” (Golden i

Zajac, 2001; Hendry i Kiel, 2004). Pierwsza szkoła traktuje rady jako niezależny organ, którego członkowie mogą wpływać na strategiczny kierunek organizacji. Druga szkoła, zakłada, że to prezes ma decydujący głos w kwestii strategii, a rada jest tylko narzędziem w rękach menedżerów, które zatwierdza decyzje. W literaturze anglojęzycznej przyjęło się nawet mówić, że rada tylko 'podstemplowuje' decyzje (*rubber stamp decisions*) (Mace, 1971). Przytoczone powyżej wyniki badań zdają się wskazywać jednak, że zagadnienie jest bardziej złożone i niejednoznaczne (Pugliese i in., 2009), a sprowadzanie strategicznej roli rad do prostej dychotomii: aktywna-pasywna, wydaje się być dużym uproszczeniem.

W literaturze przedmiotu mówi się bowiem nie tylko o strategicznej roli rady, ale także o zaangażowaniu rad w strategię. Wspomniani wcześniej Zahra i Pearce (1990, s.165) określają to jako „poziom uwagi jaki członkowie rad kierują na proces strategii”. Judge i Zeithaml (1992, s. 771) definiowali je jako „całościowy poziom zaangażowania członków rad w podejmowanie nierutynowych, dotyczących alokacji zasobów w organizacji decyzji, które wpływają na długoterminowe wyniki organizacji”. Goodstein i inni w swojej definicji także podkreślają wpływ rady na decyzje i określają strategiczną rolę rady jako „podejmowanie ważnych decyzji związanych ze strategiczną zmianą które pomagają organizacji zaadaptować się do ważnych zmian w otoczeniu” (Goodstein, Gautam i Boeker, 1994, s. 242). Zdaniem Huse (2007, s. 240) zaangażowanie strategiczne rady zawiera w sobie „rozwijanie misji spółki, konceptualizację i formułowanie strategii, a także wprowadzanie strategii”. Przy czym rada może być zaangażowana na różnych poziomach w te obszary.

Autorzy, jak dotąd najszerszego przeglądu dotyczącego relacji rad i strategii na podstawie dotychczasowych badań nie podjęli się próby zaproponowania jednej definicji i koncepcji strategicznego zaangażowania rad. Wyróżnili jednak trzy nurty badań dotyczących związków pomiędzy radami a strategią, których efektem jest zarówno teoretyczny pluralizm tej debaty, jak i różnorodność analizowanych problemów i praktyk (Pugliese i in., 2009):

1) *Zaangażowanie w strategię na poziomie ogólnym* - Przykładowo poprzez udział w rozwijaniu misji organizacji, ustalaniu jej celów długoterminowych czy alokacji zasobów (przykładowe badania z tego nurtu: Volberda, Baden-Fuller i Van den Bosch, 2001; Zahra i Pearce, 1990).

2) *Wkład na poziomie strategicznych rezultatów* - W głównej mierze są to badania, które analizują wpływ kompozycji rady na różnego rodzaju strategiczne wyniki takie jak innowacja, zmiana, dywersyfikacja, fuzje i przejęcia (Johnson, Daily i Ellstrand, 1996).

3) *Zaangażowanie rad w proces podejmowania strategicznych decyzji* na różnych etapach oraz jej interakcje z wyższą kadrami menedżerską. Do tej grupy należą badania prowadzone m.in. Forbes and Milliken (1999) czy Rindova (1999).

Reasumując, strategiczna rola rad jest jedną z trzech podstawowych ról przypisywanych radom obok roli nadzorczej i usługowej, z których rola strategiczna jest charakteryzowana dosyć nieostro i szeroko. W definicjach zaangażowania w strategię można wyróżnić trzy podejścia: 1) Określa się je jako ogólną uwagę kierowaną przez radę na strategię 2) Zwraca się uwagę na udział rady w podejmowaniu ważnych dla organizacji, nierutynowych decyzji, będących odpowiedzią na wyzwania otoczenia 3) Przedstawia się działania podejmowane przez jej członków związane z budowaniem strategii i jej wprowadzaniem. Podobnie jak w przypadku regulacji prawnych definicje te pozostawiają szerokie pole do interpretacji. Żadna z nich nie odwołuje się bezpośrednio do założeń funkcjonujących w ładzie korporacyjnym czy zarządzaniu strategicznym teorii. Problem klarownej i uznanej definicji jest dosyć typowy i przykładowo Obłój (2013, s. 13) stwierdza iż „nie ma jednej definicji strategii i nie będzie”. Cytując dalej tegoż autora: „i tak zawsze zdefiniujemy strategię zbyt wąsko, zbyt szeroko lub po prostu w sposób trudny do zaakceptowania przez akademików, praktyków i konsultantów jednocześnie”. Te same dylematy dotyczą prób zdefiniowania zaangażowania rad w strategię. Wobec tego w pracy nie podjęto starań by doprecyzować funkcjonujące w literaturze definicje. Z uwagi na eksploracyjny charakter projektu postanowiono nie ograniczać się do żadnego z powyższych ujęć i traktować szeroko strategiczną rolę rad.

1.4 Teoretyczny pluralizm w debacie dotyczącej zaangażowania rad w strategię

1.4.1 Początki i ewolucja debaty

Czy rada powinna angażować się w strategię i w jaki sposób powinna to robić zależy w dużej mierze od teorii, przez pryzmat której patrzymy na to zagadnienie. W zależności od tego czy przyjmujemy perspektywę teorii agencji, teorii zależności od zasobów czy różnych teorii behawioralnych uzyskamy dosyć odmienną wizję zaangażowania rad w strategię.

Początki dyskusji dotyczącej zaangażowania rad w strategię sięgają lat 70. (Pugliese i in., 2009), kiedy to badacze zwrócili uwagę na pasywne zachowanie członków rad w obliczu problemów swoich spółek, oraz małe zaufanie społeczne do organów nadzoru. Receptą na odbudowanie zaufania społeczeństwa do rad miało być większe ich zaangażowanie w strategię spółek.

Popularność różnych teorii używanych w badaniach empirycznych z zakresu zaangażowania w strategię zmieniała się w kolejnych latach. Początkowo badania analizujące strategiczną rolę rady bardzo silnie związane były z praktyką, a badacze nie precyzowali wprost teorii, z której korzystali. Lata 90. XX wieku to początek dominacji teorii agencji, która choć straciła nieco na znaczeniu, to do dziś stanowi najczęściej wybieraną ramę teoretyczną. Po 2000 roku obok teorii agencji w badaniach zaczynają nabierać znaczenia teorie zależności od zasobów, stewarda i behawioralne (Pugliese i in., 2009).

1.4.2 Teoretyczne podstawy strategicznej roli rad

W poprzednim podrozdziale wspomniana została strategiczna rola rad. O teoretycznych podstawach tej roli, ale także innych, które zwykle przypisuje się radom w literaturze przedmiotu (m.in. usługowej, kontrolnej, zapewniania zasobów) pisali m.in. Machold i Farquhar (2013). Badacze zidentyfikowali i zaprezentowali role rad opisane w literaturze, przypisane do nich aktywności oraz ich teoretyczne podstawy. Tabela 1 zawiera wybrane z ich pracy przykłady związane ze strategiczną rolą rady oraz innymi rolami, jeśli opis aktywności związany jest z zaangażowaniem rady w strategię. Trzy publikacje wskazują

bezpośrednio na rolę strategiczną, choć w każdym jest ona nieco inaczej zdefiniowana. Ich autorzy bazują na trzech teoriach, lecz w różnych konfiguracjach:

- Zahra i Pearce (1989) teoria agencji, teoria zależności od zasobów,
- Hung (1998) teoria stewarda,
- Stiles i Taylor (2002) teorie agencji, teoria zależności od zasobów, teoria stewarda.

Inni badacze nie uwzględniają strategicznej roli rady, jednak obszary przypisywane do jej aktywności można znaleźć w innych rolach: usługowej i związanej z zapewnianiem zasobów. Powołują się przy tym na te same teorie, co badacze wyszczególniający rolę strategiczną, z jednym wyjątkiem – Johnson i inni (1996) opierają się dodatkowo na teorii strategicznego wyboru.

Machold i Farquhar (2013) podkreślają, że teoretyczne korzenie roli kontrolnej i usługowej są stosunkowo proste w identyfikacji. Badacze wskazują na teoretyczne źródła roli kontrolnej w teorii agencji (Fama i Jensen, 1983; Jensen i Meckling, 1976) i perspektywach legalistycznych (Johnson i in., 1996), natomiast roli usługowej w podejściu zasobowym, a w szczególności w teorii zależności od zasobów (Hillman i Dalziel, 2003). W przypadku roli strategicznej identyfikacja jej teoretycznych podstaw nie jest tak trywialna. Źródeł tej roli można szukać w różnych teoriach, między innymi w teorii strategicznego wyboru (Zeithaml i Judge, 1992), teorii stewarda (Hung, 1998), teorii agencji (Stiles i Taylor, 2002) czy w teoriach poznawczych i behawioralnych (Pugliese i in., 2009). Jak pokazuję w dalszej części pracy teorie te nierzadko przedstawiają zupełnie inną perspektywę dotyczącą zaangażowania rad w strategię.

Tabela 1 Teoretyczne podstawy zadań rad związanych ze strategią

Autor/Autorzy	Zadania/Rola rady i podstawa teoretyczna	Opis aktywności rady realizującej zadanie
Zahra i Pearce (1989)	Rola strategiczna: teoria zależności od zasobów i teoria agencji	Recenzja, zatwierdzanie i doradzanie w kwestii strategii firmy
Hung (1998)	Rola strategiczna: teoria stewarda	Recenzja i wytyczanie strategii firmy
Stiles i Taylor (2002)	Rola strategiczna: teoria agencji, teoria zależności od zasobów, teoria stewarda	Formułowanie strategii i jej ewaluacja – ciągłe zaangażowanie rady na wielu poziomach
	Rola kontrolna: teoria agencji, hegemonii klasowej, teoria hegemonii menedżerskiej, teoria zależności od zasobów	(...) Recenzja i monitoring postępu strategicznych celów (kontrola strategicznych aktywności)
Johnson i inni (1996)	Rola usługowa: teoria agencji, teoria strategicznego wyboru	Doradzanie prezesowi i menedżerom wysokiego szczebla w kwestiach zarządczych inicjowanie i formułowanie strategii
Forbes i Milliken (1999)	Rola usługowa (teoria nie sprecyzowana)	Doradztwo i konsultacje z menedżerami wysokiego szczebla, aktywne uczestnictwo w rozwijaniu strategii i podejmowaniu decyzji
Hillman i Danziel (2003)	Zapewnianie zasobów: teoria zależności od zasobów	(...) pomoc w formułowaniu strategii
Sundaramurthy i Lewis (2003)	Usługowa i doradcza rola: teoria stewarda	Doradzanie menedżerom i wspieranie procesu formułowania strategii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Machold i Farquhar (2013)

1.4.3 Wybrane teorie ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego

Poniższe podrozdziały zawierają krytyczne omówienie kluczowych teorii dla dziedzin ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego, które przedstawia Tabela 1 i do których najczęściej odwołują się badania z zakresu zaangażowania rad w strategię. Teorie zostały zidentyfikowane na podstawie artykułów Pugliese i inni (2009), Machold i Farquahr (2013) oraz przeglądu literatury przeprowadzonego na potrzeby niniejszej dysertacji. Należą do nich: teoria agencji, teoria zależności od zasobów, teoria stewarda, teoria naczelnego kierownictwa oraz teorie behawioralne.

1.4.3.1 Teoria agencji

Teoria agencji (*agency theory, principal-agency theory*) jest jedną z teorii należącej do nowej ekonomii instytucjonalnej (*New Institutional Economics*). Skupia się na relacjach pomiędzy właścicielem (pryncypałem), a zaangażowaną przez niego osobą (agentem), który działa w jego imieniu, na jego zlecenie i jest uprawniony do podejmowania decyzji (Jensen i Meckling, 1976). Perspektywa ta zajmuje się w uproszczeniu zachętami i mechanizmami kontroli w relacji pomiędzy pryncypałem i agentem, w szczególności, gdy dochodzi do konfliktu interesu pomiędzy nimi.

Dla teorii agencji są kluczowe są dwa problemy, w których pryncypał i agent mogą mieć rozbieżne stanowiska. Pierwszy z nich to konflikt celów. Agent nie zawsze chce się zachowywać po myśli pryncypała, bowiem może mieć swoje własne cele, co może prowadzić do dodatkowych kosztów i trudności wynikających z potrzeby monitorowania agenta. Drugi problem związany jest z różnym podejściem do ryzyka i pewnymi założeniami o naturze ludzkiej takimi jak: oportunizm, ograniczona racjonalność, awersja do ryzyka. Przyjmuje się, że agent nieposiadający udziałów w przedsiębiorstwie może mieć awersję do ryzyka i skłonność do działania na własną korzyść. Dlatego z punktu widzenia teorii agencji kluczowe w organizacji jest projektowanie kontraktów określających reguły podziału władzy i korzyści, gdy menedżerowie muszą stworzyć plan długookresowy (Eisenhardt, 1989a).

Znaczący wpływ na debatę na temat rad z perspektywy teorii agencji wywarła praca Fama i Jensen (1983), którzy dokonali rozróżnienia między decyzjami dotyczącymi zarządzania (tj. inicjowanie i wdrażanie strategicznych decyzji) oraz kontrolą tych decyzji (tj. ratyfikacja i monitorowanie działań strategicznych). Pierwsza z nich jest z góry przypisana do zespołu zarządzającego, druga do rady. Artykuł ten istotnie wpłynął na późniejszych naukowców, a konsekwencją przyjęcia takiego podziału jest postrzeganie w tej perspektywie rady jako mało zaangażowanej w strategię (Pugliese i in., 2009).

Według teorii agencji (Eisenhardt, 1989a; Fama i Jensen, 1983) między właścicielami spółki, a menedżerami którzy zostali zatrudnieni do zarządzania nią, występuje naturalny konflikt celów i interesów. Rada jest w tym wypadku efektywnym mechanizmem monitorowania menedżerów zarządzających firmą w imieniu akcjonariuszy. Członkowie rady wpływają na strategiczne wybory w spółkach poprzez kontrolę działania kadry zarządzającej, ograniczając ich oportunistyczne działania (Mizruchi, 1983). Rady tym samym nie angażują się na etapie inicjacji czy tworzenia strategii, lecz poprzez zatwierdzanie i kontrolę strategicznych decyzji (Fama i Jensen, 1983). Członkowie rady nie powinni angażować się w strategię, co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze to czyniłoby ich współodpowiedzialnymi za strategiczne decyzje, które rada jest zobligowana kontrolować. Po drugie zmniejszałoby to dystans, który powinien być zachowany pomiędzy radą i menedżerami (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Zdaniem naukowców jednak sam mechanizm kontroli, niewątpliwie kształtuje kierunki strategiczne organizacji (Stiles i Taylor, 1996). Poprzez kontrolę rada kształtuje wizję i misję, reguluje warunki sprzyjające innowacyjności spółek oraz zmiany w spółkach (Stiles i Taylor, 2002). Baysinger i Hoskisson (1990) pisali o kontroli rady, jako zaangażowaniu w ocenianie strategii na etapach jej inicjacji oraz po jej wdrożeniu w życie. Podkreślają przy tym znaczącą rolę dyrektorów wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwsi z nich nadzorować będą menedżerów w oparciu o wyniki finansowe spółki, gdyż są oni skoncentrowani na wynikach krótkoterminowych, które preferują akcjonariusze. Drudzy zaś, posiadający istotną wiedzę dotyczącą organizacji, będą oceniać na podstawie procesu, który prowadzi do tych wyników.

Teoria agencji w szczególności sposób postrzega dyrektorów zewnętrznych, zwłaszcza tych niezależnych, gdyż zakłada że mogą być oni szczególnie efektywni w

sytuacjach wymagających pogodzenia interesów menedżerów i udziałowców (Tihanyi, Johnson, Hoskisson i Hitt, 2003). A więc efektywne rady, również w zakresie strategii, to takie, które mają większą proporcję niezależnych członków, którzy mogą nadzorować prace menedżerów w tym zakresie (Chen, 2011; Kor, 2006). Dyrektorzy zewnętrzni, co prawda mają względnie mniejszą wiedzę o firmach w radach w których zasiadają, jednak wnoszą swoją szeroką wiedzę i doświadczenie zawodowe spoza organizacji, które pomaga im w wypełnianiu ich roli związanej z nadzorem (Baysinger i Hoskisson, 1990).

1.4.3.2 Teoria zależności od zasobów

Teoria zależności od zasobów (*resource dependence theory*) (Pfeffer i Salancik, 1978) charakteryzuje organizacje jako systemy zależne od zasobów znajdujących się w ich otoczeniu. Czynniki zewnętrzne i wynikająca z nich niepewność wpływają na zachowania organizacyjne, dlatego ważne jest zrozumienie kontekstu, w jakim ta organizacja się znajduje. Menedżerowie mogą jednak działać w celu zmniejszenia niepewności wynikającej z otoczenia.

W odróżnieniu od teorii agencji, w badaniach zakorzenionych w teorii zależności od zasobów nie zakłada się, że menedżerowie i właściciele mają sprzeczne interesy. Z punktu widzenia tej teorii rady są jednym z mechanizmów, który redukuje niepewność wynikającą z otoczenia, w jakim funkcjonuje spółka, zapewniając dostęp organizacji do zasobów, a tym samym przyczyniając się do jej rozwoju. Pfeffer i Salancik (1978) wskazali na cztery procesy, dzięki którym członkowie rad mogą ograniczać zależność zasobową swojej organizacji, a przez to przyczyniać się do jej rozwoju: 1) zapewnienie dostępu do informacji z otoczenia, 2) uprzywilejowany dostęp do cennych zasobów, 3) legitymizowanie działań spółki, a także 4) doradztwo członków rady w kluczowym procesie formułowania strategii.

Zgodnie z teorią zależności od zasobów członkowie rad, którzy mają duże doświadczenie w innych firmach, są ekspertami w swoich dziedzinach lub mają duże doświadczenie na stanowisku członków rad, mogą zapewnić lepsze doradztwo dla firm w dziedzinie strategii (Hillman i Dalziel, 2003; Pfeffer i Salancik, 1978). Jest to szczególnie sposób postrzegania dyrektorów zewnętrznych, jako zapewniających dostęp do cennych zasobów z otoczenia (Hillman i Dalziel, 2003).

1.4.3.3 Teoria stewarda

Teoria stewarda (*stewardship theory*) (Donaldson i Davis, 1991) wywodzi się z socjologii oraz psychologii i zakłada, że ludzie z natury są skłonni do kooperacji. Główną przesłanką tej teorii jest założenie, że relacje między radą i wyższą kadrami menedżerską (stewardami) w spółkach charakteryzuje wzajemne zaufanie i wspólne cele (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Według teorii stewarda menedżerowie są motywowani przez wewnętrzną satysfakcję z wykonanej pracy, a nie zewnętrzne nagrody (Davis, Schoorman i Donaldson, 1997). Mogą się utożsamiać z misją organizacji i tak samo jak pryncypałowi (akcjonariuszowi) zależy im na dobrych wynikach spółki. Steward chroni i maksymalizuje majątek akcjonariuszy poprzez swoje działanie, ponieważ w ten sposób maksymalizuje się jego własna użyteczność. Steward przedkłada długoterminowe dobra grupy nad cele osobiste, działając w ten sposób w najlepszym interesie swoim i pryncypała. Nie oznacza to jednak, że teoretycy zarządzania zakładają, że menedżerowie i członkowie rad są altruistami. Uznają raczej, że istnieje wiele sytuacji, w których służenie interesom akcjonariuszy służy również ich własnym interesom (Lane, Cannella Jr. i Lubatkin, 1998).

Ponadto członkom rady zależy na dobrych wynikach spółki ze względu na swoją reputację. Będąc skutecznymi zarządcami organizacji, kierownictwo i rady efektywnie zarządzają również własnymi karierami. Zarówno zewnątrzni jak i wewnątrzni członkowie rad będą troszczyć się o skuteczność strategii firmy, ponieważ zdają sobie sprawę, że wyniki firmy bezpośrednio wpływają na ich postrzeganie (Fama, 1980).

Z punktu widzenia tej teorii rada będzie strukturą, która ma ułatwić i wesprzeć menedżerów w zarządzaniu spółką, w tym w kwestiach związanych ze strategią, a nie ich monitorować i kontrolować (Davis i in., 1997). Kontrola stewarda może przynosić efekty odwrotne do zamierzonych, ponieważ osłabia proorganizacyjne zachowanie stewarda, obniżając jego motywację.

1.4.3.4 Teoria naczelnego kierownictwa

Hambrick i Mason (1984), którzy sformułowali koncepcję naczelnego kierownictwa (*upper echelon*) postrzegają strategię jako zbiór decyzji podejmowanych przez kluczowych menedżerów. Na decyzje i zachowanie menedżerów znaczący wpływ

mają ich demograficzne charakterystyki, doświadczenia, w szczególności zdobyte w podobnych rolach, wyznawane wartości czy trwałe predyspozycje psychiczne. Główna przesłanka teorii mówi o tym, że decyzje strategiczne podejmowane są przez decydentów w warunkach niepewności i przeładowania informacją. Z jednej strony decydenci charakteryzują się znaczną sprawczością w odniesieniu do decyzji strategicznych, z drugiej racjonalność tych decyzji jest jednak ograniczona, bowiem sytuacje, w których znajdują się menedżerowie, charakteryzują się dużą niepewnością i złożonością informacyjną, której nie mogą oni całkowicie poznać. Mogą dokonać jedynie ich uproszczonych interpretacji (Hambrick, 2007).

W kontekście zaangażowania rad w strategię, kwestia ta szczególnie dotyczy dyrektorów zewnętrznych. Zwykle mają oni mniejszą wiedzę na temat sytuacji firmy w porównaniu z dyrektorami na co dzień pracującymi w spółce. Zakłada się także, że poświęcają oni jej mniej czasu i uwagi. Tym samym bardziej prawdopodobne wydaje się, że przy strategicznych analizach i podejmowaniu decyzji będą polegać na swoim doświadczeniu i osobistych przekonaniach (Finkelstein, Hambrick i Cannella, 2009).

1.4.3.5 Teoria behawioralna

Teoria behawioralna (*behavioural theory*) ma swoje źródła w badaniach z zakresu psychologii podejmowania decyzji i psychologii społecznej. Podobnie jak teoria naczelnego kierownictwa zakłada ona kluczową rolę kadry kierowniczej i zwraca uwagę na konieczność zrozumienia map poznawczych osób zaangażowanych w strategię. W badaniach organizacji teoria behawioralna ma długą historię, jednak dopiero w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu w dziedzinie zarządzania strategicznego, w której wyłonił się nowy obszar strategii behawioralnej (Powell, Lovallo i Fox, 2011). Podobnie dzieje się w dziedzinie ładu korporacyjnego, w szczególności obszarze dotyczącym badania rad. W poszukiwaniu nowych ram teoretycznych i zrozumienia efektywnego zarządzania i nadzorowania spółkami, zaczęto przyglądać się bliżej procesom behawioralnym mającym miejsce w radach i dynamice panującej na sali posiedzeń, a także w jej otoczeniu (Van Ees i in., 2009). W ładzie korporacyjnym teoria behawioralna odnosi się do „natury interakcji i relacji pomiędzy firmą, a jej interesariuszami w procesie podejmowania decyzji i kontroli nad zasobami firmy” (Van Ees, Gabrielsson i Huse, 2009, s. 307). Źródłem tej

teorii należy przede wszystkim poszukiwać w klasycznych pracach Marcha i Simona (1958), Cyerta i Marcha (1963) oraz Simona (1955).

Badania wykorzystujące to podejście do analizy zaangażowania rad w strategię zaczęło się rozwijać szczególnie w latach 90 np. (Forbes i Milliken, 1999; McNulty i Pettigrew, 1999; Rindova, 1999). W ujęciu tym badacze skupiają się na procesie podejmowania strategicznych decyzji i jego uwarunkowaniach, w szczególności ograniczonej racjonalności, satysfakcjonujących zachowań, rutyn organizacyjnych oraz podejmowania decyzji i negocjacji przez koalicje (Van Ees i in., 2009). Przedmiotem badań są interakcje, konflikty, odpowiedzialność, autorytet i przywództwo w radzie oraz ich wpływ na strategię.

1.4.4 Podsumowanie wybranych teorii

Zaprezentowane powyżej wybrane teorie ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego zostały podsumowane w Tabeli 2. Z jednej strony mamy teorie zakładające konflikt pomiędzy kadrą zarządzającą a udziałowcami, według których rada powinna kontrolować oportunistyczne zachowania agentów. Do takich teorii należy teoria agencji. Zgodnie z jej założeniami rady nie powinny angażować się na etapie tworzenia i wdrażania strategii, mogą jednak wnosić do niej wkład poprzez jej zatwierdzanie i nadzór. Z drugiej strony mamy teorie zależności od zasobów, stewarda, czy naczelnego kierownictwa, które zakładają, że menedżerowie działają w najlepszym interesie firm, a rady w takim wypadku mogą wnosić dodatkową wartość do strategii na różnych jej etapach także aktywnie włączając się w proces jej kreacji. Uzupełnia je podejście behawioralne, które koncentruje się na opisie i zrozumieniu tego co dzieje na posiedzeniach rad oraz poza nimi oraz na relacjach pomiędzy członkami rad.

Analiza debaty teoretycznej dotyczącej strategicznej roli rad wskazuje, że charakteryzuje ją znaczny pluralizm, który nie występuje w przypadku innych ról dotyczących rad identyfikowanych w literaturze przedmiotu. Różnorodność, którą charakteryzuje się debata teoretyczna ma oczywiście odzwierciedlenie w badaniach empirycznych. Popularność poszczególnych teorii na przełomie lat i ich aplikacja do badań empirycznych podlegała zmianom, które przybliżone są w kolejnym podrozdziale.

Tabela 2 Zaangażowanie rad w strategię - podsumowanie głównych teorii

Teoria	Agencji	Zależności od zasobów	Stewarda	Naczelnego kierownictwa	Behawioralna
Rada i strategia	Decyzje dotyczące zarządzania strategicznego przypisane są menedżerom, zaś ich kontrola radzie. Rady nie powinny angażować się na etapie tworzenia i wdrażania strategii, mogą jednak wносить do niej wkład poprzez jej zatwierdzenie i nadzór.	Rady są jednym z mechanizmów, który redukuje niepewność wynikającą z otoczenia, w jakim funkcjonuje spółka, zapewniając dostęp organizacji do zasobów, a tym samym przyczyniając się do jej rozwoju. Rolą rad jest doradzanie w procesie strategii.	Relacje między radą i wyższą kadrą menedżerską w spółkach charakteryzuje wzajemne zaufanie i wspólne cele. Rada wspiera menedżerów w zarządzaniu spółką, w tym w kwestiach związanych ze strategią.	Decyzje podejmowane przez menedżerów podejmowane są w warunkach wysokiej niepewności. Rady biorą udział w podejmowaniu tych strategicznych decyzji, polegają głównie na osobistych doświadczeniach i osobistych przekonaniach	Zwrócenie uwagi na proces podejmowania strategicznych decyzji i rolę rad w tym procesie. Przedmiotem badań są interakcje, konflikty, odpowiedzialność, autorytet i przywództwo w radzie oraz ich wpływ na strategię.
Autor /Autorzy	Mizruchi (1983)	Pfeffer i Salancik (1978), Dalton, Daily, Johnson i Ellstrand (1999), Stiles (2001), Hillman i Dalziel, (2003)	Davis, Schoorman i Donaldson (1997)	Finkelstein, Hambrick i Cannella, (2009)	Forbes i Milliken, (1999) McNulty i Pettigrew (1999) Rindova, (1999)

Źródło: opracowanie własne

Mając świadomość bogatej tradycji teoretycznej postanowiono wykorzystać podejście badawcze strategii jako praktyki, nie dokonując a priori wyboru żadnego z powyższych nurtów teoretycznych. Do przedstawionych teorii powrócono po wykonaniu badań empirycznych na etapie dyskusji wyników, by zweryfikować zgodność obserwacji z podstawowymi założeniami tych teorii.

1.5 Zaangażowanie rad w strategię - przegląd badań

1.5.1 Metodyka przeglądu badań z zakresu zaangażowania rad w strategię

W celu rozpoznania aktualnego stanu wiedzy dotyczącego zaangażowaniu rad w strategię przeprowadzono kwerendę i analizę tekstów naukowych. Posługiwano się przy tym metodą systematycznego przeglądu literatury (Petticrew i Roberts, 2006). Analizę tekstów naukowych przeprowadzono w bazie bibliograficznej Web of Science. W doborze słów kluczowych wzorowano się na pracy zespołu kierowanego przez Pugliese (2009) i sprawdzono bazy dla słów kluczowych *board* i *strateg** oraz *director and strateg**.

Poszukiwania w bazie Web of Science dały wynik 1808 artykułów naukowych oraz artykułów przeglądowych. W kolejnym kroku ograniczono przegląd do czasopism z obszaru zarządzania, co pozwoliło ograniczyć przegląd do 1492 publikacji. Na tym etapie zidentyfikowano kilka artykułów przeglądowych omawiających literaturę przedmiotu w kolejnych okresach: Zahra i Pearce (1989), Johnson i inni (1996), Hendry and Kiehl (2004), Pugliese i in. (2009) oraz Judge i Talaulicar (2017). Talaulicar i Judge (2017) w *Annals of Corporate Governance* z 2017 roku prezentują najnowszy jak dotąd przegląd badań w podobnej tematyce. Należy jednak zaznaczyć, że ograniczają się do zagadnienia zaangażowania rad w proces podejmowania decyzji w spółkach. Z uwagi na fakt, iż w literaturze dostępne są artykuły szczegółowo omawiające wybraną tematykę, w poniższej analizie skupiono się przede wszystkim na zaprezentowaniu najnowszego dorobku. Za punkt graniczny przyjęto rok 2007, czyli moment, w którym analizę zakończył zespół Pugliese (2009). Przegląd dotychczasowych badań podzielono na trzy części:

- 1) Prezentacja wyników przeglądu Pugliese i inni (2009) do roku 2007
- 2) Systematyczny przegląd badań od roku 2008 do roku 2019
- 3) Systematyczny przegląd badań dotyczących rad nadzorczych

W pierwszej części przeglądu przedstawiono najważniejsze wnioski przeglądu Pugliese i inni (2009), ze szczególnym zwróceniem uwagi na badania związane z tematem pracy, czyli praktyką rad w obszarze strategii. Następnie wykorzystując tę samą metodę rozszerzono ten przegląd o okres 2008-2019. W trakcie analizy nie zidentyfikowano żadnego artykułu poświęconego radzie nadzorczej. Mając na uwadze, iż badania w dysertacji poświęcone są w głównej mierze radom nadzorczym, dodatkowo przeszukano zbiór 1492 artykułów zidentyfikowanych w pierwszym kroku dla słowa: „*supervisory*”. Dokonano także przeglądu badań dotyczących polskiego rynku indeksowanych w bazie Polskiej Bibliografii Naukowej oraz bazie Nauka Polska dla słów kluczowych rad* i strateg*.

1.5.2 Dyskusja do roku 2007

1.5.2.1 Pozycjonowanie, metody badawcze i kontekst badań uwzględnionych w przeglądzie do 2007 roku

Zespół pod kierownictwem Pugliese (2009) dokonał jak dotąd najszerszego przeglądu badań analizując 150 publikacji z zakresu zaangażowania rad w strategię. Ich badania dotyczyły lat 1972-2007 i dostarczyły cennej wiedzy w tym obszarze. Zdaniem naukowców dyskusję na temat zaangażowania rad w strategię można podzielić na trzy okresy: 1972-1989, 1990-2000 i 2001-2007. Zagadnienie zaangażowania rad w strategię ewoluowało w tych okresach od niejasnych i niejednoznacznych definicji zaangażowania w strategię na poziomie ogólnym, poprzez postrzeganie zaangażowania rad w strategię przez pryzmat wpływu szeregu atrybutów rady na strategiczne rezultaty, po zaangażowanie rady w proces podejmowania strategicznych decyzji. Ten kierunek jest zgodny z widocznym z zarządzaniu strategicznym odejściem od studiowania „strategii jako materiału” na rzecz rozumienia jego „procesu i kontekstu” (Pettigrew i in., 2002).

Główne wnioski jakie płyną z tej analizy wskazują na dominację badań prowadzonych na amerykańskich spółkach lub na zbiorach, które zawierały spółki z USA. Główną perspektywą teoretyczną używaną w publikacjach była teoria agencji, czasami w połączeniu z innymi perspektywami teoretycznymi. Źródła danych, z jakich korzystali naukowcy były dosyć podzielone, najpopularniejsze w omawianym okresie były jednak analizy danych archiwalnych oraz badania przy użyciu kilku metod w jednym badaniu (Pugliese i inni 2009). Do głównych periodyków, w których publikowano artykuły z badanego zakresu należały: *Corporate Governance: International Review*, *Strategic Management Journal*, *Long Range Planning*, *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Journal of Management*. Problematyka poruszanych zagadnień, które pojawiały się w badaniach została przedstawiona poniżej.

1.5.2.2 Problematyka badań uwzględnionych w przeglądzie do 2007 roku

Początek dyskusji nad zaangażowaniem rad w strategię sięga początku lat 70-tych XX wieku, czyli zbiega się z narodzinami dyscypliny zarządzania strategicznego. Jednym z prekursorów dyskusji był Miles Mace (1971), który w swojej książce

„Directors: Myth and Reality” przedstawił krytyczne spojrzenie na rady. Prowadzone przez niego badania pokazywały, że członkowie rad nie angażują się aktywnie w sprawy swoich spółek, w tym w strategię. Wyjątek stanowiły sytuacje kryzysowe w organizacjach.

Generalnie badania w pierwszym okresie debaty w latach 1972-1989 skupiały się na celowości zaangażowania rad w strategię. Przy czym definicja zaangażowania rad w strategię była w tym czasie bardzo szeroka i niejasna oraz nie dominowało jedno konkretne podejście teoretyczne. Debata obejmowała dwa nurty: zwolenników zaangażowania członków rad w proces podejmowania strategicznych decyzji oraz przeciwników aktywnego zaangażowania członków rad. Pierwszą stronę reprezentował przykładowo Andrews (1980), który na łamach Harvard Business Review przekonywał, że rada jest odpowiedzialna za strategię i stanowi to jej istotną funkcję. Wommack (1979) i Harrison (1987), którzy również reprezentowali ten nurt, rekomendowali powoływanie specjalistycznych komitetów, które mogłyby wesprzeć radę w jej strategicznej roli. Innego zdania byli tacy naukowcy jak Rosenstein (1987), który argumentował, że rady nie są zaangażowane w strategię, ponieważ członkowie nie wykonawczy nie są stałymi pracownikami w spółkach, przez co nie dysponują wystarczającą wiedzą i czasem, by wywiązywać się z tego obowiązku. W tym okresie Zahra i Pearce (1989) na podstawie analizy dotychczasowej literatury wyróżnili obok roli monitorującej i usługowej rad ich rolę strategiczną, o której szerzej pisano już wcześniej w tym rozdziale powołując się na wspomnianych autorów.

W kolejnej dekadzie obejmującej lata 1990-2000 badano głównie wpływ struktury i kompozycji rad na ważne decyzje strategiczne takie jak np. dywersyfikacja, umiędzynarodowienie czy restrukturyzacja. W dużym uproszczeniu są to badania typu „wejście-wyjście” pomijające cały proces podejmowania decyzji wewnątrz rad i stosowane praktyki i zasady (np. Baysinger i Hoskisson, 1990; Gulati i Westphal, 1999; Judge i in., 1992; Pearce i Zahra, 1992). Z punktu widzenia niniejszej dysertacji, szczególną uwagę w tym okresie zwraca nowy, wyłaniający się trend badawczy, w którym naukowcy zaczęli analizować decyzje rady nie tylko jako jednostkowe wydarzenie, lecz jako złożony proces. Z tego okresu pochodzi praca Forbesa i Millikena (1999), która jest jednym z najczęściej cytowanych artykułów z zakresu zaangażowania rad w strategię. Badacze w tym

konceptyjnym artykule skupili się na radzie jako na elitarnej grupie osób, która podejmuje ważne, epizodyczne decyzje. Ich zdaniem dla lepszego zrozumienia zaangażowania rad w strategię należy otworzyć czarne pudełko i zajrzeć do procesów w ich wnętrzu. Opierając się na literaturze dotyczącej procesu decyzyjnego zidentyfikowali trzy kluczowe procesy poznawcze zachodzące w radach, które mogą wpływać na zaangażowanie ich członków. Te trzy procesy to: (1) normy wysiłku wykazywane przez radę, (2) poziom konfliktu poznawczego na posiedzeniach oraz (3) zastosowanie wiedzy i umiejętności posiadanych przez rady. W podobnym tonie wypowiadała się Rindova (1999), która zaproponowała model poznawczy dotyczący tematyki zaangażowania członków rad w proces podejmowania strategicznych decyzji, według którego rady mają wpływ na skanowanie interpretację i wybór strategicznych alternatyw oraz kierunków działania. Inne wyniki badań McNulty oraz Pettigrew (1999) wykazały, że rola dyrektorów zewnętrznych nie sprowadza się jedynie do ratyfikacji decyzji podejmowanych przez menedżerów pracujących na co dzień w spółkach. Mogą oni angażować się w strategię na trzech poziomach: (1) podejmując strategiczne decyzje, (2) kształtując strategiczne decyzje, (3) kształtując treść, kontekst i wprowadzając strategię (Tabela 3). Zdaniem natomiast Stiles (2001) rolą rad nie jest bezpośrednio formułowanie strategii, lecz tworzenie kontekstu oraz utrzymywanie struktury, w których będzie ona powstawać. Na tworzenie kontekstu składa się zaś zdefiniowanie czym zajmuje się firma, jaka jest jej wizja oraz wartości. Na mechanizm utrzymywania struktury składają się zaś trzy role rady: 1) rola rady jako *gatekeeper*, czyli aktywne ocenianie, doradztwo i odrzucanie strategicznych propozycji, 2) budowanie pewności zarządu i zachęcanie go do przedstawiania nowych, przedsiębiorczych pomysłów, 3) wybór odpowiednich członków zarządu, w szczególności prezesa.

W trzecim zidentyfikowanym okresie 2001-2007 główny nurt stanowią nadal badania wpływu struktury i kompozycji rady na ważne decyzje strategiczne, a większość publikowanych badań zaczęła czerpać z innych teorii niż teoria agencji. Po 2001 roku co raz wyraźniej zaczęły pojawiać się badania spoza Stanów Zjednoczonych, głównie z Europy i Azji (np. Bonn i Fisher, 2005; Yoshikawa i Phan, 2005; Zona i Zattoni, 2007). Ciągłe niszę, aczkolwiek rozwijającą się, stanowiły badania bazujące na wcześniejszych pracach Forbesa i Millikena (1999),

McNulty'ego i Pettigrew (1999) oraz Rindovej (1999), które miały na celu zrozumienie jak rady uczestniczą w podejmowaniu strategicznych decyzji. Jensen i Zajac (2004) oraz Useem i Zelleke (2006) podkreślali, że rady nadzorcze uczestniczą w tych procesach poprzez ciągłe interakcje z menedżerami lub z innymi interesariuszami. Mueller, Sillince, Harvey i Howorth (2003) zwracali uwagę na sprzeczne wymagania jakie stoją przed radami. Z jednej strony pełnią one role monitorujące, w których podkreśla się aspekt niezależności, z drugiej zaś rola strategiczna wymaga od nich aktywnego zaangażowania w sprawy spółek.

Tabela 3 Poziomy zaangażowania zewnętrznych członków rad w strategię

	Podejmowanie strategicznych decyzji	Kształtowanie strategicznych decyzji	Kształtowanie treści, kontekstu oraz wprowadzanie strategii
Definicja	Wpływ jest wywierany na posiedzeniach rady pod koniec procesu podejmowania decyzji odnośnie inwestycji kapitałowej	Wpływ pojawia się na wczesnym etapie procesu podejmowania decyzji, zewnątrzni członkowie rady kształtują przygotowanie propozycji dotyczących inwestycji kapitałowych przez dyrektorów wykonawczych	Wpływ jest stały i nie jest ograniczony do epizodów związanych z podejmowaniem decyzji.
Zachowanie rady	Na posiedzeniach rada podejmuje decyzję by zaakceptować, odrzucić lub zapoznać się z propozycją dotyczącą inwestycji kapitałowej	Konsultacje zewnętrznych członków rady wykonawczymi członkami rad, formalne lub nieformalne, w trakcie procesu przygotowywania propozycji dotyczącej inwestycji kapitałowej, pozwalają członkom rady na testowanie pomysłów, podnoszenie problemów, kwestionowania założeń. Wykonawczy członkowie rad przesiewają propozycje inwestycji kapitałowych mając na uwadze, że rada musi je zaakceptować	Rada stwarza kontekst dla strategicznej debaty, opracowuje metodologię tworzenia strategii, monitoruje treść strategii oraz jej wprowadzanie
Zaangażowanie rady	Wszystkie rady podejmują strategiczne decyzje	Niektóre rady kształtują strategiczne decyzje	Niewiele rad kształtuje treść, kontekst i wprowadzanie strategii

Źródło: McNulty i Pettigrew (1999, s.55)

W omawianym okresie także zaczęto bliżej przyglądać się i badać wpływ dynamiki rady, stylu pracy i struktur na strategiczne decyzje (Golden i Zajac, 2001; Huse, 2005). Badacze skierowali także swoje zainteresowanie na to jak wiedza specjalistyczna, umiejętności i powiązania sieciowe członków rady nadzorczej wpływają na ich zdolność i motywację do udziału w formułowaniu strategii (Carpenter i Westphal, 2001; Hillman, 2005; Roberts, 2002) oraz na ogólną zdolność rady nadzorczej do wywierania wpływu na prezesów i TMT (Arthaud-Day, Certo, Dalton i Dalton, 2006; Grossman i Cannella, 2006; Westphal i Fredrickson, 2001).

1.5.3 Dyskusja po roku 2007

1.5.3.1 Metodyka systematycznego przeglądu

W drugiej części przeglądu obejmującej okres od 2008 do 2019 roku przeprowadzono systematyczny przegląd badań, który zawężono do artykułów publikowanych w czasopismach uznawanych za posiadające wysoki wpływ na środowisko badawcze. Czasopisma wyselekcjonowano na podstawie wartości wskaźnika Impact Factor z obszaru zarządzania. W przeglądzie ograniczono się do 20 czasopism znajdujących się najwyżej na liście Journal Citation Report 2018 z obszaru zarządzanie. Z uwagi na fakt iż w przeglądzie dokonanym przez Pugliesie i inni (2009) najwięcej artykułów pochodziło z periodyku z zakresu ładu korporacyjnego: *Corporate Governance: An International Review*, dodatkowo uzupełniono listę o ten tytuł. Tak ograniczone poszukiwania dały wynik 283 artykułów, które poddano dalszej selekcji na podstawie abstraktów. W przeglądzie nie uwzględniono artykułów, których problemy badawcze skoncentrowane były wokół zaangażowania rad w odpowiedzialność społeczną czy roli kobiet w radach, wyjątek stanowią artykuły w których autorzy podkreślali bezpośredni związek między tymi tematami, a strategią spółek.

Ostatecznie do przeglądu zakwalifikowano 40 artykułów, pochodzących z 6 czasopism (Tabela 4). Dominowały artykuły pochodzące z czasopisma specjalizującego się w zagadnieniach ładu korporacyjnego *Corporate Governance: An International Review* oraz zarządzania strategicznego: *Strategic Management Journal*. Zidentyfikowane artykuły przeczytano, a w trakcie czytania kodowano według kategorii wykorzystanych przez Pugliesie i in. (2009): (1) typ artykułu

(studium teoretyczne, studium empiryczne), (2) główny temat badaczy, (3) wykorzystane teorie, (4) obszar, na którym prowadzone było badanie, (5) źródło danych, (6) definicja zaangażowania rady w strategię.

Tabela 4 Lista czasopism, z których pochodziły artykuły wykorzystane w przeglądzie

Nazwa czasopisma	Liczba artykułów
Corporate Governance: An International Review	15
Strategic Management Journal	10
Journal of Management Studies	5
Academy of Management Journal	5
Journal of Management	3
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2

Źródło: Opracowanie własne

1.5.3.2 Pozycjonowanie, metody badawcze i kontekst badań uwzględnionych w przeglądzie

Wśród 40 artykułów objętych przeglądem zdecydowana większość, a mianowicie 37 prac to badania empiryczne. Z pozostałych dwóch artykułów, jeden to analiza teoretyczna, drugi zaś to praca przeglądowa (Pugliese i in., 2009) omówiona w poprzednich rozdziałach. Z 38 prac empirycznych 29 (tj. 76%) wykorzystywało metody ilościowe (różne rodzaje analizy regresji, modelowania równań strukturalnych), 5 (13%) metody jakościowe (studia przypadków, wywiady, jakościowe metody porównawcze), a 4 (11%) metody mieszane.

Największa część artykułów (17) podobnie jak w poprzednich latach bazuje na danych pochodzących z amerykańskich spółek. Ponadto dużą grupę publikacji stanowią artykuły, których badane podmioty pochodzą z krajów europejskich, takich jak: Norwegia (4), Holandia (2), Belgia (1), Finlandia (1), Hiszpania (1), Szwecja (1) oraz Wielka Brytania (1). Ponadto dwa artykuły dotyczą tajwańskich rad i jeden australijskich. Trzy spośród analizowanych artykułów to prace porównujące sytuacje pomiędzy różnymi krajami.

Z przeglądu wynika, że występuje znaczne zróżnicowanie teorii, które służą wyjaśnieniu podstawowych zagadnień związanych z funkcjonowaniem rad. Obserwujemy też zmiany popularności omawianych nurtów teoretycznych. Popularna przez wiele lat w publikacjach naukowych teoria agencji traci na znaczeniu. Coraz częściej jest ona używana w połączeniu z podejściami takimi jak teoria zależności od zasobów, teoria naczelnego kierownictwa, czy przykładowo z konceptami teoretycznymi takimi jak uczenie przez doświadczenie. Łączenie kilku teorii dominuje w publikacjach naukowych ostatnich lat w badanej tematyce, należy przy okazji zaznaczyć, że znaczna część prac osadzonych w jednej teorii odwołuje się do teorii zależności od zasobów lub teorii naczelnego kierownictwa. Wśród innych teorii wykorzystanych w publikacjach naukowych częściej niż raz pojawiły się: teoria zasobowa, nurt odwołujący się do koncentracji uwagi (*attention based-view*), teoria identyfikacji społecznej (*social identity theory*), teoria efektów zespołowych (*team production theory*) oraz teorie analizujące behawioralne i polityczne aspekty związane z procesem funkcjonowaniem rad. Około jednej czwartej artykułów nie odwołuje się do żadnej teorii lub przyjęte podejście jest niejednoznaczne.

1.5.3.3 Problematyka badań uwzględnionych w przeglądzie po 2007 roku

Główny nurt badań podobnie jak w poprzednich latach stanowią analizy wpływu struktury i kompozycji rad na strategiczne decyzje i rezultaty, takie jak wydatki na B+R (H. L. Chen, 2014; Dalziel, Gentry i Bowerman, 2011), dywersyfikacja działalności (R. Chen, Dyball i Wright, 2009), fuzje i przejęcia (Goranova, Priem, Ndofor i Trahms, 2017; Kroll, Walters i Wright, 2008; McDonald, Westphal i Graebner, 2008), umiędzynarodowienie (Barroso, Villegas i Pérez-Calero, 2011; H. L. Chen, 2011), strategiczne zmiany (Haynes i Hillman, 2010), przedsięwzięcia joint-venture (Reuer, Klijn i Lioukas, 2014), wpływ na środowisko (de Villiers, Naiker i van Staden, 2011) oraz przetrwanie organizacji (Almandoz i Tilcsik, 2016). Po roku 2007 w tym obszarze badań obserwujemy szczególne zainteresowanie w tematyce kobiet zasiadających w radach i ich wpływu ogólnie na strategię (Nielsen i Huse, 2010; Post i Byron, 2015), na liczbę i skalę akwizycji (G. Chen, Crossland i Huang, 2016) oraz strategiczną odpowiedzialność spółek w zakresie zrównoważonego rozwoju (Fernandez-Feijoo, Romero i Ruiz-Blanco, 2014; Setó-Pamies, 2015).

Nowym rodzajem badań są te, które nie tylko potwierdzają zależność pomiędzy wiedzą ekspercką członków rady, a strategicznymi zmianami, ale także biorące pod uwagę szerszy kontekst otoczenia. Badania wskazują, że wiedza branżowa jest istotnym czynnikiem zmian strategicznych w organizacjach w różnych krajach. Siła tego efektu zależy jednak, od jakości otoczenia instytucjonalnego. Oznacza to, że jeśli w danym kraju funkcjonują słabe instytucje wymaga to większej wiedzy branżowej od rad jako alternatywnego kanału informacji i kontroli w spółkach. W państwach o wyższej kulturze ładu korporacyjnego, wyższej przejrzystości regulacyjnej oraz wyższym poziomie przepisów chroniących akcjonariuszy, efekt będzie mniejszy (Oehmichen, Schrapp i Wolff, 2017).

Poza wspomnianym nurtem w badanym okresie dalej rozwijał się obszar dotyczący procesów i zachowań wewnątrz rad związanych z ich strategiczną rolą, który można podzielić na trzy podgrupy związane z 1) wpływem struktury i kapitału rady na procesy wewnętrzne, 2) wpływem relacji na procesy wewnętrzne oraz 3) efektywności zaangażowania rad w strategię.

Pierwsza z grup dotyczy wpływu kompozycji i kapitału społecznego rady na procesy w jej wnętrzu. Zaliczyć do nich można badania na norweskich radach, w których wykazano, że odsetek kobiet wśród dyrektorów jest pozytywnie związany z procesem kontroli strategicznej rady, rozumianej, jako jakościowa kontrola *ex ante* strategii przygotowanych przez kluczową kadrę zarządzającą. Skuteczność dyrektorek w tym zakresie wynika z ich wzmoczonych działań na rzecz rozwoju rad oraz takich, które zmniejszają poziom konfliktów na sali posiedzeń (Nielsen i Huse, 2010). Inne badania w tym zakresie prowadzili Zattoni, Gnan i Huse (2015), którzy analizowali wpływ zasiadania członków rodzin w radach należących do tych rodzin spółek. Badali oni dwa podstawowe zadania rady, jakimi są kontrola i doradztwo w zakresie strategii i wykazali, że dyrektorzy o wspomnianych charakterystykach mają pozytywny wpływ na procesy rady, takie jak zaangażowanie członków rady, użycie wiedzy i umiejętności oraz mogą wpływać negatywnie na konflikty poznawcze. W innych badaniach wykazano, że rady ogólnie rzecz ujmując bardziej heterogeniczne poświęcają więcej czasu i uwagi na przedsiębiorcze rozważania o nowych strategicznych kierunkach rozwoju niż rady, w których skład wchodzi członkowie o podobnej długości kadencji, doświadczeniu zawodowym (Tuggle, Schnatterly i Johnson, 2010). Zróżnicowanie może prowadzić jednak do

powstawania w radzie podziałów (*faultlines*), które jeśli są słabe to pozytywnie wpływają na wyżej wspomnianą dyskusję, zaś jeśli są zbyt silne to mają działanie wręcz odwrotne. Podziały w radach, jak pokazują inne badania, mogą postawać również w przypadku zapraszania do rad interesariuszy zewnętrznych. Taka praktyka jest co raz bardziej powszechna w związku z rosnącym zainteresowaniem kwestiami zrównoważonego rozwoju. Im jednak większe podziały powstają w radach z tego powodu, tym mniejsze jest zaangażowanie rad w procesie doradzania oraz podejmowania strategicznych decyzji. Efekt ten jest jednak mniejszy, jeśli członkowie rady mają wspólną wizję celów organizacji (Crucke i Knockaert, 2016). Badania w podobnej tematyce (Melkumov, Breit i Khoreva, 2015) wskazują, że identyfikacja członków rady z organizacją, wpływa pozytywnie na nadzorcze działania rady takie jak: monitoring finansów oraz ewaluację strategii, choć nie wykazano jednak by wpływała na monitoring zarządu. Rady, które identyfikują się z organizacją, są bardziej skłonne do wypełniania zadań związanych z zapewnianiem zasobów i funkcjami doradczymi rady, takimi jak zewnętrzna legitymizacja, networking, doradztwo i konsultacje oraz udział w działaniach o strategicznym charakterze.

Kompozycję i strukturę rady badano także w nieco innym kontekście, a mianowicie analizując filantropijne zachowania w spółkach, które zdaniem Marquis i Lee (2013) są co raz częściej kwestią o strategicznym znaczeniu dla organizacji. Oprócz tego, że badacze postanowili sprawdzić, jakie jest zaangażowanie członków rad w tym obszarze to chcieli też zobaczyć, jak w tym obszarze wykorzystują oni są specjalne struktury organizacyjne – w tym wypadku fundacje. Wyniki pokazały, że jeśli w danej spółce istniała specjalna fundacja charytatywna, zmniejszało się indywidualne zaangażowanie członków rad w działania o charakterze filantropijnym. Zdaniem autorów pokazuje to, że struktury organizacyjne mogą ograniczać wpływ na strategię poszczególnych członków rad.

Jeszcze inne badania zahaczające o wspomniany obszar poszerzyły wiedzę na temat tradycyjnego rozumienia strukturalnych uwarunkowań przywództwa. Wykorzystując dane ankietowe z norweskich Machold z zespołem (2011) wykazali, że zachowania i procesy przywódcze mają większy wpływ na zaangażowanie zarządów w realizację strategii niż same strukturalne cechy przywództwa. W ramach badania udowodnili przede wszystkim po pierwsze, że wiedza członków

rad, rozwój rad i skuteczność przywództwa przewodniczącego rady pozytywnie wpływają na zaangażowanie rad w realizację strategii. Po drugie wykazali, że skuteczność przywództwa przewodniczącego zwiększa zaangażowanie rady w realizację strategii w warunkach strukturalnych połączonego przywództwa CEO/przewodniczącego i zmian w składzie rady.

Druga grupa artykułów dotyczy relacji w radzie, które są istotnym czynnikiem wpływającym na procesy wewnątrz rad. Potwierdzają to chociażby badania duetu Stevenson i Radin (2009), którzy zapytali w badaniu ankietowym prezesów i członków rad amerykańskich spółek o to, którzy członkowie rad ich zdaniem mają największy wpływ na podejmowane w spółce decyzje. Analizując sieci społeczne w tych spółkach i odpowiedzi respondentów wskazano, że największy wpływ na podejmowane w spółce decyzje mają nie członkowie mający doświadczenie jako prezesi, czy niezależni członkowie rad, ale członkowie rady, których charakteryzuje wysoki kapitał społeczny. Są to takie osoby, które mają odpowiednie relacje z innymi członkami rad, przynależą do kliki, znają lub w przeszłości znali się z innymi członkami rad. Pogłębione wywiady, uzupełniające przeprowadzone ankiety, potwierdziły istotę relacji członków rad, a także uwypukliły wagę nieformalnych i pokazały, że większość decyzji zapada poza posiedzeniami rady. Do szczególnej relacji wpływającej na strategiczne decyzje i rezultaty należy ta pomiędzy radą, a wyższą kadrą menedżerską. Inne badania na hiszpańskich radach pokazały, że oprócz kapitału rady na powodzenie strategicznej zmiany w spółce mają także relacje pomiędzy radą a zarządem. Jeśli między tymi dwoma organami spółki istnieje synergia między zwiększa się skłonność spółki do strategicznej zmiany (Castro, De La Concha, Gravel i Periñan, 2009). Nowatorsko do podobnego tematu podeszli Brudnin i Nordqvist (2008), ponieważ jako jedni z pierwszych badali jak prezes współpracuje z radą podczas trwającej 18 miesięcy strategicznej zmiany i zwrócili uwagę nie tylko na zachowania i procesy, ale także na towarzyszące temu emocje. Okazało się, że zarówno emocje w krótkim jak i długim terminie są źródłem energii, która wpływa na prace rady, a przez to na wykonywanie podstawowych zadań rady, jakimi są kontrola i doradztwo w strategicznych kwestiach. Za pomocą metod jakościowych, w tym obserwacji uczestniczących podczas rad, czy analizy dzienników prezesa, badacze pokazali jak emocje kształtują dynamikę rady, działają jako aktywator siły (gdy członek wchodzi

w rolę dominującą, wydającą polecenia lub poddaną, słuchającą poleceń) oraz jako aktywator statusu (wykluczeniu i byciu pasywnym, bądź włączeniu i aktywności). Zdaniem autorów świadomość subtelnej roli emocji w takich procesach jest kluczowa dla skutecznego działania rad.

Trzecia grupa artykułów dotyczy właśnie wspomnianej przed chwilą skuteczności i efektywności działania rad. Wyniki badań Federo i Saz-Carranza (2018) dostarczyły odpowiedzi na pytanie o to, jakie poziomy zaangażowania rad są powiązane z bardziej efektywnym procesem formułowania strategii. Otóż najbardziej optymalne są dwa przypadki: gdy rada jest aktywna oraz, gdy jest nieaktywna i potocznie mówiąc nie przeszkadza wyższej kadrze menedżerskiej. Rady, których zaangażowanie jest na średnim poziomie, są najmniej efektywne w formułowaniu strategii. Garg i Eisenhardt z kolei interesowało (2017), jak prezesi w spółkach typu *venture capital* (dla których rady są bardzo ważnym zasobem, gdyż są zależni od ich zasobów takich jak: sieci społeczne, fundusze, doradztwo strategiczne) mogą aktywnie i efektywnie angażować członków swoich rad w proces powstawania strategii. Z badań wynika, że efektywnemu zaangażowaniu rad w strategię sprzyjają zachowania takie jak: 1) początkowe interakcje indywidualne prezesa z poszczególnymi członkami rady, 2) skupianie się na formalnych posiedzeniach tylko na jednej strategii zaproponowanej przez prezesa, 3) strategiczne burze mózgów (bardziej efektywne rady przeprowadzają je poza oficjalnymi posiedzeniami), 4) podejmowanie przez prezesa na końcowych etapach procesu działań o charakterze politycznym, głównie poprzez tworzenie aliansów z członkami rady. Inne wyniki badań sugerują, że pozycja prezesa w firmie ma znaczenie dla zaangażowania rad w strategię. Prezes o silnej pozycji motywuje członków o wysokim kapitale społecznym, by dostarczać doradztwa strategicznego na wyższym poziomie (Chen, 2014). Jednak nie wszyscy członkowie rad są chętni do pomocy prezesom w podejmowaniu ważnych strategicznych decyzji. Szczególnym przypadkiem są członkowie rad, z doświadczeniem na stanowisku prezesa. Jeśli takie osoby doświadczyły zbyt intensywnego nadzoru ze strony rady w kierowanej przez siebie organizacji, będą mniej skłonni do okazywania wsparcia prezesom w innych radach, w których zasiadają (McDonald i Westphal, 2010). Zhang (2010) przyjęła nieco inną perspektywę w badanym obszarze. Rozszerzyła analizę kapitału rady o dynamiczną perspektywę związaną z posiadaniem i

wykorzystaniem posiadanych przez członków rad informacji. Badaczka argumentuje, że korzystanie ze zróżnicowanych informacji ma większy wpływ na bieżącą efektywność realizacji zadań strategicznych rady niż posiadanie zróżnicowanych informacji. Natomiast posiadanie zróżnicowanych informacji ma większy wpływ na poprawę zarówno bieżącej, jak i przyszłej efektywności wykonywania zadań strategicznych przez radę nadzorczą niż wykorzystywanie zróżnicowanych informacji.

Wśród badań, które poruszały odmienne wątki należy wspomnieć podłużne analizy nad rolami rad, przeprowadzone na brytyjskich radach (Machold i Farquhar, 2013). Wiemy z nich, że rady na zadania związane ze strategią poświęcają między 2%-7% czasu pracy, znacznie mniej niż na zadania związane z nadzorem. Zadania strategiczne to takie, gdzie rada 1) podejmuje strategiczne decyzje, 2) kształtuje strategiczne decyzje oraz 3) kształtuje treść, proces i wdrożenie strategii.

Na uwagę załoguje także artykuł teoretyczny (Kim i in., 2009) w którym autorzy sugerują, że w zależności od konfiguracji składu rady i przywództwa rady (rozdzielenia pozycji prezesa i przewodniczącego rady) można wyróżnić cztery typy rad, które mają wpływ na TMT: obradujące rady, kompleksowe rady, skoncentrowane rady, adaptacyjne rady. Na to jak dany typ rady wpływa na wyniki spółki wpływa dynamika i złożoność środowiska zewnętrznego.

1.5.4 Uzupełnienie przeglądu o badania rad nadzorczych

1.5.4.1 Metodyka przeglądu

Jak pokazuje powyższy przegląd literatury, badania z zakresu zaangażowania rad w strategię skoncentrowane są wokół rad dyrektorów. Z uwagi na fakt, że w głównym nurcie badań nie występują badania dotyczące rad nadzorczych, które badano w pracy, dodatkowo przeszukano zbiór 1492 artykułów zidentyfikowanych w pierwszym kroku przed zawężeniem do artykułów o najwyższym wpływie na środowisko naukowe, dla słów kluczowych: „*supervisory*” oraz „*two-tier*”. Na tej podstawie zidentyfikowano 1 artykuł.

Dokonano także przeglądu badań dotyczących polskiego rynku indeksowanych w bazie Polskiej Bibliografii Naukowej oraz bazie Nauka Polska dla słów kluczowych rad* i strateg*. Na tej podstawie zidentyfikowano 4 artykuły oraz

jedną publikację książkową, pozostałe artykuły zostały dodane metodą kuli śnieżkowej na podstawie cytowań.

1.5.4.2 Problematyka, pozycjonowanie i kontekst badań uwzględnionych w przeglądzie

Wyniki przeglądu wskazują, że badań dotyczących wpływu rad nadzorczych na strategię w głównym nurcie literatury praktycznie nie ma. Heyden i inni (2015) wskazują, że w publikacjach naukowych na temat ładu korporacyjnego i rad dominuje perspektywa anglosaska. Jednocześnie spółki działające w systemie anglosaskim są tylko częścią globalnego systemu ekonomicznego, w którym występują różne tradycje instytucjonalne. Autorzy podają przykład Unii Europejskiej, gdzie ponad 60% spółek odpowiedzialnych za generowanie jej nominalnego produktu krajowego brutto nie działa w ramach anglosaskiego systemu prawnego. W swoim artykule porównują relację między radą i strategią w firmach farmaceutycznych z perspektywy dwóch systemów: jednoszczeblowego (w Wielkiej Brytanii) i dwuszczeblowego (w Niemczech). Autorzy wykazali różnice pomiędzy różnorodnością w radach a strategiczną orientacją rad. Rady posiadające bardziej zróżnicowaną wiedzę i doświadczenia mają bardziej eksploracyjne podejście do problemów decyzyjnych i rzadziej eksploatują sprawdzone rozwiązania (March, 1991). Relacja ta będzie silniejsza w przypadku rad w systemie jednopoziomowym. Zdaniem badaczy wynika to z tego, że rady w systemie jednoszczeblowym mają więcej okazji do dyskusji, gdzie mogą służyć radą, dzielić się wiedzą ekspercką, budować zaufanie i wymieniać ukrytą wiedzę.

Jedne z pierwszych badań w Polsce poruszających m.in. temat relacji rady i strategii wskazywały na potrzebę większego zaangażowania rad nadzorczych w strategię (Rudolf, Janusz, Stos i Urbanek, 2002). Ponad 80% zarówno prezesów jak i przewodniczących badanych spółek wskazała, że rada nadzorcza powinna być także organem opiniotwórczym i doradczym dla zarządu, a nie tylko organem nadzorczym. Podobne wnioski wynikają z badań Bohdanowicza (2009), w których większość z badanych członków rad nadzorczych stwierdziła, że zdecydowanie zgadza się z opinią iż przewodniczący rad nadzorczych powinni aktywnie włączać się w proces realizacji najważniejszych decyzji dotyczących strategii. Badania prowadzone przez Jeżaka i Bohdanowicza (2005) potwierdzają, że rady nadzorcze w Polsce większość swojego czasu (65%) poświęcają na funkcje nadzorcze i

kontrolne (wynikające z art. 382 k.s.h i art. 383 k.s.h), znacznie mniej zaś na funkcje doradcze i związane z inicjowaniem nowych rozwiązań i strategii działania. W opinii 71,8% badanych członków rad, rady nadzorcze powinny być jednak organem opiniodawczym i doradczym dla zarządu, a zdaniem 62,5% badanych rada powinna także inicjować nowe rozwiązania i strategie działania spółek.

Ważną pozycją w dyskusji dotyczącej zaangażowania polskich rad nadzorczych w strategię jest publikacja książkowa „Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii spółek”, autorstwa Kaźmierskiej-Jóźwiak, Jeżaka, Matyjasa i Bohdanowicza (2016). Publikacja ta stanowi podsumowanie projektu realizowanego pod tym samym tytułem w latach 2011-2014 przy wsparciu grantu NCN, którego kierownikiem był prof. dr hab. Jan Jeżak. Badanie składa się z analizy danych wtórnych dotyczących 201 polskich spółek publicznych oraz analizy danych ankietowych na 86 respondentach, członkach rad nadzorczych. Wyniki pierwszego badania wskazują, że liczba osób zasiadających w radach nadzorczych wpływa na strategię dywersyfikacji i internacjonalizacji spółek. Wraz ze wzrostem liczebności rady nadzorczej, maleje skłonność spółki do realizacji tych dwóch strategii. Wyniki badań ankietowych wskazują podobnie jak analizy Jeżaka i Bohdanowicza (2005) sprzed ponad dekady, że większość czasu rady nadzorcze poświęcają na nadzór działalności spółek i ocenę działań zarządu. W opinii badanych więcej czasu powinny poświęcać na działania związane ze strategią, w szczególności na doradzaniu zarządom i inicjowaniu nowych rozwiązań. Autorzy zwracają uwagę na fakt, iż przez lata struktura działalności rad w Polsce nie uległa poważniejszym zmianom w tym zakresie. Ponadto badacze zwracają uwagę, że do najważniejszych zadań polskich rad nadzorczych należy proces zatwierdzania strategii spółki, mniejszą wagę badani nadali procesowi formułowania strategii. Wyniki wskazują, iż za formułowanie wizji i misji spółek, a także wybór strategii odpowiedzialne są trzy strony rady nadzorczej, zarządy i dominujący akcjonariusze, zaś za proces jej realizacji już tylko zarządy.

1.6 Podsumowanie

Celem rozdziału było przedstawienie stanu wiedzy dotyczącego tematu zaangażowania rad w strategię. Pokazano hipotetyczny wpływ systemów ładu korporacyjnego na badany aspekt. Teoretyczne rozważania doprowadziły do

wniosku, iż formalne rozwiązania dotyczące ładu korporacyjnego sprzyjają większemu zaangażowaniu w strategię dyrektorów niewykonawczych w systemie jednoszczeblowym, aniżeli członków rad nadzorczych w systemie dwuszczeblowym. Przedstawiono różne definicje strategicznej roli rad oraz jej teoretyczne podstawy. Zarysowane zostały główne teorie zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego oraz ich spojrzenie na zaangażowanie rad w strategię. Wśród nich są takie jak teoria agencji, która zakłada wkład do strategii rady poprzez nadzór i kontrolę, oraz teoria stewarda, naczelnego kierownictwa czy zasobowa, według których rady mogą wnieść dodatkową wartość do strategii, aktywnie włączając się na różnych etapach jej budowania. Inne podejście do problemu przedstawia teoria behawioralna, która zwraca uwagę na proces podejmowania strategicznych decyzji i rolę rad w tym procesie.

Przegląd badań dotyczący zaangażowania rad w strategię doprowadził do pięciu istotnych wniosków. Po pierwsze na przestrzeni lat widać szereg zmian dotyczących zmniejszającej się roli badań ilościowych z wykorzystaniem teorii agencji, prowadzonych na największych amerykańskich spółkach oraz rozwijający się nurt wykorzystujących alternatywne podejścia. Po drugie pomimo postulatów dotyczących otwarcia czarnej skrzynki ładu korporacyjnego i przyjrzeniu się temu co rady robią w rzeczywistości (Pugliese i in., 2009; Steger, 2014) wciąż nie wiemy jakie są dokładnie praktyki rad w zakresie szeroko pojętej strategii. Badania dotyczące procesu zaangażowania rad w strategię, a w szczególności praktyk działania stanowią wąską niszę. Po trzecie zidentyfikowano lukę związaną z obszarem geograficznym, na którym prowadzone są badania, oraz z systemem ładu korporacyjnego, w którym funkcjonują badane rady. Należy podkreślić, iż w ostatnich latach widać wzrost z innych krajów, w tym europejskich, jednak brak jest badań z krajów, w których funkcjonuje dwu-poziomowy system ładu korporacyjnego. W głównym nurcie analizy brak jest artykułów pochodzących z krajów, w których funkcjonują rady nadzorcze i zarządy i nie chodzi tu tylko o Polskę, ale także duże gospodarki takie jak Chiny, Francja czy Niemcy. Warto przy okazji wspomnieć, że niewiele jest badań porównujących sytuacje między różnymi krajami, czy systemami ładu korporacyjnego. Po czwarte w polskim dorobku literaturowym można zidentyfikować kilka badań dotyczących zaangażowania rad w strategię, które rozszerzają naszą wiedzę na ten temat. Wiedza ta jest jednak

wciąż ograniczona. Nikt jednak do tej pory nie próbował badać członków rad nadzorczych w Polsce i ich zaangażowania w strategię za pomocą metod jakościowych. Ostatnim wnioskiem wynikającym z przeglądu, a kluczowym dla głównego tematu dysertacji, jest fakt niedoboru badań na temat specjalistycznych komitetów dedykowanych całkowicie strategii. Identyfikuję tym samym lukę dotyczącą braku badań poświęconych zbadaniu fenomenu komitetów strategii. By ją potwierdzić w kolejnym rozdziale dokonuję systematycznego przeglądu literatury dotyczącego tego komitetu.

Rozdział 2. Komitety w radach dyrektorów i radach nadzorczych

2.1 Wprowadzenie

W rozdziale drugim przedstawiono narodziny i rozwój dyskusji na temat komitetów rad powoływanych i funkcjonujących w ramach rad nadzorczych i rad dyrektorów. Na początku wprowadzono pojęcie komitetu, a następnie zarysowano ich ogólną charakterystykę, w tym ich rodzaje, role oraz zadania. W kolejnym podrozdziale zasygnalizowano trendy w badaniach na komitetami. Przedostatnią część rozdziału poświęcono komitetom strategii, zaprezentowano stosunkowo nieliczne badania tej problematyki. Na koniec podsumowano rozdział wskazując na ograniczenia i luki w badaniach komitetów strategii.

2.2 Początki i ewolucja dyskusji na temat komitetów rad

Przy okazji dużych skandali korporacyjnych lub upadków wielkich firm, zwykle opinia publiczna kieruje swoją uwagę w kierunku rad, pytając gdzie byli ich członkowie i dlaczego w porę nie zareagowali. Po takim okresie z reguły zwiększa się liczba formalnych i nieformalnych regulacji w zakresie funkcjonowania rad oraz jej komitetów, które w założeniu mają uchronić spółki oraz ich interesariuszy przed podobnymi kłopotami w przyszłości. W ślad za regulatorami oczywiście podążają naukowcy badający nowe rekomendacje i przepisy. Rada i zawiązywane przez nią komitety, są w końcu jednymi z głównych wewnętrznych mechanizmów ładu korporacyjnego, który „w najprostszym ujęciu może być zdefiniowany jako system, przez który spółki są nadzorowane i kontrolowane” (Adamska, Mesjasz i Urbanek, 2016, s. 8).

Pierwsze wzmianki o komitetach audytu pochodzą już z 1939 roku, kiedy to Nowojorska Giełda Papierów Wartościowych zarekomendowała po skandalu finansowym dotyczącym firmy McKesson i Robins, by biegłego rewidenta w firmie wyłaniał specjalny komitet złożony z dyrektorów niewykonawczych (Dobija i in., 2011). Był to pierwszy przełomowy moment w historii formowania się specjalistycznych komitetów. Następny nastąpił pod koniec lat 70-tych. Po

pierwszym kryzysie naftowym, uwaga nie tylko opinii publicznej, ale także i organizacji na szczeblu rządowym takich jak Amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd (*U.S. Securities and Exchange Commission, SEC*), skierowana została na rady dyrektorów, jako na kluczowy element organizacji odpowiadający za ich działania. Regulatorzy szczególnie ważną rolę przypisali w tym czasie komitetom, które ich zdaniem pozwalały członkom rad na poświęcenie większej uwagi i czasu poszczególnym obszarom, za które rada sprawuje odpowiedzialność. SEC, jako pierwszy zarekomendował raportowanie komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji. W ślad za SEC podążyły inne organizacje takie jak The American Bar Association, czy New York Stock Exchange.

Komitety postrzegano w tym czasie, jako mechanizm zwiększający odpowiedzialność korporacyjną, ponieważ umożliwiały niezależny nadzór nad działalnością spółek. Warto przy tym podkreślić, że w owym czasie znaczną uwagę przywiązywano do funkcji monitorującej tych komitetów oraz niezależności jej członków. Ponadto zaczęto przypisywać im coraz większą rolę legitymującą funkcjonowanie spółek, którą dotychczas przypisywano ogólnie radom dyrektorów. Organizacje funkcjonują w pewnym otoczeniu społecznym oraz instytucjonalnym i aby zyskać legitymizację dla swoich działań muszą adaptować swoje działania, dostosowując się do przyjętych norm i standardów. Rady dyrektorów powołując formalną strukturę, jaką jest komitet, dają jasny i dostrzegalny sygnał na zewnątrz organizacji, zwiększając poziom legitymizacji organizacji. Ponadto komitety chronią członków rad dyrektorów przed nadmierną ekspozycją na odpowiedzialność. Członkowie rad, którzy nie zasiadają w takim komitecie, mogą zawsze argumentować iż podjęli decyzję na podstawie wiedzy uzyskanej od komitetu, złożonego z odpowiednich ekspertów (Harrison, 1987).

Od lat 70. wskazuje się na kolejne trzy okresy, w których komitety cieszyły się zwiększonym zainteresowaniem (Kaczmarek i Nyuur, 2016). Pierwszy okres nastąpił po publikacji raportu Komisji Cadbury w Wielkiej Brytanii, która została powołana m.in. z powodu rosnącego braku zaufania inwestorów do uczciwości i sprawozdawczości finansowej spółek, szczególnie po upadku kilku z nich (Kaczmarek i Nyuur, 2016). Raport Komisji Cadbury i zawarte w nim rekomendacje stały się pierwszym europejskim zbiorem dobrych praktyk (Aluchna i Koładkiewicz, 2018). Od tego czasu popularność i zainteresowanie zarówno badaczy, praktyków

jak i opinii publicznej problematyką ładu korporacyjnego stale się zwiększa. Tendencja ta dotyczy również zaleceń dla powoływania wyspecjalizowanych komitetów w ramach rad. To właśnie w latach 90. wiele krajów na świecie wprowadziło swoje kodeksy dobrych praktyk i krajowe regulacje prawne (Kaczmarek i Nyuur, 2016; Spira i Bender, 2004), zawierając w nich rekomendacje dotyczące przede wszystkim trzech najbardziej popularnych komitetów: audytu, wynagrodzeń i nominacji. Na drugi istotny okres składa się załamanie rynków związane z banką internetową oraz skandale finansowe (w szczególności afera Enron, Tyco, Parmalat i WorldCom). Konsekwencją tych wydarzeń było wprowadzenie przez Kongres Stanów Zjednoczonych w 2002 roku Ustawy Sarbanes-Oxey Act, regulującej praktyki finansowe spółek i ładu korporacyjny. Ostatni, trzeci okres, dotyczy kryzysu gospodarczego w latach 2007-2009, zapoczątkowanego przez zapaść na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

2.3 Istota, rola i zadania komitetów

Powoływanie komitetów w radach jest jednym z przejawów dojrzałości systemów nadzoru korporacyjnego. Proces ten jest konsekwencją „dostrzeżenia różnorodności i złożoności zadań stojących przed współczesną radą dyrektorów/radą nadzorczą i wynikającej stąd konieczności wyróżniania w niej struktur zajmujących się bardziej dogłębnie wybranymi strefami jej działania, w szczególności zaś tych, które są narażone na pojawienie się konfliktów interesów” (Dobija i in., 2011, s. 29).

Komitety są coraz częściej stosowanym rozwiązaniem organizacyjnym, do którego rada może delegować realizację jej ważnych funkcji i zadań, które często wymagają dodatkowego zaangażowania i specjalistycznej wiedzy. Powoływanie i funkcjonowanie komitetów regulowane jest w systemach ładu korporacyjnego przez tak zwane twarde prawo (wynikające z przepisów prawa państwowego i międzynarodowego) i miękkie prawo (czyli pokrewne prawu instrumenty, np. krajowe kodeksy dobrych praktyk ładu korporacyjnego promowane przez instytucje takie jak giełdy i stowarzyszenia emitentów).

Przykładowo w Polsce kwestie komitetu audytu, ale innych już nie, reguluje ustawa z dnia 11 maja 2017 roku o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz

nadzorze publicznym. Źródeł miękkiego prawa dotyczącego komitetów należy szukać w zbiorze „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016” w zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej (przy czym polski zbiór dobrych praktyk odwołuje się do Załącznika I do Zalecenia Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 r.).

Wspomniane Zalecenia Komisji Europejskiej dotyczą trzech głównych komitetów: komitetu wynagrodzeń, nominacji i audytu. Koncentracja na trzech komitetach nie oznacza, że rada nie może powoływać innych tego typu struktur. Rada ma elastyczność w tworzeniu komitetów, w zależności od potrzeb może utworzyć ich mniej, ale jasno musi pokazać, w jaki sposób rada realizuje funkcje przydzielone komitetom. Działalność trzech wymienionych komitetów związana jest z potencjalnie wysokim poziomem ryzyka konfliktu interesów. Komitety mają pomagać w unikaniu tego ryzyka, poprzez usprawnianie pracy rady oraz jej wsparcie, pozwalające na należyte rozpatrzenie spraw. W zaleceniach szczególną rolę zwraca się na kwestię niezależności członków komitetów, gdyż zakłada się iż skutecznie mitygują oni ryzyko związane z obszarami, gdzie występuje potencjalny konflikt interesów. Zalecenia ponadto jasno określają relacje pomiędzy radą a komitetami. Komitety mają wspierać radę w podejmowaniu decyzji, która jako organ spółki ponosi pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Komitety powinny wydawać jedynie zalecenia, ułatwiające radzie podjęcie decyzji.

Ważnym dokumentem, który jest źródłem dobrych praktyk dotyczących ładu korporacyjnego dla krajów członkowskich Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju są „*Principles of Corporate Governance*”. W rozdziale tego dokumentu dotyczącym rad, zapisane jest wprost, że „rady powinny rozważyć powołanie wyspecjalizowanych komitetów, by wspierać zaangażowanie całej rady w wypełnianie jej funkcji, w szczególności dotyczących audytu i w zależności od wielkości i profilu ryzyka firmy, także zarządzania ryzykiem oraz wynagrodzeń. Gdy komitety są powołane ich uprawnienia, skład oraz procedury powinny być dobrze sformułowane i zaprezentowane radzie” (OECD, 2015, s. 52).

Wymienione wyżej przykłady to oczywiście tylko niektóre zbiory dobrych praktyk, w których szukać można informacji na temat istoty roli i zadań komitetów. Poszczególne państwa wprowadzają krajowe kodeksy praktyk dostosowane do ich warunków. Także spółki w regulaminach funkcjonowania rad regulują zadania i

zasady funkcjonowania komitetów, nierzadko są także one podmiotem osobnych regulaminów.

Dobija i inni (2011, s. 30) wskazują, że kodeksy dobrych praktyk w kwestii komitetów skupiają się przede wszystkim na jego składzie, akcentują rolę niezależnych członków i przedstawiają oczekiwania odnośnie profesjonalnych umiejętności i doświadczenia członków. Nacisk na te kwestie wynika z przypisywanych komitetom funkcji. Mają być one merytorycznym i niezależnym doradcą, przygotowującym propozycje działań dla rady. Autorzy zwracają uwagę, że regulacje kodeksowe dobrych praktyk szczegółowo określają zadania poszczególnych komitetów, nie regulując jednak kwestii praktyki ich funkcjonowania. Trudno w tych dokumentach o rekomendacje dotyczące kwestii częstotliwości i sposób organizacji spotkań informowania rynku o obecności komitetów i prowadzonej działalności, oraz współpracy komitetu z radą.

2.4 Główne trendy w badaniach komitetów

Jak wskazuje przeprowadzony w ostatnich latach przez Kaczmarek i Nyuur (2016) systematyczny przegląd literatury dotyczący specjalistycznych komitetów powoływanych w radach, badania z tego obszaru dotyczą głównie trzech komitetów: audytu, wynagrodzeń i nominacji. Najwięcej omawianych w tym przeglądzie publikacji dotyczy komitetów audytu. Artykuły zawierające analizy innych komitetów, przykładowo dotyczące komitet ds. ładu korporacyjnego i komitet do spraw ryzyka, stanowią niewielki odsetek publikowanych prac. Warto zwrócić uwagę, że w przywołanej pracy nie ma nawet krótkiej wzmianki o komitecie strategii.

W badaniach dotyczących komitetów, podobnie jak w innych badaniach ładu korporacyjnego (Daily i in., 2003; Durisin i Puzone, 2009; Pugliese i in., 2009) dominują analizy spółek amerykańskich z użyciem metod ilościowych. Większość z artykułów osadzona jest w dyscyplinach zarządzania i jakości oraz w teorii rachunkowości, nieco mniej w dyscyplinie ekonomii i teorii finansów. Główną ramą teoretyczną dla badań była teoria agencji, dominująca także w badaniach ładu korporacyjnego (Durisin i Puzone, 2009). Kaczmarek i Nyuur (2016) podkreślają, że dotychczas prowadzone analizy skupiają się przede wszystkim na spełnianiu dobrych praktyk i analizie obecności lub braku tych komitetów. Mniej uwagi

poświęcono analizie, w jaki sposób komitety wypełniają przypisane im funkcje i zadania. Autorzy przeglądu przedstawiając rekomendacje dalszych kierunków badań wskazują na potrzebę odkrycia tego, co się dzieje wewnątrz komitetów funkcjonujących w radach i rozszerzeniu analiz innych typów komitetów niż komitet audytu.

W światowej literaturze można znaleźć wiele opracowań na temat trzech najważniejszych komitetów: audytu (Brennan i Kirwan, 2015; Chan i Li, 2008; Klein, 2002; Spira i Bender, 2004), wynagrodzeń (Carson, 2002; Spira i Bender, 2004; Strobl, Rama i Mishra, 2016) i nominacji (Carson, 2002; Kaczmarek i in., 2012a). W Polsce komitety także doczekały się szeregu opracowań. Badano komitety audytu (np. Ambroziak i Chmielewski, 2011; Dobija et al., 2011; Wieczorek, 2012) oraz komitety wynagrodzeń (Słomka-Gołębiowska, 2013b, 2013a; Wieczorek, 2012). W przeglądzie literatury przedstawionym w mojej pracy skupiono się na opracowaniach dotyczących komitetów strategii, które są głównym tematem badań niniejszej dysertacji i którym poświęcono w dotychczasowej literaturze stosunkowo niewiele uwagi.

2.5 Komitety strategii

O Komitecie strategii, który jest głównym podmiotem badania wiadomo niewiele, a dotychczasowy dorobek skupia się na spółkach amerykańskich. Poniżej zaprezentowano nieliczne artykuły, które poruszają badaną tematykę. Komitet strategii rozumiany jest jako wyodrębniona grupa członków rady nadzorczej (dyrektorów), która ma dodatkowe zadania i obowiązki związane z analizą i oceną strategicznych decyzji i działań organizacji.

2.5.1 Metodyka przeglądu badań dotyczących komitetów strategii

W celu określenia istniejącego stanu wiedzy dotyczącej komitetów strategii przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu według następujących kroków. W bazie danych Web of Science na dzień 15 czerwca 2020 zidentyfikowano 553 artykułów dla słów kluczowych: „strategy committee”, „strategic committee”, „strategic development committee”, „long range planning committee”. Przeszukania baz ograniczono do artykułów z kategorii: ekonomia,

biznes zarządzanie. W przeciwieństwie do przeglądu zamieszczonego w poprzednim rozdziale nie ograniczano czasopism do listy „Journal Citation Report” (JCR).

Na podstawie analizy abstraktów zidentyfikowano tylko 3 artykuły, w których *expressis verbis* omawiano kwestię komitetów strategii. Pozostałe artykuły zidentyfikowano metodą kuli śniegowej na podstawie bibliografii i cytowań. Dodatkowo zidentyfikowano jedną pozycję książkową w literaturze polskojęzycznej. Ostatecznie w przeglądzie uwzględniono 10 publikacji międzynarodowych, pochodzących z czasopism: Harvard Business Review (3), Journal of Business Strategy (1), California Management Review (1), The Journal of Law and Economics (1), Long Range Planning (2) oraz International Journal of Contemporary Management (1) international Journal of Innovation Management (1).

2.5.2 Przegląd badań dotyczący komitetów strategii

2.5.2.1 Początki dyskusji na łamach Harvard Business Review

Jak wspomniano w rozdziale pierwszym poświęconym przeglądowi literatury dotyczącej zaangażowania rad w strategię, pierwsze artykuły dotyczące tej tematyki były zorientowane praktycznie i ukazywały się głównie w amerykańskim czasopiśmie Harvard Business Review. Podkreślano w nich głównie bierność rad i konieczność ich większego zaangażowania w strategię. Były to także lata zintensyfikowanych ruchów reformatorskich dotyczących ładu korporacyjnego, co opisano wcześniej.

Jako jeden z pierwszych⁶ w literaturze przedmiotu na komitety strategii zwrócił uwagę Felton (1979). W Harvard Business Review przedstawił on w formie studium przypadku formowanie się komitetu strategii w firmie Jones Industries. Prezes tej spółki, w odpowiedzi na podnoszone przez jednego z członków rady dyrektorów wątpliwości dotyczących przede wszystkim tego, skąd członkowie rady mogą wiedzieć, czy strategię obrane przez poszczególne dywizje są najlepszymi z

⁶ Henke (1986), wskazuje na jeszcze wcześniejsze pozycje książkowe autorów takich jak J.M. Jordan oraz J.K. Loudon, H. Koontz, C.C. Brown czy R.K. w których opisywane były praktyki zaangażowania członków rad w strategię, w tym kwestie zaangażowania zewnętrznych członków oraz korzystanie ze specjalistycznych komitetów w procesie planowania strategicznego.

możliwych, czy przyjęte założenia są poprawne, oraz czy są spójne ze strategią całej spółki, powołał doraźny komitet strategiczny. Jego głównym zadaniem miał być przegląd procesu dotyczącego powstawiania strategii na poziomie firmy i jej dywizji, oraz rekomendowanie usprawnień tego procesu.

W odpowiedzi na tę publikację w kolejnym numerze ukazał się artykuł Wommacka (1979), w którym autor przekonywał czytelników, że do najważniejszych funkcji rady dyrektorów należy zatwierdzanie i rekomendowanie zmian dotyczących kierunków rozwoju organizacji przedstawianych przez wyższą kadrę menedżerską. Funkcje te są niezwykle istotne, a w praktyce często nie przywiązuje się do nich dużej wagi. Wommack jest zwolennikiem powoływania specjalistycznych komitetów strategii, gdyż jego zdaniem najbardziej efektywne rady wykonują swoją pracę za pośrednictwem tego typu struktur, a zatem taki komitet pozwalałby radzie zaangażować się bardziej w strategię. Poza tym, jeśli taki komitet funkcjonuje w radzie, to kadra menedżerska czuje się w obowiązku, by odpowiednio organizować się, ustalać długofalowe cele oraz opracowywać filozofię swojej strategii.

W kolejnym roku w Harvard Business Review ukazał się inny artykuł tym razem autorstwa znanego teoretyka strategii, Kennetha R. Andrews (1980). Autor wskazał na jego wstępie na niewielki oddźwięk dwóch wspomnianych publikacji oraz na małe zainteresowanie komitetami strategii, pomimo tego, że w owym czasie komitety audytu, wynagrodzeń oraz odpowiedzialności społecznej stały się dosyć powszechne. Jego zdaniem może to wynikać po pierwsze z tego, że sami prezesi działają na podstawie intuicyjnych inkrementalnych strategii, które nie są przez nich wprost artykułowane czy analizowane. Trudno tym samym przedstawić je formalnie radzie i oczekiwać by uczestniczyła ona w procesie strategii. Po drugie, może być też tak, że niektórzy prezesi są przekonani o tym, iż zewnętrzni członkowie rad mają zbyt małą wiedzę na temat firmy lub że ingerencja rady w proces może zmniejszyć pozycję dyrektorów wykonawczych w firmie, a zatem nie zależy im by angażować członków nie wykonawczych rady w strategię. Mimo wszystko Andrews przekonuje, że komitety pozwalają na optymalne wykorzystanie kwalifikacji i czasu zasiadających w nich członków, pozwalają także zdobyć im niezbędną wiedzę oraz tworzą odpowiednią przestrzeń na omawianie nierzadko delikatnych kwestii.

Andrews szczegółowo omawia swoje rekomendacje oraz opisuje zaobserwowane praktyki związane z komitetem strategii w dwóch obszarach:

- Kompozycja i funkcjonowanie

W skład komitetów strategii powinni wchodzić skrupulatnie dobrani członkowie zewnętrzni rady, którzy historycznie wykazali zainteresowanie i talent w strategicznych kwestiach podnoszonych na posiedzeniach rady. Inną opcją jest zrekrutowanie nowych członków rady, z założeniem, że będą oni członkami tego komitetu. Pierwszym etapem funkcjonowania komitetów strategii jest przegląd przyjętej w spółce strategii, w tym strategii poszczególnych segmentów biznesu. Kolejnym krokiem jest organizacja spotkań, których celem jest dyskusja nad potencjalnymi ryzykami, opcjami biznesowymi inwestycjami oraz projektami. Następnie komitet ocenia mocne i słabe strony strategii i rozważa jak można ją wykorzystać i zmieniać. Zanim wnioski trafią na radę, komitet strategii konsultuje się z zarządem.

- Charakter dyskusji

Dyskusje na komitetach mają mniej formalny i poufny charakter niż te na posiedzeniach rady. Zdarza się, że prezesi zaznajamiają członków komitetu z trudnymi wyzwaniem stojącymi przed spółką zanim byli gotowi przedstawić je radzie. Komitet jest soczewką skupiającą różne punkty widzenia, a jednocześnie rozprasza potencjalne uprzedzenia poszczególnych członków rady. Komitet może skutecznie przydzielać odpowiednie zagadnienia do analizy najbardziej wykwalifikowanym i zainteresowanym w temacie członkom.

2.5.2.2 Pierwsze badania naukowe na dużych zbiorach danych

W 1986 do dyskusji dołączył John W. Henke (1986), który zwrócił uwagę na to, że dotychczasowe artykuły dotyczące zaangażowania rad w strategię, w tym komitetów strategii, bazują na doświadczeniach autorów z jedną, lub maksymalnie kilkoma radami. Henke przeprowadził pierwsze badania ankietowe na szerszą skalę, w których przebadął 234 członków rad pochodzących z największych amerykańskich firm produkcyjnych.

Henke (1986) wyróżnił trzy rodzaje rad: takie które powołały komitet strategii, takie których członkowie twierdzą iż angażują się w proces planowania strategicznego jako cała rada, oraz takie których członkowie deklarują, że nie angażują się w proces planowania strategicznego. Z badań wynikało, że większość członków rad nie postrzega swoich organów, jako zaangażowanych w strategię, czyli utożsamiają się z trzecią grupą (61,7%). Jeśli rady angażują się w proces strategii, to ich członkowie deklarowali, że robią to jako cały organ (25,1%). Najmniej z badanych deklarowało, że zaangażowanie rady w strategię odbywa się poprzez specjalny komitet strategii (13,2%).

Zaangażowanie rad badano za pomocą dwóch wskaźników: aktywności rady w procesie planowania strategicznego, oraz wpływu rady na ten proces. Henke weryfikował deklaracje odnośnie wskaźników poprzez ocenę aktywności na różnych etapach 9 stopniowego procesu planowania strategicznego. Okazało się, że rady w rzeczywistości angażują się w większym stopniu w strategię, niż deklarują to ich członkowie. Inny ciekawy wynik tych badań wskazuje na istotną rolę w procesie komitetów strategii.

Wyniki badań Henkego były ważne, bowiem wskazały, że tam gdzie powołany jest komitet strategii rady są bardziej aktywne w procesie planowania strategicznego. Mają także silniejszą rolę inicjującą myślenie strategiczne niż te rady, które deklarują, że jako cały organ spółki angażują się w proces strategii lub takie, które deklarują, że nie angażują się w ten proces. Rady posiadające komitet strategii mają także silniejszą rolę zatwierdzającą strategię, jednak w tym wypadku efekt posiadania komitetu nie jest tak istotny. Rady mające komitety są ponadto bardziej zaangażowane w zarządzanie w organizacji na różnych jej poziomach, od najniższego funkcjonalnego poziomu po ten na najwyższych szczeblach. Mają także większy wpływ na decyzje strategiczne, w szczególności na te podejmowane na najwyższym poziomie korporacyjnym.

Pozostałe wyniki analizy przeprowadzonej przez Henkego dotyczą członków wchodzących w skład komitetu strategii, jego przewodniczącego oraz harmonogramu spotkań. W kwestii członkostwa i przewodniczącego badania wskazują, że ważną rolę odgrywa kwestia tego czy są to zewnątrzni czy wewnątrzni członkowie rady (czy są to członkowie rady pochodzący ze spółki czy spoza organizacji). Komitety, w których większość jego członków pochodzi spoza

organizacji lub są przez nich kierowane, mają tendencje do skupiania się na aktywnościach związanych z otoczeniem (analizach i monitoringu otoczenia). Z kolei komitety zdominowane lub kierowane przez wewnętrznych członków skupiają się na tematach dotyczących spraw spółki takich jak alokacja zasobów, czy planowanie operacyjne. Kształtując skład komitetu strategii przewodniczący rady powinien zadbać o pewien balans lub zdecydować, na co należy postawić nacisk. Zdaniem autora komitet powinien spotykać się około raz na kwartał, co pozwoli nie tylko na odpowiedzialne planowanie, ale również monitorowanie działań kadry menedżerskiej. Podsumowując autor podkreśla, że powołanie komitetu strategii jest niezbędne, gdyż zapewnia „ustrukturyzowane, sformalizowane zaangażowanie rady w planowanie strategiczne w firmie” (Henke, 1986, s. 94).

Kolejnym naukowcem, który zajmował się komitetami strategii był Richard Harrison (1987). Na podstawie analizy raportów 753 dużych amerykańskich firm zidentyfikował on komitety strategii jako nową formę organizacji pracy w ramach rad dyrektorów. Z przebadanych spółek 15 posiadało wspomniany komitet. Ich liczebność wynosiła od 3 do 10 członków. Harrison zwraca uwagę iż liczba komitetów w badanych spółkach może być zaniżona, ponieważ nie było w owym czasie obowiązku zgłaszania faktu posiadania takiego komitetu. Niska ich liczba może być także konsekwencją umiarkowanego zaangażowania rad w procesy strategiczne.

Harrison w swoim artykule wskazuje na powszechne występowanie dwóch rodzajów komitetów w ramach rad dyrektorów. Pierwsze to takie, które wspierają działania operacyjne i doradzają w kluczowych procesach decyzyjnych. Przykładami takich komitetów są komitety wykonawcze (*executive committees*) czy komitety finansowe (*financial committees*). Rola drugiego typu komitetów koncentruje się na monitorowaniu działań zarządu i ochronie praw akcjonariuszy, typowymi przykładami takich komitetów są: komitet audytu, wynagrodzeń czy nominacji, złożone w większości z zewnętrznych członków rad. Zdaniem Harrisona komitetu strategii nie sposób przyporządkować jednoznacznie do jednej z tych dwóch kategorii, ponieważ może on zarówno angażować się w proces tworzenia strategii, jak i nadzorować jego realizację.

Nie tylko rady, ale całe spółki mogą czerpać korzyści z posiadania komitetu strategii. W przypadku dużych, zdywersyfikowanych korporacji, komitety

strategiczne mogą być pomocne w obliczu wysokiego ryzyka, działania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w sytuacji wejścia na rynki globalne lub zmiany prezesa. W mniejszych spółkach, jak Harrison podkreśla, komitet strategii może być jedynym źródłem wsparcia dla prezesa w sprawach strategicznych, szczególnie w sytuacjach, gdy firmy te nie korzystają z zewnętrznych konsultantów. Ponadto Harrison twierdzi, że główna rola komitetu powinna polegać na formułowaniu strategii, a funkcja nadzoru nad strategią powinna należeć do całej rady. Zdecydowanie największą korzyścią dla firm jest jednak po prostu czas, jaki komitety poświęcają na spotkaniach zagadnieniu strategii, którego generalnie nie mają rady nadzorcze.

Dekadę później w artykule Klein (1998), w którym autorka badała związek pomiędzy wynikami firmy a strukturą komitetów w ramach rady i ról dyrektorów wchodzących w ich skład, wymieniane są komitety mające *de facto* funkcję komitetu strategii. Autorka zamiennie używa jednak różnych pojęć: *long term investment committee*, *investment committee*, *strategic development committee*, *strategic issues committee*, *finance committee*. Próbuąc krótko podsumować tę pracę warto zauważyć, że Klein uważa, że zadaniem komitetów długoterminowych inwestycji jest przede wszystkim przeglądanie i zatwierdzanie długoterminowych projektów. Wymaga to jednak czasu i szczegółowej wiedzy na temat spółki od członków rad dyrektorów. Wiedzy tej, zdaniem autorki, nie posiadają zewnętrzni dyrektorzy, którzy zgodnie z teorią agencji cenieni są jako członkowie pozostałych komitetów. Wyniki wskazują, że na członków komitetu długoterminowych inwestycji najczęściej wybierani są dyrektorzy wewnętrzni. Spółki, które zatrudniają wewnętrznych dyrektorów w komitetach zajmujących się inwestycjami długoterminowymi miały lepsze wyniki finansowe niż inne spółki (Klein, 1998).

2.5.2.3 Najnowsze badania

Po okresie zainteresowania komitetami strategii ich temat nie pojawia się przez pewien czas w literaturze przedmiotu. Kolejna krótka wzmianka na temat komitetów strategii, którą udało się zidentyfikować od publikacji Klein, pojawia się w 2010 roku w artykule dotyczącym praktyk zaangażowania rad dyrektorów w strategię (wykorzystującym teorię strategii jako praktyki). Jeden z badanych członków rady dyrektorów wymienia komitet strategii, jako przykład

sformalizowania procesów strategicznych i definiuje czterostopniowy strategiczny proces, który funkcjonuje w przedsiębiorstwie. Na pierwszym etapie menedżerowie wyższego szczebla opracowują strategię, konsultując się z czteroosobowym komitetem strategii. W drugim etapie komitet przedstawia strategię całej radzie, która zatwierdza propozycję, a następnie zarząd łączy ją z pięcioletnim planem. W ostatnim etapie zarząd przygotowuje budżet i plan operacyjny (Hendry i in., 2010).

Komitety strategii pojawiły się w ostatnich latach w polskiej literaturze przedmiotu (Jeżak i in., 2016). Autorzy publikacji wskazują na powoływanie komitetów ds. strategii jako na jeden z najnowszych trendów w ładzie korporacyjnym. Badani przez nich członkowie rad nadzorczych w Polsce wskazywali na tę praktykę jako na taką, która w największym stopniu może przyczynić się do poprawy skuteczności rad nadzorczych. Komitet strategii ich zdaniem odgrywać może kluczową rolę w procesie wyboru najlepszej strategii oraz w doradzaniu zarządom przy wyborze nowych rozwiązań biznesowych.

Kolejną pracą, która analizowała komitety strategii był tekst Koładkiewicz, Kuczary i Zdziarskiego (2017). Materiał poddany analizie w tym artykule pochodzi z większego projektu, którego celem było zbadanie udziału rad nadzorczych w procesach o strategicznym znaczeniu i tworzeniu wartości firmy w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Spośród 22 celowo dobranych, posiadających doświadczenie w wielu organizacjach członków rad nadzorczych, z którymi przeprowadzono wywiady, dziesięciu miało doświadczenie związane z komitetami strategii. Analiza przeprowadzonych z nimi wywiadów wskazała, że komitet strategiczny jest rozwiązaniem strukturalnym, które wspiera zaangażowanie rady w proces strategiczny, a także przedstawia swoje rekomendacje zarządowi. Ważnym wymiarem pracy tego komitetu jest możliwość głębszego zrozumienia problematyki o istotnym znaczeniu w procesie formułowania strategii. Członkowie komitetu rekomendują rozwiązania dotyczące strategii radzie, która to podejmuje ostateczne decyzje. Komitet ds. strategii może być stały lub powoływany ad hoc w przypadku zaistniałej potrzeby. Wyniki wskazują, że komitety strategii pojawiają się częściej w dużych firmach o złożonej strukturze, a powołaniu do komitetu decyduje nie tylko wiedza i doświadczenie członków rad, ale ważnym determinantem jest także chęć członka rady do zaangażowania się w dodatkową pracę.

Badania prowadzone na innowacyjnych rosyjskich spółkach dotyczące ich wydatków na badania i rozwój, wskazują, że innowacyjne firmy, które powołują komitet strategii, mają przeciętnie wyższe wskaźnik rentowności aktywów (ROA), niż firmy które takiego komitetu nie powołały. W przywoływanym badaniu na 183 spółki, 44% raportowały komitet strategii. Najbardziej popularny był w branżach: energetycznej, metalurgicznej i chemicznej (Berezinets, Berezkin ilina i Naoumova, 2019).

Hermanson i inni (2020) badali proces planowania strategicznego stosowany w radach dyrektorów w spółkach, które korzystały z komitetów planowania strategicznego i porównywały je do takich, które angażowały pełną radę w nadzór nad planowaniem strategicznym. Materiał do badania stanowiły wywiady z 20 członkami amerykańskich rad dyrektorów pochodzących z obydwu rodzajów organizacji. Zdaniem badaczy, między radami dyrektorów a zarządami istnieje szereg napięć w zakresie odpowiedzialności za planowanie strategiczne. Napięcia te wynikają z asymetrii informacji między tymi organami (*information process theory*) oraz ich roli. Patrząc na ten problem z punktu widzenia teorii agencji zarząd jest odpowiedzialny za strategię, rada dyrektorów powinna zaś ten proces nadzorować. Przyjmując perspektywę teorii zależności rada dyrektorów może stanowić cenne źródło doradztwa w kwestiach strategicznych. W miarę jak firmy stają się coraz bardziej złożone, potrzebne jest zrównoważone połączenie perspektyw teorii zależności agencji i zależności od zasobów w celu uzyskania lepszych procesów organizacyjnych i wyników. Członkowie rad nadzorczych chcąc sprostać jednocześnie wymaganiom wynikającym z tych przeciwstawnych logik formalizują swój udział w procesie planowania strategicznego tworząc komitety strategii. Zgromadzony materiał badawczy doprowadził zespół do następujących wniosków:

- 1) Zastosowanie komitetów strategii może umożliwić radom dyrektorów lepsze zarządzanie sprzecznymi wymaganiami zarówno w zakresie kontroli, jak i współpracy w ich relacjach z kierownictwem oraz konkurującą logiką instytucjonalną, która wynika z tego paradoksu;

- 2) Zastosowanie komitetów strategii daje radom dyrektorów narzędzie, by lepiej radzić sobie z rolą wynikającą z teorii zależności od zasobów, polegającą na

dostarczaniu wiedzy i porad dla zarządu, a także wspomaganie w formułowaniu strategii.

3) Stosowanie komitetów strategii może prowadzić do zwiększonego poziomu zadowolenia z procesu planowania strategicznego na poziomie rady dyrektorów i jego postrzeganej skuteczności.

4) Rola komitetów strategii w planowaniu strategicznym staje się bardziej istotna wraz z wyższym stopniem zmian w środowisku zewnętrznym i szybszym rozwojem organizacji.

5) Gdy organizacje osiągają określony rozmiar lub zakres, niektóre rady dyrektorów są bardziej skłonne do ustanawiania komitetów strategii w celu zapewnienia większej formalności w procesach planowania strategicznego.

6) W przypadku niektórych dużych firm ze starszymi, doświadczonymi członkami rady dyrektorów wady korzystania z komitetów strategii mogą przeważać nad zaletami.

O komitetach strategii pisał także Rogatko (2021) w kontekście komunikacji między radą nadzorczą a zarządem w polskich spółkach giełdowych. Członkowie rad nadzorczych w pogłębionych wywiadach wspominali o zaletach komitetów strategii, które ich zdaniem intensyfikują tę komunikację, w szczególności poprzez organizację częstych spotkań w tym specjalnych warsztatów. Komitet strategii może poza tym inicjować i komentować wyniki prac zarządu.

2.6 Podsumowanie

Celem rozdziału było zarysowanie tematyki dotyczącej komitetów działających w radach i na tym tle osadzenie wiedzy dostępnej na temat komitetów strategii. W rozdziale pierwszym zidentyfikowano lukę w literaturze przedmiotu dotyczącą zaangażowania rad w strategię, oraz fakt iż komitety strategii nie pojawiają się praktycznie w tej dyskusji. W rozdziale drugim potwierdzono tę lukę badawczą pokazując, że komitety strategii również nie stanowią szczególnego zainteresowania naukowców zajmujących się badaniem komitetów. Po krótkim okresie popularności i zainteresowania komitetami strategii, gdy zostały one wprowadzone do literatury, w latach późniejszych badacze poświęcali im mniej uwagi oraz zainteresowania w porównaniu z innymi komitetami.

Trzy główne wnioski nasuwają się na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury. Po pierwsze jest stosunkowo mało opracowań dotyczących aktywności komitetów strategii. Niewątpliwie reformy ładu korporacyjnego w ostatnich latach i wynikające z nich rekomendacje zawarte w kodeksach dobrych praktyk i regulacjach zmuszają rady do skupienia się na wypełnianiu wynikających z nich wymagań i obowiązków, ograniczając znacząco czas, który można przeznaczyć na omawianie strategicznych kwestii (Hendry i in., 2010). Główny nacisk kładziony jest na niezależność i kontrolę, które to zdaniem niektórych naukowców nie służą zaangażowaniu rady w strategię (Pugliese i in., 2009). Innym możliwym wyjaśnieniem wynikającym z literatury jest to, że rady nie raportują komitetów lub po prostu członkowie rad nie angażują się w budowę lub ocenę strategii w spółkach.

Po drugie komitety strategii funkcjonują od lat w niewielkiej liczbie spółek w różnych krajach. Na tle innych komitetów jest to o tyle ciekawe, że powoływane są pomimo braku bezpośrednich rekomendacji. Prawdopodobnie większość reguł ich funkcjonowania została wypracowana w praktyce konkretnych firm, bowiem członkowie rad, którzy widzą potrzebę powołania komitetu strategii, nie mają w zasadzie dostępnej ogólnej wiedzy o dobrych praktykach działania takiej struktury. Nasza wiedza o tym, co te komitety w rzeczywistości robią innymi słowy jaka jest ich praktyka funkcjonowania, jest dotychczas ograniczona.

Trzeci wniosek jest taki, iż komitety strategii nie pełnią wprost ani doradczych ani monitorujących funkcji, a naukowcy do tej pory mają problem z teoretycznym wyjaśnieniem fenomenu ich powstawania i funkcjonowania. Być może najprostszym wyjaśnieniem tego stanu jest fakt, że tak naprawdę nie wiadomo, co się dzieje wewnątrz tych komitetów i co w praktyce robią ich członkowie, a to stanowi także uzasadnienie dla potrzeby prowadzenia badań w tym zakresie.

Rozdział 3. Strategia jako praktyka

3.1 Wprowadzenie

Jak zasygnalizowano we wstępie pracy inspiracją do rozpoczęcia projektu doktorskiego był zaobserwowany w trakcie badania wstępnego paradoks. Z jednej strony, członkowie rad nadzorczych pytani o swoje i innych członków zaangażowanie w strategię w spółkach, zwracali szczególną uwagę na komitet strategii. Z drugiej strony, przegląd literatury wskazuje, że komitet ten jest opisany w literaturze czy raportach dotyczących funkcjonowania rad bardzo zdawkowo w nielicznych publikacjach. Nie wspominały o nim także prawie żadne kodeksy dobrych praktyk. Postanowiono więc rozpocząć eksplorację tego fenomenu od bliższego przyjrzenia się temu czym zajmuje się ten komitet, a właściwie jego członkowie. Poszukując podejścia badawczego akcentującego rzeczywiste działania w obszarze tworzenia i wdrażania strategii wybrano szybko rozwijający się nurt traktowania strategii jako praktyki (*Strategy as practice*). Podejście to w znaczny sposób pomogło w ustrukturyzowaniu mojego projektu badawczego. Strategia jako praktyka właściwie nie jest opisana w polskiej literaturze, poza artykułem Stańczyk-Hugiet (2014), w którym badaczka przedstawia pola eksploracji społeczności badaczy skupionych wokół sieci badawczej *Strategy As Practice International Network (SAP-IN)*.

Poniższy rozdział rozpoczyna się od krótkiej charakterystyki podejścia badawczego strategii jako praktyki i wskazania dlaczego jest ono ramą teoretyczną moich badań. Następnie osadzono to podejście w szerszym kontekście zwrotu ku praktyce (*practice turn*) (Reckwitz, 2002; Schatzki, Cetina i Von Savigny, 2001) w nauce i pokazano jego relacje z innymi tradycjami badawczymi w zarządzaniu strategicznym. W kolejnym podrozdziale zdefiniowano i opisano trzy podstawowe pojęcia używane w wykorzystywanym podejściu: praktyki, praxis i praktyków. W dalszej części zaprezentowano wyniki badań dotyczących rad i komitetów wykorzystujących podejście strategii jako praktyki. Rozdział zakończono podsumowaniem, w którym opisano potencjał wynikający z zastosowania strategii jako praktyki w badaniu komitetów strategii.

3.2 Podejście badawcze strategia jako praktyka

Strategia jako praktyka (*Strategy as practice, SAP*) jest podejściem badawczym które intensywnie rozwija się w obszarze zarządzania strategicznego od wczesnych lat dwutysięcznych (Golsorkhi, Rouleau, Seidl i Vaara, 2015). Powstanie nowego kierunku badań zwiastowały dwie ważne publikacje autorstwa Knightsa i Morgana (1991) oraz Whittingtona (1996), których autorzy wykorzystali dorobek socjologii, by spojrzeć na strategię jako na praktykę społeczną. Takie podejście wyrosło na bazie niezadowolenia grupy naukowców z dotychczas stosowanych metod oraz ram badawczych w zarządzaniu strategicznym, które ich zdaniem przestały koncentrować się wokół ludzi (menedżerów i pracowników) i ich działań (Hambrick, 2004).

W perspektywie strategii jako praktyki przyjmuje się odmienne spojrzenie. Centralnym punktem jest człowiek, a strategia jest aktywnością, którą wykonują ludzie w ramach organizacji. Uwagę skupia się nie tylko na menedżerach stojących na czele organizacji, ale także na innych ludzi mających wpływ na strategię, chociażby takich jak menedżerowie niższego szczebla, konsultanci, czy bankierzy (Johnson, Langley, Melin i Whittington, 2007). Strategia w tej perspektywie „jest zależną od kontekstu, realizowaną społecznie aktywnością, powstającą pod wpływem działań interakcji i negocjacji wielu aktorów oraz w oparciu o wypracowane praktyki” (Jarzabkowski, 2005, s. 7). Strategia nie jest czymś co firmy „mają”, a tym co „robią” ludzie w organizacjach by ona się ukonstytuowała (Hambrick, 2004; Jarzabkowski, 2004; Seidl i Whittington, 2014). Badacze określają tę aktywność mianem strategizowania (*strategising*) (Whittington, 2003). Przy czym należy podkreślić, że strategia jako praktyka skupia się nie tylko na pogłębionych analizach tego co w rzeczywistości dzieje się podczas formułowania strategii, jej planowania implementacji, ale także na wszelkich aktywnościach, które towarzyszą myśleniu o strategii i jej realizowaniu (Golsorkhi i in., 2015). Szczególną uwagę strategia jako praktyka poświęca także związkom i wzajemnemu wpływowi mikro aktywności, które konstytuują strategię, na szersze organizacyjne i społeczne zjawiska (Seidl i Whittington, 2014). Reprezentatywnymi przykładami badań robionych w ramach tego nurtu są studia dotyczące: powstawania celów i polityk organizacyjnych; konkretnych decyzji, działań i zachowań indywidualnych lub

grupowych aktorów procesu zarządzania; projektów, programów lub wzorców działania organizacji powiązanych ze strategią; instytucjonalnych uwarunkowań praktyk działania całych zbiorów organizacji (np. branży) (Jarzabkowski i Spee, 2009; Kouamé i Langley, 2018).

3.3 Zwrot ku praktyce

Podejście strategii jako praktyki związane jest z szerszą zmianą dotyczącą podejścia do praktyk we współczesnym myśleniu. O tak zwanym „zwrocie ku praktyce” mówi się i pisze w kontekście filozofii (Egginton i Sandbothe, 2004) oraz w dziedzinach z obszaru nauk społecznych (Reckwitz, 2002; Schatzki i in., 2001). Przyjmuje się, że zmiana tego podejścia wynikała z próby odpowiedzi na fundamentalne pytanie, a mianowicie o to, jaki jest związek indywidualnych działań jednostki i jej sprawczości, a także struktur społecznych i instytucji, z szerszym systemem kulturowym, społecznym i organizacjami (Golsorkhi i in., 2015).

Źródłem tej zmiany w naukach społecznych upatruje się w ideach filozofów, w szczególności z nurtu pragmatyzmu, który ukształtował się przeszło sto lat temu i wyłonił z prac amerykańskich filozofów takich jak Charles Sanders Pierce, William James oraz John Dewey. W swoich pracach, przedstawiciele tego nurtu, przypisywali dużą wagę do praktyki i doświadczenia. Ich zdaniem wartością wiedzy jest przede wszystkim jej przydatność dla praktyki, ma ona prowadzić do skutecznego postępowania, a nie do poszukiwania absolutnej prawdy. Podstawę tego, co miało stać się zwrotem ku praktykom stanowiła ponadto wczesna praca Martina Heideggera „Bycie i czas” (2004) w której analizuje on praktyki codzienności i ich podłoże, oraz późne dzieła Ludwika Wittgensteina (Wittgenstein, 1993, 2005), w których twierdził że jedynym satysfakcjonującym sposobem rozumienia języka jest zrozumienie życia społecznego.

W tym miejscu warto wspomnieć o teorii sprawnego działania, prakseologii, w której rozwój miała istotny wkład polska szkoła filozoficzna Tadeusza Kotarbińskiego (1975) i jego wybranych uczniów. Choć nurt ten (niestety) nie jest bezpośrednim źródłem teorii strategii jako praktyki, to jednak ma kilka ważnych punktów wspólnych z pragmatyzmem. Wśród naukowców, którzy rozwijali Polską Szkołę Prakseologii można wymienić Jana Zieleniewskiego (1969, 1976) i Tadeusza Pszczołowskiego (1978), którzy wzbogacili dotychczasowy dyskurs o pojęcia

należące do organizacji i zarządzania. W kolejnych latach tradycje prakseologiczne rozwijali m.in. Piotr Sztompka (1991), Witold Kieżun (2002), Wojciech Gasparski (1999) czy Adam Szpaderski (2008), zaś jako główne miejsce publikacji badań i rozważań nurtu należałoby wskazać czasopismo *Prakseologia*. Geneza prakseologicznej teorii zarządzania sięga wydanego w 1955 „Traktatu o dobrej robocie”, pracy określanej jako kanoniczne dzieło Polskiej Szkoły Prakseologicznej (Szpaderski, 2008). Kotarbiński określił w nim prakseologię jako naukę o sprawności działań, której zadaniem jest „zdobywać i uzasadniać wskazania dotyczące tego, co trzeba czynić lub co wystarcza czynić w określonych okolicznościach, by jak najsprawniej osiągnąć zamierzone skutki” (Kotarbiński, 1975, s. 402). Główne przesłanki prakseologii dobrze korespondują z współczesnym myśleniem teoretyków strategii jako praktyki. *Prakseologia* dostarcza nie tylko wglądu w rzeczywistość, którą bada, ale zwraca uwagę również na konstrukcje i uzasadnienie norm dotyczących sprawności działania. Przy czym sprawność działań zależy nie tylko od natury, ale także, a nawet w większym stopniu, od kultury, tj. od tego, co stanowi wytwór człowieka w działaniu zorganizowanym (Gasparski, 2008).

Od lat 70. XX wieku zaczęła rozwijać się teoria praktyki (*practice theory*), która próbuje wyjaśnić związki między ludzkimi aktywnościami, a szerszymi zjawiskami społecznymi. Głównym spoiwem łączącym teoretyków praktyki jest ambicja przezwyciężenia nowożytnego dualizmu w teorii społecznej między tym, co Schatzki (2005) określa jako ‘*individualism*’ i ‘*societism*’ (Whittington, 2006). Wkład w rozwój teorii mieli przedstawiciele różnych dyscyplin nauk społecznych, w szczególności zaś Michel Foucault (1977), Anthony Giddens (1984), Pierre Bourdieu (1990), Piotr Sztompka (1991) oraz Theodore Schatzki (2002). Teoria praktyki cechuje się znaczną różnorodnością, ale Schatzki (2001) podkreśla przynajmniej trzy wspólne, powtarzające się motywy w pracach różnych autorów. Po pierwsze w centralnym punkcie teorii praktyki są wszelkiego rodzaju, nie tylko te znaczące i wyjątkowe, ale także te rutynowe i chwilowe aktywności. Po drugie, pod uwagę brane są mikro aktywności z jednoczesnym uwzględnieniem makro kontekstu. Po trzecie ludzie nie są jedynie zależni od tych praktyk, ale na ich aktywności wpływają ich własne zdolności i zasoby.

3.4 Strategia jako praktyka a inne tradycje badawcze w zarządzaniu strategicznym

Strategia jako praktyka w znacznym stopniu czerpie z wielu tradycji rozwijających się od lat w zarządzaniu strategicznym, jedną z nich jest tradycja procesowa. W szkole procesowej głównym zainteresowaniem badaczy są systemy i procesy organizacji. Są one jednostkami analizy, jednak badacze rzadko zagląдают do tego co się dzieje w ich wnętrzu i przygląda ich praktycznej stronie (Golsorkhi i in., 2015). W większości definicji proces oznacza pewną sekwencję zdarzeń, aktywności i interakcji w określonym czasie dotyczącą strategicznej kwestii, praktyki są zaś akceptowanym sposobem robienia rzeczy (Kouamé i Langley, 2018). Główna różnica odnosi się więc do tego iż strategia jako praktyka próbuje w znacznie większym stopniu zrozumieć to co rzeczywiście dzieje się w ramach tych procesów. Warto wspomnieć, że te dwie szkoły, przez wiele lat funkcjonowały w pewnym sensie obok siebie. W ostatnich latach mamy jednak do czynienia z ruchami w kierunku integracji tych dwóch podejść. W wiodącym czasopiśmie z zarządzania strategicznego *Strategic Management Journal* w 2018 roku ukazał się specjalny numer poświęcony próbie znalezienia wspólnej płaszczyzny dla tych dwóch szkół. Badacze publikujący w tym numerze (Burgelman i in., 2018) przekonują, że oba nurty choć przez wiele lat funkcjonowały osobno to mają wiele punktów stycznych i powinny właściwie się połączyć i występować pod nazwą „*process and practices*”.

Inną pokrewną do tradycji procesowej tradycją badawczą, do której odwołuje się strategia jako praktyka są bezpośrednie badania pracy menedżerów prowadzone niemal od początków rozwoju dyscypliny zarządzania (np. Mintzberg, 1973; Pettigrew, 1973; Stewart, 1967). Przykładowo w swojej przełomowej pracy na temat menedżerów Mintzberg (1973) obserwował codzienne czynności pięciu menedżerów, aby lepiej opisać i zrozumieć czym dokładnie zajmują się w swojej pracy. W początkowych latach rozwoju zarządzania strategicznego tego typu badania dominowały badawczą agendę, jednak zostały częściowo wyparte przez mikroekonomiczne podejście oparte na analizach statystycznych (Golsorkhi i in., 2015). Niewątpliwie elementem wspólnym tej tradycji i strategii jako praktyki jest koncentracja na mikro aktywnościach podejmowanych przez menedżerów i przyjmowanych przez nich rolach. To, co odróżnia tę tradycję od strategii jako

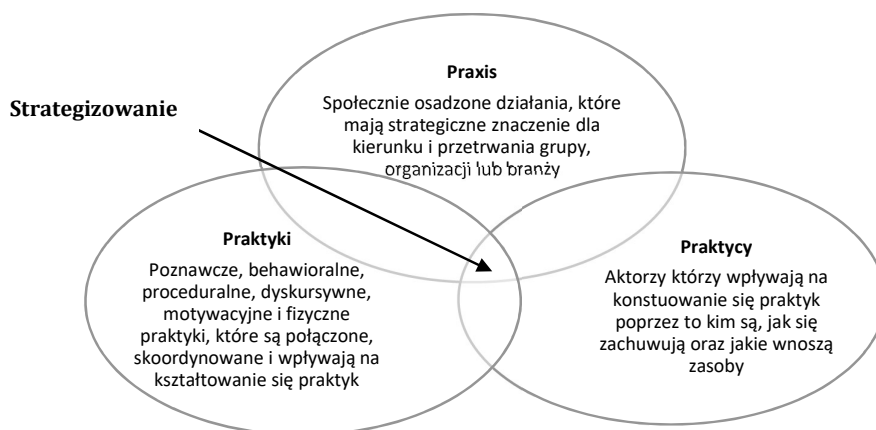
praktyki, to przede wszystkim spływanie roli szerszego społecznego otoczenia do kontekstu w którym funkcjonują menedżerowie i brak głębszej refleksji na temat związku tego co się dzieje w organizacji z tym co się dzieje poza nią.

Jedną z najnowszych perspektyw badawczych, z którą strategia jako praktyka ma wiele punktów wspólnych jest perspektywa mikrofundamentów (*microfoundations*) w zarządzaniu strategicznym (Foss, 2011). Ideą stojącą za tym nurtem jest próba wyjaśnienia, w jaki sposób pojęcia zbiorowe takie jak np. rutyny organizacyjne, czy dynamiczne zdolności wyłaniają się z wyborów jednostek i interakcji społecznych. Strategia jako praktyka kładzie jednak większy nacisk na wykorzystanie i wzajemny wpływ praktyk organizacyjnych i społecznych na decyzje i działania aktorów.

3.5 Praktyki, Praktycy, Praxis

Jednym z wyzwań strategii jako praktyki jest określenie tego co jest badanym fenomenem (Jarzabkowski, Balogun i Seidl, 2007). Feldman i Orlikowski (2011) przyznają, że nie ma powszechnie akceptowalnego kanonu w teorii praktyki. Whittington (2006) zaproponował, by podstawę studiowania problemów strategicznych przy użyciu perspektywy strategii jako praktyki stanowiły trzy obszary: praktyki, praxis oraz praktycy (Rysunek 3). Te trzy koncepty zostały jasno określone w podejściu strategii jako praktyki, by umożliwić spójne nazewnictwo dla różnych teoretycznych koncepcji i pojęć wynikających z teorii praktyki.

Rysunek 3 Ramy koncepcyjne strategii jako praktyki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jarzabkowski i in. (2007)

Źródła tych konstruktów oparte są o socjologiczną teorię praktyki, która jest nierozzerwalnie związana z wpływem społeczeństwa na zachowania ludzi. Społeczeństwo, przedstawiane przez socjologów jako „systemy” (Giddens, 1984) czy „pola” (Bourdieu, 1990), kształtuje praktyki, które wskazują jak powinien postępować człowiek oraz jak wykonywać dane czynności. Przykładowo zdaniem Foucault (1977) dyscyplinarne praktyki społeczeństwa subtelnie kształtują ludzkie oczekiwania i zachowania. Bourdieu (1990) zaś wprowadził do teorii praktyki pojęcie „habitus” pod którym kryje się nieświadome włączanie społecznych tradycji i norm do życia ludzi. Whittington (2006) w praxis odwołuje się do De Certeau (1984) dla którego wyzwaniem jest uchwycenie nie *co* jest robione, ale *jak*. W podobnym tonie wypowiada się Bourdieu (1990) dla którego kwintesencją jest dostrzegania „praktycznego sensu”, dzięki któremu życie jest rzeczywiście przeżywane w danej chwili. W teorii praktyki liczą się przede wszystkim ludzie, którzy są zręcznymi interpretatorami praktyk. Są oni niczym karciani gracze, którzy w zależności od rozdania, umiejętności i przebiegu gry adaptując swoją grę (Bourdieu, 1990; De Certeu, 1984). Teoria praktyki nie oddziela obszarów praktyk, właściwych aktywności i aktorów. Ludzie ich działania i system społeczny, w którym funkcjonują są od siebie zależne i wzajemnie na siebie wpływają.

Teorie socjologów przełożone na płaszczyznę strategii mają zbliżone znaczenie. Aktywności ludzi, w tym związane ze strategizowaniem, są zawsze osadzone w szerszym kontekście i zależne od niego. Na kontekst ten składają się instytucjonalne i organizacyjne praktyki, które wpływają na to w jaki sposób ludzie realizują swoje aktywności związane ze strategią (Johnson i in., 2007). Praktyki są to ogólnie akceptowane sposoby robienia rzeczy, wspólne dla aktorów, które z czasem stają się rutyną. Można je więc definiować jako „rutynowe typy zachowań, które składają się z kilku elementów, wzajemnie powiązanych: formy aktywności cielesnej, formy czynności umysłowych, „rzeczy” i ich użycia, wiedzy podstawowej w postaci zrozumienia, know-how, stanów emocji i wiedzy motywacyjnej”(Reckwitz, 2002, s. 249). Dzięki praktykom, wielu aktorów jest w stanie współdziałać, gdyż zapewniają behawioralne, poznawcze, proceduralne dyskursywne i fizyczne zasoby, dzięki którym wielu aktorów jest w stanie współdziałać (Jarzabkowski i in., 2007). Praktyki odnoszą się do norm społecznych, zasad, ról, podzielanego rozumowania, języka i procedur, dzięki którym

realizowana jest strategia. W kontekście strategii mogą występować na wielu poziomach organizacji, ale także pochodzić z jej otoczenia. Praktykami wewnątrz organizacji mogą być przykładowo rutyny organizacyjne, procedury, ale także kultura organizacyjna (Nelson i Winter 1982, Martin 2002). Praktykami zewnętrznymi zaś mogą być ogólnie przyjęte sposoby działania (normy lub recepty) w sektorze czy regulacje.

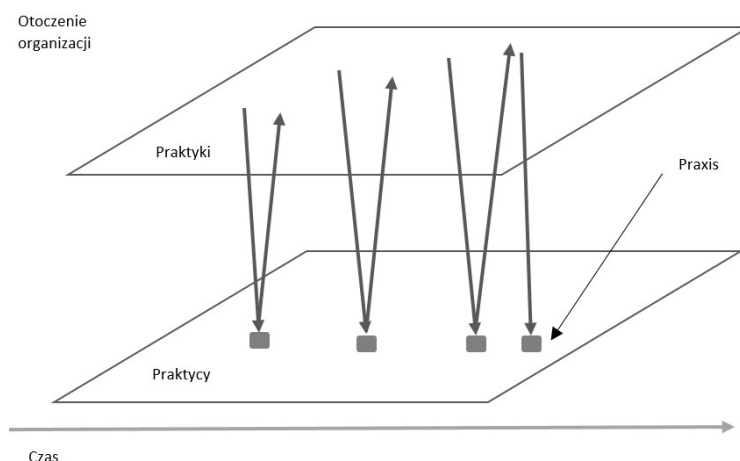
Praktyki wskazują, jak aktywności powinny być wykonane, praxis natomiast są ogółem działań. Warto zwrócić tu uwagę na greckie znaczenie słowa praxis, odnoszące się do rzeczywistego działania, które wykonują ludzie. W tym dosyć ogólnym tonie praxis definiuje Reckwitz (2002), zdaniem którego to „wyrazisty termin opisujący całość ludzkiego działania” (s. 249). Sztompka w swojej definicji natomiast wskazuje, że praxis obejmuje wzajemne powiązania między działaniami różnych, rozproszonych jednostek i grup oraz instytucji osadzonych społecznie, politycznie i ekonomicznie, w których działają jednostki i do których wnoszą swój wkład (Sztompka, 1991). Praxis jest więc łącznikiem tego co dzieje się w społeczeństwie i tego co robią ludzie. W kontekście strategii, są to aktywności, poprzez które strategia jest realizowana. Choć aktywności te mogą być bardzo różnorodne i występować epizodycznie, większość z nich ma miejsce w bardziej lub mniej rozbudowanych sekwencjach (Hendry i Seidl, 2003). Należą do nich chociażby spotkania rad lub zarządów, prezentacje, odprawy zespołów interwencje konsultantów czy po prostu rozmowy między zaangażowanymi w strategię osobami (Mezias, Grinyer i Guth, 2001; Westley, 1990).

Praktykami w znaczeniu osobowym są pracownicy wykonujący wszelkie działania związane ze strategią. Nie są to jedynie menedżerowie wyższego szczebla stojący na czele firmy. Do praktyków zalicza się także inne osoby mające wpływ na kreowanie strategii w organizacji, m.in. menedżerów stojących niżej w hierarchii organizacji, zewnętrznych konsultantów, doradców, prawników czy guru szkół biznesowych (Whittington, 2006).

Wymienione wyżej trzy obszary wzajemnie się przenikają, co nie tylko widać w ich części wspólnej, którą nazywamy strategizowaniem. Widać to także w dwuelementowych relacjach na Rysunku 3. Praktycy adaptują praktyki do swoich potrzeb i w zależności od kontekstu, przekuwając je następnie w faktyczne działania zmierzające do realizacji strategii. Organizacyjne czy społeczne praktyki wpływają

na praxis, czyli na czynności, które wykonują praktycy. Faktyczne działania kształtują zaś organizacyjne i społeczne praktyki.

Rysunek 4 Przenikanie się praktyk, praktyków i praxis



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Whittington (2006)

Rysunek 4 nie oddaje bardzo ważnego aspektu, a mianowicie zmienności i przenikania się praktyk, praktyków i praxis w czasie. Z pomocą przychodzi nam jednak schemat zaproponowany przez Whittington (2006) (Rysunek 4). Jego logika jest następująca. Wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu funkcjonują praktyki (górne pole), które są bodźcem lub wzorcem do działań (praxis - szare kwadraty) wykonywanych przez praktyków (dolne pole). Działania wykonane przez praktyków wpływają na zmianę praktyk. W kolejnej iteracji praktyki mogą mieć już nieco innych charakter a co za tym idzie działania będące ich pochodną wykonywane przez praktyków również będą nieco inne niż poprzednie.

3.6 Praktyka funkcjonowania rad w badaniach

Poniższy rozdział rozpoczęto od dyskusji teorii, poniżej zaś przedstawiono wykorzystanie omawianego podejścia strategii jako praktyki w badaniach rad oraz komitetów. Dodatkowo zwrócono uwagę na badania dotyczące spotkań i warsztatów strategicznych.

3.6.1 Praktyka zaangażowania rad w strategię

Henry, Kiel i Nicholson (2010) użyli perspektywy strategii jako praktyki by zidentyfikować i eksplorować zachowania członków rad związane ze strategizowaniem. Poszerzyli oni dotychczasową dyskusję dotyczącą pasywnej i aktywnej roli rad w kształtowaniu i formułowaniu strategii o zapożyczone ze strategii jako praktyki pojęcia: proceduralnego i interaktywnego strategizowania (Jarzabkowski i in., 2007). Strategizowanie proceduralne to takie, które jest oparte na formalnych administracyjnych aktywnościach, jest zależne od hierarchii i formalnych ról i zakresu odpowiedzialności. Wśród przykładów takiego strategizowania znajdują się m.in.: strategiczne plany, komitety planowania, analiza trendów, budżety. Strategizowanie interaktywne odnosi się do bezpośrednich interakcji aktorów w organizacji, bazuje na społecznej wymianie będącej wynikiem wzajemnej komunikacji i negocjacji. Odbywa się poprzez ciągłe budowanie wspólnych ram rozumowania. Wyniki badań wskazują, że te dwa typy działania, choć są różne, to są względem siebie komplementarne. W znacznym stopniu zależą od wewnętrznego kontekstu rady, w szczególności od trzech czynników:

- strategicznego stanowiska rady dotyczącego obecnego kierunku strategicznego organizacji. Jeśli rada jest za obranym kierunkiem preferowała będzie strategizowanie proceduralne, jeśli jest za zmianą strategiczną to interaktywne.
- pozycji rady w stosunku do kadry zarządzającej. Jeśli nie ma równowagi sił i wpływów pomiędzy radą i zarządem, preferowane będzie strategizowanie proceduralne. Jeśli zaś układ sił jest zbilansowany członkowie rady wybiorą strategizowanie interaktywne
- od postrzegania rady na legitymizację poszczególnych sposobów strategizowania.

W zależności od poziomu (wysokiego lub niskiego) strategizowania proceduralnego i interaktywnego rady mogą przyjmować jedną z czterech ról: minimalistyczną, nadzorczą, przejściową i ciągłą.

Concannon i Norberg (2018) wyszli z założenia, że rady funkcjonują w liminalnej przestrzeni, ani wewnątrz ani na zewnątrz organizacji. Konsekwencją

tego jest pewna dwuznaczność tego czy rada sprawuje funkcje kontrolne czy raczej funkcje serwisowe. Z ich badań przeprowadzonych na 20 członkach rad dyrektorów wynika, że intensyfikacja reform ładu korporacyjnego po roku 2000 doprowadziła do sformalizowania procesów rad i koncentracji rad na procesach kontrolnych, redukując wspomnianą liminalność. Badacze próbowali wyjaśnić jak te zmiany przekładają się na proces strategizowania rad. Z ich badań wynika, że członkowie rad tworzą nowe rytuały i rutyny, niezwiązane z formalnymi, skoncentrowanymi na kontroli procesami. Wśród nich można wymienić nieformalne praktyki - takie jak wyjazdy poświęcone strategii, warsztaty, wspólne kolacje - które zwiększają kreatywność rad w obszarze strategii. W praktykach, które postawały i ewoluowały w odpowiedzi na kryzysy korporacyjne, podkreśla się rolę kontrolną rad. Takie praktyki są zdaniem autorów formą instytucjonalizacji przynajmniej czasowo narzuconej logiki działania. Zmiana, jaką zauważyli badacze, wymaga ich zdaniem rewizji teorii i badań nad radami, a w konsekwencji głębszej refleksji nad powstającymi regulacjami.

3.6.2 Praktyka komitetów

Komitety strategii w badaniach wykorzystujących perspektywę strategii jako praktyki są zdawkowo wspomniane w przywoływanym wcześniej artykule Hendrego, Kiela i Nicholsona (2010). Występują w nim jako przykład na sformalizowanie procesu strategii. W przypadku innych komitetów oraz komitetów strategii w innych niż korporacyjne realiach literatura także nie jest wyjątkowo obszerna. Zawiera jednak kilka interesujących wniosków przedstawionych poniżej.

Przez soczewkę strategii jako praktyki komitety analizowała praca Brennan i Kirwan (2015), która jest przeglądem i krytyką dotychczasowej literatury i badań komitetów audytu funkcjonujących w ramach rad. Wzorując się na koncepcji praktyki Whittingtona (2006) analizowały one wyniki badań pod kątem tego, co komitety audytu powinny robić (nazywając ten obszar dobrymi praktykami), co faktycznie robią (praxis) oraz atrybutów członków komitetów audytu i relacji między nimi. Ich analiza wykazała, że badania dotyczące komitetów audytu poszły podobną drogą, jak wcześniejsze badania dotyczące rad. Dominuje w nich perspektywa teorii agencji, przesadny nacisk na dobre praktyki wynikające z rekomendacji kodeksowych oraz monitorującą rolę komitetów audytu. Dlatego

autorki rekomendują badania praktyk oraz praktyków i praxis dotyczących posiedzeń komitetów audytu, aby dowiedzieć się więcej na temat tego, co się dzieje wewnątrz i dookoła tych struktur, a ponadto by zrewidować przyjmowaną za pewnik rolę monitorującą komitetu audytu.

W badaniu Hoon (2007) analizowano rolę komitetów jako strategiczną praktykę w procesie wprowadzania programu rozwoju kadr w administracji publicznej. Badanie jest osadzone w innym nieco kontekście niż analizy komitetów strategii funkcjonujących w radach spółek kapitałowych. Wyniki dostarczają nam jednak ciekawych informacji o tym, że interakcje i dyskusje strategiczne między menedżerami różnego szczebla toczą się nie tylko w ramach formalnego komitetu, ale dosyć często poza nim. Bliskie i nieformalne interakcje poza komitetem autorzy rozumieją jako strategiczną rozmowę, która pociąga za sobą mikro-mechanizmy generowania porozumienia, analizy problemów, rewizji pola wcześniejszych ustaleń, wspierających później przebieg strategicznych dyskusji na komitecie. Wyniki pokazują, że strategiczne rozmowy są korzystne w kształtowaniu strategii, ponieważ nadają komitetowi ramy strategiczną praktykę i umożliwiają przekształcenie i przededefiniowanie kontekstu strategicznego.

Jarzabkowski i Wilson (2002) badali także komitety w innym niż biznes otoczeniu. W pogłębionym studium przypadku badacze przyglądali się kadrze zarządzającej (TMT) w procesie formułowania i implementacji strategii na brytyjskich uczelniach. Badali m.in. *Joint Council and Senat Strategy Committee* – komitet⁷ powołany na uczelni do opracowywania planu finansowego i strategicznego. Przez rok obserwowano spotkania tego komitetu oraz innych komitetów, by odpowiedzieć na pytanie o to jak strategiczne spotkania wpływają na stabilizację i destabilizację orientacji strategicznej komitetu. W artykule nieprzedstawiona jest ani definicja komitetów ani nieopisana jest ich praktyka. Przyglądano się im raczej jako przestrzeni spotkań i interakcji strategicznych. Warto wspomnieć, że Whittington (2006) odwołuje się do komitetów wspomnianych w artykule Jarzabkowski i Wilson (2002), jako do szablonowego przykładu praktyki,

⁷ W przywoływanym artykule *committee* można też tłumaczyć jako komisja, ponieważ artykuł dotyczy grupy osób powoływanych do określonych zadań na uczelni. Np. na Uniwersytecie Warszawskim na dzień 9 czerwca 2021 funkcjonują nie komitety, a komisje: uczelniane, senackie i rektorskie. Funkcjonuje jeden komitet: Komitet Nominacyjny, który doraźnie wspiera w wyborze Rady Uczelni. Źródło: <https://www.uw.edu.pl/universytet/wladze-i-administracja/komisje-i-zespoly/>

specyficznej dla konkretnej organizacji, ucieleśnione w jej rutynach i procedurach operacyjnych, a także kulturze organizacyjnej.

3.6.3 Praktyka strategicznych spotkań i warsztatów

Rady i komitety są organami organizacyjnymi, których praca składa się głównie ze spotkań, wydaje się zatem zasadnym przyjrzeć się temu co pokazują na ten temat badania. Seidl i Guérard (2015) zwracają uwagę na fakt, iż spotkania i warsztaty w procesach strategii to dosyć powszechne praktyki. Dzielą oni spotkania na dwie grupy: wewnątrz organizacji (poświęcone przeglądom strategii, spotkania poświęcone planowaniu strategicznemu oraz posiedzenia rad) oraz warsztaty strategiczne (których typowym przykładem są spotkania wyjazdowe).

Spotkanie (*meeting*) definiowane jest jako „zaplanowane i epizodyczne wydarzenie komunikacyjne, w którym bierze udział kilku uczestników znajdujących się w tej samej (fizycznej lub wirtualnej) przestrzeni i którego cel jest pozornie związany z funkcjonowaniem organizacji lub grupy” (Seidl i Guérard, 2015, s. 565). Spotkania spełniają szereg funkcji w organizacjach. W literaturze można natrafić m.in. na badania, które analizują ich funkcję koordynacyjną, nadawania sensu, polityczną, symboliczną oraz społeczną (Seidl i Guérard, 2015). Wpływ spotkań na strategizowanie analizowano w kontekście aplikowanych w ich trakcie praktyk. Badano chociażby praktyki dyskursu (Wodak, Kwon i Clarke, 2011), wpływ przebiegu spotkań na powstawanie i rozwój nowych idei (Jarzabkowski i Seidl, 2008) czy rolę emocji na spotkaniach (Liu i Maitlis, 2014) czy praktyki orientacyjne (Jarzabkowski i Seidl, 2008). Te ostatnie dotyczą tego gdzie organizowane jest spotkanie, kto mu przewodniczy, kto i jak wyznacza agendę, ale też podziału na mniejsze zespoły, czy przesuwaniu dyskusji na kolejne spotkania. Poza strategiczną rolę jaką pełnią praktyki na spotkaniach, badacze zajmowali się także ich relacją z otoczeniem, w tym z innymi praktykami w organizacjach, takimi jak np. proces planowania strategicznego, rozmowy przed spotkaniem, nieformalne interakcje członków rad poza posiedzeniami czy prezentacja ustna i tekstowa strategii (Seidl i Guérard, 2015).

Warsztaty strategiczne, tym odróżniają się od spotkań iż są “praktyką oznaczającą oderwanie się od codziennej rutyny, by zastanowić się nad długoterminowym kierunkiem organizacji” (Hodgkinson, Whittington, Johnson i

Schwarz, 2006, s. 479). Zdominowane są często przez najwyższych w hierarchii firmy menedżerów, przez co Hodgkinson i inni nazywają je „elitarnymi forami debaty strategicznej” (2006, s. 490), jednocześnie podkreślając że odgrywają kluczową rolę w strategicznym zarządzaniu organizacją. Warsztaty strategiczne trwają zwykle od połowy do kilku dni i zazwyczaj odbywają się poza siedzibą organizacji. Służą wielu różnym celom od inicjacji zmiany strategicznej, po komunikowanie i wdrożenie strategii. Próbując uchwycić rolę warsztatów strategicznych w organizacjach, badacze zaproponowali koncepcję „epizodów strategicznych” (Hendry i Seidl, 2003). Cytowani autorzy opisują je jako sekwencje zdarzeń mającymi swój początek i koniec, które są punktami zmiany strukturalnej. Oznacza to, że z początkiem warsztatu, na czas jego trwania, zostają zawieszone zwykłe struktury i procedury organizacji. Zapewniając przestrzeń poza strukturami organizacyjnymi i rutynami, warsztat daje uczestnikom możliwość interakcji i komunikacji o organizacji w nowy sposób, a tym samym stanowi platformę do refleksyjnego dyskursu strategicznego. Johnson i inni (2010) porównywali warsztaty do rytuałów, które mają wpływ na strategię w organizacjach. Epizodyczny charakter oraz forma prowadzenia warsztatów ich zdaniem generuje u ich uczestników doświadczenie liminalne (*liminal experience*), które jest stanem podobnym do tego, który ludzie doznają podczas rytuałów religijnych.

3.7 Podsumowanie

„What actually boards do?” - pytał we wstępie do przełomowej książki Myles L. Mace „Directors: Myths and Reality” (1971), starając się opisać jako jeden z pierwszych badaczy czym w zasadzie zajmują się członkowie rad. Ze względu na zamknięty i poufny charakter posiedzeń i dostępu do członków rad, pytanie to do dzisiaj intryguje naukowców próbujących odkryć, co w rzeczywistości dzieje się w tej swoistej „czarnej skrzynce” funkcjonowania jednego z najważniejszych organów spółek.

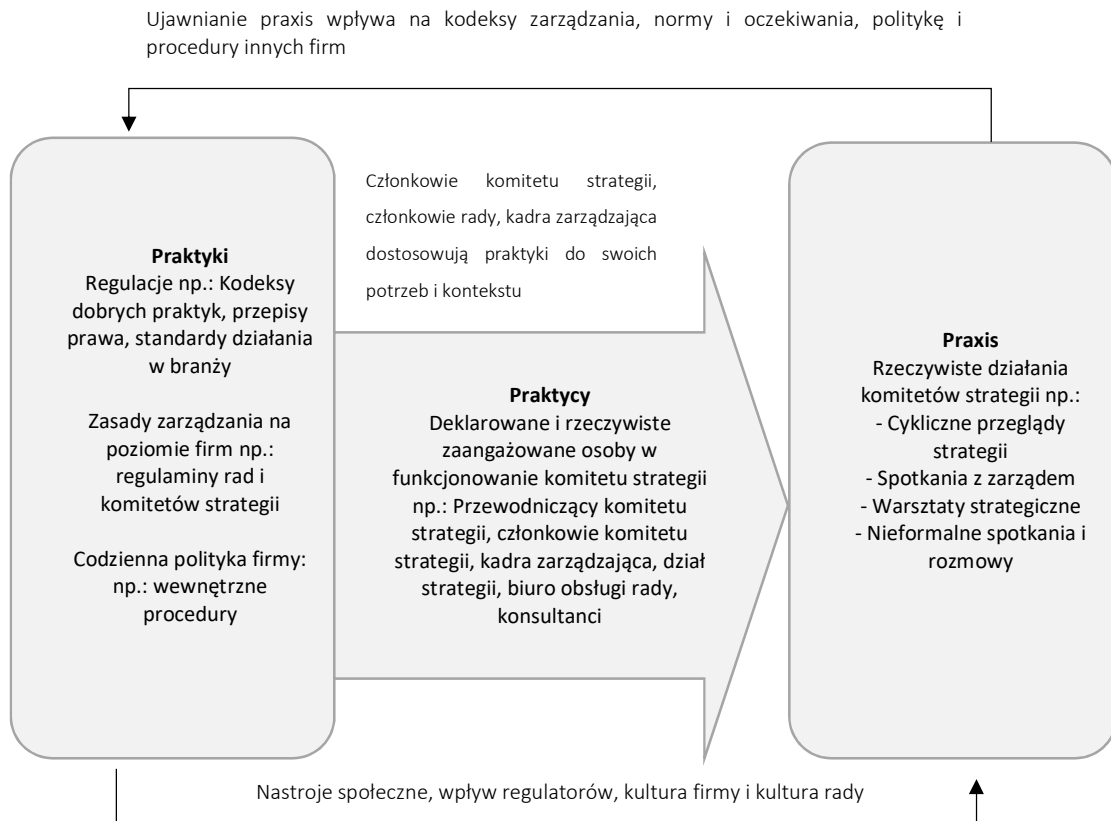
Dynamicznie rozwijające się w ostatnich latach podejście badawcze strategii jako praktyki wydaje się być odpowiednią ramą teoretyczną dla eksploracji praktyk funkcjonowania rad, a w szczególności ich zaangażowania w strategię i wykorzystania specjalistycznych komitetów strategii. Ta perspektywa przede wszystkim koncentruje się na zgłębieniu tematu czynności związanych z

kreowaniem strategii, które niegdyś przewodziło w zakresie badań nad zarządzaniem. Choć jest to względnie młode podejście, to posiada silne fundamenty w dziedzinie nauk społecznych, szczególności w socjologicznej teorii praktyki.

Z punktu widzenia strategii jako praktyki komitet strategii na poziomie organizacji to przyjęty sposób działania praktyków w ramach rad. Jest to więc przykład należący, według podziału zaproponowanego przez Whittingtona (2006), do kategorii praktyki. Członkowie komitetu wraz z innymi zaangażowanymi w jego prace osobami są praktykami, którzy wykonują rzeczywiste działania (praxis). Te czynności kształtowane są także przez szersze praktyki. Na poziomie makro mogą to być regulacje takie jak kodeksy dobrych praktyk, przepisy prawa czy standardy działania w branży. Natomiast na poziomie firmy to są jej zasady zarządzania, wśród których można wymienić regulaminy rad i komitetów strategii oraz codzienną politykę firm, która wyznacza często wewnętrzne nieformalne procedury. W sumie praktyki, praktycy i czynności tworzą razem teoretyczną ramę moich badań, którą pokazuje rysunek 5.

Analiza przedstawionych w rozdziale badań zaangażowania rad w strategię z wykorzystaniem strategii jako praktyki pokazuje użyteczność tego podejścia do opisu i interpretacji nieoczywistych i słabo poznanych zjawisk. W przytoczonych badaniach pokazano chociażby, jak członkowie rad mogą używać jednocześnie potencjalnie sprzecznych typów strategizowania: proceduralnego i interaktywnego czy jak w odpowiedzi na doregulowanie, rady tworzą nowe nieformalne rytuały i rutyny. W badaniach komitetów podobnie, podejście to pomogło w opisie nieformalnego strategizowania przy okazji funkcjonowania formalnych struktur. W badaniach nad warsztatami starano się natomiast uchwycić, na czym polega ich wyjątkowość w procesie strategizowania i odmienność od klasycznych spotkań. Badania empiryczne oraz wspomniany w rozdziale przegląd badań, poprzez zwrócenie uwagi na istotne szczegóły, wzywają do rewizji dotychczasowych podejść skupionych wokół prostych podziałów, czy nadzorczej roli rad. To co stanowi o wyjątkowości teorii praktyki, to nie tylko skupienie się na kluczowych detalach aktywności, lecz łączenie ich z szerszym kontekstem organizacyjnym i społecznymi zjawiskami, np. reformami ładu korporacyjnego które powstały w odpowiedzi na kryzysy. Jednak najważniejsze jest to, że strategia jako praktyka uwypukla rolę człowieka i jego działań w strategii.

Rysunek 5 Dostosowanie ram analizy strategii jako praktyki do badania komitetów strategii



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Whittington (2006) oraz Brennan i Kirwan (2015)

Rozdział 4. Problem badawczy i metoda badań

4.1 Problem, cele i pytania badawcze

Głównym celem pracy jest poznanie praktyk komitetów strategii. Cele dodatkowe pracy to: 1) osadzenie badań praktyki działania komitetów strategii w kontekście społeczno-gospodarczym poprzez zgromadzenie wiedzy na temat występowania komitetów strategii w Europie; 2) osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach; 3) wyjaśnienie motywów powoływania komitetów strategii; 4) zbadanie praktyk strategizowania w radach nadzorczych, w których są powoływane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury. Problemem badawczym jest działalność komitetów strategii, motywy, dla których są powoływane oraz sposób, w jaki członkowie rad przy ich pomocy angażują się w formułowanie strategii organizacji. Badanie tego problemu badawczego wymagało: 1) zgromadzenia wiedzy na temat funkcjonowania komitetów strategii w Europie oraz 2) zbadanie praktyk strategizowania w radach nadzorczych, w których są powołane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury. W tym celu sformułowano następujące pytania badawcze:

- **I część Komitety strategii w Europie (Rozdział 5)**

1. Jakie są rekomendacje europejskich dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii?
2. Jakie są podstawowe charakterystyki komitetów strategii w Europie?
3. Jakie są deklarowane funkcje i działania komitetów strategii w Europie?

- **II część – Praktyka komitetów strategii w Polsce (Rozdział 6)**

4. Dlaczego rady powołują komitety strategii?
5. Jak komitety strategii działają?

6. Jakie są różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii?

Trzy pierwsze pytania dotyczą komitetów strategii w Europie i odpowiedzi na te pytania pomagają w opisie i analizie działalności komitetów strategii w wybranych krajach. Jest to krok, który pozwala zbudować kontekst dla wyników badań empirycznych w Polsce. Zastosowana logika w pytaniach badawczych ma odzwierciedlenie w układzie prezentacji wyników badań w dwóch kolejnych rozdziałach: 5 i 6.

4.2 Wybór metody badawczej

Badanie skoncentrowane jest wokół zidentyfikowanego zjawiska, które jest ważne i interesujące zarówno z punktu widzenia praktyki biznesowej jak i nauk o zarządzaniu oraz nie zostało dobrze opisane w teorii. Tym samym projekt wpisuje się w trend *phenomenon-based research*, czyli badań dotyczących takich zjawisk w praktyce, które można definiować jako „nieoczekiwane prawidłowości stanowiące wyzwanie dla istniejącej wiedzy (w tym istniejącej teorii) oraz istotne dla dyskursu naukowego” (Krogh, Rossi-lamastra i Haefliger, 2012, s. 278). W naukach o zarządzaniu coraz częściej zwraca się uwagę by analizować słabo opisane procesy i zdarzenia zaobserwowane w rzeczywistości biznesowej, co często wymaga wykorzystania metod i narzędzi na pograniczu przyjętych podziałów epistemologicznych i dyscyplinarnych. Aby przejrzysto pokazać niuanse takiego procesu badawczego (Bamberger, 2018; Krogh i in., 2012; Pratt, Kaplan i Whittington, 2020), poniżej opisano i uargumentowano decyzje dotyczące wyboru metod badawczych.

4.2.1 Badania jakościowe

Wybór metody badań jakościowych był naturalny, gdyż dominują one w badaniach z obszaru strategii jako praktyki (Golsorkhi i in., 2015; Vaara i Whittington, 2012). Z jednej strony wynika to z tego iż często teoretyzowanie odnośnie badanych zjawisk jest na wczesnym etapie, a empiryczna wiedza o nich jest ograniczona (Edmondson i McManus, 2007). Z drugiej złożone procesy i praktyki zarządzania strategicznego, które są rozłożone na wiele poziomów w czasie, wydają się być same

w sobie szczególnie odpowiednie do pogłębionych, podłużnych i intensywnych badań jakościowych (Kouamé i Langley, 2018).

Izabela Kołodkiewicz (2013), badaczka funkcjonowania rad nadzorczych zwraca uwagę na fakt, iż rady nadzorcze i rady dyrektorów stanowią szczególnie trudny obiekt do badań, głównie z uwagi na niechęć ich członków do dzielenia się wiedzą na temat swojej pracy, oraz poufny charakter ich pracy. Nieliczne badania (np.: McNulty i Pettigrew, 1999; Stiles, 2001a; Ravasi i Zattoni, 2006; Jeżak, 2016; Bezemer, Nicholson i Pugliese, 2018; Concannon i Nordberg, 2018), w których udało się przełamać wspomniane trudności i niejako zajrzeć do wnętrza rad, stanowią źródło ważnych i interesujących obserwacji.

W badaniu komitetów strategii zdecydowano się na zastosowanie analizy jakościowej dokumentów oraz techniki częściowo ustrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów. Analizę materiału badawczego prowadzona była zgodnie z systematycznym podejściem zwanym metodą Gioia (Gioia, Corley i Hamilton, 2013). Metoda ta składa się z systematycznych kroków: zbierania danych, poszukiwania podobieństw i różnic, otwartego kodowania (Strauss and Corbin 1998) i tworzenia na jego podstawie kodów pierwszego rzędu. Kolejnym krokiem metody jest agregowanie wstępnych kodów w kody drugiego rzędu, a następnie strukturyzowanie danych. Do kodowania i analizowania zebranych danych wykorzystano wspomagane komputerowo oprogramowanie do analizy danych jakościowych: Dedoose. Jak wskazuje literatura oprogramowanie typu CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*) znacząco pomaga w wydajnym organizowaniu, analizie i eksploracji danych, a także wspiera w budowaniu przejrzystości całego procesu (O’Kane, 2020; O’Kane, Smith i Lerman, 2021).

4.2.2 Proces rozumowania i wnioskowania

Ponadto w postępowaniu badawczym zastosowano logikę rozumowania abdukcyjnego zaproponowaną przez Charlesa Peirce’a w 1867 roku (Bamberger, 2018). Rozumowanie w oparciu o abdukcję najłatwiej przedstawić na tle popularnych metod rozumowania, a mianowicie: dedukcji i indukcji. Dedukcja oparta jest na logice, w której dochodzi się do określonego wniosku na podstawie dotychczasowej wiedzy. W przeciwny sposób działa rozumowanie indukcyjne. Na podstawie zaobserwowanego na próbie zjawiska wnioskuje się na temat

generalnych praw i zasad. Rozumowanie abdukcyjne służy przede wszystkim generowaniu możliwie najlepszych wyjaśnień dla danego zjawiska, bez potrzeby dopasowywania na początkowych etapach procesu badawczego pasujących do fenomenu teorii. Zebrane dane i istniejąca teoria są rozpatrywane łącznie, co w przypadku zjawisk, które są słabo opisane, pozwala na zdiagnozowanie danego zjawiska i na zawężenie zakresu jego możliwych wyjaśnień (Alvesson i Kärreman, 2007). Abdukcja jest definiowana jako wnioskowanie najlepszego wyjaśnienia (Harman, 1965) lub też jako „rozumowanie, które tworzy i ocenia hipotezy w celu nadania sensu zagadkowym faktom” (Weick, 2005, s. 433). Abdukcję można zilustrować za pomocą następujących twierdzeń logicznych (Peirce, 1955):

- Zaobserwowano zaskakujący fakt C
- Gdyby A było prawdziwe, C byłoby oczywiste
- Stąd istnieją powody, by podejrzewać, że A jest prawdziwe.

Bamberger (2018) wskazuje na dwa rodzaje abdukcji: eksploatujący i eksplorujący. Pierwszy przypadek abdukcji eksploatującej „obejmuje systematyczne gromadzenie ‘faktów’, a następnie próbę określenia ram wyjaśniających wzór zidentyfikowanych faktów” (Bamberger, 2018, s. 4). Badacz lub badaczka gromadzi jak najwięcej danych na dany temat, następnie kontrastuje zebrany materiał z funkcjonującymi w literaturze teoriami. Porównuje to, co zostało zaobserwowane z tym, czego można by spodziewać się, gdyby przyjęte zostały dane ramy teoretyczne. Abdukcja eksploracyjna ma miejsce w sytuacji, „gdy badacz ma do czynienia z zagadkowymi faktami, ale nie jest w stanie jednoznacznie zastosować teorii lub perspektywy teoretycznej, aby je łatwo wyjaśnić. Wykorzystuje więc materiał empiryczny, aby sformułować wiarygodne wyjaśnienie lub przynajmniej zidentyfikować kryteria, które wiarygodnie mogłyby wyjaśniać zjawisko” (Bamberger, 2018, s. 4).

Wykorzystanie rozumowania abdukcyjnego w naukach o zarządzaniu zyskuje w ostatnich latach na popularności. Przykładowo międzynarodowe stowarzyszenie badaczy z zakresu zarządzania i teorii organizacji *Academy of Management* w 2015 roku powołało do życia nowy periodyk „Academy of Management Discoveries” (Van de Ven i in., 2015), którego celem jest promowanie

publikowania *phenomenon-driven reseach* i wyjaśniania zidentyfikowanych zjawisk przy użyciu wnioskowania abdukcyjnego. Podkreśla się przy tym, że badania tego typu muszą przedstawiać przekonujące dowody oraz oferować interesujące i ważne implikacje dla teorii i praktyki zarządzania. Wśród analiz wykorzystujących abdukcję można wymienić dla przykładu badania dotyczące zastosowania nowoczesnych technologii do kontroli pracowników (Schafheitle i in., 2020), pracy zdalnej w nietypowych miejscach (Cnossen, de Vaujany i Haeffliger, 2020), przedsiębiorstw opartych na społecznościach (Hertel, Bacq i Belz, 2019) czy ekosystemów biznesu (Stańczyk, 2018). W rzeczywistości także wiele badań jakościowych określanych jako indukcyjne, zdaniem Bambergera (2018) w rzeczywistości często kieruje się rozumowaniem abdukcyjnym.

Rozumowanie abdukcyjne jest ważna dla rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości z co najmniej czterech powodów (Bamberger, 2018):

1. Poprzedza ona badania w tradycji hipotetyczno-dedukcyjnej. Pozwala na identyfikację zjawisk wartych zbadania oraz określa kryteria, które można następnie ubrać w ramy teoretyczne i poddać testom oraz ewentualnemu potwierdzeniu.
2. Może pozwolić na ujawnienie ważnych zjawisk i relacji, które mogą mieć istotne znaczenie dla tych, którym mają służyć prowadzone badania.
3. Rozumowanie abdukcyjne wymaga od badacza poszukiwania wyjaśnień poza dostępnymi modelami i schematami i może wymagać przeformułowania, czy nawet zastąpienia i udoskonalenia istniejących teorii.
4. Proces oparty na abdukcji jest pragmatyczny, otwarty i przejrzysty. W przeciwieństwie do dedukcji hipotez nie stawia się *a priori*, nie ma więc ryzyka dostosowania hipotez do wyników badań⁸.

Wykorzystana metoda Gioia (Gioia i in., 2013) ma w sobie silny komponent abdukcji, co było wnioskiem z debaty przeprowadzonej w 2016 roku w ramach Academy of Management Annual Meeting (Gehman i in., 2018). Dotyczyła ona

⁸ Zjawisko to przyjęło się nazywać HARKingem, co jest skrótem od angielskiego *hypothesizing after results are known* oznaczającego stawianie hipotez po poznaniu wyników (Kerr, 1998). W metodach wnioskowania dedukcyjnego przyjmowane jest jako błąd metodologiczny, a w metodzie abdukcyjnej jest istotą metody.

podejść do budowania teorii na podstawie badań jakościowych, a udział w niej wzięli twórcy najpopularniejszych w zarządzaniu podejść: Denny Gioia, Kathleen Eisenhardt, Ann Langley oraz Kevin Corley. Podsumowując debatę Ann Langley zwróciła uwagę iż badacze przeceniają rolę indukcji, w której zakłada się, że nie ma teorii *a priori*, a uogólnień dokonuje się na podstawie obserwacji empirycznych. Założenie to jest dosyć iluzoryczne, a proces badawczy jest cyklem dedukcji i indukcji, w którym łączy się świat empirii z teoretycznymi ideami i najczęściej mamy wtedy do czynienia z rozumowaniem abdukcyjnym.

4.3 Proces badawczy

Projekt badawczy miał charakter iteracyjny, a graficzną ilustrację kluczowych elementów procesu badawczego przedstawia Rysunek 6.

Rysunek 6 Graficzna ilustracja kluczowych elementów procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

Badanie wstępne⁹, na które składają się wywiady z 10 członkami komitetów strategii umożliwiło zrozumienie, czym są komitety strategii i przekonanie się o tym, że jest to ważny temat, który należy dogłębnie zbadać. Ponadto pozwoliło zaprojektować badanie doktorskie, w szczególności postawić pytania badawcze.

Systematyczny przegląd literatury pokazał, że temat komitetów strategii w radach dyrektorów i radach nadzorczych nie został do tej pory szczegółowo

⁹ Wyniki tego badania zostały zaprezentowane w rozdziale drugim niniejszej pracy.

przebadany. Podsumowanie najważniejszych wyników oraz wniosków z literatury przedmiotu znajduje się w rozdziale pierwszym i drugim.

Badanie główne rozpoczęło się od analizy kodeksów dobrych praktyk w krajach europejskich, w których poszukiwano rekomendacji dotyczących komitetów strategii. W badanych dokumentach nie znaleziono wytycznych i wskazówek dotyczących powoływania specjalistycznych komitetów ds. strategii. Następnie badanie toczyło się dwutorowo: analizowano dokumenty w europejskich spółkach oraz przeprowadzono wywiady z członkami rad nadzorczych w Polsce. Dobór próby oraz sposób zbierania danych opisany jest w dalszej części rozdziału, a wyniki badań zaprezentowano w dwóch kolejnych rozdziałach. Elementem podsumowującym jest postawienie propozycji teoretycznych oraz dyskusja wyników z literaturą ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego.

4.3.1 Badanie kodeksów dobrych praktyk w Europie

Do przeglądu wybrano zbiory dobrych praktyk pochodzące z 27 krajów należących do Unii Europejskiej, oraz z Wielkiej Brytanii oraz Rosji¹⁰, zebrane na stronach internetowych European Corporate Governance Institute. Analiza dokumentów pod kątem rekomendacji w zakresie komitetów strategii została przeprowadzona na dzień 7 lipca 2020. Do badania wybrano aktualne na dany dzień zbiory dobrych praktyk znajdujące się na stronach instytutu. Pełna lista badanych dokumentów znajduje się w załączniku na końcu pracy.

4.3.2 Badanie dokumentów wtórnych w Europie

Dobór spółek do badania dokumentów przeprowadzono na podstawie raportów Spencer Stuart Board Index, które publikowane są cyklicznie przez firmę doradczą Spencer Stuart specjalizującą się w rekrutacji do firm kadry wysokiego szczebla. Raporty dotyczą funkcjonowania rad dyrektorów i rad nadzorczych na różnych rynkach świata i zawierają najważniejsze bieżące trendy oraz statystyki dotyczące rad w danych krajach. Analizowane spółki należą do głównych indeksów giełdowych w danych krajach lub są to największe spółki giełdowe pod względem

¹⁰ Zdecydowano się na rozszerzenie zbioru o Rosję z uwagi na zidentyfikowany w przeglądzie literatury artykuł dotyczący komitetów strategii w Rosji oraz przywołanie tego zbioru dobrych praktyk w kontekście komitetów strategii w książce „Komitety rad nadzorczych” (Dobija i in., 2011).

kapitalizacji na danym rynku. W doborze ograniczono się do krajów europejskich, w których firma przeprowadzała badania w roku 2018, a mianowicie do: Belgii, Danii, Finlandii, Francji, Włoch, Niemiec, Hiszpanii, Polski, Szwecji, Norwegii i Wielkiej Brytanii. Dla 9 spośród krajów zidentyfikowano 81 komitety strategii (Tabela 5). W Norwegii, Szwecji i Wielkiej Brytanii nie zidentyfikowano żadnego komitetu strategii. Gdy ograniczy się analizę tylko do największych indeksów w krajach, w których występują komitety strategii, okazuje się iż co piąta spółka raportuje taki komitet. Kompletna lista spółek w poszczególnych krajach oraz podstawowe informacje na ich temat znajdują się w załączniku.

Tabela 5 Zestawienie zidentyfikowanych komitetów strategii w poszczególnych krajach

KRAJ	Liczba komitetów strategii	Indeks giełdowy do którego należały analizowane spółki pod kątem komitetów strategii	Liczba komitetów strategii w (główne krajowe indeksy)	Indeks giełdowy do którego należały analizowane spółki pod kątem komitetów strategii (główne krajowe indeksy)
Belgia	11	BeL20 (20 spółek) + BelMid (39 spółek)	4	BeL20 (20 spółek)
Dania	1	OMX Copenhagen (25 spółek)	1	OMX Copenhagen (25 spółek)
Finlandia	1	OMX Helsinki (25 spółek)	1	OMX Helsinki (25 spółek)
Francja	20	CAC 40 (40 spółek)	20	CAC 40 (40 spółek)
Hiszpania	8	IBEX 35 (35 spółek) + 65 największych spółek na podstawie kapitalizacji	1	IBEX 35 (35 spółek)
Holandia	2	AEX (21 spółek) + AMX (21 spółek) + 8 największych spółek na podstawie kapitalizacji	2	AEX (21 spółek)
Niemcy	15	DAX (30) + niektóre spółki z M-Dax, S-Dax i Tec-Dax (40)	7	DAX (30)
Norwegia	0	OBX (25 spółek)	0	OBX (25 spółek)
Polska	14*	WIG 20 (20 spółek) + 20 największych spółek z MWIG 40	10	WIG 20 (20 spółek)
Szwecja	0	OMX Stockholm (25 spółek)	0	OMX Stockholm (25 spółek)
Wielka Brytania	0	FTSE 150 (150)	0	FTSE 150 (150 spółek)
Włochy	9	37 (FTSE MIB) + 63 największe spółki na podstawie kapitalizacji	5	37 (FTSE MIB)
Łącznie	81	Analizowanych spółek: 709 Analizowanych spółek w krajach, w których zostały zidentyfikowane KS: 509	51	Analizowanych spółek: 453 Analizowanych spółek w krajach, w których zostały zidentyfikowane KS: 253

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart z 2018 roku *Dla Polski zidentyfikowano dodatkowo 10 komitetów strategii, które nie zostały uwzględnione w raportach. Lista wszystkich komitetów dla Polski znajduje się w Tabeli 6.

Dla zidentyfikowanych firm przeanalizowano publicznie dostępne na stronach internetowych spółek dokumenty, które zawierały sformułowanie „komitet strategii”, „komitet planowania strategicznego”, „komitet ds. strategii” lub inne podobne. Były to przede wszystkim raporty roczne, sprawozdania rad nadzorczych i rad dyrektorów, które zawierały sprawozdania komitetów, raporty dotyczące przestrzegania ładu korporacyjnego, regulaminy rad nadzorczych i rad dyrektorów oraz fragmenty stron internetowych. Analizie poddano dokumenty za rok 2018. W przypadku, gdy nie było takich dokumentów, wybierano dokumenty z 2017 lub 2019 roku. Zidentyfikowano dokumenty dla 77 spółek, których lista znajduje się w załączniku. Cztery ze spółek (Engie, Europac innogy, Biocartis Group) z uwagi na zmiany właścicielskie i przekształcenia spółek nie posiadają publicznie dostępnych dokumentów, w których wspomniano by o komitetach strategii.

W badanych spółkach występują dwa systemy ładu korporacyjnego: jednopoziomowy i dwupoziomowy. Należy w tym miejscu zaznaczyć iż w niektórych krajach dopuszczona jest organizacja organów statutowych według systemu jednopoziomowego lub dwupoziomowego, przykładami takich krajów są: Francja, Holandia czy Włochy. W poniższej Tabeli 6 Systemy ładu korporacyjnego w krajach, z których pochodzą badane dokumenty dotyczące komitetów strategii. zestawiono systemy ładów korporacyjnych w krajach, w których sprawdzano występowanie komitetów strategii.

Tabela 6 Systemy ładu korporacyjnego w krajach, z których pochodzą badane dokumenty dotyczące komitetów strategii.

Rada dyrektorów	Rada nadzorcza	Możliwość dyrektorów nadzorczej	wyboru lub	 rady rady
Wielka Brytania, Finlandia, Niemcy, Norwegia, Polska, Dania, Hiszpania, Szwecja		Belgia, Francja, Holandia, Włochy		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart z 2018 roku dla poszczególnych krajów.

Podstawowe charakterystyki dotyczące dyrektorów i rady nadzorcze w badanych krajach zostały zaprezentowane w Tabeli 7. Najmniejsze rady nadzorcze są w Polsce, Danii, Finlandii i Holandii, największe zaś we Francji i Niemczech. W radach skandynawskich oraz francuskich i niemieckich zasiadają reprezentanci pracowników, co niewątpliwie ma wpływ na ich wielkość. Niezależni członkowie

rad najmniej procent stanowią w Polsce, Hiszpanii i Belgii – średnio poniżej 50% składu rady, dominują zaś w krajach skandynawskich i Holandii. Najbardziej niezależne (mające najwięcej niezależnych członków rad nadzorczych w stosunku do wszystkich członków) są rady skandynawskie i holenderskie. Najmniej zróżnicowane pod względem płci są rady w Polsce, kobiety stanowią w nich jedynie 15,8%, natomiast najbardziej w Norwegii, gdzie kobiety stanowią prawie 50 % składu rad. Norwegia ma także najmłodsze rady, gdzie średni wiek to 57,3. Natomiast najstarsze rady są w Holandii, gdzie średnia wieku sięga 61,3 lat. Najmniej umiędzynarodowione rady są w krajach południowej Europy, w których obcokrajowcy stanowią jedynie 10,10% we Włoszech, 19,90% w Hiszpanii. Zaś w skład rad holenderskich i duńskich wchodzi największy procent obcokrajowców, odpowiednio 39 % i 39,40%.

Tabela 7 Podstawowe charakterystyki rad dyrektorów i rad nadzorczych w poszczególnych krajach, z których przeanalizowano dokumenty dotyczące komitetów strategii

Kraj	Indeks giełdowy	Rada nadzorcza/ rada dyrektorów	Wielkość próby	Średni rozmiar rady	Niezależni członkowie	Kobiet w radach	Obcokrajowcy w radzie	Średni wiek	Średnia liczba posiedzeń w 2017 r.
Belgia	BeL20 + BelMid	1/58	59	10	49,20%	32%	30,40%	57,7	8,4
Dania	OMX Copenhagen	25/0	25	9,8	77,10%	27,60%	39,40%	58,9	8,2
Finlandia	OMX Helsinki	0/25	25	8,1	80,80%	33%	33,80%	58,5	10,3
Francja	CAC 40	7/33	40	13,7	58%	42,50%	30,40%	58,9	9,1
Hiszpania	IBEX 35 + 65	0/100	100	10,9	45%	19,50%	19,80%	60,3	11,1
Holandia	AEX + AMX + 8	44/6	50	9,3	87,10%	21,60%	39%	61,3	7,4
Niemcy	DAX 30, M-Dax, S-Dax i Tec-Dax	70/0	70	13,8	60%	32%	25,30%	58	6,8
Norwegia	OBX	25/0	25	8,1	75,80%	45,60%	28,20%	57,3	8,5
Polska	WIG 20 + MWIG	40/0	40	8	45%	15,80%	b/d	b/d	8,7
Szwecja	OMX Stockholm	0/25	25	10,6	69,10%	39%	33,60%	58,9	10,3
Wielka Brytania	FTSE 150	1/149	150	10,1	61,30%	27,50%	33,30%	59	7,3
Włochy	37 (FTSE MIB) + 63	1/99	100	11,5	51%	32,30%	10,10%	58	11,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart Poland Board Index 2018.

4.3.3 Wywiady pogłębione w Polsce

W celu zbadania praktyk w radach nadzorczych przeprowadzono wywiady z członkami rad nadzorczych w Polsce. W pierwszym kroku zidentyfikowano 24 spółki (Tabela 8), w których rady nadzorcze w sprawozdaniach za rok 2018 raportowały istnienie komitetów strategii. Jest to więc szersza grupa niż ta zidentyfikowana na podstawie raportów Spencer Stuart. Są to spółki należące do dwóch indeksów WIG20 i mWIG40, w których notowane są spółki o najwyższej kapitalizacji w Polsce, oraz 7 mniejszych spółek spoza tych indeksów. Najwięcej spółek mających komitety strategii należy do sektorów związanych z przemysłem ciężkim takich jak: górnictwo węgla i metali, wydobywanie i produkcja, energia, budownictwo i urządzenia mechaniczne, ale również do sektorów takich jak transport, komputery i elektronika, bankowość, giełdy i biura maklerskie oraz ubezpieczenia. Znaczna część tych spółek (14) to spółki akcyjne, w których bezpośrednio lub pośrednio znaczącym akcjonariuszem jest Skarb Państwa. Pierwszy komitet strategii w Polsce powstał w 2003 roku w Banku Handlowym w Warszawie S.A., a kolejne 21 struktur powstało w latach 2005 – 2018. Należy zaznaczyć, iż w 2020 roku rady nadzorcze następujących spółek: BOŚ Bank S.A., Alior Bank S.A., PGNiG S.A. oraz Enea S.A. powołały komitety strategii. Spółki te nie zostały wzięte pod uwagę z uwagi na ustalony wcześniej zakres czasowy badania. Szczególnym przypadkiem jest spółka Cyfrowy Polsat, która w sprawozdaniach rocznych za 2017 i 2018 rok raportuje iż zgodnie z „Regulaminem Rady Nadzorczej, Rada Nadzorcza może powoływać komitety stałe, w szczególności Komitet Audytu, Komitet do spraw Wynagrodzeń lub Komitet Strategiczny” (Raport Grupy Kapitałowej Polsat 2018 s. 206). Nie ma jednak w dokumentach korporacyjnych żadnych informacji na temat komitetu strategii.

Tabela 8 Lista zidentyfikowanych spółek w Polsce raportujących komitety strategii na dzień 31 grudnia 2018

Nazwa spółki	Dokładna nazwa komitetu	Indeks giełdowy	Branża	Rok powołania komitetu strategii	Udział członków rady nadzorczej w badaniu	Spółka uwzględniona w SSPB118
ABCdata (Zmiana nazwy od 2019 na Vicis New Investments)	Komitet Strategii	Poza WIG20 i MWIG40	Komputery i elektronika	2015	Tak	Nie
Bank Millenium	Komitet Strategiczny	MWIG40	Banki komercyjne	2014	Tak	Tak
Bogdanka	Komitet ds. Strategii	Poza WIG20 i MWIG40	Górnictwo węgla	2014	Tak	Nie
Cyfrowy Polsat	Komitet Strategiczny	WIG 20	Telekomunikacja	bd	Nie	Tak
FAMUR	Komitetu ds. Strategii i Inwestycji	MWIG40	Produkcja maszyn	2017	Tak	Tak
GPW	Komitet Strategii	MWIG40	Giełdy i biura maklerskie	2013	Tak	Nie
Grupa Azoty	Komitet Strategii i Rozwoju	MWIG40	Chemia	2018	Nie	Tak
Bank Handlowy w Warszawie	Komitet ds. Strategii i Zarządzania	MWIG40	Banki komercyjne	2003	Nie	Tak
JSW	Komitet ds. Strategii i Rozwoju (zmiana nazwy od 27.07.2018; Wcześniej Komitet ds. Restrukturyzacji i Strategii)	WIG20	Górnictwo węgla	2015	Tak	Tak
KGHM	Komitet ds. Strategii	WIG20	Górnictwo metali	2011	Tak	Tak
Lotos	Komitet Strategii i Rozwoju	WIG20	Wydobycie i produkcja	2006	Nie	Tak
Orange	Komitet ds. Strategii	WIG20	Telekomunikacja	2005	Tak	Tak
OT Logistics	Komitet Strategii i Rozwoju	Poza WIG20 i MWIG40	Transport	2014	Nie	Nie
PGE	Komitet Strategii i Rozwoju	WIG20	Energetyka	2009	Tak	Tak
PKN Orlen	Komitet ds. Strategii i Rozwoju	WIG20	Wydobycie i produkcja	2007 (prawdopodobnie 2005)*	Tak	Tak
PKO BP	Komitet ds. Strategii	WIG20	Banki komercyjne	2016 (2010**)	Tak	Tak
PKP Cargo	Komitet ds. Strategii	MWIG40	Transport	2016	Tak	Nie
Polimex Mostostal	Komitet ds. Strategii i Rozwoju	Poza WIG20 i MWIG40	Budownictwo przemysłowe	2014	Nie	Nie
Primetech (zmiana nazwy od 2018; Wcześniej Kopex)	Komitet ds. Strategii i Inwestycji	Poza WIG20 i MWIG40	Urządzenia mechaniczne	2017	Tak	Nie
PZU	Komitet Strategii	WIG20	Firmy ubezpieczeniowe	2016	Tak	Tak
SELENA	Komitet Strategii i Innowacji	Poza WIG20 i MWIG40	Materiały budowlane	2017	Nie	Nie
Tauron Polska Energia	Komitet Strategii	WIG20	Energetyka	2012	Tak	Tak
Unibep	Komitet Strategii	Poza WIG20 i MWIG40	Budownictwo ogólne	2014	Tak	Nie
Zamet	Komitet ds. Strategii i Inwestycji	Poza WIG20 i MWIG40	Produkcja maszyn	2017	Tak	Nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych oraz sprawozdań rad nadzorczych publikowanych przez spółki * Brak informacji o dokładnej dacie powołania komitetu strategii. Podany rok jest pierwszym rokiem, w którym informacja o komitecie strategii zawarta jest w raporcie rocznym spółki. Data w nawiasie uprawdopodobniona na podstawie wywiadów **Zarząd spółki w 2010 roku raportował niestaly Komitet Sterujący ds. wdrożenia „Strategii rozwoju PKO Banku Polskiego SA na lata 2010-2012” powołany przez Zarząd.

Na początkowym etapie projektu założono celowy dobór rozmówców do badania w taki sposób, który umożliwiałby porównania funkcjonowania rad nadzorczych z powołanymi komitetami strategii, oraz działających *in toto*. Pozwoliłoby to uwypuklić podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu rad oraz specyfikę funkcjonowania komitetów strategii. Niestety po pierwszej turze zaproszeń do badań tylko nieliczni członkowie rad nadzorczych odpowiedzieli pozytywnie na zaproszenie. Część osób odmówiła wprost powołując się na poufny charakter pracy rady nadzorczej lub na brak wiedzy odnośnie do komitetów strategii, a większość w ogóle nie odpowiedziała na zaproszenia wysłane pocztą emailową oraz zwykłą na adres spółek.

Ze względu na ograniczony odzew ze strony członków rad nadzorczych zmodyfikowano kryteria doboru, postanowiono skoncentrować się na analizie komitetów strategii i zmniejszyć nacisk na badania porównawcze. Do wywiadów zaproszono członków i członkinie 24 rad nadzorczych, w których w 2018 powołany był komitet strategii. Po ponawianych zaproszeniach i wielokrotnych kontaktach (bezpośrednich lub pośrednich) ostatecznie w badaniach udział wzięło 25 rozmówców, których charakterystyka przedstawiona jest w Tabeli 9. Badana grupa złożona była z 22 mężczyzn i 3 kobiet. W grupie rozmówców znalazły się osoby posiadające zróżnicowaną praktykę zawodową i reprezentujące różne środowiska i sektory. Wszyscy badani ukończyli studia wyższe. Dominującym wykształceniem w badanej grupie było wykształcenie ekonomiczne, kilkoro z badanych miało wykształcenie prawnicze lub kierunkowe wykształcenie techniczne. 7 badanych miało tytuł naukowy doktora, 6 tytuł profesora, 6 tytuł MBA, pozostali zaś tytuł magistra lub inżyniera. Łącznie rozmówcy dysponowali doświadczeniem z ponad 150 rad nadzorczych co stworzyło szansę badawczą. Okazało się bowiem, że większość z rozmówców miała także doświadczenie w radzie nadzorczej, która nie posiadała komitetu strategii. Postanowiono wykorzystać ten fakt w celu zbadania różnic w strategizowaniu rad nadzorczych, które raportowały i nie raportowały komitetu strategii. Wreszcie warto podkreślić, że w trakcie badań okazało się, iż niektórzy z badanych mieli doświadczenie menedżerskie, w tym trzech respondentów miało doświadczenie pracy z radą nadzorczą, w której powołany był komitet strategii. W takich przypadkach pytania wywiadu zostały rozszerzone o perspektywę menedżerską współpracy z radą nadzorczą i komitetem strategii.

Tabela 9 Charakterystyka badanych

	Doświadczenie z rad nadzorczych			Doświadczenie z zarządów		
	Ogółem doświadczeń z rad nadzorczych	Z rady nadzorczej, jako członek komitetu strategii	Z rady nadzorczej z komitetem strategii	Z rady nadzorczej bez komitetu strategii	Z zarządu, gdy w radzie nadzorczej był komitet strategii	Z zarządu, gdy w radzie nadzorczej nie było komitetu strategii
R1	4 - 6	0	0	1	0	1
R2	>10	1	1	1	0	0
R3	7 - 9	1	1	1	0	0
R4	4 - 6	1	1	1	0	0
R6	4 - 6	1	0	1	1	1
R7	7 - 9	1	0	1	0	0
R8	7 - 9	0	1	1	1	1
R9	4 - 6	1	0	1	0	0
R10	1 - 3	0	0	1	0	0
R11	>10	1	1	1	0	1
R12	1 - 3	0	1	0	0	0
R13	4 - 6	1	1	1	0	1
R14	>10	1	0	1	0	0
R15	>10	0	1	1	0	1
R16	7 - 9	0	0	1	0	1
R17	1 - 3	1	1	1	1	0
R18	4 - 6	0	0	1	0	1
R19	1 - 3	1	0	0	0	1
R20	7 - 9	1	1	1	0	0
R21	1 - 3	1	0	0	0	0
R22	1 - 3	0	0	1	0	0
R23	1 - 3	0	1	1	1	1
R24	7 - 9	1	1	1	0	1
R25	>10	1	1	1	0	1
R26	1 - 3	1	0	1	0	1
	>150	16	13	22	3	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych w życiorysach na dzień wywiadu

Wywiady prowadzone były osobiście, telefonicznie oraz zdalnie przez Zoom w okresie od kwietnia 2019 do listopada 2020 roku. Rozmowy trwały przeciętnie około 90 minut, z wariacją od 45 do 120 minut. Materiały z wywiadów były rejestrowane za pomocą dyktafonu, a następnie poddane transkrypcji. W 3 przypadkach członkowie rad nadzorczych nie zgodzili się na nagrywanie. W trakcie wywiadów oraz bezpośrednio po spotkaniach z badanymi prowadzono szczegółowe notatki. Z uwagi na poufny charakter informacji dotyczących strategii

oraz innych kwestii związanych z funkcjonowaniem firm, wszyscy badani zostali poinformowani przed rozpoczęciem wywiadów o celu naukowym prowadzonych rozmów oraz została im zapewniona poufność i anonimowość. W opracowanych wynikach nie użyto imion, nazwisk oraz nazw firm, a każdego rozmówcę oznaczono symbolem Rx, gdzie „x” jest liczbą porządkową oznaczającą numer wywiadu.

Z uczestnikami badania przeprowadzono wywiady pogłębione przy wykorzystaniu częściowo ustrukturalizowanego kwestionariusza, który składał się z czterech części, których zakres został zaprezentowany w Tabeli 10 (pełna wersja kwestionariusza znajduje się w załączniku). Pierwszy obszar pytań dotyczył ogólnych trendów w radach nadzorczych i ich zaangażowania w strategię na przestrzeni ostatnich lat. Na drugą część składały się pytania dotyczące charakterystyki komitetów strategii, z którymi mieli styczność badani. W trzeciej części rozmówcy pytani byli o proces podejmowania strategicznych decyzji w spółkach oraz rolę w tym procesie rad nadzorczych i komitetów strategii. Czwarta część poświęcona była motywom, dla których powoływane są komitety strategii w spółkach.

Tabela 10 Zestaw zagadnień poruszanych w wywiadach

Aspekt	Szczegółowe zagadnienie
Trendy w ładzie korporacyjnym	– Rola rad nadzorczych w strategii obecnie i na przestrzeni ostatnich lat
Charakterystyka komitetów strategii	– Skład komitetu, częstotliwość i miejsce posiedzeń – Przebieg i agenda typowego posiedzenia – Cel powołania komitetu i jego główne działania
Zaangażowanie rad nadzorczych w strategię	– Rola rady nadzorczej i komitetu strategii w podejmowaniu strategicznych decyzji w spółce przez pryzmat trzech obszarów ○ Praktycy ○ Praxis ○ Praktyki – Różnice i podobieństwa w procesie podejmowania strategicznych decyzji w radach raportujących i nieraportujących komitetów strategii
Powoływanie komitetów strategii	– Faktyczne i potencjalne powody powoływania komitetów strategii – Argumenty za i przeciw funkcjonowania komitetów strategii – Wartość kreowana przez komitet strategii

Źródło: opracowanie własne.

Po przekroczeniu 20 wywiadów obserwowano niewielki przyrost wiedzy w kolejnych rozmowach osiągając tym samym poziom nasycenia materiału badawczego (Eisenhardt, 1989b s.545).

4.4 Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono i uzasadniono najważniejsze decyzje dotyczące metodologii badania. Zdecydowano się na eksploracyjny charakter badań z wykorzystaniem podejścia badawczego strategii jako praktyki oraz jakościowych metod zbierania danych. Jednocześnie zgodnie z zaleceniami naukowców reprezentujących podejście strategii jako praktyki (Johnson, 2007), przed rozpoczęciem badań sformułowano pytania badawcze. Pomocne w tym było badanie wstępne, oraz gruntowna analiza literatury przedmiotu, która pozwoliła osadzić prezentowane podejście w znanych koncepcjach pochodzących z literatury dotyczącej zaangażowania rad w strategię, komitetów funkcjonujących w radach oraz teorii praktyki. Dzięki temu projekt od początku miał określoną strukturę. Należy jednak podkreślić, że miał także iteracyjny charakter właściwy dla wnioskowania abdukcyjnego, a badaczka w trakcie jego trwania była otwarta na adaptację do zastanych w terenie warunków.

Rozdział 5. Komitety strategii w Europie

5.1 Wprowadzenie

Podstawowym celem omówionych w tym rozdziale badań własnych jest podsumowanie wiedzy na temat komitetów strategii w Europie. Rozdział ma następującą strukturę. W pierwszej części przedstawiono analizę rekomendacji europejskich kodeksów dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii. Następnie zaprezentowano wyniki badań w oparciu o raporty branżowe i dokumenty korporacyjne publikowane przez europejskie spółki raportujące komitety strategii. Na ich podstawie przedstawione zostały charakterystyki komitetów strategii w Europie oraz ich deklarowane funkcje i działania.

5.2 Analiza rekomendacji europejskich kodeksów dobrych praktyk

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące tego, jakie są rekomendacje europejskich kodeksów dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii dokonano analizy stosownych regulacji.

Wśród krajów należących do Unii Europejskiej jedynie w Belgii kod dobrych praktyk pośrednio wspomina o komitetach strategii w Zasadzie 4.2 (The 2020 Belgian Code on Corporate Governance, 2020). Co jednak ważne nie zaleca on korzystania z komitetu strategii, przynajmniej w kwestii formułowania strategii. Jasno jest w nim wskazane, iż to zadanie nie powinno być kierowane do żadnego stałego komitetu. Belgijski przypadek i zapisy w zasadach ładu korporacyjnego są o tyle ciekawe, że spółki funkcjonujące w tym kraju mogą powoływać rady dyrektorów lub rady nadzorcze i zarządy. Autorzy kodeksu rozróżniają w nim te dwie formy i w zależności od przyjętego systemu rekomendują nieco inną rolę tych organów. Ogólnie rady jako cała struktura organizacyjna, powinny wyznaczać strategię firmy: „2.1 Rada powinna dążyć do tworzenia trwałej wartości przez firmę, poprzez ustalanie strategii firmy, ustanowienie odpowiedzialnego i etycznego przywództwa oraz monitorowanie wyników firmy” (Zasada 2.1), ale już rada dyrektorów powinna dokonywać regularnych przeglądów strategii na podstawie rekomendacji, zaś rada nadzorcza zatwierdzać i przeglądać (Zasada 2.5).

Innym przykładem kodu praktyk, lecz spoza krajów Unii Europejskiej, jest Rosyjski Kodeks Dobrych Praktyk z 2014 roku, który zawiera rekomendacje dotyczące posiadania komitetu planowania strategicznego. Kluczowym zadaniem tego typu komitetu jest „wspierania zwiększania efektywności biznesowej firmy w perspektywie długoterminowej”. Rolą tego komitetu jest natomiast udział we wstępnych dyskusjach dotyczących kluczowych kwestii strategicznych dla przedsiębiorstw, a także przedstawianie zaleceń całej radzie. Komitet ponadto powinien odgrywać szczególną rolę w: wyznaczaniu strategicznych celów spółki i kluczowych obszarów operacyjnych, wypłacie dywidendy, ewaluacji długookresowej produktywności, w udzielaniu rad dotyczących polityki rozwoju, bazującej na rynkowych trendach oraz wynikach firmy a także jej konkurentów (Corporate Governance Code Russia, 2014, s. 9).

Podsumowując, analiza europejskich zbiorów dobrych praktyk wskazuje, że jedynie rosyjski kod dobrych praktyk posiada odrębne zapisy dotyczące komitetów strategii. Nie oznacza to, że temat strategii nie jest poruszany w zbiorach dobrych praktyk lub traktowany jest, jako kwestia nieistotna. Wręcz przeciwnie, większość analizowanych dokumentów podkreśla ważną rolę rad w strategii. Również, jeśli chodzi o powoływanie komitetów, to w większości dokumentów zaleca się ich powoływanie, w zależności od potrzeb spółki. Bardziej szczegółowe zalecenia dotyczące powoływania i funkcjonowania komitetów dotyczą tych do spraw audytu, wynagrodzeń i nominacji. Na podstawie analizy europejskich dobrych praktyk ładu korporacyjnego można wnioskować, że komitety strategii nie są na tyle popularnym organem powoływanym w ramach rad, by istniała potrzeba dodatkowego regulowania zjawiska. Można też wysnuć przypuszczenie, że regulatorzy koncentrują się bardziej na roli kontrolnej rad niż na ich roli strategicznej i z tego wynika m.in. wyeksponowana rola komitetów o charakterze nadzorczym.

5.2.1 Analiza rekomendacji odnośnie komitetów strategii w Polsce

Z uwagi na pogłębiony charakter badań w Polsce i wydanie przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie nowego zbioru dobrych praktyk w 2021 roku, przeanalizowano dodatkowe dla tego kraju regulacje w zakresie powoływania specjalistycznych komitetów w radach nadzorczych.

Z badań wynika, iż członkowie rad nadzorczych są zobligowani Ustawą z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym do powoływania komitetów audytu. Powoływanie innych komitetów takich jak komitet wynagrodzeń, komitet nominacji czy komitet strategii jest zaś dobrowolne. Choć żadne akty prawne nie regulują ich powstawania i funkcjonowania to Zasady Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016 rekomendowały w Zasadzie II.Z.10.2., by rada nadzorcza składając sprawozdanie z działalności uwzględniała informacje na temat składu komitetów i liczby posiedzeń w raportowanym okresie. Stosowanie tych rekomendacji przez spółki nie jest obligatoryjne, jednak spółki mają obowiązek w myśl zasady stosuj lub wyjaśnij (*comply or explain*) do raportowania na temat ich stosowania. Dodatkowo zasady dobrych praktyk z 2016 w zakresie zadań i funkcjonowania komitetów działających w radzie nadzorczej odsyłały do Załącznika I do Zalecenia Komisji Europejskiej 2005/162/WE z dnia 15 lutego 2005 r. Zalecenia te nie zawierają w sobie bezpośrednich rekomendacji do tworzenia komitetów strategii czy wytycznych dotyczących ich funkcjonowania.

Rada GPW w 2021 roku przyjęła nowe zasady ładu korporacyjnego - „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021”. Jest to kolejna wersja zbioru zasad ładu korporacyjnego, która w kwestii komitetów nie zmieniła się znacząco. Usunięto z nich odwołanie do Zaleceń Komisji Europejskiej. Do rekomendacji dotyczącej raportowania składu i ilości spotkań dodano zapis o umieszczaniu w raporcie podsumowania działalności komitetów. Poza tym w zadaniach rady nadzorczej doszedł nowy zapis dotyczący jej pracy. Choć jest w nim wprost napisane, że rada nadzorcza w swojej pracy powinna wykorzystywać wyniki prac swoich komitetów, rekomendacja ta pozostawia szerokie pole do interpretacji: „Rada nadzorcza pracuje w kulturze debaty, analizując sytuację spółki na tle branży i rynku na podstawie materiałów przekazywanych jej przez zarząd spółki oraz systemy i funkcje wewnętrzne spółki, a także pozyskiwanych spoza niej, wykorzystując wyniki prac swoich komitetów.”

Z powyższego opisu wyłania się obraz polskiego ładu korporacyjnego, w którym komitety strategii są powoływane i funkcjonują pomimo braku bezpośrednich przepisów i dobrych praktyk je rekomendujących.

5.3 Podstawowe charakterystyki komitetów strategii w Europie

Kolejnym krokiem po analizie rekomendacji dotyczących komitetów strategii, było zbudowanie wiedzy dotyczącej tego, czym charakteryzują się te struktury w Europie. W tym celu dokonywano analiz dokumentów korporacyjnych, stron internetowych oraz raportów Spencer Stuart. Informacje te dotyczą nazewnictwa, branż, składu i posiedzeń rad raportujących komitety strategii oraz samych komitetów. Analiza ta dotyczyła komitetów raportowanych w 2018 roku. Dodatkowo zbadano liczebność komitetów strategii w Europie na przestrzeni 5 lat (2016-2020) oraz uzupełniono o kilka trendów, które zaobserwowano na przestrzeni tego okresu.

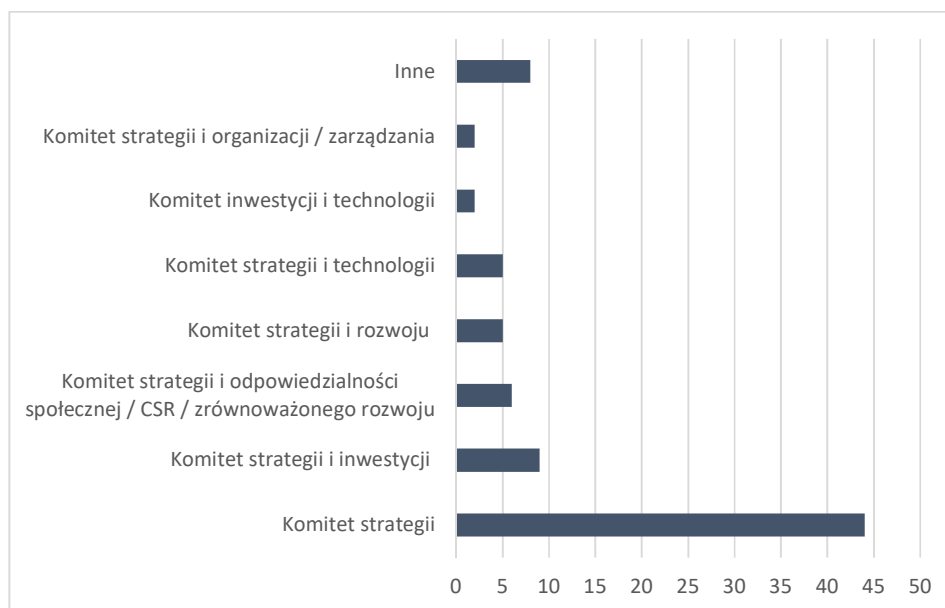
5.3.1 Nazewnictwo i łączenie funkcji komitetów

W poniższym badaniu skupiono się na 81 komitetach w dziewięciu krajach europejskich, które w swojej nazwie wspominają o strategii i działają w ramach rad nadzorczych lub rad dyrektorów. Większość zidentyfikowanych komitetów (44) zajmuje się wyłącznie strategią, jednak spora część łączy swoją funkcję z innymi zadaniami. Badane komitety najczęściej w swojej nazwie zawierają dodatkowy komponent dotyczący inwestycji (9) lub rozwoju (5). Szczególną grupę stanowią komitety, w których strategię łączy się z tematyką odpowiedzialności społecznej, CSR i rozwoju (6), należy jednak podkreślić, iż takie połączenie występuje wyłącznie w radach spółek francuskich. Powiązanie strategii i technologii, charakterystyczne jest zaś w szczególności dla spółek niemieckich, gdzie pod taką nazwą występują cztery komitety. Wśród innych zidentyfikowanych niestandardowych form znajdują się natomiast: komitet strategii i ryzyka, międzynarodowy komitet strategii przemysłowej, komitet refleksji strategicznej, komitet strategii i innowacji, komitet restrukturyzacji i strategii, komitet planowania strategicznego grupy, komitet inwestycji i strategicznych operacji, komitet strategii produktu i marki. Zestawienie nazw zidentyfikowanych komitetów prezentuje Rysunek 7.

Warto wspomnieć, że komitety strategii nie są jedyną dodatkową strukturą w ramach, której rady angażują się w strategię. W raportach rocznych i raportach dotyczących ładu korporacyjnego rady wskazują, iż zajmują się strategią również na dedykowanych sesjach, komitetach wykonawczych, czy w ramach innych

komitetów. Na przykład w Niemczech 43% rad nadzorczych deleguje pracę nad strategią do specjalnego komitetu, w pozostałych przypadkach zajmują się nią komitety wykonawcze (*Präsidialausschuss*) oraz inne komisje np. naukowo-techniczne (Spencer Stuart Germany, 2018). We Francji przyjęte są dwie główne formuły dyskusji o strategii w gronie członków rad. Pierwsza to formuła komitetu strategii, zaś te firmy, które ich nie mają organizują sesje strategiczne odbywające się raz lub dwa razy do roku (Spencer Stuart France, 2018). Z uwagi jednak na przyjętą metodologię nie analizowano tych form.

Rysunek 7 Zestawienie nazw zidentyfikowanych komitetów strategii oraz takich, które łączą swoje funkcje

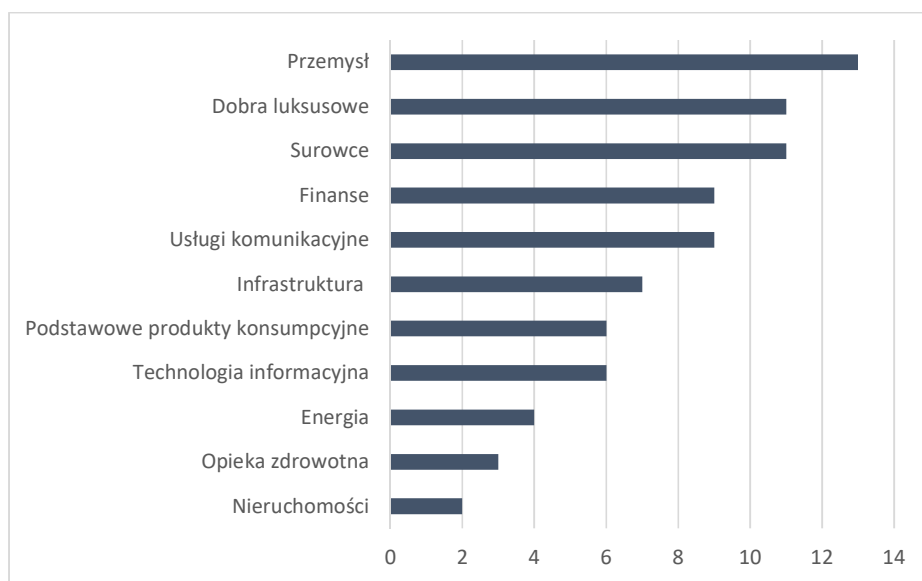


Źródło: Opracowanie własne

5.3.2 Komitety strategii, a sektory gospodarki

Spółki raportujące komitety strategii należą do różnych sektorów gospodarki, zaprezentowanych na Rysunek 8. Najwięcej z badanych komitetów strategii występuje w radach spółek pochodzących z sektorów związanych z przemysłem, produkcją dóbr luksusowych i surowców. Ponadto komitety strategii powoływane są w spółach z sektorów takich jak finanse, usługi komunikacyjne, infrastruktura, podstawowe produkty konsumpcyjne, technologia informacyjna, energia, opieka zdrowotna oraz nieruchomości.

Rysunek 8 Przynależność spółek raportujących komitety strategii do sektorów gospodarki



Źródło: opracowanie własne

5.3.3 Skład osobowy i posiedzenia rad oraz komitetów strategii

Kolejnym krokiem w celu zbudowania wiedzy na temat komitetów strategii w Europie była analiza składu osobowego i posiedzeń tej struktury. Podstawowe dane na ten temat zebrano w

Tabela 11¹¹, którą uzupełniono także o podstawowe informacje na temat składu i struktury rad, które je raportowały.

Dane wskazują, iż komitety strategii powoływane są zarówno przez rady dyrektorów jak i rady nadzorcze. Tych pierwszych w badanej grupie jest 49, zaś drugich 32. We Francji, w której spółki mogą wybierać pomiędzy dwoma systemami ładu korporacyjnego, komitety strategii występują w obydwu formułach.

Średnia wielkość rady dyrektorów, która ma komitet strategii wynosi 10,9 dla Belgii, 9 dla Danii i Finlandii, 11,5 dla Hiszpanii, 12,9 dla Włoch, natomiast wielkość rady nadzorczej, która ma komitet strategii wynosi odpowiednio 7,5 dla Holandii, 15,9 dla Niemiec i 9,1 dla Polski. We Francji uśredniona wielkość tych dwóch rodzajów struktur wynosi 14,4. Stosunkowo najwięcej kobiet w całej radzie dyrektorów lub radzie nadzorczej zasiada we Francji (42%). Najmniej kobiet

¹¹ Dodatkowe informacje na temat komitetów strategii w poszczególnych spółkach znajdują się w Załączniku 4 na końcu pracy.

zasiada w radzie dyrektorów we Finlandii (22%) i w radach nadzorczych polskich spółek (18%). W pozostałych krajach około 1/3 rad stanowią kobiety. W Finlandii wszyscy członkowie rady dyrektorów są niezależni. W Finlandii, Francji, i Holandii stanowią ponad połowę członków rady, natomiast w pozostałych krajach (Belgia, Hiszpania, Polska, Włochy) poniżej połowy. Spółka fińska, która znajduje się w zestawieniu jest też najbardziej umiędzynarodowiona pod względem zasiadających w jej radzie dyrektorów obcokrajowców (78%). Najmniej umiędzynarodowione są polskie rady nadzorcze, w których obcokrajowcy stanowią 15%. Średnio rady, które raportują komitet strategii mają poza nim 2,72 różnych komitetów (nie biorąc pod uwagę komitetów we włoskich radach, które często raportują komitety w radzie dyrektorów i współpracujące z radą dyrektorów).

Komitety strategii średnio składają się z 5,2 członków. Najmniejsze komitety strategii są w Danii (3), największe zaś w Niemczech (6,4). Średnia liczba posiedzeń komitetów strategii wynosi 4,78. Najrzadziej spotykają się komitety strategii w Holandii (2 razy w roku), natomiast najczęściej w Holandii – 9. W Danii, Finlandii i Holandii komitety strategii składają się wyłącznie z niezależnych członków rad. We Francji i w Polsce niezależni członkowie stanowią średnio nieco ponad połowę członków komitetu strategii, natomiast w pozostałych krajach 42% (Belgia), 35% (Hiszpania), 23% (Włochy).

Podsumowując, powyżej przedstawiono podstawowe charakterystyki komitetów strategii i rad, które je raportowały w 2018 roku. Dane te pozwalają zbudować ogólny obraz komitetów strategii w poszczególnych krajach. Widoczne różnice w liczbie raportowanych posiedzeń, składu czy niezależności członków stanowią potencjalny obszar kontynuacji badań nad komitetami strategii. W kolejnym podrozdziale zwrócono natomiast uwagę na zmianę liczebności tych struktur na przestrzeni pięciu lat w poszczególnych krajach, przy okazji wskazując kilka zauważonych trendów.

Tabela 11 Charakterystyki rad i komitetów strategii w poszczególnych krajach

KRAJ	Rady nadzorcze / rady dyrektorów raportujące komitet strategii											Komitety strategii			
	Liczba komitetów strategii (1)	Rada nadzorcza/ rada dyrektorów (2)	Średnia wielkość rady dyrektorów / rady nadzorczej (2)	Średnia wielkość zarządu (2)	Średnia liczba dyrektorów wykonawczych (2)	Średnia liczba dyrektorów niewykonawczych lub członków rad nadzorczych (2,3)	Średnia liczba kobiet w całej radzie (2)	Średnia liczba niezależnych członków (2)	Średnia liczba obcokrajowców (2)	Średnia liczba komitetów (1)	Średnia liczba posiedzeń (1)	Średnia wielkość komitetu strategii (1)	Średnia liczba niezależnych członków (1)	Procent niezależnych członków (1)	Średnia liczba posiedzeń (1)
Belgia	11	0/11	10,9	-	1,3	8,4	3,6	4,8	2,7	3,3	8,0	5,2	2,2	42%	4,4
Dania	1	0/1	9,0	3,0	-	-	3,0	9,0	4,0	4,0	12,0	3,0	3,0	100%	9,0
Finlandia	1	0/1	9,0	3,0	-	-	2,0	6,0	7,0	3,0	12,0	6,0	6,0	100%	4,0
Francja	20	3/17	14,4	-	1,0	11,5	6,0	8,1	4,9	4,2	8,8	6,1	3,4	56%	5,3
Hiszpania	8	0/8	11,5	-	1,5	10,0	bd	5,1	1,8	3,7	10,9	4,7	1,7	36%	5,4
Holandia	2	2/0	7,5	4,5	-	7,5	2,0	5,5	2,0	3,5	13,0	4,5	4,5	100%	2,0
Niemcy	15	15/0	15,9	4,6	-	-	5,4	bd	bd	4,7	6,6	6,4	bd	bd	3,1
Polska	14	14/0	9,1	5,5	-	7,5	1,6	3,8	1,4	3,4	9,8	5,6	2,9	52%	4,3
Włochy	9	0/9	12,9	-	2,0	10,9	4,1	6,2	2,2	3,9 (6,4)*	9,4	5,5	1,3	23%	5,5

(1) na dzień 31.12.2017

(2) na 2018 rok

(3) bez przewodniczących, sekretarzy, przedstawicieli załogi

* trzy spółki raportowały dodatkowe komitety, z którymi współpracują rady dyrektorów, w tym komitety strategii

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart oraz badań własnych

5.3.4 Liczba komitetów strategii i trendy na przestrzeni lat 2016-2020

Analiza raportów Spencer Stuart Board Index dla poszczególnych krajów w latach 2016, 2018 oraz 2020 pozwoliła na pokazanie jak zmieniła się liczba raportowanych komitetów strategii na przestrzeni pięciu lat (Tabela 12). Ponadto w trakcie szukania informacji na temat liczebności komitetów strategii zwrócono uwagę na kilka dotyczących ich faktów, które zmieniły się w analizowanym okresie. Analizę uzupełniono, więc o krótkie charakterystyki zaobserwowanych trendów.

Dane wskazują, iż w 2016 i 2018 roku liczba raportowanych komitetów strategii była ona podobna, odpowiednio 78 i 81, by spaść do 65 w 2020 głównie za sprawą likwidacji komitetów strategii w belgijskich radach.

Tabela 12 Komitety strategii w poszczególnych krajach w latach 2016, 2018, 2020

	2016	2018	2020
Belgia	10	11	0
Dania	1	1	1
Finlandia	2	1	0
Francja	22	20	20
Hiszpania	8	8	10**
Holandia	2	2	1
Niemcy	9	15	14
Norwegia	1	0	0
Polska	10*	14	16*
Szwecja	0	0	0
Wielka Brytania	0	0	0
Włochy	13	9	4***
Łącznie	78	81	65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart Board Index na rok 2016, 2018, 2020 oraz badań raportów rocznych. *Na podstawie badań raportów rocznych **Na podstawie raportu za rok 2019 ***W danym roku badano mniej spółek niż w latach poprzednich

Choć jeszcze w 2018 roku w indeksach Bel20 i BelMid komitety strategii stanowiły najbardziej popularną grupę komitetów wśród rad, poza komitetami audytu, wynagrodzeń i nominacji, brak ich w 2020 roku. Jest to konsekwencja zmian w Belgijskich Dobrych Praktykach 2020, rekomendujących by osobne komitety nie

zajmowały się w radach kwestiami strategii. Reformy te zostały omówione wcześniej.

W krajach skandynawskich na przestrzeni 5 lat nie zaszły znaczne zmiany. Komitety strategii nie są w nich popularną strukturą. W Dani na przestrzeni 5 lat raportuje ją jedna i ta sama spółka: GN Store Nord. W Finlandii jeszcze w 2016 roku raportowano dwa komitety w spółkach: Fiskars oraz Citycon. W pierwszej ze spółek komitet nominacji i strategii został zlikwidowany, w drugiej komitet strategii i inwestycji według raportu rocznego funkcjonował nadal jeszcze w 2020 roku, jednak spółka nie była już uwzględniona w raportach Spencer Stuart na ten rok. W pozostałych krajach skandynawskich: Norwegii i Szwecji nie raportowano żadnych komitetów strategii.

We Francji liczba komitetów strategii jest dosyć stała i wynosi mniej więcej połowę badanych spółek z indeksu CAC40, zrzeszającego największe spółki w kraju. Jednak jak pokazują najnowsze dane komitety strategii można spotkać także w mniejszych spółkach, które są częścią innych indeksów takich jak: Next20 (14 KS), Mid60 (24 KS) czy SBF120 (58 KS). Jak wspomniano wcześniej, dla francuskich komitetów strategii charakterystyczne jest łączenie się z komitetem odpowiedzialności społecznej lub CSR. Jeszcze w 2015 roku w spółkach CAC40 były cztery takie komitety strategii (Tabela 13), zaś w 2020 roku już osiem, co może być pewnym sygnałem przywiązywania coraz większej wagi do kwestii odpowiedzialności społecznej w strategiach spółek. Na pewno fakt ten pokazuje pewną zmienną naturę komitetów, które mają dynamiczną naturę i dostosowują się do nowych wyzwań i zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Badania ponadto wskazują, że komitety strategii nie są chwilową modą. We Francji jedenaście spółek raportowało komitety we wszystkich trzech badanych latach. Na marginesie ciekawym francuskim przykładem jest Grupa Orange, która ma komitety strategii w swoich spółkach w Belgii i Polsce. Francuska spółka matka, do 2014 roku także raportowała komitet ds. strategii, który jednak zastąpiła komitetem ds. innowacji i technologii.

Tabela 13 Komitety strategii i odpowiedzialność społecznej we Francji na przestrzeni 2016, 2018, 2020

	2016	2018	2020
Capgemini	Comité stratégie et investissements	Comité stratégie et investissements	Comité Stratégie et RSE
Crédit Agricole	Comité stratégique	Comité stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise	Comité Stratégique et de la RSE
Lafarge	Comité Stratégie, développement et développement durable	*	*
Legrand	Comité de la stratégie et de la RSE	Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	Comité de la Stratégie et de la Responsabilité Sociétale
L'Oréal	Comité stratégie et développement durable	Comité stratégie et développement durable	Comité Stratégie et Développement Durable
Saint-Gobain	Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	Comité Stratégique et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise
Thales	*	*	Comité stratégique et responsabilité sociale et environnementale
Total	Comité stratégique	Comité stratégie i RSE	Comité Stratégie i RSE
Vinci	Comité de la stratégie et des investissements	Comité de la stratégie et RSE	Comité Stratégie et RSE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart Board Index dla Francji. *Brak spółki w indeksie CAC40

W Hiszpanii poziom komitetów strategii utrzymuje się na dosyć stałym poziomie na przestrzeni ostatnich lat, z małym wzrostem w 2019 roku. Oprócz komitetu wykonawczego, audytu, nominacji i wynagrodzeń, najczęstszymi komitetami są właśnie komitety strategii oraz komitety ryzyka. Mimo to 75% hiszpańskich dyrektorów uważa, że na debatę strategiczną w ramach rady dyrektorów poświęca się mniej czasu niż to konieczne. Specyficzne dla komitetów strategii w Hiszpanii jest to iż nie są one domeną największych i najpłynniejszych spółek notowanych na głównym indeksie IBEX 35. Na przestrzeni lat komitety strategii powoływały pojedyncze rady z tych spółek, co pokazane jest w Tabeli 14. Cztery spółki raportowały komitety strategii we wszystkich trzech badanych okresach.

Tabela 14 Komitety strategii w Hiszpanii na przestrzeni 2016, 2018 i 2019 roku

	2016	2018	2019
IBEX 35	3	1	2
Kolejne 65 spółek według najwyższej kapitalizacji	5	7	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów Spencer Stuart

W Niemczech liczba komitetów wzrosła w 2018 o 6 komitetów względem roku 2016 i w sumie wynosiła 15. W 2020 roku liczba spadła do 14, za sprawą przejścia Innogy przez E.ON i likwidacji przez SGL Carbon komitetu strategii. W zestawieniu pojawiła się jednak nowa spółka Delivery Hero, która raportowała komitet strategii. W pięciu spółkach komitety strategii były raportowane we wszystkich badanych latach.

Na podstawie badań własnych ustalono iż popularność komitetów strategii w 40 największych polskich spółkach stopniowo wzrasta od 10 w 2016 roku, 14 w 2018 do 16 w 2020.

W podanym zestawieniu liczba komitetów strategii we włoskich radach spada z 16 w 2016 do 9 w 2018 roku. W 2020 raportowane były tylko 4 komitety strategii, należy jednak podkreślić iż w zestawieniu badana była mniejsza liczba spółek (37 spółek należących do indeksu FSTSE MIB).

Podsumowując, przeprowadzone badania pokazują, że komitety strategii są strukturą, która charakteryzuje się pewną stałością. Są rady, które na przestrzeni badanego pięcioletniego okresu cały czas korzystają z tego rozwiązania. Z drugiej strony są także mechanizmem ładu korporacyjnego, który dość szybko dostosowuje się do zmian legislacyjnych czy trendów w zakresie wyzwań związanych z odpowiedzialnością społeczną biznesu.

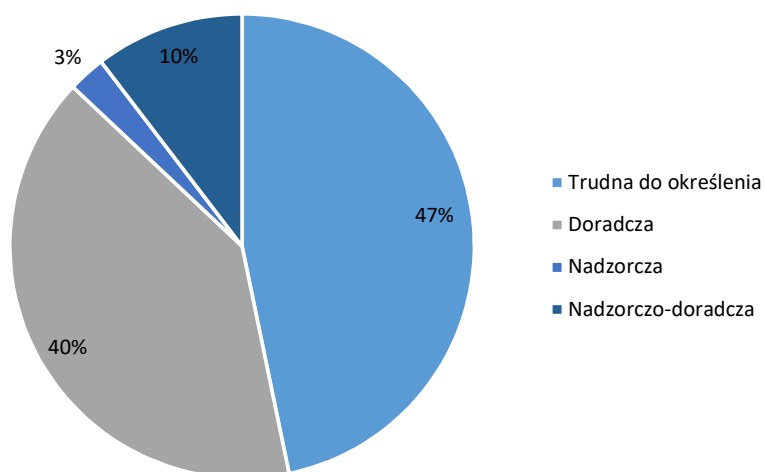
5.4 Deklarowane role, zadania i działania komitetów strategii Europy

By odpowiedzieć na pytanie o to, jakie są deklarowane funkcje i działania komitetów strategii w Europie dokonano analizy sprawozdań rocznych spółek, sprawozdań rad i komitetów strategii, ale także ich regulaminów. W zależności nie tylko od rodzaju dokumentu, ale także od kraju i systemu ładu korporacyjnego, spółki przekazują w nich informacje o różnym zakresie, długości i stopniu szczegółowości. Wyzwaniem wobec powyższych ograniczeń było zatem porównanie materiału badawczego i skoncentrowano się na następujących obszarach wspólnych: ogólnej roli i zakresie zadań lub aktywności.

5.4.1 Role komitetów strategii

Harrison (1987) wyróżniał dwa podstawowe typy komitetów: doradcze i monitorujące oraz twierdził, że komitety strategii są trudnym przypadkiem, gdyż nie da się ich jednoznacznie przyporządkować do żadnej z tych kategorii. Pierwszym krokiem w tej części badania, było bazując na tym prostym podziale, określenie ogólnej roli przypisywanej komitetom strategii. Przeprowadzone analizy wskazują, iż w 40% z badanych 77 przypadków rolę tę określano jako doradczą (w tym doradczo-informacyjną lub doradczo-opiniotwórczą), w 10% jako doradczo-nadzorczą, a w 3% jako nadzorczą (Rysunek 9). 47% komitetów strategii nie deklarowało w sposób jednoznaczny ogólnej roli w dokumentach.

Rysunek 9 Rola komitetów strategii w badanych dokumentach



Źródło: Opracowanie własne

W analizowanej grupie nie widać, by między radami nadzorczymi, a radami dyrektorów widoczna była szczególna różnica w kwestii tego, jaką rolę deklarują komitety strategii (Tabela 15). Na poziomie poszczególnych krajów, komitety, które spełniają funkcję nadzorczą stanowią pojedyncze przypadki. Uwagę za to

przykuwają polskie komitety strategii, w których połowa deklaruje specyficzną funkcję doradczo-opiniotwórczą.

Tabela 15 Rola komitetów strategii w różnych krajach i systemach ładu korporacyjnego

	Rola komitetu strategii	Brak informacji lub trudno określić	Doradcza	Doradczo- informacyjna	Doradczo- opiniotwórcza	Nadzorcza	Nadzorczo- doradcza
Rada dyrektorów	44	23	11	4	1	1	4
Rada nadzorcza	33	13	7	1	7	1	4
Belgia	9	4	4	-	-	-	1
Dania	1	-	1	-	-	-	-
Finlandia	1	-	-	-	-	-	1
Francja	20	14	2	-	1	1	1
Hiszpania	7	3	1	2	-	-	1
Holandia	2	2	-	-	-	-	-
Niemcy	12	7	5	-	-	-	2
Polska	14	2	2	1	7	1	1
Włochy	9	4	3	2	-	-	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy w programie Dedoose

5.4.2 Zakres zadań komitetów strategii

Przez zakres zadań w tym przypadku rozumiane są przyjęte w danej organizacji obowiązki dla tych komitetów, które są określone w regulaminach lub raportowane w dokumentach. Są to według przyjętego podejścia badawczego tak zwane praktyki, które są źródłem norm postępowania, ról i zasad wpływających na to jak praktycy rozumieją komitety strategii i jak z nich korzystają.

W wyniku wstępnego kodowania dla tego obszaru otrzymano 181 kodów dla 60 komitetów strategii. Następnie kody zostały zagregowane na podstawie podobieństw i różnic w kody drugiego rzędu. Porównanie z literaturą przedmiotu doprowadziło do decyzji by wykorzystać do strukturyzowania danych koncepty zbliżone do tych, które już w literaturze występują (Machold i Farquhar, 2013): 1) kształtowanie treści, kontekstu i wdrażania strategii, 2) strategiczna kontrola, 3) kształtowanie strategicznych decyzji, 4) kontrola strategicznych decyzji i

aktywności. Kody oraz częstość ich występowania zaprezentowane są w Tabeli 16. Osiem kodów, było na tyle unikalnych, że zdecydowano się nie przyporządkowywać ich do żadnej z kategorii.

Największą grupę wśród zadań stanowią te dotyczące kształtowania treści, kontekstu i wdrażania strategii (Huse, 2007; Machold i Farquhar, 2013; McNulty i Pettigrew, 1999; Minichilli, Zattoni i Zona, 2009; Ruigrok, Peck i Keller, 2006). W przypadku komitetów strategii składają się na nie przede wszystkim działania, które kształtują strategię na poziomie ogólnym, wyznaczając jej kierunki, a także określając ramy i priorytety debaty strategicznej. Komitety strategii w ramach deklarowanych przez siebie zadań przede wszystkim opiniują i rekomendują przedłożoną radzie strategię oraz strategiczne plany. Ponadto analizują i wyznaczają kierunki strategiczne, polityki inwestycyjne, a także procedury w organizacji. Ważną grupą zadań są także te związane z kształtowaniem kontekstu polegające na tym, że członkowie komitetu analizują strategię pod kątem polityk dotyczących odpowiedzialności społecznej i środowiskowej i dbają o jej spójność w tym zakresie. Często w dokumentach pojawiały się także zadania dotyczące analizy i nadawania sensu otoczeniu organizacji. Ponadto część komitetów ma wyznaczone zadania związane z przygotowaniem materiałów do dyskusji strategicznej rad.

Drugą największą grupę stanowią zadania związane z kształtowaniem strategicznych decyzji (Huse, 2007; Machold i Farquhar, 2013; Minichilli i in., 2009; Ruigrok, Peck i Keller, 2006). W przeciwieństwie do poprzedniej grupy, te zadania skoncentrowane są wokół znaczących projektów i aktywności spółek takich jak inwestycje, dezinvestycje, akwizycje, fuzje czy alianse. Komitety strategii przede wszystkim analizują, oceniają, opiniują i rekomendują strategiczne decyzje w tym zakresie. W niektórych przypadkach w zadaniach komitety strategii deklarują, że komitety przygotowują materiały i przygotowują pracę rady w zakresie danego projektu. Tylko dwa komitety deklarowały, iż do ich obowiązków należy przedstawianie propozycji potencjalnych inwestycji.

Komitety strategii wśród swoich zadań mają też takie, które można przyporządkować do roli monitorującej rad, choć są one wyraźnie mniej popularne. W literaturze przyjęte są dwie grupy zadań monitorujących i kontrolujących organizacje i strategiczne plany (*strategic control*) (Carpenter i Westphal, 2001; Machold i Farquhar, 2013; Minichilli i in., 2009), a także monitorujących i

kontrolujących aktywności i budżety (*output/quantitative control*) (Huse, 2007a; Machold i Farquhar, 2013; Minichilli i in., 2009; Zahra i Pearce, 1989).

Pierwsza z kategorii ma charakter bardziej jakościowej i stałej kontroli nad strategią, druga zaś ilościowej kontroli wyników i efektów aktywności i strategicznych decyzji. W przeprowadzonej analizie rozróżniono dwie grupy: strategicznej kontroli i kontroli strategicznych decyzji i aktywności, które są bardzo zbliżone do wyżej wymienionych kategorii. Na pierwszą z nich składają się zadania takie jak przeglądy strategii i planów strategicznych, badania i ocena strategii i planów strategicznych, monitorowanie wdrażania strategii oraz ogólny nadzór nad strategią. Do drugiej przeglądy strategicznych decyzji, monitoring ich wdrażania, przegląd budżetów i wydatków oraz ogólne monitorowanie strategicznych projektów. Zadania z dwóch ostatnich wymienionych grup pojawiają się rzadziej niż te z dwóch pierwszych

Tabela 16 Kody przyporządkowane do zakresu zadań przypisywanych komitetom strategii w dokumentach korporacyjnych oraz częstotliwości ich występowania

KSZTAŁTOWANIE TREŚCI, KONTEKSTU I WDRAŻANIA STRATEGII	80	STRATEGICZNA KONTROLA	26
Opiniowanie lub rekomendowanie strategii i planów strategicznych	20	Przegląd strategii i planów strategicznych	11
Analiza lub wyznaczanie kierunków strategicznych, polityk inwestycyjnych oraz procedur organizacyjnych	14	Badanie i ocenianie strategii i planów strategicznych	8
Analiza i zapewnianie zgodności strategii z CSR	12	Monitorowanie wdrażania strategii	5
Analiza i kształtowanie kontekstu dotyczącego otoczenia organizacji (trendów, konkurencji)	9	Nadzór nad strategią	2
Przygotowanie materiałów do dyskusji strategicznej rady	7		
Opiniowanie strategicznych dokumentów	4		
Ocena szans i ryzyk	4		
Analiza i ocena spójności strategii	2		
Inne zadania związane z kształtowaniem treści, kontekstu i wdrażania strategii: - Analiza i zapewnianie strategicznego wglądu w orientację strategiczną firmy - Definiowanie celów i strategii, poprzez identyfikację trendów oraz szans rozwoju - Doradzanie zarządowi w strategicznych kwestiach - Doradzanie w kwestii definiowania strategii i dalszego rozwoju - Wsparcie w definiowaniu i wdrażaniu strategii - Wsparcie w strategicznych kwestiach - Wsparcie rady w koordynacji i organizacji strategii poprzez upowszechnianie, wdrażanie i monitorowanie strategii -Zajmowanie się dalszym rozwojem strategii firmy	8		
KSZTAŁTOWANIE STRATEGICZNYCH DECYZJI	45	KONTROLA STRATEGICZNYCH DECYZJI I AKTYWNOŚCI	22
Analizowanie lub ocenianie strategicznych decyzji	19	Przegląd strategicznych decyzji	8
Opiniowanie lub rekomendowanie strategicznych decyzji	17	Monitorowanie wdrażania strategicznych decyzji	5
Przygotowanie materiałów dla rady dotyczących strategicznych decyzji	7	Przegląd budżetów i wydatków	5
Przygotowanie dla rady uchwały dotyczących strategicznych decyzji	2	Monitorowanie strategicznych projektów	2
Przedstawianie propozycji inwestycji	2	Ewaluacja strategicznych projektów	1
Inne zadania kształtujące strategiczne decyzje - Doradzanie zarządowi w sprawie strategicznych projektów - Doradzanie w zakresie pozyskiwania kapitału - Konsultowanie i rekomendowanie strategicznych projektów - Decydowanie lub rekomendowanie radzie w sprawach dotyczących strategicznych projektów - Rozwijanie, nadzorowanie planowania i zatwierdzanie strategicznych projektów - Dyskusja strategicznych opcji strategiczne opcje - Przegląd, ocena i doradztwo w zakresie szans strategicznych poza spółką	7	Komitet strategii jest informowany o strategicznych projektach	1
INNE ZADANIA			8
- Ocena systemu raportowania nieprawidłowości - Ocena, prezentacja i sugerowanie zmian w strukturze organizacyjnej - Prowadzenie i rozwijanie optymalizacji portfela nieruchomości firmy oraz badanie alternatywnych struktur własności w celu optymalizacji portfela nieruchomości - Identyfikacja i ocena istniejących lub brakujących zdolności innowacyjnych w firmie - Badanie spraw o mniejszej skali, jeśli uzasadnia to ich strategiczne znaczenie lub jeśli zarząd/przewodniczący rady nadzorczej wyraźnie tego wymaga - Inicjowanie, na wniosek zarządu, lub sugerowanie projektów badawczych prowadzących do istotnych inwestycji - Coroczne przygotowywanie dokumentu przedkładanego Radzie Zakładowej, dotyczącego wyborów strategicznych i ich konsekwencji - Świadczenia usług informacyjnych i zarządczych w zakresie nadzoru i monitoringu oraz planowania strategii biznesowej			8

Źródło: Opracowanie własne

5.4.3 Zakres zadań realizowanych przez komitety strategii

Zadania, które komitety strategii deklarują jako swoje obowiązki, nieco różnią się od tych które rzeczywiście realizują (praxis), choć także układają się w podobne cztery kategorie (Tabela 17). Informacje o realizowanych aktywnościach podawało do publicznej wiadomości 52% badanych komitetów. Stanowią one cenny materiał badawczy, bowiem sygnalizują pewne rozbieżności pomiędzy deklarowanymi praktykami a rzeczywistymi praxis komitetów strategii.

Dominującą grupę realizowanych zadań stanowią te dotyczące kształtowania treści, kontekstu i wdrażania strategii. Widać tutaj podobieństwo z zadaniami deklarowanymi, można jednak zidentyfikować pewne różnice. Choć co czwarty komitet deklarował, że zajmuje się opiniowaniem i rekomendowaniem strategii i planów strategicznych trudno znaleźć takie sformułowania w raportowanych aktywnościach. Pojawia się za to o wiele częściej dyskusja nad strategią, planami strategicznymi i możliwościami wzrostu, w szczególności wyróżnia się tu wątek dyskusji nad digitalizacją. Oczywiście może być tak, że komitety raportując, iż prezentują materiały do strategicznej dyskusji na radzie czy współpracę z radą mają na myśli podobne kwestie. Jest to bowiem drugie największa grupa działań, które deklarowano. Ponadto dominującym zajęciem komitetów strategii okazuje się być kształtowanie kontekstu dotyczącego otoczenia organizacji, czyli analiza i dyskusja dotycząca w szczególności trendów, sytuacji na rynkach czy konkurencji. Podobnie narracja zmienia się w obszarze zadań dotyczących kształtowania strategicznych decyzji. Komitety strategii do opisu aktywności raczej nie używają takich sformułowań jak analiza, ocena i rekomendacja, jak to działo się w przypadku deklarowanych zadań. Pojawia się jednak dyskusja oraz „zajmowanie się” strategicznymi projektami. Tym, co przykuwa uwagę, jest to, że w rzeczywistości znacznie rzadziej zajmują się decyzjami niż wynikałoby to z regulaminów czy deklaracji zadań.

W kwestii kontroli strategii i strategicznych decyzji realizowane zadania w dużej mierze pokrywają się z tymi deklarowanymi.

Tabela 17 Kody przyporządkowane do realizowanych przez komitety strategii zadań raportowanych w dokumentach korporacyjnych oraz częstotliwości ich występowania

KSZTAŁTOWANIE TREŚCI, KONTEKSTU I WDRAŻANIA STRATEGII	70	STRATEGICZNA KONTROLA	22
Kształtowanie kontekstu dotyczącego otoczenia organizacji (np. trendów, konkurencji)	17	Monitorowanie wdrażania strategii	7
Prezentacja materiałów do dyskusji strategicznej rady, współpraca z radą	14	Przegląd strategicznych obszarów	5
Dyskusja strategii, planów strategicznych i możliwości wzrostu	11	Przegląd strategii	4
Analiza, praca nad strategią lub wyznaczanie strategicznych kierunków	7	Przegląd spółek zależnych	2
Analiza i zapewnianie zgodności strategii z CSR	6	Inne aktywności związane ze strategiczną kontrolą	4
Zajmowanie się lub praca nad strategią i strategicznymi planami	6	- Ocena strategii	
Dyskusja tematu 'digitalizacji' lub strategii IT	5	- Przegląd prac nad aktualizacją strategii	
Inne zadania związane z kształtowaniem treści, kontekstu i wdrażania strategii:	4	- Rekomendacja zatwierdzenia rocznego raportu z wdrażania strategii	
- Analiza i rozważania na temat wzrostu wewnętrznego i zewnętrznego innowacyjnego rozwoju produktów i zastosowań, a także pozytywnej jakościowej demarkacji w odniesieniu do istotnych konkurentów.		- Otrzymał raport na temat perspektyw wzrostu	
- Analiza i rekomendacja strategii			
- Nieformalne spotkania konsultacyjne z członkami zarządu, związane z wprowadzaniem strategii i przejęciem spółki			
- Opiniowanie strategii			
KSZTAŁTOWANIE STRATEGICZNYCH DECYZJI	12	KONTROLA STRATEGICZNYCH DECYZJI I AKTYWNOŚCI	15
Dyskusja strategicznych decyzji	4	Przegląd strategicznych decyzji	4
Zajmowanie się strategicznymi decyzjami	3	Dyskusja nad budżetem i strategicznymi wydatkami	4
Analiza lub ocena strategicznych decyzji	3	Monitorowanie strategicznych decyzji	3
Inne aktywności	2	Inne aktywności:	4
- Doradzanie i dyskusja portfolio MiA		- Analiza obrotów i aktualizacja informacji o działalności	
- Opiniowanie strategicznych decyzji		- Analiza wyników najnowszych produktów wprowadzonych na rynek	
		- Nadzorowanie istniejących projektów, jak również nowych projektów mających na celu badanie innowacji technologicznych w szeroko pojętej przestrzeni technologicznej.	
		- Zajmowanie się wynikami firmy	
INNE			10
Przegląd, zmiana regulaminów i zadań komitetu strategii			3
- Zajmowanie się konwergencją i nowymi technologiami			7
- Rozstrzyganie głównych sporów			
- Dyskusja generalnej sytuacji			
- Inicjowanie innowacyjnych produktów			
- Zajmowanie się ofertą na rozliczanie swapów stóp procentowych w UE			
- Prezentacje na temat etyki biznesu, praw człowieka, zdrowia, bezpieczeństwa i własności akcji pracowniczych			
- Rekomendacje w zakresie spraw będących przedmiotem posiedzeń rady, a leżących w zakresie działania komitetu audytu			

Źródło: Opracowanie własne

5.4.4 Podsumowanie deklarowanych ról i zadań komitetów strategii w Europie

Podsumowując i interpretując wyniki przeprowadzonych badań, po pierwsze z analizy wyłania się paradoksalna natura komitetów strategii. Prawie połowa z nich nie ma jasno określonej roli, te zaś, które ją wskazują, są znacznie bardziej doradczymi niż monitorującymi strukturami w ramach rad. Ma to odzwierciedlenie w zakresie obowiązków i realizowanych zadaniach przez komitety strategii. W głównej mierze zajmują się one kształtowaniem treści, kontekstu i procesu wdrażania strategii oraz kształtowaniem strategicznych decyzji. W wachlarzu zadań, choć rzadziej, znajdują się jednak także takie, które przypisywane są do *stricte* monitorującej roli w zakresie strategii, decyzji strategicznych oraz aktywności. Komitet ten łączy więc pozornie sprzeczne funkcje doradcze i nadzorcze. Dalszym kierunkiem badań powinno być zbadanie charakterystyk poszczególnych spółek i zanalizowanie, czy wśród deklarowanych ról i zadań w komitetach spółek istnieją jakieś wyraźne prawidłowości.

Po drugie, komitety strategii wskazują, że powinno do nich należeć głównie opiniowanie i analizowanie strategii oraz strategicznych decyzji. Można interpretować to w ten sposób, iż rady chciałyby więcej czasu poświęcać na zgłębianie się w naturę podejmowanych przez siebie decyzji i poświęcać im więcej czasu i uwagi. Może to być jeden z motywów, dla których rady powołują takie formalne struktury.

Po trzecie, porównując zakres zadań przypisywany komitetom strategii do zadań, które raportują, można zauważyć iż zmienia się narracja wokół wykonywanych czynności. Choć to może subtelna różnica, że do obowiązków komitetów strategii należy opiniowanie, rekomendowanie i analiza, to w praktyce często deklarują one iż po prostu dyskutują. I jedna, i druga grupa czynności prawdopodobnie spełnia funkcję opisywaną w literaturze jako *gatekeeping* (Stiles, 2001), czyli aktywne doradzanie, ocenianie i odrzucanie strategicznych propozycji. Formuła dyskusji może wskazywać na bardziej nieformalny i jakościowy charakter tych zadań, w przeciwieństwie do ilościowych analiz.

Po czwarte, przeprowadzone badanie wyraźnie wskazuje, że komitet strategii nie angażuje się bezpośrednio w inicjowanie i wprowadzanie strategii. Jego główną rolę stanowi dyskusja nad kierunkami strategii i kształtowanie jej

kontekstu. W szczególności ciekawe jest to, że wśród głównych raportowanych zadań komitety strategii wymieniają te związane z kształtowaniem kontekstu dotyczącego otoczenia organizacji, odpowiedzialnością społeczną i digitalizacją. W połączeniu z tym, że komitety te rzadziej zajmują się konkretnymi strategicznymi decyzjami, oraz że ich praca ma prawdopodobnie charakter mniej formalny niż ta na posiedzeniach rad, ma ogólnie rzecz biorąc ma charakter jakościowy, można wnioskować, że jest to komitet w radzie służący głębszej refleksji dotyczącej przyszłości firmy. Jest to formuła, za pomocą której zarządzający i nadzorujący spółkami starają się odpowiedzieć na wyzwania jakie niesie zmieniający się świat, zinterpretować je i odnieść do własnej organizacji. Rady w tym celu powołują specjalne struktury być może dlatego że na ich posiedzeniach brak jest na to czasu, przeważają czynności nadzorcze i kontrolne, a i nie wszyscy członkowie rady są zainteresowani lub predystynowani do dyskusji o bardziej abstrakcyjnym charakterze.

5.5 Podsumowanie

W rozdziale piątym zebrano i zanalizowano dane, które pozwoliły na zbudowanie kontekstu działania komitetów strategii w Europie. Analizie poddano kodeksy dobrych praktyk w krajach europejskich, w których szukano rekomendacji pod kątem komitetów strategii. W badanych dokumentach podkreślano ważną rolę rad w obszarze strategii spółek, jednak żaden z nich nie zawierał odniesień do komitetów strategii. Jedynym wyjątkiem jest belgijski kodeks, w którym zamieszczono rekomendację, by nie przekazywać do specjalistycznych komitetów kwestii strategii. W konsekwencji tych przepisów w Belgii po 2020 roku zamknięto lub przekształcono funkcjonujące dotychczas komitety strategii.

Pomimo braku bezpośrednich rekomendacji komitety są jednak powoływane. W rozdziale zaprezentowano charakterystyki komitetów strategii funkcjonujących w 2018 roku, a także rad i spółek je raportujących. Ponadto dokonano analizy dokumentów korporacyjnych pod kątem deklarowanych przez komitety strategii ról oraz zadań. W kolejnym rozdziale zawężono badania do jednego kraju – Polski i pogłębiono ich charakter budując wiedzę w oparciu o wywiady z członkami rad nadzorczych.

Rozdział 6. Praktyka komitetów strategii w Polsce

6.1 Wprowadzenie

W poniższym rozdziale przedstawione zostały wyniki analiz wywiadów przeprowadzonych z członkami rad nadzorczych w Polsce oraz odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze.

Pierwszy podrozdział poświęcony jest odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące powodów, dla których powoływane są komitety strategii. Podrozdział ten uzupełniony jest o ważne wątki dotyczące postaw i opinii członków rad nadzorczych na temat powoływania komitetów strategii. W rozdziale opisano ponadto zarys historii powołania komitetów strategii w Polsce, wskazując jej związek z motywami ich powoływania.

Drugi podrozdział dedykowany jest odpowiedzi na pytanie o to, jakie jest zaangażowanie komitetów w strategię. Dla odpowiedzi na pytanie ważne jest zarysowanie szerszego kontekstu. Z tego powodu w pytaniu otwierającym wywiady rozmówcy pytani byli o osobiste refleksje na temat roli rad nadzorczych w zakresie strategii spółek na przestrzeni ostatnich lat. Następnie zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Whittingtona (2006) i pokazanym na rynku 5 w podsumowaniu rozdziału teoretycznego, zgromadzony materiał badawczy dotyczący zaangażowania komitetów w strategię ułożono według trzech wymiarów: praktyków, praktyk i praxis. W części dotyczącej praktyków opisano, kim są formalni oraz nieformalni członkowie komitetów strategii, jakie są między nimi relacje oraz przedstawiono indywidualne motywacje do zasiadania w tym organie. W części dotyczącej praxis opisano społecznie osadzone działania wykonywane w ramach komitetu strategii, które mają strategiczne znaczenie dla organizacji. Pod koniec podrozdziału przedstawiono praktyki pochodzące z otoczenia oraz z organizacji, które wpływają na to, w jaki sposób ludzie realizują aktywności związane ze strategią, w tym regulacje, zasady zarządzania, codzienne regulacje firm czy rytuały.

Na końcu tego rozdziału zaprezentowano różnice i podobieństwa w radach nadzorczych, które raportują posiadanie komitetów strategii oraz w takich, w których nie powołano tego typu struktury.

6.2 Motywy powoływania komitetów strategii

6.2.1 Opinie i postawy badanych dotyczące powoływania lub likwidacji komitetów strategii

Przed przejściem do sedna podrozdziału i przedstawieniem motywów powoływania komitetów strategii zarysowano postawy, jakie reprezentowali badani wobec tworzenia i likwidacji tych struktur. Jak się bowiem okazuje istnieje pewien związek pomiędzy postawą badanych, a deklarowanymi przez nich motywami powoływania komitetów strategii.

Tabela 18 Postawy badanych względem powoływania komitetów strategii w radach nadzorczych oraz motywy powoływania komitetów strategii

Badani rekomendujący powoływanie komitetów strategii	Badani nierekomendujący powoływanie komitetów strategii	Badani o neutralnej opinii lub brak opinii
R4, R6, R9, R11, R14, R15, R17, R19, R20, R21, R22, R24, R25	R2, R7, R8, R16, R18, R23, R26	R1, R3, R10, R12, R13
Badani wspominający o efektywnościowych motywach powoływania komitetów strategii	Badani wspominający o symboliczno-legitymizacyjnych motywach powoływania komitetów strategii	
R2, R3, R4, R9, R11, R15, R17, R20, R22, R25	R2, R7, R8, R18, R20	

Źródło: Opracowanie własne

Rozmówcy pytani byli o to, czy i gdzie rekomendowaliby powołanie komitetu strategii. Wśród rozmówców były zarówno takie osoby, które pozytywnie wypowiadały się na temat komitetów strategii i rekomendowały ich powoływanie, jak i takie, które stały na stanowisku, iż jest to niepotrzebna struktura w radach nadzorczych. Oczywiście byli też tacy, którzy mieli na ten temat neutralne zdanie lub nie przedstawili swojej opinii. Co ciekawe reprezentanci zarówno pierwszej jak i drugiej grupy byli zgodni co do tego, że gdyby komitet strategii został

zlikwidowany w ich radzie nadzorczej, nikt nie odczułby znacząco tej zmiany. Podsumowanie postaw badanych oraz motywy powoływania, które omówione są w dalszej części przedstawione zostały w Tabeli 18.

Większość rozmówców (13) uważa komitety za ważne i zdecydowanie rekomenduje powoływanie tej struktury. Jedenaście z tych osób miało doświadczenie jako członkowie komitetów strategii, dwie zaś uczestniczyły gościnnie w jego pracach. Wszystkie trzy kobiety, które brały udział w badaniu są w tej grupie. W opinii tych osób usprawnia on pracę rad nadzorczych, dyskusję na kwestiach strategicznych oraz podejmowanie decyzji. Komitet strategii był polecany przez badanych w szczególności dużym spółkom o skomplikowanych procesach [R1, R7, R9, R11, R13, R24]. Tylko jedna osoba [R22] wspomniała wprost o tym, że komitety strategii są potrzebne ponieważ dzięki temu rada ma większy wpływ na tworzenie i nadzór strategii.

„Wartość dobrze zrobionego komitetu strategicznego jest większa, niż rady nadzorczej.” [R6]

„Rekomendowałbym w każdej. W każdej publicznej i w każdej spółce dużej, gdzie jest na przykład większa ilość członków rady nadzorczej, powyżej na przykład 5, to w większej grupie jest naprawdę łatwiej pewne rzeczy przedyskutować, jeżeli pewny skład komitetu jest odpowiednio dobrany. Każda większa spółka, która ma strategię, ona wymaga powołania takiego komitetu, ponieważ bieżące monitorowanie realizacji inwestycji i efektywności ze strategią, no to jest coś na czym naprawdę rada nadzorcza powinna zwracać szczególną uwagę.” [R24]

Rekomendując powoływanie komitetów strategii badani podkreślali, że powinien on składać się z odpowiednio dobranych osób, nie tylko pod względem kompetencji, ale także współpracy w grupie. Ponadto, by komitet strategii dobrze spełniał dobrze swoją rolę powinien mieć jasno określony zakres kompetencji i obowiązków i nie angażować się w zarządzanie operacyjne jak to miało miejsce w jednym z omawianych przez badanego przypadków [R17].

„Po pierwsze, rekomenduję, bo się sprawdziło u nas, po drugie, to wszystko zależy od jakości współpracy i jakości członków komitetu

strategii, bo jeżeli to będą tylko rozliczający, a nie wnoszący do sprawy, to będzie źle, jeżeli będą nadaktywni, to też będzie źle.” [R19]

„Polecam powstanie komitetu strategii, ale chciałbym też wyraźnie powiedzieć, żeby komitet strategii był rzeczywiście komitetem strategii i nie zajmował się sprawami operacyjnymi, a wielokrotnie się zdarza, że do komitetu strategii wpływają sprawy, które nie należą do komitetu i mogłyby być rozwiązane na poziomie zarządu.” [R17]

Wśród badanych były także osoby (7), które miały krytycznie nastawienie do powoływania komitetów strategii. Grupa ta różni się od poprzedniej - znalazły się w niej tylko dwie osoby, które pracowały w Komitecie Strategii. Dwie wspomniane osoby, to członkowie rad nadzorczych z bogatym, wieloletnim doświadczeniem. Pięć pozostałych osób oprócz doświadczenia z zasiadania w radach nadzorczych charakteryzuje doświadczenie z zarządów spółek giełdowych, w tym takich, które współpracowały z komitetem strategii. W wywiadach osoby te zwracały uwagę na to, iż komitet strategii to dekoracja, sztuczna konstrukcja, która nic nie daje ani radzie nadzorczej, ani jej członkom, a tym bardziej spółce. Powoływanie takiej struktury jest symbolicznym zabiegiem (zresztą w jednym przypadku porównanym do zabiegu kosmetycznego [R8]), który ma dobrze wyglądać w sprawozdaniu [R7].

„Komitet strategii służy albo zarabianiu pieniędzy przez tych gości dodatkowych, albo pudrowaniu pryszcza, czyli po prostu jak jest jakiś problem, to zawsze mogą powiedzieć, Komitet Strategii dobrze powiedział i rada nadzorcza też, to są ci sami ludzie.” [R8]

Jak to określił jeden z badanych chęć powoływania komitetu strategii może świadczyć o tym, że rada nadzorcza jest za duża i nie jest w stanie efektywnie pracować jako grupa. Dodatkowo sytuacja, w której tworzy się w ramach rady nadzorczej odrębną podgrupę, może prowadzić do podziałów na osoby, które są lepiej i gorzej zorientowane w strategii. Badany ten nawet zasugerował, że w przypadku rozważenia powołania takiego komitetu, osoby, które miałyby się w nim nie znaleźć, powinny być usunięte z rady nadzorczej, gdyż nie wnoszą do niej prawdopodobnie wartości.

„Ryzyko stworzenia komitetu do spraw strategii, będzie takie, że w tym bardzo istotnym dla każdej spółki obszarze, będziemy mieli zwierzęta równe i równiejsze, tak. Będziemy mieli z natury rzeczy mniejsze grono

osób, które z tą strategią się identyfikują i które ją rozumieją i są w stanie wyartykułować ją na dość dużym poziomie szczegółowości i będzie grono pozostałe, które wiedząc jaka jest dynamika generalnie, które nawet nie przeczyta tych dokumentów, które będzie zatwierdzać i tak dalej. No i to moim zdaniem jest jakaś kompletnie nieszczęśliwa sytuacja. No bo jeżeli tak ma być, to po co jest ta druga część, która przy tym nie brała udziału. To moja odpowiedź na to byłaby taka, jeżeli my idziemy w kierunku takim, że teraz będzie jakiś jeden podstolik do spraw strategii, a drugi nie będzie w tym uczestniczył, to ja bym od razu powiedział, to w ogóle zredukujemy tę radę nadzorczą do tych osób, które zasiadają w tym podstoliku do spraw strategii. No bo my wyłaniając podstolik do spraw strategii, de facto akceptujemy fakt, że ta rada jest za duża, żeby funkcjonować w sposób funkcjonalnie dobry.” [R16].

We wspomnianej grupie badanych pojawiały się głosy, iż komitet strategii jest najmniej ważnym ze wszystkich komitetów [R2, R7]. Ich powoływanie zdaniem badanych w niektórych przypadkach może nawet świadczyć o niekompetencji zarządu, którego głównym zadaniem jest wyznaczanie i wdrażanie strategii spółek.

„Nie polecałbym takiego komitetu, bo to oznacza, że zarząd jest niekompetentny w kwestii strategii. Tak mi teraz do głowy przyszło. Nigdy o tym nie myślałem. Że oni sami nie potrafią tego zrobić.” [R2]

„Trzeba sobie wyraźnie powiedzieć, że wśród, jeżeli można byłoby w jakichś sposób porangować ważność komitetów, to oczywiście najważniejszy jest komitet personalny i wynagrodzeń, później jest komitet audytu. Natomiast komitet strategiczny, w zasadzie uchodzi za taki, bo wypada żeby był. To nie jest jakieś ważne ciało.” [R7]

W jednym z pytań kończących wywiady członkowie rad nadzorczych byli także pytani o to, co by się stało, gdyby komitet strategii w ich radzie nadzorczej został zlikwidowany. Znaczna część badanych twierdziła, że nic by się nie stało, a nawet niektóre decyzje strategiczne byłyby podejmowane szybciej, choć z mniejszą uwagą i zrozumieniem [R2, R6, R7, R11, R17, R21]. Deklaracja ta jest o tyle ciekawa, że część z tych badanych polecała powoływanie komitetów strategii i prezentowała szereg ich zalet. Ich opinia, że likwidacja takiego komitetu w ich radzie nadzorczej mogłaby przejść niezauważenie stanowi sygnał, że komitety może pełnić jedynie pewną symboliczną rolę.

„- Co by się stało, jak by został zlikwidowany ten komitet strategii?

- Nic by się nie stało. Niech mi Pani wierzy, że nic by się nie stało, miałbym mniej pracy, to, po pierwsze, a czy firma by się miała lepiej, trudno mi jest powiedzieć. I tak by musiała tworzyć strategię.” [R17]

„- A jeśli rozwiązano by taki komitet strategii w spółce?

- Nikt by tego nie zauważył.” [R7]

6.2.2 Motywy powoływania komitetów strategii przez pryzmat interesariusza

Przedstawione poniżej motywy powoływania komitetów strategii zaprezentowane są z perspektywy badanych członków rad nadzorczych. W trakcie rozmów okazało się, że choć komitety strategii powoływane są przez rady nadzorcze, przyczyniać się mogą do tego inni interesariusze tacy jak zarząd i akcjonariusze, którzy mają odmienne motywy (Rysunek 7).

6.2.2.1 Rada nadzorcza

Głównym interesariuszem, który przyczynia się do powoływania komitetów strategii jest naturalnie rada nadzorcza. Wśród wymienianych motywów z punktu widzenia tego interesariusza wyodrębniono dwie grupy motywów **efektywnościowych** oraz **sygnalizacyjno-legitymizacyjnych**. Na pierwszą grupę częściej wskazywali badani, którzy zasiadali w komitetach strategii lub aktywnie uczestniczyli w jego pracy, na drugą zaś osoby z doświadczeniem menedżerskim i dużym doświadczeniem wynikającym z zasiadania w radach nadzorczych (Tabela 18).

- **Motywy efektywnościowe**

Badania wskazują, iż rady nadzorcze tworzą komitety strategii przede wszystkim po to by usprawnić swoje działanie, szczegółowo zaznajomić się z wyzwaniami natury strategicznej oraz by poprawiać współpracę między radą, a zarządem.

Sprawność była ważnym wątkiem, jaki poruszali badani w kontekście powoływania komitetów strategii [R2, R4, R9, R11, R15, R17, R20, R22]. Dotyczy on

w szczególności licznych rad nadzorczych w spółkach o dużej skali i stopniu dywersyfikacji lub organizacji, w których planowany jest znaczący projekt strategiczny. Forma pracy przez komitet strategii pozwala podzielić złożone i skompilowane zadania pomiędzy różnych członków rady nadzorczej. Tym samym nie wszyscy muszą zaznajamiać się z liczną dokumentacją czy uczestniczyć w dodatkowych spotkaniach z zarządem. Ponadto taka formuła zdejmuje z posiedzeń rad nadzorczych nierzadko długie i żmudne dyskusje.

„Najczęściej komitety są tworzone wtedy kiedy rada jest faktycznie bardzo duża. I na przykład procedowanie tematu w radzie nadzorczej, która liczy 11 osób jest rzeczywiście bardzo trudne. I wtedy podział na mniejsze ciała, no sprawia, że jesteśmy w stanie dużo sprawniej dany temat procedować.” [R15]

Badani wyraźnie podkreślali, że powołanie komitetu i dodatkowe sformalizowanie procesu podejmowania decyzji strategicznych nie sprawia, że podejmowane są one szybciej. Motyw efektywnościowy obok wspomnianej wyżej sprawności, ma ważny aspekt jakościowy. Decyzje strategiczne w spółce są dzięki dodatkowej strukturze podejmowane z większą świadomością i lepszym zrozumieniem ze strony członków rad nadzorczych [R2, R4, R6, R11, R24]. Jednym z problemów, z którym mierzą się członkowie rad nadzorczych na posiedzeniach, jest ograniczony czas na pogłębioną i szczerą dyskusję. Rytuały opisane w dalszej części rozdziału, które rozwijane są w ramach komitetów strategii, sprzyjają uważnej dyskusji, która przebiega bez zbędnych formalności charakterystycznych dla posiedzeń rady nadzorczej. Atmosfera ta pozytywnie wpływa na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez członków rad nadzorczych, co może wskazywać na doradczą rolę komitetów w zakresie strategii. Jednocześnie badani wskazywali na to iż komitet strategii pozwala na lepsze wypełnianie monitorującej roli przez radę nadzorczą [R3, R4, R11]. Ich członkowie znają o wiele więcej szczegółów i poświęcają odpowiednio więcej czasu na obszar kontroli procesu tworzenia oraz realizacji strategii. Jest to jeden z pierwszych przykładów obrazujących komitety strategii jako struktury pełne paradoksów i pokrywa się z wnioskami z analizy logiki działania europejskich komitetów strategii w Rozdziale 5.

„Można wejść bardziej szczegółowo w tematykę, możemy mieć więcej czasu, żeby pewne rzeczy sprawdzić, poza tym do komitetów są też dobierane osoby pod kątem ich doświadczenia, kompetencji, żeby naprawdę osoby, które bardzo dobrze znają się w danym, są wręcz ekspertami w danym obszarze, żeby miały czas i możliwość bardzo głęboko wejść w daną tematykę.” [R24]

„Mi się wydaje, jak tak z Panią rozmawiam, jak sobie myślę o wartości dodanej, to wartość dodana jest taka, że w przeciwnym wypadku ma Pani kobiety i mężczyzn, którzy zbierają się na 2 godziny, 3 godziny, 4 godziny, punkt numer 1, punkt numer 2, zatwierdzenie wyników finansowych, sprawozdanie z działalności spółek zależnych, sprawozdanie audytora inne punkty, do widzenia, następne spotkanie za 3 miesiące. I rada nadzorcza tak, niestety, wygląda, znaczy, ale tak też trochę musi wyglądać. Komitet strategii to jest jedyne miejsce, gdzie może Pani z ludźmi usiąść i jeśli Pani w nich wierzy, to wyciągnąć od nich jakąś wiedzę.” [R6]

Ponadto materiał badawczy wskazuje na to, iż rady nadzorcze powołują komitety strategii, by usprawnić przepływ informacji i komunikację z zarządem [R4, R14, R25]. W ten sposób członkowie rad nadzorczych mogą radzić sobie z asymetrią informacji, która zgodnie z teorią agencji występuje między tymi dwoma organami w spółkach.

„Dla mnie ten komitet strategii to jest właśnie grupa ludzi, która jest w radzie, która jakby dużo bliżej siedzi zarządu i dużo bardziej zaangażowana operacyjnie, operacyjnie jest, ale dużo bardziej zintensyfikowany ma przepływ informacji z zarządem niż ogół rady.” [R25]

- **Motywy sygnalizacyjno-legitymizacyjne**

Powoływanie formalnej struktury może symbolizować wydłużenie i skomplikowanie procesu podejmowania strategicznych decyzji w spółce legitymizując w ten sposób rolę rady nadzorczej w procesach tworzenia i nadzoru strategii. W zależności od tego, kto ma być odbiorcą tych sygnałów, motywy te mają wymiar zewnętrzny i wewnętrzny

Grupa badanych [R4, R9, R11, R20, R21, R24], która zasiadała w komitetach strategii i pozytywnie odnosiła się do ich powoływania, zwracała uwagę częściej na zewnętrzne korzyści wynikające z ich istnienia i działania. Rady nadzorcze, które

mają komitet strategii mogą przez to sygnalizować na zewnątrz organizacji wysoki profesjonalizm swojej pracy czy też wysoki poziom kultury ładu korporacyjnego w ramach swojej spółki. Wysyłają komunikat, że strategia jest ważnym obszarem dla organizacji, której poświęca się dodatkowy czas i zasoby. Tworzenie komitetu strategii ma więc w pewnym sensie charakter wizerunkowy, który pomaga budować pozytywną reputację spółki. Badani [R1, R4, R20, R25] zwracali uwagę, że raportowanie komitetu strategii jest formą komunikacji z otoczeniem na temat tego, co robi rada nadzorcza i może to być pozytywnie odbierane przez interesariuszy zewnętrznych.

„(...) to jest taki drobny przykład, tak, taki sygnalizujący. Pozwala to uporządkować komunikację na temat tego, co robi rada nadzorcza.”
[R11]

„(...) więc ja stawiam taką tezę, że jak najbardziej to ma wpływ na budowanie wartości. A jeśli na budowanie wartości ma wpływ, to potencjalni inwestorzy, w ogóle akcjonariusze danej spółki pozytywnie to odbierają.” [R24]

Drugie oblicze prezentowali badani [R2, R7, R8, R18, R26], którzy należeli głównie do grupy krytycznej wobec komitetów strategii. Powołanie, a następnie raportowanie komitetów strategii ich zdaniem jest jedynie powierzchowną, momentami nawet cyniczną inscenizacją, która ma sprawić wrażenie profesjonalizmu, może być także izomorfizmem mimetycznym aby upodobnić się do innych podobnych spółek, lub po prostu efektem mody [R20]. Można powiedzieć iż jest to swoisty zabieg PR-owy, za którym jednak niewiele stoi w sensie menedżerskiej praktyki działania.

„-Dlaczego rady nadzorcze powołują komitety strategii

- Bo to dobrze wygląda w sprawozdaniu.

- Dla kogo to dobrze wygląda?

- W ogóle strategia jest po to, że dobrze wygląda. Nikt jej nie realizuje, nie traktuje jej poważnie. Strategia to jest coś, co się daje do, że tak powiem, jako swego rodzaju legitymizację działania, działania spółki zarządu. To jest wszystko to co nazywa się po angielsku dressing front

window. Po prostu jest to dekoracja, którą się ustawia na wystawie. I to dobrze wygląda. I koniec, that's it.” [R7]

„To może ładnie wygląda w papierach, wie Pani, to jest wszystko poukładane. To jest tak samo jak te wszystkie raporty CSI, wie Pani i tak dalej. Jeden wielki bullshit, no no naprawdę. Dla mnie to jest palenie pieniędzy po prostu no. Ale, no taki KGHM czy Grupa Lotos, no musi coś takiego pokazać, bo ona jest Index Respect i tak dalej.” [R18]

Obydwa te aspekty motywu sygnalizacyjno-legitymizacyjnego zdają się jednak łączyć w pewną całość. Taka sygnalizacja, że rada nadzorcza ma komitet strategii wydaje się dawać poczucie spokoju i bezpieczeństwa jej członkom oraz większe poczucie wpływu na sprawy spółki. Wątek ten może mieć pewien związek z częstszym powoływaniem komitetów strategii po 2014 roku i obawami wspominanymi przez badanych w związku z silnym uregulowaniem i obudowaniem sankcjami w ostatnich latach działalności rad nadzorczych. Jak to ujął jeden z rozmówców, rada nadzorcza powołując komitet strategii, może w ten sposób ubezpieczyć się na przyszłość, na ewentualne prawne konsekwencje kluczowych strategicznych decyzji [R8]. Może pokazać, że wszelkie podejmowane działania przez radę były uprawomocnione przez specjalnie powołaną formalną strukturę, która wspierała proces podejmowania strategicznych decyzji w spółce.

„Zaczęli się bać członkowie rad nadzorczych. Jak się traktuje prace odpowiedzialnie to chce się wiedzieć więcej o strategii. (...) Członkowie komitetu strategii spędzili dziesięć razy więcej czasu niż pozostali członkowie rady analizując daną kwestię. Daje to komfort pozostałym członkom rady do podjęcia decyzji. Daje poczucie bezpieczeństwa.” [R14]

„I z mojego doświadczenia wynika, że komitety strategii odgrywają coraz większą, odgrywają dużą rolę i coraz większą rolę w kształtowaniu strategii firmy, strategii spółki, aczkolwiek, no trzeba pamiętać, że strategia tworzona jest przez zarządy. Natomiast w obu przypadkach w instytucjach, w których jestem, czyli jestem w komitetach strategii miałem poczucie, że mój wpływ, w szczególności tej dużej spółki, że mój wpływ na kształtowanie strategii, nie tylko samo zatwierdzanie tej strategii, ale na samo kształtowanie, na dyskusję o kierunkach rozwoju firmy był, powiedziałbym dość znaczący.” [R3]

Dodatkowo, zdaniem niektórych badanych, samo istnienie komitetu strategii, jako swego rodzaju instytucji w organizacji, jest symbolem nadzoru rady nad strategią. Stanowi on jak to ujął rozmówca „element dyscyplinujący” dla zarządu.

„Ale jest jeszcze jeden element taki, to znaczy, wiedza czy świadomość tego, że komitet strategii istnieje, że to jest recenzent, że w Komitecie Strategii znajdują się zawsze osoby, które dokładnie przeczytają materiał, który jest poddawany do analizy, czyli materiał, który ma stanowić strategię powoduje, że zarówno zarząd, jak i firmy doradcze każdego typu pracują rzetelniej nad tym materiałem, który ma stanowić strategię. Czyli to jest tak, że istnieje komitetu strategii jest także elementem dyscyplinującym, bym powiedział, funkcjonowanie tych ciał, które wymieniłem, czyli zarządu, osób zajmujących się przygotowaniem strategii.” [R3]

6.2.2.2 Akcjonariusz i zarząd

Pomimo, iż komitety strategii powoływane są z grona członków rady nadzorczej impuls może przyjść także spoza tego organu. W szczególności zauważono w wywiadach wpływ na powoływanie komitetów strategii akcjonariusza w postaci inwestora zagranicznego, skarbu państwa, prywatnego funduszu inwestycyjnego oraz założyciela spółki.

Pierwszym z przykładów, gdzie zauważono szczególną rolę akcjonariusza w inicjowaniu powstawiania komitetów strategii, były spółki należące do międzynarodowych holdingów. Według relacji jednego z badanych [R6], który był przy powoływaniu komitetu strategii w radzie nadzorczej, główny zagraniczny akcjonariusz zarekomendował powołanie takiej struktury. Wynikało to z faktu, iż taka praktyka była przyjęta w grupie w pozostałych krajach, w których działa ta organizacja. W opinii tego rozmówcy powoływanie komitetów strategii, jest wyrazem dużego poziomu niezależności spółki córki od właściciela istnieje bowiem ryzyko, że taki komitet strategii może działać nie do końca po myśli właściciela. Według pamięci innego rozmówcy [R7], który zasiadał w tej samej radzie nadzorczej była to inicjatywa zarządu, co oczywiście nie wyklucza wpływu akcjonariusza.

Kolejnym przykładem specyficznego akcjonariusza, który ma wpływ na zakładanie komitetów strategii jest Skarb Państwa [R24, R26]. Zdaniem jednego z badanych rekomendacja powoływania komitetów strategii w spółkach sektora

energetycznego i pokrewnych wyszła z zalecenia Ministra Energii [R24], które w owym czasie sprawowało nadzór właścicielski nad spółkami Skarbu Państwa.

„(...) takie zalecenie było Ministra Energii, powinny być tworzone komitety, w tym komitet strategii.” [R24]

Trzeci typ akcjonariusza dotyczy spółek, w których inicjatywę powołania komitetu strategii zgłosił były wieloletni prezes i główny akcjonariusz spółki, gdy przeszedł do rady nadzorczej. Chciał on w ten sposób mieć nadal wpływ na strategię spółki, jednocześnie nie angażując się w zarządzanie operacyjne [R19, R26].

„Natomiast komitet strategii skonstruowałem z myślą o czymś takim, że to jest moje narzędzie osobiste, mówiąc nieskromnie znowu, do konstruowania strategii, ale również to jest pomocne dla mnie osobiście w innej rzeczy. Pomocne w tym, żebym się nie wpięprzał w zarządzanie operacyjne, żebym miał swoje pole aktywności. Każda osoba, która odchodzi z zarządzania operacyjnego, musi mieć pole aktywności. Jeżeli nie przygotuje sobie takiego pola, czy to na zewnątrz firmy, czy wewnątrz firmy, czy prywatnie, czy jakkolwiek, to albo degeneruje się, albo przeszkadza firmie.” [R19]

Fragment tej wypowiedzi pokazuje, że w takim wypadku komitet jest strukturą, która daje miejsce i przestrzeń, by były prezes i właściciel spółki dzielić się swoim doświadczeniem i wiedzą. Komitet ten wypracował sobie formułę spotkań w formie warsztatów, w których wypracowywane się strategiczne kierunki firmy. Powołanie tego komitetu strategii można także rozpatrywać pod kątem prestiżu i władzy w organizacji. Poprzez stworzenie tego typu struktury były prezes zapewnił sobie utrzymanie pozycji i statusu w organizacji, którą budował przez wiele lat.

Czwartym typem akcjonariusza wspomnianym w wywiadach są fundusze inwestujące w spółki na warszawskiej giełdzie i aktywnie uczestniczące w ich zarządzaniu. Komitet strategii jest w tym wypadku narzędziem ułatwiającym włączanie w się w proces tworzenia i nadzoru strategii [R8, R25].

„U nas mamy taki model działania, że zawsze inwestujemy w pakiety większościowe, zawsze chcemy mieć kontrolę i to wiąże się z tym, że jesteśmy tacy hands on, czyli jesteśmy takim aktywnym inwestorem. I to nierozdzielnie łączy się z tym, że my po prostu nie jesteśmy tylko takim inwestorem, który raz tam na kwartał dostanie jakieś zestawienie

danych i gdzieś tam może zadać jakieś pytania, tylko jakby staraliśmy się być na bieżąco ze spółką, uczestniczyć i omawiać jej, w takim szerszym... I też jak gdyby tą relację, jeśli chodzi o wymianę wiedzy i informacji, mamy dużo bardziej intensywną, niż to ma miejsce w przypadku funduszy, czy funduszy takich pasywnych, czy w przypadku takich totalnie pasywnych funduszy, czyli na przykład funduszy typu TFI, które pewnie kupią parę akcji i jakby nie uczestniczą w życiu spółki, tylko jedynie poprzez walne, czy tam jakieś takie bardzo formalne formuły.”
[R25]

Wspólnym motywem dla wyżej wymienionych interesariuszy wydaje się być motyw pozycji i wpływu. Z jednej strony bowiem chodzić może o uhonorowanie pewnych osób, z drugiej zaś to jest to instytucjonalna przestrzeń gry o władzę i wpływy. Badani wskazywali, że oprócz faktu iż akcjonariusze inicjowali powoływanie komitetów strategii, to także dbali o swoją reprezentację w tej strukturze. Akcjonariusze poprzez komitety strategii mogą wywoływać wpływ na kierunki strategiczne spółki zbieżny ze swoimi interesami. Delegując swoich przedstawicieli do komitetu strategii, mogą mieć większy wpływ na strategię, w szczególności, jeśli obsadzą stanowisko przewodniczącego komitetu strategii. W podrozdziale dotyczącym praxis opisano mechanizm, w którym rekomendacje komitetu strategii są akceptowane bez większych dyskusji i sprzeciwów przez radę nadzorczą. Akcjonariusz delegując chociażby jedną osobę także do komitetu strategii może mieć większy wpływ na kształtowanie strategii, niż gdyby miał tylko jedną osobę reprezentującą go na radzie nadzorczej. Dodatkowo akcjonariusz może inicjować powoływanie komitetu strategii z motywów sygnalizacyjno-legitymizacyjnych. Akcjonariusz, w szczególności w postaci funduszu może chcieć w ten sposób sygnalizować zmiany, które wprowadza w spółce, w którą zainwestował. Właściciel, który w długim terminie szykuje spółkę do sprzedaży, chce dać na zewnątrz organizacji sygnał, że ma poukładane procesy, dba o ład korporacyjny w spółce, w tym chce „uporządkować komunikację na temat tego, co robi rada nadzorcza” [R25].

„Zwłaszcza w przypadku takich biznesów jak nasz, gdzie mamy jakąś bardzo silną osobowość na czele tego wszystkiego i jest taka naturalna tendencja do myślenia, o, to tam właśnie jest tak, że tam, kurczę, (...) to oni to robią i to jest takie bardzo scentralizowana decyzyjność. Wydaje mi się, że nam tutaj zależy, żeby wysyłać sygnał, że wręcz przeciwnie, że

jest to bardzo demokratyczne i taki spersonalizowany sposób podejmowania decyzji.(...) Wysłanie takiego sygnału służy temu, żeby pewne mity, czy pewne jakieś takie przekonanie ogółu, no po prostu zakwestionować i podkreślić, że wręcz przeciwnie, że tutaj dbamy o jakiś tam ład i te zasady przejrzystości pewnej, rozdzielania funkcji nadzorczych od zarządczych.” [R25]

Oprócz akcjonariusza istotnym interesariuszem, który może inicjować powołanie komitetu strategii jest zarząd. Badani opisali przykłady trzech rad nadzorczych, w których zarząd w znacznym stopniu przyczynił się do zawiązania komitetu strategii, jednak tylko w dwóch podali znaczące szczegóły. Według relacji badanych, jedno z pierwszych dwóch komitetów strategii utworzonych przeszło dziesięć lata temu w polskich radach nadzorczych, powołane zostały z inicjatywy zarządu. W pierwszym przypadku komitet powstał przy okazji dużego i skomplikowanego projektu, w który zaangażowana była spółka [R2, R8, R11]. Przedsięwzięcie to było jedną z większych transakcji tego typu w kraju, wiązało się więc z dużym zainteresowaniem ze strony opinii publicznej, rządu i mediów. Według relacji badanych zarząd spółki z uwagi na ważkość tej decyzji, chciał mieć oparcie w organie nadzorczym.

„Przy tej decyzji rada nadzorcza miała dość dużą rolę, ponieważ wszystkie parametry w zasadzie wymagały zgody rady nadzorczej, to znaczy, to wymaga zgody politycznej, prawda? Więc żeby taką zgodę zabezpieczyć, no to trzeba odrobić swoją pracę domową, że tak powiem i nie wystarczy odrobić, jeszcze trzeba ją udokumentować, żeby dla wszystkich było jasne, że nie ma do czego się przyczepić.” [R11]

Można to interpretować w ten sposób, że zarząd chciał, by rada nadzorcza w sposób dodatkowy i znaczący legitymizowała tę ryzykowną transakcję, zdejmując w ten sposób (głównie symbolicznie) z niego część odpowiedzialności za strategiczną decyzję. Jest to też działanie ubezpieczające zarządzających spółką, by w przyszłości nikt nie zarzucił, że inwestycja ta nie została wnikliwie przeanalizowana. Co istotne, cytowany badany zwrócił uwagę na „udokumentowanie” tego procesu. Powołanie komitetu strategii jest sformalizowanym procesem pozostawiającym trwały ślad w dokumentach korporacyjnych spółki. Tworząc ten mechanizm ładu korporacyjnego rada nadzorcza może zasygnalizować, iż w sposób wnikliwy i uporządkowany przestudiowała daną kwestię. Zarząd zaś ma na podstawie protokołów i

sprawozdań formalny dowód na włączenie w proces podejmowania strategicznej decyzji rady nadzorczej. Dodatkowym motywem zarządu do powołania komitetu strategii przy okazji wspomnianej inwestycji mogła być chęć przyspieszenia podjęcia decyzji strategicznej w spółce, w dodatku zgodnej z wizją zarządu. Mamy tu więc do czynienia z motywem budowania pozycji i wpływu na sali posiedzeń rady nadzorczej, o którym więcej napisano w rozdziale dotyczącym nieformalnych członków komitetów strategii.

„Jak najbardziej, bo jak prezes jest zainteresowany załatwieniem sprawy i zgodnie ze statutem na przykład on potrzebuje zgody na dokonanie transakcji, zgody rady nadzorczej, to on myśli tak, co zrobić, żeby tą zgodę dostać szybko, sprawnie, bez problemów. No i utworzenie komitetu może usprawnić, tak i to bardzo znacząco” [R11].

Druga opisywana przed badanymi spółka, w której zarząd miał istotny wpływ na powołanie komitetu strategii, wspomniana była już wcześniej w kontekście międzynarodowego akcjonariusza. Jak zaznaczał badany [R7] nowo powołany w tamtym czasie zarząd spółki „odczuwał potrzebę”, by rada nadzorcza taki komitet posiadała i wspierała jego działanie takim organem.

6.2.2.3 Inne motywy i wątki

Należy wspomnieć, że część z badanych miała trudności z przywołaniem dokładnego powodu, dla którego rada nadzorcza powołała komitet strategii. Rozmówcy próbowali nierzadko racjonalizować powody, dla których ich zdaniem zawieszono taką strukturę, w szczególności, jeśli komitet zawieszono kilka lat wcześniej.

Ciekawy przykład stanowi przypadek omówiony wcześniej, w którym komitet strategii powstał najprawdopodobniej z inicjatywy zarządu wiele lat temu. Badani mający związek z tą radą nadzorczą w ostatnim czasie mieli trudności we wskazaniu, jakie były dokładne powody powołania tej struktury [R9, R14, R24]. Dla nich komitet strategii był w tej radzie nadzorczej „od zawsze” [R24] i nie interesowali się powodami stojącymi za jego utworzeniem. Zdaniem jednego z Rozmówców [R14] komitet ten został powołany dlatego, że „członkowie rady byli na tyle świadomi swojej odpowiedzialności, że chcieli wchodzić w najważniejsze

tematy.” W opinii zaś innej osoby [R24] jest to jeden z naturalnych elementów funkcjonowania rady nadzorczej.

„(...) gdy to było tworzone, to po prostu te dobre wzorce przenosiliśmy i nie pytając, albo nie kwestionując tego, po prostu to ma sens. Wydaje mi się, że też cała taka narracja do tworzenia komitetów była tak przekonująca, że na poziomie samych rad nadzorczych, my się nie zastanawiamy po co my te komitety tworzymy. Po prostu trzeba.” [R24]

Przykład ten dobrze obrazuje pewną istotną prawidłowość, którą sygnalizowali także inni badani. Mając relację aż sześciu członków rady nadzorczej, którzy mieli styczność z tą samą spółką i komitetem strategii na przestrzeni różnych lat widzimy, że narracja wokół niego zmienia się w czasie.

Inną z prób racjonalizacji było wskazywanie, iż powoływanie komitetów wynika z regulacji i dobrych praktyk daniem badanych komitet strategii komitety powstają ponieważ są wymagane regulacjami [R20, R24, R25]. Warto zwrócić uwagę, że badani którzy odpowiadali w ten sposób należeli do jednych z najbardziej doświadczonych w zasiadaniu w radach nadzorczych rozmówców.

„(...) pewnie są jakieś wymogi prawno-ustawowe.” [R25]

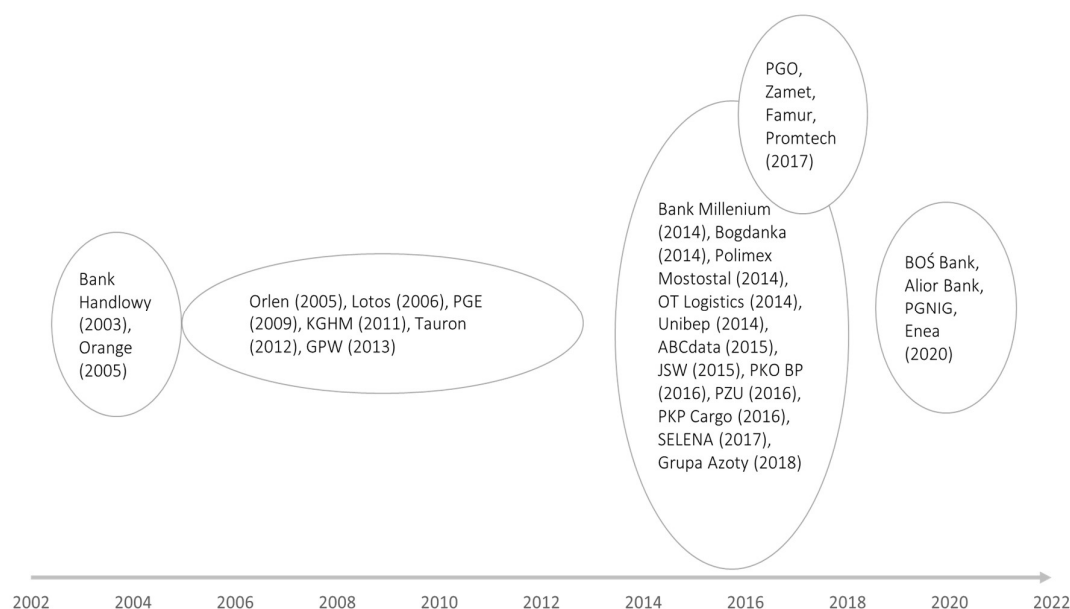
Jak wskazał przegląd dobrych praktyk i regulacji przeprowadzony na potrzeby pracy, żadna ustawa ani kodeksy dobrych praktyk nie rekomendują bezpośrednio powołania komitetów strategii. Wątek ten wydaje się jednak istotny z uwagi na widoczne częstsze powoływanie komitetów strategii po 2014 roku, gdy wprowadzone zostały nowe regulacje. Przywołując taki motyw członkowie rad nadzorczych niekoniecznie wskazują, że są niekompetentni, lecz może ilość regulacji staje się dla nich przytłaczająca. Podobnie jak w przypadku motywu sygnalizacyjnego, może być tu ukryty strach przed przepisami, których się nie zna lub nie rozumie. Ten wątek jest mocno powiązany z trendami na temat zaangażowania rad w strategię i strachem przed potencjalnymi karami, o którym wspominali badani a opisany został szerzej w rozdziale 6.3.1..

6.2.3 Zarys historii powoływania komitetów strategii w Polsce

Ważne uzupełnienie motywów powoływania komitetów strategii stanowi obraz początków i rozwoju komitetów strategii w Polsce. W ich względnie niedługiej historii można wyodrębnić pięć charakterystycznych kohort zaprezentowanych na Rysunek 10. Każdy z tych zbiorów tworzą spółki wyodrębnione z populacji z uwagi na podobny czas powoływania komitetów strategii i charakterystyki spółek, w których rady nadzorcze powołały te struktury. Kohorty zbudowano w oparciu o analizę raportów rocznych spółek w latach, w których raportowały one po raz pierwszy komitet strategii.

Pierwsze dwa komitety strategii w polskich radach nadzorczych zostały powołane ponad dekadę po tym jak 16 kwietnia 1991 roku odbyła się sesja inauguracyjna na warszawskiej giełdzie. Założono je w radach nadzorczych spółek należących do międzynarodowych grup kapitałowych: amerykańskiego Citibanku (Bank Handlowy w Warszawie S.A. - 2003) oraz francuskiego Orange (Orange S.A. - 2005). Można, więc wyciągnąć wniosek, iż pierwsze komitety strategii powstały jako import zagranicznej praktyki ładu korporacyjnego. Koresponduje to z wypowiedzą jednego z badanych, iż komitet strategii „przyniesiono z zachodnich, bardziej rozwiniętych rynków” [R24], a także z rozmowami przeprowadzonymi z członkami rad nadzorczych odnośnie roli akcjonariusza w powoływaniu komitetu strategii.

Rysunek 10 Kohorty polskich spółek według lat, w których rady nadzorcze powołały komitety strategii



Źródło: Opracowanie własne

Kolejne komitety strategii zaczęły powstawać w największych polskich spółkach ze znaczącym udziałem Skarbu Państwa (tzw. spółkach strategicznych¹²) tuż po przystąpieniu przez Polskę do Unii Europejskiej. Pierwszy z tych komitetów powołał w 2005 roku PKN Orlen S.A. Fakt ten zbiega się ze znaczącymi akwizycjami spółki. W 2005 roku PKN Orlen wykupił za 486 mln EUR udziały w czeskiej spółce Unipetrol a.s., a w 2006 przejął kontrolę nad d. Mazeikiu Nafta na Litwie. Polski koncern kupił 53,7% akcji rafinerii od Jukosu za 1,49 mld dolarów oraz 30,7% akcji będących wówczas w rękach państwa litewskiego za 852 mln dolarów [Raport Roczny Orlen 2005, 2006]. Drugi komitet strategii z tej kohorty powstał w spółce Lotos S.A. w 2006 roku, co pokrywa się czasowo z zatwierdzeniem przez radę nadzorczą nowej strategii organizacji na lata 2006-2016. W dokumencie tym zostały określone kierunki rozwoju grupy w obszarach wydobywania i pozyskania ropy

¹² Spółki strategiczne – spółki o istotnym znaczeniu dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa publicznego ujęte w wykazie będącym rozporządzeniem Rady Ministrów RP do ustawy o szczególnych uprawnieniach ministra skarbu (Dz.U. z 2005 r. nr 132, poz. 1108, ze zm.). W spółkach tych obowiązywała reguła tzw. „złotej akcji” lub „złotego weta” ze strony reprezentanta Skarbu Państwa, dająca wpływ na strategiczne decyzje spółki.

naftowej, rafineryjnym i rynkowym z uwzględnieniem bezpieczeństwa paliwowego kraju.

„Prawidłowo zostały ocenione potrzeby i zdefiniowany udział firmy w systemie bezpieczeństwa paliwowego Polski. Kierunek pozyskania nowych źródeł ropy z Bałtyku, założenie intensyfikacji działań Spółki Petrobaltic oraz poszukiwania innych dostawców surowca z Kuwejtu i z Morza Północnego, to niektóre z działań wzmacniających bezpieczeństwo zaopatrzenia w surowce energetyczne całego kraju”
[Jan A. Stefanowicz Przewodniczący Rady Nadzorczej Grupa LOTOS S.A. w liście umieszczonym w sprawozdaniu spółki za 2006 rok]

„Jednym z kluczowych wydarzeń było zatwierdzenie przez Radę Nadzorczą Spółki 27 czerwca 2006 roku „Strategii Grupy Kapitałowej Grupy LOTOS S.A. do 2012 roku”. Strategia określa kierunki rozwoju firmy na następne 6 lat i zakłada kontynuację budowy wartości przez optymalne wykorzystanie potencjału firmy w trzech obszarach działalności – wydobywania i pozyskania ropy naftowej, rafineryjnym oraz rynkowym.” [Paweł Olechnowicz Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny Grupa LOTOS S.A. w liście umieszczonego w sprawozdaniu spółki za 2006 rok]

Kolejny komitet strategii w 2009 roku powołała PGE S.A., zaraz po swoim debiucie giełdowym. Spółka przygotowywała się w tym czasie do szeregu znaczących projektów, z czego na główną uwagę zasługuje finansowanie nowej inwestycji strategicznej, realizowanej przez PGE Elektrownia Opole S.A – budowy bloków o szacunkowej wartości 3,2 mld EUR. Dwa lata później komitet strategii został rozwiązany w KGHM Polska Miedź S.A.. Jest to okres, w którym spółka finalizował umowę w sprawie akwizycji kanadyjskiego przedsiębiorstwa Quadra FNX Mining Ltd. na kwotę 2,5 mld USD. W 2012 roku komitet strategii powołany został w Tauron S.A.. Do najważniejszych wydarzeń w historii spółki w tamtym okresie należy podpisanie w 2012 z PGNiG, ENEA, KGHM oraz PGE umowy ramowej na poszukiwanie i wydobywanie węglowodorów (gazu) z łupków oraz podpisanie listu intencyjnego w sprawie nabycia udziałów w spółce celowej PGE EJ 1, powołanej do budowy i eksploatacji elektrowni jądrowej. Nie jest wykluczone, że praktyka powołania komitetu strategii została przeniesiona ze współpracujących spółek, w których do tej pory zostały rozwiązane komitety strategii.

„W 2012 r. Grupa kontynuowała program inwestycyjny, którego głównym celem jest poprawa efektywności operacyjnej dzięki budowie nowych mocy wytwórczych i modernizacji istniejących aktywów oraz wprowadzaniu nowoczesnych, niskoemisyjnych technologii. Główne projekty inwestycyjne prowadzimy w Obszarze Wytwarzanie i Obszarze Dystrybucja. Oprócz inwestycji bezpośrednio realizowanych przez Grupę analizujemy alternatywne możliwości rozwoju. Uczestniczymy m. in. w projekcie budowy pierwszej w Polsce elektrowni jądrowej oraz w poszukiwaniach gazu łupkowego.” [Antoni Tajduś, Przewodniczący Rady Nadzorczej TAURON Polska w liście umieszczonym w sprawozdaniu spółki za 2012 rok]

GPW, ostatnia ze spółek z tego zbioru, powołała komitet strategii w 2013 roku. Miało to miejsce w tym samym roku, w którym spółka przyjmowała nową strategię rozwoju „GPW.2020” na lata 2014-2020. W powyżej wymienionych przykładach widać pewną prawidłowość. Powołanie komitetu strategii w radzie nadzorczej zbiegło się w czasie z zatwierdzeniem przez rady nadzorcze znaczących inwestycji oraz przyjęcia nowych długofalowych strategii, co pokrywałoby się z tym co w wywiadach mówili badani, że niektóre komitety strategii powstały przy okazji znaczących projektów przeprowadzanych w spółkach. Charakterystyczne dla tej grupy są nazwy komitetów, które w większości tych spółek nazywają się komitetami ds. strategii i rozwoju. Łącząc tę informację z sygnałami z wywiadów o wpływie interesariusza na powoływanie komitetów strategii widać, że Skarb Państwa odegrał on znaczącą rolę w rozpowszechnianiu tego mechanizmu ładu korporacyjnego.

Znaczące zintensyfikowanie powoływania komitetów strategii nastąpiło w latach 2014-2018, kiedy to aż szesnaście spółek powołało komitet strategii. W tej grupie pojawiły się spółki ze zróżnicowaną strukturą akcjonariatu oraz różnej wielkości. Ze sprawozdań rocznych możemy dowiedzieć się o różnych ważnych wydarzeniach w życiu organizacji w tamtym okresie. Przykładowo w raporcie rocznym Banku Millenium za 2014 rok istnieje zapis o związku powołania komitetu strategii z opracowaniem planu strategicznego dla organizacji na lata 2015–2017. W sprawozdaniu spółki Lubelski Węgiel Bogdanka istnieje lapidarny zapis o powiązaniu ustanowienia komitetu strategii z rozwojem strategii rozwoju i działalności grupy. W Polimex-Mostostal Komitet ds. Strategii i Rozwoju w dużej mierze miał nadzorować restrukturyzację spółki. ABC Data w 2015 roku przyjęła

strategię na lata 2016–2018, której celem było osiągnięcie pozycji lidera w dystrybucji IT opartej na e-commerce w regionie CEE. PKO BP w 2016 roku zatwierdziło strategię „Wspieramy rozwój Polski i Polaków”, której założenia miały na celu dalsze umocnienie pozycji Grupy Kapitałowej Banku, jako lidera w kluczowych segmentach rynku, zwiększenie innowacyjności i dopasowanie do potrzeb klienta¹³. W tej kohorcie trudno zidentyfikować informacje o tak znaczących inwestycjach, jak to miało miejsce w poprzednim zbiorze. Choć wyjątkiem wydaje się być OT Logistics, które planowało intensywną strategię akwizycyjną w kraju przejmując m.in. spółki zajmujące się przewozami kolejowymi czy za granicą planując zakup udziałów w portach w Czarnogórze i Chorwacji.

Pojawia się jednak pytanie, co sprawiło, że aż szesnaście spółek w tym okresie (w tym dziesięć tylko w latach 2014–2016) powołało komitet strategii. Jednym z wyjaśnień może być pojawienie się nowych unijnych regulacji. 16 kwietnia 2014 roku Parlament Europejski i Rada UE wydały rozporządzenie w sprawie nadużyć na rynku („rozporządzenie MAR”). Ustanowiło ono „wspólne ramy regulacyjne dotyczące wykorzystywania informacji poufnych, bezprawnego wykorzystywania informacji poufnych i manipulacji na rynku (nadużyć na rynku), a także środków mających zapobiegać nadużyciom na rynku w celu zapewnienia integralności rynków finansowych w Unii oraz poprawy ochrony inwestorów i zwiększenia zaufania do tych rynków”. Od dnia 3 lipca 2016 roku zaś uczestnicy rynku kapitałowego są zobowiązani do stosowania się do tych przepisów. Regulacje wprowadzone przez unijne rozporządzenie są o tyle ważne dla członków rad nadzorczych, że zostali oni, jako organ zarządzający spółką włączeni do grona osób odpowiedzialnych za bieżącą politykę informacyjną spółek giełdowych. Choć przepisy te bezpośrednio nie mają związku z komitetami strategii, można przypuszczać, że korelacja ta nie jest przypadkowa. Tworzenie nowego mechanizmu ładu korporacyjnego, jakim jest komitet strategii, mogło być sposobem radzenia sobie członków rad nadzorczych z niepewnością związaną z regulacjami nakładającymi nowe, lecz nie do końca sprecyzowane wymagania względem rad. Osadzając w tym kontekście trudności ze wskazaniem przez badanych rozmówców

¹³ PKO BP w 2010 roku, zaraz po powołaniu na nowego prezesa banku Zbigniewa Jagiełło raportował czasowy komitet strategii zarządu. Wiceprezes Jarosław Myjak był zaś wcześniej członkiem Komitetu Strategicznego Citibank Handlowy SA, praktyka ta mogła więc przyjść z innej organizacji.

dokładnych motywów powołania komitetów strategii widać, że pod powierzchnią być może pozornie racjonalnych decyzji toczą się różnego rodzaju procesy o złożonym charakterze, które wymagałyby rozszerzonych badań.

W powyższej grupie wyróżniają się cztery spółki, które oznaczono na rysunku, jako osobną kohortę: PGO, Zamet, Primtech, Famur. Wszystkie te spółki kontrolowane są przez rodzinną firmę inwestycyjną TDJ, a ich rady powołały komitety strategii w 2017 roku. W tej grupie w szczególności wywiady wskazywały na sygnalizacyjną rolę komitetu strategii. Pomaga on w sygnalizowaniu przez spółkę wysokiego poziomu ładu korporacyjnego.

Choć analizie w pracy poddane zostały spółki, które komitet strategii powołały przed 31 grudnia 2018 roku, warto podkreślić, że w 2020 rady nadzorcze BOŚ Bank S.A., Alior Bank S.A., PGNiG S.A. oraz Enea S.A. powołały taką strukturę. Spółki te przedstawione zostały jako piąta kohorta na wykresie.

Analiza historii powoływania komitetów strategii w Polsce pozwoliła zidentyfikować pewne prawidłowości, które mają ścisły związek z motywami, na które wskazywali w wywiadach członkowie rad nadzorczych w wywiadach. Wyniki badań analiz zarówno źródeł pierwotnych jak i wtórnych zostały podsumowane poniżej.

6.2.4 Podsumowanie motywów powoływania komitetów strategii

Fakt utworzenia komitetu strategii jest wypadkową różnych motywów, wśród których zidentyfikowano trzy główne grupy: efektywnościowe, sygnalizacyjno-legitymizacyjne oraz władzy i wpływu. Motywy te dotyczą nie tylko rad nadzorczych, które spośród swoich członków wyłaniają tę strukturę, lecz także innych interesariuszy takich jak akcjonariusze i zarządy. Przeprowadzone badania wskazują, że mogą oni pełnić istotną rolę w procesie powoływania komitetów strategii. Co zaskakujące wśród motywów powołania komitetów strategii nie pojawiały się argumenty mówiące o tym, że komitet strategii jest powoływany po to by członkowie rad wnosili dodatkową wartość w procesie tworzenia, czy nadzorowania strategii. Podkreślano za to, że komitet strategii służy bardziej członkom rad nadzorczych, aby mogli bardziej zagłębić w podejmowane decyzje, co pokrywa się z wnioskami z analizy dokumentów w rozdziale 5.

Niewątpliwie ważnym wnioskiem jest to, że opinie nie tylko o powoływaniu, ale i rekomendowaniu komitetu strategii są związane z tym, czy dana osoba zasiadała w tym organie. Członkowie rad nadzorczych lub zarządów, którzy nie byli członkami komitetu strategii nie widzieli tak wyraźnie wartości dodanej tego komitetu, jak osoby, które uczestniczyły w jego pracach.

Badanie historii powoływania komitetów strategii w Polsce uzupełniło wątki, które pojawiały się w wywiadach i rozszerzyło perspektywę na badane zagadnienie. Komitety strategii pojawiły się w Polsce wraz ze spółkami pochodzącymi z kraju o wyższej kulturze ładu korporacyjnego. Kolejne komitety strategii były zawiązywane stopniowo w największych spółkach z udziałem Skarbu Państwa, przy okazji znaczących strategicznych projektów lub zatwierdzania wieloletnich strategii. Następnie w latach 2014–2018 nastąpił znaczący wzrost liczby komitetów strategii, które zbiegły się w czasie z nowymi regulacjami w zakresie rad nadzorczych.

Z analizy motywów powołania komitetów strategii i ich historii w Polsce wyłania się jeszcze jeden dodatkowy wniosek dotyczący ich funkcjonowania w czasie. Choć początkowo komitety strategii są powołane dla jakiegoś konkretnego celu, z czasem, gdy staje się on nieaktualny, struktura komitetu i tak pozostaje. Funkcjonuje on w radzie nadzorczej jako stała praktyka, której nikt nie kwestionuje, co potwierdza tezy teorii instytucjonalnej oraz ewolucyjnej teorii strategii o inercyjnym charakterze wielu rozwiązań organizacyjnych.

6.3 Działania komitetów strategii: praktycy, praxis, praktyki

Oprócz powodów, dla których rady nadzorcze powołują komitety strategii badano, jak one działają w praktyce. W poniższych podrozdziałach przedstawiono praktyki komitetów strategii w trzech wymiarach: praktyków, praxis i praktyk. Właściwy opis poprzedzono, krótkim wstępem odnośnie trendów w zaangażowaniu polskich rad nadzorczych w strategię. Stanowi on ważne tło dla przedstawionych w dalszej części wyników badań.

6.3.1 Zaangażowanie polskich rad nadzorczych w strategię na przestrzeni ostatnich lat

Większość z badanych miała bogate, wieloletnie doświadczenie wynikające z zasiadania w swojej karierze w wielu radach nadzorczych i zarządach. Odpowiedzi na pytanie o zaangażowanie polskich rad nadzorczych w strategię były więc z jednej strony dosyć zróżnicowane, a z drugiej strony pozwalały na stworzenie obrazu rad nadzorczych w największych spółkach w Polsce. Rozmówcy podkreślali, że każda rada nadzorcza jest na swój sposób wyjątkowa i trudno jest na ich temat generalizować. W wypowiedziach daje się jednak dostrzec pewną sprzeczność, bowiem pojawiły się dwie tendencje odpowiedzi. Jedna wskazuje na to, że rola i zaangażowanie rad nadzorczych w strategii nie zmieniła się znacząco na przestrzeni ostatnich lat, a druga, że nabrały one w ostatnim czasie na znaczeniu.

Rozmówcy, w opinii których rola rady nadzorczej w strategii nie zmieniła się znacząco w czasie [R4, R7, R8, R11, R18, R23, R18], podkreślali, że rola ta zawsze powinna być znacząca. Jak ujął to jeden z rozmówców:

„Bym powiedział tak, że nie powinna rosnąć, albo maleć. Zawsze rada nadzorcza powinna być mocno zaangażowana w sprawy spółki, oczywiście znając swoje proporcje, miejsce w szeregu, tak, jeśli chodzi o organa kapitałowe w spółce.” [R4]

W dalszej części swojej wypowiedzi rozmówca podkreślił, że rady nadzorcze w ostatnich latach postrzegane są jako organy które powinny bardziej aktywnie włączać się w obszar strategii. W rzeczywistości jednak nie widać wśród rad nadzorczych zwiększonego zaangażowania w tym obszarze.

„No oczywiście można było by powiedzieć, że biorąc pod uwagę jakby konkurencję dzisiaj na rynku w różnych branżach i poziom skomplikowania działalności operacyjnej zarządów, tak, no to oczywiście aktywna rola rad nadzorczych, można powiedzieć, że teraz pewnie spostrzegane są rady, że powinny się bardziej włączać, być bardziej aktywne. W tym kontekście mógłbym to potwierdzić, natomiast czy to tak jest, że ta rola wzrasta, zawsze powinna być, 10 lat temu też powinna być bardzo duża, tak. W tym kontekście, no nie zauważam przynajmniej tak jakiegoś większego zaangażowania, zawsze to powinno być, zaangażowanie powinno być maksymalne, tak.” [R4]

Jak podkreślał R2 zaangażowanie rad nadzorczych w strategię niezależnie od tego czy patrzeć na tę rolę z perspektywy historycznej, czy z punktu widzenia obecnych trendów w dużej mierze zależy od przewodniczącego rady nadzorczej i tego jak kieruje on jej pracami. To on kształtuje agendy posiedzeń i decyduje czy wprowadzić dany punkt pod obrady. Członkowie rzadko ze swojej inicjatywy inicjują dyskusję o strategii i to się nie zmieniło na przestrzeni lat [R1, R7].

Z drugiej strony liczna grupa rozmówców była zdania, że rola rad nadzorczych w strategii wzrosła w ostatnich latach [R3, R6, R14, R15, R16, R18, R21, R24]. W opinii badanych związane jest to przede wszystkim z rozwojem rynku kapitałowego i poprawą efektywności nadzoru korporacyjnego w Polsce [R24]. Choć podkreślano jednocześnie, że brak jest przepisów czy zaleceń w jakim stopniu i zakresie angażować się w strategię, co powoduje pewne zdezorientowanie wśród członków rad, a obrazuje to przykładowy cytat:

„Członkowie rady nie wiedzą czy powinni ją akceptować, opiniować czy cokolwiek z nią robić (...) w związku z tym tak nie bardzo wiadomo, co z tematem zrobić i to się daje odczuć.” [R1]

Rozmówcy dzieląc się swoimi refleksjami na temat strategicznej roli rad nadzorczych często podkreślali, że zwiększyła się odpowiedzialność prawna członków rad nadzorczych. Fakt ten ma ich zdaniem bezpośrednie przełożenie na zaangażowanie członków rad nadzorczych w strategię. Zwracali uwagę na to, że w dzisiejszych czasach nie można tak jak kiedyś zasiadać w wielu radach nadzorczych i nie ponosić z tego tytułu żadnej odpowiedzialności. Regulacje takie jak chociażby wspomniana ustawa o biegłych rewidentach, rozporządzenie *Market Abuse Regulation* (MAR), czy dobre praktyki rekomendowane przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie wymuszają większe ogólne zaangażowanie rad nadzorczych w sprawy spółek [R6, R14, R16, R18, R23]. Jak sugerowali rozmówcy zintensyfikowana aktywność członków rad nadzorczych może być podyktowana zwyczajnie strachem przed konsekwencjami wynikającymi z niedopełnienia swoich obowiązków.

„Teraz mamy te MARY i inne koszmary.” [R1]

„[...] jest taki MAR na przykład, mar, koszmar, to właściwie to samo i jak ja tu coś podpisze, to będzie kłopot.” [R6]

„W naszym systemie rada nadzorcza ma nadzorować, doradzać, ale nie rządzić. I to byłoby zgodne z tym co ustawodawca zapisał w przepisach. W ostatnich latach zmieniła się odpowiedzialność. Dyrektywy się zmieniły, zwiększyła się odpowiedzialność. Można dostać wysokie kary. To skutkuje tym, że bardziej zaangażowani członkowie i ci którzy wiedzą jak duża jest ich odpowiedzialność chcą znać strategię. (...) Zaczęli się bać członkowie rad nadzorczych. Jak się traktuje prace odpowiedzialnie to chce się wiedzieć więcej o strategii. Współuczestniczyć przy tworzeniu, nadzorować jej wykonanie. Powinna być także stabilnie kontynuowana, z czym jest w Polsce problem, ze względu na częste wymiany członków rad. Jednocześnie rada nie powinna wchodzić w kompetencje zarządu. Powinna cyklicznie ją nadzorować, ale z podkreśleniem, że rada nie jest od spraw operacyjnych.” [R14]

Jeden z badanych członków rad nadzorczych, zwracający uwagę na zwiększone regulacje, uwypuklił także inną ważną jego zdaniem kwestię. Mianowicie, w ślad za zwiększoną odpowiedzialnością rad nadzorczych nie poszła żadna gratyfikacja, co potencjalnie może zniechęcać członków rad nadzorczych do większej aktywności w obszarze strategii.

„Członkowie rady nie mając odpowiedniego wynagrodzenia, nie są zainteresowani tym, żeby się angażować, no brać taką odpowiedzialność.” [R18]

Najmniej rozmówców było zdania, iż rady nadzorcze nie mają wpływu na strategię i nie zmieniło się to na przestrzeni lat [R6, R8, R10]. Badani tłumaczyli to obowiązującym w Polsce dwuszczeblowym systemem ładu korporacyjnego, który generalnie nie sprzyja angażowaniu się przez członków rad nadzorczych w strategię. Jak to określił R8 w takich warunkach na czele spółek stoi „zarząd, który zarządza i rada, która się wymądrza” [R8]. Ponadto w wielu największych spółkach w Polsce jednym z głównych akcjonariuszy jest Skarb Państwa i w tego typu spółkach rola rad nadzorczych jest zwyczajnie fasadowa. Siłą rzeczy ich członkowie nie mają możliwości, by mieć realny wpływ na strategię [R6]. To, że rady nadzorcze umieszczają zapisy w sprawozdaniach, w których deklarują zajmowanie się strategią, jest zdaniem badanych działaniem na pokaz. Przy okazji jednak zmian

związanych ze zwiększonymi regulacjami nakładanymi na rady nadzorcze ich członkowie nie są już tak chętni do podpisywania się pod dokumentami o znaczeniu strategicznym bez sprawdzenia ich.

„Zapisy na temat zaangażowania rad nadzorczych w strategię to jest dupokrytka regulacyjna, absolutnie. Natomiast, jak Pani powiedziałem, efektem pozytywnym ubocznym jest to, że dzisiaj nikt nie podpisze fejka, więc nie podpisze rada nadzorcza takiego niegroźnego kłamstewka, po tytule, zajrzeliśmy w strategię.” [R6]

6.3.2 Praktycy

6.3.2.1 Formalni członkowie komitetów strategii

Każdy komitet strategii formalnie liczy określoną liczbę członków sprecyzowaną w regulaminach. Zwykle jest to pomiędzy 2 a 6 osób. Do jego grona członkowie rady nadzorczej zgłaszają się dobrowolnie lub pozycja ta jest im proponowana przez przewodniczącego rady nadzorczej [R24]. Jak wskazywali badani w wywiadach do komitetu strategii trafiają osoby, które nie charakteryzują się żadnymi specyficznymi kompetencjami technicznymi w zakresie strategii, a raczej posiadają „szeroką perspektywę, ogólny poziom wiedzy i rozumienia trendów zachodzących we współczesnej gospodarce, w świecie, czy w branży” [R3]. Posiedzenia komitetu strategii to miejsce i czas, w którym można skorzystać z wiedzy i doświadczenia poszczególnych członków [R6, R20], ale w wywiadach nie brakowało także głosów mówiących o tym, że do komitetu strategii nie trzeba mieć specjalnych kompetencji i trafiają tam osoby, dla których zabrakło miejsca w innych komitetach. Jak wskazuje R7 przynajmniej symbolicznie podział pracy w radzie musi być równy.

„Na ogół wypada, żeby członek rady nadzorczej gdzieś był w jakimś Komitecie, no to jak nie załapał się ani do komitetu wynagrodzeń, ani do komitetu audytu, no to się go daje do komitetu strategii. I to jest najczęściej kryterium.” [R7]

Wątkiem, który przewijał się w rozmowach o formalnych członkach komitetów strategii, była ich wewnętrzna motywacja do zasiadania w tym organie. Zwracano uwagę na fakt, iż niektórzy członkowie rad nadzorczych są po prostu bardziej zainteresowani tematami związanymi ze strategią niż innymi obszarami

pracy rad nadzorczych [R2, R21, R22, R26]. Wśród innych motywacji wymieniano także chęć podnoszenia osobistych kwalifikacji. Przykładowo jeden z rozmówców [R21] tematem strategii zainteresował się w trakcie studiów MBA i w Komitecie Strategii chciał poszerzyć swoją wiedzę i doświadczenie w tym obszarze. Trzecim czynnikiem motywującym członków rad nadzorczych do zasiadania w Komitecie Strategii była chęć budowania swojej pozycji czy też prestiżu w ramach nie tylko rady nadzorczej, ale i całej organizacji. Jak to ujął jeden z rozmówców

„ (...) na koniec sprowadza się to do jakiejś takiej indywidualnej chęci gdzieś władzy i wpływu osób, które akurat są na przykład przewodniczącym takiego komitetu. I to sprowadza się do jakiejś takiej osobowości, że zagarniania i chęci budowania swojej pozycji trochę.”
[R15]

Choć jeden z badanych zasugerował, że członkowie komitetów strategii zasiadają w nich dla zarabiania dodatkowych pieniędzy [R7] inni badani zwrócili uwagę, że rzadko kiedy ich członkowie dostają dodatkowe uposażenie [R9, R22, R24].

Kluczowym członkiem komitetu strategii jest jego przewodniczący [R2, R4, R9, R24]. Kształtując agendę i tematykę dyskusji podczas spotkań komitetów strategii wyznacza on lub ona nie tylko kierunek prac samego komitetu, ale również do pewnego stopnia stymuluje, na co zwrócona będzie uwaga całej rady nadzorczej w danym roku obrotowym czy w kilkuletniej perspektywie. Przewodniczący komitetu strategii ma wpływ na priorytety w spółce, a także czasami na ostateczny wynik podejmowanych strategicznych decyzji. Jak pokazano w dalszych podrozdziałach decyzja strategiczna wypracowana i podjęta na Komitecie Strategii, zwykle bez sprzeciwu i większej refleksji akceptowana jest przez radę nadzorczą. W oczach badanych przewodniczący komitetu strategii może kształtować finalną decyzję rady nadzorczej, chociażby poprzez odpowiednie moderowanie dyskusji czy kolejność głosowań podczas posiedzeń komitetu strategii. W przypadkach, co do których brakuje w Komitecie Strategii konsensusu, ma decydujący głos.

„Tak, przewodniczący ma decydujący głos. Przewodniczący może uciąć dyskusję, przenieść ją na następne posiedzenie, albo stwierdzić, że po prostu sprawa została już wyniesiona i już dalej się na przykład nie da dojść do większego konsensusu i ktoś będzie głosował przeciw naradzie wtedy.” [R9]

W przynajmniej dwóch historiach przywoływanych przez badanych członków rad nadzorczych przewodniczący komitetów strategii byli kimś na kształt szarych eminencji nie tylko w radzie, ale także w spółce. Pierwszy przykład dotyczy przewodniczącego komitetu strategii, który zajmuje to stanowisko „od lat” i jak określił to badany „jest on nieusuwalny” [R21]. Jest zwykle kluczową postacią zaangażowaną w prace nad strategią spółki. Wspomniana organizacja należy do branży zależnej od polityki energetycznej kraju. Przykładowo, gdy kilka lat temu spółka musiała dostosować swoją strategię, do uaktualnionej strategii kraju w tym zakresie, organizował i moderował on dwa dwudniowe strategiczne warsztaty wyjazdowe. W wydarzeniach tych brała udział rada nadzorcza, zarząd, kluczowi dyrektorzy wykonawczy oraz prezesi spółek zależnych, zaś ich efektem była aktualizacja strategii spółki [R21]. Dość podobna sytuacja opisywana była w innej spółce, w której były prezes powołał komitet strategii i w ramach tej struktury organizował i moderował warsztaty, w których komitet i wyższa kadra menedżerska pracowali nad nowymi kierunkami strategicznymi spółki [R19, R26].

6.3.2.2 Nieformalni członkowie komitetu strategii – inni członkowie rady nadzorczej i kadra menedżerska

Uzyskany w trakcie wywiadów materiał badawczy wskazuje, iż komitety strategii rzadko obradują jedynie w składzie wskazanym w oficjalnych dokumentach. Posiedzenia komitetów strategii są z reguły otwarte dla wszystkich członków rady nadzorczej i większość z osób korzysta z możliwości wzięcia udziału w jego obradach. Członkowie nienależący formalnie do komitetu strategii przychodzą na spotkania, biorą udział w dyskusjach, ale nie mają prawa do głosowania. W rzeczywistości więc, badane komitety strategii obradowały nieformalnie w szerszym gronie niż jest to raportowane. Tym samym praktyków zaangażowanych w prace komitetu strategii należy traktować znacznie szerzej niż tylko biorąc pod uwagę osoby znajdujące się na liście jego członków. Pokazuje to też, że strategia nie jest traktowana jako działanie specyficzne, wymagające technicznych kompetencji. Potwierdza to wcześniejsze opinie rozmówców, że by zasiadać w komitecie strategii nie trzeba posiadać żadnych szczególnych kompetencji.

„Zawsze cała rada nadzorcza była zapraszana i w większości jej członkowie z tego korzystali, oczywiście bez prawa głosu. Trudno potem na radzie nadzorczej coś negocjować, jeśli się było zaproszonym i na pracach w komitecie była dyskusja.” [R21]

Oczywiście otwarte zaproszenie jest praktyką, którą można zaobserwować także w innych komitetach. W zależności od poruszanej kwestii na komitetach audytu czy nominacji pojawiają się różni goście. Komitety strategii jednak dosyć regularnie obradują w otwartej formule [R3, R6, R9, R11, R13, R14, R17, R20, R21, R24, R25].

„Komitet generalnie składał się co do zasady od 3 do 5 osób, drzwi otwarte były dla wszystkich członków rady nadzorczej. Wszyscy członkowie rady nadzorczej byli zachęcani, żeby uczestniczyć w pracach komitetu, no bo potem to ułatwiało prace naradzie bardzo.” [R9]

„Jeśli na komitecie strategii był temat ważny i uczestniczyło w nich $\frac{3}{4}$ rady, którzy już byli zaznajomieni, to po wygłoszeniu rekomendacji, kiedy przewodniczący przeszedł do głosowania, sprawa bardzo szybko została załatwiana, dlatego że większość już знаła temat, miała wyrobione zdanie i mogła w wyniku głosowania podjąć określoną decyzję.” [R17]

„Zawsze zapraszamy całą radę. Zawsze jest w komplecie, z reguły prawie wszyscy są.” [R21]

Jak widać na przykładzie powyższych cytatów, uczestnictwo w posiedzeniach komitetu strategii tłumaczone jest tym, że znacznie to usprawnia prace radzie nadzorczej i głosowanie nad określoną decyzją. Nie bez znaczenia może być też fakt, iż nieobecność na komitecie strategii eliminuje te osoby z dyskusji o strategicznym charakterze na posiedzeniach rady nadzorczej. Jeśli bowiem jakiś temat zostanie omówiony na komitecie strategii, przyjmuje się, że nie ma potrzeby zagłębiać się w niego ponownie [R8, R9, R17]. Takie podejście może prowadzić jednak do podziałów w radzie (*faultlines*) (Crucke i Knockaert, 2016; Kaczmarek, Kimino i Pye, 2012b; Tuggle, Schnatterly i Johnson, 2010), co omówione jest w dalszej części rozdziału przy okazji przedstawiania stanowiska przez komitet strategii radzie nadzorczej.

Choć zaproszenie na posiedzenia komitetu strategii jest z reguły otwarte dla wszystkich, to obecność pewnych członków rady jest bardziej pożądana. Zdarza się, że przewodniczący komitetu strategii zabiega o obecność niektórych osób formalnie niezasiadających w komitecie, dzwoni do nich i upewnia się czy przyjdą na spotkanie [R15].

Oprócz innych członków rady nadzorczej bardzo częstymi gośćmi komitetu strategii są osoby należące do kadry zarządzającej spółką: prezes, członkowie zarządu, dyrektorzy poszczególnych dywizji, czy prezesi spółek zależnych [R3, R4, R6, R7, R9, R13, R17, R19, R23, R24, R25]. Są takie komitety, w których zawsze przynajmniej jeden członek zarządu jest obecny [R17]. Rzadko jednak zdarza się by na komitecie strategii stawał się zarząd w pełnym składzie. Obecni są raczej jego poszczególni członkowie odpowiedzialni za kwestie omawiane na danym spotkaniu. Członek zarządu lub inny właściciel biznesowy danego projektu przedstawia na komitecie strategii przygotowany wcześniej materiał. Członkowie komitetu pomagają w jego dopracowaniu i dyskutują przedstawiony materiał, „żeby na radę materiał wychodził taki maksymalnie wyszlifowany” [R25]. Zdarza się, że na posiedzenia komitetu strategii zapraszani są menedżerowie średniego szczebla, ponieważ zdaniem badanych mają bezpośrednią, szczegółową wiedzę nad obszarem w którym pracują [R17].

„- Członkowie zarządu są stałymi gośćmi na komitecie strategii?

- Cały zarząd nie. To przeważnie członek zarządu. Na komitetach jest tak, że członek, a to też różnie w różnych spółkach to wygląda, ale zawsze ktoś z zarządu.” [R24]

W opinii jednego z badanych [R23], który dzielił się swoimi spostrzeżeniami z perspektywy członka zarządu, to on pełnił na komitecie funkcję wiodącą. Dominującą rolę prezesa na posiedzeniach komitetu strategii potwierdzają także słowa innego rozmówcy [R7]. Wątek dynamiki emocji i zachowań na posiedzeniach komitetów strategii pomiędzy przedstawicielami managementu i przedstawicielami organów nadzorczych został przybliżony w dalszej części rozdziału przy okazji opisu działań rutynowych związanych z dyskutowaniem i zadawaniem pytań na posiedzeniach komitetów strategii.

Częstymi gośćmi komitetów strategii bywają także osoby spoza spółki, w szczególności konsultanci specjalizujący się w strategii oraz przedstawiciele banków inwestycyjnych [R3, R7, R9, R13, R11, R17, R25]. Przy inwestycjach o dużej skali, konsultanci rozwiązują problem i są stroną w dyskusji na komitecie strategii. Jak wskazywano w wywiadach atmosfera i interakcje na tych spotkaniach z gośćmi z zewnątrz są inne, niż gdy wspomniane osoby przychodzą na posiedzenie całej rady nadzorczej. Na spotkaniach komitetu strategii, raczej toczy się dyskusja członków rady nadzorczej z konsultantami, a nie monitoring ich rekomendacji.

„W przypadku, kiedy mamy projekty o znaczeniu strategicznym, akwizycyjne i produkcyjne na przykład, to oczywiście uczestniczą też doradcy, których zarząd najmuje, że tak powiem, do opracowania określonych elementów. Oni przedstawiają i uczestniczą... Czasami mamy pytania do nich, ostatnio na przykład, kiedy był audyt systemu wygradzania, to doradca przedstawił swoją opinię i wizję, i żeśmy nad tym debatowali przy jego udziale, czyli na przykład jeśli doradzał PricewaterhouseCoopers i przedstawiał strategię, jaką żeśmy..., bo brał udział, no to przedstawiał, skąd, dlaczego takie i co się dzieje. Interakcja była między doradcą, między zarządem i między komitetem strategii.”
[R17]

„Zwykle strategię się robi przy pomocy jakiejś firmy doradczej to wtedy przedstawiciel tej firmy też często przedstawia i wtedy jest taka dyskusja trójstronna, zarząd, doradca, komitet strategiczny.” [R13]

W podobnym tonie badani wypowiadali się o relacjach na komitecie strategii pomiędzy przedstawicielami zarządu i rady nadzorczej. Można wysnuć przypuszczenie, że na posiedzeniach komitetu strategii rozmywa się hierarchia i podziały, atmosfera jest bardziej swobodna niż na obradach rady nadzorczej. Opisany powyżej otwarty charakter posiedzeń, gdzie wspólnie spotykają się i obradują, niemalże jako jedno ciało, menedżerowie z przedstawicielami organu nadzorczego nasuwał badanym skojarzenia z jednosczeblowym systemem ładu korporacyjnego. Zdaniem jednego z rozmówców rady nadzorczej i zarządu, które chcą być zaangażowane, będą wybierały formułę rad dyrektorów, a w raz za nim podąży prawodawstwo w Polsce [R14]. Można to interpretować tak, że tam gdzie prawo, kodeksy i praktyka mówi o nadzorze, rada nadzorcza się stara wypełniać tę

funkcję, ale w sprawach strategicznych stara się być partnerem dla zarządu, rozmówcą a nie nadzorcą.

„W sposób nieunikniony prawodawstwo w Polsce będzie ewoluowało w stronę board of directors i systemu jednoszczeblowego. W naszej spółce to miało sens. Zaczęliśmy obrady jako board of directors nieoficjalnie. Dyskutowaliśmy poszczególne projekty np. zakup spółki zdając sobie sprawę, że my tak naprawdę zarządzaliśmy, jako bod. I w tym kierunku ewolucja rad będzie szła.” [R14]

„W Polsce jednak funkcjonujemy w takiej przestrzeni ciągle, no chyba, że jest taka też intencja właścicieli, że funkcjonujemy w takiej one tier i wówczas taki komitet strategiczny staje się czymś w rodzaju rozszerzonej takiej board of directors.” [R15]

6.3.3 Praxis

6.3.3.1 Posiedzenia komitetów strategii

Większość praxis, która dotyczy komitetów strategii wykonywana jest w ramach posiedzeń komitetów strategii. Zanim przejdziemy bezpośrednio do rzeczywistych działań praktyków zaangażowanych w jego prace warto zarysować ogólny obraz takich posiedzeń. Podobnie, jak w przypadku praktyków zaangażowanych w funkcjonowanie komitetu strategii, obraz pracy podawany do publicznej wiadomości w sprawozdaniach różni się od tego opisywanego w przeprowadzonych wywiadach. Oficjalnie raportowane posiedzenia komitetu strategii odbywają się zazwyczaj kilka razy do roku, w rozmowach badani zwracali uwagę iż obraduje on zwykle częściej. W szczególności, gdy prace nad strategią są w kluczowej fazie lub firma szykuje się do jakiegoś ważnego strategicznego projektu komitet zwiększa intensywność pracy i potrafi spotykać się raz na miesiąc lub jeszcze częściej. Zwykle są to nieformalne, robocze spotkania, zwoływane z krótkim wyprzedzeniem, czasami na wyraźne żądanie zarządu, gdy trzeba pilnie wydać opinie dotyczącą ważnego projektu. Tego typu spotkania nierzadko mają krótką i zdalną formułę [R20].

„Generalnie komitet spotyka się, w zależności od potrzeb, nie rzadziej niż cztery razy do roku, ale spotykamy się zdecydowanie częściej, tych spotkań jest więcej i nie stroniemy od spotkań na wyraźne żądanie zarządu też, po to, żeby zająć się konkretną tematyką, konkretną

sprawą, bo w regulaminie rady jest na przykład ile powinien, „nie mniej, niż”, się spotkać.” [R17]

„Jeżeli miałbym do tego podejść tak formalnie, jakby kiedy jest tutaj zwołane posiedzenie to, nie wiem, powiedziałbym, że gdzieś raz na kwartał. Natomiast jeśli mówimy o tym, jak gdyby takiej soli tego, czy tam w ogóle o tym takim mięsie, takim zarządczym, czyli to nie ma formuły, że tam zwołujemy komitet, po prostu się spotykamy i mamy jakieś tam tematy strategiczne, więc można powiedzieć, że jest to nieformalne spotkanie komitetu strategii, no to bym powiedział, że to jest raz w miesiącu minimum.” [R25]

Ważną kwestią w opinii badanych członków rad nadzorczych jest termin posiedzeń komitetu strategii w odniesieniu do posiedzeń całej rady nadzorczej. Komitety strategii mogą odbywać się tego samego dnia co posiedzenie rady nadzorczej (bezpośrednio przed lub po nim) lub w innych dniach. Obydwa rozwiązania mają zarówno zalety jak i wady. Na korzyść organizowania spotkania komitetu strategii w tym samym dniu przemawia fakt, iż dzięki temu na komitecie może pojawić się więcej osób, również formalnie niebędących jego członkami. Takie długie posiedzenia bywają jednak mało efektywne, ponieważ zwyczajnie osoby biorące udział cały dzień w spotkaniach są zmęczone [R6, R17, R24]. Innym zwyczajem jest spotykanie się na kilka dni przed posiedzeniem rady nadzorczej lub w połowie okresu pomiędzy jednym posiedzeniem a drugim [R2, R17, R24]. Jest to o tyle dobra formuła, że osoby zaangażowane w pracę komitetów strategii są pod mniejszą presją czasu w trakcie spotkania. Mają więcej czasu na swobodną dyskusję na posiedzeniu komitetu i tym samym mogą wejść na wyższy poziom szczegółowości omawianego problemu. Ponadto badani cenili sobie fakt, że dzięki kilkudniowej przerwie między posiedzeniem komitetu a posiedzeniem rady nadzorczej zyskują czas na przemyślenie, analizę tematu i wyrobienie sobie opinii.

„Natomiast z praktyki widzę, że zawsze, gdy dany komitet ma w innym dniu, nawet dzień wcześniej, swoje posiedzenie, zupełnie inaczej wchodzimy w poziom szczegółowości. Poziom szczegółowości jest naprawdę taki odpowiedni. Gdy mamy posiedzenie rady nadzorczej, to mamy ustawione 3 godziny na posiedzenie i jest, oj, już szybko, szybko, bo już kolejny komitet, jest ogromna presja czasu. Poza tym, no jesteśmy tylko ludźmi, uważam, że rady nieraz mogą być naprawdę wyczerpujące z uwagi na wagę tematu i już pod koniec dnia, niestety,

no jesteśmy tylko ludźmi, koncentracja nam siada, a jeżeli mamy to rozłożone na 2 dni, zupełnie inna jest efektywność pracy komitetu.”
[R24]

„Zdarzało się tak, że rano było posiedzenie komitetu strategii, a po popołudniu odbywała się rada. Waga sprawy była taka, żeby komitet jeszcze dodatkowo się zebrał, ale zazwyczaj komitety strategii robię z wyprzedzeniem. Jeśli teraz radę mam w poniedziałek, to komitet strategii był w tą środę, czyli jeszcze członkowie komitetu mają czas na ewentualne przemyślenia. Jak ja będę na radzie prezentował stanowisko, czyli składał informacje, no to członkowie będą wiedzieli mniej więcej, o co chodzi i pozostali także zdążą się do tego czasu dowiedzieć więcej o sprawie.” [R17]

W wywiadach podkreślano, że komitet strategii nie ma sztywno zaplanowanej pracy na cały rok, jak choćby komitety audytu [R20]. Formalnie zaplanowane kilka razy do roku spotkania przeznaczone są na przygotowanie lub aktualizację strategii [R7], te częstsze i mniej formalne zależą od ważnych decyzji strategicznych (np. dotyczących znaczących inwestycji) przed którymi stoi spółka. Zwykle przebieg posiedzenia komitetu jest podobny do samej rady, z tą różnicą, że na typowym posiedzeniu komitetu strategii omawia się dogłębnie góra kilka najważniejszych punktów [R20, R21].

„No komitety do spraw strategii wyglądają tak, jak posiedzenia normalnych rad nadzorczych, więc w zasadzie nie różnią się, pod pozorem, że mają po prostu swoją agendę i na tej agendzie są tematy, które są uważane za tematy strategiczne. Albo temat dotyczący samej strategii, weryfikacji strategii, projektów strategicznych, akwizycji. No i na agendzie takiego komitetu są 2-3 tego typu tematy, ze względu na to, że one są zazwyczaj obszerne, to najczęściej na agendzie nie ma więcej jak właśnie 2-3. Ale wagowo zabierają dużo czasu, żeby przez nie przejść. No i potem są opracowywane, ktoś jest właścicielem tego tematu, jest materiał, ten materiał jest prezentowany, dyskutowane są na koniec jakieś konkluzje.” [R15]

Jak wspominał jeden z rozmówców [R25] posiedzenia rady nadzorczej trwają zwykle długo, często są nieefektywne, występują na nich „tysiące problemów i tematów i to trwa godzinami” [R25], a komitet strategii koncentruje się tylko na kilku najważniejszych punktach. Choć zdarzają się odstępstwa od tej reguły i w wywiadach wspomniano o komitetach strategii, których agenda liczyła po

kilkanaście punktów [R17]. Badany zasiadający w radzie nadzorczej, w której znajdował się ów skrupulatny komitet strategii, zdecydowanie nie opisywał tego jako dobrą praktykę, a raczej jako pewnego rodzaju kuriozum.

„Znam też takie spółki, w których po prostu miałam wrażenie, że wszystko stało się, każdy temat stawał się tematem na komitet strategii, komitet strategii rósł trochę jako monstrum i czasem miałam wrażenie dzielenia włosa na czworo, czy też takiego wręcz ograniczania operacyjnego zarządu. (...) Więc wówczas taki komitet, który ingerował w każdą możliwą przestrzeń, bo z tego co się tam orientowałam, czy tam słyszałam różne opinie, to miałam wrażenie, że ten zakres jego prac, tego komitetu, pączkował, pączkował, pączkował, że jeżeli się okazywało, że ten komitet spotykał się już dwa razy w miesiącu i rozumiem, że mogą być takie sytuacje, że na przykład mamy jakąś bardzo dużą transakcję, robimy coś bardzo istotnego i wówczas te spotkania mogą być dużo częstsze. Ale jeżeli z każdym jakby właśnie rokiem ta liczba spraw rosła, dochodziło do dwóch spotkań w miesiącu, to też uważam, że to był już jakiś sygnał przesady.” [R15]

Jeśli chodzi o miejsce posiedzeń komitetu strategii to zwykle jest to centralna siedziba spółki [R2,R9], ale nie tylko. Wspominano o wyjazdowych posiedzeniach komitetów strategii, które odbywały się w regionalnych oddziałach spółek lub w ośrodkach, w których były organizowane warsztaty wyjazdowe [R17, R21, R24]. Dla badanych tego typu wyjazdy miały dużą wartość. Pozwalały lepiej zrozumieć funkcjonowanie spółki, a dzięki temu bardziej świadomie dyskutować i podejmować decyzje o strategicznym znaczeniu.

„- A zdarzają się posiedzenia też wyjazdowe komitetu strategii?

- Tak. Raczej jednodniowe. To zależy też jak daleko jest delegacja. Jeżeli dalej to raczej to jest dwudniowy, no bo trzeba dojechać i obejrzeć dane aktywo albo inwestycję. Inwestycje często są też i jestem zwolennikiem i posiedzenia są wyjazdowe, są zewnętrzne. Bo nawet jeśli w tym samym mieście, no to organoleptycznie sprawdzamy poziom zaangażowania, poziom zaangażowania projektu i poziom realizacji tego danego projektu. Więc to jest bardzo częste. Wydaje mi się, że może nawet 3 razy do roku? Bo zależy też od inwestycji. Inwestycje realizowane są na dobrą sprawę albo w kilkanaście miesięcy, albo w kilka miesięcy i to jest, to determinuje też stopień, bo często takich wizytacji na danych aktywach. Często jest tak, że to na początku, potem

jest w środku i pod koniec realizacji danej inwestycji. Jakież 3 razy, wydaje mi się, 2 razy taka inwestycja jest oglądana.” [R24]

Obraz posiedzeń komitetu strategii wyłaniający się z rozmów wskazuje na to, że jego członkowie obradują częściej niż jest to deklarowane w sprawozdaniach publikowanych przez spółki. Poza oficjalnymi posiedzeniami, komitety strategii pracują także w mniej formalnej formule. Wartość dodaną dla członków komitetu strategii stanowią wyjazdy poza siedzibę spółki, podczas których mogą zaznajomić się z filiami i oddziałami spółki i specyfiką jej funkcjonowania. Dodatkowo to, co odróżnia posiedzenia komitetów strategii od posiedzeń rady nadzorczej jest koncentracja na kilku najważniejszych punktach i poświęcenie im koniecznej ilości czasu na zgłębienie danego tematu.

6.3.3.2 Zakres praxis

Rozmówcy w trakcie wywiadów wyraźnie wskazywali, że to na zarządzie spoczywa odpowiedzialność za strategię spółek. To on jest inicjatorem tematów strategicznych, które najpierw zwykle trafiają na radę nadzorczą, a następnie na komitet strategii, rzadziej bezpośrednio do komitetu strategii. Choć bywa też, że gdy rada nadzorcza zauważy, że coś niepokojącego dzieje się w spółce i zleca komitetowi strategii wypracowanie stanowiska.

„Wyglądało to, w zasadzie praca komitetu wszystkich wygląda w ten sposób, że zarząd zgłasza jakąś sprawę, naradę albo też rada sama wywołuje tą sprawę, bo widzi, że coś się w spółce dzieje i wtedy przed posiedzeniem rady wypracowywane jest stanowisko komitetu.” [R9]

Wśród wymienianych spraw i zagadnień, którymi zajmuje się komitet strategii wymieniano: projekt nowej strategii [R3, R11, R26], aktualizacja bieżącej strategii [R14, R21], monitoring strategii, znaczące dla spółki inwestycje i dezinwestycje, przejęcia [R2, R9, R11], umiędzynarodowienie [R11] oraz ocena strategii jednostek biznesowych i spółek zależnych wchodzących w skład grupy kapitałowej [R14, R21].

6.3.3.3 Schemat aktywności komitetu strategii

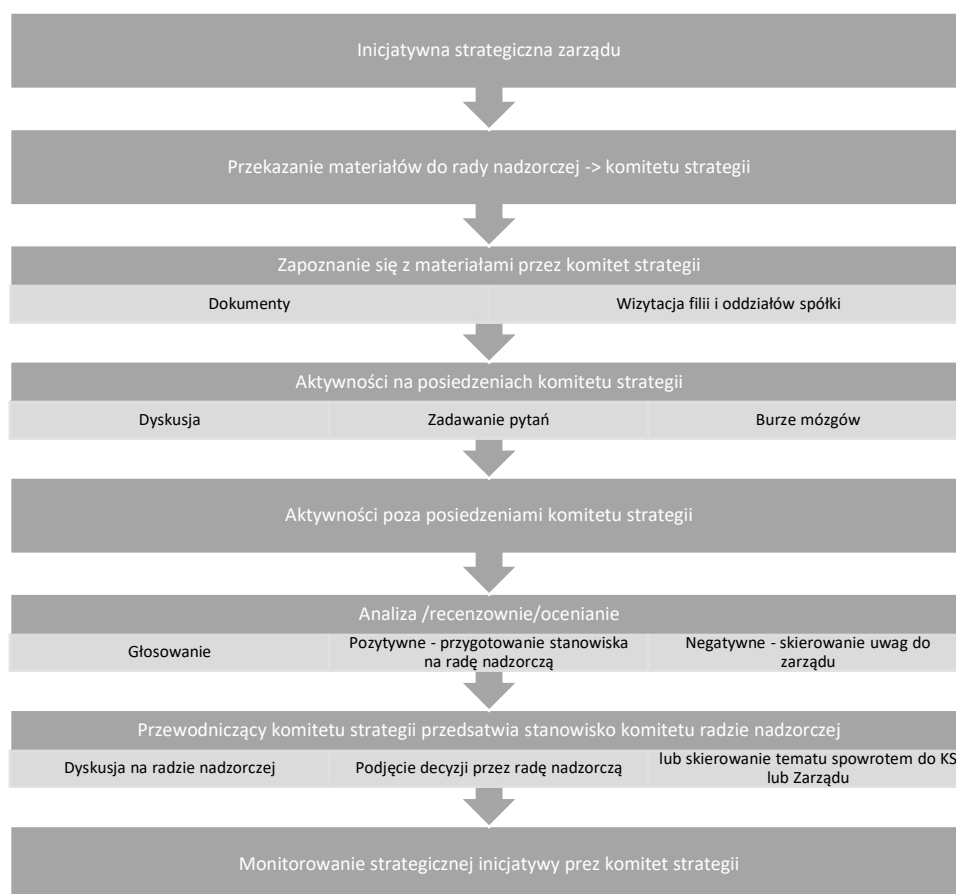
Praxis opisywane przez badanych układają się w proces, w którym to zarząd inicjuje strategiczną inicjatywę dotyczącą jednego z zagadnień wymienionych powyżej, a następnie przekazuje odpowiednie materiały dotyczące projektu do rady nadzorczej lub bezpośrednio do komitetu strategii. Członkowie komitetu strategii następnie zapoznają się z przekazanymi im dokumentami. W kolejnym etapie na posiedzeniach komitetu strategii materiał ten jest dyskutowany przez jego członków oraz ewentualnie przez innych zaproszonych członków rady nadzorczej. W spotkaniach na tym etapie mogą brać udział przedstawiciele zarządu, którym jeśli jest taka potrzeba, zadawane są dodatkowe pytania związane z inicjatywą. Po tej części następuje etap, w którym komitet strategii recenzuje przedstawiony projekt i może 1) zagłosować pozytywnie za projektem; 2) zgłosić uwagi do projektu, lecz jeśli są one nieznaczne formalnie go zatwierdzić; 3) odesłać projekt z uwagami do zarządu w celu jego poprawienia; 4) całkowicie odrzucić projekt. W przypadku, gdy projekt zostanie zaakceptowany przez komitet strategii na radzie nadzorczej przewodniczący komitetu strategii przedstawia pozytywną rekomendację odnośnie projektu i formalnie rada nadzorcza głosuje nad jego przyjęciem. Zwykle na tym etapie na radzie nadzorczej nie ma już pogłębionej dyskusji ani szczegółowych pytań, a rada nadzorcza głosuje zgodnie z rekomendacją komitetu strategii. Po odpowiednim czasie komitet strategii monitoruje zatwierdzony projekt. Opisany proces dobrze ilustruje poniższy cytat:

„Zarząd zarządza spółką, my jesteśmy organem nadzorczym, ale to jest tak, na ostatnim Komitecie pojawił się pomysł akwizycji i jest anons o tym, w związku z tym dalej następuje to, dokonywane są analizy, te analizy trafiają na komitet strategii, komitet strategii informuje radę nadzorczą, ale ostateczna decyzja następuje po rekomendacji komitetu strategii, przedłożonej na radzie nadzorczej, ponieważ są pewne granice, co do podejmowania decyzji i rada nadzorcza musi podjąć taką decyzję. Jeśli nie ma tej rekomendacji, rada nadzorcza nie podejmuje tejże decyzji, pozytywnej rekomendacji. Ewentualnie, na przykład sygnalizujemy, że wykonać trzeba dodatkowe analizy zewnętrzne, wskazujące, jak taka akwizycja wpłynie, podniesie wartość firmy, zwiększy udział w rynku, jaki to jest rodzaj wzrostu, organiczny, nieorganiczny, co się z tym wiąże i czy warto w ogóle inwestować i wszystkie analizy trafiają na komitet strategii. Tak teraz, po tym

anonsie, kiedy zrobiona zostanie due diligence, zażyczyliśmy sobie przedłożenia tych analiz do oceny i rzeczywiście wtedy bardziej poznamy firmę, która może być nabyta i jej synergii po nabyciu z firmą matką, czyli co to może oznaczać dla firmy. Oczywiście te akwizycje mają charakter taki niszowy, niektóre, ale niektóre mają znaczenie istotne z punktu widzenia rozwoju rynku. Ta akwizycja raczej ma charakter rozwojowy, ponieważ założenie jest takie, że firma posiada nowe kompetencje w określonej dziedzinie (...).” [R17]

Aktywności, które wykonują komitety strategii można w uproszczeniu przedstawić za pomocą schematu widocznego na Rysunek 11. Jest to oczywiście znaczące uproszczenie rzeczywistości, w praktyce bowiem komitety strategii zajmują się jednocześnie kilkoma różnymi tego typu procesami. Wspomniane procesy mogą być ponadto na różnym etapie i w różny sposób angażować czas i zasoby członków komitetu strategii. Przy okazji jednych inicjatyw komitety strategii większy ciężar swoich aktywności będą przenosić na dyskusję, czy zadawanie pytań, w innych na analizę i recenzowanie lub całkowicie pomijać pewne zachowania. W odpowiedziach badanych widoczny był jednak pewien powtarzający się wzór procesu aktywności. Postanowiono więc, zgodnie z tą logiką, przedstawić bliżej aktywności i rutynowe zachowania komitetów strategii.

Rysunek 11 Schemat aktywności komitetu strategii



Źródło: opracowanie własne

6.3.3.4 Analiza dokumentów i przygotowanie do posiedzenia komitetu strategii

Jedną z ważnych wykonywanych przez komitet strategii aktywności jest zapoznanie się z materiałami odnośnie rozpatrywanego projektu [R4, R8, R14, R17, R20, R24]. Czynność ta wymaga czasu i zaangażowania ze strony członków komitetu strategii poza wyznaczonym czasem posiedzeń. Dokumenty, w których znajdują się najważniejsze informacje dotyczące inicjatywy dostarczane są przez zarząd z odpowiednim wyprzedzeniem, na przynajmniej tydzień przed posiedzeniem komitetu strategii [R20]. W sytuacjach, gdy komitet strategii ma wątpliwości co do materiałów przedstawionych przez zarząd lub wykonalności projektu zamawia dodatkowe analizy.

„Są już określone takie z góry wytyczne, prawda, jak powinien taki wniosek dotyczący na przykład projektu inwestycyjnego, jak powinien wyglądać, jakie powinien spełniać kryteria, co powinien zawierać. To z reguły są tam, nie wiem, znowu cały zespół projektowy, cel projektu, zwrot z projektu, cała część finansowa, ryzyka, harmonogram, osoba odpowiedzialna za poszczególne kamienie milowe, czy punkty w harmonogramie. U nas z zarządu już to znają, wiedzą jak to powinno wyglądać, więc jak to przygotowują to wysyłają to do tego komitetu strategii.” [R25]

„- Czy czasami prosi o swoje analizy niezależnie od zarządu?

- Tak, dodatkowo także może mamy prawo i żądamy o dodatkowe analizy, na przykład ostatnio, z uwagi na wagę projektu, zażyczyliśmy od zarządu dodatkowych analiz z wpływu tego projektu na firmę, na wizerunek na giełdzie, et cetera, czy w ogóle firma jest zdolna do udźwignięcia takiego projektu, o takiej skali i o takiej wartości. I zarząd przedstawił takie analizy, z których się okazało, co zresztą mieliśmy... Właśnie ta analiza była po to, że zarząd nie jest w stanie udźwignąć tego projektu. No i wtedy rekomendacja jest negatywna, albo poszukanie źródeł zewnętrznych, które wspomogą realizację projektu.” [R17]

Jednak jak podkreślali inni rozmówcy, chociaż ogólnie w relacji rada nadzorcza – zarząd występuje znacząca asymetria informacji, raczej nie prosi się o dodatkowe analizy czy dane. Jest to delikatna kwestia zaufania na linii tych dwóch organów i takie zachowanie mogłoby stworzyć „złą atmosferę” [R9, R13]. Czy też jak to opisywał R15 żądanie dodatkowych analiz może pokazywać brak zaufania między radą nadzorczą, a zarządem i trudności we współpracy.

„Ale tak, spółka, w której istnieje jakiś element, nie wiem, no niepewności, rada zawsze ma taką możliwość, że może poprosić o dodatkowe ekspertyzy. Ale takie sytuacje zdarzają się bardzo rzadko, bo jeżeli powstaje taki element nieufności do zarządu, no to powstaje zasadnicze pytanie, dlaczego po prostu z tym zarządem pracujemy dalej.” [R15]

Jakość materiałów, z którymi muszą zapoznać się członkowie komitetu strategii w opinii badanych wpływa na długość i efektywności dyskusji na posiedzeniach komitetu [R4, R24]. Jeśli dokumenty są „szczegółowo i pieczołowicie przygotowane” [R24] spotkania przebiegają znacznie sprawniej. Nie bez znaczenia

ma także długość dokumentów. W tym zakresie praktyka jest jednak różna. Niektórzy badani [R20] wspominali, że ich zarząd przygotowuje zwykle krótkie na 2-3 strony materiały, w których przedstawia swoje stanowisko, ale zwykle jest to nie więcej niż kilkanaście stron. Byli także tacy rozmówcy, którzy opowiadali o długich na kilkaset stron dokumentach [R8, R14], których czytanie wiąże się z dużym nakładem czasu i energii. W takim wypadku nie każdy ma czas na przeczytanie tak długich materiałów. Dlatego też rolą członków komitetu strategii jest zapoznanie się z nimi, jest to forma podziału pracy w radzie nadzorczej [R15].

Dla badanych ważną kwestią w kontekście zaznajamiania się z udostępnianymi materiałami jest możliwość zobaczenia na własne oczy z czym one się wiążą [R17, R21, R24]. Posiedzenia wyjazdowe, o których wspomniano wcześniej są uzupełnieniem wiedzy uzyskanej z dokumentów, która sprzyja dyskusji na komitecie strategii.

„- Co osobiście daje pani daję taki wyjazd?

- Bardzo dużo. Bardzo dużo. W ogóle zupełnie inaczej później przebiegają rozmowy, ponieważ, no trzeba pamiętać, że członkowie rady nadzorczej to są outsiderzy, jeśli chodzi o spółkę. Dostajemy, jesteśmy biorcami bardzo dużej ilości dokumentów w krótkim okresie. Dodatkowa jeszcze bieżąca praca, to powoduje, że, no jest trudno też utrzymać. (...) Zupełnie inaczej później pod kątem efektywności wyglądają takie dyskusje. Widzimy instalacje, widzimy inwestycje, kojarzymy lepiej te inwestycje, nie tylko z dokumentów.” [R24]

6.3.3.5 Dyskusja i zadawanie pytań

Przestrzeń i czas posiedzeń komitetu strategii to ważne forum dla dyskusji i zadawania pytań. Te dwie grupy działań to w opinii badanych główne aktywności rutynowe wykonywane przez członków komitetu strategii. Rozmówcy mieli na ten temat dużo refleksji, które układały się w cztery wątki dotyczące osób biorących udział w dyskusji i budowania zaufania, celów i istoty dyskusji, kluczowych pytań padających ze strony członków komitetu strategii oraz dynamiki procesów grupowych.

Na kwestię dyskusji i zadawania pytań na posiedzeniach komitetów strategii należy spojrzeć szerzej niż tylko z perspektywy praxis członków komitetu strategii. Jak wspomniano wcześniej na spotkania tego organu przychodzą także inni goście.

Opisywane w tym podrozdziale aktywności mają tę subtelą różnicę w porównaniu z opisanymi dalej recenzowaniem i opiniowaniem, że w działaniach tych biorą udział osoby spoza komitetu strategii. Oczywiście bywa tak, że zarząd spółki „tylko” przychodzi na komitet strategii i przedstawia swoje propozycje, jednak częściej jest to przyczynek do dyskusji i zadawania pytań.

„Zarząd przedstawia albo gotowy projekt strategii albo przedstawia draft, wtedy komitet strategii się nad tym pochyla, dyskutuje i tutaj liczba spotkań jest od jednego do nieskończoności w zależności od tego, co zarząd przygotowuje. Dyskutuje się, podnosi się różne, no zwykle kwestie, albo te, które nie zostały zaadresowane, to najczęściej, w strategii, albo w sposób niewystarczający, czy zły zaadresowane. No więc to jest dyskusja między komitetem strategicznym a zarządem.”

[R13]

Główną istotą dyskusji na komitecie strategii jest zagłębienie się przez jego członków w ważny z punktu widzenia strategii temat. Niewątpliwie w przypadku członków rad nadzorczych mamy do czynienia z asymetrią informacji względem zarządu spółki. W tym układzie komitet strategii wydaje się być miejscem, w którym członkowie rad nadzorczych próbują sobie z nią poradzić. Podczas wywiadów podkreślano, że posiedzenia rad nadzorczych mają wiele punktów na agendzie, przez co czas na dopytanie zarządu o szczegóły wnoszonych przez nich inicjatyw jest ograniczony, a na komitecie można zapoznać się bliżej z projektem przedstawianym przez zarząd. Dlatego jego przedstawiciele są częstymi gośćmi komitetu strategii i ważną stroną rozmów. Zarząd przedstawia swoje strategiczne propozycje, rozwiewa podnoszone wątpliwości i odpowiada na pytania. To wszystko, by ograniczyć konflikt poznawczy (Forbes i Milliken, 1999) w grupie osób zaangażowanych w proces podejmowania strategicznych decyzji w spółce. Stojąc przed wyborami, które są skomplikowane i niejednoznaczne każdy z członków zarządu czy rady nadzorczej może scharakteryzować zagadnienie inaczej i mieć różny pogląd na dany temat.

Konflikt poznawczy może mieć zarówno pozytywne jak i negatywne konsekwencje. Badani byli raczej zdania, że wpływa on pozytywnie na jakość podejmowanych strategicznych decyzji, m.in. powoduje rozważenie większej ilości alternatyw czy uważniejszą ocenę opcji strategicznych. Dyskusja na komitecie

strategii to pierwsze miejsce, gdzie zarząd konfrontuje swoje pomysły poniekąd ze światem zewnętrznym. Komitet działa jako swoisty wartownik (*gatekeeper*) (Stiles, 2001) pomysłów przedstawianych przez zarząd. Dyskusja i zadawanie pytań na komitecie strategii ma na celu nie tylko wyklarowanie pomysłów przekazywanych przez zarząd, ale i wysondowanie reakcji zwrotnej całej rady nadzorczej.

„One, uważam, że w pewnym stopniu również, komitety, mają wpływ na budowanie strategii, na jej ostateczny kształt, bo to jest pierwszy punkt, który i miejsce, gdzie możemy się zderzyć przy tworzeniu, przygotowywaniu strategii danej spółki, przy takim, zderzyć się z osobami z zewnątrz, jak one mogą pewne założenia spółki, zarządu, odbierać. I często bywa też tak, że po pewnej dyskusji, po ocenie przez komitet, ta strategia wraca do zarządu i ona ponownie wraca w innym kształcie. Nie jest tak, że, ja przynajmniej mam takie doświadczenie, że zarząd przedstawia strategię i on uważa, że to jest dobre. Jest naprawdę długa dyskusja na ten temat i też byłam świadkiem takich sytuacji, że po bardzo głębokiej dyskusji, po dyskusji nad założeniami, które zostały przedstawione przez zarząd, taka strategia nie dotarła do rady nadzorczej. Ona musiała być przedyskutowana. Dlatego to jest też takie fajne miejsce, gdzie można zrobić burzę mózgów z osobami, które są z zewnątrz, więc one mają takie troszeczkę też patrzenie na pewne rzeczy jak inwestorzy interesariusze zewnętrzni.” [R24]

Może z tego wynikać wniosek, że częstsze i dłuższe dyskusje członków rady nadzorczej z członkami zarządu na komitecie strategii intensyfikują przepływ informacji i ogólnie poprawiają komunikację tych dwóch organów. W podobnym tonie o komitetach strategii wypowiadali się badani przez Rogatkę (2021, ss. 212–214) członkowie polskich rad nadzorczych. W tym kontekście istotą komitetu strategii jest bycie kanałem komunikacji (Hermanson i in., 2020) między radą nadzorczą a zarządem, który wspomaga radę nadzorczą w opracowywaniu planów strategicznych i podejmowaniu innych ważnych decyzji strategicznych.

Intensyfikacji komunikacji służą zadawane na forum komitetu strategii pytania do zarządu. Oczywiście ich charakter i zakres są bardzo różne i zależą od wcześniejszego przygotowania poszczególnych członków komitetów strategii. Głównie badani podkreślali, że pytania dotyczą wykonalności, wartości dodanej i zyskowności przedstawianych planów i projektów strategicznych [R2, R17].

„(...) generalnie jest rachunek ekonomiczny, czy inwestycja na przykład się spina, czy jakie będziemy mieli korzyści, jaką wartość dodać, co z tego wynika dla poszczególnych spółek. Pytania są różnorodne, w zależności od tego, w jakim stopniu dany członek przejrzał... Ostatnio było pytanie, ponieważ firma działa w różnorodnych segmentach rynku, w związku z tym, jeśli analizujemy głęboko, to dlaczego taki segment i co się dzieje, jeżeli dany segment spada 20%. Pytania są i szczegółowe i ogólne i pytania dotyczą różnych kwestii.” [R17]

Ponadto uczestnicy biorący udział w dyskusji na komitecie strategii starają się zrozumieć, dlaczego zarząd spółki decyduje się na dany krok. Chcą ustalić nie tylko fakty i liczby, ale motywy stojące za przedstawianą przez zarząd propozycją [R6, R14].

„Powołaliśmy sobie komitet strategii. Będę przywoływał dyrektorów i odpytywał ich, czy inwestycje za 250 mln dolarów ma sens, czy dobrze wykonany przetarg czy nie. Jako rada chcemy też wiedzieć dlaczego to robimy. Chcemy to z zarządem przedyskutować albo zgodzić się albo nie” [R14].

Badani upatrywali też ważną rolę dyskusji i zadawaniu pytań na komitecie strategii w kontekście utrzymania ram strategicznych organizacji (Stiles, 2001). Członkowie komitetu strategii tym sposobem kontrolują koncentrację spółki na obranym kierunku strategicznym [R14, R24]. Nie jest to jednak proste zatwierdzanie lub negowanie propozycji zarządu, a właśnie dyskusja czy spółka powinna iść w danym kierunku. W przypadku, gdy zakres projektu nie jest zbieżny ze strategią to forum komitetu strategii jest miejscem, by przedyskutować argumenty za i przeciw wyjściu poza wyznaczone ramy.

„Nie jest tak, że komitety sprawdzają poprawność przyjętych założeń, wyliczeń i tak dalej. To też jest taka dyskusja merytoryczna, czy spółka powinna na przykład iść w tym kierunku.” [R24]

„Często jest tak, że komitet strategii ma wtedy więcej czasu, żeby najpierw zapoznać się z założeniami, wejść w szczegóły, w dyskusję i bardzo szczegółowo popracować nad danym projektem, przede wszystkim sprawdzić dany projekt pod kątem zgodności ze strategią, czy on jest zgodny ze strategią, czy on wykracza poza strategię, a jeżeli tak, no to jaki on ma, dlaczego spółka chciałaby wejść w realizację takiego projektu, jaka będzie wartość dodana dla spółki.” [R24]

Czasami w takich dyskusjach pojawiają się tematy dotyczące trendów w otoczeniu organizacji.

„Założenia makroekonomiczne, gdzie my w ogóle będziemy, gdzie będzie nasza gospodarka, jak my będzie mogli, w ogóle jakie będą wyzwania dla polskiej gospodarki, jeśli to będzie miało przełożenie na naszą spółkę, na nasz sektor, w którym prowadzi działalność dane przedsiębiorstwo. I nieraz te debaty mogą trwać długo. Wszystko też zależy od możliwości i warunków i wyobraźni i wiedzy, no i jakiejś wiedzy na temat tego co się dzieje na rynkach międzynarodowych i ewentualnego wpływu pewnych zdarzeń na naszym krajowym.” [R24]

Wyniki badań wskazują, że istotnym celem dyskusji na Komitecie Strategii jest poszukiwanie przez Radę Nadzorczą i Zarząd liminalnej przestrzeni (Concannon i Nordberg, 2018), w której członkowie tych organów mogą eksperymentować w odpowiedzi na zwiększoną instytucjonalizację praktyk rad nadzorczych. Formalizacja praktyk rad nadzorczych doprowadziła do większego ustrukturyzowania jej wewnętrznych procesów, w tym za pomocą specjalistycznych komitetów. Członkowie rad nadzorczych poszukują jednak mniej formalnych przestrzeni i praktyk, by zwiększyć swój twórczy wkład w obszarze strategii spółek. Chcąc oddzielić się od sformalizowanych, skoncentrowanych na kontroli obradach rad nadzorczych ich członkowie tworzą nowe rytuały i procedury. Dlatego dyskusja na Komitecie Strategii wśród członków najwyższych organów spółki jest poszukiwaniem pewnej swobody działania ułatwiającej wypełnianie doradczej roli rad nadzorczych w obszarze strategii. Liminalność komitetu strategii dotyczy przede wszystkim tego, że jest to przestrzeń, w której zawieszone są obowiązujące zasady nadzoru, a poszczególni aktorzy zawieszają lojalność wobec swojej grupy lub identyfikują się z innymi grupami w organizacji (wcześniej opisane w podrozdziale 6.3.2.). Przestrzeń komitetu tworzy tymczasową bliskość i zawieszenie typowego dla spółek akcyjnych układu władzy (por. Taylor i Spicer, 2007). Choć Concannon i Nordberg (2018) wskazywali, że rady tworzą nieformalne praktyki by tworzyć przestrzenie liminalne w radach, to tutaj mamy do czynienia ze sformalizowaną praktyką mechanizmu ładu korporacyjnego jaką niewątpliwie jest specjalistyczny komitet rady nadzorczej.

Jak już zostało to wspomniane we wcześniejszym podrozdziale nieformalni członkowie komitetów strategii wpływają na dynamikę posiedzeń, w tym na dynamikę prowadzonych na nich dyskusji. Szczególną uwagę badani zwrócili na dominującą w tych wypadkach rolę prezesa i członków zarządu [R7, R20, R23].

„- A w momencie kiedy zdania na komitecie strategii są podzielone, czy ktoś ma decydujący głos?

- Oczywiście decydujący głos zawsze ma i powinien mieć CEO.

- Nawet na komitecie strategii, który jest komitetem rady nadzorczej?

- Oczywiście. Tym bardziej, że nas, jak już Pani powiedziałem, na spotkaniach komitetu strategicznego, nie podejmuje się decyzji. Odbywa się dyskusja.” [R7]

Te głosy są o tyle ważne, że mogą być przesłanką do stwierdzenia, że komitety strategii mogą być narzędziem do wywierania wpływu zarządu na radę nadzorczą. Mimo, że to rady nadzorcze powołują komitety strategii, to jednak badania pokazują, że możliwe są sytuacje, kiedy to zarząd lub prezes zdobywa przywództwo na posiedzeniach tego komitetu. Patrząc na to jak na grupę podejmującą strategiczne decyzji (Forbes i Milliken, 1999) lub grę polityczną we władzach spółki (Ravasi i Zattoni, 2006), zarząd ma przewagę informacyjną i może ukierunkować przekazywanie informacji i dyskusję zgodnie ze swoimi celami. Może najpierw wywierać wpływ i przekonywać do swojego pomysłu w trakcie dyskusji małą grupę członków komitetu strategii, by docelowo przekonać do niego całą radę nadzorczą. Jak pokazano w dalszej części rozdziału stanowisko komitetu strategii zwykle przyjmowane jest przez radę nadzorczą bez dodatkowej dyskusji i pytań. Przekonanie o słuszności swojego pomysłu przez zarząd części rady nadzorczej i to w dodatku w mniej formalnej atmosferze wydaje się łatwiejszym zadaniem niż przekonywanie całego organu na ustrukturyzowanym przez agendę spotkaniu rady. Ponadto, jak pokazano w poprzednim podrozdziale, powoływanie komitetów strategii bywa inicjowane przez zarząd, co może sugerować celowość wykorzystywania komitetów strategii w budowaniu siły, wpływu i pozycji na najwyższych szczeblach spółek. Ten wątek rzuca nowe światło na toczącą się debatę naukową dotyczącą dynamiki emocji i zachowań na radach (*boardroom dynamics*,

board meeting dynamics) (Barroso-Castro, Villegas-Periñan i Dominguez, 2017; Bezemer, Nicholson i Pugliese, 2014; Maitlis, 2016), w ramach której analizuje się jak konkretne osoby czy grupy osób dominują posiedzenia rad i tym sposobem wpływają na zaangażowanie poszczególnych aktorów w strategię i podejmowanie strategicznych decyzji.

6.3.3.6 *Recenzowanie i opiniowanie*

Działania takie jak recenzowanie i opiniowanie zostały ujęte i opisane w osobnej kategorii głównie z uwagi na fakt, że nie angażują się w nie już raczej osoby spoza komitetu strategii. Oczywiście nie da się stanowczo i jednoznacznie rozróżnić dyskusji od recenzowania i nierzadko te aktywności się pokrywają. Idea uwypuklenia tego podrozdziału polega na tym, by pokazać złożoność logiki spotkań komitetu strategii. Gdy członkowie komitetu strategii na posiedzeniu pozostają sami, lub ewentualnie tylko w towarzystwie innych członków rady nadzorczej, koncentrują się na aktywnościach w formie analizy, recenzowania i wyrażania opinii. Wnioski, które nasuwają się po przeanalizowaniu materiału zebranego w trakcie wywiadu dotyczącego aktywności związanych z recenzowaniem i opiniowaniem są następujące. Po pierwsze rada nadzorcza delegując tematy strategiczne do specjalistycznych komitetów radzi sobie w ten sposób ze złożonością i przeładowaniem informacyjnym w dużej organizacji. Po drugie komitet strategii spełnia funkcje filtrującą i legitymizującą dla pomysłów zarządu zanim zostaną zaprezentowane radzie nadzorczej. Po trzecie komitet strategii buduje pewność siebie członków rady nadzorczej, że poświęcają czas i uwagę na sprawy strategiczne. Po czwarte przestrzeń i czas komitetu strategii ułatwia wykorzystanie wiedzy i umiejętności poszczególnych członków rady nadzorczej.

Teoria przetwarzania informacji (*information processing theory*) (Hermanson i in., 2020) postuluje, że zwiększenie rozmiaru organizacji, dywersyfikacja i ekspansja geograficzna zwiększają złożoność organizacyjną. Wraz ze wzrostem i dywersyfikacją firm rośnie ilość informacji, które muszą być przetwarzane przez rady. Materiał uzyskany w trakcie wywiadów wskazuje, że komitety strategii są mechanizmem koordynacji i usprawniania pracy, który pomaga radom nadzorczym radzić sobie z nakładanymi na nią zwiększonymi wymaganiami w zakresie przetwarzania informacji i obowiązków. Co zresztą

pokrywa się z motywami powoływania komitetów strategii, przedstawianymi w poprzednim podrozdziale.

„Chociaż trzeba dodać i to też jest rzecz naturalna, skłonność do tworzenia komitetów, w pierwszej kolejności powstaje w spółkach, gdzie są duże rady nadzorcze, tak, bo tak naprawdę komitet jest przede wszystkim narzędziem do podziału pracy. Jeżeli mamy 10 osób w radzie nadzorczej, to nie musimy w 10 osób patrzeć na to samo, możemy się podzielić i w ten sposób się odciążać, ale też specjalizować, korzystać ze specjalistycznej wiedzy. A duże rady nadzorcze z kolei najczęściej mają też duże spółki, które też mają środki i potrzeby jeżeli chodzi o strategię, więc w sposób naturalny to się dzieje w pierwszej kolejności w dużych spółkach.” [R11]

Komitet strategii działa także jako wartownik (*gatekeeper*) (Stiles, 2001), który podkreśla braki w treści i prezentacji proponowanej strategii oraz ocenia jej zgodność lub rozbieżność z ogólnym celem strategicznym firmy. Recenzując pomysły zarządu przekazuje mu informację zwrotną, by ulepszyć przygotowany materiał, który następnie w dopracowanej formie trafia pod obrady rady nadzorczej. Komitet strategii spełnia więc rolę filtra inicjatyw zarządu przekazywanych radzie nadzorczej. Z jednej strony ograniczając możliwość prezentacji radzie niedopracowanych inicjatyw zmniejsza wspomniane wcześniej przeładowanie informacjami członków rady nadzorczej. Z drugiej zaś strony prezentując i pozytywnie opiniując projekt zarządu legitymizuje go.

„Komitet strategii jest w pewnym sensie recenzentem propozycji strategii przygotowywanej przez zarząd. Czyli sam komitet nie stanowi strategii, ale jest recenzentem. Czyli jeżeli jest dobry recenzent, to wskazuje na pozytywne strony, ale wskazuje też czy szuka dziury w całym i wskazuje też na ewentualne ułomności. I mogę powiedzieć z całą stanowczością i z całą pewnością, że jeden z tych komitetów strategii przynajmniej dwukrotnie wyłapał pewne elementy strategii, które w tej strategii znaleźć się nie powinny.” [R3]

„W ostatniej kadencji rzeczywiście połowa projektów nie przechodziła, została zawieszana z uwagi na zbyt duże ryzyko, jeden projekt z uwagi na duże ryzyko z tym związane i niewspółmierne korzyści do ryzyka, jakie mogłoby to nieść. Komitet strategii jest dosyć otwarty, a jednocześnie merytorycznie taki, jak ja zauważam, uciążliwy dla zarządu, bo nie przepuszcza projektów niedopracowanych, a te projekty

są różne, bo to dotyczy akwizycji, ale też dotyczy części produkcyjnej na przykład.” [R17]

Aktywność recenzowania ma funkcję monitorowania niezwykle skomplikowanego procesu jakim jest tworzenie strategii. Rada nadzorcza poprzez komitet strategii, jak trafnie ujął Rozmówca R22, wzmacnia swoje funkcje nadzorcze, które opisane są w teorii agencji.

„Inaczej, może nie wpływ na tworzenie strategii, źle powiedziałem, większy ogląd na proces, tak naprawdę, tworzenia strategii. No bo rady nadzorcze nie mają możliwości podejmowania władczych decyzji, jeśli chodzi o zarząd, natomiast komitety wydzielone w ramach rad nadzorczych pozwalają poszczególnym członkom dokładniej przyjrzeć się danemu zagadnieniu, a następnie przedstawić ewentualnie swoje wnioski na radzie, żeby rada nie dublowała, tak naprawdę, działań komitetu strategii, audytu, czy jakiegokolwiek innego. Natomiast nadzór rady nad strategią jest potrzebny. Znaczący on może być wzmocniony poprzez komitet strategii, znaczy, jeśli nie ma komitetu strategii to rada będzie wykonywała tę funkcję. Natomiast zawsze lepiej, szczególnie, szczegółowo tak naprawdę jest skontrolować niektóre procesy, czy niektóre procesy, które w spółce się dzieją, bo strategia jest takim procesem, budowanie strategii, czy w ogóle kwestia strategii jest to proces, który polega wielu wypadkowym.” [R22]

Poświęcanie czasu i uwagi przez członków rad nadzorczych na strategię w formule komitetu strategii buduje z jednej strony poczucie pewności, że rada nadzorcza jako organ, wypełnia swoje obowiązki związane z opisanymi w dalszej części rozdziału praxis. Analiza i opiniowanie inicjatyw strategicznych przez komitet strategii daje pozostałym członkom rady nadzorczej poczucie bezpieczeństwa i komfortu w procesie podejmowania strategicznych decyzji.

„Wydaje mi się, że później reszta rady ma dużo większy komfort podejmowania decyzji, jeżeli wie, że komitet strategii już gdzieś tam na tym w szczegółach posiedział. Czyli komitet strategii dla danego projektu zada sto pytań, a rada, już taka szersza, zada pięć pytań, tak?” [R25]

„Już na radzie nadzorczej podejmuje się oficjalną decyzję, zgodnie z rekomendacją komitetu strategii. To oznacza, że komitet spędził 10 razy więcej czasu niż pozostali członkowie rady analizując daną kwestię.

Daje to komfort pozostałym członkom rady do podjęcia decyzji. Daje poczucie bezpieczeństwa.” [R14]

Ponadto jak wspominał w przywołanej już wcześniej wypowiedzi Rozmówca R11 w trakcie aktywności związanych z recenzowaniem i opiniowaniem na komitetach strategii można skorzystać z wiedzy i doświadczenia członków rad nadzorczych. Jak wspominali wcześniej rozmówcy, na posiedzeniach rady nadzorczej zwykle brakuje czasu na dłuższą dyskusję, a tym bardziej na zaopiniowanie przez danego członka rady nadzorczej szczegółowo projektu. Większa swoboda i czas na komitecie strategii pozwala na wykorzystanie członków rady nadzorczej, jako zasobu wiedzy i doświadczenia. Ten wątek potwierdza funkcję doradczą członków rad opisaną w teorii zależności od zasobów (Hillman, Withers i Collins, 2009), przy czym przeprowadzone badanie może wskazywać, że komitet strategii intensyfikuje tę funkcję.

„Powiedziałbym, po pierwsze, że to są dobrzy ludzie, merytorycznie. Właściwie wywodzą się, mają różne wykształcenie, wywodzą się chyba z różnych branż. Bo patrzę teraz na osoby i nazwiska i wywodzą się także z różnych instytucji, czyli wywodzą się na przykład z sektora gospodarczego, wywodzą się z sektora publicznego, wywodzą się z sektora takiego regulacyjnego, czyli ta kompozycja jest na tyle dobra, że umożliwia, jak gdyby daje szansę uniknięcia błędów w przyjmowaniu strategii rozwoju firm z różnych punktów widzenia. Znacząco pokazują ograniczenia ewentualne, ograniczenia związane czy to z branżą albo z możliwością powiększenia, czy zwiększenia roli w rezultacie, czy to fuzji, czy przejęcia, pokazują czy wskazują na ewentualne ograniczenia wynikające z regulacji i z kwestii związanych z uzyskaniem pewnych zgód i tak dalej na fuzję czy na przejęcia pokazują inna grupa, czy inny tam członek wskazuje, jakie mogą to być konsekwencje z punktu widzenia regulacyjnego, czyli powiedziałbym, że czy to przypadkowo, czy nieprzypadkowo, ale to jest taki dobry mix tego komitetu.” [R3]

6.3.3.7 Przedstawianie stanowiska radzie nadzorczej

Dyskusje i recenzowanie na komitetach strategii mają charakter iteracyjny. Odbywają się dopóki materiał ostatecznie nie zostanie dopracowany przez zarząd i pozytywnie zaopiniowany. Gdy przychodzi ten moment, komitet strategii przedstawia radzie nadzorczej swoje stanowisko [R4, R9, R17, R20, R24, R25]. Zwykle jest to rola przewodniczącego komitetu strategii.

„Idea jest taka, że rada ma tak naprawdę już zając się, przyjąć uchwałę jakby i zając się już gotowym wnioskiem, oczywiście tam zadać jakieś pytania, jeżeli jakieś ma. Ale to powinno być już maksymalnie wypracowane, tak, żeby chociaż nie zwoływać ludzi jakby rozgrzebywać wszystkiego, po tym dopiero prace i potem znowu zwoływanie (...) No i potem to wchodzi, już jakby taki gotowy produkt na radę. I wtedy jest to formalne głosowanie.” [R25]

„Wniosek zostaje omówiony i jest rekomendacja przedstawiona przewodniczącego komitetu strategii, wówczas też przewodniczący rady nadzorczej zadaje pytanie, czy członkowie mają może, rady, ci, którzy nie byli, ale nawet ci, którzy byli, są członkami komitetu strategii i mieli możliwość omówienia czy wszystkie wątpliwości są rozwiane, czy mają jeszcze jakieś uwagi, pytania do wniosku, który jest procedowany.” [R24]

Na posiedzeniu rady nadzorczej jej członkowie, którzy nie uczestniczyli w pracach komitetu mogą zadawać dodatkowe pytania lub przekazywać swoje uwagi. Rzadko jednak korzysta się z takiej możliwości. Przyjmuje się, że jeśli coś zostało zarekomendowane przez komitet strategii to nie ma potrzeby dodatkowej dyskusji na forum rady nadzorczej. Po przedstawieniu przez przewodniczącego komitetu strategii sprawa jest głosowana formalnie przez radę nadzorczą. Zwykle jeśli jest wcześniej rekomendacja pozytywna komitetu strategii głosowanie odbywa się zgodnie z nią.

„Najpierw się wszystko odbywa na Komitecie Strategii. Jak komitet strategii podejmie rekomendację, to wtedy zajmie się tym rada i w zasadzie powinna już się zajmować tym 5 minut.” [R9]

„Jeżeli byli na posiedzeniu i komitet podjął decyzję, to nie ma, że się na radzie nadzorczej sytuacja zdarza taka, że nagle ktoś występuje, kto ma odrębne zdanie, bo żeśmy zdążyli to przedyskutować i jeśli podjęliśmy jednogłośnie decyzję i oni byli na tym, to nie kwestionują tych decyzji. Nie zdarzyło mi się przynajmniej jeszcze, żeby nagle na radzie zostały te decyzje czy rekomendacje zakwestionowane.” [R17]

Takie podejście, choć jak podkreśla znaczna część badanych usprawnia prace rady nadzorczej, może prowadzić do podziałów wewnątrz tej struktury (*faultlines*) (Tuggle i in., 2010) i wykluczenia z podejmowania strategicznych decyzji pozostałych członków rady nadzorczej. O czym zresztą wspominał w wywiadzie

jeden z członków, że jest to jeden z powodów, dla których rady nadzorcze nie powołują komitetów strategii.

„Jakby zagadnienie komitetów już jest dobrze znane, jest to jakieś rozwiązanie. I często rada nadzorcza na to przystaje, natomiast zdarza się też, że rada nadzorcza na to nie przystaje i oficjalnym argumentem jest oczywiście, że są niepotrzebne albo statut tego nie przewiduje, albo coś tego typu, a w moim subiektywnym odczuciu prawdziwym powodem braku zgody jest obawa tych członków rad nadzorczych, którzy nie byłiby członkami tego komitetu, bo nie chcą być albo nie czują się do tego kompetentni, że następnie w efekcie utworzenia komitetu są wykluczani z tych dyskusji i już nie będą mieli na nie żadnego wpływu. Pomniejsza to ich rolę w jakimś tam stopniu.” [R11]

Podział, o którym mowa może tworzyć się między członkami komitetu strategii i członkami rady nadzorczej uczestniczącymi w jego posiedzeniach, a pozostałymi członkami rady nadzorczej. Literatura wskazuje, że podziały w radzie mogą mieć znaczący wpływ na proces podejmowania strategicznych decyzji w organizacjach. Rozmówcy udzielający wywiadów nie udzielili jednak na tyle szczegółowych i wyczerpujących odpowiedzi na ten temat, by opisać dokładny mechanizm podziałów i ich konsekwencji. Jest to obszar, który wymaga dodatkowego zbadania. W szczególności jeden wątek dotyczący tego, że niektórzy z członków rad nadzorczych (niebędących formalnie członkami komitetu strategii) zapraszani są chętniej na posiedzenia komitetów strategii niż inni, co zostało opisane w podrozdziale dotyczącym praktyków.

6.3.3.8 Monitorowanie postępu strategicznych celów oraz strategicznych aktywności

Swoją funkcję monitorowania obszaru strategii komitety realizują także poprzez monitorowanie strategicznych celów oraz strategicznych aktywności. Dzieje się to cyklicznie i jest wpisane w harmonogram pracy komitetów strategii lub jakiś projekt zostanie zarekomendowany przez komitet strategii, po pewnym czasie komitet nadzoruje cele postawione w projekcie i rozlicza z ich wykonania zarząd [R4, R13, R24].

„Takimi naturalnymi zadaniami komitetu strategii to jest monitoring stopnia realizacji zarówno strategii jak i projektów inwestycyjnych, ale projektów takich strategicznych. I co do zasady, komitety zajmują się

raz na kwartał tą tematyką, raz na kwartał spotykają się ze służbami spółki, gdzie są analizowane projekt po projekcie z harmonogramem, z ewentualnymi odchyleniami od harmonogramu, są sprawdzane, czy dane kamienie milowe są spełnione, czy są już zrealizowane, jeżeli nie, to jest informacja dlaczego.” [R24]

W niektórych spółkach ponadto komitet strategii cyklicznie dokonuje przeglądu strategii poszczególnych jednostek biznesowych i spółek zależnych [R14, R21, R24].

„Wydajemy zgody na listy intencyjne, analizujemy, kontrolujemy, co jakiś czas zapraszamy nawet podmioty zależne, które podejmują decyzje inwestycyjne skutkujące na całą grupę i mamy takie podmioty i prezes tego podmiotu przedstawia na Komitecie Strategii właśnie, jak postępuje projekt i czy rzeczywiście on postępuje. Tak że takie sytuacje też mają miejsce i na Komitecie Strategii spółki zależne od spółki naczelnej także prezentują swoje rozwiązania, a my się możemy zgadzać lub nie i na przykład jedna ze strategii spółek została odrzucona, dlatego że nie spełniała podstawowych kryteriów, nie była spójna z tym, co zakłada strategia spółki.” [R17]

6.3.3.9 Warsztaty strategiczne

Wśród praxis wymienianych w wywiadach pojawiało się uczestnictwo członków komitetów strategii w warsztatach strategicznych. Tego typu warsztaty mają epizodyczny charakter i służą stworzeniu koncepcji nowej strategii, aktualizacji obecnej strategii lub przy dużych projektach. Członkowie komitetu strategii pojawiają się na nich w charakterze uczestników, choć R21 opowiadał o przewodniczącym komitetu strategii, który moderował takie warsztaty.

„- Czy członkowie rady nadzorczej biorą udział w takich warsztatach, gdzie powstaje strategia?

- Tak, często tak. W szczególności, gdy mówimy o spółkach naprawdę z bardzo wymagających, gdzie my realizujemy projekty inwestycyjne, które są naprawdę na wysokim poziomie takim technicznym, eksperckim. Wtedy też są poza komitetami organizowane dodatkowe warsztaty, gdzie tak operacyjnie członkowie rady będą mogli wejść w te niuanse techniczne.” [R24]

„Jakby znaleźliśmy formułę taką, która jest mobilizująca dla wszystkich i potrzebna dla spółki. To są ostatnie warsztaty strategiczne z ubiegłego roku, w tym roku było troszkę inaczej. Właśnie też doszliśmy do wniosku, że to warto inaczej. Warsztaty strategiczne odbywają się, to jest formuła pracy, najważniejszy taki element pracy komitetu strategii. Oczywiście, na bieżąco bywają takie wycinkowe rzeczy, kiedy się zbieramy i decydujemy o jakichś sprawach, ale warsztaty strategiczne przygotowujemy w ten sposób, że szefowie wszystkich biznesów przygotowują we współpracy z zarządem, oczywiście, przygotowują jakby swoją wizję swojego biznesu na 3 lata (...) Więc były warsztaty wyjazdowe, dwudniowe, były jednodniowe, byliśmy w ładnych miejscach przy okazji, z jakąś wódką, jak zwykle w naszej branży, ale pod kontrolą. I ostatnie warsztaty były dwudniowe, w formule zupełnie innej. Była przerwa między jednym cyklem, a to co pani widzi, a potem następnym kiedy musieli jeszcze odrobić lekcje, jak to połączyć, co z tych pomysłów przyjąć, zaproponować.” [R19]

6.3.4 Praktyki

W trakcie wywiadów badanych dosyć trudno było przywołać typowe praktyki, czy to regulacje, zasady zarządzania, rytuały, do których odwołują się w swojej pracy i które ich zdaniem kształtują sposoby działania komitetu strategii. Większość rozmówców wskazywała na własne doświadczenie jako na główne źródło wiedzy wyznaczającej kierunek i sposób działań tej struktury. Członek rady nadzorczej, który zakładał jeden z komitetów strategii wspominał, że na początku nikt nie powiedział co i jak należy robić. Jego zdaniem, osoby które odpowiedzialne były za tworzenie tego wówczas nowego komitetu w radzie nadzorczej działały na bazie dotychczasowej wiedzy i doświadczeń wyniesionych ze swojego życia zawodowego [R2]. Podobne refleksje miał także inny badany [R9]. Podkreślał, że nie od razu wiadano w jakiej formule powinien pracować komitet strategii i że stopniowo do tego dochodzono.

„Znaczący, no powiem szczerze, że przez długi czas po prostu sami dochodziliśmy do tego.” [R9]

W wywiadach wyraźnie widać było dysproporcje pomiędzy praktykami pochodzącymi z otoczenia, które przywoływali badani, a praktykami wewnętrznymi. O wiele częściej rozmówcy opisywali te drugie, które są charakterystyczne dla konkretnych organizacji. Podczas rozmów badani często

opisywali nieformalne praktyki, często przy okazji opisywania różnych praxis. W poniższym opracowaniu zostały opisane one jako rytuały organizacyjne.

6.3.4.1 *Praktyki zewnętrzne*

W przeprowadzonych rozmowach pojawiał się wątek obowiązku moralnego członków rad nadzorczych by angażować się w strategię, a w szczególności w prace komitetu strategii [R20, R24]. Prawdopodobnie chodziło tutaj o względnie trwałe i przyjęte w biznesie sposoby właściwego zachowania się członków organu nadzorczego. W bardzo dużym uproszczeniu można to rozumieć w ten sposób, że członek rady nadzorczej powinien dobrze sprawować swoją funkcję, by nie dopuścić do problemów w spółce (czy może nawet skandali korporacyjnych jak w przypadku amerykańskiego Enronu, czy polskiej spółki GetBack). Spółki działają w sieci połączonych ze sobą podmiotów gospodarczych, kłopoty czy wręcz upadek jednej z nich oznacza problemy dla nie tylko dla tej spółki, ale również jej interesariuszy, a w szczególności dla pracowników tych organizacji. Interpretacja tego, o czym opowiadali badani może być następująca. Członkowie rad nadzorczych czują się w obowiązku moralnym dokładać wszelkich starań, by swoją pracę realizować jak najlepiej.

„Rada nadzorcza powinna się w pewnym momencie zainteresować, to jest pewnie obowiązek moralny, zainteresować się strategią.” [R20]

Choć w założeniu ustawodawcy rada nadzorcza sprawuje kontrolę nad spółką, prawdopodobnie jest tak w odczuciu członków rad nadzorczych, że jest to niewystarczająca rola. Uważają, że powinni się włączać w sprawy spółki niekoniecznie tylko sprawując na nią nadzór, ale też aktywnie kształtują strategię. Członkowie rad nadzorczych tworzą więc specjalne komitety i w ramach nich pracują, by lepiej sprostać tej społecznej normie¹⁴.

Jeśli chodzi o inne zewnętrzne praktyki to rozmówcy zwracali uwagę, iż nie ma żadnych twardych czy miękkich prawnych regulacji zewnętrznych, które kształtowałyby funkcjonowanie komitetu strategii. Jak już wspomniano wcześniej,

¹⁴ Opisana wyżej norma społeczna może być jednym z wyjaśnień, dla których powoływane są w radach komitety strategii. Wątek ten szerzej jest opisany w rozdziale dotyczącym motywów powoływania komitetów strategii.

w opinii badanych rady nadzorcze są w ostatnich latach silnie regulowane, nie tyczy się to jednak struktury, jaką jest komitet strategii. Nawet gdyby członkowie rad nadzorczych chcieli skorzystać z formalnych praktyk pochodzących z otoczenia, to nie ma wzorca, do którego mogliby się odwołać. Rozmawiając o tym badani porównywali komitety strategii do komitetów audytu. Podawali te drugie za przykład takich struktur, w których szereg spraw jest z góry narzucona lub doprecyzowana przez regulatora, czy też przez dobre praktyki funkcjonujące na rynku. Ponadto powszechnie dostępne są specjalistyczne szkolenia, publikacje naukowe czy opracowania branżowe i dlatego w przypadku komitetu audytu łatwiej jest o dostęp do wiedzy na temat tego, w jaki sposób realizować aktywności związane z audytem w organizacjach niż w przypadku problematyki, którą zajmują się komitety strategii.

6.3.4.2 Praktyki wewnętrzne

Opisując różne praktyki wewnątrzorganizacyjne należy na wstępie podkreślić, że można wyróżnić ich dwa rodzaje: formalne i nieformalne.

Pierwsze z nich, o których przyszło najłatwiej opowiadać badanym członkom rad, to statuty spółek, regulaminy rad nadzorczych, regulaminy komitetów czy sprawozdania tych organów. Ważnym źródłem praktyki są ponadto materiały z poprzednich posiedzeń komitetów strategii, w tym protokoły posiedzeń [R20]. Ponadto w niektórych spółkach biura obsługi rad nadzorczych prowadzą zestawienia zaleceń dla rad nadzorczych, w tym dla komitetów strategii [R24]. Mają one mniej sformalizowany charakter niż wymienione wcześniej dokumenty, są one w pewnym sensie spisnymi dobrymi praktykami danej organizacji. Zdaniem badanych wymienione dokumenty są podstawowymi źródłami wiedzy o działaniu komitetów strategii, dzięki ich lekturze można dosyć szybko zorientować się co do przedmiotu i zakresu prac tego organu. Takie źródła pisane są szczególnie ważne dla osób, które dołączają do komitetu strategii [R21]¹⁵.

Członkowie rad nadzorczych, którzy dołączają do komitetu strategii zwykle wprowadzani są w jego wewnętrzne praktyki przez przewodniczącego komitetu

¹⁵ Praktyki polskich spółek pochodzące z formalnych dokumentów takich jak regulaminy czy sprawozdania opisane są szerzej w Rozdziale 5.

strategii, rzadziej przez innych członków tej struktury [R17]. Przekazują oni wiedzę, która w żaden sposób nie jest skodyfikowana w organizacji, ale zdarza się też że nowi członkowie dołączają do komitetu strategii bez żadnego wprowadzenia [R4, R20, R21]. W niektórych organizacjach wymaga się od nich by mieli już pewną wiedzę, choć jak wspomniano wcześniej jej pozyskanie jest dosyć trudne, gdyż źródła wiedzy o komitetach strategii są ograniczone.

“W sytuacji, w której na przykład mamy do czynienia ze spółką giełdową, tak, dużą spółką giełdową, czy tam generalnie ze spółką notowaną na rynku regulowanym, to członek rady nadzorczej już powinien mieć takie kompetencje i mieć świadomość, czym się zajmuje rada nadzorcza, komitet (strategii), jakie ona ma kompetencje właśnie jak jest zorganizowana praca, jakie ma prawa, jakie ma obowiązki, tak. Nie wyobrażam sobie takiej sytuacji, że uczymy kogoś, prawda.” [R4]

Praktyki wewnętrzne to nie tylko formalne regulacje. W teorii praktyki istnieje chociażby jeszcze pojęcie wspólnego rozumienia rzeczy. Z wywiadów wynika, że w radach nadzorczych, w których powstają komitety strategii rozumie się strategię jako istotną, czy wręcz fundamentalną kwestię dla spółki. Badani mówili o tym, że traktuje się ją priorytetowo. Pozornie może to przypominać wspomnianą wcześniej normę społeczną dotyczącą moralnego obowiązku angażowania się w strategię. Tu jednak chodzi o wspólne rozumienie rzeczy na poziomie organizacyjnym, które może wynikać z kultury organizacyjnej czy kultury rady. Komitet strategii jest symbolem, że w strategia w danej organizacji ma duże znaczenie.

Przeprowadzone badania dały ponadto wgląd w nieformalne rytuały organizacyjne kluczowe dla funkcjonowania komitetów strategii, w tym rytuały otwartości, nieformalności i uważności. Rozmówcy opisywali je zwykle przy okazji opisów praxis i praktyków komitetów strategii działających w różnych spółkach.

6.3.4.2.1 Rytuały

Trzy główne rytuały, które wyraźnie wynikają z badań to rytuał otwartości, nieformalności i uważności.

Pierwszym ze zidentyfikowanych rytuałów organizacyjnych jest rytuał otwartości. Został on już w szczegółach opisany w poprzednim podrozdziale

dotyczącym praktyków. Chodzi w nim o to, że choć komitet ma oficjalną liczbę członków na jego posiedzenia są zapraszani inni goście, zarówno inni członkowie rady, członkowie zarządu czy konsultanci. Przywołano go tutaj, ponieważ nie jest to formalna zasada zawarta w regulaminach, tylko wytwór poszczególnych organizacji, czy też pewien artefakt behawioralny.

Drugi ze zidentyfikowanych rytuałów to rytuałem nieformalności. Komitet strategii jest formalną strukturą organizacyjną powoływaną w ramach rad nadzorczych przez jej członków. Świadczy o tym chociażby tryb jego powoływania uchwałą rady nadzorczej, funkcjonowanie na podstawie regulaminów rady nadzorczej lub komitetu strategii czy sprawozdawanie składu osobowego, częstotliwości spotkań i zakresu prac. Z przeprowadzonych wywiadów wynika jednak, że w atmosfera pracy ramach tej unormowanej struktury jest inna niż w trakcie posiedzeń całej rady nadzorczej.

Po pierwsze badani zwracali uwagę na bardziej swobodną atmosferę panującą na posiedzeniach. Jako jedną z przyczyn tego zjawiska podawano fakt, że spotkania komitetu strategii nie są z reguły nagrywane [R6, R17]. Taka atmosfera pozwala na bardziej swobodne przedstawianie swoich opinii.

„No też tego tak nie powie, a na Komitecie strategicznym, którego już nie ma nagrywanego, nie ma minutowanego, to też jest poziom taki..., mówię Pani teraz też bez konsekwencji, no bo to jest tak... Gdybym miał spekulować, to bym powiedział, że może nie będziemy tego urzędzenia konkretnej firmy narzucali.” [R6]

Pewne rzeczy chętniej się mówi, gdy nie ma się świadomości, że każde słowo jest rejestrowane, czy że za chwilę zostanie zanotowane w protokole. Badani wspominali, że dzięki temu czuli się bezpieczniejsi, otwarci na szczerą rozmowę „bez konsekwencji” czy burze mózgów [R21]. Są komitety w których te spotkania odbywają się przy okazji wspólnego posiłku, czy posiedzeń wyjazdowych, co sprzyja mniej formalnej atmosferze.

„I tak jak Pani mówi, nieformalnie, czyli może być tak, że umawiamy się, że trzy osoby z rady nadzorczej się zajmują strategią, że jeszcze gdzieś tam będą o opinię się zwracać do tych znamienitych, czy jakiś taki nieformalny, czy nawet można... Nikt nie zabroni stworzenia komitetu jakiegoś doradczego w ogóle, przy spółce nawet, gdzie tam to nie będzie

ani rada, ani nic, tylko czasem spotykamy się ze znanymi osobami, co wy o tym sądzicie, taka trochę burza mózgów. Mi się wydaje, że to by było bardzo fajne, bo to jest taki element, który nie jest obligatoryjny i wtedy ludzie mogą szczerze czasem, przy jakimś jedzeniu, poopowiadać o tym. Czyli ja myślę, że przyczyna jest taka, jak nie jest obligatoryjne, to po co to robić, natomiast jak my czujemy, że to jest potrzebne, to albo rzeczywiście tworzymy, tak jak Pani mówi.” [R21]

„Więc jakby zarząd wtedy bierze to znowu na warsztat, poprawia, wymienia, gdzieś tam czasem zupełnie nieformalnie, jak coś tam trzeba, to potrafią na telefon zadzwonić, gdzieś tam do jakiegoś określonego członka tego komitetu i coś tam odbić, czy tak, czy tak.” [R25]

Trzecim ze zidentyfikowanych rytuałów jest rytuał uważności. Charakterystyczne dla komitetów strategii jest to, że jest to „przestrzeń na chwilę takiego cofnięcia się, oddechu, dopytania” [R6]. Posiedzenia tej struktury pozwalają zdaniem badanych na lepszą koncentrację na strategicznych tematach dotyczących spółki.

Rozmówcy podkreślali, że w trakcie posiedzeń komitetu strategii nie ma na nich tak dużej presji czasu jak na posiedzeniach rady nadzorczej [R24]. Niewątpliwie sprzyja temu fakt, że w ramach posiedzeń zwykle koncentrują się one na bardzo ograniczonej liście zagadnień i uczestnicy mogą bardziej dokładnie zapoznać się z danym tematem. Jest także więcej czasu na dyskusję. Decyzje strategiczne nie są podejmowane szybciej, ale zdaniem rozmówców z większą świadomością i uważnością [R25], bo wydzielone komitety strategii w radach nadzorczych pozwalają ich członkom przyjrzeć się szczegółowo danemu zagadnieniu [R22].

„Myślę, że komitet strategii może wydłużać podejmowanie strategicznych decyzji w spółce. Ale to jest takie jakby korzystne mimo wszystko, bo jakby to wydłużanie nie wynika z tego, że, nie wiem, że po prostu to ma się odleżeć, tylko z tego, że ma jakieś zasadne pytania. I jeszcze wracając do pani poprzedniego pytania, wydaje mi się, że później reszta rady ma dużo większy komfort podejmowania decyzji, jeżeli wie, że komitet strategii już gdzieś tam na tym w szczegółach posiedział. Czyli komitet strategii dla danego projektu zada sto pytań, a rada, już taka szersza, zada pięć pytań, tak?” [R25]

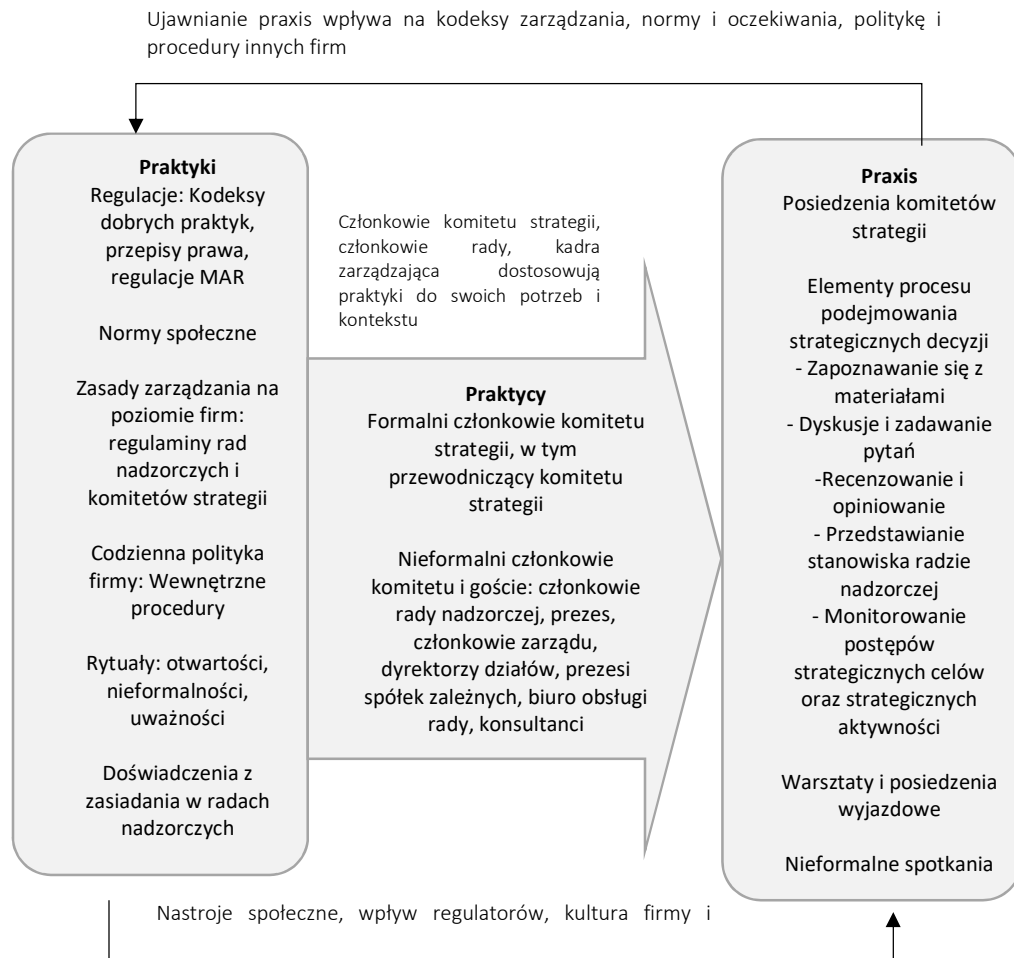
„[...] nie lubię takiej sytuacji, gdzie, tak jak przed chwilą to opisywałem tak obrazowo, siedzi tłum ludzi i jest taka presja, no słuchajcie, już przynudzasz, tak? Zadając tysiąc pytań szczegółowych, które nas nie interesują, przejdźmy już do następnego punktu w porządku obrad, prawda? Ja tego nie lubię. Dla mnie ważne jest, żeby jednak dogłębnie coś wyjaśnić, a nie zadaję pytań bez powodu, więc jeżeli kogoś temat nie interesuje, to przenieśmy to na inne forum i może właściwym forum jest komitet strategii.” [R11]

„Zupełnie inna jest efektywność pracy komitetu. Jest czas na dyskusje, często pewne komitety mogą, dyskusje na jeden temat, która może się rozwlec naprawdę do kilkudziesięciu minut, co w normalnym dniu, gdy mamy posiedzenie rady nadzorczej, są jeszcze inne komitety, które mogą się odbyć, żeby koniecznie zaopiniować pewne tematy, które muszą być zaopiniowane zgodnie z regulaminem w radzie nadzorczej. To już nie wchodzimy w taki poziom szczegółowości, bo już jest jednak, no ta presja czasu, przewodniczący mówi, no dobrze, dobrze.” [R24]

6.3.5 Podsumowanie wyników badań praktyk komitetów strategii

Pogłębione wywiady z członkami rad nadzorczych oraz analiza dokumentów korporacyjnych pozwoliła na przeanalizowanie trzech obszarów praktyki komitetów strategii w Polsce: praktyk, praktyków i praxis, które zostały podsumowane na Rysunku 12. Rysunek ten stanowi rozszerzenie wersji zaprezentowanej w podsumowaniu rozdziału 3 (poświęconego strategii jako praktyce). Wersja poniższa zbudowana jest w oparciu o zidentyfikowane w trakcie badania elementy i stanowi graficzne podsumowanie wyników opisanych w rozdziale. Wśród głównych praktyk zidentyfikowano: normy społeczne, zasady zarządzania na poziomie firm, codzienne polityki firm, rytuały oraz doświadczenia z zasiadania w radach nadzorczych. Do praktyków zaliczono formalnych członków komitetów strategii oraz nieformalnych gości, takich jak inni członkowie komitetu strategii, prezesi członkowie zarządu, dyrektorzy działów, prezesi spółek zależnych, biuro obsługi rady oraz konsultanci. Do praxis natomiast zaliczono posiedzenia komitetów strategii, elementy procesu podejmowania strategicznych decyzji przez komitety strategii, warsztaty i posiedzenia wyjazdowe oraz nieformalne spotkania.

Rysunek 12 Praktyka komitetów strategii w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Whittington (2006) oraz Brennan i Kirwan (2015)

Ponadto analiza materiału badawczego wskazuje zarówno paradoksalny charakter komitetu strategii w porównaniu np. z komitetem audytu, jak i trzy ważne procesy definiujące funkcjonowanie komitetów strategii i ich zaangażowania.

Paradoksalny charakter komitetów strategii polega na tym, że nie mogą one konkurować o rangę z komitetem audytu, który ma dobre umocowane formalne, jasne znaczenie i rolę w nadzorze korporacyjnym. Skład komitetów strategii, w porównaniu z komitetem audytu jest dosyć przypadkowy i nie ma kompetencyjnych barier wejścia, tak jak ma to miejsce w przypadku komitetu audytu. Wreszcie respondenci generalnie wypowiadają się o komitecie strategii jako o organie, który nie tylko ma niejasne cele i sposób działania, ale bez problemów działa w sposób quasi nieformalny w formie dodatkowych spotkań, płynnej agendy, braku

detalicznego protokołu obrad lub nagrywania. A jednocześnie jest on postrzegany przez respondentów nie tylko jako miejsce dyskusji najważniejszych decyzji spółki, ale także ważny obszar budowania wzajemnego zaufania członków rady, oraz kooperacji pomiędzy zarządem. Generalnie, co podkreślali wszyscy respondenci, pomimo tendencji do dzielenia się pracą w ramach rady, w posiedzeniach komitetu strategii członkowie rady chcą lub biorą czynny udział, nawet gdy nie są jego formalnymi członkami i uczestniczą w pracach innych komitetów. Nieformalna wysoka ranga komitetów strategii ma – jak wykazują badania - trzy główne powody i uwarunkowania.

Po pierwsze, komitety strategii mają tendencję do odformalizowania swojej roli w porównaniu z rolą rady nadzorczej. Przejawia się to wielu elementach praktyki – począwszy od otwartego charakteru spotkań, braku jednoznacznej agendy w skali roku, braku jasnej definicji zadań i celów, aż do płynnego określania relacji z zarządem.

Po drugie, komitety strategii tworzą nową neutralną przestrzeń współpracy z kadrą kierowniczą spółek. Choć jak pokazały badania dokumentów korporacyjnych w Europie komitety strategii mają formalnie określone cele i zadania, w praktyce płynnie przechodzą od tradycyjnej funkcji nadzoru do funkcji doradztwa i współpracy. Można to nazwać tworzeniem neutralnej lub liminalnej przestrzeni, aby zasygnalizować kadrze kierowniczej zawieszenie czasowe swojej funkcji nadzoru i przejść do roli dyskutantów, współpracowników i recenzentów. Tworzenie takiej neutralnej przestrzeni ma zarówno wymiar fizyczny (wspólne wyjazdy, warsztaty) jak i symboliczny (wspólne i partnerskie dyskusje nad projektami strategii, najlepszymi praktykami, budowa wzajemnego zaufania, dzielenie się informacjami w sposób nieformalny itd.).

Po trzecie, komitety są miejscem w którym nie tylko dyskutuje się ważne zagadnienia i decyzje, ale nabierają one dodatkowego znaczenia z racji poświęcanego im czasu i uwagi. Ma to szczególne znaczenie symboliczne i legitymizujące zaangażowanie rady nadzorczej w procesie strategii.

6.4 Różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitet strategii

Podobieństwa i różnice są po podsumowaniu i uwypukleniu wielu wątków, które zostały poruszone w powyższym rozdziale. Najbardziej widoczne są to te na poziomie posiedzeń rad nadzorczych, postrzeganego zaangażowania członków rad w strategię oraz ogólnie procesu podejmowania strategicznych decyzji w organizacji.

W radach nadzorczych z komitetem strategii posiedzenia rady przebiegają sprawniej, ponieważ zdjęte są z nich czasochłonne dyskusje dotyczące strategicznych kwestii [R17]. To, że przełożone są one na poziom komitetów strategii sprawia, że decyzje strategiczne nie są podejmowane szybciej, lecz z większą świadomością. Członkowie rady nadzorczej mogą wejść w większy poziom szczegółowości, rozumieją lepiej na czym polega projekt zaproponowany przez zarząd [R24, R25].

Powyższy stan rzeczy wpływa na to jak członkowie rad nadzorczych postrzegają swoje zaangażowanie w strategię. Ci, którzy angażują się w prace komitetu strategii deklarowali, że poziom ich wpływu na strategię jest wyższy.

Jeśli chodzi o podobieństwa to widać je ogólnie na poziomie procesu strategizowania, który opisywali członkowie rad nie mający doświadczenia z komitetami strategii [R1, R8, R10, R16, R22]. Wygląda on dosyć podobnie do tego opisywanego w podrozdziale 6.3., czyli zarząd prezentuje pomysł radzie nadzorczej, która następnie przedstawia swoje uwagi, do których w kolejnym kroku ustosunkowuje się zarząd. Proces jest iteracyjny i trwa, aż do momentu, gdy rada nadzorcza nie ma zastrzeżeń i przegłosowuje pozytywną rekomendację dla inicjatywy. Rady nadzorcze z komitetem strategii poprzez wypracowywanie wcześniej projektu strategii robią to w sposób bliższy roli konsultantów. Spotkania pozwalają na lepszą komunikację z zarządem, wejście w rolę doradców, a nie tylko nadzorców. Proces współpracy rady nadzorczej z zarządem, choć jest przeniesiony do formalnego komitetu, jest bardziej nieformalny, komitet współpracuje nie tylko z zarządem, ale i doradcami zewnętrznymi.

Rozdział 7. Zakończenie

7.1 Jeden komitet i cztery paradoksy – wnioski teoretyczne i dyskusja wyników

Głównym celem pracy było poznanie praktyk komitetów strategii. Cel zrealizowano osadzając pracę w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury z zakresu zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach, oraz przeprowadzając badania motywów ich powoływania oraz praktyk strategizowania rad nadzorczych, które powołują i nie powołują takiej struktury. Przeprowadzony projekt badawczy jest odpowiedzią na wezwania środowiska naukowego do otwarcia czarnej skrzynki ładu korporacyjnego i przyjrzenia się temu, co dzieje się w radach (Daily i in., 2003; Huse i in., 2011; Koładkiewicz, 2014; R. Leblanc i Schwartz, 2007; Leblanc, 2004; McNulty i in., 2013; Van Ees i in., 2009), oraz odpowiedzią na potrzeby szczegółowej analizy innych niż najpopularniejszych komitetów powoływanych w radach (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

W pracy postawiono sześć pytań badawczych. W celu odpowiedzi na pytanie pierwsze dotyczące rekomendacji europejskich dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii, przeanalizowano stosowne dokumenty i wskazano, że nie zawierają one zaleceń odnośnie do powoływania ani funkcjonowania tych komitetów.

Drugie pytanie badawcze dotyczyło charakterystyki komitetów strategii w Europie. W badaniu zidentyfikowano ich 81 w dziewięciu krajach, a następnie przeanalizowano je pod kątem branż, w których występują, struktury samych komitetów oraz rad, a także deklarowanych ról i zadań, co opisano w rozdziale 5.

Trzecie pytanie badawcze dotyczyło deklarowanych funkcji i działań komitetów strategii w Europie. Prawie połowa z badanych struktur nie określała jednoznacznie swojej roli ani jako doradczej ani nadzorczej, te zaś które to robiły, częściej deklarowały rolę doradczą niż nadzorczą. Analiza zakresu obowiązków i realizowanych zadań wskazała, że można je podzielić na cztery grupy, które bliskie są tym wyróżnianym w literaturze dla rad (Huse, 2007a; Machold i Farquhar, 2013; McNulty i Pettigrew, 1999): 1) kształtowanie treści, kontekstu i wdrażania strategii,

2) kształtowanie strategicznych decyzji, 3) strategiczna kontrola oraz 4) kontrola strategicznych decyzji i aktywności. Analiza doprowadziła do potwierdzenia paradoksalnego, jednocześnie doradczego i nadzorczego charakteru komitetów strategii, podkreślanego przez Harrisona (1987) i zespół Hermansona (2020).

Czwarte pytanie dotyczyło motywów powoływania komitetów strategii. Zidentyfikowano dwie grupy powodów, dla których rady powołują komitety strategii, przy czym okazało się, ważnymi interesariuszami w tym procesie są nie tylko członkowie rad, ale także zarządy i akcjonariusze.

Piąte pytanie badawcze dotyczyło praktyk działania komitetów strategii w Polsce. Przeprowadzone badanie pozwoliło opisać, kto wchodzi w ich skład (praktycy), skąd ich członkowie czerpią wiedzę jak działać (praktyki) oraz jakie są ich aktywności (praxis), ale też odkryć pewne prawidłowości, w tym także takie o paradoksalnym charakterze.

W ramach odpowiedzi na ostatnie pytanie badawcze wskazano różnice i podobieństwa pomiędzy działaniem rad, które posiadają i nie posiadają komitetów strategii.

Analiza i porównanie ze sobą przeglądu literatury, regulacji w zakresie miękkiego prawa, dokumentów korporacyjnych spółek europejskich oraz pogłębionych wywiadów w Polsce doprowadziły także do czterech głównych wniosków badawczych, które wskazują na paradoksalny charakter komitetów strategii i stanowią najlepszą możliwą interpretację działań tego słabo zbadanego fenomenu. W literaturze podkreśla się, że na powoływanie komitetów takich jak komitety audytu, wynagrodzeń i nominacji znaczący wpływ mają regulacje bezpośrednio rekomendujące tę praktykę ładu korporacyjnego (Kaczmarek i Nyuur, 2016). W przypadku komitetów strategii nie zaobserwowano takiego efektu. Rekomendacje dobrych praktyk – jak już wielokrotnie podkreślano w pracy - nie zawierają zaleceń odnośnie do zakładania ani funkcjonowania tych komitetów. Przeciwnie, pojawiają się w nich rekomendacje, by nie przekazywać kwestii związanych ze strategią do osobnego komitetu. Niemniej jednak różne regulacje dotyczące rad mają pośredni wpływ na komitety strategii, na co wskazują przeprowadzone wywiady z członkami rad nadzorczych. Sugerują one, iż powoływanie komitetów strategii może być odpowiedzią na doregulowanie w ostatnich latach rad nadzorczych. Bazujące na teorii agencji, zalecenia dotyczące

ładu korporacyjnego i dobrych praktyk wspierają niezależność członków rad, kontrolę i formalność relacji pomiędzy zarządzającymi i nadzorującymi spółkami (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Takie podejście zaś utrudnia udział rad w podejmowaniu strategicznych decyzji (Concannon i Nordberg, 2018; Pugliese i in., 2009). Członkowie rad tworzą więc nowe rytuały i rutyny, niezwiązane z formalnymi, skoncentrowanymi na kontroli procesami, które zwiększają w ten sposób kreatywność i przywracają liminalny charakter rad (Concannon i Nordberg, 2018; Parsons i Feigen, 2014). Tworzenie komitetów strategii może być przykładem tego typu struktury. Przeprowadzone badanie wskazuje więc na cztery istotne paradoksy w praktyce rad nadzorczych, które streszczam na Rysunku 13.

Rysunek 13 Obszary paradoksów komitetów strategii



Źródło: Opracowanie własne

Po pierwsze komitet strategii łączy w sobie zadania zarówno doradcze jak i nadzorcze w zakresie angażowania się w strategię. Prawie połowa z analizowanych w niniejszej pracy struktur komitetów strategii w Europie nie określała jednoznacznie swojej roli ani jako doradczej ani nadzorczej, te zaś, które to robiły, nieco częściej deklarowały rolę doradczą, jedynie kilka z komitetów było

nadzorczych. Analiza zakresu obowiązków i realizowanych zadań wskazała, że można je podzielić na cztery grupy, które bliskie są tym wyróżnianym w literaturze dla zadań przypisywanych radom (Huse, 2007a; Machold i Farquhar, 2013; McNulty i Pettigrew, 1999): 1) kształtowanie treści, kontekstu i wdrażania strategii, 2) kształtowanie strategicznych decyzji, 3) strategiczna kontrola oraz 4) kontrola strategicznych decyzji i aktywności. Choć z badań wynika, że najczęściej uwagi i czasu komitety strategii poświęcają na zadania z pierwszej grupy, które są ściśle związane z rolą doradczą rad, to jednak znaczną część zadań stanowią te przypisywane roli kontrolnej. Analiza doprowadziła do potwierdzenia w warunkach europejskich paradoksalnego, jednocześnie doradczego i nadzorczego charakteru komitetów strategii, podkreślanego już w przeszłości w badaniach rad amerykańskich (Harrison, 1987; Hermanson i in., 2020) i Harrisona (1987). Wyniki przeprowadzonych badań rozwijają tym samym oprócz wiedzy o komitetach strategii, nasze rozumienie strategicznej roli rady (Huse, 2007b; Judge i in., 1992; Judge i Talaulicar, 2017; Machold i Farquhar, 2013; Pugliese i in., 2009; Stiles i Taylor, 2002). Rozszerzają one także debatę na temat integracji kontrastujących ze sobą teorii i roli rad w strategii (Hillman i Dalziel, 2003; Sundaramurthy i Lewis, 2003).

Po drugie komitet strategii jest formalną strukturą, która sprzyja nieformalnemu strategizowaniu. Przeprowadzone badanie pozwoliło opisać praktyki komitetów strategii - kto wchodzi w ich skład (praktycy), skąd ich członkowie czerpią wiedzę jak działać (praktyki) oraz jakie są ich aktywności (praxis), ale też odkryć pewne prawidłowości, w tym także takie o paradoksalnym charakterze. W literaturze przedmiotu komitet strategii jest opisywany jako formalna struktura powoływana przez członków rady w celu sformalizowania procesów strategicznych, czy też proceduralnego strategizowania (Hendry i in., 2010). Badania sugerują jednak, że w rzeczywistości polskiej jest to instytucja, która ma nie do końca jasne cele i sposób działania, oraz quasi nieformalny tryb działania. Jest miejscem dyskusji najważniejszych decyzji spółki, ale także obszarem wzajemnego budowania zaufania członków rady i kooperacji z zarządem. Komitety strategii mają tendencję do odformalizowania swojej roli w porównaniu radą nadzorczą, przez co tworzą neutralną przestrzeń współpracy z kadrą kierowniczą. Są miejscem, w którym dyskutuje się ważne zagadnienia i decyzje, które z racji

poświęcanego im czasu i uwagi nabierają dodatkowego znaczenia. Działania komitetu wykraczają poza jego formalny wymiar, poprzez nieformalne spotkania i interakcje ich formalnych i nieformalnych członków. To wszystko zaś wskazuje na opisany w literaturze zdecydowanie mniej formalny interaktywny tryb strategizowania (Hendry i in., 2010).

Trzeci punkt stanowi w pewnym stopniu rozwinięcie poprzedniego, skupia się bowiem na osobach-praktykach komitetu strategii. Komitet strategii jest strukturą powoływaną przez członków rad, który formalnie składa się z określonej liczby członków wyłonionych z ich grona. W praktyce, jak wykazały badania, komitety strategii obradują w otwartej formule. Na posiedzeniach pojawiają się inni członkowie rady, ale również przedstawiciele zarządu, dyrektorzy i konsultanci. Ponadto, jak wskazały przeprowadzone badania, na powoływanie komitetów strategii mają wpływ nie tylko członkowie rad, lecz także akcjonariusze i zarządy. Komitet jest więc przestrzenią służącą strategizowaniu nie tylko członkom rady, ale innym kluczowym praktykom zaangażowanym w ten proces w organizacji. Nakładając na to wspomnianą w poprzednim akapicie nieformalność, komitety strategii zaczynają przypominać formułę warsztaty strategiczne, które są swego rodzaju „epizodami strategicznymi” w funkcjonowaniu organizacji (Hendry i Seidl, 2003), sprzyjającymi liminalnym doświadczeniom ich uczestników (Johnson i in., 2010). Na czas warsztatu zawieszane są standardowe struktury i procedury organizacyjne oraz hierarchiczne zależności. Zapewniają one przestrzeń, która daje możliwość interakcji i komunikacji w nowy sposób, stanowiąc platformę do eksperymentalnego, kreatywnego i refleksyjnego dyskursu strategicznego. Podobne procesy mogą więc zachodzić na komitecie strategii, gdzie niwelowane są standardowe podziały na zarządzających i nadzorujących, zależnych i niezależnych, wewnętrznych i zewnętrznych. Choć komitet strategii jest zawiązywany w radach z ich członków, to w praktyce często służy najlepiej czasowemu zawieszeniu ról i budowaniu produktywnej współpracy różnych grup praktyków strategizujących w organizacji.

Po czwarte przeanalizowane w badaniach powody powoływania komitetów strategii wskazują na dwie grupy dominujących i równie ważnych motywów: efektywnościowych i sygnalizacyjno-legitymizacyjnych. Powody zebrane w pierwszej grupie sugerują, że rady powołują komitety strategii, aby usprawnić

swoje działanie, szczegółowo zaznajomić się z problemami natury strategicznej oraz by poprawiać współpracę między radą a zarządem. Ten wynik badań w dużej mierze pokrywa się z wynikami badań na amerykańskich komitetach strategii (Hermanson i in., 2020). Druga grupa motywów sygnalizacyjno-legitymizacyjnych, może być postrzegana jako instytucjonalna odpowiedź lub strategiczna adaptacja do zewnętrznej presji na większe zaangażowanie rad nadzorczych w strategię (np. Casal, 2014; Hendry, Kiel i Nicholson, 2010; Jeżak, Bohdanowicz, Kaźmierska-Jóźwiak i Matyjas, 2016; Pugliese i in., 2009). Rady poprzez powoływanie komitetów strategii sygnalizują większe zaangażowanie i profesjonalizację procesu podejmowania strategicznych decyzji w spółce, silniej legitymizując w ten sposób rolę rady nadzorczej w procesach o strategicznym znaczeniu. Raportując komitety strategii firmy z kolei wysyłają na zewnątrz organizacji sygnał, że strategia jest ważnym obszarem dla spółki oraz, że praca nad nią oraz wdrożenie charakteryzuje się ona wysokimi standardami ładu korporacyjnego. Jest to, więc forma komunikacji z otoczeniem, ale proces ten ma wymiar także wewnętrzny. Daje on poczucie spokoju i bezpieczeństwa członkom rad i większego wpływu na sprawy spółki, co stanowi także odpowiedź na zwiększone wymagania wynikające z reform ładu korporacyjnego, o których wspomniano na początku. Członkowie rad powołują te struktury z poczucia zagrożenia przed możliwymi konsekwencjami wynikającymi z niedopełnienia swoich licznych obowiązków. Z jednej strony rady nadzorcze mogą powoływać komitety strategii, by faktycznie zintensyfikować swoje zaangażowanie w strategię, z drugiej może to być także działanie fasadowe, które służy wywołaniu wrażenia zwiększonej pracy oraz zaangażowania. Mamy więc do czynienia z kolejnym paradoksem.

7.2 Główne ograniczenia i kierunki dalszych badań

Zaprezentowane w dysertacji doktorskiej badania mają swoje ograniczenia metodologiczne i merytoryczne. Po pierwsze, badania drogą wywiadów mają swoje klasyczne ograniczenia metodologiczne, do których należy zaliczyć w przeprowadzonym projekcie koncentrację na perspektywie członków rad nadzorczych. Zastrzeżenia w tym aspekcie mogą w szczególności dotyczyć subiektywności danych (Eisenhardt, 1989b). Aby ograniczyć efekty tego zjawiska do badania zaprosiłam członków rad mających różną perspektywę na eksplorowane

zagadnienie komitetów strategii. Byli wśród nich zarówno członkowie rad nadzorczych, którzy zasiadali formalnie i nieformalnie w komitecie strategii, członkowie, którzy w swojej radzie mieli styczność w komitecie strategii, lecz nie uczestniczyli w jego pracach, oraz tacy, którzy nie mieli styczności z taką strukturą. Dodatkowo większość badanych dysponowała bogatym doświadczeniem zawodowym wynikającym z zasiadania zarówno w różnych radach, komitetach, jak i zarządach. Takie podejście pozwoliło uzyskać szerszą perspektywę na badane zagadnienie. Dodatkowo by zapewnić wysoką jakość badań zastosowano triangulację źródeł danych. W tym celu korzystano z publicznie dostępnych raportów i sprawozdań spółek, oraz dokumentów wewnętrznych komitetów strategii udostępnianych w trakcie wywiadów. Źródeł tych jednak także dotyczy się uwaga dotycząca potencjalnej stronniczości danych. Spółki giełdowe są co prawda przepisami prawa zobligowane do publikacji raportów rocznych, jednak część z zawartych informacji ujawniają one dobrowolnie. Kierownictwo firmy zdając sobie sprawę, że dobrze zarządzana polityka ujawniania informacji niesie ze sobą korzyści ekonomiczne, dba o przekazywane za zewnątrz organizacji materiały (Williams, 2001). Informacje dotyczące komitetów strategii (poza składem i częstością posiedzeń) spółki publikują na zasadzie dobrowolności. Należy mieć zatem świadomość, iż raportowane przez komitety funkcje oraz realizowane zadania mogą odbiegać od stanu rzeczywistego.

Innymi podnoszonym w literaturze ograniczeniami są: retrospektywny charakter wywiadów (Eisenhardt, 1989b), a także generalizowanie przez badanych członków rad omawianych kwestii, wynikający z wrażliwej natury poruszanych tematów (Rogatko, 2021). Należy podkreślić jednak w tym miejscu, iż badanie rad ze względu na ich elitarny charakter i poufność poruszanych kwestii jest niezwykle trudnym obszarem badawczym (Daily i in., 2003; Koładkiewicz, 2013; Leblanc i Schwartz, 2007; Machold i Farquhar, 2013). Konsekwencją jest niestety niska ilość badań na ten temat i słabe zrozumienie tego, co dzieje się za zamkniętymi drzwiami rad nadzorczych. W takiej sytuacji nawet badania posiadające wskazane powyżej ograniczenia, stanowią źródło unikalnej wiedzy w obszarze działania rad nadzorczych.

Po drugie, przyjęte podejście badawcze, w którym rozmawiano z członkami różnych rad nadzorczych, nie pozwoliło na szczegółowy opis zidentyfikowanych

praktyk, czy uchwycenie ich zmienności w czasie. Przeprowadzone badania mogą jednak stanowić punkt wyjścia do zaprojektowania podłużnych studiów przypadków na konkretnych komitetach strategii. Koncentracja na jednej organizacji i Komitecie Strategii pozwoliłaby nie tylko w sposób pogłębiony przeanalizować proces strategizowania rad nadzorczych, ale również uchwycić perspektywę różnych interesariuszy. Tego typu badania mogłyby być prowadzone w oparciu między innymi o analizy materiałów nagraniowych z posiedzeń rad, metodę która intensywnie rozwija się w ostatnich latach (Bezemer i in., 2018; Bezemer i in., 2014). Rezultaty pracy pokazują, że ciekawym przyszłym obszarem badawczym mogłoby być systemowe spojrzenie na relacje między radą i zarządem, oraz w samej radzie – logikę powstawania podziałów pomiędzy członkami rady a członkami komitetów, budowanie koalicji i inne zachowania o charakterze politycznym, w które zaangażowany jest komitet strategii.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na swobodną atmosferę posiedzeń komitetów strategii oraz uczestnictwo w tych posiedzeniach nie tylko ich formalnych członków, ale także m.in. innych członków rad nadzorczych oraz członków zarządu. Zdaniem badanych taki charakter spotkań przyczynia się do zanikania w przestrzeni komitetu formalnych podziałów, sprzyja budowaniu zaufania pomiędzy organami nadzorczymi i zarządzającymi spółką, a także wspiera kreatywną dyskusję nad strategią. Druga strona medalu jest jednak taka, iż osoby, które nie uczestniczą w posiedzeniach komitetu strategii, są wykluczone z dyskusji o strategii. Bardzo często rekomendacje komitetu strategii są przyjmowane przez radę nadzorczą bez dodatkowej dyskusji. Z jednej strony oczywiście usprawnia to pracę rady nadzorczej, z drugiej może prowadzić do podziałów wewnątrz tej struktury (*faultlines*) (Tuggle i in., 2010). Materiał badawczy pozwolił jedynie na zasygnalizowanie wspomnianych zjawisk, które wymagają dodatkowych analiz, w szczególności ich konsekwencji dla pracy rady nadzorczej i ich wpływu na tworzenie i kontrolę strategii.

Innym wątkiem, o którym jedynie zdawkowo wspomniano w wynikach jest kwestia budowania koalicji w ramach komitetu strategii oraz używania go, jako narzędzie do budowania pozycji i wpływu w ramach organizacji. Przykładowo udziałowcy obsadzając swoimi przedstawicielami komitet strategii, bądź budując między sobą koalicję przy decyzjach dotyczących składu tej struktury, mogą mieć

większy wpływ na strategiczną orientację spółki niż na forum rady nadzorczej. To samo dotyczy zarządu spółki. Jeśli jego przedstawiciele uczestniczą w posiedzeniach komitetu strategii, budują zaufanie i zyskują wsparcie jego członków, mogą łatwiej przekonać ich do danego pomysłu, który następnie jest „rutynowo” głosowany przez całą radę nadzorczą. Oczywiście poza pozytywnymi skutkami takiej sytuacji, można wyobrazić sobie przypadki, w których zarząd forsuje swoje pomysły bez dodatkowej refleksji ze strony całego organu nadzorczego. Opisane zagadnienia wydają się szczególnie ciekawe w kontekście polskich realiów, w których Skarb Państwa jest znaczącym udziałowcem największych spółek notowanych na giełdzie. W tego typu spółkach komitet strategii może służyć, jako nieformalny mechanizm zarządzania i wpływu na kluczowe decyzje (Wasowska & Postula, 2018).

Po trzecie, w badaniu nie wzięto pod uwagę różnych zmiennych kontekstowych, takich chociażby jak branża, wiek firm czy zmiennych dotyczących struktury i kompozycji rad nadzorczych. W tym celu należałoby przeprowadzić badanie na porównawczych studiach przypadku, z celowo dobranymi spółkami, radami nadzorczymi, które mają powołany lub nie komitet strategii. Analizy takie umożliwiłyby lepsze zrozumienie uwarunkowań powoływania i skuteczności komitetów strategii. Istotne ograniczenie dla wnioskowania i uogólnień wynika ponadto z faktu, że wszystkie wywiady zostały przeprowadzone w spółkach działających w Polsce, w dwuszczeblowym systemie ładu korporacyjnego. Kontekst ten jest specyficzny również z uwagi na stosunkowo młody, rozwijający się rynek kapitałowy w gospodarce posttransformacyjnej. Możliwość wyciągania wniosków dla komitetów strategii działających w innych krajach i innych systemach jest ograniczona i przyszłe badania w oparciu o porównawcze studia przypadków powinny służyć rozszerzeniu wiedzy na temat analizowanej struktury w różnych kontekstach. Szczególnie interesujące wydaje się skonfrontowanie przedstawionych wyników badań, w tym paradoksów funkcjonowania komitetów strategii z funkcjonowaniem komitetów w innych krajach w celu sprawdzenia, do jakiego stopnia jest to szersza prawidłowość praktyk tych komitetów, a do jakiego ich polska specyfika.

Po czwarte, badanie dotyczyło praktyk komitetów strategii, nie podejmując tematu tworzenia przez nie wartości dla rad nadzorczych czy dla spółek. Nie starałam się dociekać czy w spółkach, w których są utworzone komitety strategii

powstają lepsze strategie, a w wyniku ich wprowadzania w dłuższym okresie firmy osiągają ponadprzeciętne wyniki. Kolejne badania powinny pozwolić zweryfikować hipotezy odnośnie istnienia zależności pomiędzy występowaniem komitetów strategii a efektywnością działania organizacji i jakością formułowanych strategii. Dodatkowo, dalszym kierunkiem badań powinno być zgłębianie wiedzy nad zaobserwowanymi paradoksami i ich wpływie na wyniki firm, a także zidentyfikowanymi motywami powoływania komitetów strategii. Ten kierunek dalszych badań wskazuje na potrzebę badań na większych zbiorach danych i w wielu kontekstach instytucjonalnych i kulturowych.

Po piąte, choć w pracy wskazano na pewne korzyści i zagrożenia wynikające z powoływania komitetów strategii to jest to obszar, który wymagałby dodatkowych systematycznych analiz. Kwestia ta wydaje się szczególnie istotna w kontekście wniosków praktycznych dotyczących potencjalnych regulacji, czy rekomendacji ładu korporacyjnego w zakresie tego typu struktur, które przedstawione są w dalszej części pracy.

7.3 Wnioski praktyczne

Wyniki niniejszej pracy stanowią podstawę dla szeregu praktycznych wniosków zarówno dla ustawodawców, szczególnie członków rad nadzorczych oraz innych kluczowych interesariuszy spółek.

W odpowiedzi na kryzysy i skandale korporacyjne reformy ładu korporacyjnego koncentrowały się na kontrolnej funkcji rad i niezależności ich członków. Jak pokazują przeprowadzone badania rady mają jednak skłonność do tworzenia mechanizmów ładu korporacyjnego, które omijają narzucane wytyczne i tworzą własne praktyki działania. Stanowi to ważny sygnał dla regulatorów i innych instytucji tworzących rekomendacje dotyczące dobrych praktyk, iż organizacjom potrzebna jest pewna przestrzeń i swoboda działania w szczególności w obszarze strategii w spółkach. Przeregulowanie w obszarze ogólnorozumianego ładu korporacyjnego, może prowadzić do przynajmniej dwóch negatywnych efektów po stronie rad nadzorczych. Po pierwsze do przeciążenia obowiązkami praktyków na co dzień zarządzających i nadzorujących spółkami. Zagłębianie się w nowe wytyczne i rekomendacje, może konsumować i tak ograniczony czas praktyków czas na wykonywanie swoich obowiązków, w tym na odpowiednie przygotowanie się do

podjęcia ważkich i kapitałochłonnych strategicznych decyzji. Po drugie może to prowadzić do redukcji lub eliminacji własnej inwencji rad w zakresie wypracowywania korzystnych i skutecznych dla nich praktyk działania.

Na poziomie regulacji ładu korporacyjnego należy, więc skrupulatnie rozważyć argumenty za i przeciw tworzenia rekomendacji powoływania komitetów strategii. Skutkiem takich zaleceń, mogłoby być wyrównanie pozycji komitetów strategii z innymi komitetami (audytu, wynagrodzeń i nominacji) w kodeksach dobrych praktyk i regulacjach. Potencjalnie prowadziłoby to nie tylko do upowszechnienia się tej praktyki, ale też zwrócenia większej uwagi na problematykę zaangażowania członków rad w strategię. Komitet ten nie powinien mieć charakteru obligatoryjnego, jednak warto zastosować zasadę *comply or explain*, zgodnie z którą rady powinny zastosować się do danej rekomendacji lub wyjaśnić dlaczego jej nie stosują. Takie podejście wymagałoby refleksji ze strony rad na temat tego, jaką rolę rada obecnie odgrywa w procesach o strategicznym charakterze dla spółki. Mając na uwadze jednak argumenty przytoczone w poprzednim paragrafie istnieje ryzyko, że odgórne rekomendacje i ustrukturyzowanie jego prac mogłoby zniwelować jego wyjątkowy, paradoksalny charakter i zdolności rad do wypracowania oddolnych, dostosowanych do kultury danej organizacji i kultury rady formuł pracy.

W zakresie wniosków dla członków rad nadzorczych na pewno nie można jednoznacznie stwierdzić, iż należy rekomendować lub nie powoływania komitetów strategii. Przeprowadzone badanie wskazuje na potencjalne korzyści z powołania komitetu strategii w radzie nadzorczej. Komitet strategii może odgrywać rolę ciała doradczego dla zarządu, może monitorować wdrażanie strategii i postępy projektów o strategicznym znaczeniu dla spółki, sygnalizować na zewnątrz spółki rolę rady w procesie strategii, pomagać w budowaniu zaufania między członkami rady nadzorczej a zarządem, być przestrzenią do wspólnej pracy różnych interesariuszy, usprawniać proces podejmowania strategicznych decyzji w organizacjach czy wpływać na komfort podejmowania strategicznych decyzji przez członków rad nadzorczych. Analiza przydatności komitetu strategii powinna być przedmiotem świadomej dyskusji w gronie kluczowych interesariuszy spółki w tym: właścicieli, zarządu i rady nadzorczej. W uzasadnionych przypadkach może należałoby także do tej triady dołączyć przedstawicieli pracowników, czy

zewnętrznych konsultantów. Jak pokazują wyniki badań w niniejszej dysertacji w pracy rad potrzebna jest przestrzeń i czas na spotkania służące swobodnej wymianie, dyskusji, refleksji i kontaktów między różnymi członkami organizacji. Spotkania te niekoniecznie muszą się odbywać w formule komitetu, mogą być to cykliczne spotkania rady nadzorczej, jednak o mniej formalnym charakterze niż typowe spotkania. W przypadku powołania komitetu strategii konieczne jest jego wyposażenie w zasoby potrzebne do wykonania analiz i zlikwidowania asymetrii informacji między radą nadzorczą i zarządem, zalecane są też takie praktyki jak nieformalne warsztaty i zapewnienie dostępu do informacji kluczowych do formułowania strategii.

Rady rozważające powołanie komitetów strategii oraz członkowie funkcjonujących już komitetów strategii powinni natomiast zwrócić uwagę na dwa potencjalne ryzyka płynące z funkcjonowania takiej struktury. Po pierwsze, komitety strategii mogą prowadzić do podziałów w radzie na osoby, które uczestniczą (jako formalni lub nieformalni członkowie) w jego posiedzeniach oraz takich, którzy nie są na nich obecni. Pozornie brzmi to jak truizm, jednak opisany proces podejmowania decyzji z udziałem komitetu strategii wskazuje, że zwykle rekomendacje komitetu strategii przyjmowane są bez większej dyskusji na posiedzeniach rady nadzorczej. Pytania i uwagi osób, które nie uczestniczyły w posiedzeniu komitetu strategii mogą być pomijane. Może też dochodzić do tego, że wąska grupa osób należących do komitetu wyznacza strategiczne kierunki lub rekomenduje podejmowanie decyzji o znaczących projektach, bez uwzględnienia perspektywy innych członków rady. Drugie ryzyko jest bezpośrednio powiązane ze wspomnianymi zagrożeniami. Komitet strategii może być bowiem miejscem budowania koalicji i uprawiania polityki korporacyjnej przez różnych interesariuszy. Szczególna uwaga powinna być poświęcona m.in. wyeliminowaniu potencjalnie niekorzystnych zjawisk – wyłączenia pozostałych członków rady nadzorczej z zajmowania się strategią, wykorzystania komitetu strategii do nieformalnego wpływania na kluczowe decyzje i działania, ograniczenie udziału niezależnych członków w pracach komitetu strategii czy ograniczenie odpowiedzialności zarządu za realizowanie strategii. Rekomendowane jest ponadto jasne określenie reguł funkcjonowania komitetu strategii i zasad uczestnictwa w jego posiedzeniach w ramach regulaminów rad nadzorczych i

komitetów strategii. Nie mniej ważna wydaje się także otwarta komunikacja tych zasad na posiedzeniach rad nadzorczych oraz wdrożenie nowych członków w nieformalne rytuały.

Na koniec warto wspomnieć, iż badani członkowie rad nadzorczych podkreślali w wywiadach ograniczoną dostępność wiedzy naukowej i praktycznej na temat komitetów strategii, a także w tematyce zaangażowania rad w strategię. Sygnalizowano, że dla praktyków dostępnych jest szereg szkoleń i źródeł wiedzy na temat pracy popularnych komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji oraz dotyczących innych niż strategiczne funkcje rady. Po pierwsze rekomenduję specjalistycznym organizacjom promującym ład korporacyjny, firmom konsultingowym czy stowarzyszeniom zrzeszającym członków rad organizowanie dodatkowych form upowszechniania wiedzy i przygotowywanie publikacji dla praktyków w tym zakresie. Wśród takich wydarzeń czy opracowań, na szczególną uwagę powinny zasługiwać te mające charakter wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Po drugie podkreślam konieczność większej współpracy uczelni i biznesu w celu dzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą w zakresie komitetów strategii i zaangażowania rad w strategię. Współpraca tych dwóch środowisk jest niezwykle ważna w kontekście budowania wysokiej jakości ładu korporacyjnego.

Źródła finansowania projektu badawczego

Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr 2017/27/N/HS4/02921 nt. "Komitety strategii: praktyka, praktycy, praxis" finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Bibliografia

- Adamska, A., Mesjasz, C., & Urbanek, P. (2016). Teorie ładu korporacyjnego : władanie i kontrola w złożonym świecie. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Allocca, S. (2017). Directors' Top 2017 Goal: Managing Long-Term Strategy. Pobrano 20 czerwiec 2017, z <http://ww2.cfo.com/governance/2016/12/directors-top-2017-goal-managing-strategy/>
- Almandoz, J., & Tilcsik, A. (2016). When experts become liabilities: Domain experts on boards and organizational failure. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1124–1149. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1211>
- Aluchna, M., & Koładkiewicz, I. (2018). Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Perspektywa rady nadzorczej. *Organizacja i Kierowanie*, 2018(3), 11–31.
- Aluchna, M., Koładkiewicz, I., Kuczara, M., Maciejewski, A., Nowakowski, R. T., Rogatko, M., & Zdziarski, M. (2017). *Rady Nadzorcze. Niewykorzystany Potencjał?*
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing mystery: Empirical matters in theory development. *Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586822>
- Ambroziak, M., & Chmielewski, A. (2011). Komitet audytu a jakość audytu zewnętrznego. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 211–220.
- Andrews, R. K. (1980). Directors' responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, 58, 30–42.
- Arthaud-Day, M. L., Certo, S. T., Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2006). A changing of the guard: Executive and director turnover following corporate financial restatements. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1119–1136. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478165>
- Bamberger, P. A. (2018). AMD — Clarifying What We Are About and Where. *Academy of Management Discoveries*, 4(1), 1–10.
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M., & Dominguez, M. (2017). Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.002>
- Barroso, C., Villegas, M. M., & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 351–367. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*, 15(1), 72. <https://doi.org/10.2307/258106>
- Berezinets, I., Berezkin, K., Ilina, Y., & Naoumova, I. (2019). BOARD of DIRECTORS AS A FACTOR of FIRM PERFORMANCE in INNOVATIVE COMPANIES. *International Journal of Innovation Management*, 23(6). <https://doi.org/10.1142/S1363919619500609>

- Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: Exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11(3), 238–259. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2013-0005>
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 219–234. <https://doi.org/10.1111/corg.12234>
- Bohdanowicz, L. (2009). *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bohdanowicz, L. (2013). Rada nadzorcza a kreowanie strategii spółki. *Zarządzanie i Finanse*, 61(2), 200–210.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2005). Corporate governance and business ethics: Insights from the strategic planning experience. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 730–738. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2005.00466.X>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Cambridge: Polity.
- Brennan, N. M., & Kirwan, C. E. (2015). Audit committees : practices , practitioners and praxis of governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4), 466–493. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1925>
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 326–341. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00688.x>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*. Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/3069408>
- Carson, E. (2002). Factors associated with the development of board sub-committees. *Corporate Governance: An International Review*, 10(1), 4–18. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00263>
- Casal, C. (2014). Building a forward-looking board. *McKinsey Quarterly*, 2, 119–126.
- Castro, C. B., De La Concha, M. D., Gravel, J. V., & Perrián, M. M. V. (2009). Does the team leverage the board's decisions? *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 744–761. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00772.x>
- Chan, K. C., & Li, J. (2008). Audit Committee and Firm Value: Evidence on Outside Top Executives as Expert-Independent Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 16–31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00662.x>
- Chen, G., Crossland, C., & Huang, S. (2016). Female board representation and corporate acquisition intensity. *Strategic Management Journal*, 37(2), 303–313. <https://doi.org/10.1002/smj.2323>

- Chen, H. L. (2011). Does board independence influence the top management team? evidence from strategic decisions toward internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 334–350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00850.x>
- Chen, H. L. (2014). Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms. *Corporate Governance: An International Review*, 22(5), 422–436. <https://doi.org/10.1111/corg.12076>
- Chen, R., Dyball, M. C., & Wright, S. (2009). The link between board composition and corporate diversification in Australian corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 17(2), 208–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00734.x>
- Cnossen, B., de Vaujany, F. X., & Haeffliger, S. (2020). The Street and Organization Studies. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840620918380>
- Concannon, M., & Nordberg, D. (2018). Boards strategizing in liminal spaces: Process and practice, formal and informal. *European Management Journal*, 36(1), 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.008>
- Crucke, S., & Knockaert, M. (2016). When Stakeholder Representation Leads to Faultlines: A Study of Board Service Performance in Social Enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(5), 768–793. <https://doi.org/10.1111/joms.12197>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196703>
- Daily, C. M., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Dalton, D. R. (1998). Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 209–220. <https://doi.org/10.2307/257103>
- Dalziel, T., Gentry, R. J., & Bowerman, M. (2011). An Integrated Agency-Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217–1242. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01003.x>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory Of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- De Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press.
- de Villiers, C., Naiker, V., & van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636–1663. <https://doi.org/10.1177/0149206311411506>
- Dobija, D. (2010). Komitet audytu a nadzór nadbiegłym rewidentem. Praktyka polskich spółek giełdowych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 115(59), 5–24.
- Dobija, D., Koładkiewicz, I., Cieślík, I., & Klimczak, K. (2011). *Komitety rad nadzorczych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016 – załącznik do Uchwały Nr 26/1413/2015 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA z dnia 13 października 2015 r.

Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021 – załącznik do Uchwały Nr 13/1834/2021 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 29 marca 2021 r.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns: *Australian journal of Management*, 16(1), 49–64.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/031289629101600103>

Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 266–291.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00739.x>

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/57/UE z 16 kwietnia 2014 w sprawie sankcji karnych za nadużycia na rynku (dyrektywa w sprawie nadużyć na rynku), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 12.6.2014, L 173

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, Vol. 32(4), 1155–1179.

Egginton, W., & Sandbothe, M. (2004). The Pragmatic Turn in Philosophy: Contemporary Engagements Between Analytic and Continental Thought. State University of New York Press.

Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>

Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm Agency Problems and the Theory of the Firm, 88(2), 288–307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325.

Federo, R., & Saz-Carranza, A. (2018). A configurational analysis of board involvement in intergovernmental organizations. *Corporate Governance: An International Review*, 26(6), 414–428.
<https://doi.org/10.1111/corg.12241>

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory, 22(5), 1240–1253.

Felton Jr., S. M. (1979). Case of the board and the strategic process. *Harvard business Review*, 57(4), 20–36.

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351–364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>

Financial Reporting Council. (2012). The UK Corporate Governance Code. Pobrano 26 czerwiec 2017, z <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella A. A., J. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489. <https://doi.org/10.2307/259138>

Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413–1428. <https://doi.org/10.1177/0149206310390218>

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: the birth of the prison. Discipline & Punish. The births of the prison*. London: Penguin.

Gabrielsson, J., & Huse, M. (2004). Context, Behavior, and Evolution Challenges in Research on Boards and Governance. *International Studies of Management and Organization*, 34(2), 11–36. <https://doi.org/10.4324/9780203888711>

Garg, S., & Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO-Board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1828–1858. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0599>

Gasparski, W. (1999). *Prakseologia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania.

Gasparski, W. (2008). Dlaczego ludzie działają tak jak działają, oraz jak działać powinni. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 16(1), 27–36.

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300. <https://doi.org/10.1177/1056492617706029>

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? inclination × power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111. <https://doi.org/10.1002/smj.202>

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: what is strategy as practice? W *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (ss. 1–30). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139681032.001>

Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241–250. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150305>

- Goranova, M. L., Priem, R. L., Ndofor, H. A., & Trahms, C. A. (2017). Is there a "Dark Side" to Monitoring? Board and Shareholder Monitoring Effects on M&A Performance Extremeness. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2285–2297. <https://doi.org/10.1002/smj.2648>
- Grossman, W., & Cannella, A. A. (2006). The impact of strategic persistence on executive compensation. *Journal of Management*, 32(2), 257–278. <https://doi.org/10.1177/0149206305280105>
- Gulati, R., & Westphal, J. D. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473–506. <https://doi.org/10.2307/2666959>
- Hambrick, D. C. (2004). The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, 2(1), 91–98. <https://doi.org/10.1177/1476127004040915>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Harman, G. H. (1965). The inference to the best explanation. *The Philosophical Review*, 74, 88–95.
- Harrison, J. R. (1987). The Strategic Use of Corporate Board Committees. *California Management Review*, 30(1), 109–125. <https://doi.org/10.2307/41165269>
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145–1163. <https://doi.org/10.1002/smj.859>
- Heidegger, M. (2004). *Bycie i czas, tłum B. Baran*. Warszawa: PWN.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00008>
- Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance*, 12(4), 500–520. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x>
- Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 43(1), 33–56. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.005>
- Henke, J. W. (1986). Involving the board of directors in strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 7(2), 87. <https://doi.org/10.1108/eb039158>
- Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., & Ye, Z. (Shelly). (2020). Strategic planning committees on U.S. public company boards: Axiomatic or paradoxical? *Long Range Planning*, 53(5), 101967. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101967>
- Hertel, C., Bacq, S., & Belz, F.-M. (2019). It Takes a Village to Sustain a Village: A Social Identity Perspective on Successful Community-Based Enterprise Creation. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 438–464. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0153>

- Heyden, M. L. M., Oehmichen, J., Nichting, S., & Volberda, H. W. (2015). Board Background Heterogeneity and Exploration-Exploitation: The Role of the Institutionally Adopted Board Model. *Global Strategy Journal*, 5(2), 154–176. <https://doi.org/10.1002/gsj.1095>
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0149206304272187>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39(5), 479–496. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.003>
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921–952. <https://doi.org/10.1177/0018726707080081>
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101–111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>
- Huse, M. (2005). Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16(SPEC. ISS.), S65–S79. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2005.00448.X>
- Huse, M. (2007a). *Actual task performance. Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511611070.010>
- Huse, M. (2007b). *Board task expectations and theories. Boards, Governance and Value Creation*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511611070.004>
- Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 5–28. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9122-9>
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426. <https://doi.org/10.1177/0170840608096388>

- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. C. (2002). Top teams and startegy in a UK university. *Top teams and strategy in a UK university*, 39(3), 355–381. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00296>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507–524. <https://doi.org/10.1002/smj.393>
- Jeżak, J., & Bohdanowicz, L. (2005). Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek. W J. Jeżak (Red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jeżak, J., Bohdanowicz, L., Kaźmierska-Jóźwiak, B., & Matyjas, Z. (2016). *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii spółek*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Johnson, G. (2007). Strategy As Practice: Research Directions and Resources (T. 1, ss. 1–27). Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The Ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589–1618.
<https://doi.org/10.1177/0170840610376146>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639602200303>
- Judge, W. Q., Zeithaml, C. P., & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766–794. <https://doi.org/10.2307/256315>
- Judge, William Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51–169.
<https://doi.org/10.1561/109.000000005>
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012a). Antecedents of Board Composition: The Role of Nomination Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 474–489.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012b). Board Task-related Faultlines and Firm Performance: A Decade of Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 337–351. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00895.x>

- Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees : taking stock and looking ahead. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 11(2), 89–115.
<https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>
- Kerr, N. L. (1998). HARKing: hypothesizing after the results are known. *Personality and social psychology review : an official journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 2(3), 196–217. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0203_4
- Kiežuń, W. (2002). Prakseologiczna teoria organizacji i zarządzania. *MBA*, 5(58), 12–22.
- Kim, B., Burns, M. L., & Prescott, J. E. (2009). The strategic role of the board: The impact of board structure on top management team strategic action capability. *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 728–743. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00775.x>
- Klein, A. (1998). Firm Performance and Board Committee Structure. *The Journal of Law and Economics*, 41(1), 275–304. <https://doi.org/10.1086/467391>
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 375–400.
[https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(02\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9)
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273. <https://doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Kołodkiewicz, I. (2013). *Rady nadzorcze: dobre praktyki ładu korporacyjnego*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Kołodkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12(2(46)), 68–87. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.46.4>
- Kołodkiewicz, I., Kuczara, M., & Zdziarski, M. (2017). Practices of Strategy Committees of Supervisory Boards. *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 99–118.
<https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.040.8263>
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1081–1099.
<https://doi.org/10.1002/smj.554>
- Kotarbiński, T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Łódź: Ossolineum.
- Kouamé, S., & Langley, A. (2018). Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 39(3), 559–581.
<https://doi.org/10.1002/smj.2726>
- Krogh, G. Von, Rossi-lamastra, C., & Haefliger, S. (2012). Phenomenon-based Research in Management and Organisation Science : When is it Rigorous and Does it Matter ? *Long Range Planning*, 45(4), 277–298. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.001>
- Kroll, M., Walters, B. A., & Wright, P. (2008). Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. *Strategic Management Journal*, 29(4), 363–382.
<https://doi.org/10.1002/smj.649>
- Lane, P. J., Cannella Jr., A., & Lubatkin, M. H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management*

Journal, 19(6), 555–578. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199806\)19:6<555::AID-SMJ955>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199806)19:6<555::AID-SMJ955>3.0.CO;2-Y)

Leblanc, R., & Schwartz, M. S. (2007). The Black Box of Board Process : gaining access to a difficult subject, 15(5), 843–852.

Leblanc, R. W. (2004). What's Wrong with Corporate Governance: a note. *Corporate Governance*, 12(4), 436–441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00385.x>

Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202–234.

Mace, M. L. (Myles L. G. (1971). *Directors: myth and reality*. Harvard University Press.

Machold, S., & Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147–164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368–383. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00852.x>

Maitlis, S. (2016). Taking it from the Top: How CEOs Influence (and Fail to Influence) their Boards: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840604046318>, 25(8), 1275–1311. <https://doi.org/10.1177/0170840604046318>

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Marquis, C., & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483–497. <https://doi.org/10.1002/smj.2028>

McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2010). A little help here? Board control, CEO identification with the corporate elite, and strategic help provided to CEOs at other firms. *Academy of Management Journal*, 53(2), 343–370. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49389006>

McDonald, M. L., Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1155–1177. <https://doi.org/10.1002/smj.704>

McKinsey. (2016). Toward a value-creating board | McKinsey. Pobrano 1 marzec 2019, z <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/toward-a-value-creating-board>

McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>

McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2013). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 183–198. <https://doi.org/10.1111/corg.12006>

Melkumov, D., Breit, E., & Khoreva, V. (2015). Directors' social identifications and board tasks: Evidence from Finland. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 42–59. <https://doi.org/10.1111/corg.12088>

- Mezias, J., Grinyer, P., & Guth, W. D. (2001). Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change. *Long Range Planning*, 34(1), 71–95. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(00\)00096-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(00)00096-0)
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>
- Mintzberg, H. (1973). *NoThe nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426–435. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284426>
- Mueller, F., Sillince, J., Harvey, C., & Howorth, C. (2003). „A Rounded Picture is What We Need”: Rhetorical Strategies, Arguments, and the Negotiation of Change in a UK Hospital Trust. *Organization Studies*, 25(1), 75–93. <https://doi.org/10.1177/0170840604038181>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>
- O’Kane, P. (2020). Demystifying CAQDAS: A Series of Dilemmas, 12, 133–152. <https://doi.org/10.1108/s1479-838720200000012020>
- O’Kane, P., Smith, A., & Lerman, M. P. (2021). Building Transparency and Trustworthiness in Inductive Research Through Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software. *Organizational Research Methods*, 24(1), 104–139. <https://doi.org/10.1177/1094428119865016>
- Obłój, K. (2013). *Pasja i dyscyplina strategii*. Warszawa: Poltext Sp. z o.o.
- OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Oehmichen, J., Schrapp, S., & Wolff, M. (2017). Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change—a contingency perspective. *Strategic Management Journal*, 38(3), 645–656. <https://doi.org/10.1002/smj.2513>
- Official Journal of the Bank of Russia. (2014). Corporate Governance Code Russia (nieoficjalne tłumaczenie EBRD). Pobrano 19 styczeń 2017, z http://cbr.ru/Eng/sbrfr/files/Corporate_Governance_Code.pdf
- Parsons, R., & Feigen, M. (2014). The Boardroom’s Quiet Revolution. *Harvard Business Review*, (3).
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic constingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4), 412–439. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00672.x>
- Peirce, C. (1955). Abduction and Induction. W J. Buchler (Red.), *Philosophical Writing of Peirce* (ss. 150–156). New York: Dover Publications Inc.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (Red.). (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>

- Pettigrew, A. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock Publications.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Haper & Row.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Postuła, I. (2013). Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa. *Problemy Zarządzania*, 3(156–173).
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/SMJ.968>
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research*. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1177/0001839219887663>
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Bosch, F. A. J. Van Den, Volberda, H. W., ... Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors ' Contribution to Strategy : A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292–306.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x>
- Ravasi, D., & Zattoni, A. (2006). Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1671–1702. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00659.x>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Reuer, J. J., Klijn, E., & Lioukas, C. S. (2014). Board involvement in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 35(11), 1626–1644. <https://doi.org/10.1002/smj.2173>
- Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953–975. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>
- Roberts, J. (2002). Building the complementary board. The work of the Plc chairman. *Long Range Planning*, 35(5), 493–520. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00106-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00106-1)
- Rogatko, M. (2021). *Komunikacja między radą nadzorczą a zarządem w polskich spółkach giełdowych* (I). Warszawa: Poltext Sp. z o.o.
- Rosenstein, J. (1987). Why don't U.S. boards get more involved in strategy? *Long Range Planning*, 20(3), 30–34. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90069-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90069-0)
- Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). What is strategy-as-practice Introduction : What is Strategy as Practice ? *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, (January), 1–30.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 596/2014 z 16 kwietnia 2014 w sprawie nadużyć na rynku (rozporządzenie w sprawie nadużyć na rynku), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 12.6.2014, L 173 z późniejszymi zmianami

Rudolf, S., Janusz, T., Stos, D., & Urbanek, P. (2002). *Efektywny Nadzór Korporacyjny*. Warszawa: PWE.

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006a). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making : Evidence from Swiss Companies *, (July).

Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006b). Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1201–1226.

Schafheitle, S. D., Weibel, A., Ebert, I. L., Kasper, G., Schank, C., & Leicht-Deobald, U. (2020). No stone left unturned? Towards a framework for the impact of datafication technologies on organizational control. *Academy of Management Discoveries*.
<https://doi.org/10.5465/amd.2019.0002>

Schatzki, T. (2002). *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. Penn State University Press.

Schatzki, T. R. (2005). Peripheral Vision. *Organization Studies*, 26(3), 465–484.
<https://doi.org/10.1177/0170840605050876>

Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & Von Savigny, E. (Red.). (2001). *The practice turn in contemporary theory. The Practice Turn in Contemporary Theory*. Taylor and Francis.
<https://doi.org/10.4324/9780203977453>

Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic Governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00480.x>

Seidl, D., & Guérard, S. (2015). Meetings and workshops as strategy practices. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition*, 564–581.
<https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.033>

Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.
<https://doi.org/10.1177/0170840614541886>

Setó-Pamies, D. (2015). The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334–345.
<https://doi.org/10.1002/csr.1349>

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Słomka-Gołębiowska, A. (2013a). Determinanty niezależności komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (307), 569–580.

Słomka-Gołębiowska, A. (2013b). Rola komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce. *Zarządzanie i Finanse*, 11(2/6), 290–311.

- Spencer Stuart France. (2018). *Spencer Stuart Board Index 2018 France*. Spencer Stuart Report.
- Spencer Stuart Germany. (2018). *Spencer Stuart Board Index Germany 2018 (Der Spencer Stuart Board Index Deutschland 2018)*.
- Spencer Stuart Spain. (2018). *Spencer Stuart Board Index Spain 2018 (Índice Spencer Stuart de Consejos de Administracion)*. Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración (T. 22 Edición).
- SpencerStuart US. (2018). Spencer Stuart Board Index 2018 United States, 62.
- Spira, L. F., & Bender, R. (2004). Compare and contrast: Perspectives on board committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 489–499. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00389.x>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Pola eksploracji Strategy as Practice International Network. W R. Krupski (Red.), *Prace Naukowe WWSZIP, Zarządzanie strategiczne rozwój koncepcji i metod* (ss. 85–99). Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.
- Stańczyk, S. (2018). *Tożsamość ekosystemu biznesu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Steger, T. (2014). What have we not researched? and why not? - Some reflections on the „blind spots” of corporate governance and board research. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(2), 121–135. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2014.063276>
- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2009). Social capital and social influence on the board of directors. *Journal of Management Studies*, 46(1), 16–44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00800.x>
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: Pan.
- Stiles, P. (2001). The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627–650. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00252>
- Stiles, P., & Taylor, B. (1996). The Strategic Role of the Board. *Corporate Governance: An International Review*, 4(1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1996.tb00125.x>
- Stiles, P., & Taylor, B. (2002). *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199258161.001.0001>
- Strobl, S., Rama, D. V., & Mishra, S. (2016). Gender Diversity in Compensation Committees. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31(4), 415–427. <https://doi.org/10.1177/0148558X16655704>
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>
- Szpaderski, A. (2008). Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 16(3).
- Sztompka, P. (1991). *Society in Action: The Theory of Social Becoming*. Cambridge: Polity.

- The 2020 Belgian Code on Corporate Governance (2020).
- Tihanyi, L., Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2003). Institutional Ownership Differences and International Diversification: The Effects of Boards of Directors and Technological Opportunity. *Academy of Management Journal*, 46(2), 195–211. <https://doi.org/10.5465/30040614>
- Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53(3), 550–571. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468687>
- Useem, M., & Zelleke, A. (2006). Oversight and Delegation in Corporate Governance: Deciding What the Board Should Decide. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 2–12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00479.X>
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych z późniejszymi zmianami, Dz. U. 2000 Nr 94 poz. 1037
- Ustawa z dnia 11 maja 2017 r. o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym, Dz.U. 2017 poz. 1089
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>
- Van de Ven, A. H., Ang, S., Arino, A., Bamberger, P., LeBaron, C., Miller, C., & Milliken, F. (2015). Welcome to the Academy of Management Discoveries (AMD). *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0143>
- Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x>
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159–178. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00032-2)
- Wasowska, A., & Postula, I. (2018). Formal and informal governance mechanisms in state-owned enterprises: Evidence from post-transitional Poland. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 410–432. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0172/FULL/XML>
- Wąsowska, A., & Zdziarski, M. (2008). Kluczowe zespoły kierownicze a strategia firmy – projekt badania na próbie polskich spółek giełdowych. *Problemy zarządzania*, 4(22), 74–88.
- Weick, K. E. (2005). Organizing and failures of imagination. *International Public Management Journal*, 8(3), 425–438. <https://doi.org/10.1080/10967490500439883>
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337–351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113–1137. <https://doi.org/10.1002/smj.205>
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5)(January), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)

- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Wieczorek, A. (2012). Komitet audytu i komitet ds. wynagrodzeń w polskich bankach publicznych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 85, 309–340.
- Wieczorek, A. (2015). Komitet ds. ryzyka w polskim sektorze bankowym. *Zarządzanie i Finanse*, 13(1), 59–78.
- Williams, M. S. (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 192–203. <https://doi.org/10.1108/14691930110399932>
- Wittgenstein, L. (1993). *O pewności*, tłum. Małgorzata Sady, Wojciech Sady. Warszawa: Aletheia.
- Wittgenstein, L. (2005). *Dociekania filozoficzne*, tłum. B. Wolniewicz. Warszawa.
- Wodak, R., Kwon, W., & Clarke, I. (2011). “Getting people on board”: discursive leader-ship for consensus building in team meetings. *Discourse and Society*, 22(5), 592–644.
- Wommack, W. W. (1979). From the Boardroom Responsibility of the board The board’s most important function. *Harvard Business Review*, 57(5), 48–62.
- Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2005). The Effects of Ownership and Capital Structure on Board Composition and Strategic Diversification in Japanese Corporations. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 303–312. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2005.00424.X>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Determinants of board directors’ strategic involvement. *European Management Journal*, 8(2), 164–173. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90082-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90082-H)
- Zalecenie Komisji (2005/162/WE) z dnia 15 lutego 2005 r. dotyczące roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej), Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 25.2.2005 L 52
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214–1243. <https://doi.org/10.1177/0149206312463936>
- Zeithaml, C. P., & Judge, W. Q. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766–794. <https://doi.org/10.2307/256315>
- Zhang, P. (2010). Board information and strategic tasks performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 473–487. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00816.x>
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 852–864. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2007.00606.X>

Spis tabel

Tabela 1 Teoretyczne podstawy zadań rad związanych ze strategią	30
Tabela 2 Zaangażowanie rad w strategię - podsumowanie głównych teorii	37
Tabela 3 Poziomy zaangażowania zewnętrznych członków rad w strategię	42
Tabela 4 Lista czasopism, z których pochodziły artykuły wykorzystane w przeglądzie	44
Tabela 5 Zestawienie zidentyfikowanych komitetów strategii w poszczególnych krajach	94
Tabela 6 Systemy ładu korporacyjnego w krajach, z których pochodzą badane dokumenty dotyczące komitetów strategii.	95
Tabela 7 Podstawowe charakterystyki rad dyrektorów i rad nadzorczych w poszczególnych krajach, z których przeanalizowano dokumenty dotyczące komitetów strategii.....	96
Tabela 8 Lista zidentyfikowanych spółek w Polsce raportujących komitety strategii na dzień 31 grudnia 2018.....	98
Tabela 9 Charakterystyka badanych.....	100
Tabela 10 Zestaw zagadnień poruszanych w wywiadach.....	101
Tabela 11 Charakterystyki rad i komitetów strategii w poszczególnych krajach .	110
Tabela 12 Komitety strategii w poszczególnych krajach w latach 2016, 2018, 2020	111
Tabela 13 Komitety strategii i odpowiedzialność społecznej we Francji na przestrzeni 2016,2018, 2020	113
Tabela 14 Komitety strategii w Hiszpanii na przestrzeni 2016, 2018 i 2019 roku	113
Tabela 15 Rola komitetów strategii w różnych krajach i systemach ładu korporacyjnego	116

Tabela 16 Kody przyporządkowane do zakresu zadań przypisywanych komitetom strategii w dokumentach korporacyjnych oraz częstotliwości ich występowania.....	119
Tabela 17 Kody przyporządkowane do realizowanych przez komitety strategii zadań raportowanych w dokumentach korporacyjnych oraz częstotliwości ich występowania.....	121
Tabela 18 Postawy badanych względem powoływania komitetów strategii w radach nadzorczych oraz motywy powoływania komitetów strategii.....	125

Spis rysunków

Rysunek 1 Zarys procesu badawczego	15
Rysunek 2 Struktura pracy	21
Rysunek 3 Ramy koncepcyjne strategii jako praktyki	76
Rysunek 4 Przenikanie się praktyk, praktyków i praxis	79
Rysunek 5 Dostosowanie ram analizy strategii jako praktyki do badania komitetów strategii	86
Rysunek 6 Graficzna ilustracja kluczowych elementów procesu badawczego	92
Rysunek 7 Zestawienie nazw zidentyfikowanych komitetów strategii oraz takich, które łączą swoje funkcje	107
Rysunek 8 Przynależność spółek raportujących komitety strategii do sektorów gospodarki	108
Rysunek 9 Rola komitetów strategii w badanych dokumentach	115
Rysunek 10 Kohorty polskich spółek według lat, w których rady nadzorcze powołały komitety strategii	141
Rysunek 11 Schemat aktywności komitetu strategii	163
Rysunek 12 Praktyka komitetów strategii w Polsce	185
Rysunek 13 Obszary paradoksów komitetów strategii	190

Załączniki

1. Kwestionariusz wywiadu

X – Pytania główne

X.X – Pytania pomocnicze

Członek/członkini rady nadzorczej z komitetem strategii	Członek/członkini rady nadzorczej bez komitetu strategii
<i>Trendy w ładzie korporacyjnym</i>	
1. Jakie są Pana/Pani obserwacje, czy rola rad nadzorczych w strategii rośnie, spada, pozostaje bez zmian w ostatnich latach?	1. Jakie są Pana/Pani obserwacje, czy rola rad nadzorczych w strategii rośnie, spada, pozostaje bez zmian w ostatnich latach?
<i>Charakterystyka komitetów strategii</i>	
2. Kto uczestniczy w spotkaniach KS?	
3. Co jest na agendzie KS? Czym zajmuje się KS?	
4. Częstotliwość i miejsce spotkań KS?	
5. Dlaczego w tej spółce powołano KS?	
5.1. Kto zdecydował o powołaniu KS?	
<i>Zaangażowanie rad nadzorczych w strategię</i>	
6. Proszę pomyśleć o decyzji strategicznej, która w znaczący sposób zmieniła losy spółki, w którą była zaangażowana rada nadzorcza oraz komitet strategii (np.: wprowadzenie nowego produktu, wejście na nowy rynek, fuzje, akwizycje). Czy mógłby Pan/Pani opisać proces podejmowania tej strategicznej decyzji.	2. Proszę pomyśleć o decyzji strategicznej, która w znaczący sposób zmieniła losy spółki, w którą był zaangażowana rada nadzorcza (np.: wprowadzenie nowego produktu, wejście na nowy rynek, fuzje, akwizycje). Czy mógłby Pan opisać proces podejmowania tej strategicznej decyzji?
6.1. Jaki był udział w procesie RN i KS z Pana/Pani perspektywy?	2.1. Jaki był udział w procesie RN z pana perspektywy?

6.2. Kto brał udział w podejmowaniu tej decyzji? 6.2.1.Kto brał udział w spotkaniach KS? Czy i w jakim trybie zapraszani goście spoza KS? 6.2.2.Kto ustalał agendę działań? 6.2.3.Kto prezentuje opinie KS na radzie? 6.2.4.Jak KS komunikuje się między sobą, ze spółką, zarządem? 6.2.5.Z kim Pan/Pani zazwyczaj rozmawiał? (Jak określiłaby Pani/Pan relacje łączące Panią/Pana z innymi członkami komitetu?) 6.2.6.Jaka jest Pana rola w procesie? 6.2.7.Czy mają Państwo w ramach komitetu więcej czasu niż rada na kwestie strategiczne?	PRAKTYCY	2.2. Kto brał udział w podejmowaniu tej decyzji? 2.2.1.Czy i w jakim trybie zapraszani goście spoza rady nadzorczej? 2.2.2.Kto ustalał agendę działań? 2.2.3.Z kim Pan/Pani zazwyczaj rozmawiał o strategii (Jak określiłaby Pani/Pan relacje łączące Panią/Pana z innymi członkami rady?) 2.2.4.Jak określiłby Pan/Pani swoją rolę w tym procesie?	PRAKTYCY
6.3. Przy tym konkretnym wydarzeniu, jakie były działania? 6.3.1.Tworzenie dokumentów, telefony, spotkania, prezentacje, protokoły? 6.3.2.Ile czasu poświęcano? 6.3.3.Jakie były wpisane na stałe punkty na agendzie a jakie ad hoc? 6.3.4.Na ile formalne, na ile nieformalne?	PRAXIS	2.3. Przy tym konkretnym wydarzeniu, jakie były działania? 2.3.1.Tworzenie dokumentów, telefony, spotkania, prezentacje, protokoły? 2.3.2.Ile czasu poświęcano? 2.3.3.Jakie były wpisane na stałe punkty na agendzie a jakie ad hoc?	PRAXIS
6.4. Jak wypracowano model działania/ model podejmowania strategicznych decyzji o którym Pan/Pani opowiedział/a? 6.4.1.Gdy rozpoczynał/a Pan/Pani pracę w Komitecie Strategii to skąd się dowiedział jak działać? Czy ktoś Pana/Panią wprowadził w obowiązki? 6.4.2.Czy ta wiedza jest jakoś utrwalona? 6.4.3.Czy odwoływano się do wzorców, norm społecznych, kodeksów, do działania innych komitetów, wiedzy innych członków?	PRAKTYKI	2.4. Jak wypracowano model działania/ model podejmowania strategicznych decyzji o którym Pan/Pani opowiedział/a? 2.5. Gdy rozpoczynał/a Pan/Pani pracę w radzie nadzorczej to skąd się dowiedział jak działać? Czy ktoś Pana/Panią wprowadził w obowiązki? 2.6. Czy ta wiedza jest jakoś utrwalona? 2.7. Czy odwoływano się do wzorców, norm społecznych, kodeksów, do działania innych komitetów, wiedzy innych członków?	PRAKTYKI

Zaangażowanie rad nadzorczych w strategię

- | | |
|---|---|
| 7. Co było nietypowego w podejmowaniu tej decyzji strategicznej?
8. Na ile działanie KS jest inne niż komitetu audytu, wynagrodzeń, nominacji? | 4. Co było nietypowego w podejmowaniu tej decyzji strategicznej?
5. Na ile działanie rady jest inne niż w kwestiach np. audytu, wynagrodzeń czy nominacji? |
|---|---|

Powoływanie komitetów strategii

- | | |
|--|--|
| 10. Dlaczego Pana/Pani zdaniem został powołany komitet strategii w tej spółce?
11. Czy rekomenduje Pan powoływanie komitetów strategii?
12. Gdyby komitet strategii został zlikwidowany to co by się stało? Jakie byłyby za i przeciw likwidacji komitetu strategii? | 6. Czy rozważano w Państwa radzie nadzorczej powołanie KS?
7. Gdyby powołano KS i wszedłby/weszłaby Pan/Pani w jego skład to jak by Pan/Pani zorganizował/a jego pracę?
8. Czy rekomenduje Pan/Pani powoływanie komitetów strategii? |
|--|--|

2. Lista analizowanych europejskich kodeksów dobrych praktyk

Lp	Kraj	Rok	Nazwa dokumentu	źródło	Data dostępu
1	Austria	2018	Austrian Code of Corporate Governance	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/document/s/corporate-governance-code-012018.pdf	07.07.2020
2	Belgia	2020	THE 2020 BELGIAN CODE ON CORPORATE GOVERNANCE	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/document/s/2020_belgian_code_on_corporate_governance.pdf	07.07.2020
3	Bułgaria	2016	Bulgarian National Corporate Governance Code	http://download.bse-sofia.bg/Corporate_governance/CGCode_April_2016_EN.pdf	07.07.2020
4	Chorwacja	2020	Corporate Governance Code	https://zse.hr/userdocsimages/legal/2019/ZSE_Kodeks_ENG_02.pdf	07.07.2020
5	Cypr	2019	CYPRUS STOCK EXCHANGE ("CSE") Corporate Governance Code	http://www.cse.com.cy/CMSPages/GetFile.aspx?guid=b77dda20-8bfb-4ab6-86c7-84cdcc6df050	07.07.2020
6	Czechy	2004	Corporate Governance Code based on the OECD Principles (2004)	https://ecgi.global/code/corporate-governance-code-based-oecd-principles-2004	07.07.2020
7	Dania	2018	Anbefalinger for god selskabsledelse 2018	Anbefalinger for god selskabsledelse 2018	07.07.2020
8	Estonia	2005	CORPORATE GOVERNANCE RECOMMENDATIONS	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/document/s/cg_recommendations_2005_en.pdf	07.07.2020

9	Finlandia	2020	Finnish Corporate Governance Code 2020	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/corporate-governance-code-2020.pdf	07.07.2020
10	Francja	2018	Corporate Governance Code of Listed Corporations 2018	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/afep-medef-code-revision-june-2018-eng_2.pdf	07.07.2020
11	Grecja	2013	Hellenic Corporate Governance Code For Listed Companies	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/hellenic_cg_code_oct2013_en.pdf	07.07.2020
12	Hiszpania	2020	Code of good governance of listed companies	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/spain_corporate_governance_code.pdf	07.07.2020
13	Holandia	2018	Dutch Stewardship Code 2018	https://ecgi.global/node/6972	07.07.2020
14	Irlandia	2019	Irish Stock Exchange Listing Rules applying UK Corporate Governance Code with Irish Annex	https://ecgi.global/code/irish-stock-exchange-listing-rules-applying-uk-corporate-governance-code-irish-annex	07.07.2020
15	Litwa	2019	Corporate Governance Code for the Companies Listed on Nasdaq Vilnius 2019	https://ecgi.global/node/8027	07.07.2020
16	Łotwa	2010	Principles of Corporate Governance and Recommendations on their Implementation	https://ecgi.global/code/principles-corporate-governance-and-recommendations-their-implementation-0	07.07.2020
17	Luxemburg	2017	X Principle of the Luxembourg Stock Exchange (4 th Edition 2017)	https://ecgi.global/code/x-principle-luxembourg-stock-exchange-4th-edition-2017	07.07.2020
18	Malta	2014	Corporate Governance Manual for Directors of Investment Companies and Collective Investment Schemes	https://ecgi.global/code/corporate-governance-manual-directors-investment-companies-and-collective-investment-schemes	07.07.2020
19	Niemcy	2019	German Corporate Governance Code 2019	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/191216_german_corporate_governance_code.pdf	07.07.2020
20	Polska	2016	Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016	https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf	07.07.2020
21	Portugalia	2018	Corporate Governance Code 2018	https://ecgi.global/code/corporate-governance-code-2018	07.07.2020
22	Rumunia	2015	Code of Corporate Governance in Romania - 2015	https://ecgi.global/code/code-corporate-governance-romania-2015	07.07.2020
23	Słowacja	2007	Corporate Governance Code for Slovakia	https://ecgi.global/code/corporate-governance-code-slovakia	07.07.2020
24	Słowenia	2016 (2018 update)	Slovenian Corporate Governance Code For Listed Companies - 2016 (Updated 2018)	https://ecgi.global/code/slovenian-corporate-governance-code-listed-companies-2016-updated-2018	07.07.2020
25	Szwecja	2016	Sweden The Swedish Corporate Governance Code (2016)	https://ecgi.global/code/swedish-corporate-governance-code-2016	07.07.2020

26	Węgry	2012	CORPORATE GOVERNANCE RECOMMENDATIONS	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/document/s/cg_recommendations_bsu_12nov2012_en.pdf	07.07.2020
27	Wielka Brytania	2018	THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE	https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf	07.07.2020
28	Włochy	2020	Italian Corporate Governance Code 2020	https://ecgi.global/sites/default/files/codes/document/s/2020code_eng.pdf	07.07.2020

3. Lista analizowanych dokumentów publikowanych przez europejskie spółki raportujące komitet strategii

Kraj	Nazwa spółki	Nazwa dokumentu (aktualny na dzień lub data pozyskania dokumentu)
Włochy	Autogrill	Corporate Governance and Ownership Report 2018
Hiszpania	Azkoyen	Annual Corporate Governance Report On Listed Companies 2018
Polska	Bank Handlowy	Sprawozdanie rady nadzorczej 2017 i 2018 rok
Polska	Bank Millenium	Sprawozdanie z działalności RN 2018 i Statut spółki (02.11.2019)
Belgia	Barco	Annual Report 2018, Corporate Governance Charter (21.12.2017)
Niemcy	BASF SE	Annual Report 2018
Belgia	Bekaert	Annual Report 2018, Corporate Governance Charter (02.11.2019)
Belgia	Biocartis Group	Brak dokumentów
Belgia	bpost	Annual Report 2018, Corporate Governance Charter (02.11.2019)
Francja	Capgemini	Annual Report 2018, Corporate Governance Charter (02.11.2019)
Francja	Carrefour	Annual Report 2018
Finlandia	Citycon	Corporate Governance Statement 2017, 2018
Włochy	Credem	Report on Corporate Governance and Ownership Structure 2018
Francja	Crédit Agricole	Annual Report 2018
Polska	Cyfrowy Polsat	Raport Roczny 2018
Francja	Danone	Annual Report 2018
Niemcy	Deutsche Börse AG	Annual Report 2018
Niemcy	Deutsche Post AG	Corporate Governance Report 2018
Hiszpania	Ebro Foods	Annual Report 2018, Regulation of the Board
Belgia	Engie	Brak dokumentów
Francja	Engie (GDF Suez)	Registration document 2018, Internal regulations of the board of directors (19.06.2018)
Włochy	Erg	Annual Report 2018
Francja	EssilorLuxottica	Annual Report 2018, Rules Of Procedure of the Board of Directors (7.06.2018)
Hiszpania	Europac	Spółka przejęta - brak dokumentów
Hiszpania	Euskaltel	Annual Corporate Governance Report On Listed Companies 2018
Belgia	EVS Broadcast Equipment	Annual Report 2018
Polska	FAMUR	Raport społecznej odpowiedzialności Grupy FAMUR 2018
Włochy	Generali	Annual Integrated Report and Consolidated Financial Statements 2018
Dania	GN Store Nord	Charter of the Strategy Committee of GN Store Nord A/S (01.07.2018)
Belgia	Greenyard Foods	Corporate Governance Charter 2018
Polska	Grupa Azoty	Sprawozdanie Rady nadzorczej 2018, Regulamin Komitetu Strategii i Rozwoju (2.11.2019)
Polska	Grupa Lotos	Sprawozdanie Zarządu 2018
Niemcy	Infineon Technologies AG	Report of the Supervisory Board to the Annual General Meeting 2018
Niemcy	innogy SE	Spółka przejęta - brak dokumentów
Polska	JSW	Sprawozdanie zarządu z działalności 2018
Niemcy	K+S Aktiengesellschaft	Annual report 2018
Polska	KGHM	Sprawozdanie z działalności rady nadzorczej 2018, strona internetowa spółki (25.04.2018)

Holandia	KPN	Annual Report 2018
Francja	Legrand	Registration document 2018
Niemcy	LEONI AG	Corporate Governance report and statement on Corporate Governance 2018, Supervisory board report 2018
Francja	L'Oréal	Annual report 2018
Włochy	Moncler	Annual report 2018
Polska	Orange	Sprawozdanie Komitetu Strategii 2018, Regulamin Rady Nadzorczej (20.01.2018)
Belgia	Orange Belgium	Annual Report 2018
Polska	Orlen	Raport Roczny 2018, Sprawozdanie Rady Nadzorczej 2018, Regulamin Rady Nadzorczej (21.11.2019)
Niemcy	Osram Licht AG	Rules of Procedure of the Supervisory Board 2018 (4.02.2020)
Francja	Pernod Ricard	Registration document 2018-2019, INTERNAL RULES AND REGULATIONS 28.08.2019
Polska	PGE	Sprawozdanie Rady Nadzorczej 2018, Regulamin Rady Nadzorczej (10.10.2017)
Włochy	Pirelli	Annual Report 2018
Polska	PKO Bank Polski	Sprawozdanie Rady Nadzorczej 2018, Sprawozdanie Zarządu 2018
Belgia	Proximus	Annual Report 2018
Francja	PSA Groupe	Registration document 2018
Francja	Publicis	Registration document 2018, Supervisory Boards Internal Rules And Regulations 2018
Polska	PZU	Sprawozdanie Zarządu 2018
Holandia	RANDSTAD	Annual Report 2017, By-laws Supervisory Board (24.07.2017)
Francja	Renault	Registration document 2018, Board Charter 12.06.2019
Niemcy	Rheinmetall AG	Annual Report 2018
Niemcy	RWE AG	Annual Report 2018
Francja	Saint-Gobain	Registration document 2018, Board of Directors's internal rules (1.02.2019)
Włochy	Salvatore Ferragamo	Annual Report 2018
Niemcy	Salzgitter AG	Annual Report 2018
Francja	Sanofi	Annual Report 2018, Board Charter (6.03.2018)
Niemcy	SAP SE	Annual Report 2018
Francja	Schneider Electric	Registration document 2018, Board of Directors's internal rules (31.12.2018)
Niemcy	SGL Carbon SE	Annual Report 2018
Francja	STMicroelectronics	Annual Report 2018
Hiszpania	Talgo	Annual Corporate Governance Report On Listed Companies 2018
Polska	Tauron Polska Energia	Raport Roczny 2018, Sprawozdanie Rady Nadzorczej 2018
Francja	TechnipFMC	Annual Report 2018, Charter of the strategy committee of the board of directors (18.06.2018)
Włochy	Telecom Italia	Report on Corporate Governance and Share Ownership 2018
Hiszpania	Telefónica	Annual Corporate Governance Report On Listed Companies 2018
Niemcy	ThyssenKrupp AG	Annual Report 2018/2019
Francja	Total	Registration Document 2018, Strategy&CSR Committee Rules Of Procedure (10.11.2019)
Hiszpania	Tubacex	Annual Report 2018, Annual Corporate Governance Report On Listed Companies 2018
Niemcy	TUI AG	Annual Report 2018
Francja	Valeo	Registration Document 2018
Belgia	Van De Velde	Annual Report 2018
Hiszpania	Vidrala	Annual Corporate Governance Report On Listed Companies 2018
Francja	Vinci	Annual Report 2018
Włochy	Vittoria Ass.	Sustainability Report 2018
Belgia	Warehouses de Pauw	Annual Financial Report 2018

4. Lista analizowanych komitetów strategii w Europie

ID	Kraj	Nazwa spółki	Nazwa komitetu	RN - rada nadzorcza / RD - rada dyrektorów	Wielkość rady dyrektorów / rady nadzorczej (2)	Wielkość zarządu (2)	Liczba dyrektorów wykonawczych (2)	Liczba dyrektorów niewykonawczych lub członków rad nadzorczych (2,3)	Liczba posiedzeń rady (1)	Wielkość komitetu strategii (1)	Liczba posiedzeń komitetu strategii (1)
1	Belgia	Barco	Strategic i Technology Committee	RD	7	nd	1	5	7	6	4
2	Belgia	Bekaert	Strategic Committee	RD	15	nd	1	13	3	6	3
3	Belgia	Biocartis Group	Strategy Committee	RD	9	nd	1	7	6	2	3
4	Belgia	bpost	Strategic Committee	RD	9	nd	1	7	11	5	6
5	Belgia	Engie	Strategy investment and Technology Committee	RD	19	nd	1	13	14	7	15
6	Belgia	EVS Broadcast Equipment	Strategy Committee	RD	8	nd	2	5	3	5	1
7	Belgia	Greenyard Foods	Strategic Committee	RD	10	nd	1	8	9	5	4
8	Belgia	Orange Belgium	Strategy Committee	RD	12	nd	1	10	9	5	3
9	Belgia	Proximus	Strategic i Business Development Committee	RD	14	nd	1	12	7	7	2
10	Belgia	Van De Velde	Strategic Committee	RD	10	nd	1	8	7	3	2
11	Belgia	Warehouses de Pauw	Strategy Committee	RD	7	nd	3	4	12	6	5
12	Dania	GN Store Nord	Strategy Committee	RD	9	-	3	6	0	0	0
13	Finlandia	Citycon	The Strategy and Investment Committee	RD	9	-	0	9	12	6	4
14	Francja	Capgemini	Comité stratégie et investissements	RD	12	nd	1	8	10	7	4
15	Francja	Carrefour	Comité stratégique	RD	19	nd	1	16	10	6	2
16	Francja	Crédit Agricole	Comité stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise	RD	21	nd	0	19	10	6	4
17	Francja	Danone	Comité stratégique	RD	16	nd	2	12	6	5	2
18	Francja	Engie (GDF Suez)	Comité de la stratégie, des investissements et des technologies	RD	19	nd	1	14	14	7	15
19	Francja	EssilorLuxottica	Comité stratégique	RD	13	nd	2	8	8	13	5

20	Francja	Legrand	Comité de la stratégie et de la responsabilité sociétale	RD	10	nd	0	9	6	6	4
21	Francja	L'Oréal	Comité stratégie et développement durable	RD	15	nd	1	12	7	5	5
22	Francja	Pernod Ricard	Comité stratégique	RD	13	nd	2	10	8	6	2
23	Francja	PSA Groupe	Comité stratégique	RN	14	bd	0	12	8	7	4
24	Francja	Publicis	Comité des risques et stratégies	RN	12	bd	0	11	6	6	2
25	Francja	Renault	Comité de stratégie industrielle internationale	RD	19	nd	1	14	7	7	5
26	Francja	Saint-Gobain	Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	RD	14	nd	1	10	10	3	6
27	Francja	Sanofi	Comité de réflexion stratégique	RD	16	nd	1	13	9	4	14
28	Francja	Schneider Electric	Comité strategie	RD	12	nd	1	9	9	6	4
29	Francja	STMicroelectronics	Comité stratégique	RN	9	bd	0	9	12	6	11
30	Francja	TechnipFMC	Comité stratégique	RD	14	nd	2	12	bd	6	3
31	Francja	Total	Comité strategie i RSE	RD	12	nd	1	9	9	6	2
32	Francja	Valeo	Comité stratégique	RD	13	nd	1	11	7	5	4
33	Francja	Vinci	Comité de la stratégie et RSE	RD	15	nd	1	11	11	5	7
34	Hiszpania	Azkoyen	Comité de Estrategia	RD	8	nd	0	8	15	4	16
35	Hiszpania	Ebro Foods	Comisión de Estrategia e Inversiones	RD	12	nd	2	10	11	4	0
36	Hiszpania	Europac	Comisión de Estrategia e Inversiones	RD	10	nd	3	7	10	bd**	bd**
37	Hiszpania	Euskaltel	Comisión de Estrategia	RD	12	nd	2	10	12	7	1
38	Hiszpania	Talgo	Comisión de Estrategia	RD	13	nd	2	11	8	5	4
39	Hiszpania	Telefónica	Comisión de Estrategia e Innovación	RD	16	nd	2	14	13	5	11
40	Hiszpania	Tubacex	Comisión de Estrategia e Inversiones	RD	11	nd	1	10	10	4	3
41	Hiszpania	Vídrala	Comisión de Estrategia e Inversiones	RD	10	nd	0	10	8	4	3
42	Holandia	KPN	Strategy i Organization Committee	RN	8	4	nd	8	13	5	3
43	Holandia	RANDSTAD	Strategy committee	RN	7	5	nd	7	13	4	1
44	Niemcy	BASF SE	StrategieA	RN	12	7	nd	6	6	6	4
45	Niemcy	Deutsche Börse AG	StrategieA	RN	16	6	nd	8	15	6	3
46	Niemcy	Deutsche Post AG	StrategieA	RN	16	6	nd	8	6	6	6

47	Niemcy	Infineon Technologies AG	Strategie- u. Technolog.A	RN	16	4	nd	8	6	bd	3
48	Niemcy	innogy SE	StrategieA	RN	20	6	nd	10	7	6	2
49	Niemcy	K+S Aktiengesellschaft	StrategieA	RN	16	4	nd	8	5	3	3
50	Niemcy	LEONI AG	StrategieA	RN	12	3	nd	6	11	8	3
51	Niemcy	Osram Licht AG	Strategie- u. TechnologieA	RN	12	3	nd	6	6	6	3
52	Niemcy	Rheinmetall AG	StrategieA	RN	16	4	nd	8	5	6	1
53	Niemcy	RWE AG	StrategieA	RN	20	2	nd	10	5	6	2
54	Niemcy	Salzgitter AG	StrategieA	RN	21	3	nd	10	4	5	1
55	Niemcy	SAP SE	Technologie- u. StrategieA	RN	18	9	nd	9	5	12	4
56	Niemcy	SGL Carbon SE	Strategie- u. TechnologieA	RN	8	2	nd	4	5	5	1
57	Niemcy	ThyssenKrupp AG	Strategie-, Finanz- und InvestitionsA, Präsidium	RN	20	3	nd	10	5	8	5
58	Niemcy	TUI AG	StrategieA	RN	20	7	nd	10	8	6	6
59	Polska	Bank Handlowy	Komitet ds. Strategii i Zarządzania	RN	12	6	nd	11	5	2	2
60	Polska	Bank Millenium	Komitet strategiczny	RN	12	6	nd	11	5	8	2
61	Polska	Cyfrowy Polsat	Komitet strategiczny	RN	6	7	nd	5	5	bd	bd
62	Polska	FAMUR	Komitetu ds. Strategii i Inwestycji	RN	7	6	nd	6	bd	bd	bd
63	Polska	Grupa Azoty	Komitet Strategii i Rozwoju	RN	9	6	nd	5	12	3	4
64	Polska	Grupa Lotos	Komitet Strategii i Rozwoju	RN	7	3	nd	6	13	bd	5
65	Polska	JSW	Komitet ds. Restrukturyzacji i strategii	RN	10	6	nd	6	bd	bd	bd
66	Polska	KGHM	Komitet ds. Strategii	RN	9	3	nd	5	9	8	5
67	Polska	Orange	Komitet ds. Strategii	RN	14	6	nd	13	6	9	3
68	Polska	Orlen	Komitet ds. Strategii i Rozwoju	RN	7	4	nd	6	14	4	5
69	Polska	PGE	Komitet Strategii i Rozwoju	RN	7	6	nd	6	16	4	2
70	Polska	PKO Bank Polski	Komitet ds. Strategii	RN	10	9	nd	9	9	7	4
71	Polska	PZU	Komitet Strategii	RN	9	5	nd	8	17	6	7
72	Polska	Tauron Polska Energia	Komitet Strategii	RN	9	4	nd	8	7	5	8
73	Włochy	Autogrill	Strategy and Investment Committee	RD	13	nd	1	12	10	5	5
74	Włochy	Credem	Group Strategic Planning Committee	RD	12	nd	4	8	13	bd	bd
75	Włochy	Erg	Strategic Committe	RD	12	nd	3	9	9	4	9
76	Włochy	Generali	Investment and Strategic Operations Committee	RD	13	nd	1	12	14	6	14
77	Włochy	Moncler	Strategic Committee	RD	11	nd	3	8	6	6	bd
78	Włochy	Pirelli	Strategies Committee	RD	14	nd	1	13	2	7	0

79	Włochy	Salvatore Ferragamo	Product and Brand Strategy Committee	RD	12	nd	2	10	9	4	bd
80	Włochy	Telecom Italia	Strategy Committee	RD	15	nd	2	13	13	6	3
81	Włochy	Vittoria Ass.	Strategies Committee	RD	14	nd	1	13	9	6	2