

## 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 rad<sup>1</sup> 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 tworzą wybrani członkowie rad, a do ich podstawowych sfer działania należy wspieranie rady w obszarze formułowania, wdrażania i nadzorowania strategii spółki (Kołodkiewicz i in., 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; Hendry i in., 2010; Jeżak i in., 2016; Pugliese i in., 2009). Także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) podkreśla w Zasadach Ładu Korporacyjnego (2004), że jednym z głównych zadań rady jest zapewnienie strategicznego wsparcia dla firmy. Po drugie, krajowe kodeksy dobrych prak-

---

<sup>1</sup> 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.

tyk, 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 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 i in., 2011, s. 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; Zeitham 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 (Spencer Stuart 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 strategii<sup>2</sup>. W Polsce dla tego roku zidentyfikowano 11 spółek z WIG20, 6 spółek z MWIG40 oraz 7 spółek spoza tych indeksów, które raportowały powołanie komitetu strategii<sup>3</sup>.

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. Po dokonaniu analizy literatury przedmiotu okazało się, że komitety strategii nie były opisane i przeanalizowane kompleksowo, mimo że zostały w niej wspomniane już w 1979 roku (Felton Jr., 1979). Dotychczasowy stan badań pozwala stwierdzić, iż temat komitetów strategii działających w ramach rad nie był dotychczas intensywnie eksplorowany

---

<sup>2</sup> Źródło: badanie własne na podstawie informacji pochodzących z raportów Spencer Stuart za 2018 rok dla krajów: Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Niemcy, Polska, Włochy. Nie uwzględniono innych państw, w których komitety strategii nie są raportowane, takich jak: Norwegia, Szwecja, Wielka Brytania.

<sup>3</sup> Źródło: badanie własne.

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 (z wyjątkiem Rosji – por. *Official Journal of the Bank of Russia*, 2014). W efekcie nadal słabo rozumiemy, dlaczego komitety strategii są powoływane i jak funkcjonują.

Prezentowana książka jest pierwszą w Polsce kompleksową analizą problematyki komitetów strategii. Pomysł na ich wnikliwe zbadanie zrodził się podczas pracy autorki w projekcie badawczym zespołu naukowców i naukowczyń specjalizujących się w zagadnieniach nadzoru właścicielskiego z trzech wiodących polskich uczelni: Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii Leona Koźmińskiego i Szkoły Głównej Handlowej (Aluchna i in., 2017). Celem tych badań było zrozumienie, czy i w jaki sposób rady nadzorcze angażują się w tworzenie wartości przedsiębiorstw oraz w procesy o strategicznym znaczeniu dla ich wyników. W trakcie przeprowadzanych wywiadów wyłonił się interesujący i wcześniej nieplanowany wątek dotyczący istnienia komitetów strategii – struktur stosunkowo rzadkich, lecz budzących wiele pytań o ich funkcję i wpływ na efektywność działań rad nadzorczych. Wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń często odnosiły się do komitetów strategii, wskazując na potrzebę pogłębionych badań w tym obszarze.

Opracowanie tego tematu może wnieść znaczący wkład w toczącą się od lat ważną dyskusję dotyczącą tego, czy i w jaki sposób członkowie rad powinni angażować się w strategię (Pugliese i in., 2009). Ponadto zbadanie struktury, której funkcjonowanie nie jest oparte na formalnych regulacjach, powinno pomóc w zrozumieniu tego, jak członkowie rad organizują własną pracę w kluczowych obszarach dla spółek.

Niniejsza publikacja 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 i in., 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. Z jednej strony zdaniem

naukowców członkowie rad są prawnie odpowiedzialni za strategię (Harri-son, 1987), a także mogą mieć istotny wpływ na strategię z racji swojej wiedzy i doświadczenia (Carpenter i Westphal, 2001). Z drugiej zaś – istnieje 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 (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 i in., 2012; Kaczmarek i Nyuur, 2016). W szczególności stanowi odpowiedź na potrzeby wnikliwej analizy innych niż najpopularniejsze komitety powoływane 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 i in., 2003; Huse i in., 2011; Koładkiewicz, 2014; Leblanc i Schwartz, 2007; Leblanc, 2004; McNulty i in., 2013; Van Ees i in., 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 i Zdziarski, 2008) oraz funkcjonowania specjalistycznych komitetów (m.in. Dobija, 2010; Ambroziak i Chmielewski, 2011; Dobija i in., 2011; Wieczorek, 2012, 2015; Słomka-Gołębiowska, 2013a, 2013b; Koładkiewicz i in., 2017). Jak wskazują Jeżak i inni (2016), pomimo znacznego rozwoju polskiej literatury przedmiotu 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.

Wczesny etap badań nad problematyką komitetów strategii, ograniczona literatura przedmiotu i liczba komitetów strategii w radach nadzorczych uzasadnia eksploracyjny charakter badań oraz zastosowanie w nich jakościowych metod. Z tego powodu w badaniu nie postawiono hipotez, lecz pytania badawcze:

- 1) Jak działają komitety strategii?
- 2) Jakie są różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii?

Głównym celem pracy jest poznanie praktyk komitetów strategii. Cele dodatkowe to: osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez zgromadzenie literatury dotyczącej zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rad, analiza kodeksów dobrych praktyk i komitetów, zbadanie praktyk strategizowania<sup>4</sup> (*strategising*) w radach nadzorczych, w których są powoływane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury.

W pracy rozpatrywano komitety przez pryzmat strategii jako praktyki. Oznacza to, że analizę przeprowadzono na trzech płaszczyznach: ludzi zaangażowanych w prace komitetów strategii (praktyków), wykonywanych przez nich czynności (praxis) oraz wzorców organizacyjnych i społecznych, do których się odwołują (praktyki). Skupiono się na tym, co się dzieje wewnątrz komitetów, a więc na ludziach, ich aktywnościach i podzielanych przez nich wzorcach działań oraz wykorzystywanych źródłach. Komitety są w tej części pojmowane szerzej, nie tylko jako formalna struktura, ale także jako ludzie, którzy je tworzą. 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 raportowane przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wiedzę na ich temat czerpano z wywiadów z członkami rad nadzorczych tych spółek, zarówno komitetu strategii, jak i rady nadzorczej, którzy formalnie nie byli jego członkami oraz z udostęp-

---

<sup>4</sup> Sformułowanie to nie ma odpowiednika w języku polskim i za E. Stańczyk-Hugiet (2014) używam słowa strategizowanie. Termin ten oznacza w dosłownym tłumaczeniu „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.

nionych 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 roku przeprowadzono wywiady z 25 członkami i członkiniami rad nadzorczych. Badanie było realizowane w ramach szerszego projektu badawczego nr 2017/27/N/HS4/02921 pt. „Komitety strategii: praktyka, praktycy, praxis”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Rozdział pierwszy tej książki przedstawia aktualny stan wiedzy na temat tego, w jaki sposób członkowie rad angażują się w strategię w spółkach. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedstawiono syntezę dorobku teoretycznego i empirycznego dotyczącego tego zagadnienia oraz wskazano luki w literaturze. Zwrócono uwagę na brak w głównym nurcie badań poświęconych komitetom strategii oraz badań w dwuszczeblowych systemach ładu korporacyjnego.

W rozdziale drugim wprowadzono pojęcie „komitetu”, zarysowano role i zadania komitetów w radach. W dalszej części rozdziału skupiono się na komitecie strategii, potwierdzając zidentyfikowaną wcześniej lukę w wiedzy z zakresu komitetów strategii. Przedstawiono wyniki nielicznych zidentyfikowanych badań na ich temat. Zaprezentowano także wyniki analiz rekomendacji dobrych praktyk w zakresie komitetu strategii.

Rozdział trzeci poświęcony jest podejściu badawczemu – strategii jako praktyce. Wskazano w nim, jak zastosowana perspektywa skoncentrowania 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 organizacyjnych, których efekt stanowi strategia rozumiana zarówno w sensie czasownikowym (jako proces „strategizowania”), jak i rzeczownikowym, czyli jako produkt tych aktywności.

W rozdziale czwartym omówiono przyjętą metodę badań wywiadów pogłębionych. Pokazano w nim dobór rozmówców zaproszonych do badania, a także różnorodność spółek, w których zdobywali doświadczenia.

Rozdział piąty skupia się na wynikach analiz przeprowadzonych na podstawie materiału badawczego uzyskanego z wywiadów przeprowadzonych z członkami i członkiniami rad nadzorczych w Polsce. W części dotyczącej praktyków opisano kim są formalni i nieformalni członkowie komitetów strategii, jakie są między nimi relacje oraz przedstawiono indywidualne motywacje do zasiadania w tym organie. W części dotyczącej praxis zaprezentowano

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. Przedstawiono, także opinie badanych na temat powoływania komitetów strategii w radach.

W ostatnim rozdziale podsumowano wyniki badań, omówiono ich ograniczenia, wskazano kierunki dalszych analiz oraz wnioski praktyczne.