

Łódź, dnia 15.10.2022r.

Dr hab. Leszek Bohdanowicz, prof. UŁ  
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa  
Uniwersytet Łódzki

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kuczary pt. „Praktyki funkcjonowania komitetów strategii w radach nadzorczych” napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Krzysztofa Oblója oraz dra hab. Michała Zdziarskiego (promotor pomocniczy)**

### **1. Podstawa prawna sporządzenia recenzji i kryteria oceny rozprawy doktorskiej**

Podstawę formalną opracowania recenzji stanowi Uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 6.07.2022 r. powołująca mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Kuczary pt. „Praktyki funkcjonowania komitetów strategii w radach nadzorczych” napisanej pod kierunkiem naukowym prof. dra hab. Krzysztofa Oblója oraz dra hab. Michała Zdziarskiego (promotor pomocniczy) oraz § 5 ust. 1 uchwały nr 481 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 16 października 2019 r. w sprawie określenia sposobu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora oraz stopnia doktora habilitowanego na Uniwersytecie Warszawskim (Monitor UW poz. 340).

Celem sporządzenia recenzji jest ocena, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz. 595 z późniejszymi zmianami), a także w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora, w związku z art. 179 ust. 1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. poz. 1669 z późniejszymi zmianami).

Recenzję sporządzono przy uwzględnieniu czterech kryteriów, tj. oceny:

- wyboru problemu badawczego i zakresu tematycznego pracy,
- struktury i zawartości merytorycznej pracy,
- wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji,

– formalnej rozprawy.

## **2. Ocena wyboru problemu badawczego i zakresu tematycznego rozprawy doktorskiej**

Zarówno w Polsce, jak i na świecie przeprowadzono wiele badań na temat rad dyrektorów oraz rad nadzorczych, w tym ich roli oraz zadań, składu oraz wewnętrznych procesów. Wciąż występują jednak luki badawcze, które należy wypełniać. Szczególnie, że organy te podlegały i podlegają silnej krytyce. Stawała się ona widoczna, gdy w spółkach dochodziło do nadużyć menedżerskich oraz właścicielskich, tj. nadużyć akcjonariuszy większościowych względem akcjonariuszy mniejszościowych. Zarzucano wtedy tym organom, że są bierne i głównie nastawione na kontrolę oraz ocenę ex post oraz że ich członkom zabrakło kompetencji, aby przeciwdziałać kryzysom w spółkach. To przeciwdziałanie, a przez to aktywna rola w kształtowaniu polityki spółek i kontrola ex ante, są możliwe, gdy rady koncentrują się nie tylko na przeszłości, ale również wspólnie z menedżerami najwyższego szczebla (zarządami) na świadomym kształtowaniu przyszłości spółek. Dlatego istotne są badania oraz rekomendacje dotyczące ich spojrzenia prospektywnego, a równocześnie uwzględnienia udziału rad spółek (rad dyrektorów i rad nadzorczych) w formułowaniu strategii.

Mimo to, wiedza na temat roli rad nadzorczych (rad dyrektorów) w procesie zarządzania strategicznego wciąż jest na niewielkim poziomie. Jest to związane z ukierunkowaniem zainteresowań w ramach ładu korporacyjnego oraz możliwościami w zakresie prowadzenia badań. Otóż o ile badania na temat rad nadzorczych – jak wspomniano – są relatywnie liczne, to już badania łączące problematykę ładu korporacyjnego i zarządzania strategicznego są dość rzadkie. Częściej prowadzono je dotychczas przy uwzględnieniu aspektów prawnych, czy z zakresu finansów i rachunkowości. Część z nich dotyczyła również komitetów rad, przede wszystkim komitetów audytu, wynagrodzeń lub nominacji, czyli tych, których powołanie jest wymagane przez prawo lub rekomendowane zaleceniami wielu kodeksów dobrych praktyk. Komitety strategii były głównie tylko wymieniane jako jedne z wielu, bez ścisłego odniesienia do specyficznych procesów w nich zachodzących. W tym kontekście podejście zaprezentowane przez mgr Małgorzatę Kuczarę na pewno wyróżnia recenzowaną rozprawę.

Trzeba też podkreślić, że komitety strategii są przede wszystkim powoływane przez duże spółki, których akcje wchodzi w skład głównych indeksów giełdowych. Ale są to najczęściej spółki niezwykle istotne dla każdej gospodarki. W tych spółkach świadomie kształtowana jest przyszłość i zwraca się uwagę na kierunek rozwoju. Nawet, gdy dziś

otoczenie wydaje się na tyle turbulentne, że nie jest to zadanie proste. W Polsce na przykład komitety strategii są częściej powoływane w spółkach z indeksu WIG20 lub ewentualnie MWIG40. Rzadziej spoza tych indeksów. Warto dodać, że czasem do takich spółek trudniej jest dotrzeć, gdyż respondenci obawiają się ujawnienia poufnych informacji. Stąd również rzadziej podejmuje się badania wewnętrznych procesów zachodzących w ich radach, a przez wytworzyła się w nich wspomniana luka, którą dobrze w odniesieniu do komitetów strategii wypełniły badania prowadzone przez Doktorantkę.

Co więcej, warto również nadmienić, iż dotychczasowe badania z zakresu ładu korporacyjnego w większości opierały się na ogólnodostępnych danych raportowanych przez spółki lub na badaniach ankietowych. Doktorantka przeprowadzając je w formie wywiadów uzyskała kontakt z członkami rad i informacje wynikające z ich doświadczeń na temat funkcjonowania komitetów strategii. To pozwoliło na względnie rzadkie w przypadku badań z zakresu ładu korporacyjnego otwarcie „czarnej skrzynki”. Z tych wszystkich powodów wybór problemu badawczego i zakresu tematycznego, ale także podejścia oceniam wysoko.

### **3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy**

Rozprawa doktorska składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów oraz zakończenia, które zakwalifikowano jako siódmy rozdział. We wstępie opisano przyczyny podjęcia tematu, wskazano luki badawcze oraz przedstawiono cele główne oraz dodatkowe. Opisano również zarys procesu badawczego (także graficznie) i metodykę oraz sposób analizy. Ponadto omówiono układ pracy i uściślono niezbędne definicje.

Głównym celem pracy było „poznanie praktyk komitetów strategii”. W rozprawie postawiono również cztery cele dodatkowe. Były nimi:

- 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 strategizowania (*strategising*) w radach nadzorczych, w których są powoływane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury.

Badania przedstawione w pracy miały charakter eksploracyjny i jakościowy. Z tego powodu Doktorantka nie postawiła hipotez, ale sześć pytań badawczych. Jest to działanie prawidłowe dla tego typu badań. Brzmiały one:

- 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 strategicznych decyzji podejmowanych przez rady posiadające i nieposiadające komitet strategii?

Uważam, że cele były realizowane konsekwentnie i zostały osiągnięte.

Pierwszy rozdział pracy został zatytułowany „Zaangażowanie rad dyrektorów i rad nadzorczych w strategię”. Ma on charakter wprowadzający. Rozpoczyna się od wskazania rozwiązań formalnych w tym zakresie w dwóch modelach organizacji władz spółek – modelu jednopoziomowym i modelu dwupoziomowym oraz opisanie ich podstawowych cech w wybranych krajach.

Po wskazaniu podstawowych rozwiązań w obu modelach, Doktorantka odniosła się do rozwiązań zastosowanych w polskim Kodeksie spółek handlowych, a także rekomendacji zawartych w Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2016. Tu trzeba wskazać, że mimo iż w zakresie rozpatrywanej problematyki zasadniczo nie zmieniły się zapisy, to od lipca 2021 roku polskie spółki publiczne stosują się do zasad Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021.

W odniesieniu do modelu dwuszczeblowego Doktorantka stwierdziła, że „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” (str. 24). Rola jako organu nadzorującego wynika z umiejscowienia rady nadzorczej oraz zapisu art. 382 § 1 KSH w brzmieniu „Rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności”, a także, art. 368 § 1 KSH, że „Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje spółkę”. W tym drugim zapisie nie ma rozgraniczenia, czy chodzi o sprawy związane z zarządzaniem strategicznym, czy operacyjnym. Równocześnie funkcja nadzorcza rady, która zawiera w sobie elementy kontroli, a także art. 368 § 4 KSH, stanowiący, iż „Członków zarządu powołuje i odwołuje rada nadzorcza, chyba że statut spółki stanowi inaczej”, mogą formalnie ograniczać

możliwość wpływania na decyzje strategiczne. Jeśli zarząd byłby niesamodzielny i znajdował się pod silnym wpływem rady, to organowi nadzorczemu trudniej by się go oceniało, a równocześnie „zacierało” odpowiedzialność organów, która spoczywa na tym drugim organie. Ale równocześnie rada nadzorcza reprezentuje potencjalnie stabilniejszych i bardziej zainteresowanych długookresowym spojrzeniem niż wynajęci menedżerowie akcjonariuszy. Co może wskazywać, iż powinna ona mieć wpływ na kształt strategii. Na ten paradoks warto zwrócić uwagę. Tym bardziej, że ten prawny podział obowiązków powstał, gdy problematyki zarządzania strategicznego w biznesie jeszcze w zasadzie nie rozpatrywano.

W dalszej części tego rozdziału Doktorantka dokonała przeglądu literatury na temat strategicznej roli rady spółki oraz jej zaangażowania w proces podejmowania decyzji strategicznych. Na uwagę zasługują syntezy, które trafnie przeprowadziła. Jak ta, gdy wskazała, iż w odniesieniu do zaangażowania w strategię można wyróżnić trzy podejścia. Pierwsze określa się jako ogólną uwagę kierowaną przez radę w kierunku strategii. Drugie zwraca uwagę na udział rady w podejmowaniu ważnych dla organizacji, nierutynowych decyzji, będących odpowiedzią na wyzwania otoczenia. Trzecie, w którym koncentruje się na działaniach podejmowanych przez jej członków, a związane z budowaniem strategii i jej wprowadzaniem (str. 27).

Następnie Doktorantka odniosła się do roli rad w procesie zarządzania strategicznego w kontekście najważniejszych teorii ładu korporacyjnego – teorii agencji, teorii zależności od zasobów, teorii stewarda, teorii naczelnego kierownictwa oraz teorii behawioralnej. Podsumowując również ich odniesienie do roli rad w kształtowaniu strategii w sposób tabelaryczny. Zabrakło jednak odwołania do teorii hegemonii menedżerskiej, która pokazuje słabość rad, w tym także w odniesieniu do udziału w zarządzaniu strategicznym. W tym zakresie wskazano tylko badania M. Maca opisane w książce „Directors: Myth and Reality” (str. 39-40 i 84).

Opisując badania na temat roli rad w procesie zarządzania strategicznego Doktorantka słusznie zauważyła, że do 2007 roku ich przegląd został dobrze przedstawiony w artykule Pugliese et al. (2009). Od tego czasu brakuje takich rozważań i niezbędne było przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury. Został on przeprowadzony przez Doktorantkę dla lat 2008-2019, a jego metodyka dobrze opisana (str. 37-52). Wskazano przy tym nowe nurty, które pojawiły się po 2007 roku, takie jak np. badania: zależności pomiędzy wiedzą ekspercką członków rad a strategicznymi zmianami, wpływu struktury i kapitału rady na procesy wewnętrzne, wpływu relacji na procesy wewnętrzne oraz efektywności zaangażowania rad.

Pierwszy rozdział kończy się podsumowaniem, w którym syntetycznie zaprezentowano wnioski z przeglądu literatury. Należy podkreślić, iż dobrze wprowadza on do podjętej problematyki.

Drugi rozdział został zatytułowany „Komitety w radach dyrektorów i radach nadzorczych”. Rozpoczyna się on od opisu ewolucji rozwoju komitetów z uwzględnieniem rozwiązań prawnych, jak i zawartych w kodeksach dobrych praktyk. A także pokazania głównych kierunków badań na temat komitetów. Wskazano tu, że w zasadzie pomijane są komitety ds. strategii, co jeszcze raz potwierdza, że recenzowana dysertacja wypełnia lukę badawczą. Przedstawiono także ogólną rolę komitetów ze szczególnym uwzględnieniem trzech najważniejszych oraz najczęściej poruszanych we wspomnianych badaniach, tj. komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji. Na temat badań komitetów rad znów przeprowadzony został systematyczny przegląd literatury i opisano dokładnie jego metodykę. Także ta analiza pokazała, że niewiele jest badań, które ściśle odnosiłyby się jedynie do komitetu ds. strategii. Pozwoliła ona jednak na wyciągnięcie szeregu ciekawych, syntetycznych wniosków (str. 68-69). Ogólne wnioski przedstawiono natomiast w podsumowaniu kończącym cały rozdział.

Podobnie jak rozdział pierwszy, rozdział drugi wprowadzał do problematyki poruszanej w pracy. Tym razem syntetycznie odnosząc się do podstawowych problemów powoływania komitetów rad.

Trzeci rozdział został zatytułowany „Strategia jako praktyka”. Tworzy on ramy do badań empirycznych. Wychodzi od koncepcji aktywności nazywanej strategizowaniem. Doktorantka wskazuje, że ta koncepcja jest związana ze zmianą podejścia do praktyki we współczesnym myśleniu oraz stopniowym rozwojem już od lat 70. XX wieku teorii praktyki, która próbuje wyjaśnić związki między ludzkimi aktywnościami a szerszymi zjawiskami społecznymi.

Doktorantka osadziła swoje rozważania i dalsze badania w trzech wzajemnie przenikających się obszarach modelu strategii jako praktyki Richarda Whittingtona (2006), którymi są praktyki, praxis i praktycy. Jako praktyki określa się w nim ogólnie akceptowalne sposoby robienia rzeczy. Wspólne dla aktorów, które z czasem stają się rutynowe. Praxis obejmuje natomiast 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.

Po opisanie do tych teoretycznych aspektów Doktorantka odniosła się do praktyki zaangażowania rad oraz ich komitetów w strategię, a także organizacji spotkań i warsztatów

strategicznych. W podsumowaniu odniosła się również w formie rysunkowej (str. 86) do zaproponowanych przez R. Whittingtona konceptów w kontekście rad spółek. Wskazując, że w odniesieniu do rozpatrywanych problemów:

- a) praktyki odnoszą się do regulacji i polityki firmy,
- b) praktycy do zaangażowania członków w prace komitetów strategii,
- c) praxis jest rzeczywistym działaniem komitetów (str. 86).

Trzeci rozdział rozjaśnia przyjętą koncepcję oraz ma istotne znaczenie z punktu widzenia badań opisanych w dalszej części rozprawy.

W czwartym rozdziale przedstawiono koncepcję badań empirycznych. Został on zatytułowany „Problem badawczy i metoda badań”. Na początku tego rozdziału przypomniano zostały cel główny oraz cele dodatkowe oraz podkreślono, że problemem badawczym jest działalność komitetów strategii, a także motywy, dla których są powoływane oraz sposób, w jaki członkowie rad przy ich pomocy angażują się w formułowanie strategii organizacji. Jak dodała Doktorantka, badanie tego problemu wymagało:

1. Zgromadzenia wiedzy na temat funkcjonowania komitetów strategii w Europie.
2. Zbadania praktyk strategizowania w radach nadzorczych, w których są powołane komitety strategii i w takich, które nie posiadają takiej struktury.

Aby tego dokonać Doktorantka postawiła sześć pytań badawczych wskazanych we wstępie pracy. Następnie opisała przyczyny wyboru metody badań (badania jakościowe) oraz podejście do wnioskowania, a także cały proces badawczy. W tym także listę państw, z których pochodziły badane kodeksy dobrych praktyk (badanie dokumentów) oraz spółek, z których pochodzili respondenci (wywiady częściowo ustrukturyzowane). W wywiadach poruszono zagadnienia związane z: trendami w ładzie korporacyjnym, charakterystykami komitetów strategii, zaangażowaniem rad nadzorczych w strategię, powoływaniem komitetów strategii.

Uważam, że opis metodyki badań został przedstawiony w prawidłowy sposób.

Piąty rozdział rozprawy został zatytułowany „Komitety strategii w Europie” i rozpoczyna się od analizy rekomendacji kodeksów dobrych praktyk. Ta analiza pokazała, że o ile same kodeksy odnoszą się do zaangażowania rad w proces zarządzania strategicznego, to poza jednym przypadkiem (rosyjski kodeks) brakuje w nich zapisów dotyczących powoływania komitetów strategii, choć zalecają powoływanie samych komitetów. Głównie koncentrują się przy tym na nadzorczym charakterze rad.

W dalszej części tego rozdziału przeanalizowano nazwy komitetów rad zajmujących się strategiami, liczebności komitetów strategii oraz ich skład osobowy, a także deklarowane zadania. Były to zadania związane z kształtowaniem treści, kontekstu i wdrażania strategii oraz związane z kształtowaniem strategicznych decyzji. W mniejszym zakresie odnoszące się do monitorującej roli rad.

Rozdział piąty pogłębia wiedzę na temat komitetów strategii w europejskich spółkach na podstawie analizy ogólnodostępnych dokumentów. W przeciwieństwie do innych analiz kodeksów dobrych praktyk i komitetów rad, koncentruje się tylko na jednym ich rodzaju, czyli komitetach strategii, które wcześniej nie były odrębnie analizowane.

Rozdział szósty został zatytułowany „Praktyka komitetów strategii w Polsce” i zawiera wyniki badań prowadzonych przez mgr Małgorzatę Kuczarę w formie wywiadów. Doktorantka cytowała w nim wypowiedzi na poruszone tematy, dokonując też syntez i grupując opinie. Równocześnie wyciągała wnioski na temat motywów powołania i funkcjonowania komitetów strategii w radach nadzorczych. Wśród nich warto zwrócić uwagę na schemat 11 (str. 163), który opisuje aktywności komitetów strategii. Kanwę stanowiły tu trzy fundamenty przyjęte w pracy, tj. praktyki, praktycy i praxis. Rozdział kończy się podsumowaniem, w którym przedstawiono na podstawie badań praktyki komitetów strategii. Na bazie tych trzech elementów (schemat 12, str. 185).

Rozprawa kończy się osobną częścią poświęconą wnioskom i podsumowaniu badań (Zakończenie). Odniesiono się w niej syntetycznie do postawionych sześciu pytań badawczych. Wskazując, w jaki sposób na nie w rozprawie odpowiedziano. Następnie przytoczono główne wnioski, które – jak podkreśliła Doktorantka – „wskazują na paradoksalny charakter komitetów strategii i stanowią najlepszą możliwą interpretację działań tego słabo zbadanego fenomenu”. Należy zgodzić się, że komitety strategii dotychczas nie były dobrze zbadanym mechanizmem ładu korporacyjnego. Poprzez swoje badania mgr Małgorzata Kuczara otwiera częściowo „czarną skrzynkę”. Funkcjonowanie tych komitetów nie jest uregulowane, ani motywowane zaleceniami dobrych praktyk, dlatego Doktorantka wskazuje, iż ich wyodrębnianie jest związane z tworzeniem struktur niezwiązanych z formalnymi procesami skoncentrowanymi na kontroli. Jak dodaje, „przywracają one liminalny charakter rad”.

Ponadto przeprowadzone badania wskazują na cztery istotne paradoksy w praktyce funkcjonowania rad. Zostały one zaprezentowane graficznie na rysunku 13 (str. 190). Są one związane z zadaniami tych organów. Jak pokazały badania Doktorantki, komitety strategii wykonują zarówno zadania nadzorcze, które zostały opisane przez przepisy prawa, jak i



doradcze, które w większym stopniu wynikają z praktyk i istoty rad. Dodałbym też, że z natury rad spółek. Ich członkowie mogą być bowiem źródłem zdystansowanego spojrzenia i przedstawiać swoje opinie, wynikające z doświadczeń zdobytych poza spółką.

Doktorantka stwierdziła również, iż komitety strategii są formalną strukturą, która pozwala na nieformalne strategizowanie. Poprzez zaadoptowane trzy filary praktycy-paktyki-praxis opisała ich zachowania. Wskazała przy tym, że w polskich warunkach jest to instytucja, która ma nie do końca sprecyzowane cele i sposób działania. Oczywiście te powinny być jasno określone choćby w statucie spółki i w regulaminie takiego komitetu. Podkreśliła również ich rolę jako nieformalnej platformy wymiany opinii z członkami zarządów, czyli ponownie na realizację funkcji doradczej.

Zauważyła również, że komitety strategii obradują w otwartej formule. Na ich posiedzeniach pojawiają się inni członkowie rady, a także zarząd i pracownicy spółki. Skłoniło to Doktorantkę do stwierdzenia, iż przypominają one w swym funkcjonowaniu warsztaty strategiczne. Następuje w nich zawieszenie ról i niwelowane są podziały na nadzorujących oraz zarządzających.

Ostatni z wniosków teoretycznych dotyczył motywów powoływania komitetów strategii, a Doktorantka wskazała na dwa – efektywnościowe i sygnalizująco-motywuujące. Pierwszy wiąże się z poprawą współpracy między radą nadzorczą i zarządem, a także jest związany z chęcią zapoznania się z rozwiązaniami strategicznymi spółki oraz poprawą współpracy rady i menedżerów najwyższego szczebla (zarządem). Sygnalizująco-motywuujący z odpowiedzią na presję otoczenia i zasygnalizowaniem mu, iż rada zajmuje się problemami strategicznymi.

Poza wnioskami teoretycznymi w zakończeniu znalazły się również główne ograniczenia oraz kierunki dalszych badań, a także wnioski praktyczne. Pod względem struktury i zawartości zakończenie można uznać za kompletne.

Wśród ograniczeń badawczych wskazano między innymi, że nie uwzględniono wielu elementów kontekstowych, jak na przykład: branża, wiek spółki, czy struktura rad nadzorczych. Należy się z tym zgodzić. Dodatkowo zabrakło silniejszego odniesienia do struktur własnościowych. Ich rola w kształtowaniu wewnętrznego ładu korporacyjnego oraz praktyk rad nadzorczych jest niezwykle istotna.

Dodatkowo Doktorantka stwierdziła, że „należy mieć zatem świadomość, iż raportowane przez komitety funkcje oraz realizowane zadania mogą odbiegać od stanu rzeczywistego” [str. 194]. Uważam, że w przypadku spółek publicznych jest to sformułowanie zbyt kategoryczne i wystarczyłoby określenie, że mogą być niepełne.

Następnie przedstawione zostały wnioski praktyczne. Jest to niezwykle istotna część. Nauki o zarządzaniu i jakości mają charakter nauk praktycznych i istotne są rekomendacje, które można później zastosować. Myślę, że mogłyby one jednak być w niektórych miejscach bardziej stanowcze i konkretne, ale oczywiście zakorzenione w badaniach literaturowych oraz empirycznych. Tu momentami Doktorantka podchodzi bardzo ostrożnie. Na przykład gdy stwierdza, że „w zakresie wniosków dla członków rad nadzorczych na pewno nie można jednoznacznie stwierdzić, iż należy rekomendować lub nie powoływanie komitetów strategii” (str. 198). Może w tym momencie warto było wskazać, w jakich warunkach i spółkach należałoby je powoływać.

Doktorantka wskazała w tej części także wady ewentualnego przeregulowania praktyk ładu korporacyjnego. Słuszne są argumenty, że może ono prowadzić do eliminacji własnej inwencji rad, a z drugiej strony do nadmiernego obciążenia jej członków. Dodatkowo, jak dodała, „istnieje ryzyko, że odgórne rekomendacje i ustrukturyzowanie jego prac [komitetu strategii – przyp. rec.] mogłoby zniwelować jego wyjątkowy, paradoksalny charakter i zdolność rad do wypracowania oddolnych, dostosowanych do kultury danej organizacji i kultury rady formuły pracy”. Faktycznie przeregulowanie może prowadzić do „odhaczania” punktów, które rada powinna zrealizować. Dodatkowo samo uregulowanie posiedzeń nie jest wskazane. Z drugiej jednak strony w przypadku wielu rozwiązań, które początkowo tak były traktowane, zauważono ich znaczenia i zmieniono podejście pod wpływem samoregulacji. W niektórych przypadkach. Jak chociażby z praktykami i składem komitetów audytu. Doprowadziło to do wprowadzenia regulacji prawnych.

Na koniec Doktorantka zwróciła uwagę na ryzyka związane z powołaniem komitetu strategii. Uznała, że pierwszym jest to, iż ich powołanie może prowadzić do „podziałów w radzie na osoby, które uczestniczą (jako formalni i nieformalni członkowie) w jego posiedzeniach oraz takich, którzy nie są na nich obecni” (str. 199). Ten podział sam w sobie wynika z natury funkcjonowania komitetów rad. Trzeba jednak też pamiętać, że są one jednostkami organizacyjnymi i mają pomóc radzie w efektywniejszej pracy. Ewentualne w wypracowaniu też rozwiązań dla całej rady. Za wszystkie odpowiada jednak ona jako całość i organ kolegialny. Rolą przewodniczącego rady i w tym przypadku przewodniczącego komitetu jest odpowiednie wykorzystanie potencjału i czasu wszystkich członków oraz odpowiedni przepływ informacji. Podobnie jest z drugim ryzykiem, które zidentyfikowała Doktorantka, a mianowicie, że „komitet strategii może być miejscem budowania koalicji i uprawiania polityki korporacyjnej przez różnych interesariuszy”. Silniejszego podkreślenia

roli przewodniczących rady oraz przewodniczących komitetu strategii zabrakło mi trochę w rozprawie.

#### 4. Ocena wykorzystanych metod badawczych i źródeł informacji

Recenzowana rozprawa powstała w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki nt. „Komitety strategii: praktyka, praktycy, praxis”. Do zbadania problemu badawczego oraz odpowiedzi na pytania badawcze Doktorantka wykorzystwała zarówno krytyczną analizę literatury, jak i przeprowadzone badania jakościowe. Zaznaczyła przy tym, że wpisują się one w „*phenomen-based trend*, czyli badania takich zjawisk w praktyce, które można definiować jako nieoczekiwane prawidłowości stanowiące wyzwanie dla istniejącej wiedzy (w tym istniejącej teorii) oraz istotne dla dyskursu naukowego”. W rozprawie poszukiwano w ten sposób również paradoksów. Ponadto, jak dodała, wybrała metody jakościowe, gdyż dominują one w badaniach z obszaru strategii jako praktyki (str. 88). Nieco inaczej sytuacja wygląda w badaniach z zakresu ładu korporacyjnego. Tu dominują badania ilościowe. Również w zakresie badań komitetów rad. Ten sposób nie pozwala jednak na „otwarcie czarnej skrzynki” i analizę procesów tych organów. Doktorantka dzięki zastosowanym metodom, jak już wcześniej podkreślono w recenzji, taką „czarną skrzynkę” otwiera.

W przypadku niniejszych badań zdecydowano się na zastosowanie analizy jakościowej dokumentów oraz pogłębionych, częściowo ustrukturyzowanych wywiadów. Metodyka została dobrze opisana w pracy. Rozwiązywane problemy i postawione pytania badawcze determinują wybór metod. W mojej ocenie są one dobrane prawidłowo. Doktorantka podkreśliła także, że rady dyrektorów oraz rady nadzorcze są trudnymi obiektami badań. Trzeba się z tym stwierdzeniem zgodzić i dodać, że w badaniach opisanych w niniejszej rozprawie poradzono sobie z tym problemem bardzo dobrze. Cały proces badawczy został również przedstawiony w sposób przejrzysty graficznie (str. 92), co jest dużą zaletą pracy. Dobrze opisana została także próba badawcza.

Ponadto we wnioskowaniu zastosowane zostało podejście abdukcyjne, czyli polegające na możliwie najlepszym wyjaśnieniu danego zjawiska bez potrzeby dopasowania na początkowych etapach badania do teorii. W tym przypadku zebrane dane i teoria rozpatrywane są łącznie. Podejście zostało w wystarczający sposób opisane (str. 89-92).

Bibliografia wykorzystana w rozprawie jest obszerna. Wykazano w niej łącznie 249 polskojęzycznych oraz zagranicznych pozycji literaturowych, w tym: pozycje książkowe, artykuły z czasopism, akty prawne, kodeksy dobrych praktyk oraz raporty firm

konsultingowych. Przeprowadzona systematyczna analiza literatury, także dobrze opisana, pozwoliła na uwzględnienie wszystkich kluczowych dla rozpatrywanych problemów pozycji.

## **5. Ocena strony formalnej rozprawy doktorskiej**

Praca liczy łącznie 230 stron, w tym 192 strony tekstu podstawowego i 38 stron uzupełniających, zawierających: spis treści, a także bibliografię, spisy tabel, spis rysunków i załączniki. Rozprawa napisana jest poprawnym i zrozumiałym językiem, z wykorzystaniem słownictwa naukowego. W pracy są niestety błędy literowe. Doktorantka nie zawsze również utrzymuje spójność terminologiczną. Na przykład obok zwyczajowo stosowanego terminu kodeksy dobrych praktyk, posługuje się terminem kody dobrych praktyk. Spis pozycji bibliograficznych został sporządzony prawidłowo.

Pod względem edycyjnym praca została przygotowana poprawnie. Doktorantka swoje rozważania oraz wyniki badań prezentowała w różnych formach tabelarycznych oraz graficznych. W pracy znalazło się 18 tabel oraz 13 rysunków. Są one prawidłowo osadzone w tekście, czytelnie prezentują informacje i pełnią funkcję wspierającą w stosunku do prowadzonych rozważań.

## **6. Konkluzja**

Recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie aktualnego problemu naukowego związanego z powoływaniem i funkcjonowaniem komitetów strategii w radach spółek. Osadzone w teorii strategii jako praktyki. Doktorantka właściwie sformułowała cel pracy oraz poprawnie i w sposób systematyczny przeprowadziła studia literaturowe. Osadziła przy tym temat i rozważania w dotychczasowym dorobku teoretycznym, co wskazuje na dobrą wiedzę na temat opisywanych problemów. Prawidłowo zaprojektowała i przedstawiła badania empiryczne. Pokazała tym samym, że ma duże umiejętności analityczne oraz metodyczne. Sformułowała również syntezujące wnioski zarówno dla nauki, jak i praktyki.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż Doktorantka wykazała się w pracy właściwą wiedzą, a także zaprezentowała na wysokim poziomie warsztat naukowy. Przyniesione w recenzji uwagi mają głównie charakter polemiczny. Na tej podstawie stwierdzam, iż praca Pani mgr Małgorzaty Kuczary pt. „Praktyki funkcjonowania komitetów strategii w radach nadzorczych” spełnia wymogi Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 poz. 56 z późn. zmianami) oraz stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Doktorantka wykazała

się także umiejętnością prowadzenia pracy naukowej. Dlatego wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

Leszek Bohdanowicz

