

Warszawa, 14.12.2022

Dr hab. Agnieszka Słomka-Gołębiowska, prof. SGH

Szkoła Główna Handlowa

**Recenzja pracy doktorskiej "Praktyki funkcjonowania komitetów strategii w radach nadzorczych" mgr Małgorzaty Kuczara**

Wniosek z prośbą o tę recenzję pracy doktorskiej mgr Małgorzaty Kuczary otrzymałam 15.10.2021. Pozytywnie opiniuję rozprawę i nie wnioskuję o dokonanie zmian jako warunku dopuszczenia do publicznej obrony.

Praca doktorska mgr Małgorzaty Kuczary dotyczy zagadnienia praktyk działania komitetów strategii. Stanowi pierwszą w polskiej literaturze kompleksową analizę genezy i funkcjonowania komitetów strategii, tworzonych w ramach organu nadzorczego spółki akcyjnej. Zagadnienia te zostały dotąd słabo rozpoznane w literaturze dotyczącej ładu korporacyjnego. Tematyka pracy wpisuje się w bardzo aktualny obszar badawczy z zakresu funkcjonowania rad oraz ich zaangażowania w strategię spółki, odchodzący od podejścia badawczego typu „wejście-wyjście”, a koncentrujący się na procesach decyzyjnych rady. Taki nurt badawczy określa się często w literaturze jako otwarcie czarnej skrzynki ładu korporacyjnego.

Cel pracy doktorskiej jest sformułowany w sposób ogólny „poznanie praktyk komitetów strategii”. Autorka pracy przedstawia też cele dodatkowe:

- (1) osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury 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 powołania komitetów strategii;
- (4) zbadanie praktyk strategizowania w radach nadzorczych.

Cele dodatkowe są jasno sformułowane, jednak wydaje się, że są motywowane dość wąskim zakresem przedmiotu badania. Praktyka działania komitetów rady ds. strategii nie tylko stanowi wąski obszar badawczy, ale także jest to ograniczona materia badawcza z uwagi na niewielką liczbę spółek posiadających komitety strategii zarówno w Polsce, jak i w innych krajach. Zdaniem Autorki te okoliczności uzasadniają brak hipotez badawczych, co jest pewnym mankamentem pracy. Dla realizacji powyżej sformułowanych celów postawiono sześć pytań badawczych dotyczących komitetów strategii i ich praktyk działania:

- (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 komitet strategii?

Odpowiedzi na pytania badawcze są udzielone na podstawie przeglądu literatury, analiz dokumentów publikowanych przez spółki europejskie posiadające komitety strategii oraz badań jakościowych przeprowadzonych na próbie 25 wywiadów z członkami rad nadzorczych ze spółek raportujących i nieraportujących utworzenie komitetu strategii w Polsce. Praca jest niewątpliwie interesująca zarówno dla naukowców, praktyków oraz promotorów Dobrych Praktyk spółek notowanych na giełdzie i dlatego oceniam ją pozytywnie. Mimo wąskiego obszaru badawczego Autorka wykazała się niezwykłą skrupulatnością przy sporządzaniu przeglądu literatury z zakresu zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego oraz przy jego analizie, co pozwoliło odpowiednio sformułować pytania badawcze. Jednocześnie, praca doktorska jest kontekstowa i pokazuje wpływ społeczno-gospodarczy na rozwój praktyk komitetów strategii. Dzięki temu przeprowadzone przez Autorkę badania pozwalają na głębszą analizę roli rady w podejmowaniu strategicznych decyzji spółki i stanowią istotny wkład dla rozwoju dobrych praktyk działania komitetów strategii. Poniżej wyszczególniłem kilka uwag i sugestii, które wymagają stanowiska Autorki i mam nadzieję, że Autorka uzna je za przydatne w przyszłej pracy badawczej.

Mgr Małgorzata Kuczera napisała rozprawę liczącą 231 stron (łącznie z bibliografią i załącznikami). Praca składa się z siedmiu rozdziałów. Struktura pracy jest logiczna, choć podejście badawcze strategii jako praktyki i wskazanie jej jako ram teoretycznych pracy doktorskiej nie zawsze jest spójne z interpretacją wyników badań jakościowych. Autorka,



podejmując dyskusję nad rezultatami własnych badań jakościowych, sięga raczej do dorobku literatury z obszaru ładu korporacyjnego i funkcjonowania rad.

W pierwszym rozdziale Autorka dokonuje przeglądu literatury, przedstawiając syntezę dorobku teoretycznego i empirycznego w zakresie zaangażowania rad w przygotowywanie, opracowywanie, przyjmowanie oraz kontrolę nad wdrożeniem strategii spółki. Rozdział ten jest rzetelnie opracowany. Rozpoczyna się od zarysowania ram formalnych realizacji przez radę zadań strategicznych w dwóch systemach ładu korporacyjnego: jednoszczeblowym i dwuszczeblowym. Przybliża dyskurs z literatury przedmiotu na temat strategicznej roli rady. Dokonuje syntetycznego i całościowego podsumowania wykorzystywanych ram teoretycznych w analizowaniu zadań rad związanych ze strategią. Na koniec rozdziału, Autorka dokonuje szerokiego i skrupulatnego przeglądu badań empirycznych dotyczących zaangażowania rad w strategię. Daje to czytelnikowi możliwość nie tylko przystępnego zapoznania się z tematyką pracy, ale jednocześnie skrupulatnie przedstawia istniejący stan wiedzy na temat zaangażowania rad w strategię. Rozdział stanowi duży walor pracy doktorskiej.

Rozdział drugi ma charakter bardziej praktyczny. Autorka wprowadza w nim pojęcie komitetu strategii, wskazując na jego potencjalną rolę oraz zadania, których realizacja zwiększa efektywność funkcjonowania rady. Dokonuje przeglądu nielicznych badań empirycznych nad praktykami działania komitetów strategii, identyfikując w ten sposób lukę badawczą.

Rozdział trzeci i czwarty odnoszą się do metody badawczej. W rozdziale trzecim Autorka uzasadnia celowość przyjęcia podejścia badawczego, uznającego za podstawę studiowania problemów strategicznych perspektywę strategii jako praktyki. Ta perspektywa obejmuje ząbające się trzy obszary: praktyki, praxis oraz praktyki. Jest to podejście nowatorskie w badaniach nad zagadnieniami zaangażowania rad w strategię. Jednak, jak pokazują wyniki przeprowadzonych przez Autorkę analiz udzielonych wypowiedzi przez członków rad spółek w Polsce, nie zawsze przystające do kontekstu ładu korporacyjnego funkcjonowania rad w Polsce.

Z kolei rozdział czwarty omawia przyjętą metodykę badań. Autorka formułuje w nim sześć pytań badawczych, które przyporządkowane są celom pracy doktorskiej przedstawionym we wstępie. Autorka uzasadnia w nim wybór badań jakościowych jako najbardziej odpowiednich dla zjawisk słabo rozpoznanych zarówno w teorii, jak i w badaniach empirycznych. Jako że komitet strategii nie jest organem spółki, a rada nim jest, wiele teorii i badań przywołanych w rozdziale pierwszym z pewnością można odnieść do praktyk działania komitetu strategii.

Jednocześnie biorąc pod uwagę dość ograniczony materiał badawczy, gdyż oparty na 25 wywiadach z członkami rad nadzorczych ze spółek raportujących i nieraportujących utworzenie komitetu strategii, zasadne wydaje się przeprowadzenie badań ilościowych i porównanie funkcjonowania rad tych dwóch grup spółek. Pewnym mankamentem pracy jest brak charakterystyki opisowej badanej grupy osób lub chociażby praktyk działania rad i ich komitetów, w których te osoby zasiadały. Taką analizę przedstawiono dla spółek europejskich posiadających komitet strategii w załączniku 4. Charakterystyka badanych zamieszczona w tabeli 9. (str. 100) jest niewystarczająca. Autorka ma świadomość ograniczeń metodologicznych i merytorycznych badań jakościowych, na co wskazuje w podsumowaniu pracy doktorskiej (str. 193).

W rozdziale piątym zostały przedstawione porównanie treści europejskich kodeksów Dobrych Praktyk Ładu Korporacyjnego, charakterystyka komitetów raportowanych przez spółki europejskie oraz wyniki analiz sporządzanych przez nie dokumentów. Te ostatnie pozwoliły na opracowanie zakresu zadań, które zostały powierzone komitetom strategii. Jest to doskonały punkt wyjścia do porównania zakresu zadań komitetów strategii spółek polskich i europejskich. Na tej podstawie można by było ocenić, czy rola i praktyki działania komitetów strategii w Polsce jest podobna czy inna niż w Europie.

Rozdział 6 odnosi się do trzech postawionych przez Autorkę pytań badawczych. Zaprezentowane są w nim wyniki jakościowych badań empirycznych. Stanowi on również główną kontrybucję pracy doktorskiej do dyscypliny badań nad radami i komitetami rady w kontekście dynamiki ich funkcjonowania oraz ich wpływu na procesy w radzie i jej efektywność. Autorka na podstawie wywiadów z 22 członkami i 3 członkiniami rad nadzorczych, identyfikuje motywy powołania komitetu strategii oraz szereg praktyk, profil praktyków oraz elementy praxis. Wśród głównych praktyk wskazano: normy społeczne, zasady zarządzania na poziomie spółek, polityki firm, rytuały oraz doświadczenia z zasiadania w radach nadzorczych. Przeanalizowano w pracy praxis komitetów strategii, a więc częstotliwość posiedzeń zarówno formalnych, jak i nieformalnych oraz ich charakter. Opisuje także praktyków komitetu strategii, zaliczając do nich członków samego komitetu oraz gości zaproszonych na posiedzenia komitetu tj.: prezesa spółki, członków zarządu, dyrektorów działów, prezesów spółek zależnych, pracowników biura obsługi rady oraz konsultantów. Wypowiedzi poszczególnych członków rad nadzorczych, z którymi były prowadzone wywiady, ukazują ciekawy obraz praktyk komitetów strategii. Na ich podstawie Autorka syntetyzuje jednak dość jednostronne wnioski, stając na stanowisku, że komitety strategii mają



wysoką rangę nieformalną z uwagi na trzy uwarunkowania: odformalizowanie swoje roli w porównaniu z radą nadzorczą, tworzenie neutralnej przestrzeni współpracy z kadrami kierowniczą oraz zajmowanie się ważnymi decyzjami dla spółki. Na podstawie cytowanych wypowiedzi można również wysunąć inny wniosek, że komitet ds. strategii w Polsce jest fasadowy, jego posiedzenia są zdominowane przez stanowisko prezesa i przedstawicieli spółki, a członkowie rady, którzy i tak borykają się z problemem asymetrii informacji, właściwie akceptują przygotowane przez zarząd decyzje. Powołanie komitetów strategii może być raczej motywowane chęcią rozłożenia odpowiedzialności za strategiczne decyzje inwestycyjne między zarząd i radę nadzorczą. Charakter spotkań każdego komitetu rady powinien być formalny w takim znaczeniu, że agenda posiedzenia powinna być wcześniej przygotowana przez przewodniczącego komitetu, a w niej uwzględnia się osoby, które komitet chciałby zaprosić. Właścicielem agendy jest przewodniczący komitetu strategii. Każde ciało korporacyjne powinno mieć jasną definicję celów i zadań zapisanych w regulaminie rady nadzorczej. Jest to część ładu korporacyjnego, który jako instytucje zmniejsza niepewność, podnosząc jakość interakcji uczestników tych procesów.

Autorka identyfikuje dwa motywy utworzenia komitetu strategii w radzie: efektywnościowy i sygnalizacyjno-legitymizacyjny, co jest zgodne z wynikami dotychczasowych badań empirycznych z dziedziny funkcjonowania rad (Huse et al. 2007a). Jednak niektóre cytowane wypowiedzi członków komitetów rady ds. strategii wskazują raczej na niekompetencje niż są przekonującą obserwacją do wysunięcia wniosków o właściwych motywach „pewnie są jakieś wymogi prawno-ustawowe” (str. 139), „gdy to było tworzone, to po prostu wzorce przenosiliśmy, nie pytając i nie kwestionując tego, po prostu to ma sens” (str. 139), „takie zalecenie było Ministra Energii, powinny być tworzone komitety, w tym komitet strategii.” (str. 135). Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że najbardziej zainteresowani powołaniem komitetów strategii są nie tyle członkowie rady, co zarządy i akcjonariusze spółki. W tej części pracy nie ma zaskakujących wyników. Niektóre wyniki są wręcz trywialne. Wśród badanych są osoby, które były krytycznie nastawione do powołania komitetów strategii. Grupa ta różni się od grupy zwolenników powołania komitetu strategii tym, że znalazły się w niej tylko dwie osoby, które pracowały w komitecie strategii. Ponadto, niektóre wypowiedzi poddają w wątpliwość sens prowadzenia badań nad praktyką komitetów strategii np.: „Wśród rozmówców były zarówno takie osoby, które pozytywnie wypowiadały się na temat komitetów strategii i rekomendowały ich powołanie, jak i takie które stały na stanowisku, iż jest to niepotrzebna struktura w radach nadzorczych. 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.” (str. 126).

Mimo powyższych uwag przeprowadzone przez Autorkę badanie jest ciekawe i pouczające. Liczne wypowiedzi zacytowane w pracy doktorskiej ukazują poziom kompetencji członków rad nadzorczych w Polsce i ich zrozumienie ładu korporacyjnego. Wyłania się z niego obraz bardzo konserwatywne podejście do tworzenia dynamiki rady nadzorczej jako ciała kontrolujące, nie aktywnego i nie opartego na procesach. Wydaje się, że uczestnicy wywiadów w większości nie obserwują, jak zmienia się praktyka ładu korporacyjnego i rad na świecie.

W rozdziale szóstym pracy doktorskiej podjęto również próbę udzielenia odpowiedzi na ostatnie pytanie badawcze odnoszące się do różnic i podobieństw między działaniami rad, które posiadają i nie posiadają komitety strategii. Trudno uznać tę część za wyczerpującą, gdyż obejmuje tylko jedną stronę pracy doktorskiej. Wnioski bardziej płyną z przeglądu literatury światowej dotyczącej zaangażowania rady w zadania strategiczne niż są skrupulatnym podsumowaniem wypowiedzi zapytanych członków rad.

W próbie badawczej spółek, które posiadały komitet rady ds. strategii, wyraźnie dominują spółki z udziałem Skarbu Państwa jest ich 16, a spółek z udziałem prywatnego kapitału jest 7 oraz jedna grupa kapitałowa, w której 4 spółki utworzyły komitet strategii. Warto by było zbadać, jaka jest rola komitetu ds. strategii w spółkach Skarbu Państwa. Z większości wypowiedzi wynika, że powołanie komitetu strategii w spółkach Skarbu Państwa zbiegło się z zatwierdzeniem przez radę nadzorczą znaczących inwestycji. Jest zastanawiające, z jakich powodów spółki Skarbu Państwa nie powołują komitetu ds. inwestycji, który funkcjonuje w spółkach prywatnych w udziale kapitału zagranicznego. Autorka skłania się do wskazania jeszcze jednego motywu jakim jest władza i wpływ na podnoszenie wartości spółki w długim okresie. Literatura przedmiotu pokazuje, że przedsiębiorstw państwowe nie kierują się w takim samym stopniu kreacją wartości spółki w długim okresie jak przedsiębiorstwa prywatne, ponieważ ich właściciel – rząd (politycy) – przedkłada utrzymanie poparcia społecznego nad nastawienie na generowanie zysku i tworzenie stabilnych podstaw rozwoju spółki w długim okresie. Rząd reagując na inne niż prywatny właściciel bodźce.

Niniejsza praca doktorska jest ważnym przyczynkiem do zrozumienia, jakie atrybuty rady i jej komitetu strategii poprawiają procesy podejmowania decyzji strategicznych, przyczyniając się do lepszego wywiązywania się z zadań stojących przed radą, a przez to do tworzenia wartości dla spółki. Autorka identyfikuje kierunki dalszych badań. Praca doktorska posiada niewątpliwie



walor poznawczy dla praktyków zaangażowanych w funkcjonowanie spółek publicznych, zwłaszcza członków rad nadzorczych. Zgromadzony materiał badawczy służy jako podstawa do formułowania dobrych praktyki funkcjonowaniu komitetów strategii.

Oprócz tego, należy zwrócić uwagę na formalną stronę pracy. Jest ona przygotowana wzorowo. Praca doktorska napisana jest starannie i dobrą polszczyzną. Występują nieliczne miejsca wymagające poprawy np. str. 126 „by komitet strategii dobrze spełnia dobrze swoją rolę...” Odwołania do literatury przedmiotu są uzasadnione i właściwe. Doktorantka powołuje się na publikacje o dużym zasięgu oddziaływania i opublikowanych w recenzowanych czasopismach.

Podkreślam, że mimo wskazanych wątpliwości i sugestii, praca jest na wysokim poziomie merytorycznym. Autorka wykazała się w niej głęboką znajomością teorii ładu funkcjonowania rad, jak dorobkiem wynikającym z literatury empirycznej w ramach uprawianej dyscyplinie naukowej (nauki o zarządzaniu i jakości). Zgromadziła również wiedzę na temat praktyk działania komitetów strategii, wykorzystując jakościowe metody badawcze. Całość pracy świadczy o umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Konkludując, omawiana praca spełnia wymogi Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki, a zatem występuję o dopuszczenie mgr Małgorzaty Kuczary do publicznej obrony.

Agnieszka Sówka-Golbiewska