

Rada nadzorcza a kreowanie strategii spółki

Wstęp

Znaczenie oraz aktywność rad spółek są jednymi z najważniejszych problemów corporate governance. Dotychczas w tym kontekście najczęściej opisywano rolę tych organów w kontrolowaniu menedżerów najwyższego szczebla i wskazywano kryteria niezależności ich członków [Aluchna, 2007; Hermalin, Weisbach, 2003; Kaplan, Reishaus, 1990; Kołodkiewicz, 2012]. Nieco rzadziej, choć też często, poruszany był problem udziału rad spółek w procesie zarządzania strategicznego [Jeżak, 2010; Pugliese i inni, 2009]. Temu drugiemu zagadnieniu poświęcone jest również niniejsze opracowanie.

Badania i rozważania nad zaangażowaniem rad w proces zarządzania strategicznego można podzielić na trzy grupy [Pugliese i inni, 2009]. Do pierwszej grupy należą studia na temat aktywności rad w procesie zarządzania strategicznego. Często podkreślono w nich ich bierną postawę [Mace, 1971; Stiles, Taylor, 2002]. Do drugiej badania na temat wpływu charakterystyk rad (np. charakterystyk demograficznych, wielkości, udziału członków niezależnych, zróżnicowania pod względem płci, różnicowania pod względem wykształcenia itd.) na posunięcia strategiczne spółek, np. na zakres działania spółki, innowacyjność, zmianę strategiczną, strategię b+r, internacjonalizację [Baysinger, Hoskisson, 1990; Zahra, Perace, 1989]. Do trzeciej należą pozostałe badania i rozważania, często łączące różne podejścia, np. teorię agencji i teorie behawioralne oraz odnoszące się do wielu aspektów w sposób zintegrowany [McNulty, Pettigrew, 1999; Usem, Zelleke, 2006].

Niniejsze opracowanie wpisuje się w pierwszy nurt, choć nie odnosi się do oceny zaangażowania rad w kreowania strategii, ale raczej jego opisanie na różnych etapach procesu zarządzania strategicznego. Ma ono charakter koncepcyjno-przeładowy i jest częścią szerszego projektu badawczego finansowanego ze środków budżetowych przeznaczonych na naukę w latach 2011–2013. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie aktywności rad w procesie zarządzania strategicznego. Zostało

* Dr, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, ul. J. Matejki 22/26, 90-237 Łódź, lbohdan@uni.lodz.pl

ono podzielone na trzy części. W pierwszej opisano znaczenie rady nadzorczej w spółce akcyjnej. W drugiej – rolę rady nadzorczej w procesie zarządzania strategicznego wg D.A. Nadlera, B.A. Behan i M.B. Nadlera [Nadler i inni, 2006]. W trzeciej przedstawiono zaangażowanie rad w ten sam proces, ale na przykładzie innego, bardziej rozbudowanego modelu procesu zarządzania strategicznego, a mianowicie modelu R. Lyncha [Lynch, 2000]. Całość kończy się podsumowaniem, w którym przypominano najważniejsze wnioski i wskazano kierunki dalszych badań.

1. Znaczenie rady nadzorczej w spółce akcyjnej

Forma współdziałania, jaką jest spółka, była już znana w starożytności. W starożytnym Rzymie *societas* (spółka) był to związek co najmniej dwóch wspólników (*socii*), którzy dążyli przy użyciu swoich połączonych środków do osiągnięcia wspólnych celów zazwyczaj o charakterze majątkowym. Jednak organizacje posiadające pewne cechy dzisiejszych spółek akcyjnych (tj. wyodrębniony majątek, wspólników i oddzielenie zarządzania od własności) wykształciły się dużo później, np. Bank Św. Jerzego w Genui w XV wieku czy Bank Św. Ambrożego w Mediolanie w XVI wieku [Litewski, 1980; Czerniawski, 2009], a za pierwszą spółkę mającą cechy nowoczesnej spółki akcyjnej uznaje się Kampanię Wschodnioindyjską założoną w Holandii w 1602 roku [Pawlak, 1996].

To, co charakteryzuje nowożytną spółkę, to osobowość prawna odrębna od osobowości prawnej jej właścicieli. Sprawia ona, że spółka ma wiele praw takich samych, jak mają ludzie. Dzięki osobowości prawnej spółki żyją własnym życiem, niezależnym od życia założycieli, którzy mają prawo sprzedaży lub przekazania spadkobiercom akcji i jako osoby prawne mają zdolność prawną, zdolność do czynności prawnych oraz zdolność procesową, czyli mogą m.in. zawierać kontrakty, pozywać i być pozywane, posiadać własność oraz zatrudniać pracowników [Czerniawski, 2009]. Pozostaje tylko jeden problem. W przeciwieństwie do ludzi spółki nie mają świadomości [Tricker, 2009a]. Lukę wynikającą z braku tej świadomości muszą wypełniać organy statutowe, w tym rady nadzorcze, realizując swoje kodeksowe i pozakodeksowe funkcje.

Co prawda na świecie częściej występuje model jednopoziomowy, w którym jedynym organem statutowym jest rada dyrektorów, ale w Polsce funkcjonuje model dwupoziomowy. Ten model, w którym obok zarządów funkcjonują rady nadzorcze, wywodzi się z tradycji siedemnastowiecznych holenderskich kampanii [Cadbury, 2003]. Jednak prawnie, jak opisuje M. Pawlak [Pawlak, 1996], po raz pierwszy jego funkcjonowanie usankcjonował niemiecki kodeks handlowy z 1861 roku.

Początkowo w Niemczech rada nadzorcza była jedynie organem fakultatywnym. Do jej głównych zadań należało nadzorowanie zarządu, a przede wszystkim badanie rachunków rocznych, bilansów i propozycji odnośnie podziału zysku lub pokrycia straty. Mogła ona również zasięgać opinii dotyczących operacji spółki, przeglądać księgi i inne dokumenty, badać stan środków finansowych oraz w razie konieczności zwoływać zgromadzenie akcjonariuszy.

Już po dziesięciu latach, w 1870 roku nastąpiła pierwsza, poważna nowelizacja kodeksu. W jej wyniku powoływanie rady nadzorczej stało się obligatoryjne w spółkach akcyjnych, a poza wcześniejszymi zadaniami organ ten mógł dodatkowo wypełniać funkcje administracyjne, tj. wydawać polecenia zarządowi lub nakładać na niego pewne ograniczenia, np. odnośnie reprezentowania spółki. Kolejne nowelizacje, szczególnie te przeprowadzone w 1884 roku oraz w 1937 roku, ukierunkowane były na rozgraniczenie funkcji organów spółki oraz wzmocnienie zadań kontrolnych rady. Warto wspomnieć, że zmiany te były odpowiedzią na liczne bankructwa spółek w Niemczech, jakie zaszły przy biernej postawie organów nadzoru, a wielu ekspertów w tym czasie krytykowało te organy za: 1) zbytnią ociążałość, która wynikała z kolegialnego charakteru pracy, 2) nadmierne powiązanie wykonywanych zadań z zarządzaniem spółką, 3) niejasną rolę, co wynikało z nieprecyzyjnego określenia zakresu obowiązków.

Wspomniana reforma ustroju spółki z 1937 roku wprowadziła klarowny podział kompetencji. Zarząd stał się organem, którego najważniejszym zadaniem jest prowadzenie spraw spółki. Rada nadzorcza zajęła się nadzorem nad nią, już bez możliwości wydawania poleceń zarządowi. Nad efektywnością działania tych dwóch organów miało czuwać walne zgromadzenie akcjonariuszy. Ten podział władzy utrwalił, obowiązujący do dziś, kodeks z 1965 roku.

W Polsce model dwupoziomowy wprowadził Kodeks handlowy z 1934 roku. W 2001 roku nastąpiły zmiany prawa handlowego. Kodeks handlowy uchylono i na jego miejsce wprowadzono Kodeks spółek handlowych. Zgodnie z nim rady nadzorcze pełnią raczej funkcje kontrolne, doradcze i opiniodawcze, a zarząd jest organem aktywnym w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym [Lachiewicz, 2005]. Zgodnie z polskim Kodeksem spółek handlowych rady nadzorcze nie mają możliwości wydawania poleceń członkom zarządów, a ich podstawowym zadaniem jest nadzór nad wszystkimi obszarami działalności spółek. Zgodnie z Kodeksem spółek handlowych do zadań kodeksowych organów nadzoru należą:

- 1) ocena sprawozdań finansowych spółek, co do ich zgodności z księgami i dokumentami oraz ze stanem faktycznym;
- 2) ocena wniosków zarządów, co do podziału zysków albo pokrycia strat;
- 3) powoływanie, odwoływanie i zawieszanie członków zarządów;
- 4) określanie zasad wynagradzania członków zarządów.

Listę zadań polskich rad nadzorczych mogą rozszerzać statuty spółek. W praktyce należą do nich m.in.: ocena sprawozdań finansowych spółek; ocena wniosków zarządów, co do podziału zysków albo pokrycia strat; powoływanie, odwoływanie i zawieszanie członków zarządów; określanie zasad wynagradzania członków zarządów; zawieranie kontraktów z członkami zarządów; zatwierdzanie wieloletnich planów rozwoju spółek; zatwierdzanie rocznych budżetów; wybór lub zatwierdzenie wyboru biegłych rewidentów; reprezentowanie spółek w sporach z zarządami; zatwierdzanie cen emisyjnych akcji; przyjmowanie jednolitych tekstów statutów spółek, a także wyrażanie zgody na: nabycie lub zbycie nieruchomości, udzielanie gwarancji, podjęcie inwestycji, zaciągnięcie zobowiązań, podwyższenie kapitału akcyjnego, nabywanie udziałów i akcji znacznej wysokości, nabycie lub zbycie ruchomości lub praw, utworzenie lub likwidację oddziałów spółek, utworzenie nowych przedsiębiorstw, ustanowienie prokury, prowadzenie interesów konkurencyjnych przez członków zarządów, zbycie lub zamianę akcji imiennych na akcje zwykłe [Jeżak, 2010].

Jak wynika z powyższej listy, zakres zadań polskich rad nadzorczych jest szeroki. Wśród tych zadań dominują działania kontrole, ale – jak pokazują polskie badania – organy nadzorcze włączają się również w proces zarządzania strategicznego [Jeżak, Bohdanowicz, 2005; Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002]. To zaangażowanie wynika również z ich działań pozakodeksowych, związanych na przykład z mocno skoncentrowaną strukturą własnościową i silną rolą właściciela w polskich spółkach [Tamowicz, Dzierżanowski, 2001]. W wielu spółkach bierze on udział w wyborze zarządu, ale sam (jeśli jest osobą fizyczną) lub poprzez swoich przedstawicieli (jeśli jest osobą fizyczną albo osobą prawną) nadzoruje spółkę z poziomu rady nadzorczej i włącza się w proces zarządzania strategicznego na różnych jego etapach.

2. Rola rady nadzorczej w procesie zarządzania strategicznego – koncepcja Davida A. Nadlera, Beverly A. Behan i Marka B. Nadlera

Rolę rady i menedżerów najwyższego szczebla w procesie zarządzania strategicznego opisują D.A. Nadler, B.A. Behan i M.B. Nadler [Nadler

i inni, 2006]. Można ten opis łatwo zaadoptować do modelu dwupoziomowego. Autorzy ci podzielili proces zarządzania strategicznego na cztery etapy. Pierwszy etap nazwali strategicznym myśleniem (ang. *strategic thinking*). W czasie tego etapu następuje zbieranie, analizowanie i dyskusja nad informacjami o otoczeniu spółki, naturze konkurencji oraz modelu biznesowym. W zdywersyfikowanych spółkach ten etap obejmuje również dyskusję nad konfiguracją portfela jednostek biznesu. Rola menedżerów najwyższego szczebla (zarządu) na tym etapie polega na inicjowaniu tego procesu, stawianiu pytań i przedstawianiu rozwiązań, a także aktywnym udziale w dyskusji z radą. Rada na tym etapie wnosi natomiast zewnętrzną perspektywę i wiedzę jej członków, sprawdza spójność myślenia menedżerów (zarządu) oraz współpracuje z nimi poprzez dyskusje nad propozycjami.

Drugi etap, to etap podejmowania decyzji strategicznych (ang. *strategic decision making*). O ile wcześniejszy etap polegał na budowaniu scenariuszy i generowaniu alternatyw, to ten etap dotyczy już dokonywania wyborów i tworzenia założeń strategicznych. Tu podejmuje się fundamentalne decyzje na temat portfela jednostek biznesu oraz modelu biznesowego, które będą w przyszłości decydowały o alokacji ograniczonych zasobów i umiejętności. Rolą menedżerów najwyższego szczebla (zarządu) na tym etapie jest podejmowanie krytycznych decyzji i rozwijanie propozycji dotyczących kierunków rozwoju i alokacji zasobów, które są przedkładane radzie. Rada na tym etapie ewentualnie koryguje decyzje i dokonuje ich ostatecznego przeglądu, a także zatwierdza najważniejsze z nich.

Trzeci etap D.A. Nadler, B.A. Behan i M.B. Nadler [Nadler i inni, 2006] określili jako planowanie strategiczne (ang. *strategic planning*). Na tym etapie podejmujący decyzje identyfikują priorytety i określają cele oraz niezbędne zasoby. Tu zazwyczaj powstaje plan strategiczny i ustalany jest budżet. Plan oczywiście będzie zmieniał się w czasie, po uwzględnieniu kolejnych zmian w otoczeniu, nowych informacji i zmianie pozycji konkurencyjnej. Zadaniem menedżerów najwyższego szczebla na tym etapie jest rozwijanie planów, ich przegląd oraz zapewnienie spójności z celami i przedstawienie planu strategicznego radzie. Rada natomiast recenzuje plan przygotowany przez menedżerów, a także zapewnienia, że zrozumiane zostaną ryzyka i konsekwencje związane z jego realizacją. Na koniec rada zatwierdza plan strategiczny.

Czwarty i ostatni etap, to etap realizacji strategii (ang. *strategic execution*). Gdy strategia jest już zaplanowana, to pozostaje tylko jej implementacja, monitorowanie rezultatów, a także korygowanie strategii. Ta faza obejmuje dalszą alokację zasobów, a także między innymi podejmowanie

specyficznych ruchów strategicznych, takich jak przejęcia lub sprzedaż wybranych jednostek biznesu. Na tym etapie menedżerowie najwyższego szczebla zapewniają, że dostępne są zasoby niezbędne do realizacji strategii, monitorują postęp w realizacji strategii, a także wprowadzanie zmian w realizacji lub planie w zależności od wyników. Radzie pozostaje natomiast nadzór nad całym procesem i postępem realizacji strategii, w tym osiągnięciem celów i kamieni milowych.

Dodatkowo D.A. Nadler, B.A. Behan i M.B. Nadler [Nadler i inni, 2006] streścili w czterech punktach zaangażowanie rad w procesie zarządzania strategicznego. Ich zdaniem powinny one:

- 1) aktywnie brać udział w procesie myślenia strategicznego,
- 2) być mocno zaangażowane w podejmowanie kluczowych decyzji, czyli tych, które wpływają na portfel jednostek biznesu i znaczące inwestycje,
- 3) brać udział w planowaniu i implementacji strategii, włączając w to ustalenie miar i kamieni milowych, które pozwolą na osiąganie celów w odpowiednich przedziałach czasowych,
- 4) zapewniać, że ocena strategii stanie się częścią normalnego procesu oceny wyników spółki.

Czteroetapowy model procesu zarządzania strategicznego opisany powyżej nie jest jedynym. W literaturze można spotkać także inne modele, a ich szczegółowe porównanie można choćby odnaleźć w pracy po redakcją R. Krupskiego [Krupski, 1998]. Niektóre z nich są bardziej rozbudowane i opisują proces zarządzania strategicznego za pomocą większej liczby etapów.

3. Model procesu zarządzania strategicznego R. Lyncha a aktywność rady nadzorczej na różnych etapach tego procesu

Model procesu zarządzania strategicznego R. Lyncha [Lynch, 2000] jest ośmioetapowy. Dwa pierwsze w tym modelu obejmują analizę strategiczną. Pierwszy analizę otoczenia dalszego i konkurencyjnego, drugi analizę zasobów i umiejętności. Te etapy pozwalają określić możliwe posunięcia strategiczne. Po nich następuje trzeci etap, którym jest określenie wizji, misji i celów, a następnie czwarty etap, w czasie którego następuje rozwinięcie opcji strategicznych pozwalających na osiągnięcie założonych wcześniej celów oraz piąty, gdzie dokonuje się ich racjonalnej selekcji. W większości przypadków po tym etapie pojawiają się dwa kolejne, a mianowicie szósty – skorygowanie kierunku strategicznego i siódmy – wewnętrzne dopasowanie. Skorygowanie kierunku strategicznego polega na przeglądzie nowych i pojawiających się informacji, które mogą wpłynąć na podjęte wcześniej wybory i skorygowanie ich, gdy jest to konieczne. We-

wewnętrzne dopasowanie wiąże się natomiast z wzajemnym dopasowaniem strategii i struktury organizacyjnej. Po tych etapach może nastąpić powrót i korekta misji, wizji oraz celów. Ostatnim, a ósmym w kolejności etapem jest implementacja strategii. Opisany tu proces jest charakterystyczny dla planowania i wdrażania strategii normatywnych. W przypadku strategii wyłaniających się R. Lynch ograniczył go do czterech etapów, tj. analizy otoczenia; analizy zasobów i umiejętności; określenia wizji, misji i celów; rozwoju strategii i jej jednoczesnej implementacji.

Również na podstawie tego modelu można opisać aktywność rad nadzorczych [Bohdanowicz, 2013]. Na pierwszym i drugim etapie, tj. na etapach analizy otoczenia oraz analizy zasobów i umiejętności, za ewentualne przygotowanie materiałów odpowiada zarząd. Rada może jednak inicjować przeprowadzenie niektórych analiz i wskazywać, że to przeprowadzenie może być niezbędne do podjęcia właściwej decyzji. Warto również podkreślić, że poza materiałami przygotowanymi przez zarząd ważna jest tu również indywidualna wiedza członków, która wynika z ich wykształcenia i zróżnicowanego doświadczenia. Generalnie rola rady nadzorczej na pierwszych dwóch etapach procesu zarządzania strategicznego ogranicza się do wykorzystywania materiałów zarządu lub ewentualnego inicjowania analiz.

Trzecim etapem jest etap formułowania wizji, misji i celów strategicznych. Na ważną rolę rad spółek na tym etapie wskazał P. Stiles [Stiles, 2001], zauważając w trakcie swojego badania, iż za te działania odpowiada przede wszystkim rada. W modelu dwupoziomowym nie jest to jednak tak oczywiste. Za ten etap odpowiada raczej zarząd, a rola rady nadzorczej może polegać na inicjowaniu i to wtedy, gdy uzna, że należy wizję, misję i cele strategiczne przeformułować. Do zadań rady powinno także należeć ich zatwierdzenie.

Kolejnym, czwartym etapem, jest etap rozwoju opcji strategicznych. W modelu dwupoziomowym to zarząd odpowiada za ich rozwijanie, ale rada na tym etapie powinna go wspomagać poprzez doradzanie i wskazywanie innych możliwych wariantów osiągnięcia celów strategicznych. A. Peterson [Peterson, 2004] potwierdza to pośrednio, uznając, że wśród informacji, jakie powinny zostać przygotowane na posiedzenia rady, powinny znaleźć się okresowy przegląd opcji strategicznych oraz zarys kluczowych kompetencji, jakie powinna mieć spółka, aby osiągnąć cele strategiczne. Reasumując, rola rady nadzorczej na tym etapie powinna polegać na ewentualnym korygowaniu przedłożonych przez zarząd opcji strategicznych.

Piątym etapem jest etap racjonalnej selekcji opcji strategicznych. Do aktywności rady na tym etapie odnosi się m.in. J. Jeżak [Jeżak, 2010], twierdząc, iż rola rady nadzorczej powinna przede wszystkim polegać na krytycznej ocenie propozycji decyzji strategicznych przedkładanych przez naczelné kierownictwo spółki oraz oficjalnej akceptacji tych decyzji. Autor ten wskazuje również na pewien problem, który może tu, ale również na innych etapach, zaistnieć. Otóż rada nadzorcza musi polegać na informacjach zarządu, a ten może dostarczać niepełnych i optymistycznych informacji, np. na temat negatywnych skutków proponowanych decyzji. Może to oczywiście doprowadzić do wybrania nieoptymalnych opcji strategicznych i nieodpowiedniego ukierunkowania strategicznego. Generalnie rola rady nadzorczej na piątym etapie procesu zarządzania strategicznego polega na zatwierdzaniu przedkładanych przez zarząd i ewentualnie skorygowanych wspólnie przez oba organy statutowe opcji strategicznych.

Ostatnie trzy etapy, czyli skorygowanie kierunku strategicznego, dopasowanie wewnętrzne i implementacja, to już domena zarządu. Na tych etapach podstawowym zadaniem rady jest monitorowanie. Jedynie na etapie korygowania kierunku strategicznego może podjąć działania inicjujące. Trzeba również pamiętać o długoterminowym monitorowaniu całego procesu zarządzania strategicznego, w którym dużą rolę odgrywa właśnie rada nadzorcza.

Zakończenie

Nie ma wątpliwości, że rady nadzorcze powinny angażować się w proces zarządzania strategicznego. Proces ten jest jednak wieloetapowy, a stopień zaangażowania rad na poszczególnych etapach jest różny. Jest to prawdopodobnie jeden z powodów określania ich w niektórych opracowaniach jak organów biernych [Mace, 1971]. W modelu dwupoziomowym ze względu na umiejscowienie prawne najczęściej to zarząd jest aktywniejszym organem w tym procesie, a rada włącza się tylko na niektórych jego etapach.

Opisanie aktywności rad nadzorczych, jakie miało miejsce w niniejszym opracowaniu, stanowi punkt wyjścia do dalszych badań. Na pierwszy plan wysuwają się ich dwa kierunki. Po pierwsze, opisany tu stopień zaangażowania rad nadzorczych powinien zostać zweryfikowany empirycznie poprzez badanie ankietowe. Pozwoli to na stworzenie modelu aktywności polskich rad nadzorczych w procesie zarządzania strategicznego. Po drugie, ważne z punktu widzenia praktycznego byłoby określenie, jakie czynniki zwiększają efektywność rad nadzorczych na poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego. Ich poznanie

pozwoliłoby członkom rad na aktywniejszą realizację funkcji doradczej i większe zaangażowanie w proces zarządzania strategicznego, a w efekcie mogłoby przyczynić się do efektywniejszego kreowania wartości spółki w długim okresie. Chodzi tu przede wszystkim o takie czynniki, jak: wiedza i umiejętności członków, ich niezależność, zróżnicowanie rad pod względem płci i innych charakterystyk demograficznych, odpowiednie zasilenie informacyjne organu nadzoru, współpracę z zarządem, otwartą wewnętrzną kulturę rady.

Literatura

1. Aluchna M. (2007), *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
2. Baysinger B., Hoskisson R.E. (1990), *The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy*, "Academy of Management Review", no. 1.
3. Bohdanowicz L. (2013), *Aktywność rad nadzorczych w procesie zarządzania strategicznego*, Referat na VI Ogólnopolską Konferencję z cyklu „Zarządzanie rozwojem organizacji” nt. „Rola kadry kierowniczej w rozwoju spółczesnej organizacji”, Politechnika Łódzka, 15–17 maja (materiały w druku).
4. Cadbury A. (2003), *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View*, Oxford University Press, Oxford.
5. Czerniawski R. (2009), *Odpowiedzialność karna akcjonariuszy i członków rad nadzorczych spółek akcyjnych*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
6. Hermalin B., Weisbach M. (2003), *Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature*, "FRBNY Economic Policy Review", no. 9.
7. Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny: Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Jeżak J. (2010), *The Board of Directors as an Active Participant in the Strategic Decision-making Process: Theory and Practice (Empirical evidence)*, Finance and Corporate Governance Conference 2010 Paper, <http://ssrn.com/abstract=1533796>, dostęp dnia 09.01.2010.
9. Jeżak J., Bohdanowicz L. (2005), *Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek* [w:] Jeżak J. (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Kaplan S.N., Reishus D. (1990), *Outside directorships and corporate performance*, "Journal of Financial Economics", no 27.

11. Koładkiewicz I. (2012), *Niezależny członek rady nadzorczej w Polsce. Podsumowanie pierwszej dekady doświadczeń* [w:] Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
12. Krupski, R. (1998), *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Lachiewicz S. (2005), *Rola i zasady funkcjonowania zarządu w strukturze spółki akcyjnej* [w:] J. Jeżak (red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
14. Litewski W. (1994), *Rzymskie prawo prywatne*, PWN, Warszawa.
15. Lynch R. (2000), *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow.
16. Mace M. (1971), *Directors: Myth and Reality*, Harvard University Press, Cambridge.
17. McNulty T., Pettigrew A.M. (1999), *Strategists on boards*, "Organization Studies", no. 1.
18. Nadler D.A., Behan B.A., Nadler M.B. (2006), *Building Better Boards: A blueprint for effective governance*, Jossey-Bass, San Francisco.
19. Pawlak M. (1996), *Działalność rady nadzorczej w spółce akcyjnej na przykładzie doświadczeń niemieckich*, Wydawnictwa Uczelniane, Politechnika Lubelska, Lublin.
20. Peterson A. (2004), *Improving Board Information Flow*, "The Corporate Board", no. 3.
21. Pugliese A., Bezemer P.-J., Zattoni A., Huse M., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2009), *Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda*, "Corporate Governance: An International Review", no. 3, 2009.
22. Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
23. Stańczyk, E. (1998), *Struktura procesu zarządzania strategicznego* [w:] *Zarządzanie strategiczne: Koncepcje, metody*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
24. Stiles P. (2001), *The impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination*, "Journal of Management Studies", vol. 38, no. 5.
25. Stiles P., Taylor B. (2002), *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*, "Corporate Governance: An International Review", no. 4.
26. Tamowicz P., Dzierżanowski M. (2001), *Własność i kontrola polskich korporacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.

27. Tricker B. (2009a), *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*, Oxford University Press, Oxford.
28. Useem M, Zelleke A. (2006), *Oversight and delegation in corporate governance: Deciding what the board should decide*, "Corporate Governance: An International Review", no 1.
29. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.
30. Zahra S., Pearce J. (1989), *Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model*, "Journal of Management", no. 2.

Streszczenie

Rozważania na temat roli rad i ich wpływu na strategię spółek są intensywnie prowadzone na całym świecie. Niniejsze opracowanie wpisuje się w ten trend, a jego celem jest przedstawienie roli rad nadzorczych w całym procesie zarządzania strategicznego. W pierwszej części opisano znaczenie rady nadzorczej w spółce akcyjnej. W drugiej – rolę rady nadzorczej w procesie zarządzania strategicznego wg D.A. Nadlera, B.A. Behan i M.B. Nadlera. W trzeciej przedstawiono zaangażowanie rad w ten sam proces, ale na przykładzie innego, bardziej rozbudowanego modelu procesu zarządzania strategicznego, a mianowicie modelu R. Lyncha. Całość kończy się podsumowaniem, w którym przypomniano najważniejsze wnioski i wskazano kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe

ład korporacyjny, zarządzanie strategiczne

The Supervisory Board and the creation of the company's strategy (Summary)

Reflections on the role of boards of directors and their impact on corporate strategies are intensively carried out throughout the world. This study is part of this trend, and its aim is to present the role of the supervisory board in the process of strategic management. The first part describes the importance of the supervisory board of a joint-stock company. The second part depicts the engagement of the board of directors in the process of strategic management by D.A. Nadler, B.A. Behan and M.B. Nadler. The third part shows the involvement of the supervisory board in the same process, but as an example of another, more solution-built model of the strategic management process by R. Lynch. The whole concludes with a summary, which pointed out the main conclusions and the directions for further research.

Keywords

corporate governance, strategic management