

# Intuicja menedżerska jako substytut sformalizowanej strategii w praktyce zarządzania

- Tomasz Migduła
- Wyzwania Zarządzania Strategicznego – Substytuty Strategii
- 26.11.2025

# Agenda



Część I – Wprowadzenie  
teoretyczne



Część II – Wyniki badań  
własnych

# Część I – Wprowadzenie teoretyczne

# Dylemat definicyjny – strategia jako dokument czy proces?

**Dominujący paradygmat:** Strategia to sformalizowany, analityczny plan (dokument).

**Rzeczywistość:** Posiadanie planu nie gwarantuje sukcesu ("Dobra strategia" wg Rumelta to diagnoza i kluczowe wyzwanie, a nie tylko spis celów).

**Nowe ujęcie (Strategy-as-Practice):** Strategia to nie to, co organizacja „ma” (dokument), ale to, co „robi” (proces strategizowania).

**Teza:** Brak sformalizowanego dokumentu nie oznacza braku strategii – oznacza istnienie jej innej formy (substytutu).

# Specyfika zarządzania strategicznego: MŚP vs Duże przedsiębiorstwa

**Bariery planowania:** Ograniczone zasoby (czas, ludzie), niechęć do biurokracji, dynamika otoczenia.

**Rola właściciela:** W MŚP strategia jest nierozdzielnie związana z osobą lidera.

**Cele pozaekonomiczne:** W firmach rodzinnych cele biznesowe splatają się z rodzinnymi (sukcesja, kontrola), co wymyka się standardowym szablonom strategii.

**Przesłanki formalizacji:** Dostęp do zasobów analitycznych i kapitałowych. Planowanie jest wymuszone przez konieczność koordynacji złożonych struktur oraz wymogi inwestorów.

**Rozdział własności od zarządzania:** Strategia jest produktem sformalizowanych procedur i pracy profesjonalnej kadry, a nie osobistą wizją jednego właściciela.

**Dominacja celów ekonomicznych:** Prymat maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Strategia oparta na racjonalnej kalkulacji, twardych danych i wskaźnikach (KPI).

# Dwa oblicza strategii: Planowanie vs Intuicja

## System 1 (Intuicyjny):

- Szybki, automatyczny, bezwysiłkowy.
- To "strategia w działaniu". Opiera się na rozpoznawaniu wzorców (Pattern Recognition). Jest tani i szybki, ale obciążony ryzykiem błędów poznawczych.
- Hipoteza: dominuje w MŚP.

## System 2 (Analityczny):

- Powolny, sekwencyjny, logiczny.
- To klasyczne planowanie strategiczne. Wymaga czasu i danych, ale redukuje błędy i zapewnia powtarzalność. Jest kosztowny energetycznie i finansowo.
- Hipoteza: dominuje w dużych firmach.

**Hipoteza badawcza:** W MŚP, gdzie zasoby są ograniczone, a otoczenie zmienne, System 2 jest często "za drogi" i "za wolny". System 1 staje się więc naturalnym substytutem.

# Intuicja menedżerska – definicja i rola

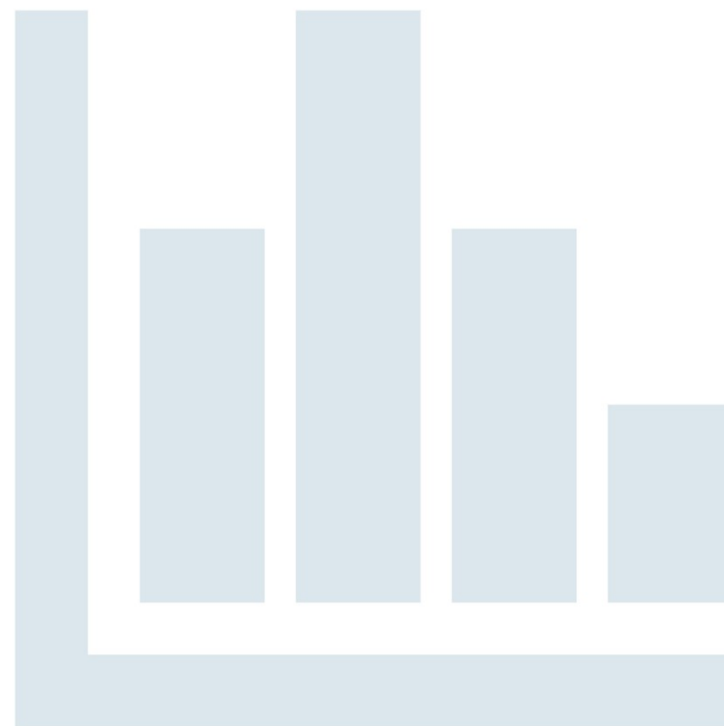
**Czym jest intuicja menedżerska?** To nie „magiczne przeczucie”, ale kompetencja ekspercka oparta na wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) i doświadczeniu.

**Kontekst stosowania:** Najskuteczniejsza w warunkach niepewności, braku danych i presji czasu (czyli w środowisku naturalnym MŚP).

**Funkcja:** Wypełnia lukę decyzyjną tam, gdzie brakuje sformalizowanych analiz.



## Część II – Wyniki badań własnych



# Metodyka badań własnych (1/2)

- **Metoda:** Badanie ankietowe, wrzesień–październik 2025.
- **Próba (N=103):** Kadra zarządzająca i właściciele (rekrutacja celowa przez LinkedIn).
- **Grupy porównawcze:**
  - **Sektor MŚP:** 59,2% respondentów (mikro, małe, średnie).
  - **Duże przedsiębiorstwa:** 40,8% respondentów (>250 pracowników).

# Metodyka badań własnych (2/2)

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw z próby badawczej

Kryterium		Procent wskazań
Zajmowane stanowisko	Właściciel / Współwłaściciel	29,1%
	Prezes / Członek Zarządu	22,3%
	Dyrektor	28,2%
	Menedżer średniego szczebla	20,4%
Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych)	Mikro (1–9 osób)	10,7%
	Małe (10–49 osób)	27,2%
	Średnie (50–249 osób)	21,4%
	Duże (>250 osób)	40,8%

Źródło: opracowanie własne.

# Luka w formalizacji – skala zjawiska

**Tabela 2. Posiadanie sformalizowanego dokumentu strategii w badanych grupach**

Grupa	Procent wskazań	
	Tak	Nie
MŚP	46%	54%
Duże przedsiębiorstwa	81%	19%

Źródło: opracowanie własne.

**Wniosek:** Ponad połowa badanych firm z sektora MŚP funkcjonuje bez sformalizowanego planu strategicznego.

# Rola dokumentu strategicznego

**Tabela 3. Rola dokumentu strategicznego w firmach posiadających strategię**

Kryterium oceny	Średnia dla MŚP	Średnia dla dużych przedsiębiorstw
Dokument strategii jest kluczowym punktem odniesienia przy podejmowaniu najważniejszych decyzji.	3,8	4,6
Cele zawarte w strategii są regularnie monitorowane.	3,5	4,4

Źródło: opracowanie własne.

**Wniosek:** Nawet gdy MŚP posiada dokument, odgrywa on mniejszą rolę w realnym zarządzaniu niż w korporacjach. Często jest „martwym dokumentem”.

# Identyfikacja substytutu strategii

Tabela 4. Główne punkty odniesienia w firmach nieposiadających sformalizowanej strategii

Kryterium oceny	Procent wskazań	
	MŚP	Duże przedsiębiorstwa
Długofalowa wizja i przekonania właściciela/założyciela	70%	12%
Bezpośrednia reakcja na pojawiające się szanse i zagrożenia rynkowe	9%	63%
Regularne dyskusje i nieformalne ustalenia w gronie zarządu	18%	25%
Naśladowanie działań liderów w branży	3%	0%

Źródło: opracowanie własne.

**Wniosek:** W MŚP brak dokumentu nie oznacza chaosu (tylko 9% działa ad hoc). Rolę dokumentu przejmuje wizja lidera.

# Źródła i rola intuicji

**Tabela 5. Porównanie średnich ocen dotyczących roli i źródeł intuicji**

Kryterium oceny	Średnia dla MŚP	Średnia dla dużych przedsiębiorstw
W mojej pracy często polegam na intuicji i „przecuciu biznesowym”.	4,4	3,5
Moja intuicja opiera się głównie na wieloletnim doświadczeniu zdobytym w tej branży.	4,8	4,3
Moje „przecucia” co do rynku wynikają z bezpośrednich rozmów z klientami i partnerami biznesowymi.	4,7	3,4

Źródło: opracowanie własne.

**Kluczowa obserwacja:** Intuicja w MŚP jest silnie skorelowana z bezpośrednim kontaktem z rynkiem

# Konsekwencje wyboru modelu i skuteczność

**Tabela 6. Porównanie średnich ocen parametrów procesu decyzyjnego**

Kryterium oceny	Średnia dla MŚP	Średnia dla dużych przedsiębiorstw
Szybkość podejmowania decyzji	4,4	3,1
Elastyczność i zdolność do adaptacji	4,2	3,3
Spójność i konsekwencja decyzji	3,2	4,3
Skuteczność w osiągnięciu celów	4,2	4,4

Źródło: opracowanie własne.

## **Wnioski:**

1. MŚP zyskują na szybkości i elastyczności kosztem spójności.
2. Mimo różnic w procesie, postrzegana skuteczność obu modeli jest niemal identyczna.

# Podsumowanie

Obszar wnioskowania	Tradycyjne ujęcie (Stereotyp)	Wnioski z badań własnych i literatury (Nowy paradygmat)
SKUTECZNOŚĆ	Brak planu to błąd w sztuce, prowadzący do chaosu i niższej efektywności.	<b>Ekwifinalność strategiczna:</b> Ścieżka intuicyjna (MŚP) i analityczna (Korporacje) prowadzą do zbliżonej skuteczności (4,2 vs 4,4).
JAKOŚĆ DECYZJI	Intuicja jest ryzykowna, „życzeniowa” i podatna na błędy poznawcze.	<b>„Uziemienie” rynkowe:</b> Intuicja MŚP, oparta na kontakcie z klientem (ocena 4,7), chroni przed „oderwaniem celów od rzeczywistości”.
DEFINICJA	Strategia to <b>dokument</b> (rzecz), którą organizacja posiada.	Strategia to <b>proces myślowy</b> (działanie), który lider praktykuje ( <i>Strategy-as-Practice</i> ). Wizja w głowie szefa jest funkcjonalnym, pełnoprawnym substytutem.

# Wyniki na tle innych badań

Obszar	Ustalenia literatury (Tło)	Wyniki własne i wkład (Nowość)
Wystarczalność "idei"	J. Radomska (2013): Aż <b>80%</b> badanych firm uznaje "nieformalny pomysł w głowie szefa" za wystarczający do funkcjonowania.	<b>Potwierdzenie:</b> W moim badaniu dla 70% MŚP to właśnie wizja lidera jest głównym punktem odniesienia, skutecznie zastępującym dokument.
Lokalizacja strategii	L. Sołoducho-Pelc (2014): Strategia "w głowie szefa" to domena małych (55%) i średnich firm. Duże opierają się na dokumentach.	<b>Uzupełnienie:</b> Mimo braku dokumentu, MŚP nie działają w chaosie (tylko 9% wskazań na działania ad hoc). Wizja jest stabilizatorem.
Kontakt z rzeczywistością	P. Wołczek (2016): Paradoks – to <b>duże firmy</b> częściej definiują cele w oderwaniu od rzetelnej analizy rzeczywistości (11,8%) niż małe (7,4%).	<b>Wyjaśnienie mechanizmu:</b> Intuicja MŚP jest silniej "uziemiona" (ocena 4,7 za kontakt z klientem) niż sformalizowane analizy korporacyjne, co chroni przed oderwaniem od rynku.

# Dodatkowe wnioski

**Rekomendacja:** Menedżerowie MŚP nie powinni na siłę wdrażać korporacyjnych procedur, jeśli ich „kompas intuicji” działa sprawnie dzięki kontaktowi z klientem.

**Przyszłość badań:** Warto zbadać te zjawiska metodami jakościowymi (studia przypadków).

Dziękuję za uwagę.

- Tomasz Migduła
- tm102008@student.sgh.waw.pl
- <https://www.linkedin.com/in/tomaszmigdula/>