

**SGH**

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

INSTYTUT ZARZĄDZANIA  
KATEDRA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO



## II OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA NAUKOWA

z cyklu

„WYZWANIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO”

pt. SUBSTYTUTY STRATEGII

WARSZAWA 26-27 LISTOPADA 2025 r.

## SESJA IV. SUBSTYTUTY STRATEGII – PRAKTYCZNA KONIECZNOŚĆ, CZY TEORETYCZNA ABSTRAKCJA

Moderator: prof. dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Panel dyskusyjny:

- dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič, prof. ALK
- dr hab. Piotr Wójcik, prof. ALK
- prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet
- prof. dr hab. Andrzej Kaleta

## SESJA IV. SUBSTYTUTY STRATEGII – PRAKTYCZNA KONIECZNOŚĆ, CZY TEORETYCZNA ABSTRAKCJA

### **1. Perspektywa praktyczna vs. akademicka.**

Czy substytuty strategii pozostają pojęciem akademickim i teoretyczną abstrakcją, czy też są już faktycznie zakorzenione w praktyce organizacji, będąc świadomym i koniecznym wyborem? W jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa są gotowe na świadome stosowanie substytutów strategii, a na ile wciąż dominują intuicyjne, nieformalne formy działania pozbawione refleksji nad ich konsekwencjami?

## SESJA IV. SUBSTYTUTY STRATEGII – PRAKTYCZNA KONIECZNOŚĆ, CZY TEORETYCZNA ABSTRAKCJA

### 2. Pragmatyzm vs. Brak Kompetencji.

Czy stosowanie heurystyk, reguł praktycznych i rutyn zamiast formalnych strategii jest oznaką dojrzałości organizacyjnej i pragmatycznym rozwiązaniem dla firm działających w zmiennym środowisku, czy też stanowi symptom braku kompetencji i nieumiejętności strategicznego myślenia na wyższych poziomach zarządzania?

## SESJA IV. SUBSTYTUTY STRATEGII – PRAKTYCZNA KONIECZNOŚĆ, CZY TEORETYCZNA ABSTRAKCJA

### 3. Zastępowalność vs. Konieczność Zmiany.

Jak rozpoznać moment, w którym substytuty strategii przestają wystarczać i organizacja potrzebuje pełnoprawnej strategii? Jakie sygnały ostrzegawcze (np. rosnąca złożoność, kryzysy, pojawienie się nowych konkurentów) powinny skłonić zarząd do porzucenia substytutów na rzecz formalnego myślenia strategicznego?

## SESJA IV. SUBSTYTUTY STRATEGII – PRAKTYCZNA KONIECZNOŚĆ, CZY TEORETYCZNA ABSTRAKCJA

### 4. Modele Teoretyczne vs. Praktyczne Heurystyki.

Jak edukować menedżerów w zakresie strategii, skoro w rzeczywistości często działają oni w oparciu o jej substytuty? Czy programy MBA i szkolenia powinny więcej uwagi poświęcać praktycznym heurystykom i regułom działania zamiast tylko modelom teoretycznym? Jak pogodzić teorię z praktyką biznesową?

## SESJA IV. SUBSTYTUTY STRATEGII – PRAKTYCZNA KONIECZNOŚĆ, CZY TEORETYCZNA ABSTRAKCJA

### **5. Przyszłość Strategii (Abstrakcja czy Nowa Norma).**

Czy w dobie przyspieszonej cyfryzacji, Big Data i AI, pojęcie "strategii" jako długoterminowego planu staje się teoretyczną abstrakcją, a substytuty strategii (mądrość, intuicja, improwizacja, przedsiębiorczość itp) staną się nową normą zarządzania?