

**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.

# SGH

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

## Wyniki sondażu

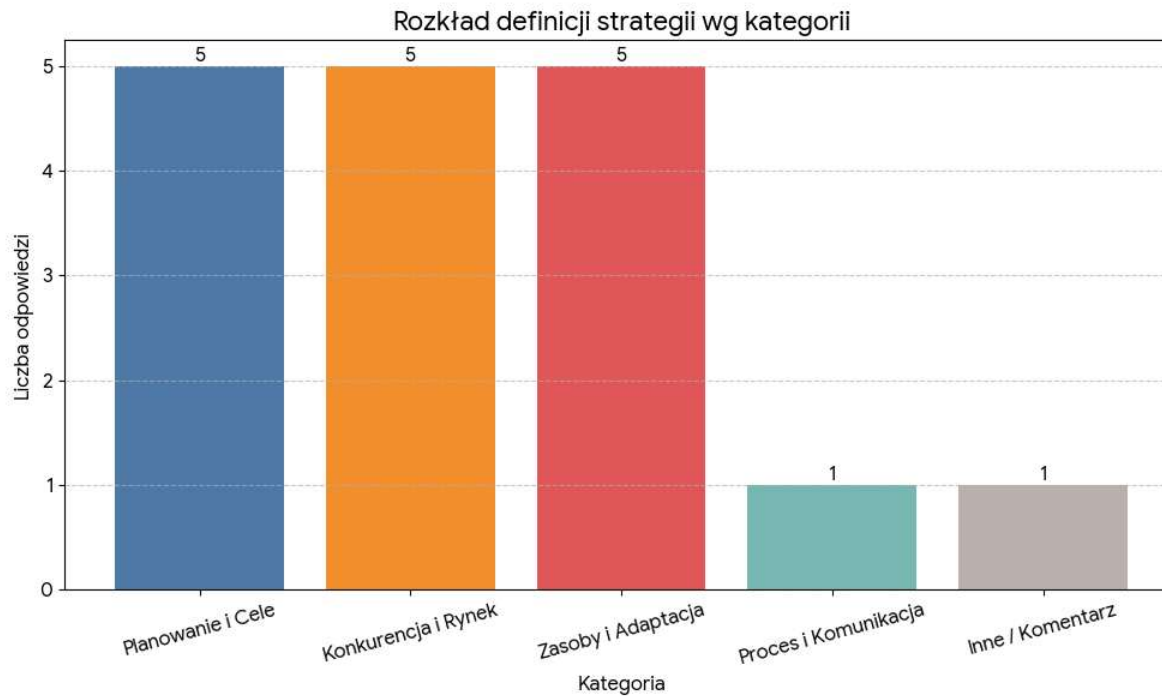
Dr Albert Tomaszewski



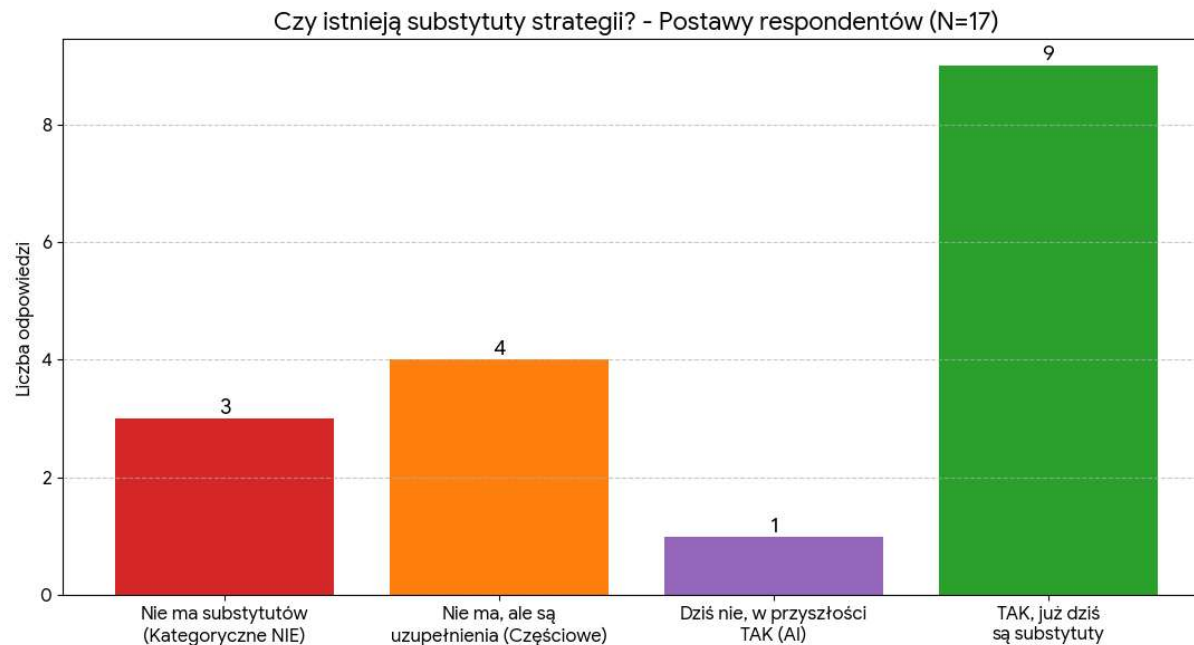
# Sposoby rozumienia strategii - wyniki sondażu (1/2)

Kategoria	Słowa kluczowe	Dominujący wątek
<b>Plan i Cel</b>	Plan, cel, sposób, długi termin	Co chcemy osiągnąć?
<b>Konkurencja</b>	Przewaga, rywalizacja, różnicowanie, rynek	Jak wygrać z innymi?
<b>Zasoby i Adaptacja</b>	Zasoby, otoczenie, antycypacja, zmienność	Jak przetrwać i wykorzystać okazje?
<b>Proces</b>	Konwersacje, założenia, przywództwo	Jak o tym rozmawiamy?

# Sposoby rozumienia strategii - wyniki sondażu (2/2)



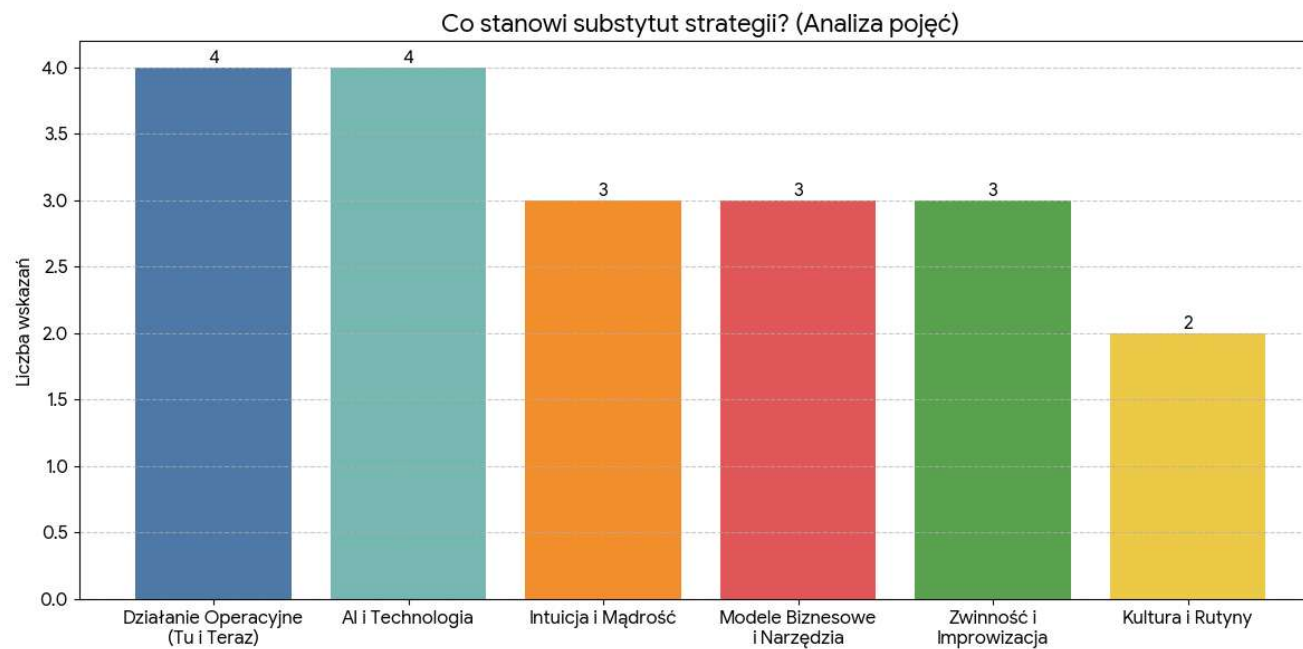
# Substytuty strategii – czy istnieją - wyniki sondażu



# Przykłady substytutów – już dziś

- „Doświadczenie i rutyny organizacyjne... Element w pełni zastępujący formalną strategię”
- „Bazowanie na bieżącym działaniu operacyjnym”
- „Każde usystemowane działanie zarządcze...”
- „z formalnego planu strategia stała się dynamicznym procesem uczenia się...”
- „Kultura - zbiór zachowań... może przejąć jej funkcję.”
- „Systemy, metody, narzędzia prowadzące do wyznaczonego celu.”
- „AI mądrość intuicja wiedza to mogą być substytuty strategii”
- „Działania zastępujące strategię np. Modele biznesowe i plany krótkookresowe”

# Kategorie substytutów



# Wnioski

- Strategia już nie jest Świętym Graalem
  - Ponad połowa uważa, że już dziś strategia jest zastąpiona
  - Postawa pragmatyczna – „strategia nie jest konieczna, ważne są wyniki”
- „Bastion obrońców”
  - Prawie połowa uważa strategię za byt niezastąpiony
- Technofuturyzm to nisza
  - AI traktowane jest jako narzędzie
  - AI jako narzędzie wspierające improwizację