

*Tomasz Migduła*

<https://orcid.org/0009-0002-8164-2453>

## Intuicja menedżerska jako substytut sformalizowanej strategii w praktyce zarządzania

---

### Streszczenie

Artykuł bada zjawisko substytucji sformalizowanej strategii przez intuicję menedżerską, analizując, jak kształtuje ona procesy decyzyjne w warunkach braku formalnego planu. Na podstawie badania ankietowego porównującego MŚP i duże korporacje zidentyfikowano dwa odmienne modele działania: intuicyjny, zapewniający większą szybkość i elastyczność, oraz analityczny, gwarantujący spójność. Mimo fundamentalnych różnic, oba podejścia są postrzegane jako równie skuteczne w osiągnięciu celów. Wnioski wskazują, że intuicja menedżerska nie jest irracjonalnym przeczuciem, lecz kompetencją ekspercką opartą na doświadczeniu i bezpośrednim kontakcie z rynkiem. Stanowi ona efektywny mechanizm adaptacyjny, będący nie tyle brakiem strategii, ile jej alternatywną, niesformalizowaną formą.

**Słowa kluczowe:** intuicja menedżerska, zarządzanie strategiczne, substytut strategii, planowanie strategiczne, strategia

**Kody klasyfikacji JEL:** M10, L20, L21

---

## 1. Wprowadzenie

We współczesnych naukach o zarządzaniu strategia jest rozumiana jako proces określania głównych, długofalowych celów przedsiębiorstwa, a następnie przyjmowania kierunków działania i alokacji zasobów, które są niezbędne do ich realizacji [Beliczyński, 2024]. W praktyce pojęcie to często utożsamiane jest ze sformalizowanym dokumentem, który stanowi rezultat świadomego i analitycznego procesu planistycznego [Sołoducho-Pelc, 2014]. Stopień formalizacji strategii jest przy tym uzależniony od szeregu determinantów. Do kluczowych czynników należy wielkość przedsiębiorstwa, struktura własnościowa, a także możliwa potrzeba transparentnej komunikacji z rynkiem kapitałowym i inwestorami.

Wiele przedsiębiorstw świadomie rezygnuje z tworzenia sformalizowanych planów strategicznych. Dla znaczącej większości z nich, zwłaszcza w grupie najmniejszych podmiotów, głównym wyzwaniem pozostaje bowiem przetrwanie, a nie budowanie strategii. W konsekwencji wiele firm *de facto* strategii nie posiada, co w ich realiach operacyjnych nie musi być postrzegane jako słabość [Obłój, 2017]. Przyczynami tego stanu rzeczy są najczęściej ograniczone zasoby, brak wymogów prawnych lub presji inwestorów, postrzeganie planowania jako zbędnej biurokracji oraz silna, scentralizowana pozycja właściciela-menedżera, który utrzymuje bezpośrednią kontrolę nad całością operacji. Taki brak formalizacji nie oznacza najczęściej jednak próżni strategicznej, chaosu czy działania bez celu. W miejsce sformalizowanej strategii organizacje wykształcają jej substytuty, które są nieformalnymi mechanizmami, kształtującymi strategiczne kierunki dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Strategia w takich podmiotach najczęściej jest kreowana przez właściciela lub zarząd i opiera się na ich osobistych wartościach i wizji. Bez sformalizowanego dokumentu strategii mechanizmem wyznaczania kierunków działania staje się m.in. intuicja menedżerska, często oparta na własnej wiedzy o danym rynku oraz osobistych doświadczeniach.

Zjawisko to prowadzi do powstania kluczowego problemu badawczego: w jaki sposób intuicja menedżerska, działając jako substytut formalnej strategii, kształtuje procesy decyzyjne i wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw, oraz jakie są konsekwencje takiego modelu zarządzania. Mimo iż rola intuicji w podejmowaniu decyzji jest przedmiotem licznych badań, jej funkcjonowanie jako alternatywnego modelu strategicznego oraz jego konsekwencje w zestawieniu z podejściem sformalizowanym pozostają obszarem niedostatecznie zbadanym.

Celem artykułu jest identyfikacja i porównanie dwóch odmiennych modeli zarządzania strategicznego, które wyłaniają się w zależności od stopnia formalizacji procesu planistycznego. Analiza koncentruje się na przeciwstawieniu modelu analitycznego, opartego na sformalizowanym planie, z modelem intuicyjnym, w którym intuicja menedżerska pełni rolę kluczowego substytutu strategii. Ocenie poddano konsekwencje obu podejść dla głównych parametrów procesu decyzyjnego, takich jak szybkość, elastyczność i spójność.

Podstawę dla przeprowadzonych rozważań stanowią wyniki badania ankietowego, w którym porównano perspektywy menedżerów z dwóch typów organizacji: małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) oraz dużych korporacji. W pierwszej części dokonano przeglądu li-

teratury przedmiotu, umiejscawiając problem badawczy w kontekście istniejących teorii. Następnie zaprezentowano metodologię przeprowadzonych badań własnych oraz ich kluczowe rezultaty. Całość zamyka podsumowanie, w którym sformułowano wnioski końcowe oraz wskazano na implikacje wynikające z przeprowadzonej analizy.

## 2. Przegląd literatury

### 2.1. Istota i formalizacja strategii w teorii zarządzania

Pojęcie strategii, mimo iż jest jednym z fundamentów współczesnych nauk o zarządzaniu, charakteryzuje się wartością podkreślenia wieloznacznością i ewoluowało na przestrzeni lat. W ujęciu klasycznym, dominującym w literaturze, strategia jest postrzegana jako świadomy i analityczny proces. Polega on na określeniu głównych, długofalowych celów organizacji, a następnie przyjęciu takich kierunków działania i alokacji zasobów, które są niezbędne do ich osiągnięcia [Beliczyński, 2024]. Jest to więc długofalowy plan działania, który ma zapewnić przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój w zmiennym otoczeniu [Johnson, Scholes, Whittington, 2010].

W praktyce zarządzania często dochodzi do formalizacji strategii, która polega na jej ujęciu w ramy spisane, oficjalnego dokumentu, takiego jak plan strategiczny [Radomska, 2013]. Taki dokument jest z reguły efektem sformalizowanego i cyklicznego procesu planowania strategicznego. Proces ten obejmuje ustrukturyzowane etapy, takie jak wnikliwa analiza otoczenia dalszego, czyli makrootoczenia, oraz otoczenia bliższego, zwanego mikrootoczeniem, a także analiza potencjału strategicznego samego przedsiębiorstwa, w tym jego zasobów i kompetencji [Wołczek, 2016]. Głównym celem formalizacji jest nie tylko zwiększenie stopnia racjonalności decyzji, ale również służyć jako kluczowe narzędzie komunikacji wewnętrznej, zapewniające, że cele i sposoby ich osiągnięcia są zrozumiałe dla całej organizacji [Radomska, 2013]. Należy jednak podkreślić, że samo posiadanie planu nie jest równoznaczne z posiadaniem dobrej strategii, która w odróżnieniu od zbioru celów czy ambicji, musi zawierać spójne jądro, składające się z diagnozy, wytycznych i kluczowych działań [Rumelt, 2012]. Z tej perspektywy zadaniem kluczowych menedżerów nie jest tworzenie rozbudowanych dokumentów, lecz identyfikacja sedna problemu strategicznego, czyli kluczowego wyzwania, którego pokonanie otwiera drogę do dalszego rozwoju [Rumelt, 2022].

Współczesne nurty w naukach o zarządzaniu, takie jak „strategia jako praktyka” (ang. *strategy-as-practice*), zwracają jednak uwagę, że postrzeganie strategii wyłącznie przez pryzmat formalnego planu jest niewystarczające. Zgodnie z tym podejściem, strategia jest nie tyle dokumentem, który organizacja „posiada”, ile raczej działaniem, które jej członkowie „praktykują” na co dzień [Seidl, Ma, Splitter, 2024]. W tym ujęciu kluczowy staje się sam proces „strategizowania” (ang. *strategizing*), rozumiany jako ciągła aktywność menedżerów polegająca na myśleniu, dyskusowaniu i wdrażaniu działań, poprzez które strategia jest na

bieżąco kształtowana [Seidl, 2024]. Taka perspektywa podkreśla, że kluczową kompetencją staje się myślenie strategiczne, czyli zdolność menedżerów do syntezy informacji i holistycznego postrzegania firmy w jej otoczeniu, co jest istotniejsze niż samo posiadanie planu. Ta praktyczna, realizowana na co dzień strategia często znajduje swoje odzwierciedlenie w modelu biznesowym organizacji, który opisuje logikę tworzenia i dostarczania wartości klientom. Tym samym, brak formalnego dokumentu strategicznego nie oznacza próżni. Strategia może być głęboko osadzona w praktykach, rutynach i logice działania firmy [Seidl, 2024].

## 2.2. Specyfika zarządzania strategicznego w sektorze MŚP

Zarządzanie strategiczne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wykazuje znaczną specyfikę w porównaniu do praktyk obserwowanych w dużych korporacjach. Badania empiryczne wskazują, że MŚP w mniejszym stopniu angażują się w sformalizowane procesy planowania strategicznego [Sołoducho-Pelc, 2014]. Choć firmy te podejmują działania o charakterze strategicznym, rzadko przybierają one postać spisanych, kompleksowych planów, które są typowe dla większych organizacji [O'Regan, Ghobadian, Liu, 2000]. Ta niechęć do formalizacji nie jest przypadkowa i wynika z szeregu barier oraz unikalnych cech, które charakteryzują funkcjonowanie mniejszych podmiotów.

Do najczęściej identyfikowanych w literaturze przyczyn ograniczonej formalizacji strategii w MŚP należą bariery zasobowe oraz poznawcze. Mniejsze firmy często borykają się z brakiem czasu, kapitału finansowego oraz specjalistycznej wiedzy menedżerskiej, niezbędnych do przeprowadzenia kompleksowego procesu analitycznego [Sołoducho-Pelc, 2011; Kraus, Harms, Schwarz, 2008]. Ponadto, wielu właścicieli-menedżerów postrzega formalne planowanie jako zbędną biurokrację, która ogranicza elastyczność i szybkość reakcji – kluczowe atuty konkurencyjne małych firm w dynamicznym otoczeniu [Sołoducho-Pelc, 2014]. Proces decyzyjny w MŚP jest często krótkoterminowy, reaktywny i silnie skoncentrowany na kwestiach operacyjnych, co dodatkowo marginalizuje potrzebę długofalowego, sformalizowanego planowania [Saah, 2022].

Centralną rolę w procesie strategicznym MŚP odgrywa osoba właściciela-menedżera. W przeciwieństwie do korporacji o rozproszonej strukturze własnościowej, w mniejszych firmach strategia jest niemal nierozzerwalnie związana z wizją, wartościami i osobistym doświadczeniem założyciela [Kraus, Reiche, 2010]. To jego cechy osobowości, skłonność do ryzyka i wiedza o rynku stają się głównym filtrem, przez który postrzegane jest otoczenie i podejmowane są kluczowe decyzje. W rezultacie strategia w MŚP ma często charakter wyłaniający się, intuicyjny i nieformalny, a jej komunikacja wewnątrz organizacji odbywa się w sposób bezpośredni, bez potrzeby odwoływania się do spisanych dokumentów [Lal i in., 2023].

Specyfika ta jest szczególnie widoczna w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, które stanowią znaczący odsetek sektora MŚP. W tego typu organizacjach proces strategiczny jest dodatkowo kształtowany przez system wartości rodziny właścicielskiej oraz cele pozafinan-

sowe. Dochodzi tam do zjawiska ambiwalencji, gdzie obok celów ekonomicznych, takich jak zysk, pojawiają się cele rodzinne, na przykład utrzymanie kontroli nad firmą, zapewnienie sukcesji czy dbałość o reputację rodu [Leszczewska, 2017]. Cele te mogą wchodzić w konflikt z logiką maksymalizacji zysku i wpływać na podejmowanie decyzji strategicznych, które z perspektywy czysto ekonomicznej mogłyby wydawać się nieracjonalne, ale są w pełni uzasadnione w kontekście długofalowego przetrwania firmy i rodziny [Sułkowski, Marjańska-Potakowska, 2017]. To unikalne połączenie logiki biznesowej i rodzinnej sprawia, że formalne modele planowania strategicznego, opracowane z myślą o dużych korporacjach, często okazują się nieadekwatne dla rzeczywistości firm rodzinnych.

### 2.3. Intuicja menedżerska jako substytut sformalizowanej strategii

W warunkach braku sformalizowanych procesów planistycznych proces zarządzania strategicznego często nie ulega zanikowi, lecz przyjmuje inną, nieformalną postać. W powstałej w ten sposób przestrzeni decyzyjnej organizacji wykształcają substytuty strategii, czyli nieformalne mechanizmy kształtujące długofalowe kierunki rozwoju. Wśród nich, jak wskazuje literatura, kluczową rolę odgrywa intuicja właściciela-menedżera, która staje się głównym mechanizmem decyzyjnym. Jest ona definiowana w literaturze jako zaawansowany proces poznawczy, polegający na nieświadomym i szybkim przetwarzaniu informacji w oparciu o wcześniej zdobytą wiedzę i doświadczenie [Akinci, Sadler-Smith, 2012; Kiełtyka, Jędrzejczyk, 2015]. Objawia się jako nagłe przeczucie lub całościowe zrozumienie problemu [Malewska, 2015], które pozwala na podjęcie decyzji bez uciekania się do świadomej, analitycznej i sekwencyjnej analizy [Khatri, Ng, 2000]. W praktyce małych przedsiębiorstw to właśnie ten mechanizm często zastępuje formalne narzędzia planistyczne w wyznaczaniu strategicznych kierunków działania [Malewska, 2015].

Fundamentem, na którym opiera się skuteczna intuicja menedżerska, jest przede wszystkim bogate i zróżnicowane doświadczenie [Akinci, Sadler-Smith, 2012]. Intuicja jest bowiem mechanizmem, za pomocą którego skumulowane przez lata doświadczenia są przekładane na trafne decyzje strategiczne [Akinci, Sadler-Smith, 2012]. Nie jest to wrodzony dar, lecz kompetencja, która rozwija się i doskonali w toku praktyki menedżerskiej [Miller, 2005; Molenda, 2018]. Doświadczeni menedżerowie, poprzez wielokrotne obcowanie ze złożonymi i niejednoznacznymi problemami, uczą się rozpoznawać kluczowe wzorce i sygnały w otoczeniu, co pozwala im na szybką i holistyczną ocenę sytuacji [Salas i in., 2010]. Proces ten bazuje na wiedzy ukrytej (ang. *tacit knowledge*), czyli trudnym do werbalizacji i skodyfikowania zasobie wiedzy osobistej, który jest kluczowy dla podejmowania decyzji w warunkach niepewności [Akinci, Sadler-Smith, 2012].

Podejście strategiczne oparte na intuicji, mimo swoich zalet, nie jest jednak rozwiązaniem uniwersalnym. Jego skuteczność jest silnie uzależniona od kontekstu sytuacyjnego. Intuicja okazuje się najcenniejsza w środowiskach niestabilnych, turbulentnych i niepewnych,

gdzie brakuje kompletnych danych, presja czasu jest wysoka, a problemy są słabo ustrukturyzowane, co często odpowiada realiom funkcjonowania MŚP [Khatri, Ng, 2000]. W takich warunkach pozwala ona na szybkie podejmowanie decyzji oraz generowanie kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań [Malewska, 2015]. Jednocześnie w stabilnym otoczeniu, gdzie dostępne są rzetelne dane, analityczne metody podejmowania decyzji mogą okazać się bardziej efektywne [Khatri, Ng, 2000]. Głównym zagrożeniem związanym z poleganiem na intuicji jest jej podatność na błędy poznawcze (ang. *cognitive biases*), a jej trafność jest bezpośrednio uzależniona od jakości i adekwatności wcześniejszych doświadczeń decydenta [Akinci, Sadler-Smith, 2012; Salas i in., 2010].

## 2.4. Analityczne planowanie vs. intuicyjne działanie

Istotne miejsce w naukach o zarządzaniu zajmuje debata na temat roli analizy i intuicji w podejmowaniu decyzji strategicznych. Współczesne ujęcie tego zagadnienia często opiera się na teorii dwoistości procesów poznawczych (ang. *dual-process theory*), która zakłada istnienie dwóch fundamentalnie różnych systemów myślenia [Hodgkinson, Langan-Fox, Sadler-Smith, 2008]. Pierwszy z nich, nazwany Systemem 1, odpowiada za myślenie intuicyjne. Charakteryzuje się on działaniem szybkim, automatycznym, bezwysiłkowym i często nieświadomym. Drugi, System 2, stanowi podstawę myślenia analitycznego. Jego działanie jest powolne, sekwencyjne, wymaga świadomego wysiłku i opiera się na stosowaniu formalnych reguł [Hodgkinson, Langan-Fox, Sadler-Smith, 2008]. Zrozumienie dynamiki i interakcji między tymi dwoma systemami jest kluczowe dla analizy procesu strategicznego w każdym przedsiębiorstwie.

Podejście analityczne, reprezentowane przez System 2, jest utożsamiane z klasycznym, racjonalnym modelem podejmowania decyzji [Kahneman, 2012; Hodgkinson, Langan-Fox, Sadler-Smith, 2008]. System ten charakteryzuje się działaniem powolnym, sekwencyjnym i wymagającym świadomego wysiłku poznawczego. Opiera się on na stosowaniu formalnych reguł i logiki w celu dojścia do konkluzji [Evans, 2008]. W praktyce zarządzania odpowiada to formalnym procesom planowania strategicznego, w których problem jest dekomponowany na mniejsze części, a następnie analizowany krok po kroku w oparciu o dostępne dane. Celem tego świadomego i kontrolowanego procesu jest zredukowanie niepewności oraz znalezienie optymalnego lub przynajmniej satysfakcjonującego rozwiązania [Hodgkinson, Langan-Fox, Sadler-Smith, 2008]. Model ten leży u podstaw sformalizowanego planowania strategicznego i jest najskuteczniejszy w stabilnym, przewidywalnym otoczeniu.

W praktyce menedżerskiej oba modele nie powinny być postrzegane jako wzajemnie się wykluczające, lecz jako komplementarne narzędzia, którymi dysponuje decydent [Hodgkinson, Langan-Fox, Sadler-Smith, 2008]. Skuteczni liderzy potrafią elastycznie przełączać się między oboma systemami, wykorzystując analizę do strukturyzacji problemu i weryfikacji hipotez, a intuicję do generowania kreatywnych rozwiązań i podejmowania decyzji

w warunkach niekompletnych informacji [Akinci, Sadler-Smith, 2012]. Kluczem do sukcesu jest zatem nie dominacja jednego podejścia nad drugim, ale ich synergia i umiejętne dostosowanie do specyfiki problemu decyzyjnego oraz kontekstu, w jakim działa organizacja [Khatri, Ng, 2000].

W świetle powyższych rozważań teoria dwoistości procesów poznawczych stanowi cenną ramę teoretyczną dla analizy porównawczej modeli zarządzania strategicznego. Można postawić tezę, że w sektorze MŚP, z uwagi na centralną rolę właściciela i potrzebę elastyczności, dominującą rolę odgrywać będzie szybki i holistyczny System 1. Z kolei w dużych korporacjach, gdzie kluczowa jest koordynacja, racjonalność i minimalizacja ryzyka, procesy strategiczne będą opierać się na świadomym i sekwencyjnym Systemie 2. Celem niniejszego badania jest empiryczna weryfikacja tej hipotezy oraz zbadanie konsekwencji dominacji poszczególnych systemów dla kluczowych parametrów procesu decyzyjnego.

### **3. Metoda badawcza**

#### **3.1. Procedura badawcza i narzędzie pomiarowe**

W niniejszej pracy podjęto próbę empirycznej weryfikacji tez dotyczących roli intuicji menedżerskiej jako substytutu sformalizowanej strategii w przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonej szczegółowej analizy literaturowej, która pozwoliła na określenie kluczowych obszarów badawczych, opracowano kwestionariusz ankietowy. Wybrana metoda badawcza, czyli badanie ankietowe, umożliwiła efektywne pozyskanie danych od precyzyjnie zdefiniowanej grupy respondentów oraz ich późniejszą analizę ilościową.

Badanie zostało zrealizowane w okresie wrzesień–październik 2025 roku za pomocą formularza stworzonego w Google Forms, który udostępniono respondentom w formie elektronicznej. Narzędzie badawcze zawierało pytania zamknięte, dotyczące charakterystyki przedsiębiorstwa, oraz pytania ocenijające oparte na pięciostopniowej skali Likerta. Skala ta pozwoliła respondentom na wskazanie stopnia, w jakim zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami dotyczącymi formalizacji strategii, roli intuicji oraz percepcji procesu decyzyjnego.

#### **3.2. Dobór i charakterystyka próby badawczej**

W badaniu zastosowano metodę doboru celowego. Grupę badawczą stanowiły osoby posiadające doświadczenie w zarządzaniu, zrekrutowane za pośrednictwem serwisu LinkedIn, przy wykorzystaniu narzędzia „Sales Navigator”. Formularz badania kierowano do osób, które w swoich profilach zawodowych wskazały pełnienie ról decyzyjnych, w dwóch kluczowych dla celów badawczych grupach: kluczowych menedżerów i właścicieli z sektora MŚP oraz z dużych przedsiębiorstw. Taki dobór próby pozwolił na zebranie opinii od przedstawicieli

organizacji o zakładanym, odmiennym podejściu do zarządzania strategicznego, co stanowiło podstawę do przeprowadzenia analizy porównawczej.

Zebrane dane zostały opracowane i poddane analizie ilościowej. Głównym jej celem było porównanie odpowiedzi między zdefiniowanymi grupami badawczymi w celu zidentyfikowania kluczowych różnic i tendencji. Wyniki badania ankietowego zostały zaprezentowane w postaci tabel, które obrazują, jak postrzegana jest rola intuicji i strategii w obu typach organizacji. Analiza ta posłużyła do weryfikacji postawionych na wstępie tez badawczych.

Do analizy zakwalifikowano 103 w pełni poprawnie wypełnione kwestionariusze. W badaniu wzięły udział osoby pełniące funkcje decyzyjne, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

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.

Kluczowe dla dalszej analizy jest wyodrębnienie dwóch grup porównawczych. Pierwsza z nich to grupa małych i średnich przedsiębiorstw, obejmująca przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, do których należy łącznie 59,2% respondentów. Druga grupa obejmuje natomiast przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 osób, reprezentując 40,8% badanych.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, ukazujące kluczowe różnice w podejściu do zarządzania strategicznego w obu grupach, zostały zaprezentowane w kolejnym rozdziale w formie tabelarycznej.

## 4. Wyniki badań

Analizę danych przeprowadzono w sposób porównawczy, zestawiając odpowiedzi uzyskane od menedżerów z sektora MŚP ( $N = 61$ ) oraz z dużych przedsiębiorstw ( $N = 42$ ). Celem analizy jest identyfikacja kluczowych różnic w podejściu do zarządzania strategicznego oraz weryfikacja tezy o dominacji odmiennych systemów poznawczych (Systemu 1 w MŚP oraz Systemu 2 w dużych korporacjach).

Tabela 2. Posiadanie sformalizowanego dokumentu strategii w badanych grupach (%)

Grupa	Tak	Nie
MŚP	46	54
Duże przedsiębiorstwa	81	19

Źródło: opracowanie własne.

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.

Analizę rozpoczyna weryfikacja różnic w podejściu do formalizacji strategii, która stanowi kluczowy wskaźnik aktywności Systemu 2. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, posiadanie spisane dokumentu strategicznego jest wyraźnie częstsze w dużych przedsiębiorstwach, gdzie zadeklarowało je 81% respondentów. W sektorze MŚP odsetek ten jest znacząco niższy i wynosi 46%. Zaobserwowana różnica potwierdza, że brak formalnego planu jest zjawiskiem znacznie częściej występującym w mniejszych organizacjach. Wskazuje to na istnienie przestrzeni, w której nieformalne mechanizmy, takie jak intuicja, mogą odgrywać rolę substytucyjną wobec analitycznego planowania.

Aby pogłębić analizę, zbadano, w jaki sposób firmy, które zadeklarowały posiadanie spisanego planu, faktycznie go wykorzystują. Jak wynika z danych w tabeli 3, w korporacjach dokument strategiczny stanowi kluczowy punkt odniesienia w procesie decyzyjnym, a zawarte w nim cele są regularnie monitorowane, na co wskazują wysokie średnie ocen. W grupie MŚP, nawet jeśli dokument strategii istnieje, jego rola jest postrzegana jako mniej centralna. Sugeruje to, że formalny plan może w tych firmach współistnieć z innymi, nieformalnymi mechanizmami decyzyjnymi.

Z kolei w grupie przedsiębiorstw, które nie posiadają sformalizowanej strategii (obejmującej w większości firmy z sektora MŚP), zbadano, co stanowi główny punkt odniesienia przy wyznaczaniu długofalowych kierunków rozwoju. Wyniki przedstawione w tabeli 4 jednoznacznie wskazują, że dominującym substytutem planu strategicznego jest długofalowa wizja i osobiste przekonania właściciela lub założyciela firmy. Tę odpowiedź wybrało ponad 60% respondentów z tej grupy. W znacznie mniejszym stopniu rolę tę odgrywa bieżąca, oportunistyczna reakcja na szanse rynkowe czy nieformalne ustalenia w gronie zarządu. Marginalne znaczenie ma natomiast naśladowanie działań liderów w branży, co sugeruje, że nawet bez formalnego planu firmy te starają się podążać własną, unikalną ścieżką.

**Tabela 4. Główne punkty odniesienia w firmach nieposiadających sformalizowanej strategii (%)**

Kryterium oceny	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.

Dotychczasowa analiza wykazała istotne różnice w zakresie formalizacji procesów strategicznych. Potwierdzono, że w sektorze MŚP rzadziej niż w dużych organizacjach występuje spisany dokument strategii (tabela 2), a jeśli nawet istnieje, odgrywa on mniej centralną rolę w procesie decyzyjnym (tabela 3). Stwierdzono również, że w warunkach braku sformalizowanego planu kluczowym punktem odniesienia dla menedżerów MŚP staje się długofalowa wizja właściciela (tabela 4).

Kolejny etap analizy empirycznej skoncentrowano na weryfikacji roli, jaką w procesach decyzyjnych obu grup przedsiębiorstw odgrywa intuicja menedżerska, postrzegana w niniejszym badaniu jako kluczowy komponent nieformalnego procesu strategicznego. Celem było zbadanie, czy i w jakim stopniu poleganie na intuicji różnicuje badane grupy oraz jakie są postrzegane źródła tej kompetencji. W tabeli 5 zaprezentowano porównanie średnich ocen dla szeregu stwierdzeń diagnostycznych, odnoszących się do roli i postrzeganych źródeł 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.

Dane zaprezentowane w tabeli 5 obrazują zróżnicowanie w zakresie roli i postrzeganych źródeł intuicji menedżerskiej w badanych grupach przedsiębiorstw. Zaobserwowano wyraźną różnicę w deklarowanym stopniu wykorzystania intuicji w codziennej pracy. Menedżerowie z sektora MŚP ocenili swoje poleganie na „przecuciu biznesowym” istotnie wyżej (średnia 4,4) niż respondenci z dużych przedsiębiorstw (średnia 3,5). W odniesieniu do źródeł intuicji, obie grupy respondentów wskazały na kluczowe znaczenie wieloletniego doświadczenia

branżowego. Wskaźnik ten uzyskał wysokie oceny zarówno w grupie MŚP (średnia 4,8), jak i w dużych przedsiębiorstwach (średnia 4,3). Największą rozbieżność w ocenach odnotowano w przypadku stwierdzenia dotyczącego formułowania intuicyjnych ocen rynku na podstawie bezpośrednich rozmów z klientami i partnerami biznesowymi. W grupie MŚP czynnik ten został oceniony bardzo wysoko (średnia 4,7), podczas gdy w dużych przedsiębiorstwach jego znaczenie jest postrzegane jako wyraźnie niższe (średnia 3,4).

Zidentyfikowane różnice w podejściu do formalizacji strategii oraz roli intuicji menedżerskiej sugerują istnienie odmiennych modeli procesu decyzyjnego w badanych grupach. W kolejnym kroku analizy podjęto próbę zbadania, jak te odmienności przekładają się na postrzegane parametry i konsekwencje podejmowanych decyzji. W tym celu respondentów poproszono o ocenę wybranych cech procesu decyzyjnego w ich organizacjach. Zbiorcze zestawienie wyników dla obu grup przedstawiono w tabeli 6.

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.

Finalnym etapem analizy ilościowej była ocena kluczowych parametrów procesu decyzyjnego, postrzeganych przez respondentów w obu badanych grupach. Jak wskazują dane zgromadzone w tabeli 6, wyniki te ujawniają systematyczne różnice w charakterystyce podejmowania decyzji. W przedsiębiorstwach z sektora MŚP istotnie wyżej oceniono szybkość podejmowania decyzji (średnia 4,4) oraz elastyczność i zdolność do adaptacji (średnia 4,2). Wartości te znacząco kontrastują z ocenami uzyskanymi w grupie dużych przedsiębiorstw, gdzie wyniosły one odpowiednio 3,1 oraz 3,3. Odwrotną zależność zaobserwowano w przypadku spójności i konsekwencji decyzji. Parametr ten uzyskał znacznie wyższą ocenę w dużych korporacjach (średnia 4,3) niż w sektorze MŚP (średnia 3,2). Należy przy tym odnotować, że pomimo wskazanych różnic w charakterystyce procesu, postrzegana skuteczność w osiągnięciu celów długofalowych została oceniona na zbliżonym, wysokim poziomie w obu grupach (4,2 dla MŚP i 4,4 dla dużych przedsiębiorstw).

Przedstawione w niniejszym rozdziale wyniki badań empirycznych wskazują na istnienie dwóch odmiennych modeli podejścia do zarządzania strategicznego. Zidentyfikowane różnice w zakresie formalizacji strategii, roli intuicji oraz charakterystyki procesu decyzyjnego stanowią podstawę do dalszej, pogłębionej interpretacji w kolejnej części artykułu.

## 5. Dyskusja wyników

Przeprowadzone badanie empiryczne pozwoliło na zidentyfikowanie i porównanie dwóch odmiennych modeli zarządzania strategicznego, które można skutecznie zinterpretować przez pryzmat wprowadzonej wcześniej teorii dwoistości procesów poznawczych. Uzyskane wyniki, konfrontowane z istniejącą literaturą przedmiotu, rzucają nowe światło na naturę i skuteczność nieformalnych substytutów strategii.

Zaobserwowana znacząca różnica w poziomie formalizacji strategii, gdzie w sektorze MŚP brak spisanego dokumentu jest zjawiskiem powszechnym (54% badanych), koresponduje z wnioskami ugruntowanymi w nauce o zarządzaniu. Badania Letycji Sołoducho-Pelc [2014] wykazały, że koncepcja „strategii w głowie szefa” jest najbardziej charakterystyczna dla małych i średnich firm. Niniejsze badanie nie tylko potwierdza tę tezę, ale również ją pogłębia. Wykazano bowiem, że w warunkach braku sformalizowanego planu to właśnie długofalowa wizja i osobiste przekonania właściciela stanowią główny punkt odniesienia dla 70% menedżerów MŚP. Co więcej, nawet w tych MŚP, które posiadają dokument strategiczny, jego rola w procesie decyzyjnym jest postrzegana jako mniej centralna niż w korporacjach. Potwierdza to ustalenia Joanny Radomskiej [2013], której badania wskazały, że nieformalny pomysł w głowie lidera jest często uznawany za wystarczający dla zapewnienia funkcjonowania firmy. W tym kontekście strategia w MŚP staje się procesem umysłowym, swoistą logiką działania, która sprzyja elastyczności i szybkości w wykorzystywaniu pojawiających się okazji rynkowych.

Centralnym elementem tego nieformalnego modelu jest intuicja menedżerska, której rola w MŚP okazała się istotnie większa (średnia ocena 4,4) niż w dużych przedsiębiorstwach (średnia 3,5). Kluczowe jest jednak to, że w obu grupach intuicja jest silnie powiązana z wieloletnim doświadczeniem branżowym (średnie oceny odpowiednio 4,8 i 4,3). Wynik ten pozwala argumentować, że intuicja w praktyce menedżerskiej nie jest postrzegana jako irracjonalne przeczucie, lecz jako zaawansowany proces poznawczy, oparty na skumulowanej wiedzy i niejawnym wzorcach rozpoznawanych dzięki doświadczeniu. Pogląd ten jest zbliżony do podejścia, w którym intuicję uznaje się za pożyteczne narzędzie menedżerskie, na które składają się lata doświadczeń oraz bogate zasoby wiedzy ukrytej [Polowczyk, 2008, s. 72]. Takie ujęcie podkreśla dwoistą naturę zarządzania strategicznego, w której obok formalnej analizy kluczową rolę odgrywają doświadczenie, wyobraźnia i intuicja stratega. Co więcej, wyniki te ilustrują fundamentalny dla teorii strategii paradoks poznawczy: intuicja vs. analiza. Badanie pokazuje, że nie mamy do czynienia z dychotomią, lecz z komplementarnością obu podejść, co jest zgodne z wnioskami Kiełtyki i Jędrzejczyka [2015], wskazującymi, że doświadczeni menedżerowie w procesach decyzyjnych stosują zarówno podejście racjonalne, jak i intuicyjne.

Analiza konsekwencji obu modeli ujawniła istnienie kompromisu strategicznego. Zgodnie z oczekiwaniami, model intuicyjny (MŚP) oceniono wyżej pod kątem szybkości i elastyczności, podczas gdy model analityczny (duże firmy) postrzegany jest jako zapewniający większą spójność i konsekwencję. Najbardziej interesującym i nieoczywistym wnioskiem jest jednak fakt, że pomimo tak odmiennych charakterystyk, postrzegana skuteczność w osiągnięciu celów

długofalowych w obu grupach jest na bardzo zbliżonym, wysokim poziomie. Sugeruje to, że oba modele stanowią adekwatne i efektywne sposoby adaptacji do warunków, w jakich funkcjonują poszczególne typy organizacji. Wniosek ten staje się jeszcze ciekawszy w konfrontacji z wynikami badań Przemysława Wołczka [2016]. Autor ten, badając hipotezę, że to w małych firmach cele strategiczne są częściej definiowane w oderwaniu od analizy strategicznej, uzyskał wynik odwrotny do oczekiwanego. Problem ten najczęściej występował w dużych przedsiębiorstwach. Zestawienie tego faktu z wynikami przeprowadzonego na potrzeby tego artykułu badania pozwala postawić tezę, że dychotomia „intuicyjne MŚP vs. analityczne korporacje” jest nadmiernym uproszczeniem. Intuicja menedżerów MŚP, czerpana, jak wykazało zawarte w tym artykule badanie, z bezpośrednich rozmów z klientami (średnia ocena 4,7), może być mechanizmem silniej „uziemiającym” decyzje strategiczne w realiach rynkowych niż sformalizowane analizy w dużych organizacjach, które potencjalnie mogą prowadzić do oderwania od rzeczywistości operacyjnej.

## 6. Podsumowanie

Celem przeprowadzonej analizy była weryfikacja tezy o istnieniu dwóch odmiennych modeli zarządzania strategicznego, których charakter zależy od stopnia formalizacji procesu planistycznego. W obliczu zidentyfikowanej w literaturze dychotomii między analitycznym planowaniem a intuicyjnym działaniem kluczowe stało się zbadanie mechanizmu, w ramach którego intuicja menedżerska funkcjonuje jako substytut strategii, oraz zrozumienie natury, źródeł i konsekwencji tego podejścia.

Badanie empiryczne wykazało, że intuicja, czerpana z osobistych przekonań i wizji właściciela-menedżera, stanowi dominujący substytut strategii w firmach nieposiadających spisanego planu. Potwierdzono tym samym, że w sektorze MŚP proces strategiczny ma w dużej mierze charakter nieformalny i jest silnie osadzony w osobie lidera. Fundamentalnym ustaleniem jest jednak natura tej intuicji. Wyniki wskazują, że nie jest ona postrzegana jako irracjonalne przecucie, lecz jako kompetencja ekspercka, której głównym źródłem jest wieloletnie doświadczenie branżowe. To z kolei może wskazywać na pozycjonowanie intuicyjnego modelu zarządzania nie jako brak strategii, ale jako jej odmienną, bazującą na wiedzy ukrytej, formę.

Kluczową konkluzją jest zidentyfikowanie odmiennej charakterystyki procesu decyzyjnego w obu badanych grupach. Model oparty na intuicji, dominujący w MŚP, zapewnia organizacji większą szybkość i elastyczność, podczas gdy sformalizowany model korporacyjny sprzyja spójności i konsekwencji działań. Co istotne, pomimo tych różnic, postrzegana skuteczność w osiągnięciu celów długofalowych w obu grupach jest na zbliżonym, wysokim poziomie. Sugeruje to, że oba modele, choć fundamentalnie różne, mogą być równie efektywnymi sposobami adaptacji do specyficznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Implikacje teoretyczne przeprowadzonej analizy wiążą się z podważeniem prostej dychotomii między racjonalnym planowaniem a intuicyjnym, niesformalizowanym działaniem.

Wyniki sugerują, że intuicja w MŚP, silnie zakorzeniona w bezpośrednim kontakcie z rynkiem, może stanowić skuteczne narzędzie analityczne w czasie rzeczywistym, chroniące firmę przed ryzykiem oderwania od realiów rynkowych, na które, jak wskazują inne badania, mogą być narażone nawet duże, analitycznie zorientowane organizacje.

Wśród implikacji praktycznych należy wskazać, że dla właścicieli-menedżerów MŚP poleganie na doświadczeniu i intuicji jest uprawomocnionym i skutecznym modelem działania. Jego efektywność jest jednak warunkowana utrzymaniem bliskiego, sensorycznego kontaktu z otoczeniem biznesowym, które stanowi kluczowe źródło trafnych przeczuć.

Niniejsze badanie posiada pewne ograniczenia, wynikające głównie z oparcia się na deklaracyjnych ocenach respondentów. Dalsze badania nad rolą substytutów strategii powinny zmierzać w kierunku metod jakościowych, takich jak studia przypadków, które pozwoliłyby na pogłębioną analizę procesów poznawczych i decyzyjnych menedżerów. Interesujące byłoby również przeprowadzenie badań o charakterze podłużnym, umożliwiających weryfikację rzeczywistej, długoterminowej skuteczności obu modeli zarządzania strategicznego w odniesieniu do obiektywnych wskaźników finansowych.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
2. Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.
3. Kiełtyka, L., Jędrzejczyk, W. (2015). Intuicja w zarządzaniu – problematyka i kierunki badań. W: *Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian* (s. 133–142), K. Januszkiewicz, M. Czajkowska, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/7969-802-8.12.
4. Leszczewska, K. (2017). Stadia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych – studium przypadku. W: *Firmy rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania* (s. 9–27), Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.). Łódź–Warszawa: Społeczna Akademia Nauk.
5. Oblój, K. (2017). *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*. Warszawa: Poltext.
6. Polowczyk, J. (2008). *Skuteczne strategie biznesowe. Praktyka i teoria*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
7. Rumelt, R.P. (2012). *Dobra strategia, zła strategia. Czym się różnią i dlaczego to ma znaczenie*. Warszawa: MT Biznes.
8. Rumelt, R.P. (2022). *Sedno strategii. Jak lider może stać się strategiem*. Warszawa: MT Biznes.
9. Sułkowski, Ł., Marjańska-Potakowska, J. (2017). Stadia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych – studium przypadku. W: *Firmy rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania* (s. 61–79), Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.). Łódź–Warszawa: Społeczna Akademia Nauk.

## Artykuły naukowe

1. Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in Management Research: A Historical Review, *International Journal of Management Reviews*, 14(1), s. 104–122. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x.
2. Evans, J. (2008). Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition, *Annual Review of Psychology*, 59, s. 255–278. DOI: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093629.
3. Hodgkinson, G., Langan-Fox, J., Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A Fundamental Bridging Construct in the Behavioral Sciences, *British Journal of Psychology*, 99, s. 1–27. DOI: 10.1348/000712607X216666.
4. Khatri, N., Ng, H. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making, *Human Relations*, 53, s. 57–86. DOI: 10.1177/0018726700531004.
5. Kraus, S., Harms, R., Schwarz, E. (2008). Strategic Business Planning and Success in Small Firms, *Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(4), s. 381–396.
6. Kraus, S., Reiche, B., Reschke, C. (2005). The Role of Strategic Planning in SMEs, *Literature Review and Implications*.
7. Lal, S., Mani, H., Meera, K.L., Sharma, A., Sasidharan, A., Radha, T. (2023). Developing a Strategic Planning Framework for Small and Medium Enterprises (SMES), *European Chemical Bulletin*, 12(5), s. 460–469.
8. Malewska, K. (2015). Intuition in Decision-Making – Theoretical and Empirical Aspects, *International Journal of Business and Economic Development*, 3, a3. DOI: 10.15678/znuek.2019.0983.0502.
9. Miller, C. (2005). Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century?, *Academy of Management Executive*, 19, s. 19–30. DOI: 10.5465/ame.2005.15841948.
10. Molenda, R. (2018). Intuicja menedżera jako specyficzny aspekt zarządzania wiedzą, *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 377, s. 66–75.
11. O'Regan, N., Ghobadian, A., Liu, J. (2000). Strategic Planning for SMEs, *Scenario and Strategy Planning*, 2, s. 18–22.
12. Radomska, J. (2013). Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?, *Management and Business Administration. Central Europe*, 21, s. 41–54. DOI: 10.7206/mba.ce.2084-3356.45.
13. Saah, P. (2022). Critical Factors for the Successful Implementation of a Strategic Business Plan among Small and Medium Size Enterprises, *International Review of Management and Marketing*, 12, s. 19–28. DOI: 10.32479/irmm.13280.
14. Salas, E., Rosen, M., DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations, *Journal of Management*, 36, s. 941–973. DOI: 10.1177/0149206309350084.
15. Seidl, D., Ma, S., Splitter, V. (2024). What Makes Activities Strategic: Toward a New Framework for Strategy-As-Practice Research, *Strategic Management Journal*, 45(12), s. 2395–2419. DOI: 10.1002/smj.3668.
16. Sołoducho-Pelc, L. (2014). Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, s. 470–484. DOI: 10.15611/pn.2014.366.45
17. Sołoducho-Pelc, L. (2011). Wybory strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 171, s. 365–374.

18. Wołczek, P. (2016). Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, s. 559–570. DOI: 10.15611/pn.2016.444.49.

### **Materiały niepublikowane**

1. Beliczyński, J. (2024). Podstawy strategii firmy i zarządzania strategicznego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, *maszynopis niepublikowany (wersja robocza pierwszego rozdziału planowanego podręcznika do przedmiotu „Zarządzanie strategiczne”)*.

---

## **Managerial Intuition as a Substitute for Formalised Strategy in Management Practice**

---

### **Abstract**

The article examines the phenomenon of substituting formalised strategy with managerial intuition, analysing how it affects decision-making processes in the absence of a formal plan. Based on a survey comparing SMEs with large corporations, it identifies two distinct operational models: an intuitive model, which provides greater speed and flexibility and an analytical model, which ensures consistency. Despite fundamental differences, both approaches are considered equally effective in achieving goals. The findings indicate that managerial intuition is not an irrational hunch but rather an expert competence based on the experience and direct market contact. It constitutes an effective adaptive mechanism, representing not so much a lack of strategy as its alternative in a non-formalised form.

**Keywords:** managerial intuition, strategic management, strategic planning, strategy, strategy substitute

---