

*Mariola Ciszewska-Mlinarič*

Akademia Leona Koźmińskiego  
<https://orcid.org/0000-0001-6048-2644>

*Piotr Wójcik*

Akademia Leona Koźmińskiego  
<https://orcid.org/0000-0003-2275-1318>

## **Substytuty strategii? O nieporozumieniach wokół pojęcia strategii i ich konsekwencjach dla zarządzania**

---

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest obalenie tezy o istnieniu substytutów strategii, wskazując, że wynika ona z nieporozumień co do istoty i roli strategii. Dokonujemy dekonstrukcji tezy, wskazując, że spór o definicję i ontologię strategii ma konsekwencje także dla praktyki zarządzania. Strategia, rozumiana jako niepowtarzalny, kontekstowy układ świadomych wyborów i działań, stanowi unikalny mechanizm kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Utożsamianie strategii z narzędziami operacyjnymi, praktykami zarządczymi, rutynami organizacyjnymi czy innowacją modelu biznesowego wynika z błędów konceptualnych, nieprawidłowego rozróżnienia poziomów zarządzania i redukcjonizmu. Współczesne podejścia do zarządzania, oparte na elastyczności, iteracyjności i uczeniu się, nie eliminują potrzeby jasnej i świadomej strategii, lecz raczej ją uzupełniają – integrując wspomniane konstrukty. Poszukiwanie substytutów strategii jest próbą obejścia złożoności i głębi procesu strategicznego. Strategia pozostaje niezastąpionym fundamentem efektywnego zarządzania, którego nie da się sprowadzić do zestawu nawet najbardziej wyrafinowanych zamienników.

Słowa kluczowe: substytuty, strategia, planowanie strategiczne  
Kod klasyfikacji JEL: M21

---

## 1. Wprowadzenie

Współczesne warunki konkurowania, dla których charakterystyczne jest wysokie tempo i złożoność zmian w otoczeniu biznesowym [Petricevic, Teece, 2019; Rašković, 2022; Stańczyk-Hugiet, 2013], powodują „nieadekwatność rozwoju koncepcji teoretycznych w stosunku do potrzeb praktycznych” [Kaleta, 2010]. Zmieniająca się rzeczywistość wymusza konieczność przeformułowania tradycyjnych podejść i rozumienia pojęcia strategii, uwzględniając wyższy poziom adaptacji, szybkości uczenia się, elastyczności i odporności przedsiębiorstwa [Bąk, Jedynek, 2025; Hepfer, Lawrence, 2021; Witt i in., 2023]. Na znaczeniu zyskują podejścia do zarządzania oparte na elastyczności (ang. *agility*) [Doz, Kosonen, 2010] i zwinności (ang. *lean*) [Denning, 2017; Ries, 2011]. Innymi słowy, współczesne rozumienie strategii i myślenia strategicznego wymaga pozbycia się myślenia o nich jak o planie. Niezależnie od tego, nie należy ulegać złudzeniu, że improwizacja, intuicja, kultura organizacyjna, rutyny czy model biznesowy można traktować jako substytuty strategii. W niniejszym artykule zwracamy uwagę, że wymienione konstrukty są kategoriami komplementarnymi względem strategii, a nie jej substytutami. Jak argumentujemy w dalszych częściach tego tekstu, traktowanie koncepcji, podejść i mód w zarządzaniu jako substytutów strategii ma swoje źródło w błędnym rozumieniu pojęć. Podjęcie się zadania wyjaśnienia wymienionych kwestii uznajemy za jedno z kluczowych dla praktyki i teorii zarządzania. Współczesne zarządzanie wymaga bowiem jasności w rozumieniu strategii, a pojawiające się koncepcje jej „substytutów” generują ryzyko uproszczeń i błędów decyzyjnych.

## 2. Pojęcie strategii i jego ewolucja

Strategia w najprostszym ujęciu rozumiana jest jako spójna koncepcja działania oparta na zbiorze świadomych i powiązanych wyborów uwzględniających kontekst, które różnicują przedsiębiorstwo na rynku, to znaczy tworzą unikalny mechanizm kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej [Obłój, 2016; Porter, 1996]. W szerokim ujęciu, pojęcie strategii uwzględnia treść (ang. *content*) i proces, wokół których definicje tego konstruktu ewoluowały wraz ze zmieniającą się rzeczywistością społeczno-gospodarczą [zob. Obłój, 2014]. Treść odnosi się do decyzji strategicznych (*co?*; czego dotyczą decyzje: rynku, produktu, klienta, kanałów dystrybucji, konkurentów), natomiast proces koncentruje się na sposobie formułowania i wdrażania strategii (*jak?*). Treść i proces są ze sobą związane w taki sposób, że „proces kształtuje związek między treścią a wynikami, natomiast treść wpływa na zależność między procesem a wynikami” [Olson, Bokor, 1995, s. 34]. W ewolucji pojęcia strategii zauważalne jest stop-

niowe odchodzenie od prognostycznych podejść takich jak planowanie i pozycjonowanie – opierających się w dużej mierze na sformalizowanych narzędziach analitycznych i założeniu o przewidywalności zmienności otoczenia – na rzecz kreatywności i innowacji, elastyczności i adaptacji [Cummings, Deallenbach, 2009]. Na znaczeniu zyskują aspekty mikrofundamentów, przedsiębiorczości i tworzenia wartości w rozumieniu schumpeteriańskim oraz rozwoju i zarządzania wiedzą [Bindra i in., 2019; Guerras-Martin i in., 2014; Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012].

Początkowo strategia utożsamiana była z kompletnym planem, który określa, jakie decyzje należy podjąć w każdej możliwej sytuacji [Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962]. Formalizacja procesu formułowania i wdrażania planu oraz założenie o racjonalności decydentów stopniowo oddało pola rozumieniu strategii jako wzorca zachowań organizacyjnych (ang. *strategy as a pattern*) utrwalanego w postaci rutyn, w toku prób i błędów, polityki organizacyjnej i uczenia się [Mintzberg, 1978]. Krytyka planowania koncentrowała się wokół nadmiernego wykorzystywania narzędzi analizy matematycznej w ekstrapolowaniu przeszłych zdarzeń do podejmowania decyzji dotyczących przyszłości [Mintzberg, 1994]. Odrzucono idealistyczne założenie o pełnej racjonalności decydentów oraz analitycznym i sformalizowanym procesie wdrożenia celów strategicznych z jasno zdefiniowanymi zadaniami oraz podziałem władzy i odpowiedzialności [Cyert, March, 1963]. Z czasem stało się jasne, że strategia jest raczej wynikiem zaplanowanych i emergentnych decyzji i działań wszystkich osób w organizacji, a nie tylko decyzji najwyższej kadry kierowniczej [Mintzberg, Waters, 1981]. Nurt ewolucyjny postuluje, że strategia kształtowana jest w toku zmienności, selekcji i retencji rutyn organizacyjnych, aniżeli w drodze szczegółowo zaplanowanego planu strategicznego [Stańczyk-Hugiet i in., 2016, 2017]. Kolejny nurt – szkoła pozycyjna – wprowadziła nowe rozumienie strategii – jej celem stało się określenie atrakcyjnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa względem konkurencji [Porter, 1980]. W tym rozumieniu osiągnięcie pozycji konkurencyjnej możliwe jest poprzez dostosowanie strategii kosztowo-jakościowej do dynamiki konkurencyjno-rynkowej [Porter, 1996]. Przełom lat 80. i 90. XX wieku to narodziny szkoły zasobowej, zgodnie z którą strategia to proces tworzenia unikalnych zasobów i kompetencji, które – jako zestaw – tworzą wyjątkowość firmy na rynku [Barney, Clark, 2007; Prahalad, 1993]. Różnice w wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw wynikają z odmiennej kontroli nad zasobami spełniającymi kryteria VRIN, które umożliwiają osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Barney i in., 2001]. Proces imitacji zasobów jest trudny i kosztowny, o ile w ogóle możliwy, ze względu na ich osadzenie w specyficznym kontekście organizacyjnym, zależności od ścieżki rozwoju organizacji (ang. *path dependency*), niejednoznaczności relacji przyczynowo-skutkowych między zasobami a osiąganymi efektami (ang. *causal ambiguity*) oraz złożoności społecznych interakcji towarzyszących ich wykorzystaniu (ang. *social complexity*) [Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984].

Rozumienie strategii w ostatnich dwóch dekadach ewoluowało w kierunku tworzenia renty ekonomicznej zgodnie z logiką schumpeteriańską, tzn. w toku rozwoju zdolności/kompetencji organizacyjnych, na bazie alokacji, rekombinacji i rozwoju zasobów, w drodze

tworzenia dynamicznych zdolności/kompetencji, stanowiąc tym samym rozwinięcie teorii zasobowej [Makadok, 2001; Teece i in., 1997]. Narastająca dynamika otoczenia i złożoność otoczenia, przyczyniające się do coraz bardziej odczuwanej niepewności, stały się źródłem poszukiwań nowych podejść i koncepcji w zarządzaniu strategicznym. Efektem było pojawienie się podejść, które zakładają większą elastyczność realizacji strategii, m.in. sekwencji realnych opcji [Courtney, 2001; McGrath, Nerkar, 2004; Trigeorgis, 1996]<sup>1</sup>, prostych reguł [Eisenhardt, Sull, 2001], *lean* i *agile* [Ries, 2011], innowacji modelu biznesowego [Spieth i in., 2025], czy koncepcji turkusowej organizacji [Laloux, 2014]. W uproszczeniu, koncentrują się one na znalezieniu relatywnie prostych i elastycznych zasad postępowania z coraz bardziej złożoną i nieprzewidywalną rzeczywistością, nawiązując tym samym do pojęcia substytutów strategii Weicka [1987].

### 3. Koncepcja substytutów strategii według Karla E. Weicka

Pojęcie substytutów strategii zostało wprowadzone przez Karla E. Weicka [1987], który wskazuje, że strategia nie jest jedynym źródłem uporządkowanego działania w organizacji. Substytut w jego rozumieniu to czynnik (lub warunek), który zastępuje, tj. realizuje te same funkcje co strategia i oznacza działanie realizowane w przekonaniu o istotności dla powodzenia organizacji. Plan strategiczny natomiast pełni drugoplanową rolę i jest jedynie pretekstem do działania. W uproszczeniu, teza zakłada, że skuteczność substytutów wzrasta wraz ze wzrostem turbulencji otoczenia. Weick [1987] podkreśla, że nadmiar formalnej strategii może prowadzić do paraliżu decyzyjnego lub rozbicia organizacji, a wiele działań o charakterze strategicznym wynika z adaptacji *ad hoc*, eksperymentowania oraz uczenia się w działaniu. Formalna strategia zdaje się mniej istotna, a jej funkcje częściowo przejmują przede wszystkim: improwizacja (w formie elastyczności, szybkości działania w odpowiedzi na zachodzące zmiany), pewność siebie (działanie oparte na przekonaniu decydenta o sensowności i przewidywalności sytuacji, nawet bez szczegółowej analizy), rutyny organizacyjne oraz kultura organizacyjna (pełniąc rolę „niewidzialnej strategii”) [Thomas, 1996; Weick, 1987, 1995].

### 4. Dekonstrukcja i krytyczna analiza tezy o substytutach

Teza Weicka jest w istocie powtórzeniem krytyki planowania strategicznego Mintzberga [1978, 1994a, 1994b] i innych [Andrews, 1971; Mintzberg, Waters, 1981; Quinn, 1978]. Zgodnie ze szkołą wzorca, strategia jest wynikiem celowych i wyłaniających się *ad hoc* działań strategicznych, tworząc z czasem spójny i powtarzalny wzorzec postępowania organizacji, które

---

<sup>1</sup> Jakkolwiek relatywnie często stosowana [Smart, Graham, 2012], stanowi wyzwanie dla menedżerów z racji konieczności rozumienia wyrafinowanego aparatu matematycznego [zob. Obłój, 2014, s. 166].

staje się *de facto* strategią [zob. Oblój, 2014]. Z kolei proces formułowania założeń i celów strategicznych kształtowany jest przez politykę i kulturę organizacyjną, w związku z czym nie może być w pełni racjonalny [Cyert, March, 1963]. Argumenty te rezonują z tezą o zbędności menedżerów [Hamel, 2011; Hamel, Zanini, 2020], czy potrzebie wyeliminowania hierarchii jako takiej, w drodze np. turkusowego zarządzania [Laloux, 2014]. Jak wskazują Foss i Klein [2022], romantyczne przekonanie o wyższości „odchudzonych” organizacji nad scentralizowanymi korporacjami nie znajduje potwierdzenia w wynikach badań. Nie zmieniają tego anegdoty o organizacjach takich jak Haier, Spotify, Valve czy Facebook, które w rzeczywistości (mimo deklaracji) stosują tradycyjne rozwiązania strukturalne [Foss, Klein, 2022]. Mając na uwadze powyżej przytoczone przykłady oraz powracające postulaty zastąpienia strategii „odchudzonymi” koncepcjami i podejściami, podejmujemy w dalszej części dekonstrukcję tezy Weicka [1987], uzasadniając, że problem w istocie sprowadza się w większym stopniu do wbudowania elastyczności w proces wdrażania założonej strategii, aniżeli zastąpienia jej uproszczonymi rozwiązaniami [zob. Rothaermel, Fuller, 2025; Rumelt, 2011]. Uproszczone koncepcje, narzędzia i techniki zarządzania oraz postulaty spłaszczania struktur, decentralizacji, eliminacji celów, budżetowania i opisu stanowiskowego, w których pracownicy są świadomi celów organizacji, oddolnie zmotywowani, zaangażowani i posiadający kompetencje do podejmowania decyzji, a rola menedżerów sprowadza się raczej do inspirowania (liderowania) niż realizowania klasycznych funkcji zarządzania, należy traktować jako wartościowe podejścia komplementarne względem strategii, aniżeli jej substytuty.

Krytyczna dekonstrukcja tezy Weicka wymaga uprzedniego rozważenia złożoności wielopoziomowej analizy podejmowania decyzji oraz rozgraniczenia etapów formułowania i wdrażania strategii. Klasyczny podział uwzględnia trzy podstawowe poziomy analizy: strategiczny, taktyczny i operacyjny [Eisenhardt, Zbaracki, 1992; Elbanna, 2006; Leiblen i in., 2018]. Podział ten jest ściśle związany z procesem podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Decyzje strategiczne to takie, które dotyczą szerokiego zakresu działań w organizacji, mają istotne i długotrwałe konsekwencje dla organizacji, branży/rynku i jej uczestników oraz które są powtarzalne w czasie [Seidl i in., 2024]. Decyzje taktyczne związane są z właściwą operacjonalizacją decyzji strategicznych, zrozumiałego zakomunikowania ich pracownikom operacyjnym przez menedżerów średniego szczebla [Rouleau, Balogun, 2011]. Decyzje operacyjne z kolei dotyczą działań związanych z przetwarzaniem zasobów (nakładów) w wyniki w ramach systemu operacyjnego, tzn. celowo zaprojektowanego i zorganizowanego układu [zob. Gregorczyk, 2012]. Koncepcyjne rozróżnienie trzech podstawowych poziomów analizy i podejmowania decyzji, a co za tym idzie hierarchii organizacyjnej, pozwala na lepsze zrozumienie zjawisk i pojęć, co prawda odrębnych, ale związanych ze strategią w ramach procesu zarządzania strategicznego.

Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie stanowi wyzwanie ze względu na ilość informacji i liczbę decyzji (wyborów) koniecznych do podjęcia. W tradycyjnym deterministycznym modelu podejmowania decyzji Simona opracowanie alternatywnych kierunków działania opiera się na analizie strategicznej dostępnych danych o otoczeniu w celu stworzenia ograniczonej

liczby opcji, będących podstawą do wyboru przez przedstawicieli kadry kierowniczej [Simon, 1955, 1957]. Służą temu badania operacyjne, które sprawdzają się w kontekście relatywnie wysokiej pewności lub inaczej – niskiego poziomu niepewności, tzn. w odniesieniu do istnienia ograniczonej liczby możliwych konsekwencji decyzyjnych. Proces decyzyjny w otoczeniu o umiarkowanej dynamice i złożoności zbliżony jest zatem do logiki zarządzania ryzykiem. Jednakże, w rzeczywistości wysokiej niepewności [Krupski, 2005; Stańczyk-Hugiet, 2013] i hiperkonkurencji [D’Aveni, 1995; Thomas, 1996; Wiggins, Ruefli, 2005], natura wielu problemów, w przeciwieństwie do „oswojonych” (ang. *tamed*), które daje się przeanalizować za pomocą analizy probabilistycznej, ma charakter „niewygodnych” (ang. *wicked*), dla których istnieje nieskończony zakres możliwych scenariuszy [Courtney, 2001; Radford, 2012; Rašković, 2022].

We współczesnym, zmodyfikowanym podejściu do podejmowania decyzji rozgranicza się analizę strategiczną od taktycznej [Radford, 2012]. Ta pierwsza określa możliwe wyniki pośrednie lub końcowe. Ta druga polega na rozważeniu środków, jakie poszczególni uczestnicy mogą podjąć, aby zapewnić bardziej preferowany wynik lub zapobiec mniej preferowanemu wynikowi. Etap wyboru jednej z opcji w modelu Simona [1955, 1957] zastąpiony został procesem interakcji i wymiany informacji między uczestnikami – przedstawicielami różnych jednostek organizacyjnych na różnych szczeblach w organizacji. Celem każdego z nich jest przekonanie lub zmuszenie innych do zaakceptowania rezultatu, który jest dla nich najbardziej preferowany, lub ewentualnie zapobieżenie pojawieniu się skutków mniej preferowanych [Radford, 2012]. Proces ten zatem jest zbieżny nie tylko ze strategią rozumianą jako wzorzec, ale także z podejściem systemowym [Boulding, 1956; Bunge, 1979] oraz wielopoziomowością zjawisk w organizacjach, które – przynajmniej do pewnego stopnia – uwzględniają perspektywę różnych grup uczestników, w tym niepełniących najwyższych funkcji kierowniczych [Lewin, Volberda, 1999; Piórkowska, 2016; Stańczyk-Hugiet, 2016].

### **Improwizacja nie zastępuje strategii, lecz ją uzupełnia**

Choć improwizacja pozwala na szybkie reagowanie i elastyczność (ang. „*just-in-time strategy*”), jest przede wszystkim elementem realizacji i adaptacji strategii w zmiennym otoczeniu, a nie jej pełnym zamiennikiem. Strategia jako świadomy proces wyboru kierunku, i powiązanych z nim celów, wyznacza ramy, w których improwizacja może być efektywna. Bez strategicznego ukierunkowania improwizacja może prowadzić do chaosu i braku spójności działań. Teza o istnieniu substytutów strategii postuluje istnienie prostych recept, jak osiągnąć i utrzymać trwałą przewagę lub silną pozycję konkurencyjną. Improwizacja i wiara w to, że wystarczy trochę intuicji, szczęścia czy pozytywnego nastawienia, nie zastąpi systemowego podejścia do formułowania i wdrażania strategii. Identyfikując i rozwiązując problemy oraz świadomie dokonując wyborów strategicznych, menedżerowie i przedsiębiorcy muszą wykazać się też zdolnością zdyscyplinowanego myślenia i ustrukturyzowanej analizy dostępnych opcji. Opracowanie strategii gry rynkowej i jej umiejętne dostosowanie do zmieniających się uwarunkowań jest tutaj kluczowe.

Trudno znaleźć empiryczne dowody potwierdzające tezę o większej skuteczności przedsiębiorstw nieposiadających strategii (ale z improwizującą kadrą menedżerską) nad tymi, które ją posiadają. Choć improwizacja może pozytywnie kształtować kreatywność i innowacyjność, a co za tym idzie jakość wdrażania formalnej strategii [Crossan, 1998; Eisenhardt, 1997], badania wykazały, że improwizacja ma ograniczone znaczenie dla kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długim okresie [Ciuchta i in., 2021; Hadida i in., 2015]. Improwizacja jednak – gdy bazuje na doświadczeniu i wiedzy – wspiera skuteczność formułowania i rozwiązywania problemów, zwłaszcza w okresach silnych wstrząsów egzogenicznych [Hughes i in., 2020; Mamedio i in., 2021]. Przykładowo, przypadek wejścia Motoroli na rynek chiński egzemplifikuje skuteczność rozwiązania polegającego na umiejętnym łączeniu sprawdzonych rozwiązań (strategii globalnej) z adaptacją *ad hoc* (tj. uwzględniając lokalne uwarunkowania rynku chińskiego w drodze eksperymentowania i uczenia się w działaniu) [Rothaermel, Fuller, 2025]. Komplementarność założonej strategii oraz działań improwizacyjnych i eksperymentowania, pozwalająca na wysoki stopień adaptacji w warunkach odczuwanej wysokiej niepewności, została również wykazana w badaniach wśród polskich przedsiębiorstw [m.in. Ciszewska-Mlinarič i in., 2025; Cyfert i in., 2025; Dyduch i in., 2021; Morgan-Thomas i in., 2025; Wójcik i in., 2022, 2025].

### **„Confidence as strategy” to raczej efekt zaangażowania niż substytut**

Działanie oparte na przekonaniu o sensowności i przewidywalności sytuacji (ang. *confidence*) funkcjonuje jako postawa wspierająca podejmowanie decyzji i motywację, ale nie zastępuje definicyjnych cech strategii, które obejmują precyzyjny wybór i planowanie. Brak analizy strategicznej może prowadzić do błędnych decyzji wynikających z fałszywego poczucia bezpieczeństwa. Teza o skuteczności indywidualnych wyborów lub stosowaniu prostych reguł decyzyjnych w dynamicznym otoczeniu jako substytutach strategii nie znajduje potwierdzenia w badaniach. Co prawda, wyniki wskazują na istotny wpływ decyzji prezesów na ostateczne wyniki przedsiębiorstw, jest on jednak ograniczony [Czakon i in., 2023; Quigley, Hambrick, 2015; Quigley i in., 2022; Sharpe i in., 2025; Villalpando i in., 2025]. Wpływ decyzji podejmowanych przez niewielką liczbę decydentów na ostateczne wyniki jest zwykle ograniczony z kilku względów.

Po pierwsze, do podejmowania skutecznych decyzji potrzebna jest wiedza i informacja rozproszona w różnych jednostkach organizacyjnych. Zachodzi więc konieczność delegowania decyzyjności i odpowiedzialności w ręce wyspecjalizowanych decydentów średniego i niższego szczebla [Greven i in., 2023; Rouleau, Balogun, 2011]. Delegowanie odpowiedzialności nie oznacza jednak ograniczania hierarchii, a jedynie przesuwanie decyzyjności (i władzy) w dół drabiny. Z kolei „spłaszczanie” hierarchii i delegowanie nie musi oznaczać większej decentralizacji. Zmniejszanie liczby szczebli podejmowania decyzji może bowiem zwiększać prawdopodobieństwo większego zaangażowania członków zarządu w bezpośrednią analizę znacznej liczby raportów, zmniejszać dystans między nimi a działaniami operacyjnymi,

a co za tym idzie – przyznać im tym samym paradoksalnie większą władzę [Raghuram i in., 1998]. Delegowanie zatem, co prawda, przyspiesza podejmowanie decyzji, jednak prowadzi do innego rodzaju problemu – koncentracji władzy w rękach wąskiej grupy osób na szczycie organizacji, przy jednoczesnym niezrozumieniu przez nich niuansów operacyjnych. Menedżerowie średniego szczebla pełnią rolę swoistego bufora pomiędzy zarządem a pracownikami liniowymi, kształtując przepływ informacji, interpretując decyzje i tym samym kulturę organizacyjną [Jaser, 2021; Robinson, Rousseau, 1994].

Po drugie, bogaty dorobek tzw. strategii behawioralnej wskazuje na niedoskonałości poznawcze, np. krótkowzroczność decydentów, które kształtują decyzje w organizacjach [Acciarini i in., 2021; Czakon, 2020; Guercini i in., 2014; Hodgkinson i in., 2023; Midtgård, Selart, 2025]. Badania wskazują, że decydenci ulegają złudzeniom poznawczym, kierując się heurystykami decyzyjnymi i postępując według utartego wzorca [Artinger i in., 2015; Hodgkinson i in., 2023], lub stosują proste reguły, przyczyniając się do osiągnięcia poniżej przeciętnych wyników [Bingham, Eisenhardt, 2011]. Poleganie wyłącznie na intuicji menedżerskiej zwiększa ryzyko nieprzewidywalności efektów decyzji w długim okresie. Przykładowo, próba przeniesienia dobrych praktyk zarządzania pomiędzy różnymi regionami geograficznymi jest często nieskuteczna. Najlepsze praktyki na danym rynku krajowym często nie sprawdzają się w innym otoczeniu instytucjonalnym [Khan, 2015]. Ponadto, domniemany pozytywny efekt heurystyk decyzyjnych na wyniki przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu nie został dotąd ani jednoznacznie potwierdzony, ani jednoznacznie odrzucony [zob. Czakon i in., 2023]. W tym sensie formalizacja procesu podejmowania decyzji strategicznych zwyczajnie obniża ryzyko nieprzewidywalności skutków intuicji menedżerskiej. Intuicja i doświadczenie mogą natomiast zapewnić pewną elastyczność wdrażania formalnej strategii, będąc jej uzupełnieniem, kształtując skuteczną adaptację przedsiębiorstwa [Eisenhardt i in., 2010; Peteraf i in., 2013; Wohlgemuth, Wenzel, 2016].

### **Małe zwycięstwa jako fragment realizacji, nie całość strategii**

Realizacja drobnych celów (ang. *small wins*) jest efektywną taktyką budowania postępu i zaangażowania, jednak same małe kroki bez spójnej wizji strategicznej mogą być rozproszone i przypadkowe. Strategia scala te działania, nadając im sens i kierunek, co wykracza poza sumę pojedynczych sukcesów.

### **Silna kultura organizacyjna to podporządkowany element strategii, nie zamiennik**

Choć wartości i normy kształtują zachowania i mogą pełnić rolę „niewidzialnej strategii”, to kultura jest wsparciem strategii, a nie jej substytutem [Kaul, 2019]. Istniejąca kultura bez strategicznego nadzoru może utrzymywać przestarzałe wzorce, ograniczać innowacyjność, utrwalając tym samym inercję organizacji [Green 1988; Gupta, 2011]. Kluczowa zatem staje się intencja strategiczna, ambicje kadry menedżerskiej, która inicjuje zmiany, dokonując klu-

czowych wyborów strategicznych, kształtując procesy, zasoby i kompetencje organizacyjne, umożliwiając tym samym przełamanie inercji [Gavetti, 2005; Gavetti i in., 2005 Teece i in., 1997; Eisenhardt, Martin, 2000; Helfat, Winter, 2011].

### **Zaufanie do kompetencji zespołu jest częścią modelu realizacji, nie strategii jako takiej**

Delegowanie decyzji i poleganie na doświadczeniu zespołu zwiększa efektywność działań, lecz jest to element wykonawczy, a nie celowy wybór strategiczny samego kierunku rozwoju. Strategia definiuje, gdzie i dlaczego te kompetencje są wykorzystywane.

### **Systemy i rutyny organizacyjne – narzędzia realizacji, nie substytuty strategii**

Rutyny i procedury zapewniają spójność operacyjną, jednak ich funkcja jest ograniczona do wdrażania decyzji strategicznych, a nie ich kreowania [Adner, Helfat, 2003; Winter, Helfat, 2011]. Bez strategii rutyny mogą stać się mechaniczne i nieadekwatne w zmieniającym się środowisku biznesowym [Winter, 2003]. Podczas gdy zrutynizowany sposób realizacji strategii, tj. odpowiadania na bodźce zewnętrzne, obniża wysiłek poznawczy, zapewniając optymalizację działań, rutyny w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu często prowadzą do inercji organizacyjnej [Omidvar i in., 2023; Yi i in., 2016]. Ponadto, niezachwiana wiara w doskonałość procesu uczenia się prowadzi do błędnego zrozumienia natury ludzkiej w organizacjach. Proces ten jest wysoce niedoskonały, ponieważ: różni decydenci wyciągają różne wnioski z tych samych zdarzeń; to, co jest racjonalne i istotne w perspektywie krótkoterminowej (w ograniczonej przestrzeni), przestaje takie być w perspektywie długoterminowej (w szerszym kontekście) [Czakon, 2020]; informacje są ograniczone i filtrowane, a organizacje nie są w stanie gromadzić doskonale zdobytej wiedzy ani jej doskonale wykorzystywać [Obłój, 2014].

### **Formalna strategia jako niezbędne ramy dla efektywności działania**

Weick [1987] słusznie wskazuje na ryzyko nadmiaru formalnej strategii prowadzącego do paraliżu decyzyjnego, jednak to zły sposób zarządzania i nadmierna biurokracja, a nie sama strategia, są źródłem tego problemu. Strategia powinna być elastyczna i adaptacyjna, ale nie można jej zastąpić improwizacją czy rutynami bez ryzyka utraty przewagi konkurencyjnej. Echa krytyki strategii w ogóle w ujęciu Weicka wybrzmiewają w krytyce planowania strategicznego Mintzberga [1994a, 1994b] o jego postulatywnym charakterze, założeniu o nadmiernej racjonalności decydentów oraz rozbieżności między planami a rzeczywistością. Zjawiska te prowadzą do ograniczenia kreatywności i konfliktów organizacyjnych, przyczyniających się do inercji organizacji. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że rozbieżność między planem a rzeczywistością dotyczy *de facto* różnicy między formułowaniem a wdrażaniem strategii. W praktyce korporacyjnej dokonały się zmiany w podejściu do planowania. Przykładowo,

Grant [2003] zaobserwował dramatyczny spadek wykorzystania planowania strategicznego począwszy od lat 90. oraz decentralizację całej koncepcji planowania. Proces ten nadal ma charakter formalny, ale poziom formalności uległ zmniejszeniu. Mniejszą wagę przywiązuje się do oficjalnego formułowania (dokumentów). Praktyka biznesowa przesunęła się w kierunku planowania scenariuszowego i dyskusji o horyzoncie czasowym, nawet w branżach o tradycyjnie długim horyzoncie planowania [Grant, 2003]. Wymienione ograniczenia stały się również źródłem stopniowego spadku zainteresowania w literaturze naukowej planowaniem na rzecz strategii [Cummings, Daellenbach, 2009], która wyznacza ramy podejmowanych decyzji w obrębie kluczowych obszarów (wizja i misja, domena strategiczna, źródła przewagi konkurencyjnej, funkcjonalne programy działania i horyzont czasowy) [Obłój, 2014]. Elementy wskazywane przez Weicka jako „substytuty strategii” to w rzeczywistości komplementarne mechanizmy, które wspierają realizację, adaptację i wdrożenie strategii, ale nie mogą jej zastąpić jako świadomego procesu wyboru przewagi konkurencyjnej. Próba zredukowania strategii do tych mechanizmów prowadzi do uproszczeń, które mogą osłabić zdolność organizacji do proaktywnego i spójnego działania.

#### 4.1. Model biznesowy a strategia: egzemplifikacja tezy o komplementarności

W niniejszej sekcji posłużymy się przykładem modelu biznesowego, aby zobrazować źródła błędnego rozróżnienia subtelnych różnic między tym konstruktem a strategią. Wybór jest nieprzypadkowy, gdyż to właśnie koncepcja modelu biznesowego i jego innowacji zyskała na popularności w ostatnich dwóch dekadach zarówno w literaturze naukowej, jak i praktyce biznesowej [Budler i in., 2021; Massa i in., 2017; Zott i in., 2011; Spieth i in., 2025]. Model biznesowy definiowany jest w kategoriach architektury lub systemu działań. Zgodnie z pierwszym rozumieniem jest to konfiguracja dziewięciu elementów (bloków konstrukcyjnych) [Osterwalder, Pigneur, 2005, 2010]. Druga logika zakłada wzajemnie uzupełniające się i powiązane ze sobą mechanizmy tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości [Teece, 2010] lub zestaw działań powiązanych transakcjami między organizacją i jej interesariuszami, określane przez pryzmat treści tych działań (ang. *content*), zarządzania (ang. *governance*), struktury powiązań i logiki wartości [Zott, Amit, 2010]. W najprostszym ujęciu model biznesu odzwierciedla jego logikę w kategoriach „tego, co robi” organizacja, „tego, co oferuje” i „sposobu, w jaki oferta jest realizowana” [Massa i in., 2017; Ritter, Lettl, 2018]. Przekonanie, że model biznesowy stanowi potencjalny substytut strategii, znajduje odzwierciedlenie w literaturze. Przykładowo, Zott i Amit [2010] wskazują, że model biznesowy (MB) jest odzwierciedleniem strategii. Argument ten wybrzmiewa mocniej w dynamicznym otoczeniu [Teece, 2010], zgodnie z postulatami o większym, niż w przypadku strategii, potencjale dostosowawczym modelu biznesowego do zmieniających się warunków konkurencyjności. Potencjał adaptacyjny odzwierciedla się w postaci innowacji modelu biznesowego, rozumianej jako

opracowanie nowego modelu lub zastąpienie istniejącego poprzez rekonfigurację jego kluczowych elementów i/lub architektury łączącej te elementy [Foss, Saebi, 2017, s. 201; Massa, Tucci, 2014]. Innowacja modelu biznesu (dalej: BMI, ang. *business model innovation*) charakteryzuje się „poszukiwaniem nowej logiki firmy i nowych sposobów tworzenia i pozyskiwania wartości dla jej interesariuszy”, przy czym główny nacisk kładzie się na generowanie nowych strumieni przychodów i redefiniowanie propozycji wartości dla klientów, dostawców i partnerów [Casadesus-Masanell, Zhu, 2013 s. 464]. Argument przemawiający za tezą o potencjalnej substytucyjności BMI i strategii wynika z faktu, iż BMI bezpośrednio redefiniuje sposób tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości, stanowiąc efekt przemysła nt. logiki działania firmy, a więc obszarów tradycyjnie należących do domeny strategii. W tym rozumieniu zmieniony model biznesowy jest nowym spojrzeniem na poszukiwanie źródeł tworzenia i przechwytywania wartości, zmodyfikowanym punktem styku firmy z klientem, mechanizmem przychodowym i strukturą kosztów. Istotnie, taka argumentacja stwarza wrażenie, że BMI w większym stopniu niż strategia zapewnia zwinność i elastyczność, a więc adaptację do szybko zmieniających się rynków. Amit i Zott [2012] wskazują, że innowacje modelu biznesowego mogą być alternatywą dla innowacji produktowych i procesowych, szczególnie w sytuacji ograniczonych zasobów lub wysokiej niepewności. BMI może być główną dźwignią dla zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w turbulentnym otoczeniu lub w sytuacji, gdy strategia nie jest jasno określona [Lanzolla, Markides, 2021]. Duża część badań wskazuje, że BMI może być źródłem ponadprzeciętnych wyników, pod warunkiem spełnienia określonych warunków, takich jak spójność elementów modelu podlegających zmianom czy zrównoważone tempo wprowadzanych innowacji [White i in., 2022]. Niedawne badania przeprowadzone przez McKinsey wykazały, że innowacje modelu biznesowego pozwalają szybciej adaptować produkty, procesy i struktury organizacyjne do zmieniających się warunków rynkowych, co oznacza znaczny wzrost szybkości podejmowania decyzji, szybkości wejścia na rynek oraz reakcji na nowe trendy [Banholzer i in., 2023; Krivkovich i in., 2025]. Firmy, które aktywnie wprowadzają innowacje modelu biznesowego, są od 5 do 10 razy szybsze w realizacji zmian strategicznych oraz sześciokrotnie skuteczniejsze w wykorzystywaniu technologii do reorganizacji kluczowych procesów, co przekłada się na lepsze wykorzystanie szans rynkowych i odporność na zakłócenia zewnętrzne [Banholzer i in., 2023]. Organizacje stosujące innowacje modelu biznesowego odnotowują znaczący wzrost satysfakcji klientów (o 10–30%), przyspieszają wprowadzanie nowych produktów nawet o 40% oraz zwiększają efektywność technologii i zaangażowanie pracowników (o 10–30%) [Krivkovich i in., 2025].

### **Strategia i model biznesowy są komplementarne, a nie zamienne**

Pomimo że innowacja modelu biznesowego może wydawać się w wyjątkowych sytuacjach substytutem strategii, umożliwiając organizacjom szybkie eksperymentowanie, uczenie się i adaptację, istnieją istotne kontrargumenty dla tezy o substytucyjności strategii modelem

biznesowym. Casadesus-Masanell i Ricart [2010] argumentują, że model biznesowy jest w istocie „realizowaną strategią” (ang. *realised strategy*) – zestawem wyborów i logiką, która faktycznie stanowi drogowskaz dla organizacji, nawet jeśli formalna strategia jest nieaktualna lub nie istnieje. O ile model biznesowy wyjaśnia, kim są klienci i jak przedsiębiorstwo zamierza generować wartość, strategia uwzględnia dynamikę konkurencji i odnosi się do sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku [Abraham, 2013]. Casadesus-Masanell i Ricart [2010] zauważają, że model biznesowy jest *de facto* jednym z wyborów strategicznych i opcją działania na wypadek różnych scenariuszy rynkowych. Przykładowo, model biznesowy nie dostarczy przesłanek dla decyzji związanych z domeną działania – o akwizycji, dywersyfikacji czy budowaniu przewagi kosztowej. Rozróżnienie między strategią a modelem biznesowym w najprostszy sposób można ująć w trzech zdaniach. Strategia biznesu odpowiada na pytania o to, jak konkurować i osiągać przewagę konkurencyjną. Strategia korporacyjna skoncentrowana jest na wyborze rynków, na których mają konkurować jednostki biznesowe. Z kolei model biznesowy odpowiada na pytanie o to, jak prowadzić działalność biznesową, stanowiąc tym samym pomost między założoną strategią a sposobem wdrożenia na poziomie operacyjnym [Amit, Zott, 2021; Casadesus-Masanell, Ricart, 2010; Rachinger i in., 2019]. W tym sensie model biznesowy dostarcza odpowiedniej architektury dla mechanizmów koordynacji działań, ułatwiających efektywne wykorzystanie zasobów w całej organizacji [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010; Chesbrough, 2010].

### Zmiana modelu biznesowego wymaga strategicznej refleksji

Dokonanie kluczowych wyborów co do domeny strategicznej i źródeł przewagi konkurencyjnej implikuje dostosowanie na poziomie modelu operacyjnego, tak aby zapewnić: 1) dopasowanie strategiczne między głównymi celami strategii produktowej, biznesu i korporacyjnej a modelem biznesowym (ang. *strategic fit*); oraz 2) dopasowanie wewnętrzne (ang. *internal fit*), tj. do struktury organizacji, zasobów i filozofii inwestycyjnej [Amit, Zott, 2021]. A zatem centralne pytania strategii i modelu biznesowego są odmienne i mają inne funkcje w zarządzaniu. Strategia skupia się na analizie otoczenia, wyborze rynków, źródłach przewagi konkurencyjnej, przejmowaniu wartości, długofalowych celach i alokacji zasobów. Model biznesu opisuje logikę tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości, jak firma generuje przepływy finansowe i jak funkcjonuje na co dzień. Obie te logiki uzupełniają się i są kluczowe dla powodzenia przedsiębiorstwa na rynku. Kluczowe wybory dotyczące innowacji poszczególnych elementów modelu biznesowego, są więc skuteczne tylko wtedy, gdy są zgodne z celami strategicznymi organizacji [Amit, Zott, 2021]. W przeciwnym razie mogą prowadzić do przypadkowych, często nieskutecznych eksperymentów, niespójności działań i utraty przewagi konkurencyjnej. Innowacja modelu biznesowego sama w sobie nie zapewni przewagi konkurencyjnej bez odpowiednich ram funkcjonowania, a więc wymaga strategicznego planowania i powinna być poprzedzona analizą rynku, trendów i celów organizacji [Christensen i in., 2016]. Wiele nieudanych innowacji modelu biznesowego wynika z braku

dopasowania do istniejącej strategii i priorytetów organizacji [Kaplan, 2011]. Bez tego nawet najbardziej innowacyjny model biznesowy nie zapewni sukcesu.

## 5. Podsumowanie

Proces podejmowania decyzji strategicznych uwzględnia specyfikę kultury i rutyn organizacyjnych, które wspierają – raczej niż zastępują – proces formułowania i wdrażania strategii. W procesie tym wciąż kluczowe znaczenie ma ustalanie celów – choćby miały być ostatecznie zmodyfikowane – spójnych i powiązanych z długoterminową wizją i misją przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia strategia obejmująca formułowanie i wdrażanie założeń to rekurencyjny proces, a nie jednorazowy dokument. Kluczowy w tym procesie jest zatem regularny przegląd, uczenie w oparciu o doświadczenie, dostosowanie założeń do zmieniających się warunków otoczenia i na tej podstawie – elastyczne wprowadzanie zmian do założeń lub nawet planu. Planowanie (formułowanie, operacjonalizacja i kontrolowanie realizacji celów) jest narzędziem wspierającym działania organizacyjne, a nie celem samym w sobie. Przypisanie odpowiedzialności za realizację celów i regularna kontrola postępu są więc kluczowe dla skuteczności realizacji strategii. Założenie o gotowości do ciągłej adaptacji, testowania alternatywnych rozwiązań, eksperymentowania i szybkiego reagowania na nieprzewidziane okoliczności staje się sednem strategii. W tym sensie odnowa strategiczna zyskuje zatem kluczowe znaczenie dla realizacji strategii. Improwizacja, uczenie się i refleksja, kultura organizacyjna, rutyny, innowacja modelu biznesowego, a także inne, niewymienione, współczesne metody, techniki i podejścia do zarządzania pozwalają skuteczniej realizować strategię do szybko zmieniających się warunków otoczenia, będąc – obok celów, planów, budżetowania i hierarchii – jej immanentnymi cechami (Ciszewska-Mlinarič, Wójcik, 2023; Denning, 2018).

Przekonanie, że substytuty mogą zastąpić strategię, wynika często z uproszczonego postrzegania zarządzania strategicznego. Substytuty, będące gotowymi receptami, narzędziami, czy nawet wskaźnikami, nie oddają złożoności i unikalności procesu zarządzania strategicznego, który wymaga holistycznego spojrzenia na organizację i jej otoczenie. Częstym błędem jest utożsamianie narzędzi (np. kluczowych wskaźników efektywności, systemów motywacyjnych, zrównoważonej karty wyników) lub zdekontekstualizowanych praktyk zarządczych ze strategią. Wybór gotowych recept, z „targowiska koncepcji i pojęć” [Obłój, 2016], prowadzi do niebezpiecznych uproszczeń i wypaczenia istoty strategii. Strategia powinna być dostosowana do specyficznych warunków otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja. Kopiowanie rozwiązań z innych uwarunkowań sytuacyjnych, rynkowych czy instytucjonalnych prowadzi co najwyżej do osiągnięcia przeciętnych wyników. Analogicznie, przekonanie, że metody skuteczne na poziomie operacyjnym sprawdzą się w budowaniu przewagi konkurencyjnej, jest złudne. Strategia wymaga kreatywności, zaangażowania i długofalowego myślenia konceptualnego o przyszłości organizacji, a nie zastąpienia jej przez schematycznie

aplikowane schematy działania i gotowe recepty rozwiązań problemów z przeszłości. Wygrywające strategie wymagają pasji i dyscypliny – z jednej strony systemowego podejścia do formułowania celów, domeny działania, źródeł przewagi konkurencyjnej, struktury, a z drugiej kreatywności, doświadczenia i wyobraźni menedżerów [Obłój, 2016]. Umiejętne balansowanie obu aspektów – inkrementalnych zmian „rdzenia” strategii w oparciu o formalne analizy, planowanie i budżetowanie oraz eksploracyjnych dostosowań podjętych w drodze kreatywności, intuicji, improwizacji, zaangażowaniu i pasji, stosując nowatorskie podejścia, narzędzia i techniki zarządzania – zwiększa prawdopodobieństwo skutecznej adaptacji do turbulentnego otoczenia, tworząc trwałe źródło przewagi konkurencyjnej [zob. Zakrzewska-Bielawska, 2017, 2025].

Reasumując, strategia pozostaje niezastąpionym fundamentem funkcjonowania organizacji. Dla pełnego zrozumienia istoty strategii potrzeba zatem klarownego rozróżnienia bliskoznacznych pojęć i integracji narzędzi wspierających. Wierząc, że substytuty mogą zastąpić oryginalne podejścia strategiczne, ulegamy pokusie zbytńskiego uproszczenia złożonej rzeczywistości. Zrozumienie istoty strategii jako procesu unikalnego, wymagającego całościowego i kontekstowego podejścia, wymaga zintegrowanego myślenia. Skuteczna strategia nie ma prostych zamienników i nie powinna być redukowana do zestawu narzędzi czy wskaźników. Nowoczesne metody pozwalają natomiast lepiej realizować i adaptować strategię do szybko zmieniających się warunków, nie czyniąc ich zastępczymi wobec subtelnej funkcji strategicznej refleksji i wyboru. Myślenie o wymienionych zjawiskach i konstruktach jako zastępujących, a nie uzupełniających strategię prowadzi do niebezpiecznego redukcjonizmu. Apelujemy zatem, aby w edukacji menedżerskiej, która w długim okresie kształtuje praktykę zarządzania, świadomie i w sposób przejrzysty charakteryzować planowanie i elastyczność, nie ulegając pokusie uproszczeń i iluzji substytutów.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. Amit, R., Zott, C. (2021). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
2. Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
3. Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
4. Barney, J.B., Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
5. Chandler Jr., A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston: MIT Press.
6. Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press.

7. Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P., Morgan-Thomas, A. (2025). Leadership in the Digitalized Era – The Challenges of Business Model Innovation and Overcoming Strategies. W: *Leadership Challenges: Sustainability, Skills and Inclusivity in Industry 5.0*, R. Śliwiński (Ed.). London: Routledge (w druku).
8. Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
9. Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
10. Eisenhardt, K.M. (1997). Strategic Decision Making as Improvisation. W: *Strategic Decisions* (s. 251–257). Boston, MA: Springer.
11. Foss, N.J., Klein, P.G. (2022). *Why Managers Matter: The Perils of the Bossless Company*. London, UK: Hachette.
12. Gavetti, G. (2005). *Kodak and the Digital Revolution (A)*. Teaching Note. Boston: Harvard Business Publishing.
13. Gavetti, G., Henderson, R., Giorgi, S. (2005). *Kodak and the Digital Revolution (A)* (Case 705448-PDF-ENG). Boston: Harvard Business Publishing.
14. Hamel, G., Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Press.
15. Krupski, R. (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
16. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*, vol. 58. Brussels: Nelson Parker.
17. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
18. Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji – w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydanie III zmienione. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
19. Obłój, K. (2016). *Pasja i dyscyplina strategii: jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Wydanie II zmienione. Warszawa: Poltext.
20. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, vol. 1. John Wiley and Sons.
21. Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
22. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
23. Radford, K.J. (2012). *Strategic and Tactical Decisions*. Springer Science & Business Media.
24. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
25. Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Crown Business.
26. Smart, S.B., Graham, J.R. (2012). *Introduction to Financial Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Andover: South-Western Cengage Learning.
27. Stańczyk-Hugiet, E.I. (2013). *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

28. Trigeorgis, L. (1996). *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Boston: MIT Press.
29. Weick, K.E. (1987). Substitutes for Strategy. W: *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (s. 85–122), L.L. Cummings, B.M. Staw (Eds.). JAI Press.
30. Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
31. Zakrzewska-Bielawska, A. (2025). Ambidexterity: A Strategic Approach to Overcoming Exploration and Exploitation Paradox. W: *Management, Organizations, and Paradoxes: Insights from the Central and Eastern European Region* (s. 67–90), M. Rozkwitalska-Welenc, A. Zakrzewska-Bielawska, A.M. Lis (Eds.). London: Routledge.

### Artykuły naukowe

1. Abraham, S. (2013). Will Business Model Innovation Replace Strategic Analysis?, *Strategy & Leadership*, 41(2), s. 31–38.
2. Acciarini, C., Brunetta, F., Boccardelli, P. (2021). Cognitive Biases and Decision-Making Strategies in Times of Change: A Systematic Literature Review, *Management Decision*, 59(3), s. 638–652.
3. Amit, R., Zott, C. (2012). Creating Value through Business Model Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 53, s. 41–47.
4. Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., Weibler, J. (2015). Heuristics as Adaptive Decision Strategies in Management, *Journal of Organizational Behavior*, 36 (S1), s. S33–S52.
5. Bąk, S., Jedynek, P. (2025). Enterprise Resilience Assessment – An Overview of Models, *Organizacja i Kierowanie*, 197(1), s. 7–21.
6. Barney, J., Wright, M., Ketchen Jr, D J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991, *Journal of Management*, 27(6), s. 625–641.
7. Bindra, S., Parameswar, N., Dhir, S. (2019). Strategic Management: The Evolution of the Field, *Strategic Change*, 28(6), s. 469–478.
8. Bingham, C.B., Eisenhardt, K.M. (2011). Rational Heuristics: The ‘Simple Rules’ that Strategists Learn from Process Experience, *Strategic Management Journal*, 32(13), s. 1437–1464.
9. Boulding, K.E. (1956). General Systems Theory – The Skeleton of Science, *Management Science*, 2(3), s. 197–208.
10. Budler, M., Župič, I., Trkman, P. (2021). The Development of Business Model Research: A Bibliometric Review, *Journal of Business Research*, 135, s. 480–495.
11. Bunge, M. (1979). A Systems Concept of Society: Beyond Individualism and Holism, *Theory and Decision*, 10(1), s. 13–30.
12. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, 432–3, s. 195–215.
13. Casadesus-Masanell, R., Zhu, F. (2013). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models, *Strategic Management Journal*, 34(4), s. 464–482.
14. Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, 432–3, s. 354–363.

15. Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P. (2023). What do We Talk about When We Talk about Strategic Renewal: A Systematic Literature Review of 40 Years of Research, *Central European Management Journal*, 31(3), s. 416–441.
16. Ciuchta, M.P., O’Toole, J., Miner, A.S. (2021). The Organizational Improvisation Landscape: Taking Stock and Looking Forward, *Journal of Management*, 47(1), s. 288–316.
17. Clauss, T. (2017). Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance, *R&D Management*, 47(3), s. 385–403.
18. Courtney, H. (2001). Making the Most of Uncertainty, *The McKinsey Quarterly*, s. 38–38.
19. Crossan, M.M. (1998). Improvisation in Action, *Organization Science*, 9(5), s. 593–599.
20. Crossan, M.M., Vera, D., Nanjad, L. (2008). Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments, *Leadership Quarterly*, 19(5), s. 569–581.
21. Cummings, S., Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy?: The History of Long Range Planning, *Long Range Planning*, 42(2), s. 234–263.
22. Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., Prause, G. (2025). Are We Ready for Digital Transformation? The Role of Organizational Culture, Leadership and Competence in Building Digital Advantage, *Central European Management Journal*, 33(2), s. 219–231.
23. Czakon, W., Klimas, P., Kawa, A. (2023). Re-Thinking Strategic Myopia: A Necessary Condition Analysis of Heuristic and Firm’s Performance, *Industrial Marketing Management*, 115, s. 99–109.
24. D’Aveni, R.A. (1995). Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S’s Framework, *Academy of Management Perspectives*, 9(3), s. 45–57.
25. Desyllas, P., Salter, A., Alexy, O. (2022). The Breadth of Business Model Reconfiguration and Firm Performance, *Strategic Organization*, 202, s. 231–269.
26. Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., Zastempowski, M. (2021). Dynamic Capabilities, Value Creation and Value Capture: Evidence from SMEs under Covid-19 Lockdown in Poland, *Plos One*, 16(6), e0252423.
27. Eisenhardt, K.M. (1999). Strategy as Strategic Decision Making, *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 65.
28. Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., Bingham, C.B. (2010). Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments, *Organization Science*, 21(6), s. 1263–1273.
29. Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21 (10–11), s. 1105–1121.
30. Eisenhardt, K.M., Sull, D. (2001). Strategy as Simple Rules, *Harvard Business Review*, 79(1), s. 107–116.
31. Foss, N.J., Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?, *Journal of Management*, 431, s. 200–227.
32. Gioia, D.A., Thomas, J.B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41(3), s. 370–403.
33. Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, *Strategic Management Journal*, 24(6), s. 491–517.

34. Green, S. (1988). Strategy, Organizational Culture and Symbolism, *Long Range Planning*, 21(4), s. 121–129.
35. Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., Brettel, M. (2023). Achieving Product Ambidexterity in New Product Development: The Role of Middle Managers' Dynamic Managerial Capabilities, *Journal of Management Studies*, 60(7), s. 1786–1818.
36. Grzegorzczak, S. (2012). Zarządzanie operacyjne w szkole wyższej jako przedmiot badań, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 118, s. 143–157.
37. Guercini, S., La Rocca, A., Runfola, A., Snehota, I. (2014). Interaction Behaviors in Business Relationships and Heuristics: Issues for Management and Research Agenda, *Industrial Marketing Management*, 43(6), s. 929–937.
38. Guerras-Martin, L.Á., Madhok, A., Montoro-Sánchez, Á. (2014). The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions, *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), s. 69–76.
39. Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture across Industry, *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), s. 510–528.
40. Hacklin, F., Björkdahl, J., Wallin, M.W. (2018). Strategies for Business Model Innovation: How Firms Reel in Migrating Value, *Long Range Planning*, 511, s. 82–110.
41. Hadida, A.L., Tarvainen, W., Rose, J. (2015). Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework, *International Journal of Management Reviews*, 17(4), s. 437–459.
42. Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers, *Harvard Business Review (December 2011)*, s. 48–60.
43. Helfat, C.E., Winter, S.G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) ever-Changing World, *Strategic Management Journal*, 32(11), s. 1243–1250.
44. Hepfer, M., Lawrence, T.B. (2022). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring Functional, Operational and Strategic Resilience, *Organization Theory*, 3(1), 26317877221074701.
45. Hodgkinson, G.P., Burkhard, B., Foss, N.J., Grichnik, D., Sarala, R.M., Tang, Y., Van Essen, M. (2023). The Heuristics and Biases of Top Managers: Past, Present, and Future, *Journal of Management Studies*, 60(5), s. 1033–1063.
46. Hughes, P., Morgan, R.E., Hodgkinson, I.R., Kouropalatis, Y., Lindgreen, A. (2020). A Diagnostic Tool to Determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to Survive, Adapt, and Thrive in a Crisis, *Industrial Marketing Management*, 88, s. 485–499.
47. Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process, *Academy of Management Journal*, 51(4), s. 621–650.
48. Jaser, Z. (2021). The Real Value of Middle Managers, *Harvard Business Review*, 7, s. 6–21.
49. Kahan, S. (2018). The Age of Agile: A Guide to a Revolution in Innovation Management, *Strategy & Leadership*, 46(2), s. 48–49.
50. Kaplan, S. (2011). Five Reasons Companies Fail at Business Model Innovation, *Harvard Business Review*.
51. Kaul, A. (2019). Culture vs Strategy: Which to Precede, Which to Align?, *Journal of Strategy and Management*, 12(1), s. 116–136.
52. Khanna, T. (2015). A Case for Contextual Intelligence, *Management International Review*, 55(2), s. 181–190.

53. Lanzolla, G., Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy, *Journal of Management Studies*, 58(2), s. 540–553.
54. Leiblein, M.J., Reuer, J.J., Zenger, T. (2018). What Makes a Decision Strategic?, *Strategy Science*, 3(4), s. 558–573.
55. Lewin, A.Y., Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms, *Organization Science*, 10(5), s. 519–534.
56. Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, 22(5), s. 387–401.
57. Massa, L., Tucci, C.L., Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research, *Academy of Management Annals*, 11(1), s. 73–104.
58. McGrath, R.G., Nerkar, A. (2004). Real Options Reasoning and a New Look at the R&D Investment Strategies of Pharmaceutical Firms, *Strategic Management Journal*, 25(1), s. 1–21.
59. Midtgård, K., Selart, M. (2025). Cognitive Biases in Strategic Decision-Making, *Administrative Sciences*, 15(6), 227.
60. Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, 24(9), s. 934–948.
61. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 11(3), s. 171–195.
62. Mintzberg, H. (1994a). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies, *Long Range Planning*, 27(3), s. 12–21.
63. Mintzberg, H. (1994b). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 72(1), s. 107–114.
64. Morgan-Thomas, A., Wójcik, P., Ciszewska-Mlinarič, M. (2026). Strategic Renewal in Internationalising SMEs: a Paradox Perspective, *Critical Perspectives on International Business* (w druku).
65. Olson, P.D., Bokor, D.W. (1995). Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Perf, *Journal of Small Business Management*, 33(1), 34.
66. Omidvar, O., Safavi, M., Glaser, V.L. (2023). Algorithmic Routines and Dynamic Inertia: How Organizations Avoid Adapting to Changes in the Environment, *Journal of Management Studies*, 60(2), s. 313–345.
67. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems*, 161, s. 1–38.
68. Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G. (2013). The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together, *Strategic Management Journal*, 34(12), s. 1389–1410.
69. Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3), s. 179–191.
70. Petricevic, O., Teece, D.J. (2019). The Structural Reshaping of Globalization: Implications for Strategic Sectors, Profiting from Innovation, and the Multinational Enterprise, *Journal of International Business Studies*, 50(9), s. 1487–1512.
71. Piórkowska, K. (2017). Badania naukowe w zarządzaniu strategicznym – refleksje nad wielowymiarowością konstruktów, pluralizmem metod i badaniami wielopoziomowymi, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 954(6), s. 111–129.

72. Pisano, G.P. (2015). You Need an Innovation Strategy, *Harvard Business Review*, 93(6), s. 44–54.
73. Porter, M.E. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), s. 61–78.
74. Prahalad, C.K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation, *Research-Technology Management*, 36(6), s. 40–47.
75. Quigley, T.J., Chirico, F., Baù, M. (2022). Does the CEO Effect on Performance Differ in Private Versus Public Firms?, *Strategic Organization*, 20(3), s. 652–673.
76. Quigley, T.J., Hambrick, D.C. (2015). Has the “CEO Effect” Increased in Recent Decades? A New Explanation for the Great Rise in America’s Attention to Corporate Leaders, *Strategic Management Journal*, 36(6), s. 821–830.
77. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., Schirgi, E. (2019). Digitalization and its Influence on Business Model Innovation, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), s. 1143–1160.
78. Rajan, R.G., Zingales, L. (1998). Power in a Theory of the Firm, *The Quarterly Journal of Economics*, 113(2), s. 387–432.
79. Rašković, M. (2022). International Business Policymaking for a “Wicked” World, *Journal of International Business Policy*, 5(3), s. 353–362.
80. Ritter, T., Lettl, C. (2018). The Wider Implications of Business-Model Research, *Long Range Planning*, 51(1), s. 1–8.
81. Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), s. 245–259.
82. Ronda-Pupo, G.A., Guerras-Martin, L.Á. (2012). Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis, *Strategic Management Journal*, 33(2), s. 162–188.
83. Rothaermel, F.T., Fuller, A.W. (2025). Strategy Formation and Dynamic Capabilities: Motorola’s Entry into China, *Academy of Management Perspectives* (w druku).
84. Rouleau, L., Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence, *Journal of Management Studies*, 48(5), s. 953–983.
85. Sabaruddin, L.O., MacBryde, J., D’Ippolito, B. (2023). The Dark Side of Business Model Innovation, *International Journal of Management Reviews*, 25(1), s. 130–151.
86. 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.
87. Sharpe, W.H., Nguyen, P.M., Colombage, S. (2025). CEO Overconfidence, Customer Satisfaction, and Firm Value: An Investigation of Mediating and Moderating Effects, *European Management Journal*, 43(1), s. 101–114.
88. Simon, H. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice, *Models of man, social and rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, 6(1), s. 241–260.
89. Simon, H.A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice, *The Quarterly Journal of Economics*, s. 99–118.
90. Spieth, P., Breitenmoser, P., Röth, T. (2025). Business Model Innovation: Integrative Review, Framework, and Agenda for Future Innovation Management Research, *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), s. 166–193.
91. Spieth, P., Schneckenberg, D., Matzler, K. (2016). Exploring the Linkage between Business Model (and) Innovation and the Strategy of the Firm, *RandD Management*, 46(3), s. 403–413.

92. Stańczyk-Hugiet, E. (2016). Badania wielopoziomowe w zarządzaniu, *Zarządzanie i Finanse*, 14(2), s. 401–410.
93. Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2016). Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy, *Przegląd Organizacji*, 2(9).
94. Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., Stańczyk, S. (2017). Demystifying Emergence of Organizational Routines, *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), s. 525–547.
95. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1350.
96. Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43 (2–3), s. 172–194.
97. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533.
98. Thomas III, L.G. (1996). The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift, *Organization Science*, 7(3), s. 221–242.
99. Villalpando, D., Campbell, R.J., Pérez-Nordtvedt, L. (2025). The Time to Succeed: CEO Appointment Phase Entrainment and Post-Succession Firm Operational Performance, *Journal of Management*, 01492063241311853.
100. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), s. 171–180.
101. White, J.V., Markin, E., Marshall, D., Gupta, V.K. (2022). Exploring the Boundaries of Business Model Innovation and Firm Performance: A Meta-Analysis, *Long Range Planning*, 55(5), 102242.
102. Wiggins, R.R., Ruefli, T.W. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?, *Strategic Management Journal*, 26(10), s. 887–911.
103. Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10), s. 991–995.
104. Witt, M.A., Lewin, A.Y., Li, P.P., Gaur, A. (2023). Decoupling in International Business: Evidence, Drivers, Impact, and Implications for IB Research, *Journal of World Business*, 58(1), 101399.
105. Wójcik, P., Ciszewska-Mlinarič, M., Morgan-Thomas, A., Madziński, M. (2025). How Do We Get There? Dynamics of Strategic Renewal: A Multiple Case Study of Polish SMEs, *Central European Management Journal*, 33(4), s. 697–716.
106. Wójcik, P., Obłój, K., Buono, A.F. (2022). Addressing Social Concern through Business-Non-profit Collaboration: Microfoundations of a Firm's Dynamic Capability for Social Responsibility, *Journal of Business Research*, 143, s. 119–139.
107. Yi, S., Knudsen, T., Becker, M.C. (2016). Inertia in Routines: A Hidden Source of Organizational Variation, *Organization Science*, 27(3), s. 782–800.
108. Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9), s. 174–190.
109. Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43 (2–3), s. 216–226.
110. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37(4), s. 1019–1042.

## Materiały internetowe

1. Banholzer, M., Birshan, M., Doherty, R., LaBerge, L. (2023). *Innovation: Your Solution for Weathering Uncertainty*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-your-solution-for-weathering-uncertainty> (dostęp: 01.12.2025).
2. Krivkovich, A., Di Lodovico, A., Weddle, B., Maor, D., Mahadevan, D., Steele, R. (2025). *A New Operating Model for a New World*, <https://www.mckinsey.de/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world> (dostęp: 01.12.2025).

---

## Substitutes for Strategy? Misunderstanding around the Concept of Strategy and Their Consequences for Management

---

### Abstract

The aim of this article is to refute the thesis on the existence of substitutes for strategy, pointing out that it stems from misunderstandings about the idea and role of strategy. We deconstruct the thesis, pointing out that the dispute over the definition and ontology of strategy also has consequences for management practice. Strategy, understood as a unique contextual set of conscious choices and actions, is a unique mechanism for creating a sustainable competitive advantage. Identifying strategy with operational tools, management practices, organisational routines or business model innovation stems from conceptual errors, incorrect differentiation of management levels and reductionism. Contemporary approaches to management based on flexibility, iteration and learning do not eliminate the need for a clear and conscious strategy but rather complement it by integrating the aforementioned constructs. The search for substitutes for strategy is an attempt to circumvent the complexity and depth of strategic processes. Strategy remains an irreplaceable foundation of effective management that cannot be reduced to a set of even most sophisticated substitutes.

**Keywords:** strategic planning, strategy, substitutes

---