



**Wydział
Zarządzania**

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

Niepewność strategiczna: definicja i operacjonalizacja

w kierunku zrozumienie pojęcia niepewności strategicznej

Dr hab. Agata Pierścieniak prof. PW
Prof. dr hab. Grażyna Gierszewska

Zakład Strategicznego Rozwoju Organizacji

**Politechnika
Warszawska**



Niepewność otoczenia staje się wymiarem wiedzy,
który dotyczy zarządzania strategicznego
i formułowania długookresowych strategii rozwoju.

Nurty definiujące pojęcie „niepewność strategiczna”

Koncepcja Duncana [1972]

niepewność strategiczna postrzegana jest z perspektywy wyjaśniania natury interfejsu organizacja – otoczenie.

Duncan, R. B. (1972), *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, *Administrative Science Quarterly* 17 (3):313–27.

Podejście Dafta, Sormunena i Parksa [1988] odnosi się w szczególności do skanowania środowiska.

Daft, R. L., Sormunen J, and Parks D. (1988). *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study*, *Strategic Management Journal* 9 (2):123–39

Etapy postępowania badawczego:

- **Etap pierwszy - przegląd bazy Scopus** przeprowadzono wg stringu TITLE-ABS-KEY („*strategic uncertainty*") AND TITLE-ABS-KEY (measurement) OR TITLE-ABS-KEY (scale) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) w celu wyodrębnienia zbioru artykułów definiujących i mierzących niepewność strategiczną.
- Po przeprowadzonej w tym etapie analizie treści, do dalszych rozważań wybrano 8 tekstów odnoszących się do niepewności strategicznej analizowanej z perspektywy organizacji.
- **Etap drugi - przegląd bazy Google Scholar** w poszukiwaniu artykułów cytujących wskazane w etapie pierwszym teksty (technika kuli śnieżnej). W tym etapie prowadzono analizy 77 tekstów identyfikując definicje niepewności strategicznej oraz poszukując jej wymiarów i skali pomiarowej.
- **Etap trzeci - prezentacja wyników przeglądu literatury.** Opis prowadzonych analiz z uwzględnieniem dwóch kluczowych obszarów, tj. definicji niepewności strategicznej (w wersji werbalnej i strukturalnej w postaci formuły oraz wymiarów) i jej operacjonalizacji (poziomy strategicznej niepewności, przykładowe skale pomiarowe).

Tabela 1. Metryczka cytowań i dostępnych tekstów dla wybranych artykułów

Perspektywa	Źródło	Liczba cytowań w bazie Google Scholar*	Liczba dostępnych tekstów w bazie Google Scholar uwzględniających definicje/skale SU
Niepewność strategiczna jako cecha otoczenia	Rocha i in. 2016	15	0
	Buytendijk i in. 2010	104	4/0
	Cheng i Humphreys 2016	37	31/0
	Mohd i in. 2010	57	0
Niepewność strategiczna jako zmienna badawcza	Suh i in..2004	46	16/4
	Parnell 2018	40	29
	Parnell 2015	26	14
	Holm i in. 2010	205	30
Liczba analizowanych tekstów:			77

Źródło	Definicja „niepewności strategicznej” w interpretacji różnych autorów
Duncan [1972]	<p>Niepewność strategiczna (<i>Strategic Uncertainty</i>)</p> <p>(1) brak informacji na temat otoczenia przy podejmowaniu decyzji;</p> <p>(2) brak wiedzy o wyniku konkretnej podjętej decyzji (koszty błędnej decyzji, koszty zaniechania itd.);</p> <p>(3) niemożność przypisania prawdopodobieństwa na temat czynników otoczenia, które wpływają na sukces lub porażkę w podejmowaniu decyzji.</p>
Daft i in. [1988]	<p>Niepewność strategiczna uwzględnia dwie perspektywy:</p> <p>(1) złożoność otoczenia — heterogeniczność i wpływ na istotne dla organizacji procesy, działania.</p> <p>(2) dynamikę otoczenia określoną jako stopień i zakres zmian, które kategoryzowały istotne dla działalności organizacji działania otoczenia.</p>
Suh i in. [2004]	<p>Niepewność strategiczna (<i>Strategic Uncertainty</i>) postrzegana jest w kategoriach zmienności i złożoności w odpowiednich sektorach otoczenia.</p>
Sawyerr i Ebrahimi [2022]; Meinhardt i in. [2018]	<p>Postrzegana niepewność strategiczna (<i>Perceived Strategic Uncertainty</i>) dotyczy ważnych sektorów otoczenia organizacji i odzwierciedla strategiczną wartość informacji z tego środowiska dla wyników organizacji.</p>
Parnell [2015]; Parnell [2018]	<p>Postrzegana niepewność środowiska (<i>Perceived Environmental Uncertainty</i>) to stopień w jakim menadżerowie organizacji postrzegają otoczenie.</p>

Tabela 3. Wymiary strategicznej niepewności i ich rozumienie

Nazwa wymiaru	Interpretacja wymiaru	Etykiety wymiaru
<i>złożoność</i>	duża liczba współzależnych i heterogenicznych sektorów otoczenia organizacji (Childa 1972)	Niepewność efektu (Milliken 1987)
<i>zmiennność</i>	przedział ufności postrzeganej niepewności otoczenia (Duncan, 1972); tempo i częstotliwości zmian w otoczeniu organizacji (Suh i in. 2004)	Dynamizm (Duncan 1972); turbulencja (Tung 1979) niestabilność (Bourgeois 1980)
<i>strategiczność</i>	priorytetowość względem wyznaczonych celów (Cheng i Humphreys 2016)	Konkurencyjność, technologia, rynek (Parnell 2015, 2018)

Tabela 4. Formuła definiująca niepewność strategiczną

Źródło	Formuła postrzeganej niepewności strategicznej
Sawyerr and Ebrahimi, (2022)	$PSU = Si (R+X)$ Gdzie: PUS-postrzegana niepewność strategiczna; SI – strategiczne znaczenie, R- dynamizm, X- złożoność

Źródło: Sawyerr, O. O., & Ebrahimi, B. P. (2022), *Executive environmental scanning and strategic uncertainty: the impact of institutional context*. International Studies of Management & Organization, 52(1), 7-24

Tabela 5. Poziomy strategicznej niepewności z perspektywy celu badań

Suh i in. 2004 Cel: ustalenie zależności pomiędzy oceną niepewności i identyfikowaniem możliwości w ich otoczeniu	1. stan prosty statyczny	Otoczenie, które jest wystarczająco określone, aby organizacja mogła opracować jasną strategię
	2. stan złożony statyczny	Niepewność z kilkoma alternatywnymi wynikami, a analiza otoczenia nie pozwala kierownikowi określić, który wynik nastąpi
	3. stan prosty-dynamiczny	Można zidentyfikować szereg potencjalnych przyszłości pomimo szybkiego tempa zmian
	4. stan złożony-dynamiczny	Niepewność niemożliwa do przewidzenia, trudno jest prognozować wszystkie istotne zmienne, które będą definiować niepewność strategiczną w różnych sektorach otoczenia

Opracowanie własne na podstawie: Suh, W. S., Key, S. K., & Munchus, G. (2004). *Scanning behavior and strategic uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs*, *Management Decision*, 42(8), 1001-1016

Tabela 6. Przykładowe wymiary i skala pomiarowa dla postrzeganej niepewności strategicznej

Zmienna badana	Skala/pytania w ankiecie
Niepewność rynku	1.W naszym rodzaju działalności preferencje klientów dotyczące produktów zmieniają się z czasem 2.Nasi klienci cały czas szukają nowych produktów 3.Bardzo trudno jest przewidzieć jakiegokolwiek zmiany na tym rynku
Niepewność technologii	1.Technologia w naszej branży szybko się zmienia 2.Zmiany technologiczne mają duże znaczenie w naszej branży 3.Bardzo trudno jest przewidzieć, w jakim miejscu będzie technologia w naszej branży w ciągu najbliższych dwóch, trzech lat
Niepewność konkurencyjna	1.Konkurencja w naszej branży jest bezwzględna 2.W naszej branży toczy się wiele „wojen promocyjnych” 3.Wszystko, co może zaoferować jeden konkurent, może być łatwo skopiowane przez innych

Źródło: Parnell, J. A. (2015). *Strategic political emphasis, strategic capabilities and uncertainty: An exploratory assessment of managers in the United States*, Journal of Strategy and Management, 8(1), 41-63.

Wyniki przeprowadzonej analizy w świetle innych wybranych koncepcji

- Ansoff [1985] charakteryzuje otoczenie turbulentne (burzliwe) wskazując cztery kluczowe jego elementy, tj.
- 1) **wzrost nowości zmiany**, przy czym zmiany traktuje jako nieprzewidywalne, i uważa, że powodują one **przyspieszenie i nasilenie nieprzewidywalności** i co ważne różnią się też od dotychczasowego doświadczenia przedsiębiorstwa;
- 2) **wzrost intensywności otoczenia** identyfikujący procesy, które mają dwojaki charakter, mianowicie otoczenie coraz silniej wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale są obszary, na które równie silnie może oddziaływać ono samo.
- 3) **wzrost szybkości zmian w otoczeniu** powodujące rosnącą innowacyjność, skracanie cykli życia produktów i technologii;
- 4) **złożoność otoczenia** rozumiana przez Ansoffa jako **wzrost zróżnicowania elementów otoczenia i zmienność granic organizacji**.

Ansoff H.I., (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa, s. 58.

Wyniki przeprowadzonej analizy w świetle innych wybranych koncepcji

Odnosząc się do rozumienia niepewności warunków działania podmiotów gospodarczych z perspektywy uwarunkowań gospodarki polskiej E. Urbanowska – Sojkin [2017] wskazuje podstawowe **cechy** konstytuujące pojęcie „niepewności” jako:

- zmienność otoczenia indukowaną i powodowaną licznymi siłami, przede wszystkim **technologicznymi**, ale także **ekonomicznymi, społecznymi, kulturowymi, prawnymi; gwałtowność**, z jaką zmiany następują; trudną w konsekwencji do opisanie i zrozumienia, powstałą w ich rezultacie **złożoność**.

Urbanowska-Sojkin, E. (2017). *Wybory strategiczne – u podstaw „bezwładności” przedsiębiorstw w warunkach niepewności*. Organizacja i Kierowanie, 176(2), 53-64.

Wyniki przeprowadzonej analizy w świetle innych wybranych koncepcji

Innym ważnym głosem w dyskusji naukowej dotyczącej niepewności otoczenia jest **negatywne postrzeganie probabilistyki w prognozowaniu przyszłych zjawisk gospodarczych.**

Wenzel, Krämer, Koch i Reckwitz [2020] twierdzą, że z przyszłością nie mają nic wspólnego dwa pojęcia: *prognoza oraz prawdopodobieństwo* i *naukowcy nie powinni budować przyszłości przez prognozowanie ani przez posługiwanie się prawdopodobieństwem.*

Taka narracja wpisuje się w nurt nauk o zarządzaniu, gdzie badacze starają się odwracać trend badań ilościowych i kierować swoje rozważania w kierunku precyzyjnego, a nie statystycznego oglądu sytuacji i coraz częściej prowadzą je z uwzględnieniem metod jakościowych.

Wenzel, M., Krämer, H., Koch, J., & Reckwitz, A. (2020), *Future and organization studies: On the rediscovery of a problematic temporal category in organizations*. *Organization Studies*, 41(10), 1441-1455.

Wnioski

Tabela 7. Uogólniona koncepcja niepewności strategicznej

Definicja niepewności strategicznej	Subiektywne postrzeganie złożoności i zmienności wszystkich kluczowych dla danego obiektu elementów, opisanych przez właściwą dla badanego zjawiska dynamikę zmian.			
Wymiary niepewności strategicznej	Strategiczność (np. konkurencyjność, technologia, rynek...i/lub inne)			
	zmienność			złożoność
	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
	Niska niepewność otoczenia, ocena otoczenia jest możliwa i na jej podstawie można opracować strategię	Umiarkowana niepewność otoczenia, ocena otoczenia jest utrudniona poprzez różną dynamikę zmian w sektorach, opracowanie strategii mogą wspomagać scenariusze	Średnia niepewność otoczenia, ocena otoczenia jest trudna, możliwe wyznaczenie ogólnych kierunków strategicznych	Wysoka niepewność otoczenia, brak podstaw do opracowania strategii

Źródło: Opracowanie własne