
Wstęp

Znaczenia wiedzy i towarzyszącej jej informacji o otaczającym świecie nie sposób przecenić. Zawsze człowieka charakteryzowała cecha, odróżniająca go od innych istot, polegająca na ciągłym rozwijaniu umiejętności myślenia o przyszłości, która nierozzerwalnie związana jest z tym, co może wydarzyć się w otoczeniu.

Współcześnie podkreślana jest rosnąca zmienność i złożoność zjawisk określających przyszłość wszystkich organizacji. W coraz bardziej niepewnym otoczeniu rośnie gwałtownie potrzeba badania oraz planowania przyszłości. Towarzyszy temu przeświadczenie, że jest to zjawisko zupełnie nowe, nieznane dotychczas ludziom. Jednak nowoczesne prognozowanie przyszłości i budowanie na tej podstawie stosownych planów rozwinęło się już w połowie poprzedniego wieku. Okres ten naznaczony jest dla sfery bezpieczeństwa konfrontacją zimnej wojny, natomiast w zarządzaniu strategicznym rozwojem globalnego marketingu i potężnych koncernów oraz dywersyfikacją. Jednak badane środowisko, dzięki funkcjonowaniu dla podmiotów bezpieczeństwa bipolarnego układu sił politycznych, a dla podmiotów gospodarczych nie tak złożonej oraz rozproszonej konkurencji, charakteryzowało się mniejszym poziomem niepewności niż obecnie. Wszystko było bardziej czytelne, stwarzając przeświadczenie, że jest prostsze.

Współcześnie globalizm, sieciowość, rozproszenie i wiele innych nowych cech charakteryzujących zjawiska w otoczeniu buduje znacznie większy zbiór wymagań wobec badań przyszłości. Poszukując możliwości wykorzystania dotychczasowego dorobku w tym zakresie, uwaga autora została skierowana na

analizę strategiczną realizowaną w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem jako jedną z nielicznych metodologii tak szczegółowo opracowaną i konsekwentnie rozwijaną. O atrakcyjności i przydatności tego procesu świadczą zastosowania jego w coraz to nowszych i złożonych obszarach.

Dotychczas w naszym kraju analiza strategiczna była najszerzej i najczęściej rozpatrywana w obszarze zarządzania. Do jej upowszechnienia w Polsce szczególnie przyczyniło się wydane po raz pierwszy w połowie lat 90. poprzedniego wieku opracowanie G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*¹. Współcześnie dorobek zarządzania strategicznego w tym zakresie jest nie do przecenienia, czego dowodem są liczne i z powodzeniem przeprowadzone próby wykorzystania jego w badaniach *foresight* dotyczących rozwoju technologii czy w ujęciu regionalnym (społeczno-politycznym).

W obszarze bezpieczeństwa można zauważyć wykorzystanie szeregu narzędzi analizy strategicznej w koncepcjach strategicznych prezentowanych w odniesieniu do nauk wojskowych już w drugiej połowie lat 90. poprzedniego wieku, które dotyczyły problematyki strategii wojskowej (wojennej). W ostatnich latach można zauważyć coraz więcej udanych adaptacji tej koncepcji poznania otoczenia i organizacji na gruncie nauk o bezpieczeństwie oraz obronności. Tak znaczne zainteresowanie analizą strategiczną wynika z rosnącej złożoności rozpatrywanej problematyki determinującej potrzebę prowadzenia jak najszerzych i wielodyscyplinarnych badań. Już w Narodowym Programie Foresight „Polska 2020”² w panelu dotyczącym bezpieczeństwa zastosowano jako podstawowe metody pochodzące z analizy strategicznej – badania delfickie i scenariusze. Kwestią czasu było więc sięgnięcie do analizy strategicznej jako zasadniczej koncepcji prowadzenia badań dla różnych podmiotów bezpieczeństwa. Jednak zakres wykorzystywanych metod z zarządzania jest najczęściej ograniczany tylko do analizy PEST (różnych jej modyfikacji), scenariuszy otoczenia oraz analizy SWOT (SWOT/TOWS). Zaniedbywanie, a wręcz pomijanie metod analizy otoczenia konkurencyjnego, sektorowego oraz potencjału strategicznego podmiotu implikuje powstawanie znacznego obszaru niewiedzy wpływającego na niekompletność, niespójność i pobieżność wnioskowania w analizie SWOT.

W związku z tym istnieje pilna potrzeba opracowania pełnego procesu analitycznego, w którym płynnie i logicznie przechodzi się do kolejnych faz i etapów prowadzonych badań w obszarze bezpieczeństwa oraz każdy rodzaj środowiska jest rozpatrywany z należytą rozważą i szczegółowością. Struktura

¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994 i później.

² Narodowy Program Foresight „Polska 2020”, Instytutu Podstawowych Problemów Techniki PAN, Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, Pentor Research International, Warszawa 2009.

takiego procesu badawczego powinna być zmieniana tylko przez obiektywne uwarunkowania wynikające z otoczenia, możliwości podmiotu oraz czasu. W modelu tym starano się już na początku prowadzonych badań odejść od typowania rodzaju środowiska oraz jego segmentów, na którym ma być skoncentrowana uwaga.

Za najważniejszy cel opracowania uznano zaproponowanie pełnego procesu analizy strategicznej środowiska zewnętrznego oraz wewnętrznego dla niemal każdej organizacji, w tym szczególnie dla podmiotów bezpieczeństwa. Założono, że większość metod współcześnie realizowanej w zarządzaniu analizy strategicznej może mieć bezpośrednie zastosowanie w badaniach prowadzonych na potrzeby bezpieczeństwa. Uwzględniono przy tym rozbieżności celów organizacji wynikające z tego, że to co często w zarządzaniu generuje koszt dla przedsiębiorstwa, stanowi rzeczywisty cel funkcjonowania podmiotów bezpieczeństwa. W związku z tym można założyć również, że wraz ze zbliżaniem procesu analizy strategicznej do podmiotu, będzie występować coraz większa różnica kryteriów oceny i jednocześnie potrzeba modyfikacji lub wręcz odrzucenia poszczególnych metod pochodzących z zarządzania. Największe takie różnice dotyczą analizy sektorowej i potencjału strategicznego.

Poddanie ocenie możliwości wykorzystania metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa w badaniach podmiotów bezpieczeństwa nie tylko bezpośrednio nawiązywało do zarządzania strategicznego, ale również do ogólnie postrzeganego zarządzania. W związku z tym zauważono, że o ile w badaniach makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego dorobek zarządzania strategicznego jest w tym względzie największy, to jednak do prowadzenia analizy sektorowej, a szczególnie potencjału organizacji równie przydatne okazują się treści pochodzące z innych subdyscyplin zarządzania, pozwalających wzbogacić paletę stosowanych podejść, metod i technik. W literaturze dotyczącej zarządzania można spotkać się z wieloma modelami organizacji, które niestety nie są szerzej rozpatrywane podczas analizy potencjału strategicznego. Przystosowując je do potrzeb analizy strategicznej, odwołano się do najbardziej znanych i dodatkowo pochodzących z wielu dyscyplin naukowych – nauk wojskowych, zarządzania, badań systemowych.

Zaproponowany proces analizy strategicznej posiada tę szczególną cechę, że obejmując szerszy, niż jest to wymagane w zarządzaniu przedsiębiorstwem zestaw metod i technik badania zagrożeń i zachowań podmiotów nie tylko odpowiada potrzebom bezpieczeństwa, ale może stanowić ciekawą propozycję poznawania otoczenia dla każdego rodzaju organizacji.

Opracowanie ma charakter zarówno teoretyczny, jak i praktyczny. Powstało bowiem w oparciu o obszerne interdyscyplinarne studia literatury w obszarze zarządzania, bezpieczeństwa, obronności, stosunków międzynarodowych (w tym

szczególnie studiów strategicznych), prognozowania gospodarczego, nauk o przyszłości (w tym *foresight*), teorii i praktyki podejmowania decyzji, komunikowania oraz publikacje i badania empiryczne autora.

Struktura monografii została oparta na dwóch częściach, które charakteryzują się różną wielkością oraz zakresem tematycznym. Część pierwsza stanowi niezbędne wprowadzenie do rozpatrywanej w części drugiej propozycji procesu analizy strategicznej.

W pierwszej części opracowania zaprezentowano zakres możliwości oraz uwarunkowania wykorzystania analizy strategicznej. W rozdziale 1. scharakteryzowano dorobek dotyczący analizy strategicznej realizowanej na potrzeby zarządzania oraz bezpieczeństwa. W rozdziale 2. zawarto najważniejsze determinanty analizy strategicznej, za które uznano informację (w tym źródła pozyskiwania i metody zbierania informacji), podejścia do strategii i bezpieczeństwa oraz odbiorców i cel prowadzenia tego typu badań. W rozdziale 3. przedstawiono podstawowe sposoby realizacji procesu analizy w oparciu o klasyczne i odwrócone spojrzenie na kolejność czynności badawczych. Zwrócono również uwagę na możliwość równoległego i szeregowego prowadzenia analizy strategicznej.

Druga część opracowania przedstawia szczegółową propozycję procesu analizy strategicznej przeznaczoną nie tylko dla różnych podmiotów bezpieczeństwa, ale dla niemal każdej organizacji. Rozdział 4. stanowi charakterystykę analizy ogólnej dotyczącej makrootoczenia. W ramach tej fazy poznawania środowiska szczegółowo przedstawiono warianty realizacji analizy PEST oraz metodologię budowania scenariuszy w oparciu o etapy wyszczególniania, wyceniania, agregacji wycen oraz wnioskowania. Prezentację scenariuszy kończy propozycja wykorzystania analizy synergicznej oraz analizy ETOP makrootoczenia. W rozdziale 5. zaproponowano sposób realizacji analizy szczegółowej dotyczącej otoczenia celowego. Przedstawiono tu badanie interesariuszy, model sił M.E. Portera, strukturyzację domeny, macierz i mapę grup strategicznych oraz wybór podmiotów porównania. Zwrócono również uwagę na możliwości wykorzystania, jako uzupełnienia badań podstawowych domeny, analiz: krzywej doświadczenia, cyklu życia zjawiska, luki strategicznej oraz badania profilu cech sektora. Analizę szczegółową kończy punktowa analiza atrakcyjności oraz analiza ETOP sektora. Rozdział 6. został poświęcony analizie potencjału strategicznego organizacji. Oparto ją o analizę podsystemów, funkcji, procesów oraz działań w organizacji. Osobne miejsce przeznaczono w tym rozdziale metodom portfoliowym. Charakterystykę analizy podmiotu kończy Analiza Kluczowych Czynników Sukcesu oraz analiza mocnych i słabych stron. W rozdziale 7. przedstawiono analizę podsumowującą SWOT, którą rozpatrywano jako metodę uproszczoną oraz ważono-punktową pozwalającą na wnioskowanie przydatne w planowaniu strategicznym. Uzupełnienie stanowi krótka prezentacja analizy SPACE.

Monografia ta powinna zainteresować zarówno pod względem teoretycznym, jak i pragmatycznym nie tylko decydentów i analityków w obszarze bezpieczeństwa na poziomie lokalnym (gminy, miasta, powiatu, województwa), państwowym, regionalnym oraz międzynarodowym, ale również wszystkich tych, którzy w zarządzaniu muszą zmagać się z coraz bardziej złożonymi zagrożeniami.

Opracowanie to również w różnym stopniu może być przydatne dla studentów studiów na kierunku:

- Bezpieczeństwo Narodowe – Strategia bezpieczeństwa (I stopień), Strategia bezpieczeństwa narodowego (II stopień), Zarządzanie kryzysowe, Międzynarodowe stosunki wojskowe i polityczne, Metodologia badań bezpieczeństwa,
- Bezpieczeństwo Wewnętrzne – Bezpieczeństwo państwa, Bezpieczeństwo publiczne, Bezpieczeństwo wewnętrzne Unii Europejskiej, Bezpieczeństwo społeczne, Bezpieczeństwo informacyjne, Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, Analiza zagrożeń,
- Zarządzanie – Zarządzanie strategiczne (II stopień),
- Stosunki Międzynarodowe – Bezpieczeństwo międzynarodowe, Prognozowanie i symulacje międzynarodowe, Międzynarodowe stosunki polityczne, gospodarcze i kulturalne,
- Inżynieria Bezpieczeństwa – Monitorowanie zagrożeń bezpieczeństwa, Organizacja i funkcjonowanie systemów bezpieczeństwa.