

Kontekst interdyscyplinarny analizy strategicznej

Dorobek analizy strategicznej jest szczególnie duży w obszarze zarządzania, ale nie oznacza to, że nie są prowadzone tego rodzaju badania w innych dyscyplinach naukowych lub obszarach praktycznego zastosowania. Można z łatwością wykazać, że zanim trafiła ona do zarządzania, to wcześniej była z powodzeniem wykorzystywana w obszarze bezpieczeństwa oraz studiów strategicznych. Współcześnie zakres analizy strategicznej został poszerzony, gdyż trudno obecnie mówić o badaniach złożonej problematyki społecznej, technologicznej czy gospodarczej w ujęciu lokalnym, krajowym, regionalnym czy globalnym bez zastosowania scenariuszy, metody delfickiej oraz portfelowej, analizy PEST lub SWOT/TOWS.

Z tego też powodu zrodził się zamiysł krótkiego przedstawienia dorobku w dwóch głównych obszarach wykorzystania analizy strategicznej.

1.1. Istota analizy strategicznej

Prowadząc rozważania na temat analizy strategicznej, nie sposób nie sięgnąć do podstawowego znaczenia słowa analiza. Jako najbardziej ogólne zdefiniowanie tego pojęcia można uznać to określające ją jako: „(...) wydzielenie z określonej materialnej lub abstrakcyjnej całości składników konstytutywnych

oraz badanie albo określanie ich cech, wartości, względnie relacji. Rezultat takiego postępowania badawczego (...)”¹.

Bardziej szczegółowe definiowanie analizy pozwala zauważyć kilka podstawowych jej rodzajów. W związku z tym można ją określać jako: „myślowe, pojęciowe, wyodrębnienie cech, części lub składników badanego zjawiska lub przedmiotu; badanie cech elementów lub struktury czegoś (...)”².

Z kolei analizowanie, czyli czynność lub proces związany z analizą, można rozpatrywać jako „dokonywanie analizy, badanie, roztrząsanie (...)”³.

Analiza jako etap lub czynność badawcza jest przede wszystkim związana z rozłożeniem większej poznawanej całości na elementy składowe. Proces ten ma służyć rozpatrywaniu każdej tak wyodrębnionej części osobno. Takie rozumienie analizy upoważnia do jej następującej typologii⁴:

- analiza elementarna, polegająca na rozłożeniu przedmiotu prowadzonych badań na elementy składowe, bez zajmowania się relacjami między nimi, ma ona charakter wyłącznie opisowy;
- analiza przyczynowa, polegająca na rozłożeniu przedmiotu badań na elementy składowe w celu określenia relacji między nimi. Zazwyczaj poprzedza ją analiza elementarna;
- analiza logiczna, polega na rozłożeniu przedmiotu prowadzonych badań na elementy składowe przy uwzględnieniu stosunków logicznych.

Podobnej typologii analizy jako metody badawczej, w tym przypadku jako pojęcia nadrzędnego w stosunku do analizy ekonomicznej, użył J. Apanowicz. Koncentruje on uwagę szczególnie na jej dwóch rodzajach, które charakteryzuje następująco⁵:

- analiza strukturalna, dąży do rozczłonkowania większej całości na elementy składowe i badania każdej tak wyodrębnionej części osobno. Pozwala to rozpoznać i scharakteryzować elementy całości oraz zależności pomiędzy nimi i każdym takim elementem a całością;
- analiza przyczynowa, dąży do poznania zasad funkcjonowania całości. Określa ona czynniki wpływające na całość oraz charakteryzuje wpływ poszczególnych czynników. Istotne jest tu wyodrębnienie i określenie przyczyn zmian zachodzących w tak zdefiniowanej całości, a następnie zbadanie relacji pomiędzy tak wyodrębnionymi elementami.

Przełożenie przytoczonych treści definicji analizy na proces realizacji samej analizy strategicznej może wyglądać następująco:

¹ *Popularny słownik języka polskiego*, B. Dunaj (red.), Wilga, Warszawa 2002, s. 9.

² *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 47.

³ *Ibidem*, s. 48.

⁴ A.J. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 185.

⁵ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, TNOiK, Toruń 2003, s. 88.

- a) Etap I – analiza elementarna rozkładająca badane środowisko zewnętrzne oraz wewnętrzne na elementy składowe. Tak dokonywana jest:
- strukturyzacja makrootoczenia na sfery, a sfer na czynniki,
 - strukturyzacja mikrootoczenia na grupy podmiotów, a potem w tak powstałych grupach wyodrębnienie poszczególnych organizacji,
 - strukturyzacja organizacji na podsystemy, zasoby, funkcje, megaprocesy, a potem wyodrębniane są elementy składowe tak powstałych zbiorów.
- Badane środowisko jest dekomponowane na elementy składowe według przyjętych kryteriów. Kryteria w znacznym stopniu zależą od poglądów członków zespołu badawczego dotyczących ważności czynników i podmiotów. W takim przypadku wskazane jest skonstruowanie grupy specjalistów złożonej z przedstawicieli różnych szkół zarządzania, bezpieczeństwa, strategii, co pozwala uwzględnić złożoność i szeroki zakres rozpatrywanej problematyki;
- b) Etap II – określenie oraz ocena relacji łączących wyodrębnione wcześniej elementy składowe (np. macierz wpływów synergicznych trendów w makrootoczeniu, macierz interesariuszy, gradacja trendów kluczowych i niespodziankowych, badanie pięciu sił w otoczeniu, określanie wysokości i symetryczności barier, analiza łańcucha wartości). Ocena taka z kolei prowadzi do zbudowania zbioru wymaganych lub charakterystycznych czynników i ich wartości;
- c) Etap III – synteza według przyjętych kryteriów i na tej podstawie wnioskowanie.

Strategiczność jako cecha analizy postrzegana jest szeroko. Przytaczanie tu licznych definicji strategii w zależności od uwzględnianej dyscypliny oraz specjalności naukowej nie tylko mnożyłoby rozpatrywane obszary i ze zrozumiałych względów zróżnicowane konteksty tego pojęcia, ale nie zbliżyłoby tym do wyjaśnienia określenia „strategiczny”, którego zbiór znaczeń jest jeszcze bardziej rozbudowany. Proponuje się tu najprościej **strategiczność**, jako cechę charakteryzującą analizę, powiązać z najwyższym, najważniejszym poziomem zarządzania oraz kluczowym, najistotniejszym znaczeniem dla organizacji wymagającym prowadzenia badań dotyczących odległej przyszłości.

Przedstawiony zbiór metod analizy strategicznej dotyczy głównie dorobku w zarządzaniu, który uznano za odpowiedni do zastosowania w badaniach bezpieczeństwa i obronności. Jednak w tym miejscu należy wspomnieć również o zastosowaniu analizy strategicznej w prognozowaniu gospodarczym i międzynarodowym⁶, stosunkach międzynarodowych⁷, studiach strategicznych⁸, naukach wojskowych⁹ oraz naukach o przyszłości¹⁰.

⁶ *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997; M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Scholar, Warszawa 2010.

1.2. Analiza strategiczna w zarządzaniu

Najwięcej opracowań dotyczących analizy strategicznej pochodzi z zarządzania strategicznego. Znaczna ich liczba determinuje skupienie uwagi tylko na wybranych. Samych opracowań w języku polskim dotyczącym tylko analizy strategicznej można doszukać się kilku¹¹, natomiast istnieje znacznie większy zbiór publikacji dotyczących planowania strategicznego, które naturalnie poruszają problematykę analizy strategicznej. Wynika to przede wszystkim z wyjątkowo ważnej roli, jaką spełnia analiza strategiczna w planowaniu strategicznym.

Pierwszym chronologicznie polskim opracowaniem dotyczącym analizy strategicznej, na które powoływało się wielu polskich autorów piszących nie tylko o obszarze zarządzania strategicznego, ale również nauk wojskowych czy studiów strategicznych, jest *Planowanie strategiczne* pod redakcją A. Klasika. Analiza strategiczna stanowi tu jeden z podstawowych członów koncepcji planowania strategicznego rozumiany jako istotna część podejścia jakościowego

⁷ B. Buzan, L. Hansen, *The Evolution of International Security Studies*, Cambridge University Press, Cambridge 2009; M. Sułek, *Metody i techniki badań stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo ASPRA-JR, Warszawa 2004.

⁸ J. Baylis, J. Wirtz, C.S. Gray i in., *Strategia we współczesnym świecie. Wprowadzenie do studiów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009; B. Buzan, O. Wæver, J. de Wild, *Security: A New Framework for Analysis*, Lynne Rienner Publishers, London 1998; J.R. Kuźniar, *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, Scholar, Warszawa 2005; R. Kuźniar, *Między polityką a strategią*, [w:] *Między polityką a strategią*, R. Kuźniar (red.), Fundacja Studiów Międzynarodowych, Warszawa 1994.

⁹ B. Balcerowicz, *Wprowadzenie do studiowania strategii*, Wydawnictwo AON, Warszawa 1996; R. Wróblewski, *Metodologia strategii wojskowej*, Wydawnictwo AON, Warszawa 1997; R. Wróblewski, *Elementy metodologii badań w strategii wojskowej*, Wydawnictwo AON, Warszawa 1993.

¹⁰ K. Bordako, *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa 2009; M. Godet, *Creating futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, Paris 2006; A. Karpiński, *Co trzeba wiedzieć o studiach nad przyszłością*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009; U. Pillkahn, *Using trends and Scenarios as Tools for Strategy Development*, Publicis Corporate Publishing, Erlangen 2008; B. Ralston, I. Wilson, *Developing Strategies In Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason 2006; G. Ringland, *Scenario Planning. Managing for the Future*, John Wiley & Sons, Lit, Chichester 2006.

¹¹ P. Daniluk, *Zarządzanie strategiczne. Analiza strategiczna organizacji*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2008; J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2002; B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2014; I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003; J.R. Rybicki, *Nawigacja strategiczna. Komputerowe wspomaganie analizy strategicznej przedsiębiorstwa*, ABC Wolters Kluwer business, Kraków 2007; M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

w tym procesie. Analiza portfelowa i analiza strategiczna jako zbiory metod planowania strategicznego polegają na badaniu otoczenia i organizacji oraz skonfrontowaniu ze sobą tak otrzymanych wniosków¹².

Najbardziej popularnym w Polsce opracowaniem dotyczącym omawianej koncepcji badania środowiska jest *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa* G. Gierszewskiej, M. Romanowskiej¹³. Analiza strategiczna jest tu definiowana dwojako¹⁴:

- w ujęciu czynnościowym jako: „zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację”,
- natomiast w ujęciu narzędziowym jako: „zestaw metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju”.

Autorki wyodrębniają dwie cechy odróżniające analizę strategiczną od innych analiz stosowanych w zarządzaniu, za które uznano interdyscyplinarność wynikającą z wykorzystania nie tylko metod ilościowych i jakościowych, co dorobku z obszaru ekonomii, socjologii, psychologii itp. oraz jednoczesność i równoważność badania dwóch środowisk – otoczenia i samej organizacji¹⁵.

W *Analizie strategicznej przedsiębiorstwa* szczegółowo przedstawiono koncepcję badania środowiska, które podzielono na następujące grupy metod¹⁶:

- analizy makrootoczenia, wśród których wyodrębnia się ekstrapolację trendów, badanie opinii ekspertów metodą delficką, analizę luki strategicznej oraz scenariusze – możliwych zdarzeń, symulacyjne, stanów otoczenia (w tym optymistyczne, pesymistyczne, najbardziej prawdopodobne, niespodziankowe) oraz procesów w otoczeniu,
- analizy otoczenia konkurencyjnego, wśród których wlicza się analizy – pięciu sił według M.E. Portera, grup strategicznych, gron, krzywej doświadczenia, atrakcyjności sektora, potencjału globalizacyjnego sektora oraz profil ekonomiczny sektora,
- analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, wśród których opisywane są: bilans strategiczny przedsiębiorstwa, analiza cyklu życia produktu, analiza cyklu życia technologii, analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza łańcucha wartości, analiza zasobów przedsiębiorstwa, metody portfelowe, takie jak: macierz Boston Consulting Group (BCG), Marakon Associates oraz portfel technologiczny,

¹² *Planowanie strategiczne*, A. Klasik (red.), PWE, Warszawa 1993, s. 83–153.

¹³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op.cit.

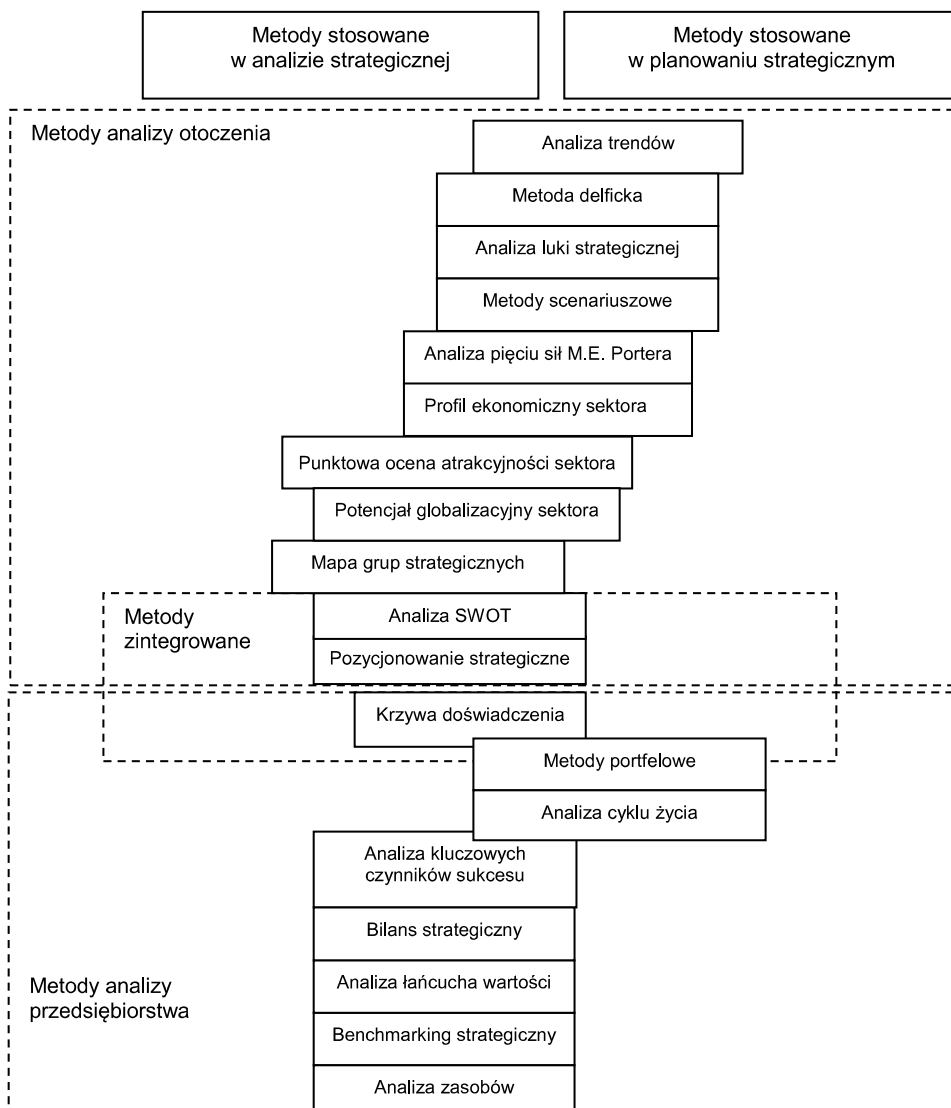
¹⁴ Ibidem, s. 11.

¹⁵ Ibidem, s. 13–14.

¹⁶ Ibidem, s. 36–198.

- oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, która zawiera portfelowe metody oceny pozycji strategicznej, takie jak: macierz McKinseya (GE), macierz Artura D. Little'a (ADL), macierz cyklu życia produktu Ch.W. Hofera, macierze synergii sektorów. W zbiorze metod oceny zawarta jest również analiza SWOT jako nie tylko jedna z kompleksowych

Rysunek 1.1. Klasyfikacja metod analizy oraz planowania strategicznego



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2014, s. 9.

metod badania otoczenia i organizacji, ale szerzej, jako koncepcja prowadzenia analizy strategicznej.

Na rysunku 1.1. przedstawiono pogląd G. Gierszewskiej oraz M. Romanowskiej na klasyfikację metod analizy strategicznej.

Przedstawiony na rysunku 1.1. zbiór metod stanowi podstawę dalszych rozważań dotyczących procesu analizy strategicznej prowadzonej zarówno na potrzeby zarządzania, jak i bezpieczeństwa.

Innym, poświęconym głównie analizie strategicznej, opracowaniem jest monografia I. Penc-Pietrzak, w której podjęto próbę przedstawienia złożoności tej koncepcji poznawania otoczenia i organizacji. Analiza strategiczna jest tu definiowana „jako badanie i identyfikacja obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu firmy i jej własnym potencjale w celu określenia możliwości jej rozwoju oraz przyszłej pozycji konkurencyjnej”¹⁷.

Proces realizowania tak scharakteryzowanej analizy strategicznej przedstawiono na rysunku 1.2.

Rysunek 1.2. Etapy i metody analizy strategicznej

		Analiza zasobów Hofera-Schendela
		Cykl życia produktu
Analiza PEST	Punktowa ocena atrakcyjności sektora	Metody portfelowe: McKinseya, BCG, ADL, Hofera
Metody scenariuszowe	Analiza „pięciu sił” M.E. Portera	Analiza łańcucha wartości
Analiza stakeholders	Mapa grup strategicznych	Model PIMS Analiza wskaźnikowa
Analiza ETOP	Metody: ankietowe, wywiady, obserwacja	Kluczowe czynniki sukcesu
Analiza otoczenia dalszego	Analiza otoczenia bliższego	Benchmarking
Szanse i zagrożenia		Mocne i słabe strony
Analiza otoczenia		Analiza potencjału firmy
Analiza SWOT		
Zestawienie mocnych i słabych stron firmy z szansami i zagrożeniami w otoczeniu		
Całościowa ocena pozycji firmy w otoczeniu		

Źródło: I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcje i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 3.

Według I. Penc-Pietrzak planowanie strategiczne obejmuje głównie analizę strategiczną, gdyż jako proces ustalania długookresowych celów przedsię-

¹⁷ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna...*, op.cit., s. 2.

biorstwa opiera się na systematycznej analizie otoczenia, analizie potencjału firmy oraz podejmowaniu decyzji alokacyjnych i realizacyjnych¹⁸.

Za niemniej istotne w polskim dorobku związanym z analizą strategiczną w przedsiębiorstwie należy uznać opracowanie A. Stabryły, w którym przedstawiono bardzo uporządkowane postępowanie badawcze ukierunkowane na dwa rodzaje spojrzenia – pierwsze związane z sytuacją obecną i oceną realizacji już funkcjonującej strategii przedsiębiorstwa, drugie – dotyczące przyszłości i kierunków rozwoju. Wyodrębniono tu trzy obszary analizy: makrootoczenie, sektor i firmę¹⁹.

Opracowanie A. Stabryły znane jest z tego, że zaproponowano tu autorski proces praktycznego zastosowania analizy strategicznej w postaci procedury ASTRA. Jest to koncepcja złożona i obejmująca szeroki oraz wieloraki obszar problematyki strategicznej. Wymaga ona prowadzenia systematycznych badań firmy i jej otoczenia, permanentnego zbierania informacji i budowania wiedzy. Strukturę tej analizy oparto na fazach: oceny funkcjonującej strategii zarządzania, analizy otoczenia konkurencyjnego, analizy organizacji oraz projektowania wariantów strategicznych²⁰.

Rozpatrując koncepcje analizy strategicznej proponowanej w zarządzaniu strategicznym, nie sposób nie wspomnieć o dwóch opracowaniach Z. Pierścionka²¹. Twierdzi on, że analiza strategiczna oraz formułowanie strategii tworzą zasadnicze etapy procesu zarządzania oraz elementy koncepcji analizy SWOT. Zwraca on uwagę na to, że analiza strategiczna może stanowić nie tylko podstawę budowania, oceny i wyboru strategii, ale również istotną metodę wdrożenia lub kontroli strategii²².

Z. Pierścionek zauważa, że podstawowy podział analizy strategicznej powinien być związany z typologią problematyki zarządzania strategicznego. W związku z tym wyodrębnia on analizę ukierunkowaną na kreowanie zasobów (szerzej kompetencji konkurencyjnych firmy) oraz analizy związane z budowaniem, implementacją i kontrolą strategii poziomu: sieci przedsiębiorstw, rozwoju (centrali), konkurencji oraz funkcjonalnego²³.

¹⁸ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 14.

¹⁹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000, s. 137–198.

²⁰ Ibidem, s. 198–202; A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą – modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2001, s. 60.

²¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003; Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

²² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...*, op.cit., s. 89.

²³ Ibidem, s. 94.

W opracowaniu *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody* pod redakcją R. Krupskiego analiza strategiczna jest rozpatrywana wśród modeli identyfikacji strategii. W ramach analizy strategicznej rozważana jest analiza otoczenia, złożona z badań makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego, analiza przedsiębiorstwa oraz zintegrowana analiza otoczenia i przedsiębiorstwa²⁴.

Na uwagę zasługuje również opracowanie *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie* M. Romanowskiej²⁵, w którym analiza strategiczna jest przedstawiana jako proces poprzedzający planowanie. Jej rola w tym przypadku polega na diagnozowaniu otoczenia i organizacji, prognozowaniu trendów w otoczeniu, określaniu, ocenianiu oraz charakteryzowaniu szans i zagrożeń.

Z kolei K. Obłój zauważa istotną rolę analizy strategicznej w procesie budowania strategii, twierdząc, że powinna ona poprzedzać proces wyborów strategicznych, dostarczając decydentowi niezbędnych informacji. Badania takie, według niego, obejmują analizę strategiczną otoczenia oraz organizacji. Pierwszy rodzaj analizy pozwala poznać otoczenie poprzez wyspecyfikowanie i ocenienie zagrożeń, szans oraz wyzwań generowanych przez to środowisko, a następnie zbadać branżę oraz grupy strategiczne, w ramach których funkcjonuje określona firma. Drugi rodzaj analizy umożliwi poznanie mocnych i słabych stron organizacji poprzez analizę zasobów i umiejętności. Tak sformułowany proces powinien uwzględniać przełożenie ogólnych treści na funkcjonalne programy działania²⁶.

Za najistotniejszy dorobek w zakresie analizy strategicznej, jaki został wniesiony przez K. Obłoję, należy uznać rozpowszechnienie analizy interesariuszy oraz punktowo-ważonej analizy SWOT/TOWS. Bardzo obrazowe przykłady zastosowano w odniesieniu do analizy pięciu sił M.E. Portera oraz analizy grup strategicznych.

O wyjątkowym znaczeniu analizy strategicznej w zarządzaniu strategicznym świadczy również opracowanie T. Gołębiowskiego dotyczące planowania i kontroli, w którym większość treści poświęcono właśnie tej koncepcji badania otoczenia i organizacji²⁷.

W opracowaniu *Zarządzanie strategiczne: diagnozy, decyzje, strategie* poświęca się analizie strategicznej prawie połowę treści, choć jest ona przedstawiona jako jeden z pięciu etapów procedury zarządzania strategicznego²⁸.

²⁴ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 102–142.

²⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.

²⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 40–41.

²⁷ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 103–360.

²⁸ A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne: diagnozy, decyzje, strategie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 18.

Tabela 1.1. Metody planowania strategicznego a funkcje planowania

	Analiza makrootoczenia	Analiza otoczenia konkurencyjnego	Analiza potencjału strategicznego	Określenie pozycji strategicznej	Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji	Określenie misji, wizji i celów strategicznych	Ustalenie opcji strategicznych	Wybór strategii i opracowanie planu strategicznego
Metoda PEST	X				X	X		
Diament M.E. Portera	X				X	X	X	
Analiza partnerów (interesariuszy)	X				X	X	X	
Metoda prognozowania gospodarczego	X				X	X		
Analiza luki strategicznej	X	X			X	X	X	
Metoda QUEST	X				X	X	X	
Metoda scenariuszowa	X				X	X	X	
Analiza grzebieniowa		X			X	X	X	
Krzywa doświadczenia		X			X	X	X	
Punktowa ocena czynników zewnętrznych	X	X			X	X	X	
Ocena profilu konkurencyjnego		X		X		X		
Analiza pięciu sił M.E. Portera		X		X	X	X		
Ocena atrakcyjności sektora		X				X	X	
Mapa grup strategicznych		X		X		X	X	
Analiza cyklu życia			X	X	X		X	
Punktowa ocena czynników wewnętrznych			X			X	X	
Bilans strategiczny przedsiębiorstwa			X			X	X	
Kompleksowa kwalifikacja działalności			X			X	X	
Analiza kluczowych czynników sukcesu			X	X		X		
Analiza łańcucha wartości M.E. Portera			X			X	X	
Macierz pozycja – wzrost	X	X	X	X	X	X	X	X
Metody portfelowe	X	X	X	X	X	X	X	X
Analiza SWOT	X	X	X	X	X	X	X	X
Metoda refleksji strategicznej	X	X	X	X	X	X	X	X
Strategiczna tablica rozwoju	X	X	X	X	X	X	X	X
Metoda HOSHIN	X	X	X	X	X	X	X	X
Metoda ASTRA	X	X	X	X	X	X	X	X
Analiza SPACE	X	X	X	X	X	X	X	X

Źródło: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 66–67.

Na zakończenie krótkiej charakterystyki dorobku analizy strategicznej w zarządzaniu warto zwrócić uwagę na opracowanie M. Lisińskiego²⁹, które swoim bogactwem opisywanych metod badawczych planowania strategicznego przypomina opracowanie M. Sułka dotyczące metod badania stosunków międzynarodowych³⁰. Na ogólną liczbę ponad trzydziestu przedstawionych tu metod, tylko trzy stanowią wyłączną domenę planowania, pozostała część to metody charakterystyczne dla analizy strategicznej³¹.

W tabeli 1.1. przedstawiono zaproponowany przez M. Lisińskiego zbiór metod, które mogą być zastosowane w planowaniu strategicznym.

Należy również zaznaczyć, że analiza strategiczna odgrywa istotną rolę w budowaniu biznesplanów. Stanowi, obok identyfikowania problemu, wyboru strategii i samego pisania oraz wdrożenia planu, ważny element procesu tworzenia tego rodzaju dokumentu. Sama struktura biznesplanu wyznacza jedną z najistotniejszych funkcji tej koncepcji badania otoczenia i organizacji³². Warto również zauważyć możliwość wykorzystania analizy strategicznej w przygotowaniu aliansów strategicznych³³.

Przedstawione opracowania z zarządzania dotyczące analizy strategicznej w wielu prezentowanych koncepcjach są bardzo podobne. Dotyczy to głównie warstwy definicyjnej, typologicznej oraz wykorzystywanych metod i ich grupowania. Różnice występują w określaniu roli metod ilościowych w poszczególnych fazach analizy strategicznej.

1.3. Analiza strategiczna w bezpieczeństwie i w obronności

Analiza strategiczna może stanowić istotną metodę badania bezpieczeństwa. Taki wniosek formułuje A. Dawidczyk we *Wprowadzeniu do metodologii badań bezpieczeństwa*³⁴. Twierdzi on, że wykorzystuje ona scenariusze, które oparte są na wiedzy, doświadczeniu i intuicji ekspertów. Scenariusze określają nie tylko koncepcje wielorakiego zachowania otoczenia, ale również planowane

²⁹ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.

³⁰ M. Sułek, *Metody i techniki...*, op.cit., s. 115–130.

³¹ M. Lisiński, *Metody planowania...*, op.cit., s. 71–291.

³² E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes plan*, Poltext, Warszawa 2000, s. 21–26.

³³ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 106–107; M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 143–144.

³⁴ T. Jemioło, A. Dawidczyk, *Wprowadzenie do metodologii badań bezpieczeństwa*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2008.

działania podmiotów. Takie pojmowanie scenariuszy obejmuje badanie środowiska zewnętrznego determinującego względny i przewidywalny rozwój sytuacji w otoczeniu oraz budowanie zbioru alternatywnych decyzji wpływających na te sytuacje, które są możliwe do podjęcia w poszczególnych okresach przebiegu zjawisk. Głównym celem scenariuszy jest skupienie uwagi na kluczowych związkach przyczynowo-skutkowych. Za takie kwestie uważa się te, które wymagają podjęcia decyzji, gdyż determinują potrzebę kontrreakcji. Scenariusze są jedną z najlepszych metod możliwych do wykorzystania w sytuacji, gdy ekstrapolacja lub analiza historyczna nie może być w pełni wykorzystana. Oznacza to, że scenariusze nie wymagają posiadania danych historycznych³⁵.

A. Dawidczyk zaznacza, że scenariusze są szeroko wykorzystywane na świecie w planowaniu rozwoju systemów uzbrojenia oraz sił zbrojnych. W takich analizach strategicznych za istotne uznaje się uwzględnianie politycznych uwarunkowań na wielu poziomach – podmiotu bezpieczeństwa, regionu i całego świata. Tylko wielopłaszczyznowe spojrzenie pozwala zauważyć złożone zagrożenia. Za najistotniejsze zalety scenariuszy uważa on, powołując się na opinie naukowców zajmujących się bezpieczeństwem narodowym, takie cechy, jak: możliwość ukierunkowania badań, określenie trafnie priorytetów narodowych oraz elastyczność pozwalającą na dynamikę reagowania w zależności od wyodrębnionego okresu. Za podstawową wadę uznaje on duże niebezpieczeństwo rosnącej, wraz z powiększaniem rozpatrywanego zakresu czasowego, rozbieżności pomiędzy sytuacjami określonymi przez scenariusze a w rzeczywistości rozgrywającymi się wydarzeniami na arenie międzynarodowej. Inną bardzo istotną wadą jest prezentowanie myślenia retrospekcyjnego. Odrębnie, poza scenariuszami, w sferze badań bezpieczeństwa A. Dawidczyk rozpatruje metodę delficką. Zwraca on uwagę na ewolucję tej metody od wykorzystania w obszarze wojsko-politycznym oraz wojskowo-technologicznym po problematykę w stosunkach międzynarodowych. Pozwala ona w sposób racjonalny wykorzystać wiedzę, doświadczenie i intuicję ekspertów³⁶.

Za praktyczne przykłady implementacji analizy strategicznej złożonego środowiska bezpieczeństwa międzynarodowego A. Dawidczyk uznaje scenariusze wielobiegowości (kooperacyjnej i konfrontacyjnej), scenariusze globalizacji (w pozytywnym oraz negatywnym ujęciu) oraz scenariusze demokratyzacji (w pozytywnym oraz negatywnym ujęciu). We wszystkich tych scenariuszach o charakterze globalnym dostrzega on cechy wspólne w obszarze polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, którymi są³⁷:

³⁵ Ibidem, s. 55.

³⁶ Ibidem, s. 56.

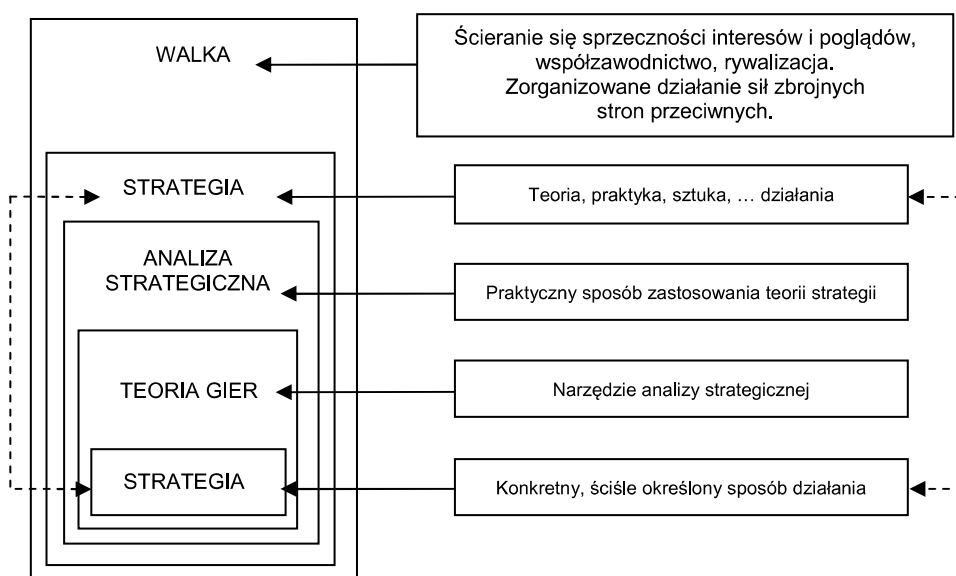
³⁷ Ibidem, s. 73–82.

- poszerzanie obszaru występowania zagrożeń,
- rosnący stopień osłabienia państwowego monopolu na spełnianie roli głównego gracza na scenie bezpieczeństwa przy jednocześnie rosnącej roli w tym zakresie podmiotów pozapaństwowych (wzrost znaczenia graczy pozapaństwowych),
- pojawienie się nowej formy rozstrzygnięcia konfliktów zbrojnych, ewolucja niekonwencjonalnych form konfliktów. Rosnąca rola prewencji i interwencji,
- potęgający się stopień wielobiegowości relacji w obszarze polityki międzynarodowej oraz bezpieczeństwa. Rozwój form wielobiegowości.

Analiza strategiczna zauważana jest również przez innych autorów zajmujących się problematyką z obszaru bezpieczeństwa i obronności. Z. Sabak w opracowaniu *Strategia. Ewolucji paradygmatu. Konkluzja na XXI wiek* dokonuje próby określenia miejsca strategii i teorii gier w teorii walki. W modelu tym przedstawia on teorię gier jako narzędzie analizy strategicznej. Sama analiza strategiczna zostaje określona jako praktyczny sposób zastosowania teorii strategii³⁸.

Model ten przedstawiono na rysunku 1.3.

Rysunek 1.3. Miejsce analizy strategicznej w strategii, w teorii gier i w teorii walki



Źródło: Z. Sabak, *Strategia. Ewolucji paradygmatu. Konkluzja na XXI wiek*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2012, s. 72.

³⁸ Z. Sabak, *Strategia. Ewolucji paradygmatu. Konkluzja na XXI wiek*, Wydawnictwo AON, Warszawa 2012, s. 72.

Analiza strategiczna w obszarze wojskowości i problematyki obronnej, podobnie jak w studiach strategicznych, jest rozpatrywana z nierozzerwalnym powiązaniem ze strategią. W związku z tym za zasadne uznano zaprezentowanie podstawowych założeń polskiej myśli wojennej przełomu XX i XXI wieku dotyczącej strategii i analizy strategicznej.

W ramach zarządzania strategicznego w siłach zbrojnych R. Wróblewski wyodrębnia następujące funkcje³⁹:

- planowanie strategiczne, które obejmuje analizę strategiczną i projektowanie strategiczne,
- organizowanie – jako pierwsza faza realizacji strategii,
- zabezpieczenie kadr – jako druga faza realizacji strategii,
- kontrolowanie – jako trzecia faza realizacji strategii.

W planowaniu strategicznym stosuje się dwa podejścia – ilościowe i jakościowe, które według R. Wróblewskiego powinny być wykorzystywane odrębnie, przy czym⁴⁰:

- planowanie strategiczne jakościowe sił zbrojnych powinno łączyć w sobie dorobek refleksji strategicznej oraz studiów nad przyszłością, co wskazuje na znaczną dozę subiektywizmu w dokonywanych analizach i wycenach,
- planowanie ilościowe szczególnie przydatne może być na poziomie domen sił zbrojnych.

Szczegółowa struktura planowania strategicznego zaproponowana przez R. Wróblewskiego została określona następująco⁴¹:

- a) punktem wyjścia do planowania strategicznego jest uwzględnienie celów i zadań dla sił zbrojnych, które powinny być zawarte w strategii obronnej kraju oraz w celach obrony narodowej sformułowanych przez podmioty decyzyjne w obszarze polityki obronnej. Wskazuje on niezbędność etapu poprzedzającego planowanie strategiczne;
- b) analiza strategiczna otoczenia bada zagrożenia militarne państwa oraz szanse przeciwdziałania lub zapobieżenia im. Może być ona realizowana jako proces diagnostyczny oraz proces prognostyczny. Obejmuje ona prowadzone w otoczeniu dalszym i bliższym badania czynników determinujących wymianę materii, energii i informacji. Czynniki te są wyodrębniane z ośmiu podstawowych sektorów: politycznego, społecznego, ekologicznego, ekonomicznego, technologicznego, wojskowego, prawnego i demograficznego. Za istotne cechy otoczenia, które są uwzględniane w procesie analizy strategicznej, można uznać burzliwość, złożoność, niepewność, brak stabilności oraz wysoki stopień ryzyka tego rodzaju śro-

³⁹ R. Wróblewski, *Metodologia strategii...*, op.cit., s. 188–195.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Ibidem, s. 195.

- dowiska. Za podstawę zbierania informacji o otoczeniu w analizie strategicznej uznaje się obserwację, która powinna wykorzystywać studia literatury, udział w ćwiczeniach, sympozjach, wystawach, kontakty z placówkami naukowo-badawczymi, wywiad wojskowy oraz badania własne;
- c) analiza strategiczna podmiotu, za który uznano siły zbrojne. Dotyczy ona struktury państwa oraz sytuacji wewnętrznej. Wyprecyzowanie wad i zalet sił zbrojnych powinno determinować cele i zadania ujmowane w perspektywie teraźniejszej i przyszłościowej. Wskazane jest w prowadzonej na tym etapie analizie strategicznej dokonywanie porównań z innymi podmiotami bezpieczeństwa. Analiza strategiczna sił zbrojnych powinna, według R. Wróblewskiego, opierać się na analizie wieloczynnikowej morfologicznej polegającej na wyodrębnieniu w makroprocesach mikroprocesów, a w jej konsekwencji, propozycji wykorzystania odpowiednich sił i środków;
- d) zbudowanie wariantów strategicznych opiera się na określeniu problemu strategicznego, który opisywany jest poprzez skonfrontowanie zjawisk rozwojowych zachodzących w otoczeniu z możliwościami sił zbrojnych. Za zasadniczą metodę pozwalającą zbudować warianty strategiczne uważa R. Wróblewski analizę typu TOWS/SWOT opartą na sformułowaniu odpowiedzi na następujące pytania:
- Czy zagrożenia osłabiają siły?
 - Czy sposobności spotęgują siły?
 - Czy zagrożenia spotęgują słabości?
 - Czy sposobności pozwalają przezwyciężyć słabości?
 - Czy siły pozwalają wykorzystać rodzące się sposobności?
 - Czy słabości nie pozwalają wykorzystać sposobności?
 - Czy siły pozwalają zmniejszyć zagrożenia?
 - Czy słabości wzmocnią niekorzystne oddziaływanie zagrożeń?
- e) wybór strategii – polegający na wyodrębnieniu jednej spośród kilku zbudowanych koncepcji. Powinien on spełniać wymagania otoczenia w przyszłości określone w analizie otoczenia oraz uwzględniać wnioski z analizy sił zbrojnych dotyczące szczególnie efektywności, ekonomiczności, akceptacji społecznej oraz przestrzegania zasad etycznych. W strategii wojskowej istotne jest określenie domen. Może być ono przeprowadzone z wykorzystaniem kryterium funkcjonalnego, które pozwala wyodrębnić takie specyficzne dla sił zbrojnych funkcje, jak: mobilizację i uzupełnienie, użycie sił zbrojnych w okresie pokoju, kryzysu i wojny oraz infrastrukturę wojskową. Wybór strategii wojskowej jest determinowany procesem prowadzącym od formułowania celów domenowych po określenie sposobów ich osiągnięcia;

- f) tworzenie programów strategicznych będące operacjonalizacją wybranej strategii pozwalającą przełożyć wskazania strategiczne na praktyczne programy działania służące konkretnym wdrożeniom;
- g) nadzór realizacji strategii poprzez kontrolę przyjętych założeń. W taki sposób sformułowane wnioski służą działaniom korekcyjnym w stosunku do już realizowanej strategii.

R. Wróblewski wyodrębnia w metodologii badania strategii następujące grupy metod planowania strategicznego⁴²:

- a) analizę strategiczną – rozumianą w tym przypadku jako: analizę trendu, metodę scenariuszową, metodę TOWS/SWOT itp.,
- b) segmentację strategiczną – opierającą się przede wszystkim na podziale na sektory,
- c) analizę portfelową,
- d) analizę luki strategicznej.

Ad a) R. Wróblewski uznaje analizę strategiczną jako „diagnozę mocnych stron i słabości sił zbrojnych oraz prognozę szans i zagrożeń płynących z ich otoczenia”. W analizie tej ekstrapolacja trendów wymaga dysponowania danymi i informacjami dotyczącymi zjawisk historycznych oraz prowadzenia takich badań w ustrukturyzowanym otoczeniu. W bardziej niepewnym oraz mniej ustrukturyzowanym rodzaju otoczenia za szczególnie przydatne narzędzie uznaje on scenariusze, które umożliwiają rozpoznanie oraz ocenę przyszłych zagrożeń i szans dla sił zbrojnych. Szczególnie przydatne w budowaniu scenariuszy mogą być badania delfickie. W scenariuszach wykorzystuje się najczęściej narzędzia diagnostyczne oraz prognostyczne, logikę intuicyjną, analizę tendencji i skutków, technikę delficką oraz analizę wzajemnych oddziaływań⁴³.

Scenariusze otoczenia i sił zbrojnych składają się najczęściej z trzech faz⁴⁴:

- 1) opisanie oraz ocenienie sytuacji obecnej poddanego badaniom systemu,
- 2) określenie kierunków zmian procesów w otoczeniu dla zdefiniowanego zakresu czasowego w przyszłości. Najczęściej są przyjmowane trzy zasadnicze spojrzenia na konstelację zjawisk w przyszłości – optymistyczne, pesymistyczne i najbardziej prawdopodobne,
- 3) wnioskowania, w którym szczególnie ważną rolę R. Wróblewski przypisuje metodzie SWOT pozwalającej na całościowe zbadanie sił zbrojnych oraz ich otoczenia.

Ad b) Segmentacja strategiczna jest tu rozumiana jako podział organizacji na samodzielne jednostki strategiczne, którym przypisane są oddzielne dziedziny

⁴² Ibidem, s. 168.

⁴³ Ibidem, s. 171.

⁴⁴ Ibidem, s. 171–172.

funkcjonowania. Za podstawowe kryteria segmentacji strategicznej R. Wróblewski uznaje: zagrożenia i szanse państwa, zdolność bojową sił zbrojnych oraz sferę finansową lub kosztową⁴⁵.

Ad c) Metody portfelowe postrzegane są jako przydatne narzędzie racjonalnej alokacji posiadanych zasobów określające ich właściwe proporcje.

Ad d) Analiza luki strategicznej w odniesieniu do sił zbrojnych pozwala określić występujące różnice pomiędzy trendami w rozwoju sił zbrojnych a trendami w ich otoczeniu. Pozwala ona ustalić kierunki zmian w strategii sił zbrojnych dostosowujące badany system do zjawisk zachodzących w otoczeniu. Jako metoda ekstrapolacyjna może być stosowana do analizy i kontroli zjawisk mierzalnych i powtarzalnych. Schemat realizacji metody analizy luki strategicznej powinien, według R. Wróblewskiego, opierać się na⁴⁶:

- określeniu trendów w otoczeniu,
- określeniu trendów w rozwoju sił zbrojnych,
- określeniu trendów wynikających z działalności sił zbrojnych,
- zbudowaniu celu strategicznego sił zbrojnych,
- zbadaniu szans i zagrożeń płynących z otoczenia,
- zbadaniu sił i słabości sił zbrojnych,
- określeniu luki celów (rozbieżności lub zbieżności celów),
- zbudowaniu programu zmian.

W opracowaniu *Elementy metodologii badań w strategii wojskowej* R. Wróblewski w ramach analizy strategicznej dokonuje podziału otoczenia na bliższe i dalsze, przy czym to pierwsze determinowane jest czterema składowymi, za które uznaje on rozwój w sferze społecznej, politycznej, technologicznej oraz ekonomicznej. Otoczenie bliższe tworzy polityka wojskowa sąsiadów jako odpowiednik otoczenia konkurencyjnego w zarządzaniu⁴⁷.

Ciekawym przykładem współczesnego zastosowania analizy strategicznej w badaniach obronności jest *Strategiczny Przegląd Obronny. Profesjonalne Siły Zbrojne RP w nowoczesnym państwie. Raport*⁴⁸. W dokumencie tym przedstawiono sprawozdanie z przeprowadzonych badań dotyczących przyszłości sił zbrojnych (SZ) z wykorzystaniem metodologii analizy strategicznej opartej na analizie PESTEM, scenariuszach oraz TOWS/SWOT⁴⁹. Wstępem do samej analizy strategicznej były poczynione na początku założenia badawcze zawarte w części *Punkt wyjścia – kontekst strategiczny*.

⁴⁵ Ibidem, s. 173–174.

⁴⁶ Ibidem, s. 178.

⁴⁷ R. Wróblewski, *Elementy metodologii badań...*, op.cit., s. 132–134.

⁴⁸ *Strategiczny Przegląd Obronny. Profesjonalne Siły Zbrojne RP w nowoczesnym państwie. Raport*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2011.

⁴⁹ Ibidem, s. 16.

Struktura samej analizy strategicznej w tym dokumencie obejmuje⁵⁰:

- a) analizę otoczenia SZ RP w perspektywie średnio- i długookresowej, która składa się z:
 - identyfikacji czynników wpływających na obronność państwa i na rozwój SZ RP poprzez określenie kierunku ich rozwoju (wzrost, stabilizacja, spadek), rodzaju (szansa lub zagrożenie) i skali (od –5 do +5) oddziaływania oraz prawdopodobieństwa wystąpienia (od 0 do 1),
 - opracowania scenariuszy rozwoju czynników w otoczeniu SZ RP,
 - analizy szans i zagrożeń wpływających na funkcjonowanie SZ RP,
 - określenia burzliwości i jednorodności otoczenia oraz charakterystyki tego zjawiska,
 - wytypowania trendów kluczowych/wiodących w otoczeniu SZ RP,
 - określenia szans i zagrożeń dla rozwoju sił zbrojnych RP;
- b) analizę TOWS/SWOT w oparciu o wnioskowanie z treści macierzy strategii normatywnych, pozwalającą wyodrębnić cztery rozpatrywane rodzaje działań:
 - strategię dynamicznego rozwoju SZ RP (szanse – mocne strony),
 - strategię aktywnego rozwoju SZ RP (zagrożenia – mocne strony),
 - strategię zintegrowanego rozwoju SZ RP (szanse – słabe strony),
 - strategię selektywnego rozwoju SZ RP (zagrożenia – słabe strony);
- c) Analizę Kluczowych Czynników Sukcesu SZ RP;
- d) analizę ryzyka.

W przedstawionej w tym dokumencie analizie strategicznej za ciekawe oraz nowatorskie dla nauk o obronności należy uznać dwa obszary badań.

Pierwszy dotyczy bardzo czytelnego i trafnego przedstawienia procesu budowania scenariuszy w oparciu o wyodrębnienie sfery uwarunkowań politycznych, ekonomiczno-gospodarczych, społeczno-kulturowych i demograficznych, techniczno-technologicznych, militarnych oraz środowiska naturalnego⁵¹. Zbudowano scenariusze procesów otoczenia: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny i najmniej prawdopodobny. Proces wnioskowania z tych scenariuszy oparto o ocenę burzliwości i jednorodności otoczenia SZ RP oraz wytypowanie trendów wiodących/kluczowych w otoczeniu, wskazując kluczowe szanse i zagrożenia⁵².

Drugi obszar dotyczy metodologii analizy TOWS/SWOT wykorzystującej do badań obszaru obronności macierz strategii normatywnych opracowaną pierwotnie w zarządzaniu strategicznym. Struktura tej macierzy została oparta na zdefiniowaniu czterech strategii odpowiadających funkcjonowaniu podmiotu

⁵⁰ Ibidem, s. 24–138.

⁵¹ Ibidem, s. 30–48.

⁵² Ibidem, s. 49–54.

bezpieczeństwa, jakimi są siły zbrojne. Posługując się treścią tej macierzy, wskazano najkorzystniejszy w danych uwarunkowaniach wariant kierunku transformacji SZ RP⁵³.

Analizując dorobek bezpieczeństwa i obronności, nie sposób nie wspomnieć o publikacjach nawiązujących do zarządzania w sytuacji kryzysowej. Wśród wielu opracowań dotyczących tej problematyki są takie, w których podkreśla się istotną rolę analizy strategicznej w planowaniu na jego potrzeby. W takim przypadku proces planowania budowany jest w oparciu o następujące fazy⁵⁴:

- analizy otoczenia oraz podmiotu – jako analizy sytuacji,
- prognozowania przyszłości tych sytuacji,
- ustalenia kierunków rozwoju,
- zaproponowania stosownych działań.

Przedstawiony dorobek w obszarze bezpieczeństwa i obronności wskazuje na już podjęte udane próby wykorzystania metodologii analizy strategicznej pochodzącej z zarządzania. Jednak przedstawione koncepcje dotyczą głównie analizy makrootoczenia, a w niewielkim stopniu analizy sektorowej i potencjału strategicznego podmiotu. Nie jest to więc dorobek przydatny dla największej rzeszy podmiotów w obszarze bezpieczeństwa, które nie stanowią graczy na arenie międzynarodowej.

Dla podmiotów na poziomie krajowym, wojewódzkim, powiatowym oraz gminnym w dalszym ciągu nie zaproponowano kompletnego procesu analizy otoczenia ogólnego i sektorowego oraz analizy podmiotowej. W dalszym ciągu w obszarze sektorowym bezpieczeństwa oraz w ujęciu podsystemów Systemu Bezpieczeństwa Narodowego lub Systemu Bezpieczeństwa Wewnętrznego istnieje potrzeba uporządkowania metodologii badania szczególnie zagrożeń w ujęciu wielodyscyplinarnym.

⁵³ Ibidem, s. 26.

⁵⁴ M. Seidl, L. Simak, Z. Zamiar, *Aktualne zagadnienia zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza NDiO, Wrocław 2009, s. 162.