UNIWERSYTET W BIAŁYMSTOKU
WYDZIAŁ EKONOMICZNY
ZAKŁAD ZARZĄDZANIA I MARKETINGU

ANALIZA STRATEGICZNA

WYBRANE METODY

pod redakcją
Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 2000

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

Recenzenci

Eugeniusz NIEDZIELSKI
Jerzy SIKORSKI

Autorzy rozdziałów

Urszula GOŁASZEWSKA-KACZAN – I; II.1, 8; III; IV.1, 2, 3, 4; V.1
Anna GRZEŚ – II.7; IV.5
Magdalena IWANIUK – V.3
Beata Marlena JEŻERYS – V.2
Marek KRUK – II.2, 3, 4, 5, 6

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku,
Białystok 2000

ISBN 83-87884-42-1

Opracowanie typograficzne
Katarzyna SZOPLIK

Korekta
Elżbieta ŁAGUNIONEK

Druk
Zakład Poligraficzny Offset-Print

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

III. METODY ANALIZY MAKROOTOCZENIA

1. Uwagi ogólne

Analiza i diagnoza otoczenia ogólnego firmy ma duże znaczenie dla oceny pozycji jednostki, określa bowiem granice obszaru, w ramach których może działać zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie bliższe. Im więcej elementów otoczenia ogólnego zostanie przeanalizowanych, tym większe prawdopodobieństwo identyfikacji najważniejszych dla jednostki zagrożeń i możliwości, jakie istnieją lub pojawią się w tej warstwie otoczenia [13, s. 194].

W analizie makrootoczenia wykorzystuje się dwie grupy metod – metody bezscenariuszowe i metody scenariuszowe.

W ramach metod bezscenariuszowych przyjmuje się, iż można przewidzieć przyszłość i stworzyć jej określony obraz. Metody te w dużej mierze bazują na tym, co zdarzyło się w przeszłości. Mogą być wykorzystywane przede wszystkim w otoczeniu stabilnym, w ramach którego nie występują gwałtowne, nieprzewidywalne zmiany.

Do metod bezscenariuszowych zalicza się: metodę ekstrapolacji trendów, metodę delficką, metodę analizy luki strategicznej.

W ramach metod scenariuszowych wychodzi się natomiast z założenia, że przyszłości nie da się przewidzieć w sposób jednoznaczny. Przyszłość może wyglądać różnie, a więc należy stworzyć wiele jej obrazów – zarówno pesymistycznych, jak i optymistycznych – i do nich dostosować swoje strategie. Metody scenariuszowe są zdecydowanie bardziej pracochłonne niż bezscenariuszowe, wymagają często wsparcia techniką komputerową.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

2. Metoda ekstrapolacji trendów

Ekstrapolacja jest to wnioskowanie o tendencjach rozwojowych, stosunkach, warunkach, wartościach na zewnątrz jakiegoś przedziału, na podstawie znanych, zaobserwowanych tendencji, wartości itp. wewnątrz niego [6, s. 143]. Trend natomiast to tendencja rozwojowa pokazująca ogólny kierunek rozwoju szeregu chronologicznego [4, s. 40].

Ekstrapolacja trendów opiera się na założeniu występowania w otoczeniu przedsiębiorstwa zmian ciągłych i przeświadczeniu, że dotychczasowy przebieg procesów można przenieść w przyszłość. Przebieg badanych zjawisk będzie się odbywał w przyszłości według takiej samej lub podobnej funkcji, jak to miało miejsce w przeszłości. Na zastosowanie takiej metody pozwala inercja wielu zjawisk występujących w otoczeniu.

Metoda ekstrapolacji trendu polega więc na prognozowaniu przyszłych stanów otoczenia na podstawie obserwacji, jak kształtowało się określone zjawisko w otoczeniu w przeszłości.

W ramach tej metody należy najpierw przeanalizować określone zjawisko w otoczeniu na przestrzeni ubiegłych lat. Na tej podstawie należy ustalić, jak będzie zmieniał się rozpatrywany składnik otoczenia w interesującej nas przyszłości. Pomocą służą tutaj metody matematyczne i statystyczne. Następnie do przewidywanego rozwoju sytuacji należy dopasować strategię przedsiębiorstwa.

Metoda oparta na ekstrapolacji trendów dostarcza szerokich informacji na temat rozpatrywanego zjawiska i proponuje proste metody prognozowania przyszłości. Znajduje jednak zastosowanie przede wszystkim w dziedzinach o otoczeniu stabilnym. Modele ekstrapolacji trendu wymagają wyboru odpowiedniej funkcji, która ma być wykorzystana przy prognozowaniu. Ponadto uogólnianie prawidłowości rozwoju wymaga dużej ostrożności i może być dokonywane jedynie wycinkowo. Dodatkową wadą tej metody jest fakt, iż nie uwzględnia ona zmian nagłych oraz nie analizuje czynników, które mogą powodować określone zmiany trendów [4, s. 41].

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

3. Metoda delficka

Celem metody delfickiej jest uzyskanie wiarygodnych informacji dotyczących przyszłego rozwoju zjawisk i procesów, będących obiektami badania [9, s. 156]. W metodzie tej przy przewidywaniu zmian, które mogą zajść w otoczeniu, pomocą służą specjaliści, eksperci z określonych dziedzin.

Omawiana metoda składa się z kilku faz. W pierwszym etapie każdy ekspert z osobna proszony jest o oszacowanie przedziału czasowego, w którym jego zdaniem wystąpi interesujące zjawisko w otoczeniu oraz o określenie skutków jego wystąpienia. Specjaliści wyrażają swoje zdanie przy wykorzystaniu specjalnie skonstruowanej ankiety.

Eksperci wypowiadają swoje pierwsze poglądy nie znając prognoz innych specjalistów. Poznają je dopiero w kolejnej turze ankietowania, bowiem po zwrocie ankiet opracowuje się je i utajniając autorstwo poszczególnych opinii, dostarcza każdemu z ekspertów wyniki analizy. Każdy z ekspertów proszony jest równocześnie o ponowne wyrażenie swej opinii, a ewentualną zmianę stanowiska powinien uzasadnić [5, s. 43]. Badania prowadzone są do tego czasu, aż wystąpi względna zgodność ocen.

Metoda delficka charakteryzuje się dużą subiektywnością – eksperci wyrażają w niej swoje osobiste zdania na określony temat. Jest również metodą czasochłonną i pracochłonną. Dodatkowo niektóre z wymogów, jakie powinny być spełnione w trakcie jej trwania, np. zagwarantowanie dużej liczby specjalistów (50-100 osób) [9, s. 43] czy brak kontaktów pomiędzy ekspertami, aby zapewnić niezależność sądów, są to warunki trudne do spełnienia.

Metoda delficka eliminuje natomiast problemy związane z czynnikami psychologicznymi, takimi jak np. niechęć do wycofania się z publicznie przedstawionego zdania, osobista antypatia do opinii poszczególnych osób lub też zbyt wysoka ich ocena, brak umiejętności prowadzenia werbalnych dysput czy skłonność przechodzenia na stronę zwycięzcy [1, s. 195]. Zauważono także, iż jeżeli stanowiska ekspertów uzgadniane są w trakcie spotkania, to na ogół przyjęty zostaje pogląd osób, które zdominowały grupę, dlatego w ramach metody delfickiej uznano, iż ankieta będzie narzędziem bezpieczniejszym.

Niekwestionowanymi zaletami metody są ponadto: możliwość ustalania prognoz długofalowych, duże prawdopodobieństwo ustalenia momentu, kiedy dane zjawisko wystąpi oraz zwiększenie ogólnej wiedzy przedsiębiorstwa o otoczeniu.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

4. Strategiczna analiza luki

Celem tej metody jest określenie różnic, jakie występują między kierunkami rozwoju firmy a zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Różnice te określić można mianem luki, bowiem luka to zarówno niedobór, brak czegoś, jak i właśnie różnica między wielkością pożądaną a otrzymaną. Zidentyfikowanie luk, a więc określenie stopnia niedopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia, pozwala na ewentualną korektę strategii firmy.

W metodzie tej dąży się do odpowiedzi na pytania [9, s. 45]:

Jak będzie się zmieniać i jaki stan w wyznaczonym momencie osiągnie istotny dla firmy proces w otoczeniu?

Jak będzie się zmieniać i jaki stan w wyznaczonym momencie osiągnie działalność przedsiębiorstwa odpowiadająca określonemu procesowi w otoczeniu?

Punktem wyjścia w ramach analizy luki strategicznej jest sporządzenie diagnozy stanu obecnego przedsiębiorstwa. Następnie opracowuje się prognozę rozwoju firmy przy założeniu utrzymania dotychczasowego kierunku i skali działania. Kolejnym krokiem jest obserwacja dotychczasowego przebiegu określonego zjawiska w otoczeniu i przewidywanie kierunków jego dalszego rozwoju.

Jeśli dostrzeżony trend rozwojowy odpowiada celom i kierunkom rozwoju firmy, uznać można, iż strategia nie wymaga korekty. Gdy rozpoznany trend rozmija się z zamierzeniami firmy, mamy do czynienia z luką [10, s. 20]. Jej rozpiętość sygnalizuje skalę niezbędnych przedsięwzięć rozwojowych, które przedsiębiorstwo musi podjąć, aby osiągnąć założone cele.

Możliwe jest przy tym wystąpienie trzech rodzajów luk [12, s. 13]:

- luki zgodności, gdy kierunki obu trendów są zbliżone lub identyczne. Oznacza to, że rozwijamy się w tym samym tempie co rynek;
- luki nadmiaru, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż analogiczny trend w otoczeniu. Oznaczać może albo planowaną silną ekspansję, albo nadmierną rozbudowę mocy produkcyjnych;
- luki niedoboru, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta wolniej niż trend procesu w otoczeniu. Powoduje to niewykorzystanie szans rozwojowych sektora i ustępowanie pola konkurentom.

Metoda analizy luki podpowiada w jakim kierunku powinny pójść działania przedsiębiorstwa, aby zmniejszyć lub zlikwidować lukę.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

Omawiana metoda może być wykorzystywana zarówno w ramach kontroli bieżącej, wynikowej, jak i w prognozowaniu. Stosowana jednak powinna być do zjawisk mierzalnych, w stosunku do których jesteśmy w stanie ustalić trend [9, s. 48-49].

Jak widać, w metodzie analizy luki strategicznej uznaje się statyczność warunków gospodarowania. Przyjmuje się, że otoczenie przedsiębiorstwa oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem są stabilne. Wyróżnia się tu wprawdzie przedsiębiorstwo i otoczenie, ale nie bada się ich wzajemnego oddziaływania, lecz traktuje się je jako dwa, rzutowane w przyszłość strumienie rzeczywistości, które oczywiście są przewidywalne. Jednocześnie uznaje się, że metodologicznie uzasadnione jest przyjmowanie celów *a priori* oraz że w stosunku do nich możliwe jest podejmowanie odpowiednich działań [10, s. 20].

5. Metody scenariuszowe

Metody scenariuszowe polegają na budowie – w ujęciu wariantowym – logicznego, przewidywanego opisu zdarzeń, które mogą wystąpić w przyszłości w firmie lub w jej otoczeniu, a następnie opracowaniu na tej podstawie odpowiednich strategii działania [3, s. 133]. Koncepcja scenariuszy, jako narzędzia do przewidywania zdarzeń, powstała na gruncie futurologii. Scenariusze były początkowo opracowywane dla instytucji rządowych, dużych przedsiębiorstw, wojska [2, s. 20].

Scenariusz określić można jako szereg obrazów oczekiwanych w przyszłej sytuacji otoczenia. Obrazy te powinny wskazywać na proces tworzenia się hipotetycznej sytuacji oraz na możliwości wpływania na jego przebieg [14, s. 114].

W metodzie scenariuszowej charakterystyczne jest [14, s. 114]:

- uwzględnianie efektów zakłóceniowych (czyli występujących nagle nieprzewidzianych czynników, które mają wpływ na rozwój sytuacji i mogą być impulsem ukierunkowującym zupełnie nowy przebieg zdarzeń);
- określanie alternatywnych, równolegle rozwijanych obszarów przyszłości (scenariuszów);
- dokumentowanie każdego kroku postępowania, dzięki czemu scenariusze mogą być stale analizowane i doskonalone.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

Prace nad scenariuszami przebiegają w kilku etapach. Główne fazy w metodzie scenariuszy to [2, s. 23], [11, s. 56-63]:

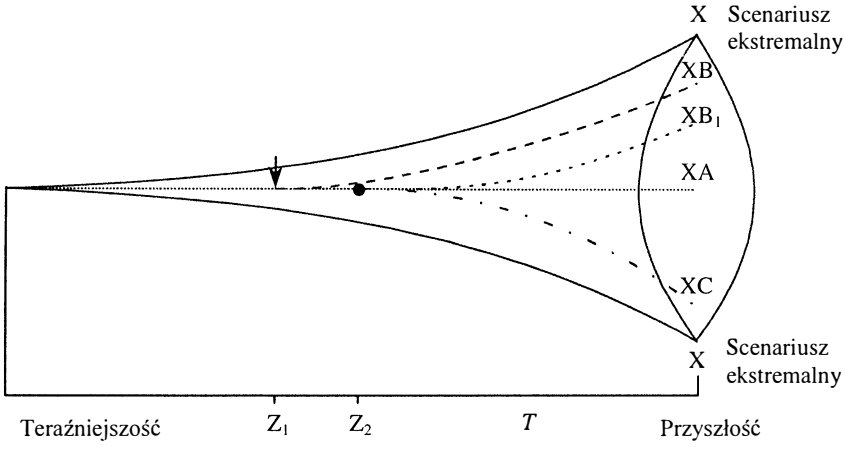
- rozpoznanie zmiennych zależnych; przedmiotem badania jest tutaj system, dla którego tworzone będą scenariusze. Należy zidentyfikować zmienne, które są zależne od systemu, a które mają największy wpływ na kształtowanie przyszłości systemu;
- identyfikacja zmiennych niezależnych; następuje tutaj rozpoznanie zmiennych otoczenia systemu, które będą miały wpływ na jego rozwój w przyszłości. Ważne jest przy tym określenie wzajemnych powiązań między poszczególnymi elementami otoczenia oraz stopień ich wpływu na system.
- określenie stanu wyjściowego systemu i jego otoczenia; dążymy tutaj do określenia wielkości zmiennych zidentyfikowanych wcześniej w momencie sporządzania scenariuszy. Wynikiem tego etapu powinien być ostateczny zbiór zmiennych, które decydują o przyszłości systemu. Każda zmienna wyrażana jest za pomocą konkretnych wskaźników;
- wykrycie tendencji rozwojowych; następuje tutaj prognozowanie kształtowania się poziomu ustalonych wskaźników w przyszłości;
- sporządzenie prescenariuszy; wykryte tendencje rozwojowe interpretowane są pod kątem ich wpływu na dany system. Na tej podstawie sporządza się możliwe stany systemu w przyszłości. Opisy tych stanów są oceniane pod kątem różnych kryteriów;
- projekcja przyszłych decyzji systemu; ustalane są tutaj wpływy obecnych i przyszłych decyzji systemu na możliwe jego stany w przyszłości. Należy odpowiedzieć tutaj na pytanie: jakie decyzje przedsiębiorstwa mogą kreować przyszłość i jaki będą miały wpływ na przyszłe stany?
- identyfikacja czynników zakłócających; na tym etapie przeprowadza się rozważania na temat tego, w jaki sposób osobliwe zdarzenia wpływają na kształtowanie się określonych stanów przyszłości oraz czy powodują one odchylenia od wyznaczonych trendów;
- konstrukcja scenariuszy; na podstawie zebranego materiału konstruowane są ostateczne scenariusze dla danego systemu.

W metodzie scenariuszowej funkcjonuje pojęcie tuby (lejka) scenariuszy. Aktualna sytuacja otoczenia charakteryzowana jest na podstawie norm, struktur, wzorów zachowań, które nie zmieniają się w krót-

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

kich okresach. Elementy te określają rozwój sytuacji w niedalekiej przyszłości (2-5 lat). W okresach dłuższych zaczynają one odgrywać coraz mniejsza rolę, a spektrum możliwych sytuacji rozszerza się tworząc lejek (tubę) [7, s. 128].

Zjawisko tuby scenariuszy przedstawić można graficznie (rys. 12).



X scenariusz = obraz myślowy przyszłej sytuacji

Rozwój scenariuszy:

- A, dla którego nie przewiduje się istotnych zmian w stosunku do punktu wyjścia
- B, dla którego przewiduje się istotne zmiany w stosunku do punktu wyjścia
- zmiana rozwoju scenariusza B w scenariuszu C, wywołana zakłóceniem ↓
- zmiana linii rozwoju scenariusza C w scenariuszu B_1 na skutek przedsięwzięcia
- ↓ zdarzenie zakłócające (punkt czasowy Z_1)
- ● zastosowanie przedsięwzięcia (punkt czasowy Z_2)

Rys. 12. Tuba (lejek) scenariuszy

Źródło: [14, s. 115].

Jeżeli wartości przyjętych czynników, które kształtują sytuacje w otoczeniu nie ulegają zmianom, to utrzymywany jest obecny trend i określony obraz przyszłości osiąga postać scenariusza trendu A. Gdy wystąpią przewidywane zmiany czynników, realizowany jest scenariusz B. Nie są przy tym uwzględniane efekty zakłóceniowe. Jeżeli taki efekt wystąpi

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

(w czasie T_1), następuje zmiana pierwotnego kierunku rozwoju i powstaje całkiem nowy obraz przyszłości (scenariusz C). W tym momencie mogą być wprowadzone określone środki zaradcze, które mają na celu zminimalizowanie problemów z zakłóceniem. Wprowadzenie tych środków w momencie T_2 powoduje ponowną zmianę kierunku i realizowany jest scenariusz B_1.

Model tuby pokazuje, iż przyjęcie tylko jednego obrazu przyszłości jest nierealistyczne. Z powodu zmian czynników, które kształtują otoczenie oraz występowania efektów zakłócających, możliwych jest wiele różnych obrazów przyszłości. Poprzez kombinacje różnych założeń o rozwoju czynników wpływających na stan otoczenia i wprowadzanie potencjalnych efektów zakłóceniowych można określić sieć obrazów przyszłości, a odpowiednio do nich plany funkcjonowania przedsiębiorstwa [14, s. 115].

Metody scenariuszowe wymagają wielu przemyśleń, są czasochłonne. Jednocześnie nie usuwają niepewności co do przyszłych kierunków rozwoju, lecz nawet ją potęgują, pokazując różnorodność stanów w przyszłości. Dużą trudność sprawiać może także określenie determinant i wzajemnych zależności [7, s. 112-113].

Scenariusze pozwalają jednakże lepiej przygotować się do ewentualnych zmian w otoczeniu, a tym samym zająć lepszą pozycję niż konkurencja. Jednocześnie jest to szansa, aby kierownictwo uczestniczące w tworzeniu scenariuszy uzyskało głębszą wiedzę o przedsiębiorstwie [8, s. 24-25].

Literatura

1. R.U. Ayres, *Prognozowanie rozwoju techniki i planowanie długookresowe*, PWE, Warszawa 1973.
2. K. Bartusik, P. Cabała, *Metoda scenariuszy w planowaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji" 1997, nr 2.
3. J. Butra, A. Janowski, J. Kicki, S. Siewierski, K. Wanielista, *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w gospodarce rynkowej*, Wyd. IGSMiE PAN, Kraków 1999.
4. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021

5. W. Kasprzak, K. Pelc, *Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
6. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
7. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
8. H. Krogh, *Blick nach vorn*, „Manager" nr 11, 1995, „Marketing i Rynek" 1996, nr 1.
9. *Leksykon marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), PWE, Warszawa 1998.
10. M. Moszkowicz, *Luki strategiczne – statyczna i dynamiczna*, „Przegląd Organizacji" 1999, nr 9.
11. *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, M. Cieślak (red.), Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1991.
12. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji,* Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998.
13. Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
14. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, R. Krupski (red.), Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Zdigitalizowano i udostępniono w ramach projektu pn.
Rozbudowa otwartych zasobów naukowych Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku,
dofinansowanego z programu „Społeczna odpowiedzialność nauki" Ministra Edukacji i Nauki na podstawie umowy SONB/SP/512497/2021