

Dr J. Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie strategiczne - wykład

Analiza strategiczna - metody i techniki

Analiza - (gr. *ανάλυσις*) - rozkład, rozbiór, rozpadanie na części, rozluźnienie, wydzielanie

The prefix '*ana*' means 'up', 'throughout' and '*lusi*' means 'loosing', 'release' or 'separation', so that '*analysis*' means 'loosening up' or 'dissolution'.

- rozkład na składniki/czynniki (w sensie materialnym i niematerialnym) w celu lepszego poznania/zrozumienia - przeciwieństwo syntezy
- jakieś wyróżnienie w danej całości bądź części jej składowych bądź cech poszczególnych z kompleksu cech właściwych danemu przedmiotowi, bądź poszczególnych następstw logicznie wynikających z danej tezy
- metodyczny sposób postępowania, w którym pewna całość zostaje rozłożona na swoje części lub też to, co jest dane, jest sprowadzone do swoich części składowych

- **odkrywanie części składowych i sposobu, w jaki one składają się na daną całość. Całość ta jest czymś, z czym jesteśmy zaznajomieni; analiza jest zupełna, gdy zaznajomimy się z wszystkimi częściami składowymi i sposobami złożenia ich w całość**

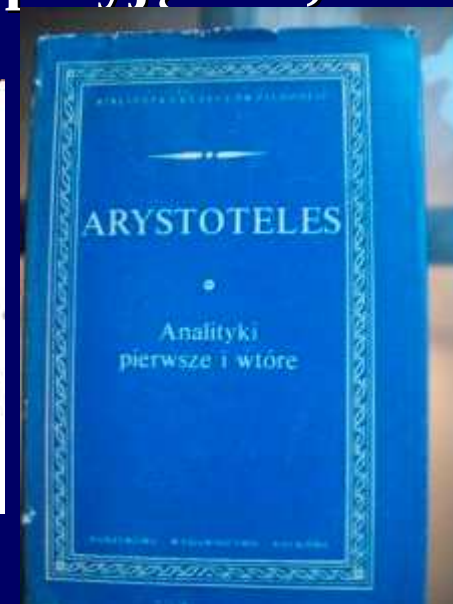
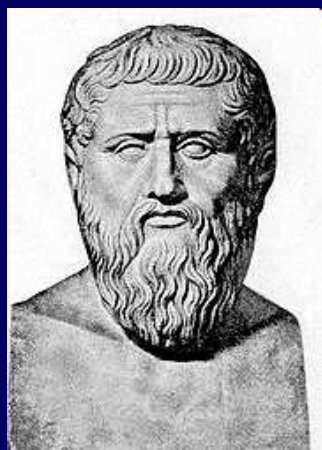
Według Kartezjusza analiza oznacza podział każdego rozpatrywanego zagadnienia na tyle części, na ile się da i ile będzie tego wymagać lepsze ich rozwiązanie (tj. na ile byłaby potrzeba dla lepszego jego rozwiązania)

Analizę rozpoczynamy od wspólnej wiedzy, stanowiącej nasze dane wyjściowe. Przy bliższym oglądzie, dane te okazują się być złożone, raczej niejasne i przy tym współzależne logicznie.

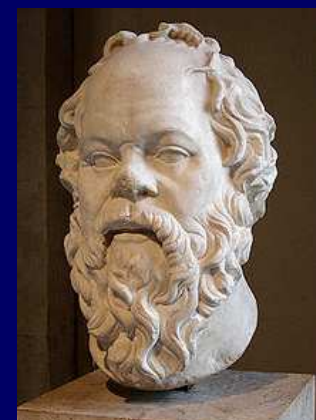
Poprzez analizę redukujemy je do **sądów**, które są tak proste i precyzyjne, jak to tylko możliwe, a następnie ustawiamy je w łańcuchy dedukcyjne, w których pewna liczba sądów stanowi logiczną gwarancję prawdziwości wszystkich pozostałych

Analiza to :

- poszukiwanie racji logicznych (tak pojmowaną analizę można odnaleźć w tych fragmentach *Dialogów*, w których Platon stawia pewną hipotezę i stara się wskazać racje za jej przyjęciem, oraz w *Analitykach* Arystotelesa)

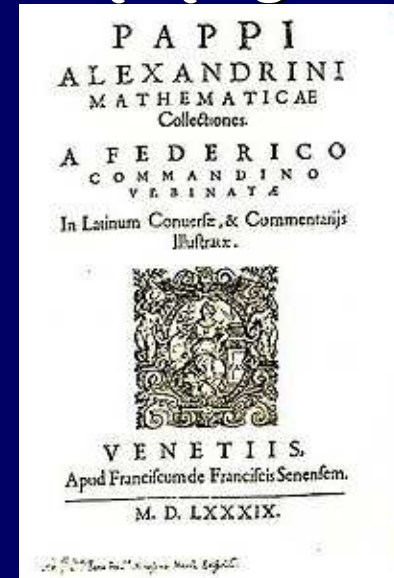


- rozkładanie na czynniki prostsze - analiza jako rozkład do najprostszych, podstawowych elementów (twórcą tak rozumianej analizy był Sokrates)



W analizie zakładamy to, czego poszukujemy, jakby było już ustalone i dociekamy, z czego to wynika (...), aż do momentu, gdy w naszym cofaniu nie natrafimy na coś już znanego i będącego pierwszym w określonym porządku (Pappus)

W średniowieczu metodą analizy zajmowała się scholastyka (**zrozumienie tego w co się wierzy**)



Dla Kartezjusza przedmiotem analizy był "dyskurs wewnętrzny", czyli łańcuch idei w ludzkim umyśle. "Myśleć" to tyle co "widzieć idee, czyli pojęcia, oczami duszy" (*Rozprawie o metodzie*)

Metoda analizy pojmowanej jako rozkład została spopularyzowana w *Logice z Port Royal* (1662) - Antoni Arnauld Piotr Nicol. Analizą zajmował się Gottfried W. Leibniz, Immanuel Kant

Metoda, z jęz. greckiego μέθοδος

meta (wzdłuż, za, po) + hodos (droga) - "kroczący właściwą drogą"

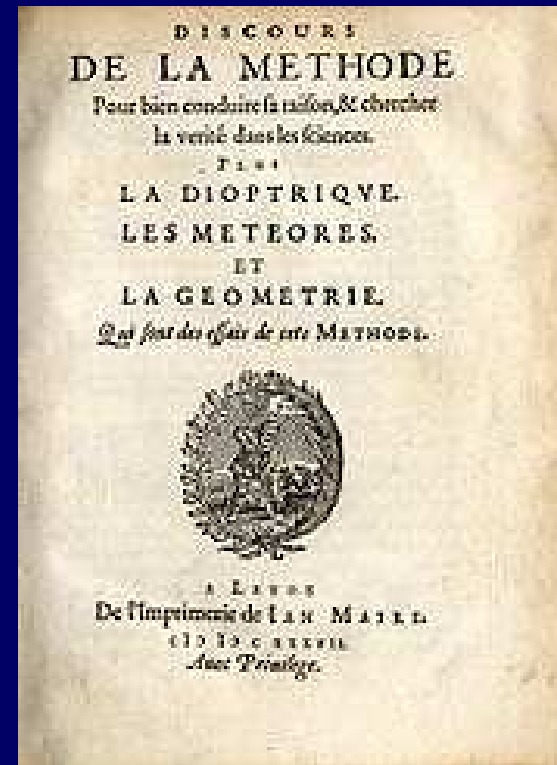
- dochodzenie do czegoś za tym co wskazuje drogę (za drogowskazem)

Tym przewodnikiem może być cel, do którego się zmierza, wszystkie znaki orientacyjne, mapa lub cała wiedza niezbędna do pokonania drogi

- systematyczny, świadomie i konsekwentnie stosowany sposób postępowania z kimś lub z czymś, prowadzący do osiągnięcia celu/ wykonania określonego zadania, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania (ciąg czynności powiązanych ze sobą, uporządkowana sekwencja działań)

Sposób oznacza umyślny dobór i układ działań składających się na działanie złożone, uporządkowany w czasie ze względu na postawiony cel, uwzględniający potrzebne dla realizacji tego celu człony działania

Sposób to tyle co metoda w szerszym sensie, tzn. taki tok umyślny działania, który może być zastosowany także jednorazowo bez możliwości powtarzania



**Kartezjusz (fr. René Descartes, łac. Renatus Cartesius),
(1596 - 1650 – francuski matematyk, filozof i fizyk,**

Rene Descartes - *Rozprawa o metodzie* (1637)

Wyróżniki metody:

- **zbiór zaleceń, reguł, dyrektyw odnoszących się do wielokrotnie powtarzalnego sposobu postępowania przy rozwiązywaniu problemów**
- **uporządkowana sekwencja działań (plan działania)**
- **ogół czynności i zastosowanych środków (narzędzi) prowadzących do osiągnięcia wyznaczonego celu lub rozwiązania danego problemu**
- **świadomy wybór działania**
- **racjonalizujące wykorzystanie zdarzeń lub rzeczowych zasobów**
- **wielokrotne stosowanie z racji swojej skuteczności.**

Podstawowa reguła metody zawiera się w zaleceniu podążania za właściwym porządkiem i uwzględniania ściśle wszystkie okoliczności tego czego się szuka (...), jak i podążaniu w tym samym kierunku (kierowanie się jedną drogą) i nie zmienianie go dla błahych powodów (...)".

Trakty wijące się wśród gór stają się poprzez uczęszczanie nimi stopniowo tak równe i wygodne, iż o wiele lepiej jest trzymać się ich, niż kusić o prostszą drogę, wspinając się ponad skały i schodząc aż na do przepaści [por. R. Descartes, 2002, s. 12 i 27]

Technika (z gr. *τεχνική techne*) - sztuka, rzemiosło, umiejętność (*wykonanie zgodnie ze sztuką*)

W ogólnym znaczeniu technika to całokształt środków (instrumentów) i czynności wchodzących w zakres działania, a także reguły posługiwania się instrumentami oraz umiejętności posługiwania się nimi

Technika to sposób wykonywania określonych czynności w jakiejś dziedzinie, pozwalających na opanowanie kunsztu

Technika to:

- metoda bardziej szczegółowa (wycinkowa), zawierająca precyzyjne wskazówki i wytyczne działania**
- konkretny wzorzec postępowania w stosunku do poszczególnych fragmentów (problemów częściowych) lub ogólnego stanu badanej rzeczywistości**
- specyficzną metodą zawierającą zespół reguł i procedur ustanowionych racjonalnie i potwierdzonych empirycznie, mających za zadanie realizację celu.**

Analiza strategiczna

- zbiór działań, które diagnozują organizację i jej otoczenie w sposób powodujący sformułowanie odpowiedniej strategii oraz zbudowanie i realizację określonego planu strategicznego
- etap działań diagnostycznych, których celem jest
 - określenie aktualnych i przyszłych szans i zagrożeń, czyli zewnętrznych warunków rozwoju,
 - ocena potencjału przedsiębiorstwa, jego zdolności do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom.
- określenie i ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna daje nam odpowiedź na pytanie: **w jakich warunkach będzie działała firma w przyszłości i jakie ma możliwości dostosowania się do nich.**

Analiza strategiczna w sensie:

- czynnościowym jest **zbiorem działań** diagnozujących organizację i jej otoczenie, umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację
- narzędziowym jest **zestawem metod**, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju.

Opracowana strategia będzie na tyle dobra, na ile dobra będzie analiza stanowiąca podstawę jej określenia

Analiza czynników determinujących strategię rozwoju firmy jest określana mianem analizy strategicznej

Jej celem jest określenie kluczowych wpływów na obecną i przyszłą sytuację firmy, a przez to wybór strategii, która dostosowuje firmę do tych wpływów

Strategiczna analiza polega na określeniu co może się wydarzyć w otoczeniu organizacji w przyszłości, w szczególności na znalezieniu odpowiedzi na dwa pytania:

- co może się wydarzyć
- jaka powinna być odpowiedź na prawdopodobne zmiany

Strategiczna = najwyższy poziom zarządzania, długookresowe cele, dotyczy całej organizacji

Analiza = rozkładanie całości (organizacji, otoczenia) na części

Analiza strategiczna

- zbiór metod i etapów postępowania
- sposób działania właściwy ludziom i organizacjom myślącym strategicznie (poznanie sytuacji, badanie szans, wybór celów i zasad wykorzystania zasobów, wola ustawicznej zmiany)

Cechy analizy strategicznej:

- jednoczesne badanie otoczenia i organizacji (konfrontacja)
- wykorzystanie metod ilościowych i jakościowych z różnych dziedzin
- systemowy, kompleksowy charakter (uwzględnianie w jednakowym stopniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wszystkich podsystemów organizacji i otoczenia)

Analiza strategiczna (A. Stabryła)

- postępowanie badawcze, którego celem jest ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w otoczeniu.

Funkcje analizy strategicznej:

1) diagnostyczna - wskazuje jakie są uwarunkowania zewnętrzne, w jakich dziedzinach może firma się rozwijać, jaka jest generalna ocena jej funkcjonowania

2) projekcyjna - przedstawienie ogólnego zarysu podstawowych wariantów przyszłych rozwiązań strategicznych

Zakres analizy strategicznej:

- analiza zewnętrzna (ocena szans i zagrożeń)
- badanie synergii organizacji i otoczenia
- ustalenie możliwych kierunków działań (opcji) strategicznych

Analiza strategiczna:

- 1) makrootoczenia
- 2) otoczenia konkurencyjnego
- 3) przedsiębiorstwa

Przesłanki powstania analizy strategicznej jako odrębnej klasy analiz:

- **niestabilność i złożoność otoczenia przedsiębiorstwa (lata 50. i 60.)**
- **wzrost zapotrzebowania praktyki na metody, które w sposób systematyczny i kompleksowy pozwoliłyby postawić diagnozę obecnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa i przewidzieć przyszły układ warunków jego funkcjonowania**
- **próba przeniesienia do praktyki zasad planowania długookresowego**

Narodziny analizy strategicznej

koniec lat 50.

(Boston Consulting Group - **Bruce D. Henderson**,
Mc Kinsey Company) **McKinsey&Company**



Uporządkowanie chronologiczne metod analizy strategicznej wg. M. F. Goullarta

- analiza LCAG (koniec lat 50.)
- SWOT
- analiza portfelowa (lata 60.)
- analiza przemysłu M. Portera (lata 70.)
- analiza korzyści akcjonariusza (lata 80.)
-

Wykaz metod analizy strategicznej:

1) makrootoczenia

- analiza wielorakich możliwości
- ekstrapolacja trendów
- analiza luki strategicznej
- opinie ekspertów
- QUEST (*Quick Environmental Scanning Technique*)
- analiza PEST (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological*)
- macierz wpływu/poziomu zainteresowania stakeholders
- metody scenariuszowe (możliwych zdarzeń, symulacyjne, stanów otoczenia, procesów w otoczeniu)
- diament M. E. Portera
- planowanie scenariuszowe

Wykaz metod analizy strategicznej

2) otoczenia konkurencyjnego

- analiza „pięciu sił” M. Portera
- analiza grup strategicznych (mapa grup strategicznych)
- profil ekonomiczny sektora
- punktowa ocena atrakcyjności sektora
- krzywa doświadczeń
- analiza grzebieniowa
- kanwa strategii (krzywa wartości)
- skanowanie peryferii
- profile konkurencyjne przedsiębiorstw

3) przedsiębiorstwa

- **analiza kluczowych umiejętności, zdolności, wyróżniających umiejętności**
- **bilans strategiczny przedsiębiorstwa**
- **analiza kluczowych czynników sukcesu**
- **analiza łańcucha wartości**
- **analiza cyklu życia produktu i technologii**
- **punktowa ocena czynników zewnętrznych F. R. Davida**
- **kompleksowa kwalifikacja działalności firmy**

4) metody zintegrowane

- analiza SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)
- krzywa doświadczeń
- pozycjonowanie strategiczne
- analiza SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)
- metoda refleksji strategicznej
- metoda HOSHIN
- analiza ASTRA
- metody portfelowe (*macierz BCG, Macierz McKinseya, Macierz ADL, Macierz Hofera, Macierz GE, Portfel technologiczny - macierz grupy W. Pfeiffera, macierz Marakon Associates,*
- strategiczna tablica rozwoju

- gry wojenne
- strategiczna karta wyników
- mapa strategii
- macierz DPM
- zegar Bowmana