

## ***Analiza strategiczna, czyli co się dzieje dookoła - makrootoczenie***

Bardzo burzliwe dzisiaj otoczenie, stwarzające duże ryzyko dla firm w nim działających, wymaga nowego podejścia do zarządzania. Każde przedsiębiorstwo, aby sprawnie funkcjonować i odnosić sukcesy powinno przeprowadzać regularne badania swojego otoczenia aby na czas dostrzegać i unikać płynących z niego zagrożeń, jak również wykorzystywać szanse. Zarządzanie strategiczne, a w tym *analiza strategiczna* jest przykładem właściwego podejścia do nowych wyzwań stawianych przez środowisko firmy.

### ***Po co nam analiza?***

W części I. kilkakrotnie podkreślałam znaczenie poprawnego sformułowania Misji i Wizji oraz fakt, że stanowią one pierwszy krok, zarówno do opracowania strategii, jaki i do przygotowania organizacji do jej wdrożenia.

Kolejnym krokiem, którego nie można bagatelizować, jest właśnie *analiza strategiczna* przedsiębiorstwa. Niestety wiele organizacji nie przykładają wagi do analiz, które powinny wykonać, albo też robi to pobieżnie lub skupia się jedynie na typowych analizach finansowych organizacji. Analizy finansowe są niezmiernie istotne, ale stanowią jedynie niewielki element badania firmy. Musimy pamiętać, że nie samymi finansami żyje firma. Każda organizacja ma swój potencjał, na który składa się wiele elementów: ludzie, produkty, czy usługi, dobra materialne, zasoby informacji – one też powinny podlegać wnikliwej analizie.

Gdyby sukces firmy zależał jedynie od jej własnych działań, życie właścicieli, prezesów i dyrektorów byłoby dużo lepsze. Ale w życiu nie jest niestety lekko i w grze rynkowej o przetrwanie walczy zazwyczaj wielu konkurentów, a i wymagający klienci, czy kapryśni dostawcy potrafią dać się we znaki. Dlatego też, obok potencjału i portfela organizacji należy zbadać najbliższe otoczenie firmy, w którym współuczestniczymy z innymi graczami – mikro-otoczenie

Wygląda poważnie? Ale to niestety jeszcze nie wszystko. Najgroźniejszym przeciwnikiem dla każdego przedsiębiorcy może być makrootoczenie. Nie zawsze sensowne ustawy, restrykcyjne przepisy, niekorzystne czynniki ekonomiczne mogą uprzykrzyć życie każdej firmie. Należy jednak pamiętać, że odpowiedni układ czynników makrootoczenia może stwarzać szanse rozwoju naszej organizacji, ale aby to stwierdzić należy takie analizy przeprowadzić.

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu tylko kompleksowa i wieloczynnikowa *analiza strategiczna* pozwala dostrzec w porę szanse i zagrożenia dla rozwoju organizacji oraz ocenić potencjał firmy, który pozwoliłby zniwelować zidentyfikowane zagrożenia i wykorzystać umiejętnie spodziewane szanse.

*Analiza strategiczna* to proces monitorowania otoczenia i samego przedsiębiorstwa w celu identyfikacji istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do osiągania swoich celów. Innymi słowy „celem analizy środowiska firmy jest zrozumienie konfiguracji zjawisk i trendów, które są dla firmy istotne, ale których wpływ nie jest oczywisty”<sup>1</sup>.

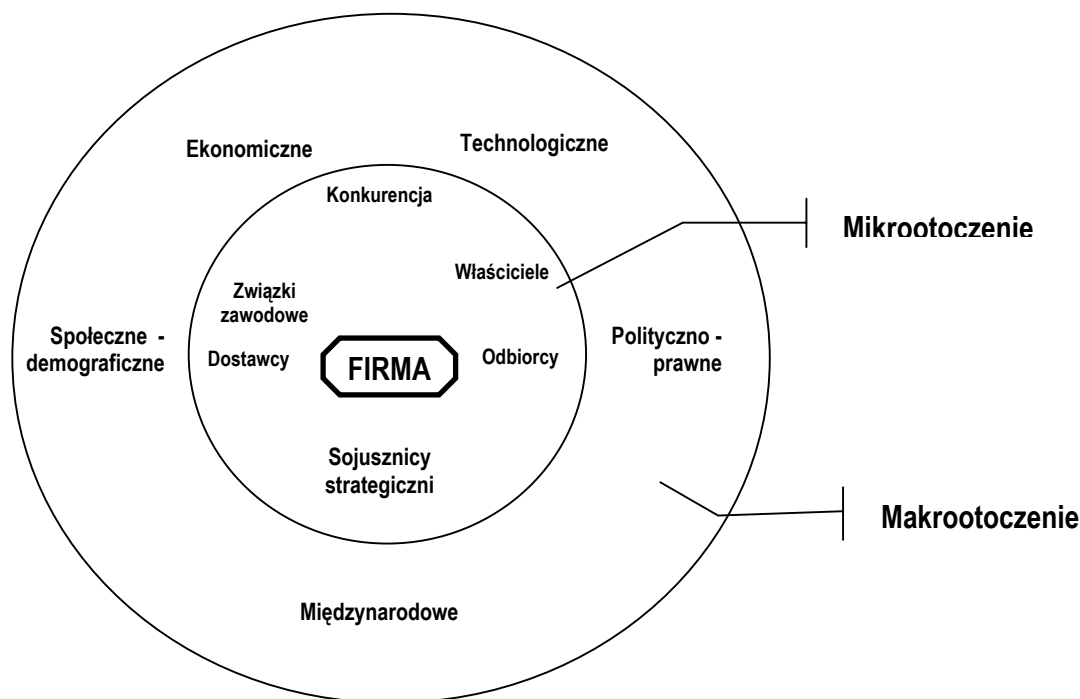
---

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia* ..., jw. str. 107.

## Obszary analizy strategicznej

Wyróżniamy 3 podstawowe obszary analizy strategicznej: makrootoczenie, mikrootoczenie, zwane również otoczeniem konkurencyjnym lub sektorowym. Trzeci obszar, który powinien podlegać dokładnej analizie to sama organizacja. W niniejszym artykule skupimy się na pierwszym obszarze: *makrootoczeniu*. Pozostałe obszary zostaną omówione w kolejnych częściach.

Rysunek 1. Obszary analizy strategicznej.



Źródło: Beata Kozyra na podstawie, G. Giereszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa* s. 33.

### Makrootoczenie

Makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju czy regionie, w określonym układzie politycznym, ekonomicznym, czy społecznym. Cechą makrootoczenia jest to, że w sposób istotny określa ono możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstw, stanowiąc tym samym obiektywne ograniczenia funkcjonowania biznesu<sup>2</sup>. Obiektywne, ponieważ są one takie same dla wszystkich przedsiębiorstw, a co więcej przedsiębiorstwa nie mają praktycznie wpływu na te czynniki.

Jednak jeśli chodzi o oddziaływanie tych czynników na organizację, tylko pozornie może wydawać się, że jest ono jednakowe dla wszystkich podmiotów działających w tym samym czasie i na tym samym terenie. W rzeczywistości otoczenie, chociaż takie samo dla wszystkich firm działających np. w Polsce, tworzy niejednakowe warunki działania, zależnie od branży, wielkości przedsiębiorstwa, regionu, itd. Dla jednej firmy może być szansą rozwojową, dla innej istotnym zagrożeniem lub może nie wywoływać żadnego wpływu. Dlatego też każdy przedsiębiorca powinien obserwować swoje otoczenie ze punktu widzenia własnej organizacji.

<sup>2</sup> G. Giereszewska, M. Romanowska, *Analiza Strategiczna Przedsiębiorstwa*, Warszawa 1995, str. 35 i 44 i dalsze

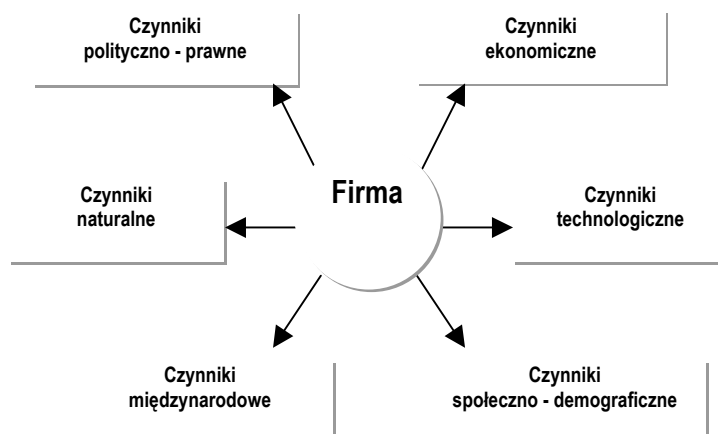
## Narzędzia analizy strategicznej makrootoczenia

Podstawowymi i względnie prostymi narzędziami do badania czynników makrootoczenia są analiza PEST oraz Scenariusze stanów otoczenia. Pozwalają one znaleźć odpowiedź na następujące pytania: które czynniki są lub mogą być szansami rozwoju firmy? Które czynniki są lub mogą zagrażać rozwojowi firmy? Jak długo te trendy mogą się utrzymywać?

### Analiza PEST<sup>3</sup>

Jest podstawowym narzędziem do opisu makrośrodowiska. Powyższa metoda, której nazwa pochodzi od pierwszych liter badanych czynników: P - polityczno - prawnych, E - ekonomicznych, S - społecznych, T – technologicznych. Dzisiaj do tych czynników dodaje się również czynniki międzynarodowe oraz naturalne. Analiza polega ocenie zjawisk zachodzących w wyżej wymienionych grupach z uwzględnieniem kierunku oraz siły ich oddziaływania<sup>4</sup>. Przy kierunku oddziaływania możemy wyróżnić trzy tendencje: *wzrost*, *stabilizację i regres*. Siłę oddziaływania liczymy w umownej skali punktowej, gdzie punkty ujemne oznaczają zagrożenia, punkty dodatnie - szanse rozwojowe. Podsumowaniem tej analizy jest prognoza badanego zdarzenia, czyli procentowego prawdopodobieństwa jego wystąpienia<sup>5</sup>.

Rysunek 2. Czynniki makrootoczenia



#### Czynniki międzynarodowe

- rozszerzanie się rynków globalnych
- członkostwo w UE
- konkurencja krajów rozwijających się
- regulacje międzynarodowe polityczno – prawne
- sytuacje polityczno – prawne w innych krajach
- układy gospodarcze
- sytuacja na giełdach światowych
- wymiana turystyczna
- konflikty zbrojne

#### Czynniki ekonomiczne

- stopa wzrostu ekonomicznego
- tempo wzrostu inwestycji
- stopa procentowa
- dostępność kredytów
- kurs walut
- poziom inflacji
- poziom deficytu budżetowego

#### Czynniki polityczno - prawne

- system finansowo-bankowy
- ustawy *merytoryczne*, (Ustawa Prawo budowlane)
- ustawa Prawo zamówieniach publicznych
- legislacja dotycząca monopolii i praktyk monopolistycznych
- ustawy anykorupcyjne
- regulacja cen – zakres cen urzędowych
- przepisy celne – kodeks celny
- regulacje dotyczące inwestycji zagranicznych - kontrola rządowa kapitału zagranicznego
- przepisy dotyczące handlu zagranicznego
- prawo pracy
- polityka podatkowa
- przepisy o ochronie środowiska
- zakres regulacji formalno-prawnych z UE
- udział sektora publicznego
- wielkość zamówień publicznych

<sup>3</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, str. 40-48, 77-78, 302-304.

<sup>4</sup> Jw., str. 66, 302-304.

<sup>5</sup> Ch.W. Hill, G.R. Lones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston 1989, s.81-85.

## Czynniki społeczno - demograficzne

- wielkość wzrostu populacji
- tempo wzrostu siły roboczej
- rozlokowanie geograficzne ludności
- struktura wieku ludności
- struktura wykształcenia
- struktura płci
- ruchy migracyjne i emigracyjne
- wartości, postawy, wierzenia
- wzrost spożycia, wpływ mody na styl życia
- kreowanie nowej jakości życia
- styl życia i tradycje kulturowe
- poziom edukacji i wykszolenia
- zamożność społeczeństwa
- konsumpcja indywidualna
- skłonność społeczeństwa do brania kredytów
- wzrost świadomości ekonomicznej
- wzrost wartości pracy
- ilość czasu wolnego

## Czynniki technologiczne

- postępująca automatyzacja
- zmiany w organizacji produkcji
- technologie energooszczędne, proekologicznych
- skrócenie cyklu życia technologii
- skrócenie czasu procesu innowacyjnego
- pojawienie się technologii substytucyjnych
- komputeryzacja
- naciski polski i UE na innowacje
- systemy i techniki telekomunikacyjne
- *cyberprzestrzeń*
- jakość zaplecza naukowo-badawczego
- infrastruktura transportowa
- poziom kadry inżynieryjno-technicznej

## Czynniki naturalne

- położenie geograficzne
- klimat
- zmiany pogodowe
- występowanie określonych gatunków roślin i zwierząt

Liczba czynników w danym obszarze nie powinna być zbyt duża. Najlepiej posłużyć się metodo Parato 20/80, według której tylko 20% czynników wpływa na 80% wyników. Dlatego też najlepiej jest skoncentrować się na 20% najważniejszych naszym zdaniem czynników wpływających na naszą firmę.

Do prawidłowego wykonania analizy powinniśmy przyjąć ramy czasowe na *działanie* określonych przez nas czynników. Ramy czasowe dla analiz mogą być różne w zależności od branży, ale nie powinny być one dłuższe niż 1 rok.

Etapy analizy PEST:

- Identyfikacja obszarów w makrootoczeniu mających najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwo
- Określenie czynników, których wystąpienie w przyszłości będzie miało istotne znaczenie dla firmy.
- Określenie trendów dla każdego z czynników:  
Wzrost      ↗  
Stabilizacja →  
Regres      ↘
- Ocena siły wpływu każdego trendu poszczególnych czynników na firmę.
- Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z trendów.

**Tabela 1. Hipotetyczna analiza PEST dla wybranych czynników sektora budownictwa mieszkaniowego w Polsce z perspektywy I kwartału 2006 z predykcją zmian do końca 2006 roku.**

Czynniki makrootoczenia	Komentarz	Kierunek oddziaływania	Siła oddziaływania od -5 do +5	Prawdopodobieństwo w %
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW MIĘDZYNARODOWYCH</b>				
<b>Rozszerzanie się rynków globalnych</b>	Zagrożeniem dla polskiego rynku budowlanego są niewątpliwie wchodzące na nasz rynek duże koncerny globalne	wzrost stabilizacja regres	-4 0 +3	70 20 5
<b>Członkostwo w UE</b>	Szansa wynikająca z napływających funduszy z UE, szczególnie na budownictwo drogowe, czy na wsparcie infrastruktury technicznej	wzrost stabilizacja regres	+5 0 -3	50 45 5
<b>Konkurencja krajów rozwijających się</b>	Sprowadzanie na rynku UE, w tym do Polski materiałów budowlanych niskiej jakości z dalekiego Wschodu	wzrost stabilizacja regres	-3 -2 +3	50 30 20
...	...	...	...	...

OBSZAR CZYNNIKÓW POLITYCZNO - PRAWNYCH				
„Przyjazna” ustawa Prawo budowlane	Szansą na poprawę sytuacji w budownictwie mieszkaniowym w Polsce może mieć „łatwiejsze” pozyskiwanie pozwoleń na budowę. W I kwartale 2005 roku liczba pozwoleń wzrosła o 17,1% <sup>6</sup> .	wzrost stabilizacja regres	+3 0 -1	60 35 5
Korzystny system finansowo-bankowy	Korzystnie na rozwój budownictwa mieszkaniowego mogą wpłynąć planowane dopłaty budżetowe do kredytów mieszkaniowych	wzrost stabilizacja regres	+4 0 -2	60 30 10
Kontrowersyjna ustawa Prawo zamówieniach publicznych	Zagrożeniem dla już istniejących i renomowanych firm budowlanych mogą być zmiany w ustawie, takie jak to, że przedsiębiorca składający ofertę, nie będzie musiał się wykazać swoim własnym doświadczeniem, a będzie mógł się powołać na doświadczenie swoich podwykonawców.	wzrost stabilizacja regres	-3 0 +2	50 30 20
...	...	...	...	...
OBSZAR CZYNNIKÓW EKONOMICZNYCH				
Dostępność kredytów	Dużą szansą dla budownictwa mieszkalnego są coraz łatwiej dostępne i atrakcyjnie oprocentowane kredyty mieszkaniowe	wzrost stabilizacja regres	+5 +2 -3	50 45 5
Tempo wzrostu inwestycji	Zauważalny wzrost inwestycji, tak polskich jak i zagranicznych przedsiębiorstw na naszym rynku daje nadzieję, na wzrost zapotrzebowania na powierzchnie biurowe, handlowe, czy też magazynowe	wzrost stabilizacja regres	+4 +1 -3	50 40 10
...	...	wzrost stabilizacja regres	...	...
OBSZAR CZYNNIKÓW SPOŁECZNO - DEMOGRAFICZNYCH				
Skłonność społeczeństwa do brania kredytów	Szansa dla budownictwa mieszkalnego – popularność kredytów w Polsce stale rośnie. Liczba zaciągniętych kredytów na mieszkania w roku 2005 wzrosła o kilkanaście procent w stosunku do roku 2004	wzrost stabilizacja regres	+5 +2 -3	50 40 10
Kreowanie nowej jakości życia – „mieszkać na swoim”	Młode małżeństwa nie chcą już mieszkać razem z rodzicami. Dążą do tego, aby jak najszybciej wynająć i lub kupić własne mieszkanie. Wśród części zamożnych Polaków coraz bardziej popularne jest lokowanie oszczędności w nieruchomości.	wzrost stabilizacja regres	+3 +1 -3	30 60 10
Zamożność społeczeństwa	Wraz ze wzrostem gospodarczy Polski wzrasta również zamożność Polaków, co czyni ich również bardziej skłonniymi do brania kredytów.	wzrost stabilizacja regres	+3 +2 -3	40 50 10
...	...	...	...	...
OBSZAR CZYNNIKÓW TECHNOLOGICZNYCH				
		wzrost stabilizacja regres	...	...
...	...	...	...	...
OBSZAR CZYNNIKÓW NATURALNYCH				
...	...	wzrost stabilizacja regres	...	...

## Scenariusze stanów otoczenia

Scenariusze stanów otoczenia mają charakter jakościowy. Oznacza to, że oceny potencjalnej siły wpływu poszczególnych procesów kreujących otoczenie sektora oraz szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w przyszłości dokonuje się na podstawie wiedzy i doświadczenia autorów scenariusza<sup>7</sup>. Najczęściej opracowuje się trzy warianty scenariusza stanu otoczenia: *scenariusz optymistyczny*, *scenariusz pesymistyczny* i *scenariusz najbardziej prawdopodobny*. Bazę do wypełnienia elementów scenariuszy stanowią dane (czynniki, wraz z kierunkami działania, wielkością siły wpływu i procentem prawdopodobieństwa) umieszczone w analizie PEST w oddzielnych obszarach. Dane te przenosimy do poszczególnych scenariuszy. Do *scenariusza optymistycznego* przenosimy trendy (kierunki oddziaływania), które mają największy pozytywny wpływ na firmę, czyli czynnik wraz z kierunkiem jego działania, który otrzymał najwyższą ilość punktów. Do *scenariusza pesymistycznego* przenosimy trendy, które mają największy negatywny wpływ na firmę, czyli czynnik wraz z kierunkiem jego działania, który otrzymał najniższą ilość

<sup>6</sup> N. Skupiński, *Budowlany tygrys(ek) Europy*, „Kalejdoskop Budowlany”, Nr 2, Luty 2006, s. 26-27.

<sup>7</sup> Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza .....*, jw., str. 66.

punktów. Do *scenariusza najbardziej prawdopodobnego* przenosimy trendy, które mają największy procent prawdopodobieństwa wystąpienia w założonej przyszłości. Wraz z trendem o największym prawdopodobieństwie wystąpienia przenosimy siłę wpływu tego trendu i w zależności, czy jest dodatnia, czy ujemna, wpisujemy do odpowiedniej kolumny.

W każdym scenariuszu liczone są średnie siły wpływu czynników z danego obszaru.

**Tabela 2. Hipotetyczny scenariusz optymistyczny dla wybranych czynników sektora budownictwa mieszkaniowego w Polsce z perspektywy I kwartału 2006 z predykcją zmian do końca 2006 roku.**

Elementy scenariusza	Siła wpływu + 0 - 5
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW MIĘDZYNARODOWYCH</b>	
<i>Spowolnienie (regres) rozszerzenia się rynków globalnych – spadek zagrożenia dla firm polskich</i>	3,0
<b>Członkostwo w UE - wzrost dostępu do funduszy z UE</b>	5,0
<i>Zmniejszająca się konkurencja krajów rozwijających się</i>	3,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>3,66</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW POLITYCZNO - PRAWNYCH</b>	
<i>Bardziej przyjazna ustawa Prawo budowlane</i>	3,0
<i>Bardziej korzystny system finansowo-bankowy</i>	4,0
<i>Mniej kontrowersyjna ustawa Prawo zamówieniach publicznych - zmniejszenie zagrożenia dla już istniejących i renomowanych firm budowlanych</i>	2,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>3,0</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW EKONOMICZNYCH</b>	
<i>Wzrost dostępności kredytów</i>	5,0
<i>Wzrost tempa wzrostu inwestycji</i>	4,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>4,5</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW SPOŁECZNO - DEMOGRAFICZNYCH</b>	
<i>Wzrost skłonności społeczeństwa do brania kredytów</i>	5,0
<i>Wzrost tendencji kreowanie nowej jakości życia – „mieszkać na swoim”</i>	3,0
<i>Wzrost zamożności społeczeństwa</i>	3,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>3,66</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW TECHNOLOGICZNYCH</b>	
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	...
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW NATURALNYCH</b>	
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	...

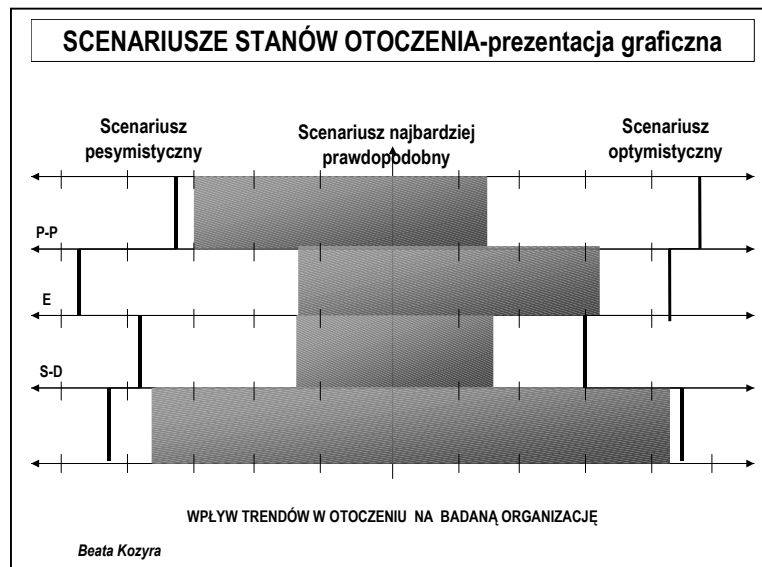
**Tabela 3. Hipotetyczny scenariusz pesymistyczny dla wybranych czynników sektora budownictwa mieszkaniowego w Polsce z perspektywy I kwartału 2006 z predykcją zmian do końca 2006 roku.**

Elementy scenariusza	Siła wpływu - 5 - 0
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW MIĘDZYNARODOWYCH</b>	
<i>Dalszy wzrost rozszerzenia się rynków globalnych</i>	-4,0
<b>Członkostwo w UE - ograniczenie dostępu do funduszy z UE</b>	-3,0
<i>Wzrost konkurencji krajów rozwijających się</i>	-3,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-3,33</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW POLITYCZNO - PRAWNYCH</b>	
<i>Bardziej restrykcyjna ustawa Prawo budowlane</i>	-1,0

Bardziej korzystny system finansowo-bankowy	-2,0
Bardziej kontrowersyjna ustawa Prawo zamówieniach publicznych	-3,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-2,0</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW EKONOMICZNYCH</b>	
Spadek dostępności kredytów	-3,0
Spadek tempa wzrostu inwestycji	-3,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-3,0</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW SPOŁECZNO - DEMOGRAFICZNYCH</b>	
Spadek skłonności społeczeństwa do brania kredytów	-3,0
Spadek tendencji kreowanie nowej jakości życia – „mieszkać na swoim”	-3,0
Spadek zamożności społeczeństwa	-3,0
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	<b>-3,0</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW TECHNOLOGICZNYCH</b>	
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	...
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW NATURALNYCH</b>	
...	
<i>Średnia siła wpływu</i>	...

**Tabela 4. Hipotetyczny scenariusz najbardziej prawdopodobny dla wybranych czynników sektora budownictwa mieszkaniowego w Polsce z perspektywy I kwartału 2006 z predykcją zmian do końca 2006 roku.**

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo (%)	Siła wpływu ujemna - 5 - 0	Siła wpływu dodatnia +0 - 5
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW MIĘDZYNARODOWYCH</b>			
Dalszy wzrost rozszerzania się rynków globalnych	70	-4	
Członkostwo w UE - wzrost dostępu do funduszy z UE	50		5
Wzrost konkurencji krajów rozwijających się	50	-3	
...			
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>-3,5</b>	<b>+5</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW POLITYCZNO - PRAWNYCH</b>			
Bardziej przyjazna ustawa Prawo budowlane	60		3
Bardziej korzystny system finansowo-bankowy	60		4
Bardziej kontrowersyjna ustawa Prawo zamówieniach publicznych	50	-3	
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>-3</b>	<b>3,5</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW EKONOMICZNYCH</b>			
Wzrost dostępności kredytów	50		5
Wzrost tempa wzrostu inwestycji	50		4
...			
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>0</b>	<b>4,5</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW SPOŁECZNO - DEMOGRAFICZNYCH</b>			
Wzrost skłonności społeczeństwa do brania kredytów	50		5
Wzrost tendencji kreowanie nowej jakości życia – „mieszkać na swoim”	60		1
Wzrost zamożności społeczeństwa	50		3
...			
<i>Średnia siła wpływu</i>		<b>0</b>	<b>3,0</b>
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW TECHNOLOGICZNYCH</b>			
...			
<i>Średnia siła wpływu</i>		...	...
<b>OBSZAR CZYNNIKÓW NATURALNYCH</b>			
...			
<i>Średnia siła wpływu</i>		...	...

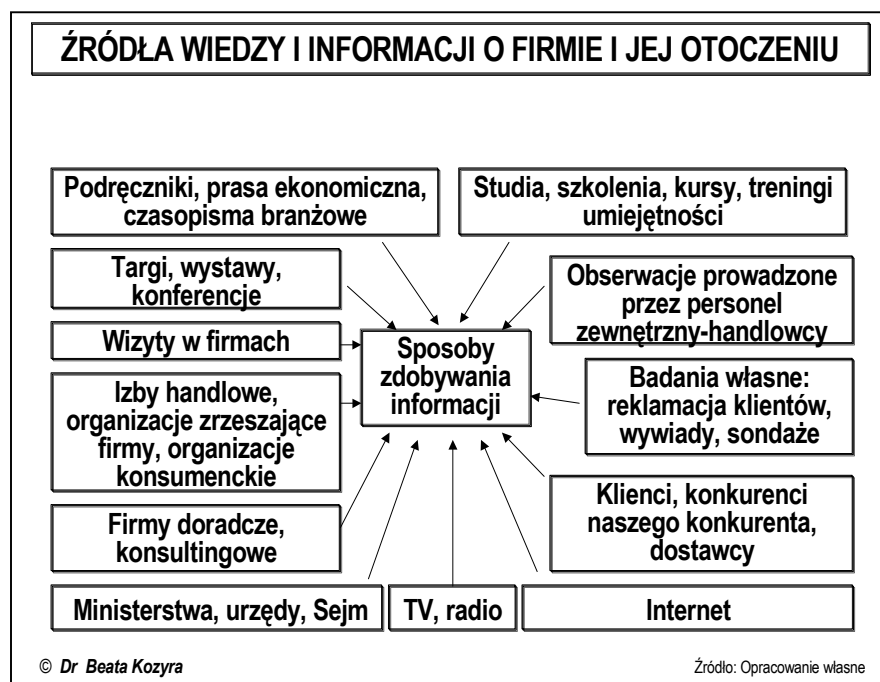


Przedstawione w niniejszym artykule narzędzia analizy makrootoczenia są stosunkowo proste do zastosowania z punktu widzenia metodologicznego. Najważniejszą jednak, najbardziej żmudną i dużo bardziej skomplikowaną operacją jest zgromadzenie wystarczających i co istotne wiarygodnych danych i informacji, aby można te analizy przeprowadzić.

### ***Źródła informacji o otoczeniu.***

Firmy muszą na bieżąco śledzić zmiany zachodzące w ich otoczeniu zewnętrznym. Ich menedżerowie powinni być świadomi wszystkich zmian polityki zagranicznej rządu, przepisów prawnych, stanu gospodarki. Muszą być również zorientowani w zmianach zachodzących w ich najbliższym otoczeniu. Informacje i wiedza są podstawą do przeprowadzenia poprawnej analizy makro-, mikro oraz wewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa.

Jest wiele źródeł zawierających tego typu informacje. Poniżej zostały przedstawione niektóre propozycje źródeł informacji.





*Podstawowym zasobem gospodarczym nie jest już dzisiaj kapitał, zasoby naturalne czy siła robocza. Jest nim i będzie wiedza*

*Peter Drucker*

Ale pamiętajmy, że nawet najlepiej wykonana analiza makrootoczenia nie będzie wystarczająca do tego, aby podjąć decyzję o tym, czy jest sens inwestowania w firmę przy spodziewanym układzie szans i zagrożeń. Czynniki makrootoczenia to tylko część determinantów rozwoju przedsiębiorstwa. Aby uzyskać pełen obraz sytuacji, w jakiej znajduje się nasza firma należy przeprowadzić również analizę mikrooczenia oraz analizę potencjału firmy, ale o tym w kolejnych artykułach.