

**SEKTOROWE UWARUNKOWANIA
FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORSTW**

SEKTOROWE UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA

PAWEŁ ANTONOWICZ

EWA MALINOWSKA

JĘDRZEJ SICIŃSKI

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU GDAŃSKIEGO

GDAŃSK 2019

Recenzje

prof. zw. dr hab. Krystyna Brzozowska
dr hab. inż. Mariusz Kudełko, prof. AGH
dr hab. Błażej Prusak, prof. PG
dr hab. Jan Kreft, prof. UJ
dr hab. Monika Boguszewicz-Kreft, prof. WSB

Redakcja wydawnicza
Justyna Zyśk

Projekt okładki i stron tytułowych
Karolina Zarychta
www.karolined.com

Zdjęcie na okładce
Artificial Photography ze strony www.unsplash.com (na prawach wolnego dostępu)

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana z przychodów własnych Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-836-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49; fax 58 551 05 32

Paweł Antonowicz*
Ewa Malinowska**
Jędrzej Siciński***

Znaczenie analiz sektorowych w zmieniającym się otoczeniu prawnym, ekonomicznym, społecznym i technologicznym współczesnych przedsiębiorstw

Niekwestionowanym aksjomatem charakteryzującym współczesne przedsiębiorstwo i rynek, na którym ono funkcjonuje, jest zmienność. Towarzyszy jej skracający się cykl życia zarówno produktów i usług, jak również organizacji i – szerzej – sektorów. Dynamika tych zmian kształtuje nowy paradygmat społeczeństwa z informatyzowanego, wykorzystującego inne niż dotychczas (tradycyjne) środki przekazu. Między innymi albo może już właśnie w szczególności poprzez media społecznościowe kreowane są kolejne, nowe formy bodźców mających wpływ na coraz bardziej odporną na dotychczasowe formy reklamy – percepcję konsumpcyjną klientów. Ten obraz współczesnej gospodarki wolnorynkowej, z całym jej dobrodziejstwem w postaci możliwości zaspokojenia niemal wszystkich potrzeb konsumentów, ale także zawierający w sobie szereg pejoratywnych zjawisk, stanowi wystarczający argument przemawiający za fundamentalną koniecznością dokonywania ciągłej analizy

* Profesor nadzwyczajny, dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, pawel.antonowicz@ug.edu.pl.

** Adiunkt, dr inż., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ewa.malinowska@ug.edu.pl.

*** Asystent, mgr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, jedrzej.sicinski@ug.edu.pl.

otoczenia. Wyłącznie na jej podstawie możliwe jest bowiem reaktywne działanie organizacji, nieograniczające się wyłącznie do podejmowania kroków *ex post*, ale w szczególności pozwalające na podejmowanie decyzji wyprzedzających [szerzej: Antonowicz, Skrzyński, 2019, s. 259–269].

Wśród istotnych, gdyż często wykorzystywanych, metod analizy makro-otoczenia przedsiębiorstwa wieloetapową ewolucję przeszła metodyka prof. Francisa Aguilara [Aguilar, 1967], opisana pierwotnie w 1976 roku jako Model ETPS. W literaturze przedmiotu częściej jednak spotkać można jej późniejszą wersję w postaci Modelu PEST, którego druga część nazwy stanowi akronim czterech podstawowych obszarów tej analizy: (1) *Political*, (2) *Economical*, (3) *Socio-cultural* i (4) *Technological* [szerzej: Lisiński, 2004, s. 72–74; Antonowicz, Antonowicz, 2014, s. 39–43].

Jakkolwiek współcześnie model ten jest rozwijany z uwzględnieniem szeregu innych perspektyw¹, to bazą do pogłębionej analizy są najczęściej właśnie uwarunkowania: (1) prawno-polityczne, (2) ekonomiczno-gospodarcze, (3) społeczno-kulturowe, a także (4) techniczno-technologiczne.

Niniejsza monografia stanowi swoisty przegląd wybranych uwarunkowań obejmujących wymienione w Modelu PEST perspektywy. Są one najczęściej kontekstowo omawiane w kolejnych rozdziałach w odniesieniu do różnych sektorów gospodarki. Jednak niektórzy Autorzy, jak na przykład Michał Bryś, przedstawili swoje badania w świetle zmian legislacyjnych (tu w odniesieniu do tzw. RODO [European Union, 2016]), obejmujących nie tylko jeden sektor bądź wybrane przedsiębiorstwo, ale *de facto* ogół podmiotów funkcjonujących na terenie Unii Europejskiej. Podobnie holistyczną perspektywę opisu przyjął Andrzej Kamiński w rozdziale III, poświęconym standardom interoperacyjności oprogramowania w perspektywie Przemysłu 4.0. Problematyka tego rozdziału odnosi się bowiem do efektywności wykorzystania szeroko rozumianych technologii IT, wspierających rozwój przedsiębiorstw zgodnie z priorytetami „Strategii Europa 2020”.

¹ Ewolucja Modelu PEST doprowadziła do powstania jego kolejnych wersji, uwzględniających między innymi takie obszary analizy, jak uwarunkowania: prawne i regulacyjne, ekologiczne, etyczne, demograficzne, międzykulturowe czy nawet związane ze sferą bezpieczeństwa – w tym również narodowego [Kwiecińska, 2016, s. 112]. Problematykę różnych podejść i ewolucji pierwotnego Modelu PEST podejmuje na przykład Tanya Sammut-Bonnici w: [Sammut-Bonnici, 2015].

Należy podkreślić, iż turbulentne otoczenie nie powinno być rozpatrywane wyłącznie poprzez pryzmat zagrożenia dla organizacji. Jest to bowiem również swoisty katalizator zmian gospodarczych, który wspomaga oczyszczanie gospodarki z jednostek „słabych” i niedostosowanych oraz sprzyja ciągłemu doskonaleniu organizacji zdolnych do przetrwania. Jedną z materii nierozzerwalnie wiążącą się z szansą przetrwania podmiotu jest bezpieczeństwo ekonomiczne. Problem ten porusza Agnieszka Sałek-Imińska, przedstawiając determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego dla sektora ubezpieczeniowego. Wnioski płynące z tego opracowania celnie identyfikują zagrożenia, z jakimi mierzą się w zmiennym otoczeniu między innymi zakłady ubezpieczeń. Należy jednak dodać, iż prawidłowości zaobserwowane przez Autorkę mają charakter uniwersalny i intersektorowy, co czyni je użytecznymi również dla innych obszarów biznesu.

Zdolność do przetrwania podmiotu ściśle powiązana jest też z aspektem ryzyka. Niepewność wpisana jest w każdą aktywność biznesową, lecz współczesne zarządzanie proponuje szerokie spektrum działań zaradczych, ukierunkowanych na mitygację ryzyka. Jedną z nich jest filozofia doskonalenia organizacji. Związek między minimalizacją ryzyka a ukierunkowaniem organizacji na jakość zauważa M. Wiśniewska [Wiśniewska, Muzolf, 2012, s. 93]. Czytelnicy zainteresowani tą materią powinni zwrócić uwagę na badania Marty Przychodzikiej. Autorka w rozdziale V podejmuje próbę oceny wpływu certyfikacji systemu zarządzania na proces zarządzania ryzykiem w obliczu nowelizacji normy ISO 9001:2015. Na uwagę zasługuje trafny dobór sektora – w rozdziale tym jako empiryczny przykład wykorzystano podmioty z branży spożywczej, które szczególnie wpisują się w paradygmat turbulencji biznesowej.

Pełne wyzwolenie potencjału sektorów nie jest możliwe bez budowania mostów między nauką a praktyką biznesową. Aspekt ten, pozostający często „kością niezgody” między przedstawicielami nauki i przedsiębiorcami, realizowany jest na przykład poprzez sprawną komercjalizację badań naukowych [Makowiec, 2017]. Nadrzędnym ujęciem dla rozwiązań opracowanych w jednostkach naukowych pozostają młode, innowacyjne przedsięwzięcia o charakterze *start-upa*. Akceleracja powoływania nowych oraz polityka zwiększania szansy przetrwania obecnych projektów tego typu pozostają niezmiennie od lat na szczycie listy priorytetów ekonomicznych rządu. Problem ten prezentuje w rozdziale VI Natalia Mańkowska, opierając się o przykład

dynamicznej branży technologii reklamowych. Szczególnym walorem tego opracowania jest jego aktualność i bogaty zasób statystyczny.

Rozwój sektorów integralnie wiąże się z nadchodzącą erą przekształceń i rewolucji zawartych w paradygmacie Przemysłu 4.0. Rdzeń koncepcji koncentruje się głównie na wykorzystaniu analizy dużych zbiorów danych oraz uczenia maszynowego w zwiększaniu efektywności produkcji. Szczególne zainteresowanie przedstawiciele nauki i biznesu tą materią sprawia, że relatywnie niewiele miejsca poświęca się zmianom zachodzącym w „miękkich” obszarach zarządzania i marketingu. Na uwagę zasługuje tutaj między innymi paradygmat znany jako Marketing 4.0. Koncepcja ta, rozwijana intensywnie przez Ph. Kotlera, zakłada, że współczesne działania marketingowe powinny mieć charakter zintegrowany i wielokanałowy [Kotler, Kartajaya, Setiwan, 2017]. Temat ten poruszony został w rozdziale VII na przykładzie sieci drogerii. Anna Młynkowiak-Stawarz, oprócz wyczerpującego wyjaśnienia istoty nowego paradygmatu, sięga po trafne egzemplifikacje zaczerpnięte bezpośrednio z branży. Dzięki temu rozdział z pewnością zainteresuje nie tylko osoby związane zawodowo i naukowo z marketingiem.

Zmiany, jakie przynosi gospodarce postęp technologiczny, to również ważny katalizator rozwoju nowych koncepcji naukowych. Przemysł stanowi niezwykle chłonną materię dla innowacyjnych rozwiązań opracowywanych w jednostkach naukowych, a nowe wyzwania biznesowe sprawiają, że zestaw sprawdzonych, dotychczas stosowanych narzędzi, okazuje się już często niewystarczający. Na ten problem zwrócił uwagę J. Bieliński, formułując hipotezę, iż klasyczne narzędzia zarządzania, takie jak na przykład analiza pięciu sił M. Portera, pomimo niezaprzeczalnych walorów są już niewystarczające w kontekście rosnących potrzeb zarządczych w sektorach [Bieliński, 2017]. Doskonałą odpowiedź na zwiększone zapotrzebowanie na nowe koncepcje zarządzania proponuje Marcin Serwiński. W rozdziale VIII Czytelnik zapoznać się może z próbą rozwiązania przez Autora dylematu pracy w różnych strefach czasowych. Ten wymagający, lecz niezwykle ważny problem zarządczy jest niewątpliwą pochodną narastającej globalizacji. Propozycja Marcina Serwińskiego to spójny i zrozumiały model skonstruowany ze znacznym udziałem autorskiego podejścia. Ta część monografii szczególnie polecana jest praktykom zarządzania, którzy zmagają się z koordynacją prac w interkontynentalnych organizacjach.

W rozdziale IX Magdalena Anna Kropiwnicka przedstawia istotę aspektu, który może stanowić element strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Mianowicie wzór przemysłowy, jako połączenie wyrażenia myśli przedsiębiorcy w stosunku do odczuć nabywcy, może być swoistym elementem rozpoznawczym na branżowym rynku, przez co podkreślona zostaje rola konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wyrobów. Taką sytuację obserwujemy w sektorze mody, gdzie dużą popularnością cieszy się tzw. niezarejestrowany wzór wspólnotowy [Tischner, 2011, s. 36].

Jak ważny jest odbiór wizerunkowy przedsiębiorstwa przez klienta wewnętrznego, pracownika, zobrazował Krzysztof Knop. W rozdziale X przedstawiono zastosowanie ankiety BOST [Borkowski, 2012, s. 23] dla przedsiębiorstwa produkcyjnego i pracowników produkcyjnych, która opiera się na analizie pewnych obszarów, na przykład interakcji podczas kontaktu z klientem, pracownikiem, kooperantem oraz rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa czy oglądu na ewolucję kultury organizacji. Artykuł zawiera wyniki badań, które, patrząc poprzez pryzmat zapewnienia jakości, pozwalają kompleksowo ująć system zarządzania funkcjonujący w firmie. Jakość zarówno produktów, jak i usług jest niezwykle ważnym kryterium, którym kierują się klienci podczas decyzji zakupowych. Ważne wydaje się, aby klient, po kontakcie z produktem lub usługą, został tzw. lojalnym klientem, czyli nie tylko powrócił w celu dokonania ponownego zakupu, ale w dodatku wystawił pozytywną opinię producentowi, usługodawcy, co może zachęcić pozostałych interesariuszy. Na działania zmierzające do osiągnięcia takiego efektu nastawiony jest także rynek hotelarski, który obecnie przeżywa intensyfikację rozwoju swoich usług. Właściciele i przedstawiciele przedsiębiorstw hotelowych w dobie wzmożonej konkurencji muszą dbać o klienta, poznając jego wymagania [Malinowska, Dunst, 2014, 181–199; Szymura-Tyc, 2002, s. 7], a następnie spełniając je w jak najwyższym stopniu. Pozytywna opinia klienta bardzo często jest głównym kryterium wyboru usługi hotelarskiej.

Wysoka jakość usługi to najczęściej przedstawiany argument przy wyborze hoteli o rozpoznawalnej tzw. marce korporacyjnej [Muhlemann, Oakland, Lockyer, 2001, s. 157], o czym pisze Małgorzata Sztorc w rozdziale XI. Podobnie na jakość spoglądają właściciele i wykonawcy usługi celnej, którzy uważają, że wysoki poziom jakości otrzymanej usługi będzie stanowić zewnętrzny czynnik konkurencyjności [Śliwiński, 2011; Adamkiewicz-Drwiłło, 2002; Skawińska red., 2002; Pierścionek, 2003]. Jowita Świerczyńska zwróciła

uwagę w rozdziale XII szczególnie na te aspekty usługi celnej, które mogą być kryterium w ocenie konkurencyjności usługi celnej, patrząc poprzez pryzmat jakości jej świadczenia.

Interesujący wydaje się fakt przygotowania przyszłych kadr w zakresie nabytych na poziomie szkoły wyższej wiadomości i umiejętności, które powinny być wykorzystane w przyszłości w praktyce. Piotr Pietrzak (w rozdziale XIII) wskazuje mierniki mogące posłużyć do pomiaru tych wartości. W pracy przedstawiono pomiar efektywności procesu kształcenia, który jest mierzony stosunkiem nakładów (np. liczby nauczycieli akademickich) do efektów (liczby absolwentów) [Brzezicki, Pietrzak, 2017, s. 96] i skuteczności jako stopnia spełnienia wymagań, które zostały sformułowane przez grupy interesariuszy na podstawie między innymi ryzyka bezrobocia czy też czasu poszukiwania pracy przez absolwentów [Pietrzak, 2018, s. 104]. Na tle wyników badań prowadzonych przez Autora należy podkreślić, iż niezwykle ważne jest położenie nacisku na jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym [por. Malinowska, Wiśniewska, Grdowski, 2014, s. 235–247].

Resumując, jak udowadniają wszyscy Autorzy niniejszej monografii, nie do przecenienia jest znaczenie i rosnąca rola analiz sektorowych we współczesnym modelu gospodarki wolnorynkowej. Coraz częściej bowiem w praktyce okazuje się, że menadżerowie stają w obliczu konieczności podjęcia ważnych decyzji – nie w warunkach dotychczasowego paradygmatu „braku informacji”, a raczej jego współczesnej adaptacji w postaci „nadmiaru informacji” [szerzej: Antonowicz, Skrzyniarz, 2016, s. 303–313]. Dlatego też selektywne i metodyczne podejście do zarządzania wiedzą staje się kluczowym wyzwaniem w obszarze podejmowania decyzji menedżerskich. Niniejsza monografia jest o tyle kontekstowa, że zawiera często innowacyjne podejście do oceny zmian zachodzących w wybranych branżach. Poprzez omawiane przykłady staje się ważnym głosem środowiska naukowego w kształtowaniu dobrych praktyk biznesowych, uwzględniających właściwe, metodyczne podejście analityczne, ukierunkowane na szeroko pojęte zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, Macmillan, New York.
- Antonowicz A., Antonowicz P. (2014), *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia dalszego w projektach inwestycyjnych – ramowy układ sił i ocena atrakcyjności sektora*, [w:] *Zarządzanie projektami – wybrane aspekty*, J. Sadkowska, M. Chmielewski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P. (2016), *Budowa systemu informacji zarządczej versus bariery w identyfikacji wskaźników efektywności procesów (KPI)*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 14, nr 4.
- Antonowicz P., Skrzyniarz P. (2019), *Building an information management system in a multidivisional corporation: An analysis of a management personnel’s awareness of informational needs (a case study)*, [w:] *Hybridization in network Management*, A. Jabłoński (ed.), Nova Science Publishers, Inc., New York.
- Bieliński J. (2017), *Wykorzystanie łańcucha wartości do oceny siły oddziaływania dostawców i odbiorców na konkurencyjność europejskiego sektora okrętowego*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 15, nr 2/2.
- Borkowski S. (2012), *Zasady zarządzania Toyoty w pytaniach. Wyniki badań BOST*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Brzeziński Ł., Pietrzak P. (2017), *Efektywność dwuetapowego procesu dydaktycznego w publicznych uczelniach technicznych*, „Studia Ekonomiczne”, nr 2.
- European Union (2016), *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 roku w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych)*, Dz. Urz. UE L 119 z 4.05.2016 r.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2017), *Marketing 4.0. Era cyfrowa*, MT Biznes, Warszawa.
- Kwiecińska M. (2016), *Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej”, nr 2.
- Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Makowiec M. (2017), *Start-upy technologiczne generujące innowacje w gospodarce jako efekt komercjalizacji badań naukowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, t. 52, nr 4.

- Malinowska E., Dunst M. (2014), *Determinanty jakości usług hotelarskich w świetle metody Kano*, [w:] *Innowacyjne i jakościowe aspekty w zarządzaniu operacyjnym*, A.M. Lis, G. Zieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Malinowska E., Wiśniewska M., Grudowski P. (2014), *Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 354.
- Muhleman A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G. (2001), *Zarządzanie, produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pietrzak P. (2018), *Skuteczność kształcenia w zakresie nauk rolniczych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. 20, z. 1.
- Sammur-Bonnici T. (2015), *PEST analysis*, [w:] *Wiley encyclopedia of management*, C.L. Cooper (ed.), Vol. 12, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey.
- Skawińska A. (red.) (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Szymura-Tyc M. (2002), *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Śliwiński R. (2011), *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Tischner A. (2011), *Przesłanki zdolności rejestrowej wzorów przemysłowych*, „Studia Prawa Prywatnego”, nr 1.
- Wiśniewska M., Muzolf A. (2012), *Model doskonałości – Swissmed Excellence Model*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 10, nr 3/1.

SŁOWA KLUCZOWE

analiza strategiczna, sektor, rozwój, Model PEST

STRESZCZENIE

Dynamiczny rozwój gospodarczy, jaki miał miejsce na świecie w ubiegłym wieku, spowodował powstanie różnych koncepcji ładu społeczno-gospodarczego, między innymi takich, które łączą w sobie wiele aspektów i są wrażliwe na zjawisko zmienności. Do jednej z takich koncepcji można zaliczyć analizę działalności organizacji w myśl idei modelu PEST, ułatwiającego ogląd sytuacji poprzez pryzmat czynników makro- i mikrootoczenia organizacji, do których można zaliczyć kryteria: prawno-polityczne, ekonomiczno-gospodarcze, społeczno-kulturowe i techniczno-technologiczne. Intensyfikacja zjawiska zmienności jest poruszana

w wielu publikacjach autorów polskich oraz zagranicznych. Jest to wynik problemów, jakie napotyka nauka oraz praktyka gospodarcza. Celem artykułu jest podkreślenie istoty zmian zachodzących w podejściach do analiz sektorowych oraz ich wagi we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

THE IMPORTANCE OF SECTORAL ANALYZES IN LEGAL, ECONOMIC, SOCIAL
AND TECHNOLOGY CHANGING ENVIRONMENT OF MODERN ENTERPRISES
(SUMMARY)

The dynamic economic development which was observed worldwide in the last century has led to establish many concepts of socio-economic order, including those that combine many aspects and are sensitive to the phenomenon of business volatility. One of such concepts is the analysis of the organization's activities known as a PEST model. This tool is focused on better understanding of sector through the prism of macro and micro factors of organizational environment. It contains following dimensions: legal-political, economic-social, socio-economic-cultural and technical-technological. Moreover, this paper describes the problem of permanent intensification of volatility which is widely discussed in many other studies performed by Polish and foreign authors. This is due to the actual issues that science and business practice have to tackle with. The aim of this paper is to highlight the problem of sector analysis in the light of rapid changes in management of contemporary enterprises.

KEY WORDS

strategic analysis, sector, development, PEST analysis