**Analiza PEST makrootoczenia** – w oparciu o przykładowe czynniki (tylko te, które mają istotny wpływ na działalność danego przedsiębiorstwa)

**Etap. 1.** Identyfikacja makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego oraz tych składników, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa (część opisowa-krótko) – odpowiadamy na pytanie: *Jakie czynniki z makrootoczenia mają najsilniejszy wpływ na nasze przedsiębiorstwo? W najbliższych 2, 3 do 5 lat.*

Czynniki polityczno-prawne (**P**):

1. System polityczny w kraju
2. Partie i ugrupowania krajowe
3. Stabilność polityczna, stabilność władzy
4. Przynależność kraju do ugrupowań międzynarodowych i bloków handlowych
5. Dostępność subsydiów i dotacji rządowych
6. System finansowo-bankowy
7. Zakres interwencjonizmu państwowego, wielkość zamówień publicznych, kontrola rządowa kapitału zagranicznego
8. Zakres regulacji UE
9. Ustawy regulujące umowy, zatrudnienie, działalność związków zawodowych
10. Prawo podatkowe
11. Ustawy antykorupcyjne
12. Prawo celne
13. Prawo dotyczące ochrony konsumenta
14. Prawo dotyczące monopoli i praktyk restrykcyjnych

Czynniki ekonomiczne (**E**):

1. Systemy ekonomiczne
2. Wielkość gospodarki danego kraju – wielkość i tendencje PKB
3. Zatrudnienie i poziom bezrobocia
4. Rozmieszczenie geograficzne ludności
5. Struktura gospodarki i kierunki jej zmian (recesja, koniunktura, stagnacja)
6. Poziom dystrybucji wyrobów
7. Poziom inflacji
8. Poziom kosztów (pracy, energii, transportu, surowców, materiałów)
9. Zakres cen urzędowych
10. Wartość krajowej waluty i wahania kursów walut
11. Poziom rozwoju rynków inwestycyjnych i kapitałowych, wysokość procentowania kredytów inwestycyjnych
12. Restrykcyjność systemu podatkowego
13. Struktura wieku ludności
14. Emigracja i migracja ludności

Czynniki społeczno-kulturowe (**S**):

1. Wartości, postawy, wierzenia
2. Wzorce spożycia, zachowania, użytkowania
3. Styl życia i tradycje kulturowe
4. Zamożność społeczeństwa
5. Nacisk na ochronę środowiska
6. Presja związków zawodowych
7. Standardy pracy i postawy wobec pracy
8. Poziom edukacji i wykształcenia
9. Poziom zatrudnienia/rola kobiet w gospodarce
10. Etyka w biznesie, znaczenie społecznej odpowiedzialności firm
11. Poziom ochrony zdrowia
12. Otwartość na produkty międzynarodowe i nowe technologie

Czynniki technologiczne (**T**):

1. Jakość zaplecza naukowo-badawczego
2. Tempo zmian w procesach produkcyjnych
3. Technologie produkcji
4. Technologie projektowe i nowe produkty
5. Technologie ekologiczne
6. Technologie informacyjne i systemy komunikacji
7. Infrastruktura transportowa
8. Poziom kadry inżynieryjno-technicznej
9. Skracanie cykli życia technologii
10. Nieciągłość zmian technologicznych

**Etap. 2.** Ocena zidentyfikowanych czynników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego oraz tych składników, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa /uwaga: tabelę 1, 2 i 3 należy wstawić do formularza projektu/

Skala ocen - siłę wpływu określamy stosując następującą skalę ocen:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Siła wpływu / oddziaływania negatywnego | | | | | Siła wpływu / oddziaływania pozytywnego | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| bardzo  duża | duża | średnia | mała | bardzo  mała | bardzo  mała | mała | średnia | duża | bardzo  duża |

**Tabela 1.** Ocena zidentyfikowanych czynników jako elementów przyszłych scenariuszy działania dla przedsiębiorstwa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Czynniki **polityczno-prawne** w otoczeniu makro | | Trendy  w otoczeniu | Siła wpływu (od +5 do -5) | Prawdopodobieństwo wystąpienia  (od 0,0 do 1,0) \* |
| lp | nazwa |
| 1. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 2. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 3. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 4. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 5. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 6. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 7. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 8. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 9. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 10. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| Czynniki **ekonomiczne** w otoczeniu makro | | Trendy  w otoczeniu | Siła wpływu (od +5 do -5) | Prawdopodobieństwo wystąpienia  (od 0,0 do 1,0) \* |
| lp | nazwa |
| 1. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 2. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 3. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 4. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 5. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 6. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 7. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 8. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 9. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 10. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| Czynniki **społeczno-kulturowe** w otoczeniu makro | | Trendy  w otoczeniu | Siła wpływu (od +5 do -5) | Prawdopodobieństwo wystąpienia  (od 0,0 do 1,0) \* |
| lp | nazwa |
| 1. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 2. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 3. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 4. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 5. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 6. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 7. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 8. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 9. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 10. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| Czynniki **technologiczne** w otoczeniu makro | | Trendy  w otoczeniu | Siła wpływu (od +5 do -5) | Prawdopodobieństwo wystąpienia  (od 0,0 do 1,0) \* |
| lp | nazwa |
| 1. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 2. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 3. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 4. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 5. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 6. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 7. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 8. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 9. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |
| 10. |  | wzrost |  |  |
| stabilizacja |  |
| spadek |  |

\***uwaga**: łącznie 100% (1,0) w ramach jednego czynnika

**Etap 3.** Uporządkowanie zaobserwowanych trendów według 4 scenariuszy

1. Optymistycznego – w poszczególnych sferach (P, E, S, T) wybieramy trend, który ma największy pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo
2. Pesymistycznego – wybieramy trendy (w sferach P, E, S, T), które mają największy negatywny wpływ na przedsiębiorstwo
3. Niespodziankowy - wybieramy trendy (w sferach P, E, S, T), które niezależnie od potencjalnej siły wpływu pozytywnego czy negatywnego mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia
4. Najbardziej prawdopodobny - wybieramy trendy (w sferach P, E, S, T), które niezależnie od potencjalnej siły wpływu pozytywnego czy negatywnego mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia

**Tabela 2.** Scenariusze stanów otoczenia makro

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| SCENARIUSZ POZYTYWNY | | | | |
| Czynniki **polityczno-prawne** / SFERA POLITYCZNO-PRAWNA / | | | | |
| lp | nazwa | Prawdopodobieństwo wystąpienia | Siła wpływu | |
| 1. |  |  |  | |
| 2. |  |  |  | |
| 3. |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **ekonomiczne** / SFERA EKONOMICZNA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **społeczno-kulturowe** / SFERA SPOŁECZNO-KULTUROWA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **technologiczne** / SFERA TECHNOLOGICZNA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| SCENARIUSZ NEGATYWNY | | | | |
| Czynniki **polityczno-prawne** / SFERA POLITYCZNO-PRAWNA / | | | | |
| lp | nazwa | Prawdopodobieństwo wystąpienia | Siła wpływu | |
| 1. |  |  |  | |
| 2. |  |  |  | |
| 3. |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **ekonomiczne** / SFERA EKONOMICZNA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **społeczno-kulturowe** / SFERA SPOŁECZNO-KULTUROWA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **technologiczne** / SFERA TECHNOLOGICZNA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| SCENARIUSZ NIESPODZIANKOWY | | | | |
| Czynniki **polityczno-prawne** / SFERA POLITYCZNO-PRAWNA / | | | | |
| lp | nazwa | Prawdopodobieństwo wystąpienia | Siła wpływu | |
| 1. |  |  |  | |
| 2. |  |  |  | |
| 3. |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **ekonomiczne** / SFERA EKONOMICZNA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **społeczno-kulturowe** / SFERA SPOŁECZNO-KULTUROWA / | | | | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
|  |  |  |  | |
| *średnia:* | |  |  | |
| Czynniki **technologiczne** / SFERA TECHNOLOGICZNA / | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| *średnia:* | |  |  |  |
| SCENARIUSZ NAJBARDZIEJ PRAWDOPODOBNY | | | | |
| Czynniki **polityczno-prawne** / SFERA POLITYCZNO-PRAWNA / | | | | |
| lp | nazwa | Prawdopodobieństwo wystąpienia | Siła wpływu | |
| dodatnia | ujemna |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| *średnia:* | |  |  |  |
| Czynniki **ekonomiczne** / SFERA EKONOMICZNA / | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| *średnia:* | |  |  |  |
| Czynniki **społeczno-kulturowe** / SFERA SPOŁECZNO-KULTUROWA / | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| *średnia:* | |  |  |  |
| Czynniki **technologiczne** / SFERA TECHNOLOGICZNA / | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| *średnia:* | |  |  |  |

**Wnioski:**

(na podstawie pięciu modeli wnioskowania):

1. Analiza burzliwości otoczenia i stopnia uzależnienia naszego przedsiębiorstwa od zmian w nim zachodzących (im większa rozpiętość między scenariuszem pozytywnym a pesymistycznym w poszczególnych sferach, tym silniejsze jest uzależnienie przedsiębiorstwa od otoczenia)
2. Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach (im ta rozpiętość jest większa, tym bardziej niejednorodne jest otoczenie i słabiej ustrukturyzowane).
3. Analiza scenariusza najbardziej prawdopodobnego - określenie sfer, w których dominują szanse oraz sfer, w których dominują zagrożenia (aby wskazać potencjalne szanse możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo oraz określić sfery, w których należy podjąć działania zmierzające do neutralizowania negatywnych wpływów otoczenia na przedsiębiorstwo).
4. Wybranie ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego procesów wiodących w otoczeniu (czyli przyszłych stanów otoczenia, które mają silny wpływ na przedsiębiorstwo, zarówno ten pozytywny, jak i negatywny oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia). Następnie rozważenie ich skutków dla przedsiębiorstwa.
5. Analiza scenariusza niespodziankowego i znalezienie w nim zmian, które odznaczają się małym prawdopodobieństwem wystąpienia, ale silnym ewentualnym wpływem na przedsiębiorstwo, czy to pozytywnym, czy to negatywnym.

**Tabela 3.** Najważniejsze szans i zagrożenia w makrootoczeniu przedsiębiorstwa ...

|  |  |
| --- | --- |
| **Szanse** | **Zagrożenia** |
|  |  |