

*Zdzisław Pierścionek*

# Analizy sektorowe a analiza strategiczna

Analizy sektorowe stanowią powszechnie stosowaną metodę analizy strategicznej. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej istnieje wiele instytucji oraz firm, które prowadzą na bieżąco analizy różnych sektorów na użytek różnych odbiorców. W Polsce analizy sektorowe zaczęto prowadzić po 1990 roku. Można stwierdzić, że podejścia i metody analiz sektorowych w Polsce nie są jeszcze w pełni wykształcone; istnieje co do analiz sektorowych wiele nieporozumień i niejasności. Mylone są różne ich rodzaje, a stosowane metody ocen sektorów budzą wątpliwości.

W niniejszym artykule podjęto próbę klasyfikacji analiz sektorowych, a następnie określenia ich własności i miejsca w analizie strategicznej. Ponadto przedstawiono i oceniono niektóre metody analiz sektorowych.

Analizy sektorowe można podzielić według punktu widzenia badacza oraz ich celów na następujące trzy rodzaje:

- analizy atrakcyjności sektorów z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw,
- analizy sektorów gospodarki z punktu widzenia polityki gospodarczej,
- analizy sektorów z punktu widzenia inwestorów giełdowych (instytucjonalnych oraz indywidualnych).

Analizy sektorowe pierwszego rodzaju, prowadzone z perspektywy poszczególnych przedsiębiorstw, stanowią określone podejście do analizy strategicznej otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstw danego sektora. Prowadzone są one przez zainteresowane przedsiębiorstwa lub przez firmy usługowe, które sprzedają te analizy przedsiębiorstwom. Analizy takie stanowią podstawę budowy strategii rozwoju firmy, ich celem jest określenie (relatywnego) stopnia atrakcyjności poszczególnych sektorów z punktu widzenia rozwoju danego przedsiębiorstwa.

Analizy drugiego rodzaju podejmowane są przez ministerstwa (w Polsce m.in. przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu oraz Przekształceń Własnościowych), agendy rządowe oraz wyspecjalizowane na potrzeby rządu firmy. Prowadzone są one z punktu widzenia konkurencyjności poszczególnych sektorów oraz ich wpływu (mnożnikowego) na rozwój całej gospodarki (m.in. na postęp techniczny, zatrudnienie), a także z punktu widzenia cech strategicznych sektorów (bezpieczeństwa państwa). Ta-

kie analizy stanowią podstawę polityki gospodarczej państwa, w tym polityki przemysłowej. Celem tych analiz jest stwierdzenie, które sektory mogą być konkurencyjne w skali światowej (po doinwestowaniu oraz zreorganizowaniu, czyli po restrukturyzacji), stwierdzenie, czy są szanse i możliwości (programy restrukturyzacji wymagają z reguły wielkich nakładów), aby po pełnym otwarciu gospodarki dany sektor utrzymał się na rynku.

Trzeci rodzaj analiz sektorowych polega na ocenach tendencji cen giełdowych przedsiębiorstw poszczególnych sektorów. W ich wyniku opracowywane są tzw. techniczne prognozy branżowe. Analizy te prowadzone są na użytek przedsiębiorstw, instytucji, a także osób fizycznych inwestujących na giełdzie.

Analizy pierwszego i drugiego rodzaju różnią się, jak wspomniano, punktem widzenia oraz celami, co implikuje inny ich zakres oraz metody. W szczególności przedsiębiorstwa analizują sektory włączając warunki ich rozwoju tworzone przez politykę gospodarczą, podczas gdy analizy rządowe oceniają sektory bez ewentualnych preferencji wynikających z tej polityki. Po drugie, przedsiębiorstwa nie biorą pod uwagę efektów mnożnikowych oraz strategicznych (związanych bezpieczeństwem państwa) sektorów, natomiast ujmuje je analizy rządowe. Należy stwierdzić, że baza informacyjna oraz metody są dla tych dwóch rodzajów analiz sektorowych w znacznym zakresie wspólne. Tak więc wiele rezultatów analiz rządowych może być wykorzystanych przez przedsiębiorstwa i odwrotnie.

Trzeci rodzaj analiz sektorowych różni się od dwóch poprzednich zakresem zastosowania oraz metodą analizy. Podstawę metody oceny stanowią tendencje średnich ważonych cen giełdowych przedsiębiorstw należących do poszczególnych sektorów. Wyniki tych analiz są wykorzystywane głównie do inwestycji portfelowych, ale także do inwestycji bezpośrednich, choć dla tych drugich ważne są przede wszystkim notowania konkretnej firmy, której akcje chcemy kupić, czy też notowania firmy, którą chcemy przejąć, nie zaś tendencja całej branży. Należy zauważyć, że prowadzenie analiz sektorowych na podstawie tej metody nie ma, na razie, merytorycznego znaczenia dla polskiej gospodarki. Wynika to ze zbyt małej reprezentacji firm notowanych na polskiej giełdzie w poszczególnych branżach: reprezentowanych jest 12 sektorów,

po 2–10 przedsiębiorstw w każdym z tych dwunastu sektorów. Ponadto wynika to z dużego stopnia zróżnicowania firm poszczególnych branż, co spowodowane jest zaszłością systemu nakazowo-rozdziałowego. Natomiast analizy te mają znaczenie dydaktyczne, tak dla pracowników obsługujących giełdę, jak i dla inwestorów. Wdraża się w ten sposób stosowane na świecie metody i tworzy systemy informacji, czyli niezbędną infrastrukturę giełdy.

W dalszym ciągu zajmujemy się analizami sektorowymi realizowanymi z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako podstawa do budowy strategii jego rozwoju.

Analiza sektorowa pierwszego rodzaju może być traktowana jako określone podejście do analizy strategicznej, stanowiącej pierwszy etap procesu zarządzania strategicznego. Proces zarządzania strategicznego, w trakcie którego powstaje strategia, składa się z pięciu następujących etapów:

- analiza strategiczna,
- generowanie wyjściowych wariantów strategii,
- ocena poszczególnych wariantów strategii,
- wybór wariantu,
- wdrożenie i kontrola strategii.

Analiza strategiczna, która obejmuje analizy otoczenia oraz analizę zasobów danego przedsiębiorstwa, może być realizowana metodą analityczną lub syntetyczną. Metoda analityczna polega na niezależnej ocenie poszczególnych składników otoczenia oraz zasobów firmy, a więc na analizie rynku (otoczenie rynkowe), konkurencji (otoczenie konkurencyjne), polityki gospodarczej (otoczenie prawne), koniunktury gospodarczej (otoczenie ekonomiczne), otoczenia społecznego i politycznego, a dalej na analizie zasobów fizycznych, finansowych, zasobów niematerialnych oraz umiejętności firmy. Syntetyzacja ocen dotyczących poszczególnych składników otoczenia oraz syntetyzacja ocen zasobów firmy dokonuje się w umysłach ludzi opracowujących strategię. Metoda tej syntetyzacji jest pochodną wiedzy oraz doświadczenia decydentów i nie da się jej formalnie opisać.

Drugim podejściem do analizy strategicznej jest podejście syntetyczne. To właśnie podejście zostało określone mianem: analiza sektorowa. Analiza sektorowa syntetyzuje najważniejsze składniki otoczenia, a przede wszystkim otoczenie rynkowe, konkurencyjne, prawne, ekonomiczne, a także społeczne i polityczne. Ponadto analiza sektorowa ocenia w sposób syntetyczny zasoby przedsiębiorstw, funkcjonujących w danym sektorze. Ocena atrakcyjności sektora prowadzona jest z reguły przy zastosowaniu rezultatów przedsiębiorstw w sektorze, w postaci np. średniej rentowności osiąganej w tym sektorze. Tak więc ma tu zastosowanie zasada sprzężenia zwrotnego: ocena atrakcyjności otoczenia następuje poprzez ocenę rezultatów firm działających w tym otoczeniu. Tak więc można stwierdzić, iż analiza sektorowa kompleksowo ujmuje najważniejsze składniki otoczenia oraz zasobów firmy

i określa stopień atrakcyjności poszczególnych sektorów z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa.

Przejdziemy teraz do prezentacji metod analizy sektorowej, prowadzonej z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Metody te to w zasadzie metody syntetyzacji różnych składników otoczenia oraz zasobów przedsiębiorstw. Można wyróżnić trzy metody analizy sektorowej:

- metoda średnich ważonych cen giełdowych,
- metoda punktowa,
- metoda cyklu życia sektora.

Metoda pierwsza charakteryzuje się największym zakresem syntetyzacji, druga mniejszym, a metoda trzecia syntetyzuje tylko cechy otoczenia (bez ocen zasobów przedsiębiorstw sektora). Metoda pierwsza, jak wspomniano, ma zastosowanie głównie do inwestycji portfelowych, ale ma także duże znaczenie w inwestycjach bezpośrednich. W Polsce metoda pierwsza może być stosowana w pewnym zakresie do inwestycji portfelowych, nie ma zaś, jak już stwierdzono, żadnego praktycznego znaczenia dla oceny atrakcyjności inwestycyjnej sektorów.

Metoda druga wywodzi się z modelu portfolio, a mianowicie z tzw. modelu atrakcyjności sektorowej, opracowanego przez firmę McKinsey we współpracy z General Electric. W modelu tym stopień atrakcyjności sektora oceniany jest metodą średniej ważonej ocen punktowych intensywności określonych cech sektora. Najczęściej w ramach tej analizy poddawane są ocenie następujące cechy sektora:

- skala rynku,
- tempo wzrostu rynku,
- rentowność w sektorze,
- intensywność konkurencji,
- warunki rozwoju,
- wpływ sezonowości i cykliczności,
- wymagania technologiczne i kapitałowe,
- cechy otoczenia społecznego i politycznego<sup>1)</sup>.

Parametry te określają wysokość barier wejścia do branży, możliwości konkurowania w branży (czyli utrzymania i wzrostu udziału w rynku) oraz możliwości wzrostu. Wielowymiarowa ocena stopnia atrakcyjności branż wymaga zastosowania:

- metody oceny stopnia intensywności występowania danej cechy i
- metody syntetyzacji ocen odnoszących się do poszczególnych cech sektora.

Najprostszą metodą oceny stopnia intensywności występowania danej cechy jest metoda punktowa, na przykład ocena w granicach punktów 1 do 5. Ocena syntetyczna atrakcyjności branżowej dokonywana jest przy zastosowaniu wag, określających istotność wpływu poszczególnych cech. Zróżnicowanie wag dotyczących poszczególnych cech określających atrakcyjność branży jest na ogół duże. Najwyższe wagi nadaje się zazwyczaj takim cechom sektora, jak tempo wzrostu popytu na produkty tego sektora oraz intensywność konkurencji w sektorze. Wyższe niż średnie wagi proponuje się dla

skali rynku oraz warunków rozwoju. Niżej średniej ocenia się z reguły wpływy rentowności oraz wymagań technologicznych i kapitałowych. Najniższe wagi, czyli najniższy relatywny wpływ, przypisuje się takim czynnikom, jak sezonowość i cykliczność oraz czynnikom społecznym i politycznym. Zwraca uwagę relatywnie niewielkie znaczenie rentowności oraz wymagań technologicznych i kapitałowych. Skala rynku nie jest traktowana jako czynnik najwyższej wagi. Natomiast za taki czynnik uważane jest tempo wzrostu oraz intensywność konkurencji<sup>2)</sup>. Syntetyczny wynik oceny atrakcyjności branży otrzymuje się przez sumowanie ważonych ocen intensywności poszczególnych cech.

Pierwsza i druga metoda oceny atrakcyjności sektorów polegają na sformalizowanej procedurze syntetyzacji wpływu różnych elementów otoczenia oraz zasobów firm. Ostatecznym rezultatem analiz sektorowych jest, w tych przypadkach, lista rankingowa sektorów, szeregująca je w kolejności wg stopnia atrakcyjności.

Atrakcyjność inwestycyjna sektora, może być również określana w sposób syntetyczny, przez identyfikację fazy cyklu życia sektora oraz stopnia zaawansowania rozwoju tej fazy. Jest to trzecia metoda oceny atrakcyjności sektora. U podstaw tej metody leży założenie, że faza cyklu życia sektora odzwierciedla podstawowe, z punktu widzenia rozwoju firmy, cechy tego sektora, a więc perspektywy wzrostu popytu oraz intensywność konkurencji. Z punktu widzenia cyklu życia wyodrębnia się sektory wylaniające się, wzrostowe, dojrzałe oraz spadkowe. Za najbardziej atrakcyjne sektory dla firm wyspecjalizowanych oraz zdywersyfikowanych uznaje się przede wszystkim te, które znajdują się w początkowej fazie wzrostu, a dalej sektory wylaniające się. Dla dużej zdywersyfikowanej firmy mogą być również atrakcyjne sektory w późnej fazie wzrostu oraz sektory dojrzałe.

Koncepcja cyklu życia sektora stanowi podstawę, na której firma A.D. Little oparła konstrukcję swojego modelu portfolio. W modelu tym stopień atrakcyjności sektora określa faza cyklu życia sektora<sup>3)</sup>. Można także uznać, że inny znany model portfolio, tj. firmy Boston Consulting Group, w którym atrakcyjność sektora oceniana jest na podstawie tempa wzrostu popytu, opiera się również na metodzie trzeciej, tj. bazującej na modelu cyklu życia sektora. Tak więc występuje ścisły związek między modelami portfolio a analizą sektorową. Wszystkie modele portfolio zawierają syntetyczną ocenę atrakcyjności danego sektora: model firmy McKinsey w postaci metody punktowej (metoda druga), modele firmy A.D. Little oraz firmy Boston Consulting Group w postaci metody cyklu życia sektora (metoda trzecia).

Analiza sektorowa obejmuje sektor lub sektory, w których firma działa lub/i działać zamierza. Także założenie nowej firmy powinno być poprzedzone analizą sektora, w którym ma działać ta firma, lub analizą kilku sektorów i wyborem jednego najbardziej odpowiedniego, jeżeli branych jest pod uwagę kilka opcji. Dla firmy już istniejącej, wyspecjalizo-

wanej, analiza (przyszłej) atrakcyjności sektora, w którym ta firma działa, ma odpowiedzieć na pytanie, czy firma ma nadal utrzymywać się w tym sektorze w tej skali działalności, zwiększać zdolność produkcyjną, czy też należy zredukować działalność w tym sektorze i poszukiwać innych, do których firma dopiero wejdzie. Dla firmy zdywersyfikowanej analiza dotyczy sektorów, w których firma aktualnie działa oraz sektorów, na które firma ewentualnie zamierza wejść.

W ocenie atrakcyjności sektorów z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw należy stosować, jak się wydaje, podejście zarówno analityczne, jak i syntetyczne. To drugie oznacza prowadzenie i wykorzystanie analiz sektorowych. Uzyskuje się wówczas pełniejszy obraz sytuacji. Podejście analityczne nie ujmuje wzajemnych powiązań różnych elementów otoczenia, może być ponadto niespójne. Podejście syntetyczne ujmuje powiązania poszczególnych elementów otoczenia oraz ocenia otoczenie poprzez rezultaty przedsiębiorstw w nim uzyskiwane (metoda pierwsza i druga), czyli ujmuje czynniki i wpływy nawet nieznane, nie ujęte w określonym modelu analizy. Podejście syntetyczne ma wiele zalet, jeżeli jest stosowane w krajach o dobrze wykształconej gospodarce rynkowej. Należy pamiętać, że formalna syntetyzacja różnych cech sektora (metoda pierwsza i druga) niesie określone zagrożenia. System wag, określający wpływ na atrakcyjność sektora poszczególnych cech (metoda druga) lub przedsiębiorstw (metoda pierwsza), nie może być automatycznie przejęty z krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Należy ponadto pamiętać, iż oceny intensywności występowania poszczególnych cech są subiektywne. Tak więc syntetyzację cech otoczenia oraz firm danego sektora, pozwalającą na stworzenie listy rankingowej sektorów, można uznać za podstawową zaletę analizy sektorowej. Jednocześnie należy pamiętać, iż syntetyzacja formalna, leżąca u podstaw niektórych metod analizy sektorowej (metoda druga) niesie ze sobą określone zagrożenia. W Polsce należy stosować, jak wspomniano, przede wszystkim podejście analityczne, gdyż dotychczasowe rezultaty firm nie odzwierciedlają potencjalnych możliwości poszczególnych sektorów, czyli ich atrakcyjności inwestycyjnej. Fakt, że polskie przedsiębiorstwa (przestarzałe, źle zorganizowane i zarządzane) radzą sobie źle w danym sektorze, nie świadczy jeszcze o tym, że jest to sektor mało atrakcyjny i odwrotnie: dobre średnie wyniki nie przesądzają o wysokiej atrakcyjności.

Ocena atrakcyjności sektora powinna być uzupełniona analizą jakościową dotyczącą mechanizmu konkurencji, który funkcjonuje w danym sektorze. Ustabilizowany oligopol inaczej reaguje na nowe wejścia aniżeli np. układ konkurencji monopolistycznej. Tak się składa, że sektory o wysokiej atrakcyjności są opanowane przez zamknięte oligopole, do których wejście jest niezwykle trudne, wymagające pokonania bardzo wysokich barier wejścia. Zatem wysoka atrakcyjność nie oznacza jeszcze celowości i możliwości jej wykorzystania.

Średnia lub nawet niska atrakcyjność sektora może wynikać nie tyle z jego obiektywnych cech, co z niskiej jakości firm danego sektora. Różnice między zasobami, a szczególnie umiejętnościami zarządzania oraz zasobami finansowymi firm sektorów nowoczesnych w porównaniu z tradycyjnymi są duże. Zatem firma nowoczesna, wchodząca w końcu na sektory dotychczas tradycyjne ma od razu dużą przewagę konkurencyjną i dobre warunki wzrostu. Firmy nowoczesne często stosują tę strategię. W rezultacie postęp w sektorach tradycyjnych jest często wywołany przez firmy spoza tego sektora.

Analiza sektorowa, prowadzona w celu budowy strategii rozwoju przedsiębiorstwa, określana jest mianem analizy atrakcyjności sektorów lub analizy atrakcyjności inwestycyjnej sektorów. Z analizą sektorową w powyższym sensie związane są takie pojęcia, jak: atrakcyjność rynkowa sektora, ryzyko inwestycyjne sektora oraz konkurencyjność sektora. Z analizą sektorową wiąże się ponadto pojęcie tzw. analizy strukturalnej sektora oraz analizy wewnętrznej struktury sektora, które to terminy wprowadził do literatury M. Porter<sup>4</sup>.

Atrakcyjność rynkowa sektora określona jest przez takie jego cechy, jak skala popytu na produkty danego sektora oraz dynamika tego popytu. Stanowi ona zatem składnik oceny atrakcyjności sektora, która, jak to przedstawiono, ma znacznie szerszy zakres. Podobnie wygląda sprawa z ryzykiem inwestycyjnym sektorów: stanowi ono jeden z aspektów atrakcyjności sektora. Ryzyko zależne jest m.in. od stopnia zaawansowania rozwoju sektora, intensywności konkurencji, wahań popytu, wysokości barier wejścia i wyjścia. Z reguły im wyższe ryzyko, tym wyższe potencjalne efekty. Są firmy, które akceptują wyższe ryzyko, oczekując wyższych efektów, oraz takie, które prowadzą politykę umiarkowanego ryzyka, a zatem i niższych efektów. Konkurencyjność sektora oznacza jego pozycję konkurencyjną na rynku światowym; określa zatem szanse międzynarodowej ekspansji firmy po ewentualnym wejściu do tego sektora.

Analiza strukturalna sektora oraz analiza wewnętrznej struktury sektora w rozumieniu M. Portera oznaczają określone podejście do analizy otoczenia konkurencyjnego firmy, stanowią zatem jeden z elementów analizy sektora (na przykład w metodzie drugiej analizy sektorowej analiza konkurencji występuje wśród ośmiu innych cech sektora). Tak więc stwierdzamy, że ocena atrakcyjności sektora nie jest równoważna z oceną atrakcyjności rynkowej sektora, ryzyka inwestycyjnego, czy jego konkurencyjności. Wysoka atrakcyjność rynkowa idzie często w parze z wysokim ryzykiem, co sprawia, iż atrakcyjność inwestycyjna sektora może być średnia lub niska. Ocena trzech zjawisk, tj. atrakcyjności rynkowej, ryzyka inwestycyjnego oraz konkurencyjności dają potencjalnym inwestorom poglądy na różne aspekty problemu, i w zależności od

własnych preferencji (własnej koncepcji rozwoju, akceptowanego ryzyka) oraz możliwości pozwalają na podjęcie decyzji o ewentualnej ekspansji.

Analizy sektorowe co do ich celów oraz metod kojarzą się z analizami atrakcyjności regionów oraz krajów. W tych analizach, podobnie jak w analizach sektorowych, można mówić o analitycznym oraz syntetycznym podejściu, można mówić o atrakcyjności rynkowej (regionów, krajów), ryzyku inwestycyjnym oraz konkurencyjności.

Ocena atrakcyjności regionów prowadzona jest na ogół przy zastosowaniu podejścia syntetycznego. A więc nie ocenia się odrębnie atrakcyjności rynkowej, ryzyka inwestycyjnego oraz konkurencyjności poszczególnych regionów. Atrakcyjność inwestycyjna regionów jest określana na podstawie: chłonności rynku lokalnego, stanu rozwoju infrastruktury, klimatu dla biznesu, stanu rynku pracy, stanu zaplecza przemysłowego. W ocenie konkurencyjności regionów i krajów byłoby pożyteczne ujęcie strategicznych czynników lokalizacyjnych, zapewniających przewagę konkurencyjną, zbadanych przez Portera<sup>5</sup>.

Ocena atrakcyjności inwestycyjnej krajów prowadzona jest na ogół przy zastosowaniu analitycznego podejścia, polegającego na ocenie:

- atrakcyjności rynkowej danego kraju,
- ryzyka inwestycyjnego,
- konkurencyjności gospodarki i jej sektorów.

Atrakcyjność rynkowa danego kraju oceniana jest głównie na podstawie skali popytu oraz tempa jego wzrostu. Ryzyko inwestycyjne podjęcia działalności w danym kraju określane jest na ogół przy zastosowaniu ocen sytuacji ekonomicznej, społecznej i politycznej danego kraju, klimatu społecznego i politycznego dla inwestycji zagranicznych, ocen zaawansowania uregulowań właściwych dla gospodarki rynkowej, regulacji dotyczących funkcjonowania kapitału zagranicznego (m.in. prawa własności, transferu zysków). Konkurencyjność gospodarki określana jest poprzez konkurencyjność jej sektorów, ocenianych metodą DRC. Metoda ta określa potencjalne możliwości konkurowania danego sektora na rynku światowym.

Zdzisław Pierścionek

#### PRZYPISY

- <sup>1</sup> Por. np. A. THOMPSON, A. STRICKLAND, *Strategic Management*, Business Publication Inc., Plano 1984, str. 130; Ch. HILL, G. JOHNES, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Comp., Boston 1992, str. 281.
- <sup>2</sup> Por. np. Ch. HILL, G. JOHNES, jw. str. 281 oraz A. THOMPSON, A. STRICKLAND, jw. str. 130.
- <sup>3</sup> Por. A.D. LITTLE, *Management System for the 80's*, CA, San Francisco, 1980.
- <sup>4</sup> Por. M. PORTER, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, rozdz. 1 i 7.
- <sup>5</sup> M. PORTER, *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, N.Y. 1990.