

**EWA GRANDYS**  
**Katedra Gospodarki Światowej i Marketingu Tekstyliów**  
**Politechniki Łódzkiej**

## **WPLYW RODZAJU KREOWANEGO PRODUKTU I POZYCJI RYNKOWEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ODZIEŻOWYCH NA PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI STRATEGICZNYCH\***

Recenzenci: **prof. dr hab. Alojzy Nowak**  
**prof. dr inż. Włodzimierz Więźlak**

*Przełom XX i XXI wieku to okres zmian w krajowej gospodarce. Najważniejsze to: transformacja ustrojowa w 1989 r., przystąpienie Polski do Jednolitego Rynku Europejskiego (JRE) w 1998 r. oraz do UE w 2004 r. Nie wszystkie firmy odzieżowe okazały się w równym stopniu podatne na zmiany systemowe. Funkcjonując w tych samych realiach rynkowych część z nich kontynuowała swój rozwój, a część uległa marginalizacji. Stało się to przestanką do badań diagnozujących źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw odzieżowych na JRE.*

### **1. PODSTAWOWE CELE I HIPOTEZY BADAWCZE**

Uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw odzieżowych w Polsce uległy po okresie transformacji radykalnym zmianom systemowym. Uzyskanie przez tę branżę pozycji konkurencyjnej na europejskim rynku jest

---

\* Opracowanie jest streszczeniem fragmentu pracy doktorskiej pt. Źródła przewagi konkurencyjnej polskiego przemysłu odzieżowego na JRE. Promotorem pracy jest prof. zw. dr hab. Zofia Wysokińska

możliwe dzięki niskim kosztom wytwarzania, konkurencyjności technologicznej oraz wdrażaniu optymalnych strategii marketingowych. Podjęte badania miały ukazać propozycje rozwiązań optymalnego przebiegu procesów decyzyjnych. Tak sformułowany cel pozwolił na określenie następującej hipotezy badawczej: „Istotna część polskich podmiotów gospodarczych branży odzieżowej nie ma zdefiniowanej strategii marketingowej, co jest przyczyną, że nie są one przygotowane do konkurencyjności na JRE. Brak odpowiednich strategii ma negatywny wpływ na wartość bezwzględną sprzedaży oraz uzyskanie wysokiego wskaźnika udziału w rynku.”

### **Metodyka pracy badawczej**

Dla zweryfikowania hipotezy podjęto badania ankietowe przedsiębiorstw odzieżowych. Ich dobór został dokonany metodą nieprobalistyczną, która jest stosowana zawsze, gdy celem badań jest przeprowadzenie pewnych uogólnień z uzyskanych wyników, a struktura populacji jest dokładnie znana przez prowadzącego badania. Metoda ta daje ankietowemu prawo do wyboru badanych podmiotów, albo ich wyłączenia z badań w oparciu o nielosowe zasady oraz do określenia liczności próby [1].

**Tabela 1**

Próba badawcza a analizowana grupa przedsiębiorstw odzieżowych w 2003 r.

	Liczba firm odzieżowych	Udziały [%]	Produkcja sprzedana [mln zł]	Udziały [%]
Firmy o zatrudnieniu powyżej 49 osób	673	100,0	2560,7	100,0
Próba badawcza	29	4,3	1058,9	41,4

*Źródło: Wyniki badań i Rocznik Statystyczny Przemysłu 2004, GUS, Warszawa 2004, s. 60, 112*

Ankiety skierowano do 88 przedsiębiorstw odzieżowych zatrudniających powyżej 49 osób. Wskaźnik realizacji ankiety wynosił 33% i był dostateczny, gdyż przedmiotem badań były podmioty gospodarcze, a ich zakres przestrzenny ograniczał się do obszaru jednego kraju [2]. Wielkość próby w odniesieniu do badanej populacji przedstawia tabela 1.

## **2. OCENA POZYCJI KONKURENCYJNEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ODZIEŻOWYCH W WYBRANYCH SEGMENTACH RYNKU**

Proces integracji Polski z krajami UE stworzył uwarunkowania, które mają istotny wpływ na pozycję konkurencyjną krajowego przemysłu odzieżowego. Dlatego, istotna stała się ocena stopnia wykorzystania w procesie

decyzyjnym analiz rynkowych, opartych na badaniach udziału w rynku oraz pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

## **2.1. Wyszczególnione metody analizy rynku, a proces podejmowania decyzji strategicznych w polskich przedsiębiorstwach odzieżowych**

Jednym z mierników ekonomicznych, które służą do oceny pozycji firmy jest udział w rynku. Jego określenie wymaga dokonania obliczenia wolumenu polskiego rynku odzieżowego w 2003 roku. Wyliczono go w oparciu o najnowsze dane [3].

$$W_r = P_{sp} + I - E$$

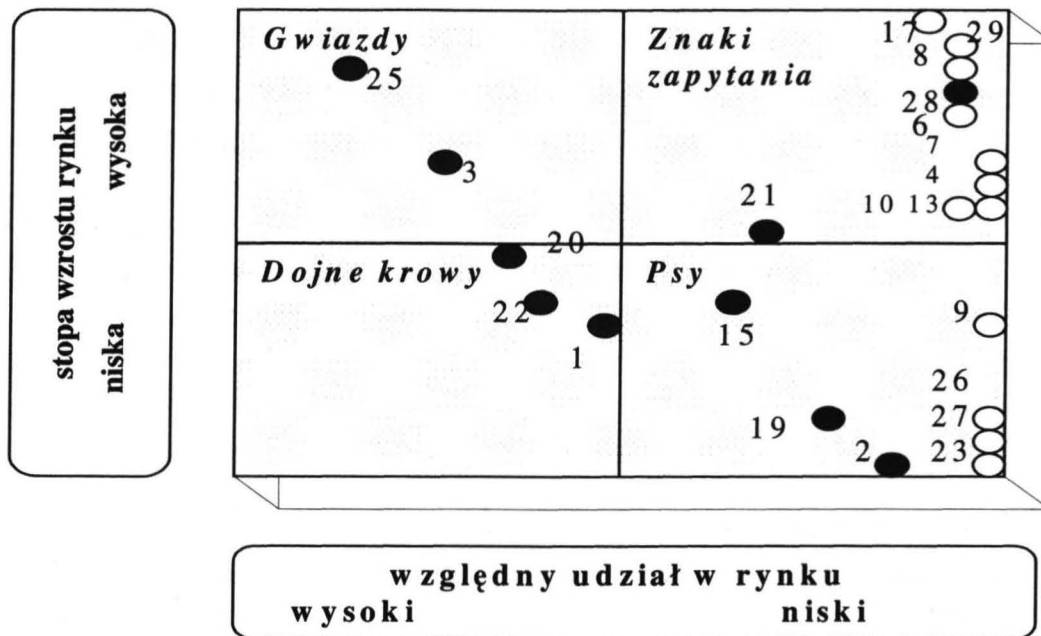
gdzie:  $W_r$  – wolumen rynku,  
 $P_{sp}$  – wartość produkcji sprzedanej,  
 $I$  – wartość importu,  
 $E$  – wartość eksportu.

Produkcja sprzedana przemysłu odzieżowego i futrzarskiego w wysokości 8867,8 mln zł została powiększona o wartość importu w tym obszarze rynku - 5384,7 mln zł, a pomniejszona o wartość eksportu - 7281,5 mln zł. Uzyskana wartość 6971,0 mln zł, to wolumen sprzedaży na rynku odzieżowym w 2003 r.

Próba 29 firm odzieżowych osiągnęła w 2003 r. wartość produkcji 1058,9 mln zł. Po jej zmniejszeniu o wartość eksportu: usług konfekcjonowania odzieży - 191,4 mln zł oraz wyrobów - 110,0 mln zł, określono wolumen jej sprzedaży na rynku krajowym - 757,5 mln zł. Udział badanej próby firm odzieżowych w sprzedaży na rynku krajowym wynosił 10,9%.

Za podstawowe kryterium liczbowe definiujące przedmiot badań, został przyjęty wskaźnik udziału w rynku próby badawczej, który po skorelowaniu go ze stopą wzrostu rynku odzieżowego pozwolił na opracowanie macierzy BCG. Na rysunku 1 została przedstawiona macierz dla badanej próby w oparciu o dane z tabeli 4. Na osi rzędnych zaznaczono stopę wzrostu sprzedaży w skali roku. Jej wartość poniżej linii poziomej, oznaczającej 10% jest oceniana jako niska, zerowa lub ujemna [4]. Siedem przedsiębiorstw badanej próby o ujemnej stopie wzrostu pominięto przy tworzeniu rysunku 1.

Udziały rynkowe w tabeli 4 określono względem firmy numer 1. W odniesieniu do niej, na osi odciętych zaznaczono względne udziały w rynku sprzedaży krajowej i eksportowej przez badane firmy odzieżowe. Udziały na tej osi narysowano w skali logarytmicznej, czyli odległości są proporcjonalne do progresji udziałów. Wartość równa 1 dzieląca pionowo macierz oznacza, że analizowana firma ma taki sam udział w rynku jak wskazany konkurent, a wskaźnik 0,5 że udział w rynku jest równy 50% udziału konkurenta. Wartość poniżej 1 jest określana jako relatywnie mała, a powyżej - jako duża.



Rys. 1. Macierz BCG dla sprzedaży krajowej i eksportowej firm próby badawczej w 2003 r. Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Kółkami na rysunku 1 zaznaczono pozycję ośrodków aktywności firm. W grupie zakładów rozwojowych (gwiazdy) znalazło się dwóch producentów. W segmencie firm ustabilizowanych (dojne krowy) ulokowały się trzy przedsiębiorstwa, a w grupie o niepewnej przyszłości (znaki zapytania) dziesięć. Pozostałe czternaście zakładów to firmy schyłkowe (psy) w odniesieniu do omawianych wskaźników, określających wolumen sprzedaży ogółem.

Kolorami oznaczono wolumen sprzedaży badanych przedsiębiorstw. Kolor szary oznacza firmy o wartości sprzedaży, w skali roku, ponad 65 mln zł, kolor biały – sprzedające produkty o wartości poniżej 15 mln zł, a kolor czarny – sprzedające ubiory o wartości w przedziale od 15 do 65 mln zł rocznie.

Z pozycji ośrodków aktywności przedsiębiorstw wynika, że firmy rozwijające sprzedaż, czyli posiadające stopę wzrostu rynku powyżej 10% to: dwa przedsiębiorstwa o największej sprzedaży w badanej grupie, dwa o średniej i osiem o najmniejszej sprzedaży. Wolumen sprzedaży zakładu odzieżowego nie warunkuje więc dynamiki jego wzrostu.

Dla tak określonych grup w badanej próbie przedsiębiorstw odzieżowych, literatura tematu wskazuje teoretyczne wzory zachowań, jakie powinny przyjąć, w zależności od uzyskanej kategorii. Tabela 2 prezentuje rodzaj niezbędnych działań, które powinny warunkować funkcjonowanie badanych zakładów odzieżowych, w zależności od uzyskanych ośrodków aktywności w macierzy BCG. Wskazuje ona obszary niezbędnych inwestycji oraz sposób zachowania się firm

ze względu na ponoszone ryzyko. Zalecane działania dają możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na europejskim rynku.

Tabela 2

## Wzory zachowań dotyczące kategorii portfolio macierzy BCG

Element strategiczny	Znaki zapytania	Gwiazdy	Dojne krowy	Psy
Cel	Rozszerzanie udziału w rynku	Utrzymanie lub rozszerzanie udziału w rynku	Utrzymanie lub niewielkie rozszerzenie udziału w rynku	Redukcja udziału w rynku
Nakłady inwestycyjne	Wysokie; Wzrost nakładów na podtrzymanie i zwiększenie produkcji i sprzedaży	Wysokie; Reinwestowanie	Ograniczone; Wyłącznie inwestycje odtworzeniowe i mające na celu racjonalizację	Minimalne; Sprzedaż majątku trwałego, ograniczenie nakładów na produkcję
Zachowanie ze względu na ryzyko	Akceptować	Akceptować	Ograniczyć	Silnie zredukować

Źródło: Opracowano na podstawie K. Mazurek-Łopacińskiej, *op. cit.*, s. 207.

Teoretyczne wzory zachowań zostały skonfrontowane z praktyką gospodarczą w badanych przedsiębiorstwach odzieżowych i przedstawione w tabeli 3. W oparciu o zajmowaną pozycję rynkową oraz uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, firmy powinny podejmować decyzje strategiczne. Wyniki badań potwierdziły, że praktyka gospodarcza odbiega znacznie od teoretycznych wzorów zachowań, prezentowanych w tabeli 3.

Wskaźniki ekonomiczne oraz wyspecjalizowane metody analizy rynku są nieodłącznym elementem pracy w spółkach giełdowych. W branży odzieżowej były to w 2003 roku: Bytom, Fer, LPP, Próchnik, Redan, Vistula oraz Wólczanka (większość z nich była przedmiotem badań ankietowych). W tych firmach cyklicznie budowane są mierniki ekonomiczne wymagane przez GPW oraz sprawozdawczość GUS. Uzyskane wskaźniki są następnie wykorzystywane w bieżącej działalności zakładów do podejmowania decyzji strategicznych. W pozostałych przedsiębiorstwach metody analizy rynku były stosowane fragmentarycznie i niespójnie. W przypadkach skrajnych nie stosowano ich w ogóle. Decyzje strategiczne podejmowane były w takich przypadkach w oparciu o niepełne informacje lub intuicyjnie.

Tabela 3

## Porównanie zachowań teoretycznych i praktycznych w próbie badawczej

*Gwiazdy – 3 przedsiębiorstwa*

Element strategiczny	Teoretyczne wzory zachowań	Decyzje praktyczne
Cel	Utrzymanie lub rozszerzanie rynku	Rozszerzanie rynku w kraju i za granicą przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>- budowę własnej sieci sklepów,</li> <li>- poprzez sieci hipermarketów,</li> <li>- odbiorców hurtowych.</li> </ul>
Nakłady inwestycyjne	Wysokie; reinwestowanie	Wysokie, głównie w rozwój sieci sprzedaży.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Akceptować	Akceptowane

*Dojne krowy – 2 przedsiębiorstwa*

Cel	Utrzymanie lub niewielkie poszerzenie rynku	Jedna firma w tej grupie zdecydowała o utrzymaniu rynku na dotychczasowym poziomie, druga dąży do dalszego rozszerzania rynku w kraju i za granicą.
Nakłady inwestycyjne	Ograniczone; wyłącznie inwestycje odtworzeniowe oraz racjonalizacyjne	W jednej firmie wysokie, w drugiej - ograniczone. Z przeznaczeniem na inwestycje odtworzeniowe i rozwój sieci sprzedaży.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Ograniczyć	Nadmierny poziom ponoszonego ryzyka.

*Znaki zapytania – 10 przedsiębiorstw*

Cel	Selektywna redukcja, ewentualne rozszerzanie rynku	Nie stwierdzono przypadku selektywnej redukcji, dwie firmy w tej grupie zdecydowały o utrzymaniu rynku, a pozostałe o jego rozszerzaniu.
Nakłady inwestycyjne	Wysokie; głównie na zwiększanie produkcji i sprzedaży	Tylko w trzech firmach inwestycje są wysokie. W pozostałych ograniczono je do potrzeb odtworzeniowych.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Akceptować	Nadmiernie ograniczone.

*Psy – 14 przedsiębiorstw*

Cel	Redukcja udziałów w rynku	Jedna firma redukuje udziały rynkowe, sześć zdecydowało o dalszym rozwoju rynku, a pozostałe dążą do utrzymania udziałów.
Nakłady inwestycyjne	Minimalne; sprzedaż majątku trwałego, ograniczenie nakładów na produkcję	Tylko jedna firma podjęła decyzję o wyprzedazy majątku trwałego. Jedna poniesie relatywnie wysokie nakłady inwestycyjne. Dalsze cztery – ograniczyły inwestycje, a pozostałe nie planują ponoszenia kosztów w tym obszarze.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Silnie zredukować	Brak umiejętności prawidłowej oceny ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 4**

Stopa wzrostu rynku oraz udziały w sprzedaży krajowej i eksportowej polskich przedsiębiorstw odzieżowych w 2003 roku

Nr firmy	Sprzedaż 2003 r. (tys. zł)	Sprzedaż 2002 r. (tys. zł)	Stopa wzrostu rynku (%)	Udziały w rynku (%)	Względny udział w rynku (do firmy numer 1)
1	64841	61931	4,7	0,453	1,00
2	20000	20000	0,0	0,140	0,31
3	131097	100000	31,1	0,915	2,02
4	3473	2898	19,8	0,024	0,05
5	514	551	-6,7	0,004	0,01
6	10641	7383	44,1	0,074	0,16
7	4981	3879	28,4	0,035	0,08
8	12858	8857	45,2	0,090	0,20
9	9000	8400	7,1	0,063	0,14
10	6372	5673	12,3	0,044	0,10
11	690	761	-9,3	0,005	0,01
12	8163	12433	-33,3	0,057	0,13
13	3800	3400	11,8	0,027	0,06
14	14569	16214	-10,1	0,102	0,22
15	48137	44619	7,9	0,336	0,74
16	7867	8835	-10,9	0,055	0,12
17	12554	5051	248,5	0,088	0,19
18	12000	14000	-14,3	0,084	0,19
19	27726	27042	2,5	0,194	0,43
20	110025	112485	8,9	0,768	1,70

Tabela 4(cd.)

21	30484	27741	9,9	0,213	0,47
22	91771	86037	6,7	0,641	1,42
23	4350	4350	0,0	0,030	0,07
24	6215	8818	-29,5	0,043	0,10
25	374494	259326	44,4	2,614	5,78
26	8000	7800	2,6	0,056	0,12
27	4344	4295	1,1	0,030	0,07
28	18561	15879	16,9	0,130	0,29
29	11352	8264	37,4	0,079	0,18

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## 2.2. Korelacja pomiędzy rodzajem kreowanego produktu a modelem organizacji przedsiębiorstwa odzieżowego

Badania pozwoliły stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa odzieżowe nie są jednorodne. W prowadzonych procesach restrukturyzacji nastąpiła segmentacja kreowanego produktu. Dlatego podział firm, niezbędny do prowadzenia dalszych analiz, został dokonany w oparciu o rodzaj kreowanego produktu oraz wolumen sprzedaży firm w 2003 r. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami oferującymi różne rodzaje produktu były na tyle istotne, że każda z grup wymagała oddzielnej prezentacji i zdefiniowania możliwości uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej na JRE.

Tabela 5

Podział próby badawczej wg rodzaju kreowanego produktu

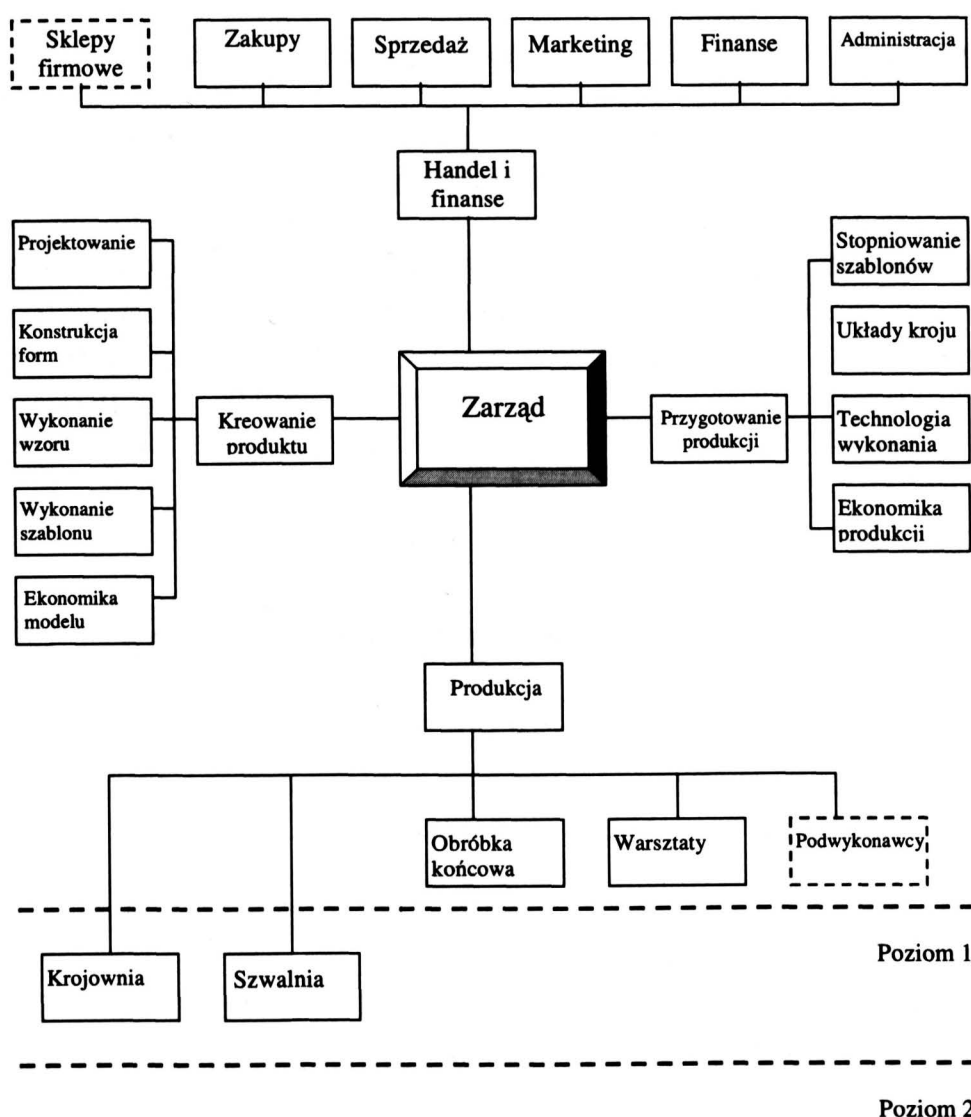
Roczna wartość sprzedaży	Wyroby własne	Usługa konfekcjonowania	Oba produkty
Powyżej 65 mln zł	3	0	2
Od 15 do 65 mln zł	1	1	3
Poniżej 15 mln zł	3	9	7
<b>Liczba firm w grupie</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Wskaźnik udziału ilości firm w grupie do całej próby badawczej [%]	24,1	34,5	41,4

Źródło: Opracowanie własne

- Przedsiębiorstwa, dla których produktem są wyłącznie wyroby własne stanowiły 24,1% próby. Ich oferta składała się z co najmniej dwóch sezonowych kolekcji ubiorów. Praca nad kolekcją, w dobrze zarządzanych polskich przedsiębiorstwach odzieżowych, w zasadzie nie różni się od firm europejskich.



Jedyną różnicą jest korzystanie w większym zakresie przez firmy zagraniczne z outsourcingu. Strategiczna decyzja o samodzielnej realizacji określonych zadań lub ich zleceniu poza przedsiębiorstwo, miała wpływ na opracowanie odmiennych rozwiązań organizacyjnych. Dokonując wyboru zadań do przekazania poza przedsiębiorstwo kierowano się relacjami kwalifikacji posiadanej kadry, a kosztami pracy. Rezultaty, decydujące o dynamicznym rozwoju uzyskiwały firmy, które posiadały zespoły kreowania produktu oraz rozbudowaną sieć dystrybucji. Swoją działalność koncentrowały wyłącznie na tych dwóch obszarach. Określona pojemność streszczenia dysertacji nie pozwala na bliższe zaprezentowanie zakresów ich działania. Niemniej jednak akcje reklamowe i realizacja procesu produkcji były najczęściej przedmiotem outsourcingu tej grupy firm. Zakres prac przekazywanych poza przedsiębiorstwo miał wpływ na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz liczbę komórek funkcjonalnych. Schemat struktury firmy odzieżowej, zorientowanej zadaniowo został przedstawiony graficznie na rysunku 2.



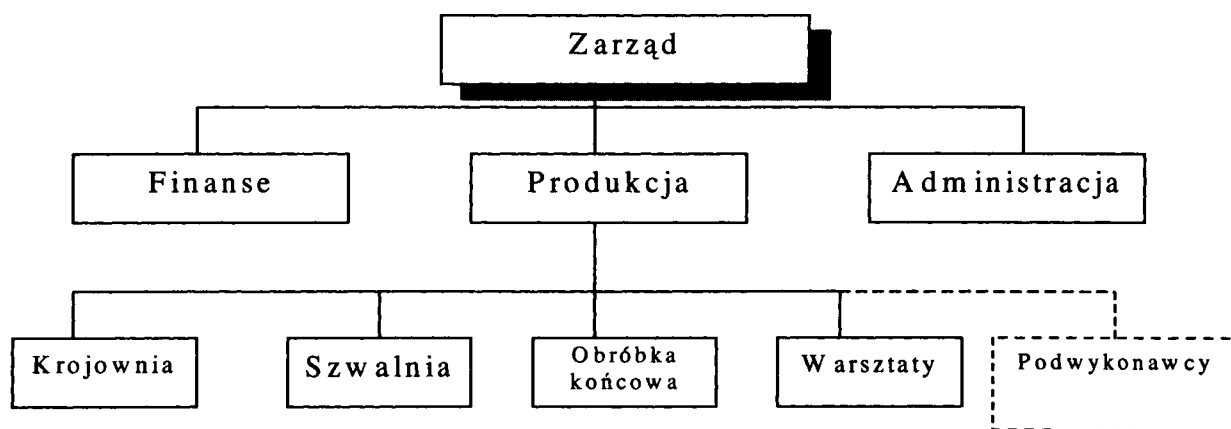
Rys. 2. Struktura sieciowa firm odzieżowych, produkujących wyroby własne

Na rysunku 2 grupa produkcyjna określona jest przez różne poziomy. Określa je kryterium wykonawcy produkcji. I tak:

- Poziom 1 zamyka schemat organizacji firm, które w całości wykonują produkcję poza własną siedzibą. Korzystają one z zewnętrznych usług podwykonawców oznaczonych na schemacie linią przerywaną.
- Poziom 2 zamyka schemat organizacji firm, wykonujących produkcję przy udziale tylko własnych zespołów produkcyjnych.

Wyroby własne będące produktem omawianej grupy firm odzieżowych, determinują istnienie grupy: kreowania produktu, przygotowania produkcji oraz handlowej, które nie występują w przedsiębiorstwach świadczących usługi konfekcjonowania ubiorów. Istnieje więc bezpośredni związek pomiędzy strukturą organizacyjną a rodzajem kreowanego produktu. Wpływ rodzaju produktu i odpowiadającej mu struktury organizacyjnej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na JRE został przedstawiony w postaci wniosków z badań.

• Przedsiębiorstwa, których produktem jest usługa konfekcjonowania to 34,5% próby. Duże firmy w poszukiwaniu możliwości obniżania kosztów, lokują produkcję w Azji. Nie dotyczy to jednak krótkoseryjnej oferty ubiorów wysokiej jakości. W tym obszarze podjęło współpracę wiele polskich firm odzieżowych. Ich konkurencyjność na europejskim rynku została potwierdzona w raporcie K. Wadella z Boston Consulting Group, który wykazał, że przy płacach w Polsce niższych niż w Niemczech osiągamy obecnie tą samą jakość wykonania i wydajność pracy. W rezultacie koszt wyprodukowania garnituru męskiego jest w Polsce 30% niższy niż np. we Francji. Źródła rozwoju firm oferujących usługi konfekcjonowania odzieży dla wysokich segmentów rynku przedstawiono we wnioskach z badań. Schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, którego produktem są wyłącznie usługi konfekcjonowania odzieży przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Struktura płaska firmy odzieżowej realizującej usługi konfekcjonowania odzieży

Linią przerywaną zaznaczono grupy produkcyjne u podwykonawców, które nie są elementem struktury firmy. Analiza rysunku 3 potwierdza, że w zakładach

świadczących wyłącznie usługi konfekcjonowania odzieży, występują dwa szczeble kierowania: zarząd i kadra kierownicza komórek funkcjonalnych. Zalety i wady struktur płaskich przedstawiono w pełnym wydaniu dysertacji.

• Przedsiębiorstwa odzieżowe realizujące oba produkty stanowiły 41,4% próby. Artykułowano różne powody łączenia produkcji:

1. Przedsiębiorstwa, które swoją działalność rozpoczynały w oparciu o wzornictwo, technologie oraz środki obrotowe obce. W miarę rozwoju, uruchomiły własną produkcję. Zwiększały ją wraz z poszerzaniem sieci dystrybucji. Realizację usług ciągle kontynuują, ponieważ oprócz gwarantowanej sprzedaży jest ona źródłem inspiracji wzorniczej i daje dostęp do nowych technologii.
2. Przedsiębiorstwa, które zostały utworzone jako zakłady wykonujące wyłącznie odzież z własną marką. Gdy spotkały się z barierą popytu, zaczęły równolegle oferować usługi konfekcjonowania jako antidotum na ograniczone możliwości zbytu własnej produkcji.
3. Przedsiębiorstwa z rodowodem JGU w poprzedniej formacji gospodarczej, które po procesie prywatyzacji kontynuowały oba obszary działalności. Modyfikacja zarządzania, sprowadzała się do zmiany proporcji pomiędzy dwoma, konkurencyjnymi w stosunku do siebie, obszarami działalności.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw realizujących oba produkty jest obarczone wysokim ryzykiem. Podstawowy konflikt, ujawniający się w obszarze kierowania, to ustalenie priorytetów pomiędzy terminami realizacji produkcji własnej i obcej. Ponadto omawiana grupa firm, wykonując zadania w różnych obszarach, posiada rozbudowaną strukturę organizacyjną, która jest barierą ich rozwoju. Ich schemat organizacyjny prezentuje rysunek 2 (poziom 2).

### 3. STRATEGIA DZIAŁANIA NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH ŹRÓDŁEM PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRM ODZIEŻOWYCH NA JRE

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej na JRE przez polskie przedsiębiorstwa odzieżowe wymaga od nich działania w oparciu o strategię marketingowe. Ich brak ma negatywny wpływ na wartość bezwzględną sprzedaży oraz uzyskanie wysokiego wskaźnika stopy wzrostu rynku (tabela 4) oraz na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Ograniczona pojemność tekstu spowodowała konieczność wyboru jednej z omówionych w dysertacji strategii marketingowych – strategii wejścia na rynki zagraniczne. Najpowszechniejszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstw był **eksport produktów**. Realizowało go 93,1% badanych firm. Sprzedaż produktów za granicę miała charakter bezpośredni, pośredni oraz mieszany. Takie zróżnicowanie odnosiło się zarówno do wyrobów uzyskiwanych w pełnym cyklu wytwarzania, jak i do eksportu usług konfekcjonowania odzieży. Siedem analizowanych firm łączyło obie formy eks-

portu. Podstawową zaletą eksportu bezpośredniego były wyższe zyski uzyskiwane poprzez eliminację marży pośredników. Z kolei penetracja rynków zagranicznych oraz wybór kanałów dystrybucji dla przedsiębiorstw, które rozpoczęły ekspansję swoich wyrobów uzyskiwanych w pełnym cyklu wytwarzania byłaby, bez udziału pośredników, obciążona zbyt dużym ryzykiem. Ilustracją wolumenu eksportu produktów badanej próby w 2003 r. jest tabela 6.

Tabela 6

Wartość eksportu badanej próby firm odzieżowych w 2003 roku

Nr firmy	Wartość sprzedaży ogółem [tys. zł]	Wartość eksportu usług [tys. zł]	Wartość eksportu wyrobów [tys. zł]	Udział eksportu		Łączny udział eksportu w sprzedaży ogółem [%]
				Usług w sprzedaży ogółem [%]	Wyrobów w sprzedaży ogółem [%]	
4	3473	204	304	5,87	8,75	14,62
6	10641	5564	3385	52,29	31,81	84,10
15	48137	27000	2069	56,09	4,30	60,39
18	11850	7400	350	62,50	2,95	65,45
20	110025	27996	2065	25,45	1,88	27,33
21	30484	11735	705	38,50	2,31	40,81
22	91771	31191	2037	33,99	2,22	36,21
27	4344	962	796	22,15	18,32	40,47
1	64841	0	27411	0	42,27	42,27
2	20000	0	14000	0	70,00	70,00
3	131097	0	36313	0	27,70	2,77
25	374494	0	34913	0	9,32	9,32
26	8000	0	850	0	10,62	10,62
29	11352	0	23	0	0,20	0,20
7	4981	4896	0	98,29	0	98,29
8	12858	12854	0	99,97	0	99,97
9	9000	8580	0	95,33	0	95,33
10	6372	6357	0	99,76	0	99,76
11	690	396	0	57,39	0	57,39
12	8163	5062	0	62,01	0	62,01
13	3800	2580	0	67,89	0	67,89
14	14569	9765	0	67,03	0	67,03
16	7867	5327	0	67,71	0	67,71
17	12554	8915	0	71,01	0	71,01
19	27726	11790	0	42,52	0	42,52
23	4350	150	0	3,45	0	3,45
24	6215	3624	0	58,31	0	58,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W górnej części tabeli zgrupowano firmy eksportujące wyroby własne i usługi konfekcjonowania odzieży, następnie eksporterów tylko wyrobów wła-

nych i na dole wyłącznie usługi konfekcjonowania odzieży. Wartości bezwzględne eksportu wyrobów i usług zostały odniesione do ogólnej wielkości sprzedaży, określając udział potencjału produkcji związanego z eksportem. Łączny udział eksportu w sprzedaży ogółem został pokazany w ostatniej kolumnie tabeli. Różnicę do 100% stanowi sprzedaż krajowa.

Kolejną formą operowania na rynkach zagranicznych były **działania kapitałowe**. W grupie analizowanych firm odnotowano jej dwie formy.

1. Big Star Ltd. złożył ofertę odkupienia prawa do marki od szwajcarskiej spółki macierzystej Big Star Holding. Chce przejąć bankrutującą spółkę, której strata netto za 2003 r. wynosiła ok. 20 mln FCH [5]. W tym samym okresie polska spółka miała: przychody ze sprzedaży - 156122 tys. zł, zysk operacyjny - 9855 tys. zł, wynik netto - 2956 tys. zł.
2. Potrzeba ekspansji firmy, eksportującej 70% produkcji do Unii, była podstawą decyzji wejścia na rynki wschodnie. Planowane wejście na rynek litewski odbędzie się przez utworzenie spółki joint ventures. Strona polska przekaże aport w postaci maszyn oraz know-how, a partner litewski nieruchomości oraz wiedzę o krajowym rynku i sieć dystrybucji.

Dla analitycznego ujęcia szans i barier wejścia na rynki eksportowe wykorzystano metodę SWOT. Badane firmy określały cechy ograniczające lub sprzyjające rozwojowi handlu zagranicznego. Agregację tych ocen przedstawia tabela 7. Wyniki pozwalają na gradację wagi poszczególnych cech w obszarach szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron badanych firm. Kontynuacją analizy SWOT jest skorelowane z nią przyporządkowanie badanych przedsiębiorstw do następujących typów sytuacji strategicznych:

- Firmy mocne, które w uwarunkowaniach zewnętrznych widzą więcej szans niż zagrożeń. Sytuacji takiej odpowiada **strategia maxi-maxi**. W tej grupie znalazło się 13 firm (44,8%), które miały najwyższe udziały w eksporcie odzieży i/lub osiągały najwyższą stopę wzrostu eksportu. Zajmowana pozycja upoważniała je do przyjęcia strategii silnej ekspansji eksportu i dalszego budowania przewagi konkurencyjnej na JRE.
- Firm mocnych, a dostrzegających głównie zagrożenia w międzynarodowej wymianie towarowej nie odnotowano. Takiej sytuacji odpowiada **strategia maxi-mini**. Potrzeba ekspansji na nowe rynki była powszechna.
- Firmy słabe, ale poszukujące szans na powiększenie eksportu poprzez wykorzystanie dostrzeganych szans w uwarunkowaniach zewnętrznych. Grupę tę reprezentuje 10 firm (34,5%). Ich niskie udziały w eksporcie odzieży i niska stopa wzrostu eksportu były wynikiem późno rozpoczętej ekspansji na rynki zagraniczne. **Strategia mini-maxi** polega m.in. na poszukiwaniu możliwości finansowania ekspansji na nowe rynki poprzez zawarcie porozumienia z innymi producentami.
- Firm słabych, które w osłabianiu barier ograniczających rozwój eksportu dostrzegały więcej zagrożeń niż szans na rozwój było w badanej próbie 5

(17,2%) z tego 2 nie prowadziły działalności eksportowej. **Strategia mini-mini** jest jednoznaczna z brakiem szans na rozwój eksportu.

Tabela 7

Analiza SWOT - ocena mocnych i słabych stron badanych firm odzieżowych

Wyszczególnienie	Liczba firm wskazujących cechę
<b>Mocne strony</b>	
Wysoka jakość wykonania	29
Wysokie kwalifikacje pracowników	29
Niski poziom kosztów wytwarzania w porównaniu z UE	28
Prywatna forma własności przedsiębiorstw	24
Zakończony proces restrukturyzacji	17
Wysoka atrakcyjność wzornicza oferowanych ubiorów	14
Szeroki asortyment oferowanych produktów	13
Potrzeba ekspansji i rozwoju sprzedaży	12
<b>Słabe strony</b>	
Wysoki koszt wytwarzania w porównaniu z krajami Azji	24
Słaba penetracja rynków zagranicznych	21
Niska skłonność do inwestowania	18
Mało znana marka	17
Brak strategii działania na rynkach zagranicznych	16
Poziom kwalifikacji kadry zarządzającej w nowych uwarunkowaniach gospodarczych (ocena ankietera)	10
Ograniczona płynność finansowa i zdolność kredytowa	9
<b>Szanse</b>	
Ustabilizowany popyt na usługi konfekcjonowania u kontrahentów zagranicznych	14
Korzystny kurs walut	6
Rosnący popyt na polskie wyroby za granicą	5
Otwarcie rynku UE na wyroby produkowane w Chinach od 2005 r.	3
Rozwój infrastruktury (autostrady, hotele i in.)	3
<b>Zagrożenia</b>	
Wysokie koszty wejścia na rynek	25
Różnice w poziomie rozwoju gospodarczego pomiędzy Polską a Europą Zachodnią	19
Otwarcie JRE na import z Chin	18
Niski kurs walut	6
Problemy z windykacją należności	5
Brak pomocy ze strony agencji rządowych	4
Cła i inne bariery handlowe	3
Konkurencja na rynku odzieżowym	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

## 4. WNIOSKI Z BADAŃ

- Wspecjalizowane metody analizy rynku umożliwiają określenie ośrodka aktywności firm w modelu BCG. W obszarze „gwiazd i dojnych krów” znalazło się 17,2% próby. Analiza rynku stanowiła w tych firmach podstawę decyzji strategicznych. Nie odnotowano więc różnic pomiędzy teorią a praktyką gospodarczą. Skutkiem tego posiadają one największe względne udziały w rynku, przy stopie wzrostu rynku powyżej 10% (gwiazdy) lub alternatywnie najwyższe udziały w rynku przy stopie wzrostu poniżej 10% (krowy). Potwierdza to, że posiadają one największe predyspozycje do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej krótko- i długofalowej.

- W polu znaków zapytania znalazło się 34,5% próby. Istnieje konieczność zróżnicowania interpretacji wyników w tym obszarze aktywności. W czterech firmach (13,8% próby) dokonywano cyklicznej oceny wybranych mierników ekonomicznych, co przy niskim wolumenie sprzedaży i dużym doświadczeniu kierownictwa pozwalało na podejmowanie optymalnych decyzji strategicznych. Pozostałe sześć firm (20,7% próby) dysponowało wyłącznie wskaźnikami niezbędnymi do wykonania sprawozdań GUS. Wyniki analizy porównawczej potwierdzają zakres rozbieżności pomiędzy teorią a praktyką gospodarczą w tej grupie. Firmy przy niskich udziałach rynkowych posiadają stopę wzrostu rynku powyżej 10%. Może to być źródłem przewagi konkurencyjnej dla posiadających możliwości ponoszenia nakładów na powiększanie udziałów rynkowych.

- W obszarze aktywności „psów” jest 48,3% próby. Zdiagnozowano w nich brak prowadzonych analiz rynku. Nawet wskaźniki sprawozdawczości GUS nie były wykorzystywane w procesie decyzyjnym. Analiza porównawcza wykazała duże rozbieżności pomiędzy zachowaniami teoretycznymi i praktycznymi w tej grupie firm. Część z nich zabiega o odzyskanie przewagi konkurencyjnej. Szanse powodzenia mają wyłącznie te, które mogą ponosić nakłady finansowe na powiększanie udziałów w rynku.

- Aż 69% polskich przedsiębiorstw odzieżowych (z obszaru aktywności: psów – 48,3%, znaków zapytania – 20,7%) podejmuje decyzje strategiczne intuicyjnie, a nie w oparciu o wyspecjalizowane metody analizy rynku. Konsekwencją tego jest ich niska konkurencyjność, potwierdzona niewielkimi udziałami w rynku odzieży oraz niskimi wskaźnikami stopy wzrostu rynku.

- Istnieje silna korelacja pomiędzy rodzajem oferowanego produktu, organizacją przedsiębiorstwa, a źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Struktura sieciowa, o dużej ilości komórek funkcjonalnych jest charakterystyczna dla firm produkujących wyroby własne. Przedsiębiorstwa wykonujące wyłącznie usługi konfekcjonowania odzieży charakteryzują się strukturą płaską.

- Główne źródła przewagi konkurencyjnej firm odzieżowych niezależne od rodzaju kreowanego produktu to:

- logiczne uporządkowanie wszystkich działań,
- dyscyplinowanie terminów realizacji zadań cząstkowych procesu,

- optymalizacja struktury organizacyjnej i struktury zatrudnienia,
- obniżanie kosztów wytwarzania produktu,
- dbałość o jakość wykonania odzieży,
- wysokie kwalifikacje kierownictwa i pracowników.

• Źródłem przewagi konkurencyjnej firm odzieżowych produkujących wyroby własne był outsourcing. Korzystało z niego 51,7% próby. Zewnętrzna alokacja czynników produkcji dla dwóch firm w próbie badawczej była jedyną formą realizacji produkcji.

• W przedsiębiorstwach realizujących usługi konfekcjonowania odzieży źródłem przewagi konkurencyjnej była działalność eksportowa. W próbie na ogólną wartość 223,3 mln zł sprzedanych usług konfekcjonowania odzieży, tylko 14,3% stanowiły usługi na rzecz kontrahentów krajowych. Usługi eksportowe stanowiła wyłącznie produkcja dla wyższego segmentu rynku odzieży

• Empiryczna weryfikacja teoretycznych koncepcji procesu marketingowego i rzeczywistych działań pozwala na stwierdzenie, że na 29 badanych firm tylko 10 (34,5%) tworzyło i realizowało plany marketingowe. Posiadały one przewagę konkurencyjną, co potwierdziły uzyskane wskaźniki stopy wzrostu rynku: powyżej 20% - 3 firmy, 10-20% uzyskały 2 firmy, 2,7-10% kolejne 4 firmy. Wskaźnik ujemny uzyskała 1 firma i był on skutkiem deprecjonowania przez zarząd komórki ds. marketingu i autokratycznego stylu kierowania.

• Aż 19 przedsiębiorstw próby (65,5%) nie tworzyło planów marketingowych, z czego: 5 firm realizowało strategie marketingowe w sposób fragmentaryczny i niespójny, 5 firm było związanych stałymi umowami na świadczenie usług konfekcjonowania, a pozostałe 9 firm działa zgodnie z zasadami gospodarki przedmarketingowej i ich marginalizacja wydaje się być nieuchronna.

• Eksport produktów był najpowszechniejszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstw odzieżowych. Realizowało go 27 firm (93,1% próby), z tego: wyłącznie wyroby własne eksportowało 6 firm, usługę konfekcjonowania odzieży 13 firm, a obie formy eksportu łączyło kolejne 8 firm.

• Stwierdzono również inne formy ekspansji zakładów odzieżowych na rynki zagraniczne. Są to działania kapitałowe w postaci: tworzenia spółki joint ventures z partnerem zagranicznym w celu utworzenia zakładu produkcyjnego oraz budowa własnej sieci sklepów firmowych w Niemczech.

• Bariery rozwoju eksportu odzieży: niski kurs walut, spodziewany wzrost kosztów wytwarzania po wejściu w strefę euro, wysokie koszty wejścia na rynki zagraniczne, problemy windykacji należności oraz różnice w poziomie rozwoju gospodarczego. Szanse rozwoju eksportu odzieży: wysoki kurs walut, niskie koszty wytwarzania, wysoka wydajność i jakość konfekcjonowania, wysokie kwalifikacje pracowników, niskie koszty transportu (centralne położenie w Europie) oraz możliwość ograniczenia migracji miejsc pracy poza JRE.

• Strategia działania na rynkach zagranicznych musi być spójna z ogólną strategią firmy. Tak rozumianą strategię działania na rynkach zagranicznych realizowało 13 badanych przedsiębiorstw (45% próby), tylko 2 (7% próby) pro-



wadziły działalność wyłącznie w obszarze rynku krajowego, a 14 (48%) utożsamiały omawiany rodzaj strategii marketingowej z wąsko pojętymi funkcjami sprzedażowymi i reklamowymi.

## LITERATURA

- [1] **Blalock H.M.:** Statystyka dla socjologów, PWN, Warszawa, 1977.
- [2] **Kędzior Z., Karcz K.:** Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa, 1996.
- [3] *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2004*, GUS, Warszawa, 2004.
- [4] **Mazurek-Łopacińska K.:** Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1996.
- [5] **Rabij M.:** Polacy was wykupią, Newsweek nr 38/2004.

## THE INFLUENCE OF THE TYPE OF MANUFACTURED PRODUCT AND OF THE MARKET POSITION OF POLISH CLOTHING PRODUCERS OF THE PROCESS OF MAKING STRATEGIC DECISIONS

### Summary

In 2003, questionnaire surveys were conducted to diagnose the sources of comparative advantages of the Polish clothing manufacturers. The domestic market was then past economic transition and consolidation with the Single European Market that lifted customs barriers between Poland and the EU member states. Very soon, many domestic producers of clothing disappeared from the market, however new organizations emerged and grew in the same market environment. Owing to her professional position, the author of the dissertation was able to observe also the Italian and German clothing industries that continue to be significant branches of manufacturing in these countries. The outlined events were the reason that encouraged research defined by the subject of the dissertation. The research outcomes allowed to identify the weak and strong points of the domestic producers of clothing, as well as the threats and opportunities resulting from external economic determinants.