

III. DEBIUTY EKONOMICZNE

MAŁGORZATA FIGLER

JAK BRANŻA ODZIEŻOWA DOSTOSOWUJE SIĘ DO WARUNKÓW KONIUNKTURY GOSPODARCZEJ W POLSCE¹

Streszczenie: W artykule podjęto próbę oceny zachowań i dostosowania do zmiennych warunków koniunktury firm branży odzieżowej a także próbę określenia skuteczności strategii, mających podnieść konkurencyjność i oszacować możliwości ekspansji rynku branży odzieżowej. Przedział czasowy będący podstawą analizy a następnie wnioskowania i prognozowania, to lata 2004-2010. Jako przedmiot badań posłużyło sześć firm: w tym dwie produkcyjne i cztery będące jednostkami handlu detalicznego oraz hurtowego. Na podstawie literatury oraz przeprowadzonych analiz, ocenie poddano uwarunkowania wewnętrzne firm oraz wpływ czynników egzogenicznych, na pozycję rynkową omawianych podmiotów.

Słowa kluczowe: koniunktura, branża odzieżowa, konkurencyjność, determinanty przetrwania, efektywność, perspektywy rozwoju, transformacja.

1. WSTĘP

Czas transformacji ustrojowej był początkiem głębokich przemian w gospodarce Polskiej, kiedy to rynek zaczął weryfikować schematy działania przedsiębiorstw². Rynek tekstylny-odzieżowy według analityków został najsilniej dotknięty negatywnymi skutkami przemian. Potwierdzeniem powyższej tezy ma być spadek o ok. 40% produkcji sprzedanej w tym sektorze w pierwszych trzech latach po 1989 roku, utrata płynności finansowej a finalnie upadłość wielu podmiotów oraz

¹ Artykuł powstał na bazie materiału źródłowego jakim jest praca magisterska autorki niniejszej publikacji, pt „Dostosowania firm branży odzieżowej w Polsce do warunków koniunktury i dekonunktury w gospodarce”, będącej przekrojowym studium wybranych przypadków firm prowadzących działalność w branży. Praca powstała pod kierunkiem prof. dr hab. Andrzeja Czyżewskiego w czerwcu 2015 r.

² M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – wybrane problemy*, TNOiK, Toruń 2011, s. 24.

największy, w porównaniu z innymi branżami, spadek zatrudnienia. Cechy wyznaczające dysproporcje gospodarki centralnie sterowanej, takie jak: przerośnięty przemysł kosztem niedorozwiniętych usług, niedopasowanie potencjału wytwórczego do efektu popytu z syndromem zniekształcenia cen oraz brak otwartości na kontakty handlowe z zagranicą³, zderzyły się z radykalnie odmienną koncepcją gospodarki rynkowej⁴. Stopniowo ewoluowały również zachowania konsumentów coraz częściej oczekujących oferty bardziej urozmaiconej pod względem fasonów, wzornictwa i kolorystyki.

W ślad za dynamicznym rozwojem handlu i zmianą jego struktury, reorientacji ulec musiał przemysł tekstylny-odzieżowy. Proces prywatyzacyjny prowadzony w przedsiębiorstwach państwowych i powstawanie na coraz większą skalę firm prywatnych, całkowicie w ciągu kilku lat zmienił strukturę własnościową w tej branży. Po transformacji, kiedy możliwe stało się prowadzenie handlu zgodnie z zasadami wolnorynkowymi, branża odzieżowa zaczęła się intensywnie rozwijać. Głównie miało to miejsce za sprawą stopniowo przybywających inwestorów z zagranicy. W dynamicznie powstających galeriach handlowych lokowały swoje punkty różne znane zagraniczne marki odzieżowe. Wypracowana i sprawdzona strategia, pokaźna oferta asortymentowa oraz spory potencjał rozwojowy wyzwolił rywalizację między firmami na rynku.

W takich realiach polscy inwestorzy podjęli konkurencję w obszarze jakości, kreowania oryginalnych rozwiązań i lansowania nowych trendów. Większe firmy, których marki wcześniej zajęły miejsce na rynku, umacniały swoje pozycje robiąc to kosztem mniejszych. Kluczową kwestią, aby marka mogła zająć miejsce w świadomości klientów i być pożądaną, jest skala prowadzonej działalności. Najbardziej znane duże polskie sieci to: łódzka spółka Redan właściciel takich marek modowych jak: Top Secret, Troll czy Drywash oraz dyskontu Textilmarket a także zajmująca się projektowaniem i dystrybucją odzieży firma LPP SA z centralą w Gdańsku właściciel marek: Reserved, House, Mohito i Sinsay. W tak niełatwych warunkach gospodarczych mniejsze podmioty nie zrzeszone w konfederacjach handlowych muszą bronić swoich pozycji na rynku stawiając na przemyślane strategie i konsekwentne ich realizowanie.

2. SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI I WYMIAR KONKURENCYJNOŚCI WYBRANYCH FIRM BRANŻY ODZIEŻOWEJ

Jako tło porównań w materiale źródłowym, posłużyło sześć firm branży odzieżowej będących przedstawicielami zarówno producentów jak i handlowców, przy czym podmioty handlowe to trzy duże sieci detaliczne i jedna hurtownia odzieży

³ B. Piasecki, A. Rogut, D. Smalbone, *Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na sektor MŚP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000, s. 52.

⁴ W. Wilczyński, *Polski przełom ustrojowy 1989–2005. Ekonomia epoki transformacji*, Wydawnictwo Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Poznań 2005, s. 46–47.

należąca do grupy MŚP. Są to w kolejności: bydgoska firma Modus SA (1945), rzeszowska Conres SA (1983), C&A (1997), Cubus Sp. z o.o. (1996), Camaieu Polska Sp. z o.o. (2003) oraz Semrau Sp. j. (1995) Omawiając źródła potencjału konkurencyjnego należy uwzględnić odmienną genezę powstawania oraz różne warunki funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw.

Przeprowadzając analizę konkurencyjności z pozycji 5 sił Portera najważniejszy czynnik mający wpływ na atrakcyjność sektora, to siła oddziaływania nabywców i możliwość wywierania przez nich presji za pomocą określonych zachowań konsumenckich. Stąd profil działalności hurtowej małej, w porównaniu do transnarodowych sieci handlowych, hurtowni odzieżowej musiał ulec rozszerzeniu o sprzedaż detaliczną. Rynek odzieży, jeśli chodzi o zasięg terytorialny jest raczej rynkiem jednolitym. Trendy w modzie i upodobaniach klientów kształtowane są podobnie w określonych kręgach kulturowych, do jakich należy zaliczyć poszczególne kraje. Ewentualne różnice mogą zachodzić pomiędzy dużymi miastami a ich dalszym otoczeniem czy wręcz obszarami wiejskimi. Sieci handlowe zorientowane są głównie na klientelę właśnie dużych miast z przewagą oferty skierowanej do osób młodszych to jest mniej więcej do trzydziestego roku życia. Rozpoznanie tej grupy osób i określenie ich oczekiwań jest sprawą o wiele prostszą niż dobranie odpowiedniej oferty dla klientów bardziej zróżnicowanych i bardziej wymagających, jakimi są osoby w wieku 35+ lub te, zamieszkujące małe miejscowości.

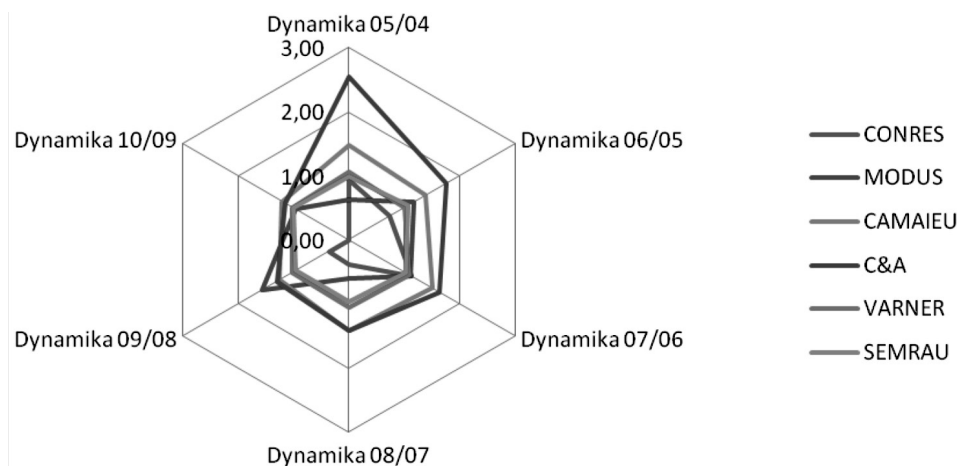
Podobnie wygląda chłonność tych dwóch segmentów rynku. Duże miasta gdzie większy procent społeczeństwa pracuje zawodowo i gdzie usytuowane są szkoły wyższe oraz zdecydowana większość szkół średnich, wykazuje większe potrzeby nabywania odzieży. Potrzeby te podyktowane są zarówno koniecznością posiadania odpowiedniego ubioru w miejscu pracy jak również zasobnością portfeli większości mieszkańców. Hurtownia odzieży ma więc w porównaniu z trzema podmiotami handlującymi wyłącznie detalicznie, o tyle trudniejsze zadanie jeśli chodzi o rozpoznanie runku, że ofertę swoją musi dopasować zarówno cenowo jak i asortymentowo odpowiednio do potrzeb mieszkańców mniejszych ośrodków. Szczególnie widoczne stało się to po roku, 2009 kiedy w gospodarce nastąpiła dekoniunktura. Znacznemu spadkowi uległa sprzedaż hurtowa dla osób prowadzących sklepy odzieżowe w Bydgoszczy, natomiast słabsza tendencja spadkowa dotyczyła punktów położonych w jej obrębie.

W przypadku firm Modus i Conres czyli produkcyjnych, rozpoznanie rynku stało się jeszcze trudniejszą sprawą niż w przypadku handlu. W obliczu bardzo dynamicznie powstających centrów handlowych gdzie odzież oferować zaczęto w ilościach dawniej niespotykanych, dopasowanie się do oczekiwań klientów było dość skomplikowane. Trudności przysparzała przede wszystkim wcześniejsza struktura organizacyjna firm. Czasochłonna była zmiana struktury własności. Kosztochłonne zaś było przestawienie produkcji na odzież, której wzory należało szyć krótszymi seriami niż miało to miejsce w poprzedniej rzeczywistości gospodarczej. Musiały to być też wyroby, które mogłyby konkurować cenowo z całą masą ubrań oferowanych przez sklepy sieciowe. Siła oddziaływania dostawców

przypadku omawianych podmiotów stała się raczej mało istotna. Sklepów sieciowych nie dotyczy to w ogóle, natomiast hurtownię i producentów w stopniu bardzo ograniczonym.

W tym momencie wspomnieć należy o kolejnej spośród pięciu sił Portera, czyli rywalizacji w sektorze. Do grona konkurentów z punktu widzenia zarówno hurtowni Semrau jak i zakładów Modus i Conres należą trzy pozostałe analizowane podmioty, czyli Cubus, Camaieu oraz C&A. Z uwagi na bardzo zróżnicowaną, jeśli chodzi o asortyment a także ceny towarów, ofertę dużych sieci, stopniowemu zmniejszaniu ulegało grono klientów hurtowni a także grono odbiorców realizujących swoje zakupy u producentów. Oczywiście jest, że dla sklepów sieciowych konkurencję stanowiły inne sieci działające w branży odzieżowej, do których z pewnością zaliczyć można: Reserved, H&M, Carry, Zara, Bershka, New Yorker i inne. Istnieje również bezpośrednia i raczej odwrotna zależność pomiędzy natężeniem sił konkurencyjnych w obrębie sektora a potencjałem jego rentowności. W okresie koniunktury staje się on zdecydowanie bardziej atrakcyjny dla wszystkich działających w nim firm, jednak dekoniunktura przyczynia się do spadku tej atrakcyjności. Dzieje się to tym bardziej dotkliwie dla tych przedsiębiorstw, które mniej elastycznie są w stanie reagować na przejawy wahań w gospodarce.

Rysunek 1. Dynamika przychodów ze sprzedaży w badanych firmach w latach 2004–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych firm za lata 2004–2010 publikowanych w Monitorze Polskim B 2004–2009 oraz sprawozdań finansowych Hurtowni Semrau.

Przy czym rozróżnić należy kondycję poszczególnych firm w momencie nadejścia spowolnienia gospodarczego. Niektóre mogły sobie pozwolić na ograniczenie kosztów poprzez zmniejszenie intensywności kampanii reklamowych, ograniczenie szkoleń pracowników a nawet przemyślane obniżanie cen. Wszystko to bez drastycznego ograniczenia przychodów ze sprzedaży. Przykładem jak wynika z powyższego wykresu trzy sieci handlowe. Hurtownia i producenci bar-

dziej odczuli wpływ dekoniumktury. Jednak błyskawiczna reakcja i zdecydowane działania zaradcze nie osłabiły ich kondycji.

W przypadku firm należących do rozgałęzionych przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym można mówić o marketingu transferowalnym w celu umacniania pozycji rynkowej. W takim przypadku wyeliminowane jest odmienne podejście marketingowe dla każdego kraju, zarówno wizerunek marki jak i reklama wymagają zwykle jedynie niewielkich lokalnych adaptacji. Warunkiem jednak takich działań, jako najbardziej użytecznych jest nabycie doświadczenia we właściwych krajach i powodzenie pierwszych decydujących posunięć. Aby kampanie reklamowe mogły być łatwiej transferowalne przedsiębiorstwa transnarodowe znajdują skuteczne sposoby uniwersalizacji swoich jednolitych działań marketingowych. Często stosowana jest reklama globalna nieznacznie modyfikowana dla potrzeb poszczególnych krajów. Reklama taka może działać w dwojaki sposób, jeśli chodzi o bariery wejścia do branży. Pod wpływem konkurentów może powodować wznoszenie silnych barier na niemal wszystkich rynkach. Może się to jednak odbywać pod warunkiem działania takich czynników jak powszechne media, zagraniczne podróże potencjalnych klientów lub inne nośniki komunikacji. Firmy muszą sprawnie i skutecznie transferować swoje programy promocyjne pomiędzy krajami i mniej lub bardziej je modyfikować lokalnie.

Znoszenie zaś barier wejścia możliwe jest w sytuacji, kiedy potencjalni konkurenci globalni czy lokalni zastosują podobną taktykę w swoich działaniach i nieopłacalne dla wszystkich będzie wzajemne blokowanie sobie dostępu do rynku. Drugą sytuacją, kiedy globalne działania reklamowe mogą znieść barierę wejścia, może być fakt zbyt mało elastycznego dostosowania się do potrzeb lokalnych, co z pewnością wykorzystane zostanie błyskawicznie przez firmy rodzime dla klienta będące w stanie zaoferować dogodniejsze warunki zakupu i bardziej indywidualnie dopasować ofertę handlową⁵. I tak, jeśli do zalet globalnego działania firm można zaliczyć:

- oszczędzanie kosztów,
- lepsza jakość z punktu widzenia klienta,
- wzmocnienie barier dla konkurentów,

to z kolei wadami mogą okazać się takie czynniki jak:

- ułatwianie kopiowania produktów,
- w niektórych przypadkach nadmierna kosztochłonność działalności,
- wywoływanie u klientów wrażenia zmniejszonej elastyczności,
- zmniejszona zyskowność i dostęp do produktu w dalszych fazach handlu.

Firmy, aby z powodzeniem funkcjonowały na rynku muszą stosować odpowiednie strategie. Inne stosuje się w przypadku pretendowania, inne kiedy firma ma już ugruntowaną pozycję lub wręcz należy do grona liderów. W pierwszym przypadku podstawowym celem jest zwiększanie udziału w rynku, w drugim

⁵ George S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s 52–63.

zaś utrzymanie zdobytej pozycji. W przypadku firm branży odzieżowej strategię zdobycia i utrzymania grona klientów jest bardzo trudnym zadaniem, tak w przypadku producentów jak handlowców. Częstotliwość kupowania odzieży ustępuje chyba tylko branży spożywczej stąd też bierze się duża ilość sklepów z odzieżą.

Podsumowując można stwierdzić, że hurtownia Semrau doskonale wykorzystwała wszystkie szanse w momencie powstawania i dynamicznego rozwoju w początkowym okresie swojej działalności. Z upływem czasu, kiedy coraz trudniej jest funkcjonować tak małej hurtowni i dwóm analizowanym firmom produkcyjnym w obliczu silnej konkurencji, celowym stało się przestrzeganie pewnego reżimu i pozytywnych wzorców postępowania. W konkluzji powyższego można przedstawić następujące wnioski:

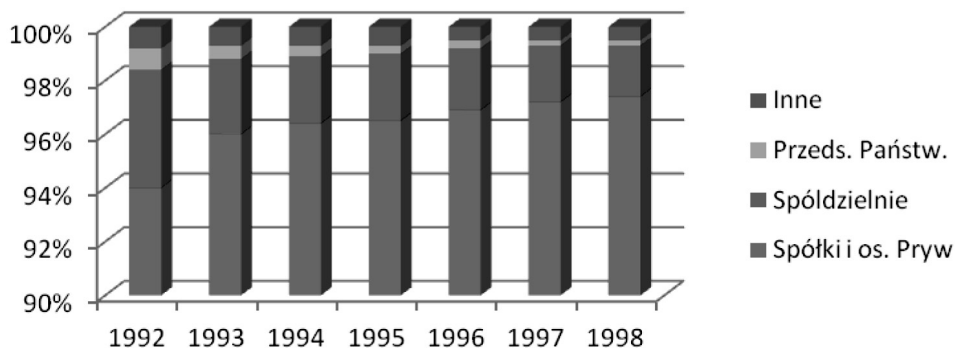
- warunki gospodarki rynkowej, jakie zaistniały w kraju pozwoliły wielu podmiotom rodzimym na dynamiczny choć często wymuszony rozwój przez konfrontację z trudnościami w postaci konkurencji ze strony firm o globalnym zasięgu działalności,
- w sprzyjających warunkach otoczenia oraz z zastosowaniem przemyślanej strategii konkurencyjność sektora MŚP może znacznie wzrosnąć,
- sieci handlowe mimo wieloletniego doświadczenia nie zawsze i nie w pełni trafiają w oczekiwania poszczególnych segmentów rynku.

3. OBSZAR ODDZIAŁYWANIA RYNKU ORAZ PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH W ZMIENNYCH WARUNKACH KONIUNKTURY

W konsekwencji radykalnych przekształceń własnościowych, po roku 1989 masowo zaczęły powstawać, często w wyniku przejmowania jednostek uspołecznionych, małe sklepy prywatne z odzieżą. Sporą część ich oferty stanowiły wyroby krajowe z niewielkich firm wytwórczych, które w nowych realiach gospodarczych błyskawicznie zareagowały na potrzeby zmieniającego się rynku zbytu. Korzystne usytuowanie aglomeracji łódzkiej, tradycje przemysłowe i przystosowana infrastruktura oraz potencjał kadrowy pozwoliły na podjęcie działań adaptacyjnych do warunków gospodarki rynkowej i zachowanie rdzenia najlepszych firm, umożliwiając w ten sposób kontynuowanie działalności. Z kilkuset dawnych przedsiębiorstw państwowych, spółdzielni i firm polonijnych, obecnie na terenie Łodzi i w jej obrębie działa kilka tysięcy małych i średnich podmiotów gospodarczych branży odzieżowej i tekstylnej. Naturalną konsekwencją takiego zagęszczenia firm wytwórczych było powstanie targowisk w Tuszynie i w Rzgowie pod Łodzią, gdzie zaczęły zaopatrywać się tysiące firm handlowych z terenu całego kraju jak również z państw sąsiednich⁶.

⁶ S. Lachiewicz (red.), *Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego-teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 55–68.

Rysunek 2. Struktura podmiotów produkcyjnych gospodarki narodowej wg form prawnych w latach 1992–1998



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarczych).

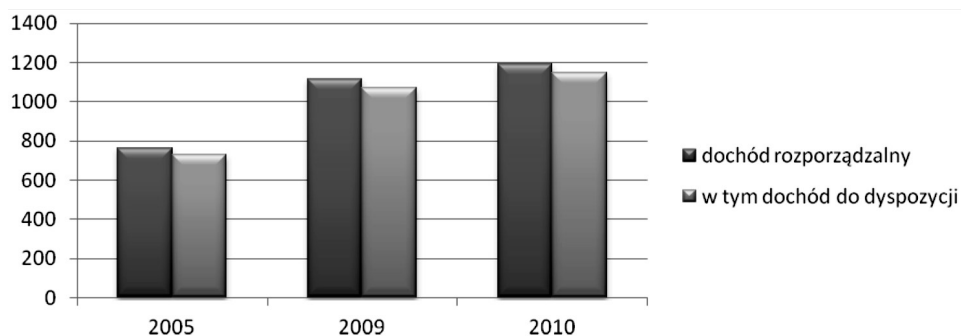
Jednak niemały odsetek handlu stanowił import tekstyliów, jako alternatywa dla klientów poszukujących czegoś nowego i bardziej oryginalnego. Znaczne rozproszenie drobnego handlu okazało się zgubnym dla takiej jego specyfiki. Stopniowo nasilał się proces koncentracji sprzedaży hurtowej i detalicznej pozwalający zmniejszać koszty pośredniczenia. Zwiększeniu ulegała przeciętna powierzchnia punktów sprzedaży, zaczęto tworzyć centra i piesze ciągi handlowe a także budować super i hipermarkety, które przyczyniały się do wypierania z rynku drobnych firm kupieckich.

W obecnych realiach otoczenie firm to w dużej mierze konkurencja, której postawy należy zdiagnozować w celu dopasowania optymalnej strategii funkcjonowania na rynku. Czynnikiem zewnętrznym znacząco wpływającym na funkcjonowanie firm są warunki polityczno prawne modelowane przepisami urzędowymi. I tak w przypadku dużych sieci handlowych można mówić o pewnych przywilejach, w początkowej fazie działania na polskim rynku, polegających na zwolnieniach podatkowych przysługujących na mocy ustawy z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych. Została ona zastąpiona ustawą z dnia 14 czerwca 1991 o spółkach z udziałem zagranicznym, która z kolei utraciła moc z dniem 01 stycznia 2001 r. Przedstawione tutaj duże firmy handlowe dopiero po uchynieniu tejsze zarejestrowały działalność w KRS. W obecnym stanie prawnym nie funkcjonują żadne preferencje w podatku dochodowym dla podmiotów jedynie zagranicznych⁷.

⁷ W odpowiedzi podsekretarza stanu w MF na zapytanie nr 4077 w spr. ulg i zwolnień podatkowych dla firm zagranicznych rozpoczynających działalność na terenie naszego kraju napisano: że w latach 1999–2004, w ramach bieżących planów kontroli, urzędy kontroli skarbowej przeprowadziły kontrole w 137 podmiotach powiązanych kapitałowo, gospodarczo i personalnie z zagranicznymi i krajowymi udziałowcami. Nieprawidłowości stwierdzono w 121 podmiotach, spośród których 87 stanowiły firmy z udziałem kapitału zagranicznego. W wyniku kontroli ustalono, że firmy zaniżyły podatek dochodowy na łączną kwotę 184,7 mln zł oraz zawyżyły deklarowane straty o kwotę 78,7 mln zł. W 101 podmiotach (w tym w 70 firmach z kapitałem zagranicznym)

Czynnik demograficzny oraz sytuacja ekonomiczna społeczeństwa, to kolejny aspekt warunkujący funkcjonowanie wszystkich uczestników rynku. Z najtrudniejszą prawdopodobnie sytuacją mieli do czynienia producenci odzieży. Zarówno Modus jak i Conres musiały wytrzymać zalew odzieży importowanej sprzedawanej we wspomnianych dużych sieciach handlowych. Produkcja tej odzieży odbywa się najczęściej w krajach azjatyckich gdzie mamy do czynienia z bardzo taną siłą roboczą. Rodzime firmy produkcyjne po okresie transformacji zmuszone były częściowo do prywatyzacji, unowocześnienia parku maszynowego, dostosowania się do nowych wymagań rozwijającego się rynku odzieży, częściowo nawet do zmiany profilu produkcji. Ułatwieniem mógł być lepszy dostęp do bardziej atrakcyjnych tkanin w związku z otwarciem się rynków zagranicznych.

Rysunek 3. Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny per capita w gospodarstwie domowym w Polsce w latach 2005–2010 (w zł)



Źródło: *Rocznik Statystyczny RP 2007*, GUS, Warszawa 2007, s. 296; *Rocznik Statystyczny RP 2011*, GUS, Warszawa 2011, s. 282.

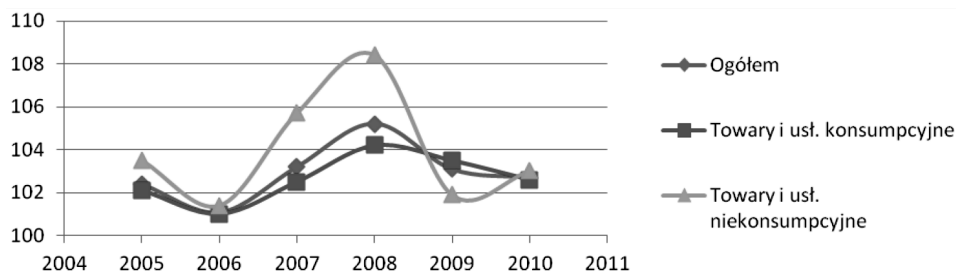
Finalnie wszystkie produkty i towary trafiają na rynek konsumencki gdzie realizowana jest większość potrzeb konsumpcyjnych gospodarstw domowych. Odzwierciedla ją poziom bieżących wydatków na zakup dóbr i usług na tyle, na ile pozwala na to dochód rozporządzalny⁸. Porównanie w czasie zmian dochodów rozporządzalnych z dynamiką wzrostu cen towarów i usług przedstawioną na

ujawniono transfer dochodów do firm powiązanych, z tego dokonano oszacowania dochodów w 63 podmiotach (w tym w 43 firmach z udziałem zagranicznym). Jednocześnie w latach 1991–1993 Minister Finansów wydał, na podstawie art. 23 wyżej wskazanej ustawy, 80 decyzji o przyznaniu zwolnienia podatkowego, jednak dane dotyczące indywidualnych podatników, którzy korzystali lub korzystają ze zwolnień podatkowych są objęte tajemnicą skarbową (art. 293 Ordynacji podatkowej) <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ4.nsf/main/18CE1B25> [07.11.2014].

⁸ Dochód rozporządzalny obejmuje dochody pieniężne i niepieniężne (w tym wartość spożycia naturalnego ludności rolniczej oraz wartość towarów i usług otrzymanych bezpłatnie), bez zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych płaconych z tytułu dochodów, bez składek na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne płacone przez pracownika oraz bez podatków płaconych przez osoby pracujące na własny rachunek. Za: *Budżety gospodarstw domowych 2010*, GUS, Warszawa 2011, s. 16.

rys.4, świadczy o realnym wzroście dochodów społeczeństwa. Przed rokiem 2008 nastąpiło przyspieszenie tempa wzrostu indywidualnego spożycia gospodarstw domowych. Podyktowane to było m. in. poprawą sytuacji na rynku pracy skutkującą spadkiem stopy bezrobocia, wzrostem wynagrodzeń w gospodarce, transferem środków unijnych dla rolników, transferem dochodów z pracy za granicą.

Rysunek 4. Dynamika wzrostu cen towarów i usług w Polsce w latach 2005–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Rocznika Statystycznego RP 2011*, GUS, Warszawa 2011, s. 438.

Z kolei w latach 2009–2011 notowano malejącą dynamikę wzrostu cen w porównaniu z okresem sprzed roku 2008, kiedy notowano koniunkturę gospodarczą. Właśnie z koniunkturą gospodarczą skorelowana jest realna konsumpcja a nastroje, skłonności, postawy i opinie konsumentów determinowane są zdarzeniami ekonomicznymi i społecznymi towarzyszącymi wahaniom koniunktury.

4. DETERMINANTY PRZETRWANIA W ZMIENNYCH WARUNKACH KONIUNKTURY

Wszystkie opisywane przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku dostatecznie długo, aby mieć czas na ugruntowanie swoich pozycji. Największym bagażem doświadczeń odznaczają się Modus i Conres, które prowadziły produkcję jeszcze w czasach gospodarki nakazowo-rozdziałowej. Konieczna była ich restrukturyzacja i prywatyzacja. Udoskonalanie działalności wymuszone zostało przez agresywną konkurencję i ciągle zmiany wymagań klientów. Obydwie firmy zmuszone, więc były do podjęcia radykalnych działań w zakresie zarządzania produkcją takich jak:

- zamiana wysokiej powtarzalności produkcji na niską i znaczne skrócenie cykli produkcyjnych,
- produkcję w małych partiach i na zamówienie a nie na zapas,
- zamianę masowej produkcji typowych wyrobów na dużą różnorodność czasami w dużej mierze opartą o standardy,
- wprowadzenie samokontroli oraz wzrost uniwersalności pracowników i ich wszechstronności często w miejsce koncepcji wysokiej specjalizacji.

Kolejne etapy rozwoju realizowane były przez innowacje dotyczące produktów, technologii i organizacji produkcji oraz sposobów ich wprowadzania. Wszystkie te czynniki potrzebne były i nadal są do budowania pozycji konkurencyjnej⁹.

Podmioty handlowe nie tylko krajowe, w warunkach globalnej gospodarki rynkowej muszą podobnie jak producenci opanować sposoby oceny swoich szans i przewidywania zagrożeń. Najbardziej znaczącym dla prowadzenia strategii przedsiębiorstw jest szybka analiza zmian zachodzących we wszystkich sferach jego otoczenia oraz wewnątrz organizacji¹⁰. Placówki detaliczne szczególnie krajowe, przechodząc kolejne etapy rozwoju musiały zmienić schemat działania z nastawienia wyłącznie na osiągnięcie zysków, na orientację nastawioną na klienta. Determinantem przetrwania było w głównej mierze zaangażowanie w doskonalenie tych relacji i budowanie kultury organizacyjnej. Ponieważ sektor handlowy wyjątkowo silnie uzależniony jest od klientów, dlatego ważne jest w pełni poznanie oraz zrozumienie ich obecnych i przyszłych potrzeb łącznie z wyprzedzaniem oczekiwań. Efekty takie mogą być osiągnięte poprzez budowanie kultury organizacyjnej firmy, dzięki zaangażowaniu i inspiracjom kierownictwa, profesjonalnej obsłudze i wreszcie atrakcyjnym cenom.

Groźba pojawienia się nowych konkurentów dotyczy wszystkich opisywanych przedsiębiorstw. Przy czym zarówno w produkcji jak i w handlu w związku z globalizacją może to być konkurencja krajowa i zagraniczna. Najbardziej dotkliwie może to być odczuwalne przez hurtownię należącą do sektora MŚP. Sektor wydaje się dość atrakcyjny dla potencjalnych konkurentów a bariery wejścia praktycznie nie istnieją poza zasobami kapitałowymi. Podobnie, jeśli chodzi o groźbę wprowadzenia substytutów najbardziej może być to odczuwalne przez firmę Semrau. Problem taki jest zresztą zauważalny już od kilku lat, kiedy to masowo zaczęły powstawać punkty sprzedaży typu „second hand” a potęgowany przez zalew rynku tanią odzieżą importowaną z krajów Azji. Ważnymi atutami przy dużej koncentracji konkurencji jest wieloletnie doświadczenie, własna 700 metrowa powierzchnia handlowa, około milionowy kapitał zaangażowany w działalność oraz doświadczony personel.

Każde przedsiębiorstwo powinno bacznie obserwować swoje bliższe i dalsze otoczenie, przeprowadzać analizy i określać swoją pozycję w tym właśnie otoczeniu. W taki sposób może ono ustalić szanse i możliwość ich wykorzystywania w jak najlepszy sposób oraz zagrożenia, które z kolei powinno umiejętnie omijać lub starać się jak najlepiej je przewyżczać. Mając na uwadze wpływ i nieustanne zmiany czynników egzogenicznych konieczne jest ciągle ich monitorowanie po to, by w jak najmniejszym stopniu wpływały negatywnie. Rozwój małej i średniej

⁹ K. Pałucha, *Wpływ nowoczesnych metod przygotowania i zarządzania produkcją na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Kraków 2006, s. 39–45.

¹⁰ U. Wasikiewicz-Rusnak, *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 10.

przedsiębiorczości może następować głównie dzięki przyjaznemu środowisku prawnemu i ekonomicznemu oraz dzięki różnym procesom społecznym i gospodarczym zachodzącym w Polsce po okresie transformacji. Zawarta w materiale źródłowym analiza sytuacji finansowej firm pozwala na następującą konkluzję:

- dekonjunktura w gospodarce miała wpływ na kondycję i wyniki finansowe niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa,
- handlowe sieci transnarodowe w dużym stopniu odczuły destabilizację ponieważ spowolnienie gospodarcze dotknęło większość światowych rynków, będących obszarami działania wspomnianych sieci,
- relokacja środków finansowych w przypadku firm transnarodowych znacznie ułatwia ich egzystowanie w czasie dekonjunktury gospodarczej,
- polskie przedsiębiorstwa z racji doświadczeń z czasów transformacji wykazały się dużym stopniem odporności na wahania cyklu koniunkturalnego,
- małe przedsiębiorstwa dysponujące stosunkowo niewielkim kapitałem są w stanie przetrwać okres dekonjunktury z racji krótkiego cyklu decyzyjnego i zdolności błyskawicznego reagowania na sygnały spowalniania gospodarczego.

5. PODSUMOWANIE

Umiejętność współpracy z kooperantami oraz dysponowanie siecią wiarygodnych kontrahentów przyczynia się do osiągnięcia dobrej pozycji i powodzenia w działalności. Pojedynczej firmie trudno odnieść sukces bez stałych poprawnych relacji z otoczeniem zarówno konkurencyjnym gdzie zachodzi współzależność, jak i z otoczeniem globalnym jakim są uwarunkowania: ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne, demograficzne, prawne i międzynarodowe. Otoczenie to tworzą siły mające wpływ na działalność firm ale same są od tych firm niezależne.¹¹ Wnioski płynące z analizy dostosowania do koniunktury firm o różnym potencjale można ująć następująco:

- stagnacja gospodarki ma wpływ na funkcjonowanie firm przy czym skala ich działalności oraz potencjał jakim dysponują nie są jedynymi czynnikami

¹¹ Thomas L. Friedman w swojej książce *Lexus i drzewo oliwne* pisze o „złotym kaftanie bezpieczeństwa”. Kraje powinny przynajmniej próbować stosować następujące reguły: sektor prywatny jako motor wzrostu gospodarki, niski poziom inflacji i stabilne ceny, zminimalizowana administracja państwowa i zwalczanie w niej korupcji, zrównoważony budżet, niewysokie cła importowe, likwidowanie barier dla inwestorów zagranicznych, eliminowanie kontyngentów i krajowych monopoli, zwiększanie eksportu, wymiennalność własnej waluty, eliminowanie dotacji i przywilejów dla przedsiębiorstw państwowych, danie swoim obywatelom możliwości wyboru różnych konkurencyjnych form ubezpieczenia emerytalnego. Autor konkluduje to wyliczaniem stwierdzeniem, że kiedy kraj wkłada taki złoty kaftan bezpieczeństwa obserwuje się dwie tendencje: gospodarka się rozrasta a polityka kurczy. Takie stanowisko odbiera państwu dużą część władzy w zakresie podejmowania decyzji gospodarczych czyli odbiera ją tradycyjnej ekonomii Keynesa a oddaje w ręce wolnego rynku.

- decydującymi o lepszym lub gorszym dostosowaniu, dlatego że w każdym przypadku inne cechy pozwalają na mniej lub bardziej elastyczne reakcje,
- podział na duże, średnie i małe przedsiębiorstwa jeśli chodzi o umiejętność dostosowania do warunków koniunktury jest zasadny tylko w pewnym stopniu ponieważ małe podmioty są w stanie prędzej zareagować na zmiany przez co wykazują większą elastyczność w zarządzaniu szeroko pojętym kapitałem firmy, potrafią bardziej umiejętnie budować dobre relacje z interesariuszami znając ich mentalność i potrzeby,
 - duże ponadnarodowe firmy dysponują w odróżnieniu od sektora MŚP kapitałem finansowym pozwalającym na dowolną jego relokację, posiadają wieloletnie doświadczenie na różnorodnych rynkach zbytu oraz rozpoznawalną markę ułatwiającą zdobycie grona klientów.

BIBLIOGRAFIA

- Borowiecki R., Jaki A., *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Friedman T. L., *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
- Lachiewicz S., *Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego – teraźniejszość – przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
- Leśniewski M. A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw-wybrane problemy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2011.
- Piasecki B., Rogut A., Smolbone D., *Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na sektor MŚP*, Polska Fundacja Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
- *Rocznik statystyczny RP 2011*, GUS, Warszawa 2011.
- *Rocznik Statystyczny RP 2007*, GUS, Warszawa 2007.
- Sejm, <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ4.nsf/main/18CE1B25> [28.06.2015].
- Wąsikiewicz-Rusnak U., *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Wilczyński W., *Polski przełom ustrojowy 1989–2005. Ekonomia epoki transformacji*, Wydawnictwo Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Poznań 2005.
- Yip G. S., *Strategia globalna, światowa przewaga konkurencyjna*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

HOW CLOTHING INDUSTRY ADJUSTED TO ECONOMIC CONDITIONS IN POLAND

Summary: This paper attempts to assess the behavior and adapt to the changing economic conditions of the branch clothing and attempt to determine the effectiveness of strategies to raise competitiveness and assess the possibility of market expansion clothing industry. The interval, which is the basis for analysis and inference and prediction, is the period 2004-2010.

As a subject of study helped six companies, including two production units and four being the retail and wholesale. Based on literature and the analyzes that evaluated the internal conditions of companies and the influence of exogenous factors, the market position of these entities.

Key words: economic situation, clothing industry, competitiveness, determinants of survival, efficiency, prospects for development, transformation.

Mgr Małgorzata Figler
e-mail: gochafigler@wp.pl