

Wykorzystanie metody pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera do analizy sektora na przykładzie przemysłu odzieżowego

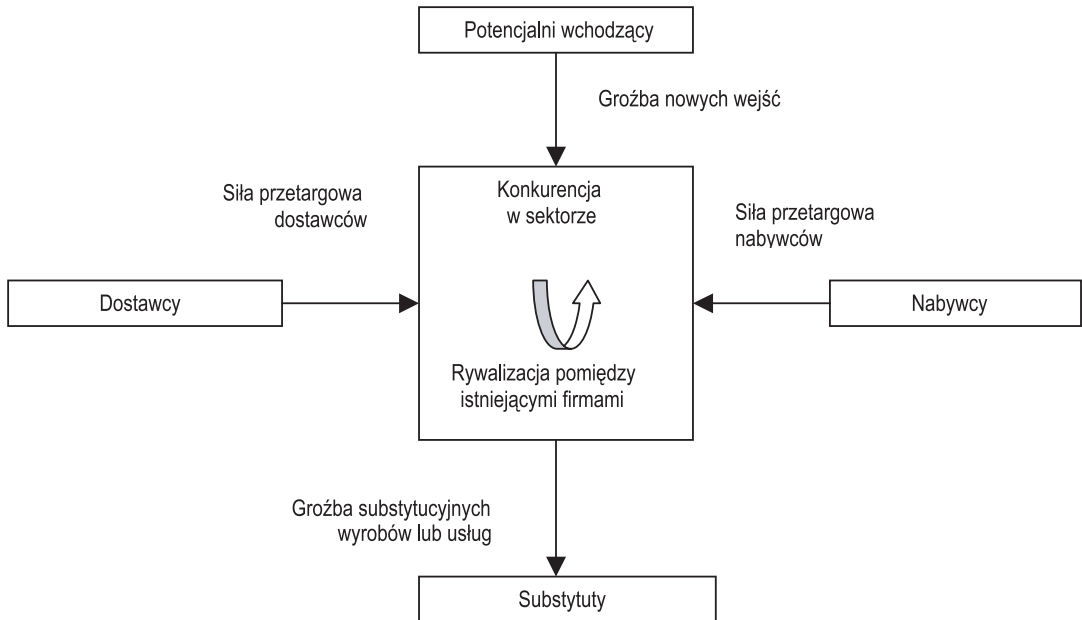
5.1. Podstawowe założenia metody i procedura analizy

Model pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera to jeden z najbardziej znanych i najczęściej wykorzystywanych sposobów analizy struktury sektora (jego segmentów) pod względem konkurencji w sektorze i mechanizmu oddziaływania czynników kształtujących jego atrakcyjność.

Podstawowym założeniem modelu M.E. Portera jest skoncentrowanie się na czynnikach, tzw. siłach, działających w danym sektorze, które wspólnie decydują o jego rentowności (atrakcyjności) dla firm w nim funkcjonujących. Siłami tymi są:

- rywalizacja pomiędzy istniejącymi firmami – konkurentami w sektorze,
- potencjalni wchodzący – groźba nowych wejść,
- siła przetargowa nabywców,
- siła przetargowa dostawców,
- zagrożenie ze strony produktów i usług substytucyjnych.

Tradycyjny schemat powiązań pomiędzy siłami konkurencyjnymi w sektorze, przedstawiony przez M.E. Portera, obrazuje rysunek 5.1.



Rysunek 5.1. Siły napędowe konkurencji

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 22.

Procedura analizy sektora metodą pięciu sił konkurencyjnych składa się z kilku etapów, stanowiących analizy szczegółowe. Najczęściej przeprowadza się ją według następującego schematu:

- identyfikacja sektora, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo i dla którego zamierza się dokonać oceny atrakcyjności,
- ocena siły oddziaływania (pozycji negocjacyjnej) dostawców i odbiorców,
- określenie siły oddziaływania nowych konkurentów (potencjalnych wchodzących) oraz substytucyjnych produktów i usług, stwarzających zewnętrzne zagrożenia dla dochodowości firm działających w danym sektorze,
- ocena stopnia rywalizacji pomiędzy istniejącymi firmami (konkurentami) w sektorze, czyli charakteru i intensywności konkurencji,
- w zależności od celu analizy – ustalenie ogólnej atrakcyjności sektora dla przedsiębiorstw w nim funkcjonujących (lub potencjalnych inwestorów) i/lub ocena pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa¹.

¹ Por. m.in. M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 137.

Identyfikacja sektora

Dla poprawności analizy pięciu sił konkurencyjnych istotne znaczenie ma zdefiniowanie sektora, w którym przedsiębiorstwo działa, co często nie jest zadaniem łatwym, ponieważ można przyjmować różne kryteria jego wydzielenia (np. korzystanie przez przedsiębiorstwo z tych samych źródeł zaopatrzenia, zaspokajanie potrzeb tych samych grup nabywców, samodzielność strategiczna, ramy terytorialne), a ponadto większość dużych firm ma charakter globalny i jest zdywersyfikowana. Wymaga to prowadzenia analizy oddzielnie dla każdego z sektorów oraz badania ich atrakcyjności i korzyści synergicznych związanych z działaniem firmy na rynku globalnym i w kilku sektorach jednocześnie.

Według ujęcia M.E. Portera sektor to część przemysłu (gospodarki) grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu (grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami)². W dostosowaniu tej definicji do współczesnych warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych na rynku przyjmuje się także inne kryteria, jak np. wyodrębnienie geograficzne (ten sam rynek, miejsce sprzedaży), potrzeby i oczekiwania klientów czy podobne problemy użytkowników produktów (np. konserwacja, renowacja, reklamacje)³.

Należy pamiętać, że do poważnych błędów w decyzjach strategicznych może prowadzić zarówno zbyt wąskie, jak i zbyt szerokie zdefiniowanie sektora. Wąskie zdefiniowanie sektora może spowodować utratę wielu korzystnych okazji na rynku (np. ograniczenie się do jednego rodzaju produktu w przypadku wielu możliwości wykorzystania danego surowca); zbyt szerokie ujęcie sektora może prowadzić do podejmowania przez przedsiębiorstwo działalności w obszarach nieodpowiadających jego potencjałowi (zasobom, umiejętnościom i kompetencjom), co będzie się przekładać na uzyskanie gorszej pozycji wśród konkurentów danego sektora.

W praktyce wiele przedsiębiorstw działa w kilku sektorach jednocześnie i prowadzi analizy otoczenia konkurencyjnego (także metodą pięciu sił) dla każdego z sektorów odrębnie lub dla sektora dominującego (jeżeli taki da się wydzielić).

Pojęcie sektora jest często utożsamiane z pojęciem branży w stosowanych klasyfikacjach gospodarki narodowej. Niektóre z nich umożliwiają dość precyzyjne zdefiniowanie sektorów przedsiębiorstw prowadzących względnie jedno-

² Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

³ Za: M. Lisiński, *Metody...*, op.cit., s. 135.

rodną działalność⁴. Jasne zdefiniowanie sektora dla celów prowadzonych analiz umożliwi dobór odpowiednich metod oraz zapewni prawidłowość formułowanych ocen i wniosków⁵.

Oddziaływanie sił konkurencyjnych i czynniki je kształtujące

Siła oddziaływania dostawców i odbiorców wywiera przede wszystkim wpływ na poziom rentowności w danym sektorze i wielkość osiągniętych marż; im większa siła przetargowa dostawców i odbiorców, tym mniej korzystne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Analiza w tym zakresie wymaga szczegółowych badań dotyczących zachowań dostawców i odbiorców i ich wpływu na rywalizację w ramach danego sektora.

Silni i skoncentrowani dostawcy i nabywcy – poprzez nacisk na obniżenie istniejących w sektorze cen, prowadzenie pertraktacji w sprawie wyższej jakości wyrobów lub lepszej obsługi, przeciwstawianie sobie konkurentów oraz posiadanie pełnych informacji – stanowią zagrożenie dla przedsiębiorstw produkcyjnych (usługowych), które muszą podejmować odpowiednie działania, aby neutralizować ich niekorzystny wpływ na osiągnięte wyniki ekonomiczne i pozycję rynkową⁶.

Siła przetargowa dostawców jest szczególnie duża, gdy ich produkty są unikatowe, wysokiej jakości, ich marka ma większą wartość, a ponadto gdy koszty zmiany dostawców przez odbiorców są wysokie. Siła przetargowa nabywców zależy od podobnych czynników i jest relatywnie duża w tych sektorach, gdzie mają oni możliwość dokonywania wielu alternatywnych wyborów oraz gdy koszty zmiany dostawców są niskie.

W niektórych sektorach pojęcie dostawcy i odbiorcy ma szerszą interpretację, np. obejmuje pośredników handlowych (po stronie dostawcy i odbiorcy), dostawców kapitału czy pracowników, oferujących specjalistyczne kwalifikacje (ich siła przetargowa dotyczy płac, warunków pracy, świadczeń itp.). W ramach tego obszaru istotna jest także ocena wpływu dostawców-importerów i ich zorganizowanych sieci.

⁴ Na przykład w ramach Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD) wyróżniono sekcje, działy, grupy, niekiedy klasy; grupy można traktować jako odpowiedniki branż (odpowiadają im oznaczenia trzycyfrowe). W Standardowej Klasyfikacji Przemysłowej (SIC) np. 5-cyfrowe kody wskazują na określony produkt; odpowiednie pogrupowanie tych produktów pozwala na analizy sektorowe.

⁵ Szerzej na temat istoty i granic sektora zob. m.in. J. Bieliński, *Rozwój sektora w gospodarce polskiej*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2006, rozdz. 1.

⁶ Za: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 81; J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 314.

Analizując relacje z nabywcami (rzadziej dostawcami) i określając ich siłę oddziaływania, należy mieć na uwadze fakt, że mogą oni należeć do nabywców indywidualnych (klienci) lub instytucjonalnych. Mimo że z reguły czynniki determinujące ich siłę oddziaływania są podobne, to inne może być względne ich znaczenie, w zależności od typu nabywcy⁷.

Zagrożenia wynikające z nowych wejść potencjalnych producentów i konkurentów zależą od istnienia i wysokości barier wejścia, związanych przede wszystkim ze skalą i zróżnicowaniem produkcji danego sektora, nakładami kapitałowymi niezbędnymi do podjęcia działalności, dostępem do istniejących kanałów dystrybucji oraz polityki gospodarczej, wprowadzającej np. administracyjne ograniczenia dla nowych podmiotów czy koncesjonowanie.

Wysokie bariery wejścia generalnie sprzyjają funkcjonowaniu przedsiębiorstw obecnych już w danym sektorze (nie zwiększa się liczba konkurentów i nie zmienia się intensywność rywalizacji pomiędzy nimi) oraz obniżają atrakcyjność inwestycyjną dla potencjalnych wchodzących. Niskie bariery wejścia tworzą natomiast określone zagrożenia dla przedsiębiorstw już obecnych i potrzebę działań je neutralizujących, w wyniku zwiększonej atrakcyjności danego sektora dla firm zainteresowanych podjęciem w nim działalności. Chodzi tutaj zarówno o nowe firmy, jak i te, które dywersyfikują swój portfel produkcyjny (usługowy).

Pojawienie się na rynku nowych producentów pociąga za sobą zwiększenie istniejącego potencjału, co przy stabilnym popycie powoduje z reguły zwiększenie konkurencyjności, obniżenie cen, uatrakcyjnienie ofert produktowych dla zdobycia rynku i spadek ogólnej dochodowości sektora.

Bariery wejścia zależne są także od rodzaju (cech) sektora oraz fazy jego cyklu życia i z reguły są wysokie w sektorach o wysokiej kapitałochłonności i wysokim zaawansowaniu technicznym.

Czynnikiem, który może wzmacniać bariery wejścia nowych producentów i konkurentów, jest lojalność klientów oraz ich przywiązanie do znanych marek. Nowo wchodzący muszą w takim przypadku ponosić wysokie koszty przekonania klientów do zmiany producenta lub dostawcy (np. koszty reklamy i promocji, realizacji określonych programów lojalnościowych, uatrakcyjnienia miejsc sprzedaży).

Zagrożenie przez produkty (usługi) substytucyjne stanowi kolejną siłę konkurencyjną w modelu M.E. Portera, co jest bardzo trudne do zidentyfikowania i przewidzenia. Substytucja może wystąpić w postaci zastępowania jednego towaru drugim – produkty stanowią wówczas alternatywny sposób zaspokajania potrzeb – lub

⁷ Por. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 131.

w postaci ubiegania się producentów (sprzedawców) o ograniczone środki gospodarstw domowych (klientów) przeznaczone na zakupy, np. dóbr trwałego użytku. Największe zagrożenia ze strony substytucji pojawiają się w okresach skokowego rozwoju technicznego i technologicznego oraz wyraźnych zmian potrzeb klientów (gustów i upodobań, nowych trendów w żywieniu czy modzie), gdy nowy – substytucyjny – produkt (usługa) eliminuje z rynku produkt dotychczasowy (np. maszyny do pisania, młynki do kawy, gramofony, częściowo – stacjonarne aparaty telefoniczne, mało efektywne komputery). Zagrożenie przez istniejące produkty substytucyjne też jest potencjalnie duże, jeżeli charakteryzują się one wyższą jakością, są bardziej użyteczne i oferowane za niższą cenę.

Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych jest zróżnicowane sektorowo. Są sektory, w których istnieje kilka, pod względem kosztów, sposobów zaspokajania tej samej potrzeby (np. niektóre dziedziny przemysłu spożywczego), oraz sektory, gdzie takie możliwości są niewielkie (np. produkcja sprzętu rtv, agd). W każdym z sektorów niezbędne jest więc ustalenie stopnia oddziaływania substytutów na działalność istniejących przedsiębiorstw, przewidywanie zmian w tym zakresie oraz podjęcie ewentualnych działań obronnych, zmierzających do poprawy atrakcyjności produktów w porównaniu z substytutami, włącznie z decyzją podjęcia ich produkcji.

Istotną częścią analizy pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera jest ustalenie zasad konkurencji wewnątrz danego sektora, czyli zbadanie i ocena wszystkich czynników (kryteriów) determinujących rywalizację między dotychczasowymi konkurentami w sektorze. Chodzi tutaj zwłaszcza o określenie struktury sektora (aspekt statyczny) i sposobu konkurowania, czyli sposobu, w jaki przedsiębiorstwa podzieliły pomiędzy siebie rynek⁸.

Najczęściej rozpatrywane czynniki (kryteria oceny) rywalizacji w sektorze związane są ze wzrostem sektora, jego koncentracją i jej zmianami, zróżnicowaniem konkurentów i instrumentami rywalizacji, kosztami stałymi produkcji i kosztami przestawienia tej produkcji oraz barierami wyjścia z sektora.

Poszczególne sektory charakteryzują się zróżnicowanym tempem rozwoju (wzrostu mierzonego dynamiką rynku, cyklem życia) oraz różnokierunkowymi zmianami. Powolniejszy wzrost sektora (popytu na jego produkty) zaostża rywalizację pomiędzy istniejącymi konkurentami o udział w rynku; podejmują oni bardziej agresywne działania w kierunku ekspansji (np. liderzy rynku) lub obrony swoich pozycji. Wysokie tempo wzrostu może stymulować wzrost liczby i siły konkurentów (także tych nowo wchodzących), zwiększenie stopnia zróżnicowania produktów przez rywalizujące firmy i zmniejszenie ewentualnych skuteczności strategii niskich cen.

⁸ Por. M. Lisiński, *Metody...*, op.cit., s. 144.

Intensywność i sposób rywalizacji w sektorze zależne są w dużym stopniu od jego koncentracji i zachodzących w tym zakresie zmian. Występowanie kilku konkurentów o dominującym udziale w rynku (liderów rynku), dysponujących z reguły znacznymi zasobami i umiejętnościami, stwarza możliwość kontroli cen w sektorze, utrzymania wyższego poziomu rentowności, ale i rodzi zagrożenie wzrostu konkurencji pozacenowej (poprzez różnicowanie), której szczególnie trudno sprostać konkurentom o niskich udziałach w rynku. Z kolei istnienie dużej liczby firm o podobnych udziałach w rynku stwarza pewne gwarancje dla stabilizacji tego rynku.

Silną rywalizację wśród konkurentów w sektorze wywołują wysokie koszty stałe; presja na ich rozłożenie na maksymalną liczbę sprzedanych produktów (a tym samym obniżenie) powoduje walkę o zwiększenie udziałów w rynku. W kierunku intensyfikacji konkurencji oddziałują także wysokie bariery wyjścia z sektora, powodujące, że przedsiębiorstwa nasilają działania w obronie swoich pozycji w danym sektorze, co może prowadzić do obniżenia jego rentowności.

O sytuacji konkurencyjnej w danym sektorze świadczy także charakterystyka grup strategicznych, czyli podzbioru przedsiębiorstw realizujących tę samą lub podobną strategię. Zidentyfikowanie takich grup jest istotne, gdyż konkurencja w sektorze toczy się między grupami strategicznymi oraz między przedsiębiorstwami wewnątrz tych grup, czyli przedsiębiorstwami działającymi w tych samych segmentach rynku, oferującymi podobne produkty i zbliżone ceny, dysponującymi podobnymi kanałami dystrybucji itp.

Ocena intensywności oddziaływania pięciu sił konkurencyjnych

Model M.E. Portera jest szczególnie przydatny w analizie struktury i sposobu konkurowania na rynku krajowym, coraz częściej jednak istnieje konieczność analizy w szerszym ujęciu, gdyż sektory ulegają globalizacji i specyficzne ich cechy krajowe tracą na znaczeniu. Procedura analizy nie zmienia się, rozszerzeniu natomiast ulega pojęcie rynku (np. rynek unijny) oraz postrzeganie pięciu sił konkurencyjnych. Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji zmieniają także zachowania konkurentów i sposób patrzenia na ich pozycje konkurencyjne (pozostawanie np. tylko na rynku krajowym czy zdobywanie określonych pozycji na rynku globalnym)⁹. W ramach oddziaływania pięciu sił czynniki związane z rynkiem międzynarodowym to także wzrost siły przetargowej eksporterów i importerów w wyniku likwidacji np. barier celnych, wzrost zagrożeń ze strony potencjalnych nowych produktów i konkurentów

⁹ Szerzej na ten temat m.in. w: *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, red. T. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 33 i nast.

(firmy zagraniczne, ich filie, przedstawicielstwa), a także intensywniejsza rywalizacja wewnątrzsektorowa.

Analiza scharakteryzowanych pięciu sił konkurencyjnych pozwala wyjaśnić czynniki bezpośrednio wpływające na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw w badanym sektorze. Oprócz tych czynników istnieją jeszcze inne, zachodzące w makrootoczeniu danego sektora, które niekiedy mogą mieć istotny wpływ na jego przyszłość, należy je zatem uwzględnić w analizie¹⁰.

Wymienione uprzednio czynniki kształtujące pięć sił konkurencyjnych w modelu M.E. Portera, istotne dla analizy struktury sektora, nie wyczerpują pełnej ich listy¹¹.

Dla uzyskania syntetycznego obrazu układu pięciu sił konkurencyjnych oraz czynników je determinujących pomocna jest ocena liczbowa intensywności ich oddziaływania (siły przetargowej), która może być dokonana w sposób następujący:

- zidentyfikowanie czynników warunkujących kształtowanie się każdej z pięciu sił,
- określenie względnego znaczenia każdego ze zidentyfikowanych czynników dla danej siły na tle pozostałych (przez nadanie określonej wagi, np. 0,20 lub 20 przy sumie wag wszystkich czynników dla danej siły wynoszącej 1,00 lub 100),
- ocena stopnia intensywności wpływu każdego z rozpatrywanych czynników w przyjętej skali (najczęściej od 0 – brak wpływu, do 5 – wpływ bardzo silny),
- ocena ważona dla każdego z czynników i średnia dla każdej z pięciu sił konkurencyjnych; im większa ocena ważona danego czynnika, tym wyższa średnia dla danej siły i bardziej intensywne jej oddziaływanie¹².

¹⁰ W literaturze podawane są też propozycje modyfikacji modelu M.E. Portera i wprowadzenia do niego nowych elementów odzwierciedlających wpływ wybranych czynników makrootoczenia, a także dostosowania go do realiów współczesnej gospodarki. Por. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 41.

¹¹ W sposób bardziej rozbudowany czynniki te opisywane są w cytowanej uprzednio literaturze oraz ponadto m.in. w: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, rozdz. 3; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, rozdz. 7 i 8; Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, rozdz. IV; Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, rozdz. 1.

¹² Przykład oraz bardziej szczegółowy sposób postępowania podaje T. Gołębiowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 140–144.

Sposoby neutralizowania zagrożeń związanych z działaniem pięciu sił i bazowe strategie konkurencyjne

Analiza pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera, syntetycznie ujmując, pozwala na:

- usystematyzowanie sposobu postrzegania otoczenia konkurencyjnego (sektora),
- sformułowanie wniosków dotyczących sektora, a zwłaszcza sił, które mogą zostać przekształcone w korzystne czynniki rozwoju danego przedsiębiorstwa (oraz tych, które ten rozwój mogą ograniczać),
- wyszukiwanie niszy rynkowych, odpowiadających zasobom i umiejętnościom firmy (których nie mają konkurenci),
- ocenę sił i słabości przedsiębiorstwa funkcjonującego w danym sektorze i ich wpływu na przyjmowane strategie.

Analiza czynników determinujących konkurowanie w sektorze, z wykorzystaniem modelu pięciu sił M.E. Portera, pozwala na identyfikację z jednej strony szans dla przedsiębiorstw w nim działających (lub potencjalnych wchodzących) w celu zdynamizowania ich rozwoju i poprawy wyników, a z drugiej – zagrożeń, które powstają (lub mogą powstać), a których oddziaływanie, np. poprzez odpowiednie strategie, można zneutralizować. Przykładowe sposoby neutralizowania zagrożeń związanych z działaniem pięciu sił konkurencyjnych przedstawiono w tabeli 5.1.

Koncepcja pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera doprowadziła jej autora do stworzenia trzech modelowych strategii konkurencji (określanych także jako bazowe), których kryteriami wyróżnienia są udział w rynku i stopa zysku. Są to strategie:

- przywództwa kosztowego; jej stosowanie wymaga wysokiego relatywnego udziału w rynku oraz możliwości uzyskiwania niskich kosztów;
- zróżnicowania, poprzez stworzenie wyjątkowego produktu (usługi) i wprowadzenie go na masowy rynek; wyróżniająca przewaga (unikatowa marka i technologia, wyróżniające wzornictwo, wyjątkowe kanały dystrybucji itp.) powinna być łatwo dostrzegana przez klientów;
- zogniskowania (skupienia, koncentracji); jest to strategia segmentacji rynków i segmentacji klientów¹³.

Przyjęcie określonej strategii przez przedsiębiorstwo znające mechanizm oddziaływania pięciu sił konkurencyjnych w sektorze, w którym funkcjonuje, pozwala mu na przeciwdziałanie zagrożeniom i na wykorzystanie sposobności uzyskania przewagi nad konkurentami.

¹³ Strategie bazowe M.E. Portera są szeroko opisane przez samego autora (por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit.) oraz w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego.

Tabela 5.1. Sposoby neutralizacji zagrożeń związanych z działaniem pięciu sił konkurencyjnych

<i>Zagrożenia</i>	<i>Sposoby neutralizacji</i>
Wejścia	Podniesienie barier wejścia przez: <ul style="list-style-type: none"> - wzrost korzyści skali - zwiększenie zróżnicowania produktów - redukcję kosztów niezależnych od skali wytwarzania - podejmowanie działań odstrasżających - wykorzystanie polityki rządu (np. koncesje)
Rywalizacja	Konkurencja cenowa przez: <ul style="list-style-type: none"> - przywództwo kosztowe - zróżnicowanie produktów - kooperację - dywersyfikację
Substytuty	Poprawa atrakcyjności produktów w porównaniu z substytutami przez: <ul style="list-style-type: none"> - przywództwo kosztowe - zróżnicowanie produktów - kooperację - dywersyfikację
Dostawcy	Zredukowanie siły przetargowej przez: <ul style="list-style-type: none"> - dywersyfikację pionową „do tyłu” - pozyskanie innych źródeł dostaw
Nabywcy	Zredukowanie siły przetargowej przez: <ul style="list-style-type: none"> - dywersyfikację pionową „do przodu” - zróżnicowanie produktów - znalezienie nowych grup klientów

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 81.

Wykorzystując wyniki analizy sektora metodą pięciu sił konkurencyjnych oraz zestawiając je z informacjami na temat bieżącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa działającego w danym sektorze, można dokonać wyboru jego strategii rozwoju. Posługując się dla identyfikacji pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa np. uproszczoną wersją macierzy McKinseya (w układzie cztero- lub dziewięciopółowym), można wybrać jedną z trzech strategii: ekspansji, selektywnego rozwoju lub wykorzystywania pozycji rynkowej. Możliwe warianty wyboru strategii prezentuje rysunek 5.2.

Atrakcyjność sektora	duża	1a	1	2a
	średnia	1	2	3
	mała	2b	3	3a
		silna	przeciętna	słaba
Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa				

1 – strategia ekspansji /silnego inwestowania

2 – strategia selektywnego rozwoju

3 – strategia wykorzystywania pozycji rynkowej/wycofywania się

Rysunek 5.2. Macierz wyboru strategii w zależności od pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora

Źródło: opracowanie własne.

Strategia ekspansji jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, które w wyniku analizy zostały umieszczone w polu 1a lub 1, gdyż działają w atrakcyjnym sektorze (atrakcyjność oceniona jako średnia i duża) i zajmują w nim dobrą pozycję (silną lub przeciętną).

Strategię selektywnego rozwoju (pole 2, 2a lub 2b) powinny wybierać przedsiębiorstwa o silnej pozycji, choć funkcjonują w relatywnie mało atrakcyjnym sektorze (pole 2b), przedsiębiorstwa o przeciętnej pozycji konkurencyjnej w średnio atrakcyjnym sektorze (pole 2) oraz przedsiębiorstwa o słabej pozycji konkurencyjnej, ale działające w sektorze o dużej atrakcyjności (pole 2a). Szanse rozwojowe tych przedsiębiorstw są związane z perspektywami rozwoju sektora;

ich ograniczenia rozwojowe wiążą się zaś ze słabym potencjałem wewnętrznym i niską konkurencyjnością. Zależnie od skali i zakresu zmian celem strategicznym przedsiębiorstwa będzie utrzymanie lub poprawienie jego pozycji w sektorze dotychczasowym lub przejście do sektora bardziej atrakcyjnego, np. poprzez dywersyfikację produkcji.

Strategia wykorzystania pozycji rynkowej (pole 3 lub 3a) jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw mających przeciętną lub słabą pozycję konkurencyjną w nieatrakcyjnym sektorze. Przedsiębiorstwa te mogą zachować tę pozycję lub wycofać się z działalności w sektorze. O decyzji w tym zakresie decyduje m.in. potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa oraz bariery wyjścia z sektora.

Informacje i pomocnicze metody analizy

Przeprowadzenie analizy według modelu M.E. Portera wymaga posiadania informacji, zwłaszcza o konkurentach, odbiorcach i nabywcach. Ich zakres jest dużo szerszy niż informacji, którymi z reguły dysponuje przedsiębiorstwo. Szczególne trudności występują w zdobywaniu informacji o konkurentach, ich strategiach i zamierzonych działaniach rynkowych. Pomocne tutaj mogą być publikowane i niepublikowane syntetyczne raporty dotyczące branży, artykuły w prasie fachowej, badania opinii konsumentów (klientów), sprawozdania analityków giełdowych, bankowych czy resortowych. W szczególnych przypadkach (brak własnych analityków, planowanie istotnych posunięć strategicznych) występuje potrzeba skorzystania z pomocy zewnętrznych ekspertów czy doradztwa firm konsultingowych.

Prawidłowe przeprowadzenie analizy pięciu sił konkurencyjnych wymaga częściowych badań i posługiwania się dodatkowymi metodami analizy marketingowej, finansowej itp. Na przykład, w ocenie dostawców i odbiorców można wykorzystać takie metody, jak: segmentacji marketingowej, analizy preferencji, funkcji użytkowych wyrobu czy punktowej oceny atrakcyjności dostawców i odbiorców. Przy określaniu poziomu koncentracji sektora najczęściej wykorzystywanym miernikiem jest wskaźnik stopy koncentracji.

Z pomocniczych metod analizy strategicznej w ocenie pięciu sił konkurencyjnych pomocne mogą być metody analizy cyklu życia sektora, analiza grup strategicznych czy krzywej doświadczenia.

5.2. Analiza struktury konkurencji w branży odzieżowej z wykorzystaniem metody M.E. Portera

5.2.1. Ogólna charakterystyka branży odzieżowej

Przemysł odzieżowy stanowi jedną z branż przemysłu lekkiego i ze względu na znaczny udział w produkcji przemysłowej oraz duży udział w zatrudnieniu jest zaliczany do ważnych sektorów polskiej gospodarki. Według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w sekcji D – przetwórstwo przemysłowe, wyodrębniony jest przemysł lekki – rozumiany jako zbiór dwóch działów: włókiennictwo (PKD 17) i produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich (PKD 18) oraz jednej podsekcji – produkcja skór wyprawionych (podsekcja DC). Sprzedaż detaliczna odzieży ujmowana jest oddzielnie (PKD 52.42).

Dział produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich (PKD 18) obejmują produkcję każdego rodzaju odzieży, zarówno konfekcyjnej jak i szytej „na miarę”, ze skóry, tkaniny, dzianiny itp. (np. odzież wierzchnią, bieliznę damską, męską i dziecięcą, ubrania robocze), produkcję dodatków do odzieży oraz produkcję wyrobów futrzarskich.

Można przyjąć, że w analizie konkurencji według przedstawionej uprzednio metody pięciu sił M.E. Portera pojęcie sektora utożsamione jest z pojęciem branży. Według klasyfikacji PKD będzie to produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich (PKD 18), z wydzieleniem, gdzie będzie to możliwe, produkcji odzieży (PKD 1822 – produkcja ubrań wierzchnich dla mężczyzn i chłopców oraz produkcja ubrań wierzchnich dla kobiet i dziewcząt).

W prowadzonych badaniach oraz podawanych statystykach występuje często duża niejednoznaczność w zakresie określenia (wyodrębnienia) przemysłu odzieżowego, co utrudnia ogólną charakterystykę tego przemysłu.

W latach 1998–1999 istniało 44 tys. producentów odzieży, w tym ok. 700 firm zatrudniających powyżej 50 pracowników¹⁴.

W końcu lat 90. największymi polskimi firmami odzieżowymi były: Vislula SA Kraków, Wólczanka SA Łódź, Bytom SA w Bytomu, Próchnik SA Łódź (zatrudniające od 2 do 4 tys. osób) oraz Levi Strauss Poland Sp. z o.o.¹⁵.

¹⁴ Według danych Polskiej Izby Przemysłu Tekstylnego w Łodzi.

¹⁵ „Życie Gospodarcze” 1994, nr 46.

Według danych GUS, w 2003 r. na rynku krajowym funkcjonowało 20 895 przedsiębiorstw odzieżowych, w tym 673 zatrudniające powyżej 49 pracowników; 22 przedsiębiorstwa działały w sektorze publicznym. W 2005 r. przedsiębiorstw odzieżowych było 18 621, w tym o zatrudnieniu powyżej 49 osób – 589; 14 przedsiębiorstw należało do sektora publicznego¹⁶. Podane liczby nie uwzględniają jednostek gospodarczych, w których pracuje do 9 osób. Według szacunków ich liczba w latach 2003–2005 wahała się w granicach 40–45 tys.¹⁷

Jak widać z przedstawionych danych dotyczących liczby przedsiębiorstw, produkcja odzieży jest rozdrobniona, skupiona w przedsiębiorstwach małych i średnich. Rozdrobnienie to potwierdzają także dane dotyczące sprzedaży, choć tutaj udział większych producentów jest wyższy. W latach 2000–2005 wahał się on w granicach 27–20%¹⁸.

W przemyśle odzieżowym największy udział w sprzedaży (ok. 60%) ma segment ubiorów wierzchnich pozostałych (tj. męskie i damskie płaszcze, kurtki, garnitury, garsonki, żakiety i spodnie).

Zmienione po 1990 r. otoczenie gospodarcze oraz warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w branży odzieżowej spowodowały, że tradycyjne, większe firmy, mające monopolistyczne pozycje (np. Wólczanka w zakresie koszul, Vistula i Bytom – garniturów), stanęły przed możliwością ich utraty, w wyniku szybko pojawiającej się konkurencji krajowej (czemu sprzyjały m.in. nieograniczone możliwości pozyskiwania materiałów do produkcji) oraz firm zachodnich, dostarczających produkty konkurencyjne z tzw. górnej półki. Ponadto na polskim rynku zaczęło się pojawiać coraz więcej produktów importowanych ze Wschodu (tanich, jakkolwiek o niskiej jakości). Ograniczenie obrotów w eksporcie firm polskich związane było także z utratą większości rynków wschodnich.

Jednocześnie zachodzące zmiany na rynku odzieżowym oraz w sposobach prowadzenia biznesu – wzrost znaczenia marki, rozwój systemów dystrybucji, spadek rentowności przerobu usługowego, głównie w wyniku konkurencji ze strony nowych produktów oraz umacniania się złotego – pogarszały sytuację finansową głównych producentów w branży odzieżowej. W tej sytuacji za główny problem polskiej branży odzieżowej należy uznać relatywnie niską konkurencyjność, wynikającą z niskiej wydajności, wysokich kosztów i cen oraz niskich parametrów techniczno-użytkowych wyrobów odzieżowych.

¹⁶ „Rocznik Statystyczny Przemysłu” 2004, GUS, Warszawa 2005, s. 41, 60; „Rocznik Statystyczny Przemysłu” 2006, GUS, Warszawa 2007, s. 43, 51.

¹⁷ Według danych PONTINFO Gospodarka SMP.

¹⁸ „Rocznik Statystyczny Przemysłu” 2006, s. 113, 116.

W latach 2000–2005 wiele firm nie zdołało obronić swoich pozycji rynkowych; dotyczy to zwłaszcza tych, które nie opanowały wzrostu kosztów oraz nie wykreowały własnych marek i sieci sprzedaży. Nie wytrzymały one konkurencji cenowej w zakresie odzieży masowej (a taką głównie wytwarzały) oraz nie były w stanie przestawić się na produkcję odzieży markowej i specjalistycznej ze względu na swój niewielki potencjał produkcyjny, brak nowoczesnego wzornictwa i możliwości realizacji kosztownych działań marketingowych itp. W szczególnie trudnej sytuacji znalazły się przedsiębiorstwa małe, które nie mogły sprostać konkurencji zewnętrznej oraz konkurencji w zakresie dystrybucji i sprzedaży ze strony dużych sieci handlowych.

W okresie po 2000 r. zaczęły występować korzystne zmiany wśród producentów odzieży – powstawały nowe, małe i średnie firmy prywatne (szczególnie w niższych segmentach rynku), które zdobywały pozycję na rynku poprzez przewagę kosztową i produkcję odzieży według światowych standardów jakościowych¹⁹. Nie bez znaczenia było również przejściowe zmniejszenie popytu, które przypadło na okres rosnącego w latach 2000–2002 bezrobocia.

W polskim przemyśle odzieżowym obserwuje się – choć jeszcze nie tak wyraźnie – podobne tendencje jak w starych krajach Unii Europejskiej, sprowadzające się do przekazywania samego procesu produkcyjnego do krajów o niskich kosztach produkcji (głównie do Chin i niektórych krajów Europy Środkowo-Wschodniej), a pozostawiania u producentów krajowych procesów związanych z projektowaniem, wzornictwem, rozwojem nowych technologii oraz dystrybucją (sprzedażą odzieży). Dotyczy to przede wszystkim odzieży taniej i masowej, w mniejszym zaś stopniu odzieży o bardzo dobrym wzornictwie i wysokiej jakości.

Skumulowanie się negatywnego oddziaływania zmian zachodzących w przemyśle odzieżowym w latach transformacji gospodarki (zmniejszenie się sprzedaży na rynku krajowym, załamanie się eksportu, zaostrenie się konkurencji) wywołało konieczność przeprowadzenia procesów restrukturyzacyjnych, nie tylko w sferze produkcji. Dokonywane procesy restrukturyzacyjne miały na celu przede wszystkim:

- zróżnicowanie i podniesienie jakości wyrobów przez zmiany w procesie wytwarzania, projektowania i wzornictwa,
- racjonalizację kosztów poprzez m.in. szersze wykorzystanie krajowych tkanin i dodatków, obniżkę kosztów wytwarzania przez automatyzację i komputeryzację produkcji,

¹⁹ Korzystne zmiany obserwowano także w firmach, które powstały po 1990 r. i wykorzystały szanse rozwoju, jakie stwarzała transformacja gospodarki. Przykładem może być firma Reporter Sp. z o.o. Por. „Przegląd Gospodarczy” 2007, nr 3.

- odbudowę produkcji na rynku krajowym poprzez wylansowanie marek handlowych, prowadzenie badań rynku, rozwój nowych form sprzedaży, bardziej skuteczną promocję itp.,
- wzrost ekspansji eksportowej, zwłaszcza w zakresie eksportu bezpośredniego, eksportu krótkoseryjnej produkcji o wysokim standardzie jakościowym, promocji polskich marek na rynku światowym²⁰.

W Polsce istnieją już producenci odzieży posiadający uznane wśród odbiorców marki. Wykształceniu tych marek sprzyjała z reguły długa ich obecność na rynku krajowym oraz podejmowane działania produkcyjne i marketingowe związane ze wzrostem renomy i budowaniem wartości marki. W szczególności można tu wymienić spółki publiczne, których identyfikacja jest łatwiejsza (poprzez giełdę), oraz firmy rozwijające własne sieci sprzedaży lub prowadzące dystrybucję i sprzedaż poprzez sieć supermarketów i galerii handlowych.

Na przykład, w Wólczance – wiodącym producencie koszul – procesy restrukturyzacyjne objęły zarówno sferę produkcji (przeorientowanie na produkty wyższej jakości), logistyki (głównie zmiana zasad dystrybucji), jak i sprzedaży (reorientacja sieci sprzedaży, wymiana dużych, nieefektywnych sklepów na kioski z koszulami). Z kolei Vistula w wyniku restrukturyzacji przekształciła się z tradycyjnego producenta ubrań (garnitury, marynarki, spodnie) w nowoczesną firmę, sprzedającą odzież własnej marki w salonach firmowych, w której punkt ciężkości został przesunięty z produkcji w kierunku projektowania odzieży, promocji marki i zarządzania siecią sprzedaży²¹.

W nieco lepszej sytuacji były te przedsiębiorstwa, które posiadały duży udział przerobu usługowego, ale i one przeżywały trudności związane z transformacją gospodarki (inflacja, rosnące koszty pracy, spadek opłacalności eksportu) oraz zmniejszającym się zapotrzebowaniem na przerób usługowy (coraz krótsze serie, wyższa pracochłonność, konkurencja ze strony producentów z krajów Europy Środkowo-Wschodniej). Dotyczyło to głównie producentów polskich szyjących lekką konfekcję z tanich surowców (mniej widoczne było przenoszenie z Polski przez firmy zachodnie przerobu w zakresie konfekcji ciężkiej, wymagającego wyższych umiejętności krawieckich)²².

Zmiany zachodzące w gospodarce polskiej w latach 90. spowodowały skumulowanie się negatywnego oddziaływania na krajowych producentów odzieży kilku czynników, w tym przede wszystkim:

²⁰ Za: *Kto prywatnie, kto państwo*, „Nowe Życie Gospodarcze”, Raport 1995.

²¹ Na podstawie informacji publikowanych przez spółki w raportach rocznych.

²² Por. *Nasze chwackie szwaczki*, „Polityka” 1997, nr 43.

- zmniejszenia się sprzedaży wyrobów odzieżowych na rynku krajowym, co było związane ze spadkiem siły nabywczej ludności i pojawieniem się możliwości zakupu taniej odzieży z importu z krajów zachodnich i azjatyckich (także w wyniku wzrostu działalności „szarej sfery”),
- załamania się eksportu wyrobów gotowych, zwłaszcza na rynki wschodnie,
- zaostrzenia się konkurencji ze strony firm zagranicznych i wzrostu importu.

Większość polskich producentów odzieży osłabiła swoje dotychczasowe pozycje rynkowe. Ponadto, nie posiadając własnej sieci sprzedaży, firmy te, w odróżnieniu od ekspansywnych firm zagranicznych oferujących produkty pod znanymi, światowymi markami, nie były w stanie odzyskać dawnych, mocnych pozycji rynkowych bez dalszych zmian strukturalnych i dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego.

Na funkcjonowanie przedsiębiorstw w przemyśle odzieżowym wpływ miały uregulowania unijne, a głównie dwa z nich:

- przyjęcie zewnętrznej taryfy celnej i instrumentów ochrony rynku zgodnie z regulacjami UE (po 1.05.2004 r.),
- zniesienie po 1.01.2005 r. klauzul ochronnych stosowanych w handlu tekstyliami i odzieżą (okres od 1 maja 2004 r. do 1 maja 2005 r. stanowił okres przejściowy).

Oznacza to, że od 2005 r. handel tekstyliami i odzieżą poddany jest w całości ogólnym zasadom WTO, w tym zakazowi stosowania ograniczeń ilościowych. Nie odnosi się to do wysokości stawek celnych²³. Istotne są zatem działania rządu w zakresie ochrony polskich firm odzieżowych przed konkurencją ze strony firm zagranicznych, zwłaszcza azjatyckich.

5.2.2. Ocena oddziaływania pięciu sił konkurencyjnych w branży odzieżowej

Jak wskazano uprzednio, model pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera pozwala na analizę kontekstu konkurencji i ocenę atrakcyjności danego sektora. Przeprowadzona w niniejszym rozdziale, z wykorzystaniem tego modelu, ocena branży odzieżowej pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jak kształtuje się atrakcyjność tej branży dla przedsiębiorstw w niej funkcjonujących oraz która z potencjalnych pięciu sił konkurencyjnych stwarza największe zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstw odzieżowych.

²³ Stawki celne na tekstylia są znacznie niższe w UE niż w niektórych krajach rozwijających się (jak np. w Indiach czy Pakistanie).

Siła przetargowa dostawców i odbiorców

W branży odzieżowej siła przetargowa dostawców może się uwidaczniać w zakresie dostaw materiałów o nowoczesnych wzorach i wysokiej jakości; z reguły są to dostawcy zagraniczni. W zakresie pozostałych materiałów i dodatków dostawcy nie posiadają większej siły przetargowej ze względu na dostępność tych materiałów na rynku krajowym i zagranicznym, niewielkie ich zróżnicowanie i podobną jakość²⁴.

W grupie dostawców relatywnie dużą siłą oddziaływania mogą mieć przedsiębiorstwa, głównie o monopolistycznych pozycjach, dostarczające energii, usług komunalnych, telekomunikacyjnych itp.; siła ich wpływu zależna będzie od procentowego udziału w kosztach produkcji firm odzieżowych oraz od stopnia regulacji cen (np. w zakresie energii).

W branży odzieżowej należy wskazać na jeszcze jedną grupę dostawców, tj. pracowników. Można ogólnie oceniać, że pracownicy niewykwalifikowani (głównie szwaczki), ze względu na istniejące bezrobocie, nie będą stanowili istotnej siły przetargowej. Inaczej natomiast wygląda sytuacja w zakresie grup o wyższych umiejętnościach (wykwalifikowane szwaczki, projektanci mody i wzornictwa, wykwalifikowana kadra marketingowa). Już dzisiaj pojawia się wiele sygnałów wskazujących na trudności w znalezieniu tego typu pracowników. Ich siła przetargowa może się z czasem zwiększyć.

Siła przetargowa odbiorców (klientów) jest zróżnicowana w zależności od segmentu rynku oraz nasilania się konkurencji wśród producentów, dystrybutorów i importerów odzieży. Jest ona szczególnie zauważalna w przypadku grup odbiorców, którzy poszukują klasycznego asortymentu ubiorów o wysokiej jakości oraz odzieży zgodnej z najnowszymi trendami mody. Przy wyborze odzieży standardowej (masowej) klienci kierują się w dużym stopniu ceną. Przy zakupie odzieży specjalistycznej i markowej klienci skłonni są płacić wyższą cenę za jakość, renomę firmy, uznaną markę, profesjonalizm sprzedawców itp. W tych segmentach rynku bezpośrednie kontakty z klientami odgrywają istotną rolę, a klienci, przy wyższych wymaganiach (i budżetach), mogą dysponować znaczną siłą przetargową. W przypadku gdy wystąpi wyraźna rozbieżność pomiędzy ofertą rynkową a oczekiwaniami klientów, istnieje groźba ich utraty nawet w przypadku firmy, której wyroby wcześniej cieszyły się uznaniem. Jest to szczególnie istotne przy wprowadzeniu na rynek nowych produktów oraz promowaniu nowych marek²⁵.

²⁴ W Polsce nie produkuje się bawełny, a jedynie niewielką ilość wełny; produkcja włókien sztucznych może zaspokoić potrzeby producentów odzieży.

²⁵ Taka sytuacja miała np. miejsce w przypadku Artmana, który po wprowadzeniu nowej kolekcji ubrań nowoczesnych i modnych nie odniósł sukcesu; klienci docenili ich zalety, uznali je jednak za zbyt szokujące.

Ocena siły przetargowej nabywców wymaga prowadzenia szeroko zakrojonych badań rynku i preferencji klientów nie tylko w zakresie spełniania przez odzież określonych funkcji (jak np. wygoda, zgodność z trendami w modzie, nowoczesne wzornictwo), ale także preferencji co do miejsc zakupu odzieży (tradycyjne punkty sprzedaży, sklepy firmowe, hipermarkety, galerie handlowe). Preferencje te są zróżnicowane w poszczególnych grupach odbiorców. Obecnie coraz więcej klientów, zwłaszcza z tzw. klasy średniej (które liczebność wzrasta), przechodzi z niższych do wyższych segmentów rynku, oferujących odzież klasyczną i markową najwyższej jakości.

Niemniej jednak dla firm mniejszych, o skromniejszych możliwościach produkcyjnych i finansowych (np. w zakresie marketingu), oferujących z reguły odzież dla mniej zamożnego klienta, inne formy sprzedaży mają relatywnie duże znaczenie. Chodzi tutaj o mniej ekskluzywne sklepy, w gorszych lokalizacjach (o niższych marżach), bazy, a także sprzedawców ulicznych. W ich przypadku podstawowe znaczenie ma konkurencja cenowa.

Według badania CBOS (z końca lat 90.) preferencje Polaków co do odzieży i miejsca jej zakupu przedstawiały się następująco: 84% preferowało wygodę, 55% było wrażliwych na cenę, 54% zwracało szczególną uwagę na jakość, 21% na gatunek, a 8% kupowało ubrania markowe. W hipermarketach i sklepach (z kilkoma markami) deklarowało zakupy ok. 1/3 badanych, ponad 1/3 wskazała na bazy i sprzedawców ulicznych, ok. 3% preferowało zakupy przez internet²⁶.

Do grupy odbiorców (klientów) w branży odzieżowej należy zaliczyć także firmy zagraniczne, które zlecają polskim producentom szycie odzieży w ramach tzw. produkcji przerobowej. Wobec zarysowującej się w ostatnich latach tendencji do utrzymywania się produkcji przerobowej, głównie w zakresie bardziej wymagającej konfekcji ciężkiej (płaszcz, garnitury, kostiumy damskie), odbiorcy ci mogą stanowić znaczną siłę przetargową dla producentów odzieży gotowych sprostać takim wymaganiom.

Istotnym czynnikiem zwiększającym siłę przetargową odbiorców jest informacja. Znaczenie stanu i zakresu informacji, które posiadają klienci, systematycznie wzrasta. Chodzi tutaj o informacje o produktach, ich zróżnicowaniu, ofertach konkurentów, produktach substytucyjnych, formach i punktach sprzedaży itp. Wykorzystanie nowych technik informatycznych pozwala jednocześnie na szerszy kontakt z klientami (możliwość szybkiego dotarcia z informacją, zakupy przez internet, świadczenie pewnych usług np. szycie na miarę).

W tabeli 5.2 przedstawiono podstawowe czynniki kształtujące siłę przetargową dostawców i nabywców wraz z oceną ich wpływu na atrakcyjność branży dla producentów odzieży.

²⁶ Za: *Polski sektor odzieżowy* (2), „Tygodnik Finansowy”, 31.01.1998, www.tf.pl

Tabela 5.2. Ocena siły przetargowej dostawców i nabywców w branży odzieżowej

Czynniki	Siła przetargowa		
	słaba	średnia	duża
Dostawcy <ul style="list-style-type: none"> • liczba i stopień koncentracji dostawców • ostrość walki konkurencyjnej w sektorze po stronie dostawców • znaczenie produktu dostawcy dla nabywcy • koszty zmiany dostawców, koszty transportu u nabywców, koszty przestawiania produkcji, koszty niższej jakości, udział dostawcy w zysku nabywcy • możliwość integracji dostawców – integracja w przód, porozumienia 	x x x	x	x
Odbiorcy <ul style="list-style-type: none"> • stopień koncentracji nabywców – liczba, nabywców, wielkość zakupów • ostrość walki konkurencyjnej w sektorze nabywców • znaczenie danego produktu dla nabywców – absolutna konieczność zakupu, alternatywne źródło dostaw, produkty substytucyjne, zdolność samodzielnego wytwarzania produktu • wrażliwość na ceny – cena a wielkość zakupów, cena a jakość, stan informacji u odbiorców (oferty konkurencji), dostępność produktów substytucyjnych • wrażliwość na jakość i wartość marki dostawcy – produkty masowe, specjalistyczne i unikatowe, własne sieci sprzedaży, kontakt z klientem • stan informacji u odbiorców o produktach (ich zróżnicowaniu), formach i punktach sprzedaży 	x	x x x	x x

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza ogólnej siły przetargowej dostawców i siły przetargowej odbiorców wskazuje na ich dość znaczący wpływ na atrakcyjność sektora odzieżowego. Szczególnie widoczne jest to w przypadku odbiorców, którzy mogą z dużą siłą oddziaływać na producentów odzieży, zmuszając ich do produkcji dobrych jakościowo wyrobów i oferowania ich po niezbyt wysokich cenach. Wynika to z przewagi podaży nad popytem we wspomnianej branży.

Siła oddziaływania dostawców jest nieco słabsza niż odbiorców, co wynika ze specyfiki branży (branża pracochłonna, wykorzystująca tradycyjne i dostępne surowce).

Biorąc pod uwagę ocenę oddziaływania dostawców i odbiorców, którą można określić jako średnią, należy stwierdzić, że branża odzieżowa nie stwarza zbyt korzystnych warunków dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Zagrożenie stanowią głównie czynniki związane z siłą przetargową odbiorców i to one obniżają ogólną atrakcyjność branży. Ewentualne przeciwdziałania producentów odzieży to dalsze różnicowanie produktów, zwiększanie kontaktów z nabywcami (klientami) itp.

Siła przetargowa potencjalnych wchodzących i produktów substytucyjnych

Siła przetargowa potencjalnych wchodzących do branży odzieżowej zależy od wysokości barier wejścia. Według większości ocen bariery wejścia są stosunkowo niskie. Wynika to z relatywnie niskiej kapitałochłonności, w tym dość niskich nakładów na maszyny i urządzenia techniczne, budynki i budowle (małe wymagania lokalne), oraz dużych zasobów siły roboczej, zwłaszcza niżej wykwalifikowanej.

Niskie bariery wejścia, szczególnie w latach 90., wiązały się też z niskimi kosztami tworzenia nowych zdolności produkcyjnych, niewielkim zróżnicowaniem wyrobów, słabą siecią dystrybucji i nie najlepszym ogólnym stanem tradycyjnych producentów odzieży, zwłaszcza małych zakładów produkujących odzież z krajowych surowców i przeznaczoną dla masowego klienta.

Bariery wejścia były także niskie dla wielu importerów i sprzedawców odzieży konkurencyjnej cenowo. Relatywnie niskie bariery wejścia do branży odzieżowej były m.in. przyczyną pojawienia się przedsiębiorstw, które wyspecjalizowały się w zarządzaniu markami i tworzeniu sieci sprzedaży, lokując prawie całą produkcję w innych krajach (głównie Dalekiego Wschodu). Przykładami takich firm są tzw. spółki dystrybucyjne, jak LPP, Redan, Artman, posiadające sieć placówek sprzedaży w atrakcyjnych lokalizacjach (centra i galerie handlowe).

Dokonujące się zmiany systemowe oraz zmiany strukturalne w przemyśle odzieżowym spowodowały, że obecnie wysokość barier wejścia jest już bardziej zróżnicowana w zależności od segmentu rynku, dla którego dokonuje się oceny.

W segmencie odzieży specjalistycznej i opartej na najnowszych trendach mody bariery wejścia są coraz wyższe, co wynika m.in. ze wzrostu znaczenia takich czynników, jak reputacja istniejących już firm, znajomość ich marek, rozwinięta sieć dystrybucji i sprzedaży, wzrost lojalności klientów. Szczególnie dokonywana w ostatnich latach rozbudowa kanałów dystrybucji przez istniejących producentów i sprzedawców odzieży oraz pogłębianie związków z klientami mogą stanowić istotną przeszkodę dla podmiotów nowo wchodzących do branży odzieżowej. Podobnie mogą oddziaływać korzyści skali, szczególnie w zakresie marketingu (wysokie koszty wejścia na rynek z nowym produktem, kosztowne akcje promocyjne itp.).

Relatywnie mniejsze znaczenie mają takie bariery wejścia, jak dostęp do dostawców, technologia czy bariery prawne. W zasadzie nie stanowią one ograniczenia dla nowych wejść, czyli są zagrożeniem dla konkurencji w sektorze.

Zagrożenie ze strony substytutów jest obecnie niewielkie, odzieży bowiem nie można zastąpić czymś innym. Substytucyjność w pewnym stopniu może zagrażać niektórym firmom wyspecjalizowanym w produkcji z określonych materiałów (np. naturalnych czy sztucznych) lub w przypadku zmian trendów w modzie i stylu życia.

Zagrożeniem zbliżonym do substytucji mogłaby być tendencja do samowystarczalności klientów w zakresie odzieży i przygotowywanie jej we własnym zakresie (dostępność materiałów, maszyn do szycia, dodatków). Jak się jednak wydaje, inne czynniki, a przede wszystkim wzrost dochodów, relacje pomiędzy nimi a cenami odzieży, dostępność gotowej odzieży na rynku, rozwój sieci sprzedaży oraz lansowane sposoby zagospodarowywania wolnego czasu powodują, że zagrożenie to nie będzie miało miejsca.

W tabeli 5.3 przedstawiono główne czynniki siły przetargowej potencjalnych wchodzących i produktów substytucyjnych wraz z oceną ich wpływu na atrakcyjność branży dla przedsiębiorstw, które w niej funkcjonują.

Analizując siłę przetargową potencjalnych wchodzących do branży odzieżowej, można ją ocenić jako średnią, co oznacza, że mogą oni mieć wpływ na rentowność przedsiębiorstw funkcjonujących w tej branży. Zagrożenie to nie jest wysokie, zwłaszcza dla przedsiębiorstw liderów. Mogą oni wykorzystywać różne sposoby neutralizacji zagrożeń związanych z oddziaływaniem tej siły konkurencyjnej, m.in. zwiększać stopień zróżnicowania produktów, rozwijać w dalszym ciągu własne sieci sprzedaży czy umacniać lojalność klientów w stosunku do własnych marek.

Bardziej zagrożeni mogą być producenci mali i średni, produkujący z reguły tańszą odzież dla masowego i mniej zamożnego klienta. Dla tych firm konkurencją może być wzrost sprzedaży odzieży importowanej z krajów Dalekiego Wschodu, co spowodowałoby ograniczenie ich możliwości produkcyjnych.

Oceniając następną z sił konkurencyjnych w branży odzieżowej – produkty substytucyjne, należy stwierdzić, że nie ma ona istotnego znaczenia, co sprawia, że nie występują prawdopodobnie zagrożenia substytucją (trudno zastąpić odzież innymi produktami). Tym samym zajęcie dobrej pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa w branży powinno gwarantować im odpowiednie zyski ze względu na istniejący (niepomniejszony przez substytuty) popyt na wyroby odzieżowe.

Tabela 5.3. Ocena siły przetargowej potencjalnych wchodzących i produktów substytucyjnych w branży odzieżowej

Czynniki	Siła oddziaływania		
	słaba	średnia	duża
<p>Potencjalni wchodzący</p> <ul style="list-style-type: none"> • korzyści związane ze skalą działania i doświadczeniem • potrzeby kapitałowe (koszty tworzenia nowych zdolności produkcyjnych, działalności B + R, tworzenia sieci sprzedaży, promocji) • zasoby firm obecnych w branży i ich koszty – przewaga w zakresie kosztów • zróżnicowanie wyrobów – tożsamość produktów i producentów • dostępność do kanałów dystrybucji • poziom rozwoju technologii, <i>know-how</i> • lojalność klientów w stosunku do marki • polityka państwa (system koncesji, cła i bariery pozataryfowe, wymogi formalne) • bariery wyjścia (koszty wycofania się z rynku) 	x x x x x	x x x x x x	
<p>Produkty substytucyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • istnienie jednakowo efektywnych sposobów zaspokajania tej samej potrzeby w zakresie odzieży • zainteresowanie substytucją ze strony odbiorców • wrażliwość cenowa nabywców (klientów) • koszty zmiany dostawy przy zmianie danego produktu na substytut (koszty przestawienia, zmiany jakości, koszty logistyki i sprzedaży) • ostrość walki konkurencyjnej wśród dostawców substytutów (ich liczba, koncentracja podaży, agresywność) • szybkość i głębokość zmian technologicznych 	x x x x	x x	

Źródło: opracowanie własne.

Intensywność i struktura konkurencji w branży odzieżowej

Intensywność konkurowania w branży odzieżowej stanowi podstawową siłę przetargową, z którą muszą się liczyć producenci i dystrybutorzy odzieży. Szczególnie istotne są takie czynniki, jak dynamika rozwoju rynku, liczebność oraz siła konkurentów, ostrość walki konkurencyjnej, stopień zróżnicowania produktów, tożsamość marki i producenta, upodobania i preferencje klientów oraz ich lojalność.

Wielkość i zmiany popytu na odzież oraz jego struktura determinują funkcjonowanie przedsiębiorstw, ich rozwój oraz ostrość walki konkurencyjnej.

Ocenia się, że polski rynek odzieży jest relatywnie ubogi, jeśli mierzyć go wydatkami na odzież. W 2003 r. w Polsce na odzież wydawano na osobę przeciętnie ok. 400 zł (ok. 103 USD); poszukiwano głównie odzieży taniej i ze „średniej półki” (także używanej i importowanej z krajów Dalekiego Wschodu). Popyt na odzież wykazywał niewielką dynamikę wzrostu. W latach 2000–2003 był to wzrost o ok. 6% w cenach nominalnych (ze spadkiem o ok. 10–12 pkt proc. w cenach realnych)²⁷.

W latach 2004–2005 sytuacja nieco się poprawiła (wzrost rynku o ok. 7–8%), co wiązało się w dużym stopniu ze wzrostem sprzedaży krajowej w wyniku zwiększonych wydatków na odzież, zwłaszcza wśród powiększającej się grupy odbiorców z tzw. klasy średniej, preferujących markową odzież producentów krajowych²⁸. Wzrastała także sprzedaż eksportowa w wyniku realizacji kontraktów przerobowych, odnowienia eksportu na rynki wschodnie oraz penetracji rozwiniętych rynków zachodnich²⁹.

Podstawowe czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstw w branży odzieżowej związane są z kosztami produkcji, jakością wyrobów oraz poziomem ich cen. Ich relatywne znaczenie oraz wpływ na pozycję przedsiębiorstwa są różne w zależności od segmentu rynku. Można w tym zakresie wyodrębnić trzy podstawowe segmenty:

- rynek odzieży masowej (z tzw. niższej półki), na którym podstawową siłą przetargową stanowi cena,
- rynek odzieży klasycznej (dla klienta indywidualnego) o wysokiej jakości, gdzie siłą przetargową jest znajomość marki oraz korzystna relacja ceny do jakości,
- rynek odzieży specjalistycznej oraz markowej (marki globalne wiodących kreatorów mody), na którym siłą przetargową stanowią jakość oraz najnowsze trendy mody.

Drugą grupę czynników kształtujących intensywność konkurencji w branży stanowią czynniki związane z podażą, a przede wszystkim stopień jej koncentracji i zachodzące w tym zakresie zmiany, stopień zróżnicowania produktów oraz ostrość walki konkurencyjnej.

²⁷ Za: *Przemysł i rynek odzieży w Polsce*, „Gazeta Prawna” nr 91, 11.05.2005.

²⁸ W 2005 r. na odzież wydawano średnio 400–500 zł na osobę; www.pentor.pl; www.stat.gov.pl

²⁹ W 2005 r. w porównaniu z 2000 r. dynamika eksportu przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego (zatrudniających powyżej 49 osób) wyniosła 145,2%. Por. *Analiza wyników ekonomiczno-finansowych oraz obrotu handlu zagranicznego przemysłu lekkiego w latach 2000–2005*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, załącznik, s. 78.

W branży odzieżowej (podobnie jak w większości innych) można wskazać na trzy grupy konkurentów: tzw. konkurentów bezpośrednich (firmy, które produkuje i sprzedają na tym samym rynku i obsługują tych samych klientów), konkurentów potencjalnych (firmy, które oferują te same produkty, ale dla innych segmentów rynku) oraz konkurentów substytucyjnych (firmy zaspokajające te same potrzeby, ale innymi produktami). Największe znaczenie ma rywalizacja pomiędzy konkurentami bezpośrednimi. Należy jednak zauważyć, że obecni potencjalni konkurenci mogą stać się konkurentami bezpośrednimi w miarę dywersyfikacji swoich ofert produktowych. Dotyczy to zwłaszcza firm zachodnich, agresywnie penetrujących polski rynek odzieży.

Jak przedstawiono uprzednio, polski przemysł odzieżowy jest rozdrobniony, jakkolwiek coraz bardziej widoczne jest oddziaływanie dużych producentów (liderów rynku) na poziom konkurencji w branży poprzez umacnianie i wzrost wartości marki oraz rozwój sieci własnych salonów sprzedaży. Dokonujące się przekształcenia na światowych rynkach odzieżowych oraz zmiany strukturalne w branży odzieżowej (także w wyniku dokonywanych procesów restrukturyzacyjnych w tradycyjnych polskich firmach) doprowadziły do wykształcania się trzech grup przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstw, dla których główną podstawą działalności są wyroby własne wytwarzane we własnym zakresie lub z wykorzystaniem outsourcingu (np. lokowanie produkcji długoseryjnej w krajach o niższym koszcie siły roboczej); w tej grupie mieści się większość krajowych producentów i dystrybutorów odzieży;
- przedsiębiorstw skoncentrowanych na usługach konfekcjonowania odzieży, głównie w niższych segmentach rynku;
- przedsiębiorstw o mieszanej strukturze produkcji własnej i przerobowej³⁰.

W tabelicy 5.4 zestawiono podstawowe czynniki determinujące intensywność konkurencji w branży odzieżowej wraz z oceną ich oddziaływania na atrakcyjność dla producentów odzieży.

Intensywność konkurencji w branży odzieżowej jest dość duża, przez co wpływ oddziaływania konkurentów na sytuację w tej branży jest na tyle istotny, że zmniejsza jej atrakcyjność dla funkcjonujących przedsiębiorstw odzieżowych.

³⁰ Podział ten potwierdzają badania przeprowadzone przez Ewę Grandys w 2003 r. Wśród 29 przedsiębiorstw odzieżowych 7 firm skoncentrowanych było na własnej produkcji (w tym 3 duże i 3 małe), 10 firm na usłudze konfekcjonowania (w tym 9 małych) oraz 12 firm na jednym i drugim rodzaju produkcji (w tym 7 małych). Por. E. Grandys, *Perspektywy polskiego przemysłu odzieżowego na rynku europejskim*, 2004 (materiał powielony).

Tablica 5.4. Ocena intensywności konkurencji w branży odzieżowej

Czynniki	Siła oddziaływania		
	słaba	średnia	duża
• tempo wzrostu branży (wielkość i zmiany popytu)		x	
• stopień koncentracji podaży (liczba konkurentów, wielkość firm, zmiany koncentracji, połączenia)		x	
• stopień zróżnicowania produktów (łatwość różnicowania, relacje ceny do jakości)			x
• wielkość i stan zasobów konkurentów (zasoby materialne i niematerialne, pozycja finansowa, tempo przyrostu zdolności produkcyjnych)		x	
• wysokość kosztów stałych			x
• strategie konkurencji (ich różnorodność, znaczenie dla pozycji firmy, instrumenty rywalizacji, posunięcia odwetowe)	x		
• bariery wyjścia z sektora (stopień specjalizacji aktywów, koszty wycofania się z rynku)	x		

Źródło: opracowanie własne.

Ogólna ocena atrakcyjności branży odzieżowej

Syntetycznie ujmując, można stwierdzić w odniesieniu do analizowanych pięciu sił konkurencyjnych w branży odzieżowej, że:

- siła oddziaływania dostawców jest słaba; większość polskich przedsiębiorstw odzieżowych nie jest szczególnie uzależniona od żadnego z dostawców krajowych ani zagranicznych (ewentualnie z wyjątkiem produkcji przerobowej na eksport);
- nabywcy dysponują średnią siłą oddziaływania, którą wzmacniają: znaczenie produktu dla nabywców oraz ich wrażliwość na ceny;
- groźba pojawienia się substytutów w zasadzie nie istnieje;
- potencjalni wchodzący dysponują siłą przetargową ocenioną jako średnia, ale której znaczenie w przyszłości może być relatywnie większe;
- intensywność konkurencji w branży oceniono ogólnie jako średnią; wzmacniają ją jednak, powodując spadek atrakcyjności branży: stopień zróżnicowania produktów oraz agresywne strategie konkurencji liderów rynkowych i przedsiębiorstw zagranicznych.

Ocena sektora odzieżowego metodą pięciu sił konkurencyjnych wskazuje na jego średnią ogólną atrakcyjność z punktu widzenia prowadzenia w nim dochodowej działalności gospodarczej i możliwości rozwoju. Na sektor odzieżowy relatywnie silnie oddziałują konkurenci i nabywcy, przez co tworzą trudne warunki dla funkcjonujących w nim przedsiębiorstw odzieżowych. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku potencjalnych wchodzących do tego sektora, bo choć większą przewagę mają

przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze, to jednak ryzyko pojawiania się nowych uczestników jest duże. Najkorzystniej na atrakcyjność sektora wpływa jednak brak substytutów, gdyż w tym wypadku siła oddziaływania nie stanowi zagrożenia dla produkcji wewnątrz branży.

Powstaje zatem pytanie o atrakcyjność branży odzieżowej w Polsce w przyszłości. Trudno jednoznacznie określić, jak zmieniają się analizowane czynniki konkurencyjności (siły), a zwłaszcza warunki dla potencjalnych nowych konkurentów (producentów) oraz intensywność konkurencji wewnątrz branży.

W miarę liberalizacji rynku unijnego i krajowego (po wstąpieniu Polski do UE) należy oczekiwać wzrostu konkurencji ze strony firm zachodnich, głównie zagranicznych sieci sprzedaży, ale także ze strony eksportu firm krajów rozwijających się, w których produkcja włókien, tekstyliów i odzieży staje się domeną ze względów ekonomicznych (relatywnie niskie koszty robocizny przy niewysokiej kapitałochłonności)³¹. Obecnie ocenia się, że polskie wyroby są konkurencyjne na rynkach UE (zbliżona jakość produktu po niższej cenie), ale niekonkurencyjne cenowo w stosunku do krajów azjatyckich.

Wstąpienie Polski do UE oraz postępująca liberalizacja handlu wyrobami tekstylnymi i odzieżowymi stwarzają dla przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego zarówno szanse, jak i zagrożenia. Szansą jest możliwość działania i konkutowania na rozszerzonym, jednolitym rynku europejskim, czyli lokowania produkcji i podejmowania współpracy z firmami na rynkach, które dotychczas były trudno dostępne. Zagrożeniem może być natomiast całkowita liberalizacja handlu produktami tekstylnymi i odzieżowymi powodująca wzrost konkurencji zarówno ze strony firm zachodnich, jak i importu odzieży dalekowschodniej (głównie chińskiej) na rynek światowy i europejski, w tym polski.

Istotne zmiany w zakresie intensywności konkurencji w branży odzieżowej może powodować konsolidacja producentów oraz koncentracja dystrybutorów i sprzedawców.

Łączenie firm odzieżowych, zwłaszcza tych o znaczących pozycjach rynkowych, zmienia warunki konkurencji nie tylko dla nich samych, ale także dla innych przedsiębiorstw w branży (szczególnie małych i średnich) oraz często wpływa na zmniejszenie siły przetargowej dostawców i odbiorców. Sytuacja taka miała już miejsce w 2006 r. po połączeniu Vistuli i Wólczanki. Fuzja tych dwóch spółek zapewniła nowemu przedsiębiorstwu (Vistula & Wólczanka) mocniejszą pozycję rynkową i umożliwiła osiągnięcie określonych korzyści związanych głównie ze wspólną, uzupełniającą się ofertą na rynku odzieży męskiej, wzrostem wartości posiadanych marek oraz wspólną realiza-

³¹ Kraje rozwinięte (w tym UE) systematycznie zmniejszają swój udział w światowym eksporcie odzieży (w 1990 r. wyniósł on 37,7%, a w 2002 r. 23%). Za: *Przemysł i rynek odzieży*, op.cit.

cją projektów rozwojowych na rynkach zagranicznych. Nie bez znaczenia może być też przewidywana obniżka kosztów³².

Warunki konkurencji w branży może zmieniać także koncentracja handlu. Ten proces jest już obserwowany i dotyczy głównie tworzenia dużych sieci handlowych, które udostępniają swoje powierzchnie firmom odzieżowym otwierającym kolejne własne salony sprzedaży. W miarę zmniejszania się możliwości korzystania z dogodnych lokalizacji (duże miasta) konkurencja w tym zakresie może się zaostrzyć i powodować trudności przedsiębiorstw odzieżowych w dalszej rozbudowie sieci sprzedaży, m.in. podnosić jej koszty.

Dla rozwoju branży odzieżowej i wzrostu jej konkurencyjności istotne znaczenie może mieć realizacja zadań zapisanych w „Strategii dla przemysłu lekkiego na lata 2000–2007”. Podstawowe z nich to:

- wzrost innowacyjności wzorniczej i produktowej,
- rozwijanie bazy surowców naturalnych dla przemysłu lekkiego,
- wprowadzanie instrumentów wpływających na wzrost eksportu oraz intensyfikacja działań przedsiębiorstw w tym zakresie,
- zapewnienie uczciwej konkurencji na rynku krajowym oraz monitorowanie sytuacji na rynku globalnym³³.

Przygotowywane są także nowe założenia dotyczące rozwoju przemysłu lekkiego (w tym odzieżowego) do 2010 r., uwzględniające warunki funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw polskich na wspólnym rynku europejskim.

Kierunki działań strategicznych polskich przedsiębiorstw odzieżowych

Analiza pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera, jako metoda analizy strategicznej otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa, nie tylko pozwala na ogólną ocenę atrakcyjności sektora, w którym ono funkcjonuje, ale także stanowi podstawę określenia kierunków działań strategicznych i wyboru strategii konkurencji. Po przeprowadzeniu dalszych analiz, dotyczących wewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa (zasobów, umiejętności), można postawić pytanie, w kierunku której z bazowych strategii konkurencyjnych M.E. Portera przedsiębiorstwo zmierza: przywództwa kosztowego, zróżnicowania czy koncentracji.

Strategie większości polskich przedsiębiorstw odzieżowych koncentrowały się na przewadze kosztowej i niskich cenach. Przewaga ta została zagrożona przez przed-

³² Szerszy opis przesłanek i przewidywanych efektów przedstawionej fuzji można znaleźć w: *Vistula & Wólcznka*, Raport analityczny Domu Maklerskiego PKO BP, 18.09.2006.

³³ Szerzej: *Strategia dla przemysłu lekkiego na lata 2000–2007* (stan realizacji za okres 2000–2005), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.

siębiorstwa z krajów Dalekiego Wschodu i inne, zwłaszcza te o niskich kosztach robocizny, oraz przez import taniej odzieży. Przedsiębiorstwa, które opierają się na korzyściach skali, doświadczeniach oraz zróżnicowaniu produktów, mogą osiągać przewagę konkurencyjną w branży odzieżowej na podstawie strategii przywództwa kosztowego. Warunki, jakie muszą być spełnione w celu utrzymania przewagi kosztowej, są jednak trudne. Mogą je spełnić przedsiębiorstwa o relatywnie dużym udziale w branży (dotychczasowi liderzy), niskich kosztach pozyskiwania czynników produkcji oraz wysokiej jakości samych wyrobów odzieżowych i procesu ich sprzedaży.

Przeorientowanie strategii w kierunku przewagi opartej na zróżnicowaniu i wysokiej jakości nie jest łatwe ze względu na silną konkurencję firm zachodnich, posiadających lepsze produkty i technologie, globalne marki oraz większe możliwości wymiany międzynarodowej, zwłaszcza w Unii Europejskiej.

Wyniki uzyskane w ramach analizy pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera mogą być także wykorzystane przy wyborze ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Ich zestawienie z wynikami analizy bieżącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa działającego w danym sektorze pozwala na wybór jednej z trzech strategii: strategii ekspansji/silnego inwestowania, strategii selektywnego rozwoju lub strategii wykorzystywania pozycji rynkowej/wycofywania się (por. rysunek 5.2). Zgodnie z tym modelem wyboru strategii, mając na uwadze, że atrakcyjność branży odzieżowej oceniono jako średnią, przedsiębiorstwa w niej funkcjonujące mogą realizować każdą z wymienionych strategii, w zależności od oceny ich pozycji konkurencyjnej, mierzonej jednym (np. udział w rynku) lub wieloma wskaźnikami.

Przedsiębiorstwa o silnej pozycji konkurencyjnej – liderzy rynkowi – zmierzając będą w kierunku strategii ekspansji, natomiast przedsiębiorstwa o słabej pozycji w branży (których udział w rynku spada i które osiągają coraz gorsze wyniki finansowe) są zagrożone i powinny ewentualnie wycofać się z danego rynku.

Strategie ekspansji muszą być związane przede wszystkim z umacnianiem pozycji rynkowych oraz inwestowaniem w rozwój produktów, marketing, rozwój sieci sprzedaży oraz z rozszerzaniem powiązań międzynarodowych.

Podstawowe znaczenie ma szeroko rozumiany rozwój produktów (wyrobów odzieżowych), tj. ich racjonalne różnicowanie, wykorzystywanie nowych tkanin, dodatków i wzornictwa, poszukiwanie nisz rynkowych oraz podnoszenie jakości. Drugi istotny kierunek to realizacja modelu marketingowo-handlowego, opartego na kreacji marek i tworzeniu własnych sieci sprzedaży (sklepów), usprawnianiu dystrybucji i tworzeniu ścisłych powiązań z rynkiem, zwłaszcza w segmentach odzieży niemasowej³⁴.

³⁴ Por. *Przemysł i rynek odzieżowy...*, op.cit.

Rozwój krajowych producentów odzieży zależy nie tylko od odbudowy ich mocnych pozycji na rynku krajowym, ale także od sprostania rosnącej konkurencji na rynku unijnym i globalnym. Istotne warunki ekspansji eksportowej to:

- konkurencyjne produkty dające przewagę kosztowo-cenową,
- konkurencyjne warunki dostaw (kredyty kupieckie, rabaty),
- elastyczne dostosowywanie się do warunków rynku (prowadzenie systematycznych badań zachowań konsumentów),
- podnoszenie wartości własnych marek oraz ich skuteczna promocja³⁵.

5.3. Pytania i problemy do dyskusji

1. Wybierz jedno z polskich przedsiębiorstw odzieżowych i dokonaj dla niego oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje, z wykorzystaniem modelu M.E. Portera.
2. Dokonaj analizy grup strategicznych w polskim przemyśle odzieżowym i wskaż na różnice w strategiach rozwojowych wybranych przedsiębiorstw.
3. Jak może się zmienić siła oddziaływania poszczególnych uwarunkowań konkurencyjności polskich przedsiębiorstw odzieżowych w przypadku całkowitej liberalizacji obrotu wyrobami odzieżowymi w Unii Europejskiej?
4. W jaki sposób na poziom i intensywność konkurencji w sektorze odzieżowym w Polsce wpłynie dalszy proces łączenia się producentów odzieży i konsolidacji handlu?
5. W jakich czynnikach konkurencyjności małe i średnie przedsiębiorstwa odzieżowe mogą upatrywać swój sukces na rynku krajowym i międzynarodowym?
6. Czy branża odzieżowa jest branżą globalną? Jakie czynniki decydują o globalizacji sektora?
7. Dokonaj porównania rentowności branży odzieżowej ze średnią w przemyśle. Wskaż przyczyny rozbieżności.
8. Jak oceniają atrakcyjność polskiego sektora odzieżowego inwestorzy zagraniczni? W jakich źródłach upatrują swoją przewagę konkurencyjną?
9. Jakie bariery ograniczają powstawanie nowych, małych przedsiębiorstw odzieżowych?
10. Zaktualizuj wyniki analizy atrakcyjności sektora odzieżowego w Polsce, opierając się na najnowszych danych statystycznych oraz ocenach ekspertów i przedsiębiorstw.

³⁵ Por. *Strategia dla przemysłu lekkiego na lata 2000–2007*, op.cit.