

# Wykorzystanie analizy SWOT przy wyborze strategii na przykładzie firmy Vistula SA

## 9.1. Istota i procedura analizy SWOT

### 9.1.1. Założenia i charakterystyka analizy SWOT

Dobra strategia rozwoju stanowi podstawę sukcesu firmy, wymaga jednak wysiłku i determinacji ze strony kadry kierowniczej, które są potrzebne do jej wypracowania, wdrożenia w życie i ciągłego udoskonalania, aby nigdy nie straciła na znaczeniu. Należy przy tym pamiętać, że istotą skutecznej strategii jest wykreowanie wyjątkowego charakteru firmy, pozwalającego otoczeniu na odróżnienie jej od innych, konkurencyjnych firm.

Zbudowanie efektywnej i realistycznej strategii zawsze wymaga uważnego prześledzenia różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają lub mogą wpływać na przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Trzeba również zaznaczyć, że konkurencyjność przedsiębiorstwa jest przede wszystkim determinowana wewnętrznymi i zewnętrznymi, krótkookresowymi i długookresowymi czynnikami, które mogą być związane z różnymi obszarami w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>.

Analiza czynników determinujących strategię rozwoju firmy prowadzi do określenia pozycji strategicznej firmy na chwilę obecną oraz w przyszłości i jest nazywana analizą strategiczną, stanowiącą punkt wyjścia formułowania strategii<sup>2</sup>. Jedną z metod formułowania strategii rozwoju w ramach analizy strategicznej jest często stosowana analiza SWOT.

---

<sup>1</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 204.

<sup>2</sup> Por. rozdział 2.

Analiza SWOT określana jest jako metoda sprowadzająca się do badania mocnych i słabych stron firmy na tle jej najsilniejszych konkurentów oraz określania szans i zagrożeń płynących z otoczenia<sup>3</sup>. Jest to narzędzie powszechnie znane, proste w użyciu oraz pozwalające na szybki przegląd i ocenę sytuacji firmy.

W analizie tej wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa dzielą się na:

- wewnętrzne i zewnętrzne (kryterium miejsca powstawania),
- pozytywne i negatywne (kryterium sposobu oddziaływania).

Dopiero ze skrzyżowania tych dwóch kryteriów rodzą się cztery różne grupy czynników, które określamy jako<sup>4</sup>:

- wewnętrzne pozytywne – będące silnymi stronami,
- wewnętrzne negatywne – będące słabymi stronami,
- zewnętrzne pozytywne – będące szansami,
- zewnętrzne negatywne – będące zagrożeniami.

Za silne strony firmy uznaje się głównie jej wyjątkowe zasoby, umiejętności oraz specyficzne cechy odróżniające ją od innych podmiotów. Są to elementy przewagi konkurencyjnej, na podstawie których można tworzyć określone strategie działania.

Z kolei słabe strony firmy to te jej elementy, które ograniczają jej sprawność działania lub hamują dalszy rozwój.

Zarówno w przypadku silnych, jak i słabych stron firmy nie ma uniwersalnych definicji, gdyż są to pojęcia, które należy precyzować w zależności od sytuacji, zwykle na użytek konkretnej firmy i jej otoczenia. Pomoc stanowić mogą jedynie takie narzędzia diagnostyczne, jak lista obszarów strategicznie ważnych dla funkcjonowania firmy i charakterystyka najlepszego konkurenta lub ich grupy.

Każda systematyczna analiza słabych i mocnych stron firmy powinna obejmować trzy etapy działania<sup>5</sup>:

- wskazanie kluczowych obszarów działalności,
- wybór układu odniesienia do oceny sił i słabości firmy,
- zbudowanie profilu konkurencyjnego firmy i podsumowanie wyników analizy.

Wszystkie trzy etapy są ze sobą wzajemnie powiązane i dopiero po ich przejściu uzyskujemy syntetyczny obraz stanu rozpatrywanej firmy, na podstawie którego można podjąć decyzję o wyborze odpowiedniej strategii działania. Dokładna charakterystyka każdego z trzech etapów została przedstawiona dalej.

<sup>3</sup> SWOT jest akronimem angielskich słów: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*.

<sup>4</sup> Por. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 60.

<sup>5</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 171–181.

### Wskazanie kluczowych obszarów działalności (etap 1)

Rozpatrywanie sił i słabości firmy w zakresie kluczowych obszarów działalności pozwala na strukturalizację procesu tworzenia i oceny sił i słabości firmy oraz na wykorzystanie analizy otoczenia. W analizie strategicznej zaleca się, po analizie sytuacji w otoczeniu i konkretnej grupy strategicznej, w skład której wchodzi badana firma, stosowanie 5–7 zestawów działań, które mogą być kluczowe w przypadku budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej firmy. Obszarami tych działań są najczęściej<sup>6</sup>:

- technologia i produkcja,
- marketing i dystrybucja,
- finanse i rachunkowość,
- zarządzanie ludźmi,
- organizacja i zarządzanie,
- obsługa posprzedażna i serwis.

W zależności od sytuacji każdy z wymienionych obszarów może zostać podzielony na podobszary. Analiza sił i słabości firmy powinna być rozpatrywana według przedstawionych obszarów, gdyż gwarantują one uchwycenie najistotniejszych z punktu widzenia firmy czynników determinujących jej obecną i przyszłą pozycję w otoczeniu.

### Wybór układu odniesienia do oceny sił i słabości firmy (etap 2)

Analiza silnych i słabych stron firmy przeprowadzana jest często bez żadnego układu odniesienia, reprezentującego konkurencję i stanowiącego bazę do porównań. Dobrze przygotowana analiza powinna uwzględniać analizę grup strategicznych, określającą konkurentów, którzy obecnie stanowią układ odniesienia do oceny pozycji firmy na rynku, i odpowiadającą na pytanie o rozwój sytuacji w przeszłości.

Przy wyborze układu odniesienia służącego do oceny sił i słabości firmy możliwe są trzy podejścia, polegające na<sup>7</sup>:

- znalezieniu „najgroźniejszego” konkurenta – lidera, z którym będziemy porównywali naszą firmę,
- równoczesnym analizowaniu wszystkich konkurentów w danej grupie strategicznej oraz liderów pozostałych grup strategicznych,
- wyszukiwaniu liderów spoza branży.

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 174.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 175.

Wybór wzorcowego konkurenta (lidera) powinien być uzależniony od tego, czy spełnia on przynajmniej część warunków marketingowych i organizacyjnych uznanych za najlepszy wyznacznik jego prawidłowego wyboru. Wśród warunków marketingowych najistotniejsze są<sup>8</sup>:

- udział w rynku – co najmniej taki, jak firmy, dla której prowadzimy analizę, a najlepiej większy i rosnący w szybszym tempie,
- strategia rynkowa – agresywna i nakierowana na zwiększanie udziału w rynku, wzrost zyskowności, eliminację słabych graczy rynkowych i budowanie własnego wizerunku,
- zyski – najlepiej powyżej przeciętnej w branży,
- produkty/usługi – charakteryzujące się wysoką jakością, często modyfikowane i usprawniane oraz umiejętnie wprowadzane na rynek.

Z kolei w przypadku kwestii organizacyjnych za najważniejsze uznaje się:

- strukturę kosztów – lepszą niż struktura w badanej firmie,
- technologię produkcji/świadczenia usług – porównywalną bądź lepszą,
- logistykę – bardzo sprawną,
- system naboru i selekcji personelu – odrzucający słabych kandydatów na pracowników i kształcący doskonałych menedżerów.

Firma spełniająca wyżej wymienione warunki w całości lub chociażby w części staje się pewnego rodzaju drogowskazem strategicznym dla słabszych konkurentów, gdyż:

- stanowi wygodny układ odniesienia przy przeprowadzaniu analizy sił i słabości firmy,
- ułatwia przygotowanie takich programów działania, które pozwolą zmniejszyć dystans do lidera,
- pozwala uniknąć popełnionych błędów i zastosować wyjątkowe rozwiązania warunkujące sukces,
- pomaga w nauce i upraszcza proces budowania własnej strategii.

Na tej podstawie firma może wykreować własną strategię działania, która będzie polegała np. na zajęciu pozycji lidera w grupie strategicznej, przejściu do innej grupy czy zbudowaniu zupełnie nowej koncepcji strategicznej. Wadą tego podejścia jest natomiast koncentracja wysiłków i porównywanie się wyłącznie do lidera danej grupy strategicznej, co w dużym stopniu rzutuje na „głębokość” analizy. Analiza wszystkich konkurentów w danej grupie strategicznej oraz liderów pozostałych grup strategicznych daje z kolei bardziej zrównoważony i pełniejszy obraz sytuacji, w której znajduje się firma. Jest ona jednak czasochłonna, znacznie kosztowniejsza oraz trudniejsza

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 176–177.

w precyzyjnej interpretacji i formułowaniu wniosków. Przyjęcie za układ odniesienia wiodącej firmy spoza sektora również jest uznawane za dobre rozwiązanie, gdyż pozwala na porównywanie się do najlepszych, kopiowanie ich rozwiązań i korzystanie z ogólnodostępnej wiedzy, której zastosowanie w praktyce może stanowić potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej firmy.

### Zbudowanie profilu konkurencyjnego firmy i podsumowanie wyników analizy (etap 3)

Zbudowanie profilu konkurencyjnego firmy sprowadza się przede wszystkim do porównania z głównym konkurentem oraz dokonania interpretacji i stworzenia zarysu funkcjonalnych programów działania. W ramach tych czynności przeprowadzamy ogólne podsumowanie efektów tego działania poprzez ustalenie, jaka jest ilość słabych i mocnych stron naszej firmy, lub poprzez odpowiedź na pytanie, czy dana firma jest gorsza, czy też lepsza od przyjętego do analizy wzorca. Następnie budujemy syntetyczną tablicę, zawierającą ocenę zidentyfikowanych mocnych i słabych stron firmy we wszystkich interesujących nas obszarach działalności i w porównaniu z konkurentami. W takiej tablicy powinni być uwzględnieni wszyscy główni konkurenci z grupy strategicznej oraz z branży, a także powinna być zastosowana czterostopniowa lub trzystopniowa skala porównawcza, pozwalająca na rozbudowane i bardziej jednoznaczne porównanie się z konkurentami w interesujących firmę obszarach.

Przeprowadzenie analizy silnych i słabych stron (czynników wewnętrznych w analizie SWOT) ma umożliwić kierownictwu firmy, na jakich obszarach działalności firma powinna się skoncentrować, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Jednocześnie metoda ta pozwala na eliminowanie istniejących słabości i wyszukiwanie tych silnych stron, które mogą stanowić przyszłe źródło wyjątkowości firmy. Niezwykle ważne w tym procesie jest jednak zrozumienie podziału na słabości będące wynikiem nieefektywnego zarządzania i te, które są pochodną strategii. W przypadku słabości wynikających z zarządzania należy je systematycznie ograniczać, jako że zagrażają one pozycji konkurencyjnej firmy. Z kolei słabości wiążące się ze strategicznymi wyborami są od firmy niezależne, a zatem wcale nie powinna się ona nimi zajmować<sup>9</sup>.

Dopełnieniem analizy silnych i słabych stron jest analiza zewnętrznych szans i zagrożeń. Stanowi ona drugi wymiar analizy SWOT, w którym układem odniesienia jest to, co zachodzi w otoczeniu firmy. Układem tym mogą być główni partnerzy firmy na rynku (dostawcy, odbiorcy, konkurenci) lub podział otoczenia na obszary różniące się pod względem funkcjonalnym.

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 171–181.

Diagnoza powiązań firmy z otoczeniem ma na celu wskazanie szans, czyli tendencji i zjawisk, które trzeba wykorzystywać, gdyż mogą one stać się bodźcem rozwoju, oraz zagrożeń, czyli barier, utrudnień, dodatkowych kosztów i niebezpieczeństw, których należy unikać. Odróżnienie pierwszych od drugich nie zawsze jest proste, gdyż każde istotne wydarzenie w otoczeniu firmy może stać się dla niej zarówno szansą, jak i zagrożeniem, w zależności od sposobu identyfikacji i wykorzystania dla własnych korzyści tegoż wydarzenia. W tym przypadku najlepszym rozwiązaniem jest wykrywanie pozornych niebezpieczeństw, a następnie ich przekwalifikowanie na okazje, umożliwiające zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>10</sup>.

Podsumowując rozważania na temat analizy SWOT, należy nadmienić, że nie jest tu wymagane systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników (silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń), lecz przede wszystkim zidentyfikowanie czynników kluczowych, mogących mieć wpływ na przyszłą sytuację firmy, nadanie im odpowiednich wag i dopiero na tej podstawie dokonanie oceny ich znaczenia dla firmy<sup>11</sup>. Wskazanie najważniejszych „złych” i „dobrych” elementów firmy oraz jej otoczenia i zapoznanie się z siłą ich wpływu na sytuację firmy może stanowić znaczącą odpowiedź przy podejmowaniu efektywnych decyzji w zakresie wyboru najskuteczniejszej strategii.

Poza tym analiza SWOT powinna uwzględniać zarówno zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, jak i prognozy dotyczące tych zmian, a więc powinna być dokonywana dla różnych okresów, co pozwala na tworzenie strategicznych planów dotyczących kierunku i sposobu działania firmy oraz umożliwia weryfikację przyjętej wcześniej strategii.

Gdy uzyskane wyniki nie pozwalają na bezsporny wybór jednej ze strategii, wtedy przeprowadzona analiza SWOT powinna zostać uzupełniona oceną poszczególnych wariantów strategii. Analiza porównawcza możliwych do przyjęcia wariantów strategii sprowadza się do określenia ważności wytypowanych wcześniej sił, słabości, szans i zagrożeń, wpływających na wybór strategii, oraz oceny atrakcyjności poszczególnych wariantów strategii.

## 9.1.2. Implikacje strategiczne analizy SWOT

Wbrew powszechnie panującym przekonaniom analiza sił, słabości oraz szans i zagrożeń (analiza SWOT) nie powinna być utożsamiana wyłącznie z „narzędziem”

---

<sup>10</sup> Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s. 114–122.

<sup>11</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 237.

służącym do diagnozowania firmy i jej otoczenia. Przeprowadzenie analizy SWOT zgodnie z ogólnie przyjętymi regułami i zaleceniami (przedstawionymi wcześniej) pozwala na uzyskanie wyników, które mogą stanowić podstawę do wyznaczenia właściwej strategii działania firmy. Określenie pozycji strategicznej i kierunku rozwoju następuje przede wszystkim w wyniku maksymalizowania szans płynących z otoczenia i mocnych stron przedsiębiorstwa lub minimalizowania zagrożeń występujących w otoczeniu tegoż przedsiębiorstwa oraz jego słabych stron. Warto przy tym pamiętać, że o ile pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa informuje o sposobie wykorzystania zasobów i umiejętności do sprostania wymogom klientów i radzenia sobie z konkurencją w sektorze, o tyle pozycja strategiczna firmy rozszerza zakres przedmiotowy informacji o przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu i w ten sposób określa perspektywy rozwoju oraz przyszłą rolę danego podmiotu w otoczeniu<sup>12</sup>.

Podejście do analizy SWOT jako metody wyboru strategii wraz ze schematem postępowania służącym do formułowania wariantów strategicznych dla przedsiębiorstwa w zależności od jego sytuacji przedstawił H. Weihrich. W ramach swojej koncepcji wyłonił on cztery modelowe sytuacje strategiczne firmy uwarunkowane przewagą czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy oraz odpowiadające tym sytuacjom cztery modelowe typy strategii normatywnych<sup>13</sup>:

- maxi-maxi (przewaga mocnych stron i szans),
- mini-maxi (przewaga słabych stron i szans),
- maxi-mini (przewaga mocnych stron i zagrożeń),
- mini-mini (przewaga słabych stron i zagrożeń).

Strategia agresywna (maxi-maxi) polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii między mocnymi stronami firmy i szansami płynącymi z otoczenia. Jest to strategia znamionująca silną ekspansję i zdywersyfikowany rozwój, dla której celem nadrzędnym jest wykorzystywanie pojawiających się szans, wzmacnianie dotychczasowej pozycji na rynku, przejmowanie firm o tym samym profilu i koncentrowanie zasobów na konkurencyjnych produktach.

Strategia konserwatywna (maxi-mini) wiąże się z redukowaniem negatywnego wpływu otoczenia poprzez możliwie najlepsze wykorzystanie potencjału drzemiącego w firmie. Charakterystyczne dla tej strategii są działania prowadzące do selekcji produktów, segmentacji rynku, obniżki kosztów, ulepszania produktów konkurencyjnych, rozwoju produktów, wchodzenia z nowymi produktami na nowe rynki.

---

<sup>12</sup> Por. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 283.

<sup>13</sup> Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op.cit., s. 239.

Strategia konkurencyjna (mini-maxi) ma na celu likwidację słabych stron funkcjonowania firmy oraz zwiększanie jej konkurencyjności w wyniku maksymalnego wykorzystania istniejących w otoczeniu szans sprzyjających dalszemu rozwojowi. Do kluczowych działań wchodzących w skład tej strategii zaliczamy te, które przyczyniają się do zwiększania zasobów finansowych i handlowych, ulepszania linii produktów, zwiększania produktywności, redukcji kosztów, usprawniania firmy, utrzymania, powiększania lub tworzenia nowej przewagi konkurencyjnej (w wyniku inwestowania).

Strategia defensywna (mini-mini) polega na przetrwaniu i utrzymaniu się na rynku zarówno przez ograniczanie wpływu słabości występujących w firmie, jak i przez minimalizowanie zagrożeń kreowanych ze strony otoczenia. Działaniami, które cechują tę strategię, są: redukcja kosztów, zmniejszenie zdolności produkcyjnych oraz zatrzymanie procesu inwestycyjnego.

Wymienione i opisane powyżej strategie tworzą macierz (2 x 2), która uwzględnia z jednej strony szanse i zagrożenia płynące z otoczenia, a z drugiej silne i słabe strony badanej firmy. Macierz wyboru strategii działania zbudowana na podstawie analizy SWOT i wskazująca na powiązania poszczególnych strategii z czynnikami pozytywnymi i negatywnymi, uwarunkowanymi zewnętrznymi lub wewnętrznymi, została przedstawiona w tabeli 9.1<sup>14</sup>.

**Tabela 9.1. Macierz wyboru strategii działania utworzonych na podstawie analizy SWOT**

Otoczenie Firma	Szanse	Zagrożenia
Silne strony	<i>Strategia agresywna</i> Jest realizowana w sytuacji, w której w firmie przeważają silne strony, a w otoczeniu szanse, co pozwala na ekspansywny i zdywersyfikowany rozwój.	<i>Strategia konserwatywna</i> Stosuje się ją przy założeniu występowania niekorzystnej sytuacji w otoczeniu firmy, redukowanej odpowiednim wykorzystaniem przewagi w zakresie silnych stron.
Słabe strony	<i>Strategia konkurencyjna</i> Zaleca się jej wdrażanie wówczas, gdy mamy sprzyjające warunki zewnętrzne, pozwalające na minimalizowanie wewnętrznych słabości firmy.	<i>Strategia defensywna</i> Znajduje zastosowanie w przypadku, gdy firma działa w otoczeniu pełnym zagrożeń i jest zdominowana wewnętrznymi słabościami, a więc jej podstawowym celem staje się przetrwanie na rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 182–186.

<sup>14</sup> Koncepcja analizy SWOT wykorzystywana jest w bardziej rozbudowanej metodzie analizy TOWS/SWOT, eksponującej dwoistość podejścia: od analizy czynników zewnętrznych do analizy wnętrza (TOWS) lub odwrotnie – od wnętrza na zewnątrz. Szerzej zob. m.in. T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 298–308.



### 9.1.3. Zalety i wady SWOT jako metody wyboru strategii

Analiza SWOT uznawana jest za wyjątkowo pomocne i atrakcyjne narzędzie przy formułowaniu strategii rozwoju firmy w ramach zarządzania strategicznego. Procedura przeprowadzania analizy wymusza wyszukanie zarówno mocnych i słabych stron wewnątrz firmy, jak i szans oraz zagrożeń występujących w otoczeniu, co wydatnie zwiększa dokładność i trafność diagnozy.

Analiza ta ma charakter uniwersalny, gdyż w zależności od umiejętności osób, które mają się nią posługiwać, ich podejścia, znajomości tematu czy potrzeb metoda ta może stać się bardzo prostym lub wyjątkowo skomplikowanym narzędziem oceny silnych i słabych stron firmy oraz zewnętrznych szans i zagrożeń. Uważa się również, że stanowi ona najbardziej kompleksową ze wszystkich metod analizy strategicznej, ponieważ uwzględnia wszystkie czynniki wpływające na potencjał rozwojowy firmy. Jednocześnie pozwala wyodrębnić najważniejsze, z punktu widzenia firmy, strategiczne kwestie rozwoju w każdej z czterech grup. W przypadku analizy SWOT sformułowana została również tzw. lista pytań strategicznych, które ukierunkowują poszukiwanie strategicznych czynników rozwoju analizowanego przedsiębiorstwa<sup>15</sup>.

Ponadto analiza SWOT umożliwia swobodne przejście od analizy strategicznej do sformułowania planu strategicznego. Inną jej zaletą jest identyfikowanie czynników, na które firma ma wpływ i na których powinna koncentrować uwagę, oraz czynników od niej niezależnych, w przypadku których powinna zachowywać neutralność.

Zasady obowiązujące w przypadku analizy SWOT (unikac zagrożenia, wykorzystywać szanse, wzmocnić słabe strony i opierać się na mocnych stronach) są zarazem i proste, i trudne, a czasami nawet bardzo skomplikowane w realizacji. Niemniej jednak jasno wytyczają kierunek postępowania i nie powodują niezrozumienia wśród analityków.

Wreszcie, analiza ta ułatwia przełamywanie stereotypów i błędnych nawyków myślowych kadry kierowniczej, wypaczających poprawną ocenę sytuacji firmy. W opinii kierownictwa wszystkie ograniczenia i trudności mają początek na zewnątrz firmy, w otoczeniu, które nieustannie powoduje kryzysowe sytuacje i stanowi barierę dla jej rozwoju. Tymczasem SWOT skutecznie weryfikuje te poglądy, obnażając niedociągnięcia powstające wewnątrz firmy i stanowiące o jej słabościach.

---

<sup>15</sup> A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Casus*, R.D. Irwin, Homewood, Ill., wyd. 4, Boston 1987, s. 98; za: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 2, PWE, Warszawa 1999, s. 210–211.

Oprócz niewątpliwych zalet analiza SWOT ma także pewne wady, z których za istotne uznać należy zarówno brak jednolitego zdefiniowania i usystematyzowania zakresu pojęć opisujących mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, jak i trudności w wyborze idealnego wzorca do porównań dla analizowanej firmy. W rezultacie ocena silnych i słabych stron firmy może mieć różny charakter w zależności od osoby przeprowadzającej badanie, a ujęcie niejednoznacznych wydarzeń lub trendów w kategoriach szansy lub zagrożenia staje się sprawą prognozy, a nie jasnej i obiektywnej oceny.

W przypadku analizy SWOT nie możemy też mówić o uniwersalnym i standardowym schemacie, według którego byłaby ona przeprowadzana w praktyce i który pozwoliłby na jej obiektywizację. Szczęólnego znaczenia nabiera tutaj niejasny i często subiektywny system ustalania wag dla wskazanych czynników identyfikujących firmę i jej otoczenie oraz często niewytłumaczalna ocena wpływu tychże czynników na dalszy rozwój firmy. Wątpliwości budzi również sposób, w jaki oceniający określają tendencje zmian mogących zachodzić w obrębie wytypowanych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, oraz fakt, że w zależności od intencji analityków wyniki analizy SWOT mogą stanowić zarówno diagnozę, jak i prognozę sytuacji firmy.

Poza tym specyfika analizy SWOT niejednokrotnie zmusza do stosowania różnych podejść w zależności od celów, które mają zostać zrealizowane. W praktyce oznacza to, że analiza ta będzie się różniła w zależności od rodzajów prowadzonej przez firmę działalności i rynków geograficznych, na których działają. Inaczej będzie ona wyglądała w przypadku firm wyspecjalizowanych i działających na jednym rynku, a inaczej w sytuacji, gdy firmy funkcjonują na wielu rynkach i oferują różnorodne produkty.

Konstrukcja analizy SWOT nie pozwala także na jednoznaczne stwierdzenie przewagi tej metody nad innymi metodami analiz strategicznych. W wielu wypadkach analiza SWOT musi być wręcz uzupełniana innymi metodami analizy strategicznej w celu uzyskania prawidłowej oceny przedsiębiorstwa i wyznaczenia dla niego dalszego kierunku działania.

Bezdiskusyjna jest natomiast kwestia, że efektywność i skuteczność analizy SWOT zawsze będzie zależać od stopnia szczegółowości jej przeprowadzania oraz od poprawnej weryfikacji uzyskanych wyników. Należy pamiętać, że nie wolno jej realizować „w próżni”, a oceniając silne i słabe strony firmy, trzeba określić układ odniesienia, względem którego będziemy oceniać badaną firmę, lub standardy, do jakich należy dążyć. Brak wspomnianego wzorca może się przyczynić do popełnienia błędów i zmniejszenia wartości poznawczej przeprowadzanej analizy.

## 9.2. Analiza SWOT i wybór strategii dla firmy Vistula SA

### 9.2.1. Prezentacja firmy odzieżowej Vistula SA<sup>16</sup>

Poniżej przedstawiono historię powstania badanej spółki, dotychczasowe poczynania w ramach prowadzonej działalności oraz sytuację bieżącą (na początek XXI w.) wraz z rysującymi się perspektywami rozwoju. Dodatkowo omówiono również profil działalności spółki, wskazano jej rynki zbytu, konkurentów, odbiorców, zaopatrzenie oraz istotne powiązania i zależności występujące w otoczeniu konkurencyjnym. W ramach analizy potencjału wewnętrznego i kondycji ekonomiczno-finansowej spółki skoncentrowano się na badaniu sprawozdań finansowych, przy czym ze względu na ograniczony dostęp do niektórych informacji wybrane dane liczbowe oraz wyniki finansowe dotyczą lat 2002–2005.

#### Historia firmy

Vistula SA z siedzibą w Krakowie jest następcą prawnym Krakowskich Zakładów Przemysłu Odzieżowego Vistula, które powstały w 1967 r. z przekształcenia Państwowej Fabryki Mundurów Wojskowych. W latach 70. miał miejsce szybki rozwój przedsiębiorstwa, który pozwolił na zmodernizowanie zakładu w Krakowie oraz powstanie nowych zakładów w Staszowie, Myślenicach, Przeworsku i Łańcucie. Na początku lat 90. rozpoczęto prywatyzację przedsiębiorstwa, która zaowocowała w 1991 r. przekształceniem ZPO Vistula w jednoosobową spółkę skarbu państwa. Firma Zakłady Przemysłu Odzieżowego „Vistula” SA została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Krakowie pod numerem RHB-3159. Dwa lata później, 30 września 1993 r., spółka zadebiutowała na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych pod nazwą ZPO Vistula SA. W 1994 r. w celu zwiększenia tempa realizacji przedsięwzięć rozwojowych kapitał akcyjny spółki został podniesiony z 10 do 12 mln zł. Głównymi akcjonariuszami spółki, posiadającymi powyżej 5% głosów na walnym zgromadzeniu, zostały: PZU SA (6,16 %), Pekao SA (6,12%) oraz Pioneer SA (5,29%).

---

<sup>16</sup> Opracowano na podstawie raportów rocznych publikowanych przez spółkę oraz informacji dostępnych o spółce w serwisach internetowych: <http://www.vistula.pl>, <http://www.bdm.com.pl> i <http://www.millenniumdm.pl>

Zmiany w otoczeniu gospodarczym, które nastąpiły w latach 90., w tym pojawienie się możliwości swobodnego pozyskiwania materiałów produkcyjnych, wpłynęły na wzrost konkurencji krajowej oraz intensyfikację konkurencji zagranicznej. Ta ostatnia była reprezentowana zarówno przez firmy zachodnie dostarczające odzież „z górnej półki”, jak i przez podmioty sprowadzające tanie i niskie jakościowo produkty odzieżowe ze Wschodu. Wzrastająca konkurencja na rynku sprawiła, że w kolejnych latach swojej działalności Vistula kontynuowała rozpoczęty program inwestycyjny, nakierowany nie tylko na działania jakościowe i wydajnościowe, ale także na działania odtworzeniowe oraz modernizacyjne. Aby przetrwać i umocnić swoją pozycję na rynku, spółka zaczęła szukać możliwości zbytu na produkowane wyroby za granicą. W rezultacie skoncentrowała się na produkcji przerobowej dla firm zachodnich, przy czym prowadzone były również działania w zakresie podniesienia jakości wyrobów oraz rozbudowania własnej sieci sprzedaży.

Na początku lat 90. sprzedaż spółki była realizowana wyłącznie poprzez sieci hurtowe i sklepy oferujące wyroby różnych marek, co ewidentnie ograniczało kontrolę nad systemem dystrybucji i przekładało się na wzrost kosztów funkcjonowania związanych z utrzymywaniem wysokiego poziomu kapitału obrotowego. W celu rozwiązania tego problemu spółka m.in. zakupiła na własność obiekt handlowy w Kaliningradzie, zawarła 28 długofalowych umów handlowych z kluczowymi odbiorcami krajowymi oraz zainicjowała współpracę z łódzką Wólczańką, w wyniku której stworzona została nowa kolekcja młodzieżowa Absolwent. Na przestrzeni kolejnych 5 lat liczba sklepów firmowych spółki stale wzrastała (w 1998 r. funkcjonowało już 28 sklepów firmowych w kraju i 2 za granicą, tj. w Sankt Petersburgu i Kaliningradzie). Na koniec 1999 r. spółka posiadała 5 zakładów produkcyjnych: zakład wiodący w Krakowie i 4 zakłady filialne w Staszowie, Myślenicach, Przeworsku i Łańcucie, oraz 51 sklepów firmowych zlokalizowanych na terenie całego kraju, w których prowadzona była sprzedaż detaliczna wyrobów własnych oraz wyrobów komplementarnych. Był to rezultat polityki handlowej, która ukierunkowana została na rozwój sieci własnych sklepów i salonów firmowych. Ponadto, aby zwiększyć swój udział w rynku krajowym, spółka zdecydowała się rozszerzyć asortyment własny, wprowadzając do sprzedaży kolekcję ubrań luksusowych, jako uzupełnienie kolekcji typowych ubrań klasy średniej. Firma zaplanowała także produkcję odzieży bardzo taniej o prostym kroju, skierowaną do ludzi najmniej zamożnych. Sprzedaż tych wyrobów miała być jednak prowadzona pod inną marką, aby klient nie kojarzył spółki z produktami klasy niskiej.

Na tle panującej pod koniec lat 90. trudnej sytuacji w branży odzieżowej Vistula prezentowała się zupełnie przyzwoicie, co było efektem konsekwentnie realizowanych działań w zakresie zwiększania konkurencyjności. Przeprowadzona modernizacja majątku trwałego (głównie maszyn szwalniczych) i procesu produkcji oraz zwięks-

szanie sprzedaży wyrobów własnych na rynku krajowym przy jednoczesnym rozszerzaniu oferty handlowej, a także położenie nacisku na rozwój własnych sklepów firmowych i poprawę działalności marketingowej znacząco przyczyniły się do umocnienia spółki na pozycji największego i najsilniejszego producenta odzieży w gronie rodzimych firm odzieżowych.

Niestety, pomimo konieczności prowadzenia dalszych działań restrukturyzacyjnych, będących następstwem zmian zachodzących na rynku odzieżowym, a zwłaszcza spadku rentowności produkcji przerobowej, który został wywołany pojawieniem się nowych producentów oraz wzrostem kursu walutowego złotówki wobec euro, zostały one istotnie ograniczone. Główną tego przyczyną były działania spekulacyjne, które doprowadziły do pogorszenia się sytuacji finansowej spółki w latach 2001–2002. Przejęcie pakietów kontrolnych akcji spółki przez spekulantów doprowadziło do realizacji nietrafionych projektów produktowych (np. projektu *Artisti Italiani*) i w rezultacie do uszczuplenia posiadanych zasobów finansowych. Z zaistniałej sytuacji kryzysowej spółkę wyprowadzili nowi inwestorzy finansowi, którzy pod koniec 2003 r. nabyli kontrolne pakiety akcji i ponownie rozpoczęli działania restrukturyzacyjne. W ramach tych działań rozpoczęto przekształcanie spółki z podmiotu typowo produkcyjnego w podmiot handlowy z własnymi sieciami detalicznymi i markami oraz wznowiono restrukturyzację potencjału produkcyjnego poprzez wyodrębnianie zakładów produkcyjnych do spółek zewnętrznych lub ich sprzedaż i usprawnienie systemu logistyki. Jednocześnie wprowadzono dywersyfikację produkcji w zakresie zróżnicowania asortymentu wyrobów oraz miejsc ich wytwarzania, ale przy zachowaniu kontroli jakościowej i technologicznej. Restrukturyzacja spółki, w ramach której zmniejszono zatrudnienie, ograniczono koszty rzeczowe, wdrożono nowoczesne metody zarządzania posiadanymi markami i ich produkcją, sprzedano zbędne nieruchomości i majątek produkcyjny w Staszowie oraz zaczęto rozwijać sieć sprzedaży detalicznej opartej na własnych sklepach firmowych, zaowocowała poprawą jej sytuacji ekonomiczno-finansowej.

W 2004 r. ok. 30% przychodów ze sprzedaży spółki pochodziło ze zbytu własnych produktów we własnej sieci dystrybucji, którą na koniec 2004 r. tworzyło 37 salonów firmowych. W celu zapewnienia dostaw do własnych sklepów oraz z uwagi na korzyści, jakie wiązały się z produkcją przerobową odzieży dla znanych sieci detalicznych, spółka częściowo pozostawiła w swoich strukturach działalność produkcyjną. Tym samym powstała w wyniku działań restrukturyzacyjnych Grupa Kapitałowa Vistula SA, obejmująca podmiot dominujący i podmioty zależne, osiągnęła w 2004 r. 19,3 mln zł zysku netto, z którego ok. 14 mln zł wypracowano dzięki działalności podstawowej.

Zwiększenie efektywności działań sprzedażowych w salonach firmowych oraz renegecja dotychczasowych kontraktów przerobowych, w tym rezygnacja z mało

rentownych umów, ugruntowały stabilną pozycję finansową spółki i przyczyniły się do znacznego wzrostu marż w kolejnym roku. W 2005 r. dynamika sprzedaży detalicznej wyniosła w porównaniu z rokiem poprzednim 149,4%, a dynamika marży brutto aż 165,8%. Spółka nadal poszerzała własną sieć sprzedaży, która na koniec 2005 r. liczyła już 60 własnych salonów firmowych (w 2005 r. otwarto 25 nowych sklepów). Dawały one zysk na poziomie 12,2 mln zł. Własne salony firmowe zostały otwarte w Czechach i na Łotwie, a w przyszłości mają się również pojawić na Litwie, Słowacji, Węgrzech i Ukrainie oraz na rynku niemieckim i rosyjskim. Dodatkowo spółka uruchomiła w swoich salonach firmowych program szycia ubrań na miarę dla klientów i otworzyła pierwszy z planowanych 10 salonów z odzieżą włoskiej marki Murphy & Nye koncernu Sixty Active. Tym samym spółka stała jej wyłącznym dystrybutorem na terenie Polski, Czech, Słowacji i Węgier w zakresie pełnego asortymentu odzieży damskiej i męskiej typu *city sport* i *active*, traktowanej jako wyroby komplementarne stylistycznie w stosunku do marek Vistula i Lantier. Nawiązanie współpracy z koncernem międzynarodowym było pochodną koncentracji działań spółki na zarządzaniu wykreowanymi markami oraz siecią dystrybucji.

W celu pozyskania zasobnych klientów i zorientowania marki na wyższy segment rynku spółka rozpoczęła działania mające spowodować wzrost jakości wytwarzanej odzieży oraz ceny, m.in. wprowadzając na rynek ekskluzywną markę Lantier. Równocześnie, z myślą o mniej zasobnym kliencie, spółka wykreowała markę Luigi Vesari, której produkcję zlecano krajowym i zagranicznym producentom niepowiązanym organizacyjnie i kapitałowo ze spółką.

Dobre wyniki finansowe uzyskane w 2005 r. oraz będący ich konsekwencją wzrost kursu akcji spółki na giełdzie stanowiły wymierny rezultat podjętych działań restrukturyzacyjnych, zmierzających do przekształcenia spółki z przemysłowego producenta odzieży męskiej w podmiot o profilu marketingowo-handlowym. Wzmocniło to także wiarygodność spółki wśród inwestorów giełdowych i przełożyło się m.in. na jej wysoką pozycję w przeprowadzonym przez „Puls Biznesu” rankingu „Giełdowa spółka roku 2005”.

### Kapitał akcyjny, akcjonariusze i skład grupy kapitałowej

Na koniec 2005 r. kapitał podstawowy Spółki Vistula SA wynosił 12 000 tys. zł i dzielił się na 6 mln akcji, z których 1 115 470 stanowiły akcje umorzone, przy czym wartość nominalna akcji wynosiła 2 zł.

Akcjonariuszami spółki posiadającymi co najmniej 5% akcji (według udziału w kapitale akcyjnym) byli:

- Supernowa Capital SA Warszawa (973 877 akcji) – 19,9% udziałów w kapitale,
- PZU SA Warszawa (937 507 akcji) – 19,2% udziałów w kapitale,
- OFE „PZU” Złota Jesień (714 265 akcji) – 14,6% udziałów w kapitale,

- Credit Suisse Life & Pensions PTE SA (473 861 akcji) – 9,7% udziałów w kapitale,
- BZ WBK SA (247 524 akcji) – 5,7% udziałów w kapitale.

Spółka Vistula SA stanowiła podmiot dominujący w Grupie Kapitałowej Vistula SA, którą tworzyły jeszcze jednostki zależne, takie jak:

- MTM Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie, której głównym przedmiotem działalności było konfekcjonowanie wyrobów odzieżowych na zlecenie podmiotu dominującego,
- Trend Fashion Sp. z o.o. z siedzibą w Myślenicach, której głównym przedmiotem działalności było konfekcjonowanie wyrobów odzieżowych na zlecenie podmiotu dominującego,
- VFG Praga z siedzibą w Pradze, której głównym przedmiotem działalności była sprzedaż detaliczna odzieży,
- VFG Ryga z siedzibą w Rydze, której głównym przedmiotem działalności była sprzedaż detaliczna odzieży,
- VFG Budapeszt z siedzibą w Budapeszcie, której głównym przedmiotem działalności była sprzedaż detaliczna odzieży.

Poza podmiotami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej spółka posiadała dodatkowo udziały w podmiotach z nią powiązanych, do których należały:

- Vistula Market Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie,
- Vicon Sp. z o.o. z siedzibą w Łąncucie,
- Spółka Vipo z siedzibą w Kaliningradzie,
- Spółka Young z siedzibą w Petersburgu.

### Opis profilu działalności i oferowanych wyrobów

Podstawowym przedmiotem działalności spółki Vistula SA są produkcja oraz sprzedaż hurtowa i detaliczna odzieży męskiej (garniturów, marynarek i spodni), które wpisują się w następujące klasy działalności według PKD:

- produkcja pozostała odzieży wierzchniej (18.22 A),
- sprzedaż detaliczna odzieży (52.42 A).

W zakresie produkowanej przez firmę odzieży wierzchniej (działalność podstawowa) spółka dominująca specjalizuje się przede wszystkim w ubiorach męskich i dodatkach komplementarnych. Propozycję spółki stanowią klasyczne oraz nieformalne kolekcje odzieży męskiej o wysokiej jakości i atrakcyjnym wzornictwie, w ramach których rozróżnia się trzy grupy: garnitury, marynarki oraz spodnie. Wszystkie wyroby są szyte z tkanin własnych i powierzonych, charakteryzują się wysoką jakością, starannością doboru tkanin i dodatków oraz atrakcyjnym wzornictwem.

Pod koniec lat 90. oferta spółki obejmowała 7 kolekcji pod własną marką: Metropolitan (garnitury wieczorowe, smokingi i fraki), Business, Davos, Sportlive, Extreme, Club House

oraz Absolwent (kolekcja młodzieżowa). Aby zdywersyfikować swoją ofertę handlową, spółka wprowadziła na rynek krajowy także wyroby własne o najwyższym standardzie pod nową marką Lantier. Kolekcja ta, obejmująca tradycyjny asortyment firmy, została uzupełniona wyrobami komplementarnymi, tj. koszulami szytymi przez firmę Wólczanka SA, dzianinami z firmy Polo SA i płaszczami firmy Warmia SA.

Obecnie spółka koncentruje swoją bieżącą produkcję garniturów oraz kontraktów eksportowych w spółkach zależnych działających w Krakowie i Myślenicach. Pozostała część produkcji, w tym ekskluzywnych marek (Vistula, Lantier) przeznaczonych dla zamożnych klientów, zlecana jest do starannie wyselekcjonowanych krajowych i zagranicznych producentów niezależnych, którzy gwarantują staranne wykonanie i utrzymanie wysokiej jakości. Z kolei w przypadku produkcji marek przeznaczonych dla zwykłych klientów (Luigi Vasari) spółka zleca ich szycie podmiotom niepowiązanym z nią organizacyjnie i kapitałowo, aby w ten sposób uniknąć utożsamiania z niższą jakością i ceną.

Wyroby spółki charakteryzują się wysoką jakością wykonania i atrakcyjnością wyglądu, a umiejętność produkcji odzieży na najwyższym światowym poziomie potwierdza otrzymany w 2000 r. certyfikat Systemu Zapewnienia Jakości ISO 9001. Dowodem uznania dla działalności Vistuli jest także jej współpraca z największymi międzynarodowymi firmami odzieżowymi, takimi jak: Kenzo, Givenchy, Azzaro, De Fursac, Armand Thierry czy Oliver Grant, dla których realizuje ona zamówienia przerobowe. Produkowane przez spółkę wyroby odzieżowe są efektem pracy wybitnych projektantów i stylistów mody, którzy odwołują się w swoich projektach do aktualnych trendów w modzie światowej.

Z kolei występujące w produkcji ubiory damskie, takie jak: kostiumy, żakiety, spódnice oraz spodnie, stanowią zaledwie marginalną część całej produkcji spółki.

W ramach realizowanych działań sprzedażowych spółka koncentruje się na zarządzaniu markami oraz na dystrybucji wyrobów odzieży męskiej, zarówno marek własnych, jak i marek ogólnoswiatowych. Spółka oferuje swoje wyroby i usługi przy wykorzystaniu czterech podstawowych kanałów dystrybucyjnych, którymi są:

- salony detaliczne – stanowiące sklepy własne spółki, zlokalizowane w wynajętych powierzchniach handlowych (podstawowy kanał dystrybucji),
- odbiorcy niezależni (hurtownie) – tworzący sieć niezależnych detalistów nabywających wyroby i usługi spółki oraz zbywających je we własnym zakresie,
- sprzedaż eksportowa (przerób uszlachetniający) – realizowana głównie na zlecenie kontrahentów zagranicznych, dla których wykonywane są usługi nadzoru wykonania i doboru dodatków produkcyjnych do męskich ubiorów wieczorowych,
- pozostała sprzedaż – na którą składają się pozostałe przychody, tzn. takie, których nie można zakwalifikować do żadnego z wyżej wymienionych kanałów i w przy-



padku których dominującą rolę odgrywają przychody z tytułu wynajmu aktywów oraz ze sprzedaży pozostałych usług.

Przekształcenie spółki w podmiot skoncentrowany na zarządzaniu markami oraz siecią dystrybucji spowodowały, że zajęła się ona sprzedażą obcych marek globalnych, stanowiących równocześnie uzupełnienie jej własnej oferty (np. włoska marka Murphy & Nye z odzieżą damską i męską typu *city sport*). Dodatkowo spółka utrzymała prowadzenie działalności usługowej, obejmującej tzw. przerób uszlachetniający, która sprowadzała się do szycia ubrań na zamówienie zleceńodawców z powierzonych przez nich materiałów (tkanin) i pod ich marką. Działalność ta została jednak w znacznym stopniu ograniczona, aby uniknąć sytuacji z 1998 r., kiedy to przerób uszlachetniający miał ponad 90% udziału w wartości eksportu spółki.

### Rynki zbytu, główni odbiorcy i dostawcy, konkurenci

Swoje wyroby spółka sprzedawała i sprzedaje zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. W 1998 r. dynamika sprzedaży ogółem w porównaniu z 1993 r. wyniosła ponad 222%, co usytuowało Vistulę na pozycji lidera wśród producentów odzieży w Polsce. Sprzedaż eksportowa (głównie usługowa) stanowiła w latach 1995–1996 ponad 1/3, sprzedaż krajowa zaś ok. 2/3 przychodów ze sprzedaży całkowitej. W kierunkach i strukturze sprzedaży nie nastąpiły radykalne zmiany, aczkolwiek można zauważyć np. realizowaną przez spółkę politykę stopniowego ograniczania mniej opłacalnej produkcji przerobowej, wpływającej na spadek dynamiki sprzedaży eksportowej, na rzecz produkcji własnych wyrobów. Trzeba pamiętać, że uzyskanie przychodów z produkcji przerobowej było możliwe po uprzednim poniesieniu kosztów zakupu importowanych tkanin i dodatków, gdyż większość wykorzystywanych materiałów dostarczana była przez współpracujących ze spółką zachodnich kontrahentów. To przesądziło m.in. o stopniowym ograniczaniu eksportu przerobowego na Zachód, przy jednoczesnym zwiększaniu sprzedaży na rynku krajowym oraz eksportu wyrobów gotowych na rynek wschodni. W 2005 r. przychody ze sprzedaży eksportowej spółki stanowiły nadal ok. 35% przychodów ze sprzedaży, ale z mniejszym udziałem przerobu uszlachetniającego, aby przynajmniej częściowo uniezależnić zyski od wahań kursowych złotówki w relacji do euro.

Eksport wyrobów spółki (w tym przerób uszlachetniający) jest kierowany głównie do krajów Europy Zachodniej, spośród których największy udział mają Niemcy i Francja. W grupie 26 największych kontrahentów zagranicznych (o obrotach powyżej 500 tys. zł) znalazły się przede wszystkim firmy niemieckie i francuskie: Volkmar Prell, De Fursac, Textura, Brax Lainweiber, Rolf Kohnert, Weill, Hedex, Kenzo, Givenchy, Azzaro, Armand Thierry i Oliver Grant. Spółka prowadzi również sprzedaż eksportową wyrobów pod własną marką, głównie na rynek wschodni i środkowoeuropejski.

Sprzedaż na rynek krajowy realizowana była w dwóch podstawowych formach: poprzez sieć niezależnych odbiorców detalicznych i hurtowych oraz w sieci sklepów firmowych. Jeszcze pod koniec lat 90. sprzedaż wyrobów gotowych odbiorcom rynkowym charakteryzowała się wysokim stopniem rozproszenia, różnorodnością powiązań handlowych, zmiennością i ryzykiem płatności. Wiązało się to z brakiem rozwiniętego systemu dystrybucji, czego konsekwencją była asymetria sprzedaży spółki w stosunku do nabywców wyrobów gotowych i niepełne wykorzystanie potencjalnych możliwości zbytu na rynku krajowym. W tym okresie największy udział w produkcji kierowanej na rodzimy rynek stanowiły spodnie (ok. 50%), garnitury (ok. 30%) oraz marynarki (ponad 17%) i w kolejnych latach tendencja ta została utrzymana. Do końca lat 90. produkcja krajowa oparta była głównie na rodzimych tkaninach, które stanowiły ok. 85% surowców wykorzystywanych ogółem do produkcji. Pozostałe materiały importowane były głównie z Niemiec, Francji, Włoch oraz Słowacji i obejmowały przede wszystkim dodatki, mające wpływ na jakość i trwałość uformowania wyrobów. Ze względu na niższą jakość najlepszych polskich materiałów w stosunku do materiałów oferowanych przez konkurencję zagraniczną spółka zaczęła jednak sprowadzać surowce z zagranicy także do produkcji swoich ubiorów najwyższej klasy w celu utrzymania dotychczasowej pozycji w tym segmencie rynku krajowego.

W swojej ofercie produktowej spółka posiada zarówno marki przeznaczone dla odbiorców detalicznych (Vistula, Lantier), jak i markę przeznaczoną dla odbiorców hurtowych (Luigi Vesari). Wyroby marki Luigi Vesari mają stanowić podstawową ofertę spółki w handlu hurtowym i mają być kierowane do niezależnych kontrahentów krajowych, którzy sprzedają w swoich sklepach niedrogą, ale dobrą jakościowo odzież różnych producentów. W ten sposób spółka zamierza stopniowo eliminować sprzedaż wyrobów marki Vistula z dystrybucji hurtowej i koncentrować ich sprzedaż w sieci sklepów własnych.

Do głównych krajowych konkurentów Vistuli należą przede wszystkim podmioty specjalizujące się w produkcji odzieży męskiej, głównie garniturów, marynarek i spodni. Trzeba tu wymienić takie firmy, jak: Bytom, Sunset Suits, Intermoda, Modena, Royal Collection oraz Próchnik i LPP, a także duże sieci handlowe oferujące odzież pod markami firm, które nie posiadają własnych sklepów firmowych w Polsce. Biorąc pod uwagę fakt, że w ramach swojej strategii spółka koncentruje się na wyższym segmencie rynku klasycznej odzieży męskiej, konieczne staje się uznanie za potencjalnych rywali także zachodnich kreatorów mody (Armani, Kenzo) oraz marek typu Hugo Boss. Za bezpośrednich konkurentów spółki nie należy uznawać producentów szyjących tanią odzież oraz dystrybutorów oferujących tanie wyroby chińskie, aczkolwiek stanowią oni pewne zagrożenie w niższym segmencie rynku odzieżowego, w którym spółka również chciałaby mieć udziały. Ze względu na niską cenę sprowadzana do Polski

odzież znajduje licznych nabywców, przez co ogranicza spółce rynek i możliwość zwiększenia wartości sprzedaży krajowej.

Z wymienionych konkurentów na szczególne zainteresowanie zasługuje firma Bytom SA, która z racji swojego długiego okresu istnienia, wielkości, pozycji rynkowej i potencjału wewnętrznego stanowi poważną konkurencję i dobry „materiał” analityczny do porównań. Zakłady Odzieżowe Bytom SA zaliczane do grupy czołowych krajowych producentów odzieży męskiej, są jednym z najstarszych polskich przedsiębiorstw branży odzieżowej, a obecną nazwę przyjęły w 1990 r., kiedy to stały się jednoosobową spółką skarbu państwa<sup>17</sup>. Podstawowym przedmiotem działalności firmy jest produkcja odzieży oraz działalność handlowa i usługowa w kraju i za granicą, w ramach których spółka produkuje i sprzedaje męskie garnitury, marynarki i spodnie. Pod względem produkcji spółka Bytom należy do największych krajowych producentów ubiorów męskich, biorąc zaś pod uwagę wartość sprzedaży plasuje się na drugim miejscu wśród przedsiębiorstw odzieżowych w kraju. Również z punktu widzenia jakości produkcji firma zalicza się do najlepszych producentów ubiorów męskich. Wyroby oferowane przez Bytom szyte są w kroju klasycznym z wełny lub tkanin wełniano-poliestrowych, kupowanych przez spółkę oraz powierzonych przez kontrahentów. Większość produkcji z tkanin powierzonych przez zachodnich klientów przeznaczona jest na eksport. Podobnie jak Vistula, Bytom również planuje umocnienie swojej marki na rynku, m.in. poprzez wykorzystanie do działań promocyjnych i marketingowych środków finansowych z nowych emisji akcji. Spółka ta zamierza zwiększyć sprzedaż produktów pod własną marką, nie tylko tworząc sieć sklepów firmowych w dużych miastach oraz rozszerzając działalność hurtową, ale także proponując klientom indywidualnym dobór ubrań wraz z szyciem garniturów na miarę.

Ważnym konkurentem jest też firma LPP SA, która od pewnego czasu jest uznawana za wiodący podmiot prywatny w branży odzieżowej. Firma ta projektuje i dystrybuje odzież różnego rodzaju, która jest produkowana w Chinach na zasadzie outsourcingu. Wykreowana przez nią marka Reserved święci triumfy wśród konsumentów i jest dostępna w ponad 40 sklepach w Polsce i kilkunastu za granicą. Mimo że nie jest to ten sam segment rynku, na którym operuje Vistula, to silna pozycja konkurencyjna firmy LPP, poparta bardzo dobrymi wynikami finansowymi, może stanowić dobry punkt odniesienia i wzór dla spółki Vistula w zakresie budowy sieci dystrybucji czy działań promocyjno-reklamowych.

Za granicą konkurencją dla Vistuli stanowią przede wszystkim firmy ze Wschodu, zajmujące się, podobnie jak ona, przerobem uszlachetniającym na zlecenie firm zachodnich. Konkurowanie pod własną marką jest na razie możliwe jedynie na rynkach

---

<sup>17</sup> Informacje uzyskano pod adresem internetowym: <http://www.bytom.com.pl>

środkowoeuropejskich i wschodnich, gdyż rynki zachodnie są na tyle opanowane przez producentów lokalnych, że otwarta i bezpośrednia rywalizacja wymagałaby poniesienia ogromnych nakładów finansowych na promocję własnej marki.

### Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej

W ramach niniejszej analizy przeprowadzona została krótka charakterystyka bilansu, rachunku zysków i strat oraz wyliczonych na ich podstawie wybranych wskaźników finansowych. Uproszczone zestawienia wymienionych sprawozdań finansowych wraz z odpowiednimi danymi zostały zamieszczone w tabelach 9.2–9.4.

Analiza bilansów spółki w ciągu trzech lat działalności, tj. od 2003 do 2005 r. (tabela 9.2.), wskazała na systematyczny wzrost wielkości firmy, wyrażający się stałym wzrostem sumy bilansowej, i zmianę jego struktury. Od lat 90. podstawowymi źródłami finansowania wzrostu majątku spółki były emisje akcji własnych oraz akumulacja wypracowywanych w poszczególnych latach zysków. Na przykład, przyrost wartości całkowitego majątku spółki od końca 2003 r. do końca 2005 r. wyniósł ok. 15%. Z kolei duża wartość majątku w 2002 r. wiązała się z posiadaniem przez firmę nie w pełni wykorzystywanego majątku trwałego, w tym także produkcyjnego.

Na koniec 2005 r. majątek spółki stanowiły odpowiednio: majątek trwały wynoszący 34% i majątek obrotowy wynoszący 66% sumy bilansowej. Wzajemne relacje obydwu tych pozycji utrzymywały się w dobrych proporcjach. Zauważalny był jednak zwiększający się systematycznie udział majątku obrotowego w aktywach spółki, co wynikało ze specyfiki branży (zapotrzebowanie na kosztowne inwestycje było i jest tu mniejsze niż w innych branżach, inaczej niż na kapitał obrotowy).

Majątek trwały składał się przede wszystkim z rzeczowego majątku trwałego, czyli budynków i budowli, maszyn oraz innych urządzeń technicznych. Majątek obrotowy zdominowany był natomiast przez zapasy, które miały zdecydowanie największy udział w aktywach obrotowych spółki, w mniejszym zaś stopniu przez należności oraz inwestycje krótkoterminowe. Struktura obrotowych składników majątku miała w miarę stabilny charakter, ale widać było w niej wzrost wartości zapasów kosztem innych pozycji (wynik rozbudowy sieci sprzedaży).

Podstawowym źródłem finansowania działalności spółki były kapitały i środki własne, które na przestrzeni analizowanego okresu stale się zwiększały i stanowiły w 2004 r. ponad 60%, a w 2005 r. prawie 60% pasywów przedsiębiorstwa. Z kolei występujący po stronie pasywów kapitał obcy obejmował prawie wyłącznie zobowiązania krótkoterminowe, na które składały się głównie zobowiązania wobec dostawców. Udział zobowiązań krótkoterminowych w zobowiązaniach ogółem wyniósł w 2005 r. ok. 98%. Spółka praktycznie nie korzystała z kredytów bankowych, a występujące w bilansie zobowiązania długoterminowe stanowiły nie więcej niż 2% zobowiązań

ogółem. Wysoki udział środków własnych w kapitałach spółki zapewniał odpowiednią strukturę finansową i bezpieczne prowadzenie działalności, ale wskazywał na ograniczone wykorzystanie innych sposobów finansowania majątku, np. długoterminowych kapitałów obcych (brak możliwości uzyskania pozytywnego efektu w postaci tzw. dźwigni finansowej).

**Tabela 9.2. Uproszczony bilans firmy Vistula SA za lata 2002–2005 (w tys. zł)**

Pozycje bilansowe	2002	2003	2004	2005
Aktywa	108 389	82 921	81 925	94 396
I. Majątek trwały	52 841	31 441	30 220	32 096
w tym:				
• Wartości niematerialne i prawne	4 917	22	126	337
• Rzeczowy majątek trwały	43 044	27 806	27 093	29 204
• Finansowy majątek trwały	26	1 118	14	98
II. Majątek obrotowy	55 548	51 480	51 705	62 300
w tym:				
• Zapasy	24 075	20 854	26 415	35 539
• Należności krótkoterminowe	23 919	16 738	15 281	15 131
• Środki pieniężne i ich ekwiwalenty	7 114	13 841	9 561	11 106
• Pozostały majątek obrotowy	440	47	448	524
Pasywa	108 389	82 921	81 925	94 396
I. Kapitał własny	38 937	29 564	51 133	65 373
w tym:				
• Kapitał podstawowy	12 000	12 000	12 000	12 000
• Kapitał z aktualizacji wyceny	13 578	10 129	9 654	7 923
• Pozostałe kapitały	–	–	–	503
• Niepodzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	2 688	– 209	10 138	30 937
• Zysk (strata) netto	– 66 873	– 5 715	19 341	14 010
II. Rezerwy	14 307	6 108	4 909	3 688
III. Zobowiązania	53 327	45 632	25 883	25 335
w tym:				
• Zobowiązania długoterminowe	1 181	350	1 029	574
• Zobowiązania krótkoterminowe	52 146	45 632	24 854	24 761

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych udostępnianych przez spółkę Vistula SA.

Podobnie jak dane bilansowe, również dane z rachunków zysków i strat potwierdzały stopniową poprawę sytuacji finansowej spółki (tabela 9.3). Pomimo nie najlepszej koniunktury panującej w branży odzieżowej Vistula zanotowała w ciągu analizowanego okresu przyrost przychodów ze sprzedaży na poziomie wynoszącym 117%, mimo że tendencja wzrostowa pojawiła się dopiero od 2003 r. Brak od 2004 r. rosnącej dynamiki sprzedaży, pomimo wzrostu jej wartości, był częściowo rekompensowany spadkiem kosztów własnych sprzedaży. Należy jednak dodać, że zarząd nieustannie podejmował działania zmierzające do stałej obniżki kosztów, w szczególności w sferze działań sprzedażowych i operacyjnych. W badanym okresie czterech lat Vistula stopniowo poprawiała relacje pomiędzy kosztami działalności operacyjnej i przychodami, co m.in. było wynikiem procesów restrukturyzacyjnych i zwiększania sprzedaży poprzez własne sklepy detaliczne. Działania te nie tylko zmniejszały koszty ogólne (pomimo wzrostu koszty magazynowania), ale jednocześnie znacząco poprawiały rentowność sprzedaży (np. rezygnacja z pośrednictwa hurtowników).

W 2005 r. przychody ze sprzedaży wzrosły w porównaniu z 2004 r. o 965 tys. zł (tj. o 0,7%) i były efektem przychodów zrealizowanych przez podmiot dominujący, którego udział wyniósł 96%. Również koszty działalności operacyjnej obniżyły się w 2005 r. w porównaniu z rokiem poprzednim. Nastąpił także dalszy spadek ich udziału w przychodach ze sprzedaży, co skutkowało wzrostem zysku ze sprzedaży w porównaniu z rokiem poprzednim aż o 4602 tys. zł (tj. o 35%).

Niższy o 5331 tys. zł (tj. o 27,6%) na koniec 2005 r. zysk netto spółki w porównaniu z zyskiem netto z 2004 r. spowodowany był głównie niezbyt korzystnymi saldami uzyskanymi w zakresie pozostałych rodzajów działalności. Osiągnięty dodatni wynik finansowy netto stał się jednak bardzo istotny, gdyż był to drugi z rzędu zysk netto, który udało się spółce wypracować po okresie, kiedy odnotowywała stratę netto.

W ramach uproszczonej analizy wskaźnikowej przedstawione zostały wybrane wskaźniki, ukazujące głównie rentowność omawianej spółki, jej płynność finansową oraz aktywność gospodarowania majątkiem w 4-letnim okresie objętym analizą (tabela 9.4).

W przypadku rentowności kapitałów oraz rentowności sprzedaży sytuację spółki od 2004 r. należy określić jako zadowalającą, co potwierdzają kształtujące się na dobrym poziomie wartości wskaźników. Niestety, w 2005 r. wszystkie wskaźniki rentowności osiągnęły wartości na poziomie niższym niż rok wcześniej, co może budzić zaniepokojenie i świadczyć o pojawieniu się pewnej tendencji spadkowej. Jeśli jednak uzyskiwane wyniki odniesiemy do całej branży odzieżowej, to wówczas okaże się, że były one jednymi z lepszych w branży. Ponadto wskaźniki rentowności kapitałów oraz wskaźnik rentowności sprzedaży przyjmowały wartości wyższe od średniej w branży oraz były znacząco wyższe od poziomu inflacji (uzyskując odpowiednio w 2005 r. wartości: 21,4%, 14,8% i 10,7%).

**Tabela 9.3. Uproszczony rachunek zysków i strat firmy Vistula SA za lata 2002–2005**  
(w tys. zł)

Pozycje rachunku zysków i strat	2002	2003	2004	2005
1. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	112 485	110 025	130 135	131 100
w tym:				
• Przychody netto ze sprzedaży detalicznej	–	–	38 050	62 292
• Przychody netto ze sprzedaży hurtowej	–	–	39 239	27 471
• Przychody netto ze sprzedaży eksportowej	–	–	50 789	39 171
• Przychody netto z pozostałej sprzedaży	–	–	2 060	2 166
2. Koszt własny sprzedanych produktów, towarów i materiałów	81 248	70 089	76 924	68 896
3. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	31 237	39 936	53 211	62 204
4. Koszty sprzedaży	14 704	20 803	21 540	28 214
5. Koszty ogólnego zarządu	14 870	12 266	18 517	16 234
6. Pozostałe przychody operacyjne	11 082	3 963	9 311	2 082
7. Pozostałe koszty operacyjne	62 326	12 514	2 572	2 832
8. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	– 49 583	– 1 682	19 893	17 006
9. Zysk (strata) brutto	– 69 728	– 4 473	21 085	16 762
10. Zysk (strata) netto (po podatku i innych obciążeniach)	– 66 873	– 5 715	19 341	14 010

Źródło: ibidem.

Aktywność w zakresie gospodarowania przez spółkę swoimi należnościami, zobowiązaniami i zapasami również należy ocenić pozytywnie, chociaż wydaje się, że firma powinna starać się skracać czas rotacji zobowiązań, aby unikać nazbyt długiego kredytowania swych odbiorców. Wydłużeniu w latach 2004–2005 uległy odpowiednio: wskaźnik szybkości spłaty należności o 12 dni, wskaźnik spłaty zobowiązań o 18 dni oraz wskaźnik szybkości obrotu zapasami o 51 dni.

Wskaźniki płynności spółki sygnalizowały występowanie stanu pewnej nadpłynności, co wynikało z faktu, że spółka praktycznie nie korzystała z kredytów i równocześnie posiadała znaczące środki o wysokim stopniu płynności (gotówka i papiery wartościowe przeznaczone do obrotu). Zachowana była płynność finansowa spółki, ale możliwości racjonalnego zagospodarowania środków finansowych pozostawały niewykorzystane. W 2005 r. wskaźniki płynności wzrosły w porównaniu z 2004 r., utrzymując przy tym poziom uznawany za zadowalający.

Na uwagę zasługuje fakt, że w 2005 r. dalszemu spadkowi uległo zadłużenie spółki. Jednocześnie w latach 2004–2005 wzrosła wartość księgową na jedną akcję spółki, ale za to zmalała wartość zysku w przeliczeniu na jedną akcję.

**Tabela 9.4. Wybrane wskaźniki finansowe firmy Vistula SA za lata 2002–2005**

Wskaźniki finansowe	2002	2003	2004	2005
Rentowność kapitału własnego (%)	–	–	37,8	21,4
Rentowność aktywów (%)	–	–	23,6	14,8
Rentowność sprzedaży netto (%)	–	–	14,9	10,7
Wskaźnik płynności bieżącej	1,04	1,13	2,1	2,5
Wskaźnik płynności szybkiej	0,45	0,46	1,0	1,1
Rotacja należności (dni)	–	–	63	75
Rotacja zapasów (dni)	–	–	113	164
Rotacja zobowiązań (dni)	–	–	75	93
Wartość księgową na 1 akcję (zł)	7,97	6,05	10,5	13,4
Zysk na jedną akcję (zł)	–	–	4,0	2,9

Źródło: ibidem.

Sytuację ekonomiczno-finansową badanej spółki za lata 2002–2005 należy ocenić pozytywnie, gdyż osiągnięte wyniki oraz ogólna sytuacja finansowa podmiotu nie wskazywały na zagrożenia kontynuacji działalności zarówno przez podmiot dominujący, czyli Vistulę, jak i całą grupę kapitałową. Spółka odnotowywała także powolną, systematyczną poprawę w zakresie wartości poszczególnych pozycji bilansu oraz wzajemnych między nimi zależności. Utrzymywała również korzystną relację wzrostu przychodów do wzrostu kosztów.

W perspektywie dalszego rozwoju firmy priorytetowym zadaniem staje się stopniowe ograniczanie eksportu przerobowego oraz zwiększanie sprzedaży na rynku krajowym poprzez rozwój własnej sieci sprzedaży. W założeniach przyjmuje się, że spółka powinna osiągnąć względną równowagę w ramach przychodów osiąganych z trzech podstawowych źródeł, tj.: przerobu uszlachetniającego, sprzedaży hurtowej dla odbiorców krajowych oraz sprzedaży w ramach sieci sklepów firmowych, i w ten sposób uniezależnić się od jednego źródła przychodów. Ponadto spółka będzie musiała zachować ścisłą kontrolę po stronie kosztów produkcji, kosztów dystrybucji oraz kosztów utrzymywania dużych stanów zapasów, a także liczyć się z redukcją personelu produkcyjnego.



## Planowane działania rozwojowe

W najbliższych latach zarząd Vistuli zamierza stworzyć ze spółki nowoczesną, europejską firmę, która będzie prowadziła działalność w różnych segmentach rynku mody i będzie zarządzała silnymi markami, gwarantującymi jej określoną jakość i styl. W związku z tym za kluczowe dla spółki uznano następujące cele strategiczne:

- zdobycie pozycji głównego podmiotu w handlu detalicznym odzieżą męską na rynku polskim wraz z rozwojem głównej marki,
- osiągnięcie przychodów ze sprzedaży detalicznej na rynkach zagranicznych na poziomie przychodów uzyskiwanych z rynku polskiego,
- rozszerzenie swojej aktywności na rynku o zarządzanie sieciami sklepów innych marek (gdyż rynek garniturów i ubrań dla mężczyzn jest rynkiem stosunkowo płytkim),
- zbudowanie międzynarodowej marki Vistula o zasięgu europejskim.

Podstawowym narzędziem realizacji tak zdefiniowanych celów strategicznych miałyby być: umacnianie kompetencji spółki w zarządzaniu markami, dalsza systematyczna rozbudowa własnej sieci detalicznej do ok. 65 sklepów w kraju i kilku za granicą, doskonalenie efektywności w zakresie zwiększania sprzedaży oraz środki finansowe wygenerowane przez spółkę w ramach działalności podstawowej. Zakładano, że w 2006 r. kanał dystrybucji oparty na asortymencie marek Vistula oraz Lantier powinien przynieść ok. 100 mln zł przychodów wobec 62 mln zł z roku poprzedniego. Do końca 2006 r. spółka powinna też sprzedawać w kolejnych ośmiu sklepach odzież marki Murphy & Nye koncernu Sixty Active, stać się głównym dystrybutorem odzieży dzinsowej marki Diesel oraz przejąć istniejące sieci sklepów z odzieżą damską (typu Hexaline, Monnari).

W planach rozwojowych spółki pojawił się również postulat rozpoczęcia prac nad jej ewentualnym połączeniem ze spółką Wólczanka SA, co zaowocowałoby wzmocnieniem pozycji rynkowej łączących się firm, wspólną realizacją projektów rozwojowych w Polsce i na rynkach zagranicznych, wzrostem wartości posiadanych marek oraz zwiększoną atrakcyjnością inwestycyjną nowej spółki. W opinii zarządu Vistuli połączenie obu firm i jedna kompleksowa oferta produktowa (z uwagi na fakt, że oferty obu firm są względem siebie komplementarne i pokrywają się zaledwie w 5%) wpłynęłyby na wzrost udziałów w rynku, lepsze wykorzystanie obecnej bazy klientów oraz obniżkę kosztów w ramach racjonalizacji struktur organizacyjnych przez wspólne zarządzanie logistyką, zakupami, siecią detaliczną i skoordynowanie działań marketingowych. Szczególnie wysokie oszczędności można byłoby uzyskać w związku z wprowadzeniem jednej sieci dystrybucji, wspólnym wynajmem powierzchni oraz działaniami w zakresie reklamy i promocji. Z kolei kontynuowanie rozwoju dotychczasowo-

wych rozwiązań operacyjnych (sklep z modą Vistuli czy butik koszulowy Wólczanki) mogłoby stworzyć warunki do segmentacji rynku i łatwiejszego dotarcia do szerokiej grupy docelowej. Potencjał połączonych spółek powinien też zdecydowanie wpłynąć na kapitalizację i płynność obrotu giełdowego, co umożliwiłoby skuteczniejszą ekspansję na rynki zagraniczne zarówno poprzez uzyskanie synergii kosztowych, jak i poprzez większe zdolności finansowania inwestycji<sup>18</sup>.

Należy jednak podkreślić, że podstawą do dyskusji nad pomysłem fuzji spółki Vistula ze spółką Wólczanka stały się mocne fundamenty finansowe, zakończenie głównej fazy restrukturyzacji majątku produkcyjnego Vistuli i dostrzeżenie zagrożeń wynikających z postępującej globalizacji rynku odzieżowego.

## 9.2.2. Ogólna charakterystyka otoczenia zewnętrznego firmy Vistula SA<sup>19</sup>

Przedstawiona w niniejszym punkcie ogólna charakterystyka przemysłu lekkiego i branży odzieżowej w Polsce ma zakres bardzo ograniczony, gdyż była przygotowywana pod kątem określenia dalszych działań rozwojowych jednego funkcjonującego w niej przedsiębiorstwa. Celem nie była więc szczegółowa analiza branży z punktu widzenia oceny jej atrakcyjności inwestycyjnej, a jedynie wskazanie najistotniejszych przyczyn decydujących o jej obecnym obliczu oraz wstępna identyfikacja czynników decydujących o jej przyszłym rozwoju. Bardziej rozbudowana i szczegółowa analiza przemysłu odzieżowego została opisana w rozdziale 5, dotyczącym analizy struktury konkurencji w sektorze odzieżowym.

W wyniku przeprowadzonych w ostatnich latach działań restrukturyzacyjnych wśród przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i sprzedażą ubrań przemysł lekki, w tym branża odzieżowa, zaczyna się stopniowo rozwijać i poprawiać swoją wcześniejszą, trudną sytuację ekonomiczno-finansową. Pomimo tego faktu oraz

---

<sup>18</sup> W dniu 25 lipca 2006 r. akcjonariusze Vistuli i Wólczanki zdecydowali o połączeniu spółek. Zostało ono przeprowadzone przy jednoczesnym podwyższeniu kapitału zakładowego Vistuli o kwotę 4 562 250 zł, mającą pokrycie w ustalonej dla potrzeb połączenia wartości majątku Wólczanki, tj. do kwoty 16 562 250 zł. Formalnie połączenie obu spółek, które zostało dokonane poprzez przejęcie Wólczanki przez Vistulę, nastąpiło w dniu 9 września 2006 r., kiedy to Sąd Rejonowy dla Krakowa zarejestrował ich połączenie.

<sup>19</sup> Opracowano na podstawie materiałów Ministerstwa Gospodarki: *Analizy wyników ekonomiczno-finansowych oraz obrotu handlu zagranicznego przemysłu lekkiego w latach 2000–2005*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006 r., raportów rocznych publikowanych przez spółkę Vistula SA oraz informacji o branży odzieżowej dostępnych w internecie pod adresem: <http://www.bdm.com.pl>

pojawiających się od 2004 r. oznak ożywienia gospodarczego i poprawy koniunktury nadal niezbędna jest jednak kontynuacja wdrożonych rozwiązań w zakresie redukcji kosztów, w tym także związanych z wielkością zatrudnienia. Jest to o tyle trudne, że realnymi problemami gospodarczymi w Polsce nadal pozostają: wysokie bezrobocie, które w lutym 2003 r. wzrosło do 20,6%, a w 2005 r. obniżyło się tylko do 17,6%, duży deficyt budżetowy oraz niewielki PKB, stanowiący w 2002 r. tylko 39% przeciętnego PKB per capita w Unii Europejskiej. Ze wskaźników makroekonomicznych zadowolający był jedynie bardzo niski poziom średniorocznej inflacji, wynoszący 1,9% w 2002 r., 0,8% w 2003 r., 3,5% w 2004 r. i 2,1% w 2005 r.

W skład krajowego przemysłu lekkiego wchodzi obok przemysłu odzieżowego także przemysł włókienniczy i skórzaný. Według Polskiej Klasyfikacji Działalności przemysł odzieżowy obejmuje produkcję konfekcji z tkanin, okrycia, ubiory, bieliznę osobistą, odzież roboczą oraz marginalną produkcję konfekcji z futer, i to on odgrywa największą rolę w rozwoju przemysłu lekkiego. Ze względu na uwarunkowania klimatyczne polskie przedsiębiorstwa odzieżowe specjalizują się głównie w produkcji tzw. ciepłej odzieży, tj. płaszczy, kurtek, garniturów, spodni czy spódnic, a w znacznie mniejszym zakresie w produkcji koszulek czy bielizny. Spośród 888 przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle lekkim w 2005 r. ok. 54% prowadziło działalność w branży odzieżowej, 33% działało w branży włókienniczej i ok. 13% w branży skórzaney<sup>20</sup>. Udziały rynkowe poszczególnych działów przemysłu lekkiego pod względem liczby firm nie uległy zasadniczej zmianie w ciągu ostatnich czterech lat, przy czym najwięcej przedsiębiorstw zakończyło swoją działalność właśnie w branży odzieżowej.

Przemysł lekki, a w tym i branża odzieżowa, wciąż charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem, gdyż liczy sobie ponad 30 tys. producentów, z których prawie 95% zalicza się do grona małych przedsiębiorstw. Przemysł ten jest ponadto silnie sfeminizowany i należy do grona najgorzej opłacanych sektorów polskiej gospodarki. Ze wszystkich rodzimych firm nie więcej niż 900 zatrudnia powyżej 50 pracowników, przy czym tylko nieliczne, takie jak Vistula, Wólczanka, Bytom czy Próchnik, zatrudniają znacznie powyżej ponad 100 pracowników. Za potentatów w branży uznaje się przede wszystkim wyżej wymienione spółki notowane na GPW, przy czym należy wskazać, że i one są powiązane z tysiącami drobnych zakładów krawieckich, a ich udziały w rynku nie wynoszą więcej niż kilka procent. Poza tymi spółkami funkcjonują też firmy odzieżowe o mniejszej skali działania, ale dobrze radzące sobie we własnych niszach rynkowych (Delia, LPP), oraz firmy rodzime z obco brzmiącymi nazwami (Sunset Suits, Rotter, Fine Fashion), a także firmy projektantów mody ukierunkowane na produkcję krótkich serii ubrań. Zaistniała sytuacja wynika przede wszystkim ze stosunkowo niskich barier

<sup>20</sup> *Analizy wyników ekonomiczno-finansowych...*, op.cit.

wejścia do sektora. Polski sektor odzieżowy cechuje się bowiem wysokim wskaźnikiem sprywatyzowania, wynoszącym 96% dla całego przemysłu lekkiego, dużym udziałem pracy ludzkiej, małymi wymaganiami lokalowymi oraz niewielkimi kosztami zakupu maszyn produkcyjnych. Aby stać się producentem o małej skali działania, nie potrzeba ani znaczących nakładów finansowych, ani nowoczesnych technologii. Taka sytuacja sprzyja pojawianiu się potencjalnych konkurentów, oferujących tanie, ale niskie jakościowo wyroby odzieżowe, co niekorzystnie wpływa na rozwój sektora.

Na sytuację rodzimego sektora odzieżowego w dużym stopniu wpływa produkcja tzw. szarej strefy i nie w pełni kontrolowany import. Rynek krajowy jest wręcz zalewany importowanymi towarami po znacznie zaniżonych cenach. Omijanie obciążeń podatkowych i celnych przez dostawców z szarej strefy gwarantuje im dużą konkurencyjność w zakresie oferty cenowej na rynku. To z kolei wymusza na legalnie działających producentach odzieży obniżkę marży zysku i stosowanie w coraz szerszym zakresie preferencyjnych warunków sprzedaży, które pociągają za sobą obniżanie zdolności produkcyjnej i zatrudnienia, spadek rentowności, wzrost należności i zapasów oraz pogorszenie płynności finansowej.

Konkurencja na rynku krajowym jest bardzo wysoka, gdyż poza rodzimymi firmami funkcjonują na nim zagraniczne sieci odzieżowe zarówno z krajów unijnych, jak i z krajów azjatyckich. Prowadzi to do korzystnego dla klientów spadku cen odzieży, który jednak niekorzystnie odbija się na sytuacji polskich firm i całej branży odzieżowej, gdyż wiąże się z utratą środków finansowych na inwestycje i rozwój. Na razie polski rynek odzieżowy należy do rynków ubogich z punktu widzenia wydatków poniesionych przez konsumentów na ubrania, ale pod względem liczby potencjalnych klientów jest to rynek atrakcyjny i przy tym największy w regionie Europy Środkowo-Wschodniej<sup>21</sup>. Jeżeli chodzi o rzeczywistą konsumpcję odzieży w Polsce, okazało się, że po 2000 r. była ona prawie 5 razy niższa niż w krajach Unii Europejskiej. Niestety, pomimo spadających cen odzieży siła nabywczą krajowego konsumenta nadal nie pozwala mu zaopatrywać się w ubrania „z wyższej półki”, co przy dużym bezrobociu i udziale tanich wyrobów z importu skutecznie ogranicza zyski krajowych firm i prowadzi do spadku ich konkurencyjności.

Duża część krajowych przedsiębiorstw odzieżowych nadal wykorzystuje swój potencjał wytwórczy na potrzeby tzw. przerobu usługowego (uszlachetniającego) dla kontrahentów zagranicznych, nawet pomimo spadku opłacalności eksportu przerobowego i wzrostu konkurencji ze strony przedsiębiorstw azjatyckich. Szacuje się, że co najmniej 70% posiadanych zdolności produkcyjnych przemysłu odzieżowego służy do produkcji przerobowej na rzecz kontrahentów zagranicznych. W rezultacie niewiele

---

<sup>21</sup> *Przemysł i rynek odzieżowy w Polsce*, raporty branżowe, „Gazeta Prawna” nr 91, 11.11.2005.

przedsiębiorstw decyduje się na eksport wyrobów pod własną marką oraz na próbę wejścia na rynki zagraniczne ze swoimi wyrobami poprzez własne sklepy firmowe, mimo że właśnie od takich działań będzie zależał ich przyszły sukces rynkowy. Koncentracja wyłącznie na eksporcie przerobowym stanowi raczej niepewne źródło przychodów, gdyż generuje stosunkowo niskie marże, które na pewno nie przyczynią się do poprawy kondycji przemysłu lekkiego. Poza tym przerób na eksport jest uzależniony od wahań kursu walutowego, co w sytuacji silnej waluty krajowej podaje w wątpliwość racjonalność takiej produkcji. Z drugiej jednak strony doświadczenie polskich firm i wysoka jakość wykonania są skutecznym magnesem przyciągającym koncerny zagraniczne do dalszego lokowania produkcji przerobowej w Polsce, dzięki czemu krajowe firmy odzieżowe poznają standardy europejskie oraz zyskują dostęp do nowoczesnych materiałów i wzorów.

Ogólny wskaźnik udziału przychodów ze sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem przemysłu lekkiego wyniósł w 2005 r. ponad 30%. Wartość eksportu ogółem wyrobów przemysłu lekkiego wzrosła w latach 2000–2005 o blisko 5,2%, a wartość importu ogółem wyrobów przemysłu lekkiego wzrosła o ponad 24%<sup>22</sup>. Głównym odbiorcą i zarazem dostawcą wyrobów przemysłu lekkiego były i nadal są kraje Unii Europejskiej ze strefy euro, w przypadku których w 2005 r. eksport stanowił 85% całego polskiego eksportu wyrobów przemysłu lekkiego, import zaś z tych krajów stanowił 81% wartości ogólnego importu. Niestety, w ostatnim okresie odnotowano istotny spadek tego wskaźnika w branży odzieżowej, co wynikało z ograniczenia zleceń przerobowych i niekorzystnego dla eksportu kursu waluty krajowej. Pozytywny jest natomiast fakt, że w ciągu ostatnich pięciu lat nastąpiło podwojenie wartości polskiego eksportu na rynki wschodnie, głównie na rynek rosyjski i ukraiński. Jeżeli chodzi o surowce, to należy zwrócić uwagę, że Polska nie produkuje bawełny, a tylko niewielką ilość wełny oraz włókna sztuczne, toteż przy zwiększonej produkcji wyrobów bawełnianych ważną rolę będzie odgrywało zarówno źródło pozyskiwanego surowca (z wyjątkiem eksportu przerobowego), jak i obowiązujący kurs waluty krajowej.

Ogólnie rzecz biorąc, polski przemysł lekki nadal znajduje się pod silną presją konkurencji zarówno ze strony azjatyckich przedsiębiorstw produkujących po niskich kosztach oraz importerów odzieży używanej, jak i ze strony przedsiębiorstw zachodnich, wytwarzających odzież po wysokich kosztach, ale bardzo dobrą jakościowo dzięki stosowaniu nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych. W rezultacie firmy odzieżowe muszą równocześnie przeciwstawiać się konkurencji cenowej (będącej następstwem wzrostu kosztów pracy w Polsce) oraz konkurencji jakościowej (wynikającej z niedostatecznego przygotowania technologiczno-organizacyjnego).

---

<sup>22</sup> Ibidem.

Polski przemysł odzieżowy jest bowiem konkurencyjny cenowo tylko wobec krajów unijnych, ale nie krajów azjatyckich.

Trzeba również pamiętać, że pracochłonna i wymagająca stosunkowo niskich nakładów kapitałowych produkcja odzieży staje się powoli domeną krajów rozwijających się, które zwiększają swój udział w tej dziedzinie przemysłu, głównie ze względu na niskie koszty pracy. Odbywać się to będzie kosztem krajów wysoko rozwiniętych, w tym także i Polski, w przypadku której znaczenie produkcji odzieży będzie stopniowo malało na rzecz projektowania i dystrybucji.

Wydaje się, że szansą dla polskich przedsiębiorstw może być poprawiająca się sytuacja gospodarcza w kraju oraz tworzenie się tzw. klasy średniej wśród klientów, która obejmuje głównie osoby prowadzące działalność na własny rachunek i posiadające zdolności kredytowe. Zdaniem specjalistów z branży istotną rolę powinno zacząć odgrywać także tworzenie dużych sklepów w handlu odzieżą, zwłaszcza centrów handlowych i sklepów specjalistycznych, za pośrednictwem których przemysł odzieżowy będzie w przyszłości sprzedawał coraz większą ilość wyrobów przeznaczonych na rynek krajowy, oraz wykorzystywanie technik informacyjnych w procesach produkcyjnych, działaniach marketingowych i kontaktach z klientami.

Na podstawie danych ekonomiczno-finansowych dla przemysłu lekkiego można stwierdzić, że przychody z całokształtu działalności uzyskały w 2005 r. wartość o 7% niższą niż w 2000 r. i aż o 8,4% niższą niż w 2004 r., a przychody netto ze sprzedaży produktów osiągnęły wartość o 8,5% niższą niż w 2000 r. i aż o 10,1% niższą niż w 2004 r.<sup>23</sup> Z kolei rentowność brutto przemysłu lekkiego w latach 2000–2004 charakteryzowała się tendencją wzrostową od wartości ujemnych do dodatnich, przy czym trzeba pamiętać, że dwa lata poprzedzające liberalizację rynku wyrobów przemysłu lekkiego to okres prosperity w branży odzieżowej, wywołany zarówno deprecjacją wartości złotego w stosunku do euro, jak i objęciem krajowego przemysłu wspólnotowymi procedurami handlowymi, co nastąpiło w maju 2004 r. Wskaźniki rentowności sprzedaży produktów zarówno dla przemysłu lekkiego, jak i dla branży odzieżowej osiągały natomiast w 2005 r. wartości ujemne, z tym że uwagi wymaga pogłębiający się trend ujemnej wartości wskaźnika dla branży odzieżowej, która od czterech lat nie osiągnęła zysku ze sprzedaży swoich produktów. Pogorszenie się niektórych wskaźników ekonomiczno-finansowych w branży odzieżowej w 2005 r. należy jednak uznać za przejściowe, jako spowodowane liberalizacją światowego rynku wyrobów przemysłu lekkiego.

Poważny problem dla dużej liczby firm odzieżowych wciąż także stanowi nadmierny potencjał produkcyjny, który mimo swojej wagi wydaje się niezauwa-

---

<sup>23</sup> Ibidem. W 2006 r. najwyższy spadek przychodów ogółem, tj. o 11%, odnotowano w branży odzieżowej.

żany lub pomijany przez kierownictwo tych zakładów, gdyż musi oznaczać niepopularne i wywołujące sprzeciw decyzje o redukcji zatrudnienia. Restrukturyzacja zatrudnienia jest jednak konieczna, jako że koszty ludzkie nadal stanowią ponad połowę bezpośrednich kosztów produkcji, a bez ich ograniczenia nie nastąpi wzrost konkurencyjności polskich producentów i dystrybutorów odzieży. W ciągu sześciu ostatnich lat odnotowano spadek zatrudnienia w przemyśle lekkim o ponad 32%, co przełożyło się na zwolnienie prawie 70 tys. pracowników, z których 40 tys. było zatrudnionych w branży odzieżowej. Wysoka redukcja zatrudnienia spowodowana była wspomnianym intensywnym procesem restrukturyzacji przedsiębiorstw odzieżowych, mającym na celu podniesienie ich konkurencyjności. Dzięki tym działaniom np. wydajność pracy w przemyśle lekkim oraz rentowność brutto znacznie się poprawiły, mimo że wskaźniki te uzyskały wartości niższe niż osiągnięte przez przemysł ogółem. Jednocześnie za ograniczaniem kosztów produkcji i dystrybucji powinny następować: poprawa jakości wyrobów, kreowanie własnej marki i rozwój własnych sieci sprzedaży.

Decydujący wpływ na dalszy rozwój branży odzieżowej powinny mieć także działania rządu w zakresie ochrony rodzimych firm odzieżowych. Wypowiedzi przedstawicieli branży odzieżowej wskazywały, że przykładali oni dużą wagę do rozwiązań ministerialnych w zakresie opracowania nowej strategii dla przemysłu lekkiego, za którą powinny pójść preferencyjne kredyty, gwarancje rządowe lub inne formy pomocy państwowej. Niestety, rząd polski rzadko sięgał po środki bezpośrednio służące ochronie rynku odzieżowego w kraju, nie pomagał też w promocji odzieży na rynkach Europy Wschodniej<sup>24</sup>. Tym samym nie ułatwiał potencjalnym inwestorom poznania planów odnoszących się do przyszłości tego sektora i dalszych możliwości jego rozwoju, zniechęcając ich do lokowania w nim środków finansowych. W konsekwencji takiego działania obecność zagranicznych firm odzieżowych na polskim rynku najczęściej sprowadza się do otwierania salonów firmowych i sprzedaży w nich własnych wyrobów (Hugo Boss, Deni Cler, Kenzo), a zatem nie pozwala na transfer odpowiednich rozwiązań technologicznych, zwiększających efektywność i jakość produkcji. W rezultacie, poza nielicznymi wyjątkami, które stanowią np. producent odzieży ekskluzywnej Pierre Cardin czy producent odzieży młodzieżowej Levi Straus, krajowy przemysł lekki jest omijany przez inwestorów zagranicznych, przez co ma ograniczone możliwości rozwoju.

W kontekście dalszego sprawnego funkcjonowania przemysłu lekkiego, zarówno w Polsce, jak i w całej Europie, szczególnie istotne staje się również podjęcie działań na rzecz stabilizacji ilości i cen importowanych produktów oraz wprowadzenia

---

<sup>24</sup> *Przemysł i rynek odzieżowy...*, op.cit.

ograniczeń w zakresie wzrastającego eksportu wyrobów odzieżowych m.in. z Chin, będącego wynikiem wprowadzonej w styczniu 2005 r. całkowitej liberalizacji handlu produktami tekstylno-odzieżowymi. Wspomniana liberalizacja oznacza, że handel odzieżą będzie podlegał ogólnym zasadom WTO, a więc zakazowi stosowania ograniczeń ilościowych, a jedynym parametrem kontrolnym będzie swoboda w ustalaniu wysokości stawek celnych.

Wydaje się zatem, że przyszłość przedsiębiorstw przemysłu lekkiego będzie zależała przede wszystkim od ich dalszego rozwoju w zakresie tworzenia nowych produktów oraz podnoszenia ich jakości przy utrzymywaniu konkurencyjnych cen i elastyczności w dostosowywaniu się do oczekiwań klientów.

### 9.2.3. Wybór strategii dla firmy Vistula SA w oparciu o wyniki analizy SWOT

Przedstawiona w niniejszym rozdziale analiza SWOT dla firmy Vistula SA została przeprowadzona zgodnie z procedurami zalecanymi w literaturze i opisanymi we wcześniejszych rozdziałach. Ze względu na charakter opracowania i popularność metody skoncentrowano się przede wszystkim nie na samym dochodzeniu do wyników analizy, ale na pokazaniu, w jaki sposób można przejść od uzyskanych wyników do wyboru określonej strategii, będącej ich pochodną. Warianty strategiczne wynikające z analizy SWOT są bowiem następstwem oceny całokształtu działalności firmy, obejmującej wskazanie źródeł i miejsca niesprawności, które należy usunąć, oraz ujawnienie pozytywnych cech badanej firmy i sprzyjających jej cech otoczenia.

Zidentyfikowane w wyniku przeprowadzonej analizy SWOT silne i słabe strony firmy Vistula SA oraz szanse i zagrożenia występujące w jej otoczeniu w dużej części wskazano na podstawie informacji dotyczących samej spółki, branży odzieżowej, w której ona działa, oraz przemysłu lekkiego i makrootoczenia. Uzyskane w ten sposób informacje posłużyły do zbudowania zbiorczego zestawienia, uwzględniającego wszystkie zdiagnozowane w kolejnych krokach czynniki wewnętrzne i zewnętrzne rzutujące na bieżącą kondycję oraz potencjał rozwojowy badanego przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, że zbudowanie poprawnego zestawienia silnych i słabych stron firmy oraz drzemających w jej otoczeniu szans i zagrożeń zawsze musi być poprzedzone licznymi analizami cząstkowymi, które pozwolą na ich zidentyfikowanie.

Syntetyczne wyniki analizy SWOT dla firmy Vistula SA w postaci zestawienia silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń zostały przedstawione w tabeli 9.5.



Tabela 9.5. Syntetyczne wyniki analizy SWOT dla firmy Vistula SA

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● możliwy wzrost popytu na rynku krajowym w wyniku wzrostu poziomu zamożności krajowego nabywcy i tworzenia się tzw. klasy średniej</li> <li>● postępująca koncentracja handlu i konsolidacja rynku poprzez tworzenie sieci hurtowni i sklepów oraz skłonność przedsiębiorstw do nawiązywania wzajemnej współpracy</li> <li>● nieograniczony dostęp z własnymi i konkurencyjnymi cenowo wyrobami do rynków krajów unijnych</li> <li>● zainteresowanie rynków środkowoeuropejskich i rynków wschodnich zakupem odzieży tańszej, ale dobrej jakościowo</li> <li>● przyjęcie przez rząd strategii dla przemysłu lekkiego i ograniczeń w imporcie niektórych tekstyliów i odzieży spoza UE</li> <li>● zaufanie zagranicznych zleceniodawców do polskich firm w zakresie realizacji kontraktów przerobowych</li> <li>● wykorzystanie nowych technik informatycznych w procesach produkcyjnych i w kontaktach z klientami</li> <li>● atrakcyjny rynek zbytu ze względu na dużą liczbę ludności i niską konsumpcję odzieży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● niskie bariery wejścia i niska koncentracja w branży, powodujące wzrost konkurencji ze strony krajowych dużych i małych firm</li> <li>● rosnąca konkurencja ze strony firm zagranicznych, odzieży używanej, tanich wyrobów odzieżowych z krajów azjatyckich i szarej strefy, ograniczająca zyski sektora i jego możliwości inwestycyjne</li> <li>● ograniczona siła nabywczą klientów, duże bezrobocie w kraju i zarobkowa migracja ludności</li> <li>● ryzyko kursowe i nieopłacalność eksportu w przypadku dalszego wzrostu wartości waluty krajowej (aprecjacji złotego)</li> <li>● możliwość utraty znaczącej pozycji w zakresie przerobu usługowego na rzecz krajów o niższych kosztach produkcji</li> <li>● rosnące koszty pracy na rynku krajowym w stosunku do krajów azjatyckich i niższa konkurencyjność jakościowa niż w przypadku firm zachodnich</li> <li>● niższa rentowność przemysłu odzieżowego niż przemysłu ogółem, brak inwestycji zagranicznych, ograniczony dostęp do kapitału i drogie kredyty ze względu na złą sytuację finansową</li> <li>● brak spójnej polityki marketingowej dla sektora i niewykorzystane moce produkcyjne</li> </ul>
SILNE STRONY	SŁABE STRONY
Technologia i produkcja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● szeroki asortyment produkowanych przez firmę wyrobów</li> <li>● wysoka jakość produktów i modne wzornictwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● duży i kosztowny w utrzymaniu majątek produkcyjny</li> <li>● wysokie koszty utrzymania maszyn i ludzi</li> </ul>
Marketing i dystrybucja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● uznana marka na rynku krajowym (duża znajomość firmy wśród klientów)</li> <li>● współpraca z krajowymi i zagranicznymi przedsiębiorstwami z branży odzieżowej</li> <li>● odchodzenie od przerobu uszlachetniającego na rzecz produkcji na własne potrzeby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● mało znana marka na rynkach zagranicznych</li> <li>● trwająca rozbudowa systemu własnej sieci dystrybucji</li> <li>● nie najlepiej rozwinięta działalność promocyjna</li> </ul>

cd. tabeli 9.5

Zarządzanie i organizacja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobra sytuacja finansowa firmy (jedna z najlepszych w branży lekkiej)</li> <li>• duże doświadczenie w zakresie prowadzonej działalności (posiadanie kwalifikacji, patentów, technologii)</li> <li>• umiejętne zarządzanie markami i rozbudową własnych kanałów dystrybucji</li> <li>• koncentracja na działalności produkcyjno-dystrybucyjnej zamiast na produkcji w odpowiedzi na sygnały rynkowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadmiar mocy produkcyjnych nieznajdujących wykorzystania</li> <li>• uzależnienie części przychodów od kontraktów na produkcję przerobową</li> <li>• brak oferty dla rynku odzieży damskiej</li> <li>• mała ekspansywność w zakresie rynku wschodniego</li> </ul>
Finanse i rachunkowość	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosunkowo łatwy dostęp do kapitału ze względu na brak zadłużenia</li> <li>• konsekwentna realizacja działań inwestycyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• występowanie nadpłynności finansowej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanego w ramach analizy SWOT zestawienia wyników widać wyraźnie, że w przypadku spółki Vistula SA mamy do czynienia z liczbową przewagą zarówno silnych stron nad słabymi stronami firmy, jak i szans nad zagrożeniami, jakie występują w jej otoczeniu.

Jaka powinna być zatem dalsza strategia rozwoju firmy? Odpowiedź na to pytanie wcale nie jest łatwa. Najprostszym sposobem jej wyboru mogłoby być zliczenie wszystkich silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń i na tej podstawie wskazanie jednego z czterech kierunków rozwoju, wynikającego z przewagi na linii: silne strony–szanse, silne strony–zagrożenia, słabe strony–szanse, słabe strony–zagrożenia. Takie działanie obarczone byłoby jednak dużą niedokładnością, ponieważ liczba poszczególnych czynników nie zawsze stanowi o ich większym czy mniejszym znaczeniu dla rozwoju firmy. W wielu wypadkach bardziej istotny staje się „jakościowy” wpływ wybranych czynników na sytuację firmy oraz ich znaczenie wśród całej grupy czynników. Określenie siły oddziaływania poszczególnych czynników jest niewątpliwie pomocną wskazówką dla pełniejszej oceny sytuacji firmy i skuteczniejszych działań w zakresie jej dalszego rozwoju. Poza tym przedstawiona wyżej analiza jest wyłącznie analizą na dany moment i stanowi raczej diagnozę określonej sytuacji firmy niż jej prognozę, gdyż nie uwzględnia zmian mogących wystąpić w istotności poszczególnych czynników w przyszłości. W takiej sytuacji trudno budować strategię rozwoju, gdyż strategia stanowi koncepcję długo-

okresowego funkcjonowania firmy, w której cele określone są właśnie na podstawie diagnozy i prognozy stanu firmy.

Aby zwiększyć skuteczność, a tym samym przydatność przeprowadzonej analizy, w uzyskanym zestawieniu wytypowane zostały najważniejsze (w przekonaniu autora) siły i słabości oraz szanse i zagrożenia (po pięć czynników z każdej grup), decydujące o wyborze strategii dla badanej firmy. Następnie określony został system wag dla wytypowanych szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron, określający istotność tych czynników dla przyszłego rozwoju firmy. Najczęściej przyjmuje się, że wagi mogą być określane przez specjalistów z branży, metodą delficką lub uzgadniane z kadrą kierowniczą. W tym przypadku wagi zostały ustalone subiektywnie, na podstawie znajomości branży i intuicji autora. Największe wagi (30) przypisano czynnikom o największym poziomie istotności, a najniższe wagi (10) czynnikom o znaczeniu najmniejszym dla badanej firmy. Wagę średnią (20) otrzymały czynniki o wpływie przeciętnym. W ramach każdej z czterech grup czynników suma wszystkich przydzielonych im wag zawsze wynosiła 100 (tabela 9.6).

**Tabela 9.6. Zależność pomiędzy wagą i jej znaczeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa**

Wartość wagi	Znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa
Szanse i zagrożenia	
10	szansa lub zagrożenie o małym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa
20	szansa lub zagrożenie o średnim znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa
30	szansa lub zagrożenie o dużym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa
Silne i słabe strony	
10	silna lub słaba strona o małym wpływie na sytuację przedsiębiorstwa
20	silna lub słaba strona o średnim wpływie na sytuację przedsiębiorstwa
30	silna lub słaba strona o dużym wpływie na sytuację przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny krok analizy polegał na ocenie poszczególnych silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń poprzez przypisanie im określonych wartości w kontekście ich wpływu na całościową ocenę sytuacji firmy. Dla wszystkich analizowanych elementów przyjęta została pięciostopniowa skala ocen od 1 do 5 punktów, gdzie liczba uzyskanych punktów określała ocenę (1 – bardzo słaba, 2 – słaba, 3 – średnia, 4 – dobra i 5 – bardzo dobra) nadaną konkretnemu czynnikowi. A zatem im wyższa liczba punktów, tym lepsza ocena w przypadku szans i silnych stron – świadcząca o dobrym wykorzystaniu danego czynnika, oraz gorsza ocena w przypadku zagrożeń i słabości – wskazująca na nieumiejętne działania w zakresie ich eliminowania. Z kolei niższa

liczba punktów to gorsza ocena w przypadku szans i silnych stron oraz lepsza ocena w zakresie zagrożeń i słabości, wpływających na bieżącą i przyszłą sytuację firmy.

Znając siły i słabości, szanse i zagrożenia oraz przypisane im wagi i oceny, można obliczyć ocenę ważoną (będącą iloczynem wagi i wartości liczbowej oceny) dla poszczególnych czynników wewnętrznych (sił i słabości) i zewnętrznych (szans i zagrożeń). Zsumowanie ocen wszystkich czynników składających się na szanse, zagrożenia, słabości i siły dało zbiorczą ważoną ocenę odpowiednio: szans, zagrożeń, słabych i silnych stron. W ten sposób uzyskaliśmy wartości liczbowe, które wskazują, czy w otoczeniu firmy przeważają szanse, czy zagrożenia, a także czy firma ma przewagę po stronie silnych, czy też słabych stron. Odpowiedź na to pytanie kończy proces analizy, ponieważ na tej podstawie można już dokonać wyboru jednej z czterech normatywnych strategii, jaką firma powinna realizować w przyszłości.

Ostateczne wyniki analizy SWOT dla firmy Vistula SA, uwzględniające najważniejsze silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, przydzielone im wagi oraz ich oceny, zostały zaprezentowane w tabeli 9.7.

Zbiorcze wyniki otrzymane po przeprowadzeniu analizy SWOT dla spółki Vistula SA wskazują jednoznacznie, że firma powinna budować swoją strategię w oparciu o wykorzystanie posiadanych silnych stron i szans powstających w otoczeniu, które będą skłaniały ją do działań w zakresie dywersyfikacji sprzedaży i dalszego ekspansywnego rozwoju. A zatem przy wskazanych silnych i słabych stronach oraz szansach i zagrożeniach, ustalonym dla nich systemie wag, przydzielonych im ocenach i uzyskanej na tej podstawie przewadze zarówno po stronie silnych stron firmy nad jej słabościami, jak i szans nad zagrożeniami, najbardziej właściwą dla analizowanej spółki strategią wydaje się strategia agresywna (maxi-maxi). W przypadku Vistuli wybór tej strategii był wynikiem zarówno analizy sytuacji bieżącej firmy, jak i analizy uwzględniającej kierunki zmian w zakresie szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron, a więc miał charakter przyszłościowy i prognostyczny. W postaci graficznej pozycjonowanie strategiczne spółki, stanowiące podstawę wyboru strategii agresywnej, zostało zaprezentowane na rysunku 9.1.

Tabela 9.7. Zbiorcze ważone wyniki analizy SWOT dla firmy Vistula SA

Szanse	Waga (10–100)	Ocena (1–5)	Wartość ważona	Zagrożenia	Waga (10–100)	Ocena (1–5)	Wartość ważona
1. Możliwy wzrost popytu na rynku krajowym w wyniku wzrostu poziomu zamówności krajowego nabywcy	30	4	120	1. Niskie bariery wejścia i niska koncentracja w branży, powodujące wzrost konkurencji ze strony krajowych dużych i małych firm	30	2	60
2. Możliwość eksportu odzieży na rynki środkowoeuropejskie i rynki wschodnie przy wysokiej jakości i niższej cenie oraz nieograniczony dostęp do rynków unijnych	30	3	90	2. Konkurencja ze strony firm zagranicznych, tanich wyrobów odzieżowych z krajów azjatyckich i szarej strefy, ograniczająca zyski sektora i możliwości inwestycyjne	30	3	90
3. Postępująca koncentracja handlu i konsolidacja rynku poprzez tworzenie sieci hurtowni i sklepów oraz nawiązywanie współpracy	20	3	60	3. Ograniczona siła nabywcza klientów i wysokie bezrobocie	20	4	80
4. Zaufanie zagranicznych zleciodawców do polskich firm w zakresie realizacji kontraktów przerobowych	10	4	40	4. Wysokie ryzyko kursowe i nieopłacalność eksportu w przypadku dalszego wzrostu wartości waluty krajowej	10	3	30
5. Wykorzystanie nowych technik informatycznych w procesach produkcyjnych i w kontaktach z klientami	10	3	30	5. Możliwość utraty znaczącej pozycji w zakresie przetworu usługowego na rzecz krajów o niższych kosztach produkcji	10	2	20
Razem	100	x	340	Razem	100	x	280

cd. tabeli 9.7

Silne strony				Silne strony			Słabe strony		
1. Uznana marka na rynku krajowym (duża znajomość firmy wśród klientów), szeroki asortyment produkowanych przez firmę wyrobów, wysoka jakość produktów i modne wzornictwo	30	4	120	1. Nadmiar mocy produkcyjnych, duży majątek produkcyjny i wysokie koszty utrzymania maszyn i ludzi	30	3	90		
2. Współpraca z krajowymi i zagranicznymi przedsiębiorstwami z branży odzieżowej	20	3	60	2. Trwająca rozbudowa systemu własnej sieci dystrybucji i słabo rozwinięta promocja	30	3	90		
3. Duże doświadczenie w zakresie prowadzonej działalności (kwalifikacje, patenty, technologie) i wykwalifikowana kadra	20	4	80	3. Mało znana marka na rynkach zagranicznych i nieduża ekspansywność w zakresie rynku wschodniego	20	4	80		
4. Umiejętne zarządzanie markami i rozbudowę własnych kanałów dystrybucji	20	3	60	4. Uzależnienie części przychodów od kontraktów przerobowych i wrażliwość firmy na ryzyko kursów	10	2	20		
5. Dostępność kapitału, dobra sytuacja finansowa firmy (jedna z najlepszych w branży lekkiej)	10	4	40	5. Brak oferty na rynku odzieży damskiej	10	4	40		
Razem	100	x	360	Razem	100	x	320		

Źródło: opracowanie własne.



### Rysunek 9.1. Pozycjonowanie strategiczne firmy Vistula SA

Źródło: opracowanie własne.

Strategia agresywna jest charakterystyczna dla liderów rynkowych, którzy są zainteresowani ciągłym zwiększaniem swoich zysków poprzez odpowiednie działania marketingowe i ekspansywne rozwijanie rynku. Realizując tę strategię, firma powinna się zatem koncentrować na umacnianiu i rozbudowywaniu swojej dotychczasowej pozycji na rynku krajowym oraz w miarę możliwości na rynkach zagranicznych. W ramach realizacji tego celu spółka powinna m.in. propagować dotychczasowy wizerunek lidera w produkcji odzieży, promować swoją markę i systematycznie zwiększać sprzedaż poprzez dalszą rozbudowę własnej sieci dystrybucji i uatrakcyjnianie oferty rynkowej. Bycie liderem i uznana marka dają bowiem dobrą pozycję na rynku, gwarantują wysokie dochody z racji obsługi najbogatszej grupy klientów i pozwalają na przyciągnięcie innych grup odbiorców. Z kolei własna sieć sklepów to niższe koszty dystrybucji i lepsza możliwość trafienia w gusta klientów. Konkurencyjna i zdywersyfikowana oferta handlowa pozwala zaś na skuteczne konkurowanie z dużymi firmami, małymi warsztatami i wyrobami pochodzącymi z importu.

W ramach eliminowania swoich słabości spółka musi także bezwzględnie dążyć do dalszej redukcji zatrudnienia, wzrostu wydajności pracy, racjonalizacji kosztów wytwarzania, modernizacji posiadanych maszyn i urządzeń lub ich sprzedaży oraz do uniezależnienia się od produkcji przerobowej, lepszego zagospodarowania środków finansowych i rozwoju spójnej polityki marketingowej.

Rosnąca konkurencja na rynku odzieży powoduje, że spółka powinna szukać nowych rozwiązań nie tylko w zakresie dalszego ograniczania kosztów produkcji, ale i w zakresie zwiększania sprzedaży swoich wyrobów z uwzględnieniem wszelkich oczekiwań klientów. W konsekwencji spółka będzie zmuszona do dalszego odchodzenia od działalności czysto produkcyjnej na rzecz działalności produkcyjno-dystrybucyjnej, z dużym nastawieniem na rozwój działań marketingowych, wspomagających sprzedaż środkami reklamy i promocji.

Ponadto oferta asortymentowa spółki musi się charakteryzować wysoką jakością i nowoczesnym wzornictwem oraz być wynikiem dobrze przeprowadzonego rozpoznania rynku. Zadaniem spółki staje się więc stworzenie szerokiej i zróżnicowanej gamy nowych linii wyrobów, eliminowanie wyrobów nierentownych oraz rozszerzanie oferty o wyroby komplementarne. W ramach realizowanej sprzedaży firma powinna oferować zarówno ubiory o najwyższym standardzie, ubiory dla klientów klasy średniej, jak i tanie produkty dla osób mniej zamożnych (pod inną marką) oraz tzw. kompletne ubiory dla mężczyzn, obejmujące wszystkie elementy męskiego ubioru włącznie z bielizną. W kręgu zainteresowania spółki powinno się także znaleźć zwiększenie udziału sprzedaży w rynku ubiorów damskich, który wydaje się rynkiem bardzo dochodowym, a który nie był dotychczas dobrze rozpoznany.

Ze względu na to, że specjalizacja spółki nie pozwala na ubieranie klientów „od stóp do głów”, konieczne staje się zacieśnianie dotychczasowej i nawiązywanie nowej współpracy z innymi przedsiębiorstwami w branży odzieżowej. Dzięki tworzeniu porozumień z innymi producentami lub przejściom innych firm spółka będzie mogła nie tylko zaoferować swoim klientom kompletny produkt, lecz także obniżyć koszty prowadzonej działalności poprzez wspólną z innymi podmiotami realizację działań marketingowych i wspólne ponoszenie nakładów inwestycyjnych. Takie posunięcia ułatwią również obronę własnej pozycji przed konkurencją ze strony zarówno firm krajowych, jak i firm zagranicznych. Przykładem współdziałania, które należy kontynuować, jest kooperacja opisywanej spółki z firmą Wólczańką SA. W ramach tej współpracy tworzone są nowe kolekcje oraz budowana jest wspólna sieć dystrybucji (salony) i sprzedaży, co powinno doprowadzić w najbliższym czasie do połączenia obu firm w jedno silne przedsiębiorstwo, mogące skutecznie przeciwstawić się nawet konkurentom zagranicznym.

Priorytetem rozwojowym spółki powinna stać się również kontynuacja ekspansji na rynki środkowoeuropejskie oraz rynki wschodnie poprzez tworzenie tam własnej sieci dystrybucji i promocję własnej marki.

Konsekwentna i rzetelna realizacja wybranej strategii agresywnej powinna pozwolić spółce na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, będącej podstawą dalszego dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa, powiększania zysków, wzrostu rentowno-



ści, a wreszcie zaistnienia na rynkach zagranicznych wraz ze sprzedażą wyrobów pod własną marką, cieszącą się uznaniem odbiorców.

### 9.3. Pytania i problemy do dyskusji

1. Przeprowadź weryfikację opisanych przez autora wyników analizy SWOT.
2. Oceń dotychczasowe działania strategiczne firmy Vistula SA i odpowiedz, czy powinny one być kontynuowane.
3. Przeprowadź analizę SWOT dla branży odzieżowej oraz określ, jaka jest pozycja polskich firm odzieżowych na rynku Unii Europejskiej.
4. Przeprowadź analizę pozycji strategicznej firmy Vistula SA & Wólczanka SA z wykorzystaniem kluczowych czynników sukcesu.
5. Jakie działania firma Vistula SA powinna podjąć w celu zwiększenia swojego udziału w sprzedaży na rynku krajowym?
6. Czy istnieją możliwości zwiększenia przez spółkę Vistula SA eksportu wyrobów pod własną marką na rynki krajów Unii Europejskiej?
7. Jaka jest obecnie realizowana przez spółkę Vistula SA strategia i czy jest ona prawidłowa w kontekście obecnych uwarunkowań gospodarczych?
8. Jak zmieniła się sytuacja i pozycja rynkowa firmy Vistula SA po połączeniu z firmą Wólczanka SA?
9. Jakie umiejętności i kompetencje musi posiadać firma odzieżowa, aby odnieść sukces?