

Ekonomia

Aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową

Dorota Wolak



Aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową

Dorota Wolak

Dorota Wolak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Instytut Statystyki i Demografii, Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENT

Andrzej Barczak

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

REDAKCJA

Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE

Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcia wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Gapchuk_Olesia

© Depositphotos.com/Axsimen

© Depositphotos.com/slalomop

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8220-441-4>

© Copyright by Dorota Wolak, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09748.20.0.M

Ark. druk. 13,5

ISBN 978-83-8220-441-4

e-ISBN 978-83-8220-442-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
1. Wynalazki i osiągnięcia w przemyśle odzieżowym	15
2. Sektor przedsiębiorstw w Polsce	25
3. Prognozy światowego rynku odzieży	31
3.1. Ważniejsze informacje o światowym rynku odzieży	31
3.2. Europejski rynek odzieży	35
3.3. Tendencje i trendy na polskim rynku odzieży	37
3.4. Założenia do oceny metodą QFD	40
4. Charakterystyka przemysłu i rynku odzieżowego w Polsce	49
4.1. Podstawy teoretyczne do przeprowadzanych badań	52
4.2. Prezentacja przemysłu odzieżowego w Polsce	61
4.2.1. Wpływ sytuacji makroekonomicznej na przemysł i rynek odzieżowy	73
4.2.2. Potencjał spółek akcyjnych w polskim przemyśle odzieżowym	90
4.2.3. Zmiany i wyniki ekonomiczno-finansowe w wybranych spółkach	92
4.3. Rynek odzieżowy w Polsce	130
4.3.1. Asortyment i wolumen produkowanych wyrobów	134
4.3.2. Preferencje zakupowe klientów firm przemysłu odzieżowego	137
4.3.3. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw odzieżowych	141
4.3.4. Mechanizmy ochrony rynku przed nieuczciwym importem	148
4.4. Uzasadnienie potrzeby wdrażania działań konsolidacyjnych	151
5. Sposoby podejścia do zarządzania firmą odzieżową na świecie	157
5.1. Polski sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową	157
5.2. Europejskie podejście do zarządzania firmą odzieżową	162
5.3. Japoński sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową	164
5.4. Amerykański sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową	166
5.5. Chiński sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową	167

6 Spis treści

6. Charakterystyki przedsiębiorstw w świetle badań własnych	171
6.1. Sposoby weryfikacji informacji stanowiących podstawę badań	171
6.2. Ocena stosowanych modeli biznesowych w branży odzieżowej	182
6.2.1. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa	182
6.2.2. Elementy oceniające model biznesowy	182
6.3. Znane firmy odzieżowe na świecie i ich strategię biznesowe	184
6.4. Znane krajowe firmy odzieżowe i ich strategię biznesowe	186
6.5. Badanie wizerunku i kierunki poprawy wyników firm	186
 Podsumowanie i wnioski	 191
 Bibliografia	 195
 Załącznik Ważniejsze postacie, symbole, współcześni projektanci	 201
 Spis rysunków	 211
 Spis tabel	 213
 Spis wykresów	 215

Wstęp

Osoba zarządzająca współczesną firmą odzieżową powinna dysponować wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, co stanowi podstawę racjonalnego zarządzania. Menedżer musi mieć wizję biznesu, założyć atrakcyjną dla klientów politykę jakości, sprecyzować więzkę możliwych do osiągnięcia i ambitnych celów strategicznych oraz opierać się na faktach, będących podstawą podejmowania dobrych jakościowo decyzji. Firma powinna być efektywna, skuteczna w działaniu i wydajna, co obecnie, przy ogromnej konkurencji – zarówno krajowej, jak i zagranicznej – ma priorytetowe znaczenie.

Na świecie z powodzeniem funkcjonują duże koncerny odzieżowe, mające w swoim portfelu kilka znanych, popularnych marek, jak na przykład niemiecki Adidas Group – skupiający takie marki, jak Adidas, Reebok, TaylorMade, francuski LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) – zarządzający markami Valentino, Fendi, Donna Karan, Givenchy, Marc Jacobs czy Kenzo, amerykański VF Corporation – posiadający marki Wrangler, Lee, Maverick i inne. Po otwarciu polskiego rynku na produkty importowane z krajów unijnych i Azji szansę na przetrwanie mają tylko silne i odporne na wahania koniunktury firmy, oferujące wyroby dobre lub bardzo dobre jakościowo, po konkurencyjnej cenie. Ogólnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa starają się budować wizerunek marki i coraz większą uwagę koncentrują na potrzebach oraz oczekiwaniach klientów, a także uwzględnianiu w działaniu rachunku ekonomiczno-finansowego. Prawie całkowite zniesienie cła na odzież w Unii Europejskiej od 2005 roku spowodowało, że przedsiębiorcom z tego sektora przybył jeszcze jeden problem – masowy napływ wyrobów, zwłaszcza z takich krajów jak Chiny, Wietnam, Bangladesz, Tajwan, Korea, Indie czy Turcja. W Chinach są tańsze surowce oraz nisko opłacana siła robocza. Przeciętny koszt pracy robotnika jest mniej więcej trzy razy niższy niż w Polsce, dwadzieścia razy niższy niż w USA oraz trzydzieści razy niższy niż w Niemczech. Struktura kosztów produkcji chińskiej odzieży przedstawia się następująco: tylko około 1% w cenie sprzedaży ogółem stanowią koszty robocizny bezpośredniej pracowników produkcyjnych, 13% to koszty materiałów z narzutami oraz opłaty producenta, 11% to koszty podatków i transportu, 50% to koszty opłacenia handlowców i punktów sprzedaży, a 25% stanowi marketing¹.

1 W. Werpachowski, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

Chińczycy wytwarzają około 6 mln ton ubrań rocznie. Udział importu państw azjatyckich w światowym imporcie wyrobów ogółem przemysłu odzieżowego przekracza obecnie 70%. Szacuje się, że w 2017 roku co drugie ubranie znajdujące się w obrocie międzynarodowym pochodziło z Chin. Nie zawsze są to wyroby najwyższej jakości, ale za to są stosunkowo tanie. Przy wyborze produktu jednym z ważniejszych kryteriów dla przeciętnego klienta jest cena, a godzina pracy w Chinach kosztuje około 0,8 dolara, z uwzględnieniem wszystkich opłat ponoszonych przez pracodawcę. Zagrożenie ze strony azjatyckiego importu mogą odczuwać najbardziej te przedsiębiorstwa, które produkują wyroby w podobnej relacji cenowej oraz zbliżonym asortymencie. Dotychczasowa praktyka krajów unijnych wskazuje na to, że polskie firmy mogą obronić się przede wszystkim poprzez znaczną, pozytywną różnicę w jakości wyrobów, skomplikowane, ciekawe wzornictwo, wysublimowaną elegancję i nowoczesność oraz eksport do państw Europy Zachodniej. Sprzymierzeńcem w walce z azjatyckim importem staje się moda, która wymusza szybką reakcję na zapotrzebowanie rynku oraz częstą zmianę wzorów czy skrócenie cykli produkcyjnych.

Od wielu lat w Polsce nie ma odpowiednich warunków do rozwoju przemysłu odzieżowego, nie wspiera się sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), który reprezentuje najliczniejszą grupę firm w tym przemyśle. Mimo obietnic kolejnych ekip rządzących nie uproszczono procedur związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Nie chodzi tu o konkurowanie na przykład z Chinami, które do perfekcji opanowały produkcję tanich i równocześnie coraz lepszych jakościowo wyrobów, ale o masowe produkowanie takich, które znajdują uznanie przede wszystkim u odbiorcy zagranicznego. W perspektywie czasu powinno to umożliwić czerpanie znaczących zysków z eksportu.

Trudna sytuacja przedsiębiorstw polskiego przemysłu odzieżowego wynika także ze zbyt małych możliwości finansowych społeczeństwa, co nie sprzyja osiągnięciu znaczących zysków przez firmy w kraju. Potwierdzeniem tego jest fakt, że niewiele jest w Polsce butików znanych światowych marek, takich jak Dior, Chanel, Yves Saint Laurent, Prada, Armani, Fendi, Givenchy czy Burberry. Można kupić tylko pojedyncze produkty czy dodatki, a na szeroką skalę rozpowszechnione są jedynie podróbki tych firm, mimo iż wiele polskich przedsiębiorstw szyje dla znanych światowych marek, takich jak Hugo Boss, Escada, Kenzo, Givenchy, Gucci, Isabel Marant i innych. Mimo to na naszym rynku nie wyklucza się możliwości sprzedaży takich wyrobów, które – mając akceptowalną, wysoką cenę, dobrą jakość, odpowiednią renomę – znajdują uznanie wśród potencjalnych klientów. Przykładem zagranicznych firm odnoszących wymierne sukcesy na polskim rynku są takie marki, jak Zara, H&M, Mexx, Tally Weijl czy C&A. Można stwierdzić, że brakuje praktycznych, godnych naśladowania rozwiązań dla sektora odzieżowego, uwzględniających tendencje, trendy, potrzeby i oczekiwania klientów, a rozwój

przemysłu odzieżowego na świecie jest trudny do przewidzenia. Jest to pochodna globalizacji, unifikacji, standaryzacji oraz wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania, a przede wszystkim mody.

Każda z filozofii, zasad postępowania i metod we współczesnym świecie wymaga znajomości sposobów identyfikowania problemu, opisanie parametrów systemów, procesów i wyrobów wielkościami liczbowymi, wyznaczenia celów działania i umiejętności zastosowania rozwiązań praktycznych. Są to na przykład metody i sposoby dążenia do poziomu organizacji zwinnej Agile, tj. efektywnej, skutecznej oraz wydajnej, a także zarządzanej wiedzą. Celem strategicznym może być dążenie do jakości wyrobów i/lub usług na poziomie Six Sigma. Dobre praktyki produkcyjne, laboratoryjne i w uzasadnionych przypadkach higieniczno-sanitarne oraz podejścia systemowe i procesowe, a także ciągle doskonalenie, stosowanie filozofii kaizen, metody Poka-Yoke wymagają umiejętności dostrzegania problemów, poszukiwania rozwiązań, optymalizacji czy po prostu znajomości zjawiska. Wykorzystanie instrumentów zarządzania jakością, tj. zasad określających strategię przedsiębiorstwa (m.in. Deminga, kaizen, „zera defektów” czy pracy zespołowej), metod pozwalających kształtować jakość projektową oraz wykonania (np. QFD, analizy wartości, FMEA czy SPC, a także narzędzi Quality Control, gdzie wyniki stosowania są prawie natychmiastowe – np. diagramu Ishikawy, Pareto czy kart kontrolnych) jest technicznie, ekonomicznie i organizacyjnie uzasadnione. Narzędzia te opierają się na metodach i analizach statystycznych. Problemy jakości projektowania, produkcji, eksploatacji maszyn i urządzeń technicznych, w tym analizy kryteriów, miar oraz wskaźników oceny: trwałości i niezawodności, poprawności działania, ekonomiczności oraz naprawialności, czyli podatności obsługowo-naprawczej, są ściśle związane z analizą informacji i metodami opisu zjawisk. Rozwiązywanie problemów logistycznych i zagadnień praktycznych, w tym wykorzystanie systemów Just in Time, kanban oraz „kontraktów na życie” wyrobu, bazuje na szeroko interpretowanej wiedzy oraz analizie i syntezie informacji źródłowych. Przydatne są analizy dotyczące badań potrzeb, a także oczekiwań klientów. Do tego celu można wykorzystać na przykład metodę *Quality Function Deployment* (QFD), interpretując uzyskane wyniki z wykorzystaniem metod statystycznych. Ważne są także inne elementy nowoczesnego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, w tym eliminacja marnotrawstwa, przeciążeń i niezgodności oraz usuwanie tzw. słabych ogniw procesu. Metody *Total Productive Maintenance* (TPM), *Total Quality Management* (TQM), *Value Management* (VM), *Pull*, *Benchmarking*, *Reengineering*, *Global* i *Single Sourcing* oraz inne umożliwiają zmiany o charakterze innowacyjnym. Przykłady analiz ekonomiczno-finansowych możliwych rozwiązań dotyczących techniki, technologii i organizacji pracy to też wiedza i informacje – zarówno pierwotne, jak i wtórne. Zrozumienie mechanizmów

i zjawisk wymaga zapoznania się z teorią oraz rozwiązania realnych problemów, których poziom nie powinien sprawiać większych trudności przeszkolonym pracownikom i personelowi.

Odzież odgrywa bardzo ważną rolę w życiu każdego człowieka – od funkcji ochronnej, zabezpieczającej przed działaniem niekorzystnych czynników zewnętrznych, poprzez zdobniczą, powodującą podążanie za nowinkami ze świata mody i wyróżniającą, pozwalającą na wyrażenie własnej osobowości, do funkcji podkreślającej światopogląd użytkownika. Konfekcja powinna spełniać potrzeby, oczekiwania i upodobania klientów, sprawiać przyjemność i potwierdzać sukces – zarówno społeczny, jak i materialny. Na całym świecie żyje około 7,07 mld ludzi, z czego w Unii Europejskiej mniej więcej 450 mln (bez Wielkiej Brytanii), a w Polsce 37,7 mln². Są to potencjalni odbiorcy wyrobów przemysłu odzieżowego. Potrzeby ludzi w tym zakresie ulegają ciągłym zmianom na skutek takich czynników, jak wzrost poziomu życia, postęp techniczny, panujące trendy i tendencje w modzie. Czas wykonania wyrobów uległ znacznemu skróceniu dzięki unowocześnieniu, zautomatyzowaniu i skomputeryzowaniu parku maszynowego oraz poprawie organizacji pracy. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało konieczność dostosowania się polskiego przemysłu lekkiego do funkcjonowania na wspólnym rynku. Wymagania dotyczą produkowania wyrobów innowacyjnych, spełniających normy i standardy europejskie, między innymi z zakresu jakości wyrobów i usług, z zachowaniem bezpieczeństwa użytkowania oraz praw konsumenta. Polska, mimo ogromnej światowej konkurencji, może zaoferować produkty oparte na wysokich i specjalistycznych technologiach, pod warunkiem nowoczesnego zarządzania w firmach. Globalizacja, unifikacja, standaryzacja oraz wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania, które spełniają wymagania międzynarodowych norm, to już nie tylko potrzeba, ale i technicznie, ekonomicznie oraz organizacyjnie uzasadniona konieczność. Bardzo ważna jest także świadomość przedsiębiorców, producentów i handlowców, że oprócz podejścia systemowego istotne jest również podejście procesowe, a także ciągle doskonalenie – rozumiane jako metoda eliminowania marnotrawstwa, przeciążeń i niezgodności, a także skutków błędów ludzkich. Jeżeli na świecie zmienia się trend, a firma ma rozbudowaną sieć sprzedaży, ma tylko około dwóch tygodni na dostarczenie wyrobów do sklepów. Celowe staje się więc przyjęcie przez firmę optymalnej strategii zarządzania, opartej między innymi na wynikach badań rynku, tworzeniu śmiałych planów marketingowych i ich skutecznym oraz konsekwentnym wdrażaniu w przedsiębiorstwach. Niezbędne jest również stworzenie i optymalne wykorzystanie sieci dystrybucji produktów – zarówno w kraju, jak i za granicą. Na realizację strategii

2 Według danych GUS za 2020 rok – *Populacja świata*, <https://www.populationof.net/pl> (dostęp: 7.12.2020).

przyjętej przez przedsiębiorstwo potrzebny jest kapitał, dlatego też firmy odzieżowe wkraczają na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie, chcąc pozyskać pieniądze na dalsze inwestycje i bieżącą działalność. Tego typu działania przynosiły wymierne korzyści zwłaszcza w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku – aż do 2007 roku. W kolejnych latach nastąpił kryzys, którego objawem był gwałtowny spadek cen akcji. Złożoność sytuacji w przemyśle odzieżowym pogłębił globalny kryzys gospodarczy i krach na światowych giełdach papierów wartościowych.

Rozwój przemysłu odzieżowego na świecie jest pochodną trendów mody. Trudno przy tym jednoznacznie ocenić, czy podejmowane działania ukierunkowane na założone cele strategiczne są słuszne, a realizacja ich przyniesie oczekiwane rezultaty. W przemyśle odzieżowym badanie tych trendów i tendencji bez nowoczesnych metod zarządzania jest wyjątkowo niewdzięczne i mało skuteczne. Zbyt wiele czynników zależy od nowoczesnego marketingu, promowania marki, dobrej jakości, doboru właściwych materiałów i dodatków, ciekawego oraz nowoczesnego wzornictwa, a także pięknego wykonania, charakteryzującego się nowoczesną stylistyką. Firma, która chce zarobić w tej branży, musi się wyróżniać, wzbudzać zaufanie klientów i inwestorów, dawać nadzieję na wysokie zyski, mieć szeroką ofertę marek w różnym przedziale cenowym, a także prowadzić skuteczną promocję, w tym z wykorzystaniem internetu. Nowocześnie zarządzane firmy powinny dążyć do maksymalizacji zysków, minimalizacji kosztów, optymalizacji poziomu jakości wyrobów i usług oraz spełniania standardów światowych w zakresie wyrobów, systemowego i procesowego podejścia do zarządzania, a także ciągłego doskonalenia. Właściwe zaplanowanie strategii organizacji przekłada się na umiejętne działania taktyczne i zarządzanie operacyjne. Rozwój technologii produkcji, projektowanie, edukacja, prowadzenie badań, szkolenie zasobów ludzkich to elementy nieodzowne dla poprawy działania organizacji. Coraz większego znaczenia nabierają także systemy informatyczne, które wspomagają procesy zarządzania oraz umożliwiają bieżący monitoring, na przykład: produkcji w toku, stanu zapasów magazynowych, realizowanych zamówień, terminów płatności czy windykacji należności itp. Elementem decydującym o satysfakcji klienta, stawianym na równi z jakością produktu oferowanego po konkurencyjnej, atrakcyjnej dla klienta cenie, jest wysoka jakość obsługi. Obecnie o zakupie odzieży decyduje nie tylko ładnie zaaranżowana witryna sklepowa, lecz również profesjonalny sposób obsługi, co nie ma bezpośredniego przełożenia na to, ile firma inwestuje w działalność badawczą, marketingową czy szkolenia pracowników. W podjęciu decyzji o zakupie produktu pomaga sprzedawca i jego profesjonalne podejście do klienta. Największy wpływ na lojalność klientów firm odzieżowych mają trzy czynniki: jakość produktu, cena oraz promocje/rabaty³.

3 J. Dziwulski, R. Drabik, *Budowanie lojalności klienta na przykładzie firm z branży odzieżowej*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 3(53), s. 69.

Szczegółowa wiedza w wymienionych obszarach, a także tworzenie odzieży zgodnej z aktualnymi trendami mody, które w branży tekstylnej decydują o atrakcyjności produktu, stanowią podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej. Dobry sprzedawca wie, że od jego zachowania i podążania za klientem zależy efekt transakcji zakupowej. Badania przeprowadzane przez Ipsos MORI na zlecenie Changing Markets Foundation oraz Clean Clothes Campaign wykazały, że 72% Polaków uważa, iż marki odzieżowe powinny przedstawiać informacje o swoich ekologicznych rozwiązaniach – aż 47% Polaków nie zdecydowałoby się na zakup odzieży kojarzonej z zanieczyszczeniem środowiska. Większość Polaków ma ograniczone zaufanie do informacji przekazywanych przez marki. Badania własne ujawniają ponadto, że 63% badanych uważa, iż marki odzieżowe powinny przedstawiać informacje na temat swoich dostawców wiskozy oraz wpływu ich procesów produkcyjnych na środowisko naturalne⁴. Najszersze jak do tej pory badania opinii konsumentów dotyczące przestrzegania ekologicznych i społecznych standardów pokazują, że ludzie spodziewają się od marek wzięcia odpowiedzialności za całość ich łańcucha dostaw. Wszystko wskazuje na zmieniające się nastawienie konsumentów, którzy chcieliby mieć większy dostęp do informacji oraz możliwości rozliczania marek za produkowane ubrania⁵. Badania te przeprowadzone zostały w Wielkiej Brytanii, USA, Francji, Niemczech, we Włoszech, w Polsce oraz Hiszpanii.

Priorytetowego znaczenia nabiera także dostęp do informacji źródłowych. W wyścigu do osiągnięcia międzynarodowych standardów, podniesienia atrakcyjności polskich wyrobów odzieżowych oraz zdobycia rynków krajów europejskich niezbędne są wiarygodne i rzetelne dane. Projektanci i konstruktorzy, przystępując do pracy nad kolekcją na następny sezon, muszą mieć kompletną wiedzę o wydarzeniach, trendach, tendencjach, kierunkach oraz impulsach mody. W dzisiejszych czasach moda jest wszechobecna i ma wpływ na prawie każdy aspekt naszego życia. Dyktuje nam, jak mamy mieszkać, jakim samochodem jeździć, czego słuchać, aby podkreślić na przykład przynależność do danej grupy społecznej itp. Światowi projektanci mody zajmują się nie tylko projektowaniem ubiorów, ale także przedmiotów codziennego użytku. W przemyśle odzieżowym należy podjąć kompleksowe działania mające na celu optymalne wykorzystanie potencjału i zasobów. Firmy powinny znajdować dla siebie odpowiednie nisze rynkowe,

4 Badania Clean Clothes Campaign z października 2018 roku – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Większość polskiej opinii publicznej uważa, że marki odzieżowe powinny brać odpowiedzialność za oddziaływanie całego ich łańcucha dostaw na środowisko naturalne*, 11.01.2020, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/wiekszosc-polskiej-opinii-publicznej-uwaza-ze-marki-odziezowe-powinny-brac-odpowiedzialnosc-za-oddziaływanie-calego-ich-lancucha-dostaw-na-srodowisko-naturalne/> (dostęp: 7.12.2020).

5 Urska Trunk z fundacji Changing Markets Foundation – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Większość polskiej opinii publicznej uważa...*

na przykład specjalizować się w wytwarzaniu krótkich serii ekskluzywnej odzieży, ubrań ochronnych, przeznaczonych do pracy w specyficznych warunkach, roboczych i odzieży specjalistycznej – wysokoprzetworzonej. Ważna jest także współpraca ze specjalistami ze środowiska naukowego, projektantami, konstruktorami oraz technologami, a w szczególności należy wykorzystywać nowoczesne metody i narzędzia zarządzania oraz modernizować cały proces produkcyjny. Niezbędne jest wyznaczenie celów strategicznych organizacji, których realizacja może przyczynić się do pozytywnych zmian w całym przemyśle odzieżowym.

Podjmując decyzje strategiczne, należy mieć nie tylko wiedzę, doświadczenie, umiejętności i intuicję w zarządzaniu, lecz również znać tendencje, trendy, potrzeby i oczekiwania klientów. Mimo że w naszym kraju istnieją wieloletnie tradycje i doświadczenia związane z przemysłem włókienniczym, odzieżowym i skórzanym, nie mamy pożądaných efektów, co świadczy o braku doświadczenia w zarządzaniu. Dowodem tego jest fakt, że obecnie podstawę funkcjonowania przemysłu odzieżowego stanowi szycie pod cudzą marką, moce przerobowe są zaś dwukrotnie wyższe w stosunku do potrzeb⁶. Rozwój przemysłu odzieżowego w Polsce wymaga ukierunkowania i większego wsparcia. Coraz większą wagę przywiązuje się do podejść systemowego oraz procesowego, a także do wzrostu poziomu jakości wyrobów i usług. Ważne, że zaczęto wprowadzać zintegrowane systemy zarządzania, które porządkują nie tylko problematykę jakości, ale również bezpieczeństwo i higienę pracy czy ochronę środowiska. Uzyskiwane certyfikaty potwierdzają, że system działa, procedury są napisane, a rejestry wystarczają do racjonalnego zarządzania i poprawiają w ten sposób wizerunek firmy. Jedną z metod skutecznego zarządzania w branży odzieżowej jest konsolidowanie potencjału przedsiębiorstw w celu optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów. Sytuacja przemysłu odzieżowego jest złożona i wymaga głębokich analiz. Utrzymywanie dotychczasowego sposobu zarządzania nie rokuje nadziei na osiągnięcie sukcesu i może to być kolejny przykład straconych szans, jakie nasz kraj ma w tej dziedzinie, a które wykorzystują inni. Do restrukturyzacji przemysłu odzieżowego niezbędna jest kompleksowa wiedza i pomysł na zmianę istniejącej sytuacji. Należy także dokonać wyboru kryteriów, miar i wskaźników, będących podstawą złożonych metod oceny – zarówno aktualnej sytuacji całego przemysłu odzieżowego, jak i poszczególnych przedsiębiorstw. Odrębnym problemem jest przełamanie barier ludzkich i wywołanie chęci do zmiany istniejącej sytuacji. Im bardziej szczegółowo przygotowany jest sposób postępowania, tym skuteczniej można go wdrożyć. Oczekiwane zmiany techniczne, ekonomiczne i organizacyjne stanowiąc będą istotny wkład w dążeniu do osiągnięcia doskonałości w biznesie. Chcąc osiągnąć sukces,

6 D. Wolak, *Metody oceny rozwoju przemysłu odzieżowego w Polsce*, rozprawa doktorska, Politechnika Łódzka, Łódź 2014.

należy wykorzystywać wiedzę, doświadczenie i umiejętności, które stanowią dobrocywilizacyjny ludzkości. Z formalnego punktu widzenia należy podkreślić, że zarządzanie firmą odzieżową należy do zbioru zarządzania branżą przemysłu mody (MOD)⁷.

Głównym celem publikacji jest przybliżenie Czytelnikowi problematyki związanej z aspektami ekonomicznymi zarządzania firmą odzieżową. Cel główny podzielony został na następujące cele cząstkowe:

- charakterystyka światowego, europejskiego oraz polskiego rynku odzieży;
- ustalenie podstawowych kryteriów, miar i wskaźników walki konkurencyjnej o klienta;
- zaproponowanie współpracy przedsiębiorstw, umożliwiającej wdrożenie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych oraz oszacowanie istniejących rezerw;
- ocena możliwości zastosowania innowacyjnych rozwiązań związanych z konsolidacją w przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego;
- prognozowanie kierunków działań w przemyśle odzieżowym.

W rozdziale pierwszym opisano ważniejsze wynalazki i osiągnięcia, które miały istotny wpływ na rozwój przemysłu odzieżowego. Rozdział drugi dotyczy identyfikacji przemysłu i rynku odzieżowego w Polsce, a także wyzwań w zakresie zarządzania, wynikających z procesów globalizacji, normalizacji, standaryzacji, integracji Polski z Unią Europejską, przenoszenia techniki, technologii oraz produkcji na Daleki Wschód, a także migracji ludności. W trzecim rozdziale przedstawiono tendencje i trendy, które zaobserwować można na światowym rynku odzieży. Opisano rynek i przemysł odzieżowy w USA, krajach azjatyckich (głównie w Chinach i Bangladeszu) oraz krajach Unii Europejskiej. Omówiono również główne czynniki alokacji przemysłu odzieżowego na świecie. Rozdział czwarty dotyczy przemysłu i rynku odzieżowego w Polsce z uwzględnieniem sytuacji makroekonomicznej. W rozdziale piątym podano charakterystyki różnych sposobów podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem odzieżowym oraz opisano modele zarządzania stosowane w Polsce. Oceniono również rozwój przemysłu odzieżowego, wymieniając czynniki stymulujące go, omówiono europejski, japoński, amerykański oraz chiński sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową. W rozdziale szóstym scharakteryzowano przemysł odzieżowy na podstawie wyników własnych badań empirycznych i analiz znanych na świecie firm odzieżowych. Podano także przykłady strategii biznesowych polskich firm odzieżowych. Integralną częścią monografii jest zamieszczony w załączniku wykaz postaci, symboli oraz współczesnych projektantów.

7 Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 2019 r. w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego (Dz.U. z 2019 r., poz. 316).

1. Wynalazki i osiągnięcia w przemyśle odzieżowym

Osiągnięcia w przemyśle odzieżowym potwierdzają ewolucyjne podejście do zarządzania w tej branży (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Informacje związane z rozwojem branży odzieżowej na świecie

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
Ok. 5000 r. p.n.e.	Tkactwo i koszykarstwo	Egipt, Mezopotamia
Ok. 3000 r. p.n.e.	Krosno tkackie pionowe	Egipt
Ok. 3000 r. p.n.e.	Pierwsze centrum uprawy bawełny w Indiach, potem Persja, Bliski Wschód (w Asyrii w VII w. p.n.e.) i w północnej Afryce; w X wieku Arabowie sprowadzili nasiona bawełny do Hiszpanii	Indie
Ok. 2700 r. p.n.e.	Wytwarzanie jedwabiu	Starożytne Chiny
Ok. 2300 r. p.n.e.	Indie – Mohendżo Daro; miasto wyróżniające się rozbudowaną siecią wodno-kanalizacyjną; budynki: Wielka Łaźnia, Dom Wodza, Wielki Spichlerz, Dom Zgromadzeń	Pakistan, Indie
Ok. 2000 r. p.n.e.	Barwne tkaniny jedwabne	Chiny
Ok. 2000 r. p.n.e.	Pierwsze wzmianki na temat jakości płótna lnianego	Egipt
Ok. 1750 r. p.n.e.	Pierwsze igły z kości i rogów	Azja
Ok. 1700 r. p.n.e.	Prawa związane z nieprzestrzeganiem jakości wykonania oraz odpowiedzialnością za jakość usług (Kodeks Hammurabiego)	Hammurabi, Babilon
Ok. 1600 r. p.n.e.	Tworzenie elementów systemu kontroli jakości	Chiny

Tabela 1.1 (cd.)

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
580–500 p.n.e.	Początek filozofii (nauki zajmującej się podstawowymi zagadnieniami: wszechświatem, rzeczywistością, życiem pozagrobowym, teoriami poznania, problemami społecznymi, światopoglądem, modelem życia, krytycznym postrzeganiem poszczególnych grup społecznych itp.)	Pitagoras, Grecja
469–399 p.n.e.	Ideały prawdy, piękna i dobra	Sokrates, Grecja
427–347 p.n.e.	Podział rzeczywistości na świat zmienny (zmysłowy) oraz niezmienny (idee)	Platon, Grecja
106–43 p.n.e.	Wprowadzenie pojęcia jakości (<i>qualitas</i>)	Cyceron, Rzym
105 r. n.e.	Wynalezienie papieru (wcześniej pisano na jedwabiu lub bambusie, pergaminie, skórach)	Caj Lun, Chiny
Ok. 1300 r.	Wynalezienie kołowrotka	Zachodnia Europa
1450 r.	Skonstruowanie maszyny do ostrzenia czubków igieł	Leonardo da Vinci, Włochy
1530 r.	Wynalezienie kołowrotka z napędem nożnym	J. Jürgens, Niemcy
1589 r.	Ręczna dziewiarka do wyrobu pończoch	William Lee, Anglia
1650 r.	Pierwsze manufaktury do przędzenia bawełny w okolicy Manchesteru	Anglia
1733 r.	Mechaniczne szybkobieżne czółenko tkackie	John Kay, Anglia
1755 r.	Pierwsze użycie igły z dwoma „ostrymi końcami” i centralnie umieszczonym oczkiem	Charles F. Weisenthal, Niemcy
1765 r.	Pojazd parowy	Nicolas Joseph Cugnot, Francja
1765 r.	Pierwsza przędzarka mechaniczna	James Hargreaves, Anglia
1769 r.	Pierwsze parasole (wypożyczalnia w Paryżu)	Jean Marius, kaletnik, Francja
1782 r.	Przemysłowa, w pełni użyteczna maszyna parowa	James Watt, Anglia
1785 r.	Wynalezienie krosna mechanicznego	Edmund Cartwright, Anglia
1787 r.	Podział pracy, zwiększenie wydajności, kontrola i rutyna produkcji fabrycznej; nowe procedury, metody pracy, pochwała podziału pracy; wydanie dzieła pt. <i>Bogactwo narodów</i>	Adam Smith, Anglia
1790 r.	Skonstruowanie maszyny szyjącej ścięgiem łańcuskowym na potrzeby produkcji obuwia	Thomas Saint, Anglia
1790 r.	Opatentowanie maszyny do szycia ze szwem łańcuskowym przy użyciu jednej nitki	Thomas Saint, Anglia
1793 r.	Wynalezienie mechanicznej odziarniarki do bawełny	Eli Whitney, USA
1801 r.	Produkcja masowa i wprowadzenie zasady zamienności części	Eli Whitney, USA
1804 r.	Francuski patent na maszynę imitującą szycie ręczne	Thomas Stone i James Henderson, Francja

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1805 r.	Wynalezienie mechanicznego krosna do tkania wzorzystego	Joseph Marie Jacquard, Francja
1807 r.	Próba szycia maszynowego przy użyciu dwóch igieł	Walter Chapman, Wielka Brytania
1810 r.	Wynalezienie maszyny szyjącej ścięciem łańcuszkowym, która wykorzystywana była przy zszywaniu czapek	Balthasar Krems, Niemcy
1814 r.	Gazownia miejska	F.A. Wilsor i Samuel Clegg, Londyn, Wielka Brytania
1814 r.	Pierwszy patent na maszynę, która wykonywała ściąg hafciarski	Joseph Madersperger, krawiec, Wiedeń, Austria
1818 r.	Doniesienia o maszynie do szycia mogącej wykonywać <i>backstitch</i> – rodzaj ścięgu hafciarskiego	Monkton w Vermont, USA
1821 r.	Urodził się Louis Vuitton (zm. w 1892 r.) – symbol luksusowych dodatków, kolekcji ubrań	Francja
1830 r.	Produkcja maszyny do szycia ścięciem łańcuszkowym, wykorzystującej zakrzywioną igłę	Barthelemy Thimonnier, Francja
1832 r.	Publikacja traktatu o naukowym podejściu do organizacji – <i>On the economy of machinery and manufacture</i>	Charles Babbage, Wielka Brytania
1832 r.	Produkcja maszyny do szycia szyjącej ścięciem <i>lockstitch</i> (stębnówka – szycie mechaniczne)	Walter Hunt, USA
1835 r.	Silnik elektryczny	Joseph Henry, USA
1839 r.	Kolejny patent na maszynę do szycia wykorzystującą dwie niezależne nitki	Joseph Madersperger, Austria
1840 r.	Powstanie firmy KRUK – początkowo warsztat produkował sprzęt liturgiczny i biżuterię dla kościoła (od 1893 r. Władysław Kruk); w 2008 r. miała miejsce fuzja firm W. KRUK i Vistula Wólczanka; powstała Vistula Group SA; w skład Grupy wchodziły marki: W. KRUK, Vistula, Wólczanka i Deni Cler	Leon Skrzetuski, Poznań, Polska
1846 r.	Pierwsza maszyna do szycia	Elias Howe, USA
1846 r.	Opatentowanie drugiej, ulepszonej maszyny do szycia z chwytaczem czółenkowym	Elias Howe, Massachusetts, USA
1850 r.	Opatentowanie maszyny szyjącej ścięciem podwójnie stębnowym	Allen B. Wilson, Michigan, USA
1851 r.	Założenie firmy Singer (produkcja maszyn do szycia); później powstały zakłady w Brazylii, Kanadzie, Niemczech, Rosji i Szkocji	Isaac Merrit Singer i Edward Clark – marka Singer, Nowy Jork, USA
1851 r.	Opatentowanie urządzenia służącego do zamykania odzieży przez wynalazcę maszyny do szycia Eliasa Howe’a	Elias Howe, USA
1853 r.	Sprzedanie praw licencyjnych na produkcję maszyny firmie Wheeler & Wilson	Elias Howe, USA

Tabela 1.1 (cd.)

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1854 r.	Louis Vuitton Malletier – powstanie luksusowego francuskiego domu mody w Paryżu (początkowo produkcja ekskluzywnych toreb, walizek i bagaży); założenie spółki LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	Louis Vuitton, Francja
1854 r.	Pierwsze produkowane w USA maszyny do szycia trafiły do Europy	Europa
1856 r.	Wynalezienie barwników syntetycznych	Fuksyna – Jakub Natanson, Polska; moweina – William Henry Perkin, Wielka Brytania
1861 r.	Wyprodukowanie tworzywa sztucznego – perkesiny	Alexander Parkes, USA
1862 r.	Założenie firmy Pfaff (w 1935 r. wyprodukowano trzymilionową maszynę do szycia)	Georg Michael Pfaff, Kaiserslautern, Niemcy
1871 r.	Maszyny oparte na technologii Wheelera i Wilsona, oferowane w czterech rodzajach; kluczowym elementem był czterosurowy silnik zębatkowy, dzięki któremu maszyny do szycia Minerva były najszybsze na rynku; w 1913 r. produkcję przeniesiono do Morawii; w 1918 r. każda maszyna do szycia Minerva produkowała do 50000 jednostek odzieży rocznie	Emil Rezler, Josef Koma, Wiedeń, Austria
1879 r.	Wynalezienie żarówki elektrycznej	Thomas Alva Edison, USA
1882 r.	Wynalezienie żelazka elektrycznego; urządzenie nagrzewało się dzięki zastosowaniu łuku elektrycznego	Henry W. Seeley, Nowy Jork, USA
1882 r.	Elektrownia miejska	Thomas Alva Edison, Nowy Jork, USA
1882 r.	Wyprodukowanie pierwszej maszyny do szycia szyjącej ścięgiem zygzag	John Kaiser, Niemcy
1883 r.	Publikacje na temat praw i działalności	Frederick W. Taylor, USA
1884 r.	Wynalezienie sztucznego jedwabiu z kolodionu (azotanu celulozy)	Hilaire Chardonnet, Francja
1890 r.	Początek tzw. szkoły klasycznej w organizacji i zarządzaniu; wzrost znaczenia obniżania kosztów, koncentracja na pracownikach i potrzeba wzrostu malejącej wydajności pracy; przedstawicielami szkoły klasycznej byli: Adam Smith, Frederik W. Taylor, Henri Fayol, Frank i Lilian Gilbreth, Henry Gantt, Harington Emersen, Lyndall Fownes Urwick, Luther Gulick, Max Weber, Chester Barnard oraz Karol Adamiecki	Robert Owen, USA
1892 r.	Wynalezienie celofanu	Charles Frederick Cross i Edward Bevan, USA

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1893 r.	Wynalezienie zamka błyskawicznego, wprowadzenie na rynek Clasp Locker – urządzenie podobnego do patentu Howe’a: haczykowego zamykacza i otwieracz do butów przez producenta galanterii skóranej z Chicago – Whitcomba Judsona	Whitcomb L. Judson, USA
1893 r.	Wynalezienie jedwabiu wiskozowego	Charles F. Cross i Edward J. Bevan, Francja
1893 r.	Wynalezienie pierwszej na świecie maszyny szycjącej ściegiem <i>hemstitch</i> ; narodziny firmy Bernina	Fritz Gegauf, Szwajcaria
1895 r.	Urodził się Cristobal Balenciaga (zm. w 1972 r.) – hiszpański projektant; „krawiec krawców”; kolekcje o chirurgicznej precyzji i architektonicznym zacięciu	Getaria, Hiszpania
1897 r.	Wynalezienie wysokoprężnego silnika spalinowego	Rudolf Christian Karl Diesel, Niemcy
1902 r.	Wynalezienie nowego typu zamka błyskawicznego	Hendrikus Van Denzen, krawiec, Amsterdam, Holandia
1903 r.	Zasady naukowego zarządzania (<i>Principles of Scientific Management</i>)	Frederick W. Taylor, USA
1905 r.	Urodził się Christian Dior (zm. w 1957 r.) – francuski projektant; marzenia o pięknym oraz wyrafinowanym wyglądzie	Granville, Francja
1908 r.	Powstanie firmy Brother Industries; początkowa nazwa Yasui Sewing Machine Co.	Nagoja, Japonia
1910 r.	Początek tzw. szkoły behawioralnej w organizacji i zarządzaniu (do 1920 r.); prekursorem szkoły była Mary Parker Follet; powstanie zakładów Hawthorne firmy Western Electric Company koło Chicago	USA
1911 r.	Obrona przed komisją amerykańskiej Izby Reprezentantów teorii na temat systemu zarządzania; proste zasady, przy których należy postęgiwać się tzw. metodą badań czasu i ruchów	Frederick W. Taylor, USA
1913 r.	Wydanie książki <i>Dwanaście zasad wydajności</i>	Harrington Emerson, USA
1913 r.	Gideon Sundback, inżynier szwedzkiego pochodzenia z Hoboken w stanie New Jersey (USA), opatentował swoją wersję zamka błyskawicznego, którą (prawie w niezmienionej formie) znamy dzisiaj; patent dla „roztącznego zapięcia” został nadany w 1917 r.; nazwę „zamek błyskawiczny” spopularyzowała firma Goodrich Company (od 1935 r. zamek był stosowany w spodniach)	Gideon Sundback, Hoboken, USA
1913 r.	Otwarcie pierwszego sklepu z kapeluszami i damskimi ubiorami; od 1915 r. rewolucja w ubiorach	Gabrielle Bonheur Chanel, Paryż, Francja
1915 r.	Badania czasów i ruchów (<i>Time and Motion Studies</i>)	Frank i Lilian Gilbreth, USA

Tabela 1.1 (cd.)

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1920 r.	Henri Fayol, inżynier i teoretyk administracji biznesu, wyróżnił cztery obszary funkcjonalne: planowanie, organizację, dowodzenie, koordynację; zasady Fayola to: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierownictwa, podporządkowanie interesu osobistego ogólnemu, wynagrodzenie, centralizacja, hierarchia, ład, odpowiednie traktowanie, stabilizacja personelu, inicjatywa, zgranie personelu	Henri Fayol, Francja
1921 r.	Powstanie firmy Janome Sewing Machine Co., Ltd., produkującej w Japonii, na Tajwanie, Tajlandii; Janome do 2020 r. wyprodukowała 70 mln maszyn w USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Holandii, Niemczech, Szwajcarii, Australii, Nowej Zelandii, Brazylii, Chile, Meksyku, Chinach i Tajwanie; zatrudnienie: ok. 3700 osób	Tokio, Koganei, Japonia
1921 r.	Powstanie perfum Chanel No. 5; sukienki i kostiumy z dzianiny, fryzury, biżuteria (długie sznury peret, łańcuchy, plastikowa biżuteria), „mała czarna”, spodnie-dzwony, prochowiec; od 1983 r. do śmierci w 2019 firmą Chanel kierował Karl Lagerfeld	Gabrielle Bonheur Chanel, Paryż, Francja
1921 r.	Powstanie włoskiego domu mody Gucci	Guccio Gucci, Florencja, Włochy
1924 r.	Zastosowanie przemysłowe karty kontrolnej – SQS	Walter A. Shewhart, USA
1924 r.	Założenie firmy Hugo Boss AG – odzież, perfumy, płaszcze męskie; wcześniej firma realizowała zamówienia dla wojska	Hugo Ferdinand Boss, Metzingen, Niemcy
1925 r.	Sukcesywne odstępowanie od 100% inspekcji na korzyść statystycznej kontroli; wydawanie prasy specjalistycznej – „Journal of the American Statistical Association”	USA, Europa
1925 r.	Początki polskich maszyn do szycia; Zakłady Metalowe ŁUCZNIK SA	PREDOM Łuczniczka, Polska
1926 r.	Koszulki polo (tenis)	René Lacoste, Francja
1920–1930	Szkoła behawioralna stosunków międzyludzkich; przedstawicielami nurtu byli: Elton Mayo (zachowania grupy), Abraham Maslow (motywacje pracowników), Kurt Lewin, Ronald Lipitt, Robert K. White (style zarządzania), Mary Follentt (konflikty), Douglas McGregor (teorie)	Zespół naukowców z Australii, Niemiec, USA, Wielkiej Brytanii
1926 r.	Powołanie ISA – Międzynarodowej Federacji Narodowych Komitetów Normalizacyjnych; działała do 1942 r.	USA, Europa

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1929 r.	Opracowanie 12 zasad pracy (cel; zdrowy rozsądek; rada; dyscyplina; natychmiastowe sprawozdania; porządek w działaniach; warunki przystosowania; sprawiedliwe traktowanie; instrukcje pracy; instrukcje maszyn; wzorce (normy); nagrody) – poprawa efektywności pracy	Harrington Emerson, USA
1931 r.	Początek produkcji polichlorku winylu (PCW)	Niemcy
1931 r.	Opublikowanie książki pt. <i>Economic Control of Quality of Manufactured Products</i> , dotyczącej zasady ograniczania zmienności w procesie za pomocą kart kontrolnych	Walter A. Shewhart, USA
1932 r.	Urodził się Valentino Garavani – ubrania <i>haute couture</i> i <i>prêt-à-porter</i> ; glamour, szyk i prestiżowe tkaniny, czerwień	Lombardia, Włochy
1932 r.	Wyprodukowanie pierwszej domowej maszyny do szycia firmy Bernina	Szwajcaria
1933 r.	Urodził się Karl Otto Lagerfeld (zm. w 2019 r.) – niemiecki projektant mody, artysta, fotograf; pracował jako dyrektor w domach mody Fendi i Chanel; „projektant gwiazd”	Hamburg, Niemcy; Paryż, Francja
1935 r.	Rozwinięcie brytyjskich standardów stosowania metod statystycznych na bazie standaryzacji przemysłowej i kontroli jakości – British Standards 600	Wielka Brytania
1936 r.	Urodził się Amancio Ortega Gaona – założyciel firmy Inditex SA założonej w 1974 r. (marki: Zara, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Massimo Dutti oraz Uterque); w 2018 r. był szóstym najbogatszym człowiekiem na świecie; w 2019 r. był czwartym najbogatszym człowiekiem świata według „Forbesa”, a jego majątek stale rośnie	Hiszpania
1936 r.	Urodził się Yves Henri Donat Mathieu Saint-Laurent (zm. w 2008 r.) – francuski projektant mody	Oran, Algieria
1937 r.	Opracowanie włókna syntetycznego – nylonu	Wallace Hume Carothers, USA
1938 r.	Utworzenie Stowarzyszenia Producentów Tokyo Juki przez około 900 producentów maszyn w obszarze Tokio	Tokio, Japonia
1939 r.	Urodził się Ralph Lauren – jeden z najwybitniejszych projektantów; dyrektor Diora; styl „country” w wersji luksusowej; czerpanie z kultury angielskiej oraz amerykańskiej	Nowy Jork, USA
1940 r.	Początek tzw. szkoły ilościowej w organizacji i zarządzaniu (szkoły badań operacyjnych); okres II wojny światowej dał początek wykorzystaniu technik matematycznych do podejmowania decyzji; poszukiwanie optimum	USA

Tabela 1.1 (cd.)

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1940 r.	Upowszechnianie metod statystycznych wśród dostawców uzbrojenia w USA (sponsorowanie prac przez amerykański Departament Wojny); realizacja szkoleń w USA (E. Deming – jeden z inicjatorów programów szkoleniowych dla szkół i przedsiębiorstw amerykańskich)	USA
1942 r.	Wydanie Control Chart Method of Controlling Quality during Production; na zlecenie Zarządu Produkcji Wojennej w USA wprowadzono standardowy zestaw metod statystycznej kontroli jakości	Walter A. Shewhart, USA
1942 r.	Urodził się Calvin Richard Klein – amerykański projektant mody; od 1968 r. prowadzi własną firmę, kreator seksapilu, odzież, perfumy, zegarków, biżuterii	Nowy Jork, USA
1946 r.	Wprowadzenie przez Zarząd Produkcji Wojennej w USA standardowego zestawu metod statystycznych (metody statystycznej kontroli)	USA
1946 r.	Stworzenie pierwszej maszyny do szycia firmy Toyota przez Kiichiro Toyodę – założyciela Toyota Motor Corporation	Japonia
1947 r.	Początek produkcji domowej maszyny do szycia Juki; zmiana nazwy firmy na Juki Corporation w 1988 r.	Japonia
1949 r.	Urodziła się Miuccia Prada – projektantka mody, wnuczka założyciela Prady; dalej rozwija firmę Prada; „kontrolowana kobiecość” z nutą retro	Mediolan, Włochy
1950 r.	Powstanie szkoły podejścia systemowego w organizacji i zarządzaniu	Europa
1950 r.	Przybycie do Japonii Edwarda Deminga z generałem Douglasem MacArthurem, będącym przedstawicielem sił alianckich – organizowanie kursów na temat sterowania jakością oraz metod SPC	Japonia
1951 r.	Opublikowanie książki J.M. Jurana pt. <i>Quality Control Handbook</i> ; ufundowanie nagród Deming Prize oraz Deming Application Prize	USA
1956 r.	Powstanie Europejskiej Organizacji Sterowania Jakością (European Organization for Quality – EOQ); rozpoczęcie nadawania radiowego cyklu audycji pt. <i>Sterowanie jakością – dla nadzorujących produkcję</i> (JUSE)	USA

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1957 r.	Znoszenie wzajemnych opłat celnych, ustanowienie wzajemnych obciążeń w polityce importowej, redukcja barier technicznych w wolnym przepływie towarów, uczciwe traktowanie konkurentów, dostosowanie narodowych przepisów i norm	Europa
1957 r.	Powołanie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (EWG) przez Królestwo Belgii, Królestwo Danii, Republikę Federalną Niemiec, Republikę Grecji, Królestwo Hiszpanii, Republikę Francji, Irlandię, Republikę Portugalii, Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej (później Luksemburg 17.02.1986 r.; Haga 28.02.1986 r.) – harmonizacja rozwoju, poprawa oraz wyrównanie poziomu życia, rozszerzenie zakresu współpracy, wolny przepływ osób, towarów, usług oraz kapitału	Europa
1960 r.	Powstanie Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu – usunięcie ceł importowych kontyngentów, przeszkód handlowych i liberalizacja praktyk w handlu	Europa
1960 r.	Urodził się Juan Carlos Antonio Galliano – brytyjski projektant mody, twórca eleganckich i nowatorskich projektów inspirowanych motywami historycznym	Gibraltar, Wielka Brytania
1961 r.	Utworzenie w Paryżu Europejskiego Komitetu Koordynacji Normalizacji; w 1971 r. nastąpiła zmiana nazwy na Europejski Komitet Normalizacyjny	Europa
1961 r.	Powstanie koncepcji totalnej kontroli; opracowanie koncepcji „zero defektów” przez P.B. Crosby’ego	USA
1963 r.	Wydanie normy MILI-Q 9858A (nowelizacja)	USA (NATO)
1964 r.	Opracowanie systemu HACCP na zamówienie Agencji ds. Astronautyki oraz Laboratorium Armii USA w Natic	USA
1967 r.	Powstanie Wspólnoty Europejskiej	Europa
1969 r.	Urodził się Lee Alexander McQueen (zm. w 2010 r.) – bardzo utalentowany i prowokujący projektant	Lewisham, Wielka Brytania
1978 r.	Powstanie włoskiego domu mody Gianniiego Versace – synonim przepychu i bogactwa; inspiracja rodzinną Kalabrią, greckie motywy z czasów antycznych; konfekcja ubrań mniej anonimowych, bardziej wyrażających styl	Mediolan, Włochy
1980 r.	Narodziny Total Quality Management (TQM) – kompleksowego zarządzania jakością	USA
1980 r.	Raport o stanie zagrożenia środowiska (pierwszy raport w Polsce)	Świat
1983 r.	Powstanie sieci telefonii komórkowej	USA (Motorola)

Tabela 1.1 (cd.)

Rok	Wynalazek (osiągnięcie)	Wynalazca/y, miejsce
1985 r.	Założenie włoskiego domu mody Dolce & Gabbana – moda „na bogato”, barokowe zdobienia, różnorodność kolorów, sycylijski folklor, symbole włoskiego stylu życia; założyciele Domenico Dolce i Stefano Gabbana	Włochy
1991 r.	Powstanie sieci internetowej WWW	Tim Berners-Lee, CERN, Szwajcaria
1994 r.	Wydano normy: PN-ISO 10011 – 1. Wytyczne do audytowania systemów jakości; PN-ISO 10011 – 2. Część 2: Kryteria kwalifikowania audytów systemów jakości; PN-ISO 10011 – 3. Część 3: Zarządzanie programami audytorów	ISO
2008 r.	Opublikowanie 15 listopada 2008 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) normy ISO 9001: 2008 Quality management systems – Requirements, która zastąpiła ISO 9001: 2000; tekst ISO 9001: 2008 został zatwierdzony przez CEN jako EN ISO 9001: 2008 bez żadnych modyfikacji; norma EN ISO 9001: 2008 została wprowadzona do Polskich Norm metodą uznania jako PN-EN ISO 9001: 2008 Systemy zarządzania jakością – Wymagania (oryg.) i zastąpiła PN-EN ISO 9001: 2001; nowa norma zawiera dwa załączniki informacyjne: załącznik A, podający powiązania między ISO 9001: 2008 i ISO 14001: 2004, oraz załącznik B, wyszczególniający wszystkie wprowadzone zmiany w stosunku do ISO 9001: 2000; kolejna edycja normy miała miejsce w 2015 r., PN-EN ISO 2016	Unia Europejska
2019 r.	Przejęcie firmy Dior przez Louis Vuitton Moët Hennessy; przejęcie dobrze wpłynęło na wyniki finansowe Diora, ponieważ firma zarabia również dzięki współpracy z markami zrzeszonym w LVMH, włącznie z Dom Perignon, Vevue Clicquot, Givenchy i De Beers; Dior plasuje się na 189. pozycji najbogatszych firm ogółem	Francja

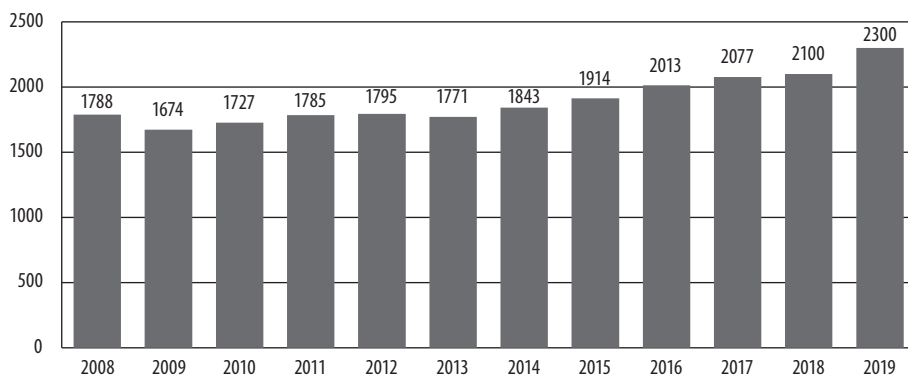
Źródło: opracowanie własne.

Analizując rozwój techniki, technologii i organizacji pracy w branży odzieżowej oraz to, że w 2022 roku rynek mody w Polsce ma osiągnąć wartość ponad 43 mld zł, można stwierdzić, że jest to coraz bardziej perspektywiczna branża¹.

1 KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

2. Sektor przedsiębiorstw w Polsce

Obecnie liczba przedsiębiorstw MŚP aktywnie działających na rynku wynosi ponad 2 mln, z czego dużą część stanowią firmy z branży odzieżowej. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach wynosi ponad 9,5 mln. Wyróżnia się przedsiębiorstwa: duże (0,2%), średnie (0,8%), małe (2,8%) oraz mikro (96,2%). Wytwarzają one prawie 75% PKB, a około 50% z tego stanowi udział sektora MŚP, który systematycznie rośnie. Grupa mikroprzedsiębiorstw wyróżnia się także wzrostem inwestycji. W przeciwieństwie do głównych kierunków inwestycji rządowych, dotyczących infrastruktury, tj. inwestycji w energetykę (dystrybucja i wytwarzanie energii), gaz (sieci przesyłowe, wydobywanie i magazynowanie), zagospodarowania złóż (węglowodorowych), inwestycji portowych, morskich, kolejowych i drogowych, samorządowych (np. utylizacja odpadów, infrastruktura komunikacyjna i transport, rewitalizacja miast), przemysłowych i telekomunikacyjnych, sektor MŚP inwestuje przede wszystkim w maszyny i urządzenia oraz technologie, a także w rozwój własny. Kwota inwestycji przekracza 30 mld zł, co stanowi około 16% wartości całego sektora przedsiębiorstw. Największa liczba mikroprzedsiębiorstw działa w usługach (53%) i handlu (25%). Niestety, większość tych firm nie eksportuje. W Polsce jest obecnie około 57 tys. małych firm, które stanowią 2,8% sektora przedsiębiorstw i wytwarzają około 8% PKB. Duże przedsiębiorstwa to około 3,6 tys. firm, co stanowi 0,2% sektora przedsiębiorstw – wytwarzają one około 24% PKB. Podstawowe informacje na temat przedsiębiorstw aktywnych w Polsce podano na wykresie 2.1 oraz w tabelach 2.1 i 2.2.

**Wykres 2.1.** Przedsiębiorstwa aktywne w Polsce (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Grupa Polski Fundusz Rozwoju, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, 2019, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-1> (dostęp: 2.08.2020).

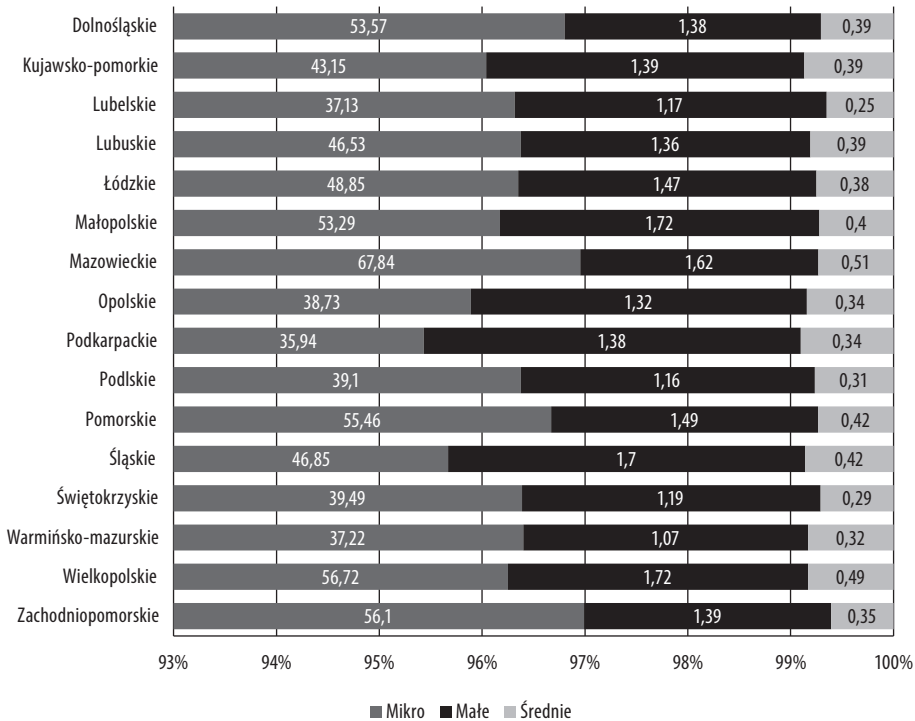
Ogólna liczba przedsiębiorstw sektora MŚP zarejestrowanych w Polsce to około 2,5 mln.

Tabela 2.1. Informacje na temat szczegółowego wskaźnika przedsiębiorczości dla poszczególnych województw w Polsce

2018/2019	Przedsiębiorstwa aktywne na 1000 mieszkańców		
	Mikro	Małe	Średnie
Dolnośląskie	53,57	1,38	0,39
Kujawsko-pomorskie	43,15	1,39	0,39
Lubelskie	37,13	1,17	0,25
Lubuskie	46,53	1,36	0,39
Łódzkie	48,85	1,47	0,38
Małopolskie	53,29	1,72	0,4
Mazowieckie	67,84	1,62	0,51
Opolskie	38,73	1,32	0,34
Podkarpackie	35,94	1,38	0,34
Podlaskie	39,1	1,16	0,31
Pomorskie	55,46	1,49	0,42
Śląskie	46,85	1,7	0,42
Świętokrzyskie	39,49	1,19	0,29
Warmińsko-mazurskie	37,22	1,07	0,32
Wielkopolskie	56,72	1,72	0,49
Zachodniopomorskie	56,1	1,39	0,35
Mediana	46,69	1,39	0,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Korzystając z informacji zawartych w tabeli 2.1, zaobserwować można, że najwięcej mikrofirm znajduje się w województwach mazowieckim, wielkopolskim, pomorskim, dolnośląskim, a najmniejszym wskaźnikiem przedsiębiorczości charakteryzują się województwa podkarpackie, lubelskie oraz warmińsko-mazurskie.



Wykres 2.2. Przedsiębiorstwa aktywne w Polsce na 1000 mieszkańców

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Analizując informacje zaprezentowane na wykresie 2.2, zauważyć można, że wśród mikrofirm najwięcej aktywnych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców jest w województwach mazowieckim, wielkopolskim oraz zachodniopomorskim. Najwięcej małych przedsiębiorstw z największą aktywnością zaobserwować można w województwach wielkopolskim, małopolskim, śląskim oraz mazowieckim. Województwa z najwyższym wskaźnikiem aktywności wśród przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 250 pracowników to mazowieckie, śląskie, wielkopolskie i pomorskie.

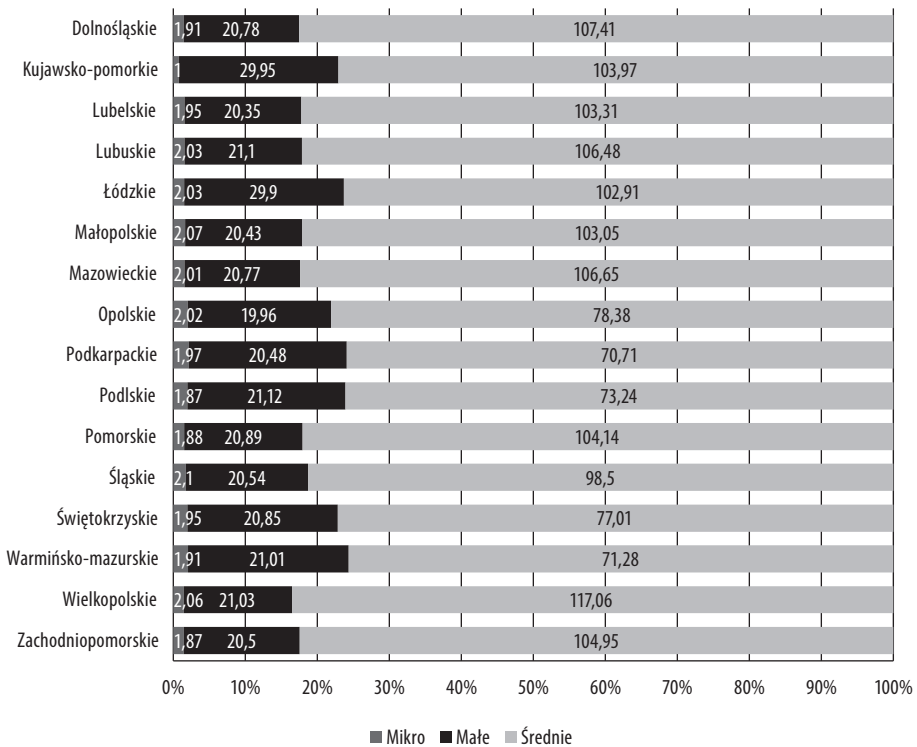
Tabela 2.2. Tendencje i trendy dotyczące szczegółowego wskaźnika przedsiębiorczości

2018/2019	Pracujący na jedną firmę aktywną		
	Mikro	Małe	Średnie
Dolnośląskie	1,91	20,78	107,41
Kujawsko-pomorskie	1,90	29,95	103,97
Lubelskie	1,95	20,35	103,31
Lubuskie	2,03	21,10	106,48
Łódzkie	2,03	29,90	102,91
Małopolskie	2,07	20,43	103,05
Mazowieckie	2,01	20,77	106,65
Opolskie	2,02	19,96	78,38
Podkarpackie	1,97	20,48	70,71
Podlaskie	1,87	21,12	73,24
Pomorskie	1,88	20,89	104,14
Śląskie	2,10	20,54	98,50
Świętokrzyskie	1,95	20,85	77,01
Warmińsko-mazurskie	1,91	21,01	71,28
Wielkopolskie	2,06	21,03	117,06
Zachodniopomorskie	1,87	20,50	104,95
Mediana	1,96	20,82	102,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Informacje podane w tabelach 2.1 i 2.2 oraz na wykresach 2.2 i 2.3 pozwalają na analizę zróżnicowania poszczególnych regionów z punktu widzenia aktywności oraz liczby osób pracujących.

Roczne nakłady inwestycyjne to kwota powyżej 100 mld zł. Mimo ich wysokości i aktywności w eksporcie oraz imporcie rentowność dużych przedsiębiorstw jest relatywnie niska.



Wykres 2.3. Liczba osób pracujących w aktywnej firmie na 1000 mieszkańców

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na wykresie 2.3 zaprezentowano liczbę zatrudnionych pracowników w mikro-, małych i średnich firmach. W mikroprzedsiębiorstwach najkorzystniej sytuacja wygląda w województwach śląskim i wielkopolskim. Najmniej zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach jest natomiast w województwie kujawsko-pomorskim. Największą liczbą zatrudnionych w małych firmach charakteryzują się województwa kujawsko-pomorskie oraz łódzkie, najmniejszą zaś liczbę odnotowano w województwie opolskim. W firmach zatrudniających od 50 do 250 pracowników najwięcej osób pracuje w województwie wielkopolskim, a najmniej pracujących w średnich przedsiębiorstwach jest w Podkarpackiem.

3. Prognozy światowego rynku odzieży

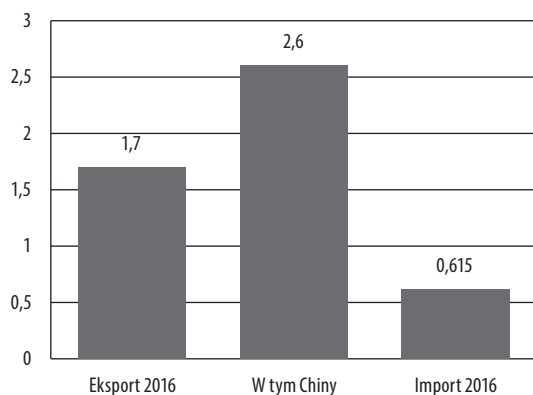
Światowy rynek odzieży ulega ciągłym zmianom, które przyczyniają się do wzrostu jego znaczenia. W poniższych podrozdziałach zawarto ważniejsze informacje na temat rynków odzieży.

3.1. Ważniejsze informacje o światowym rynku odzieży

Według stanu na koniec 2015 roku wartość rynku odzieży na świecie wyniosła 1,7 bln dolarów. W 2025 roku wzrośnie ona do 2,6 bln dolarów¹. Wartość rynku odzieżowego w USA szacuje się na 315 mld dolarów. Natomiast największy na świecie jest rynek chiński – w 2015 roku osiągnął on wartość 615 mld dolarów. W 2016 roku globalny eksport odzieży miał wartość 394 mld euro. Liderem w eksporcie są Chiny. Drugie miejsce zajmuje Bangladesz (7,7%), a trzecie Wietnam (5,7%). Liderem w imporcie są Stany Zjednoczone (21,1%), które w 2016 roku sprowadziły produkty odzieżowe warte 76 mld euro. Drugie miejsce zajęły Niemcy (8,8%), a trzecie Japonia (blisko 6,6%). Branża odzieżowa jest odporna na szoki. Głównymi siłami stymulującymi rynek są: wzrost w krajach rozwijających się, znaczny wzrost rynku w USA oraz spowolnienie wzrostu w Europie.

Dynamika zmian wynika między innymi z coraz lepszego wykorzystania potencjału gospodarczego Chin (wykresy 3.1 i 3.2). Chiny są potęgą i wieloletnim niekwestionowanym liderem w światowym eksporcie. Znajdują się w czołówce najszybciej rozwijających się gospodarek na świecie.

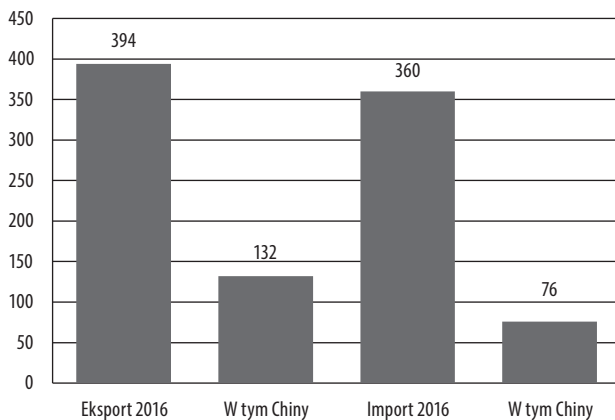
1 M. Musiał, *PKOBP w 2025 r. chiński rynek odzieżowy będzie największy na świecie*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PKO-BP-w-2025-r-chinski-rynek-odziezowy-bedzie-najwiekszy-na-swiecie-4040798.html> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 3.1. Prognozy rozwoju rynku światowego, w tym rynek chiński (w bln dolarów)

Źródło: opracowanie własne.

Wartość eksportu odzieży na świecie w 2016 roku wyniosła 394 mld euro i ciągle rośnie. Największym eksporterem odzieży na świecie są Chiny (34% światowego eksportu, tj. 132 mld dolarów), co zaprezentowano na wykresie 3.2. Koszty produkcji w Chinach znajdują się w przedziale od jednej dziesiątej do jednej trzeciej analogicznych kosztów w USA.



Wykres 3.2. Zmiany w eksporcie i imporcie odzieży na świecie (w mld dolarów)

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej podano ważniejsze strony internetowe targów w Chinach:

- China Wedding Expo – <http://www.chinaweddingexpo.com.cn/lan/2.html>;
- SPINEXPO SHANGHAI – <http://www.spinexpo.com/shanghai/>;
- China International Brand Underwear Fair – <http://www.siuif.com/en/>;

- Jinjiang Footwear & Sports Industry International Exposition – <https://www.cn-jif.com/>;
- SLGZ Shoes & Leather – Guangzhou – <https://www.shoesleather-guangzhou.com/>;
- Expo Lifestyle – <http://www.expolifestyle.com/en/>;
- China International Fashion Brand Fair – <http://www.fashionszshow.com/>;
- China International Sewing & Clothing Equipment Fair – <https://www.cantonfair.net/pl/event/1647-china-wenzhou-international-sewing-clothing-equipment-fair#mycontent>;
- ACLE All China Leather Exhibition – <https://www.aclechina.com/en-us/>.

Te strony internetowe są aktualizowane corocznie i warto z nich korzystać w celu lepszego poznania potencjalnego partnera biznesowego.

Bangladesz jest drugim po Chinach największym na świecie eksporterem odzieży. Przemysł odzieżowy, stanowiący 76% całości krajowego eksportu, jest najważniejszą gałęzią gospodarki w tym kraju. W branży zatrudnionych jest 4 mln pracowników (w tym 3,2 mln kobiet). Fabryki odzieżowe zlokalizowane są w Dhaka, Chittagong i Khulna, w dystryktach Rayer Bazaar, Mirpur, Narayanganj, Savar, Gazipur i Valuka. Produkcja w Bangladeszu jest bardzo tania i konkurencyjna w stosunku do innych regionów. Kraj ten ma najtańszą siłę roboczą w regionie, co daje mu zdecydowaną przewagę na światowym rynku produkcji odzieży. W Bangladeszu firmy krajowe stanowią 85% liczby przedsiębiorstw ogółem. Wyjątkową firmą jest południowokoreańska Youngone Holdings, która ma kilkanaście fabryk, kilkadziesiąt tysięcy pracowników na całym świecie, a w Bangladeszu realizuje produkcję w mieście Cöttogram. Do liczących się odbiorców zlecających produkcję w tej firmie zaliczyć należy między innymi szwedzką firmę H&M oraz polską LPP.

Trzecim co do wielkości na świecie eksporterem odzieży jest Wietnam. W tym kraju gospodarka jest bardzo zróżnicowana. W wielu małych i średnich przedsiębiorstwach produkcja nadal oparta jest na przestarzałych technologiach, a co za tym idzie – wydajność pracy jest niska i wiele towarów przestaje być konkurencyjnych w skali światowej. Dlatego rząd Wietnamu coraz przychylniej patrzy na prywatyzację państwowych przedsiębiorstw. Jednym z najważniejszych filarów wietnamskiej gospodarki jest przemysł włókienniczo-odzieżowy. Wartość tego sektora gospodarki wynosiła w 2016 roku 23,8 mld dolarów. Stanowiło to 13,5% całkowitego eksportu tego kraju. Lokalne firmy coraz częściej inwestują w innowacje technologiczne w zakresie produkcji przędzy, procesy tkania i farbowania. Pierwsze odzieżowe firmy produkcyjne zaczynają powoli automatyzować produkcję. Przedsiębiorstwa wietnamskie produkują odzież głównie dla marek sportowych i outdoorowych. Mimo silnej pozycji branża włókienniczo-odzieżowa stoi przed koniecznością inwestycji w maszyny i usługi, aby zwiększyć wartość produkcji dodanej

na miejscu i nie być jedynie poddostawcą półproduktów dla zagranicznych firm. Do tej pory ogromną przewagą konkurencyjną w produkcji odzieży w tym kraju byli nisko opłacani, ciężko pracujący i szybko uczących się nowych rzeczy pracownicy. Płace w tym sektorze gospodarki z roku na rok rosną, dlatego inwestorzy coraz częściej realizują produkcję u tańszych konkurentów – w Bangladeszu, Kambodży czy Birmie. Obecnie Wietnam zajmuje piątą pozycję wśród światowych eksporterów odzieży i chcąc ją utrzymać, musi modernizować i automatyzować linie produkcyjne.

Największe inwestycje zagraniczne w sektorze odzieżowym w Wietnamie pochodzą z Tajwanu. W latach 2012–2016 tajwańskie firmy zainwestowały w Wietnamie ponad 1 mld dolarów, realizując 22 projekty. Na drugim miejscu, jeśli chodzi o bezpośrednie inwestycje zagraniczne realizowane w Wietnamie, jest Korea Południowa, która zrealizowała w latach 2012–2016 aż 79 projektów o łącznej wartości 865 mln dolarów, oraz chińscy przedsiębiorcy, którzy zrealizowali dwa projekty o wartości 680 mln dolarów. Najatrakcyjniejszym inwestycyjnie regionem kraju jest południe, a zwłaszcza prowincja Binh Duong, w której realizowanych jest najwięcej projektów w sektorze włókienniczo-odzieżowym. Chińczycy coraz chętniej wybierają północną część kraju do inwestowania – ze względu na lepsze rozwiązania logistyczne, czyli małą odległość Chin kontynentalnych od delty Rzeki Perłowej, co umożliwia lepszą realizację dostaw do filii firm zlokalizowanych w Wietnamie. Największymi dostawcami sprzętu i maszyn do produkcji włókienniczo-odzieżowej w Wietnamie są Chińska Republika Ludowa, Japonia, Tajwan, Korea Południowa oraz Niemcy².

Analiza europejskiego rynku odzieży pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków. Aż 16 państw Unii Europejskiej wyprzedza nasz rodzimy przemysł, który bazuje na funkcjonowaniu około 12 tys. firm. Celowe i zasadne jest rozwijanie polskiego potencjału, który bazować powinien na doskonałym wzornictwie, innowacyjnych procesach w zakresie konstrukcji, technologii i organizacji pracy oraz pozyskiwaniu nowych możliwości importu bez pośredników tanich surowców, kupowanych za rozsądne, konkurencyjne ceny. Warto również pomyśleć o wykorzystaniu franczyzy produkcyjnej. Jej zastosowanie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw odzieżowych może przyczynić się do poprawy wyników produkcyjnych bez konieczności ponoszenia nakładów finansowych przez francyzobiorcę, a także do wzmocnienia trudnego startu dla wchodzących na rynek przedsiębiorstw, umocnienia pozycji firmy w stosunku do konkurencji oraz wypromowania polskich marek odzieżowych na arenie międzynarodowej.

2 *Sektor przemysłowy Wietnamu*, 21.01.2018, <https://www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/sektor-przemyslowy-wietnamu,315761.html> (dostęp: 7.12.2020).

Kryzys w branży odzieżowej i problemy z produkcją odzieży, a także trudna sytuacja w handlu detalicznym branży tekstylnej w Niemczech, pogłębiają się od dziesięciu lat. Polscy producenci odzieży często działają na zlecenie firm niemieckich, ponieważ Polska jest trzecim co do wielkości – po Chinach i Turcji – dostawcą odzieży na rynek niemiecki. W 2019 roku w Niemczech w obrocie handlowym znalazło się 2,3 mld sztuk odzieży. Z powodu nadpodaży do śmieci wyrzucanych jest 10–20% z tych ubrań³.

W USA sektor mody to bardzo interesujący rynek, z którego wywodzi się bardzo wiele cenionych na świecie marek, takich jak Nike, GAP, Tommy Hilfiger, Ralph Lauren, Levis Calvin Klein, Converse i wiele innych. Przemysł odzieżowy cechuje najwyższy stopień zglobalizowania i opiera się on głównie na sile roboczej. W ostatnich dwóch dekadach miliony miejsc pracy w przemyśle odzieżowym w USA zostały zlikwidowane, ponieważ większość firm wyprowadziła swoją produkcję poza USA. Nic nie wskazuje na to, że produkcja w tym kraju się odrodzi, chyba że nastąpi znaczący postęp w automatyzacji, ograniczający zapotrzebowanie na bezpośrednią pracę człowieka⁴.

Japonia jest przodującym krajem w zakresie produkcji robotów przemysłowych, wysoko rozwiniętego przemysłu elektronicznego, optycznego oraz mechaniki precyzyjnej. Połowa komputerów na świecie pochodzi z Japonii. W przemyśle odzieżowym bardzo dużym uznaniem – ze względu na wysoką jakość i niezawodność działania – cieszy się sprzęt przeznaczony do produkcji odzieży. Maszyny odzieżowe japońskich firm Juki, Janome, Brother czy Hashima znane są na całym świecie ze swojej precyzji i trwałości. Z uwagi na fakt, że przemysł włókienniczo-odzieżowy w Japonii zajmuje drugie miejsce w rankingu branż najbardziej zanieczyszczających środowisko (przed nim są tylko koncerny naftowe), znaczenie tego przemysłu w gospodarce japońskiej maleje w ciągu ostatnich dziesięcioleci⁵.

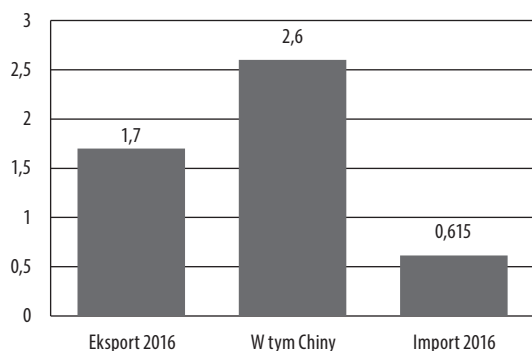
3.2. Europejski rynek odzieży

Pomimo panującego w Europie spowolnienia gospodarczego i związanej z tym większej skłonności do oszczędzania wartość sektora odzieżowego ma tendencję wzrostową (wykresy 3.3 i 3.4).

3 Finanse.wp.pl, *Miliony nowych ubrań na śmietniku. Nadpodaż odzieży*, 11.11.2019, <https://finanse.wp.pl/miliony-nowych-ubran-na-smietniku-nadpodaz-odziezy-6445041266964609a> (dostęp: 7.12.2020).

4 Workers United, *Uchwała w sprawie globalnej strategii Workers United-SEIU dla przemysłu odzieżowego*, 7.07.2020, <https://convention.seiu.org/docs/205-pl.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

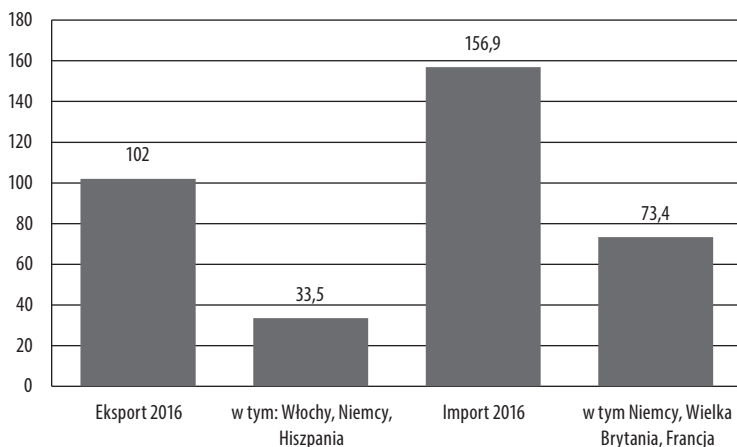
5 Portal Promocji Eksportu, *Ośrodki przemysłu przetwórczego w Japonii*, 3.01.2017, <https://japan.trade.gov.pl/pl/japonia/gospodarka/co-warto-wiedziec-o-gospodarce/223314,osrodki-przemyslu-przetworczego-w-japonii.html> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 3.3. Prognoza europejskiego rynku odzieży (w mld dolarów)

Źródło: opracowanie własne.

Rynek polski jest relatywnie mały w odniesieniu do rynku i możliwości Unii Europejskiej.



Wykres 3.4. Prognozowane zmiany w eksporcie i imporcie odzieży w Unii Europejskiej (w mld dolarów)

Źródło: opracowanie własne.

Prognozując zmiany w biznesie związanym z odzieżą, warto wziąć pod uwagę fakt, że główną rolę w eksporcie odzieży odgrywają takie państwa, jak Włochy, Niemcy i Hiszpania, a najczęściej importują Niemcy, Brytyjczycy i Francuzi. Państwem, które doskonale radzi sobie na rynku unijnym, są Niemcy – ma ono dobrą strategię biznesową i często jego rola polega na pośrednictwie w transakcjach, co daje ogromne zyski w skali globalnej. Również w innych gałęziach przemysłu towary importowane z Azji odsprzedawane są do innych państw często z nalepką

firm niemieckich, jako produkty wytworzone w Unii po cenach europejskich. Dla zilustrowania realnych korzyści dobrze uświadomić sobie, jak wygląda struktura cen na wyroby pochodzące z Chin⁶. I tak warto przypomnieć, że:

- 1% ceny wyrobu sprzedawanego do USA i/lub Europy otrzymuje pracownik w Chinach;
- 11% ceny to koszty zakładowe, w tym materiałów;
- 3% ceny stanowi podatek państwa chińskiego;
- 10% ceny to koszty transportu z Chin;
- 25% ceny stanowi zysk hurtowni, sklepów i kosztów dystrybucji;
- 50% ceny to zysk importera.

Jeżeli importer ma własne kanały dystrybucyjne, to aż 75% ceny płaconej przez klienta detalicznego jest jego zyskiem. Zdecydowanie mniej korzystne relacje zachodzą, gdy kupujemy odzież od innych dostawców z Europy. W tym przypadku zdecydowanie większe korzyści mają firmy, które sprzedają odzież po cenach europejskich, udając, że nie jest ona wytwarzana na przykład w Azji⁷. Polska jest doskonałym rynkiem zbytu dla marek światowych współpracujących z producentami azjatyckimi. Przykładem jest Primark – jedna z najbardziej znanych na świecie sieciówek. Irlandzka marka słynie z oferowania najnowszych trendów w niskich cenach. Ma już 370 sklepów w 12 krajach Europy i Ameryki. Zatrudnia ponad 700 tys. pracowników na czterech kontynentach, a pośrednio wspiera aż 2,4 mln osób. Primark w Polsce uruchomił swój pierwszy butik 20 sierpnia 2020 roku w Galerii Młociny w Warszawie, a wiosną 2021 roku planowane jest otwarcie kolejnego butiku w Poznaniu. Firma ta jest liderem w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Hiszpanii i Portugalii. Jej początki datowane są na 1969 rok.

3.3. Tendencje i trendy na polskim rynku odzieży

Polski rynek odzieżowy i tekstylny był w 2016 roku oszacowany na 29,1 mld zł. Obecnie jego wartość znacznie wzrosła i przekroczyła 36 mld zł. Szacuje się, że w 2022 roku będzie to poziom 43 mld zł. W Polsce w 2016 roku działało około 22 tys. firm zatrudniających prawie 188 tys. osób, z czego 99,4% zatrudnionych było w sektorze prywatnym⁸. Ostatnio nastąpił duży wzrost znaczenia eksporterów na świecie. W 2016 roku eksport polskiej odzieży był na poziomie 4,4 mld euro.

6 Na podstawie W. Werpachowski, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 1–478.

7 L. Barnes, *Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, no. 3, s. 263.

8 KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

Polska była 17 największym eksporterem, z udziałem w puli towarów eksportowanych na poziomie 1,1%. Import odzieży do Polski wyniósł w 2016 roku 5,1 mld euro. Polski rynek jest jednym z najatrakcyjniejszych rynków w Europie Środkowo-Wschodniej. W ofercie sprzedaży producentów jest to poziom:

- 8,7 mln ubrań męskich (w tym 1,5 mln garniturów);
- 10,3 mln ubrań damskich (w tym 4,9 mln sukienek i spódnic).

Branża odzieżowa na świecie, również w Polsce, jest związana z rozwojem e-commerce. Zmiany coraz częściej powinny zmierzać również w kierunku rozwoju technologicznego, w tym automatyzacji i robotyzacji (Przemysłu 4.0). Obecnie europejskie i światowe tendencje potwierdzają, że technicznie, ekonomicznie i organizacyjnie uzasadnione jest stworzenie zaawansowanych techniczno-technologicznie i innowacyjnych rozwiązań. Wprowadzenie polityki sterowania jakością wyrobów i usług poprzez implementowanie możliwych do wykorzystania wyników badań i prac innowacyjno-wdrożeniowych wychodzi naprzeciw oczekiwaniom, że metody produkcji spełnią wymagania (ekologii, idei oszczędzania zasobów, gospodarki w cyklu zamkniętym), ograniczą koszty właścicieli marek w obsłudze gwarancyjnej, w naturalny sposób doprowadzą do budowy silnej gospodarki i do wzrostu zaufania klientów. Coraz częściej w branży odzieżowej producenci posługują się takimi pojęciami jak: *recykling*, *upcycling*, *second hand* czy *second use*.

Polacy w umiarkowanym stopniu interesują się modą. Warto jednak znać zarówno potrzeby, jak i upodobania klientów. Przykładem metody, która nadaje się do praktycznego zastosowania w celu zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klientów w większości firm, jest metoda QFD – *Quality Function Deployment* (tabela 3.1). Jest to metoda japońska, w której wykorzystuje się transformacje wymagań klienta na parametry techniczne. Metodę tę po raz pierwszy zastosowano w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku w stoczni Kobe. Redukuje ona między innymi zmiany w procesie projektowania, umożliwia analizę wymagań klientów i skraca cykl projektowania. Podstawowym narzędziem metody jest „dom jakości” (*house of quality*) – pozwala on na zaprezentowanie związków pomiędzy wymaganiami klientów a sposobami ich realizowania.

Tabela 3.1. Metoda QFD – budowanie „domu jakości”

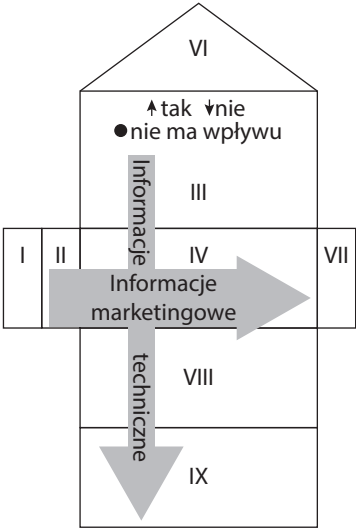
	I. Identyfikacja wymagań klienta Określa się wymagania i potrzeby ważne dla klientów, które wytwórca powinien spełnić. Lista wymagań powstaje poprzez badania marketingowe. II. Określenie skali ważności Na sporządzonej w etapie I liście określa się skalę ważności, nadając rangę każdemu z wymagań. III. Wyznaczenie parametrów technicznych Dobiera się je tak, aby spełniały wymagania klienta. Z punktu widzenia projektanta określone są: • minimaty „↓” (im mniejsza wartość, tym lepsze spełnienie wymagań klienta co do produktu); • maksymaty „↑” (im większa wartość, tym lepsze spełnienie wymagań klienta co do produktu); • nominaty „●” (dla parametru tego istnieje wartość optymalna, do której należy się zbliżyć).
IV. Określenie relacji między wymaganiami klienta i parametrami technicznymi Związek między warunkami technicznymi a tymi stawianymi przez klienta ustalany jest na podstawie doświadczenia, reklamacji itp. Na tym etapie należy skoncentrować się na kluczowych relacjach i zredukować liczbę pożądaných właściwości technicznych. Wyróżnia się kilka poziomów zależności, np. oddziaływanie: ■ – silne (bezpośrednie 9), ○ – umiarkowane (pośrednie 4), △ – słabe (ledwo zauważalne), – puste miejsce – brak zależności.	V. Ocena znaczenia parametrów technicznych Określa się ją jako sumę iloczynów wymagań oraz oczekiwań klientów i ich zależności pomiędzy parametrami technicznymi. Wyrażana jest za pomocą wzoru: $T_j = \sum_{i=1}^I W_i Z_{ij},$ gdzie: T_j – współczynnik ważności parametru technicznego, W_i – współczynnik ważności wymagania, Z_{ij} – współczynnik zależności pomiędzy wymaganiem a parametrem technicznym, i – wymaganie, j – parametr techniczny.
VI. Identyfikowanie korelacji pomiędzy parametrami technicznymi Parametry techniczne wzajemnie oddziałują na siebie. Może to mieć charakter: • pozytywny (+), • negatywny (-). Znaki te zapisywane są w „domu jakości” w części, która tworzy „dach”. Matryca ta może dostarczyć możliwości innowacyjnych.	VII. Porównanie wyrobów własnych z wyrobami konkurencji (lub wzorcem) Ocena rynkowa wymagań, które powinny być spełnione z punktu widzenia klientów, na podstawie porównania wyrobów z konkurencją. Porównanie wyrobów odbywa się w przyjętej pięciostopniowej skali, gdzie: 1 – niedostateczne spełnienie wymagania, 5 – bardzo dobre spełnienie wymagania.

Tabela 3.1 (cd.)

VIII. Ustalenie docelowych wartości parametrów technicznych Dzięki przeprowadzonej wcześniej analizie ustala się docelowe, mierzalne parametry techniczne, których osiągnięcie pozwoli spełnić oczekiwania klientów.	IX. Ustalenie wskaźników technicznej trudności wykonania Ustalany jest stopień trudności technicznej, organizacyjnej oraz finansowej założonych wcześniej parametrów technicznych. Najczęściej jest to skala od 1 do 5.
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Wolak, *Ocena wymagań i oczekiwań klientów firm przemysłu odzieżowego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, wrzesień 2009, nr 9(716).

3.4. Założenia do oceny metodą QFD

Założenia do oceny metodą QFD oparto na wynikach badań ankietowych, danych statystycznych, audytach osobistych oraz analizach rynkowych. Ocena wymagań i oczekiwań klientów firm przemysłu odzieżowego może być jednym z elementów kompleksowej oceny na przykład nowo projektowanego produktu, grupy wyrobów, a nawet całego przemysłu. Najbardziej przydatną metodą do tego typu analiz jest *Quality Function Deployment* (rozwiniecie funkcji jakości). Postępowanie według QFD pozwoliło na obiektywne zidentyfikowanie wymagań i oczekiwań klientów firm odzieżowych, którzy wydają około 10% swoich miesięcznych zarobków na zakupy odzieży i obuwia. Pozyskane informacje i doświadczenia odbiorców usystematyzowano, przekładając je na odpowiednią liczbę uporządkowanych czynników technicznych, w istotny sposób wspomagających projektowanie nowych wyrobów. Klienci w Polsce nie mają zbyt wygórowanych wymagań, ponieważ tylko około 30% z nich ma w swojej szafie rzeczy uznane za bardzo dobre i/lub luksusowe. Zarówno liczba, jak i cena pojedynczych ubrań jest ograniczona wartością nabywczą PKB *per capita*. Podstawą oceny jest analiza porównawcza, bazująca na założonych wzorcach, przy których tworzeniu wykorzystano wiedzę dotyczącą firm odzieżowych działających na rynkach światowych. Wzorzec oparto na informacjach związanych z działalnością takich firm europejskich, które osiągnęły sukces na światowych rynkach (tabela 3.2). Ocenę zaprezentowano na przykładzie spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Do każdej spółki przyporządkowano firmy wzorcowe, najbardziej pasujące między innymi: asortymentem, poziomami cen czy jakością. Przykładem firmy wykorzystanej jako wzorzec dla spółki akcyjnej LPP z Gdańska, oferującej produkty na średnim poziomie cenowym, tzw. mody codziennej (*casual*), jest hiszpański Inditex Group założony w 1975 roku przez Amancio Orteę, krawca z La Coruñi, właściciela dziewięciu marek, między innymi takich jak Zara, Stradivarius, Oysho, Bershka, Massimo Dutti, Pull & Bear, Zara Home (najbogatszego Hiszpana i zarazem jednego z najbogatszych ludzi na świecie według

amerykańskiego miesięcznika „Forbes”). Firma LPP ma takie marki, jak Reserved, Cropp, House, Mohito i Esotiq.

Tabela 3.2. Firmy wykorzystywane do analiz szczegółowych (porównawczych)

	V&W	Próchnik	Bytom	Hugo Boss	Monnari	Hexeline	Gino Rossi	LVMH	Redan	C&A	LPP	Inditex	Mewa	Kapp Ahl	Euromark	Quechua	Lubawa	Sperian
Poziomy oceny	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4
	4	3	4	3	4	3	3	1	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	4	4	4	4	4	4	4	5
	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4
	4	5	5	5	4	5	5	5	2	2	3	3	4	3	5	4	3	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	3
	4	4	4	5	4	5	4	5	2	2	4	4	4	3	5	5	3	4
	3	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	4	5
	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	2	2
	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	3
	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	3
	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	5	4	4	4	3	3	1	2
	4	4	3	4	2	3	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2
	3	4	3	4	4	4	5	5	2	2	3	3	4	3	5	4	3	3
	54	53	55	61	53	54	58	56	40	45	56	57	52	54	60	59	42	48

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.2 dokonano porównania firm odzieżowych zarejestrowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z ofertą firm konkurencyjnych z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klientów. Porównanie to stanowi to etap VII „domu jakości”, który zaprezentowano na wykresie 3.5. Do analiz przyjęto pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznacza niedostateczne spełnienie wymagania, a 5 – bardzo dobre spełnienie wymagania. Zestawienie listy wymagań stawianych przez klientów znajduje się na wykresie 3.5 (etap I). W ostatnim wierszu tabeli 3.2 znajdują się podsumowane punkty, przydzielone firmom we wszystkich kategoriach wynikających z badań marketingowych. Najkorzystniej w tym zestawieniu wypadła firma Hugo Boss (61 punktów), porównywana tu z polskimi odpowiednikami w kategorii eleganckiej odzieży męskiej, czyli Vistulą i Wólczańką, Próchnikiem oraz Bytomiem, które uzyskały od 53 do 55 punktów. Najniższą liczbę punktów uzyskała firma Redan (40), która porównywana była C&A (45 punktów). Zastosowanie dziewięcioetapowej metody QFD umożliwia zdobycie wiedzy na temat doboru parametrów technicznych, gwarantujących najlepsze spełnianie wymagań stawianych przez klientów. Jest to narzędzie, które pozwala powiązać ze sobą oczekiwania konsumentów, uwagi projektantów oraz konstruktorów, a także porównać

wyroby wytwarzane przez daną firmę z produktami konkurencji. Rozwinięcie funkcji jakości jest narzędziem praktycznym, umożliwiającym wgląd w cały proces projektowania i wytwarzania wyrobu, począwszy od koncepcji, poprzez fazę projektowania, prób i analiz, aż do momentu uruchomienia procesu produkcyjnego. Składa się z dziewięciu podstawowych etapów zaprezentowanych na wykresie 3.5. Konstruktorzy, technolodzy i menedżerowie powinni posługiwać się pojęciem optymalnego poziomu jakości, ponieważ klienci nie akceptują zbyt słabych produktów, a zbyt drogie są poza zasięgiem ich możliwości finansowych. Jakość jest pojęciem złożonym i stanowi wypadkową wielu czynników. Wyniki badań pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków przydatnych do oceny polskiego przemysłu odzieżowego oraz lepszego zrozumienia mechanizmów w nim funkcjonujących:

- Odzież, niezależnie od stopnia zamożności klientów, jest niezbędna do życia i funkcjonowania w społeczeństwie, więc znajdują się takie firmy, które na tym zarabiają. Ludzie zarówno z dużych miast, miasteczek, jak i ze wsi kupują od czasu do czasu odzież, ponieważ wygląd jest bardzo ważny, świadczy o kulturze oraz podkreśla status społeczny klientów. Większość ludzi stara się nie odbiegać zbyttnio od przyjętych zwyczajowo tendencji i trendów obowiązujących w środowisku, w którym funkcjonują. Szczególnie ludzie bardziej zamożni są skłonni do częstszego kupowania rzeczy modnych.
- Klienci chętniej kupują ubrania solidne, estetyczne, wyglądające modnie, za rozsądną cenę. Daje im to poczucie bezpieczeństwa, nieodstawania od innych oraz niekiedy możliwość pozytywnego wyróżnienia się w otoczeniu. Szczególnie dużą uwagę przykładają się do ubrań reprezentacyjnych (na uroczystości i imprezy oficjalne) oraz noszonych do pracy. Zła jakość jest odrzucana przez wielu klientów, którzy – mając pieniądze oraz możliwość wyboru – preferują wyroby markowe.
- Renomowane firmy krajowe i zagraniczne, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, oferują szeroką gamę odzieży na każdą okazję, po cenach wysokich w stosunku do średnich zarobków, ale akceptowalnych przez wybranych klientów.
- Oferowane produkty polskich uznanych marek nie są produkowane w rodzimych zakładach, tylko pochodzą z importu. Klienci chętniej kupują produkty uznawane za zagraniczne i dlatego wiele firm ukrywa się pod angielsko brzmiącymi nazwami. Zaobserwować można zjawisko częstszego kupowania produktów o znanym i uznanym logo, sugerującym ich markowe pochodzenie. Zagraniczne wyroby nadal są dla naszego społeczeństwa atrakcyjne kolorystycznie, wzorniczo i pod względem fasonu. Wynika to z faktu zatrudniania w firmach całych zespołów specjalistów opracowujących kolekcje,

- które mieszczą się w trendach światowej mody. Można zarzucać tym produktom nie najlepszą jakość wykonania, słabą trwałość użytkową czy tandetne wykończenie, a także wygórowane ceny, ale oferta oddaje najnowsze trendy w modzie i uzupełniona jest również przez dodatki. W sprzedaży, oprócz produktów podstawowych, są także buty, paski, torebki, niewyszukana biżuteria oraz inne elementy, na przykład spinki czy krawaty. Szczególnym powodzeniem cieszą się w dużych miastach centra handlowe, do których przyjeżdżają, nie tylko na zakupy, ludzie szukający odskoczni od codzienności i nudy.
- W ciągu ostatnich lat pojawiło się na rynku kilku przedsiębiorców zajmujących się produkcją bielizny, których produkty nie odbiegają atrakcyjnością od renomowanych ofert zagranicznych, a ceny są często niższe, co przyciąga klientów. Jest to zjawisko pozytywne i dowód na tezę, że polskie produkty zasadniczo nie odbiegają pod względem szeroko rozumianej jakości od zagranicznych. Wiele firm zagranicznych zlecało i nadal zleca w naszych zakładach usługi przerobu uszlachetniającego, który jest wykonywany na wysokim poziomie.
 - Najlepiej radzą sobie te firmy, które przygotowują badania marketingowe i promują swoją działalność oraz umacniają własną markę. Do grupy dobrze prosperujących zaliczyć należy także te, które mają zagwarantowane zakupy w postaci zamówień, na przykład dla wojska czy policji (m.in. Lubawa), a także zamówień specjalnych z różnych branż i sektora publicznego.
 - Producenci odzieży w kraju mają ogromną konkurencję w postaci importu, przeważnie z Chin, Indii, Tajlandii, Malezji, Singapuru, Wietnamu oraz Korei. Ceny wyrobów zagranicznych są tak niskie, że obniżenie marży importera umożliwia zniszczenie konkurencji, a obecnie klienci nie są w żaden sposób uzależnieni od produktów krajowych. Zjawisko to uzasadnia konieczność konsolidowania się przedsiębiorstw, między innymi w celu tworzenia fuzji obronnych.

Opracowane wyniki badań i analiz stanowią podstawę do właściwego zdefiniowania potrzeb i oczekiwań klientów, pozycjonowania firmy w stosunku do konkurencji oraz zaprezentowania celów i możliwości polskich przedsiębiorstw odzieżowych. Jest to istotny wkład w problematykę oceny badanych zjawisk. Oczekiwane efekty zmian są motywacją do podejmowania optymalnych decyzji związanych z procesem realizacji przedsięwzięcia. Wyniki i obszary korzyści można oszacować na podstawie zbieranych w badaniach informacji i pozyskiwanych danych o firmach, a także na bazie oceny złożonej sytuacji i funkcjonowania firmy w przemyśle odzieżowym. Dynamicznie rozwijający się rynek odzieżowy stawia coraz większe wymagania w odniesieniu do oferowanych przez firmy wyrobów i usług. O sytuacji finansowej przedsiębiorstw decydują klienci. Współcześnie mamy do czynienia

z nadmiarem zdolności produkcyjnych i niedoborem nabywców, a nie produktów. Jeżeli zaprojektowany wyrób będzie spełniał obowiązujące standardy jakościowe, nie oznacza to, że zostanie zaakceptowany przez odbiorców. Dlatego w fazie projektowania celowe i zasadne jest wykorzystywanie takich metod i narzędzi praktycznych, które umożliwiają uwzględnienie potrzeb oraz oczekiwań klientów. W praktyce przemysłowej odczuwany jest brak metod przetwarzania informacji pozyskiwanych z badań marketingowych, kontrolnych, ocenowych i poznawczych oraz transformacji ich na język konstruktora czy technologa. Ocena wymagań i oczekiwań klientów firm przemysłu odzieżowego nie jest łatwa w realizacji, a popełniane błędy negatywnie rzutują na wyniki ekonomiczno-finansowe firm. Dlatego projektanci i osoby przygotowujące kolekcje powinni uwzględniać tendencje, trendy, potrzeby i oczekiwania klientów. Na podstawie modelu „domu jakości” (wykres 3.5) można stwierdzić, że szczególne znaczenie dla klientów mają takie kryteria, jak higieniczność wyrobów, szeroka, atrakcyjna, spójna ilościowo i asortymentowo oferta, wysoki poziom obsługi klienta. Licząc się z wymaganiami klientów, konstruktorzy i technolodzy powinni zagwarantować odpowiedni poziom techniczny maszyn, urządzeń oraz sprzętu. W celu uwzględnienia potrzeb i oczekiwań klientów należy realizować badania marketingowe. Z powiązania wymagań i oczekiwań klientów z parametrami technicznymi istotnymi z punktu widzenia konstruktorów i technologów wynika, że największe znaczenie ma design oferowanych produktów. Firmy powinny mieć zespoły projektantów, śledzących tendencje i trendy mody w celu projektowania takich wyrobów, które znajdą uznanie odbiorców. Wygoda noszenia stawiana jest przez klientów na jednej z czołowych pozycji. Polskie firmy odzieżowe nie odbiegają pod względem realizacji wymagań klientów od poziomu uznanych firm zagranicznych, ponieważ nie istnieje zbyt duża różnica w zakresie techniki, technologii czy organizacji pracy. Przewagą strategiczną firm zagranicznych jest dobry marketing, rozbudowana i doskonale zorganizowana sieć sprzedaży oraz znaczne fundusze przeznaczane na badania rynku i promocje kolekcji. Zastosowanie tego typu rozwiązań modelowych daje konstruktorom i technologom większe możliwości opracowania rozwiązań lepiej spełniających wymagania i oczekiwania klientów. Kolejność działań przy ocenie procesów w kontekście porównań z innymi firmami była następująca:

- na bazie własnych badań marketingowych, z wykorzystaniem wyników podobnych badań realizowanych przez Centrum Badania Opinii Społecznych, zidentyfikowane zostały wymagania klientów dotyczące wyrobów (produktów) i oferty porównywalnych firm krajowych i zagranicznych, takich jak V&W, Próchnik, Bytom, Hugo Boss, Monnari, Hexeline, Gino Rossi, LVMH, Redan, C&A, LPP, Inditex, Mewa, KappAhl, Euromark, Quechua, Lubawa i Sperian;

- według wiedzy i doświadczenia własnego, z uwzględnieniem opinii zebranych w badanych spółkach akcyjnych, dokonano oceny na założonej skali ważności poszczególnych cech wyrobów (ocena rangi ważności cech badanych wyrobów);
- oceniono parametry techniczne spełniające wymagania klientów – zostały one określone podczas wizyt w badanych spółkach akcyjnych; do parametrów technicznych według intuicji własnej (badania intuicyjne) zaliczono: higieniczność, właściwości mechaniczne, trwałość barwienia, różnorodność kolorystyczną, właściwości podczas prania, czyszczenia, pielęgnacji, suszenia, prasowania, działanie środków bielących, czynników atmosferycznych, izolacyjność cieplną, różnorodność wkładów klejowych, parametry klejenia, metody wytwarzania, maszyny, urządzenia, osprzęt, organizację pracy i proces technologiczny, design, ofertę ilościową i asortymentową, warunki rynkowe, marketing, wymagania specjalne oraz sposób obsługi klienta;
- określono zależności pomiędzy wymaganiami klienta a parametrami technicznymi według skali od silnej zależności, poprzez umiarkowaną, słabą, do poziomu braku zależności;
- wyznaczono poziom ważności parametrów technicznych poprzez zsumowanie iloczynów poszczególnych rang pomnożonych przez wartość liczbową zależności pomiędzy informacjami marketingowymi a parametrami technicznymi;
- zidentyfikowano korelację pomiędzy parametrami technicznymi;
- dokonano porównania wyrobów własnych z wyrobami konkurencji reprezentowanej przez wiodące na rynku marki;
- ustalono poziom docelowych wartości parametrów technicznych;
- ustalono parametry krytyczne (wskaźniki technicznej, organizacyjnej i finansowej trudności związanej z osiągnięciem założonych parametrów technicznych).

Model stanowi kompendium wiedzy niezbędnej do realizacji procesów konsolidacji i pozwala nie tylko na pozycjonowanie firmy, ale i podpowiada, co zmienić i w jaki sposób, aby uzyskać efekt zadowolenia klientów. Dobrze przeprowadzona konsolidacja to większe zyski połączonych firm, większa sprzedaż, obniżenie kosztów, optymalizowanie jakości, lepsze spełnianie wymagań klientów, większe możliwości ekspansji na rynki zagraniczne.

Identyfikacja potrzeb, wymagań i oczekiwań klienta jest pierwszą fazą modelu oceny firm do konsolidacji. Spełnianie potrzeb istotnych dla odbiorcy jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia sukcesu. Badania marketingowe na próbie reprezentatywnej dają wiarygodne informacje na temat cech wyrobów, które po nadaniu im rang według założonej skali ważności pozwalają

na ustalenie listy rankingowej oczekiwań. Cechy mogą być także oceniane dla poszczególnych grup odbiorców. Dla konstruktorów i technologów, jako specjalistów, istotne jest zdefiniowanie parametrów technicznych wyrobów z podaniem wskazówek, do jakich wartości należy dążyć, aby techniczne parametry trafiły w potrzeby i oczekiwania użytkowników. W praktyce polega to na tym, że klienci preferują wyroby wygodne, tanie i eleganckie. W celu spełnienia tych wymagań należy używać w produkcji dobrej jakości tkanin, mających określone właściwości, takie jak higieniczność (przepuszczanie powietrza, wchłanianie potu), wytrzymałość na rozciąganie, zdolność do wydłużania się, sprężystość, odporność na tarcie itp. Współczesne firmy odzieżowe, nie mając laboratoriów metrologicznych wyposażonych w podstawowe stanowiska badawcze, dobierają materiały intuicyjnie i/lub zgodnie z metryczką materiału. Głównym kryterium doboru tkanin i dodatków produkcyjnych jest niski poziom cen. Najbardziej istotną fazą na tym etapie modelu jest konfrontowanie potrzeb z wymaganiami technicznymi – określane jest w niej wzajemne oddziaływanie (silne, umiarkowane lub słabe). Parametry techniczne mogą oddziaływać na siebie, na przykład higieniczność powiązana jest z takimi właściwościami wyrobu, jak pranie, czyszczenie i pielęgnacja. Wytocznymi dla technologów są docelowe wartości parametrów technicznych. Wyliczenia konkretnych wartości pozwalają na uporządkowanie informacji i wybór parametrów krytycznych. Właściwe interpretowanie informacji źródłowych oraz znajomość zagadnień technicznych związanych z uzyskaniem efektu spełniania wymagań klientów to warunek powodzenia dalszych działań praktycznych. Istotnym elementem oceny jest też etap porównania wyrobów własnych z wyrobami konkurencji (konkurencja definiowana jest jako producenci odzieży o podobnym profilu działania, którzy w danym momencie stanowią poziom odniesienia). Jest to ocena rynkowa wymagań, które powinny być spełnione z punktu widzenia konsumentów, aby klient wybierał wyroby polskich producentów. Idea doskonalenia wyrobów polega na definiowaniu docelowych wartości mierzalnych parametrów technicznych, których osiągnięcie pozwoli spełniać wymagania, ale również może okazać się sukcesem rynkowym. Ten etap pozwala na określenie poziomu firmy w stosunku do konkurencji oraz umożliwia planowanie działań benchmarkingowych. Istnieją naturalnie ograniczenia, w postaci ustaleń tzw. technicznej trudności wykonania, czy względy ekonomiczne istotnie hamujące konstruktorów przed kosztownymi zmianami, ale dzięki modelowi można mówić o informacjach będących podstawą do podejmowania optymalnych decyzji. Model QFD pozwala na stwierdzenie, że wyniki porównania polskich spółek odzieżowych Vistula & Wólczanka, Próchnik, Bytom z niemiecką firmą Hugo Boss wskazują na przewagę firmy niemieckiej. Ponieważ wymienione polskie firmy szyją dla Hugo Bossa, przewaga ta nie wynika z różnic w poziomie jakości wyrobów czy wzornictwa, ale z posiadania znanej

na świecie marki, a także z inteligentnego marketingu oraz sieci sprzedaży na całym świecie i minimalnie lepszych parametrów użytkowych wyrobów. Porównując dwie polskie firmy Monnari i Hexeline, nieco lepsza okazała się Hexeline. Z kolei porównanie Gino Rossi z francuską grupą kapitałową dóbr luksusowych LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) wypadło na korzyść Gino Rossi, z powodu relatywnie niższych cen oraz dobrze rozwiniętej sieci sprzedaży w dużych aglomeracjach miejskich. Większości polskiego społeczeństwa nie stać na zakup produktów grupy LVHM, która w swojej ofercie ma takie marki odzieżowe jak Louis Vuitton, Céline, Loewe, Fendi, Donna Karan, Berluti, Givenchy, Marc Jacobs, Kenzo, Emilio Pucci, StefanoBi, Thomas Pink, Nowness. Rynek polski będzie podlegał ciągłym zmianom wynikającym z postępujących procesów konsolidacyjnych.

Mając na względzie potrzebę zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań klientów, warto uwzględnić ocenę tego, jak bardzo Polacy zwracają uwagę na elementy garderoby (tabela 3.3)⁹.

Tabela 3.3. Ocena poziomu koncentracji uwagi na elementach garderoby w zależności od stopnia zainteresowania modą (w proc.)

Poziom oceny analizowanego ubrania obserwowanej osoby	Skala ocen*					
	1	2	3	4	5	6
Ogółem sylwetka i ubranie	3	5	7	15	25	45
Modny, wyróżniający się strój	2	3	5	15	15	60
Obuwie (fason, kolorystyka)	0	4	4	18	35	39
Kurtki, płaszcze, marynarki	1	1	15	20	27	36
Spodnie	2	3	6	20	37	33
Koszule, bluzki	4	4	12	10	30	27
Swetry, bluzy	0	0	6	36	27	31
Spódnice	0	0	6	17	21	36
Biżuteria podkreślająca ubiór	20	10	17	19	19	15
Bielizna renomowanej firmy	39	25	20	6	10	10
Okulary od projektanta	0	0	0	10	40	50
Zegarek znanej marki	0	5	5	10	30	50
Telefon nowej generacji	0	0	1	18	40	41

* 1 – brak zainteresowania, 2 – minimalne zainteresowanie, 3 – własny, zdefiniowany styl, 4 – znaczne zainteresowanie (przeglądanie reklam i stron internetowych marek odzieżowych, śledzenie prasy związanej z modą w poszukiwaniu inspiracji do skomponowania własnej garderoby), 5 – wysokie zainteresowanie (inspirowanie się stylem znanych osób, śledzenie trendów mody, obserwacje influencerów i czytanie blogów o modzie), 6 – bardzo wysokie zainteresowanie (uczestnictwo w pokazach mody, analiza trendbooków, obserwowanie światowych domów i marek mody).

Źródło: opracowanie własne na podstawie KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

Z badań wynika, że modny, wyróżniający się strój zwraca uwagę innych osób, ale ważna jest także sylwetka. Znaczna część ludzi zauważa buty i ubranie zewnętrzne. W niektórych grupach, w szczególności biznesowych, w dobrym tonie jest posiadanie markowego zegarka, okularów od znanego projektanta i telefonu komórkowego nowej generacji. Mniejszą uwagę zwraca się na biżuterię podkreślającą ubiór i inne elementy, takie jak bielizna.

Jakość odnosi się zarówno do wyrobów (produktów), jak i do sektora usług, który intensywnie się rozwija. Usługa nastawiona jest na niematerialny produkt, nie może być magazynowana, nie dotyczy jej standaryzacja i wymaga współdziałania obu stron (usługodawcy i usługobiorcy). W świadczeniu usług ważny jest wygląd pomieszczeń, pewność wykonania, pomoc dla usługobiorcy, a także posiadanie stosownej wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Na uwagę zasługuje również terminowość realizacji. Współcześnie w branży odzieżowej usługi nabierają szczególnego znaczenia. Pozwalają dość dobrze sytuowanym osobom wyróżniać się w sensie pozytywnym na tle społeczeństwa ubierającego się w tzw. sieciówkach, lumpeksach, lub noszących od lat standardowe, popularne ubrania typu jeansy, kurtki, sportowe obuwie itp.

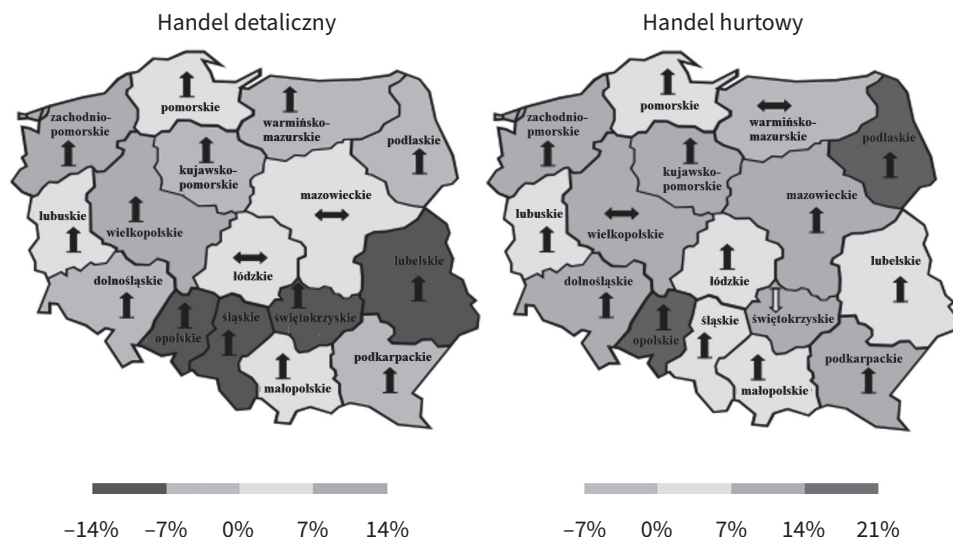
4. Charakterystyka przemysłu i rynku odzieżowego w Polsce

Europejski przemysł tekstylno-odzieżowy obejmuje około 197 tys. firm zatrudniających 2,4 mln pracowników – z tego 20% firm prowadzi działalność w Polsce, zatrudniając około 700 tys. ludzi. W Unii Europejskiej funkcjonuje 250 tys. przedsiębiorstw w przemyśle włókienniczym, odzieżowym i skórzanym, a zatrudnienie w przemyśle lekkim stanowi około 9% zatrudnienia w przemyśle wytwórczym. Mniej więcej 65% pracowników to kobiety¹. Przedsiębiorstwa odzieżowe zaliczane są do makrosektora wytwórczego „wytwórców włókienniczych i obuwniczych”, który – według „Klasyfikacji działalności gospodarczej” – obejmuje liczne rodzaje działalności włókienniczej, odzieżowej, skórzanej i futrzarskiej. Europa jest drugim co do wielkości eksporterem tkanin i trzecim eksporterem produktów odzieżowych na świecie. W Unii Europejskiej obowiązuje zasada swobodnego przepływu towarów. Towar legalnie wprowadzony na teren któregoś z państw członkowskich może być sprzedawany na terytorium każdego innego państwa Unii Europejskiej, musi jednak spełniać określone wymagania, które są zdefiniowane dla każdej grupy produktów. Producent zobowiązany jest do przestrzegania trzech podstawowych zasad:

- **swobodnego przepływu dóbr pomiędzy państwami członkowskimi** (możliwe jest, przy zachowaniu zasady niedyskryminacji, wprowadzenie pewnych ograniczeń, np. w celu ochrony zdrowia, środowiska, bezpieczeństwa ludzi czy moralności publicznej);
- **wzajemnego uznania prawodawstwa państw członkowskich** (obowiązuje reguła wzajemnego uznania wymogów technicznych państw członkowskich);
- **harmonizacji prawa państw członkowskich:**
 - dla produktów spożywczych, farmaceutyków, substancji chemicznych i pojazdów mechanicznych obowiązują tworzone na szczeblu wspólnotowym szczegółowe wymagania i specyfikacje techniczne,
 - dla pozostałych produktów zasady wprowadzania do obrotu regulowane są na szczeblu wspólnotowym (tj. przepisy prawne są zharmonizowane).

1 Ministerstwo Gospodarki, *Analiza konkurencyjności sektorów przemysłu lekkiego*, Warszawa, kwiecień 2008.

Do podstawowych zagadnień związanych z produkcją i sprzedażą odzieży zaliczyć należy: identyfikację sektora, ocenę wielkości rynku i kryteria jego segmentacji oraz spełnianie wymagań formalnych Unii Europejskiej. Spośród krajów Europy największą rolę w produkcji tekstylno-odzieżowej odgrywają: Włochy, Wielka Brytania, Francja, Niemcy, nieco mniejsze znaczenie ma Hiszpania. Przedsiębiorstwa z tych krajów dostarczają na rynek około trzech czwartych wyrobów tekstylnych i odzieżowych sprzedawanych w Europie. Tworzenie wartości dodanej, rozumianej jako przyrost wartości dóbr w wyniku określonego procesu produkcji, również jest największe w tych właśnie krajach. Nieco mniejszy wskaźnik tworzenia wartości dodanej cechuje takie kraje, jak Portugalia, Grecja i Belgia, głównie w produkcji odzieży technicznej i inteligentnej. Odzież inteligentna niczym na pozór nie różni się od normalnej. Można ją prać i prasować, ale spełnia takie funkcje, jak pomiar temperatury, tętna, pracy serca, liczby spalanych kalorii, a miniprocessor może przesłać te dane na przykład do telefonu komórkowego lub laptopa lekarza. Firma Nanotex stworzyła materiał, którego nitki pokryte są specjalnymi cząsteczkami ułożonymi tak gęsto i spójnie, że odzież nie gniece się i nie brudzi. W nowych krajach Unii przemysł tekstylny-odzieżowy ma szczególne znaczenie w Polsce, Estonii, na Litwie, w Rumunii i Bułgarii. Polska na tle wymienionych państw postrzegana jest jako usługobiorca realizujący zamówienia na zlecenie znanych europejskich marek odzieżowych, takich jak Hugo Boss, Max Mara, Escada, Burberry, Kenzo, Givenchy, Isabel Marant, Mulberry, Joop, Jass, Marc Jacobs czy Cacharel. Efekty działania przedsiębiorstw odzieżowych można ocenić, analizując koniunkturę w handlu detalicznym (rysunek 4.1).



Rysunek 4.1. Koniunktura w handlu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl/gus (dostęp: 2.08.2020).

Odzież sprzedaje się lepiej niż żywność i samochody, ale gorzej niż artykuły gospodarstwa domowego ogółem. Wyniki dotyczące odzieży są poniżej średniego wskaźnika koniunktury. Najkorzystniej sytuację oceniają przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób. Przedsiębiorcy odnotowują znaczny wzrost bieżącej sprzedaży, ale poziom zapasów towarów jest nadmierny. Głównymi problemami w działalności przedsiębiorstw handlowych są między innymi: konkurencja na rynku, koszty zatrudnienia, wysokie obciążenia na rzecz budżetu państwa i niedostateczny popyt. Ogólna sytuacja w branży odzieżowej byłaby lepsza, gdyby nie utrzymujące się nadmierne zapasy materiałowe, przede wszystkim w jednostkach spoza sektora MŚP. Obserwowane były również trudności z realizacją bieżących płatności, szczególnie w firmach zatrudniających do 49 osób. Inne wskaźniki też uległy pogorszeniu. Szacuje się, że roczny obrót w przemyśle związanym z sektorem tekstylnym, odzieżowym, skórzanym i obuwniczym wynosił w 2018 roku ponad 200 mld euro. To około 225 tys. firm, które zatrudniają 2,2 miliona pracowników – z czego 66% stanowią kobiety. Aż 56% przedsiębiorców jako główną barierę działalności wskazuje konkurencję na rynku oraz wysokie koszty zatrudnienia. Poprzez import odzieży z Dalekiego Wschodu oraz rozbudowę sieci sprzedaży odzieży używanej z takich krajów, jak Wielka Brytania, Szwecja, Norwegia czy Holandia aż 48% producentów odczuwa niedostateczny popyt na własne produkty. Aż 45% przedstawicieli firm odzieżowych wysokie obciążenia na rzecz budżetu państwa ocenia jako barierę w efektywnym prowadzeniu firmy odzieżowej. Znaczna część firm (41%) za jedną z głównych przyczyn problemów uważa niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej i pogarszającą się koniunkturę w handlu. Zrozumienie sytuacji, w jakiej znajduje się polski przemysł odzieżowy, oraz nawiązanie współpracy pomiędzy przedstawicielami administracji państwowej, środowiskiem naukowym i biznesowym, a także podjęcie stosownych działań może w istotny sposób przyczynić się do zmiany istniejącego stanu. Można przewidzieć wiele inicjatyw wspierających przedsiębiorstwa, wskazać różne formy współpracy oraz sposoby podnoszenia innowacyjności technologicznej, która prowadzi do wzrostu konkurencyjności polskiego przemysłu odzieżowego, takich jak:

- włączenie organizacji i instytucji w procesy podejmowania decyzji;
- wsparcie tworzenia regionalnych aliansów strategicznych i porozumień biznesowych;
- projektowanie przyjaznych dla środowiska procesów produkcyjnych.

Działania te mogą przełożyć się na wymierne efekty ekonomiczno-finansowe uzyskiwane przez poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw. Ilustrację problemu podano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Rodzaje podejmowanych działań

Poprawa wyników	Optymalne wykorzystanie zasobów
Poprawa jakości	Wdrażanie systemów
Obniżenie kosztów	Przejęcia, fuzje
Zwiększenie skali produkcji	Konsolidacja
Wpływ bezpośredni	Wpływ pośredni

Źródło: opracowanie własne.

Firmy w pierwszej kolejności powinny intensyfikować te działania, które w bezpośredni sposób wpływają na uzyskiwane wyniki ekonomiczno-finansowe. Cechą wyróżniającą przemysł odzieżowy spośród innych gałęzi przemysłu przetwórczego jest wysoka pracochłonność. Innowacyjne przemiany i wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych w przedsiębiorstwach są niezbędne do zwiększenia konkurencyjności oraz wzrostu zatrudnienia w polskim sektorze lekkim.

4.1. Podstawy teoretyczne do przeprowadzanych badań

Zaistnienie przedsiębiorstwa na giełdzie stwarza większe możliwości uzyskania kapitału na jego rozwój poprzez emisję akcji. Losowanie firm do badań można przeprowadzić przy użyciu tabeli liczb żelaznych. Liczby żelazne zapewniają lepsze zbliżenie do ekwipartycji niż zwykłe liczby losowe. Teoretycznie założona wielkość tej części próby obejmowała 50 obiektów, natomiast do badań wybrano 30 obiektów – a badania zrealizowano za pomocą ankiety elektronicznej i/lub wysyłanej drogą pocztową. Wybrane przedsiębiorstwa miały specyficzną formę zarządzania, często rodzinny charakter, a wdrażanie w nich nowoczesnych filozofii, metod i narzędzi zarządzania było utrudnione.

Podczas realizacji badań można wykorzystywać następujące metody badawcze:

- ankietową do badań podstawowych (informacje według załącznika ankiety);
- ankietową uzupełniającą (informacje na temat kosztów, wymagań i oczekiwań klientów);
- indywidualnych przypadków (QFD – dotyczy przedsiębiorstw do konsolidacji);
- obserwacyjne – Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (tendencje, trendy, zjawiska gospodarcze);
- statystyczne (zestawienia wyników dotyczących spółek i sektora MŚP);
- analizy krytycznej (ocena wrogich przejęć – analizy zjawisk krytycznych);

- sondażu diagnostycznego (wizyty w firmach, rozmowy z przedstawicielami na różnych poziomach dekompozycji struktur organizacyjnych);
- intuicyjne (analizy własne związane z możliwymi wariantami, opcjami konsolidacji);
- krytyki źródeł (krytyczna ocena promocji oraz marketingu firm);
- eksperymentalne (sugestie zmian, prognozy), w tym metodę QFD wykorzystywaną także do wyeksponowania aspektów konsolidacji o charakterze priorytetowym w połączeniu z problematyką związaną ze spełnianiem wymagań i oczekiwań klientów.

W zbieraniu informacji będących podstawą do oceny wykorzystano takie metody badawcze, jak wywiad bezpośredni w firmach i spółkach akcyjnych, badania ankietowe, samoocenę, zbieranie informacji giełdowych oraz analizę sprawozdań z działalności gospodarczej. Istotnymi źródłami informacji były dane z Eurostatu, Głównego Urzędu Statystycznego, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i raportów (prognoz) Ministerstwa Finansów, a także Ministerstwa Gospodarki. Metody badawcze wykorzystywane do zbierania i przetwarzania informacji w połączeniu z przykładowymi zagadnieniami analizowanymi w monografii zestawiono w tabeli 4.2.

W przypadku realizacji szczegółowych analiz wyżej wymienione metody są instrumentami wspierającym. Pozwalają one decydentom na zebranie informacji będących podstawą do podejmowania optymalnych decyzji.

Zbiór metod zastosowanych do oceny przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego stanowi podstawę do dalszych analiz szczegółowych. Jest to służący do oceny zestaw pojęć, notacji, odwzorowań rzeczywistości i języków oraz procedur postępowania. W praktyce oznacza to podejście procesowe związane z²:

- ukierunkowaniem działań (na zdefiniowany cel, rezultaty, terminy);
- określeniem zadań (co i kiedy należy realizować?);
- zdefiniowaniem założeń wejściowych;
- zaprezentowaniem sposobu realizacji (dotyczącego wykorzystania podejścia systemowego, ciągłego doskonalenia, a także filozofii, metod i narzędzi na bazie dobrych praktyk);
- ustaleniem osób odpowiedzialnych za realizację;
- oczekiwanymi efektami.

2 J. Rumbaugh, I. Jacobson, G. Booch, *The Unified Modeling Language Reference Manual*, Addison Wesley, Reading 1999; W.J. Wesółowski, *Metodyka badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1996; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Problemy do rozwiązania	Metoda ankietowa podst.	Badania ankietowe	Metoda przypadków	Metoda obserwacyjna	Metoda statystyczna	Metoda analizy krytycznej	Metoda sondażu	Metoda intuicyjna	Metoda krytyki źródeł	Metoda eksperymentalna
• atrakcyjniejsza oferta (kolorystyka, modele, szybsza reakcja na zmiany i oczekiwania)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
• zwiększenie ilościowo i asortymentowo oferty produkcyjnej (dywersyfikacja)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
• atrakcyjne punkty sprzedaży w dużych miastach (sprzedaż zagraniczna)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
• poprawa promocji i reklamy produktów	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
• poprawa poziomu jakości wyrobów oraz usług do poziomu optymalnego (akceptowalnego)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Metody zastosowane do rozwiązywanego problemu: ● – główne; + – uzupełniające; # – sporadyczne.

Źródło: D. Wolak, *Metody oceny rozwoju przemysłu odzieżowego w Polsce*, autoreferat doktoratu autorki, Politechnika Łódzka, Łódź 2014.

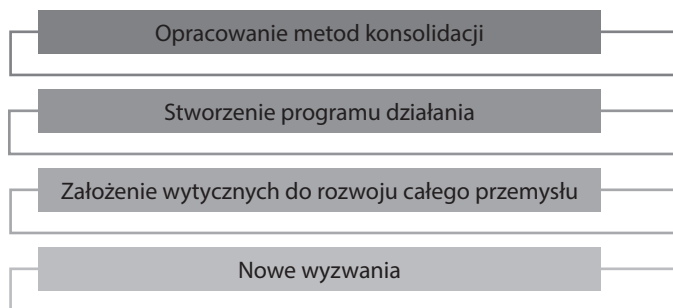
Zastosowanie określonej liczby metod oceny ma swoje zalety, polegające na tym, że wiedza jest zdefiniowana i wiadomo, jak można z niej skorzystać. Umiejętne zastosowanie różnych metod, będących superpozycją wiedzy, umiejętności, intuicji i doświadczenia, jest logiczne, zasadne i może przynieść wymierne efekty praktyczne. Uzasadnieniem takiego podejścia jest fakt, że całe pokolenia dążyły do wypracowania właściwego podejścia do zarządzania. Metoda oceny rozumiana jest jako standaryzowane dla wybranego obszaru podejście do rozwiązywania problemów. Wykorzystanie metod ukierunkowane jest na realizację zadań. Celem jest poszukiwanie efektywnych sposobów działania. Metody oceny odnoszą się do przedsiębiorstw, czyli podmiotów gospodarczych prowadzących na własny rachunek działalność produkcyjną lub usługową w celu osiągnięcia określonych korzyści. Przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie powinny dążyć do maksymalizacji zysku poprzez:

- sprawne (efektywne, skuteczne i wydajne) zarządzanie;
- pozyskiwanie nowych i rozszerzanie istniejących rynków (klientów);
- dysponowanie atrakcyjną ilościowo i asortymentowo ofertą;
- ilościowe i asortymentowe zwiększenie sprzedaży;
- minimalizację kosztów (różne programy);
- optymalizację poziomu jakości (wzajemne korzyści dla firmy i klientów) zrównoważonego rozwoju (przy założeniu spełniania wymagań i oczekiwań klientów).

W pierwszym etapie firmy można badać według założonych kryteriów związanych:

- z oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej (zależy od sytuacji firmy, rynku, możliwości, popytu na wyroby, prognoz zmian), w tym:
 - cenami akcji, kapitału akcyjnego,
 - infrastrukturą (hurtownie, sklepy, magazyny),
 - łącznymi możliwościami (poza granicami kraju);
- ze spełnianiem wymagań rynku (klientów), w tym:
 - systemami zintegrowanego zarządzania jakością,
 - sprzedażą (ilość i asortyment, wartość),
 - poziomem techniki, technologii (konstrukcja, wzornictwo, organizacja pracy);
- z posiadaniem możliwości, w tym:
 - maszynami,
 - potencjałem ludzkim (zarządzaniem), budynkami i magazynami, sklepami, rynkiem zbytu krajowym i zagranicznym;
- z długoterminową prognozą (czasową) popytu ogółem, w tym:
 - spełnianiem preferencji klientów w przyszłości,
 - działaniami konkurencji;
- z prognozą sytuacji w firmie (zmiany), w tym:
 - zagrożeniami,
 - wykorzystywaniem szans,
 - wykorzystywaniem możliwości.

Źródłem szczegółowych informacji wykorzystywanych do oceny są wyniki badań własnych (kontrolnych, ocenowych i poznawczych). W celu pozyskania wyników należy podjąć działania opisane na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Kolejność działań podejmowanych w celu pozyskania wyników

Źródło: opracowanie własne.

Działania ogólne podejmowane przy realizacji procesu konsolidacji polegają na:

- przygotowaniu założeń do projektu (zebraniu informacji);
- planowaniu;
- inicjowaniu projektu;
- strategicznym zarządzaniu projektem;
- sterowaniu projektem;
- zarządzaniu wytwarzaniem produktów;
- zarządzaniu zakresem każdego innego etapu prac;
- zamykaniu projektu.

Działania szczegółowe to między innymi:

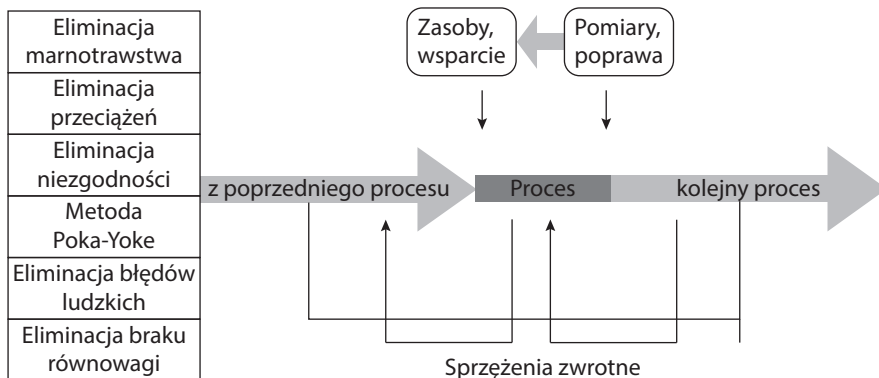
- **Zebranie informacji**, przygotowanie badań, opracowanie wyników, uogólnienie wyników i wyciągnięcie wniosków. Analiza i synteza zebranej wiedzy stanowią podstawę do szczegółowego planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego.
- **Planowanie** (z uwzględnieniem wizji, misji, polityki jakości):
 - strategiczne (maksymalizacja zysków, minimalizacja kosztów, optymalizacja jakości, ciągle doskonalenie, systemowe i procesowe zarządzanie);
 - taktyczne (cele jak wyżej, ale uszczegółowione, odniesione do komórek organizacyjnych, zadań szczegółowych, sposobów realizacji);
 - operacyjne (ogromna liczba celów szczegółowych, decyzji i wykorzystanie narzędzi zarządzania).

Poprzez projekt rozumieć należy wstępny dokument przedstawiający propozycje i zamiary lub plan działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu. Projekt to wstępny pomysł lub skupiony wokół projektu ruch osób, komórek organizacyjnych i klientów (zainteresowanych). Inicjowanie projektu poprzedzone jest zaprezentowaniem korzyści, słabych i mocnych stron przedsięwzięcia oraz szans i zagrożeń związanych z jego realizacją. Dokument inicjujący projekt jest podstawą formalnych akceptacji dla planu działania. Jest także wykorzystywany na etapie zamykania projektu.

- **Strategiczne zarządzanie projektem**, polegające na wyznaczeniu celów strategicznych, które powinny być zrealizowane, zdefiniowaniu zmiennych decyzyjnych i parametrów wejściowych oraz parametrów na wyjściu, których osiągnięcie jest warunkiem sukcesu. Należy zidentyfikować korzyści i ryzyka wraz z oceną propozycji zarządzania. Jest to klasyczny przykład podejścia procesowego do zarządzania (rysunek 4.3).

Wejście:
informacje, wyniki poprzednich procesów,
elementy składowe, dokumenty, zapisy itp.

Wyjście, to m.in.:
wyroby, elementy, zapisy,
dokumenty, informacje itp.

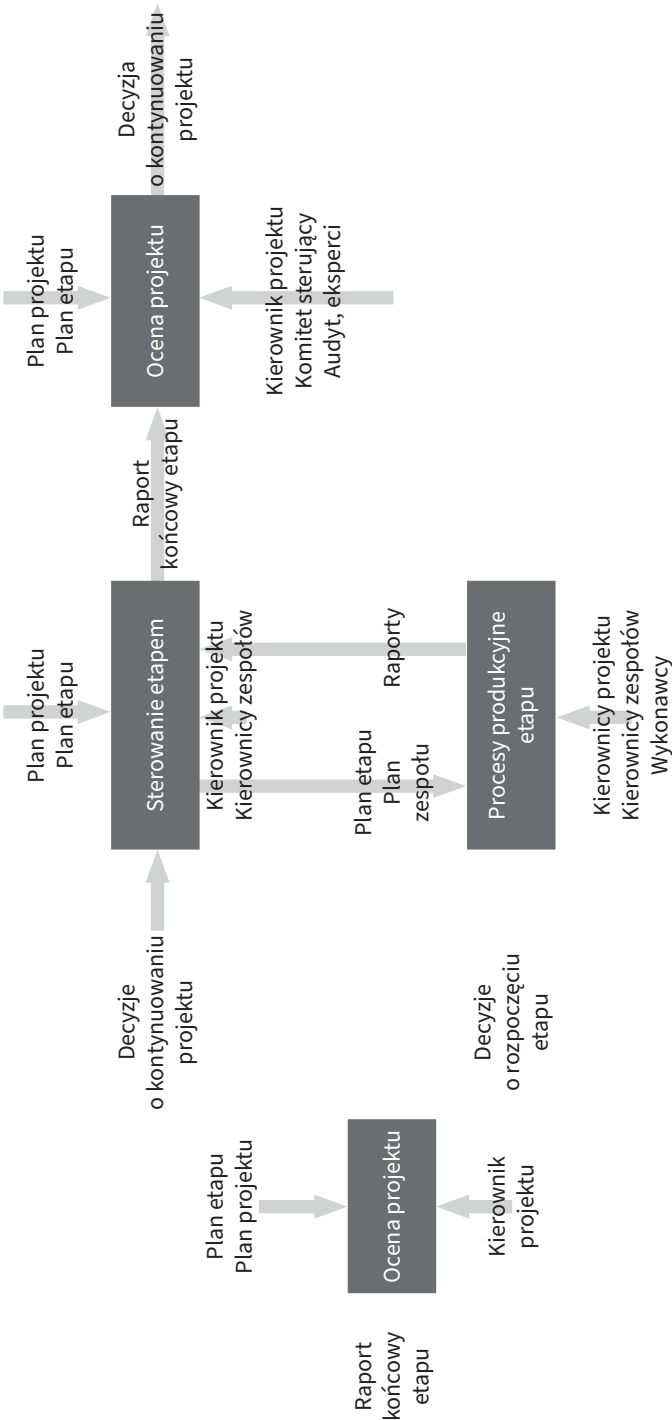


Rysunek 4.3. Ogólny schemat procesu

Źródło: opracowanie własne.

Strategiczne zarządzanie projektem wymusza ściśle określone działania, których liczba, charakter i zakres są jasno zdefiniowane. Przykładowo: każdy podmiot gospodarczy stara się podzielić środki, którymi dysponuje, tak aby uzyskać z tego tytułu największe efekty ekonomiczne i w ten sposób jak najlepiej zrealizować swoje cele. Trzeba mieć świadomość, że gospodarka rynkowa nie gwarantuje stabilności działania. Należy przede wszystkim myśleć, planować, przewidywać, podejmować optymalne decyzje, unikać zagrożeń i uwzględniać złożoność czynników mających wpływ na funkcjonowanie firmy. Sterowanie projektem obejmuje wszelkie działania przygotowujące i rozpoczynające realizację projektu oraz działania w trakcie jego realizacji. Każda decyzja dotycząca projektu powinna być podejmowana na czas przez osobę lub grupę osób najbardziej odpowiednią do jej podjęcia oraz musi opierać się na dokładnych informacjach.

- **Zarządzanie wytwarzaniem produktu** – wytwarzanie produktu jest procesem złożonym i zarządzanie w tym przypadku nie jest proste. Z jednej strony polega na podejmowaniu decyzji o kontynuowaniu projektu i sterowaniu według podejścia procesowego, a z drugiej na planowaniu, raportowaniu i wpływie osób z kierownictwa, a także zespołów roboczych (rysunek 4.4).

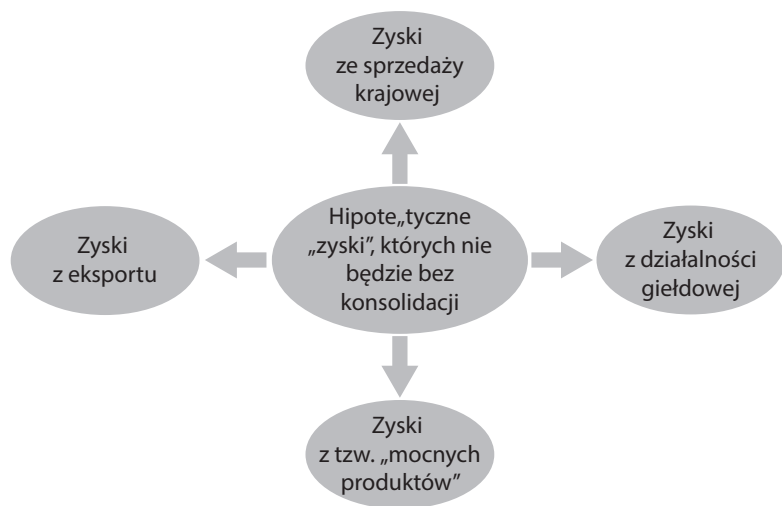


Rysunek 4.4. Podejmowanie decyzji

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem zarządzania wytwarzaniem produktu jest zakres kontroli i raportowania. W rzeczywistych rozwiązaniach stopień skomplikowania modelu jest wysoki. Zarządzanie zakresem każdego etapu prac polega na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu działań.

- **Zamykanie projektu** – polega na sprawdzeniu uzyskanych wyników według założeń i kryteriów akceptacji. Osiągnięty poziom powinien być co najmniej akceptowalny. Wymierne wyniki można odnieść do techniki, technologii, organizacji pracy oraz ekonomii, a także finansów. Podstawowym elementem składowym oceny firm przemysłu odzieżowego jest analiza zysków przedstawiona na rysunku 4.5 z uwzględnieniem utraconych (wymiernych) korzyści obejmujących zyski:
 - ze sprzedaży krajowej;
 - z eksportu;
 - z działalności giełdowej;
 - z tzw. mocnych produktów (15% asortymentu daje 65% zysków);
 - hipotetyczne, których nie będzie bez konsolidacji.



Rysunek 4.5. Ocena zysków poszczególnych firm

Źródło: opracowanie własne.

Informacje o zyskach zbierać można w kwartałach i bilansować za dany rok, uwzględniając między innymi koszty:

- zakupów (materiałów, logistyki, energii, inwestycji);
- nadmiernych zapasów (materiałów, przechowywania, kontroli jakości);
- wytwarzania (koszty robocizny, koszty stałe);
- opracowania oferty rynkowej (tj. produkt, cena, promocja, dystrybucja);

- związane z utrzymaniem służb serwisowych;
- hipotetyczne, które by poniesiono w związku z utraconymi korzyściami.

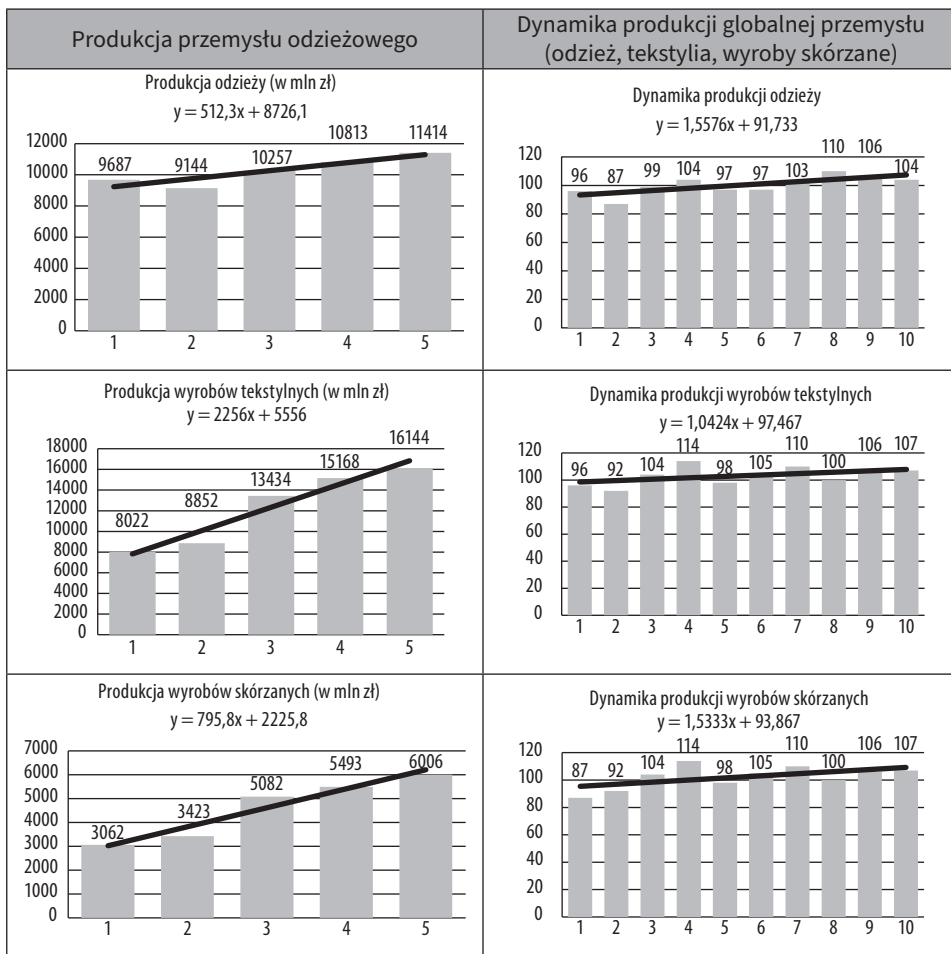
Hipotetyczne zyski, których nie będzie bez konsolidacji firm na rynku można nazwać utraconymi korzyściami. Czasem jest to brak możliwości dynamicznego rozwoju, niedostateczne wykorzystanie posiadanych linii produkcyjnych, zredukowanie kosztów lub zwiększenie liczby punktów sprzedaży.

4.2. Prezentacja przemysłu odzieżowego w Polsce

Przemysł odzieżowy to dział gospodarki, który zajmuje się wytwarzaniem odzieży z tkanin i dzianin, głównie bawełnianych, wełnianych, jedwabnych, jak również z innych surowców, na przykład skóry. Ogólnie poprzez przemysł lekki rozumieć należy dział gospodarki związany z produkcją artykułów masowego użytku, obejmujący między innymi produkcję tkanin, dzianin, odzieży, obuwia oraz galanterii skórzaney i tekstylnej (tzn. przemysł włókienniczy, odzieżowy, skórzany), a także przemysł spożywczy, szklany i ceramiczny. Polski rynek odzieżowy należy do najatrakcyjniejszych w Europie Środkowo-Wschodniej. Jego wartość eksportu szacują na około 15 mld zł, a tempo rozwoju na 8–10% rocznie. W tabeli 4.3 zebrano dane dotyczące produkcji przemysłu lekkiego, która systematycznie utrzymuje się na poziomie świadczącym o braku radykalnych zmian w rozwoju tego przemysłu. Sektor tekstylny, odzieżowy, skórzany i obuwniczy to europejski potentat, źródło nowych trendów i innowacji. Ta sama sytuacja dotyczy także przemysłu lekkiego w Polsce. Na uwagę zasługuje fakt, że polskie zakłady produkują ubrania dla największych międzynarodowych marek mody, takich jak Hugo Boss, Burberry i Levi's³.

Pod koniec XX wieku największymi zakładami przemysłu odzieżowego w Polsce były: Próchnik i Wólczanka (Łódź), Modena (Poznań), Intermoda (Wrocław), Vistula (Kraków), Dana (Szczecin) oraz Cora (Warszawa). Zestawienie ważniejszych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie podano w tabeli 4.4.

3 Badania Clean Clothes Campaign – „Uszyte w Europie” – nowy raport Clean Clothes Campaign, 11.06.2014, https://www.ekonsument.pl/a66813_quotuszyte_w_europiequot_nowy_raport_clean_clothes_campaign.html (dostęp: 7.12.2020).

Tabela 4.3. Produkcja globalna przemysłu lekkiego

Źródło: dane GUS z 2019 r.

Aktualnie (od 2018 r.) w Polsce wartość eksportu tekstyliów i odzieży jest na poziomie około 12 mld zł. Zajmujemy ósme miejsce w Unii Europejskiej pod względem produkcji odzieży, a jeśli chodzi o liczbę zatrudnionych, jesteśmy na drugim miejscu w Europie z udziałem 7,8%. Polskie firmy odzieżowe miały i mają ogromne możliwości zaistnienia na rynku europejskim. Cechą charakterystyczną tego przemysłu jest niska energochłonność i kapitałochłonność oraz wysoka pracochłonność. Dane potwierdzają, że w 2011 roku:

- liczba podmiotów gospodarczych zajmujących się produkcją odzieży wynosiła 22 300 (14 468 – produkcja odzieży, 3080 – skóry, 4760 – tekstylia), tj. o połowę mniej niż w 2005 roku;

- podmioty produkcyjne zatrudniały ogółem 147,9 tys. osób, które pracowały przy produkcji odzieży (83,9 tys.), tekstyliów (42,4 tys.) oraz skór (21,6 tys.);
- sprzedaż ogółem wyniosła około 14 459,4 mln zł (w tym odzież 6401 mln zł, tekstylia 8036,8 mln zł i skóry 21,6 mln zł).

Dla porównania na wykresie 4.1 zestawiono informacje o spółkach istniejących na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie kilka lat wcześniej. Wiele firm upadło, zostało przejętych, zadziałały mechanizmy konsolidacji, co potwierdza fakt, że mamy do czynienia z gospodarką rynkową.

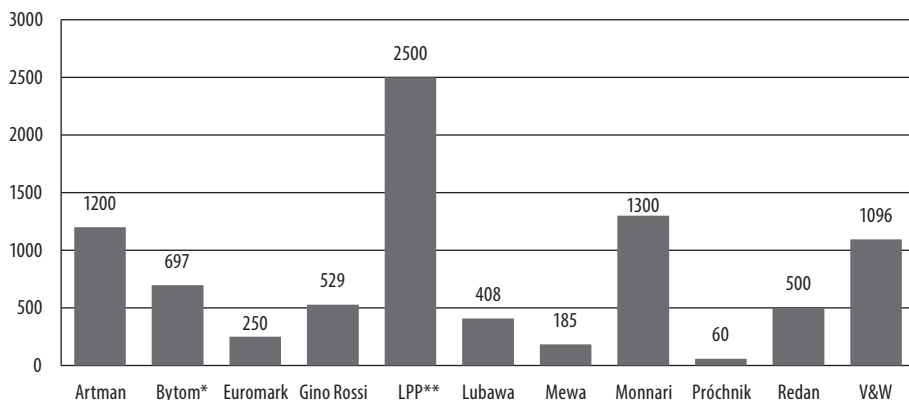
Tabela 4.4. Spółki akcyjne przemysłu odzieżowego notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

LPP	Marki: Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay
Monnari	Odzież, torby, akcesoria, obuwie
Lubawa	Sprzęt i konfekcja techniczna dla służb mundurowych, a także produkty dla branży turystycznej
Redan	Marki: Top Secret, Troll i Drywash
Vistula Group	Marki: Vistula, Bytom, W. Kruk, Wólczanka, Deni Cler Milano
CDRL	Marka: Coccodrillo
Esotiq & Henderson	Eleganckie kolekcje bielizny damskiej i męskiej
Hurtime	Odzież, zabawki, buty niemowlęce i dziecięce, marki: tup-tup, HOOP
Solar	Kolekcje eleganckiej odzieży damskiej
Wittchen	Marka premium: ubrania, obuwie, akcesoria, głównie ze skóry, a także walizki i torby podróżne
Primamoda	Kolekcje eleganckiego obuwia damskiego i męskiego oraz dodatków
Outdorzy	Odzież, obuwie i akcesoria dla miłośników turystyki i sportu
CCC	Obuwie damskie, męskie, dziecięce
AS Silvano Fashion Group	Bielizna damska, marki: Milavista, Lauma lingerie, Alisee, Laumelle lingerie, Aveline collection oraz marka bielizny męskiej Hidalgo

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa powinny dążyć do produkowania pod własną marką. Przykładem może być firma LPP dystrybuująca swoje produkty do dwunastu państw Europy Środkowej i Wschodniej, która – posiadając marki Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay i Promostars – uzyskała w 2012 roku ponad 3,2 mld zł przychodu netto ze sprzedaży, w 2010 roku, podobnie jak w 2009 roku, ponad 2 mld zł przychodu netto ze sprzedaży, wobec 1,6 mld zł uzyskanych w 2008 roku i 1,3 mld zł w 2007 oraz 815 mln zł w 2006 roku. Był to bardzo dobry wzrost sprzedaży – prawie czterokrotny w ciągu sześciu lat. Daje to szansę na konkurowanie z takimi potentatami jak hiszpańska korporacja Inditex Group, właściciel takich marek, jak Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho, Pull & Bear czy Massimo Dutti (3914 sklepów w 69 krajach, w tym 54 w Polsce – 19 marki Zara), czy szwedzki H&M (ponad 1400

sklepów). Aktualnie skonsolidowane firmy Artman i LPP dysponują 770 sklepami. Dla porównania niemiecko-belgijska sieć odzieżowa C&A w 2020 roku zlikwiduje 20% swoich sklepów we Francji. To druga w ciągu roku decyzja o zmniejszeniu liczby sklepów w tym kraju. W sumie zlikwidowanych zostanie 30 sklepów – jednak sieć wciąż będzie miała 120 obiektów.



* Etat 697 + Dolwis 220 + Intermoda 140.

** Etat 700 + 1600 pracownicy sklepowi + kierowcy + rezydenci w Chinach.

Wykres 4.1. Zatrudnienie w spółkach akcyjnych

Źródło: badania ankietowe własne.

Zadaniem firm jest także szukanie dla siebie odpowiednich nisz rynkowych. Zazwyczaj polskie przedsiębiorstwa odzieżowe realizują przerób uszlachetniający przede wszystkim dla firm zagranicznych, sprzedających te produkty także na rodzimym rynku. Decydując się na usługi przerobowe, Polska traci potencjalnych odbiorców, a zyski trafiają do firm zagranicznych, skoncentrowanych na promocji własnych marek. Tego typu zlecenia produkcyjne, coraz mniej opłacalne, przyczyniły się jednak pozytywnie do poprawy kultury organizacyjnej oraz zmodernizowania parku maszynowego. Podniósł się także poziom jakości wytwarzanych produktów oraz świadczonych usług. Zagraniczne firmy, stawiając wymagania jakościowe, wymusiły na wielu producentach zmiany w podejściu do klienta, co wymagało przeszkolenia personelu i częściowo również jego wymiany. Zebrane doświadczenia utwierdziły krajowych producentów w przekonaniu, że są w stanie spełnić oczekiwania nawet najbardziej wymagających konsumentów i czerpać wymierne korzyści z takiej działalności. Zyski z bezpośredniej sprzedaży własnych produktów zawsze są od kilku do kilkudziesięciu razy większe od zapłaty za samo wytworzenie. Mając atrakcyjne rynki zbytu, można wykorzystać analogiczny mechanizm, zlecając przerób uszlachetniający na przykład do byłych republik ZSRR

(m.in. Estonii, Łotwy, Białorusi), a także państw azjatyckich, takich jak Chiny, Indie, Wietnam, Malezja, Bangladesz czy Indonezja. Koordynacja współpracy i logistyka są łatwiejsze w przypadku relatywnie małych odległości między przedsiębiorstwami. Duże partie produkcyjne, o mało skomplikowanych procesach technologicznych warto realizować w Azji – ze względu na niskie koszty robocizny. Mankamentem tego typu współpracy jest jednak często niski poziom jakości wyrobów, a także konieczność zamawiania z dużym wyprzedzeniem czasowym. Niezbędni są także specjaliści pełniący funkcję rezydentów, których zadaniem jest koordynowanie dostaw po względem ilości, asortymentu, a także jakości wyrobów. Polska jest więc w stanie zaoferować produkty tekstylno-odzieżowe na bardzo wysokim poziomie technologicznym. Równocześnie oferta może być ciekawa pod względem wzornictwa, kolorystyki, wyrafinowanego stylu i wysokiej jakości wykonania, a także charakteryzować się wysokim poziomem innowacyjności. Przemysł odzieżowy w Polsce zajmuje szczególne miejsce ze względu na wieloletnie tradycje, znaczny udział w krajowej produkcji przemysłowej i zatrudnieniu. Zlokalizowany jest głównie w województwach łódzkim, mazowieckim, wielkopolskim, śląskim, małopolskim i dolnośląskim, w których umiejscowionych jest 74,3% krajowych przedsiębiorstw odzieżowych. Od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w polskim przemyśle odzieżowym miało miejsce wiele zjawisk o negatywnym wpływie na jego funkcjonowanie i rozwój. Bezpowrotnie zerwane zostały kontrakty realizowane w ramach współpracy RWPG, wiele przedsiębiorstw popadło w długi z powodu braku możliwości realizowania zamówień, część z nich upadła, malała liczba zatrudnionych, spadały wskaźniki rentowności gospodarczej. Na zjawiska te miały wpływ przede wszystkim następujące przyczyny:

- po wprowadzeniu przez Światową Organizację Handlu (WTO) w 1995 roku wolnego handlu rosła konkurencyjność wyrobów importowanych w porównaniu z produktami krajowymi;
- trwał proces restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłu lekkiego;
- nastąpiło obniżenie poziomu eksportu między innymi do republik byłego Związku Radzieckiego, w których wprowadzone zostały ograniczenia importowe (załamała się wartość nabywca rubla);
- zakłady obciążane były dużą liczbą zamówień z takich krajów, jak Niemcy, Holandia, Belgia, nie przewidywano, że przeniesienie tego typu zamówień do państw oferujących lepsze warunki, na przykład dzięki niższym kosztom robocizny, jest tylko kwestią czasu;
- na skutek realizowanych przemian gospodarczych (prywatyzacji) i zmniejszania się możliwości finansowych społeczeństwa (wartość nabywca społeczeństwa zmalała średnio o 7%), zmalał także popyt krajowy na wyroby odzieżowe.

Aktualne problemy przemysłu odzieżowego to:

- zbyt niska jakość produkcji;
- brak poprawy w zakresie pozyskiwania przez firmy certyfikatów na system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001: 2015 (wcześniej z normą PN-EN ISO 9001: 2009);
- zbyt późne reagowanie na zmiany w trendach i tendencjach mody;
- niedostateczne oraz opóźnione dostosowywanie się firm do potrzeb i oczekiwań klientów;
- wysokie koszty produkcji;
- ograniczone możliwości eksportowe.

W polskim przemyśle odzieżowym jest tylko nieco ponad 2% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 osób. Bezpośrednią przyczyną tego stanu jest fakt, że firmy niegdyś znane i cenione przez Polaków zbankrutowały, zostały podzielone. W ich miejsce powstały nowe, z odmiennym sposobem zarządzania, inną wizją i strategią, nie zawsze skuteczne w działaniu. Od tych firm w pierwszej kolejności należy oczekiwać realizacji programów konsolidacyjnych. Przemysł tekstylny w Polsce jest relatywnie ubogi, jeśli mierzyć go wydatkami Polaków na odzież. W 2007 roku przeciętny Polak wydał na odzież około 700 zł, w 2008 roku na odzież i obuwie wydaliśmy ogółem 27,2 mld zł, co w przeliczeniu na jednego Polaka daje ponad 713 zł. W 2009 roku wydano mniej o 6%, czyli około 25,5 mld zł. Rok później według danych GUS Polacy wydali na odzież i obuwie więcej niż na edukację. Średnio na ubrania wydano 5,1% domowego budżetu, a na edukację 1,2%. Analizy za 2011 rok podają, że Polacy wydali na odzież i obuwie 26,8 mld zł. Uwzględniając niską konkurencyjność naszych produktów w stosunku do importowanych (również cenowo), można stwierdzić, że jest to atrakcyjny rynek, ale dla dostawców zagranicznych. Obecnie Polska jest największym w Europie Środkowo-Wschodniej rynkiem zbytu tekstyliów, z uwagi na blisko 40 mln rzeszę potencjalnych klientów o relatywnie większych możliwościach nabywczych w porównaniu z mieszkańcami państw wschodnich.

Polskie przedsiębiorstwa na początku obecnego stulecia straciły znaczny udział w rynku na rzecz importerów odzieży takich jak H&M, Zara, Esprit, Tally Weijl czy Olsen, którzy zapowiadają dalsze inwestycje w Polsce, rzucając wyzwanie dynamicznie rozwijającym się sieciom krajowym – Reserved, Cropp Town, Tatum czy House⁴. Przyczynami spadku popytu na wyroby polskiego przemysłu lekkiego jest niska siła nabywcza Polaków, powodująca sięganie po tanie produkty odzieżowe lub co najwyżej ze „średniej półki”. Otwarcie się Polski na międzynarodową konkurencję przedsiębiorstw, które z dużą aktywnością inwestują w swoje sieci sprzedaży w Polsce, brak przepisów i wytycznych w zakresie jakości odzieży i ochrony

4 Na podstawie raportów z wynikami spółek akcyjnych.

rynku spowodowały wzrost nielegalnego importu tekstyliów i konfekcji z krajów Dalekiego Wschodu. Na rynku pojawiła się odzież anonimowa i podrabiana⁵.

Porozumienie Tekstylne Światowej Organizacji Handlu zawarte w 1995 roku zaczęło w pełni obowiązywać od 2005 roku. Jego skutkiem jest stały wzrost udziału w produkcji i eksporcie wyrobów odzieżowych w krajach rozwijających się i stopniowy spadek znaczenia tej produkcji w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo, niestety także i w Polsce. Coraz szybciej rosnąca konkurencja odzieży importowanej spowodowała większą aktywność polskich producentów. Od 2010 roku w naszym kraju powstało ponad 30 firm designerskich, które tworzą, kreują nowe marki odzieży, ukierunkowane na konkretnego odbiorcę. Firmy te zajmują się opracowaniem strategii stworzenia własnej sieci sprzedaży, najczęściej w znanych centrach handlowych. Zdecydowana większość tych firm zleca produkcję za granicą lub przedsiębiorstwom krajowym, dostarczając wzory, materiały, dodatki, opracowaną technologię na wykonanie tzw. produkcji przerobowej. W ten sposób wiele krajowych przedsiębiorstw wykorzystuje aż do 80% możliwości produkcyjnych. Odzież z tych fabryk trafia na rynek krajowy i rynki zagraniczne. Przekazywanie wiedzy firmie realizującej zamówienia jest równoznaczne z udostępnianiem ogromnej ilości informacji umożliwiających, w przypadku nieuczciwości zleceniobiorcy, tworzenie na tej podstawie własnych, konkurencyjnych dla zleceniodawcy kolekcji. Wykonywanie produkcji przerobowej, rozpowszechnione szczególnie w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, przy braku działań promujących własne marki jest również współcześnie kontynuowane. Przenoszenie produkcji do krajów azjatyckich wiąże się także z niedostateczną ochroną własnych pomysłów, wzorów, charakteru firm, ciągłości kolekcji.

Poniżej opisano sektor odzieżowy w Polsce z uwzględnieniem takich czynników, jak sytuacja makroekonomiczna, identyfikacja wielkości eksportu i importu, identyfikacja potencjału przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego oraz zalecenia Unii Europejskiej dotyczące przemysłu tekstylnego. Porównanie wielkości eksportu i importu ogółem w 2019 roku państw Unii Europejskiej przedstawiono na wykresach od 4.2 do 4.6.

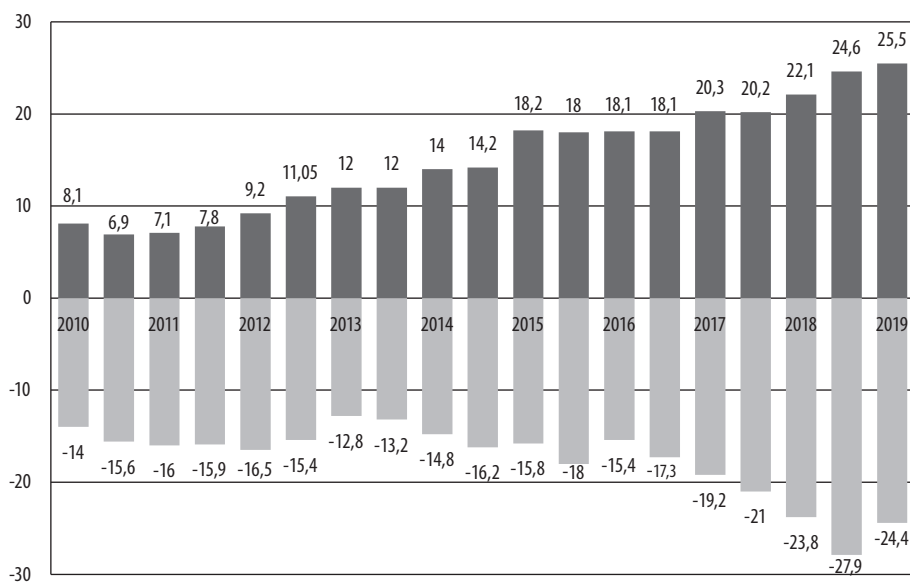
Zaobserwować można tendencję i trend zwiększania się obrotów w polskim handlu zagranicznym. Rosną także dysproporcje w strukturze geograficznej eksportu i importu. Istotną część eksportu do krajów Unii Europejskiej stanowią produkty importowane z krajów trzecich, zarówno w postaci dóbr pośrednich, jak i w coraz większym stopniu dóbr finalnych.

W pierwszej połowie 2019 roku dodatnie saldo w handlu z Unią Europejską wzrosło do 25,3 mld euro, co stanowiło 10,2% polskiego PKB. Jednocześnie ujemne saldo w obrotach z pozostałymi gospodarkami pogłębiło się do 25 mld euro, czyli 10,1% PKB.

5 P. Stefaniak, *Przemysł i rynek odzieżowy w Polsce*, „Raporty Branżowe Gazety Prawnej” 2005, nr 91(1456), s. 23–29.

Dla większości państw Unii Europejskiej głównym kierunkiem eksportu były inne kraje członkowskie. Eksport był i jest priorytetem gospodarczego rozwoju. Polska 79,6% eksportu realizowała do Unii, rezerwą były możliwości eksportowe do krajów sąsiadujących, tj. Rosji, Ukrainy i Białorusi.

Polska odstaje od innych krajów nie tylko w porównaniach dotyczących ilości dóbr eksportowanych, lecz również ich innowacyjności. Szacuje się, że udział produktów innowacyjnych w polskim eksporcie wynosi 3,1%, a dla porównania średnia unijna to 16,7%.

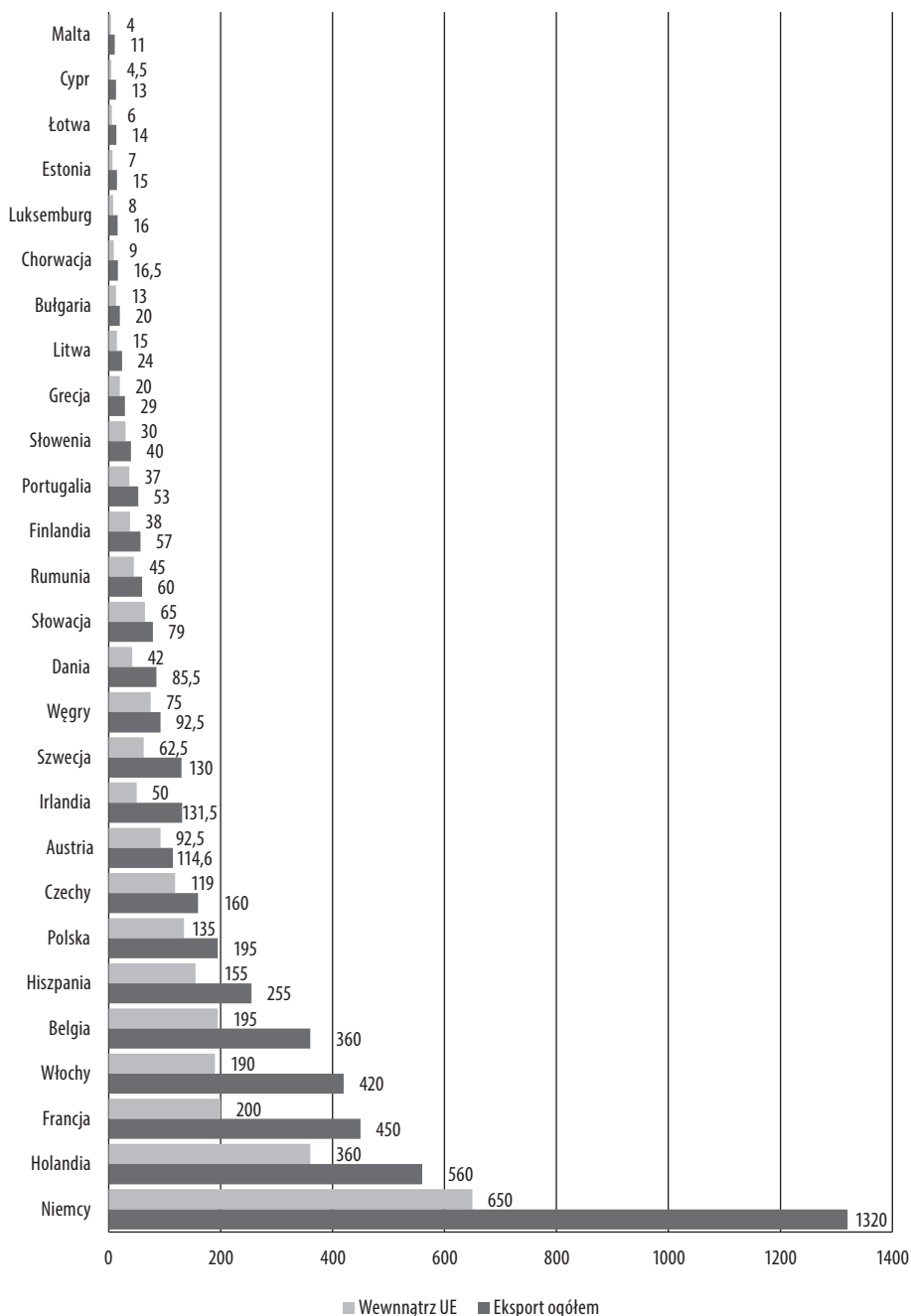


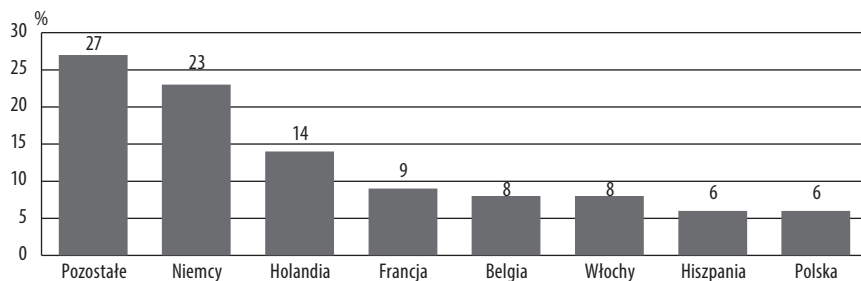
Wykres 4.2. Obroty handlu zagranicznego Polski z krajami Unii Europejskiej (dane półroczne, w mld euro)

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Mroczek, *Geograficzne zróżnicowanie handlu zagranicznego Polski*, 11.12.2019, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/geograficzne-zroznicowanie-handlu-zagranicznego-polski/#fullimg0> (dostęp: 7.12.2020).

Rynek wewnętrzny w Unii Europejskiej ma duże znaczenie. W przypadku państw członkowskich, z wyjątkiem Irlandii, wartość wewnątrzunijnego handlu towarami (eksportu i importu) przewyższa wartość handlu zewnętrznego poza Unię. Na wykresach 4.5 i 4.6 zaprezentowano dane dotyczące handlu wewnątrz Unii Europejskiej za 2019 rok.

Najwyższy udział handlu wewnątrzunijnego (powyżej 75% całkowitej wartości handlu) odnotowano w Luksemburgu (82%), na Słowacji (79,5%), w Czechach (76,6%) i na Węgrzech (75,1%). Natomiast współczynnik ten jest najniższy w Grecji (51,5%) i Irlandii (37,5%).

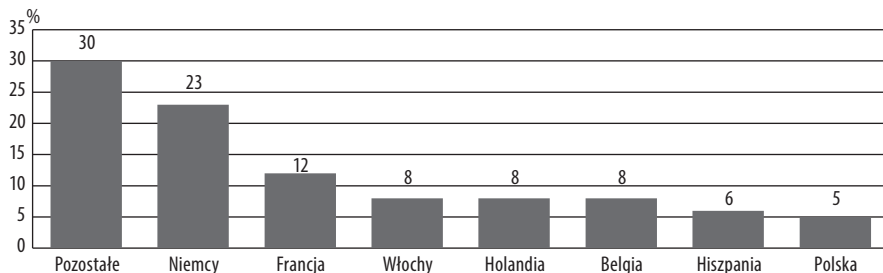
**Wykres 4.3.** Eksport ogółem Unii Europejskiej (dane za 2019 r., w mld euro)**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Wykres 4.4. Handel towarami wewnątrz Unii Europejskiej
(dane za 2019 r., proc. udziału w eksporcie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

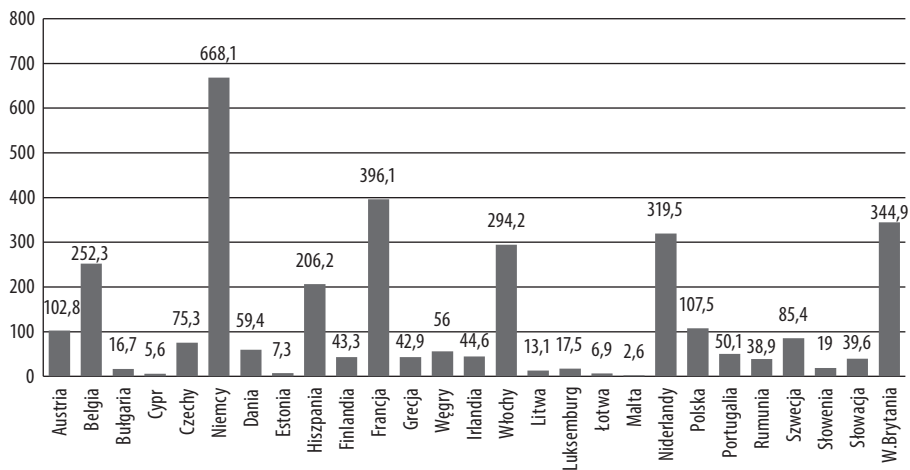
Po roku 2010 dla większości wyrobów tekstylnych obserwowalny był spadek wielkości produkcji. Było to spowodowane ogólnym spadkiem dynamiki gospodarczej. W wyrobach tekstylnych tylko dwie grupy przekroczyły poziom produkcji. Były to wyroby pościelowe i dywany. Największe spadki wykazywał przemysł bawełniarski, zarówno tkacki, jak i dziewiarski. Natomiast w okresie późniejszym zaobserwować można wzrost produkcji w wielu grupach produktowych.



Wykres 4.5. Handel towarami wewnątrz Unii Europejskiej
(dane za 2019 r., proc. udziału w imporcie)

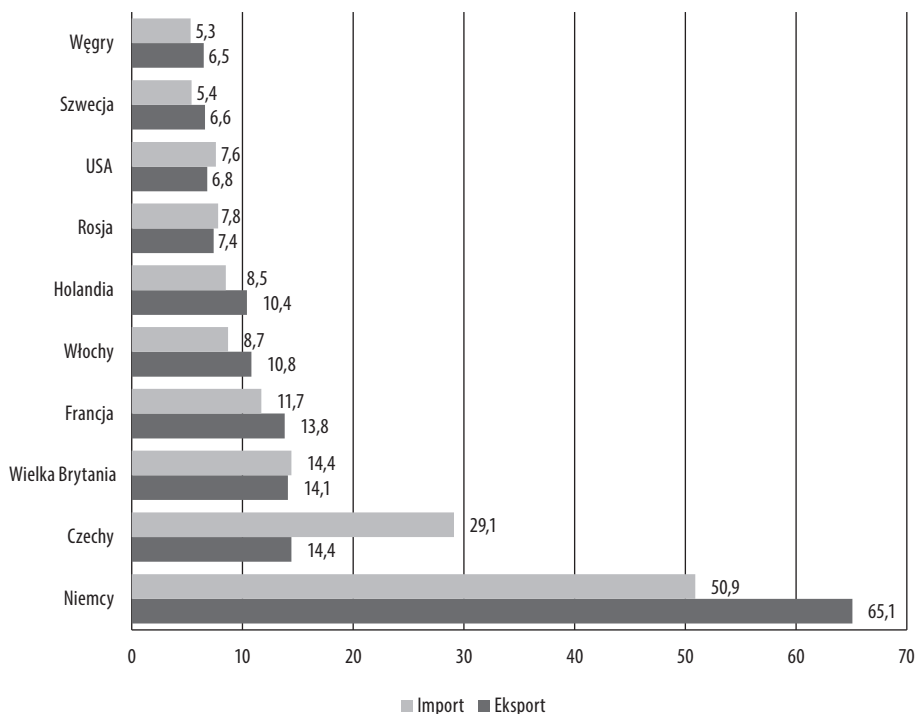
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Oprócz dwóch grup produktowych, tj. dywanów i wyrobów pościelowych, w pozostałych utrzymywał się trend wzrostowy. Największym przyrostem charakteryzowały się cięższe tkaniny bawełniane ($> 200 \text{ g/m}^2$). Spadki dotyczyły wszystkich grup produktowych poza produkcją garsonek i sukienek. Zestawy odzieżowe damskie i dziewczęce to żakiety, blezery, suknie, spódnice, spodnie, spodnie ogrodniczeki, bryczesy. Import zestawów ubraniowych dla pań był prawie osiem razy większy niż dla panów. Pochodził on z Chin i krajów się rozwijających. Nasze zestawy ubraniowe eksportowane były między innymi do Niemiec, Danii oraz Szwecji. Eksport koszul był około 4,7 razy mniejszy niż import. Koszule męskie i chłopięce sprzedawaliśmy najczęściej do Danii, Niemiec i Czech oraz Rosji. Na wykresach 4.7 i 4.8 zaprezentowano dane na temat polskiego handlu zagranicznego.



Wykres 4.6. Import ogółem Unii Europejskiej (w mld euro)

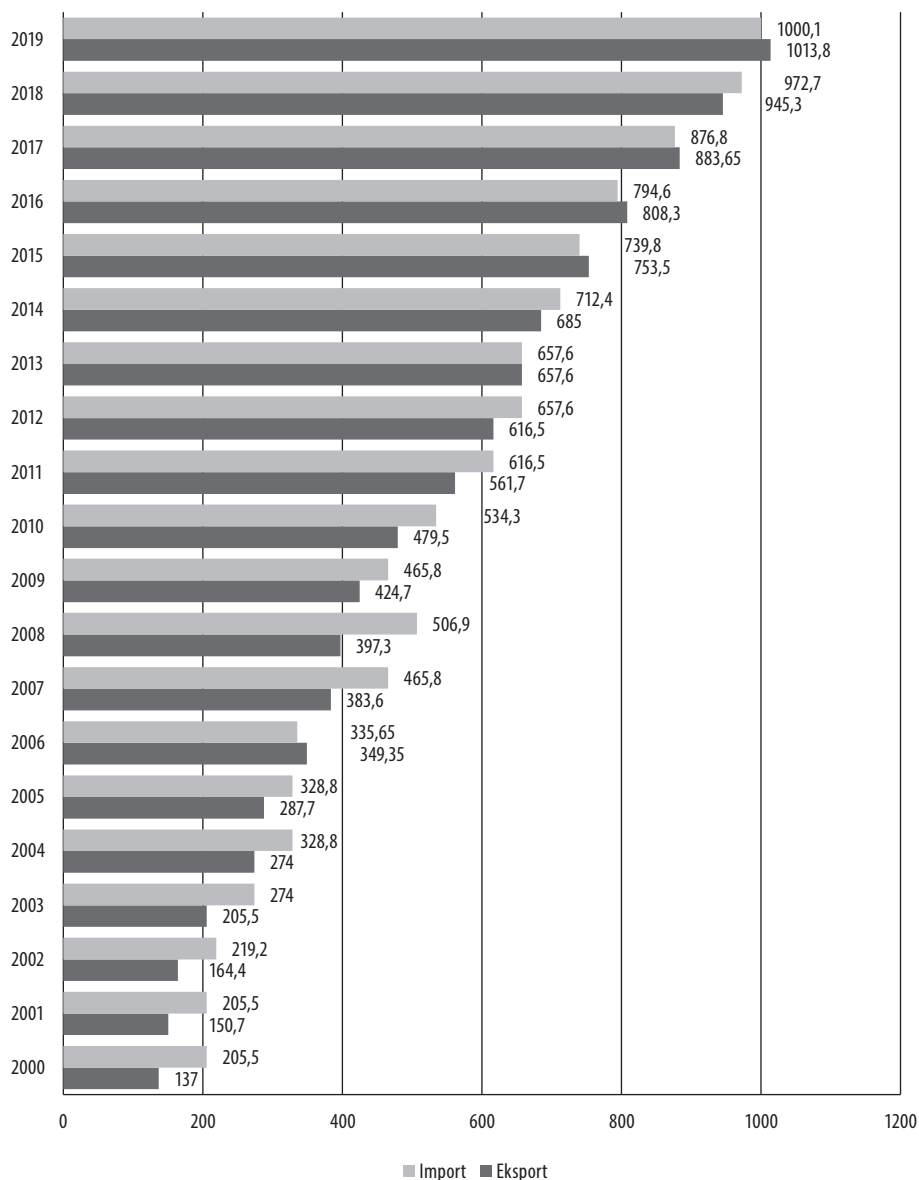
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Wykres 4.7. Polski handel zagraniczny w 2019 r. (mln euro)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Według danych GUS w pierwszym kwartale 2020 roku nadwyżka w obrotach towarowych handlu zagranicznego Polski po 2019 roku wyniosła 1,8 mld euro.



Wykres 4.8. Obroty handlu zagranicznego Polski (w mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

4.2.1. Wpływ sytuacji makroekonomicznej na przemysł i rynek odzieżowy

Sytuacja makroekonomiczna, a w szczególności kryzys gospodarczy i finansowy zapoczątkowany w USA, który rozprzestrzenił się na cały świat w drugiej połowie 2008 roku, miały istotny wpływ na funkcjonowanie wszystkich gałęzi przemysłu. Produkt krajowy brutto w USA po kryzysie wzrasta. Gwałtownie rośnie udział importu, między innymi z Chin, co powoduje w Azji wzrost wskaźników gospodarczych ogółem. PKB w Chinach i Indiach rośnie od 6% do 10% rocznie. Sytuacja ta jest niepokojąca nie tylko dla USA, lecz również dla państw Unii Europejskiej, w tym Polski. Mimo kryzysu pozostajemy w nielicznej grupie krajów europejskich ze wskaźnikiem wzrostu gospodarczego powyżej średniej Unii Europejskiej. Wskaźnik dynamiki wzrostu gospodarczego w czerwcu 2010 roku był najwyższy w regionie.

Przy większym odsetku kobiet zatrudnionych w przemyśle tekstylnym i odzieżowym, wynoszącym ponad 65%, oraz najniższych kosztach zatrudnienia, tj. od 30% do 50% tego, co płaci się w innych branżach, i dużym rynku zbytu istnieją możliwości importu zarówno materiałów, jak i gotowych ubrań. Rynek branży odzieżowej staje się coraz bardziej atrakcyjny. Na podstawie wstępnych danych Głównego Urzędu Statystycznego produkcja sprzedana przemysłu w cenach stałych (w przedsiębiorstwach o liczbie pracujących powyżej 9 osób) była na poziomie 11,7% w czerwcu 2010 roku wobec 9,5% w pierwszym kwartale. Ten wynik nie miał jednak przełożenia na przemysł odzieżowy.

Spektakularny rozwój gospodarczy Chin jest wyzwaniem dla całego świata (roczny deficyt obrotu z Unią Europejską szacowany jest obecnie na ponad 200 mld euro). Eksport z tego kraju do USA wzrósł aż o 14%, co spowodowało, że Komisja Europejska zadeklarowała przygotowanie optymalnej strategii w stosunkach handlowych i inwestycyjnych w przyszłości. Jest to bardzo ważne, ponieważ eksport Chin rośnie o 15% rocznie. W latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia stanowił tylko 1% światowego eksportu i wzrósł na przełomie wieków do 5%, a teraz bardzo przyspiesza – szczególnie w eksporcie takich produktów jak tekstylia, maszyny i elektronika. Chiny są producentem połowy światowej produkcji tekstyliów, a także największym odbiorcą stali, miedzi, węgla i cementu. Przejmują kapitał, technologię (kupili około 23 000 technologii z Unii Europejskiej, o wartości 100 mld dolarów, co stanowi 42% wartości całego importu technologii) i półprodukty do handlu przerobowego. Bardzo dobrze zwraca się kapitał zainwestowany w Chinach. Kryzys kredytów hipotecznych w USA obniżył minimalnie zainteresowanie produktami chińskimi. Rząd Chin zapewnia, że różnica poziomów eksportu i importu z Chin będzie się nadal zmniejszać. Rentowność chińskiego przemysłu

tekstylnego jest bardzo niska i wynosi około 3%. Dlatego też coraz większa część chińskiej produkcji przeznaczana jest na rynek lokalny, na którym zyskowność może wynieść nawet 15%.

W 2010 roku konsumpcja wyrobów tekstylnych i odzieży w Unii Europejskiej wzrosła o 4,7%. Unijny rynek osiągnął poziom około 446 mld euro, rosnąc średnio o ponad 2% rocznie od 2000 roku. Mimo taniego importu produktów o obniżonej jakości oraz procesu delokalizacji produkcji w celu wykorzystania taniej siły roboczej ceny detaliczne zmniejszyły się o około 0,6%.

Wśród dziesięciu największych eksporterów odzieży na świecie w 2006 roku znalazł się także Wietnam. Wartość eksportu w tym roku wyniosła 5,8 mld dolarów. Wietnamski rząd zwiększył eksport do 12 mld dolarów. Aktualnie w firmach wietnamskich występuje większy popyt na bawełnę. Głównymi eksporterami bawełny do Wietnamu są Afryka Zachodnia, USA, Indie, Meksyk i kraje Centralnej Azji⁶.

Według analityków rynek tekstylny-odzieżowy został najsilniej dotknięty negatywnymi skutkami przemian i transformacji w naszym kraju. Małe przedsiębiorstwa, dysponujące stosunkowo niewielkim kapitałem, są odporne na okresy dekoniunktury z racji krótkiego cyklu decyzyjnego oraz zdolności reagowania na sygnały spowalniania gospodarczego.

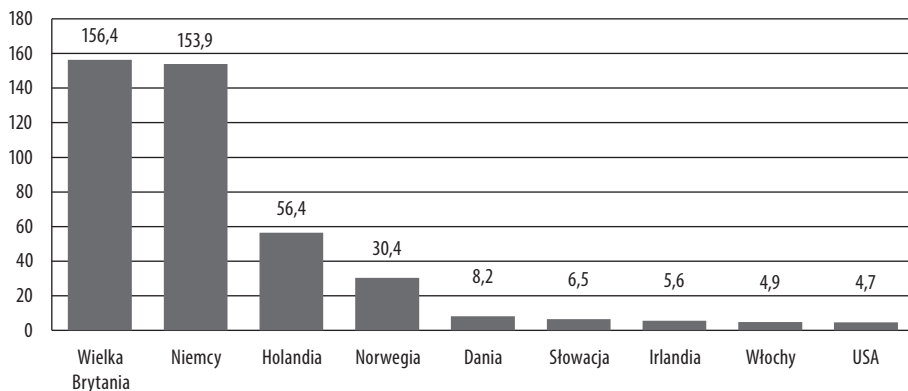
Na polskim rynku działa około 13 tys. przedsiębiorstw produkujących odzież, około 5 tys. firm zajmujących się przemysłem tekstylnym i niemal 3 tys. podmiotów gospodarczych wytwarzających skóry i obuwie. W całej branży zatrudnienie znalazło ogółem 170 tys. pracowników. Światowy handel używaną odzieżą jest wart około 4,3 mld dolarów rocznie. Polskie firmy mają w nim znaczny udział. Krajowy rynek odzieży używanej szacowany jest na 5–6 mld zł. Dane na temat importu odzieży używanej zestawiono na wykresie 4.9.

Kupowanie w sklepach z odzieżą używaną jest coraz bardziej popularne. Najlepiej sprzedają się ubrania sezonowe – latem sukienki, a zimą swetry. Dużym powodzeniem cieszy się również markowe obuwie. Zakupy w tzw. lumpeksach najchętniej robią kobiety i starsi panowie. Młode mamy kupują często ubrania dla małych dzieci, ponieważ dzieci szybko rosną i odzież ta będzie służyć przez 2 lub 3 miesiące, a kupiona w sklepie typu *second hand* jest od ośmiu do dziesięciu razy tańsza niż w markowym sklepie dla dzieci⁷. Odzież ta pozwala na zaspokojenie

6 Ł. Ambroziak, *Umowy o wolnym handlu w Unii Europejskiej: z Japonią (EPA), Wietnamem (EVFTA), Kanadą (CETA)*, https://www.parp.gov.pl/attachments/article/64914/Prezentacja_Umowy_handlowe_UE_web_26.10.pdf (dostęp: 7.01.2021).

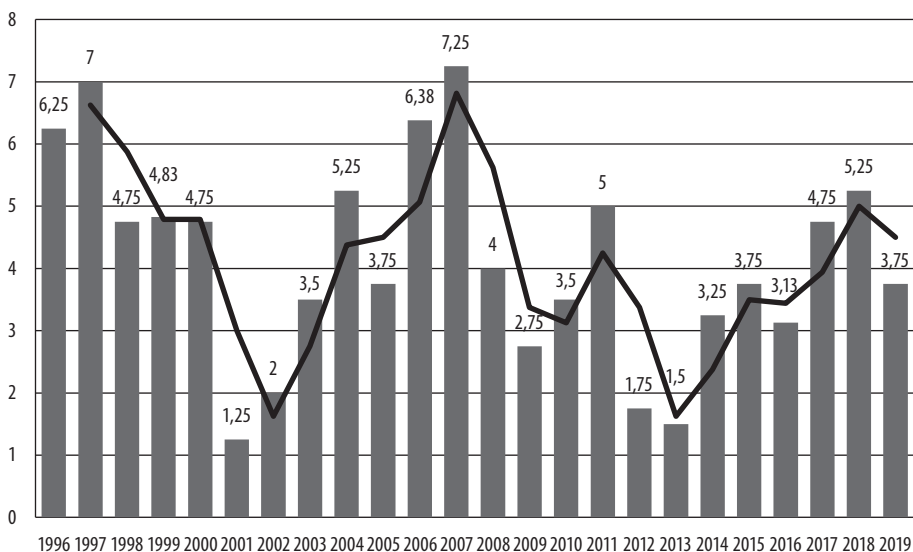
7 J. Fiedoruk, *Coraz chętniej kupujemy odzież używaną. Dlaczego?*, 25.09.2018, <http://www.bialystokonline.pl/coraz-chetniej-kupujemy-odziez-uzywana-dlaczego,artykul,107871,4,1.html> (dostęp: 7.12.2020).

potrzeb i oczekiwań klientów z uwagi na relatywnie niskie ceny. Wynika to z realnej dynamiki PKB przedstawionej na wykresie 4.10.



Wykres 4.9. Import odzieży używanej w Polsce (w mld zł)

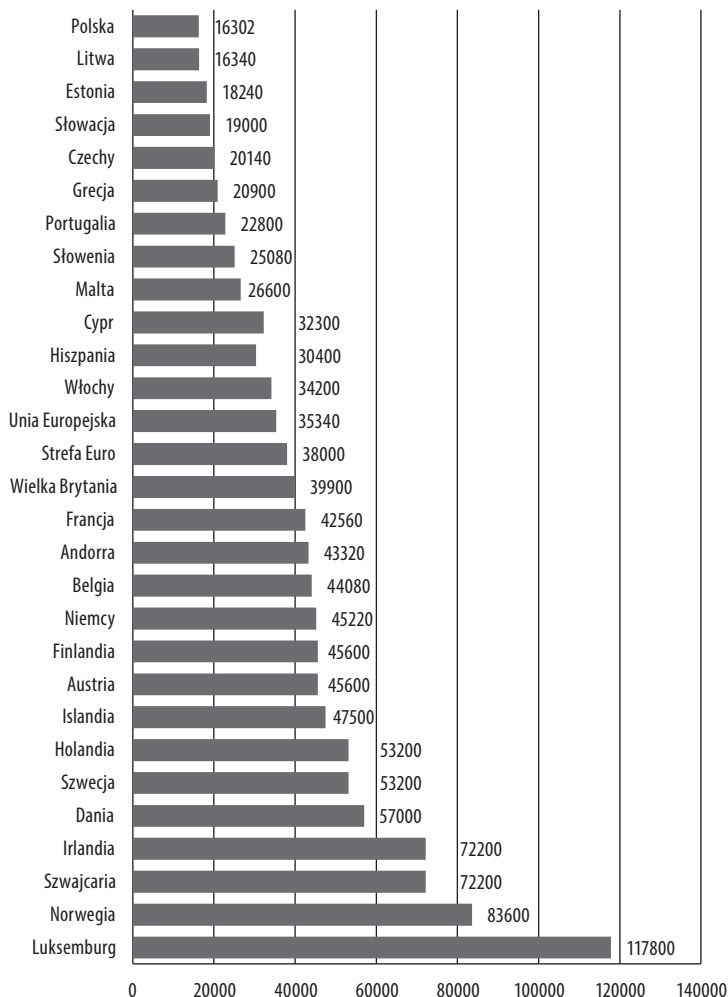
Źródło: J. Cipiur, *Używane ciuchy zalewają świat; Polska dużym odbiorcą*, 2016, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/uzywana-odziez-handel-ciucholand-polska/> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.10. Dynamika PKB w Polsce (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

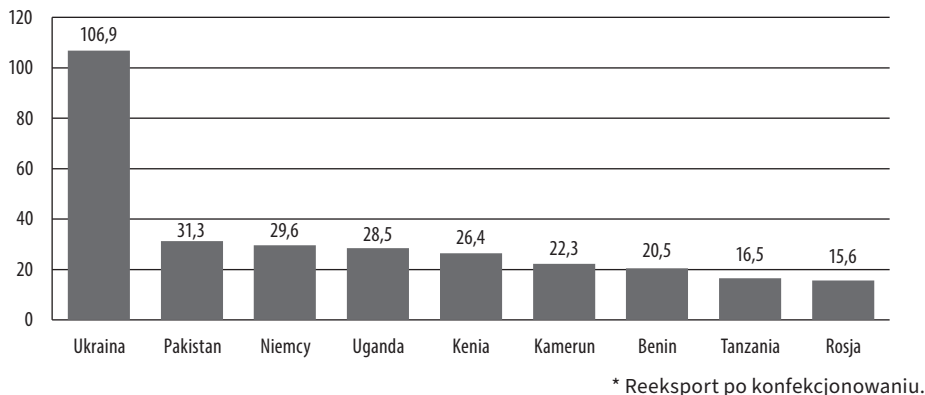
Dla porównania na wykresie 4.11 podano dane dotyczące PKB w Europie.



Wykres 4.11. Produkt krajowy brutto w Europie mierzony według parytetu siły nabywczej euro na osobę

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Polska eksportuje również odzież używaną, co ukazano na wykresie 4.12.



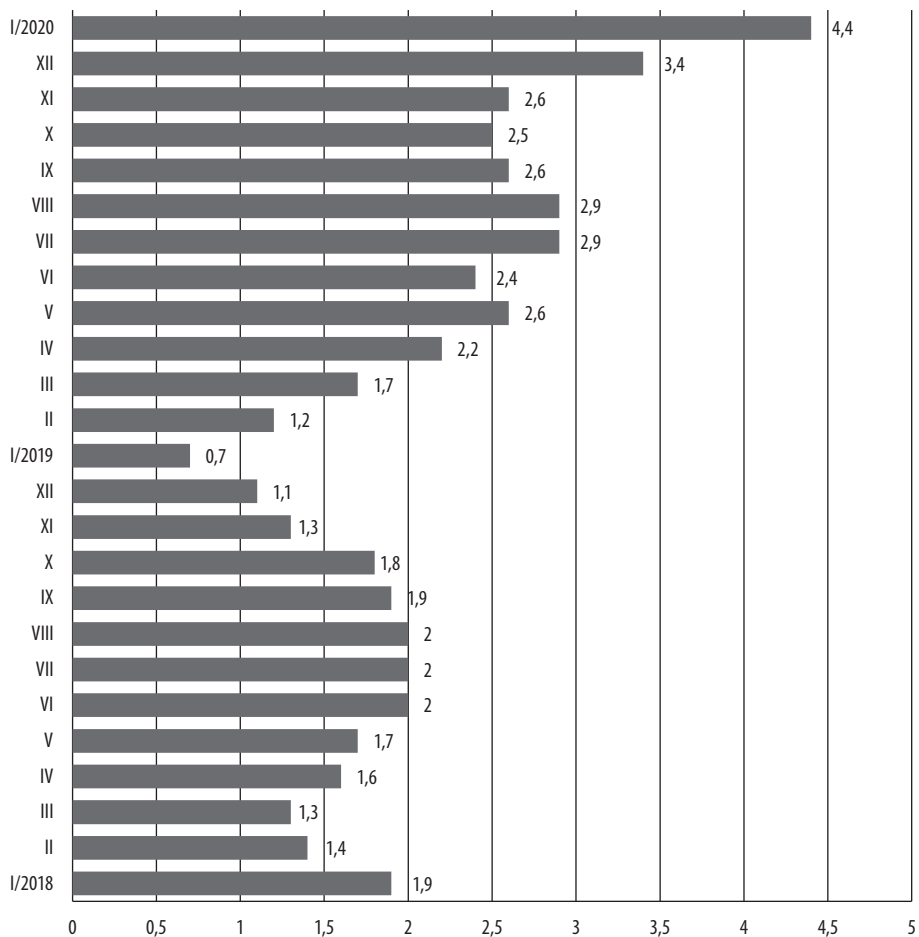
Wykres 4.12. Eksport odzieży używanej z Polski (w mln zł)

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego 2015*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-handlu-zagranicznego-2015,9,9.html> (dostęp: 7.12.2020).

Polska znajduje się na 29. pozycji w Europie pod względem PKB *per capita* według danych na początek 2019 roku. Za nami są takie państwa, jak Węgry, Łotwa, Chorwacja, Turcja, Rosja, Rumunia, Bułgaria, Czarnogóra, Serbia, Białoruś, Bośnia i Hercegowina, Macedonia, Albania, Kosowo, Ukraina oraz Mołdawia.

Na wykresie 4.13 podano ceny towarów i usług konsumpcyjnych w Polsce.

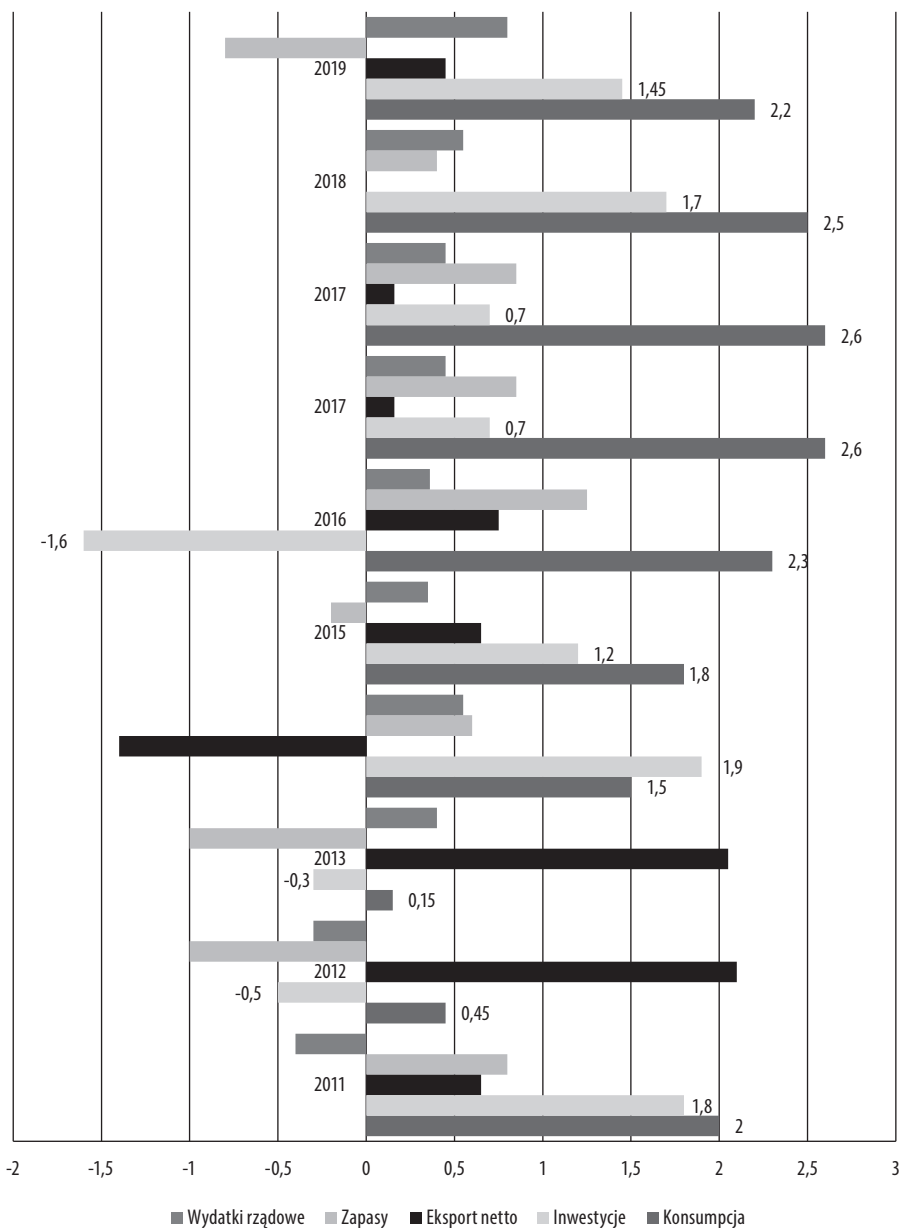
Ogólną sytuację makroekonomiczną można opisać wzrostem gospodarczym. Do najważniejszych wielkości oceny makro zalicza się powszechnie wskaźnik PKB, który pozwala ocenić, w jakim stanie znajduje się gospodarka. Poprzez PKB rozumieć należy sumę wartości dodanej ze wszystkich gałęzi gospodarki narodowej, a więc produkcję globalną kraju pomniejszoną o zużycie pośrednie. Wzrost PKB oznacza zazwyczaj dobry stan gospodarki, wzrost produkcji przemysłowej, przyrost inwestycji zagranicznych czy wzrost eksportu. Wadą PKB jako miary dobrobytu jest to, że nie odzwierciedla zróżnicowanych dochodów w społeczeństwie, liczebności społeczeństwa, a także cen w poszczególnych krajach. W praktyce wykorzystuje się pojęcie PKB w przeliczeniu na osobę, czyli PKB *per capita*. Przemysł odzieżowy stanowi istotne źródło w tworzeniu PKB oraz utrzymaniu zatrudnienia setek tysięcy osób. Aktualnie wiele firm sektora MŚP ma ogromne trudności z utrzymaniem się na rynku z uwagi na pandemię i problemy ze sprzedażą swoich wyrobów. Ta sytuacja będzie rzutowała na funkcjonowanie całego przemysłu odzieżowego. Ograniczenia związane z koronawirusem mają wpływ na brak zainteresowania klientów ubraniami, szczególnie droższymi.



Wykres 4.13. Ceny towarów i usług w Polsce (zmiana w proc. do analogicznego okresu roku poprzedniego)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na wykresie 4.14 zaprezentowano wpływ kategorii działalności na dynamikę PKB.



Wykres 4.14. Wpływ konsumpcji, inwestycji, eksportu netto, zapasów oraz wydatków rządowych na PKB (w pkt proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Żuławiński, *PKB spadł najmocniej w najnowszej historii Polski*, 31.08.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PKB-Polski-zalamanie-w-konsumpcji-i-inwestycjach-7952934.html> (dostęp: 7.12.2020).

W 2009 roku eksport towarów wynosił 98,3 mld euro, a import 107,5 mld euro⁸. Sytuacja na rynku pracy uległa gwałtownemu pogorszeniu po wystąpieniu ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego i upadku wielu przedsiębiorstw. Sytuacja makroekonomiczna rzutuje na liczbę miejsc pracy w poszczególnych regionach świata. Jak pokazano w tabeli 4.5, Polska była członkiem Unii o relatywnie wysokim bezrobociu. Porównując nasz kraj do innych państw na świecie, można stwierdzić, że pod względem zaludnienia byliśmy na 86. pozycji, odpowiadającej 124 osobom/km², przy średniej światowej wynoszącej 45 osób/km². Dla porównania Niemcy mają znacznie większą gęstość zaludnienia – 230 osób/km². Blok wschodni charakteryzuje się dużo niższymi wielkościami, i tak: Ukraina to 80 osób/km², Białoruś 50 osób/km², Rosja 9 osób/km², Litwa 55 osób/km². Na południu jest podobnie jak w Polsce: Czechy 130 osób/km², Słowacja 111 osób/km². Według danych Eurostatu bezrobocie w Polsce w 2015 roku wynosiło 7,2%. Porównanie bezrobocia w Polsce i w innych państwach Unii Europejskiej podano w tabeli 4.5. Sytuacja ta uległa zmianie na korzyść – bezrobocie w Polsce według danych na koniec grudnia 2019 roku wynosi tylko 5,2%.

Tabela 4.5. Stopa bezrobocia w Polsce

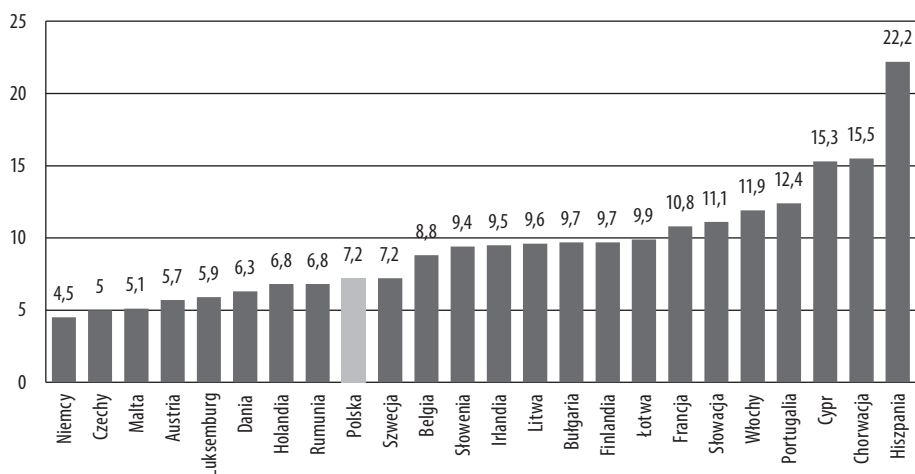
Województwo	Bezrobotni (w tys.)	Stopa bezrobocia (w proc.)
Polska	866,4	5,2
Dolnośląskie	56,0	4,6
Kujawsko-pomorskie	64,1	7,8
Lubelskie	69,4	7,4
Lubuskie	18,5	4,9
Łódzkie	58,7	5,4
Małopolskie	62,6	4,1
Mazowieckie	123,2	4,4
Opolskie	20,9	5,8
Podkarpackie	75,5	7,9
Podlaskie	33,3	6,9
Pomorskie	41,8	4,4
Śląskie	66,5	3,6
Świętokrzyskie	42,0	7,9
Warmińsko-mazurskie	45,7	9,0
Wielkopolskie	46,3	2,8
Zachodniopomorskie	41,8	6,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie TVN24, *Bezrobocie w górę. Eksperti przewidują dalsze wzrosty*, 27.01.2020, <https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/bezrobocie-w-polsce-grudzien-2019-dane-gus-ra1002377-4495354> (dostęp: 7.12.2020).

8 M. Żutawiński, *PKB spadł najmocniej w najnowszej historii Polski*, 31.08.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PKB-Polski-zalamanie-w-konsumpcji-i-inwestycjach-7952934.html> (dostęp: 7.12.2020).

Jak podał GUS, liczba bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy wyniosła w grudniu 2019 roku 866,4 tys. wobec 849,6 tys. osób w listopadzie 2019 roku. Grudzień 2019 roku był ostatnim miesiącem, w którym bezrobocie spadło rok do roku. We wrześniu 2020 roku poziom bezrobocia wzrósł do 6,1%. Obecnie z powodu pandemii koronawirusa stopa bezrobocia rośnie, a powrót do poziomów prezentowanych w tabeli 4.5 może być bardzo długi i trudny do osiągnięcia w najbliższych latach.

Na wykresie 4.15 podano zestawienie poziomu bezrobocia w państwach Unii Europejskiej.



Wykres 4.15. Porównanie bezrobocia w ważniejszych krajach Unii Europejskiej (w proc.)

Źródło: Money.pl, *Bezrobocie w UE. Zobacz, w którym kraju jest najwyższe*, 30.09.2015, <https://www.money.pl/gospodarka/unia-europejska/wiadomosci/arttykul/bezrobocie-w-ue-zobacz-w-ktorym-kraju-jest,146,0,1916562.html> (dostęp: 7.12.2020).

W tabeli 4.6 podano zmiany bezrobocia w Polsce do 2019 roku.

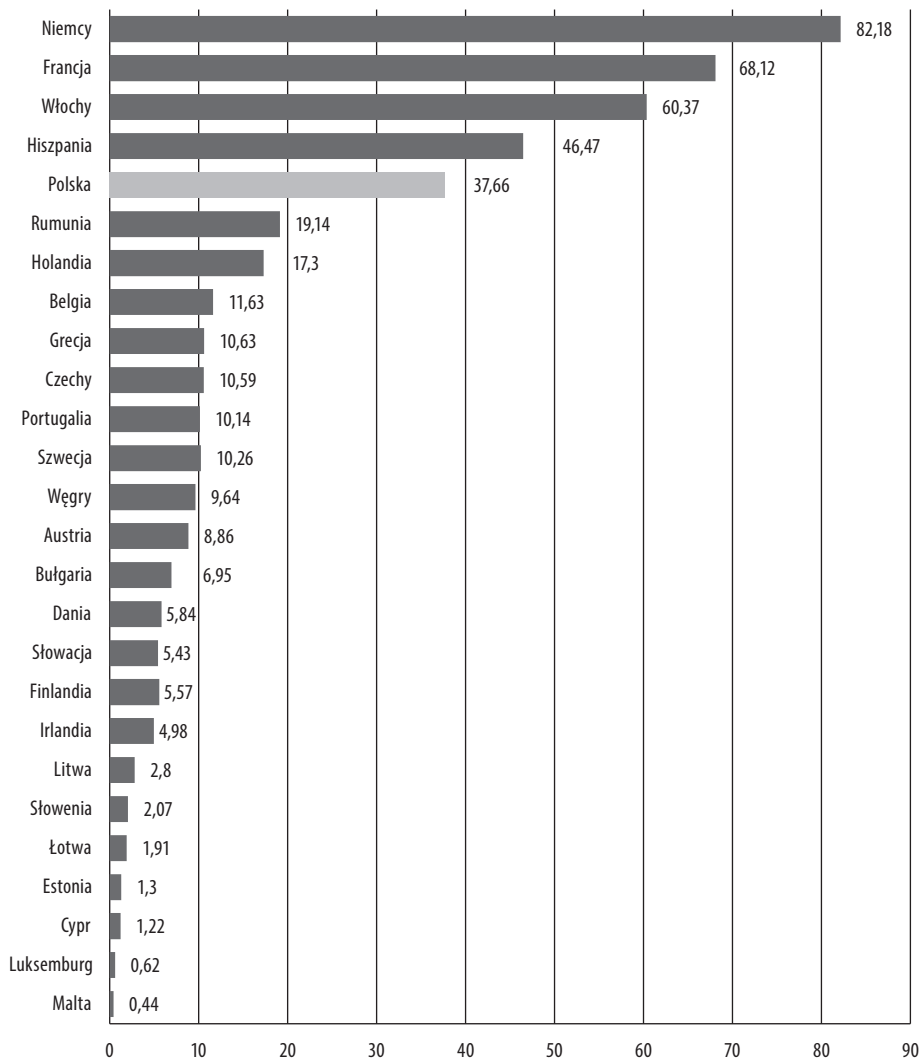
Tabela 4.6. Dynamika zmian bezrobocia w Polsce (w proc.)

Miesiąc												
Rok	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2019	6,1	6,1	5,9	5,6	5,4	5,3	5,2	5,2	5,1	5,0	5,1	5,2
2018	6,8	6,8	6,6	6,3	6,1	5,8	5,8	5,8	5,7	5,7	5,7	5,8
2017	8,5	8,4	8,0	7,6	7,3	7,0	7,0	7,0	6,8	6,6	6,5	6,6
2016	10,2	10,2	9,9	9,4	9,1	8,7	8,4	8,4	8,3	8,2	8,2	8,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat i GUS.

W latach 2018 i 2019 nastąpił dalsza poprawa bezrobocia – systematycznie rosły pensje, coraz niższa była stopa bezrobocia i odnotowano rekordowe 16,6 mln

pracujących Polaków. Wiele firm rezygnowało jednak z inwestycji i miało problemy finansowe. Przekładało się to na sytuację firm odzieżowych. Na wykresie 4.16 zaprezentowano liczbę potencjalnych klientów w Unii Europejskiej.



Wykres 4.16. Liczba ludności w Państwach Unii Europejskiej (w mln osób)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wikipedia, *Europa*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Europa#Ludno%C5%9B%C4%87> (dostęp: 7.12.2020).

Największymi państwami pod względem ludności w Unii Europejskiej są: Niemcy (81 mln), Francja (65 mln), Włochy (60 mln), Hiszpania (46 mln) i Polska (38 mln). Bezrobocie w poszczególnych państwach jest zróżnicowane i świadczy

o występujących dysproporcjach w zarządzaniu oraz ogólnie o kryzysie wewnątrz Unii. Dla porównania warto przytoczyć dane o ludziach młodych sprzed kilku lat. W Grecji 64,2% młodych było bez pracy, Włochy to 36,2% młodych bezrobotnych, a w Hiszpanii co druga młoda osoba była bez pracy. Według Banku Światowego znajdujemy się na dość dobrej pozycji na świecie, jeśli chodzi o gospodarkę, uwzględniając PKB ważony parytetem siły nabywczej. Na czele tej listy znajdują się takie państwa, jak USA, Chiny, Japonia, Indie, Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy i Rosja. Unia Europejska zajmuje drugie miejsce na świecie w handlu wyrobami branży tekstylnej i odzieżowej. Po liczbie azjatyckich wyrobów sprzedawanych w sklepach i na bazarach widać, że w globalnym eksporcie przodują Chiny, a ich udział szybko rośnie – w 2006 roku przekroczył 30% światowego obrotu odzieżą. Na Unię Europejską przypadło 27% łącznego eksportu wewnątrz Wspólnoty i do krajów trzecich. Dramatyczna sytuacja występuje przede wszystkim w Afryce i niektórych państwach Azji. Jest to realny potencjał, który – odpowiednio wykorzystany – stanowi realne zagrożenie dla przedsiębiorstw odzieżowych produkujących w Europie.

Na rysunku 4.6 zaprezentowano poziom bezrobocia na świecie.



Rysunek 4.6. Poziom bezrobocia na świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wikipedia, *List of countries by unemployment rate*, [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_unemployment_rate#/media/File:Unemployment_rate_map_of_the_world_\(ILO\).svg](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_unemployment_rate#/media/File:Unemployment_rate_map_of_the_world_(ILO).svg) (dostęp: 7.12.2020).

Bezrobocie jest zjawiskiem społecznym, polegającym na tym, że część ludzi zdolnych do pracy i deklarujących chęć jej podjęcia nie znajduje faktycznego zatrudnienia z różnych powodów. W ostatnich latach zauważyć można, że mimo

wysokiej stopy bezrobocia odczuwany jest niedosyt wykwalifikowanych pracowników w różnych gałęziach gospodarki, w tym także w przemyśle odzieżowym. Na zjawisko to składa się wiele czynników. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku zlikwidowano w Polsce dwie trzecie odzieżowych szkół średnich, upadło wiele zakładów przemysłowych. Programy szkół zawodowych, szczególnie nauczanie zdalne, nie zapewniają praktycznego przygotowania absolwentów do pracy w przemyśle na takich stanowiskach, jak konstruktor odzieży, technolog czy pracownik bezpośrednio produkcyjny. Szkoły nie mają najnowszych programów komputerowych do projektowania i planowania procesu produkcyjnego, sprzętu, który gwarantowałby wykształcenie wysokiej klasy specjalistów. Brakuje również kadry z tak specyficzną znajomością informatyki. Producenci odzieży sami zachęcają młodzież do nauki zawodów odzieżowych i podejmują współpracę ze szkołami nad dostosowaniem programów nauczania do współczesnych wymagań. Wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy organizują konferencje dla producentów odzieży i szkół odzieżowych w celu nawiązania kontaktów, poprawy jakości kształcenia i lepszego praktycznego przygotowania absolwenta szkoły do pracy w zakładzie odzieżowym. Wiele zakładów już współpracuje ze szkołami, organizując u siebie praktyki dla uczniów⁹. Rozwój sektora przemysłu lekkiego, będący pochodną wzrostu gospodarczego, w dużej mierze zależy od uwarunkowań makroekonomicznych, określających wymierne skutki procesu powiększania zdolności wytwórczych kraju w danym okresie. Miernikami wzrostu gospodarczego są między innymi¹⁰:

- produkt krajowy brutto na jednego mieszkańca;
- produkt narodowy brutto (PNB), czyli całkowita wartość wyrobów i usług wytworzonych przez obywateli danego kraju w ciągu roku; ważnym elementem PNB jest uwzględnianie również dochodów krajowych firm uzyskanych za granicą;
- dochód narodowy (DN), który stanowi nowo wytworzoną wartość produktu krajowego w ciągu roku przez wszystkie podmioty gospodarki narodowej, skorygowaną o saldo rozliczeń z zagranicą;
- poziom krajowych oszczędności (decyduje o potencjale inwestycyjnym);
- dług publiczny (wpływa na obciążenia podatkowe i stopy procentowe);
- deficyt budżetowy (wyższe wydatki od dochodów państwa);

9 Konfederacja Lewiatan, *Producenci odzieży gwarantują każdemu: naukę zawodu, zatrudnienie i rozwój*, 19.02.2008, http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/stanowiska/archiwum/310/producenci_odzie38y_gwarantuj261_ka38demu_nauk281_zawodu_zatrudnienie_i_rozwoj (dostęp: 20.08.2020).

10 D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

- niska i stabilna stopa inflacji (sprzyja długofalowemu rozwojowi sektora MŚP);
- udział dotacji budżetowych do działalności gospodarczej w PKB.

Na sytuację polskiej gospodarki i działanie przedsiębiorstw wpływ mają następujące czynniki:

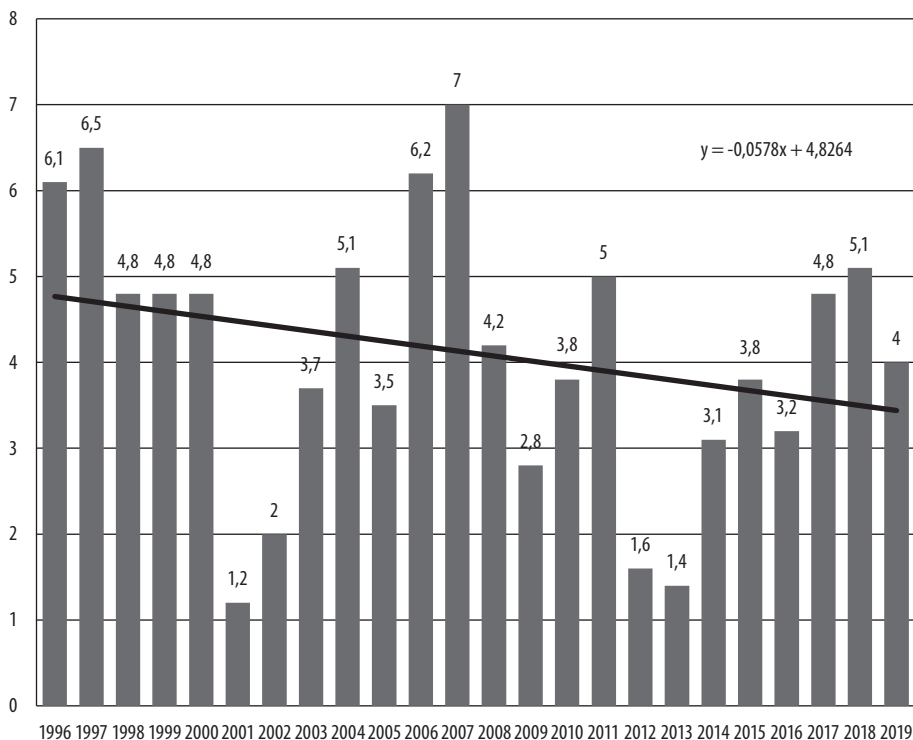
- ogromny bezpośredni lub pośredni (poprzez państwa Unii Europejskiej) import z Azji, przy braku działań w zakresie zmian istniejącego stanu, powoduje, że nasze firmy upadają i mają coraz większe trudności w odnalezieniu się na rynku;
- niski poziom jakości wyrobów i usług oraz brak podejścia systemowego do zarządzania jakością, będące warunkiem formalnym możliwości eksportu towarów, a także oferowanie towarów po niekonkurencyjnych cenach stanowią przyczynę braku zainteresowania polskimi produktami na rynkach zagranicznych;
- brak działań zmieniających niebezpieczne dla naszej gospodarki tendencje i trendy gospodarek światowych jest sygnałem świadczącym o konieczności radykalnej zmiany sposobu myślenia i nastawienia się na działania o charakterze ofensywnym; niepodjęcie działań będzie początkiem katastrofy całej gospodarki;
- eliminowanie polskich produktów przez odbiorców krajowych i zagranicznych – firmy zagraniczne, świadome konieczności sprostania wymaganiom w zakresie jakości wyrobów oraz usług, a także przedsiębiorstwa będące odbiorcami, znajdą tysiące powodów, dla których na przykład z przyczyn formalnych, polegających na braku potwierdzeń i certyfikatów, nasze produkty nie będą pojawiały się na rynkach europejskich i rynku światowym;
- występujące bariery i ograniczenia oraz niechęć do wysiłku w celu realizacji zmian, a także brak wiedzy, tradycji, dobrych praktyk, umiejętności i doświadczenia są trudne do pokonania przez kierownictwo małych i średnich przedsiębiorstw, niemające niekiedy nawet świadomości, co i kiedy należy zrobić, aby dalej efektywnie funkcjonować;
- złe zarządzanie gospodarką – urzędnikom, decydentom i politykom zależy na przeniesieniu odpowiedzialności za brak radykalnych działań na zarządzających firmami, którzy i tak ponoszą bezpośrednio lub pośrednio skutki nieudolnego zarządzania.

W Polsce w przedsiębiorstwach zatrudnionych jest ogółem około 9 mln osób, z tego 6,2 mln pracuje w sektorze MŚP (w tym w mikroprzedsiębiorstwach 3,6 mln, w małych około 1 mln, w średnich 1,6 mln). Struktura przedsiębiorstw w Polsce pokazuje, że dominującą rolę odgrywa sektor MŚP. Do przedsiębiorstw ogółem zalicza się:

- duże przedsiębiorstwa, stanowiące 0,14% wszystkich przedsiębiorstw;
- średnie – 0,8%;

- małe przedsiębiorstwa – 4,2%;
- mikroprzedsiębiorstwa – 94,86%.

Sytuacja przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego jest coraz trudniejsza, ponieważ z danych wynika, że społeczeństwo oszczędza właśnie na odzieży (wykresy 4.17–4.19).



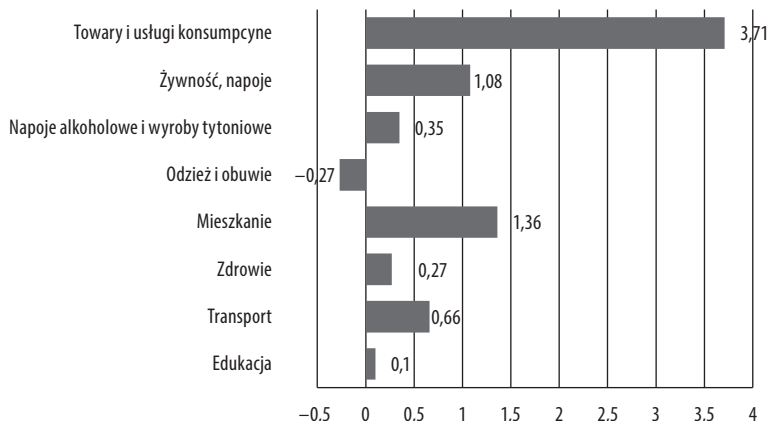
Wykres 4.17. Realna dynamika PKB (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Jak wynika ze wstępnych szacunków Głównego Urzędu Statystycznego, realny wzrost produktu krajowego brutto Polski w 2019 roku wyniósł 4%. To wyraźnie mniej niż 5,1% odnotowane w 2018 roku, gdy polski PKB osiągnął najwyższą całoroczną dynamikę od 2007 roku. To także wynik niższy od oczekiwań ekonomistów, którzy spodziewali się wzrostu o 4,2%.

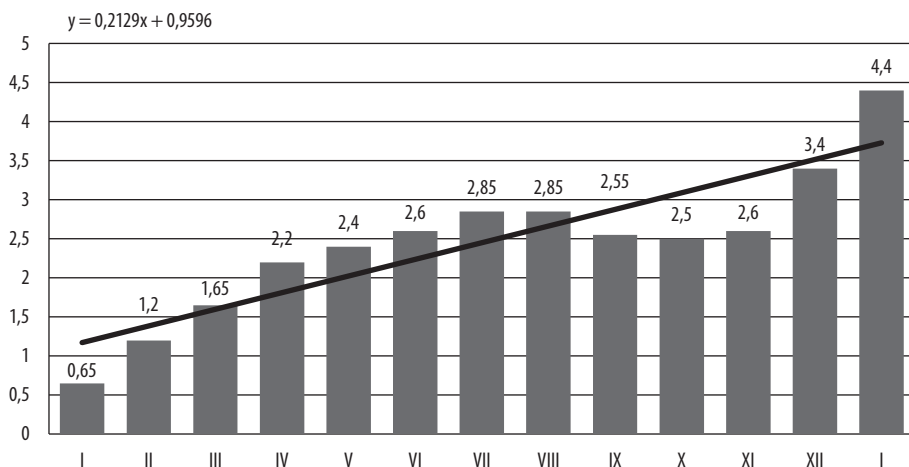
Sektor MŚP to 99,86% wszystkich przedsiębiorstw (3794 tys.). Duże przedsiębiorstwa, których jest niewiele ponad 5 tys., wytwarzają ponad 50% PKB, a ich udział w PKB przedsiębiorstw wynosi 33%. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP wytwarzają 47,4% PKB. Sektor finansowany jest głównie ze środków własnych (ponad 65%), poprzez kredyty i pożyczki (22%), ze środków zagranicznych (7%) oraz

budżetowych (2%). Wskaźniki makroekonomiczne rzutują na wyniki ekonomiczne MŚP, co związane jest z wieloma zależnościami i interakcjami, które powinny być poddawane systematycznym analizom.



Wykres 4.18. Orientacyjny wpływ zmian cen grup towarów i usług na wskaźnik cen (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Wykres 4.19. Wpływ inflacji na ceny odzieży (zmiana w proc. do tego samego miesiąca poprzedniego roku) – 2019/2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podejście procesowe, jako model wzorcowego postępowania, umożliwia wyciąganie daleko idących wniosków dotyczących polityki państwa. W ramach wyżej wymienionych kryteriów celowa jest analiza takich wskaźników, których – teoretycznie – entropia informacji jest wysoka. Poprzez entropię informacji rozumieć

należy średnią ilość informacji, przypadającą na pojedynczą wiadomość ze źródła informacji. Innymi słowy, jest to średnia ważona ilości informacji niesionej przez pojedynczą wiadomość, gdzie wagami są prawdopodobieństwa nadania poszczególnych wiadomości.

Do wskaźników oceny polityki państwa wobec sektora produkcji, zawierających relatywnie wysoką entropię informacji, zaliczyć należy:

- wysokość stawek podatkowych;
- wielkość składek na ubezpieczenie społeczne;
- poziom stawek amortyzacji środków trwałych;
- stopę oprocentowania kredytu refinansowego, ogłaszaną przez Narodowy Bank Polski, kurs złotego, dostęp do funduszy strukturalnych dzięki pomocy Unii Europejskiej;
- wsparcie finansowe przez państwo dla rozwoju firm, dostępność usług bankowych oraz ubezpieczeniowych.

Sytuacja makroekonomiczna w istotny sposób wpływa na poszczególne sektory przemysłu i pojedyncze jednostki gospodarcze. Ocena przedsiębiorstw związana jest z licznymi kryteriami, miarami i wskaźnikami ocenowymi. Z dostępnej literatury wynika, że każdy wskaźnik opisujący badane zjawisko jest dobierany tak, aby entropia informacji była jak największa. Zakłada się, że liczba stosowanych wskaźników może być nieograniczona. Analiza finansowa przedsiębiorstw wiąże się z analizą płynności, aktywności, zadłużenia (wypłacalności) i rentowności. Wszystkie powyższe kategorie są wzajemnie powiązane i rozpatrywane łącznie, na przykład rentowność wpływa na płynność i wypłacalność. Analiza finansowa opiera się zatem na zintegrowanym użyciu wielu wskaźników, a nie wybiórczym zastosowaniu jedynie kilku.

Polska dysponuje dużym potencjałem ludzkim oraz zasobami, a także rynkiem zbytu na wyroby odzieżowe. Należy więc rozwijać i wspierać działalność gospodarczą w zakresie zwiększania możliwości wytwórczych, poprawiania kanałów dystrybucji oraz poszukiwania innych obszarów wpływających pozytywnie na wyniki ekonomiczno-finansowe firm.

Uwzględniając powyższe informacje, można stwierdzić, że Polska odgrywa ogromną rolę w Unii Europejskiej. Mamy relatywnie niski poziom PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca, a przygotowanie firm jest porównywalne z unijnym. Jesteśmy nadal atrakcyjnymi wykonawcami zlecanej produkcji. Oznacza to, że polscy producenci mają szansę eksportować własne produkty na terytorium Unii. Porównując PKB w krajach Wspólnoty w przeliczeniu na mieszkańca (w jednostkach PPS – *purchasing power standards*, średnia UE = 100), można stwierdzić, że zdecydowanym liderem jest Luksemburg, a poziom reprezentowany przez Polskę jest bardzo niski. PPS to sztuczna waluta, służąca do eliminowania różnic

cenowych. Zakłada się, że za jeden PPS można kupić tę samą ilość towaru czy usługi w każdym kraju unijnym. Pozycja Polski w Unii Europejskiej jest szansą dla wielu przedsiębiorstw tekstylno-odzieżowych. Dzięki znacznym wysiłkom innowacyjnym w zakresie procesów i produktów polski przemysł odzieżowy, osiągając bezpośredni roczny obrót ponad 200 mld euro, wnosi wkład w bogactwo Europy i wykazuje wysoką stopę wzrostu, szczególnie w obszarze tak zwanych nowych tekstyliów (czyli odzieży technicznej), wytwarzanych przy zastosowaniu najnowocześniejszych technologii. Na ten dział w Unii Europejskiej przypada ponad 30% ogólnej produkcji, wydatki na badania i rozwój sięgają zaś 8–10% obrotu (niestety, nie w Polsce). Poniżej podano ważniejsze wskaźniki oceny makroekonomicznej, których interpretacja dla przemysłu odzieżowego stanowi podstawę oceny stanu tego sektora. Analizę wskaźnikową oparto na badaniach wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami bilansu oraz rachunku zysków i strat. Ważniejsze wskaźniki analizy i oceny finansowej procesów konsolidacji przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego podano w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Ważniejsze wskaźniki analizy i oceny finansowej przedsiębiorstw

Wskaźnik	Opis
Płynności	Podstawa bieżącej działalności firmy, stopień wypłacalności – charakteryzuje zasoby majątku obrotowego
Bieżącej płynności	Możliwość spłacenia zobowiązań bieżących
Szybkiej płynności	Zdolność do szybkiego uregulowania bieżących zobowiązań środkami obrotowymi
Wypłacalności środkami pieniężnymi	Przy wzroście tego wskaźnika należy ocenić firmę pozytywnie, z uwagi na możliwości pokrycia bieżących zobowiązań
Wspomagania finansowego	Wyjaśnia źródła finansowania, a zwłaszcza udział pomocy zewnętrznej przez zobowiązania oraz związaną z tym efektywność
Ogólnego zadłużenia	Stopień pokrycia majątku obcymi kapitałami
Udziału kapitałów własnych w finansowaniu majątku	Stopień pokrycia majątku własnymi kapitałami
Relacji zobowiązań do kapitałów własnych	Stopień ryzyka finansowego kredytodawców; jeżeli wskaźnik jest wyższy od jedności, należy ocenić negatywnie, zobowiązania nie znajdują bowiem pełnego pokrycia w kapitałach własnych
Pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową	Zdolność do pełnej spłaty zobowiązań z nadwyżki finansowej
Porycia zobowiązań do ogółu zobowiązań	Struktura wewnętrzna kapitałów obcych zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa
Pokrycia majątku trwałego	Trwały (rzeczowy) majątek firmy
Rotacji majątku obrotowego	Pokazuje szybkość krążenia zasobów majątkowych oraz umożliwia ocenę efektywności ich wykorzystania

Tabela 4.7 (cd.)

Wskaźnik	Opis
Pokrycia zobowiązań do ogółu zobowiązań	Struktura wewnętrzna kapitałów obcych zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa
Pokrycia majątku trwałego	Trwały (rzeczowy) majątek firmy
Obrotu i zaangażowania majątku	Niewielki wzrost obrotu oraz spadek wskaźnika zaangażowania majątku świadczą o wyższej efektywności wykorzystania całości majątku
Rotacji środków trwałych	Poziom tego wskaźnika jest bardzo wysoki, gdy w przedsiębiorstwie jest duży udział pracy ludzkiej
Zapasów	Jeżeli wskaźnik zaangażowania zapasów zmniejszył się, to ocena jest pozytywna
Rentowności	Przedstawia efektywność finansową przedsiębiorstwa poprzez powiązanie wyniku finansowego z przychodami ze sprzedaży, kosztami ich uzyskania, zaangażowania kapitału własnego oraz przeciętnego stanu zatrudnienia
Rentowności sprzedaży	Zysk na sprzedaży (spadek lub wzrost zyskowności)
Rentowności majątku	Efektywność wykorzystania majątku
Rentowności kapitału własnego	Stopa zyskowności zainwestowanych przez firmę kapitałów
Skala dźwigni finansowej (rentowności majątku)	Informuje o stopniu wykorzystania kapitału obcego w celu maksymalizacji zysku z kapitału własnego

Źródło: opracowanie i wybór własny.

Wskaźniki wymienione w tabeli 4.7 zostały wykorzystane przede wszystkim do oceny spółek. Analizując zmianę poziomów wskaźników w funkcji czasu, uzyskać można charakterystyki ocenowe, będące doskonałą ilustracją badanych zjawisk.

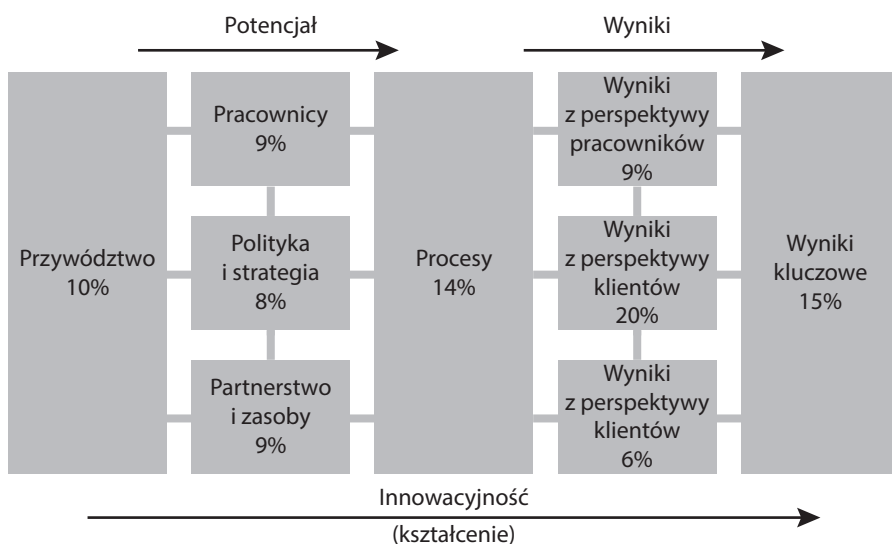
4.2.2. Potencjał spółek akcyjnych w polskim przemyśle odzieżowym

Organizacje, aby dostosować się do trudnych warunków rynku i sprostać rosnącym wyzwaniom ze strony konkurencji, poszukują coraz lepszych metod i narzędzi, które pomogą w doskonaleniu już wypracowanych koncepcji zarządzania. Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM) opracowała model doskonałości, który opisuje europejskie podejście do systemu zarządzania jakością¹¹. Zaproponowany model obejmuje najważniejsze obszary zarządzania przedsiębiorstwem,

11 J. Świerk, *Model Doskonałości EFQM – jak efektywnie zarządzać organizacją*, Zakład Kierowania Gospodarką Narodową, Instytut Ekonomii, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2005.

które składają się z potencjału, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, i wyników, jakie osiąga. Do aspektów związanych z potencjałem przedsiębiorstwa zaliczono:

- procesy – projektowanie i doskonalenie procesów, projektowanie i wytwarzanie wyrobów na podstawie potrzeb i oczekiwań klientów, rozwijanie relacji z klientami;
- przywództwo – tworzenie i komunikowanie wizji wartości i zasad etycznych, zaangażowanie w doskonalenie organizacji, współpraca z przedstawicielami społeczeństwa;
- pracowników – planowanie i doskonalenie zasobów, identyfikacja i utrwalanie poziomu wiedzy i kompetencji, angażowanie pracowników, komunikacja, motywacja;
- partnerstwo i zasoby – zarządzanie relacjami z dostawcami, finansami, infrastrukturą, technologią, informacjami i wiedzą;
- politykę i strategię – metody budowy strategii, uwzględnienie przyszłych potrzeb, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wdrażanie opracowanej strategii.



Rysunek 4.7. Europejski model dążenia firm do doskonałości *Business Excellence*

Źródło: W. Werpachowski, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

W zagadnieniach dotyczących drugiej części oceny, tj. wyników, uwzględniono głównie zadowolenie klientów. Połowa oceny dotyczy oceny potencjału (50%), a druga część to uzyskiwane wyniki (50%). Szczegółowy podział i strukturę modelu ilustruje rysunek 4.7.

W tabeli 4.8 przedstawiono szacunkowe wyniki sprzedaży spółek detalicznych z segmentu odzież i obuwanie w grudniu i narastająco w całym 2019 roku. Zestawienie zostało sporządzone przez PAP Biznes na podstawie komunikatów firm.

Tabela 4.8. Szacunkowe wyniki sprzedaży wybranych spółek detalicznych z segmentu odzież i obuwanie

Spółki	XII 2019	Proc. RDR	I–XII 2019 (w mln zł)	Proc. RDR
CCC	bd.	–	5843,8	23,70
CDRL	bd.	–	251,0	6,00
LPP	bd.	–	9137,0	14,00
Monnari	40,3	9,20	278,4	15,20
Redan (Top Secret)	26,0	–4,00	235,0	–3,00
Solar	12,1	–2,40	141,0	8,50
TXM	21,0	–42,00	222,0	–26,00
VRG	84,2	7,50	657,3	45,10
Wittchen	bd.	–	284,8	16,00
Wojas	24,8	5,80	292,7	23,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań publikowanych przez spółki.

Z oceny spółek odzieżowych zarejestrowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie według modelu EFQM wynika, że najlepszą politykę i strategię wypracowano w firmie LPP. W podejściu procesowym na uwagę zasługują firmy Gino Rossi oraz Lubawa.

4.2.3. Zmiany i wyniki ekonomiczno-finansowe w wybranych spółkach

Wyniki ekonomiczno-finansowe spółek opracowane zostały na podstawie raportów i badań własnych. Informacje uzupełniające, bardzo ważne dla zrozumienia oceny zjawiska konsolidacji, uzyskano metodami: obserwacyjną (tendencje, trendy, zjawiska gospodarcze), analizy krytycznej, a przede wszystkim sondażu diagnostycznego. Rozmowy osobiste z przedstawicielami zarządu, dyskusje merytoryczne oraz opinie własne stanowią podstawę opisu podanego poniżej. Zestawienie wyników bardziej szczegółowych badań podano w kolejnych rozdziałach.

Artman

Proces konsolidacji spółki Artman z LPP rozpoczął się 10 kwietnia 2009 roku. Natomiast 1 lipca nastąpiło oficjalne połączenie poprzez przeniesienie całego majątku spółki Artman na spółkę LPP. Docelowo planowane jest zbudowanie największej w Europie Środkowej i Wschodniej detalicznej sieci tekstylnej. Firma Artman

działała na rynku od 1991 roku. Była nowoczesną firmą projektującą i dystrybuującą ubrania. Początkowo zajmowała się hurtową dystrybucją odzieży obcych marek. W 1997 roku stworzona została pierwsza własna kolekcja „House of colours” dla ludzi w wieku 18–30 lat. Firma realizowała produkcję głównie poza krajem. Projekty, w liczbie ponad tysiąca modeli rocznie, przygotowywane były przez firmę każdorazowo na kolejny sezon lub jako kolekcje okazjonalne. Specjaliści z wewnętrznego działu projektowego byli absolwentami wyższych uczelni artystycznych. Wykonywanie form i szablonów zlecane było jednak w całości innym specjalistom.

W działalności od 2003 roku Artman, rozwijając markę House, opracował następujące kolekcje:

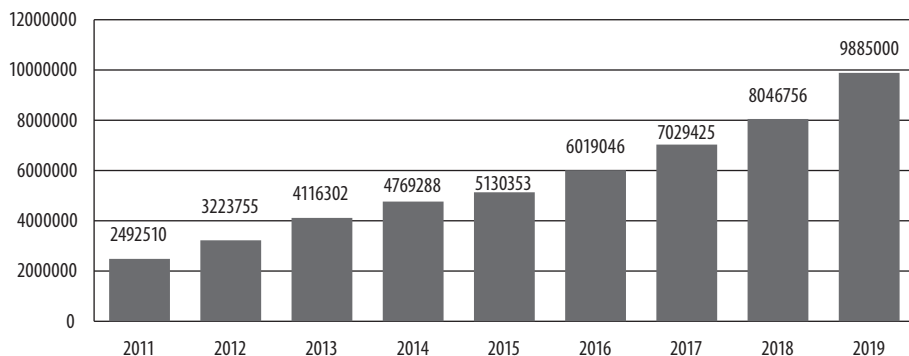
- „Gangsta in da House” (pierwsza własna kolekcja);
- „Latino Bandito” („Nie bawisz się, nie żyjesz”);
- „Freezestyle” (klubowo-miejski charakter, odważne i klasyczne ubrania);
- „Clothes Talk” (bazowanie na namiętnościach, atmosfera dusznego klubu);
- „Freek your Mind” (w spocie reklamowym została wykorzystana postać anioła; tolerancja i odwaga bycia sobą przez noszenie odważnych i oryginalnych ubrań);
- „Urban Jungle” (styl życia dla ludzi odważnych, niepokornych, z fantazją);
- „Follow the Instinct” („Ubrani w instynkt” – wyzwalanie instynktów, szaleństwo, styl „miejskiego zwierzęcia”);
- „Welcome to Paradise” (drogę do odzieżowego raję wskazują ubrania pokazane w sposób kojarzony dotąd z markami segmentu *casual/denim*);
- „Gravity No” (życie pełne wyobraźni oraz pasji, bez tworzenia barier);
- „Virginity” (promocja z przymrużeniem oka, dziewictwo połączone z religijnością);
- „House Relakz” (miejska nonszalancja i swoboda);
- „It all starts somewhere around here” (kolekcja *casualowa*);
- „House freedom” („Możesz wszystko, po prostu to weź”);
- „Grunge is not dead” (styl podszyty buntem);
- „Offroad trip” (uderzenie adrenaliny).

W 2001 roku rozpoczęto budowę sieci salonów własnych i franchisingowych. Wykonanie ubrań zlecane było podwykonawcom zewnętrznym, mającym duże doświadczenie w produkcji, zlokalizowanym głównie na Dalekim Wschodzie i w mniejszym stopniu w Europie. Spółka była właścicielem brandu House (jednego z najbardziej znanych na rynku ubrań dla młodzieży) oraz wykreowanej w 2008 roku marki Mohito. Oferta tej drugiej marki skierowana była do kobiet w wieku 25–35 lat. Obejmowała każdorazowo około tysiąca wzorów ubrań i dodatków, które wyróżniały się wysoką jakością, funkcjonalnością i oryginalnym wzornictwem. Firma miała dobre relacje z dostawcami i rozeznanie rynku. Jasno

określone wizja i misja dla biznesu świadczą o dobrym zarządzaniu i umiejętności wykorzystania szans pojawiających się na rynku. Przychody za 2007 rok wyniosły 259,8 mln zł i były wyższe o 26% w stosunku do 2006 roku i zarazem o 4% niższe od prognozy opublikowanej 6 marca 2007 roku. Spółka odnotowała w 2007 roku 11 mln zł zysku netto. Zarząd Artman SA prognozował osiągnięcie przychodów ze sprzedaży w wysokości 360 mln zł i zysku netto na poziomie 16 mln zł. Przychody firmy za 2006 rok wynosiły 205,3 mln zł, czyli były o 45% wyższe niż rok wcześniej, a także o 3% wyższe od prognozy opublikowanej 16 lutego 2006 roku. Spółka zanotowała 6,6 mln zł zysku netto (zysk netto za rok 2005 wyniósł 3,18 mln zł). W 2007 roku Artman SA zarejestrował dwie spółki zależne: na Słowacji oraz w Czechach. Na koniec 2007 roku spółka miała 188 salonów w porównaniu ze 138 salonami na koniec 2006 roku. Z 50 uruchomionych salonów sprzedaży 31 powstało poza granicami Polski, a 19 w Polsce. Łączna powierzchnia sprzedaży detalicznej marki House zwiększyła się o 40% i wyniosła 36 500 m². W 2007 roku Artman zanotował osiemnastoprocentowy wzrost eksportu. Towary marki House sprzedawane były w 69 sklepach franczyzowych i 3 własnych, głównie w Rosji, Słowacji i na Ukrainie.

Firma LPP SA

Firma LPP SA zajmuje się projektowaniem, dystrybucją i handlem detalicznym odzieży pod takimi markami, jak Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay. Produkty tych marek można było kupić w 25 krajach. Firma po konsolidacji z Artmanem stworzyła największą w Polsce sieć odzieżową. Dysponuje 1700 sklepami i importuje odzież z Dalekiego Wschodu. Proces produkcyjny kontrolowany jest przez pracowników-rezydentów w Szanghaju. Zlecenia realizowane są przez tych samych producentów, którzy szyją dla renomowanych światowych firm. Przychody ze sprzedaży w czerwcu 2020 roku wyniosły 1,18 mld zł. Był to spadek o 35,3% w porównaniu z rokiem poprzednim, mimo ogromnego wzrostu powierzchni handlowej. Sytuacja ta spowodowana była zamknięciem centrów handlowych z powodu pandemii. W pierwszym kwartale sprzedaż on-line wzrosła o 120,5% w porównaniu z analogicznym okresem 2019 roku i wynosiła 384 mln zł. Sprzedaż internetowa stanowiła 32,6%. Firma stawia na tańszą odzież oraz równolegle rozwija sieć sprzedaży stacjonarnej, nowoczesne technologie tzw. fashion tech, dzięki którym możliwy jest rozwój platformy do sprzedaży internetowej. Minimalne zlecenia na przedłużanie serii lokowane są w kraju. Celem firmy jest globalna ekspansja i zyskanie rozpoznawalności na całym świecie poprzez rozwój pięciu posiadanych marek, zwiększanie sieci sprzedaży stacjonarnej oraz dalszy rozwój sklepów internetowych, co tworzy tzw. koncepcję *omnichannel*. Na wykresie 4.20 i 4.21 zaprezentowano przychody firmy LPP ze sprzedaży oraz ceny akcji.



Wykres 4.20. Przychody LPP SA ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.21. LPP SA – analiza cen akcji z pięciu lat (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, *LPP SA*, <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=LPP> (dostęp: 7.12.2020).

Metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzonego podczas wizyt w siedzibie firmy w Gdańsku ustalono, że spółka nigdy nie prowadziła działalności produkcyjnej. Aktualnie jest najlepiej zarabiającym przedsiębiorstwem z sektora odzieżowego w Polsce. LPP jest przykładem prawidłowo przeprowadzonej konsolidacji z firmą Artman. Obydwie firmy miały podobną historię rozwoju i odbiorcami ich produktów była ta sama grupa klientów. Od momentu połączenia LPP z firmą Artman zatrudnienie systematycznie rosło – od poziomu 790 osób w 2009 roku do ponad 24 000 osób we wszystkich biurach sieci sprzedaży w Polsce, centrum dystrybucyjnym w Polsce, krajach Europy, Azji i Afryki. Ponieważ firma LPP importuje większość swoich wyrobów z Chin, to ogromnym zagrożeniem stała się pandemia koronawirusa i wstrzymanie produkcji w części zakładów produkcyjnych. Ponieważ gospodarka globalna ma problemy, to samo zachwianie się łańcucha dostaw

może mieć duże konsekwencje dla wyników sprzedaży i planów rozwoju spółki. Firma LPP jest obecna w 25 krajach Europy, Azji oraz Bliskiego Wschodu. W zeszłym roku sprzedaż zagraniczna była większa od przychodów krajowych. Odnawia ona szybki wzrost sprzedaży e-commerce, a oferta on-line obejmuje ponad 30 rynków. W tabeli 4.9 podano dane finansowe firmy LPP.

Tabela 4.9. Wyniki ekonomiczno-finansowe firmy LPP (w tys. zł)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Przychody netto ze sprzedaży	2492510	3223755	4116302	4769288	5130353	6019046	7029425	8046756
Zysk (strata) netto z działalności operacyjnej	343106	454417	615627	609103	502689	226421	578434	756560
Zysk (strata) brutto	331023	424136	523871	459895	414368	194078	563671	723680
Zysk (strata) netto	268725	352429	430964	479546	351320	174775	440851	505176
Aktywa razem	1932222	2491570	2033726	2933726	3565169	3677932	4330828	5380808
Kapitał własny	906494	1208510	1493312	1635183	1889739	2134731	2443448	2860563
Liczba akcji na koniec okresu	1762,000	1831,000	1831,000	1831,000	1831,123	1835,207	1839,291	1839,290
Wartość księgowa na akcję	514,596	659,983	815,517	892,995	1032,011	1163,210	1328472	1555,248
Zysk (strata) na jedną akcję	152,549	192,466	235,355	261,886	191,86	95,234	238,685	278,658

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, LPP SA, <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=LPP> (dostęp: 7.12.2020).

Firma LPP notowana jest na giełdzie od 2001 roku. Od momentu debiutu do stycznia 2007 roku przy zmiennych okresowych wahaniach rejestrowano tendencję wzrostową cen akcji – z 70,70 zł do 909,08 zł. Najlepszym okresem był styczeń 2007 – czerwiec 2008 roku. Najwyższa cena wyniosła wówczas 2635 zł za akcję. W kolejnym okresie – do maja 2009 roku – ceny spadały do poziomu 925 zł za akcję. Od maja 2009 roku ceny akcji systematycznie rosły. W czerwcu 2009 nastąpiło połączenie LPP SA z Artman SA i z sukcesem rozpoczęto budowę największej sieci odzieżowej w Europie Środkowo-Wschodniej.

W 2020 roku firma LPP zakończyła rozbudowę centrum dystrybucyjnego istniejącego od 2008 roku, zlokalizowanego w Pruszczu Gdańskim. Wartość inwestycji wyniosła 200 mln zł. Efektem jest poprawa logistyki i powiększenie obiektu o 21 tys. m². Łączna powierzchnia centrum wynosi obecnie 91,4 tys. m². Firma wdraża oprogramowani Fulfillment Center do optymalizacji ścieżki kompletacji zamówień z wykorzystaniem sztucznej inteligencji – jako odpowiedź na wyraźną zmianę udziału zamówień on-line w sprzedaży ogółem. Na koniec stycznia 2020 roku powierzchnia handlowa wszystkich pięciu marek spółki wynosiła 1231 tys. m² i jest to wzrost o 13% w stosunku do stycznia 2019 roku. Ponieważ firma LPP podejmowała działania konsolidacyjne, celowe jest prześledzenie teoretycznych możliwości realizacji takich działań, co zaprezentowano w tabeli 4.10.

Tabela 4.10. Kryteria oceny procesów

Poziom oceny							
Firma I przed	Firma II przed	Wkład firmy I	Wkład firmy II	Struktura w firmie I	Struktura w firmie II	Efekty konsolidacji	W tym wymierne
Poziom odniesienia informacji							
Problemy dotyczące techniki				Problemy nietechniczne			
Uszczegółowienie kryteriów							
Konstrukcja		Technologia		Użytkowanie		Losowe	
Ocena organizacji pracy							
Mocne strony firmy		Słabe strony firmy		Szanse		Zagrożenia	
Działania	Brak działań	Działania	Brak działań	Działania	Brak działań	Działania	Brak działań
Analiza potrzeb (technicznych, ekonomicznych, organizacyjnych)							
Metody	Maszyny	Zasoby	Otoczenie	Narzędzia	Informacja	Osprzęt	Inne
Rodzaje podejmowanych działań							
Poprawa jakości	Obniżanie kosztów	Zwiększenie skali	Wdrażanie systemów	Poprawa organizacji	Obniżanie marnotrawstwa	Obniżanie przeciążeń	Obniżanie niezgodności

Tabela 4.10 (cd.)

Analizy ekonomiczno-finansowe			
Rentowność	Zadłużenie	Płynność	Aktywność
Analizy szczegółowe			
Zyski	Koszty	Jakość	Organizacja pracy
Analizy priorytetów działania			
Wybrany priorytet	Kilka priorytetów	Brak priorytetów	Poprawa zarządzania operacyjnego jako priorytetu
Kryteria według oceny EFQM (Malcolma Baldridge'a)			
Ocena potencjału firmy	Ocena wyników firmy	Ocena procesów operacyjnych	Złożone warianty oceny

Źródło: opracowanie własne.

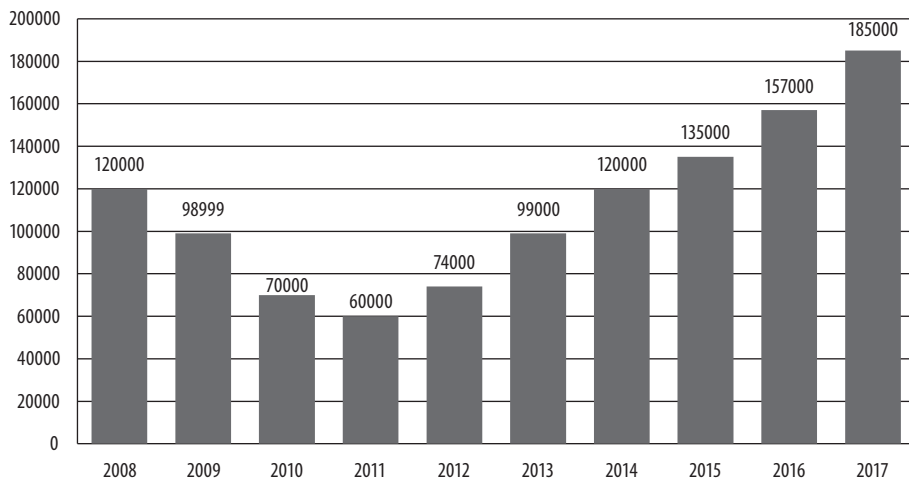
Zakłady Odzieżowe Bytom

Zakłady Odzieżowe Bytom to jeden z najstarszych zakładów odzieżowych w Polsce. Powstały w 1945 roku jako bytomska Fabryka Konfekcji. Wytwarzają wysokiej jakości odzież męską. Specjalizują się w produkcji garniturów, koszul, kurtek, płaszczy, bluz, swetrów, polo, T-shirtów. Mają w ofercie także buty i akcesoria. Większość produktów spółki to wyroby wytwarzane we własnym zakładzie. Do produkcji wykorzystywane są wysokiej jakości tkaniny najlepszych światowych producentów. W 2006 roku zakupiono od Skarbu Państwa 99,87% akcji przedsiębiorstwa Dolwis SA (podszewki, pościel, obrusy, tkaniny obiciowe) za 900 tys. zł. W dniu 29 maja 2009 roku Bytom złożył wniosek o upadłość spółki zależnej Dolwis, z możliwością zawarcia układu. W 2008 roku kupiono za 9125 tys. zł Intermoda Fashion Sp. z o.o., z 38 salonami własnymi, w celu uzupełnienia oferty garniturów. Intermoda w momencie zakupu zatrudniała 142 osoby.

W latach 2007 i 2008 priorytetem dla firmy był rozwój własnej sieci handlowej. W ciągu dwóch lat otwarto 29 sklepów. Grupa kapitałowa koncentruje się na poprawie efektywności działania. W 2010 roku zmieniono profil spółki – z produkcyjnej na zarządzającą marką. Produkcję przeniesiono z Bytomia do zakładu w Tarnowskich Górach. Od 2011 roku zarząd Bytom SA znajduje się w Krakowie przy ul. Niekłańskiej 33, tak więc z Bytomiem obecnie przedsiębiorstwo związane jest jedynie nazwą. W dniu 30 listopada 2018 roku nastąpiła konsolidacja Bytom SA z Vistula Group (nowa nazwa VRG SA) jako spółką przejmującą. Na początku 2018 roku, przed przejściem, spółka Bytom miała 116 sklepów o powierzchni 14,4 tys. m². Na wykresie 4.22 podano przychody ze sprzedaży firmy Bytom.

Firma Bytom notowana była na giełdzie od 1995 roku. Od lipca 2004 do stycznia 2007 roku przy zmiennych okresowych wahaniami rejestrowano tendencję

wzrostową. Szczególnie dobrym okresem był półroczny, gwałtowny wzrost notowań do czerwca 2007 roku.



Wykres 4.22. Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)

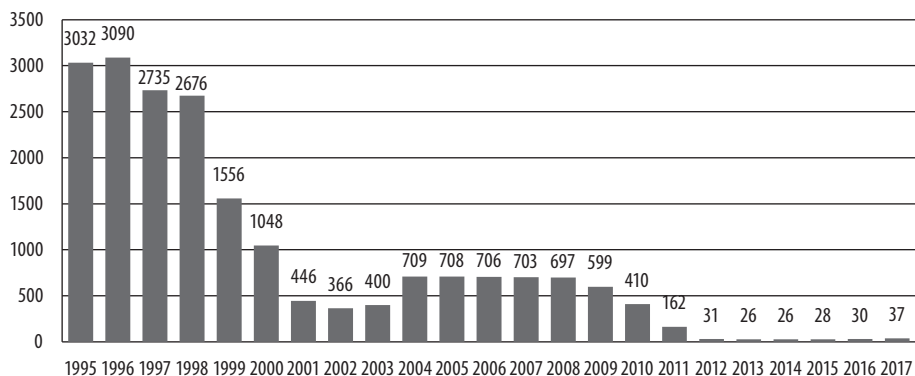
Źródło: opracowanie własne na podstawie Puls Biznesu, Bytom S.A. (BTM), <https://notowania.pb.pl/instrument/PLBYTOM00010/bytom/raporty-finansowe> (dostęp: 7.12.2020).

W kolejnym okresie – do lutego 2009 roku – ceny akcji systematycznie spadały do poziomu około 0,66 zł. Dość długo utrzymywały się na poziomie około 0,26 zł, bez większych wahań. W momencie połączenia z Vistulą w listopadzie 2018 roku cena akcji wynosiła 2,75 zł.

W uzupełnieniu informacji na temat firmy Bytom SA na wykresie 4.23 podano zestawienie informacji o zmianach w zatrudnieniu.

Metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzonego podczas wizyt w firmie stwierdzono, że od 1997 roku rozpoczęto drastyczne zmniejszanie liczby pracowników i ograniczanie wielkości produkcji. Było to związane z załamaniem się handlu ze Wschodem, zmniejszaniem eksportu przerobowego, słabym marketingiem i źle zorganizowaną dystrybucją. Firma nie prowadziła polityki ekspansywnej. Kolejne lata były próbą wyjścia z kryzysu. Obecnie firma dąży do zwiększenia bazy kapitałowej, stabilizuje zatrudnienie na poziomie około 700 osób oraz planuje inwestycje. W tabeli 4.11 podano wyniki firmy.

Począwszy od 2008 roku, firma zaczęła ponosić straty i systematycznie obniżała zatrudnienie. Nie najlepsze zarządzanie, brak sieci dystrybucji, zła logistyka, trudności z pozyskaniem kredytów na rozwój to główne przyczyny problemów. Niepodjęcie działań konsolidacyjnych z firmą Vistula spowodowało zagrożenie dla dalszego funkcjonowania firmy.

**Wykres 4.23.** Zmiany liczby osób zatrudnionych w spółce Bytom SA**Źródło:** informacje z firmy Bytom SA.**Tabela 4.11.** Wyniki ekonomiczno-finansowe firmy Bytom za okres od 2011 roku do trzeciego kwartału 2018 roku (w tys. zł)

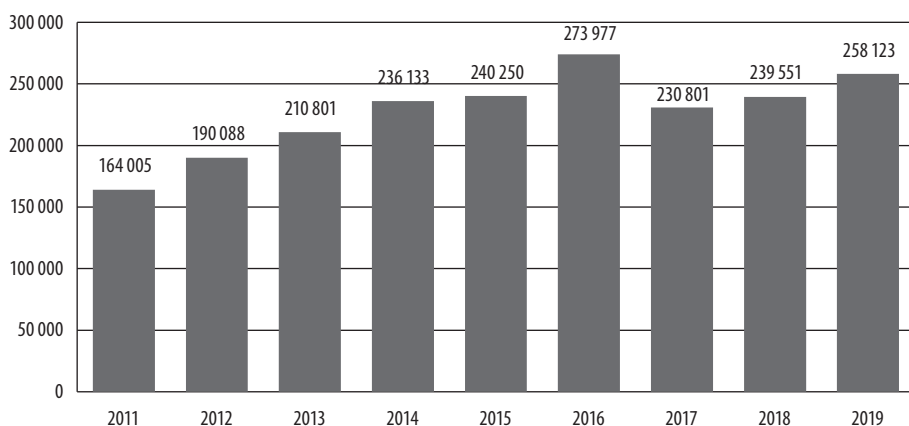
Dane	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	III kw. 2018
Przychody netto ze sprzedaży	58 179	70 457	85 256	–	130 823	152 911	185 476	145 263
Zysk (strata) netto z działalności operacyjnej	–4 768	–6 341	1 284	–	14 333	12 740	13 028	8 719
Zysk (strata) brutto	–4 878	–5 359	313	–	13 500	11 331	12 272	7 346
Zysk (strata) netto	1 418	–5 521	998	–	12 504	9 634	9 606	5 889
Aktywa razem	54 167	49 130	48 787	50 689	73 199	91 827	106 876	138 217
Kapitał własny	26 528	20 222	20 843	–	39 667	52 978	65 024	72 823
Liczba akcji na koniec okresu	70 610	71 250	71 250	71 250	71 250	71 525	72 063	72 063
Wartość księgowa na jedną akcję	0,376	0,292	–	–	0,557	0,741	0,902	1,011
Zysk (strata) na jedną akcję	0,020	–0,075	–	–	0,175	0,174	0,154	0,022

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, *BYTOM: wyniki finansowe*, 26.09.2018, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/BYTOM-wyniki-finansowe-7616896.html> (dostęp: 7.12.2020).

Spółka Lubawa

Spółka Lubawa działa na polskim rynku od 1951 roku. Do roku 1993 przedsiębiorstwo było kilkakrotnie modernizowane i zmieniało swoją nazwę. W 1994 roku Minister Przekształceń Własnościowych dokonał przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Lubawa specjalizuje się

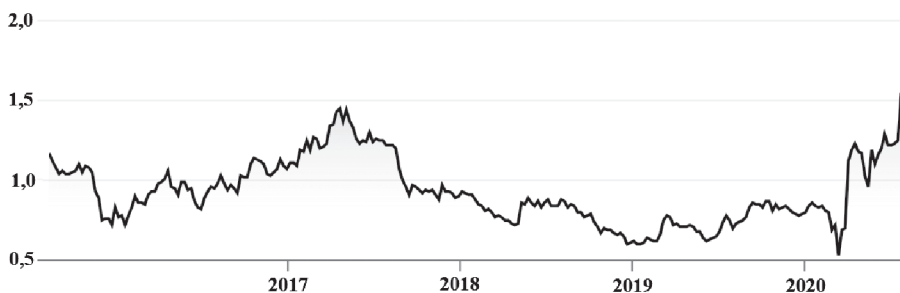
w wytwarzaniu sprzętu i konfekcji technicznej dla służb mundurowych, a także produktów dla branży turystycznej i BHP. W 2006 roku kupiono przedsiębiorstwo Milagro – powlekarnię produkującą sprzęt dla ratownictwa, łodzie i namioty wojskowe, a także odzież chroniącą przed skażeniami. Lubawa produkuje kamizelki kulo- i odłamkoodporne, plandeki, sprzęt turystyczny, a także odzież specjalistyczną, między innymi chroniącą przed upadkiem z wysokości. Jest to produkcja wymagająca przestrzegania wysokich rygorów technologicznych, potwierdzonych badaniami i wydanymi certyfikatami przez akredytowane instytuty badawcze. Spółka realizuje zamówienia dla polskiego wojska, policji, straży granicznej oraz straży miejskiej. W 2010 roku zmieniła swoją główną siedzibę, przenosząc się z Lubawy do Ostrowa Wielkopolskiego, rok później filia z Grudziądza również przeniosła się do Ostrowa Wielkopolskiego. W 2011 roku Lubawa przejęła dwie spółki z branży tekstylnej, produktów ochronnych oraz branży reklamowej i powstała grupa kapitałowa. Przejęte spółki to Effect-System SA oraz Miranda Sp. z o.o. Przychody firmy Lubawa przedstawiono na wykresach 4.24 i 4.25.



Wykres 4.24. Przychody firmy Lubawa ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Puls Biznesu, *Raporty finansowe LUBAWA*, <http://notowania.pb.pl/report/PLLUBAW00013> (dostęp: 7.12.2020).

W 2011 roku utworzona została Grupa Lubawa ze spółką dominującą Lubawa SA. W skład grupy weszły również Litex, Effect-System i Miranda. W 2013 roku zapoczątkowano działalność spółki Lubawa Armenia, a rok później działalność firmy w USA, otwierając biuro w Waszyngtonie. W tabeli 4.12 zestawiono wyniki Lubawy.

**Wykres 4.25.** Firma Lubawa – analiza cen akcji z pięciu lat (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, *Notowania GPW – akcje*, <https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje> (dostęp: 7.12.2020).

Tabela 4.12. Zestawienie wyników spółki Lubawa (w tys. zł)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	164 005	190 088	21 081	236 133	24 020	273 977	230 801	239 551	258 123
Zysk (strata) netto z działalności operacyjnej	9 597	10 771	8 637	15 563	6 288	19 070	5 577	13 138	22 848
Zysk (strata) brutto	41 863	6 056	5 704	12 256	3 956	15 219	4 372	8 598	25 506
Zysk (strata) netto	39 726	5 659	2 741	10 018	3 108	15 219	4 372	8 598	25 506
Aktywa razem	306 631	306 554	30 749	349 872	357 410	360 911	381 565	396 875	423 916
Kapitał własny	191 951	199 456	184 962	193 213	196 147	208 912	210 679	216 264	238 732
Liczba akcji (w tys. szt.)	109 270	109 270	109 270	109 270	109 270	109 270	109 270	109 270	109 270
Wartość księgowa na akcję	1,757	1,825	1,693	1,768	1,795	1,912	1,928	1,979	2,185
Zysk (strata) na jedną akcję	0,364	0,052	0,025	0,092	0,028	0,111	0,027	0,057	0,189

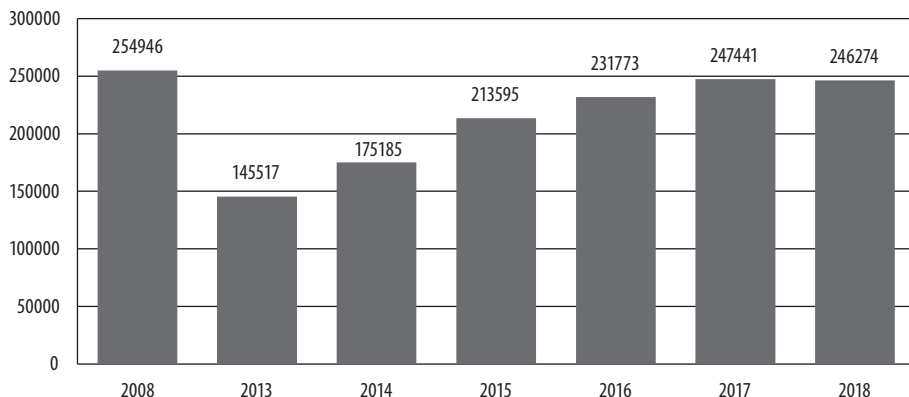
Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).

Firma Lubawa notowana jest na giełdzie od 1996 roku. W ciągu ostatnich pięciu lat najlepsze wyniki giełdowe spółka osiągała w kwietniu i maju 2017 oraz okresie kwiecień – sierpień 2020 roku. W omawianych miesiącach 2017 roku średnia cena akcji wynosiła około 1,44 zł. Od kwietnia 2020 do sierpnia 2020 roku ceny akcji wynosiły od 1,19 do 1,55 zł. Obecnie są na poziomie 1,45 zł, z lekką tendencją wzrostową.

Oceniając metodą sondażu diagnostycznego spółkę Lubawa, można stwierdzić, że ma ona od wielu lat ustabilizowaną sytuację. Zatrudnia średnio około 250 osób, a cała grupa utrzymuje zatrudnienie na poziomie 1150 osób. Ugruntowana pozycja firmy wynika z posiadania stałych zamówień i ograniczonej konkurencji.

Monnari

Monnari jako spółka cywilna istnieje od 1998 roku. W 2000 roku została przekształcona w spółkę akcyjną Monnari Trade. W 2002 roku powstał pierwszy salon firmowy Monnari Trade. W 2006 roku firma zakupiła znak towarowy Pabia i rozpoczęła budowę sieci własnych salonów. Specjalizuje się w segmencie eleganckiej odzieży damskiej. Działalność spółki koncentruje się na projektowaniu kolekcji odzieży, sprzedaży ubrań, butów i dodatków oraz zarządzaniu markami Monnari i Pabia. Oferta firmy skierowana jest do kobiet powyżej 30. roku życia. W 2007 roku firma miała 25 salonów w kraju, 2 w Berlinie oraz 2 w Kaliningradzie. Na koniec lutego 2009 roku posiadała 255 salonów, w tym 169 Monnari i 56 Pabii. Odzież produkowana była przez wykonawców zewnętrznych z Turcji, Francji, Chin i Polski, przy wykorzystaniu dobrych surowców z Europy Zachodniej, Peru i Brazylii oraz z Polski (len). Spółka nie ma własnego zakładu produkcyjnego. Kredyty zaciągnięte na rozbudowę sieci handlowej i ekspansję zagraniczną spowodowały problemy finansowe. W latach 2009–2010 zlikwidowano około stu salonów z marką Monnari. Firma dynamicznie rozwijała się do 2008 roku. Spółka Monnari Trade w lutym 2009 roku złożyła w sądzie wnioski o ogłoszenie upadłości likwidacyjnej spółki zależnej Molton, w której miała 51% udziałów. Upadek firmy Molton wywołał bardzo duże straty. Banki odmówiły kredytów, kurs euro spowodował wzrost czynszów o 40% i wypowiedzenia ze strony centrów handlowych, co w konsekwencji doprowadziło do zablokowania kont bankowych i upadku firmy. Monnari rozpoczęło poszukiwania inwestora strategicznego i układanie się z wierzycielami. W kolejnych latach zarząd spółki zmuszony był przeprowadzić restrukturyzację w formie postępowania upadłościowego, które zakończyło się zawarciem układu z wierzycielami. Spółka wywiązała się z umów podpisanych w 2013 roku, co potwierdzono postanowieniem sądu z 2014 roku. Restrukturyzacja prowadzona w latach 2009–2013 przyniosła pozytywne rezultaty. Od 2012 firma każdego roku generuje zyski. Dane dotyczące sprzedaży podano na wykresie 4.26.



Wykres 4.26. Przychody ze sprzedaży Monnari Trade SA (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, *MONNARI TRADE S.A.: Wstępna informacja o przychodach ze sprzedaży towarów Grupy Kapitałowej MONNARI TRADE S.A. za luty 2020 r.*, 6.03.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/MONNARI-TRADE-S-A-Wstepna-informacja-o-przychodach-ze-sprzedazy-towarow-Grupy-Kapitalowej-MONNARI-TRADE-S-A-za-luty-2020-r-7833997.html> (dostęp: 7.12.2020).

Na wykresie 4.27 przedstawiono notowania giełdowe firmy Monnari.



Wykres 4.27. Firma Monnari Trade S.A. – wyniki finansowe (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, *MONNARI TRADE S.A.: wyniki finansowe*, 17.11.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/MONNARI-TRADE-S-A-wyniki-finansowe-8003397.html> (dostęp: 7.12.2020).

Obecnie Grupa Kapitałowa Monnari Trade SA ma 167 salonów o powierzchni około 33,3 tys. m². Firma zajmuje się:

- projektowaniem kolekcji odzieży;
- zlecaniem produkcji oraz jej kontrolą;
- działaniami marketingowymi;
- sprzedażą odzieży i dodatków pod marką Monnari we własnej sieci salonów oraz poprzez sklep internetowy.

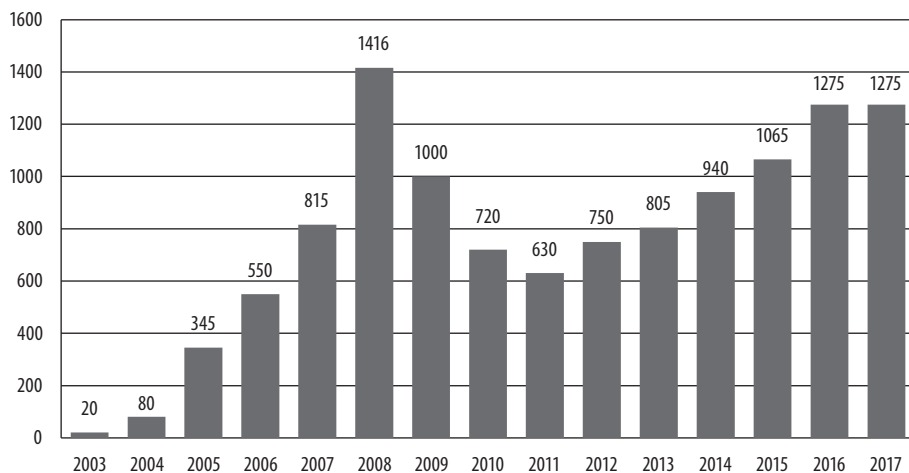
Aktualne dane finansowe spółki podano w tabeli 4.13.

Tabela 4.13. Dane finansowe spółki Monnari (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	145517	175185	213696	231773	247441	246274	282201
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	17355	29700	31286	21581	21177	20824	13251
Zysk (strata) brutto	17763	32260	30785	38638	26964	36610	14201
Zysk (strata) netto	17408	30359	46307	35815	21728	17365	12318
Aktywa razem	103613	139369	194965	231679	241876	262899	307707
Kapitał własny	89101	119460	165767	188879	203279	217949	225191
Liczba akcji	13 347,273	30 563,089	30 563,089	30 563,089	30 563,089	30 563,089	30 563,089
Wartość księgowa na akcję	2,915	3,909	5,424	6,180	6,651	7,131	7,368
Zysk (strata) na jedną akcję	0,570	0,993	1,515	1,172	0,711	0,568	0,403

Źródło: opracowanie własne na podstawie Monnari, *Informacje finansowe*, <http://www.monnaritrade.com/relacje-inwestorskie/informacje-finansowe> (dostęp: 7.12.2020).

Firma Monnari notowana jest na giełdzie od 2006 roku. Od momentu debiutu ceny akcji utrzymywały się na średnim poziomie około 35 zł do lipca 2007 roku. Najlepszym okresem był marzec – maj 2007 – ceny akcji utrzymywały się wtedy powyżej 43 zł. Od października 2007 roku ceny akcji systematycznie spadały, by osiągnąć poziom minimalny 0,81 zł w listopadzie 2009 roku. Wtedy firma przeżywała ogromny kryzys. Od 2013 roku spółka się rozwija, a ceny akcji są na średnim poziomie około 2,03 zł.



Wykres 4.28. Zmiany liczby osób zatrudnionych w firmie Monnari

Źródło: opracowanie własne.

Metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzonego podczas wizyt w firmie w Łodzi ustalono, że zatrudnienie w firmie systematycznie rosło – od 26 osób w 2003 do 1419 w 2008 roku (wykres 4.28). Doskonałe zarządzanie, świetna reklama, piękne sesje zdjęciowe, między innymi z modelką Klaudią Schiffer, nowe salony, a także kredyty bankowe gwarantowały dalszy dynamiczny rozwój. Kryzys w 2008 roku oraz obostrzenia w kontynuowaniu linii kredytowych spowodowały straty, których poziom wywołał zwolnienie w 2009 roku 999 pracowników. W kolejnym roku zwolniono 285 osób, a poziom około 659 pracowników był gwarancją stabilnej pracy. Konsekwencją przeinwestowania, zbyt dużego rozmachu w tworzeniu sklepów, dywersyfikacji sprzedaży poprzez nowe spółki, które nie sprawdziły się na rynku, było zagrożenie dalszej egzystencji firmy. Koszty produkcji w azjatyckich szwalniach gwałtownie wzrosły w 2008 roku, ponieważ nastąpiło załamanie kursu złotego w stosunku do dolara, a właśnie w dolarach amerykańskich rozliczane są transakcje z azjatyckimi producentami. Drugim bardzo negatywnym czynnikiem był szybki wzrost czynszów w galeriach handlowych, w których zlokalizowana jest większość sklepów Monnari. Czynsze w centrach handlowych rozliczane są zwykle w euro. Kurs złotego w stosunku do euro znacznie spadł. W lipcu 2008 roku za jedno euro płacono 3,7 zł, a w grudniu 4,2 zł. Sytuację próbowano ratować poprzez obniżkę cen w salonach, ale to nie wystarczyło. Kolejnym sposobem ratowania sytuacji była próba pozyskania 40 mln zł kredytu w Raiffeisen Banku, ale światowy kryzys ekonomiczny, niepewna sytuacja finansowa, bankructwa wielkich instytucji finansowych w USA spowodowały odmowę jego udzielenia. Do sądu w Łodzi 22 maja 2009 roku wpłynął wniosek o upadłość, z możliwością

zawarcia układu z wierzycielami spółki Monnari Trade SA. Spółka musiała zrezygnować z rozwoju marki Monnari na rynku rosyjskim i niemieckim, gdzie uruchomione zostały spółki zależne. Zaproponowany układ wierzyciele przyjęli 22 stycznia 2010 roku. W ramach restrukturyzacji spółki podjęto decyzję o stopniowym zlikwidowaniu 50 salonów funkcjonujących pod nazwą Pabia. Zamknięto część salonów Monnari i uruchomiono sklep internetowy. W 2011 roku ze spółki matki wydzielono 15 spółek zależnych. Rok później powołano kolejnych 17 spółek. Rok 2011 był ostatnim rokiem kryzysu – od 2012 roku wyniki finansowe spółki były już dodatnie. W grudniu 2013 roku zarząd spółki ogłosił, że dokonano spłaty wszystkich zobowiązań wynikających z zawartego układu z wierzycielami. Od 2014 roku spółka działa normalnie. Obecnie firma dobrze radzi sobie na rynku i znacznie ostrożniej podchodzi do swojego rozwoju. Jak dotąd najwyższa cena akcji była w sierpniu 2015 i wynosiła 18,4 zł. Spółka po pokonaniu kryzysu otrzymała wiele nagród, między innymi Retailer's Award – za najlepszą markę kobiecą podczas Shopping Center Forum w Warszawie, Dobra Firma – dla najdynamiczniej rozwijającej się firmy z „listy 2000” dziennika „Rzeczpospolita”¹².

Redan SA

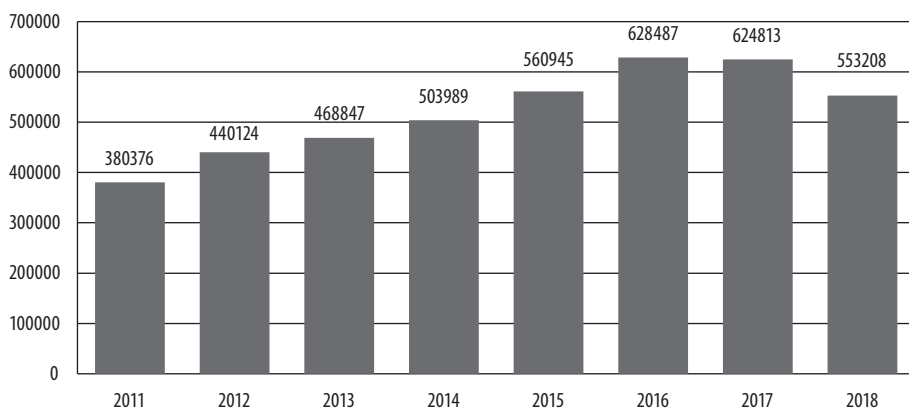
Spółka Redan powstała w 1995 roku i zajmuje się projektowaniem, marketingiem oraz dystrybucją odzieży. Działa w ramach grupy kapitałowej, która sprzedaje odzież w dwóch segmentach. Pierwszy z nich to własne marki mody: Top Secret, Troll, Drywash, a drugi segment to dyskonty TXM. W ramach obu obszarów działalności firmy na rynku funkcjonuje około 700 sklepów. Przychody spółki przedstawiono na wykresie 4.29.

Redan jest liczącym się podmiotem na rynku odzieżowym na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. Strategia firmy zakłada rozwój własnej sieci sprzedaży – krajowej i zagranicznej. Od 2003 roku spółka jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Produkcja realizowana jest w fabrykach azjatyckich i ponad stu polskich. Dystrybucja marek Top Secret, Troll oraz Drywash odbywa się przez sieć 20 sklepów własnych, 162 franczyzowych oraz platformę e-commerce¹³. Główną marką Grupy Kapitałowej Redan jest Top Secret. Powstała ona w 1996 roku. W 2002 roku powołano Top Secret Sp. z o.o. Jest to spółka w stu procentach zależna od firmy Redan SA. Pierwsza kampania marki zaprezentowana została w 2002 roku pod hasłem „Ubrania ściśle tajne”. Brand ten skierowany jest do młodych ludzi, dla których ubiór jest sposobem na wyrażenie własnej osobowości. Oferta obejmuje dobrze skomponowane kolekcje ubrań i dodatków, takich jak paski, buty, torebki,

12 M. Romanowska, P. Dziurski (red.), *Anatomia kryzysu w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016.

13 Top Secret, www.topsecret.pl (dostęp: 2.08.2020).

ozdoby do włosów itp., o charakterze codziennym, sportowym oraz bardziej eleganckim i formalnym. Kolekcje oferowane są cztery razy w roku – wiosną, latem, jesienią i zimą. Oferta podzielona jest na dwie linie ubrań „City” i „Casual” oraz kolekcję męską. Kolekcje ubrań projektowane są na bazie aktualnych trendów w modzie i obejmują ponad tysiąc wzorów w każdym sezonie, aby zapewnić klientom wybór ubrań do stylizacji na każdą okazję. Projekty tworzone są głównie z myślą o polskich klientach, ich zwyczajach i potrzebach oraz z uwzględnieniem typu budowy sylwetki polskiego odbiorcy, a także klimatu. Marka rozwija się i stara się wprowadzać w każdej kolekcji coraz więcej produktów premium, wykonanych ze szlachetnych tkanin i dzianin, zachowując przy tym zasadę zrównoważonych cen i jakości wykonania.



Wykres 4.29. Przychody spółki Redan ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Puls Biznesu, *Redan SA (RDN)*, <https://notowania.pb.pl/instrument/PLREDAN00019/redan/raporty-finansowe> (dostęp: 7.12.2020).

Na wykresie 4.30 zaprezentowano informacje na temat cen akcji spółki Redan.



Wykres 4.30. Grupa Redan SA – ceny akcji (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie StockWatch, *Redan SA – Notowania i historyczne wyniki finansowe*, <https://www.stockwatch.pl/gpw/REDAN,notowania,historia.aspx#analiza> (dostęp: 7.12.2020).

W tabeli 4.14 podano dane finansowe spółki Redan.

Tabela 4.14. Dane finansowe spółki Redan (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	468 847	503 989	560 945	628 487	624 813	553 208	367 023
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	4 445	12 361	2 176	11 968	-26 492	-39 539	-70 936
Zysk (strata) brutto	3 140	631	-3 781	10 615	-32 719	-47 462	-48 447
Zysk (strata) netto	2 955	5 568	-13 145	-30	-20 319	-46 426	-45 636
Aktywa razem	202 895	245 412	270 900	320 646	308 890	298 838	97 076
Kapitał własny	51 636	95 808	95 322	113 505	80 600	32 504	-12 023
Liczba akcji	26 938,020	34 666,200	34 666,200	35 709,244	35 709,244	35 709,244	35 709,244
Wartość księgowa na akcję	1,917	2,764	2,750	-0,001	2,257	0,910	-0,337
Zysk (strata) na jedną akcję	0,110	0,161	-0,379	3,179	-0,569	-1,300	-1,278

Źródło: opracowanie własne na podstawie StockWatch, Redan SA...

Przedsiębiorstwo Troll Market Sp. z o.o. powstało w 1993 roku. Od 22 grudnia 2003 roku spółka ta jest podmiotem zależnym firmy Redan SA, która dysponuje 100% udziałów Troll Marketu. Marka ma ponad 80 sklepów zlokalizowanych głównie w Polsce, na Litwie, Słowacji i w Czechach¹⁴. Jest ona popularna wśród młodych kobiet. Są to ubrania łączące młodzieżowy styl z nowoczesnością. W 2011 roku firma Redan wprowadziła na rynek nową markę odzieży sportowej Drywash. Jej założeniem jest zapewnienie klientom ubrań, w których będą

¹⁴ Money.pl, Redan ma nowy pomysł na Trolla, 27.02.2009, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/redan;ma;nowy;pomysl;na;trolla,208,0,430800.html> (dostęp: 7.12.2020).

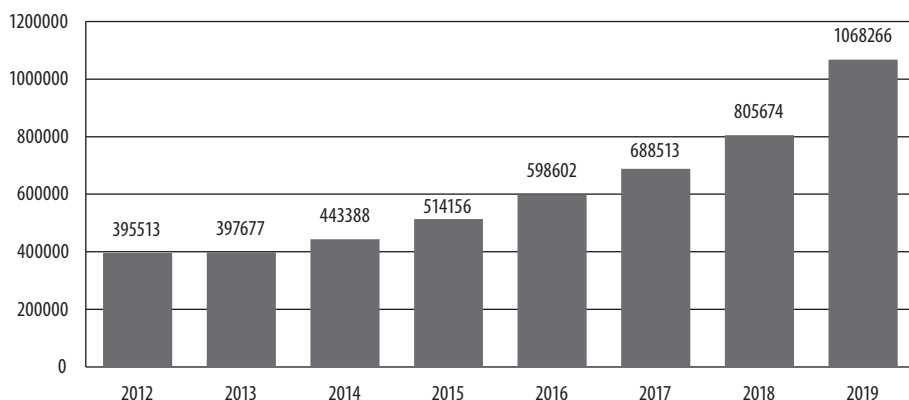
atrakcyjnie wyglądać podczas aktywnego spędzania czasu. Drywash to marka, która ma zapewnić modny, nowoczesny wygląd podczas wysiłku fizycznego. Skierowana jest do osób młodych, ambitnych, mieszkańców dużych i średnich miast, ceniących swobodny, sportowy styl. Zgodnie ze strategią rozwoju firmy Redan marka Drywash jest dopełnieniem oferty produktów marek Top Secret i Troll. Skierowana jest do tej samej grupy odbiorców i oferowana w sportowych sklepach multibrandowych, w salonach Top Secret & Friends oraz sklepie internetowym. W kolekcji Drywash znajdują się ubrania współgrające z ruchami ciała, wykonane z tkanin i dzianin zapewniających swobodę. Są to bluzy, T-shirty, szorty, dla kobiet topy, getry, tuniki, spodnie z obniżonym krokiem. Zakres cen jest taki sam jak w dwóch pozostałych markach firmy Redan¹⁵. Redan notowany jest na giełdzie od 2003 roku. Najlepszym okresem był grudzień 2003 – grudzień 2004 – ceny akcji wahały wtedy pomiędzy 13 a 18 zł. W następnym okresie – do października 2007 roku – przy znacznych wahaniach średnie ceny wynosiły około 6,50 zł. Następnie do końca 2009 roku średnia cena to około 3 zł. Od kwietnia 2010 roku zaobserwować można systematyczny wzrost cen akcji, a od grudnia 2011 spadek. Obecnie kształtują się one na poziomie około 0,24 zł.

Vistula

Firma Vistula powstała po II wojnie światowej. Miała cztery zakłady produkcyjne: w Krakowie, Staszowie, Myślenicach i Łąncucie. Spółka Vistula rozpoczęła działalność w 1948 roku, kiedy to utworzone zostały Krakowskie Zakłady Przemysłu Odzieżowego (KZPO). Wraz z rozwojem i specjalizacją działalności w 1961 roku rozpoczęto produkcję przeznaczoną na eksport, a w 1966 roku została podjęta decyzja o zaniechaniu produkcji odzieży damskiej na rzecz ubrań męskich. W 1967 roku KZPO zmieniły nazwę na Zakłady Przemysłu Odzieżowego Vistula. W latach siedemdziesiątych XX wieku nastąpiła modernizacja zakładu w Krakowie oraz uruchomienie zakładów filialnych w Myślenicach, Staszowie, Przeworsku i Łąncucie. W 1991 roku Vistulę przekształcono w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. VRG SA, obecnie VGR (poprzednia nazwa Vistula Group SA), to spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 1993 roku. W 2006 połączyła się z Wólczańką SA. W 2008 roku wrogo przejęto spółkę W. Kruk SA i zmieniono nazwę na Vistula Group SA. Początkowo profil działalności spółki obejmował głównie produkcję odzieży męskiej pod markami Wólczanka Linie (koszule) i Vistula (garnitury, koszule i odzież męska oraz akcesoria). Portfolio uzupełniono o W. Kruk, czyli elegancką biżuterię i zegarki, oraz Deni Cler – elegancką odzież damską. Eksport stanowił około 30% i był realizowany głównie

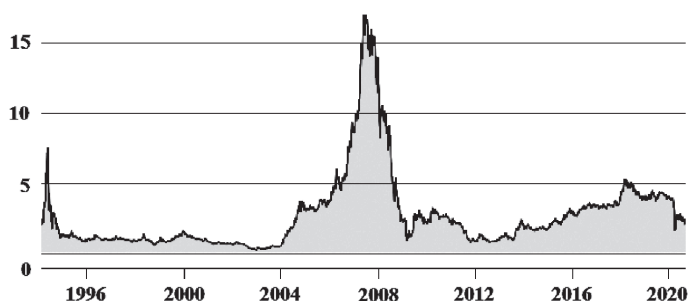
15 Redan SA, *Nowa marka Drywash – sportowo i modnie*, <http://www.redan.com.pl/nowa-mar-ka-drywash-sportowo-i-modnie> (dostęp: 7.12.2020).

do Niemiec, Danii i Holandii. W dniu 1 lipca 2008 roku sąd wydał postanowienie o ogłoszeniu upadłości z możliwością zawarcia układu jednostki zależnej od Vistuli Group – Galerii Centrum SA. VRG SA kontynuuje tradycję krakowskich zakładów odzieżowych z okresu dwudziestolecia międzywojennego, Państwowego Zakładu Umundurowań i prywatnej firmy Strassberg. W 2018 roku nastąpiła fuzja z Bytom SA, co dało efekt tzw. wizji marek. Rozwijana jest własna sieć sprzedaży detalicznej (593 salony sprzedaży, co daje 54,1 tys. m², w tym m.in. 150 salonów marki Vistula, 125 salonów marki Bytom, 137 salonów marki W. Kruk, 137 butików marki Wólczanka oraz 44 salony marki Deni Cler Milano). Dane finansowe prezentują wykres 4.31 i 4.32 oraz tabela 4.15.



Wykres 4.31. Przychody firmy Vistula ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Biznes Radar, *Raporty finansowe: Rachunek zysków i strat VRG*, <https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-rachunek-zyskow-i-strat/VRG> (dostęp: 2.08.2020).



Wykres 4.32. VRG SA – analiza cen akcji od debiutu na GPW (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Biznes Radar, *Raporty finansowe...*

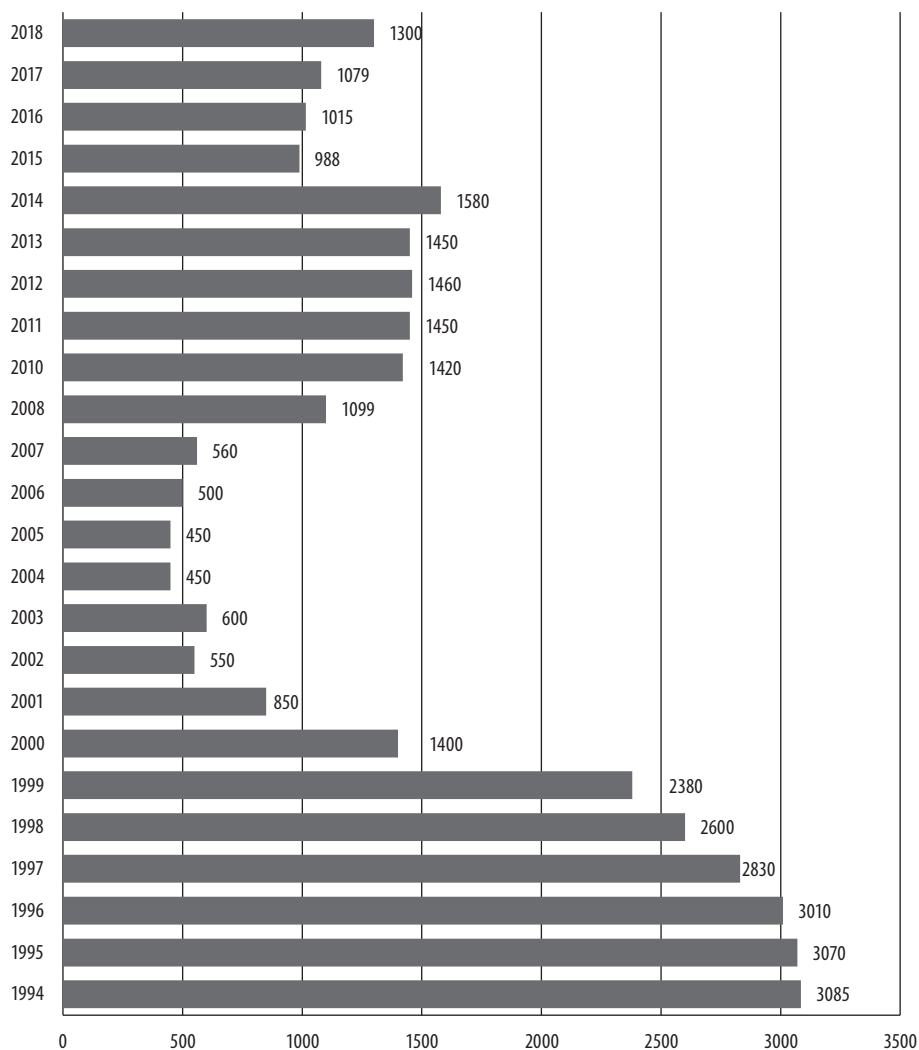
Vistula Group SA notowana jest na giełdzie od 1993 roku. Najlepszym okresem w historii notowań giełdowych spółki był czas od stycznia 2007 do marca 2008 roku, kiedy ceny akcji rosły od 9,6 do 16,7 zł. Pod koniec września 2007 roku nastąpił spadek do poziomu 15 zł, ceny akcji dalej spadały – aż do poziomu minimalnego, tj. 0,8 zł, w grudniu 2011 roku. Obecnie kształtują się na poziomie około 2,32 zł (tabela 4.15).

Tabela 4.15. Dane finansowe spółki Vistula (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	397 677	443 388	514 156	598 602	688 513	805 674	1 068 266
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	33 646	36 797	43 338	51 088	62 832	71 917	87 492
Zysk (strata) brutto	54 515	25 452	32 149	44 445	54 985	65 728	79 357
Zysk (strata) netto	45 061	20 285	25 361	35 188	43 208	53 572	63 993
Aktywa razem	625 932	645 331	698 531	742 702	778 825	1 112	1 431 314
Kapitał własny	410 191	430 624	453 391	494 387	542 491	805 097	863 286
Liczba akcji	173 861,63	173 861,63	174 720,99	177 174,96	179 194,96	245 610,54	245 610,54
Wartość księgowa na akcję	2,359	2,477	2,595	2,790	3,027	3,278	3,515
Zysk (strata) na jedną akcję	0,259	0,117	0,145	0,199	0,241	0,218	0,261

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).

Na wykresie 4.33 zestawiono zmiany w poziomie zatrudnienia w spółce Vistula SA.



Wykres 4.33. Zmiany liczby zatrudnionych osób w spółce Vistula SA

Źródło: informacje z firmy Vistula SA.

Metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzonego podczas wizyt w zakładach w Łodzi i Ostrowcu Świętokrzyskim oraz siedzibie głównej w Warszawie stwierdzono, że okres dużego zatrudnienia trwał do 1999 roku. Kryzys i utrata zamówień spowodowały spadek zatrudnienia, który trwał do 2007 roku. Obecny poziom zatrudnienia wynosi około 1200 osób. Konsolidację firm przeprowadzono

w 2006 roku, a prezesem został Rafał Bauer – wcześniejszy prezes Wólczanki (od 2004 r.), specjalista od fuzji, błyskotliwych przejęć, ze świetnie opanowaną inżynierią finansową. Początkowe ruchy, które wykonał, oceniane były pozytywnie przez inwestorów. Ściął koszty w połączonych firmach, odświeżył i wykreował dwie marki mody, czyli Vistulę i Wólczankę. Zaangażował do reklamy słynnego agenta 007 – Pierce’a Brosmana. Pokazy mody V&W transmitowane były przez Fashion TV. Zbudowano sieć sklepów. Pod koniec 2007 roku firma miała 186 salonów i była na trzeciej pozycji wśród „graczy” odzieżowych – za EM&F i LPP, jej przychody wynosiły 411,6 mln zł, a zysk netto 58,5 mln zł (w tym 25% stanowiła sprzedaż nieruchomości Vistuli). Pod koniec 2006 roku do portfela marek zarządzanych przez prezesa Bauera dołączyła również Galeria Centrum, kupiona od EM&F za 10 mln zł. Była to bardzo dobra lokalizacja – centrum Warszawy, lecz bez większych remontów, z przeciekającym w wielu miejscach dachem. Skupiała wiele niepasujących do siebie, przypadkowych marek – od kosmetyków Chanel, Dior czy YSL, poprzez produkty ze średniej półki cenowej, po tanie i złej jakości chińskie buty, torebki czy ozdoby typu kolczyki, bransoletki, paski w cenie kilku złotych. Mimo deklaracji prezesa V&W o budowaniu grupy ekskluzywnych marek mody na wzór LVMH i uczynieniu z Galerii Centrum domu towarowego w stylu francuskiego Lafayette działania praktyczne nie potwierdzały realizacji takiej strategii firmy. W ciągu dwóch lat, na skutek złego zarządzania, przychody Galerii spadły z 224,5 do 189 mln zł. Nawet dyrektorzy, na przykład Galerii Centrum, nie szanowali firmy, którą reprezentowali – zamiast V&W nosili na co dzień ubrania Armaniego czy Burberry¹⁶. Nie zważając na coraz gorszą kondycję Galerii Centrum, prezes udzielał wielu wywiadów dla prasy i telewizji, twierdząc, że odzieżówka jest biznesem długofalowym i efekty jego decyzji będą widoczne dopiero w sezonie jesienno-zimowym 2008–2009. Okazało się, że za 2008 rok V&W miała 159,5 mln zł straty netto. W maju 2008 roku Vistula & Wólczanka złożyła wezwanie na zakup 66% akcji W. Kruk. Prezes przygotowywał przejęcie jubilersko-odzieżowej spółki od 2007 roku, ale dopiero teraz nadarzyła się ku temu dobra okazja. Wynegocjował 300 mln zł kredytu w belgijskiej centrali Fortis Banku. Ceny akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie spadały i podczas majowego długiego weekendu, uniemożliwiającego szybką reakcję ze strony W. Kruka i zorganizowanie około 20 mln zł na odkupienie swoich akcji, nastąpiło wrogie przejęcie tej firmy przez V&W. Współpraca skonsolidowanych firm nie układała się od samego początku. Trudno jest zarządzać portfelem marek z tak różnych półek cenowych. Koszula Wólczanki to koszt około 250 zł, wydatek na ubrania Deni Cler, jednej z marek W. Kruk, jest dwa, trzy razy większy. Zegarki W. Kruk sprzedaje

16 I. Kokoszka, *I co dalej, panie Bauer?*, „Forbes”, 26.06.2008, <https://www.forbes.pl/przywodztwo/i-co-dalej-panie-bauer/zh2f5ms> (dostęp: 7.12.2020).

nawet po kilkadziesiąt tysięcy złotych. Takim przedsięwzięciem można uzyskać tzw. efekt skali, na przykład poprzez negocjowanie powierzchni handlowych, obniżenie kosztów administracyjnych, księgowości czy logistyki. Firma nie uzyskała jednak efektu crosssellingu, czyli sprzedawania klientom kolejnych produktów na podstawie poprzednich zakupów, jakich dokonywali. Firma W. Kruk jest spółką rodzinną założoną w 1840 roku, która w swojej historii próbowała już bez powodzenia stworzyć polskie imperium dóbr luksusowych. Vistula & Wólczanka, za którą stały tylko finanse i bezwzględność biznesowa prezesa, bez gruntownej wiedzy i zrozumienia specyfiki działania na rynku odzieżowym oraz znajomości produktów w zarządzanej przez siebie firmie, nie miała szansy na zrealizowanie przyjętej strategii. Potwierdzeniem faktu nieznajomości produktów Wólczanki jest wypowiedź prezesa, że w miarę własnego rozwoju zawodowego i pracy w branży finansowej zaczął kupować koszule w Londynie. Jedne z jego ulubionych koszul kupowanych w londyńskich domach towarowych, po cenach kilka razy wyższych niż w Polsce, były szyte w zakładach w Ostrowcu Świętokrzyskim, czego wcześniej nie wiedział. Światowy kryzys gospodarczy miał niekorzystny wpływ na wyniki osiągane przez firmy odzieżowe, głównie z powodu niskiego kursu złotego wobec euro. Tkaniny wykorzystywane do produkcji są najczęściej importowane z zagranicy, co powoduje spadek rentowności. Czynniki za powierzchnie handlowe wynajmowane w centrach handlowych ustalane są w euro i przeliczane na złotówki.

Realizując założoną w 2006 roku strategię budowania portfolio luksusowych marek mody, w 2018 przejęto firmę Bytom SA, która była bezpośrednim konkurentem Vistuli, kierującym swoje produkty do tej samej grupy docelowej. W ten sposób marka Bytom z konkurenta stała się jedną z marek własnych. W Bytomiu zachowano klasyczną, elegancką linię, a Vistula jest bardziej otwarta na najnowsze trendy w światowej modzie. Wprowadzając markę Bytom do portfela marek Vistuli, zachowano tożsamość Bytomia, przejęto zespoły projektowe, a nawet doinwestowano zespół projektantów, zapewniając nowoczesny sprzęt. Położono również duży nacisk na e-commerce.

Wyniki całej grupy VRG w 2020 roku są gorsze niż rok wcześniej, co związane jest z zamknięciem galerii handlowych w marcu i kwietniu. Innym powodem jest zmiana na stanowisku prezesa w lipcu 2020 roku. Nie wpłynęło to pozytywnie na notowania spółki na giełdzie – ceny akcji spadły o około 12%. Kontrowersyjna decyzja wpłynęła również niekorzystnie na sprzedaż całej grupy w lipcu. W okresie od stycznia do czerwca 2020 roku spółka osiągnęła skonsolidowane wyniki sprzedaży w wysokości 133,4 mln zł, co oznacza 15,5-procentowy spadek rok do roku¹⁷.

17 N. Tokarz, *Wyniki sprzedażowe spółek odzieżowych w czerwcu: VRG, CCC, Eobuwie.pl LPP, Wittchen, Solar, Wojas, Top Secret*, 17.07.2020, <https://fashionbiznes.pl/wyniki-sprzedazo>

CDRL SA

Grupa sprzedaje odzież i obuwie dziecięce oraz dla młodzieży pod własną marką Coccodrillo. Dystrybucja jest realizowana w Polsce i za granicą. Uzupełnieniem oferty jest sprzedaż wyrobów krajowych producentów – są to głównie zabawki i akcesoria. Sprzedaż odbywa się także przez własny sklep internetowy¹⁸. Firma została założona w 2003 roku przez połączenie firmy Marco, prowadzonej przez Marka Dworczaaka, z firmą Remi, którą założył Tomasz Przybyła. Prowadzone przez nich przedsiębiorstwa założone zostały na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Na polskim rynku nie było wtedy zbyt dużej oferty ładnych ubrań dla dzieci. W efekcie połączenia w 2003 roku powstała marka Coccodrillo, która zaczęła dynamicznie się rozwijać. Ponieważ właściciele firmy sami byli młodymi rodzicami, doskonale potrafili obserwować potrzeby rynku.

W 2008 roku firma zmieniła siedzibę i przeniosła się do nowo wybudowanego obiektu w Pianowie koło Kościana. Zmieniono również nazwę firmy na CDRL Sp. z o.o. Trzy lata później przekształcono spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę akcyjną. W 2014 roku akcje CDRL SA zostały dopuszczone do obrotu giełdowego.

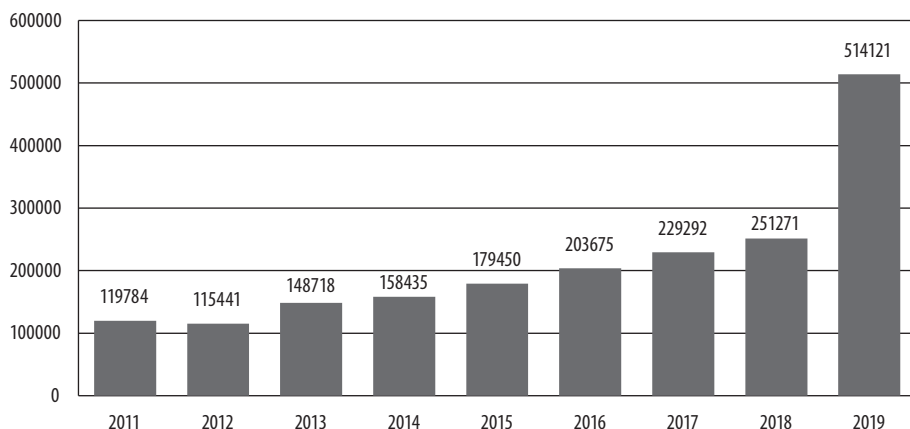
Salony detaliczne prowadzone są przez tzw. spółki zależne, które zajmują się tworzeniem i utrzymywaniem sklepów stacjonarnych. Obecnie sieć Coccodrillo liczy 500 sklepów, z czego 242 zlokalizowane są w Polsce, a pozostałe znajdują się w Austrii, Czechach, Portugalii, Słowacji, Rumunii, na Węgrzech oraz w Niemczech. Poza Unią Europejską salony marki Coccodrillo spotkać można w Arabii Saudyjskiej, Mongolii, Libii, Kazachstanie czy Brazylii. Od 2010 roku prowadzona jest również sprzedaż internetowa. Ten kanał dystrybucji stale się rozwija. Obecnie platforma funkcjonuje w wersji polskiej, angielskiej, czeskiej, słowackiej, niemieckiej i rumuńskiej. W 2017 roku oddano do użytku nowoczesną halę magazynową o powierzchni 2610 m². Aktualnie trwają prace nad wyposażeniem kolejnej hali magazynowej.

Firma otrzymała wiele wyróżnień – zarówno za swoje produkty, jak i za wyniki osiągnięte w biznesie, między innymi: „Super produkt 2007” w kategorii bielizna oraz certyfikat bezpieczeństwa przyznawany przez Instytut Włókiennictwa z Łodzi, nagrody HIT „Mamo to ja” przyznane w 2002, 2010, 2012, 2014 oraz 2016 roku, nagrodę „Super produkt” przyznaną w 2015 roku przez czytelników czasopisma „Mam Dziecko”. Od 2005 roku firma otrzymuje regularnie prestiżowe wyróżnienie „Gazele Biznesu”, a od 2016 roku znajduje się wśród nagrodzonych tytułem „Diamenty Forbesa” – wyróżnienie to przyznawane jest za dynamiczny rozwój firmy. W 2018 roku firma otrzymała wyróżnienia „Superbrands 2018” oraz „Polska marka 2018”. Oprócz tego firma dostaje wiele nagród przyznawanych przez klientów, jak na przykład „Jakość obsługi”.

we-spolek-odziezowych-w-czerwcu-vrg-ccc-eobuwie-pl-lpp-wittchen-solar-wojas-top-sec ret/ (dostęp: 2.08.2020).

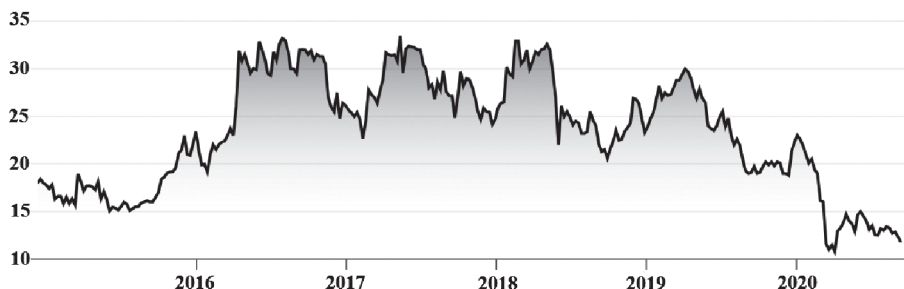
18 Bankier.pl, *Podstawowe informacje – CDRL*, www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/CDRL/podstawowe-dane (dostęp: 2.08.2020).

Marka Coccodrillo przygotowuje dwie kolekcje rocznie: w sezonie jesienno-zimowym oraz wiosenno-letnim. W ofercie w każdym sezonie jest kilkadziesiąt propozycji ubrań dla dziewcząt i chłopców. Są to ubranka zarówno na co dzień, jak i o charakterze sportowym czy eleganckim. Firma dokłada starań, aby produkty były funkcjonalne oraz wysokiej jakości. Jednym z kluczowych elementów w firmie jest sprawne podejmowanie decyzji opartych na faktach i danych liczbowych oraz szybkim przepływie informacji wśród kadry zarządzającej. Dużą rolę odgrywa doskonała znajomość polskiego rynku odzieży dziecięcej. Pracownicy firmy uczestniczą w szkoleniach, dzięki którym potrafią sprostać potrzebom i oczekiwaniom swoich klientów. Fachowa i miła obsługa wpływa pozytywnie na wizerunek firmy oraz wyniki sprzedaży. Ważnym aspektem jest także utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami i partnerami. Zdobywając uznanie w oczach klientów, wypracowywane przez lata, doświadczony zespół projektowy Coccodrillo stawia na wysoką jakość produktów, ale też – co bardzo ważne – stara się nie tylko dostosowywać do panujących trendów mody, ale i kreować oraz promować własne, osiągając przy tym przewagę nad konkurencją. Marka zawsze stawia na lokalizację swoich sklepów w miejscach często odwiedzanych przez potencjalnych klientów, co jest wpisane w przejrzystą strategię rozwoju firmy. W sklepach znajdują się specjalne kąciki zabaw dla dzieci, aby rodzice bez pośpiechu mogli dokonać wyboru. Dla stałych klientów wprowadzono system lojalnościowy. Na wykresach 4.34 i 3.35 podano przychody CDRL SA oraz ceny akcji od debiutu, a w tabeli 4.16 dane finansowe spółki CDRL SA.



Wykres 4.34. Przychody CDRL SA ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie CDRL S.A. Spółka zadebiutowała na warszawskiej GPW w październiku 2014 r., po przeprowadzeniu Oferty Publicznej o wartości 14,9 mln zł, <https://docplayer.pl/138669521-Cdrl-s-a-spolka-zadebiutowala-na-warszawskiej-gpw-w-pazdzierniku-2014-r-po-przeprowadzeniu-oferty-publicznej-o-wartosci-14-9-mln-zl.html> (dostęp: 7.12.2020) oraz Bankier.pl, CDRL S.A.: wyniki finansowe, 27.11.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/CDRL-S-A-wyniki-finansowe-8009868.html> (dostęp: 7.12.2020).

**Wykres 4.35.** CDRL SA – analiza cen akcji od debiutu na GPW (w zł)**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, CDRL S.A. wyniki finansowe spółki**Tabela 4.16.** Dane finansowe spółki CDRL SA (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	148718	158435	179450	203675	229292	251271	514121
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	7663	16112	17909	18773	24891	29007	24303
Zysk (strata) brutto	4240	13612	15994	16911	15999	29197	14962
Zysk (strata) netto	3034	11386	13292	14027	12988	23398	12651
Aktywa razem	78830	111001	122542	133672	153203	187583	357388
Kapitał własny	28980	54466	63284	73008	77853	94891	102542
Liczba akcji	5054,544	6054,544	6054,544	6054,544	6054,544	6054,544	6054,544
Wartość księgowa na akcję	5,190	5,733	8,996	12,058	12,859	15,673	16,936
Zysk (strata) na jedną akcję	0,600	1,881	2,195	2,317	2,145	3,865	2,090

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, CDRL S.A.: wyniki...

Esotiq & Henderson

Esotiq & Henderson to marka bielizny damskiej (Esotiq) i męskiej (Henderson), która powstała w 2006 roku. Należała wówczas do spółki LPP z Gdańska. W 2010 roku utworzono spółkę córkę LPP, czyli markę Esotiq & Henderson. W momencie wydzielania spółki córki Esotiq & Henderson posiadał 97 salonów, z których 30 było własnością firmy, a pozostałe należały do franczyzobiorców. Pomimo dynamicznego rozwoju spółki oraz rosnącej liczby salonów sprzedaży marki te nie przynosiły

zakładanego poziomu dochodów dla koncernu LPP. W 2015 roku miały miejsce dwa ważne wydarzenia dla spółki. Pierwsze to wprowadzenie Esotiq & Henderson z rynku New Connect, gdzie spółka była notowana od 2011 roku, na główny parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, a drugie to nawiązanie współpracy z modelką Joanną Krupą, która została twarzą marki Esotiq.

Marka Henderson zaczęła swoją działalność w 1998 roku. W latach 2001–2008 dopracowywano produkty oraz poszerzano asortyment, który ostatecznie podzielono na trzy linie: *basic*, *premium* oraz *fashion*. W latach 2003–2005 wprowadzono linię damską pod nazwą Henderson, która spotkała się z przychylnym przyjęciem na rynku. Było to początkiem pracy nad stworzeniem zupełnie nowej na rynku marki bielizny dla kobiet. W 2005 roku otwarto w Bielsku-Białej w galerii Sarni Stok pierwszy salon z damską bielizną pod nazwą Esenthia, który był projektem testowym przed uruchomieniem w 2006 roku sieci salonów w damską bielizną. Henderson jest obecnie w czołówce marek zajmujących się produkcją i sprzedażą bielizny męskiej typu *basic* na polskim rynku. Marka jest sponsorem różnych wydarzeń sportowych, takich jak skoki spadochronowe, maratony czy regaty. Przez wiele lat rozwijano asortyment produktów oferowanych przez tę markę. Obecnie jest ona oferowana nie tylko w Polsce, ale również w Rosji, Czechach, na Słowacji, w Estonii i Austrii. W roku 2011 pozyskano strategicznego inwestora i nastąpiło oddzielenie marek Esotiq oraz Henderson od macierzystej spółki LPP.

Marka Esotiq to kolekcje bielizny damskiej uwzględniające sztukę brafittingu, czyli profesjonalnego doboru bielizny do kobiecych kształtów. Usługę tę wprowadzono do oferty w 2010 roku. Kobiety znajdą w salonach tej marki bieliznę *fashion*, ale również bardziej klasyczne modele, uwzględniające komfort codziennego użytkowania. Produkty tej marki znajdują się w centrach handlowych średnich i dużych miast w salonach Esotiq oraz Eva Minge w Polsce, Niemczech, na Ukrainie i Białorusi. W każdym ze sklepów kobieta, kupując bieliznę, może również liczyć na darmowe porady z zakresu brafittingu. W ofercie znajdują się także produkty kosmetyczne.

Od momentu wprowadzenia spółki na rynek główny Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie akcje traciły na wartości. Przez rok kurs akcji spółki spadł o ponad 80%. W 2016 roku zarząd wydał komunikat w tej sprawie: „W ocenie emitenta, w ostatnim okresie zawartych zostało szereg transakcji na akcjach emitenta wpływających w sposób nienaturalny na znaczące obniżenie kursu akcji, a tym samym kapitalizacji spółki, czemu towarzyszą spekulacje informacyjne na forach internetowych o tematyce giełdowej, w których efekcie rozpowszechniane są nieprawdziwe informacje o spółce oraz formułowane bezzasadne oskarżenia wobec jej organów”. Zarząd podejrzewał manipulację swoimi akcjami. Zgłoszono tę sprawę

do Komisji Nadzoru Finansowego (KNF). Intencją zarządu było niedopuszczenie do dalszych nadużyć i przywrócenie rzeczywistej wartości akcji¹⁹.

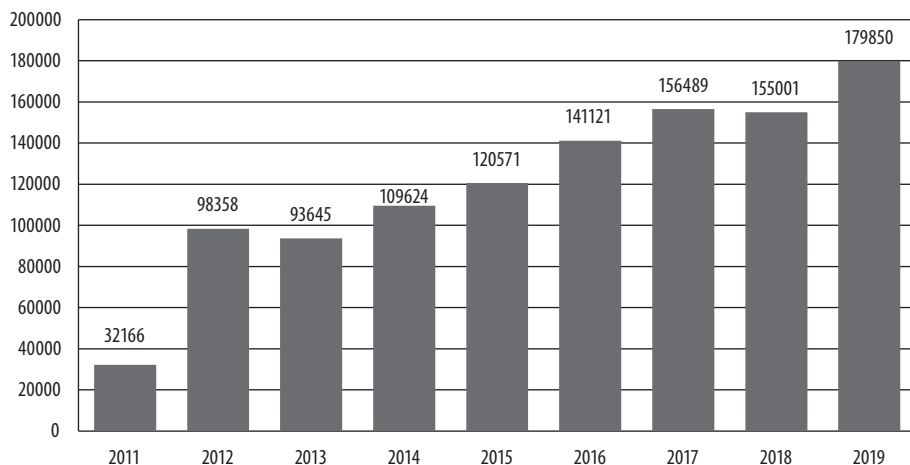
Dzięki agresywnej kampanii marketingowej, budowaniu kanałów dystrybucji poprzez wykorzystanie systemu franczyzowego oraz platformom internetowych obu marek nastąpił szybki rozwój spółki. W latach 2007–2010 marka Esotiq była rozpoznawalna w całym kraju. W roku 2011 miała już 126 salonów sprzedaży. Zarówno marka Esotiq, jak i Henderson oferują wysokiej jakości produkty i plasują się wśród liderów bielizny w Polsce²⁰.

Spółka od 2011 roku dynamicznie się rozwijała, a przychody ze sprzedaży były każdego roku wyższe od prognozowanych. Obecna strategia rozwoju zakłada wzrost liczby salonów franczyzowych, ekspansję na rynki Europy Zachodniej, Azji oraz Stanów Zjednoczonych. Firma rywalizuje ze znanymi międzynarodowymi markami. Zyskanie przewagi nad konkurencją zależy nie tylko od udanych kolekcji i zaplanowania dobrych kampanii marketingowych, ale także od lokalizacji salonów sprzedaży i kontynuowania systemu franczyzowego, który jest zdecydowanie mniej kapitałochłonny niż w przypadku budowania oraz wyposażania własnych sklepów. Jednym z problemów w rozwoju firmy na polskim rynku jest to, że Polacy, w porównaniu do mieszkańców Europy Zachodniej, nie są skłonni przeznaczać zbyt dużych pieniędzy na markową bieliznę. Zarząd spółki ma jednak wiele ciekawych pomysłów na rozwój, co w przyszłości może wpłynąć pozytywnie na wyniki finansowe. Na wykresach 4.36 i 4.37 oraz w tabeli 4.17 podano dane na temat spółki Esotiq & Henderson SA.

Firma Esotiq & Henderson SA notowana jest od 2011 roku na rynku New Connect, a od 2015 roku na rynku głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Najlepszym okresem w historii notowań giełdowych spółki był kwiecień – wrzesień 2015 roku, kiedy ceny akcji wynosiły 37,85 zł. Pod koniec lipca 2016 roku nastąpił spadek do poziomu 8,12 zł. Niski poziom cen akcji utrzymywał się aż do sierpnia 2017 roku. W styczniu 2018 roku ceny akcji ponownie wzrosły – do poziomu ponad 28 zł. Od drugiego kwartału 2018 roku ceny akcji systematycznie spadają – obecnie są one na poziomie 9,10 zł.

19 Money.pl, *Esotiq & Henderson zawiadomił KNF, że podejrzewa manipulację swoimi akcjami*, 5.08.2016, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/arttykul/esotiq--henderson-zawiadomil-knf-ze,69,0,2135365.html> (dostęp: 7.12.2020).

20 Prometeia Group, *Esotiq & Henderson S.A. – analiza spółki*, <http://www.prometeia.pl/esotiq-henderson-s-a-analiza-spolki-265> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.36. Przychody Esotiq & Henderson SA ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie StockWatch, *Esotiq & Henderson SA – Akcjonariat i aktualne wyniki finansowe*, <https://www.stockwatch.pl/gpw/esotiq,akcjonariat,wyniki.aspx?r=1> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.37. Esotiq & Henderson SA – analiza cen akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).

Tabela 4.17. Dane finansowe spółki Esotiq & Henderson SA (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	93645	109624	120571	141 121	156 489	155 001	179 850
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	4 730	6 905	-735	-3 329	3 761	8 913	8 784
Zysk (strata) brutto	3 668	5 662	-1 861	-3 493	8 383	7 908	5 917
Zysk (strata) netto	3 154	4 801	-2 129	-4 041	7 597	7 209	5 897
Aktywa razem	77 182	75 692	93 314	111 417	80 689	101 902	143 673

Tabela 4.17 (cd.)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kapitał własny	30 292	34 820	49 111	46 765	43 917	46 917	51 835
Liczba akcji	1 600 000	1 766 500	2 233 500	22 333 500	2 233 500	2 233 500	2 233 500
Wartość księgowa na akcję	18,933	19,711	21,988	20,938	19,663	21,006	23,208
Zysk (strata) na jedną akcję	1,971	2,718	-0,953	-1,809	3,401	3,228	2,640

Źródło: opracowanie na podstawie StockWatch, *Esotiq & Henderson SA...*

Hurtimex SA

Hurtimex SA specjalizuje się w produkcji i sprzedaży konfekcji niemowlęcej i dziecięcej. Produkuje i sprzedaje wyroby pod własnymi markami: tup-tup oraz HOOP, jest także dystrybutorem niemieckiej firmy Kids Fashion Group (KFG). Stopniowo przejmując od grupy KFG działania związane z pełną logistyką i obsługą indywidualnych klientów na całym świecie. Kolekcje handlowe marek tup-tup i HOOP powstają dwa razy do roku: w sezonie wiosna – lato oraz jesień – zima, według pomysłów i wzorów projektantów oraz konstruktorów spółki Hurtimex. Około 70% oferty firmy stanowią zakupy realizowane na Dalekim Wschodzie, głównie w Chinach oraz Indiach, według przedstawionych i zaakceptowanych przez spółkę wzorów. Natomiast 30% to wzory opracowywane przez zespół projektowy firmy i przekazywane do konfekcjonowania do polskich szwalni.

Marka tup-tup dedykowana jest dzieciom w przedziale wiekowym od 0 do 9 lat. W kolekcjach na sezony wiosna – lato oraz jesień – zima przygotowywanych jest od 350 do 400 modeli ubrań, na podstawie zmieniających się tendencji w modzie, z gwarancją dużego wyboru wzorów i bogatej kolorystyki. Marka HOOP to niejako kontynuacja marki tup-tup. Jej odbiorcami są dzieci i młodzież od 7. do 14. roku życia. Marka ta charakteryzuje się bogatym wzornictwem oraz wieloma elementami zdobniczymi. Kolekcje obejmują około 120 różnorodnych modeli, takich jak: spodnie, spódniczki, bluzki, koszule, kurtki. W ofercie firmy dostępne są również mundurki szkolne zamawiane hurtowo przez szkoły.

Spółka zadebiutowała na giełdzie w 2008 roku na New Connect. W momencie debiutu emitent akcji miał trzy sklepy własne, jeden salon franczyzowy oraz dwa naście sklepów patronackich. Wyroby trafiały również do dwustu stale współpracujących odbiorców na terenie całej Polski na zasadzie kontraktacji sezonowej, zamawianej z półrocznym wyprzedzeniem, jak również do klientów kupujących towar na bieżąco ze stanów magazynowych, bez kontraktacji sezonowych. Około 17% wyrobów Hurtimexu trafia na eksport. Główni odbiorcy z zagranicy to Niemcy, Czechy, Słowacja, Ukraina, Rosja, Litwa, Łotwa, Estonia, Irlandia, Bułgaria, Węgry, Wielka Brytania i Rumunia. Hurtimex ogłasza również cyklicznie wyprzedaż

końcówek kolekcji. Spółka prowadzi także sklep internetowy, który pełni funkcję outletu dla rodziców i opiekunów małych dzieci. Najbardziej popularne są produkty w przedziale cenowym 20–30 zł za sztukę. Oprócz ubrań dziecięcych firma sprzedaje również dzianiny i tkaniny pochodzące z nadwyżek produkcyjnych. Oferta ta kierowana jest do osób poszukujących dzianin na indywidualne potrzeby, a także dla firm produkujących odzież dziecięcą²¹.

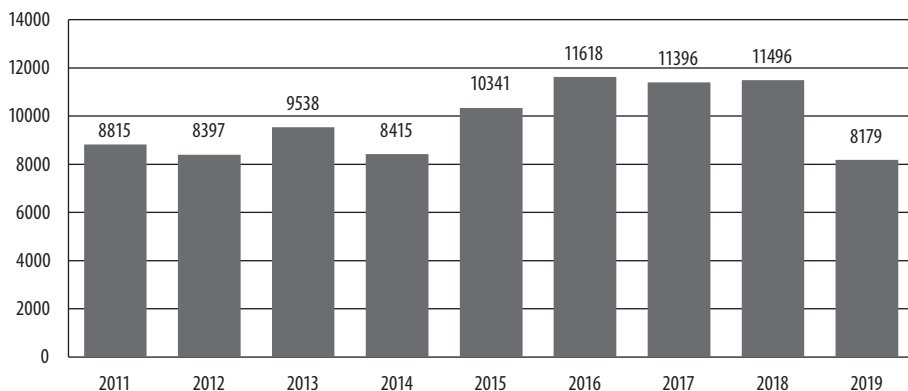
Pozyskane środki ze sprzedaży akcji spółka wykorzystwała na otwarcie dwudziestu sklepów franczyzowych, aby zwiększyć rozpoznawalność marek własnych. Nie udało się jednak uzyskać wzrostu sprzedaży. Od momentu debiutu na New Connect przychody ze sprzedaży spadły. W 2012 roku były o 83,58% niższe niż w 2008 roku. Udało się wprowadzić do oferty nowe produkty, między innymi obuwie i zabawki. Wdrożono również system informatyczny klasy ERP – do lepszego planowania, zarządzania, dystrybucji oraz prowadzenia krótkoterminowych analiz.

Poszerzono także ofertę handlową o tzw. produkty szybko rotujące, które charakteryzują się krótkim okresem obecności na półkach sklepowych. Z roku na rok rozwija się również oferta sklepu internetowego. Sprzedano także część majątku trwałego w postaci maszyn farbiarskich. Obecnie spółka korzysta z usług outsourcingu do produkcji własnej w tym zakresie. W 2010 roku rozpoczęto działania restrukturyzacyjne w firmie, stopniowo przekształcając działalność spółki z produkcyjnej na handlową. Sprzedano też wyposażenie produkcyjne, przeznaczając były hale produkcyjne na magazyny wysokiego składowania²². W 2012 roku podpisano umowę z firmą Kan Financial Holding GmbH o wyłącznej dystrybucji w Polsce wszystkich marek KFG. W 2015 roku rozbudowano magazyn i usprawniono procesy logistyczne w firmie. Na wykresie 4.38 i 4.39 oraz w tabeli 4.18 podano szczegółowe informacje na temat spółki.

Firma Hurtimex SA notowana jest na giełdzie od 2008 roku na rynku New Connect. Najlepszym okresem w historii notowań giełdowych spółki był moment debiutu, kiedy akcje były na poziomie 3,15 zł. Najgorszym okresem pod względem cen akcji był styczeń – listopad 2010 roku – wahały się one wtedy od 0,04 do 0,07 zł. W grudniu 2010 roku ceny akcji ponownie wzrosły – do poziomu 0,76 zł, ale przez cały 2011 rok utrzymywała się tendencja spadkowa. W styczniu 2012 roku ceny akcji wzrosły do poziomu 0,61 zł, a obecnie są na poziomie 0,25 zł.

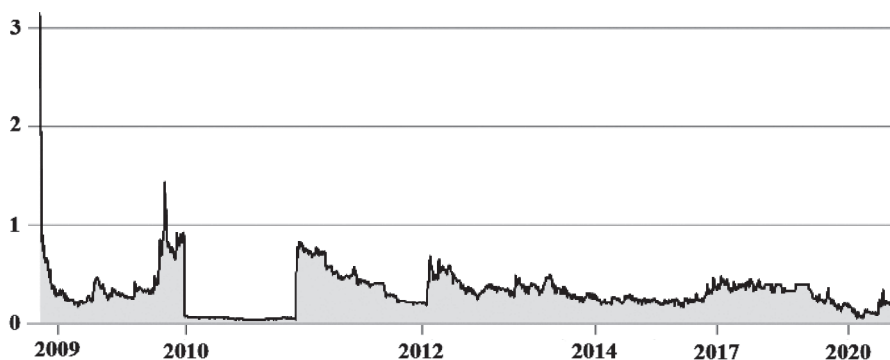
21 Hurtimex, *Historia firmy*, <https://hurtimex.com.pl/historia> (dostęp: 7.12.2020).

22 Interia Biznes, *Hurtimex wejdzie w końcu marca*, 18.02.2008, <https://biznes.interia.pl/giedy/aktualnosci/news-hurtimex-wejdzie-w-koncu-marca,nld,3596086> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.38. Przychody spółki Hurtimex ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.39. Hurtimex SA – analiza cen akcji na rynku NewConnect (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).

Tabela 4.18. Dane finansowe spółki Hurtimex (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	9538	8415	10341	11618	11396	11496	8179
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	-1023	475	-1471	450	867	716	118
Zysk (strata) brutto	-1457	144	-1588	362	507	669	-192
Zysk (strata) netto	-1631	144	-1752	154	135	118	127
Aktywa razem	11 121	12 021	10 721	10 108	11 935	13 921	19 670
Kapitał własny	-741	1 796	44	460	1 077	1 746	1 560
Liczba akcji	10 465,315	21 768,977	21 768,977	21 768,977	21 768,977	21 768,977	21 768,977
Wartość księgowa na akcję	-0,071	0,083	0,002	0,021	0,049	0,080	0,072
Zysk (strata) na jedną akcję	-0,156	0,007	-0,080	0,019	0,028	0,031	-0,009

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020) oraz Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).

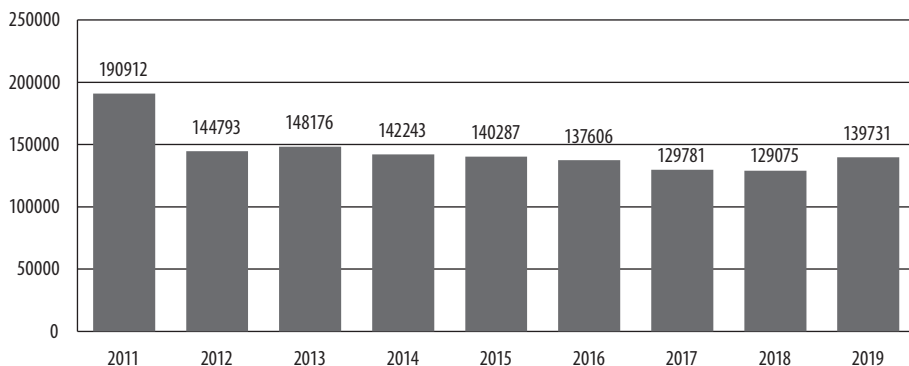
Solar SA

Solar SA to firma założona w 1989 roku, która projektuje i produkuje autorskie kolekcje odzieży damskiej oraz dodatków odzieżowych, tj. torebek, pasków, kapełuszy, chust, które sprzedaje pod marką Solar. Produkty oferowane są w sklepach własnych oraz franczyzowych. Pierwszy sklep z logo Solar powstał w 1998 roku. Obecnie sieć tworzą 63 sklepy firmowe, 17 placówek franczyzowych oraz 54 sklepy partnerskie. Pierwszy i jak do tej pory jedyny sklep marki Solar poza granicami Polski powstał w 2015 roku w Berlinie. Zatrudnienie wynosi ponad 700 osób. W notowaniach giełdowych Solar niestety od lat systematycznie traci na wartości.

Powodem spadków są przede wszystkim pogarszające się wyniki finansowe. Spółka notowała straty w ujęciu rocznym, przychody są stabilne, aczkolwiek wynik netto jest dość loteryjny. Przychody w 2018 roku wyniosły 33,6 mln zł wobec 31,32 mln zł rok wcześniej. Wynik netto był więc słabszy mimo wyższych przychodów. Za 2019 rok spółka zanotowała 3,5-procentowy spadek cen akcji, co jest jednym z gorszych wyników wśród konkurentów na rynku²³.

Marka, podobnie jak inne polskie brandy, znacznie ucierpiała z powodu pandemii koronawirusa. Za drugi kwartał 2020 roku sprzedaż była niższa o 78% w stosunku do analogicznego okresu z 2019 roku, co bardzo negatywnie wpłynęło na bieżącą płynność spółki. Obecnie Solar koncentruje się na rozwoju kanału e-commerce, w którym odnotował znaczące wzrosty w ostatnim roku, oraz na działaniach mających na celu ograniczenie i rozłożenie wydatków w czasie czy też poszukiwanie nowego inwestora. Spółka otrzymała również ponad milion zł dofinansowania w ramach tarczy antykryzysowej ZUS, aby ochronić miejsca pracy²⁴.

Na wykresach 4.40 i 4.41 oraz w tabeli 4.19 podano dane na temat spółki Solar SA.



Wykres 4.40. Przychody spółki Solar ze sprzedaży (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, SOLAR COMPANY S.A.: wyniki finansowe, 30.09.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/SOLAR-COMPANY-S-A-wyniki-finansowe-7971950.html> (dostęp: 7.12.2020).

23 Ł. Nowacki, *Solar Company [SOL] – słabe wyniki, słabe notowania – analiza na zamówienie*, 2019, <https://comparic.pl/solar-company-sol-slabe-wyniki-slabe-notowania-analiza-na-zamowienie/> (dostęp: 7.12.2020).

24 K. Szałas, *Jak branża odzieżowa radzi sobie z wyzwaniami wywołanymi epidemią koronawirusa?*, 18.05.2020, <https://retailmarketexperts.com/aktualnosci/jak-branża-odzieżowa-radzi-sobie-z-wyzwaniami-wywołanymi-epidemia-koronawirusa/> (dostęp: 2.08.2020).

**Wykres 4.41.** Solar SA – analiza cen akcji (w zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, SOLAR COMPANY...

W tabeli 4.19 podano dane finansowe spółki Solar Co S.A.

Tabela 4.19. Dane finansowe spółki Solar SA (w tys. zł)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody netto ze sprzedaży	148176	142243	140287	137606	129781	129075	139731
Zysk/strata netto z działalności operacyjnej	3665	6785	-4823	-1937	-45759	100	1832
Zysk (strata) brutto	4100	7055	-4785	-1905	-45500	246	858
Zysk (strata) netto	3014	5201	-4087	-1658	-45349	36	545
Aktywa razem	147895	155174	150814	148770	103627	103155	153745
Kapitał własny	138316	142318	138230	136573	90592	90563	88467
Liczba akcji	3000,000	3000,000	3000,000	3000,000	3000,000	3000,000	3000,000
Wartość księgowa na akcję	46,105	47,439	46,077	45,524	30,197	30,188	29,489
Zysk (strata) na jedną akcję	1,005	1,734	-1,362	-0,553	-15,116	0,012	0,182

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, SOLAR COMPANY...

Firma Solar SA notowana jest na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od 2012 roku na rynku głównym. Najlepszym okresem w historii notowań giełdowych spółki był moment debiutu, kiedy akcje wahały się od 56 do 63 zł. Od momentu debiutu ceny akcji systematycznie spadają. Obecnie akcje spółki są na poziomie 3,56 zł.

Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w ciągu ostatnich kilku lat zadebiutowało jeszcze kilka spółek z sektora *fashion*. Są to jednak firmy zajmujące się głównie produkcją i dystrybucją obuwia, galanterii skórzanej i akcesoriów w postaci pasków, portfeli, torebek, czapek itp. Wśród tych spółek znajdują się: Wittchen SA, Primamoda SA, Outdoorzy, CCC SA, AS Silvano Fashion Group SA.

Wittchen SA istnieje na polskim rynku od 1991 roku – wtedy powstała pierwsza kolekcja Italy. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie spółka zadebiutowała w 2015 roku na rynku podstawowym. W ofercie grupy kapitałowej Wittchen SA znajdują się luksusowe dodatki oraz skórzane, wysokiej jakości obuwie i odzież, a także walizki podróżne. Swoją strategię działania firma opiera na sprzedaży i marketingu, zamawiając gotowe wyroby, które produkują zewnętrznymi dostawcami, zlokalizowanymi głównie w Azji oraz częściowo w Europie, przy zachowaniu atrakcyjnej dla spółki marży²⁵. Kolekcje pojawiają się w salonach sprzedaży dwa razy w roku. Cechują je nowoczesne rozwiązania i elegancki design²⁶.

Primamoda SA powstała w 2000 roku, a zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2007 roku. Ma siedzibę we Wrocławiu. Jest to firma, która zajmuje się importem i sprzedażą eleganckiego obuwia, galanterii skórzanej oraz akcesoriów dla kobiet i mężczyzn. Projekty kolekcji powstają we Włoszech. Aktualnie spółka ma 30 salonów zlokalizowanych w największych i najbardziej prestiżowych galeriach handlowych w całej Polsce, z przewagą w części centralnej i południowej.

Środki pozyskane z emisji akcji firma wykorzystała na rozbudowę sieci sprzedaży. Uruchomiono 12 z planowanych 18 nowych sklepów w prestiżowych galeriach handlowych w takich miastach, jak Częstochowa, Gdynia, Opole, Płock, Poznań, Słupsk i Zielona Góra. Był to koszt około 11 mln zł. Salony zyskały ujednolicony wystrój, na co spółka przeznaczyła około 630 tys. zł. Wdrożono system informatyczny ERP za 0,9 mln zł. Przeprowadzono również kampanię wizerunkową²⁷.

Plany spółki na przyszłość koncentrują się wokół optymalizacji sprzedaży na podstawie bieżących analiz, rozwoju kanału *e-commerce omnichannel*, działań wzmacniających wizerunek firmy oraz kampanii marketingowych, a także rozwoju procesów logistycznych.

Firma **Outdoorzy** powstała w 2008 roku. Strategia obrona w momencie uruchomienia zakładała działalność wyłącznie w sferze *e-commerce* poprzez sklep

25 GWP, *Debiut spółki WITTCHEN*, 9.11.2015, https://www.gpw.pl/aktualnosci?ph_main_01_start=show&cmn_id=57427&title=Debiut+sp%C3%B3%C5%82ki+WITTCHEN (dostęp: 7.12.2020).

26 Wittchen, *Relacje inwestorskie*, <https://www.wittchen.com/relacje-inwestorskie/> (dostęp: 2.08.2020).

27 Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, *Pierwsza publiczna oferta akcji Spółki Prima Moda S.A.*, 26.10.2007, <https://www.sii.org.pl/456/aktualnosci/aktualnosci/pierwsza-publiczna-oferta-akcji-spolki-prima-moda-sa.html> (dostęp: 7.12.2020).

internetowy outdoorzy.pl. Oferta sprzedaży obejmuje produkty dla fanów turystyki, w tym odzież i sprzęt turystyczny. W 2008 roku podpisano umowę z Grupą Allegro Sp. z o.o. w zakresie prezentacji poprzez porównywarke cenową Ceneo.pl. Platforma była udoskonalana od początku działalności firmy i w 2010 roku uruchomiono odświeżoną i zmodernizowaną wersję sklepu internetowego. Jednocześnie pracowano nad poszerzeniem asortymentu sklepu. W 2011 roku podpisano umowę z VF Polska Distribution Sp. z o.o. na wprowadzenie do oferty sportowych modeli zegarków marki Timex. Zawarto również umowę handlową z kanadyjską firmą Arc'teryx na sprzedaż ich odzieży i akcesoriów sportowo-turystycznych. W momencie powstania outdoorzy.pl firma była spółką cywilną. W 2012 roku została przekształcona w spółkę akcyjną. W 2013 roku podjęto współpracę handlową z firmą Ecco EMEA Sales Se oddział w Polsce na handel butami sportowymi marki Ecco. W 2014 roku wprowadzono do oferty zegarki sportowe marki Suunto. Rozpoczęto również współpracę w obszarze sprzedaży w „Strefie Marek”. Przeprowadzono także emisję akcji serii A i B, a w 2016 roku serii C. Ze sprzedaży akcji uzyskano: 300 tys. zł z serii A, 200 tys. zł z serii B oraz 625 tys. zł z serii C²⁸. Firma planuje dalszy dynamiczny rozwój poprzez poszerzanie oferty sprzętu oraz odzieży uznanych marek w jednym miejscu w internecie.

CCC SA ma siedzibę w Polkowicach, w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Spółka jest obecna na giełdzie od 2004 roku w ramach indeksu WIG 20. Zajmuje się dystrybucją obuwia na terenie Polski, Czech, Słowacji, Węgier, Niemiec, Austrii, Chorwacji, Słowenii, Rosji, Łotwy, Litwy, Estonii, Rumunii, Bułgarii, Ukrainy, Serbii, Kataru, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Bahrajnu i Omanu. Według niezależnych badań dotyczących obuwia w Polsce udział firmy CCC w rynku stanowi 18%. Nazwa pochodzi od znanego sloganu „Cena czyni cuda”. Największym akcjonariuszem spółki jest Dariusz Miłek, który swoją biznesową karierę rozpoczynał, handlując na targowisku w Lubinie. Produkty firmy sprzedawane są w salonach własnych i sklepach franczyzowych. Pod koniec 2019 roku działało 1219 sklepów CCC. Firma zaopatruje się zarówno u producentów z Dalekiego Wschodu, jak i krajowych. Uruchomiono także produkcję własną CCC Factory. W 2016 roku firma kupiła 75% akcji spółki eobuwie.pl, stając się tym samym jej głównym udziałowcem. Zyskała jednocześnie możliwość zwiększenia sprzedaży poprzez kanał *e-commerce*²⁹.

W drugim kwartale 2020 roku sprzedaż stacjonarna spadła o 21% w stosunku do 2019 roku. Natomiast przychody z kanału *e-commerce* wynosiły 626 mln

28 Outdoorzy.pl, *Dokument informacyjny*, 2016, https://www.outdoorzy.pl/files/public/Outdoorzy_Dokument_Informacyjny_serie_B_C.pdf (dostęp: 7.12.2020).

29 CCC, *Profil działalności*, <https://corporate.ccc.eu/profil-dzialalnosci> (dostęp: 7.12.2020).

zł i było to 79% w stosunku do poprzedniego roku³⁰. Uruchomiono również platformę mobilną w Rumunii. Jest to piąty kraj, w którym klienci mogą kupować produkty CCC poprzez aplikację mobilną na zasadzie tzw. *customer experience*, czyli takiego podejścia do prowadzenia biznesu, w którym uwzględnia się klienta i jego percepcję we wszystkich działaniach firmy³¹. Wyniki sprzedaży firmy są bardzo dobre, ale CCC jest spółką o rekordowym zadłużeniu mierzonym *debt ratio*, czyli wskaźnikiem określającym stosunek kapitałów obcych do aktywów ogółem. Wynosi on 90%, co oznacza, że firma jest warta tyle, ile jej długi.

AS Silvano Fashion Group SA jest międzynarodową grupą specjalizującą się w sprzedaży bielizny damskiej. Główne rynki zbytu firmy to Rosja, Białoruś, Ukraina i kraje bałtyckie³². Łącznie sprzedaje bieliznę do 25 krajów. Notowana jest na dwóch europejskich giełdach – w Tallinie od 1997 roku i w Warszawie od 2007 roku. Firma rozwija sześć marek w dwóch liniach: bielizny damskiej i męskiej. Produkty sprzedawane są w obrocie hurtowym poprzez sklepy franczyzowe oraz w ramach własnych sklepów detalicznych. W sumie działa 580 sklepów franczyzowych i 86 sklepów własnych prowadzonych przez Grupę. Produkcja realizowana jest przez fabryki bielizny Milavita i Junona w Mińsku na Białorusi, zakłady produkujące koszulki i dzianiny – Gimil w Mińsku oraz Lauma w Lipawie na Łotwie. W Mińsku znajduje się również bardzo nowoczesne centrum logistyczne. Firma zatrudnia łącznie 1888 pracowników w pięciu krajach.

4.3. Rynek odzieżowy w Polsce

W Unii Europejskiej średnio 5,7% dochodów gospodarstwa, przy przeciętnym wynagrodzeniu 2,5 tys. euro miesięcznie, przeznaczane jest na wydatki związane z odzieżą oraz obuwiem. W Polsce stosunek ten wyniósł 4,6%, przy przeciętnym wynagrodzeniu 3,6 tys. zł miesięcznie³³. Na koniec 2009 roku w systemie PKD zarejestrowanych było 37 577 producentów odzieży, z mikrofirmami łącznie. Najliczniejszą grupą są producenci ubrań wierzchnich dla kobiet i dziewcząt – stanowią oni 16 805 przedsiębiorców w Polsce (44,7%). Najmniej liczną grupą

30 N. Tokarz, *Wyniki sprzedażowe spółek odzieżowych w czerwcu: VRG, CCC, Eobuwie.pl LPP, Wittchen, Solar, Wojas, Top Secret*, 17.07.2020, <https://fashionbiznes.pl/wyniki-sprzedazo-we-spolek-odziezowych-w-czerwcu-vrg-ccc-eobuwie-pl-lpp-wittchen-solar-wojas-top-secret/> (dostęp: 7.12.2020).

31 M. Łukawska-Daruk, A. Jagiełło-Bono, *7 rzeczy, które należy wiedzieć o Customer Experience*, <https://www.pb.pl/konferencje/obsługa-klienta/7-rzeczy-ktore-nalezy-wiedziec-o-customer-experience-941430> (dostęp: 7.12.2020).

32 Bankier.pl, *Podstawowe informacje – SILVANO*, <https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/SILVANO/podstawowe-dane> (dostęp: 7.12.2020).

33 Dane GUS na koniec 2012 roku.

są producenci odzieży skórzanej – 1212 przedsiębiorstw (3,2%). Produkcją ubrań roboczych zajmuje się 1521 firm. Ubrania wierzchnie dla mężczyzn oraz chłopców wytwarza 6155 firm. Produkcją bielizny zajmują się 1724 firmy. Działalność związaną z pozostałą odzieżą i dodatkami realizuje 3169 przedsiębiorstw. Pozostałą produkcję, w systemie PKD oznaczoną numerami 1822 T oraz 1830 Z, prowadzą odpowiednio 1599 i 5392 przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość producentów odzieży to mikro- i małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 osób łącznie. Polski przemysł odzieżowy jest częścią sektora lekkiego, który obejmuje również przemysły włókienniczy i skórzany. Do przemysłu odzieżowego PKD 18 zakwalifikowano produkcję konfekcji z tkanin oraz marginalną produkcję futer. Przemysł ten charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem sprywatyzowania sektora, wynoszącym ponad 97%. Wskaźnik ten wzrastał w ostatnim czasie 2–4% w skali roku, w zależności od podsektora przemysłu. W tabelach 4.20 oraz 4.21 podano koszty w układzie rodzajowym oraz wynik finansowy według sekcji i działów.

Tabela 4.20. Koszty w układzie rodzajowym w podmiotach (10–49 osób) (w mln zł)

Wyszczególnienie	Włókiennictwo	Produkcja odzieży, futer	Produkcja skór wyprawionych i wyrobów ze skór	Ogółem
Zużycie materiałów i energii	531,6	139,2	177,1	42032,4
Usługi obce	151,1	135,6	27,1	34149,2
Podatki i opłaty	10,8	5,6	3,3	2944,5
Podatek akcyzowy	0,0	0,0	0,0	740,7
Wynagrodzenia	117,2	117,2	44,6	18117,1
Ze stosunku pracy	105,8	88,5	42,8	15865,9
Ubezpieczenia społeczne i inne	23,4	18,2	9,7	3650,4
Składki na ubezpieczenie społeczne	20,5	16,2	8,6	2959,2
Amortyzacja	41,2	13,4	9,4	4620,0
Pozostałe koszty	25,3	14,2	5,0	5540,1
Podróże służbowe	25,3	14,2	5,0	1118,9
Koszty ogółem	900,6	420,6	276,2	111053,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, w tym: Główny Urząd Statystyczny, *Nakłady i wyniki przemysłu w 2019 r., 2020*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5477/4/37/1/naklady_i_wyniki_przemyslu_w_2019_r..pdf (dostęp: 7.12.2020).

Struktura kosztów pokazuje, że relatywnie wysokie wydatki ponoszone są przez przedsiębiorców na materiały do produkcji, energię oraz wynagrodzenia z narzutami. Chcąc zaoszczędzić, przedsiębiorstwa poszukują tańszych źródeł dostaw materiałów, zatrudniają nielegalnie pracowników (zwiększanie szarej strefy) oraz stosują outsourcing.

Tabela 4.21. Wynik finansowy i jego opodatkowanie według sekcji i działów

Sekcje i działy	Wynik finansowy brutto (w mln zł)	Obciążenia wyniku finansowego brutto			Udział obciążeń w wyniku finansowym (w proc.)	Wynik finansowy netto (w mln zł)
		Razem (w mln zł)	Podatek dochodowy (w mln zł)	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (w mln zł)		
Ogółem	16 720,6	3042,0	2849,4	192,5	18,2	13 678,6
Włókiennictwo	158,5	28,7	28,6	0,1	18,1	129,8
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich	71,3	11,9	11,7	0,2	16,7	59,4
Produkcja skór wyprawionych i wyrobów z nich	54,9	9,1	9,0	0,1	16,6	45,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, w tym: Główny Urząd Statystyczny, *Nakłady i wyniki przemysłu...*

Zebrane informacje pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- obciążenia podatkowe przedsiębiorców są zbyt wysokie;
- najbardziej obciążony podatkami jest przemysł włókienniczy;
- należy zmienić niekorzystne przepisy prawne, ponieważ przemysł włókienniczy stanowi zaplecze produkcyjne wielu firm.

Poniżej opisane zostały główne problemy przemysłu odzieżowego, jakie zauważyć można, identyfikując problematykę – związane z rosnącą konkurencją, metodami wytwarzania, parkiem maszynowym, przepływem informacji, zasobami ludzkimi oraz otoczeniem. Tego typu zjawiska nie są odczuwalne tak dotkliwie w zagranicznych sieciach odzieżowych, które agresywnie wchodzą na polski rynek. Zgodnie z kalendarzem przyjętym podczas porozumienia Światowej Organizacji Handlu w 1994 roku od 1 stycznia 2005 roku rynek Unii Europejskiej w pełni otworzył się na dostawców wyrobów tekstylnych z krajów azjatyckich. Unię załaza jeszcze większa liczba ubrań i wyrobów tekstylnych, głównie z Chin. Na kilkunastu podstawowych pozycjach wzrost eksportu waha się od 50 do 260%. Teoretycznie otwarcie Unii nie uderzyło bezpośrednio w polski rynek, ponieważ u nas nie było barier importowych (rząd polski w 1994 roku nie zdążył ich „załatwić”). Stąd kryzys w polskiej branży odzieżowej w latach 1997–2000. Jednak pośrednich zagrożeń dla naszych producentów tekstyliów także jest dużo. Chińskie wyroby przemysłu lekkiego wypierają polskie na rynkach krajów zachodnioeuropejskich, ponieważ są tańsze. Obecnie około 90% podkoszulek i T-shirtów pochodzi z importu, niewiele mniej bielizny osobistej oraz koszul i bluzek damskich, 78% koszul męskich, prawie tyle samo zestawów ubrań męskich. Taka sytuacja jest efektem zarówno dużych rozmiarów eksportu

w stosunku do produkcji krajowej w tych segmentach, jak i zlecenia przez polskie firmy szycia odzieży za granicą.

O skali problemów stojących przed przemysłem lekkim najdobitniej świadczy brak znaczących inwestycji zagranicznych. Inwestorzy omijają ten sektor polskiego przemysłu. Do nielicznych wyjątków należą Levi Strauss, producent odzieży młodzieżowej, który zainwestował w zakład w Płocku, oraz VF Corporation, posiadający między innymi takie marki jak Wrangler czy Lee, który wybudował nowoczesny zakład w Łodzi. Obecność zagranicznych potentatów odzieżowych na polskim rynku ogranicza się głównie do otwierania kolejnych salonów firmowych, lokalizowanych najczęściej w dużych centrach handlowych. Do najszerzej rozpowszechnionych butików należą: Orsay, Zara, KappAhl, Deni Cler, Calvin Klein, Kenzo czy Hugo Boss. W zakresie metod wytwarzania brakuje nowoczesnych technologii, co wiąże się niejednokrotnie z koniecznością zakupu licencji na produkcję. Przykłady udanych przedsięwzięć, zarówno obcych, jak i rodzimych, to w sektorze lekkim nadal pojedyncze wyjątki. Obiektywnie oceniając, przemysł ten jako całość od dłuższego już czasu egzystuje na granicy opłacalności produkcji. Szczegółowe wyniki finansowe plasują go wśród branż rozwijających się najwolniej i borykających z najpoważniejszymi kłopotami finansowymi. Podstawę słabej egzystencji branży stanowi tzw. eksport przerobowy, czyli szycie na zamówienie zagranicznych marek odzieżowych. W ten właśnie sposób wykorzystuje się obecnie około 80% mocy produkcyjnych polskiego przemysłu odzieżowego. Trzeba jednak pamiętać, że eksport przerobowy to dość niepewny sposób na podtrzymanie słabnącej kondycji przemysłu lekkiego – ta forma produkcji generuje bowiem bardzo niskie marże. W sposób oczywisty wybór tego rodzaju działalności skutkuje zatem słabą sytuacją finansową samych firm, jak również całego sektora lekkiego.

Zapoczątkowany 1 sierpnia 1990 roku na mocy Ustawy z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. Nr 51, poz. 298 z późn. zm.) proces prywatyzacji miał istotne znaczenie dla wielu przedsiębiorstw, w tym odzieżowych. Zdefiniowane zostały podstawowe kierunki i zasady przekształceń własnościowych w Polsce. Obecnie prywatyzacja prowadzona jest na podstawie Ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz.U. z 1996 r. Nr 18, poz. 561 – poprzednia obowiązywała do 7 kwietnia 1997 r.), Ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz.U. z 1993 r. Nr 44, poz. 202) oraz Ustawy z dnia 11 maja 2001 r. o zmianie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw, ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji oraz ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 2001 r. Nr 63, poz. 637).

Zestawienie podstawowych informacji charakteryzujących przemysł odzieżowy w Polsce jest związane z postępującymi procesami prywatyzacji. Głównymi kierunkami współczesnych zmian w przemyśle odzieżowym są:

- komercjalizacja;
- prywatyzacja bezpośrednia;
- likwidacja ze względów ekonomicznych.

W przypadku przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego można stwierdzić, że spółki giełdowe są formą podmiotów gospodarczych sprywatyzowanych. Dla części przedsiębiorstw procesy przekształceń własnościowych są nadal tematem niezakończonym.

4.3.1. Asortyment i wolumen produkowanych wyrobów

Polscy producenci w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku stracili dominujący udział w rynku krajowym z powodu coraz bardziej narastającego importu. Przyczynami takiego stanu rzeczy była malejąca siła nabywcza Polaków, ale także otwarcie się na konkurencję zagraniczną. Od lat ceny odzieży maleją. Jest to spowodowane wysokim bezrobociem oraz zwiększonym napływem do naszego kraju taniej odzieży z krajów azjatyckich. Przemysł lekki próbuje na różne sposoby dostosować się do istniejących cen poprzez obniżanie poziomu ponoszonych kosztów – często tego typu działania zmniejszają koszty prowadzonej działalności, koszty pracy i powodują zwiększenie wydajności. Nierzadko ma to jednak odzwierciedlenie w jakości produkcji, na przykład poprzez zaniechanie lub niepełne realizowanie badań materiałowych, stosowanie tańszych zamienników materiałowych, oszczędzanie na dodatkach czy poświęcenie mniejszej uwagi na dopracowanie pierwowzoru produktu. Są to oszczędności pozorne, a efekty tego typu działań bywają wątpliwe. W tabelach 4.22 oraz 4.23 podano dane dotyczące produkcji wyrobów tekstylnych oraz odzieżowych.

Tabela 4.22. Produkcja wyrobów tekstylnych według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług

Wyroby tekstylne	Jedn.	VI	I-VI	VI	2009 = 100	I-VI
		L. bezw.	L. bezw.	2008 = 100		2008 = 100
Przędza bawełniana tkacka	t	86	676	27,6	130,3	29,1
Przędza bawełniana dziewiarska	t	4	70	5,0	100,0	9,7
Przędza lniana	t	190	1136	61,3	102,7	53,7
Tkaniny bawełniane do 200 g/m ²	tys. m ²	2251	18768	35	67,5	48,2
Tkaniny bawełniane > 200 g/m ²	tys. m ²	41	335	23,6	102,5	30,1

Wyroby tekstylne	Jedn.	VI	I-VI	VI	2009 = 100	I-VI
		L. bezw.	L. bezw.	2008 = 100		2008 = 100
Tkaniny z przędzy (włókna synt.)	tys. m ²	10 784	60 035	120,5	112,1	71,4
Tkaniny z okrywą	tys. m ²	2 321	12 239	66,7	101,1	63
Bielizna pościelowa	tys. m ²	1 265	8 790	129,5	110,4	142,9
Dywany	tys. m ²	90	673	79,6	94,7	62,5
Chodniki	tys. m ²	27	355	17,8	46,6	35,6
Wykładziny	tys. m ²	62	345	76,5	103,3	72,3

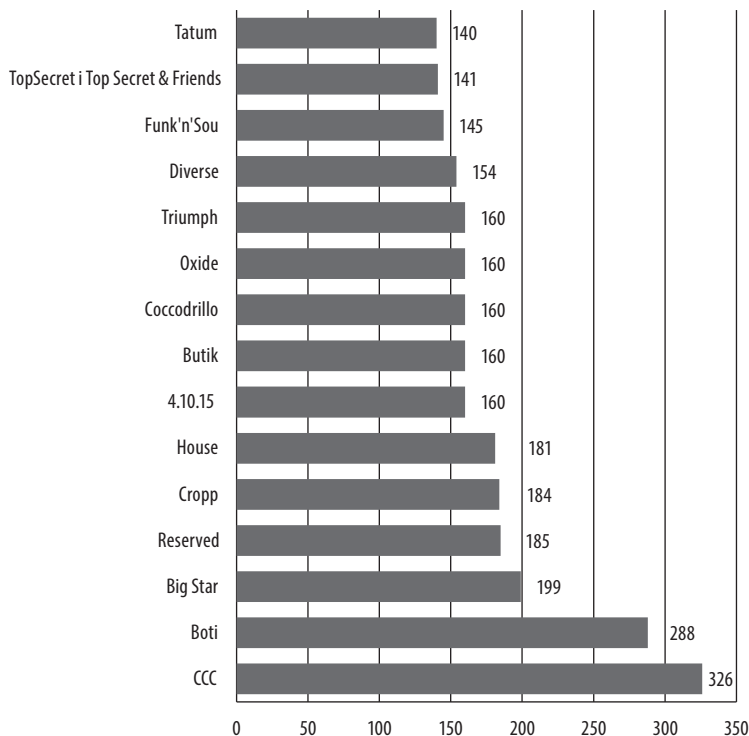
Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS oraz Rynkometr.pl, *Przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych (PKD 13.1)*, <https://www.rynkometr.pl/pkd/13.1> (dostęp: 7.12.2020).

Tabela 4.23. Produkcja odzieży według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług

Odzież	Jedn.	VI	I-VI	VI	Nast. = 100	I-VI
		L. bezw.	L. bezw.	Rok = 100		Baza = 100
Odzież wierzchnia, płaszcze męskie	tys. m ²	67	372	85,9	109,8	84,7
Garnitury i zestawy odzieżowe	tys. m ²	109	805	59,6	91,7	76,9
Marynarki	tys. m ²	55	350	67,9	107,8	59,7
Spodnie, bryczesy i szorty	tys. m ²	622	4 048	58,7	111,7	59,3
Płaszcze damskie i dziewczęce	tys. m ²	71	331	92,2	114,5	86,9
Garsonki i zestawy odzieżowe	tys. m ²	25	246	156,3	75,8	201,6
Żakiety i blezery damskie	tys. m ²	166	923	79,4	120,3	74,7
Sukienki, spódnice spódnico-spodnie	tys. m ²	242	1 442	113,6	105,2	99,6
Spodnie, bryczesy i szorty męskie	tys. m ²	452	2 671	58,1	121,5	54,2
Koszule męskie lub chłopięce	tys. m ²	295	1 946	70,4	94,6	66,0
Kurtki, wiatrówki, skafandry	tys. m ²	343	1 957	77,4	112,1	69
Wyroby pończosznicze	tys. m ²	20 743	12 8573	109,4	81,5	89,2
W tym: rajstopy i rajtuzy	tys. m ²	9 572	60 355	102,0	82,5	82,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS oraz Rynkometr.pl, *Przygotowanie i przędzenie...*

W ostatnim dziesięcioleciu zauważyć można trend w sprzedaży polegający na tworzeniu franczyzowych sieci odzieżowych i obuwniczych. Jak wynika z raportu Akademii Rozwoju Systemów Sieciowych na temat franczyzy w branży odzieżowej, firmy odzieżowe rozwijające się poprzez franczyzę mają obecnie około 6,5 tys. sklepów (wykres 4.42).



Wykres 4.42. Największe sieci franczyzowe w Polsce pod względem liczby sklepów

Źródło: badania własne oraz Francyzawpolsce.pl, <https://francyzawpolsce.pl> (dostęp: 7.12.2020); Francyzawpolsce.pl, *Franczyza – Katalog francyz,* <https://francyzawpolsce.pl/baza-sieci> (dostęp: 7.12.2020).

Minimalne nakłady finansowe bez kosztów zakupu lokalu, niezbędne do otwarcia sklepu odzieżowego wybranych sieci, podano w tabeli 4.24.

Jak widać z podanych danych, istnieją ogromne bariery wejścia i zaistnienia na rynku odzieżowym, co powoduje, że tylko nieliczne firmy mają szansę na odniesienie sukcesu i uzyskanie dobrych wyników ekonomiczno-finansowych.

Tabela 4.24. Nakłady na otwarcie franczyzowego sklepu odzieżowego

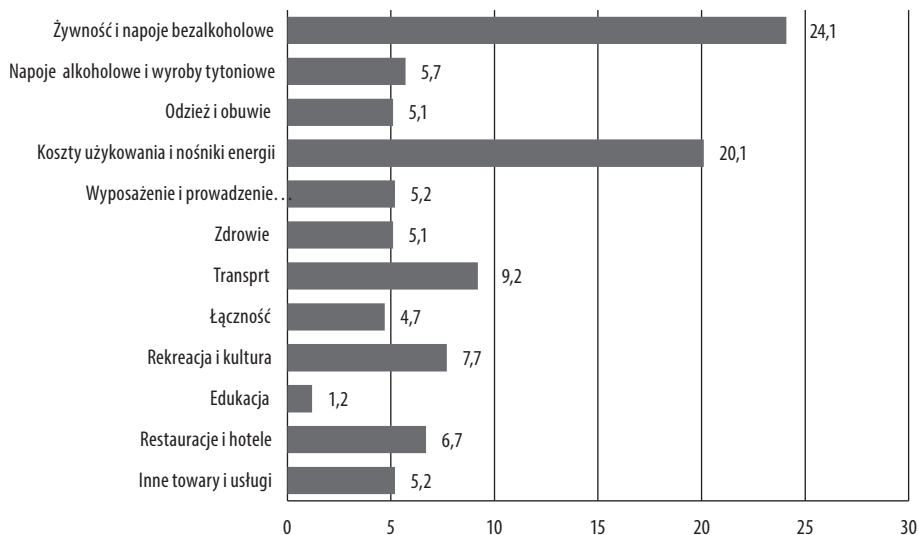
Do 50 tys. zł	50–100 tys. zł	100–200 tys. zł	200–300 tys. zł	Od 300 tys. zł
Cross Jeanswear	Big Star (sklep komercyjny)	Big Star (sklep franczyzowy)	Diverse	Cropp
Miss Trendy	Butik	Funk'n'Soul	Sizeer	House
Moodo	Lee Cooper	Ravel	Ambm	Levi's
Okay	No Comment	Smith's	Gino Rossi	Pepe Jeans
Cocomore	Oxide	Caterina	Wolford	Camel Active
Recman	Yups!	Pawo		Tatum
The Earth	Click Fashion	Quiosque		Bagatt
Collection	Dan Hen	Sesst		CCC
Atlantis	Top Secret	Solar		Coccinelle
Karen Collection	Trend	5.10.15		Calzedonia
Świat Torebek	Hot Oil	Cocodrillo		Intimissimi
Atlantic	Quadri Foglio	Mariquita		
Esotiq	Reporter Young	QQ Duck		
Brand New	Boti	Heavy Duty		
Products	Disenso Playboy	Boogie Nigts		
City Hell	4F	Le Vantil		
USA Sports		50 Style		
Okazja!		Bergson		
Gwoździej		GiannaG		
Texland		Maxi Moda		
		AllSizeMan		
		Happy Mum		

Źródło: Francyzawpolsce.pl, <https://francyzawpolsce.pl> (dostęp: 7.12.2020).

4.3.2. Preferencje zakupowe klientów firm przemysłu odzieżowego

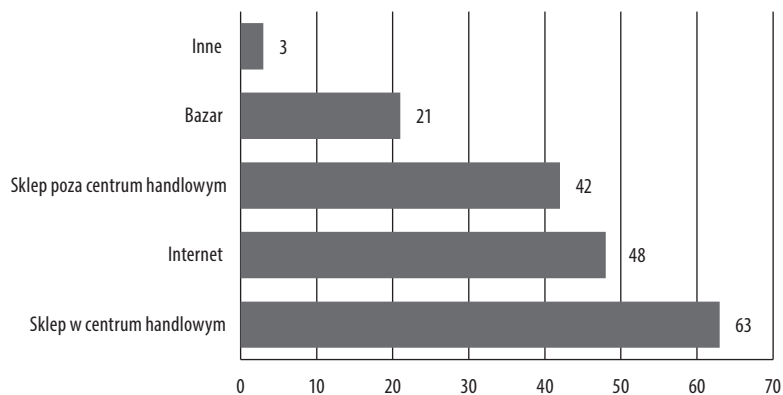
Strukturę wydatków społeczeństwa pokazano na wykresie 4.43. Polacy najczęściej wydają na żywność i napoje bezalkoholowe oraz na energię i transport, a także na rekreację i kulturę. Poziom wydatków na odzież świadczy, że zakupy ubrań są ograniczone.

Obecnie Polacy przykładają coraz większą wagę do sposobu ubierania. Jest to widoczne zwłaszcza wśród ludzi wykształconych, dla których dobra prezencja jest nieodzownym elementem pracy. Dbają oni także o dobry wygląd w życiu prywatnym. Polscy biznesmeni sięgają coraz częściej po markowe garnitury, takich marek jak Pierre Cardin, Vistula, Próchnik czy Bytom. Polacy odczuwają coraz większą potrzebę świadomego doboru odzieży zgodnej z obowiązującymi kanonami mody, a także wysokiej jakości tkanin w odpowiednich zestawieniach kolorystycznych. Coraz rzadziej zdarza się, że ludzie na stanowiskach kierowniczych, menedżerowie firm mają w swojej garderobie jeden wyjściowy garnitur na różne okazje. Zazwyczaj jest to kilka garniturów, kilkanaście koszul i krawatów.



Wykres 4.43. Struktura przeciętnych miesięcznych wydatków na osobę w gospodarstwach domowych w 2018 r. (w proc. wydatków ogółem)

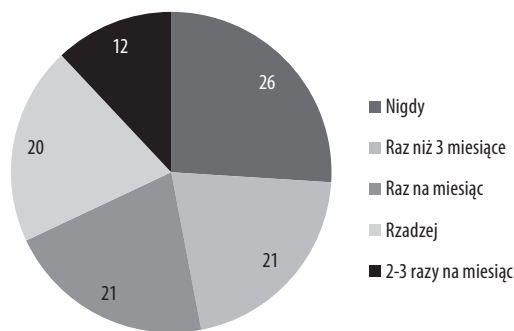
Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Woroniecka-Leciejewicz, M. Terwińska, *Preferencje konsumpcyjne a struktura wydatków gospodarstw domowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Współczesne Problemy Zarządzania” 2008, nr 1, s. 29–58, https://www.wit.edu.pl/dokumenty/wydawnictwa_naukowe/zeszyty_naukowe_WITZ_01/woroniecka-terwinska.pdf (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.44. Miejsce zakupu ubrań (w proc.)

Źródło: KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

Z badań przeprowadzonych w 2018 roku przez KPMG wynika, że Polacy w umiarkowanym stopniu interesują się modą. Najchętniej śledzą trendy mody na stronach internetowych, portalach, serwisach społecznościowych i przeglądając magazyny o modzie. Interpretacje wyników badań podano na wykresie 4.45.

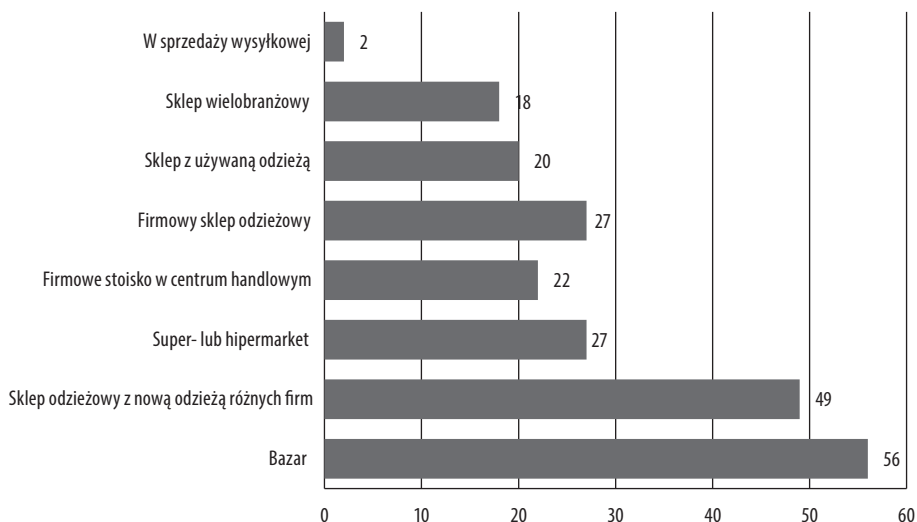


Wykres 4.45. Częstotliwość zakupu ubrań (w proc.)

Źródło: KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

Okolo 25% Polaków dokonuje zakupu odzieży dwa razy w roku, a około 27% realizuje zakupy co 2–3 miesiące. Na częstotliwość zakupów wpływ mają między innymi takie czynniki, jak wiek, wykształcenie czy rodzaj wykonywanej pracy. Osoby młode, w wieku 15–25 lat, odwiedzają punkty handlowe, kupując ubrania nawet raz w miesiącu. Starsi ludzie mają mniejsze potrzeby i oczekiwania, w związku z czym rzadziej dokonują zakupów odzieży. Wraz ze wzrostem wykształcenia częstotliwość kupowania rośnie. Z uwagi na konkurencyjne ceny starsi ludzie częściej zaopatrują się na bazarach. Szacuje się, że aż 56% Polaków odwiedza targowiska. Nową odzież różnych firm kupuje mniej niż połowa Polaków, z czego 27% respondentów w tym celu odwiedza super- lub hipermarkety. Zakupy na firmowych stoiskach w centrach handlowych preferuje 22% badanych. Produkty konkretnej marki w sklepie firmowym kupuje 27% osób. Wiek około 29 lat jest naturalną barierą, po której przekroczeniu silne zainteresowanie wcześniej preferowaną marką w istotny sposób maleje. Fascynacja marką zastępowana jest innymi praktycznymi cechami, takimi jak: chęć bycia eleganckim, zapotrzebowanie na wysoką jakość produktu czy oryginalność. Dla młodych ludzi (do 29 lat) marka jest bardzo ważna podczas dokonywania zakupów. W sklepach z używaną odzieżą kupuje 20% osób – są to znacznie częściej kobiety (28%) niż mężczyźni (11%), a także osoby starsze, po 50. roku życia. Zdecydowana większość badanych (68%) zakupu dokonuje od razu, gdy znajdzie potrzebną rzecz, choć 15% wyszukuje rzecz, którą zamierza kupić i czeka na wyprzedaż. Nieco częściej na wyprzedaż czekają kobiety (19%) niż mężczyźni (11%). Robienie zakupów ubraniowych jedynie na wyprzedażach

deklaruje 8% osób. Na wyprzedażach od czasu do czasu kupuje ponad trzy czwarte Polaków. Wydatki na ubrania kupowane na wyprzedażach 42% spośród nich pokrywa, redukując jednocześnie inne, 45% z wcześniej zaoszczędzonych pieniędzy, 1% z kredytu konsumpcyjnego³⁴.



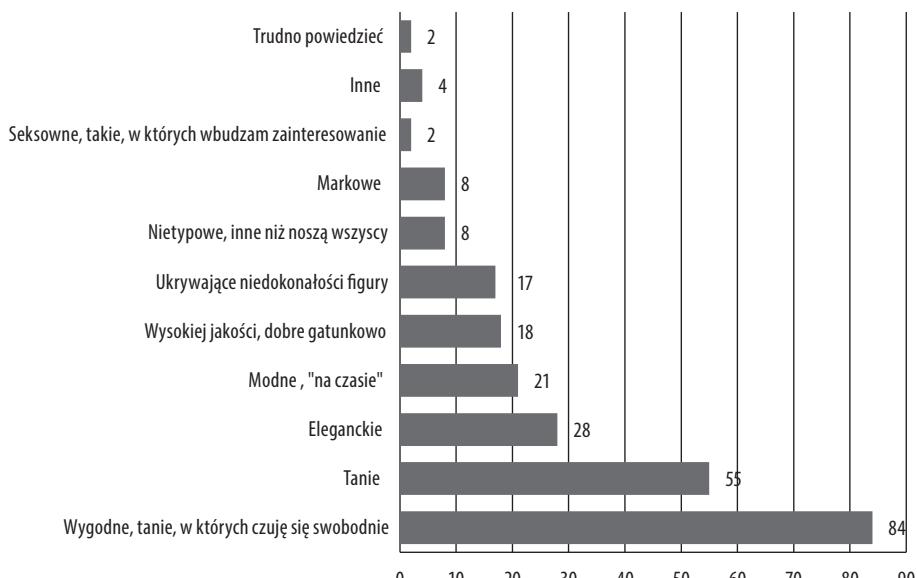
Wykres 4.46. Sprzedaż wyrobów według zwyczajów zakupowych (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie KPMG, *54% konsumentów jest w stanie zapłacić więcej za odzież lub obuwie wyprodukowane w Polsce*, 21.11.2019, <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2019/11/media-press-54-procent-konsumentow-jest-w-stanie-zap-lacic-wiecej-za-odziez-lub-obuwie-wyprodukowane-w-polsce.html> (dostęp: 7.12.2020).

Bardzo często marzenia rozmiągają się z rzeczywistością. Nie zawsze kupujemy takie ubrania, o jakich marzymy. Opinię klientów na temat najczęściej kupowanych ubrań podano na wykresie 4.47.

Po przeprowadzonych badaniach okazało się, że ponad połowa obywateli naszego kraju kupowałaby ubrania wysokiej jakości, z tkanin dobrych gatunkowo. Obecnie robi tak co piąty badany. Polacy chcą nosić ubrania modne, markowe. Chęć zrealizowania marzeń o dobrym wyglądzie, prezencji, byciu trendy, „na czasie” zwycięża niedostatki finansowe, dlatego kwestię ekonomiczną wskazało tylko 12% ankietowanych. Korekcyjna rola odzieży wskazywana była rzadziej. Ubrania seksowne, wzbudzające zachwyt płci przeciwnej wskazywane były rzadko.

34 KPMG, *Rynek mody w Polsce. Wyzwania*, listopad 2019, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/11/pl-raport-kpmg-w-polsce-pt-rynek-mody-w-polsce-2019.pdf> (dostęp: 7.12.2020).



Wykres 4.47. Jakie ubrania najczęściej kupuje Pan(i) dla siebie?

Źródło: badania własne i dane Centrum Badania Opinii Społecznej; KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).

4.3.3. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw odzieżowych

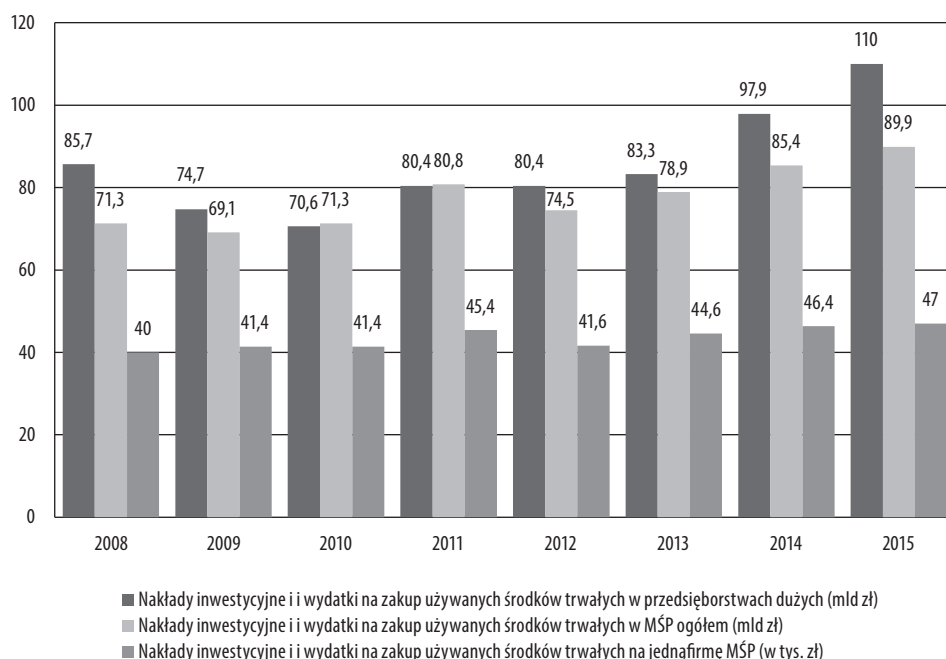
Innowacje stanowią jeden z bardzo ważnych obszarów działania, który można wykorzystać do poprawy wyników ekonomiczno-finansowych firmy. W przemyśle odzieżowym teoretycznie innowacje mogą dotyczyć:

- wykorzystania nowoczesnego sprzętu komputerowego, ułatwiającego projektowanie, konstrukcję form i szablonów, planowanie procesów produkcyjnych, sterowanie procesami logistycznym, procesem produkcyjnym, obsługą sprzedaży, rozliczeniami ekonomiczno-finansowych itp.;
- zastosowania internetu do obsługi klientów (skanery 3D, wirtualne lustra, zakupy z wirtualnym przymierzaniem itp.);
- maszyn nowej generacji, ciągów technologicznych, tkanin i materiałów tekstylnych o specyficznych właściwościach, z wykorzystaniem na przykład nanotechnologii, tekstroniki, wyrobów typu 3D, „inteligentnych” czy dostosowanych do specyficznego użytkowania;
- opracowywania nowych wzorów dla tkanin czy optymalizacji kosztów;
- zmiany dotychczasowego sposobu myślenia (poszukiwania rezerw);

- zastosowania nowoczesnych technologii wykończalniczych, przyjaznych dla środowiska, ograniczających zużycie energii, wody oraz emisję szkodliwych środków;
- produkcji specjalistycznej odzieży roboczej dla wybranych odbiorców (policja, wojsko, służby graniczne, służba zdrowia) oraz odzieży o nowych parametrach użytkowych;
- nowych technik obróbki wykończalniczej, modyfikujących powierzchnię tkaniny procesami fizykochemicznymi;
- zarządzania wiedzą i umiejętnościami;
- podniesienia kwalifikacji i kompetencji pracowników;
- realizacji szkoleń dla pracowników.

Działalność innowacyjna zależy od nakładów inwestycyjnych na nowe i używane środki trwałe.

Inwestycje w przedsiębiorstwach odzieżowych nie odbiegają od inwestycji w sektorze MŚP ogółem. Na wykresie 4.48 zaprezentowano poziom nakładów inwestycyjnych na nowe i używane środki trwałe przedsiębiorstw.

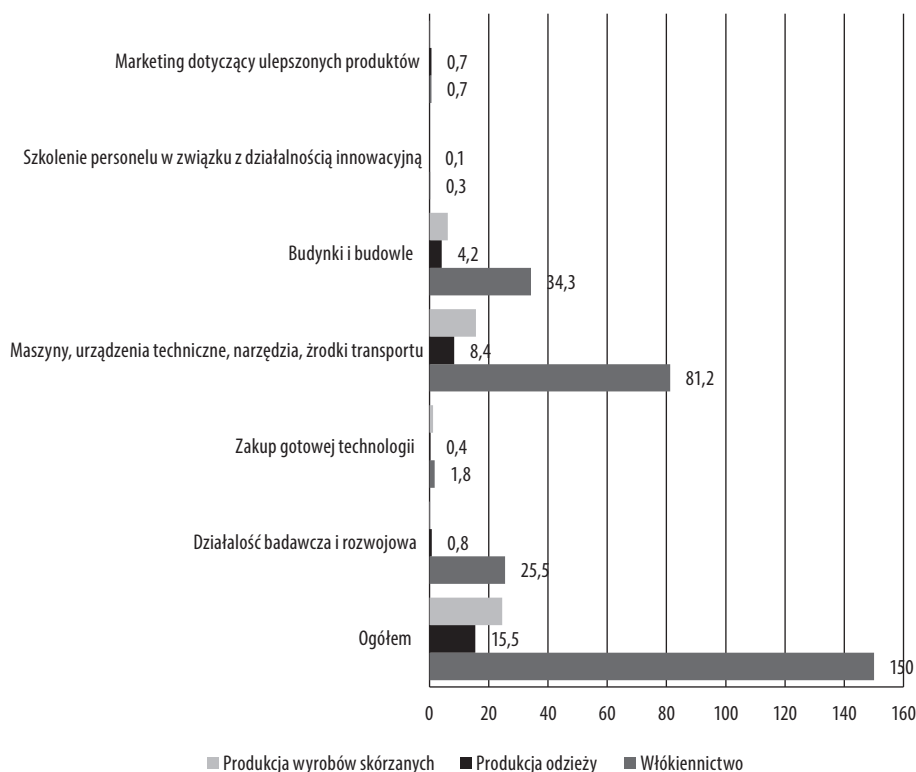


Wykres 4.48. Nakłady inwestycyjne w firmy sektora MŚP

Źródło: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Grupa Polski Fundusz Rozwoju, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, 2019, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-1> (dostęp: 2.08.2020).

Dwie trzecie nakładów inwestycyjnych MŚP pochodzi ze środków własnych, jedna piąta z kredytów i pożyczek krajowych (19,2%), a 6,4% stanowią środki ze źródeł zagranicznych. Istnieją standardy, które narzucają konieczność zgodności stosowanych technologii z najlepszą dostępną techniką (*Best Available Technologies* – BAT). Jednak zastosowanie najnowszych rozwiązań dla przeciętnej firmy z sektora MŚP jest bardzo trudne z uwagi na brak środków, wiedzy i niechęć do wprowadzania zmian.

W Polsce istnieje zapotrzebowanie na nowe rozwiązania praktyczne związane z sektorem odzieżowym. Nie wszystkie działania są możliwe do zrealizowania samodzielnie przez przedsiębiorstwa MŚP. Celowe jest generowanie programów wspierania tego sektora, między innymi poprzez zmianę przepisów prawnych i obniżanie podatków.



Wykres 4.49. Nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle w firmach powyżej 49 osób (w mld zł)

Źródło: PolskieRadio24.pl, GUS podał najnowsze dane o produkcji przemysłowej. Są powody do zadowolenia, 20.11.2020, <https://www.polskieradio24.pl/42/273/Artykul/2623993,GUS-podal-najnowsze-dane-o-produkcji-przemyslowej-Sa-powody-do-zadowolenia> (dostęp: 20.11.2020).

Z zaprezentowanych na wykresie 4.49 informacji odczytać można, że mimo dużych nakładów wynikających z kosztów zakupu maszyn, urządzeń technicznych, narzędzi, środków transportu oraz kosztów budynków i budowli, nakłady na produkcję odzieży są nieporównywalnie niskie. Są zbyt małe nawet w stosunku do relatywnie niskich nakładów przemysłu włókienniczego ogółem. Stanowią tylko około 12%. Jest to mniej niż 0,1% nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną w całym przetwórstwie przemysłowym. Obserwowane jest zjawisko niedoinwestowywania takich obszarów działalności przemysłu odzieżowego, jak badania i rozwój, marketing innowacyjnych produktów oraz zakup gotowych technologii w postaci dokumentacji i praw, szkoleń personelu związanych z działalnością innowacyjną. Ponieważ na terenie województw łódzkiego i mazowieckiego zarejestrowanych jest ponad 34% firm produkujących tekstylia i prawie 40% firm produkujących odzież, w tym regionie stworzono jednostkę modelową opartą na konsolidacji – tzw. Klaster Innowacyjnego Przemysłu i Mody³⁵. Ideą tego klastra jest powiązanie kooperacyjne w takich obszarach, jak design, produkcja, prace naukowo-badawcze, media, reklama oraz branżowe instytucje otoczenia biznesu. Efekty z konsolidacji jako procesu w przemyśle odzieżowym ostatecznie można będzie ocenić poprzez analizę wpływu działań skonsolidowanych firm na poziom wskaźników ocenowych. Konsolidacja pozwala jednak na lepsze wykorzystanie:

- maszyn (potencjału produkcyjnego, poprawa struktury parku maszyn);
- potencjału ludzkiego (optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich);
- źródeł zakupów (tańsze, lepsze, materiały nowej generacji);
- możliwości sprzedaży (sklepy, stoiska, transport, wspólna organizacja, poszerzenie asortymentu, obniżenie ryzyka niepowodzenia);
- atrybutów posiadanej marki (kontynuacja, rozwój produkcji, „standard *de facto*”);
- pomysłów (poprawa innowacyjność rozwiązań, nowe rozwiązania);
- istniejących rezerw (obniżanie kosztów, zwiększenie skali produkcji).

Wiele z działań konsolidacyjnych można zaplanować, mając doświadczenie w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi i znając realia rynku krajowego oraz rynków zagranicznych. Czynniki stymulującymi konsolidację (przesłankami dla przedsiębiorstw) są:

- operatywność działania;
- stabilność organizacji;
- świadomość potrzeby współpracy;
- chęć ciągłego doskonalenia TQM (potrzeba wdrażania filozofii);
- konieczność eliminowania marnotrawstwa, przeciążeń i niezgodności;

35 Portal organizacji pozarządowych, *Klaster Designu Innowacji i Mody*, <https://spis.ngo.pl/130371-klaster-designu-innowacji-i-mody> (dostęp: 2.08.2020).

- wola optymalizacji działań;
- szersze rozpowszechnianie informacji o możliwościach współpracy firm;
- stymulowanie lepszego współdziałania między firmami;
- kształtowanie pożądanego wizerunku, opinii, reputacji w otoczeniu;
- utrzymanie i pogłębianie zaufania;
- niwelowanie różnic pomiędzy stanem faktycznym organizacji a oczekiwaniami i wyobrażeniami otoczenia oraz doprowadzanie do wzajemnego zrozumienia korzyści z konsolidacji.

Umocnienie pozycji firm poprzez połączenie potencjałów i współpracę może być realną szansą rozwoju sektora odzieżowego. Konsolidacja firm sektora odzieżowego jest też konieczna dla zabezpieczenia przedsiębiorstw przed szybkimi, nieoczekiwanymi zmianami gospodarki rynkowej. Ważnym elementem konsolidacji jest docelowe i świadome zarządzanie marką³⁶.

W ciągu ostatnich kilku lat nastąpiła istotna poprawa jakości projektowania i produkcji poprzez tworzenie i rozbudowę wydziałów zatrudniających zdolnych, dobrze wykształconych, kreatywnych projektantów, stylistów, ekspertów od materiałów i procesów produkcyjnych. Tworzone są też komórki laboratoryjne, w których przeprowadza się badania kontrolne, ocenowe i poznawcze materiałów oraz komponentów produkcyjnych. Wyniki badań umożliwiają procesowe rozwiązywanie problemów i uzyskanie efektu sprzężenia zwrotnego pomiędzy procesem produkcyjnym a wejściem do procesu, pomiędzy wyjściem z procesu a procesem oraz pomiędzy wyjściem a wejściem do procesu. Oczekiwanym efektem tych działań jest uzyskanie zadowolenia klienta, a w konsekwencji pozytywnego wyniku ekonomiczno-finansowego. Coraz więcej firm inwestuje w nowoczesne oprogramowanie informatyczne do ściśle określonych zadań, takie jak³⁷:

- Fashion Design System – program do projektowania wyrobów (przekształca pomysły projektantów w rysunki żurnalowe, modelowe i techniczne, fotografie na prezentacje 3D, bez konieczności przeszywania wzorów);
- PDS CAD System – program do konstrukcji, stopniowania i przygotowania szablonów (najszerzej stosowany jest system CAD/CAM – wykorzystywany do tworzenia szablonów odzieżowych, ich modyfikacji, stopniowania, opracowania zoptymalizowanych układów kroju, realizacji wydruków na ploter lub kierowania ich do wykroju przez automatyczne cuttery);
- V-Stitcher System – program do komputerowego zszywania i dopasowywania wyrobów (V-Stitcher – odwzorowanie płaskich szablonów na sparametryzowanej sylwetce ludzkiej; C-Me – klient sam tworzy postać wirtualną

36 *Harvard Business Review. Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

37 M. Janicka, *Program do konstrukcji odzieżowych – dlaczego warto zainwestować?*, 27.09.2018, <https://murkydesign.pl/program-do-konstrukcji-odziezowych/> (dostęp: 2.08.2020).

i przez internet przymierza interesujące go modele; profesjonalne narzędzie do precyzyjnego pasowania odzieży stanowi jedyne oferowane obecnie komercyjne narzędzie perfekcyjnej, najbliższej oddającej rzeczywistość wizualizacji 3D, bazującej na szablonach systemu CAD);

- Product Data Manager – program do dokumentacji techniczno-technologicznej i moduł kosztorysowania (służy do sporządzania kompletnej dokumentacji produktu, ze szczegółowymi opisami, instrukcjami technologii produkcji dla krojowni, szwalni, wykończalni, danymi dotyczącymi materiałów, dodatków, rozmiarówki itp.);
- Product Cost Management – program do kalkulacji kosztów wyrobu; narzędzie do precyzyjnej, ale elastycznej kalkulacji kosztów i ich optymalizacji; dynamiczną kalkulację kosztów i cen sprzedaży można wykorzystać na przykład podczas negocjacji handlowych;
- Production Orders System – program do konstrukcji szablonów i stopniowania rozmiarów;
- Cutting Production System – program do obsługi zleceń produkcyjnych;
- InvenTex – program do obsługi zleceń krojowni;
- InvenPlan & CAM System – program do tworzenia i optymalizacji układów rozkroju (system wspomagający proces przygotowania produkcji; obsługuje funkcje konstrukcji i projektowania, pełnego stopniowania według rozmiarów, tworzenia wzorców wyrobów, umożliwia również optymalne układanie elementów w planie rozkroju);
- Product Completing System – program do kompletowania wykrojów i składników wyrobu;
- Production Flow System – system przepływu produkcji; zarządza planem i przepływem produkcji, skutkując znaczną poprawą organizacji, wydajności, jakości, redukcją kosztów oraz pełną kontrolą nad przebiegiem produkcji; obejmuje zasoby produkcyjne (maszyny i ludzi), planowanie realizacji zleceń produkcyjnych, monitorowanie produkcji w czasie rzeczywistym, przepływ informacji w systemie zintegrowanym;
- OptiTex – program do projektowania ubiorów i zarządzania rozkrojem tkanin, napisany specjalnie dla środowiska Microsoft Windows; w programie tym można wykonać między innymi:
 - digitalizację (wprowadzanie szablonów odzieżowych do pamięci komputera);
 - konstrukcję szablonów (projektant edytuje w komputerze elementy odzieży);
 - stopniowanie (dla zadanego szablonu program wykonuje rozmiarówkę);
 - wizualizację (wirtualna modelka prezentuje produkt na ekranie monitora);

- układ rozkroju (program tak dobiera ułożenie elementów wycinanych z kawałka tkaniny, aby najbardziej wydajnie wykorzystać surowiec).

Polskie firmy odzieżowe powinny stawiać na produkcję odzieży specjalnego przeznaczenia, dla ściśle określonej grupy odbiorców, która wypełni luki rynkowe w krajach Unii Europejskiej. Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw produkujących innowacyjne wyroby, dostosowane do europejskich standardów.

Poniżej podano praktyczne rozwiązania, za pomocą których następuje implementowanie wiedzy w przedsiębiorstwach, co ułatwia realizację działań. Są to:

- sieci EDI (*Electronic Data Interchange*) – narzędzie do wymiany danych biznesowych;
- *Electronic Commerce* – narzędzie do produkcji i reklamy, sprzedaży i dystrybucji produktów przez sieci teleinformatyczne;
- oprogramowanie CRM, e-CRM (*Customer Relationship Management*) – narzędzie do zarządzania stosunkami z klientami; możliwe są między innymi przeprowadzanie badań marketingowych, analiza sprzedaży, obsługa zamówień;
- oprogramowanie ERP, ERP II (*Enterprise Resources Planning*) – narzędzie do planowania zasobów oraz ich optymalizacji;
- systemy eksperckie – narzędzie do planowania, projektowania, monitorowania oraz diagnostyki;
- sztuczna inteligencja – narzędzie do poszukiwań i rozwiązywania zadań;
- sztuczne sieci neuronowe – sieci „odbijające” decyzje podejmowane przez człowieka.

Systemy informatyczne i komputery są stosowane tylko w 70% firm, z tego mniej niż połowa z nich ma dostęp do internetu. Internet służy w około 90% do zdobywania informacji ze stron WWW, a w około 70% do komunikacji przez e-mail oraz w mniejszym stopniu do ściągania plików i programów (około 45%), a także udostępniania informacji o sobie na stronach WWW (około 45%). Wspomaganie i optymalizacja działalności biznesowej wymagają wdrażania wysokiej klasy rozwiązań informatycznych. Konkretne, rozwiązane na świecie problemy dopasowywane są do indywidualnego charakteru firmy. W zakresie zaawansowanych technologii Polska zajmuje 22. miejsce w Unii Europejskiej, co powoduje, że istnieją ogromne potrzeby, między innymi w zakresie inżynierii i rozwoju stosownego oprogramowania, którego brak jest przyczyną bardzo poważnych strat w działalności biznesowej i organizacyjnej. W dzisiejszych czasach na rynku istnieje bardzo wiele programów spełniających wymagania klientów, jednak zazwyczaj oprogramowanie ogólnodostępne nie jest wystarczające. Przykładem firmy oferującej swoje usługi na rynku może być Oracle – dostawca kompleksowych rozwiązań

informatycznych. Oracle jest liderem w dziedzinie oprogramowania do zarządzania informacją. Obsługuje na świecie ponad 275 tys. klientów, w tym 98 firm z listy Fortune 100. Firma zatrudnia 56 tys. specjalistów, a jej roczny obrót wynosi ponad 14 mld dolarów. Na badania i rozwój przeznacza ponad 5 mln dolarów dziennie. Innym przykładem jest firma Comarch, będąca głównym środkowoeuropejskim dostawcą biznesowych rozwiązań IT, które kompleksowo obsługują relacje z klientami i optymalizują działalność operacyjną oraz procesy biznesowe. Comarch wyrosł na ponadnarodową sieć zatrudniającą więcej niż 2500 najwyższej klasy specjalistów w Unii Europejskiej, USA i na Bliskim Wschodzie. Na uwagę zasługują także systemy *business intelligence* tej firmy, będące aplikacjami i technologiami służącymi gromadzeniu i analizowaniu danych niezbędnych do podejmowania optymalnych decyzji.

4.3.4. Mechanizmy ochrony rynku przed nieuczciwym importem

W wielu sektorach jakość polskich produktów jest na wysokim poziomie i charakteryzują się one pięknym wzornictwem. Jednakże polscy przedsiębiorcy muszą stawić czoła napływowi taniego towaru z Chin. Od maja 2004 roku tworzenie prawa dotyczącego importu na cały obszar celny Unii Europejskiej z krajów trzecich jest możliwe tylko na szczelbu Wspólnoty. Rząd polski stracił prawo do jego samodzielnego ustanawiania. Polska aktywnie współdziała na forum unijnym w tworzeniu regulacji handlowych kształtujących zasady handlu zagranicznego Unii Europejskiej z krajami pozaunijnymi, w sposób korzystny dla polskich przedsiębiorców. Aktywnie broni zasad uczciwej konkurencji na rynku unijnym, przeciwstawiając się importowi z krajów pozaunijnych, realizowanemu na nieuczciwych zasadach. Należy zaznaczyć, że kształtowanie unijnych środków handlu zagranicznego jest decyzją całej Wspólnoty, a nie poszczególnych państw. Polska jest pełnoprawnym członkiem Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) od 1996 roku i w związku z tym powinna uwzględniać w działaniu zalecenia międzynarodowe. W działalności gospodarczej przedsiębiorstwa i ich związki, na przykład izby, zrzeszenia, mające nie tylko cele ekonomiczne, muszą stosować nakazy przewidziane w prawie dotyczącym konkurencji, co jest ważnym elementem, który należy uwzględnić w procesach konsolidacji³⁸.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju wypracowuje „reguły gry” w międzynarodowych stosunkach gospodarczych, tzn. opracowuje i wprowadza w życie wspólne zasady (wytyczne) i normy działania (standardy) w poszczególnych dziedzinach gospodarki.

38 K. Kohutek, M. Sieradzka, *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

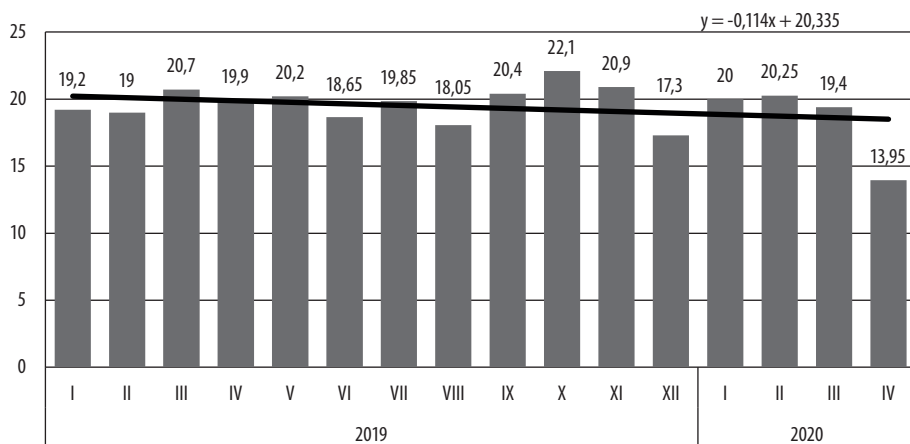
Koordinacja polityki społeczno-ekonomicznej krajów członkowskich ma na celu stymulowanie wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, rozwoju społecznego oraz międzynarodowego handlu i przepływów kapitałowych. W związku z tym OECD opracowuje wspólne zasady działania w poszczególnych dziedzinach gospodarki, które przyjmują postać zaleceń, rezolucji, deklaracji i umów. Stosuje między innymi zasadę niedyskryminacji (*non-discrimination*), klauzulę najwyższego uprzywilejowania (KNU), zasadę narodowego traktowania inwestorów zagranicznych (*national treatment*), zasadę liberalizacji (*rollback*) oraz zasadę niewprowadzania nowych ograniczeń (*standstill*).

Dzięki zaangażowaniu między innymi naszego kraju udało się wprowadzić ograniczenia importu towarów tekstylnych i odzieżowych z Chin w postaci kontyngentów ilościowych, ograniczających import do z góry określonego poziomu. Kontyngenty te zostały przywrócone w czerwcu 2005 roku na dziesięć kategorii tekstylnych najbardziej wrażliwych na negatywny wpływ zwiększającego się importu z Chin z punktu widzenia Unii Europejskiej – tkaniny bawełniane, podkoszulki, pulowery, spodnie męskie, bluzki, bielizna pościelowa, suknie, biustonosze, bielizna stołowa i kuchenna oraz przędza lniana. Jedna kategoria obejmuje od kilkunastu do kilkudziesięciu towarów. Jednocześnie należy zaznaczyć, że unijne kontyngenty ograniczające obowiązują w Polsce od dnia akcesji naszego kraju do Unii, z przerwą na okres od stycznia do maja 2005 roku, gdyż 1 stycznia 2005 roku wygasło, ustanowione 10 lat wcześniej, porozumienie w sprawie tekstyliów i odzieży WTO, które umożliwiało stosowanie takiego typu ograniczeń (liberalizacja handlu międzynarodowego).

Należy zatem zwrócić uwagę na fakt, że przed akcesją Polski do Unii Europejskiej nasz kraj nie stosował ograniczeń ilościowych w imporcie tekstyliów i odzieży (kontyngentów). Zakres towarów, na który wprowadzono w 2005 roku ograniczenia, objął w dużej mierze najbardziej wrażliwe wyroby, wnioskowane wcześniej przez Polskę do Komisji Europejskiej. Kwoty importowe zostały ustalone na lata 2005–2007. Natomiast w roku 2008 dopuszczono możliwość ustanowienia ograniczeń na podstawie artykułu 242 Raportu Grupy Roboczej w sprawie akcesji Chin do WTO. Oznacza to, że nadal istnieje możliwość zastosowania nie tylko środków wynikających ze specjalnej klauzuli ochronnej wobec Chin, ale i środków antidumpingowych i antysubwencyjnych. Nawiązując do kwestii wielkości importu tekstyliów i odzieży z Chin na obszar unijny, w tym do Polski, należy podkreślić, że dane importowe na podstawie rzeczywistych odpraw celnych wyraźnie wskazują na pozytywny wpływ zastosowanych ograniczeń importowych.

Porównanie dwóch pierwszych miesięcy 2005 roku, kiedy to nastąpiła pełna liberalizacja handlu tekstyliami i odzieżą, z pierwszymi dwoma miesiącami 2006 roku wskazuje, że import do Polski chińskich towarów objętych ograniczeniami spadł

średnio o 58%. Jest to znaczący spadek, który pozwolił polskim producentom zyskać na czasie i przeprowadzić konieczne działania restrukturyzacyjne, zmierzające do zwiększenia konkurencyjności polskich wyrobów na rynku światowym, w tym unijnym. Uchylając z dniem 1 stycznia 2005 roku system kontyngentów ograniczających wobec państw członkowskich WTO, w tym także wobec Chin, Wspólnota ustanowiła jednocześnie nadzór importu wyrobów tekstylnych i odzieżowych, tj. nadzór licencyjny wobec Chin, a także nadzór graniczny *erga omnes* (wobec wszystkich kierunków importu). Środki nadzoru importu wyrobów tekstylno-odzieżowych zostały ustanowione pod naciskiem państw członkowskich Unii Europejskiej, zainteresowanych ochroną unijnego przemysłu tekstylno-odzieżowego, w tym także Polski. W latach 2010–2016 eksport przeciętnego polskiego eksportera wyrobów odzieżowych miał trend wzrostowy. W 2017 roku nastąpił spadek, który był tak duży (17,4%), że przeciętna wartość eksportu została obniżona do poziomu z 2012 roku. Sytuacja w usługach była lepsza. Dynamikę eksportu wyrobów i usług na jednego eksportera w 2017 roku ukazano na wykresie 4.50.



Wykres 4.50. Wartość i dynamika polskiego eksportu (w mld euro)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Warto zauważyć, że 24% przychodów polskich przedsiębiorstw (w tym odzieżowych) pochodzi z eksportu. W 2017 roku spadł on w mikro- i średnich firmach.

4.4. Uzasadnienie potrzeby wdrażania działań konsolidacyjnych

Poprzez konsolidację rozumieć należy zespolenie. *Consolidatio* (od łacińskiego *consolidare* *atum*) oznacza „czynienie trwałym, umacnianie”. Powszechnie rozumiane jest³⁹:

- jako połączenie, zjednoczenie (się) – umocnienie swojej pozycji;
- ekonomicznie – jako konsolidacja długu – połączenie w jedną kilku pożyczek (kredytów) od tego samego wierzyciela w celu zmniejszenia kosztów obsługi, przeważnie z wydłużeniem okresu spłaty;
- fizjologicznie – jako konsolidacja pamięci – proces zmiany pamięci świeżej w trwałą;
- jako zespolenie (*consolidario*).

W tabeli 4.25 zaprezentowano oczekiwane efekty konsolidacji firm przemysłu odzieżowego.

Tabela 4.25. Oczekiwane efekty konsolidacji firm przemysłu odzieżowego

Cel	Zadania szczegółowe w ramach założonego celu	Sposób realizacji
Maksymalny zysk	• Dostęp do nowych i rozszerzanie istniejących rynków • Dysponowanie stosowną, lepszą ofertą sprzedaży • Zwiększanie sprzedaży (większa ilość, asortyment), w tym: zwiększanie sprzedaży przez internet • Poprawa organizacji i wzrost wydajności pracy • Utrzymanie płynności, polityka kredytowa, inwestycje • Działalność innowacyjno-wdrożeniowa	Połączenie potencjałów i możliwości, wydłużanie serii. Komplementarność asortymentu partnerów. Kompleksowa konsolidacja w różnych obszarach działania firm. Skuteczny marketing z wykorzystaniem nowoczesnych technik komunikacji.

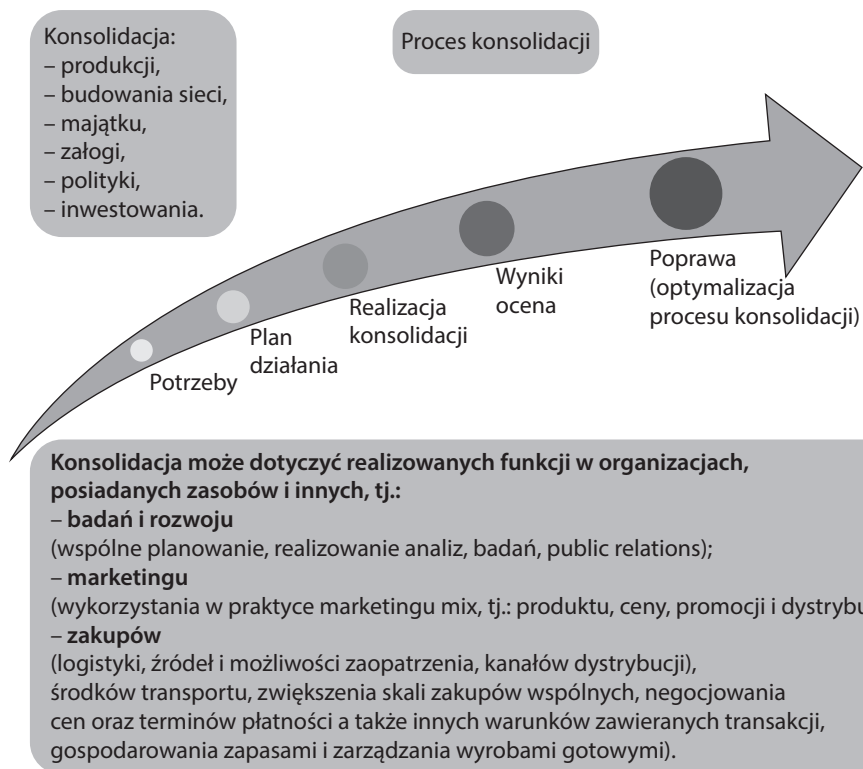
39 W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Wydawnictwo Świat Książki, Warszawa 2000; J. Bralczyk (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; G. Bannock, R. Baxter, E. Davis, *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1992; W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

Tabela 4.25 (cd.)

Cel	Zadania szczegółowe w ramach założonego celu	Sposób realizacji
Minimalne koszty	• Optymalizowanie cyklu życia wyrobów, gwarancji • Eliminacja marnotrawstwa, przeciążeń i niezgodności • Optymalizacja faz projektowania, produkcji, użytkowania • Rozsądne oraz uzasadnione technicznie, ekonomicznie i organizacyjnie zakupy (obniżanie kosztów, zapasów) • Wdrażanie programów oszczędnościowych • Wykorzystanie instrumentów zarządzania	Skuteczne wykorzystanie podejścia procesowego skonsolidowanych firm w wybranych obszarach. Wykorzystywanie instrumentów zarządzania (filozofii, metod, narzędzi). Eliminacja słabych ogniw w procesach produkcyjnych.
Optymalna jakość	• Poprawa efektywności i skuteczności działania • Optymalizacja poziomu jakości (minimalnych kosztów) • Poprawa jakości (wielokryterialna ocena jakości) • Doskonalenie działania służb obsługi klienta • Stosowanie zasady produkowania wyrobu o największej wartości po najniższych kosztach, w jak najkrótszym czasie, tzn. produktu spełniającego wymagania i oczekiwania klienta, na który jest zapotrzebowanie i który można sprzedać po atrakcyjnej cenie	Zastosowanie filozofii TQM w skonsolidowanych firmach. Przeprowadzenie badań i wytypowanie słabych ogniw według kryteriów jakości. Zastosowanie działań naprawczych. Monitorowanie procesów determinujących jakość wyrobów. Wspólne szkolenia dotyczące jakości.
Doskonalenie firmy	• Uporządkowanie zakładu (m.in. zastosowanie zasad 5S: selekcja, systematyka, sprzątnięcie, samodyscyplina i schludność oraz filozofii TQM) • Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania • Zastosowanie instrumentów zarządzania: filozofii, metod, narzędzi • Poprawa wyników firmy (końcowych) • Poprawa potencjału firmy	Zastosowanie europejskiego modelu dążenia do doskonałości <i>Business Excellence</i> . Optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Werpachowski, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

Działania konsolidacyjne są przyczynkiem do zmiany strategii firmy i uzyskania lepszych wyników ekonomiczno-finansowych. Na rysunku 4.8 przedstawiono proces konsolidacji.

**Rysunek 4.8.** Schemat procesu konsolidacji**Źródło:** opracowanie własne.

Wdrażanie działań konsolidacyjnych, niezależnie od form, liczby oraz wielkości firm, a także rodzaju działań, powinno przyczyniać się do przełamywania istniejących dla pojedynczych jednostek barier, takich jak:

- ograniczone potencjałem własnym możliwości ubieganie się o kontrakty i zlecenia;
- przepłacanie hurtownikom i detalistom za zamówione surowce do produkcji;
- brak możliwości składowania i dotarcia do klienta masowego;
- brak własnej sieci dystrybucji i sprzedaży (w kraju i za granicą);
- niedostateczne wyposażenie informatyczne i brak sprzedaży internetowej;
- brak środków i pomysłów na rozwój wyrobów i usług;
- zacofanie technologiczne (zdekapitalizowany park maszynowy);
- nieopłacalność produkcji małych serii wyrobów;
- brak potencjału ludzkiego mogącego sprostać wyzwaniom rynku;
- opóźnienie w reagowaniu na potrzeby i oczekiwania klientów;
- niska konkurencyjność własnej jednostki w stosunku do innych firm;
- brak środków na promocje i reklamę wyrobów;

- niewykorzystywanie możliwości zarabiania na produktach innych;
- strach przed podejmowaniem ryzyka w biznesie (mało środków finansowych);
- niedostrzeganie tendencji i trendów w Unii Europejskiej oraz na świecie.

W praktyce w różnych wariantach połączeń firm zaleca się stosowanie następujących działań:

- połączeń przyjaznych – fuzji (alternatywą są wrogie przejęcia);
- fuzji agresywnych, niezbędnych do realizacji strategii rozwoju (alternatywą są fuzje obronne, dla utrzymania pozycji rynkowej – dobrowolne połączenie majątku);
- wchłaniania (alternatywa to zakładanie nowych firm i nowe zależności);
- aliansów strategicznych (mniej lub bardziej sformalizowanych);
- wykorzystywania okazji rynkowych (fuzji okazyjnych, strategicznych);
- zmiany lub modyfikacji obszaru działania (obniżania podatków poza granicami);
- wykorzystywania własnych (lub obcych) możliwości inwestycyjnych;
- wykorzystywania pozycji inwestora strategicznego.

Ze względu na specyfikę przemysłu odzieżowego wzmocnienie firm poprzez działania konsolidacyjne ma duże znaczenie dla gospodarki narodowej. Cele konsolidacji firm przemysłu odzieżowego zaprezentowano w tabeli 4.26.

Tabela 4.26. Cele konsolidacji firm przemysłu odzieżowego

Lp.	Główne cele konsolidacji
1	Lepsze wykorzystanie maszyn (poprawa struktury parku maszynowego)
2	Wzrost wykorzystania potencjału ludzkiego (optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich)
3	Konsolidacja źródeł zakupów (tańsze, lepsze materiały nowej generacji)
4	Konsolidacja sprzedaży (sklepy, stoiska, transport, wspólna organizacja)
5	Poszerzanie asortymentu sprzedaży (dywersyfikacja produkcji i usług)
6	Przejęcie znanej marki (kontynuacja, powiększenie produkcji, rozwój)
7	Dywersyfikacja działalności gospodarczej (obniżanie ryzyka niepowodzenia)
8	„Standard <i>de facto</i> ” w wąskiej specjalizacji (utrzymanie wysokiej jakości i standardu)
9	Poprawienie innowacyjności wyrobów (kontynuacja i rozwój produkcji, nowe rozwiązania produktowe, organizacyjne, np. Gore-Tex)
10	Konsolidacja obniżająca koszty (możliwość zwiększenia skali produkcji)

Źródło: opracowanie własne.

Z badań własnych i przemysłów związanych ze strategiami różnych firm krajowych i zagranicznych można wyciągnąć wniosek, że celowe i zasadne jest sekwencyjne zastosowanie trzech rodzajów metod procesów konsolidacji, tj. metod z grupy pierwszej, w której nacisk położony jest na budowanie własnej marki, metod z grupy drugiej, w której nacisk położony jest na eliminowanie oporu przed

zmianami, oraz metod z grupy trzeciej, w której działania ukierunkowane są na szeroko rozumiany rozwój. W pierwszym etapie należy przeprowadzić badania według założonych kryteriów, związanych z: oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy, spełnianiem wymagań rynku (klientów), oceną własnych możliwości (również potencjalnych), długoterminową prognozą rynku, prognozą sytuacji w firmie (w zakresie techniki, technologii i organizacji pracy). Pierwszą i drugą grupę działań opisano w tabelach 4.27 i 4.28.

Tabela 4.27. Pierwsza grupa działań podejmowanych w procesach konsolidacji

Lp.	Metody wdrażania procesów konsolidacji (cele: budowanie wizerunku własnej marki; posiadanie atrakcyjnych produktów; zadbanie o stabilne rynki zbytu)
1	Zatrudnienie kreatywnych pracowników (stylistów, konstruktorów, profesjonalistów)
2	Budowanie partnerskich stosunków z kooperantami i dostawcami (niskie ceny, stabilny, wysoki poziom jakości, atrakcyjne materiały, podpisywanie wieloletnich kontraktów)
3	Ciągła poprawa, utrzymanie co najmniej optymalnego poziomu jakości wyrobów i usług
4	Umiejętności negocjacyjne, sprzedaży wyrobów z dużym zyskiem (zasady partnerstwa)
5	Stabilny i ciągły rozwój, dążenie do dobrej sytuacji ekonomiczno-finansowej
6	Umiejętność realizacji celów strategicznych (posiadanie wizji, misji i polityki jakości firmy)
7	Posiadanie własnej sieci dystrybucji towarów (umowy z odbiorcami, własne salony itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Po ukierunkowaniu firmy na realizację pierwszej grupy działań celowe i zasadne jest rozszerzenie programu o działania z grupy drugiej. Drugi etap to wybór najbardziej wartościowych obszarów, rokujących nadzieję na uzyskanie wymiernych efektów w rozsądnym czasie. Konsolidacja może dotyczyć realizowanych funkcji w organizacjach, posiadanych zasobów i innych, na przykład wyników badań i rozwoju, marketingu, zakupów, produkcji, budowania sieci sprzedaży, załogi, majątku, polityki jakości, inwestowania, aktywizowania zasobów ludzkich.

Tabela 4.28. Druga grupa działań podejmowanych w procesach konsolidacji

Lp.	Szkolenia mające na celu zmianę sposobu myślenia załogi (cele: restrukturyzacja, uzyskanie efektu załogi zaangażowanej; poprawa stanu technicznego maszyn oraz doskonalenie procesów produkcyjnych)
1	Zainwestowanie w rozbudowę potencjału i poprawę wyników
2	Optymalne wykorzystanie instrumentów do zarządzania (filozofii, metod, narzędzi)
3	Poprawa organizacji pracy, wdrażanie programu 5S oraz filozofii TQM
4	Opracowanie i wdrożenie zintegrowanych systemów zarządzania (BHP, Środowisko)
5	Poprawa efektywności, skuteczności i wydajności działania (programy oszczędnościowe)
6	Dążenie do wdrożenia modelu <i>Bussines Excellence</i> (wykorzystanie istniejących rezerw)

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci etap to między innymi przeprowadzenie badań (np. marketingowych) oraz stworzenie modelu QFD (*Quality Function Deployment*). Proces konsolidacji powinien być realizowany efektywnie i skutecznie, tj. w taki sposób, aby przy bardzo niskim poziomie zaangażowania (np. 15%) uzyskać wysokie zaangażowanie potencjału (np. 65%). Trzecią grupę działań opisano w tabeli 4.29.

Tabela 4.29. Trzecia grupa działań podejmowanych w procesach konsolidacji

Lp.	Uruchamianie sfery badań i rozwoju. Inwestowanie w ciągi technologiczne (cele: wdrażanie nowych konstrukcji; automatyzacja, robotyzacja, zakupy nowych maszyn i urządzeń)
1	Uruchamianie nowych salonów i sieci sprzedaży w kraju i za granicą
2	Inwestowanie w infrastrukturę, w środki trwałe i obrotowe
3	Radykalne zwolnienia grupowe z odprawami dla zbędnych pracowników
4	Uruchamianie własnych badań poznawczych oraz laboratoriów badawczych
5	Dywersyfikacja sfery zakupów
6	Nadmierna rozbudowa funkcji wydziałów produkcyjnych (nadmiar administracji)
7	Inne znaczące inwestycje o długim okresie zwrotu poniesionych nakładów

Źródło: opracowanie własne.

Podczas zarządzania firmą warto pamiętać o zastosowaniu podejścia procesowego, tj. reagowaniu poprzez sprzężenia zwrotne na nieprawidłowości oraz reakcje obronne załogi (opór przed zmianami i niechęć do wyzwań). Zastosowany etapowy schemat postępowania daje pozytywne rezultaty oparte na określeniu projektów i wariantów konsolidacyjnych, utrzymaniu uzyskanych efektów oraz uzyskaniu założonych rezultatów.

5. Sposoby podejścia do zarządzania firmą odzieżową na świecie

Przedsiębiorstwo oznacza zakład produkcyjny, firmę lub – szerzej – cały prowadzony biznes. Jest to zorganizowany zespół składników materialnych oraz niematerialnych, używany do prowadzenia działalności. Firma prowadzi zarobkową działalność wytwórczą, handlową, usługową, a także działalność zawodową, wykonywaną w sposób zorganizowany i ciągły. Ważnymi składnikami niematerialnymi firmy są: marka (logo i nazwa, znak towarowy), prawa własności (lokal, papiery wartościowe, a także środki pieniężne, licencje i zezwolenia, koncesje, patenty oraz inne prawa własności przemysłowej), majątkowe prawa autorskie, *know-how* oraz dokumentacja związana z prowadzeniem działalności gospodarczej. Istotnymi elementami w firmie są wiedza, umiejętności, a także doświadczenie pracowników.

5.1. Polski sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową

Polska, jako państwo europejskie, zajmuje dość odległą pozycję w rankingach wyników ekonomiczno-finansowych. Nasz udział w eksporcie to 138 756 mln dolarów (1,1% eksportu światowego), a w imporcie 162 437 mln dolarów (1,2% importu światowego). Główne cechy charakterystyczne polskiego modelu zarządzania podano w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Sposób podejścia do zarządzania w Polsce w ramach Unii Europejskiej

Zarządzanie systemowe i procesowe	Stosunek do ludzi
Określa postawy jednostek względem ważności interesów grupowych i indywidualnych. W krajach indywidualistycznych członkowie społeczeństwa postrzegają siebie jako jednostki, które same muszą zadbać o swoje interesy. Ceni się autonomię, osiągnięcia indywidualne, prywatność. Przedstawiciele kultur kolektywistycznych postrzegają siebie jako członków grupy, która identyfikuje się nimi w zamian za lojalność. Dzielą ludzi na członków grup wewnętrznych i zewnętrznych. Z grupą wewnętrzną utrzymują bliskie relacje.	- Niechęć do zatrudniania na czas nieokreślony - Ostrożność przy zwolnieniach - Propozycje pracy na części etatu oraz samozatrudniania w celu zmniejszania kosztów - Poszukiwanie taniej i dobrze wykształconej siły roboczej (niechęć do obcokrajowców) - Preferowanie ludzi młodych, bez doświadczenia - Zatrudnianie z rekomendacji i po znajomości - Nieokreślona ścieżka awansu i kariery zawodowej
Wewnętrzne negocjacje	Zarządzanie
- Stały dialog ze związkami zawodowymi - Zarządzanie partycypacyjne - Ograniczanie wpływu załogi na zarządzanie firmą	- Respekt dla innych kultur (brak wiary w sukces) - Autonomia w zarządzaniu lokalnym - Kierowanie się względami ekonomicznymi - Niechęć do innowacji i opór przed zmianami
Wykorzystywanie możliwości	Nacisk na działalność handlową
- Przenoszenie produkcji m.in. do Chin (Azji) - Import tanich komponentów i sprzedaż na rynkach europejskich wyrobów finalnych (za wysoką cenę oraz pod własną marką) - Kooperacja w zakresie konstrukcji, technologii, organizacji pracy, handlu oraz spedycji - Brak inwestycji w rozwój potencjału - Zysk poprzez działalność handlową i import	- Wykorzystywanie rezerw w ofertach handlowych - Optymalizowanie kosztów zakupu i transportu - Słaby nacisk na rozwój nowej generacji produktów i usług z Unii Europejskiej - Zmniejszanie własnych zdolności produkcyjnych (przenoszenie produkcji w celu obniżki kosztów) - Poszukiwanie partnerów handlowych
W tym:	
- Wspieranie słabszych regionów - Wspólne przedsięwzięcia - Zwiększanie stopnia integracji - Dotowanie wybranych obszarów - Lepsze wykorzystanie potencjału - Zmiany w rolnictwie (organizacyjne) - Likwidowanie przywilejów - Wzrost konkurencyjności	- Zmiany prawne (ujednoczenie prawa) - Rozwój sektora MŚP (wspieranie sektora) - Wzrost świadomości ludzi - Szkolenia i pomoc w rozwoju (B+R) - Kooperacja międzynarodowa - Rozsądne ograniczenia w imporcie - Otwarcie na nowe rynki wschodnie - Inwestowanie w sferę B+R

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Werpachowski, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

Podsumowując, można stwierdzić, że sukces w polskim modelu jest możliwy do osiągnięcia poprzez:

- uczenie się na błędach, dążenie do perfekcyjnego działania;
- ciągły trening personelu oraz przeprowadzanie planowych szkoleń;
- dostosowanie procedur pracy do sytuacji i potrzeb, standaryzację działań;
- prowadzenie treningu i rozwój personelu przez kierownictwo, tworzenie warunków pełnego wykorzystania kompetencji pracowników;
- delegowanie uprawnień, pełną decentralizację zarządzania;
- podejmowanie ryzyka;
- rutynowe rewizje procedur działania, wspieranie działań zespołowych;
- zachęcanie do eksperymentowania;
- zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy;
- zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań;
- podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych.

Wymienione wyżej czynniki są specyficzne i charakterystyczne dla polskiego modelu zarządzania. Obserwowane jest w nim zjawisko szeroko rozumianej konsolidacji. Ważniejsze cechy i zależności związane z przejęciami udziałów przedstawiono w tabeli 5.2.

Prowadząc działalność w Polsce, warto zwrócić uwagę na problemy, z jakimi boryka się rodzimy sektor MŚP i które mogą wywołać stan zagrożenia dla działalności gospodarczej. Ważniejsze czynniki ilustruje wykres 5.1.

Problemy większości firm, w tym związanych z przemysłem odzieżowym, dotyczą groźby utraty płynności finansowej. Występują także problemy wynikające z ogromnej konkurencji i braku dobrze wykształconych, kreatywnych pracowników.

Tabela 5.2. Charakterystyki procesów konsolidacji

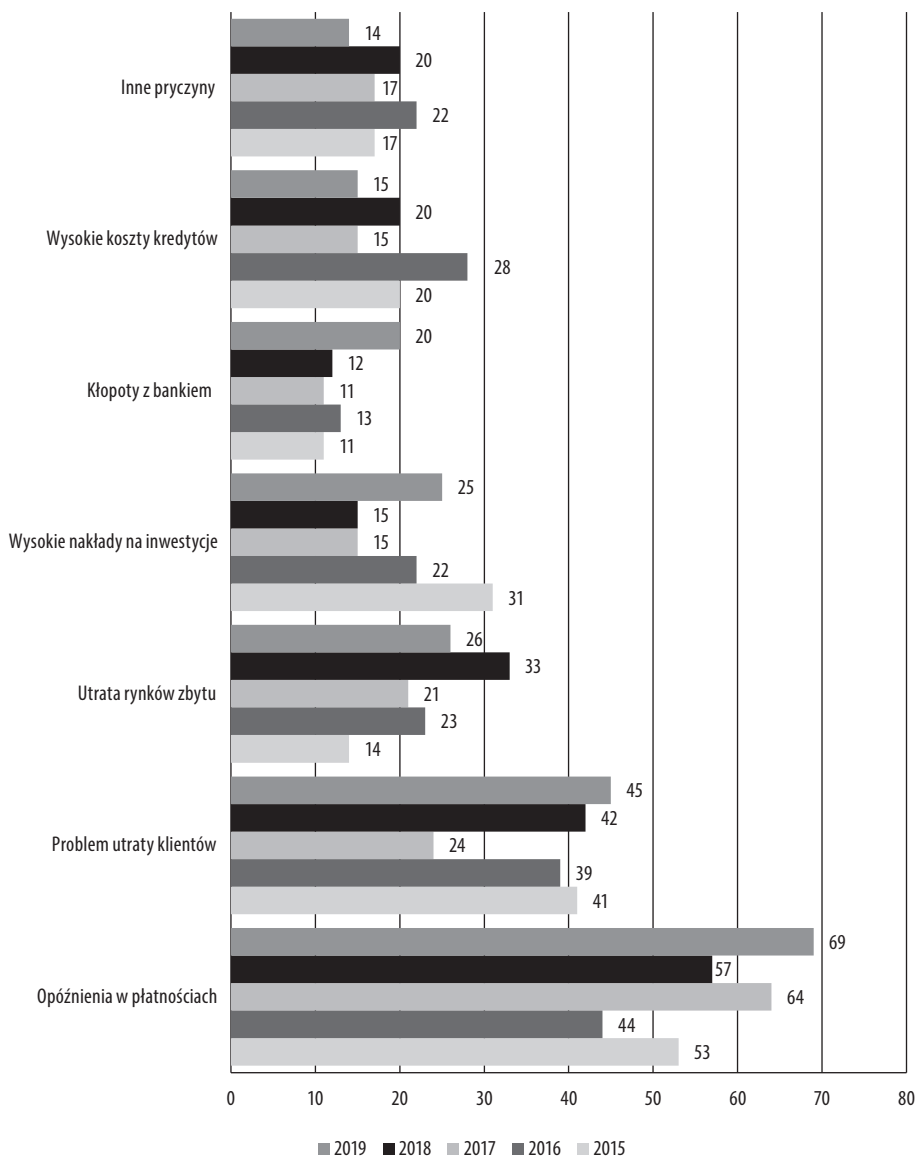
Przyjazna	Konsolidacja	Wroga
• Przygotowanie programu • Podpisanie ustaleń (porozumień) • Nabycie praw własnościowych • Realizacja połączenia (efekt synergii) • Realizacja planów strategicznych (efekty) • Fuzje lub przejęcia pakietu akcji umożliwiające kontrolę firmy		• Stopniowe wykupywanie akcji (zwiększanie puli udziałów) • Skierowanie oferty do akcjonariuszy • Podstępne przejęcie majątku • Podstępne wykupywanie jednostek udziałowych (akcji w spółce kapitałowej, udziału kapitałowego)
Fuzje i przejęcia	Alianse strategiczne	Klustry*
• Poprzez: • przeniesienie majątku, • wykupienie udziałów**, • znaczny udział kapitałowy.	• Uwzględniające: • zachowanie autonomii, • możliwość wycofania się, • dobrą wolę współpracy.	• Uwzględniające: • przedsiębiorców, • jednostki naukowe, • wyższe uczelnie, • władze publiczne.
Formy realizacji: • listy intencyjne, • umowy przedwstępne, • umowy przyrzeczenia.	Cele: • mniejsze ryzyko przedsięwzięcia, • zmniejszenie ryzyka konkurencji, • zdobycie stosownej wiedzy.	Cele: • rozwój regionalny*, • koncentracja zasobów i środków, • wdrażanie innowacji.
Skutek: • przejęcie kontroli, • nabycie prawa do kontroli, • nadzór właścicielski.	Skutek: • połączenie sił, • połączenie kompetencji, • połączenie możliwości.	Skutek: • lepsze wykorzystanie potencjału, • lepsze wykorzystanie zasobów, • optymalizacja zasobów.
Po konsolidacji tworzona jest spółka kapitałowa: • jawna, • partnerska, • komandytowa, • komandytowo-akcyjna.	Po konsolidacji powstają nowe formy współpracy: • franchising, • licencja, • wspólna produkcja, • integracja komplementarna lub audytywna.	Po konsolidacji powstają nowe formy współpracy, m.in.: • franchising, • licencja, • wspólna produkcja, • wspólna dystrybucja, • kontrakty „na życie”, • zakłady finalne. • Podział kosztów: badań, marketingu, księgowości oraz inne***.

* Dyfuzja *know-how* oraz rotacja kadr; wzrost produktywności.

** Udziały/akcje w spółce kapitałowej, udział kapitałowy w spółce osobowej.

*** Kształtowanie rynku, rozwój infrastruktury naukowej, stymulowanie przepływu wiedzy, rozwój rozbudowanych sieci produkcyjnych, zwiększanie atrakcyjności lokalizacyjnej dla inwestycji zagranicznych.

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 5.1. Tendencje i trendy w problemach związanych z działalnością gospodarczą (w proc.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Grupa Polski Fundusz Rozwoju, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, 2019, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-1> (dostęp: 2.08.2020).

5.2. Europejskie podejście do zarządzania firmą odzieżową

Kontynent europejski stanowi 7% powierzchni lądowej ogółem. W Europie jest 45 państw i 726 mln osób. Dwa państwa nie są uznawane przez ONZ, istnieje też 6 terytoriów zależnych. Główne cechy charakterystyczne dla europejskiego modelu zarządzania przedsiębiorstwem przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Europejski sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową

Zarządzanie systemowe i procesowe (docelowo)	Stosunek do ludzi
- Jednostka czy firma (stara i nowa gra) - Systemy zarządzania jakością - Zintegrowane systemy zarządzania (podstawą jest ISO 9001: 2015 i audyty) - Nacisk na spełnianie wymagań formalnych w różnych obszarach (progowych) - Modny „kurs” na czystsza produkcję oraz ochronę środowiska (fundusze Unii Europejskiej) - Dążenie do wykorzystywania funduszy unijnych, dopłaty i dotacje dla słabszych firm	- Teoretycznie istnieje wolność wyboru - Niechęć do zatrudniania na czas nieokreślony - Ostrożność przy zwolnieniach - Propozycje pracy na części etatu oraz samozatrudniania, w celu zmniejszania kosztów - Poszukiwanie taniej i dość dobrze wykształconej siły roboczej (niechęć do obcokrajowców) - Preferowanie ludzi młodych, bez doświadczenia - Zatrudnianie z rekomendacji i po znajomości - Nieokreślona ścieżka awansu i kariery zawodowej
Wewnętrzne negocjacje	Zarządzanie
- Stały dialog ze związkami zawodowymi - Partycypacyjne zarządzanie - Ograniczanie wpływu załogi na funkcjonowanie firmy i zarządzanie nią	- Respekt dla innych kultur (brak wiary w sukces) - Autonomia w zarządzaniu lokalnym - Kierowanie się względami ekonomicznymi - Niechęć do innowacji i opór przed zmianami
Wykorzystywanie możliwości	Nacisk na działalność handlową
- Przenoszenie produkcji m.in. do Chin (Azji) - Import tanich komponentów i sprzedaż na rynkach europejskich wyrobów finalnych (za wysoką cenę i pod własną marką) - Kooperacja w zakresie konstrukcji, technologii, organizacji pracy, handlu oraz spedycji - Brak inwestycji w rozwój potencjału - Zysk poprzez działalność handlową i import	- Penetrowanie atrakcyjnych nisz rynkowych - Wykorzystywanie rezerw w ofertach handlowych - Optymalizowanie kosztów zakupu i transportu - Staby nacisk na rozwój nowej generacji produktów i usług z Unii Europejskiej - Zmniejszanie własnych zdolności produkcyjnych (przenoszenie produkcji w celu obniżki kosztów) - Poszukiwanie partnerów handlowych

Źródło: opracowanie własne.

Sukces w europejskim modelu jest możliwy do osiągnięcia poprzez:

- wspieranie słabszych regionów:
 - wspólne przedsięwzięcia,
 - zwiększanie stopnia integracji,
 - dotowanie wybranych obszarów,
 - lepsze wykorzystanie potencjału,
 - zmiany w rolnictwie (organizacyjne),
 - likwidowanie przywilejów,
 - wzrost konkurencyjności;
- zmiany prawne (ujednolicenie prawa):
 - rozwój sektora MŚP (wspieranie sektora),
 - wzrost świadomości ludzi,
 - szkolenia i pomoc w rozwoju (B+R),
 - kooperację międzynarodową,
 - rozsądne ograniczenia w imporcie,
 - otwarcie na nowe rynki wschodnie,
 - inwestowanie w sferę B+R. Firmy europejskie powinny bezwzględnie na-
- stawić psychikę pracowników na:
 - uczenie się na błędach, dążenie do perfekcyjnego działania;
 - ciągły trening personelu oraz przeprowadzanie planowych szkoleń;
 - dostosowanie procedur pracy do sytuacji i potrzeb, standaryzację działań;
 - prowadzenie treningu i rozwój personelu przez kierownictwo, tworzenie warunków pełnego wykorzystania kompetencji pracowników;
 - delegowanie uprawnień, pełną decentralizację zarządzania;
 - podejmowanie ryzyka;
 - zachęcanie do eksperymentowania;
 - rutynowe rewizje procedur działania, wspieranie działań zespołowych;
 - zachęcanie do kwestionowania skuteczności pracy;
 - zachęcanie personelu do sugerowania rozwiązań;
 - podejmowanie decyzji na podstawie danych empirycznych;
 - ścisłą współpracę, realizację zadań łącznie z innymi wydziałami.

Każde syntetycznie opisane zjawisko przekłada się na wiele funkcji i zależności będących podstawą działań w gospodarce rynkowej. W branży odzieżowej w Unii Europejskiej w 2019 roku zatrudnionych było 950 tys. osób, w tym 88 tys. w Polsce (5. miejsce). W całej Unii zarejestrowanych było 123,7 tys. firm zajmujących się produkcją odzieży.

5.3. Japoński sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową

W Japonii żyje 127 293 tys. osób. W samym Tokio jest 35 676 tys. mieszkańców. Japonia jest państwem o wysokim PKB – 4671 mld dolarów, co odpowiada 38 578 dolarów na mieszkańca. Udział Japonii w wielkości eksportu to 5,4% udziału w świecie, a import to 4,7% importu światowego. W Japonii uznano za interesującą i rozwinięto tematykę ograniczania zmienności w procesach produkcyjnych. Postęp polegał na:

- „uzbrojeniu” osób nadzorujących procesy w stosowne narzędzia do sterowania jakością;
- pracy zespołowej, tj. współdziałaniu w różnych obszarach przedsiębiorstwa;
- tworzeniu atmosfery i odpowiedniej motywacji do poszukiwania usprawnień oraz modyfikacji konstrukcji, technologii i organizacji samej pracy;
- powszechnym wykorzystaniu podstawowych i uzupełniających narzędzi do sterowania jakością wyrobów oraz usług;
- modyfikowaniu systemu zarządzania w celu poprawy jakości i obniżania strat.

Model japoński bazuje na traktowaniu problemu jakości wyrobów i usług jako priorytetowego. Kultura japońska, solidność, pracowitość oraz posłuszeństwo wspomagane religią stanowią ważny element sukcesu ekonomicznego całej gospodarki. Zdobywanie wiedzy, jej rozwój i upowszechnianie to przyczynek do lepszego wykorzystania posiadanego potencjału. Główne cechy charakterystyczne dla japońskiego modelu przedstawiono w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Japoński model zarządzania

Długoterminowy wzrost, dalekosiężne myślenie	Integracja, ukierunkowanie na potencjał ludzki i partnerów
• Ciągły wzrost głównym celem strategicznym • Strategia ofensywna, nastawienie na rozwój • Korporacjonizm, ekspansja, ofensywa • Eliminowanie marnotrawstwa i innowacje • Podejście procesowe i wnioski pracownicze • Kompleksowe zaangażowanie w jakość	• Integracja jednostek z firmą (zatrudnienie) • Integracja pomiędzy realizowanymi funkcjami • Ciągłe doskonalenie działania organizacji • Osobiste zaangażowanie całego personelu • Szacunek, rzucanie wyzwań i wychowywanie • Wiara w sukces poprzez ciężką pracę i postęp

Bardzo wysoki poziom jakości, ciągłe poprawianie wyrobów i usług	Konsensus (szacunek, rzucanie wyzwań, wychowywanie)
• Adaptacja wyrobów do potrzeb klientów • Profesjonalizm działania (technika, technologia) • Umiejętność rozwiązywanie problemów • Dążenie do pełnego zadowolenia klientów • Konsekwentne działania małymi krokami • Wykorzystywanie <i>know-how</i> • Zaangażowanie i wysiłek każdego pracownika • Orientacja na proces i ciągłe doskonalenie • Stosowanie polityki ciągłego doskonalenia • Mechanizmy kontroli i doskonalenia działań • Troszczenie się o interes firmy (miejsca pracy) • Poprawa poprzez wnioski racjonalizatorskie	• Pracowitość zakorzeniona w kulturze • Sens pracy w grupie, w zespole • Podejmowanie decyzji optymalnych dla firmy • Szybkie wdrażanie podejmowanych decyzji • Właściwe komunikowanie się • Ciągłe innowacje (permanentne doskonalenie) • Uczenie pracowników i egzekwowanie wniosków racjonalizacyjnych (wdrażanie pomysłów) • Grupowe podejmowanie decyzji (praca zespołowa, efekt synergii, optymalizacja działań) • Wykorzystywanie wniosków pracowniczych • Szacunek dla przełożonych i kierownictwa

Źródło: opracowanie własne.

Dalszy sukces w japońskim modelu jest możliwy do osiągnięcia poprzez:

- stosowanie narzędzi do sterowania jakością;
- współdziałanie firm i ludzi (kooperacja);
- motywowanie odgórne do zmian;
- aktywność pracowników, tzw. kół jakości;
- wykorzystanie narzędzi do sterowania;
- elastyczność w procesach zarządzania;
- doskonalenie systemu zarządzania;
- planowanie, autentyczny wysiłek i rozwój;
- powolny awans związany z pozytywną oceną;
- systematyczne doskonalenie produktów;
- pełne i prawdziwe zaangażowanie pracowników;
- stosowanie uznanych reguł i zasad zarządzania;
- cel nadrzędny: „jakość przede wszystkim”;
- inspirowanie do realizacji zmian (kierownictwo);
- ocenianie i mobilizowanie podwładnych;
- wdrażanie programów szkoleń oraz treningów;
- stosowanie metod i narzędzi statystycznych;
- sterowanie i doskonalenie jakości bez kosztów;
- zatrudnienie do emerytury w jednej firmie;
- grupowa odpowiedzialność za jakość pracy.

5.4. Amerykański sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową

Ameryka Północna, trzeci co do wielkości kontynent, stanowi 16,2% powierzchni lądowej ogółem. Są w niej 22 państwa i 14 terytoriów zależnych. Ameryka Północna to 331 mln osób (sam Meksyk to 107 mln). Stany Zjednoczone są państwem o wysokim PKB na mieszkańca (ponad 45 tys. dolarów). Ich udział w wielkości eksportu to poziom 1 163 000 mln (9% udziału w świecie), a import to 2 017 330 mln dolarów, co stanowi 15,3% importu światowego. Główne cechy charakterystyczne amerykańskiego modelu zarządzania przedsiębiorstwem przedstawiono w tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Amerykański sposób podejścia do zarządzania

Konkurencyjność	Profesjonalizm
• Dążenie do zwiększania konkurencyjności • Poprawa zadowolenia klientów • Optymalizowanie poziomu jakości • Podejście procesowe (doskonalenie) • Intensywny rozwój w wybranych ośrodkach oraz poszukiwanie nowoczesnych rozwiązań dotyczących konstrukcji i technologii • Znaczny udział prywatnego kapitału, mocy produkcyjnych i środków • Specjalizacja w wybranych obszarach • Zawodowi kierownicy • Podejście procesowe • Systemy według standardów QS 9000 • Ograniczanie kosztów • Próby walki z kryzysem i bezrobociem • Orientacja na rezultaty (efekty działań) • Polityka dążenia do szybkiego wzrostu • Bardzo duże znaczenie biznesu oraz rachunku ekonomicznego dla kraju	• Specjalizacja (opanowane technologie) • Zawodowi kierownicy, dobra organizacja pracy, a słabsza siła robocza • Wysoki poziom techniki i technologii • Mały interwencjonizm państwowy • Poszukiwanie rezerw, m.in. cenowych • Zatrudnianie krótkoterminowe specjalistów • Indywidualne podejmowanie decyzji • Indywidualna odpowiedzialność za efekty • Potrzeba osiągnięć i spektakularnych sukcesów • Mobilność personelu (auto środkiem transportu) • Dążenie do dominacji ekonomicznej oraz politycznej i militarnej na świecie • Zlecanie przerobu uszlachetniającego innym • Wysoka specjalizacja w wybranych obszarach • Przewartościowanie majątku; droższe środki • Poszukiwanie nowatorskich rozwiązań, duże sukcesy w zakresie techniki i technologii • Innowacje i inwestowanie w rozwój

Ograniczania napływu taniej, słabej siły roboczej	Wszechobecny import z Azji
• Ograniczenia na granicach, np. Meksyk • Ograniczenia wizowe, pozbywanie się obciążeń przy zmianach polityki socjalnej • Wprowadzanie przepisów stanowych związanych z kontrolą zatrudniania tylko osób z zezwoleniem na pracę w USA • Ograniczenia międzystanowe przepływu produktów rolnych (dobra polityka rolna) • Ograniczanie świadczeń socjalnych • Jawne mechanizmy kontroli oraz sankcje	• Większość towarów na rynku USA to produkty chińskie i innych krajów z Azji oraz państw biedniejszych • Konkurencja w przemyśle, m.in. elektronicznym, motoryzacyjnym i innych • Relatywny wzrost bezrobocia (aktualnie kryzys) • Brak jednoznacznej polityki rządowej w kierunku rozwoju oraz inwestycji strategicznych • Deprecjacja wartości infrastruktury (budynki) • Stagnacja z uwagi na utrudnienia w kredytach • Mniejsza przewaga technologiczna USA

Źródło: opracowanie własne.

W związku z dużym potencjałem finansowym przemysłu amerykańskiego, a także wysokim poziomem techniki i technologii naturalny jest rozwój związany z inwestycjami, a mniejsze znaczenie ma ciągle doskonalenie i podejście procesowe.

5.5. Chiński sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową

Chiny są ogromne (9 596 961 km²) i mają ogromny potencjał ludzki (1 314 357 tys.). Obroty handlu zagranicznego wynoszą około 300 000 mln dolarów. Jak wynika z raportu PKO BP, w 2025 roku chiński rynek odzieżowy wyprzedzi amerykański i będzie największy na świecie, osiągając wartość 615 mld dolarów¹. Główne cechy charakterystyczne chińskiego modelu zarządzania przedsiębiorstwem przedstawiono w tabeli 5.6.

1 Puls Biznesu, PKO BP: w 2025 r. chiński rynek odzieżowy będzie największy na świecie, 29.11.2017, <https://www.pb.pl/pko-bp-w-2025-r-chinski-rynek-odziezowy-bedzie-najwiekszy-na-swiecie-899567> (dostęp: 20.08.2020).

Tabela 5.6. Chiński model zarządzania firmą

Natychmiastowy wzrost, dumpingowe ceny, eksport oraz dalekosiężne myślenie	Ukierunkowanie gospodarki na bardzo taną, masową produkcję, wyzysk potencjału ludzkiego, atrakcyjny obrót uszlachetniający
• Wzrost bardzo taniej produkcji, bajecznie niskie ceny, zwiększanie liczby produktów i asortymentu głównym celem strategicznym • Bardzo agresywna strategia ofensywna, pozyskiwanie i przejmowanie technologii, rozwój mocy produkcyjnych; procesy oparte na bardzo taniej sile roboczej, pełnym wykorzystaniu maszyn i urządzeń • Profesjonalne zakupy surowców niezbędnych do masowej produkcji (niskie ceny, jakość, ilość) • Wyzysk pracowników (w tym kobiet i dzieci) • Minimalne świadczenia, zbyt niski poziom życia	• Przejmowanie m.in. z Europy i USA maszyn, technologii i organizacji pracy, szybki rozwój własnego potencjału wytwórczego • Niewspółmiernie niski wartościowo wkład własny w cenie robocizny i surowców • Zwiększanie liczby klientów, poszukiwanie atrakcyjnej produkcji, ekonomiczne eliminowanie konkurentów na rynkach innych państw • Systematyczna walka o obniżanie cen, sztuczne podtrzymywanie eksportu • Brak systemów socjalnych, rent i emerytur
Optimalny poziom jakości, ciągłe obniżanie kosztów produkcji wyrobów i usług	Rzucanie wyzwań, rozszerzanie produkcji za wszelką cenę, chęć poprawy sytuacji materialnej
• Prawie „darmowa produkcja”, masowa produkcja w celu lepszego spełniania potrzeb klientów • Rozwiązywanie problemów kosztem załogi • Stosowanie zamienników, „brudnych technologii”, nieprzestrzeganie zasad BHP, ochrony środowiska • Konwencjonalne <i>know-how</i> • Orientacja na proces i pełne jego wykorzystanie • Polityka ciągłego doskonalenia wyrobów (ceny) • Podejmowanie decyzji optymalnych dla firmy	• Wyzysk zakorzeniony w kulturze • Praca zespołowa • Dążenie do spełniania wymagań formalnych • Zróżnicowanie (rozwarstwienie) społeczne • Wielki wysiłek pracowników, duża liczba godzin pracy • Efekt zadowolenia klientów pod kontrolą z zewnątrz dotyczącą przestrzegania reżimów technologicznych • Wizja zniwelowania przepaści w poziomie jakości życia poprzez pracę i wysiłek społeczny

Źródło: opracowanie własne oraz Puls Biznesu, PKO BP: w 2025 r. chiński rynek odzieżowy będzie największy na świecie, 29.11.2017, <https://www.pb.pl/pko-bp-w-2025-r-chinski-rynek-odziezowy-będzie-największy-na-swiecie-899567> (dostęp: 20.08.2020).

Sukces w chińskim modelu jest możliwy do osiągnięcia poprzez:

- dalszy wyzysk posłusznego społeczeństwa;
- bardzo niskie koszty, niskie zarobki;
- gospodarkę nastawioną na szybki rozwój;
- pozyskiwanie nowych technologii;
- politykę eksportową państwa;
- przyjmowanie produkcji z całego świata;

- dalsze doskonalenie metod wytwarzania;
- ekspansję, rozwój, strategię ofensywną;
- wykupywanie i przejmowanie firm;
- wyjazdy zagraniczne i migracje ludzi;
- inwestowanie w przemysł ciężki;
- edukację i doskonalenie pracowników;
- niską wartość pieniądza w Chinach;
- przemysł sterowany centralnie;
- aktywność w sferze B+R;
- wdrażanie innowacji i inwestycje.

Ogólnie państwa azjatyckie należą do najludniejszych na świecie. W Chinach mieszka ponad miliard mieszkańców (1,3 mld), podobne zaludnienie mają Indie (1,2 mld). Duże znaczenie gospodarcze mają takie państwa, jak Indonezja (0,23 mld), Pakistan (0,18 mld), Bangladesz (0,16 mld), Japonia (0,13 mld) czy Filipiny (0,11 mld). Według stanu na 2015 rok wartość rynku odzieży na świecie wyniosła 1,7 bln dolarów, ale według prognoz w 2025 roku wzrośnie do 2,6 bln dolarów. Stany Zjednoczone mają obecnie największy rynek odzieżowy – o wartości 315 mld dolarów. Globalny eksport odzieży miał w 2016 roku wartość 394 mld euro – liderem były Chiny, z udziałem w wysokości 34%, które w 2016 roku wyeksportowały towary warte 132 mld euro. Drugie miejsce zajął Bangladesz (7,7%), a trzecie Wietnam (5,7%). W imporcie odzieży liderem są Stany Zjednoczone (21,1%), które w 2016 roku sprowadziły produkty odzieżowe warte 76 mld euro. Drugie miejsce zajęły Niemcy (8,8%), a trzecie Japonia (blisko 6,6%).

Firmy chińskie również dążą do optymalnego wykorzystania możliwości produkcji i eksportu, a także do minimalizacji kosztów poprzez:

- osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności produktów;
- optymalizowanie oferty rynkowej, a także skracanie cyklu wytworzenia odzieży;
- uatrakcyjnianie oferty, w tym prognozowanie cech i właściwości użytkowych odzieży;
- określanie tendencji i trendów w modzie oraz prognozowanie potrzeb i oczekiwań klientów;
- ciągłe zwiększanie ilościowe i asortymentowe produkcji (maksymalne wykorzystanie zarówno potencjału ludzkiego, jak i maszyn oraz urządzeń technicznych);
- ciągłe zwiększanie i uatrakcyjnianie oferty rynkowej;
- eliminowanie marnotrawstwa, przeciążeń i niezgodności oraz maksymalne wykorzystanie pracy ludzkiej;
- eliminowanie błędów ludzkich;

- rozsądne oraz uzasadnione technicznie, ekonomicznie i organizacyjnie zakupy;
- obniżanie zapasów surowców i materiałów oraz wyrobów gotowych;
- obniżanie kosztów wytwarzania (zatrudnianie bardzo taniej siły roboczej, wzrost wydajności rzeczywistej, poprawa efektywności i skuteczności działania);
- rozwój tanich metod wytwarzania za wszelką cenę (również kosztem zanieczyszczania środowiska).

Włókiennictwo (zwłaszcza przemysł bawełniany, który stanowi 95% włókienniczej produkcji przemysłowej, oraz jedwabniczy) to tradycyjna gałąź przemysłu chińskiego. Główne ośrodki przemysłu włókienniczego to Szanghaj, Zhuzhou, Hangzhou i Scinciang. Chiny przekształciły się z eksportera surowców w eksportera wyrobów finalnych.

6. Charakterystyki przedsiębiorstw w świetle badań własnych

6.1. Sposoby weryfikacji informacji stanowiących podstawę badań

Informacje z badań porównywane były między innymi z informacjami prasowymi, danymi podanymi w internecie oraz publikacjach naukowych. Bardzo cenne okazały się wyniki rozmów bezpośrednich i kontakty osobiste w ramach różnych struktur organizacyjnych, nawiązane z fachowcami z branży, a także obserwacje zachowania i reagowania osób zbliżonych do kierownictwa. Wśród przedsiębiorstw minimalna liczebność próby może być wyliczona według wzoru:

$$N_{\min} = \frac{N_p (\alpha^2 f (1-f))}{N_p e^2 + \alpha^2 f (1-f)},$$

gdzie:

$N_{\min}$ – minimalna liczebność próby;

N_p – wielkość populacji, z której brana jest próba;

α – poziom ufności dla wyników odczytany z tablic dystrybucyj rozkładu normalnego, wynosi 1,96;

f – wielkość frakcji; ponieważ nie jest znana wielkość frakcji, w populacji przyjęto dla f wartość 0,5;

e – założony błąd maksymalny na poziomie 7%, czyli 0,07.

$$N_{\min} = \frac{13034 [1,96^2 \cdot 0,50,5]}{13034 \cdot 0,07^2 + 1,96^2 \cdot 0,5} \cong 190,277.$$

Wyniki badań opracowane zostały z wykorzystaniem programów PS IMAGO PRO 4, PS IMAGO 4, IBM SPSS Statistics. Przyjęcie wyżej wymienionych założeń dotyczących liczebności próby i okresu badań pozwoliło na wykorzystanie metod statystycznych, niezbędnych do merytorycznej oceny badanych zależności.

Do interpretacji wyników badań przy analizowanych zmiennych wspomaganych SPSS można wykorzystać:

- dla jednej zmiennej – testy: chi-kwadrat, serii losowości próby, Kołmogorowa-Smirnowa;
- dla grup zmiennych – testy: Manna-Whitneya, sumy rang Wilcozona, Wald-Wolfowitza, Kołmogorowa-Smirnowa, Mosesa dla skrajnych reakcji;
- dla wielu prób niezależnych zmiennych – test Kruskala-Wallisa i mediany;
- dla dwóch prób zależnych – testy znaków, par rangowanych znaków Wilcozona, McNemara;
- dla wielu grup zmiennych zależnych, powiązanych – testy: Friedmana, Tau Kendalla, Q Cochra.

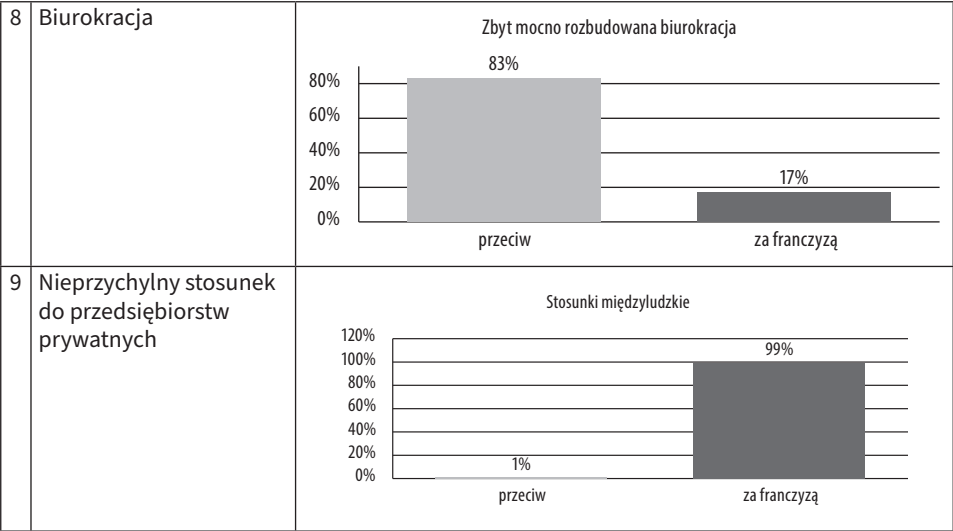
Mając wyniki badań i analizując zjawiska, można zinterpretować każdy problem i poszukać związków przyczynowo-skutkowych ułatwiających zrozumienie występujących problemów. Przyczyny braku eksportu opisano w tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Analiza przyczyn braku eksportu

1	Brak rynku zbytu za granicą	Brak rynku zbytu za granicą <table><thead><tr><th>Kategoria</th><th>Procent</th></tr></thead><tbody><tr><td>przeciw</td><td>62%</td></tr><tr><td>za francję</td><td>38%</td></tr></tbody></table>	Kategoria	Procent	przeciw	62%	za francję	38%
Kategoria	Procent							
przeciw	62%							
za francję	38%							
2	Brak potrzeby eksportu produktów ze strony kierownictwa	Brak motywacji <table><thead><tr><th>Kategoria</th><th>Procent</th></tr></thead><tbody><tr><td>przeciw</td><td>59%</td></tr><tr><td>za francję</td><td>41%</td></tr></tbody></table>	Kategoria	Procent	przeciw	59%	za francję	41%
Kategoria	Procent							
przeciw	59%							
za francję	41%							

3	Zbyt małe możliwości wytwórcze	Zbyt małe moce produkcyjne <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>przeciw</td><td>59%</td></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>41%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	przeciw	59%	za franczyzą	41%
Odpowiedź	Procent							
przeciw	59%							
za franczyzą	41%							
4	Słaby jakościowo produkt	Słaby jakościowo produkt <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>przeciw</td><td>14%</td></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>86%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	przeciw	14%	za franczyzą	86%
Odpowiedź	Procent							
przeciw	14%							
za franczyzą	86%							
5	Brak możliwości reklamowania produktu za granicą	Ograniczone możliwości finansowania reklamowania <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>przeciw</td><td>59%</td></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>41%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	przeciw	59%	za franczyzą	41%
Odpowiedź	Procent							
przeciw	59%							
za franczyzą	41%							
6	Brak wykwalifikowanej kadry	Brak wykwalifikowanych kadr <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>przeciw</td><td>82%</td></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>18%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	przeciw	82%	za franczyzą	18%
Odpowiedź	Procent							
przeciw	82%							
za franczyzą	18%							
7	Wysokie koszty zatrudniania pracowników wykwalifikowanych	Problemy z ograniczonymi kosztami <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>przeciw</td><td>85%</td></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>15%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	przeciw	85%	za franczyzą	15%
Odpowiedź	Procent							
przeciw	85%							
za franczyzą	15%							

Tabela 6.1 (cd.)



Źródło: A. Żmijewska, *Franczyza produkcyjna jako model biznesowy w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.

Za pomocą korelacji prostej można diagnozować związek pomiędzy parami zmiennych Y i X .

Jeżeli obie zmienne mają rozkład normalny, to właściwą miarą zależności korelacyjnej prostej jest współczynnik korelacji liniowej Pearsona $r(xy)$.

$$r(xy) = \frac{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n y_i^2 - \bar{y}^2\right) \left(\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \bar{x}^2\right)}} = \frac{cov(x, y)}{S(x)S(y)},$$

gdzie:

x_i, y_i – wartość korelowanych ze sobą zmiennych;
 $\bar{x}, \bar{y}$ – wartości średnie obu zmiennych; $cov(x, y)$ – kowariancja zmiennych;
 $S(x), S(y)$ – odchylenia standardowe zmiennych.

Współczynnik przyjmuje wartości z przedziału $<-1,0; 1,0>$. Ocena istotności polega na weryfikacji hipotezy zerowej, stwierdzającej brak korelacji między zmiennymi, wobec hipotezy alternatywnej, zaprzeczającej temu stwierdzeniu, czyli:

$$H_0: \rho_{ij} = 0, H_1: \rho_{ij} \neq 0,$$

gdzie ρ_{ij} to wartość współczynnika korelacji dla pełnego zbioru (populacji).

Jeżeli zmienne Y i X mają rozkład normalny i hipoteza zerowa jest prawdziwa, to statystyka t :

$$t = \frac{r(xy) - 0}{\sqrt{d_{ii}d_{jj}}} \sqrt{n-2}$$

ma rozkład t Studenta o $(n-2)$ stopniach swobody). Jeśli jej istotność nie przekracza poziomu 0,05, związek korelacyjny uznaje się za istotny. Analiza korelacji częściowej to ocena zależności między dwiema cechami przy wyeliminowaniu na nie wpływu innych cech.

$$r_{ij,s} = \frac{-d_{ij}}{\sqrt{d_{ii}d_{jj}}},$$

gdzie d_{ij} to dopełnienie algebraiczne macierzy korelacji R dla elementu (ij) tej macierzy.

Współczynnik korelacji wielorakiej definiuje wzór:

$$R_{x,y} = \sqrt{1 - \frac{\det R^*}{\det R}},$$

gdzie:

$$R^* = \begin{bmatrix} 1 & R_0^T \\ R_0 & R \end{bmatrix}$$

R – macierz korelacji zmiennych niezależnych $X_1, X_2, \dots$;

R_0 – wektor współczynników korelacji $r(xy) \in \langle 0,0; 1,0 \rangle$, określający siłę skorelowanych cech.

Ponieważ analiza korelacji pozwoliła na uzyskanie związków korelacyjnych, to można określić regułę matematyczną. Model regresji definiuje wzór

$$Y = \hat{Y} + \varepsilon,$$

gdzie $\hat{Y} = f(X_1, X_2, \dots, X_k)$, Y – zmienna zależna, X_i – zmienna niezależna.

Model regresji prostej dla zmiennej zależnej ma postać:

$$Y = \hat{Y} + \xi = \alpha X + \beta + \xi.$$

Jeśli chodzi o składnik losowy, to przyjęto następujące założenia:

- składnik losowy ma rozkład normalny o wartości średniej 0;
- wariancja składnika losowego nie jest znana, lecz stała;
- czynniki kształtujące zmienną;
- ξ nie są ze sobą powiązane.

Liniowa postać modelu występuje dla wysokiej wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona.

Test Kruskala-Wallisa

Wartość statystyki testującej ma postać:

$$\chi^2 = \frac{12}{n \cdot (n+1)} \sum_{j=1}^k \frac{(\sum_{i=1}^{n_j} r_{ij})^2}{n_j} - 3 \cdot (n+1),$$

gdzie:

k – liczba kategorii czynnika kontrolowanego;

n – liczba jednostek we wszystkich grupach łącznie;

n_j – liczba jednostek w j -tej grupie, dla $j = 1, \dots, k$;

r_{ij} – ranga nadana i -tej obserwacji zmiennej zależnej z j -tej próby.

W przypadku gdy występują rangi wiązane, t_j określa liczbę tego typu rang w każdej grupie. Statystyka testująca ma postać:

$$\chi_{ad}^2 = \frac{\chi^2}{1 - \sum_j \frac{T_j}{(n^3 - n)}},$$

gdzie $T_j = t_j^3 - t_j$.

Przy prawdziwości hipotezy zerowej statystyka testująca ma rozkład chi-kwadrat o $\nu = k - 1$ stopniach swobody. Jeżeli jej istotność kształtuje się poniżej wartości krytycznej (np. 0,05), to hipotezę o równości średnich należy odrzucić.

Test t dla dwóch średnich

Należy zbadać normalność rozkładów badanych profili. Jeżeli zmienne profilujące są silnie powiązane z kryteriami segmentacji, to różnice między profilami wyznaczonych segmentów powinny być statystycznie istotne. Badanie istotności różnic w skalach przedziałowej lub ilorazowej sprowadza się do oceny istotności różnic między wartościami średnimi. W teście porównującym dwie średnie ocenie podlega para hipotez:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2,$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2.$$

Możliwe są dwie sytuacje badawcze. Dla zmiennej profilującej o rozkładzie normalnym o identycznych wariancjach w obu segmentach statystyka testująca ma postać:

$$t = \frac{\hat{x}_1 - \hat{x}_2}{\sqrt{\frac{n_1 S_1^2 + n_2 S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}},$$

gdzie:

$\hat{x}_1, \hat{x}_2$ – wartości średnie zmiennej zależnej odpowiednio w jednym i drugim segmencie;

S_1^2, S_2^2 – wariancje zmiennej zależnej odpowiednio w jednym i drugim segmencie.

Statystyka testująca ma rozkład t-Studenta o liczbie stopni swobody $\nu = n_1 + n_2 - 1$.

Jeżeli zmienna profilująca ma rozkład normalny o różnych wariancjach w obu porównywalnych segmentach, statystyka testująca przyjmuje postać:

$$t = \frac{\hat{x}_1 - \hat{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2}{n_2 - 1}}}.$$

Wówczas statystyka testująca ma rozkład t-Studenta o liczbie stopni swobody:

$$\nu = \frac{\frac{S_1^2}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2}{n_2 - 1}]^2}{\frac{S_1^4}{(n_1 - 1)^3} + \frac{S_2^4}{(n_2 - 1)^3}}.$$

Sprawdzenie założenia o homogeniczności wariancji rozkładu zmiennej profilującej w każdym z wyróżnionych segmentów można przeprowadzić za pomocą testu Levene'a. W teście tym ocenie podlega para hipotez:

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2,$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2.$$

Wartość statystyki testującej wyznaczana jest według wzoru:

$$F = \frac{(n-2) \sum_{i=1}^k n_i (\bar{z}_i - \bar{z})^2}{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{n_i} (z_{ij} - \bar{z}_i)^2 n_i},$$

gdzie $z_{ij} = |x_{ij} - \bar{x}_i|$, $\bar{z}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} z_{ij}}{n_i}$.

Statystyka ma rozkład F o liczbie stopni swobody $v_1 = 1$ i $v_2 = n - 1$.

Jeżeli istotność przekracza poziom 0,05, to założenie o homogeniczności wariancji można uznać za zachowane i wracamy do pierwszej reguły. Dla poziomu poniżej 0,05 założenie o homogeniczności wariancji jest nieprawdziwe i obowiązuje druga reguła.

W tabeli 6.2 zaprezentowano modele biznesu możliwe do zastosowania w branży odzieżowej.

Tabela 6.2. Teoretyczne modele biznesu możliwe do zastosowania w branży odzieżowej

1. Korzyści dla klienta					
Materialne			Emocjonalne		
Duże	Średnie	Małe	Znaczne	Średnie	Znikome
(dobra jakość za rozsądną cenę)			(dobry produkt, satysfakcja aktualna i przyszła)		
2. Relacje transakcyjne					
Z uczestnikami łańcucha dostaw (wpływ na klientów)			Bez uczestników łańcucha dostaw (wpływ na klientów)		
Zakupy	Proces produkcji	Sprzedaż	Brak relacji	Słaby kontakt	Ścisła współpraca
(dobra współpraca z kooperantami, dostawcami)			(brak współpracy z łańcuchem dostaw, nastawienie tylko na klienta)		
3. Przyjęta strategia					
Ofensywna			Defensywna		
Przetwarzanie, rozwój	Ekspansja	Główna rola – zmiany	Postawa bierna	Znikoma aktywność	Z nurtem zmian
(nastawienie na rozwój i ekspansję)			(nastawienie na utrzymanie <i>status quo</i> i stagnację)		
4. Możliwość przechwytywania wartości w łańcuchu					
Rozwój własnej sieci sprzedaży produktów			Utrzymanie stanu obecnego bez własnej sieci sprzedaży		
Znaczny rozwój sieci	Średni rozwój sieci	Słaby rozwój sieci	Brak aktywności	Umiarkowane działania	Słaba skuteczność

5. Opanowanie czynników sukcesu (pozycjonowanie firmy na podstawie logistyki, handlu, produkcji)					
Wysokie			Niskie		
Bez znacznych efektów	Średnie efekty utylitarne	Małe efekty utylitarne	Próby bez powodzenia	Nadzieja na sukces	Początki zmian
6. Ocena zdolności do aliansów strategicznych					
Jako franczyzodawcy			Jako franczyzobiorcy		
Znaczny potencjał	Średni potencjał	Mały potencjał	Chętni do działania	Średni poziom chęci	Niezdecydowani
7. Długość łańcucha wartości					
Krótki łańcuch wartości			Długi łańcuch wartości		
Sprzedaż bezpośrednia	Sprzedaż do hurtowni	Sprzedaż do sklepów	Hurtownie	Hurtownie i sklepy	Dużo sklepów
8. Posiadanie zasobów w firmie (możliwość uzyskania przewagi strategicznej poprzez zasoby)					
Finansowe			Unikatowe		
Środki na rozwój	Środki na działalność	Niski poziom środków	Maszyny i sprzęt	Technologie	Specjaliści
9. Rodzaje przewagi konkurencyjnej (możliwość uzyskania przewagi strategicznej poprzez zasoby)					
Kosztowa (kooperacja)			Rynek zbytu produktów		
Konkurencyjne ceny	Kontrakty na życie	Świetne zaopatrzenie	Umowy wieloletnie	Okresowe zamówienia	Zainteresowanie klientów
10. Marka własna i franczyzodawcy (budowanie własnej marki)					
Działalność pod własną marką			Działania pod marką franczyzodawcy		
Intensywny rozwój marki	Średnia aktywność marki	Marka nie jest ważna	Praca na „inną markę”	Częściowo „inna marka”	Marka bez znaczenia
11. Wiedza o rynku (możliwość rozwoju poprzez eksport)					
Rynek krajowy			Rynki zagraniczne		
Popyt	Podaż	Koszty/ Warunki	Popyt	Podaż	Koszty/ Warunki
12. Kompetencje menedżerskie (możliwość uzyskania przewagi strategicznej poprzez kompetencje menedżerskie)					
Rynek krajowy			Rynki zagraniczne		
Popyt krajowy	Podaż krajowa	Koszty/ Warunki	Popyt zagraniczny	Podaż zagraniczna	Koszty/ Warunki
13. Nowoczesne zarządzanie (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie)					
Spełnianie wymagań Unii Europejskiej			Bez spełniania wymagań Unii Europejskiej		
Systemy zintegrowane	Podjęcie procesowe	Ciągłe doskonalenie	Podjęcie procesowe	Ciągłe doskonalenie	Działania innowacyjne
14. Zaawansowane technologie (możliwość uzyskania przewagi technologicznej)					
Rynek krajowy			Rynki zagraniczne		
Nowoczesny park	Podaż	Koszty/ Warunki	Popyt	Podaż	Koszty/ Warunki

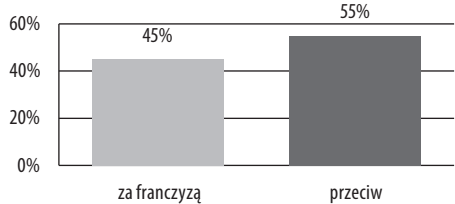
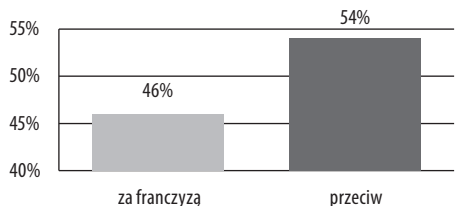
Tabela 6.2 (cd.)

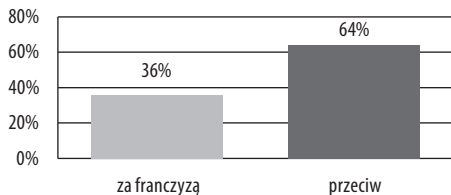
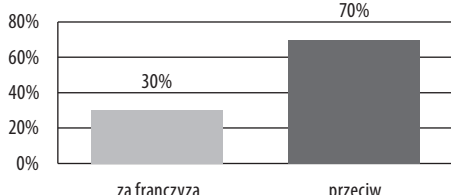
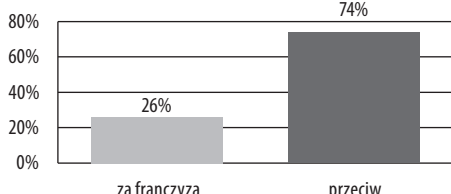
15. Wyroby i usługi źródłem dochodów (możliwość zarabiania poprzez produkcję i świadczenie usług)					
Rynek krajowy			Rynki zagraniczne		
Sprzedaż krajowa	Podaż	Koszty/Warunki	Sprzedaż zagraniczna	Podaż	Koszty/Warunki
16. Posiadanie infrastruktury (możliwość zarabiania poprzez produkcję i świadczenie usług)					
Infrastruktura własna			Konieczność inwestowania w infrastrukturę		
Budynki, hale, magazyny	Własna logistyka, sprzęt	Sieć punktów sprzedaży	Duże inwestycje	Średni poziom inwestycji	Sklepy fabryczne
Kompleksowa ocena firm					
Kryterium TAK			Kryterium NIE		
Zdecydowanie tak	Średnio na tak	Możliwość na tak	Zdecydowanie nie	Średnio na nie	Możliwość na nie

Źródło: wyniki badań własnych.

W tabeli 6.3 zestawiono opinie na temat franczyzy w podstawowych fazach rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 6.3. Opinie na temat franczyzy w podstawowych fazach rozwoju przedsiębiorstwa

<i>Existence</i> (powstanie)	 60% 40% 20% 0% 45% 55% za franczyzą przeciw	Faza otwartości na działania innowacyjne. Relatywnie duża liczba firm zainteresowanych franczyzą produkcyjną (45%). Pesymizm związany z powstawaniem biznesu powoduje aż 55-procentowy udział przeciwników.
<i>Survival</i> (przetrwanie)	 55% 50% 45% 40% 46% 54% za franczyzą przeciw	Faza charakterystyczna dla większości przedsiębiorstw. Najwyższa świadomość możliwości korzyści, jakie daje franczyza produkcyjna (46%). Pomimo stagnacji relatywnie duży jest sprzeciw firm (54%) dla tej formy ukierunkowania strategii.

Success (sukces)	 <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>36%</td></tr><tr><td>przeciw</td><td>64%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	za franczyzą	36%	przeciw	64%	Faza sukcesu pozwala na uzyskanie pewności lub wiary w jego utrzymanie. Stąd tylko 36-procentowy udział zwolenników franczyzy i bardzo duży (64%) poziom sprzeciwu. Firmy nie są również zainteresowane udzielaniem wsparcia innym podmiotom gospodarczym jako franczyzodawcy.
Odpowiedź	Procent							
za franczyzą	36%							
przeciw	64%							
Take off (wzrost)	 <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>30%</td></tr><tr><td>przeciw</td><td>70%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	za franczyzą	30%	przeciw	70%	Cechą charakterystyczną firm w tej fazie jest optymizm i pewność, że w biznesie będzie coraz lepiej. Przekłada się to na relatywnie niskie zainteresowanie franczyzą (30%) przy dużym dominującym sprzeciwie (70%).
Odpowiedź	Procent							
za franczyzą	30%							
przeciw	70%							
Resource maturity (dojrzałość)	 <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Procent</th></tr><tr><td>za franczyzą</td><td>26%</td></tr><tr><td>przeciw</td><td>74%</td></tr></table>	Odpowiedź	Procent	za franczyzą	26%	przeciw	74%	Firmy w fazie dojrzałości negują ideę pomocy innym. Aż 74% przeciwników udzielenia franczyzy produkcyjnej. Najniższy udział (26%) zwolenników franczyzy. Faza stabilizacji i chęci kontynuowania działalności bez jakichkolwiek zmian. Typowa postawa stagnacji w działaniach.
Odpowiedź	Procent							
za franczyzą	26%							
przeciw	74%							

Źródło: badania własne.

Największe zainteresowanie i otwartość na franczyzę produkcyjną zanotowano wśród przedstawicieli przedsiębiorstw, które są w fazie powstawania (45%). Najmniejsze zainteresowanie tym modelem biznesu wykazali przedstawiciele firm będących w fazie dojrzałości, z ugruntowaną pozycją na rynku – zwłaszcza w sytuacji, kiedy to ich przedsiębiorstwo pełniłoby rolę franczyzodawcy.

6.2. Ocena stosowanych modeli biznesowych w branży odzieżowej

6.2.1. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa

Podstawową koncepcją zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla akcjonariuszy (*Shareholder Value* – SHV). Wpływ na różne koncepcje miały prace takich autorów, jak F. Modigliani, H.N. Marovitz, M.H. Miller oraz W.F. Sharp. Kluczowe było także opracowanie modelu CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Przełomem dla koncepcji zarządzania wartością dla akcjonariuszy było wydanie przez A. Rappaporta książki pt. *Creating Shareholder Value*¹. W praktyce od końca lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku dbano głównie o wzrost wartości firmy, co związane było z faktem, że tworzenie wartości nabierało dla akcjonariuszy szczególnego znaczenia². Obecnie bierze się pod uwagę również zrównoważony rozwój oraz zarządzanie przez wiedzę i budowanie wzajemnego zaufania. U podstaw koncepcji *Value Based Management* – VBM (zysk, marża, wielkość sprzedaży) oraz kategorii, które zyskały na znaczeniu wraz z rozwojem rynków kapitałowych i wymaganiami akcjonariuszy (cena akcji czy wartość wypłacanej dywidendy) leży naturalna konieczność ciągłego zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Ostatecznie te decyzje mogą prowadzić do zmian na rynkach akcji, mierzonych w długich okresach³. Podstawą koncepcji VBM jest założenie maksymalizacji wartości i efektywności działalności przedsiębiorstwa. Koncentrowanie się na przepływach gotówki w długim okresie stanowi treść modelu polityki zwiększania wartości dla akcjonariuszy⁴.

6.2.2. Elementy oceniające model biznesowy

Oceniając model biznesowy, można zastosować różne metody. Metoda to świadomy i celowy sposób działania, zmierzający do rozwiązania danego problemu w skończonej liczbie kroków. Ponieważ model biznesowy dotyczy firm branży odzieżowej, w pierwszym etapie należy uwzględnić warianty oceny samych firm. Zmiany w działaniu powinny być ukierunkowane przede wszystkim na poprawę

1 B. Bujak, *The art of IT, czyli o zarządzaniu IT*, <http://www.tco.pl/2013/06/a-moze-zaradza-nie-wartoscia.html> (dostęp: 7.01.2021).

2 A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menedżera i inwestora*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 1999, s. 2.

3 Tamże.

4 Tamże, s. 5.

jakości wyrobów i usług, co powinno korzystnie wpłynąć na wyniki ekonomiczno-finansowe samej firmy. Model biznesowy można ocenić na przykład poprzez analizy:

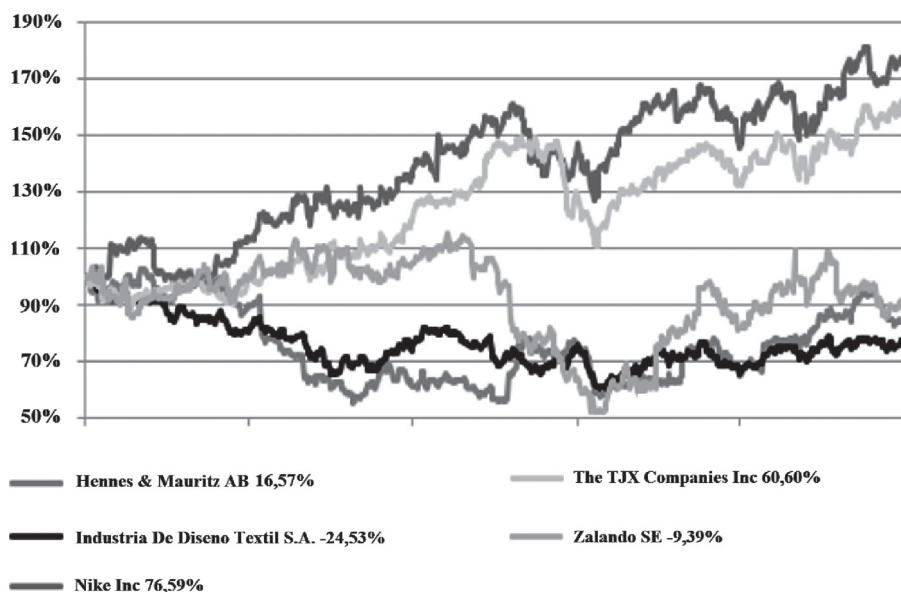
- rentowności (działalności operacyjnej, rentowności netto i brutto, rentowności kapitału własnego ROE, aktywów ROA i rentowności operacyjnej aktywów);
- zadłużenia (ogólnego, długoterminowego, zobowiązań kapitałami własnymi, rzeczowymi aktywami trwałymi, pokrycia zobowiązań kapitałami stałymi);
- płynności (bieżącej płynności szybkiej, pokrycia zobowiązań należnościami, udziału kapitału pracującego w aktywach, kapitału pracującego w dniach obrotu);
- aktywności (obrotowości aktywów, aktywów trwałych, ściągальności należności, spłaty zobowiązań, rotacji zapasów, cyklu konwersji gotówki).

Inne kryteria dotyczą:

- oceny potencjału firmy i jej wyników, z uwzględnieniem między innymi:
 - przywództwa, pracowników, polityki i strategii, partnerstwa i zasobów oraz procesów,
 - wyników kluczowych firmy wraz z oceną według perspektywy klientów, pracowników, a także społeczeństwa;
- oceny poziomu rozwoju firmy (identyfikacji etapów doskonalenia przedsiębiorstwa);
- oceny sposobów i warunków podejmowania decyzji w sprawie franczyzy produkcyjnej oraz identyfikacji czynników mających wpływ na samą decyzję;
- analizy SWOT (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia dla firm w kontekście decyzji o franczyzie produkcyjnej);
- oceny wdrożenia systemów zintegrowanych, na przykład systemu HACCP;
- cyklu życia wyrobu (powstanie, wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, schyłek);
- realizacji zaleceń (polityki jakości, celów strategicznych, wizji i misji dla biznesu);
- sposobów doskonalenia firmy (podejście systemowe, procesowe i ciągle doskonalenie);
- gospodarowania kapitałem ludzkim;
- zaangażowania potencjału ludzkiego w program doskonalenia;
- poprawy efektywności, skuteczności i wydajności;
- realizacji celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych;
- oceny szczebli kierowania;
- umiejętności kierownictwa firmy;
- zastosowania sposobów poprawy efektywności, skuteczności i wydajności pracy.

6.3. Znane firmy odzieżowe na świecie i ich strategie biznesowe

Amerykański magazyn „Forbes” opublikował ranking największych firm świata. Kryteriami oceny były między innymi zyski, przychody, aktywa oraz wartość rynkowa.



Wykres 6.1. Informacje na temat spółek odzieżowych

Źródło: Forbes, *Największe firmy odzieżowe świata 2017*, 31.05.2017, <https://www.forbes.pl/rankingi/najwieksze-firmy-odziezowe-swiata-ranking-forbesa-2017-global-2000/cvqs7jk#:~:text=Najwi%C4%99ksze%20firmy%20odzie%C5%BCowe%20%C5%9Bwiata%202017&text=Christian%20Dior%2C%20Nike%20i%20Inditex,utrzyma%C5%82%20dzi%C4%99ki%20doskona%C5%82ym%20wynikom%20finansowym> (dostęp 2.12.2019).

Francuski dom mody Dior jest na pierwszym miejscu w zestawieniu Global 2000 największych firm odzieżowych świata i na 189. pozycji w zestawieniu ogólnym. Przychody producenta luksusowej odzieży i akcesoriów w 2017 roku wynosiły 4366 mln euro z zyskiem netto 2259 mln euro. W kwietniu 2017 roku koncern Louis Vuitton Moët Hennessy kupił 26% udziałów w firmie Dior za kwotę 13,2 mld dolarów. Przychody firmy Dior systematycznie rosną. W 2018 roku zysk netto wynosił 1368 mln euro, w 2019 wzrósł do poziomu 1621 mln euro. Rok 2020, mimo pandemii COVID-19, firma zakończyła z zyskiem netto na poziomie 203 mln euro.

Na drugim miejscu uplasowała się powstała w 1964 roku firma Nike, która zatrudnia 60 tys. osób. W rankingu globalnym znalazła się na 249. pozycji. Przedsiębiorstwo Nike Inc. zleca produkcję swoich wyrobów, takich jak obuwie, odzież i akcesoria sportowe, w najuboższych krajach świata. W 2020 roku przychody firmy były na poziomie 37403 mln dolarów, a zysk netto wynosił 2539 mln dolarów.

Na trzecim miejscu największych firm odzieżowych świata według „Forbsa” znajduje się hiszpańska firma Inditex. Najbardziej znaną międzynarodową marką tego koncernu jest Zara. W zestawieniu ogólnym grupa Industria de Diseno Textil (Inditex) zajęła 276. pozycję. Obszarem jej działania jest projektowanie, dystrybucja i sprzedaż we własnej sieci sklepów. Oprócz Zary grupa ta jest właścicielem takich marek, jak Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterque. Przychody Inditexu wyniosły w 2018 roku ponad 25 mld dolarów, a zysk 2 mld dolarów. Inditex sprzedaje na 202 rynkach, wykorzystując między innymi platformę internetową, oraz przez 7000 sklepów na 96 rynkach. Na rysunku 6.1 przedstawiono sposób działania współczesnej organizacji (z pojęciami dotyczącymi zarządzania).



Rysunek 6.1. Pojęcia i zależności opisujące działanie firmy odzieżowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Werpachowski, *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

Każda firma powinna mieć wizję biznesu, misję do spełnienia i politykę jakości. Założone cele strategiczne przekładają się na poziom taktyczny i zarządzanie operacyjne. Zarządzający powinni odczuwać potrzebę dążenia do doskonałości (*Business Excellence*).

6.4. Znane krajowe firmy odzieżowe i ich strategie biznesowe

Oprócz dużych firm na uwagę zasługują również małe przedsiębiorstwa, związane z pokoleniem młodych projektantów, znanych zarówno na rynku krajowym, jak i poza granicami Polski. Można wymienić tu między innymi takie nazwiska, jak Dawid Woliński, Paprocki & Brzozowski, Gosia Baczyńska, Viola Piekut, Ewa Minge, Kamil Owczarek i Gilbert Lach (Bohoboco), Mariusz Przybylski, Łukasz Jemioł, Maciej Zień, Joanna Przetakiewicz, Lidia Kalita, Magda Butrym, Natalia Maczek, Tomek Wirski i wielu innych (patrz załącznik). Analizując znane krajowe firmy odzieżowe, trudno doszukać się prawidłowości i charakterystycznych, określonych zasad stosowania strategii biznesowych.

6.5. Badanie wizerunku i kierunki poprawy wyników firm

Według J. Altkorna tożsamość firmy to zestaw podstawowych cech wyróżniających daną firmę od innych graczy funkcjonujących na rynku⁵. Oznacza to, że firma, przedsiębiorstwo czy organizacja oceniają swoje atrybuty i na ich podstawie starają się pozycjonować względem konkurencji. Ważny jest również wizerunek firmy, który można zdefiniować poprzez wizję dla biznesu, misję, strategię oraz przyjętą politykę jakości. Elementy te tworzą image firmy wynikający z filozofii, historii oraz kultury organizacji. Istotny jest także styl kierowania i zachowanie się pracowników, które postrzegają klienci, z którymi się identyfikują oraz wyrażają swój stosunek emocjonalny⁶. Zaleca się przeprowadzenie badań wizerunku i wyników etapowo. W pierwszym etapie należy przeprowadzić badania według założonych kryteriów związanych z:

- oceną sytuacji ekonomiczno-finansowej;
- spełnianiem wymagań rynku (klientów);
- posiadanymi możliwościami;
- długoterminową prognozą (czasową) popytu ogółem;
- prognozą sytuacji w firmie (przewidywaniem zmian).

Drugi etap to wybór najbardziej wartościowych obszarów, rokujących nadzieję na uzyskanie wymiernych efektów w rozsądnym czasie. Analiza może dotyczyć realizowanych funkcji w organizacjach, posiadanych zasobów, a także badań

5 J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.

6 J. Penc, *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Serwis” 1998, nr 4, s. 4–9.

i rozwoju, marketingu, zakupów, produkcji, budowania sieci sprzedaży, załogi, majątku, polityki jakości, inwestowania, aktywizowania zasobów ludzkich.

Trzeci etap to przeprowadzenie badań (m.in. marketingowych) oraz stworzenie modelu QFD. Proces powinien być zrealizowany efektywnie i skutecznie, tj. w taki sposób, aby przy bardzo niskim poziomie zaangażowania potencjału (np. 15%) uzyskać wysokie efekty (np. 65%).

Czwarty etap dotyczy właściwego ukierunkowania działań. Nie bez znaczenia jest praca polegająca na szkoleniach, spotkaniach i tworzeniu właściwego klimatu do zmian. Równolegle grupy ekspertów badają, analizują i przygotowują informacje niezbędne do podejmowania optymalnych decyzji w odpowiednim czasie.

Etap piąty polega na monitorowaniu procesu, między innymi: zastosowaniu podejścia procesowego, tj. reagowania poprzez sprzężenia zwrotne na nieprawidłowości oraz reakcje obronne załogi (opór przed zmianami i niechęć do wyzwań).

Głównymi celami badań i oceny wizerunku jest stworzenie programu dążącego do lepszego wykorzystania:

- maszyn (potencjału produkcyjnego, poprawy struktury parku);
- potencjału ludzkiego (optymalnego wykorzystania zasobów ludzkich);
- źródeł zakupów (tańszych, lepszych materiałów nowej generacji);
- możliwości sprzedaży (sklepów, stoisk, transportu, wspólnej organizacji, poszerzenia asortymentu, obniżenia ryzyka niepowodzenia);
- atrybutów posiadanej marki (kontynuacji, rozwoju produkcji, „standardu *de facto*”);
- pomysłów (poprawiających innowacyjność rozwiązań, nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań);
- istniejących rezerw (obniżania kosztów, zwiększenia skali produkcji, optymalizacji jakości).

Oceniając zyski, warto przeanalizować możliwości:

- pozyskiwania nowych i rozszerzania istniejących rynków;
- dysponowania stosowną ofertą (ilość, asortyment);
- zwiększenia sprzedaży (więcej, taniej, lepiej);
- wzrostu wydajności pracy oraz eliminowania słabych ogniw;
- utrzymania płynności finansowej firmy;
- stosowania dźwigni finansowych, kredytów kupieckich itp.;
- wdrażania programów oszczędnościowych;
- wdrażania programów lojalnościowych;
- budowania *public relations*;
- wykorzystania pozycji firmy i marki na rynku.

Przy ocenie procesu i optymalizacji kosztów warto z kolei zadbać o:

- rozsądny i nowoczesny marketing;

- optymalizowanie cyklu życia wyrobów (gwarancja);
- optymalizowanie oferty rynkowej (ilościowo i asortymentowo);
- eliminowanie marnotrawstwa, przeciążeń i niezgodności;
- eliminowanie błędów ludzkich;
- optymalizowanie faz projektowania i produkcji wyrobów;
- rozsądne oraz uzasadnione zakupy, logistykę, jakość, płatności;
- obniżanie zapasów (surowców i materiałów, części zamiennych);
- obniżanie kosztów wytwarzania;
- rozwój przyjaznych dla środowiska, tanich i bezpiecznych metod wytwarzania.

Ocena sposobów doskonalenia poziomu jakości i wdrażania sposobów doskonalenia zarządzania pozwala na:

- wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania jakością;
- poprawę efektywności i skuteczności działania;
- optymalizowanie poziomu jakości;
- wykorzystywanie działań prewencyjnych do optymalizacji;
- poprawę atrakcyjności wyrobu w oczach klienta;
- doskonalenie działania służb;
- stosowanie zasady produkowania wyrobu o maksymalnej wartości po najniższych kosztach w jak najkrótszym czasie;
- opracowanie, wdrożenie i stosowanie dokumentacji;
- wykorzystywanie skanerów 3D oraz systemów komputerowych;
- poprawę obsługi klienta.

Ocena w zakresie spełniania wymagań Unii Europejskiej przyczynia się do:

- uporządkowania zakładu (m.in. poprzez zasady 5S);
- opracowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością;
- przeprowadzenia audytów wewnętrznych;
- doskonalenia działania systemu zarządzania jakością;
- przeprowadzenia audytu certyfikującego;
- uzyskania certyfikatu na system zarządzania, proces lub wyrób;
- utrzymywania i okresowego kontrolowania systemu;
- wdrożenia innych elementów systemu zarządzania;
- zastosowania znanych metod i instrumentów do poprawy jakości wyrobów i usług;
- stosowania filozofii kaizen i *Total Quality Management* (TQM).

Dla firm o wysokim poziomie i znacznym zaawansowaniu techniki, technologii oraz organizacji celowe jest wykorzystanie oceny do:

- poprawy wyników ekonomiczno-finansowych;
- dążenia do pozytywnej oceny w oczach klientów;

- uzyskania efektu zadowolenia pracowników;
- utrzymania efektu uznania i szacunku społeczeństwa;
- poprawy procesów realizowanych w firmie;
- posiadania liderów – charyzmatycznych przywódców;
- utrzymywania partnerskich stosunków z kooperantami oraz dostawcami;
- zatrudniania kompetentnych (kreatywnych) pracowników;
- konsekwentnego wdrażaniem polityki oraz strategii firmy;
- stosowania controllingu.

Podsumowując, można stwierdzić, że wyżej wymienione działania są przyczynkiem do dążenia firmy do poziomu ocenianego jako doskonałość w biznesie, a sam popyt na wyroby jest kształtowany między innymi przez:

- tendencje i trendy mody;
- wysokość dochodów (siłę nabywczą) konsumentów;
- poziom jakości oferowanych wyrobów i usług;
- ceny dóbr konsumpcyjnych (w tym konkurencji i substytutów);
- preferencje zakupowe różnych grup klientów;
- sytuację gospodarczą w regionie (w tym z uwzględnieniem wpływu otoczenia).

Tak więc na kwestię biznesu i aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową można spojrzeć zarówno w skali mikro, jak i makro, a rynki lokalne i światowe zależne są od różnego rodzaju zjawisk, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarek i ocenę wizerunku oraz wyników firm.

Podsumowanie i wnioski

Omawiając aspekty ekonomiczne zarządzania firmą odzieżową, celowe i zasadne jest zaprezentowanie zarówno sposobów funkcjonowania współczesnych organizacji, ich wizji, misji i strategii działania, jak i filozofii, metod oraz narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu. We współczesnym świecie wymagają one znajomości sposobów identyfikowania problemu, opisanie parametrów systemów, procesów i wyrobów wielkościami liczbowymi, wyznaczenia celów działania oraz umiejętności zastosowania metod prowadzących do rozwiązań praktycznych. Są to na przykład metody i sposoby dążenia do poziomu organizacji zwinnej *Agile*, efektywnej, skutecznej oraz wydajnej, a także zarządzanej wiedzą. Bardzo ważne jest ciągle doskonalenie, które wymaga umiejętności dostrzegania problemów, poszukiwania rozwiązań, optymalizacji w zakresie poprawy potencjału firm, a także uzyskiwanych wyników. Poszukiwanie nowatorskich rozwiązań może w istotny sposób wesprzeć spełnianie wymagań i oczekiwań klientów. Postęp w zakresie techniki, technologii czy organizacji pracy składa się z ciągu epokowych wydarzeń i wynalazków mających istotny wpływ na zarządzanie organizacją.

Identyfikując aktualną sytuację przemysłu i rynku odzieżowego, opisano sektor przedsiębiorstw w Polsce zatrudniający około 9,5 mln osób, które wytwarzają znaczną część PKB naszego kraju. Prognozy rozwoju rynku światowego informują o tendencji wzrostowej w zakresie produkcji odzieży. W 2015 roku wartość rynku odzieży wynosiła 1,7 bln dolarów, a według wstępnych szacunków w 2025 roku osiągnie poziom 2,6 bln dolarów. Dynamika tych zmian bazuje na coraz większym wykorzystaniu potencjału między innymi takich krajów, jak Chiny, Indie, Wietnam, Indonezja, Bangladesz.

Prognozując zmiany w biznesie związanym z branżą odzieżową, warto wziąć pod uwagę to, że główną rolę w eksporcie odzieży w Europie odgrywają takie państwa, jak Włochy, Niemcy i Hiszpania, a najwięcej importują Niemcy, Brytyjczycy i Francuzi. Coraz więcej firm kupuje hurtowo odzież w Azji, uzyskując ogromne korzyści dzięki temu, że płacą tylko około 25% ceny, za którą towar kupuje klient. Sytuacja ekonomiczna firm przemysłu odzieżowego zależy od stopnia spełniania potrzeb i oczekiwań klientów. W celu zbadania licznych aspektów zarządzania w tym sektorze zostały przeprowadzone i opisane badania spółek akcyjnych metodą QFD.

Ich wyniki stanowiły bazę do szczegółowych analiz i porównań mających na celu ocenę zarówno strategii, taktyki, jak i zarządzania operacyjnego.

Klienci chętniej kupują ubrania solidne, estetyczne, wyglądające modnie, za rozsądną cenę. Daje im to poczucie bezpieczeństwa i dbania o swój wizerunek, a niekiedy również możliwość pozytywnego wyróżnienia się w otoczeniu. Dużą uwagę przykładają się szczególnie do ubrań reprezentacyjnych (na uroczystości i imprezy oficjalne) oraz noszonych do pracy. Zła jakość jest odrzucana przez wielu klientów, którzy – mając możliwość wyboru – preferują wyroby markowe. Z badań wynika, że renomowane firmy krajowe i zagraniczne, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, oferują szeroką gamę odzieży na każdą okazję, po cenach wysokich w stosunku do średnich zarobków w Polsce, ale akceptowalnych przez klientów. Większość produktów uznanych polskich marek nie jest produkowanych w rodzimych zakładach, tylko pochodzi z importu. Przykładami takich firm są LPP, Monnari, Redan czy Hurtimex. Klienci chętniej kupują produkty uznawane za zagraniczne i dlatego wiele firm ukrywa się pod angielsko brzmiącymi nazwami. Zaobserwować można zjawisko częstszego kupowania produktów ze znanym logo, sugerującym ich markowe pochodzenie. Zagraniczne wyroby nadal są dla polskiego społeczeństwa bardziej atrakcyjne kolorystycznie, wzorniczo, pod względem fasonu w porównaniu z ofertą rodzimych marek. Obecnie światową tendencją jest zmiana oferty sklepów co dwa tygodnie. Taki standard od kilku lat przyjęła hiszpańska Zara. Dla wielu polskich firm odzieżowych jeszcze przez wiele lat taki styl prowadzenia biznesu w branży mody będzie trudny do zrealizowania, ponieważ wymaga wielomilionowych inwestycji w centra logistyczne i rozwój sieci sprzedaży.

Ważnym rozdziałem w książce jest charakterystyka przemysłu i rynku odzieżowego w Polsce. Europejski przemysł tekstylno-odzieżowy obejmuje około 197 tys. firm (z czego tylko 20% prowadzi działalność w Polsce), zatrudniających 2,4 mln pracowników. Na sytuację ekonomiczną krajowych firm odzieżowych ogromny wpływ ma fakt, że towar legalnie wprowadzony na teren któregoś z państw Unii Europejskiej może być sprzedawany na terytorium każdego innego państwa członkowskiego. Należy przestrzegać tylko trzech podstawowych zasad:

- swobodnego przepływu dóbr pomiędzy państwami członkowskimi;
- wzajemnego uznania prawodawstwa państw członkowskich;
- harmonizacji prawa państw członkowskich.

Polska często postrzegana jest jako usługobiorca realizujący zamówienia na zlecenie znanych europejskich marek odzieżowych, takich jak Hugo Boss, Max Mara, Escada, Burberry, Kenzo, Givenchy, Isabel Marant, Mulberry, Joop, Jass, Marc Jacobs czy Cacharel. Cechą wyróżniającą przemysł odzieżowy spośród innych gałęzi przemysłu jest wysoka pracochłonność. Wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych w przedsiębiorstwach jest niezbędne do zwiększania ich konkurencyjności.

Na działanie przedsiębiorstw i uzyskiwane wyniki ekonomiczne wpływają następujące czynniki:

- ogromny bezpośredni lub pośredni (poprzez państwa Unii Europejskiej) import z Azji;
- relatywnie niski poziom jakości wyrobów i usług oraz brak podejścia systemowego do zarządzania jakością, tanie tkaniny poliestrowe, poliakrylonitrylowe, poliamidowe, stanowiące podstawę oferty większości polskich marek;
- eliminowanie polskich produktów przez odbiorców krajowych i zagranicznych;
- występujące bariery i ograniczenia oraz niechęć do wysiłku w celu realizacji zmian, a także brak wiedzy, tradycji, dobrych praktyk, umiejętności i doświadczenia w zarządzaniu i budowaniu wizerunku marki mody;
- brak systemowych rozwiązań ze strony państwa, wspierających polskich producentów odzieży.

Dla lepszego zrozumienia ekonomicznych aspektów zarządzania spółkami określono i opisano ważniejsze wskaźniki analizy i oceny finansowej przedsiębiorstw, zaprezentowano potencjał odzieżowych spółek akcyjnych działających na polskim rynku oraz pokazano zmiany na nim. Inspiracją do analiz był model dążenia do doskonałości EFQM, w którym ocenia się zarówno potencjał, jak i wyniki firm. Jest to część badawcza podająca fakty i ukazująca atmosferę przemian rejestrowanych w dłuższym horyzoncie czasowym.

Istotnym czynnikiem przemian obserwowanych na rynku są konsolidacje zachodzące często i mające wpływ na uzyskiwane wyniki ekonomiczne firm. W publikacji określono i opisano możliwe efekty konsolidacji oraz sposoby ich realizacji. Działania konsolidacyjne są przyczynkiem do zmiany strategii firmy i uzyskania lepszych wyników ekonomiczno-finansowych. W praktyce w różnych wariantach połączeń firm zaleca się stosowanie następujących działań:

- połączeń przyjaznych – fuzji (alternatywą są wrogie przejęcia);
- fuzji agresywnych, niezbędnych do realizacji strategii rozwoju (alternatywą są fuzje obronne, dla utrzymania pozycji rynkowej – dobrowolne połączenie majątku);
- wchłaniania (alternatywa to zakładanie nowych firm i nowe zależności);
- aliansów strategicznych (mniej lub bardziej sformalizowanych);
- wykorzystywania okazji rynkowych (fuzji okazyjnych, strategicznych);
- zmiany lub modyfikacji obszaru działania (obniżania podatków poza granicami);
- wykorzystywania własnych (lub obcych) możliwości inwestycyjnych;
- wykorzystywania pozycji inwestora strategicznego.

Interesującą częścią monografii są charakterystyki przedsiębiorstw w świetle badań własnych oraz wyniki badań statystycznych, a także propozycje modeli biznesu możliwych do zastosowania w branży odzieżowej. Zbiór metod zastosowanych do oceny przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego stanowi podstawę do dalszych analiz szczegółowych. Jest to zestaw pojęć, notacji, odwzorowań rzeczywistości i języków oraz procedur postępowania służący do oceny przedsiębiorstw. W praktyce oznacza to podejście procesowe związane z¹:

- ukierunkowaniem działań (na zdefiniowany cel, rezultaty, terminy);
- określeniem zadań (co i kiedy należy realizować?);
- zdefiniowaniem założeń wejściowych;
- zaprezentowaniem sposobu realizacji (dotyczącego wykorzystania podejścia systemowego, ciągłego doskonalenia, a także filozofii, metod i narzędzi na bazie dobrych praktyk);
- ustaleniem osób odpowiedzialnych za realizację;
- oczekiwanymi efektami.

Integralną częścią publikacji jest zestawienie ważniejszych postaci, symboli oraz informacji na temat współczesnych projektantów, którzy działali i działają na rynku.

Książka jest analizą i syntezą wiedzy osoby zajmującej się od lat teoretycznie i praktycznie firmami odzieżowymi. Nie wszystkie informacje o firmach można pozyskać, czytając raporty, książki, artykuły i informacje internetowe. Wiele danych to informacje wytrwale zbierane w kontaktach bezpośrednich ze środowiskiem i branżą odzieżową. W związku z powyższym można stwierdzić, że niniejsza monografia stanowi przyczynek do lepszego zrozumienia mechanizmów funkcjonujących w branży mody w celu poprawy efektywności, skuteczności i wydajności działania na rynku Unii Europejskiej.

1 J. Rumbaugh, I. Jacobson, G. Booch, *The Unified Modeling Language Reference Manual*, Addison Wesley, Reading 1999; W. J. Wesółowski, *Metodyka badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1996; S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Bibliografia

- ACLE All China Leather Exhibition, <https://www.aclechina.com/en-us/> (dostęp: 7.12.2020).
- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Ambroziak Ł., *Umowy o wolnym handlu w Unii Europejskiej: z Japonią (EPA), Wietnamem (EVFTA), Kanadą (CETA)*, https://www.parp.gov.pl/attachments/article/64914/Prezentacja_Umowy_handlowe_UE_web_26.10.pdf (dostęp: 7.01.2021).
- Bankier.pl, *BYTOM: wyniki finansowe*, 26.09.2018, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/BYTOM-wyniki-finansowe-7616896.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *CDRL S.A.: wyniki finansowe*, 27.11.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/CDRL-S-A-wyniki-finansowe-8009868.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, <https://www.bankier.pl> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *LPP SA*, <https://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=LPP> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *MONNARI TRADE S.A.: Wstępna informacja o przychodach ze sprzedaży towarów Grupy Kapitałowej MONNARI TRADE S.A. za luty 2020 r.*, 6.03.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/MONNARI-TRADE-S-A-Wstepna-informacja-o-przychodach-ze-sprzedazy-towarow-Grupy-Kapitalowej-MONNARI-TRADE-S-A-za-luty-2020-r-7833997.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *MONNARI TRADE S.A.: wyniki finansowe*, 17.11.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/MONNARI-TRADE-S-A-wyniki-finansowe-8003397.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *Notowania GPW – akcje*, <https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *Podstawowe informacje – CDRL*, www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/CDRL/podstawowe-dane (dostęp: 2.08.2020).
- Bankier.pl, *Podstawowe informacje – SILVANO*, <https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/SILVANO/podstawowe-dane> (dostęp: 7.12.2020).
- Bankier.pl, *SOLAR COMPANY S.A.: wyniki finansowe*, 30.09.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/SOLAR-COMPANY-S-A-wyniki-finansowe-7971950.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Bannock G., Baxter R., Davis E., *The Penguin Dictionary of Economics*, Penguin Books, London 1992.
- Barnes L., *Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda*, „Journal of Fashion Marketing and Management” 2006, no. 3, s. 259–271.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Biznes Radar, *Raporty finansowe: Rachunek zysków i strat VRG*, <https://www.biznesradar.pl/raporty-finansowe-rachunek-zyskow-i-strat/VRG> (dostęp: 2.08.2020).
- Bralczyk J. (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Bujak B., *The art of IT, czyli o zarządzaniu IT*, <http://www.tco.pl/2013/06/a-moze-zarzadzanie-war-toscia.html> (dostęp: 7.01.2021).
- CCC, *Profil działalności*, <https://corporate.ccc.eu/profil-dzialalnosci> (dostęp: 7.12.2020).

- CDRL S.A. *Spółka zadebiutowała na warszawskiej GPW w październiku 2014 r., po przeprowadzeniu Oferty Publicznej o wartości 14,9 mln zł*, <https://docplayer.pl/138669521-Cdrl-s-a-spolka-zadebiutowala-na-warszawskiej-gpw-w-pazdzierniku-2014-r-po-przeprowadzeniu-oferty-publicznej-o-wartosci-14-9-mln-zl.html> (dostęp: 7.12.2020).
- China International Brand Underwear Fair, <http://www.siuif.com/en/> (dostęp: 7.12.2020).
- China International Fashion Brand Fair, <http://www.fashionszshow.com/> (dostęp: 7.12.2020).
- China International Sewing & Clothing Equipment Fair, <https://www.cantonfair.net/pl/event/1647-china-wenzhou-international-sewing-clothing-equipment-fair#mycontent> (dostęp: 7.12.2020).
- China Wedding Expo, <http://www.chinaweddingexpo.com.cn/> (dostęp: 7.12.2020).
- Cipiur J., *Używane ciuchy zalewają świat; Polska dużym odbiorcą*, 2016, <https://www.obserwatortfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/uzywana-odziez-handel-ciucholand-polska/> (dostęp: 7.12.2020).
- Dziwulski J., Drabik R., *Budowanie lojalności klienta na przykładzie firm z branży odzieżowej*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 3(53), s. 61–73.
- Expo Lifestyle, <http://www.expolifestyle.com/> (dostęp: 7.12.2020).
- Fiedoruk J., *Coraz chętniej kupujemy odzież używaną. Dlaczego?*, 25.09.2018, <http://www.bialys.tokonline.pl/coraz-chetniej-kupujemy-odziez-uzywana-dlaczego,artykul,107871,4,1.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Finanse.wp.pl, *Miliony nowych ubrań na śmietniku. Nadpodaż odzieży*, 11.11.2019, <https://finanse.wp.pl/miliony-nowych-ubran-na-smietniku-nadpodaz-odziezy-6445041266964609a> (dostęp: 7.12.2020).
- Forbes, *Największe firmy odzieżowe świata 2017*, 31.05.2017, <https://www.forbes.pl/rankingi/najwieksze-firmy-odziezowe-swiata-ranking-forbesa-2017-global-2000/cvqs7jk#:~:text=Najwi%C4%99ksze%20firmy%20odzie%C5%BCowe%20%C5%9Bwiata%202017&text=Christian%20Dior%2C%20Nike%20i%20Inditex,utrzyma%C5%82%20dzi%C4%99ki%20doskona%C5%82ym%20wynikom%20finansowym> (dostęp: 2.12.2019).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Większość polskiej opinii publicznej uważa, że marki odzieżowe powinny brać odpowiedzialność za oddziaływanie całego ich łańcucha dostaw na środowisko naturalne*, 11.01.2020, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/wiekszosc-polskiej-opinii-publicznej-uwaza-ze-marki-odziezowe-powinny-brac-odpowiedzialnosc-za-oddziaływanie-calego-ich-lancucha-dostaw-na-srodowisko-naturalne/> (dostęp: 7.12.2020).
- Francyzawpolsce.pl, *Franczyza – Katalog francyz*, <https://francyzawpolsce.pl/baza-sieci> (dostęp: 7.12.2020).
- Francyznawpolsce.pl, <https://francyznawpolsce.pl> (dostęp: 7.12.2020).
- Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Główny Urząd Statystyczny, *Nakłady i wyniki przemysłu w 2019 r.*, 2020, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5477/4/37/1/naklady_i_wyniki_przemyslu_w_2019_r..pdf (dostęp: 7.12.2020).
- Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego 2015*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-handlu-zagranicznego-2015,9,9.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl/gus (dostęp: 2.08.2020).
- GWP, *Debiut spółki WITTCHEN*, 9.11.2015, https://www.gpw.pl/aktualnosci?ph_main_01_start=sow&cmn_id=57427&title=Debiut+sp%C3%B3%C5%82ki+WITTCHEN (dostęp: 7.12.2020).
- Harvard Business Review, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Hurtime, *Historia firmy*, <https://hurtime.com.pl/historia> (dostęp: 7.12.2020).

- Interia Biznes, *Hurtimex wejdzie w końcu marca*, 18.02.2008, <https://biznes.interia.pl/giely/aktualnosci/news-hurtimex-wejdzie-w-koncu-marca,nld,3596086> (dostęp: 7.12.2020).
- Janicka M., *Program do konstrukcji odzieżowych – dlaczego warto zainwestować?*, 27.09.2018, <https://murkydesign.pl/program-do-konstrukcji-odziezowych/> (dostęp: 2.08.2020).
- Jinjiang Footwear & Sports Industry International Exposition, <https://www.cn-jif.com/> (dostęp: 7.12.2020).
- Kohutek K., Sieradzka M., *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Kokoszka I., *I co dalej, panie Bauer?*, „Forbes”, 10.03.2009, <https://www.forbes.pl/przywodztwo/i-co-dalej-panie-bauer/zh2f5ms> (dostęp: 7.12.2020).
- Konfederacja Lewiatan, *Producenci odzieży gwarantują każdemu: naukę zawodu, zatrudnienie i rozwój*, 19.02.2008, http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/stanowiska/archiwum/310/producenci_odziez_gwarantuja_ka38demu_nauk281_zawodu_zatrudnienie_i_rozwoj (dostęp: 20.08.2020).
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Wydawnictwo Świat Książki, Warszawa 2000.
- KPMG, *54% konsumentów jest w stanie zapłacić więcej za odzież lub obuwie wyprodukowane w Polsce*, 21.11.2019, <https://home.kpmg/pl/pl/home/media/press-releases/2019/11/media-press-54-procent-konsumentow-jest-w-stanie-zaplacic-wiecej-za-odziez-lub-obuwie-wyprodukowane-w-polsce.html> (dostęp: 7.12.2020).
- KPMG, *Rynek mody w Polsce*, listopad 2018, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Rynek-mody-w-polsce.pdf> (dostęp: 7.12.2020).
- KPMG, *Rynek mody w Polsce. Wyzwania*, listopad 2019, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/11/pl-raport-kpmg-w-polsce-pt-rynek-mody-w-polsce-2019.pdf> (dostęp: 7.12.2020).
- Łukawska-Daruk M., Jagiełło-Bono A., *7 rzeczy, które należy wiedzieć o Customer Experience*, <https://www.pb.pl/konferencje/obsługa-klienta/7-rzeczy-ktore-nalez-y-wiedziec-o-customer-experience-941430> (dostęp: 7.12.2020).
- Ministerstwo Gospodarki, *Analiza konkurencyjności sektorów przemysłu lekkiego*, Warszawa, kwiecień 2008.
- Money.pl, *Bezrobocie w UE. Zobacz, w którym kraju jest najwyższe*, 30.09.2015, <https://www.money.pl/gospodarka/unia-europejska/wiadomosci/arttykul/bezrobocie-w-ue-zobacz-w-ktorym-kraju-jest-146,0,1916562.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Money.pl, *Esotiq & Henderson zawiadomił KNF, że podejrzewa manipulację swoimi akcjami*, 5.08.2016, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/arttykul/esotiq--henderson-zawiadomil-knf-ze-69,0,2135365.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Money.pl, *Redan ma nowy pomysł na Trolla*, 27.02.2009, <https://www.money.pl/gielda/wiadomosci/arttykul/redan;ma;nowy;pomysl;na;trolla,208,0,430800.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Monnari, *Informacje finansowe*, <http://www.monnaritrade.com/relacje-inwestorskie/informacje-finansowe> (dostęp: 7.12.2020).
- Mroczek W., *Geograficzne zróżnicowanie handlu zagranicznego Polski*, 11.12.2019, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/geograficzne-zroznicowanie-handlu-zagranicznego-polski/#fullimg0> (dostęp: 7.12.2020).
- Musiak M., *PKOBP w 2025 r. chiński rynek odzieżowy będzie największy na świecie*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PKO-BP-w-2025-r-chinski-rynek-odziezowy-bedzie-najwiekszy-na-swiecie-4040798.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Nowacki Ł., *Solar Company [SOL] – słabe wyniki, słabe notowania – analiza na zamówienie*, 2019, <https://comparic.pl/solar-company-sol-slabе-wyniki-slabе-notowania-analiza-na-zamowienie/> (dostęp: 7.12.2020).

- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Penc J., *Rynkowy wizerunek firmy*, „Marketing Serwis” 1998, nr 4, s. 4–9.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Grupa Polski Fundusz Rozwoju, 2019 *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2019-www_190711.pdf (dostęp: 7.12.2020).
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Grupa Polski Fundusz Rozwoju, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, 2019, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-pol-sce-1> (dostęp: 2.08.2020).
- PolskieRadio24.pl, *GUS podał najnowsze dane o produkcji przemysłowej. Są powody do zadowolenia*, 20.11.2020, <https://www.polskieradio24.pl/42/273/Artykul/2623993,GUS-podal-najnowsze-dane-o-produkcji-przemyslowej-Sa-powody-do-zadowolenia> (dostęp: 20.11.2020).
- Populacja świata*, <https://www.populationof.net/pl> (dostęp: 7.12.2020).
- Portal organizacji pozarządowych, *Klaster Designu Innowacji i Mody*, <https://spis.ngo.pl/130371-klaster-designu-innowacji-i-mody> (dostęp: 2.08.2020).
- Portal Promocji Eksportu, *Ośrodki przemysłu przetwórczego w Japonii*, 3.01.2017, <https://japan.trade.gov.pl/pl/japonia/gospodarka/co-warto-wiedziec-o-gospodarce/223314,osrodki-przemyslu-przetworczego-w-japonii.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Prometeia Group, *Esotiq & Henderson S.A. – analiza spółki*, <http://www.prometeia.pl/esotiq-henderson-s-a-analiza-spolki-265> (dostęp: 7.12.2020).
- Puls Biznesu, *Bytom S.A. (BTM)*, <https://notowania.pb.pl/instrument/PLBYTOM00010/bytom/raporty-finansowe> (dostęp: 7.12.2020).
- Puls Biznesu, *Notowania*, www.notowania.pb.pl (dostęp: 7.12.2020).
- Puls Biznesu, *PKO BP: w 2025 r. chiński rynek odzieżowy będzie największy na świecie*, 29.11.2017, <https://www.pb.pl/pko-bp-w-2025-r-chinski-rynek-odziezowy-bedzie-najwiekszy-na-swiecie-899567> (dostęp: 20.08.2020).
- Puls Biznesu, *Raporty finansowe LUBAWA*, <http://notowania.pb.pl/report/PLLUBAW00013> (dostęp: 7.12.2020).
- Puls Biznesu, *Redan SA (RDN)*, <https://notowania.pb.pl/instrument/PLREDAN00019/redan/raporty-finansowe> (dostęp: 7.12.2020).
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik menadżera i inwestora*, Wydawnictwo WIG-Press, Warszawa 1999.
- Redan SA, *Nowa marka Drywash – sportowo i modnie*, <http://www.redan.com.pl/nowa-marka-drywash-sportowo-i-modnie> (dostęp: 7.12.2020).
- Romanowska M., Dziurski P. (red.), *Anatomia kryzysu w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 2019 r. w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego (Dz.U. z 2019 r., poz. 316).
- Rumbaugh J., Jacobson I., Booch G., *The Unified Modeling Language Reference Manual*, Addison Wesley, Reading 1999.
- Rynkometr.pl, *Przygotowanie i przedzenie włókien tekstylnych (PKD 13.1)*, <https://www.rynkometr.pl/pkd/13.1> (dostęp: 7.12.2020).
- Sektor przemysłowy Wietnamu, 21.01.2018, <https://www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/sektor-przemyslowy-wietnamu,315761.html> (dostęp: 7.12.2020).
- SLGZ Shoes & Leather – Guangzhou, <https://www.shoesleather-guangzhou.com/> (dostęp: 2.08.2020).
- SPINEXPO SHANGHAI, <http://www.spinexpo.com/shanghai/> (dostęp: 2.08.2020).

- Stefaniak P., *Przemysł i rynek odzieżowy w Polsce*, „Raporty Branżowe Gazety Prawnej” 2005, nr 91(1456), s. 23–29.
- StockWatch, *Esotiq & Henderson SA – Akcjonariat i aktualne wyniki finansowe*, <https://www.stockwatch.pl/gpw/esotiq,akcjonariat,wyniki.aspx?r=1> (dostęp: 7.12.2020).
- StockWatch, *Redan SA – Notowania i historyczne wyniki finansowe*, <https://www.stockwatch.pl/gpw/REDAN,notowania,historia.aspx#analiza> (dostęp: 7.12.2020).
- Stowarzyszenie Inwestorów Indywidualnych, *Pierwsza publiczna oferta akcji Spółki Prima Moda S.A.*, 26.10.2007, <https://www.sii.org.pl/456/aktualnosci/aktualnosci/pierwsza-publiczna-oferta-akcji-spolki-prima-moda-sa.html> (dostęp: 7.12.2020).
- Szałas K., *Jak branża odzieżowa radzi sobie z wyzwaniami wywołanymi epidemią koronawirusa?*, 18.05.2020, <https://retailmarketexperts.com/aktualnosci/jak-branża-odzieżowa-radzi-sobie-z-wyzwaniami-wywołanymi-epidemia-koronawirusa/> (dostęp: 2.08.2020).
- Świerk J., *Model Doskonałości EFQM – jak efektywnie zarządzać organizacją*, Zakład Kierowania Gospodarką Narodową, Instytut Ekonomii, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2005.
- Tokarz N., *Wyniki sprzedażowe spółek odzieżowych w czerwcu: VRG, CCC, Eobuwie.pl LPP, Wittchen, Solar, Wojas, Top Secret*, 17.07.2020, <https://fashionbiznes.pl/wyniki-sprzedazowe-spolek-odzieżowych-w-czerwcu-vrg-ccc-eobuwie-pl-lpp-wittchen-solar-wojas-top-secret/> (dostęp: 7.12.2020).
- Top Secret, www.topsecret.pl (dostęp: 2.08.2020).
- TVN24, *Bezrobocie w górę. Eksperti przewidują dalsze wzrosty*, 27.01.2020, <https://tvn24.pl/biznes/z-kraju/bezrobocie-w-polsce-grudzien-2019-roku-dane-gus-ra1002377-4495354> (dostęp: 7.12.2020).
- Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 1990 r. Nr 51, poz. 298 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji (Dz.U. z 1993 r. Nr 44, poz. 202).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz.U. z 1996 r. Nr 18, poz. 561).
- Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o zmianie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw, ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji oraz ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz.U. z 2001 r. Nr 63, poz. 637).
- „Uszyte w Europie” – nowy raport *Clean Clothes Campaign*, 11.06.2014, https://www.ekonsument.pl/a66813_quotuszyte_w_europiequot_nowy_raport_clean_clothes_campaign.html (dostęp: 7.12.2020).
- Werpachowski W., *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Wesołowski W.J., *Metodyka badań w dziedzinie nauk o zarządzaniu*, Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa 1996.
- Wikipedia, *Europa*, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Europa#Ludno%C5%9B%C4%87> (dostęp: 7.12.2020).
- Wikipedia, *List of countries by unemployment rate*, [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_unemployment_rate#/media/File:Unemployment_rate_map_of_the_world_\(ILO\).svg](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_unemployment_rate#/media/File:Unemployment_rate_map_of_the_world_(ILO).svg) (dostęp: 7.12.2020).
- Wittchen, *Relacje inwestorskie*, <https://www.wittchen.com/relacje-inwestorskie/> (dostęp: 2.08.2020).
- Wolak D., *Metody oceny rozwoju przemysłu odzieżowego w Polsce*, autoreferat doktoratu autorki, Politechnika Łódzka, Łódź 2014.

- Wolak D., *Metody oceny rozwoju przemysłu odzieżowego w Polsce*, rozprawa doktorska, Politechnika Łódzka, Łódź 2014.
- Wolak D., *Ocena wymagań i oczekiwań klientów firm przemysłu odzieżowego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, wrzesień 2009, nr 9(716), s. 66–77.
- Workers United, Uchwała w sprawie globalnej strategii Workers United-SEIU dla przemysłu odzieżowego, 7.07.2020, <https://convention.seiu.org/docs/205-pl.pdf> (dostęp: 7.12.2020).
- Woroniecka-Leciejewicz I., Terwińska M., *Preferencje konsumpcyjne a struktura wydatków gospodarstw domowych w Polsce*, „*Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Współczesne Problemy Zarządzania*” 2008, nr 1, s. 29–58, https://www.wit.edu.pl/dokumenty/wydawnictwa_naukowe/zeszyty_naukowe_WITZ_01/woroniecka-terwinska.pdf (dostęp: 7.12.2020).
- Żmijewska A., *Franczyza produkcyjna jako model biznesowy w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, Białystok 2020.
- Żuławiński M., *PKB spadł najmocniej w najnowszej historii Polski*, 31.08.2020, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/PKB-Polski-zalamanie-w-konsumpcji-i-inwestycjach-7952934.html> (dostęp: 7.12.2020).

Załącznik

Ważniejsze postacie, symbole, współcześni projektanci

Zagraniczni projektanci i osoby związane z modą

Azzedine Alaïa – projektant z Tunezji, określany jako „król dopasowania”. Wprowadził strecz do mainstreamu. Wyraźne wzory, ubrania jak rzeźby. Manipulował formą kobiecej sylwetki.

Victoria Beckham – brytyjska piosenkarka, autorka tekstów, aktorka i tancerka, projektantka mody i perfum. Ukończyła St. Mary's High School w Cheshunt i Jason Theatre School w Hoddesdon. Wydała książkę o modzie pt. *That Extra Half an Inch: Hair, Heels and Every-thing in Between*.

Hubert de Givenchy – francuski projektant mody, kostiumograf filmowy i kolekcjoner sztuki. Ubierał między innymi Jacqueline Kennedy i Audrey Hepburn oraz księżną Monaco Grace Kelly. Wprowadził sylwetki „Sack”, czyli luźne bez podkreślonej talii.

Gucci – włoski dom mody założony w 1921 r. przez Guccio Gucciego.

Issey Miyake – japoński projektant mody, skupiony przede wszystkim na właściwościach materiałów i zachowaniu ubrań w ruchu.

Marc Jacobs – amerykański projektant kierujący marką Louis Vuitton.

Rei Kawakubo – projektantka z Japonii. Założyła markę Comme des Garçons. Przedstawicielka dekonstrukcji w modzie, zrewolucjonizowała wyobrażenie o kształcie kobiecego ciała, nadając mu za pomocą ubioru dziwne, zaskakujące formy. Poszarpane, asymetryczne ubrania.

Isabel Marant – francuska projektantka mody. Zdobyła nagrodę Award de la Mode (1997), nagrodę Whirlpool dla najlepszej projektantki (1998), projektanta mody roku w British Glamour's Women of the Year Awards (2012). Została wybrana Współczesnym Projektantem Roku podczas Elle Style Awards w 2014 r. Współpracowała z H&M.

Martin Margiela – belgijski projektant, który pokazał ukrywane do tej pory szwy. Znany jest z kontrastowych zestawień – twardych kształtów z miękkimi, tiulu z patchworkami. Często wykorzystywanymi kolorami w jego kolekcjach są czerwień, biel i czerń.

Ottavio Missoni – włoski projektant. Charakterystyczne wzory ubrań w paski i zygzaki w stylu hippie.

Moschino – włoski dom mody założony przez Franco Moschino w 1983 r. w Mediolanie. Specjalizuje się w produkcji kolekcji *prêt-à-porter*, charakteryzujący się ironicznym podejściem do mody. Marka Moschino słynie z innowacyjnych, kolorowych oraz ekscentrycznych projektów. Po śmierci założyciela marki w 1994 r. dyrektorem kreatywnym domu mody została dawna asystentka Franco Moschino – Rossella Jardini.

Zuhair Murad – libański projektant mody. Jego linie obejmują *haute couture*, odzież gotową i akcesoria. Dyplom mody uzyskał w Paryżu. Rozszerza linie mody o produkty kosmetyczne, perfumy, stroje kąpielowe i bieliznę, a także meble. Otworzył dwa butiki – w Bejrucie i w Paryżu. Ma także salon wystawowy w Mediolanie.

Oscar de la Renta – amerykańsko-dominikański projektant mody, który zasłynął przepięknymi sukniami koktajlowymi.

Elie Saab – libański projektant, rozpoczął studia mody w Paryżu. Od 1982 r. mieszka w Bejrucie. Wystawiał swoje kolekcje między innymi w Libanie, Rzymie, Monako, Paryżu, Londynie, Moskwie, Los Angeles, Nowym Yorku i Hongkongu. Znany z tworzenia romantycznych, wytwornych sukni. W swoich projektach często stosuje falbany, połyskujące zdobienia w postaci kamieni, kryształów i koralików. Sięga także po wielkie, kwiatowe akcenty.

Dries Van Noten – belgijski projektant prezentujący awangardową modę, często w stylu glamour i boho w wersji luksusowej.

Vera Wang – projektantka mody w USA pochodząca z Chin. Studiowała historię sztuki w Sarah Lawrence College. Pracowała w dziale mody magazynu „Vogue”, była projektantką u Ralpho Laurenta. Ma butik w Nowym Jorku. Tworzyła stroje między innymi dla łyżwiarek figurowych. Projektantka Roku (w kategorii ubrań dla kobiet) w 2005 r. W 2017 r. w uznaniu zasług na polu mody i wymiany kulturalnej amerykańsko-francuskiej została kawalerem Legii Honorowej. Łączy nowoczesne wzory z tradycyjną elegancją.

Vivienne Westwood – brytyjska projektantka odpowiedzialna za wprowadzenie stylu punk na salony.

Krajowi projektanci i osoby związane z modą

Jerzy Antkowiak – projektant mody, stylistą. Studiował na Wydziale Malarstwa Państwowej Wyższej Szkoły Sztuk Plastycznych we Wrocławiu. Projektant w Modzie Polskiej. Był członkiem Chambre Syndicale de la Haute Couture. Od 1979 do 1985 r. dyrektor ds. wzornictwa w Modzie Polskiej.

Arkadiusz (Arkadiusz Weremczuk) – polski projektant mody oraz artysta tworzący w Salvadorze i w regionie Bahia w Brazylii. Studiował na Wydziale Pedagogicznym Uniwersytetu Jagiellońskiego. Absolwent londyńskiej Central Saint

Martins College of Arts and Design. Odbił staż w Londynie w Domu Mody Alexandra McQueena.

Gosia Baczyńska – projektantka mody. Ukończyła Akademię Sztuk Pięknych we Wrocławiu. Trzykrotnie wyróżniona jako Projektant Roku (magazyn „Elle”), Złota Ikona, nagroda Doskonałość mody 2008 („Twój Styl”), Wpływowa kobieta w Polsce („Home & Market”) i Kobieta Dekady („Glamour”). Prowadzi salon mody na Pradze-Północ.

Bożena Batycka – bizneswoman, projektantka mody. Absolwentka ekonomii i handlu zagranicznego na Uniwersytecie Gdańskim. Pracę w firmie Batycki, założonej przez jej teścia Tadeusza Batyckiego, rozpoczęła w 1989 r., a od 1997 r. była projektantką kolekcji galanterii skórzanej i biżuterii domu mody Batycki. Laureatka wielu nagród w dziedzinie biznesu i mody: została Bursztynową Kobiętą Biznesu według magazynu „Zwierciadło”, otrzymała statuetkę platynowego gołębia i Oscara Mody, a marka Batycki została uznana za „Markę Przyszłości” według miesięcznika „Businessman Magazine”. Główna projektantka kolekcji galanterii skórzanej i biżuterii domu mody Batycki.

Helena Bohle-Szacka – ukończyła Państwową Wyższą Szkołę Sztuk Plastycznych w Łodzi. W latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku współpracowała z „Dziennikiem Łódzkim” i miesięcznikami „Moda”, „Modne Krawiectwo” i „Uroda”, uprawiając głównie grafikę żurnalową. W 1957 r. została kierownikiem artystycznym domu mody Telimena. W latach sześćdziesiątych pracowała w Warszawie w domu mody Moda Polska. Kierownik artystyczny domu mody Leda.

Bohoboco – Kamil Owczarek i Michał Gilbert Lach – ubrania tego duetu to mieszanka nowojorskiego luzu, londyńskiej awangardy, paryskiej elegancji i włoskiego *dolce vita*. Projektanci z powodu problemów ekonomicznych związanych z prowadzeniem firmy zakończyli działalność.

Magda Butrym – projektantka mody. Absolwentka Międzynarodowej Szkoły Kostiumografii i Projektowania Ubioru w Warszawie. Współpracowała przy tworzeniu marki La Mania.

Tatiana Czekalska – projektantka odzieży z Łodzi. Studiowała w Państwowej Wyższej Szkole Sztuk Plastycznych w Łodzi na Wydziale Tkaniny. Tworzyła zdjęcia i rzeźby, eksponując atrakcyjność zwykłych warzyw. Ciało kobiety było porównywane i zestawiane z fragmentami warzyw, co było związane z feminizmem. Powstał też cykl portretów kotów związany z harmonią świata natury.

Małgorzata Czudak – projektantka mody oraz nauczycielka akademicka. Studiowała w Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Prowadzi tam Pracownię Projektowania Ubioru („Pracownia 240”). Jej projekty pojawiły się w czasopiśmie

„Twój Styl”, „Elle”, „Fashion Magazine”, „Exclusive”. Pokazy: Soho Factory – kolekcja Sold; pokazy w Kopenhadze, Moskwie; FashionPhilosophy Fashion Week. Wyróżniona między innymi tytułami Projektant Roku 1999 oraz Doskonałość Mody Twojego Stylu 2011.

Roma Gąsiorowska-Żurawska – aktorka teatralna, filmowa i telewizyjna, reżyser, producent, projektantka mody, menedżer kultury i coach. Jest autorką kolekcji: „Amor”, „7 Grzechów”, „Stygmaty”. W 2011 r. była nominowana za debiut w świecie mody i stworzenie sklepu internetowego dla własnej marki ubrań Natinaf. Otrzymała nagrodę Róża Gali.

Jadwiga Grabowska – pochodziła z zamożnej rodziny żydowskiej. Przed II wojną światową była właścicielką salonu mody. Po wojnie założyła prywatny dom mody Feniks, zlikwidowany w 1947 r. W 1958 r. powstało państwowe przedsiębiorstwo Moda Polska, w którym została dyrektorem artystycznym. W 1968 r. przeszła na emeryturę.

Bernard Hanaoka – projektant mody pochodzenia japońskiego, urodzony w Mandzurii. W 1987 r. zaprezentował pierwszą własną kolekcję. W Warszawie otworzył Galerię Hanaoka, w której sprzedawał kolekcje własne oraz młodych projektantów oraz organizował pokazy mody. W latach dziewięćdziesiątych zajmował się projektowaniem kostiumów do sztuk teatralnych, między innymi dla teatrów warszawskich i Teatru Dramatycznego w Białymstoku. Był konsultantem ds. mundurów w policji, projektował także ubrania na igrzyska olimpijskie.

Grażyna Hase – polska projektantka mody, modelka. Rozpoczęła studia w Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie, najpierw na wydziale architektury, a potem grafiki. Współpracowała ze Spółdzielczym Laboratorium Odzieżowym w Warszawie, uczestniczyła w wielu polskich i zagranicznych pokazach mody, między innymi w Dziekance, Moskwie i Budapeszcie. Współpracowała z Modą Polską, Telimeną, Ledą, Warszawskimi Zakładami Przemysłu Odzieżowego. Swoje projekty prezentowała między innymi w Szwajcarii, Toronto, Berlinie, Wiedniu, Nowym Jorku, Mediolanie i Moskwie. Projektowała stroje dla reprezentacji polskiej na Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Salt Lake City. Stworzyła na Ochocie sklep Bawelniany Świat Grażyny Hase i autorską Galerię w Centrum.

Joanna Hawrot – polska projektantka unikatowych kimon, kostiumografka, artystka wizualna. Zrealizowała kilkanaście multimedialnych projektów. Reprezentowała Polskę w Japonii podczas wydarzenia kulturalnego Eye on Poland w Tokio, Biwako Biennale 2016 oraz Tatsuno Art Project 2017. Tworzyła artystycznych performance'ów z pogranicza mody i sztuki. Wykładała

na Uniwersytecie Marmara w Stambule, Galerii 3331 Chiyoda w Tokio, Galerii Yubi w Nagoi oraz podczas Tatsuno Art Project w Japonii.

Barbara Hoff – projektantka mody. Studiowała historię sztuki na Uniwersytecie Jagiellońskim. W 1954 r., jeszcze jako studentka, podjęła stałą współpracę z tygodnikiem „Przekrój” – miała w nim swoją rubrykę „Moda”, w której publikowała felietony oraz projekty. Współpracowała również ze „Szpilkami” oraz „Kobietą i Stylem”. W latach siedemdziesiątych zaczęła projektować kolekcje odzieży, które były produkowane na masową skalę. Założyła firmę Hoffland, która na stałe współpracowała między innymi z Domami Towarowymi Centrum (Galerią Centrum). Współpracę zakończono w 2007 r. Hoffland działał poza systemem centralnie sterowanego handlu.

Joanna Horodyńska – polska modelka i stylistka telewizyjna. Wraz z Adą Fijał prowadziła program „Gwiazdy na dywaniku” w Polsat Cafe oraz redagowała rubrykę poświęconą modzie i stylizacji na łamach czasopisma „Party”. Oceniała styl ubierania się polskich i zagranicznych osobowości medialnych. W 2010 r. została stylistką w programie „You Can Dance” w TVN. Zaprojektowała kolekcję ubrań dla Gatty.

Beata Jarmołowska – projektantka mody. Absolwentka Instytutu Wychowania Artystycznego w Częstochowie. Członkini International Feltmakers Association. Ma w swoim dorobku kilkadziesiąt autorskich kolekcji pokazywanych w kraju i za granicą, między innymi w Madrycie, Berlinie, Wiedniu, Insbrucku. Prace artystki prezentowały „Twój Styl”, „Elle”, „Cosmopolitan”, „Wysokie Obcasy”. Kolekcje „A to życie jak sen” oraz „Gdy blondynka szła do wojska” zostały zaprezentowane w ramach Alei Projektantów w trakcie Poland Fashion Week, w pierwszych edycjach (unikatowe, ręcznie wykonane i dekorowane tkaniny z użyciem jedwabiu naturalnego, filcu i druku eksperymentalnego).

Natalia Jaroszewska – projektantka mody, absolwentka Wydziału Projektowania Ubioru na łódzkiej Akademii Sztuk Pięknych. Była publicystką mody w czasopismach „Elle”, „Twój Styl”, „Pani”, „Cosmopolitan”, „Viva”, „Gala”, „Glamour”. W latach 2004 i 2005 magazyny „Elle” oraz „Exclusive” przyznał jej tytuł Projektanta Roku. Do jej osiągnięć zaliczyć należy między innymi: projekty bielizny (wygrała konkurs na Targach Odzieżowych CPD Igedo w Dueseldorfie oraz otrzymała Grand Prix Warszawskich Targów Bielizny i Pończosnictwa), a także uczestnictwo w warsztatach oraz programach (Londyn, Belweder, Fashion TV, TVN24).

Monika Jaruzelska – publicystka, stylistka, projektantka mody, polityk, działaczka społeczna, samorządowiec. Studiowała na Wydziale Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego. Współtworzyła miesięcznik „Twój Styl” – kierowała

działem mody i stylizacji. Pełniła funkcję dyrektora kreatywnej i członkini zarządu grupy kapitałowej. Jest wykładowczynią w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie na kierunkach kulturoznawstwo i dziennikarstwo. Przygotowywała autorskie pokazy mody.

Lidia Kalita – projektantka mody. Zajmuje się modą *prêt-à-porter* w luksusowym wydaniu, dopasowaną do potrzeb współczesnych kobiet. Kolekcje projektantki, która jest znana ze swojego perfekcjonizmu, cechuje nacisk na elegancję, dopieszczenie każdego detalu oraz nieustanne podkreślanie zmysłowości kobiet.

Joanna Klimas – polska psycholog i projektantka mody, twórczyni marki Joanna Klimas. Studiowała na Wydziale Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Pierwsza projektantka po transformacji ustrojowej. Została prezeską szwalni na warszawskim Targówku. Pierwsza dama minimalizmu. Projektuje ubrania do sesji w magazynie „Elle”. Pierwszy pokaz zorganizowała w klubie Tango. Pierwszą dojrzałą kolekcję pokazała w Teatrze Wielkim. Do jej niewątpliwych osiągnięć zaliczyć należy: kontrakt z LOT-em, dla którego ubierała stewardesy, zaprojektowanie kostiumów dla opery, między innymi do *Oniegina* dla Teatru Wielkiego, własny butik w Warszawie.

Teresa Kopias – jej kolekcje cechuje połączenie klasycznej elegancji z nowoczesnością i odrobiną ekstrawagancji. Projektuje eleganckie suknie wizytowe, garnitury damskie, wytworne suknie wieczorowe oraz stroje koktajłowe. Projektuje dla kobiet biznesu.

Ania Kuczyńska – projektantka mody. Studiowała w szkołach projektowania ubioru w Rzymie i Paryżu. Używa stonowanych kolorów, między innymi szarości, koloru gołębiego. Jej projekty są precyzyjne, oszczędne, bardzo nowoczesne. Prowadzi butik na ul. Mokotowskiej w Warszawie. Projektuje akcesoria, między innymi torby, etui na wizytówki, portfele. Wspólnie z Karolem Śliwką stworzyła serie nadruków na chusty i ubrania oraz zaprojektowała dekorację talerzy.

Robert Kupisz – projektant mody, tancerz oraz stylistą fryzur. Ukończył liceum plastyczne o profilu tkactwa oraz pedagogikę na Uniwersytecie im. J. Kochanowskiego w Kielcach. Jednocześnie uczęszczał na zajęcia plastyczne i taneczne. Tworzy kolekcje odzieży wpisujące się w najnowsze trendy w rockowym stylu. Do projektów ubrań wykorzystuje głównie dzianiny z nadrukami, jeans i skórę.

Anna Kuźmitowicz – projektantka mody oraz nauczycielka akademicka. Studiowała w Akademii Sztuk Pięknych, na Wydziale Tkanin i Ubioru, w Pracowni Projektowania Ubioru Dzianego w Łodzi. Doktor sztuki w dziedzinie sztuk plastycznych, w dyscyplinie artystycznej sztuki projektowej. Zajmuje się

również sztuką włókna. Współpracuje z przemysłem odzieżowym jako projektantka ubioru. Jej kolekcje prezentowane były na wielu targach krajowych i zagranicznych, między innymi: Prêt-à-Porter w Paryżu, Pure London, Moda UK w Birmingham, Collection Première Moscow, na Międzynarodowych Targach Poznańskich i Łódzkich. W 2015 r. zajęła pierwsze miejsce w konkursie dla młodych projektantów organizowanym przez Ptak Expo, a w 2016 r. otrzymała Nagrodę Prezesa Rady Ministrów za rozprawę doktorską zatytułowaną *Struktura dzianiny jako element determinujący formę ubioru i fakturę powierzchni w kontekście autorskiej kolekcji ubiorów dzianych*. Pracuje w Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi.

Aleksandra Laska – polska stylistka, projektantka mody, fotograf, scenograf i kostiumolog. Uczęszczała do Liceum Sztuk Plastycznych w Krakowie. Studiowała w Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie. Ukończyła Akademię Sztuk Pięknych w Warszawie. Sama określa siebie jako artystkę interdyscyplinarną. Projektuje okładki płyt i stroje, reżyseruje teledyski, realizuje filmy autorskie i fotografuje. Była pierwszą w Polsce stylistką gwiazd estrady i dbała o publiczny wizerunek osób. Projektowała kostiumy do wielu przedstawień Teatru Wielkiego – Opery Narodowej w Warszawie. Jest projektantem mebli i architektem wnętrz.

Monika Małkowska – polska krytyczka sztuki, projektantka mody, dziennikarka i publicystka kulturalna. Absolwentka warszawskiej Akademii Sztuk Pięknych (dyplom na Wydziale Grafiki Warsztatowej). Napisała doktorat pt. *Niech żyją krytycy*. Wykładała w Europejskiej Akademii Sztuk w Warszawie i w Wyższej Szkole Dziennikarstwa im. M. Wańkowicza w Warszawie raz na Wydziale Sztuki Mediów i Scenografii w Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie.

Ewa Minge – projektantka mody, którą charakteryzuje luksusowe wzornictwo: przemysłowe, biznesowe, koktajlowe i wieczorowe oraz haute couture, zwłaszcza tworzenie ubrań i akcesoriów. Realizuje pokazy mody w Berlinie, Mediolanie, Moskwie, Wiedniu, Barcelonie, Madrycie, Genewie, Rzymie, Montrealu, Paryżu i Nowym Jorku.

Kaya Mirecka-Ploss – projektantka mody z Piekar Śląskich. Ukończyła prestiżową uczelnię Saint Martins College of Art. W 1957 r. otrzymała angaż w Teatrze Dramatycznym w Warszawie jako projektantka mody. Założyła sklepy Mody Polskiej. W 1966 r. wyjechała do Stanów Zjednoczonych. W 1989 r. objęła funkcję prezesa Amerykańskiej Rady Kultury Polskiej. W 1991 r. została dyrektorem wykonawczym Amerykańskiego Centrum Kultury Polskiej w Waszyngtonie.

Tomasz Ossoliński – ukończył technikum odzieżowe w Katowicach. Jest jednym z najbardziej znanych i cenionych projektantów mody. Otrzymał nagrodę Guzik Fahrenheita. Powołał do istnienia markę Tomasz Ossoliński. Mając 18 lat, został głównym projektantem marki odzieżowej Bytom. Kilkakrotnie ubierał polskich aktorów i reżyserów na festiwale filmowe organizowane w Cannes, Berlinie czy Wenecji. Autor kostiumów do ponad 30 spektakli teatralnych, filmów i opery. Prowadził takie programy telewizyjne, jak: „Project Runway” i „Stylowy Projekt”.

Paprocki & Brzozowski – duet projektantów mody: Marcin Paprocki i Mariusz Brzozowski. Absolwenci Wydziału Tkaniny i Ubioru Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Projektanci Roku 2004, nagroda Młodych Talentów, Złota nitka. Współpracowali z firmami Reserved i Ochnikiem. Tworzyli kostiumy do spektaklu tanecznego *Windows* w Operze Bałtyckiej. Obaj są jurorami konkursów poświęconych modzie, między innymi OFF Fashion w Kielcach, Mazda Design oraz Hush Selected. Prowadzą warsztaty na Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi oraz w Międzynarodowej Szkole Kostiumografii i Projektowania Ubioru w Warszawie.

Viola Piekut – projektantka mody specjalizująca się w sukniach ślubnych. Zdobyła liczne wyróżnienia, w tym TRENDSETTERS 2014 dla najlepszego projektanta sukien ślubnych.

Joanna Przetakiewicz – projektantka mody, przedsiębiorca, założycielka i dyrektor kreatywna domu mody La Mania, radca prawny. Inicjatorka akcji „Era Nowych Kobiet”. Z pomocą Karla Lagerfelda stworzyła markę odzieżową La Mania z dominującą linią *prêt-à-porter*. W 2019 r. założyła firmę La Mania Home.

Mariusz Przybylski – ukończył liceum plastyczne, a swoją pasję rozwijał podczas studiów na Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Jego pierwszy autorski pokaz odbył się w 2005 r. – debiutancka kolekcja spotkała się z bardzo dużym uznaniem. Rzeźbiarskie formy połączone z czystymi, modernistycznymi elementami.

Teresa Rosati – projektantka mody. Absolwentka handlu zagranicznego w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie. Debiutowała w Zachęcie. Reprezentowała Polskę na Międzynarodowych Targach Mody w Lipsku oraz na forum międzynarodowym (Eisenach). Otrzymała nagrodę Telewizji Polskiej „Złoty Wieszak”. Wystawiała swoje projekty w Starej Pomarańczarni, hotelu Sheraton i Teatrze Wielkim, a kolekcje w Paryżu, Mediolanie, Los Angeles, Vancouver, Miami oraz New Jersey.

Marcel Sabat – projektant mody, aktor filmowy, telewizyjny i teatralny, właściciel marki odzieżowej Marcel Sabat Clothes. Studiował na Wydziale Aktorskim Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi.

Maria Strzelecka – aktorka niezawodowa, projektantka odzieży punkrockowej.

Ewa Szabatin – tancerka, aktorka niezawodowa i projektantka mody. Sukcesy w branży mody przyniosły jej pokaz mody oraz kolekcja Amabilis duetu Eli Dąbrowskiej i Ewy Szabatin.

Themonik (Monika Gajewska) – polska projektantka. Absolwentka projektowania ubioru i biżuterii na Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Studiowała w Europejskiej Akademii Sztuk w Warszawie. Wielokrotnie była uczestnikiem Poland Fashion Week. Jej projekty ukazywały się na łamach takich czasopism, jak „Vogue”, „Spin” czy „Under the Influence”.

Dawid Tomaszewski – urodzony w Gdańsku polsko-niemiecki projektant mody z Berlina. Studiował w London College of Fashion (Fashion Design), Akademii Sztuk w Berlinie, Akademii Sztuk Pięknych w Poznaniu. Odbył praktyki u Sonii Rykiel i Alexisa Mabille’a. Design Tomaszewskiego charakteryzuje puryzm, ekstrawagancja oraz dbałość o szczegóły. Inspiracje do awangardowych wzorów projektant czerpie z zamiłowania do sztuki, architektury i muzyki. Połączenie elegancji, nietypowych form i tkanin oraz kryształów Swarovskiego. Styl New Couture. Bierze udział w Fashion Week (Mercedes-Benz, Lisboa, Zurich, Łódź, London). Finalista cenionego w branży konkursu Designer for Tomorrow.

Marcin Tyszka – polski fotograf specjalizujący się w fotografii mody.

Agata Wojtkiewicz – projektantka mody. Studiowała na Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi w Katedrze Projektowania i Ubioru. Nagradzana w konkursach Złota Nitka, Złota Fastryga. Projektantka Roku 2005 i 2006. W 2002 r. otworzyła w Łodzi „prêt à café” – pierwszy w Polsce butik połączony z kawiarnią. W 2005 r. podobne miejsce stworzyła w Warszawie. Od 2005 r. prowadzi autorskie atelier, gdzie powstają suknie wieczorowe, koktajlowe i ślubne. Swoje kolekcje prezentuje między innymi podczas każdej edycji Fashion Week.

Dawid Woliński – projektant mody, stylistą i osobowość telewizyjna. Ukończył Prywatne Liceum Plastyczne we Włocławku, Akademię Sztuk Pięknych w Łodzi, Szkołę Projektowania Ubioru i Kostiumu Filmowego w Warszawie. W 2003 r. zadebiutował swoją autorską kolekcją odzieży. Rok później pokazał kolekcję ubrań wiosna/lato 2005, którą zaprezentował podczas Fashion Week w Lizbonie. Po jego projekty zaczęli zgłaszać się znani styliści z Anglii, Francji i Hiszpanii. Wkrótce kreacje z metką Dawida Wolińskiego pojawiły się na okładkach niemieckiej i portugalskiej edycji magazynu „Elle”.

Po nowojorskim debiucie w 2006 r. podpisał kontrakt z ekskluzywnym butikiem Tracey Ross and Maxfield w Los Angeles. Otrzymał nagrody magazynów „Twój Styl” i „Elle”. Jego atelier znajduje się na Mokotowie. W 2010 r. zasiadł w jury edycji programu „Top Model”.

Xymena Zaniewska-Chwedczuk – projektantka mody, scenografka i architektka. Studiowała na Wydziale Architektury Politechniki Warszawskiej oraz na Wydziale Architektury Wnętrz Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Pracowała w Instytucie Wzornictwa Przemysłowego. Projektantka wystaw i współpracowniczka Mody Polskiej (odzież). Pracowała dla Teatru Telewizji. Wykładowczyni Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej i Filmowej w Łodzi.

Kasia Zapala – projektantka odzieży. Studiowała na Wydziale Tkaniny i Ubioru na Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Jej projekty cechuje elegancki, podkreślający kobiecą sylwetkę styl. Prosta formę urozmaica bardzo dokładnie dobranymi i przemyślanymi detalami.

Dorota Zglobicka – ukończyła Akademię Sztuk Pięknych w Gdańsku. Studiowała też w Grecji na Wydziale Multimediów Akademii Sztuk Pięknych w Atenach. Założycielka i twórczyni marki Theo Doro. Jej projekty modowe publikowane były w magazynach: „Indie Soleil Magazine”, „Perfil Magazine”, „Tucson LifeStyle Magazine”, „Arizona Foothills Magazine”, „Avant Garde Magazine”, „7Roar Magazine”, „Fine Magazine”. Liczne pokazy na światowych imprezach Fashion Week.

Rafał Zieliński – projektant mody. Ukończył liceum w Kaliszu. Studiował na Wydziale Wzornictwa Wyższej Szkoły Sztuki i Projektowania w Łodzi (najlepszy licencjat w Pracowni Projektowania Kostiumu Scenicznego i Filmowego). W 2013 r. obronił pracę magisterską (kolekcja dyplomowa „Un losange” i pokaz mody Alta Moda w Rzymie). Wykonał buty na prywatne zamówienie Leonardo DiCaprio. Dwukrotnie otrzymał główną nagrodę za nakrycie głowy na konkursie na torze wyścigowym Santa Anita w Kalifornii. W Emiratach Arabskich prezentował obuwie i nakrycia głowy. Prowadzi własne studio.

Maciej Zień – ukończył Liceum Sztuk Plastycznych w Lublinie. Zadebiutował kolekcją „Druga strona Księżyca” na lubelskim konkursie dla młodych projektantów „Prowokacje”. W następnych latach zdobywał nagrody jako finalista konkursów dla projektantów mody Złota Nitka oraz Złoty Wieszak. W 2004 r. został laureatem prestiżowej nagrody Belvedere International Achievement Award w kategorii Projektant Mody, przyznawanej młodym utalentowanym ludziom znajdującym się u progu kariery międzynarodowej.

Spis rysunków

Rysunek 4.1. Koniunktura w handlu	50
Rysunek 4.2. Kolejność działań podejmowanych w celu pozyskania wyników	56
Rysunek 4.3. Ogólny schemat procesu	58
Rysunek 4.4. Podejmowanie decyzji	59
Rysunek 4.5. Ocena zysków poszczególnych firm	60
Rysunek 4.6. Poziom bezrobocie na świecie	83
Rysunek 4.7. Europejski model dążenia firm do doskonałości <i>Business Excellence</i>	91
Rysunek 4.8. Schemat procesu konsolidacji	153
Rysunek 6.1. Pojęcia i zależności opisujące działanie firmy odzieżowej	185

Spis tabel

Tabela 1.1.	Informacje związane z rozwojem branży odzieżowej na świecie	15
Tabela 2.1.	Informacje na temat szczegółowego wskaźnika przedsiębiorczości dla poszczególnych województw w Polsce	26
Tabela 2.2.	Tendencje i trendy dotyczące szczegółowego wskaźnika przedsiębiorczości	28
Tabela 3.1.	Metoda QFD – budowanie „domu jakości”	39
Tabela 3.2.	Firmy wykorzystywane do analiz szczegółowych (porównawczych)	41
Tabela 3.3.	Ocena poziomu koncentracji uwagi na elementach garderoby w zależności od stopnia zainteresowania modą (w proc.)	47
Tabela 4.1.	Rodzaje podejmowanych działań	52
Tabela 4.2.	Zestawienie praktycznych metod badawczych wykorzystywanych do zbierania informacji	54
Tabela 4.3.	Produkcja globalna przemysłu lekkiego	62
Tabela 4.4.	Spółki akcyjne przemysłu odzieżowego notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie	63
Tabela 4.5.	Stopa bezrobocia w Polsce	80
Tabela 4.6.	Dynamika zmian bezrobocia w Polsce (w proc.)	81
Tabela 4.7.	Ważniejsze wskaźniki analizy i oceny finansowej przedsiębiorstw	89
Tabela 4.8.	Szacunkowe wyniki sprzedaży wybranych spółek detalicznych z segmentu odzież i obuwanie	92
Tabela 4.9.	Wyniki ekonomiczno-finansowe firmy LPP (w tys. zł)	96
Tabela 4.10.	Kryteria oceny procesów	97
Tabela 4.11.	Wyniki ekonomiczno-finansowe firmy Bytom za okres od 2011 roku do trzeciego kwartału 2018 roku (w tys. zł)	100
Tabela 4.12.	Zestawienie wyników spółki Lubawa (w tys. zł)	102
Tabela 4.13.	Dane finansowe spółki Monnari (w tys. zł)	105
Tabela 4.14.	Dane finansowe spółki Redan (w tys. zł)	109
Tabela 4.15.	Dane finansowe spółki Vistula (w tys. zł)	112
Tabela 4.16.	Dane finansowe spółki CDRL SA (w tys. zł)	118
Tabela 4.17.	Dane finansowe spółki Esotiq & Henderson SA (w tys. zł)	121
Tabela 4.18.	Dane finansowe spółki Hurtimex (w tys. zł)	125
Tabela 4.19.	Dane finansowe spółki Solar SA (w tys. zł)	127
Tabela 4.20.	Koszty w układzie rodzajowym w podmiotach (10–49 osób) (w mln zł)	131
Tabela 4.21.	Wynik finansowy i jego opodatkowanie według sekcji i działów	132

Tabela 4.22. Produkcja wyrobów tekstylnych według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług	134
Tabela 4.23. Produkcja odzieży według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług	135
Tabela 4.24. Nakłady na otwarcie franczyzowego sklepu odzieżowego	137
Tabela 4.25. Oczekiwane efekty konsolidacji firm przemysłu odzieżowego	151
Tabela 4.26. Cele konsolidacji firm przemysłu odzieżowego	154
Tabela 4.27. Pierwsza grupa działań podejmowanych w procesach konsolidacji	155
Tabela 4.28. Druga grupa działań podejmowanych w procesach konsolidacji	155
Tabela 4.29. Trzecia grupa działań podejmowanych w procesach konsolidacji	156
Tabela 5.1. Sposób podejścia do zarządzania w Polsce w ramach Unii Europejskiej	158
Tabela 5.2. Charakterystyki procesów konsolidacji	160
Tabela 5.3. Europejski sposób podejścia do zarządzania firmą odzieżową	162
Tabela 5.4. Japoński model zarządzania	164
Tabela 5.5. Amerykański sposób podejścia do zarządzania	166
Tabela 5.6. Chiński model zarządzania firmą	168
Tabela 6.1. Analiza przyczyn braku eksportu	172
Tabela 6.2. Teoretyczne modele biznesu możliwe do zastosowania w branży odzieżowej	178
Tabela 6.3. Opinie na temat franczyzy w podstawowych fazach rozwoju przedsiębiorstwa	180

Spis wykresów

Wykres 2.1.	Przedsiębiorstwa aktywne w Polsce (w tys.)	26
Wykres 2.2.	Przedsiębiorstwa aktywne w Polsce na 1000 mieszkańców	27
Wykres 2.3.	Liczba osób pracujących w aktywnej firmie na 1000 mieszkańców	29
Wykres 3.1.	Prognozy rozwoju rynku światowego, w tym rynek chiński (w bln dolarów)	32
Wykres 3.2.	Zmiany w eksporcie i imporcie odzieży na świecie (w mld dolarów)	32
Wykres 3.3.	Prognoza europejskiego rynku odzieży (w mld dolarów)	36
Wykres 3.4.	Prognozowane zmiany w eksporcie i imporcie odzieży w Unii Europejskiej (w mld dolarów)	36
Wykres 3.5.	Wyniki badań potrzeb i oczekiwań klientów firm odzieżowych	wklejka między s. 46–47
Wykres 4.1.	Zatrudnienie w spółkach akcyjnych	64
Wykres 4.2.	Obroty handlu zagranicznego Polski z krajami Unii Europejskiej (dane półroczne, w mld euro)	68
Wykres 4.3.	Eksport ogółem Unii Europejskiej (dane za 2019 r., w mld euro)	69
Wykres 4.4.	Handel towarami wewnątrz Unii Europejskiej (dane za 2019 r., proc. udziału w eksporcie)	70
Wykres 4.5.	Handel towarami wewnątrz Unii Europejskiej (dane za 2019 r., proc. udziału w imporcie)	70
Wykres 4.6.	Import ogółem Unii Europejskiej (w mld euro)	71
Wykres 4.7.	Polski handel zagraniczny w 2019 r. (mln euro)	71
Wykres 4.8.	Obroty handlu zagranicznego Polski (w mld zł)	72
Wykres 4.9.	Import odzieży używanej w Polsce (w mld zł)	75
Wykres 4.10.	Dynamika PKB w Polsce (w proc.)	75
Wykres 4.11.	Produkt krajowy brutto w Europie mierzony według parytetu siły nabywczej euro na osobę	76
Wykres 4.12.	Eksport odzieży używanej z Polski (w mln zł)	77
Wykres 4.13.	Ceny towarów i usług w Polsce (zmiana w proc. do analogicznego okresu roku poprzedniego)	78
Wykres 4.14.	Wpływ konsumpcji, inwestycji, eksportu netto, zapasów oraz wydatków rządowych na PKB (w pkt proc.)	79
Wykres 4.15.	Porównanie bezrobocia w ważniejszych krajach Unii Europejskiej (w proc.)	81
Wykres 4.16.	Liczba ludności w Państwach Unii Europejskiej (w mln osób)	82
Wykres 4.17.	Realna dynamika PKB (w proc.)	86

Wykres 4.18. Orientacyjny wpływ zmian cen grup towarów i usług na wskaźnik cen (w proc.)	87
Wykres 4.19. Wpływ inflacji na ceny odzieży (zmiana w proc. do tego samego miesiąca poprzedniego roku) – 2019/2020	87
Wykres 4.20. Przychody LPP SA ze sprzedaży (w tys. zł)	95
Wykres 4.21. LPP SA – analiza cen akcji z pięciu lat (w zł)	95
Wykres 4.22. Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	99
Wykres 4.23. Zmiany liczby osób zatrudnionych w spółce Bytom SA	100
Wykres 4.24. Przychody firmy Lubawa ze sprzedaży (w tys. zł)	101
Wykres 4.25. Firma Lubawa – analiza cen akcji z pięciu lat (w zł)	102
Wykres 4.26. Przychody ze sprzedaży Monnari Trade SA (w tys. zł)	104
Wykres 4.27. Firma Monnari Trade S.A. – wyniki finansowe (w zł)	104
Wykres 4.28. Zmiany liczby osób zatrudnionych w firmie Monnari	106
Wykres 4.29. Przychody spółki Redan ze sprzedaży (w tys. zł)	108
Wykres 4.30. Grupa Redan SA – ceny akcji (w zł)	108
Wykres 4.31. Przychody firmy Vistula ze sprzedaży (w tys. zł)	111
Wykres 4.32. VRG SA – analiza cen akcji od debiutu na GPW (w zł)	111
Wykres 4.33. Zmiany liczby zatrudnionych osób w spółce Vistula SA	113
Wykres 4.34. Przychody CDRL SA ze sprzedaży (w tys. zł)	117
Wykres 4.35. CDRL SA – analiza cen akcji od debiutu na GPW (w zł)	118
Wykres 4.36. Przychody Esotiq & Henderson SA ze sprzedaży (w tys. zł)	121
Wykres 4.37. Esotiq & Henderson SA – analiza cen akcji na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (w zł)	121
Wykres 4.38. Przychody spółki Hurtimex ze sprzedaży (w tys. zł)	124
Wykres 4.39. Hurtimex SA – analiza cen akcji na rynku NewConnect (w zł)	124
Wykres 4.40. Przychody spółki Solar ze sprzedaży (w tys. zł)	126
Wykres 4.41. Solar SA – analiza cen akcji (w zł)	127
Wykres 4.42. Największe sieci franczyzowe w Polsce pod względem liczby sklepów	136
Wykres 4.43. Struktura przeciętnych miesięcznych wydatków na osobę w gospodarstwach domowych w 2018 r. (w proc. wydatków ogółem)	138
Wykres 4.44. Miejsce zakupu ubrań (w proc.)	138
Wykres 4.45. Częstotliwość zakupu ubrań (w proc.)	139
Wykres 4.46. Sprzedaż wyrobów według zwyczajów zakupowych (w proc.)	140
Wykres 4.47. Jakie ubrania najczęściej kupuje Pan(i) dla siebie?	141
Wykres 4.48. Nakłady inwestycyjne w firmy sektora MŚP	142
Wykres 4.49. Nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle w firmach powyżej 49 osób (w mld zł)	143
Wykres 4.50. Wartość i dynamika polskiego eksportu (w mld euro)	150
Wykres 5.1. Tendencje i trendy w problemach związanych z działalnością gospodarczą (w proc.)	161
Wykres 6.1. Informacje na temat spółek odzieżowych	184