

I. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma odzieżowa jest spółką cywilną zajmującą się produkcją odzieży i prowadzeniem handlu hurtowego w całym kraju. Jej siedziba znajduje się w Chorzowie, a punkty sprzedaży w Katowicach i Łodzi. Spółka posiada własną halę produkcyjną, krojownię, magazyn wyrobów gotowych oraz odpowiedni park maszynowy, czyli niezbędne zaplecze techniczne. Właścicielami Spółki są prezes i jego zastępca.

Spółka jest właścicielem wielu maszyn, min.:

Maszyna do szycia 42653

Maszyna do szycia 3155

Dziurkarka odzieżowa

Maszyna krojca

Wytwornica pary

Maszyny do szycia PFAFF

Podklejarka

Maszyny te służą do produkcji odzieży od samego początku do końca, co jest głównym źródłem dochodu spółki, jak też do dalszej obróbki częściowo wykończonych ubiorów, które spółka otrzymuje z innych zakładów odzieżowych.

Przedsiębiorstwo zaopatruje się w wielu hurtowniach w okolicy Chorzowa, jak i też oddalonych od siedziby firmy, np. w Warszawie czy Łodzi, które są nastawione na obsługę małych i średnich firm odzieżowych. Składane zamówienia są realizowane od razu lub uzgadniane telefonicznie, a ponieważ są to nasi stali dostawcy korzystamy z wielu upustów i rabatów.

Odbiorcami jest przede wszystkim grupa sklepów odzieżowych, które z powodu niskich cen i wysokiej jakości, stały się naszymi stałymi klientami. Duża liczba klientów indywidualnych zamieszkuje w Chorzowie i okolicach. Z powodu łatwego dotarcia do siedziby oraz niższych cen klienci dokonują zakupu towaru bezpośrednio w firmie.

Firma stara się produkować nowe fasony odzieży, z różnorodnych materiałów i z charakterystycznymi wykończeniami. Jednak konkurencja jest bardzo szybka i rynek zalany jest szeregiem podobnych wyrobów. Bardzo częste jest zjawisko dublowania wyrobów lub też „kopiowania wzorów projektów”.

W branży odzieżowej liczy się szybkość. Jest ona związana z pozyskiwaniem nowych modeli ubrań, jak i z wprowadzaniem produktów na rynek. Związane to jest z bardzo „wybrednymi” klientami. W dzisiejszych czasach chcą oni mieć zawsze coś nowego, na topie i to zmusza producentów do dynamicznej walki o nich. Można również zauważyć, że jak na rynku pojawi się coś nowego, to zaraz inne firmy dublują te projekty. Zmusza to ich do agresywnego wprowadzania produktów.

Szybko zmieniająca się moda eliminuje firmy, które nie potrafią za nią podążyć. Jednak z drugiej strony należy zauważyć, że społeczeństwo jest coraz biedniejsze i większość klientów szuka ubrań tańszych, a co za tym idzie o średniej jakości, co zmusza producentów do poszukiwań nowych dostawców materiałów i stosowania tańszej technologii produkcji.

Nie należy zapominać, że technologia stanowi istotne narzędzie konkurencyjności. Posiadanie technologii lepszej od pozostałych producentów zwiększa atrakcyjność firmy, tym samym istnieje możliwość pozyskania większej liczby stałych klientów.

II. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa SWOT/TOWS

Celem przeprowadzenia tej analizy jest wybór odpowiedniej strategii, którą firma powinna wdrożyć, a która w znacznym stopniu mogłaby polepszyć pozycję przedsiębiorstwa w branży odzieżowej.

Analizę tą przeprowadzamy poprzez staranne zbadanie szans i zagrożeń, przed którymi stoi firma. Przedstawiają się one następująco:

SZANSE:

1. **Mała liczba firm markowych** – w ramach branży odzieżowej posiadanie wyrobionej, dobrej marki jest jednym z podstawowych warunków funkcjonowania firmy na rynku. Reputacja firmy, potwierdzona listą stałych klientów pozwala umocnić własną pozycję.
2. **Rozwój technologii przemysłu odzieżowego** – umożliwia zastosowanie nowoczesnych technologii w powiązaniu z nowoczesnymi maszynami pozwalający na zwiększenie udziału w rynku odzieżowym.
3. **Możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej** – firma chce wylansować swoją pozycję w otoczeniu innych przedsiębiorstw.
4. **Strategia rozwoju dostawców materiałów produkcyjnych** – zwiększenie liczby ofert kupna, dzięki większej ilości dostawców, umożliwiające obniżenie kosztów produkcji.

ZAGROŻENIA:

1. **Możliwość pojawienia się nowych konkurentów** – wymusza to na spółce szybkie ukształtowanie swojej pozycji w grupie strategicznej, ponieważ rynek ten ciągle się rozwija.

2. **Zmiana potrzeb i gustów nabywców** – zmusza to do częstych zmian produkcji, co może wywołać wzrost kosztów produkcji.
3. **Ograniczenie zapotrzebowania na odzież** – uboższe społeczeństwo powoduje spadek sprzedaży ubrań, gdyż podstawowym problemem staje się wtedy np. wyżywienie.
4. **Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych** – w ostatnich latach można zaobserwować produkcję podobnych ubrań, a nawet ich dublowanie przez inne firmy.

MOCNE STRONY:

1. **Posiadanie własnego zaplecza technicznego** – omawiana spółka posiada własną halę produkcyjną z parkiem maszynowym.
2. **Przewaga kosztowa** – spółka posiada możliwości produkcji odzieży po niskich kosztach, ponieważ ma nawiązane liczne kontakty z dostawcami materiałów.
3. **Duża zdolność konkurowania** – w tym przemyśle jakość produktów odgrywa dużą rolę, a spółka produkuje swoje wyroby z dobrych jakościowo materiałów i o zadowalającym standardzie.
4. **Niski poziom cen** – stosowany poziom cen pozwala zakwalifikować spółkę do przedziału niskiego. Wzmacnia to pozycję konkurencyjną firmy.

SŁABE STRONY:

1. **Słaba pozycja konkurencyjna** – spółka postanowiła polepszyć swoją pozycję konkurencyjną poprzez otwarcie sklepu firmowego.
2. **Mała liczba stałych klientów** – spowodowane jest to brakiem własnych sklepów, a jedynymi klientami spółki było dotychczas kilku hurtowników krajowych.

3. **Brak środków finansowych na inwestycje** – firma ta nie przeznaczala dotychczasowego zysku na własny rozwój, jednak teraz zdecydowała się na zaciągnięcie kredytu na otwarcie własnego sklepu.
4. **Słaby image firmy** – spowodowany jest poprzez nieznaną markę przez klientów krajowych i słabe, dotychczasowe działania dotyczące wylansowania pozycji firmy na rynku.

Kolejnym etapem analizy jest określenie systemu wag dla poszczególnych szans, zagrożeń, silnych i słabych stron.

Tab.1. Zestawienie systemu wag dla poszczególnych szans, zagrożeń, silnych i słabych stron

Waga	Czynniki zewnętrzne	Waga	Czynniki wewnętrzne
	O SZANSE		S MOCNE STRONY
0,30	MAŁA LICZBA FIRM MARKOWYCH	0,30	POSIADANIE WŁASNEGO ZAPLECZA TECHNICZNEGO
0,20	ROZWÓJ TECHNOLOGII PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO	0,20	PRZEWAGA KOSZTOWA
0,20	MOŻLIWOŚĆ WEJŚCIA DO LEPSZEJ GRUPY STRATEGICZNEJ	0,30	DUŻA ZDOLNOŚĆ KONKUROWANIA
0,30	STRATEGIA ROZWOJU DOSTAWCÓW	0,20	NISKI POZIOM CEN
1,00		1,00	
	T ZAGROŻENIA		W SŁABE STRONY
0,15	MOŻLIWOŚĆ POJAWIENIA SIĘ NOWYCH KONKURENTÓW	0,20	SŁABA POZYCJA KONKURENCYJNA
0,20	ZMIANA POTRZEB I GUSTÓW NABYWCÓW	0,25	MAŁA LICZBA STAŁYCH KLIENTÓW
0,25	OGRANICZENIE ZAPOTRZEBOWANIA NA ODZIEŻ	0,40	BRAK ŚRODKÓW FINANSOWYCH NA INWESTYCJE
0,40	MOŻLIWOŚĆ POJAWIENIA SIĘ WYROBÓW SUBSTYTUCYJNYCH	0,15	SŁABY IMAGE FIRMY
1,00		1,00	

Tab.2. Czy szanse, które mogą się pojawić spotęgują zidentyfikowane siły?

O S Mocne strony	Szanse	Mała liczba firm markowych	Rozwój technologii przemysłu odzieżowego	Możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej	Strategia rozwoju dostawców	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Posiadanie własnego zaplecza technicznego		0	1	1	0	0,30	2	0,60	3/4
Przewaga kosztowa		1	1	1	1	0,20	4	0,80	3/4
Duża zdolność konkurowania		1	1	1	1	0,30	4	1,20	1
Niski poziom cen		1	1	1	1	0,20	4	0,80	2
Waga		0,30	0,20	0,20	0,30				
Liczba interakcji		2	4	4	3				
Iloczyn wag i interakcji		0,60	0,80	0,80	0,90				
Ranga		4	2/3	2/3	1				
Suma interakcji						14			
Suma iloczynów								6,5	

Zaplecze technologiczne i możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej jest szansą, która potęguje mocne strony spółki. Natomiast duża zdolność konkurowania pozwala wykorzystać pojawiające się szanse na rynku.

Tab.3. Czy zagrożenia, które mogą się pojawić osłabiają zidentyfikowane siły?

T	Zagrożenia	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	Zmiana potrzeb i gustów nabywców	Ograniczenie zapotrzebowania na odzież	Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
S	Mocne strony									
	Posiadanie własnego zaplecza technicznego	1	1	1	1	0,30	4	1,20	1	
	Przewaga kosztowa	1	1	0	0	0,20	2	0,40	3/4	
	Duża zdolność konkurowania	1	0	0	1	0,30	2	0,60	2	
	Niski poziom cen	1	0	1	0	0,20	2	0,40	3/4	
	Waga	0,15	0,20	0,25	0,40					
	Liczba interakcji	4	2	2	2					
	Iloczyn wag i interakcji	0,60	0,40	0,50	0,80					
	Ranga	2	4	3	1					
	Suma interakcji								10	4,9
	Suma iloczynów									

Za najważniejsze zagrożenie firmy można uznać możliwość pojawienia się nowych konkurentów, a najbardziej podatnymi na oddziaływanie zagrożeń silnymi stronami jest posiadanie własnego zaplecza technicznego. Oznacza to, że w sytuacji wystąpienia zagrożeń ten czynnik straci znaczenie. Pozostałe czynniki są w równym stopniu wrażliwe na pojawienie się zagrożeń.

Tab.4. Czy szanse, które mogą się pojawić pozwolą przewyciężyć istniejące słabości?

O W Słabości	Szanse	Mała liczba firm markowych	Rozwój technologii przemysłu odzieżowego	Możliwość wejścia do lepszego grupy strategicznej	Strategia rozwoju dostawców	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Słaba pozycja konkurencyjna		1	1	1	1	0,20	4	0,80	2
Mała liczba stałych klientów		1	1	0	1	0,25	3	0,75	3
Brak środków finansowych na inwestycje		0	1	1	1	0,40	3	1,20	1
Słaby image firmy		1	1	1	1	0,15	4	0,60	4
Waga		0,30	0,20	0,20	0,30				
Liczba interakcji		3	4	3	4				
Iloczyn wag i interakcji		0,90	0,80	0,60	1,20				
Ranga		2	3	4	1				
Suma interakcji									
Suma iloczynów							6,65		

Szansami, które pozwolą przewyciężyć słabości są: strategia rozwoju dostawców oraz rozwój technologii przemysłu odzieżowego.

Tab.5. Czy zagrożenia, które mogą się pojawić spotęgują występujące słabości?

T W Słabości	Zagrożenia	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	Zmiana potrzeb i gustów nabywców	Ograniczenie zapotrzebowania na odzież	Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
	Słaba pozycja konkurencyjna	1	1	0	1	0,20	3	0,60	3	
	Mała liczba stałych klientów	1	1	1	1	0,25	4	1,00	2	
	Brak środków finansowych na inwestycje	1	1	1	1	0,40	4	1,60	1	
	Słaby image firmy	1	1	0	1	0,15	3	0,45	4	
	Waga	0,15	0,20	0,25	0,40					
	Liczba interakcji	4	4	2	4					
	Iloczyn wag i interakcji	0,60	0,80	0,50	1,60					
	Ranga	3	2	4	1					
	Suma interakcji							14		
	Suma iloczynów								7,15	

Zagrożeniem, które może się pojawić i spotęgować słabości jest możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych. Również na wszystkie słabości wpływają takie zagrożenia jak: zmiana potrzeb i gustów nabywców oraz możliwość pojawienia się nowych konkurentów.

Tab.6. Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie szans które mogą się pojawić?

W O	Słabe strony	Słaba pozycja konkurencyjna	Mała liczba stałych klientów	Brak śr. finansowych na inwestycje	Słaby image firmy	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Szanse										
	Mała liczba firm markowych	1	1	1	1	0,30	4	1,20	1	
	Rozwój technologii przem. Odzieżowego	1	0	1	0	0,20	2	0,40	4	
	Możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej	1	1	1	1	0,20	4	0,80	2	
	Strategia rozwoju dostawców	1	0	1	0	0,30	2	0,60	3	
	Waga	0,20	0,25	0,40	0,15					
	Liczba interakcji	4	2	4	2					
	Iloczyn wag i interakcji	0,80	0,50	1,60	0,30					
	Ranga	2	3	1	4					
	Suma interakcji						12			
	Suma iloczynów								6,2	

Słabe strony takie jak: brak środków finansowych na inwestycje oraz słaba pozycja konkurencyjna mogą nie pozwolić na wykorzystanie pojawiających się szans. W mniejszym stopniu na szanse oddziałuje mała liczba stałych klientów oraz słaby image firmy.

Tab.7. Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse które mogą się pojawić?

S O Szanse	Mocne strony	Posiadanie własnego zaplecza technicznego	Przewaga kosztowa	Duża zdolność konkurencyjności	Niski poziom cen	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Mała liczba firm markowych		1	1	1	0	0,30	3	0,90	1/2
Rozwój technologiczny przemysłu		1	1	1	0	0,20	3	0,60	4
Możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej		1	1	1	1	0,20	4	0,80	3
Strategia rozwoju dostawców		0	1	1	1	0,30	3	0,90	1/2
Waga		0,30	0,20	0,30	0,20				
Liczba interakcji		3	4	4	2				
Iloczyn wag i interakcji		0,90	0,80	1,20	0,40				
Ranga		2	3	1	4				
Suma interakcji							13		
Suma iloczynów								6,5	

Mocne strony przedsiębiorstwa takie jak: duża zdolność konkurencyjności oraz przewaga kosztowa, pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse. Również mocną stroną oddziałującą na prawie wszystkie szanse jest posiadanie własnego zaplecza technicznego.

Tab.8. Czy zidentyfikowane siły pozwolą przewyciężyć zagrożenia które mogą się pojawić?

S T Zagrożenia	Mocne strony	Posiadanie własnego zaplecza technicznego	Przewaga kosztowa	Duża zdolność konkurowania	Niski poziom cen	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Możliwość pojawienia się nowych konkurentów		1	1	1	1	0,15	4	0,60	3
Zmiana potrzeb i gustów nabywców		1	1	1	1	0,20	4	0,80	2
Ograniczenie zapotrzebowania na odzież		1	0	0	1	0,25	2	0,50	4
Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych		0	1	1	1	0,40	3	1,20	1
Waga		0,30	0,20	0,30	0,20	13		6,3	
Liczba interakcji		3	3	3	4				
Iloczyn wag i interakcji		0,90	0,60	0,90	0,80				
Ranga		1/2	4	1/2	3				
Suma interakcji									
Suma iloczynów									

Pojawiające się zagrożenia mogą być przewyciężone przez następujące mocne strony: posiadanie własnego zaplecza technicznego, dużą zdolność konkurowania oraz niski poziom cen.

Tab.9. Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?

W T Zagrożenia	Słabe strony	Słaba pozycja konkurencyjna	Mała liczba stałych klientów	Brak środków finansowych na inwestycje	Słaby image firmy	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Możliwość pojawienia się nowych konkurentów		1	1	1	1	0,15	4	0,60	2/3
Zmiana potrzeb i gustów nabywców		0	1	1	1	0,20	3	0,60	2/3
Ograniczenie zapotrzebowania na odzież		0	1	0	0	0,25	1	0,25	4
Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych		1	1	1	1	0,40	4	1,60	1
Waga		0,20	0,25	0,40	0,15				
Liczba interakcji		2	4	3	3				
Iloczyn wag i interakcji		0,40	1,00	1,20	0,45				
Ranga		4	2	1	3				
Suma interakcji							12		
Suma iloczynów									6,1

Siła oddziaływania zagrożeń może być spotęgowana przez brak środków finansowych na inwestycje, małą liczbę stałych klientów oraz przez słaby image firmy. Najmniejszy wpływ na zagrożenia ma słaba pozycja konkurencyjna.

Tab.10. Zbiorcze zestawienie uzyskanych wyników. Analiza TOWS

	SZANSE	O	ZAGROŻENIA	T
S MOCNE STRONY	liczba interakcji – 14 suma iloczynów - 6,5 liczba interakcji - 27 suma iloczynów - 13 liczba interakcji - 13 suma iloczynów - 6,5 tab.7	tab.2	liczba interakcji – 10 suma iloczynów - 4,9 liczba interakcji - 23 suma iloczynów - 11,2 liczba interakcji - 13 suma iloczynów - 6,3 tab.8	tab.3.
W SLABE STRONY	liczba interakcji – 14 suma iloczynów - 6,65 liczba interakcji - 26 suma iloczynów - 12,85 liczba interakcji - 12 suma iloczynów - 6,2 tab.6.	tab.4	liczba interakcji – 14 suma iloczynów - 7,15 liczba interakcji - 26 suma iloczynów - 13,25 liczba interakcji - 12 suma iloczynów - 6,1 tab.9.	tab.5.

III. Interpretacja wyników

Z tabeli 10 wynika, iż uzyskane sumy zbiorcze po przeprowadzeniu analizy wskazują jednoznacznie, że przy czynnikach zewnętrznych i wewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem działania dla omawianej firmy jest przyjęcie strategii agresywnej (maxi – maxi), ponieważ:

$$S > W$$

$$O > T$$

Analizując wcześniejsze tabele jednoznacznie wynika, że podstawowymi silnymi stronami, na jakich powinna być budowana strategiczna przewaga firmy, są: posiadanie własnego zaplecza technologicznego oraz przewaga kosztowa wynikająca z niskiego poziomu

cen. Inwestowanie w te dwa obszary pozwoli na najlepsze wykorzystanie szans, jakie niesie ze sobą przyszłość rozwijającego się sektora, jakimi są: reputacja firmy oraz możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej.