



Podlaskie Obserwatorium  
Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych

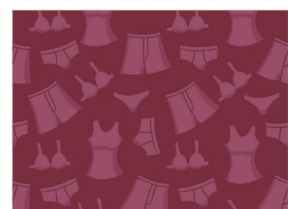
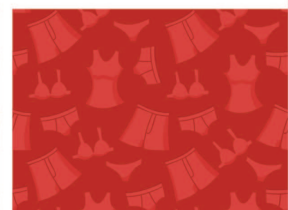
Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

Białystok  
2010

# STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU  
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

## SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY



Publikacja bezpłatna

[www.obserwatorium.up.podlasie.pl](http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl)

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
oraz ze środków budżetu państwa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI





# STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

ANALIZA GOSPODARCZYCH OBSZARÓW WZROSTU  
I INNOWACJI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

**SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## ZESPÓŁ BADAWCZY

prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo

dr Anna Grabska

dr Magdalena Klimczuk

mgr Mariusz Citkowski

mgr Marta Juchnicka

mgr Agnieszka Sosnowicz

mgr Justyna Żyńel-Etel

mgr Kamil Leszko

## KONSULTACJA

Andrzej Kuźmicki

ISBN 978-83-62258-11-6

© COPYRIGHT BY WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W BIAŁYMSTOKU  
BIAŁYSTOK 2010

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu:  
**„PODLASKIE OBSERWATORIUM RYNKU PRACY  
I PROGNOZ GOSPODARCZYCH”**  
przez Fundację BFKK



współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników  
i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej

[www.obserwatorium.up.podlasie.pl](http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl)

DRUK:

Druk123.pl

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

## **Spis treści**

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Koncepcja badania .....                                                                            | 5  |
| 1.1. Uzasadnienie badania.....                                                                        | 5  |
| 1.2. Cele badania.....                                                                                | 7  |
| 1.3. Zakres przedmiotowy badania .....                                                                | 7  |
| 1.4. Obszary analizy.....                                                                             | 8  |
| 2. Metodologia badań.....                                                                             | 8  |
| 3. Charakterystyka sektora .....                                                                      | 11 |
| 3.1. Stan obecny .....                                                                                | 11 |
| 3.2. Produkty.....                                                                                    | 15 |
| 3.3. Dystrybucja .....                                                                                | 17 |
| 3.4. Kierunki rozwoju .....                                                                           | 18 |
| 4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora.....                                  | 20 |
| 5. Analiza sił konkurencji w sektorze.....                                                            | 21 |
| 6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy .....                                                     | 24 |
| 6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem produkcji bielizny .....                            | 24 |
| 6.2. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry .....                                             | 26 |
| 6.3. Dominujące w sektorze zawody i kwalifikacje posiadane przez osoby zatrudnione.....               | 29 |
| 6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych ..... | 30 |
| 6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych.....                                                          | 30 |
| 6.6. Prognozy zmian w zatrudnieniu.....                                                               | 31 |
| 6.7. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor .....                                                | 32 |
| 6.8. Podsumowanie .....                                                                               | 33 |
| 7. Analiza SWOT sektora.....                                                                          | 35 |
| 8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje .....              | 37 |

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora.....                        | 37 |
| 8.2. Prognozy rozwoju sektora.....                             | 38 |
| 8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT ..... | 42 |
| 8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski .....                  | 43 |
| 8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat) .....            | 43 |
| 8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat) .....         | 44 |
| 8.5. Rekomendacje.....                                         | 45 |
| 8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw .....                  | 45 |
| 8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych .....               | 46 |
| 8.5.3. Rekomendacje dla instytucji .....                       | 47 |
| Słownik pojęć.....                                             | 48 |
| Bibliografia .....                                             | 50 |
| Spis rysunków .....                                            | 51 |
| Spis tabel .....                                               | 51 |
| Spis wykresów .....                                            | 51 |

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

## **1. Koncepcja badania**

### **1.1. Uzasadnienie badania**

Badanie pn. „STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI – analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego” dotyczy przeprowadzenia badań sektorów w gospodarczych obszarach wzrostu i innowacji województwa podlaskiego i jest ściśle powiązana z realizacją projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych.

Projekt Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych finansowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytetu VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej. Ideą projektu jest zebranie w jednym miejscu szerokiego zestawu danych, analiz i prognoz odpowiadających potrzebom informacyjnym podmiotów funkcjonujących w gospodarce województwa podlaskiego.

Zapoczątkowanie takiego projektu spowodowane było potrzebą zbudowania jednego spójnego systemu informacyjnego w województwie, który pozwoli na stałą analizę aktualnych zjawisk gospodarczych (w tym zachodzących na rynku pracy) i przewidywanie zmiany gospodarczej. Prowadzone dotychczas badania, analizy, prognozy ograniczały się do jednorazowego działania i charakteryzowały się brakiem ciągłości. Ponadto wykorzystanie wyników prowadzonych badań i analiz ograniczało się do środowiska głównie akademickiego lub środowisk współpracujących z akademickim. Tymczasem informacja gospodarcza (w tym dotycząca rynku pracy) zawarta w wynikach badań powinna wspierać podejmowanie decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej oraz praktycznej działalności gospodarczej. Jej wymiana mogłaby prowadzić do zacieśnienia współpracy pomiędzy instytucjami kreującymi w regionie politykę społeczno-gospodarczą. Brak cyklicznych działań o charakterze badawczo-analitycznym zrodził pilną potrzebę wypracowania systemu pozyskiwania określonych danych, ich analizowania, wyciągania wniosków na przyszłość

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

i upowszechniania wśród decydentów prowadzących politykę województwa oraz innych instytucji i organizacji sektora społeczno-gospodarczego.

Celem projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych jest dostarczenie aktualnej, rzetelnej informacji dotyczącej uwarunkowań społeczno-gospodarczych w regionie, aktualnych trendów rozwojowych i prognoz zmian zachodzących w gospodarce regionu (w tym na rynku pracy) oraz w jej otoczeniu, ułatwiającej podejmowanie decyzji w zakresie polityki społeczno-gospodarczej. Projekt przewiduje opracowanie modelu prognozowania zmian gospodarczych w sensie regionalnego systemu pozyskiwania i analizowania danych społeczno-gospodarczych niezbędnych dla przewidywania aktualnych trendów i prognozowania zmian gospodarczych.

W ten sposób Wojewódzki Urząd Pracy kompleksowo buduje unikalny i praktyczny model pozyskiwania, analizowania oraz uaktualniania informacji gospodarczej. W te działania wpisują się przeprowadzone w okresie lipiec-listopad 2009 r. badania zlecone przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku pn.: „STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI. Analiza gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego”. Realizatorem badań było konsorcjum Fundacji BFKK i Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Analiza dotyczyła dwóch sektorów: rehabilitacji geriatrycznej oraz producentów artykułów i sprzętu medycznego. Kontynuacją niniejszych analiz jest badanie trzech sektorów, które mogą potencjalnie stać się obszarami wzrostu innowacji w województwie podlaskim, jakimi są – w obszarze wzrostu spoza sektorów kluczowych województwa podlaskiego – produkcja bielizny, zaś w obszarze wzrostu nie występującym w województwie podlaskim lub występującym w załączkowym zakresie, ale uznanym w ogólnostanowej gospodarce za posiadających duży potencjał wzrostu Zamawiający wskazał – call center i produkcję żywności leczniczej.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

## **1.2. Cele badania**

Projekt miał na celu zidentyfikowanie i zdiagnozowanie gospodarczych obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego oraz wskazanie i przeanalizowanie tych obszarów, które w gospodarce ogólnoswiatowej wykazują duży potencjał rozwojowy, a w województwie podlaskim nie występują bądź występują w postaci załączkowej.

Przeprowadzona analiza ma zrealizować następujące cele:

- 1) Ustalić główne determinanty oraz bariery rozwojowe występujące w przedmiotowych obszarach wzrostu.
- 2) Przedstawić prognozy przyszłości rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim z uwzględnieniem jego zagrożeń i szans rozwojowych.
- 3) Przedstawić warunki konieczne do spełnienia dla pomyślnego rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim.
- 4) Dostarczyć obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego i określania ich pozycji konkurencyjnej.
- 5) Poprzez identyfikację barier rozwojowych wskazać podmiotom sfery regulacji (w tym instytucjom rynku pracy, władzom lokalnym i regionalnym) kierunki działań zmierzające do ich ograniczenia.
- 6) Dostarczyć informacji w zakresie istniejących form o możliwości wsparcia obszaru ze środków krajowych i unijnych.

## **1.3. Zakres przedmiotowy badania**

Istotą projektu jest szczegółowa analiza obszarów wzrostu i innowacji województwa podlaskiego. Przedmiot badania obejmuje niewystępujące w województwie podlaskim lub występujące w załączkowym zakresie obszary uznawane w ogólnoswiatowej gospodarce za posiadające duży potencjał wzrostu. Produkt odnosi się do obszarów rynkowych dynamicznie rozwijających się na świecie, w świetle wewnętrznych uwarunkowań rozwojowych województwa



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

podlaskiego predysponowanych do uaktywnienia się na jego obszarze, a jest to produkcja bielizny.

#### **1.4. Obszary analizy**

Zostały przeprowadzone analizy w następujących obszarach:

Obszar 1. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora.

Obszar 2. Analiza sił konkurencji w sektorze.

Obszar 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.

Obszar 4. Prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim uwzględniające szanse i zagrożenia rozwojowe.

W odniesieniu do pierwszego obszaru analizy została przeprowadzona ogólna analiza czynników oddziałujących na rozwój danego obszaru działalności w gospodarce ogólnoswiatowej z odniesieniem do gospodarki regionu. W drugim obszarze była to analiza głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw danego obszaru działalności z odniesieniem do gospodarki regionu. W trzecim obszarze analiza wzajemnych relacji: badany obszar działalności – rynek pracy z odniesieniem do gospodarki regionu. Natomiast w przypadku obszaru czwartego została przeprowadzona analiza przyszłości sektora produkcji bielizny z uwzględnieniem potrzeb informacyjnych następujących grup interesariuszy: obecni i potencjalni pracownicy sektora produkcji bielizny, podmioty gospodarcze sektora i potencjalni wchodzący, władze regionalne, instytucje powiązane z rynkiem pracy/sektorem.

## **2. Metodologia badań**

Z punktu widzenia osiągnięcia celów badania należy uznać, że najbardziej właściwym podejściem jest zastosowanie metodyki *foresight*. *Foresight* można uznać za narzędzie wspomagające w zakresie poprawy innowacyjności i konkurencyjności regionu. Proces gromadzenia informacji o przyszłości i na tej podstawie budowanie średnio- i długoterminowej wizji rozwojowej regionu umożliwia podejmowanie bieżących decyzji oraz mobilizowanie wspólnych

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

działań na przyszłość. Metodologia *foresight* jest zastosowaniem nowego podejścia do prowadzenia analiz na poziomie narodowym czy regionalnym.

W ramach badania zorganizowano zespół badawczy z ekspertami (ZE), który był elementem procedury mającej na celu wyłonienie „ciała opiniotwórczego” w celu przeprowadzenia badań. W skład zespołu badawczego z ekspertami weszli:

- prof. nadzw. dr hab. Bogusław Pławgo,
- dr Anna Grabska,
- dr Magdalena Klimczuk,
- mgr Mariusz Citkowski,
- mgr Marta Juchnicka,
- mgr Agnieszka Sosnowicz,
- Andrzej Kuźmicki, Prezes Zarządu Gaia Sp. z o.o. – ekspert branżowy.

Odbyły się 3 spotkania zespołu badawczego z ekspertami, poświęcone następującym zagadnieniom: w dniu 23 czerwca 2010 r. – Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora (analiza PEST sektora; prezentacja analizy tendencji w otoczeniu sektora produkcji bielizny do scenariuszy rozwoju: optymistycznego, pesymistycznego, niespodziankowego, najbardziej prawdopodobnego), w dniu 7 lipca 2010 r. – Analiza sił konkurencji w sektorze (analiza pięciu sił Portera, punktowa ocena atrakcyjności sektora), w dniu 15 lipca 2010 r. – Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy oraz prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim (analiza wyników badań podmiotów i instytucji sektora, analiza SWOT sektora, prognozy rozwoju sektora na podstawie analizy SWOT, metoda scenariuszowa).

W ramach badania desk research przeprowadzono analizę literatury naukowej, raportów, opracowań dotyczących produkcji bielizny. Dodatkowo Wykonawca wykorzystał dane statystyczne GUS, Urzędu Statystycznego w Białymstoku oraz WUP.

W celu skonfrontowania opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zajmujących się działalnością w sektorze, instytucji otoczenia biznesu oraz ekspertów

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

regionalny w dniu 21 lipca 2010 roku w siedzibie Fundacji BFKK zorganizowano zogniskowany wywiad grupowy (FGI). W FGI wzięło udział sześć osób. Wśród uczestników spotkania znaleźli się przedstawiciele następujących podmiotów: Urzędu Miejskiego w Białymstoku, Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku, Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, Firmy GAIA Sp. z o.o., Centrum Promocji Podlasia.

W celu poznania szczegółowych opinii respondentów na kluczowe kwestie związane z rozwojem sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim zastosowano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego. W badaniu wykorzystano listę pytań/zagadnień, które w razie potrzeby były uszczegóławiane.

Wykonawca przeprowadził piętnaście wywiadów pogłębionych, z czego trzynaście stanowiły wywiady zrealizowane osobiście, a dwa pogłębione wywiady telefoniczne. Wywiady zostały przeprowadzone przez przeszkolonych ankierów w czerwcu 2010 r. Skontaktowano się łącznie z 28 przedsiębiorstwami sektora produkcji bielizny i instytucjami otoczenia sektora, spośród których 13 odmówiło udziału w badaniach. Zgodnie z raportem metodologicznym w indywidualnych wywiadach pogłębionych udział wzięło 15 osób – przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji z terenu województwa podlaskiego. Było to 12 przedstawicieli przedsiębiorstw, wśród których znalazły się największe firmy w regionie, takie jak: Kinga, GAIA, firmy średniej wielkości – Kostar, Gorteks, jak również firmy małe – Ewa, Filana. Pozostałych trzech respondentów to przedstawiciele instytucji otoczenia sektora, takich jak: Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Centrum Promocji Podlasia.

Seminarium promocyjne zostało zorganizowane w dniu 19 lipca 2010 r. o godz. 13.00 na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Do udziału w seminarium zaproszono przedstawicieli przedsiębiorców instytucji otoczenia sektora oraz ekspertów regionalnych. W trakcie seminarium

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

zaprezentowano wstępne wyniki badania oraz przeprowadzono dyskusje nad głównymi wnioskami i rekomendacjami.

### **3. Charakterystyka sektora**

#### **3.1. Stan obecny**

Produkcja bielizny w Polsce według aktualnej Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej (PKD) z roku 2007 oznaczona jest kodem 14.14.Z i stanowi element składowy sektora odzieżowego. Zgodnie z kwalifikacją PKD na sektor producentów bielizny składa się: produkcja bielizny wykonanej z tkanin, dzianin, koronek itp. dla kobiet i dzieci, podkoszulki, t-shirty, slipy, kalesony, piżamy, koszule nocne, szlafroki, bluzki, majtki, staniki, gorsety. Podklasa ta nie obejmuje naprawy i przeróbek odzieży, sklasyfikowanych w 95.29Z.i.

Jednak jak podkreślają podlascy przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych (IDI) przeprowadzonych w ramach badania, sektor produkcji bielizny staje się powoli odrębnym sektorem od sektora odzieżowego.

Sektor producentów bielizny należy rozpatrywać w kontekście nie samej tylko produkcji, ale w powiązaniu ze sferą sprzedażową produktów bieliźniarskich, a więc i dystrybucją bielizny oraz budowaniem marek produktów i wizerunku firm.

Wartość światowego rynku bielizny w roku 2008 była szacowana na poziomie 122 mld euro. Udział krajów UE w rynku bieliźniarskim wynosił 31%, Ameryki Północnej (w tym USA) 29%, Azji i Pacyfiku (w tym Japonii) 25%, Ameryki Łacińskiej 7% i innych regionów świata – 8%<sup>1</sup>.

Całkowita wartość dokonanych zakupów bielizny w Unii Europejskiej (UE) w roku 2004 wyniosła 35,6 mld euro, a w 2008 roku wyniosła już 38,1 mld euro. Konsumpcja wzrosła o 7,1% w okresie 2004-2008, co oznacza średni wzrost roczny o 1,8%. Konsumpcja w siedmiu krajach głównych wzrastała powoli i wahała się od 1,7% w Belgii i Holandii do 0,2% w Niemczech w ujęciu rocznym

---

<sup>1</sup> *The Bodywear Market in EU, Consumption*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4606.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4606.pdf), z dnia 28.07.2010 r., s. 1.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

w analizowanym okresie. Trzy kraje osiągnęły roczny wzrost na poziomie dwucyfrowym – Estonia i Rumunia.

Największym rynkiem bielizny w Europie w roku 2008 były Niemcy. Siedem największych państw UE (Niemcy, Wielka Brytania, Włochy, Francja, Hiszpania, Holandia i Belgia), określone w badaniu jako główne kraje UE, stanowiły 76% udziału w rynku bielizny w UE. Jak wynika z danych zawartych w raporcie *The Bodywear Market in EU*, Polska uplasowała się na siódmym miejscu, głównie przez wielkość populacji, pomimo dość niskich wydatków na bieliznę w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Sprzedaż bielizny w Polsce w roku 2008 stanowiła 3,2% całkowitej sprzedaży bielizny w krajach UE. W tym samym roku poziom wydatków na bieliznę na jednego mieszkańca w Polsce wyniósł 33 euro, co oznaczało 42% średniego poziomu wydatków na bieliznę w przeliczeniu na jednego mieszkańca Unii. Wskaźnik ten dla całej UE w 2008 r. wynosił 78 euro<sup>2</sup>.

Polski rynek bielizny jest największym rynkiem w Europie Środkowej i Wschodniej i zajmuje 7. pozycję wśród krajów UE, jeśli chodzi o wielkość zakupów produktów bielizniarskich.

Jak wynika z badania CBI<sup>3</sup>, wydatki na bieliznę w roku w 2008 r. w Polsce wyniosły 1.239 mln euro, co oznaczało wzrost wydatków o 29% na przestrzeni lat 2004-2008<sup>4</sup>. Szybki rozwój rynku bielizny spowodowany jest zmianą zwyczajów zakupowych Polaków. Polacy coraz częściej kupują bieliznę w firmowych salonach i wybierają markowe produkty, a przy wyborze kierują się jakością, wzornictwem, modą oraz subiektywnym odczuciem towarzyszącym w trakcie zakupów (otoczenie, obsługa, ekspozycja, komfort przy przymierzaniu).

Jak przewidują eksperci, w latach 2009 i 2010 wydatki na bieliznę będą rosły znacznie wolniej z roku na rok – na poziomie około 2%.

---

<sup>2</sup>*The Bodywear Market in Poland*, <http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475>, z dnia 28.07.2010 r. s. 1.

<sup>3</sup> *Center for The Promotion of Imports from developing countries CBI*, Rotterdam, The Netherlands, <http://www.cbi.eu>.

<sup>4</sup>*The Bodywear Market in Poland*, op. cit., s. 1.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Wśród producentów oraz dystrybutorów bielizny i mody plażowej panuje wysoka konkurencja. Zauważyć należy jednak, że tylko nieliczni z nich posiadają odpowiednie zdolności produkcyjne i organizacyjne oraz niezbędne zaplecze kapitałowe do budowy kompletnej oferty produktowej, silnej marki oraz rozległej sieci sprzedaży<sup>5</sup>.

Branża bielizny damskiej, podobnie jak cały rynek odzieżowy jest silnie rozdrobniona, i co istotne, nie posiada cech w pełni rozwiniętego rynku. W tym segmencie rynku brakuje wiodącej polskiej marki. Krajowi producenci dysponujący znajomością preferencji rodzimych klientek prowadzą działalność na stosunkowo niewielką skalę, a przez to nie dysponują kapitałem, ani doświadczeniem w organizacji dystrybucji detalicznej<sup>6</sup>.

Brak jest ogólnodostępnych, dokładnych danych dotyczących sektora produkcji bielizny w Polsce w rozbiciu na województwa, które by analizowały liczbę podmiotów zajmujących się produkcją bielizny w danym regionie, poziom zatrudnienia, wielkość i dynamikę sprzedaży sektora, czy też wielkości przychodów i rentowności produkcji bielizny.

Jak wynika z analizy danych wtórnych, na sektor podlaskich producentów bielizny (PKD14.14.Z) składa się 49 podmiotów<sup>7</sup>, co stanowi ok. 14% łącznej liczby producentów bielizny w Polsce. Według ich deklaracji, 38 z nich zatrudnia do 10 osób; 8 – od 10 do 49 osób, 3 – od 50 do 249 pracowników. Zdecydowana większość zlokalizowana jest w Białymstoku i okolicach. Wszystkie podmioty należą do sektora prywatnego, z czego aż 34 podmioty to działalność osób fizycznych (30 podmiotów do 10 pracowników i 4 z przedziału 10-49). Łącznie sektor podlaskich producentów zatrudnia w swoich zakładach pracy ok. 2400-2500 osób. Są to firmy, które obok różnego poziomu zatrudnienia charakteryzują się różnym potencjałem finansowym, rozpoznawalnością na rynku, zasięgiem

---

<sup>5</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży bieliźniarskiej. Podsumowanie 2007 r., wydarzenia i trendy 2008 r.*, <http://www.franczyzawpolsce.pl/raporty/raporty/843-franczyza-w-branzy-bieliźniarskiej-podsumowanie-2007-r-wydarzenia-i-trendy-2008-r>.

<sup>6</sup> *Prospekt emisyjny*, Zakłady Dziewiarskie „MEWA” Spółka Akcyjna w Biłgoraju [www.mewa.com.pl](http://www.mewa.com.pl), s. 7.

<sup>7</sup> Dane US w Białymstoku wg Rejestru REGON – stan na dzień 30 czerwca 2010 r.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

geograficznym oraz zakresem oferowanych produktów. Zdecydowana większość z nich zajmuje się produkcją szerokiego spektrum bielizny damskiej. Na Podlasiu produkcją bielizny męskiej zajmuje się tylko jeden podmiot. Podobna sytuacja występuje w przypadku produkcji bielizny plażowej.

Na terenie województwa podlaskiego działa dużo producentów bielizny, ale żadnemu z nich nie można przypisać wyróżniającej go kompetencji wzorniczej. Większość tych podmiotów ma charakter firm rodzinnych, z różnym doświadczeniem rynkowym funkcjonują na rynku od 2 do ponad 20 lat. Cechą wspólną wszystkich podmiotów jest oparcie produkcji na wykwalifikowanej i doświadczonej kadrze pracowników: szwaczek, gorseciarek, technologów i projektantów. Żaden z producentów nie ma znaczącego udziału w rynku regionalnym i krajowym, co odpowiada ogólnej sytuacji w sektorze dla całej Polski.

Podlascy przedsiębiorcy wiosną 2008 roku jako pierwsi w Polsce powołali do życia pierwszą w branży inicjatywę klastrową – Podlaski Klaster Bielizny. Firmy, które znalazły się w klastrze, to: Ava, Axami, Gaia, Gorteks, Kinga, Kontri, Kostar, Mat. Wymienione firmy są czołowymi producentami bielizny w Polsce, zajmującymi od lat wysoką pozycję na rynku. Ponadto partnerem klastra jest firma Gracya. Łączna liczba produkowanych sztuk bielizny rocznie przez firmy inicjatywy w chwili otwarcia sięgała ok. 3 milionów, a sprzedaż eksportowa dochodziła do wartości ok. 40% produkcji<sup>8</sup>. W chwili obecnej partnerami Podlaskiego Klastra Bielizny są także Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Kancelaria Radców Prawnych Rurewicz, Barszczewski i Partnerzy Sp. p. oraz Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku.

Podlasie, a w głównej mierze Białystok, określane jest mianem „zagłębia bieliźniarskiego” w Polsce. Podobne skupisko firm o nieco mniejszej sile oddziaływania na rynek występuje w chwili obecnej w Łodzi i okolicach oraz Głównie. Producenci podlascy to przedsiębiorstwa o uznanej marce produktów

---

<sup>8</sup> Strona internetowa Podlaskiego Klastra Bielizny, <http://spkb.com.pl>, z dnia 26.06.2010 r.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

w skali Polski, Europy i świata oraz laureaci wielu prestiżowych konkursów branżowych i z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Dla przykładu warto przytoczyć kilka z nich<sup>9</sup>: *Srebrny Laur Konsumenta 2006, Złoty Laur Konsumenta 2007 Polska, Złoty Laur Konsumenta 2008 – Polscy Producenci Bielizny, Nagroda Główna w konkursie Fashion Website Award za najlepszą stronę internetową w kategorii bielizna, Gazeta Biznesu 2008, Firma Fair Play 2008, Jakość Roku 2008, EuroCertyfikat 2009 Europejskiego Programu Promocji Jakości „EuroCertyfikat”, Certyfikat Złoty Polish Product w kategorii „Produkt Roku 2010”, Certyfikat Perłowy Polish Product, Certyfikat Najlepsza Polska Jakość, Certyfikat Przyjazny dla Człowieka i Euro Certyfikat 2007, Certyfikat Systemu Jakości ISO 9001:2001, Certyfikat Jakości Q, Certyfikat IQNet ISO 9001:2001, Złoty Certyfikat Rzetelności 2010.*

### **3.2. Produkty**

Wartość światowej produkcji na rok 2008 była szacowana na 65 mld euro, jednakże brak jest jednoznacznie dokładnych danych to potwierdzających. Według raportu *The Bodywear Market in EU* obroty w sektorze bielizny w roku 2008 w całej Unii Europejskiej stanowiły 12% obrotów w produkcji odzieży.

Wartość produkcji bielizny w krajach UE spadła o 17% do 9,6 mld euro w latach 2004-2008. Spadek konkurencyjności sektora został spowodowany przede wszystkim przez wzrost kosztów produkcji, co tłumaczy, dlaczego wartość całkowitego obrotu uzyskanego w sektorze produkcji bielizny w UE uległa obniżeniu<sup>10</sup>.

Polski sektor bielizny jest bardzo rozdrobniony. Znajduje się w nim około 350 podmiotów. Większość z nich zatrudnia do 10 pracowników. Produkcja firm wzrosła o 7% rocznie do 455 mln euro w 2008 roku (tabela 1.)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Opracowanie własne na podstawie stron internetowych podlaskich producentów bielizny.

<sup>10</sup> *The Bodywear Market in EU, Production*, [http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4026.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4026.pdf), z dnia 28.07.2010 r.

<sup>11</sup> Ibidem.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Tabela 1. Produkcja bielizny w Polsce w latach 2004-2008 w milionach euro**

| Kategoria               | 2004         | 2006         | 2008*        | Zmiana w % |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| Bielizna                | 49,3         | 50,1         | 63,5         | +7,2       |
| T-shirty                | 79,2         | 84,0         | 72,1         | -2,2       |
| Bielizna podstawowa     | 79,2         | 88,1         | 90,0         | +3,4       |
| Bielizna plażowa        | 31,1         | 30,5         | 34,7         | +2,9       |
| Bielizna nocna          | 15,5         | 19,6         | 22,3         | +10,9      |
| Wyroby pończosznice     | 101,0        | 140,2        | 172,7        | +17,7      |
| <b>Łącznie bielizna</b> | <b>355,3</b> | <b>412,5</b> | <b>455,3</b> | <b>+7</b>  |

\* Szacunkowe dane.

Źródło: *The Bodywear Market in Poland*,

<http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475> s. 2.

Produkty sektora klasyfikowane są w czterech segmentach cenowych. Najniższy to segment ekonomiczny obejmujący produkty „no name” – sprzedawane w wielkopowierzchniowych marketach, dyskontach i na bazarach. Nad segmentem „no name” plasuje się asortyment ze średniej/niższej warstwy cenowej, dystrybuowany głównie przez hurtownie i sklepy multibrandowe. Średnia i średnia/wyższa półka cenowa to segment zdominowany przez markowe towary sprzedawane w sieciach salonów własnych bądź franczyzowych. Na szczycie piramidy jest segment „premium” obejmujący wysokogatunkowe, ekskluzywne produkty adresowane do konsumenta o wysokim statusie materialnym<sup>12</sup>.

Produkty wytwarzane przez podlaskich producentów bielizny można sytuować w dwóch środkowych wyżej wymienionych klasach. Bielizna podlaskich producentów to bielizna przeznaczona dla klientów w każdym wieku, o różnym statusie społecznym i materialnym, o różnych stylach życia, preferowanych wzorach, ozdobach, kolorystyce, fasonie i cenie, a przede wszystkim w dużym zakresie rozmiarowym.

---

<sup>12</sup> Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży...*, op. cit.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

### **3.3. Dystrybucja**

Polskie produkty sektora produkcji bielizny trafiają na wszystkie kontynenty. W szczególności w ostatnich kilku latach rośnie sprzedaż w Europie Zachodniej. Na wschód od Polski bielizna produkowana w Polsce uznanie zdobyła już z końcem lat 90. XX wieku.

W 2008 roku import bielizny do Polski osiągnął poziom 38,7 tys. ton o wartości 513 mln euro<sup>13</sup>. Był to 83% wzrost wartości importu oraz 57% wolumenu importu w stosunku do roku 2006. Tym samym Polska stała się 11. największym importerem bielizny w całej UE, wyprzedzając Grecję i Irlandię, jednocześnie plasując się tuż za Danią i Szwecją. Wartość importu bielizny do Polski stanowiła 2,1% importu bielizny ogółem w UE. Największym eksporterem bielizny na polski rynek były Niemcy. Udział w przywozie niemieckiej bielizny do Polski wzrósł z 22% w ujęciu wartościowym w 2006 r. do 32% w 2008 r. Natomiast w dalszej kolejności znaczną dynamikę przyrostu importu bielizny w ujęciu wartościowym w analizowanym okresie odnotowano z Chin (14%) oraz Włoch (13%).

Rośnie też sprzedaż bielizny w kraju, gdyż wciąż powstają nowe sklepy – salony, zwłaszcza w ramach sieci, głównie w centrach handlowych dużych miast. Wraz ze wzrostem sprzedaży bielizny rosną wydatki na reklamę. Nawet małe sklepy w niewielkich miejscowościach o nieco innej strategii handlowej mają coraz to liczniejszą grupę klientów. Oferta w tego typu sklepach jest zwykle mniej specjalistyczna i luksusowa niż w salonach wielkomiejskich, gdyż musi być dostosowana do zróżnicowanej zasobności portfela potencjalnych klientów<sup>14</sup>.

Podlascy przedsiębiorcy działający w sektorze producentów bielizny dystrybuują swoje produkty na kilka sposobów. Do niedawna podstawowym kanałem dystrybucji bogatej oferty produktów na terenie kraju były sklepy z bielizną, sieci salonów multibrandowych z markową bielizną oraz hurtownie

---

<sup>13</sup> *The Bodywear Market in Poland*, op. cit., s. 2.

<sup>14</sup> Zbigniew Żukowski (2010), *Pomysł na biznes – sklep z bielizną*, „Gazeta Prawna” nr 7 z dnia 10.01.2008 r.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

bielizny. W oparciu o organizowane pokazy bielizny hurtownicy dokonywali zakupów. Ten sposób dystrybucji coraz częściej jest wzmacniany sprzedażą za pośrednictwem sklepów internetowych z bielizną lub własnych sklepów internetowych. Podlascy przedsiębiorcy nie posiadają własnej sieci sklepów sprzedaży swoich marek bielizny, jak też sieci opartych o system franczyzy. Jedno i drugie rozwiązanie jest stosowane przez polskich producentów bielizny z innych regionów kraju.

Dużym zagrożeniem dla podlaskich producentów w zakresie zbytu produktów jest rosnąca konkurencja ze strony sieci sklepów z bielizną, działających na zasadach franczyzy prowadzonej przez duże zachodnie firmy odzieżowe i bieliźniarskie, jak też polskie uznane firmy sektora. Stanowią one jeden z podstawowych kanałów ekspansji na polski rynek przez europejskich producentów bielizny.

Dynamika przyrostu centrów handlowych, spadek znaczenia pozasalonowych kanałów dystrybucyjnych (hurtownie, niewielkie lub niezrzeszone w sieci sklepy multibrandowe i bazy), rosnący segment średniozamożnych i zamożnych Polaków oraz rosnący popyt na odzież ze średniej półki cenowej – stwarzają duże szanse dla rozwoju franczyzy w sektorze bielizny i kostiumów plażowych<sup>15</sup>. Z pewnością taki będzie docelowy kierunek rozwoju dystrybucji produktów przez podlaskich producentów, chcących utrzymać udział w rynku i go powiększać.

### **3.4. Kierunki rozwoju**

Od końca 2008 roku do chwili obecnej, podobnie jak na całym świecie, tak i w Polsce dynamika wzrostu sprzedaży podlaskich producentów bielizny uległa znacznemu obniżeniu ze względu na ogólnoświatowy kryzys gospodarczy. Taką sytuację potwierdzali podlascy producenci w wywiadach indywidualnych (IDI). Z punktu widzenia podlaskiego rynku pracy, niezwykle istotną kwestią jest fakt, iż całość produkcji wytwarzanej przez podlaskich producentów bielizny

---

<sup>15</sup> Ibidem.

## **Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**

Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych

### **STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**

#### **– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY**

wykonywana jest na Podlasiu. Wielokrotnie podejmowano próby przenoszenia produkcji lub podwykonawstwa do Rumunii czy na Ukrainę, jednak znaczne ubytki na jakości finalnego produktu zahamowały ten kierunek rozwoju.

Rozwój sektora produkcji bielizny na Podlasiu jest napędzany przez kilka „lokomotyw” – wiodących firm skupionych m.in. w Podlaskim Kłastrze Bielizny, o wypracowanej pozycji liderów w kraju i istotnej rozpoznawalności w Europie. Siła tych „lokomotyw” w chwili obecnej tkwi we wzajemnej współpracy i konkurencji, co pozwala „ciągnąć” cały sektor do przodu: pod względem jakościowym, wzorniczym, wizerunkowym, poziomu zatrudnienia i liczby firm sektora zlokalizowanych w regionie. Tuż za nimi są firmy – „wagony” – które mają aspiracje, by dołączyć do grona „lokomotyw”. Bez wątpienia niezwykle istotne z punktu widzenia przyszłości sektora jest obranie wspólnego kierunku rozwoju tak, by „nie wykoleić” szybko rozpędzającego się „pociągu”. Jednym z istotnych elementów będzie budowa przez firmy sektora własnych sieci sprzedaży, opartych być może na zasadach franczyzy i to najlepiej na zasadzie wspólnego dla sektora lub co najmniej dla inicjatywy klastrowej znaku wizerunkowego – wspólnej marki. Gwarancja zbytu swoich produktów spowoduje z pewnością pojawienie się nowych firm w sektorze, co już ma miejsce, które będą deptały po piętach najlepszym i tworzyły jeszcze większą presję ze względu na wzrost konkurencyjności. Jednak nowoczesna kolej nie może obejść się bez dwóch podstawowych rzeczy: energii i jej odpowiednich torów, by wytrzymywały duże prędkości. Energią dla sektora jest, a raczej będzie dopływ wykwalifikowanych nowych kadr, które z jednej strony będą zastępowały osoby z sektora przechodzące na emeryturę, z drugiej zaś strony będą wносиły powiew świeżości. „Podkładem kolejowym” na duże prędkości – duże możliwości produkcji – będą wcześniej wspomniane własne kanały dystrybucji, ale wsparte potężną kampanią promocyjną firm i produktów z Podlasia – w kraju i za granicą. Bez tej podstawowej i dobrej jakościowo infrastruktury „lokomotywy” sektora produkcji bielizny na Podlasiu będą miały takie same problemy – jak realna kolej w Polsce.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Jednak do tego wszystkiego potrzebna jest zgoda na szczeblu ogólnoregionalnym, co do istotności tego sektora gospodarczo i/lub wizerunkowo dla regionu oraz zaangażowanie odpowiedniej ilości środków finansowych i osobowych, by wykorzystać oddolny potencjał i chęci do stworzenia czegoś wysoce jakościowego w wymiarze globalnym.

#### **4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora**

W ramach pierwszego obszaru dokonana została analiza zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora, w podziale na czynniki popytowe i podażowe. Zastosowano tu metodę desk research. Uwzględniono przy tym następujące rodzaje czynników: ekonomiczne, społeczne, prawno-administracyjne i technologiczne. W grupie czynników popytowych znalazły się wybrane czynniki:

- ekonomiczne: rosnący poziom dochodów ludności, rozwój rynku zachodniego, rozwój rynków wschodnich, wahania w kursie złotego;
- społeczne: wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny, doboru właściwego rozmiaru i aspektów zdrowotnych bielizny, rosnące przywiązanie do jakości i do marki, dalsza indywidualizacja oferty w modzie;
- prawno-administracyjne: wzrost kontyngentów celnych na import tekstyliów i odzieży z krajów trzecich (spoza UE), polityka rozwoju regionalnego – w tym rozwój klastrów.

Natomiast w grupie czynników podażowych uwzględniono czynniki:

- ekonomiczne: rosnące koszty pracy, napływ niskocenowej bielizny z krajów azjatyckich, finansowanie ze środków Unii Europejskiej, rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną,
- społeczne: ograniczenie dostępności kadr z odpowiednim wykształceniem, większa skłonność do zakupów przez Internet;
- technologiczne: postęp techniczny w technologii wytwarzania.

Sfera międzynarodowa w przypadku producentów bielizny, która bez wątpienia skupia się przede wszystkim na dalszej ekspansji zagranicznych

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

producentów bielizny na polski rynek, przeplata się i jest bezpośrednio związana ze sferą ekonomiczną (m.in. wahania kursu złotego, ekspansja sieci franczyzingu, rozwój rynków wschodnich i zachodnich). W związku z powyższym nie została ona wyodrębniona w sposób szczególny, a potraktowana jako ściśle powiązana ze sferą ekonomiczną.

Natomiast z uwagi na minimalny zakres oddziaływania sfery środowiskowej na sektor produkcji bielizny – nie podlegała ona głębszej analizie.

Opis tych czynników posłużył przeprowadzeniu w dalszej części raportu szeregu analiz i umożliwił wyciągnięcie wniosków z prowadzonych badań.

## **5. Analiza sił konkurencji w sektorze**

Konstrukcja tej metody analizy strategicznej pozwala zatem na analizę składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora. Jednocześnie analiza sił konkurencji w sektorze pozwala na wskazanie barier rozwojowych i głównych determinant rozwoju sektora. Umożliwia również dostarczenie informacji, które są niezbędne dla przedsiębiorstw w procesie planowania strategicznego oraz pozwala na określenie składników otoczenia konkurencyjnego, które mają znaczenie przy ocenie pozycji konkurencyjnej podmiotów.

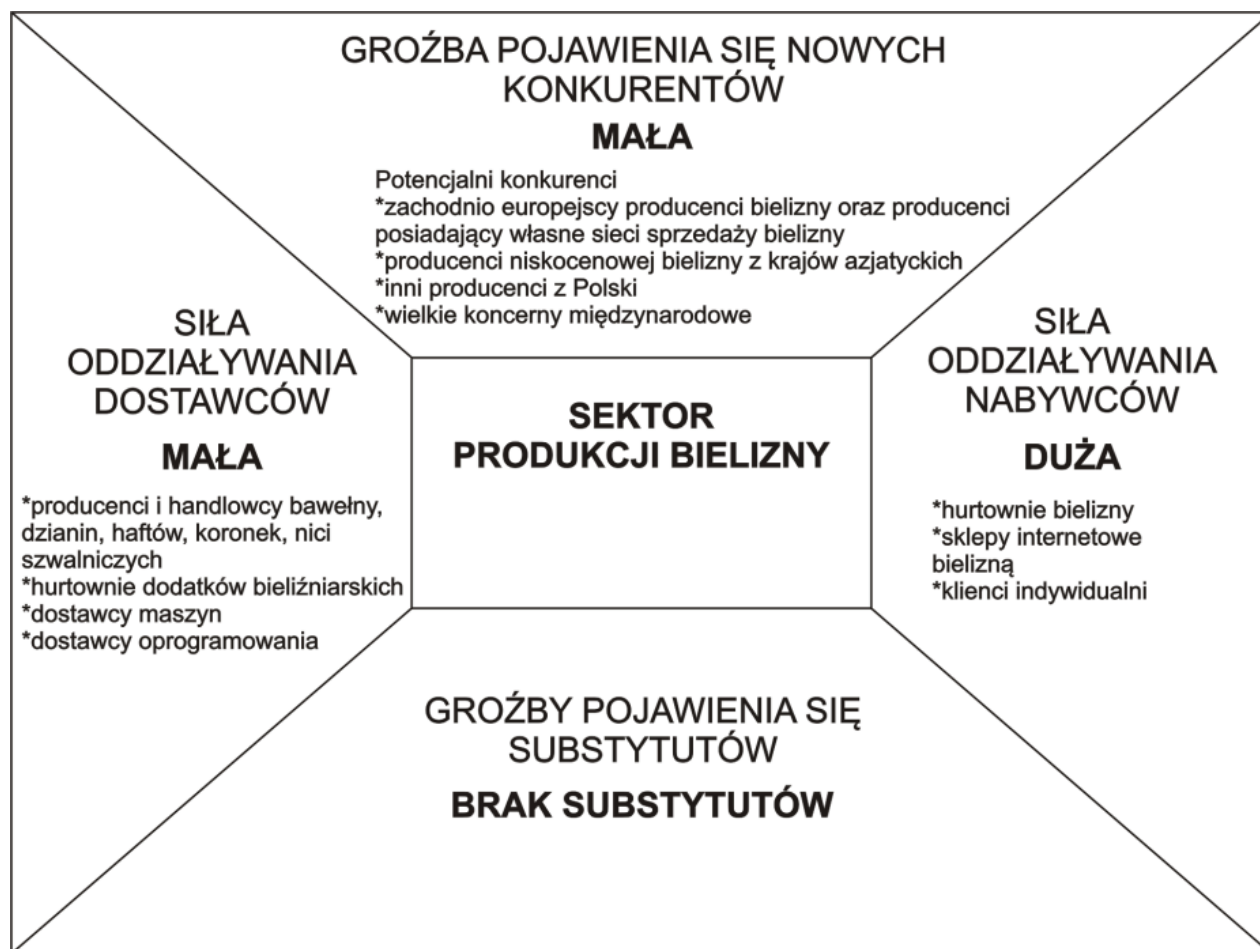
Na podlaskich producentów bielizny w bardzo dużym stopniu oddziałują nabywcy. Przede wszystkim jest to nacisk na jakość, a w drugiej kolejności na cenę. To z pewnością zmienia się i zmieniać się będzie wraz z koniunkturą ogólnogospodarczą i wielkością otrzymywanych realnych dochodów przez nabywców bielizny. Do tego producenci sektora muszą się liczyć z silną rywalizacją w sektorze. Tę presję konkurencyjną wzmacniają przede wszystkim zagraniczni producenci sprzedający w swoich sieciach sklepów bieliznę produkowaną po dużo niższych kosztach pracy w Chinach. Do tego należy dodać silną konkurencję wewnętrzną między liderami podlaskiego sektora produkcji bielizny.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Natomiast presja ze strony dostawców podlaskich producentów bielizny, którzy zlokalizowani są w zdecydowanej większości poza regionem, głównie poza Polską – jest nie wielka (rysunek 1.).

**Rysunek 1. Analiza sił konkurencji w sektorze**



Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI/ITI oraz analiz zespołu ekspertów.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Zagrożenie dla podlaskich przedsiębiorców produkujących bieliznę ze strony nowych potencjalnych podmiotów stanowić może nowa sieć dystrybucyjna, jako nowa marka bielizny oraz kolejni producenci taniej, o słabej jakości bielizny, ewentualnie podmiot, który rozpocznie produkcję bielizny męskiej. Jednak groźba pojawienia się nowych podmiotów jest niewielka.

W sektorze brak jest jakiegokolwiek zagrożenia ze strony pojawienia się substytutów bielizny. Trudno bowiem uznać – brak bielizny – jako w substytut bielizny.

Jak wynika z analizy punktowej atrakcyjności sektora produkcji bielizny w województwie podlaskim, przeprowadzonej jako uzupełnienie analizy pięciu sił Portera – wskazanie szans na poprawę atrakcyjności sektora produkcji bielizny z punktu widzenia potencjalnych nowych inwestorów w sektorze jest rzeczą niezwykle trudną. Bowiem poza możliwym zagospodarowaniem rosnącego rynku bielizny i prognozowanym niewielkim, stopniowym jego wzrostem – pozostałe elementy stanowią istotną barierę dla nowego gracza. Bowiem wejście na rynek będzie oznaczało produkcję przy względnie dużej skali, z nowoczesnymi i specjalistycznymi maszynami – co oznacza ogromne wymagania kapitałowe. Na to może być stać jedynie markowych zachodnich producentów bielizny lub duże firmy odzieżowe. Do tego wejście z produktem bardzo dobrej jakości – co z kolei wymaga wykwalifikowanych, doświadczonych kadr, ze skompletowaniem których obecni gracze podlaskiego rynku bieliźniarskiego mają poważne trudności. Poza tym średni poziom rentowności wynikający z dość znacznego udziału kosztów zakupu surowców, rosnących kosztów pracy oraz średniej ceny w eksporcie w relacji do jakości – ma istotny wpływ na całościową ocenę atrakcyjności sektora.

Można więc stwierdzić, iż średnia atrakcyjność sektora produkcji bielizny w najbliższym okresie będzie utrzymywała się – na podobnym do obecnego – poziomie.

## **6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy**

W ramach trzeciego obszaru została podjęta próba analizy stanu zatrudnienia oraz zmian w zatrudnieniu w badanym potencjalnym obszarze wzrostu, w tym: analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry (stopień i źródła zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy; stopień realizacji wymagań pracodawcy w zakresie: umiejętności i kwalifikacji, postaw pracowniczych, poziomu wynagrodzeń), analiza rozwoju kadr pracowniczych, prognoza zmian w zatrudnieniu.

### **6.1. Powiązania instytucji rynku pracy z sektorem produkcji bielizny**

Powiązania sektora produkcji bielizny na Podlasiu z instytucjami rynku pracy występują na względnie niskim poziomie. Między innymi ze względu na niewielką liczbę tego typu instytucji, które mogą zaoferować faktyczne wsparcie dla podmiotów sektora.

Producentom bielizny zależy przede wszystkim na współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy w zakresie pozyskiwania środków finansowych Unii Europejskiej. Jedna z firm w Wojewódzkim Urzędzie Pracy zarejestrowana jest jako Regionalna Instytucja Szkoleniowa.

Ponadto firmy białostockie współpracują ściśle z Powiatowym Urzędem Pracy w Białymstoku w zakresie zgłaszanych potrzeb co do zatrudniania pracowników, głównie na stanowiskach szwaczki i gorseciarki. Producenci współpracują z Urzędem również w zakresie organizacji staży w przedsiębiorstwach. Dodatkowo kilka firm pozyskało dofinansowanie z PUP na stworzenie nowych stanowisk pracy.

Kolejnym podmiotem, który można zaliczyć do grona instytucji rynku pracy i współpracujących z sektorem jest Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr (Fundacja BFKK). W okresie ostatnich dwóch lat Fundacja BFKK prowadziła szkolenia menedżerskie, językowe, informatyczne oraz z zakresu obsługi klienta dla pracowników firm tworzących Podlaski Klaster Bielizny.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Natomiast kolejna instytucja – Centrum Promocji Podlasia – realizuje szereg zleceń doradczych ze strony Podlaskiego Klastra Bielizny, a w chwili obecnej wspiera inicjatywę klastrową w realizacji projektu „Rozwój kooperacji firm z branży bieliźniarskiej z regionów Polski Wschodniej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Ponadto w ramach projektu CLEM organizowała szkolenia z klasteringu dla kadry menedżerskiej firm wchodzących w skład klastra.

Inną instytucją rynku pracy, która prowadzi współpracę z sektorem producentów bielizny jest Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku (WSFiZ), która jest członkiem Podlaskiego Klastra Bielizny. Stanowi ona zaplecze kadrowe dla producentów bielizny poprzez kształcenie studentów jako potencjalnych pracowników działu handlowego i kadry menedżerskiej sektora produkcji bielizny. Ponadto w 2008 roku WSFiZ organizowała seminarium naukowe o konkurencyjności branży bielizny na Podlasiu. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania opracowała także na rzecz Podlaskiego Klastra Bielizny *Strategię Rozwoju Nowej Kolekcji*. Było to zdaniem przedstawiciela WSFiZ „*innovacyjne rozwiązanie, propozycja wdrożeniowa dla Podlaskiego Klastra Bielizny*”. Istnieje również perspektywa dalszej współpracy WSFiZ z podmiotami sektora. Jeden projekt przewiduje otworzenie kierunku „Moda” na Wydziale Zarządzania i Marketingu. Drugi projekt – w obszarze współpracy zakłada proces badawczy związany z działaniami marketingowymi na rzecz podmiotów tworzących Podlaski Klaster Bielizny.

Firmy sektora produkcji bielizny współpracują w najszerszym zakresie z Zespołem Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku. Współpraca przebiega na kilku płaszczyznach. Przede wszystkim szkoła jest członkiem – partnerem Podlaskiego Klastra Bielizny. Ponadto uczniowie jeżdżą do firm na wycieczki edukacyjne oraz odbywają w firmach sektora praktyki zawodowe. Dzięki ścisłej współpracy z firmami utworzono w szkole specjalizację zawodową – konfeksjoner bielizny. Uczniowie szkoły

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

odbywają u pracodawców praktyki zawodowe objęte programem nauczania. Praktyki trwają cztery tygodnie. Ponadto pracodawcy wspomagają szkołę poprzez udostępnianie materiałów i dodatków, z których korzystają podczas produkcji. Szkoła od dwóch lat współpracuje wraz z firmą „Kinga” przy organizacji Ogólnopolskiego Konkursu na Młodego Projektanta Bielizny Damskiej, który cieszy się coraz większym zainteresowaniem uczestników (15 osób w 2009 r., 38 osób w 2010 r.).

Bez wątpienia ten rodzaj współpracy sektora z rynkiem pracy obu stronom daje korzyści. Instytucje otoczenia mają doskonałą okazję do promocji swoich jednostek: szkoły jako miejsca atrakcyjnego do edukacji, zaś firmy jako miejsca atrakcyjnego do pracy – po ukończeniu szkoły. Jednocześnie promuje się sektor i edukację w zakresie projektowania bielizny jako czegoś – co „żyje”, co budzi zainteresowanie oraz „na czym” lub „przy czym” można zarobić.

## **6.2. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry**

Sektor podlaskich producentów bielizny opiera się głównie na sprzedaży produktów wytworzonych przez osoby wykonujące specjalistyczne prace manualne – gorseciarki, szwaczki. Średni udział pracowników bezpośrednio produkcyjnych w ogóle zatrudnionych w sektorze oscyluje na poziomie około 80-90% zatrudnionych kadr. W związku z powyższym struktura zatrudnienia pod względem poziomu wykształcenia opiera się na kadrze o wykształceniu średnim i średnim zawodowym oraz podstawowym. W pozostałych przypadkach: technolodzy, projektanci, informatycy, handlowcy oraz kadra zarządzająca często legitymują się wykształceniem wyższym kierunkowym, z reguły odpowiadającym pełnionym funkcjom w danej firmie.

Biorąc pod uwagę – wbrew pozorom – bardzo „inżynierski” pod względem skomplikowania procesu technologicznego produkcji sektor, jakim jest produkcja bielizny – dostęp do wyspecjalizowanej kadry jest bardzo ograniczony.

Podlascy producenci bielizny mają duże problemy, by w poszczególnych okresach koniunktury do produkcji sektora znaleźć odpowiednie kadry. O ile

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

w okresach słabszej koniunktury problem ten jest względnie niewielki, to w okresach wzmożonej produkcji i możliwości zbytu dużej liczby produktów – problem jest dość znaczny. Ta sytuacja jest wynikiem likwidacji w regionie, jak i w całej Polsce szkół odzieżowych, w których to mogłyby być kształcone osoby na potrzeby sektora producentów bielizny. Dopiero od 2 lat w Zespole Szkół Technicznych i Ogólnokształcących im. St. Staszica w Białymstoku został utworzony kierunek konfekcjoner bielizny.

W czerwcu 2010 roku do powiatowych urzędów pracy województwa podlaskiego zgłoszono 2350 wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej, tj. o 24 (1,0%) mniej niż w poprzednim miesiącu. 1559 ofert dotyczyło pracy subsydiowanej (66,3% ogółu ofert pracy). Miejsc zatrudnienia i innej pracy zarobkowej było 1182 (o 249 mniej), a miejsc aktywizacji zawodowej, tj. staży, miejsc przygotowania zawodowego dorosłych, prac społecznie użytecznych było 1168 (o 225 więcej). Dla osób niepełnosprawnych zgłoszono 44 oferty pracy, w tym 19 ofert pracy subsydiowanej. Natomiast dla osób będących w okresie do 12 miesięcy od dnia ukończenia nauki zgłoszono 75 ofert, w tym 52 oferty pracy subsydiowanej<sup>16</sup>.

Dane Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku dotyczące zawodów deficytowych i nadwyżkowych sektora odzieżowego w powiecie białostockim potwierdzają niedobór gorseciarek i szwaczek. W przypadku zawodu gorseciarka w 2009 roku zarejestrowało się 9 nowych bezrobotnych, z czego żadna z osób nie była absolwentem. Natomiast do końca roku pozostało na bezrobociu 5 osób. W tym samym analizowanym okresie nie zgłaszano zapotrzebowania ze strony pracodawców na gorseciarki, ale mimo wszystko był to zawód deficytowy na poziomie 19 osób. Według informacji Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku, do Urzędu zgłoszono w pierwszym półroczu 2010 roku 17 ofert pracy na gorseciarki, zarejestrowanych było 10 osób. Natomiast w roku 2009 ofert pracy było 24, a zarejestrowane były tylko 4 osoby.

---

<sup>16</sup> Ibidem.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Kadry pracownicze w sektorze można podzielić na 3 rodzaje pracowników. Pierwszy z nich to pracownicy bezpośrednio produkcyjni. W tej grupie osób najczęściej brakuje gorseciarek oraz wykwalifikowanych i wydajnych szwaczek. Wbrew istotnej roli, jaką odgrywają w sektorze szwaczki, znaczna ich część pozostawała w roku 2009 w rejestrach PUP w Białymstoku.

Druga istotna z punktu widzenia sektora grupa osób to pracownicy w dziale projektowym. Jak stwierdzili przedsiębiorcy, w tym zakresie mają kilka rozwiązań. Mogą zlecać projektowanie bielizny na zewnątrz lub pozyskiwać projektantów krajowych i zagranicznych. Liczba projektantów, jeżeli chodzi o konfekcję lekką, a szczególnie o bieliznę, którzy kończą jakiejkolwiek szkoły w kraju, jest bardzo ograniczona. Jest to dosłownie kilka osób rocznie. Ponadto ci najlepsi szukają bardziej płatnej pracy – czyli szukają zatrudnienia w dobrych lokalizacjach miejskich lub dużych koncernach odzieżowych. W obu przypadkach Podlasie nie jest dla nich jak dotychczas rynkiem konkurencyjnym. Podobna sytuacja dotyczy braku kształcenia technologów bielizny i problemu ich dostępności w skali kraju. Jak podkreślił jeden z respondentów – główny problem polega na dopasowaniu projektu dostarczonego od projektantki do wprowadzenia go do produkcji. Bielizna ma charakter bardzo delikatny i wymagający dużego nakładu pracy, to nie są spodnie, które można łatwo wykroić. *„To jest jak konflikt architekta z budowlanцем. Do tego właśnie potrzebny jest technolog”*.

Trzecia grupa pracowników w przedsiębiorstwach sektora to zatrudnieni w dziale zbytu. W przypadku tej grupy zatrudnianych w podlaskich firmach istnieją najmniejsze trudności. Dostęp handlowców na rynku jest dość duży. Po krótkim dodatkowym dokształceniu z zakresu specyfiki firmy i sektora są oni w stanie spełniać oczekiwania pracodawcy.

Podlascy przedsiębiorcy w badaniach fokusowych, czy też indywidualnych wywiadach wskazywali na istotne zagrożenie dla branży – brak fachowców, którzy by zastępowali tych odchodzących.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Należy zatem zapewnić taką współpracę w regionie, która zagwarantowałaby napływ fachowców do przedsiębiorców z sektora produkcji bielizny. Jak określili, m.in. *„brakuje napływu świeżej krwi projektanckiej. Jeżeli tego napływu nie będzie – to będzie istotne zagrożenie dla rozwoju sektora”*.

### **6.3. Dominujące w sektorze zawody i kwalifikacje posiadane przez osoby zatrudnione**

W sektorze produkcji bielizny dominuje zawód szwaczki i gorseciarki. To manualne umiejętności pracowników, dokładność wykonywanych czynności „pracuje” na końcowy efekt firmy produkującej i oferującej produkty branży na rynku krajowym i rynkach światowych. W niektórych przypadkach same tylko szwaczki stanowią 75-80% całego personelu przedsiębiorstwa. Jak wynika z wywiadów indywidualnych (IDI) przeprowadzonych wśród producentów bielizny w sektorze, zatrudniane są również krawcowe, które po odpowiednim wprowadzeniu na stanowisko pracy i kilkutygodniowym przeszkoleniu w pełni sprawdzają się jako szwaczki lub gorseciarki. Przy czym, jak podkreślali respondenci, nie każda krawcowa będzie w stanie wykonywać ten zawód.

Względnie liczną grupę w sektorze stanowią projektanci bielizny oraz technolodzy. W szczególności ci ostatni muszą przełożyć „prostą” linię biustonosza kreśloną przez projektanta na skomplikowaną pracę manualną szwaczek i gorseciarek.

Kolejny istotny z punktu widzenia sektora zawód to handlowiec – zapewniający kontakt firmy produkującej bieliznę z kanałami dystrybucji bielizny: hurtowniami, sklepami internetowymi, czy też sklepami detalicznymi.

Oprócz wymienionych, do wiodących zawodów w sektorze należy zaliczyć także zawody: krojczy, obsługa krojowni, obsługa szwalni, pomoc produkcyjna, pomoc krojczą, brakarka, kontroler jakości, kontroler międzyoperacyjny, brygadzysta, menedżer produkcji, designer, konstruktor, pakowacz, magazynier oraz pracownicy działu księgowości oraz działu kadr – czyli standardowa obsługa każdej firmy, w tym asystenci zarządu.

#### **6.4. Oczekiwania podmiotów sektora w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych**

Jak podkreślali podlascy przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych (IDI), szycie bielizny i jej produkcja jest sztuką, która obraca się w delikatnej sferze wrażliwych części ciała kobiety – to jest naprawdę trudna inżynierska praca.

W przypadku podstawowej grupy pracowników – szwaczek i gorseciarek, wymagana jest przede wszystkim dokładność i profesjonalizm. Pożądanymi cechami z punktu widzenia pracodawców jest również pracowitość i sumienność. W przypadku nowo zatrudnionych osób na tych stanowiskach niezbędnym minimum jest przede wszystkim doświadczenie w branży odzieżowej, a najlepiej bieliźniarskiej, a także zaangażowanie i chęć nauki na danym stanowisku pracy.

Jak podkreślali respondenci w ramach badań (IDI), zdarzają się przypadki, gdy przyjmowana jest osoba, która nic nie umie, ale chce się nauczyć, stara się, mobilizuje się i uczy. Podstawą jest wykonywanie swojej pracy sumiennie, uczciwie, z zaangażowaniem.

W przypadku handlowców – odpowiedzialnych za sferę sprzedażową bielizny – poza wykształceniem kierunkowym ważne są umiejętności interpersonalne i znajomości języków obcych.

#### **6.5. Analiza rozwoju kadr pracowniczych**

Przedsiębiorstwa w większości samodzielnie organizują proces podnoszenia kwalifikacji pracowników. We wszystkich przedsiębiorstwach przeprowadzane są tzw. szkolenia wewnętrzne wprowadzające na stanowisko pracy. W szczególności w przypadku nowo zatrudnionych szwaczek i gorseciarek organizuje się szkolenia adaptacyjne, tak by odpowiednio zapoznać je z panującymi w danym zakładzie pracy wymaganiami i procesem technologicznym.

Jedno z przedsiębiorstw w okresie dynamicznego rozwoju firmy oraz wzrostu dystrybucji przed kryzysem światowym, w obliczu dużego popytu na szwaczki zarejestrowało się w Powiatowym Urzędzie Pracy w Białymstoku jako Regionalna Instytucja Szkoleniowa. W ten sposób prowadząc trzymiesięczny kurs

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

dający uprawnienia do szycia bielizny, zagwarantowało sobie dostęp do właściwych kadr.

Oprócz tego przedsiębiorcy wysyłają swoich pracowników na szkolenia z zakresu gospodarki magazynowej, doskonalenia umiejętności handlowych, językowych, obsługi klienta, informatyki, a także szkolenia dla kadry menedżerskiej, w tym z zakresu klasteringu. W większości były to szkolenia finansowane lub współfinansowane z funduszy UE.

Podlascy przedsiębiorcy w trakcie rozmów w ramach (IDI) zgłaszali zapotrzebowanie na szkolenia z marketingu. Jak podkreślają, w tym zakresie mają jeszcze dużo do zrobienia. Ponadto przydatne byłyby szkolenia dotyczące wdrażania systemów jakości, m.in. ISO. Część firm ma już nieaktualne certyfikaty i w najbliższym okresie chcą uaktualnić proces certyfikacji, jak też wprowadzić inne systemy jakościowe.

#### **6.6. Prognozy zmian w zatrudnieniu**

Produkcja bielizny, co należy po raz kolejny podkreślić, jest produkcją dalece specjalistyczną. Grupa zawodów w sektorze jest ustabilizowana, a w związku z powyższym struktura zatrudnienia nie ulegnie zmianie w najbliższych latach. Zmianę *status quo* w strukturze zawodowej sektora produkcji bielizny mogłoby jedynie wywołać pojawienie się substytutu bielizny – którego z kolei brak. Oprócz tego nic nie zastąpi przy produkcji gorseciarek, szwaczek, projektantów. Firmy wprowadzając projektowanie komputerowe, rezygnując z ręcznego projektowania produkcji w celu obniżki kosztów materiałowych, nadal potrzebują projektanta z tym, że dodatkowo obok przygotowania praktycznego musi on posiadać umiejętność obsługi aplikacji komputerowych z zakresu projektowania bielizny.

W ostatnich 2-3 latach, ze względu na kryzys gospodarczy, na całym świecie zatrudnienie nie wzrasta. Jak podkreślają przedsiębiorcy, mają w swoich zakładach pracy coraz nowocześniejsze maszyny, w związku z tym będą

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

potrzebowali więcej specjalistów, którzy będą potrafili je obsługiwać, ale nie wywoła to znacznej zmiany w wielkości zatrudnienia.

Należy przewidywać, iż w najbliższym okresie poziom zatrudnienia zostanie utrzymany. Ewentualny wzrost zatrudnienia będzie dotyczył stanowisk specjalistycznych, np. projektant czy też pracownicy obsługi maszyn. Przy czym będzie to mało zauważalna skala na rynku pracy. Będzie to przede wszystkim dotyczyło liderów wśród podlaskich producentów bielizny. Jak wynika z deklaracji podlaskich producentów bielizny (IDI) z punktu widzenia poziomu zatrudnienia w regionie oraz dynamiki przychodów, na pewno jest to sektor wzrostowy. W przeciągu 10 lat zatrudnienie wzrosło kilkudziesięciokrotnie, a zakładając uruchomienie kształcenia na rzecz sektora – będzie to powodowało rozwój już istniejących firm i powstawanie nowych. Okresowo są i w najbliższej przyszłości będą wahania w zatrudnieniu. Część pracowników zwłaszcza szyjących odchodzi, zatrudniani są następni.

W chwili obecnej jedynym zasadnym działaniem wydaje się podejście systemowe do branży na szczeblu regionalnym, w którym to poszczególne specjalności w zakresie kształcenia są tworzone w regionie lub osoby z firm regionalnych otrzymują możliwości kształcenia i doksztalcania się w swojej specjalizacji – z zakresu bieliźniarstwa i gorseciarstwa, projektowania, technologii wytwarzania – w ośrodkach naukowo-dydaktycznych na całym świecie. Bowiem w niektórych specjalnościach potencjał krajowych jednostek dydaktycznych albo jest niewystarczający do potrzeb podlaskich przedsiębiorców, albo nie występują one w kraju.

#### **6.7. Kierunki oddziaływania instytucji na sektor**

W trakcie wywiadów indywidualnych (IDI) pojawiły się potencjalne formy współpracy instytucji rynku pracy z sektorem producentów bielizny w zakresie kształcenia kadr na rzecz sektora. I tak, pierwszym rozwiązaniem jest sytuacja, w której młodzież będzie miała szansę pojechać na zagraniczne targi, podczas których nawiązywana jest współpraca między podmiotami. Najczęściej są to targi

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

organizowane poza granicami Polski, a dobrym pomysłem byłoby zabranie przynajmniej najlepszych uczniów.

Drugim rozwiązaniem mogłyby być stypendia zawodowe, które by były finansowane przez pracodawców. Świadczyłoby to o tym, że pracodawcom zależy na wyłonieniu osób, które są najlepsze. Być może zmobilizowałoby to młodzież do większego zaangażowania w zdobywanie wiedzy z zakresu tego sektora.

Ponadto stałą praktyką winny stać się obowiązkowe staże zawodowe dla nauczycieli poszczególnych zawodów. Ma to gwarantować praktyczność nauczania i wysoką jakość pracy nauczycieli zawodu.

Natomiast na badaniu fokusowym (FGI) padła propozycja stworzenia warunków, w szczególności finansowych, do organizacji staży dla przedstawicieli firm sektora we francuskiej szkole projektantów.

## **6.8. Podsumowanie**

Podsumowując należy stwierdzić, iż podlascy przedsiębiorcy sektora produkcji bielizny zgłaszają istotną barierę rozwoju sektora, jaką jest bardzo trudny dostęp do odpowiednich kadr. Wśród zawodów deficytowych w szczególności pojawiły się dwa, takie jak: gorseciarka i szwaczka. Dodatkowo podkreślano trudności ze znalezieniem projektantów bielizny, co jest zresztą problemem dla całego sektora produkcji bielizny w Polsce.

Pracodawcy z sektora producentów bielizny oczekują od poszczególnych grup pracowników przede wszystkim: dokładności, sumienności, pracowitości, umiejętności projektowania i pracy na nowoczesnych maszynach, skłonności do kształcenia się, zaangażowania, umiejętności interpersonalnych oraz znajomości języków obcych.

Należy podkreślić, że struktura zawodowa zatrudnienia w sektorze nie ulegnie zmianie w najbliższym okresie. Nadal kluczowymi zawodami będą zawody: szwaczka, gorseciarka, projektant bielizny i technolog.

Natomiast prognozy wzrostu zatrudnienia w sektorze, poza gorseciarkami, są niewielkie. W dużej mierze przyrost zatrudnienia w sektorze jest i będzie



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

warunkowany przyrostem wolumenu sprzedaży. Ten, po kryzysie gospodarczym na całym świecie, stopniowo będzie wzrastać.

Zakres dotychczas prowadzonych szkoleń w sektorze produkcji bielizny obejmował szkolenia wewnętrzne na danym stanowisku pracy, szkolenia z techniki sprzedaży i marketingu, obsługi klienta. Ponadto pracownicy sektora przechodzili szkolenia informatyczne, szkolenia językowe, z zakresu gospodarki magazynowej. Dodatkowo producenci widzą konieczność szkolenia swoich kadr, w tym także kadry zarządzającej w zakresie marketingu, znajomości języków obcych, umiejętności obsługi klienta oraz zarządzania.

Należy zwrócić uwagę na względnie ograniczony zakres współpracy sektora produkcji bielizny z urzędami pracy. Współpraca dotychczasowa koncentrowała się na pośrednictwie urzędów pracy w poszukiwaniu nowych pracowników, partycypacji urzędów pracy w kosztach tworzenia nowych miejsc pracy oraz współpracy przy szkoleniu pracowników. Współpraca pomiędzy instytucjami rynku pracy a sektorem producentów bielizny nie jest jeszcze na wystarczającym poziomie, co wynika m.in. z faktu braku specjalistycznych instytucji tego typu posiadających zakres usług służących bezpośrednio sektorowi. Wynika to częściowo z wyspecjalizowanego charakteru branży i tym samym powoduje, że pojawia się sytuacja niedostosowania oferty instytucji rynku pracy do specyficznych oczekiwań sektora.

Ze strony przedsiębiorców padały sugestie o potrzebie posiadania kompleksowej informacji o możliwościach podniesienia kwalifikacji pracowników zarówno technicznych, jak i w zakresie obsługi klienta w kraju i za granicą.

Ponadto brak jest w regionie, poza jednym przypadkiem, instytucji kształcących na potrzeby sektora oraz instytucji prowadzących kursy kwalifikacyjne kadry sektora odzieżowego na potrzeby sektora producentów bielizny.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

## 7. Analiza SWOT sektora

Jest to kompleksowa metoda służąca zarówno badaniu otoczenia, np. sektora, jak i analizy jego wnętrza. Jest ona uznawana za jedną z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię analizowanego podmiotu. Nazwa SWOT jest akronimem słów *Strengths* – mocne strony podmiotu, *Weakness* – słabe strony podmiotu, *Opportunities* – szanse w otoczeniu, *Threats* – zagrożenia w otoczeniu.

Analiza SWOT sektora pozwoliła na określenie jego mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń czyhających na sektor (tabela 2.).

**Tabela 2. Analiza SWOT**

| Uwarunkowania wewnętrzne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mocne strony                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Słabe strony                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Wysoka jakość produktów</li><li>• Pozycja liderów na rynku krajowym</li><li>• Długa tradycja bieliźniarska w regionie</li><li>• Duże doświadczenie na rynku i doskonała znajomość branży przez właścicieli firm</li><li>• Doświadczony i wykwalifikowany personel</li><li>• Silna wewnętrzna konkurencja pomiędzy producentami bielizny</li><li>• Nowoczesny park maszynowy i wysoki poziom technologiczny produkcji</li><li>• Wysoka rozpoznawalność marek w branży (wśród producentów krajowych i zagranicznych, hurtowni, sklepów internetowych)</li><li>• Wysoka elastyczność produkcji</li><li>• Różnorodność produktowa, wzornicza, kolorystyczna</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Niedostatek wykwalifikowanych kadr, w szczególności bezpośrednio produkcyjnych</li><li>• Niska rozpoznawalność podlaskich marek bielizny wśród klientów indywidualnych,</li><li>• Niski potencjał finansowy na działania marketingowe</li><li>• Brak lidera w zakresie wzorniczym</li><li>• Brak odpowiednich podwykonawców pod względem jakościowym</li><li>• Problemy logistyczne związane ze sprowadzaniem surowców</li><li>• Rodzinny charakter firm jako źródło kryzysów przywództwa</li></ul> |

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki poziom zaufania w zakresie współpracy znacznej części producentów bielizny w województwie podlaskim</li> <li>• Niższe koszty pracy niż na zachodzie kraju, czy też w Europie Zachodniej</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Uwarunkowania zewnętrzne</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Szanse</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Zagrożenia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wzrost zamożności społeczeństwa</b></li> <li>• <b>Dalszy napływ środków pomocowych z UE</b></li> <li>• <b>Rozwój Podlaskiego Klastra Bielizny</b></li> <li>• <b>Rozwój własnych sieci sprzedaży</b></li> <li>• Rozwój sieci sklepów z polską bielizną</li> <li>• Promocja sektora jako wizytówki regionu</li> <li>• Wprowadzenie własnych certyfikatów jakości</li> <li>• Stworzenie ośrodka B+R na potrzeby sektora</li> <li>• Stworzenie centrum sprzedażowego podlaskiej bielizny</li> <li>• Rozwój społeczeństwa informacyjnego – wzrost sprzedaży internetowej</li> <li>• Ekspansja polskich firm bieliźniarskich na Zachodzie i Wschodzie Europy</li> <li>• Wzrost świadomości kobiet w zakresie użytkowania bielizny i aspektów zdrowotnych</li> <li>• Rozwój tranzytu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rosnąca konkurencja ze strony sieci sklepów z bielizną i sklepów wielkopowierzchniowych</b></li> <li>• <b>Pogłębianie się wahań kursowych</b></li> <li>• <b>Wzrost kosztów pracy</b></li> <li>• <b>Dalszy napływ niskojakościowej bielizny z krajów azjatyckich, głównie Chin</b></li> <li>• Wzrost cen surowców i energii</li> <li>• Ekspansja zagranicznych producentów bielizny do Polski</li> <li>• Pogłębienie się kryzysu gospodarczego w Europie i na świecie</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## **8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje**

### **8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora**

Na podstawie szeregu analiz prowadzonych w ramach badań sektora produkcji bielizny uznać można, że wśród **głównych determinant rozwojowych** sektora powinny pojawić się:

- zapewnienie dopływu wykwalifikowanych kadr do sektora,
- promocja sektora, jako wizytówki regionu i atrakcyjnego miejsca pracy,
- dofinansowanie sektora ze środków Unii Europejskiej,
- wsparcie rozwoju Podlaskiego Klastra Bielizny,
- promocja firm i produktów sektora,
- budowa własnych kanałów dystrybucji przez podmioty sektora,
- utworzenie centrum badawczo-rozwojowego na potrzeby sektora.

Natomiast do **głównych barier rozwojowych** sektora zaliczono:

- brak wykwalifikowanych kadr,
- rosnące koszty pracy,
- niski potencjał finansowy firm na działania marketingowe,
- niską rozpoznawalność podlaskich marek bielizny wśród klientów indywidualnych,
- rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną zagranicznych oraz polskich firm bieliźniarskich i odzieżowych.

Obecna sytuacja sektora produkcji bielizny jest dość korzystna, mimo że presja konkurencyjna jest znaczna, w szczególności ze strony zagranicznych konkurentów, którzy dzięki dynamicznemu rozwojowi galerii handlowych poszerzają swoje punkty sprzedaży (m.in. w systemie sklepów franczyzingu). Pomimo tej presji podlaski sektor produkcji bielizny od blisko 10 lat powiększa się, jeśli chodzi o rynek mierzony zasięgiem geograficznym, jak i wolumenem produkcji. Wynika to m.in. z długoletniej tradycji produkcji bielizny w regionie i doświadczanego personelu, który w chwili obecnej pracuje w firmach szyjących

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

bieliznę. Jednak coraz większym problemem dla firm staje się brak dopływu nowych wykwalifikowanych kadr do sektora oraz rosnące koszty pracy. Analiza pięciu sił Portera wskazuje, że presja ze strony dostawców jest niewielka. Natomiast siłą, z którą muszą się liczyć producenci, są odbiorcy stawiający coraz częściej na jakość produktów sektora, a mniej na cenę. O ile podlaskie produkty i producenci bielizny są rozpoznawalni na rynku pod względem jakości i marki przez hurtownie z bielizną, czy też sklepy internetowe, o tyle rozpoznawalność na poziomie klienta indywidualnego jest na dużo niższym poziomie.

Prawdopodobieństwo pojawienia się nowych podmiotów w sektorze jest względnie niewielkie. Wynika to z faktu wymaganych wysokich nakładów kapitałowych na starcie oraz wysokich barier wyjścia. Na to mogą sobie pozwolić jedynie duże zagraniczne podmioty sektora odzieżowego i bieliźniarskiego. Do tego dochodzi specjalizacja technologii wytwarzania oraz czynnik ludzki – ukryte *know-how* doświadczonego personelu, który pozyskać w kraju i za granicą jest bardzo trudno.

W sektorze nie występuje groźba pojawienia się substytutów. Jedynym substytutem, który można sobie wyobrazić jest – brak bielizny. Lecz brak bielizny w tym przypadku nie spełnia kryterium substytutu.

## **8.2. Prognozy rozwoju sektora**

Prognozowaniu rozwoju sektora produkcji bielizny posłużyły scenariusze stanów otoczenia oraz wyniki przeprowadzonej analizy SWOT.

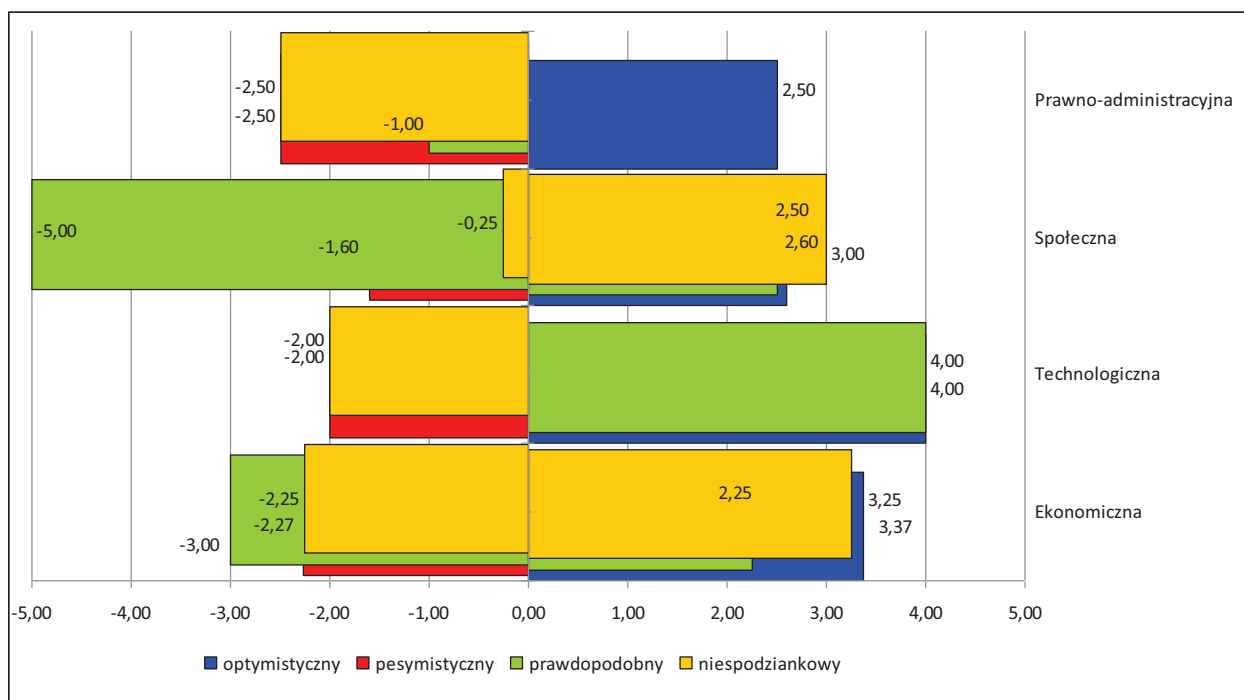
Scenariusze stanów otoczenia zostały skonstruowane na podstawie zestawu przeanalizowanych czynników popytowych i podaźowych metodą desk research. Opracowano cztery różne scenariusze przyszłości: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny oraz niespodziankowy. Następnie były one poddane weryfikacji w trakcie prac zespołu ekspertów. Otrzymane wyniki pozwoliły na sporządzenie wykresu 1., przedstawiającego źródła szans i zagrożeń, które płyną z otoczenia. Na tej podstawie można uznać, że wśród czterech analizowanych sfer do najbardziej burzliwych należy zaliczyć sferę ekonomiczną oraz

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
 – SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

międzynarodową i technologiczną. W ich przypadku różnice między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym są największe. Przy czym w przypadku sfery technologicznej scenariusz optymistyczny pokrywa się z prawdopodobnym.

Do budowy scenariuszy stanów otoczenia posłużyły czynniki popytowo-podażowe rozwoju sektora, których lista znajduje się w rozdziale 4. raportu skróconego. W trakcie prac zespołu badawczego z ekspertami każdemu analizowanemu czynnikowi należącemu do jednej z czterech sfer: ekonomicznej, technologicznej, społecznej, prawno-administracyjnej, została przypisana tendencja wzrostowa, stagnacji i regresu. Następnie dla każdego z czynników zostało ocenione prawdopodobieństwo wystąpienia tych trzech tendencji oraz przypisana negatywna lub pozytywna siła oddziaływania w skali od -5 do + 5. Na tej podstawie możliwe było opracowanie czterech scenariuszy przyszłości sektora produkcji bielizny: optymistycznego, pesymistycznego, najbardziej prawdopodobnego i niespodziankowego.

**Wykres 1. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Scenariusz optymistyczny, oznaczony na wykresie kolorem niebieskim, pozwala na stwierdzenie, że najbardziej pozytywny wpływ na sektor mogą mieć w przyszłości czynniki sfery ekonomicznej i technologicznej (średnia siła wpływu sfery ekonomicznej +3,37 oraz technologicznej +4,0). Najmniejsza pozytywna siła oddziaływania będzie zaś ze strony prawno-administracyjnej (średnia siła wpływu: +2,50). Oznaczać to może, że tak naprawdę czynniki z tej sfery będą najmniej ważne z punktu widzenia rozwoju produkcji bielizny w województwa podlaskim.

Scenariusz pesymistyczny (kolor czerwony) opisuje te trendy i procesy, które będą miały negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Opracowany scenariusz pokazuje, że największe negatywne oddziaływanie na sektor może mieć sfera prawno-administracyjna (średnia siła wpływu -2,50) oraz ekonomiczna (średnia siła wpływu -2,25). W przypadku sfery ekonomicznej poważnym zagrożeniem będą przede wszystkim wahania w kursie złotego, co będzie destabilizowało kalkulację ekonomiczną w przedsiębiorstwach, a także postępujący rozwój sieci franczyzingu z bielizną. Najmniejszy negatywny wpływ mogą mieć czynniki społeczne (średnia siła wpływu: -1,60).

Trzeci opracowany scenariusz, najbardziej prawdopodobny, to taki, w którym zakłada się trendy zmian w otoczeniu, których wystąpienie charakteryzuje się największym prawdopodobieństwem (kolor zielony na wykresie). Jest on, obok scenariusza niespodziankowego, znaczącym uzupełnieniem analizy prowadzonej na podstawie scenariuszy optymistycznego i pesymistycznego.

Największe prawdopodobieństwo dotyczy sfery społecznej, która z bardzo dużą siłą może negatywnie oddziaływać na sektor. Dotyczy to dokładnie jednego czynnika z tej sfery, który będzie miał negatywne oddziaływanie – ograniczonej dostępności do wykwalifikowanych kadr. Prawdopodobieństwo to zostało ocenione jako wysokie i z bardzo dużą siłą oddziaływania na sektor (średnia siła wpływu: -5,0). W pozostałych przypadkach czynniki sfery społecznej z dużym prawdopodobieństwem będą pozytywnie oddziaływać na sektor produkcji bielizny, a ich średnia siła oddziaływania wyniesie +2,50.

## Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych

### STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI

– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

Ponadto z dużym prawdopodobieństwem zmiany czynników w sferze ekonomicznej będą przyczyniać się do rozwoju sektora, jak i przyczyniać się do powstawania trudności na drodze rozwoju. Jak wynika z wykresu 1., większa będzie średnia siła oddziaływania negatywnego (-3,0) niż pozytywnego (+2,25). W grupie prawdopodobnych destymulant rozwoju sektora znalazły się rosnące wahania w kursie złotego, dalszy rozwój sieci sklepów franczyzingu z bielizną zagranicznych i krajowych producentów, rosnące koszty pracy oraz napływ niskocenowej bielizny z Chin. Natomiast w gronie prawdopodobnych stymulant ze sfery ekonomicznej znalazły się: rozwój rynku zachodniego i wschodniego, rosnące dochody ludności oraz wzrost finansowania ze środków Unii Europejskiej. Jednocześnie pozytywny wpływ na sektor będą miały zmiany w sferze technologicznej, ze średnią siłą wpływu +4. Z kolei sfera prawno-administracyjna prawdopodobnie będzie z względnie niewielką siłą (-1,0), lecz negatywnie oddziaływać na sektor produkcji bielizny.

Czwarty rodzaj wśród przygotowanych scenariuszy to scenariusz niespodziankowy (kolor żółty na wykresie). Zawiera on trendy, które niezależnie od potencjalnej siły negatywnego czy pozytywnego wpływu mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia. Najmniejsze jest prawdopodobieństwo wystąpienia w sferze ekonomicznej pozytywnych zmian w czynnikach, które w scenariuszu prawdopodobnym zostały określone jako potencjalne destymulanty sektora (średnia siła oddziaływania +3,25). Porównywalnie dużą niespodzianką będzie pojawienie się możliwości dopływu wykwalifikowanych kadr do sektora produkcji bielizny – ze średnią siłą oddziaływania +3.

Reasumując, porównanie średnich sił oddziaływania czynników z poszczególnych sfer: ekonomicznej, technologicznej, społecznej w scenariuszu pozytywnym i pesymistycznym, pozwala zauważyć, iż siła oddziaływania pozytywnego jest większa niż w przypadku scenariusza pesymistycznego. To z punktu widzenia producentów bielizny oznaczać może w przyszłości przewagę korzyści nad potencjalnymi stratami. Jedynie w przypadku sfery prawno-administracyjnej średnia siła oddziaływania w przypadku obu scenariuszy została

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

ustalona na tym samym poziomie (+2,50 oraz -2,50). Ponadto najbardziej burzliwą sferą może być sfera ekonomiczna, gdyż rozpiętość między scenariuszem optymistycznym i pesymistycznym jest największa. Stąd też w procesie konstruowania strategii sektora należy zwracać szczególną uwagę na tę sferę. Strategia taka powinna być przede wszystkim nakierowana na wykorzystanie szans, jakie pojawiają się ze strony czynników z tej sfery niż na zagrożenia. W scenariuszu najbardziej prawdopodobnym widać zaś, że w sferach ekonomicznej i społecznej będą pojawiać się szanse i zagrożenia dla rozwoju sektora.

### **8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT**

Dalsze prognozy rozwoju sektora bielizny oparte zostały na uzyskanej w trakcie opracowywania analizy SWOT liście mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń sektora, spośród czterech potencjalnych sytuacji, gdy:

- wewnątrz sektora przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse;
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu szanse;
- wewnątrz sektora przeważają silne strony, zaś w otoczeniu zagrożenia;
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu zagrożenia.

Wydaje się, że najbardziej odpowiada sektorowi produkcji bielizny strategia maxi-maxi (tabela 3.). Oznacza ona, że wewnątrz sektora przeważają mocne strony, zaś w otoczeniu szanse, czyli korzystny układ warunków zewnętrznych. Co wskazuje na oparcie działań rozwojowych na silnych stronach sektora, tak by móc właściwie wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu liczne szanse rozwojowe.

**Tabela 3. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT**

|                            | Lista mocnych stron sektora | Lista słabych stron sektora |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Lista szans z otoczenia    | <b>Strategia maxi-maxi</b>  | <b>Strategia mini-maxi</b>  |
| Lista zagrożeń z otoczenia | <b>Strategia maxi-mini</b>  | <b>Strategia mini-mini</b>  |

Źródło: opracowanie własne.

#### **8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski**

##### **8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat)**

Wydaje się, że w perspektywie średniookresowej do 5 lat będą dominowały przede wszystkim szanse i silne strony sektora. Oznacza to, że należy stosować strategię działania polegającą na próbie zdobywania nowych rynków w oparciu o liczne mocne strony sektora tym bardziej, iż w najbliższym okresie spodziewane szanse wydają się być liczniejsze od zagrożeń. Dla przyszłego rozwoju sektora w perspektywie średnioterminowej znaczenie będą mieć przede wszystkim cechy charakterystyczne dla sektora w województwie podlaskim, w tym produkcja w oparciu o nowoczesne wzornictwo i procesy technologiczne wspierane doświadczonym personelem i doświadczeniem oraz znajomością branży przez właścicieli firm. Bez wątpienia zachowanie pozycji liderów krajowych w branży będzie możliwe przede wszystkim przy utrzymaniu wysokiej jakości produkcji. Z pewnością siłą napędową sektora będzie również współpraca podmiotów w ramach inicjatywy klastrowej Podlaski Klaster Bielizny, a także możliwość finansowania inwestycji ze środków UE – w szczególności chodzi o środki na działania związane z marketingiem. Ta sfera, zdaniem wielu podlaskich przedsiębiorców, jest przez nich samych traktowana jeszcze nieco „po macoszemu”.

Szczególnie poważną barierą rozwojową jest, i będzie w okresie najbliższych kilku lat, dostępność wykwalifikowanych kadr. Jako bardzo ważne zagrożenie wyróżnić można duże prawdopodobieństwo rosnących kosztów pracy. Nasilenie się negatywnego oddziaływania na sektor obu czynników może zachęcać do przenoszenia produkcji do krajów o mniejszych kosztach pracy. Jak deklaruje jeden z przedsiębiorców: *„podejście w górę kosztów produkcji i zejście euro w dół automatycznie skończy opłacalność produkcji w Polsce. Paradoksalnie kryzys przedłużył życie producentów w Polsce”*. W kompromisowym rozwiązaniu podlascy pracodawcy sektora bielizny będą zatrudniać pracowników z krajów

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

wschodnich lub Chin. Innym ograniczeniem rozwoju sektora będzie dalsza ekspansja zagranicznych producentów bielizny na polski rynek.

Ogólnie na omawiany sektor w perspektywie średnioterminowej istotny wpływ będą miały cztery sfery: ekonomiczna, technologiczna, społeczna i międzynarodowa. Spośród czynników sfery ekonomicznej i społecznej należy spodziewać się przede wszystkim tendencji stagnacyjnych w okresie najbliższych kilku lat (poza kosztami pracy, budową sieci sklepów przez konkurentów, napływem taniej bielizny z Chin i wahaniami kursu złotego). Dla czynnika ze sfery międzynarodowej oczekiwać można w średnim okresie negatywnej tendencji, która będzie w dużym stopniu szkodzić rozwojowi sektora produkcji bielizny. Czynniki technologiczne obecnie mają przede wszystkim pozytywny wpływ na sektor i taka tendencja utrzyma się w średniej, jak i długiej perspektywie.

Na podstawie przeprowadzonej w raporcie analizy stwierdzić można, że układ przeważających silnych stron i szans w perspektywie średniookresowej prowadzić będzie do wzrostu popytu na produkty. Sektor jednak nie będzie w stanie zwiększyć zainteresowania swoją ofertą w oczekiwanej skali na zewnątrz, jak i wewnątrz regionu, ze względu na niewielki potencjał finansowy przeznaczany na działalność marketingową. W tej sytuacji, aby zwiększyć szanse na rozwój sektora w średnim okresie, należy położyć nacisk na sferę sprzedażową sektora: wzmocnić promocję oraz budować własne kanały dystrybucyjne.

#### **8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat)**

Prognozy rozwoju sektora z punktu widzenia potencjalnie pojawiających się szans i zagrożeń w perspektywie długookresowej wydają się być równie optymistyczne. W dłuższym okresie najprawdopodobniej będą nadal dominowały szanse nad zagrożeniami oraz mocne strony nad słabymi stronami sektora.

Najprawdopodobniej pojawią się nowe rozwiązania wzornicze oraz nowi konkurenci na rynku. Należy się ponadto spodziewać pozytywnych zmian w poziomie dochodów ludności. Z punktu widzenia analizy sfery społecznej spodziewać się można raczej wzrostu, jeśli chodzi o emigrację ludności oraz



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  
**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

poziom dochodów i wykształcenia osób starszych. Powodować to może pojawienie się segmentu bielizny dla osób w podeszłym wieku. Biorąc pod uwagę sprawdzalność prognoz o ocieplaniu się klimatu, pojawia się perspektywa wydłużonego okresu intensywnych zakupów bielizny.

Najbardziej optymistyczny wariant zakłada, że szczególnie pozytywny wpływ na sektor może mieć wzrost zamożności społeczeństwa. Optymistyczne prognozy związane z dalszym finansowaniem ze środków Unii Europejskiej mogą także silnie i pozytywnie oddziaływać na przyszły rozwój sektora, w tym szczególne znaczenie mogą mieć środki finansowe na rozwój klastrów. W tak rozpatrywanej przyszłości należy spodziewać się ekspansji na rynki zachodnie oraz utrzymania pozycji na rynkach wschodnich, a być może również zdobycia pierwszych punktów sprzedaży w krajach azjatyckich.

Można oczekiwać, iż w perspektywie długoterminowej prawdopodobnie w dalszym ciągu zwiększać się będzie liczba szans rozwoju sektora i za zasadne będzie można uznać wówczas skupienie się na nich, przy jednoczesnym wykorzystaniu mocnych stron sektora. Sukces będzie zależał od potencjału sił handlowych i rozwoju sieci sprzedaży.

W dłuższej perspektywie sektor ma znaczące możliwości rozwojowe, jednakże aby zostały one wykorzystane, wymagane będzie wsparcie podmiotów zewnętrznych, w tym władz regionalnych, między innymi w stworzeniu centrum badawczo-rozwojowego na potrzeby sektora w województwie podlaskim, czy też wsparcie finansowe kształcenia i doksztalcania kadr na potrzeby sektora.

## **8.5. Rekomendacje**

### **8.5.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw**

#### **Rekomendacja 1.**

Adaptować sieciowy sposób dystrybucji wzorem firm zagranicznych.

#### **Rekomendacja 2.**

Platformą do współpracy podlaskich przedsiębiorców bielizny winien być Podlaski Klaster Bielizny.



**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Rekomendacja 3.**

Utrwalić i wzmocnić wyrobioną markę i wizerunek firm z Podlasia wśród klientów hurtowych i sklepów internetowych.

**Rekomendacja 4.**

Dokonać dalszej ekspansji na rynki zachodnioeuropejskie oraz wzmocnić pozycję na rynkach wschodnich.

**Rekomendacja 5.**

W pełni wykorzystać bieżącą strategię produkcji średniej klasy bielizny w atrakcyjnej cenie.

**Rekomendacja 6.**

Długofalową strategię rozwoju oprzeć przede wszystkim na kryterium jakości.

**Rekomendacja 7.**

Procesy rozdzielania własności od zarządzania mogą ułatwić dalszą globalną ekspansję podlaskich firm.

**Rekomendacja 8.**

W dłuższej perspektywie czasu wyzwaniem dla sektora będzie wejście w załączkowy segment bielizny dla osób w podeszłym wieku.

**8.5.2. Rekomendacje dla władz regionalnych**

**Rekomendacja 1.**

Potraktować sektor produkcji bielizny wraz z całą sferą sprzedażową, a przede wszystkim marketingową, jako znak rozpoznawalny regionu i miasta Białegostoku.

**Rekomendacja 2.**

Wpisać w strategię rozwoju województwa podlaskiego sektor produkcji bielizny, jako jeden z sektorów wiodących w rozwoju regionu.

**Rekomendacja 3.**

Wesprzeć wszelkie formy działań służących wzmocnianiu współpracy w sektorze.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Rekomendacja 4.**

Wzmocnić akcje marketingowe w celu kreacji marki produktów firm bielizniarskich pochodzących z województwa podlaskiego.

**Rekomendacja 5.**

Zapewnić możliwość kształcenia kadr na potrzeby sektora producentów bielizny.

**Rekomendacja 6.**

„Dedykować” środki finansowe z funduszy europejskich na kształcenie kadr sektora.

**Rekomendacja 7.**

Stworzyć centrum badawczo-rozwojowe na potrzeby sektora.

**8.5.3. Rekomendacje dla instytucji**

**Rekomendacja 1.**

Stworzyć w regionie bazę edukacyjną służącą kształceniu kadr na potrzeby sektora.

**Rekomendacja 2.**

Wspierać podlaskich przedsiębiorców w poszukiwaniu pracowników nie tylko na rynku regionalnym, a także w na rynkach zagranicznych.

**Rekomendacja 3.**

Prowadzić badania marketingowe sektora i bieżący monitoring marketingowej sfery sektora.

**Rekomendacja 4.**

Opracować bogatą i profesjonalną ofertę szkoleniową z zakresu umiejętności handlowych i kampanii promocyjnych.

**Rekomendacja 5.**

Przygotować studia podyplomowe ze strony regionalnych ośrodków naukowych dla kadry menedżerskiej, zgodnie z wcześniej przeprowadzoną diagnozą potrzeb.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

## **Słownik pojęć**

**Bielizna** – użyte w charakterystyce sektora sformułowanie oznaczające majtki, figi, stringi, koszulki, halki dla kobiet oraz slipy, bokserki męskie oraz podkoszulki.

**Bielizna nocna** – użyte w charakterystyce sektora sformułowanie oznaczające koszule nocne, piżamy i peniuary dla kobiet, piżamy dla mężczyzn.

**Bielizna podstawowa** – użyte w charakterystyce sektora sformułowanie oznaczające biustonosze, gorsety, pasy i pasy do pończoch.

**Bra-fitting** – profesjonalne doradztwo w zakresie właściwego doboru bielizny, w szczególności stanika.

**Franczyza** – długookresowa, stała umowa współpracy między niezależnymi przedsiębiorstwami, francyzodawcą a francyzobiorcą, podczas której francyzodawca przekazuje francyzobiorcy wiedzę na temat prowadzenia firmy i używania swojej marki.

**Jakość bielizny** – na jakość bielizny składa się szereg elementów, do których zalicza się: dobór odpowiedniego materiału (dzianiny, bawełny, kolorystyka, wzornictwo, elastyczność bielizny, dokładność i estetyka wykonania, staranność szycia, zapięcia, gumki, komfort używania oraz trwałość w utrzymaniu czystości).

**Podlaski Klaster Bielizny** – pierwsza w Polsce inicjatywa klastrowa w sektorze produkcji bielizny utworzona w 2008 roku przez wiodących producentów bielizny na Podlasiu. W chwili obecnej w skład inicjatywy klastrowej wchodzi 8 firm produkujących bieliznę, firma prowadząca sklep internetowy z bielizną oraz 3 instytucje otoczenia biznesu i rynku pracy.

**Polityka rozwoju oparta o klastry** – zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli do podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, przede wszystkim na szczeblu regionalnym.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
**Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych**  

---

**STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI**

– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Sektor produkcji bielizny** – zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności Gospodarczej sektor produkcji bielizny oznaczony kodem PKD 14.14.Z jest częścią sektora odzieżowego, na który składa się: produkcja bielizny wykonanej z tkanin, dzianin, koronek itp. dla kobiet i dzieci, podkoszulki, t-shirty, slipy, kalesony, piżamy, koszule nocne, szlafroki, bluzki, majtki, staniki, gorsety. Podklasa ta nie obejmuje napraw i przeróbek odzieży, sklasyfikowanych w 95.29Z.i.

**Sklep multibrandowy z bielizną** – sklep oferujący markową bieliznę różnych producentów bielizny.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

## **Bibliografia**

1. Leśniewska N. (2007), *Franczyza na rynku bielizny 2007*  
[http://www.francyzawpolsce.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=419&Itemid=80&pl\\_page=1&pl\\_ppage=1](http://www.francyzawpolsce.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=419&Itemid=80&pl_page=1&pl_ppage=1).
2. Leśniewska N. (2008), *Franczyza w branży bielizniarskiej. Podsumowanie 2007 r., wydarzenia i trendy 2008 r.*,  
<http://www.francyzawpolsce.pl/raporty/raporty/843-franczyza-w-branzy-bielizniarskiej-podsumowanie-2007-r-wydarzenia-i-trendy-2008-r>.
3. *Podlaski rynek pracy*, czerwiec 2010, WUP w Białymstoku, Wydział Badań i Analiz <http://up.podlasie.pl/default.aspx?docId=15952>.
4. *Prospekt emisyjny*, Zakłady Dziewiarskie „MEWA” Spółka Akcyjna w Biłgoraju <http://www.mewa.com.pl>.
5. *The Bodywear Market in EU, Consumption*,  
[http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4606.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4606.pdf).
6. *The Bodywear Market in EU, Production*,  
[http://www.cbi.eu/download/mid\\_preview/4026.pdf](http://www.cbi.eu/download/mid_preview/4026.pdf).
7. *The Bodywear Market in Poland*,  
<http://www.ethiopianchamber.com/LinkClick.aspx?fileticket=5WzSYdmXYiE%3D&tabid=36&mid=475>.
8. *Województwo na tle kraju w 2008 r.*, US w Białymstoku,  
[http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bialystok/ASSETS\\_09w00\\_01.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/bialystok/ASSETS_09w00_01.pdf).
9. Żukowski Z., *Pomysł na biznes – sklep z bielizną*, „Gazeta Prawna” nr 7 z dnia 10.01.2008.

**Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych  

---

STARTERY PODLASKIEJ GOSPODARKI  
– SEKTOR PRODUKCJI BIELIZNY

**Spis rysunków**

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Rysunek 1. Analiza sił konkurencji w sektorze..... | 22 |
|----------------------------------------------------|----|

**Spis tabel**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Produkcja bielizny w Polsce w latach 2004-2008 w milionach euro..... | 16 |
| Tabela 2. Analiza SWOT .....                                                   | 35 |
| Tabela 3. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT .....   | 42 |

**Spis wykresów**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Wykres 1. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w sektorze ..... | 39 |
|----------------------------------------------------------------|----|