



**crsg**  
future concept

# **KREACJA CZY ODTWARZANIE?**

Polski przemysł mody w dobie zmian

Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
Rozwój sektorów kreatywnych 2020  
Diagnoza sektora przemysłów kreatywnych:  
obszar mody

**Ministerstwo  
Kultury  
i Dziedzictwa  
Narodowego.**

SZCZECIN, GRUDZIEŃ 2020





## SPIS TREŚCI

1.	Wprowadzenie .....	4
2.	Metodologia badań .....	5
3.	Wyniki badań .....	6
3.1	Rynek w Polsce – sytuacja przed pandemią COVID-19. Struktura, liderzy, trendy .....	6
3.2	Najważniejsze ośrodki w Polsce .....	7
3.3	Sytuacja podmiotów branży modowej. Bariery w prowadzeniu działalności .....	8
3.4	Wpływ pandemii COVID-19 na sektor .....	11
3.5	Sytuacja kadrowa .....	12
3.6	Kreacja i innowacyjność czy naśladownictwo? .....	13
3.7	Współpraca między podmiotami w łańcuchu dostaw .....	15
3.8	Współpraca poza łańcuchem dostaw. Klastry i stowarzyszenia. Środowisko mody w Polsce .....	17
3.9	Potrzeby przedsiębiorstw w branży .....	20
4.	Rekomendacje .....	21

## 1. Wprowadzenie

W roku 2010 minęło 10 lat od opublikowania przez Komisję Europejską „Zielonej Księgi w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej”. Pozycjonowała ona sektory kreatywne jako kluczowe dla rozwoju Europy. Jak wskazywali autorzy, „Przedsiębiorstwa z branży kultury i branży twórczej dysponują wielkim niewykorzystanym potencjałem tworzenia wzrostu gospodarczego i miejsc pracy. Aby go wykorzystać, Europa musi znaleźć nowe źródła inteligentnego, zrównoważonego, obejmującego wszystkich wzrostu i zainwestować w nie, aby zapewnić ich trwanie”. W „Księdze” przytaczane są dane

### KREACJA CZY ODTWARZANIE?

Polski przemysł modowy w dobie zmian

dotyczące innowacyjności i ogromnego potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej. Do tych ostatnich zaliczono także sektor modowy, wskazując, że „Długa tradycja Europy i jej atuty w dziedzinie kinematografii, muzyki, sztuki, architektury, projektowania i mody mogą stanowić pozytywny wkład w stosunki UE z resztą świata”.

Od tego czasu wiele się zmieniło. O ile lata 2009-2016 były czasem szybkiego rozwoju sektora kreatywnego, to rok 2020 był czasem kryzysu. Pandemia COVID-19 okazała się ciosem dla całej branży kreatywnej, w tym dla przemysłu modowego. W ramach projektu „Diagnoza sektora przemysłów kreatywnych: obszar modowy” Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Przedsiębiorstwo Społeczne sp. z o.o. przeprowadziło badania sektora modowego w Polsce.

Celem projektu było zidentyfikowanie kluczowych ośrodków modowych, obszarów tematycznych i technologicznych oraz zidentyfikowanie kluczowych podmiotów/graczy wraz z określeniem stopnia świadomości oraz zakresu ich kompetencji w wykorzystaniu sieci, w tym klastrów, jako narzędzi podnoszenia własnej pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku modowym. Przygotowana diagnoza posłużyła stworzeniu rekomendacji do wsparcia branży modowej zarówno przez różne podmioty, jak i do działań „samopomocowych” wewnątrz branży.

### KREACJA CZY ODTWARZANIE?

Polski przemysł modowy w dobie zmian

## 2. Metodologia badań

W ramach projektu zastosowano cztery podstawowe techniki badawcze: analizę desk i web research, ankietę CATI, wywiady indywidualne i warsztaty online.

### Analiza desk research

Przeprowadzono analizę m.in. następujących źródeł danych:

1. Bank Danych Lokalnych GUS
2. Statista
3. Raport „Polski rynek mody na krawędzi”, PWC, Warszawa 2019
4. Raport „Rynek mody w Polsce”, KPMG, Warszawa 2019
5. „Branża modowa – znaczenie gospodarcze, analiza czynników sukcesu i dalszych możliwości rozwoju”, Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi, Question Mark 2017
6. Modowy ranking miast 2019 – Galeria Marek
7. Branża odzieżowa – wzrost znaczenia polskich eksporterów na świecie, Bank PKO, czerwiec 2019
8. Badania konsumenckie PMR 2019
9. „Jak osiągnąć sukces w branży modowej? Analiza znaczenia gospodarczego, dróg

kariery i czynników sukcesu” – Centralne Muzeum Włókiennictwa, Question Mark 2018

10. Czy ekologia jest w modzie? Accenture, Fashion Biznes, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2020

### Ankieta CATI

W ramach niniejszego badania ankietę skierowano do podmiotów z dwóch wybranych ośrodków modowych: ośrodka łódzkiego i warszawskiego. Wypełniło ją łącznie 100 podmiotów (po 50 z każdego ośrodka).

### Pogłębione wywiady indywidualne

Pogłębiony wywiad indywidualny to technika polegająca na wnikliwej rozmowie z respondentem, a jego celem jest zebranie danych jakościowych.

Przeprowadzono **17 wywiadów indywidualnych** z przedstawicielami następujących podmiotów:

- 14 – podmioty modowe
- 1 – uczelnia wyższa zajmująca się modą
- 1 – klaster modowy (ekspert)
- 1 – organizacja przedsiębiorców z branży modowej (ekspert)

### Warsztaty kreatywne online

Zebrany materiał został opracowany i poddany analizie przez ekspertów CRSG. Następnie został on omówiony i pogłębiony w trakcie warsztatów. Przeprowadzono 8 warsztatów online, po 3 z przedstawicielami ośrodka łódzkiego i warszawskiego.



- Dwa warsztaty z liderami poszczególnych ośrodków i ich głównymi partnerami;
- Dwa warsztaty z członkami łańcuchów wartości
- Dwa warsztaty z członkami formalnych i nieformalnych grup, gdzie współpraca jest oparta nie tylko na wartościach ekonomicznych
- Dwa warsztaty rekomendacyjne.



### 3. Wyniki badań

#### 3.1 Rynek w Polsce – sytuacja przed pandemią COVID-19. Struktura, liderzy, trendy

Dane Banku Lokalnego GUS wskazują, że w 2019 r. w Polsce funkcjonowały 43 873 podmioty w działach PKD: C-10 – produkcja wyrobów tekstylnych, C-14 – produkcja odzieży oraz C-15 – produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych. Poza podmiotami produkcyjnymi w branży funkcjonuje szereg innych podmiotów zajmujących się projektowaniem, testowaniem, badaniami i rozwojem, magazynowaniem, produkcją, sprzedażą i naprawą.

Wg danych PWC<sup>1</sup>, przychody sektora modowego w Polsce wynoszą 70 mld złotych, a firmy krajowych przedsiębiorców generują ok. 51,1 mld. Polacy przeznaczają na zakupy produktów w tym sektorze więcej niż na zdrowie (7% swoich dochodów). Przeciętny Polak wydaje rocznie na zakupy modowe około 1850 PLN. Zakupy te są też najczęstszym powodem odwiedzin galerii handlowych (motyw ten wskazało 81% respondentów badania IQS w 2016 r.<sup>2</sup>).

1 „Polski sektor mody na krawędzi”, PWC, Warszawa 2020, str. 3.

2 Tamże, str. 4.

Wg raportu KPMG pt. „Rynek mody w Polsce. Wyzwania”<sup>3</sup>, produkcja sprzedana sektora rosła sukcesywnie od 2009 do 2017 r., a rynek oceniany był jako jeden z największych i najatrakcyjniejszych w Europie Środkowo-Wschodniej. W 2018 r. eksport produktów odzieżowych i obuwniczych z Polski wyniósł niemal 32 mld PLN. Polska eksportuje odzież przede wszystkim do państw Unii Europejskiej, a tekstylia – także do Rosji i byłych republik ZSRR. Główne kierunki importu odzieży to Chiny, Bangladesz i Turcja.

Autorzy raportu „Branża modowa – znaczenie gospodarcze, analiza czynników sukcesu i dalszych możliwości rozwoju”<sup>4</sup> wskazali na istnienie około 40 marek o zasięgu ogólnopolskim, które jednakże często odprowadzają podatki poza krajem i zlecają produkcję podwykonawcom zagranicznym. Największy udział w rynku mają firmy takie jak LPP (właściciel marek takich jak House, Mohito, Reserved, Cropp i Sinsay), Grupa CCC, VRG SA (marki takie jak Vistula, Wólczanka, Bytom i Deni Cler) oraz Grupa Redan (marki: Top Secret, Troll, Drywash).

Eksperti wskazują na następujące istotne trendy, jakie wystąpiły w branży modowej w ostatnich latach<sup>5</sup>:

- Rozwój rynku internetowego (e-commerce);

3 „Rynek mody w Polsce. Wyzwania”, KPMG, Warszawa 2019, str. 3.

4 „Branża modowa – znaczenie gospodarcze, analiza czynników sukcesu i dalszych możliwości rozwoju”, Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi, Question Mark 2017, str. 3.

5 Za: Statista.com, <https://retailandfashion.pl/jakie-trendy-zdominuja-branze-mody-w-2020-roku-prognozy-ekspertow/>, „Polski sektor mody na krawędzi”, dz.cyt., „Branża modowa”, dz. cyt., <https://blog.arvato.pl/5-trendow-w-branzy-fashion/>, dostęp: 15.12.2020.

- Gospodarczy patriotyzm i związek branży modowej z lokalnością;
- Rozwój targów i imprez modowych;
- Rosnący udział polskiej odzieży od projektantów;
- Trendy ekologiczne (recycling, less waste);
- Rozwój personalizacji, w tym technik VR i AI;
- Modowe aplikacje mobilne;
- Zmiana roli sklepów stacjonarnych (zamiana w „showroomy lub pick-up pointy, do których konsumenci będą zaglądać, aby – w pierwszym przypadku – zobaczyć na żywo znane z sieci modele i poczuć atmosferę marki; w drugim – aby odebrać zamówiony wcześniej (w sklepie lub przez internet) produkt”<sup>6</sup>).

### 3.2 Najważniejsze ośrodki w Polsce

Jak wskazuje raport „Branża modowa”, największe skupiska marek znajdują się na terenie województw mazowieckiego i łódzkiego<sup>7</sup>. Warszawa zdobyła także pierwsze miejsce w opracowanym na początku 2019 r. modowym rankingu miast portalu Galeria Marek. Jak wskazują autorzy, w Warszawie „odbywa się najwięcej modowych eventów (na czele z Warsaw Fashion Weekend), tu najłatwiej też trafić na autorski salon czy concept store”<sup>8</sup>. W stolicy także „mieszka najwięcej projektantów i influencerów. Przy odrobinie szczęścia na warszawskich ulicach możemy natknąć się na takie osoby jak Dawid Woliński, Gosia Baczyńska

<sup>6</sup> Żurek J., „5 trendów w branży fashion”, <https://blog.arvato.pl/5-trendow-w-branzy-fashion/>, dostęp: 15.12.2020

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> <https://galeriamarek.pl/blog/modowy-ranking-miast>, dostęp: 15.12.2020

## KREACJA CZY ODTWARZANIE?

Polski przemysł modowy w dobie zmian

czy Mariusz Przybylski lub podejrzeć, jak swoje stylizacje uwieczniają Maffashion, Jessica Mercedes czy Macademian Girl”<sup>9</sup>.

Ośrodek warszawski wyróżnia się na tle innych liczbą autorskich punktów sprzedaży, salonów, butików, showroomów i concept store’ów. Dane Galerii Marek wskazują na zidentyfikowane 44 eventy modowe, 93 salony mody i butiki, 8 szkół związanych z modą, 42 influencerów modowych i 42 znanych projektantów. Warszawa określona została jako „centrum polskiego high fashion”.

Ośrodek łódzki jest natomiast szczególnie ważny ze względu na tradycje włókiennicze liczbę podmiotów produkcyjnych – w 2019 r. wg danych GUS to w województwie łódzkim wystąpiła największa liczba podmiotów z sektorów produkcji wyrobów tekstylnych, odzieży oraz skór i wyrobów ze skór (8246 podmiotów).

Ze względu na powyższe kwestie, w niniejszym badaniu skupiliśmy się na ośrodku warszawskim i łódzkim (województwo mazowieckie i łódzkie) jako na komplementarnych liderach sektora modowego (ośrodek warszawski jako lider kreatywny, ośrodek łódzki jako lider produkcyjny). Należy jednak zauważyć szereg rozwijających się ośrodków modowych (np. ośrodek szczeciński, gdzie w powstałej w 2010 r. Akademii Sztuki funkcjonuje Katedra Projektowania Komunikacji Wizualnej, Mody i Produktu oraz Zakład Projektowania Mody)

<sup>9</sup> Tamże.

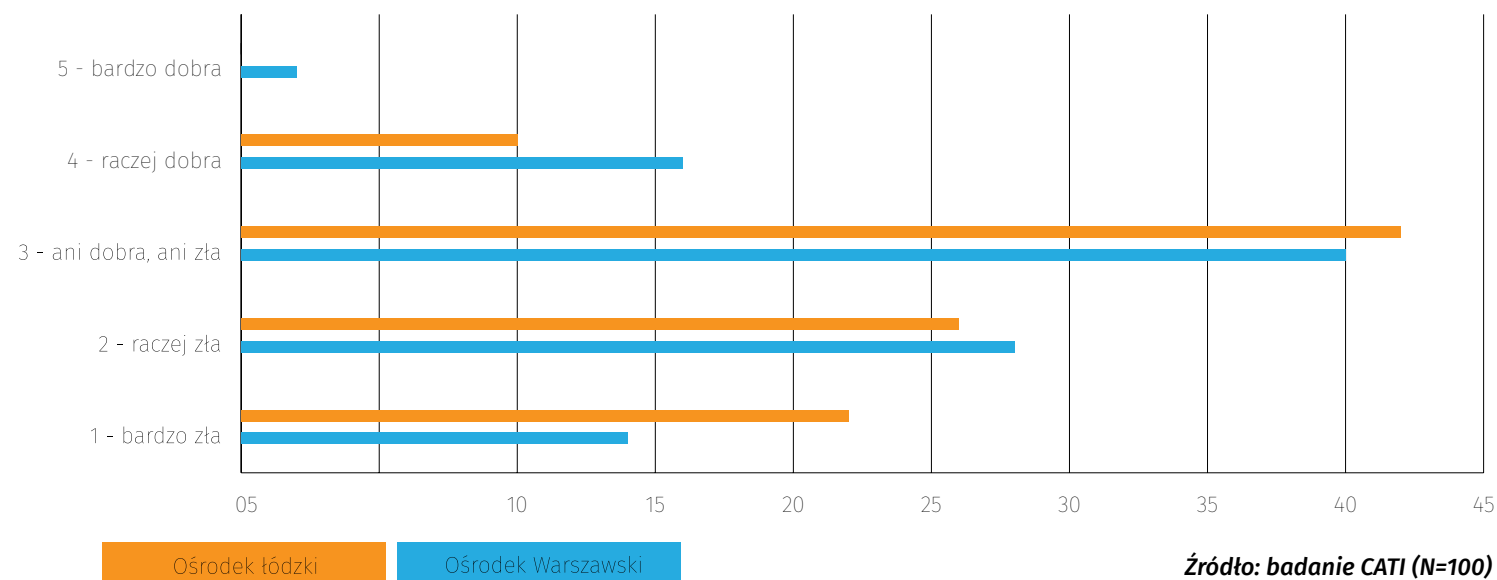
## KREACJA CZY ODTWARZANIE?

Polski przemysł modowy w dobie zmian

### 3.3 Sytuacja podmiotów branży modowej. Bariery w prowadzeniu działalności

Badane podmioty branży modowej słabo oceniają swoją obecną sytuację materialną. W skali od 1 (bardzo zła) do 5 (bardzo dobra), podmioty z ośrodka warszawskiego oceniły ją przeciętnie na 2,64, zaś z łódzkiego – na 2,40.

Rysunek 1. Samoocena sytuacji materialnej podmiotów w branży modowej (% odpowiedzi)



Źródło: badanie CATI (N=100)

Rynek oceniany jest jako bardzo trudny. Większość podmiotów stanowią mikrofirmy i małe przedsiębiorstwa, najbardziej wrażliwe na zmiany koniunktury. To wiąże się z ograniczonymi zasobami i cash flow firm, co przekłada się na brak możliwości budowy potencjału. Problemem jest fakt, że warunki dyktują galerie handlowe. Brak tradycji małych marek i salonów w Polsce powoduje, że klienci są „wychowani w kierunku sieci handlowych”.

„Centra handlowe bardzo wywindowały stawki za najem. Galeria handlowa może wszystko, a my jako najemcy nie możemy nic. Próba negocjacji pojedynczego gracza? O tym w ogóle można zapomnieć. (...)”

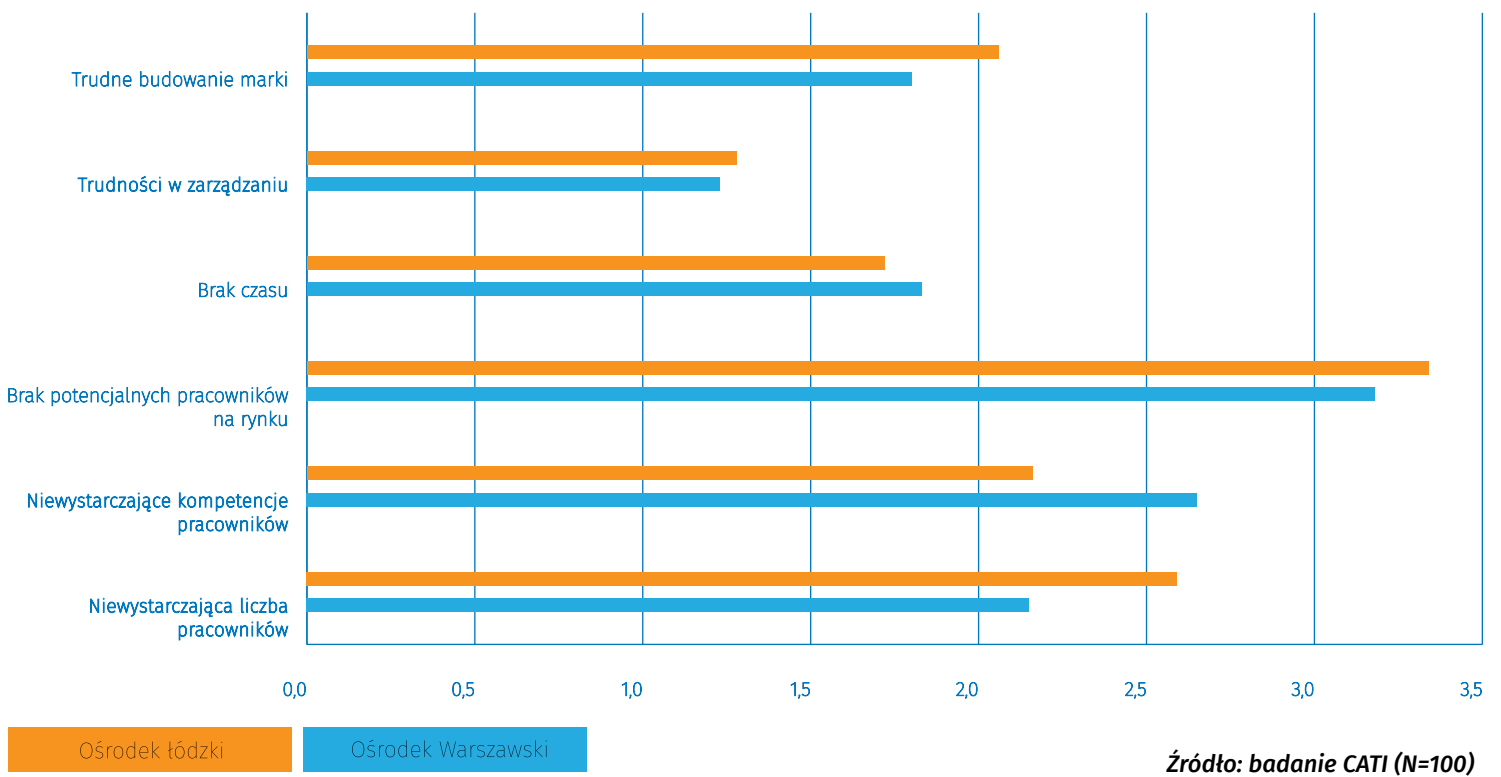
(wywiad - dyrektor w dużej firmie)

**KREACJA  
CZY ODTWARZANIE?**

Polski przemysł mody w dobie zmian

Respondentów badania zapytano o bariery wewnętrzne i zewnętrzne w prowadzeniu działalności w sektorze mody. Wśród barier wewnętrznych badane podmioty najczęściej wskazywały brak potencjalnych pracowników na rynku (nieco częściej wskazywano na ten problem w ośrodku łódzkim), niewystarczającą liczbę pracowników (jw.) oraz niewystarczające kompetencje pracowników (na które wskazywali znacząco częściej respondenci z ośrodka warszawskiego).

**Rysunek 2. Bariery wewnętrzne w prowadzeniu działalności podmiotów branży mody (średnia ocena od 1 – bariera nieważna do 5 - b. ważna)**



Źródło: badanie CATI (N=100)

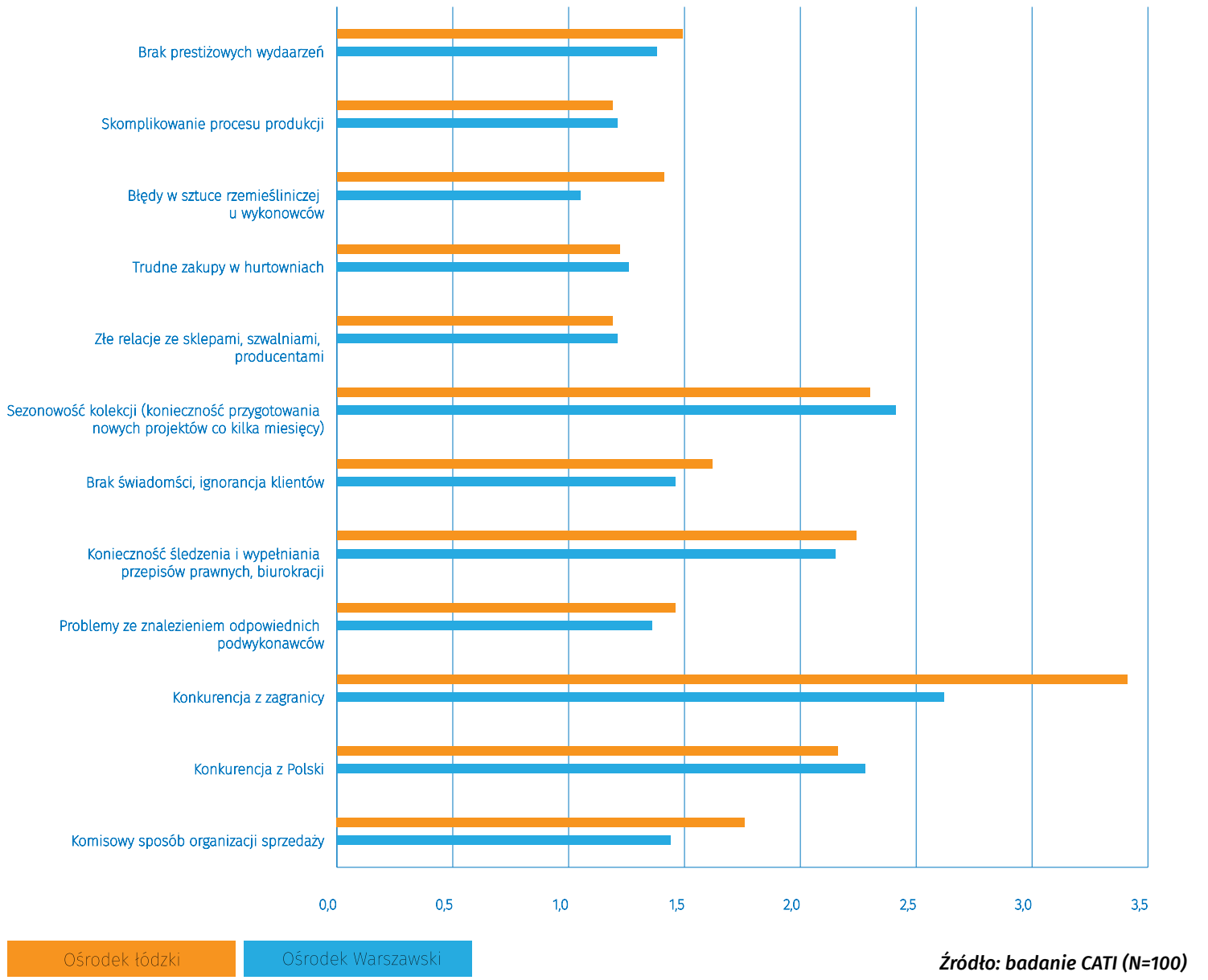
**KREACJA  
CZY ODTWARZANIE?**

Polski przemysł mody w dobie zmian

Najważniejszą barierą zewnętrzną jest wg badanych konkurencja z zagranicy (Chiny, Turcja, Bangladesz); jest to szczególnie istotny problem w ośrodku łódzkim, zdominowanym przez firmy produkcyjne. Do kolejnych istotnych

barier zewnętrznych należy sezonowość kolekcji i konieczność przygotowywania nowych kolekcji co kilka miesięcy, konkurencja z Polski oraz kwestie związane z biurokracją i często zmieniającymi się przepisami.

**Rysunek 3. Bariery zewnętrzne w prowadzeniu działalności podmiotów branży mody (średnia ocena od 1 – bariera nieważna do 5 - b. ważna)**



Źródło: badanie CATI (N=100)



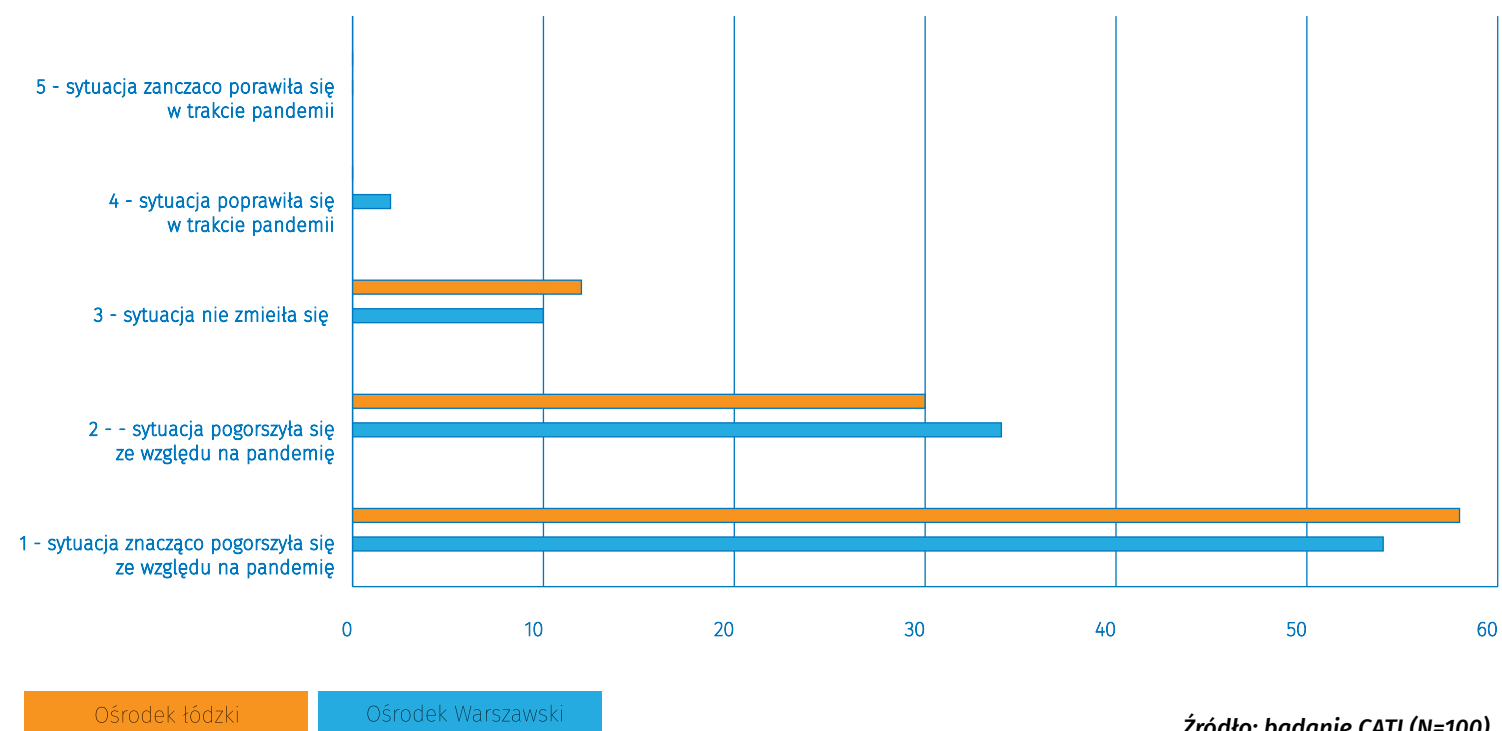
### 3.4 Wpływ pandemii COVID-19 na sektor

Jak wskazuje raport PWC<sup>10</sup>, pandemia COVID-19 spowoduje bardzo istotne problemy w branży modowej. Najważniejszym problemem jest zamknięcie galerii handlowych, czego efektem będą znaczące problemy płynnościowe w branży modowej. Uczestnicy warsztatów kreatywnych w ramach niniejszego badania wskazali, że wielu polskich producentów nie przetrwa drugiego lockdownu. Problem ten wg raportu PWC

jako pierwszych dotknie pracowników, a w dalszej kolejności – firmy powiązane z sektorem modowym (transport i logistyka, firmy wynajmujące powierzchnię itp.).

Zdecydowana większość podmiotów badanych techniką CATI wskazała, że ich sytuacja pogorszyła się – po 88% w ośrodku łódzkim i warszawskim (znacząco – w warszawskim 54%, w łódzkim 58%).

Rysunek 4. Zmiana sytuacji badanych podmiotów ze względu na pandemię COVID-19 (% odpowiedzi)



Źródło: badanie CATI (N=100)

10 „Polski sektor modowy na krawędzi”, PWC, Warszawa 2020, str. 9.

Przeprowadzone badanie jakościowe wskazuje, że negatywny wpływ pandemii daje się odczuć na całej długości łańcuchów wartości. Najsilniej pandemia odbiła się na firmach handlowych, nie tylko w galeriach handlowych; sklepy butikowe sprzedające odzież marek lub projektantów odnotowały spadki sprzedażowe zarówno w pierwszej jak i drugiej fali pandemii. To z kolei odbija się na funkcjonowaniu firm produkcyjnych, które mają mniej zamówień, a więc wstrzymują zamówienia tkanin i dodatków – tym samym szwalnie mają mniej pracy. Wszystkie te zjawiska mają także negatywny wpływ na promocję.

Kryzys pandemiczny odbił się w dużej mierze na sektorze strojów wizytowych. Brak imprez masowych powoduje brak potrzeby kupowania nowych strojów na „wyjścia”, co z kolei wiąże się z mniejszą liczbą zamówień dla projektantów. Klienci o zasobniejszych portfelach nadal kupują odzież, jednak przede wszystkim sportową, casual i streetwear. Lockdown na jesieni 2020 r. powoduje znaczący spadek sprzedaży kolekcji jesiennych i zimowych.

Podmioty branży modowej stosują różne strategie przetrwania. Jak wskazują uczestnicy warsztatu, najczęstszą jest zmiana portfela produkcyjnego i strategii zamówień, jednak jest to raczej bieżąca reakcja na sytuację niż zaplanowane działanie. Podejmowanie decyzji w tym zakresie utrudnia niewiedza o skali pandemii. Część firm z sektora zmieniła profil działalności (np. na szycie maseczek i dresów). Częstą strategią jest przeniesienie części

sprzedaży do sieci. Działalność typu e-commerce znacząco rozwinęła się w 2020 r., jednak radzą sobie z nią przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, np. LLP czy CCC.

*Dzięki przejęciu kilka lat temu portalu eobuwie.pl oraz sukcesywnemu rozwojowi e-sklepów w kolejnych krajach, sprzedaż internetowa stanowiła w 2018 r. jedną piątą przychodów, a w 2019 r. już jedną czwartą. Za cel na 2022 spółka wyznaczyła sobie osiągnięcie 35-40 proc udziałów w rynku. Tymczasem analiza raportu za I kwartał 2020 r. pokazuje, że z końcem marca e-commerce sięgnął 43 procent. W kwietniu było to już 63 proc. całości przychodów grupy. O podobnym skoku poinformowała spółka LPP („E-commerce polskich marek modowych” <sup>11</sup>)*

Jak wskazują respondenci wywiadów, duża część klientów (zwłaszcza pokolenie 35+) nie umie lub nie chce kupować w sieci (przyczyną jest brak możliwości przymierzenia ubrań, dotknięcia tkaniny, dokładnego zapoznania się z jej fakturą – stąd częste zwroty). Młodszy chętniej kupują w sieci, ale wybierają raczej tanie sieciówki, niż marki projektanckie.

### 3.5 Sytuacja kadrowa

Zdecydowaną większość firm polskiego sektora modowego stanowią przedsiębiorstwa małe (poniżej 50 pracowników). W sektorze pracowało 185,7 tys. osób (a w sektorze i branżach

11 <https://biznestuba.pl/lifestyle/moda/e-commerce-polskich-marek-modowych/>, dostęp: 09.12.2020

współpracujących (wg PWC) – 308 tys. osób). Średnie wynagrodzenie wynosiło odpowiednio: w segmencie produkcji odzieży – 2 469,34 zł, w produkcji wyrobów tekstylnych – 3 136,42 zł, a w produkcji skór i wyrobów skórzanych – 2 723,54 zł. Autorzy wskazują, że są to wynagrodzenia niskie w porównaniu z innymi obszarami przetwórstwa przemysłowego.

Respondenci wywiadów w ramach niniejszego badania wskazują na szereg trudności w znalezieniu profesjonalnej kadry. Często wskazywano na trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych **krawców/krawcowych, krojczych i szwaczek**. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest niewystarczająca ilość szkół przygotowujących do pracy w tym zawodzie, brak chętnych do pracy w nim (co wiąże się z niskimi wynagrodzeniami). W ostatnich latach dużą część luki w tym zakresie wypełniali Ukraińcy i Ukrainki, jednak duża część z nich wyjechała z Polski w związku z pandemią COVID-19.

Następnie respondenci wskazywali na trudną dostępność pracowników zajmujących się sprzedażą, mających zadowalające umiejętności. Dostępnym pracownikom zdaniem badanych brakuje kompetencji miękkich (umiejętności komunikacyjnych, kultury osobistej, umiejętności obsługi klienta), językowych i motywacji do pracy oraz solidności (częsta roszczeniowość pracowników i brak odpowiedzialności za pracę). Jest to szczególnie istotna trudność w segmencie premium i marek luksusowych, gdzie klienci są szczególnie wymagający.

*„Zatrudniam osobę do obsługi w sklepie stacjonarnym, ale nie jestem zadowolona. Trudno znaleźć odpowiednią osobę. Pracownicy mają duże wymagania, ale nie chcą się angażować, brak im kultury osobistej, ogłady, umiejętności obsługi klienta (umiejętności, kwalifikacji, motywacji, kultury pracy). Obroty potrafią być 10 razy mniejsze, niż wypracowane przez mnie jako właścicielkę”*

*(wywiad – właścicielka sklepu premium)*

Jako przyczynę takiego stanu rzeczy wskazywano zmniejszenie motywacji do pracy i zwiększenie wymagań pracowników po wprowadzeniu programu „Rodzina 500 plus”.

Jeśli chodzi o wyższe stanowiska, wskazywano na problemy z dostępnością wysoko wykwalifikowanych specjalistów od marketingu, sprzedaży, dystrybucji, tworzenia marki, PR (docieranie do celebrytów, kontakt z mediami), a także kadry zarządzającej średniego szczebla (np. kierownik salonu). Dostępnym pracownikom brakuje kompetencji prawnych i menedżerskich (np. podpisywanie umów).

Generalnie na rynku pracy brakuje osób znających sposób funkcjonowania firm odzieżowych (materiałoznawstwo, produkcja, sezonowość towaru, zachowania klientów, zarządzanie przecenami, zarządzanie towarami, zarządzanie zapasami), a pracodawcy wskazują, że nie mają wystarczająco dużo czasu i zasobów na szkolenie pracowników:

*„Oczywiście, że można się tego nauczyć. Tylko rzeczywiście ta nauka trwa. Myślę, że osoba, która chciałaby się nauczyć, która jest bystra i jest w stanie przyswoić taką wiedzę, w takim zakresie, który pozwoli na jakieś tam zarządzanie taką firmą – musi poświęcić na to minimum pół roku, 9 miesięcy”*  
*(wywiad – dyrektor w dużej firmie odzieżowej)*

### 3.6 Kreacja i innowacyjność czy naśladownictwo?

Z punktu widzenia kreatywnego charakteru branży modowej, szczególnie istotna jest działalność projektantów. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że rynek polski przez lata zdominowany był jest nie przez kreatorów, a przez podmioty mające miejsca do sprzedaży, które dyktują warunki.

*„Jeśli jestem młodym projektantem, muszę uszyć własną kolekcję, ale nie mogę jej sam sprzedać. Muszę dać ją concept store’om lub butikom, i oni mi za to nie płacą, oni to biorą w komis! I po roku możliwe, że mi to zwracają, zniszczone”*

*(wywiad – ekspert)*

Polski rynek mody w dużym stopniu nie kreuje zapotrzebowania, a odpowiada na zapotrzebowanie kreowane z zewnątrz. Wynika to z wielu przyczyn. Należy do nich stosunkowo niska świadomość mody w Polsce i niegenerowanie potrzeby zmian w środowisku. Jak wskazuje ekspert w wywiadzie indywidualnym:

*Modą jest wszystko, co generuje zmianę w wyglądzie. W Polsce ludzie nie mają poczucia, percepcji mody. Mają poczucie trendu, ale nie mają poczucia mody.*

*Np. Tomasz Armada robi bardzo nietypowe rzeczy, i one są rozumiane przez jakieś grono osób. Ale czy Tomasz Armada ma wpływ na polski przemysł? Nie. Podobnie jak kilkudziesięciu młodych projektantów. Środowisko nie generuje potrzeby zmian. Zdecydowana większość szwalni w Polsce produkowała na rynek wschodni. To nie miało nic wspólnego z modą. To nie było kreowanie, a robienie pod zapotrzebowanie (a to zapotrzebowanie kreował ktoś inny, i my za tym podążamy, odpowiadamy na tę potrzebę). Polski rynek modowy jest rynkiem nieproaktywnym, tylko reaktywnym*  
*(wywiad – ekspert)*

Jak wskazali uczestnicy warsztatów, brakuje w polskiej branży dużych kampanii i sesji zdjęciowych (nawet duże firmy nie inwestują w materiały promocyjne, wykorzystują selfies modelek i influencerów). Brakuje też premier online, a te, które się odbyły często nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

76% badanych przedsiębiorstw nie wprowadza żadnych innowacji, 97% przedsiębiorstw nie prowadzi działalności badawczo-rozwojowej a 99% badanych przedsiębiorstw nie współpracuje z uczelniami. Większe firmy współpracują z jednostkami badawczymi w zakresie testowania jakości, kupowania technologii, jednak jest to współpraca rzadka. Najczęstsza forma współpracy dotyczy staży i praktyk studenckich.



Respondenci wskazywali, że polskie uczelnie państwowe nie zostają patronami wydarzeń, na których są ich absolwenci, nie piszą o nich, nie promują studentów, zaś akademie sztuk pięknych w zbyt małym stopniu uczą technologii.

*„Kilka lat temu byłem w Mönchengladbach, w szkole wyższej. Są tam trzy kierunki - tekstylia, odzież i inżynier projektant. W ulotce o inżynierze projektancie jest w pierwszych słowach „50% czasu poświęcamy na technologię”. Studia trwają 7 semestrów. 1 semestr musi obowiązkowo odbyć praktykę w firmie. Tam każdy absolwent ma pracę. A u nas?”  
(wywiad – ekspert)*

Istnieją jednak pozytywne tendencje na rynku modowym w Polsce. Jak wskazują autorzy raportu „Branża modowa...”, znaczenie polskich projektantów na rynku modowym

## KREACJA CZY ODTWARZANIE?

Polski przemysł modowy w dobie zmian

przed 2020 r. rosto, co wiąże się z coraz większymi zasobami finansowymi społeczeństwa, a także z rozwojem klasy kreatywnej. Największy udział w rynku miały nadal sklepy sieciowe, przede wszystkim w dużych centrach handlowych, jednak znaczenie oryginalności i kreatywności było coraz większe. Jak wskazuje raport KPMG, wiąże się to także z rosnącą świadomością mody w pokoleniu Z (osoby urodzone w drugiej połowie lat 90. i po roku 2000). Przedstawiciele generacji Z, jak wskazują autorzy, „częściej niż pozostali Polacy kolekcjonują ubrania i szukają limitowanych serii. Zdecydowanie ważniejsze są dla nich również design ubrań oraz marka. Są także bardziej przywiązani do marki i częściej ulegają wpływowi znajomych i social mediów”. Częściej też kupują odzież w internecie i mają większą świadomość ekologiczną.

### 3.7 Współpraca między podmiotami w łańcuchu dostaw

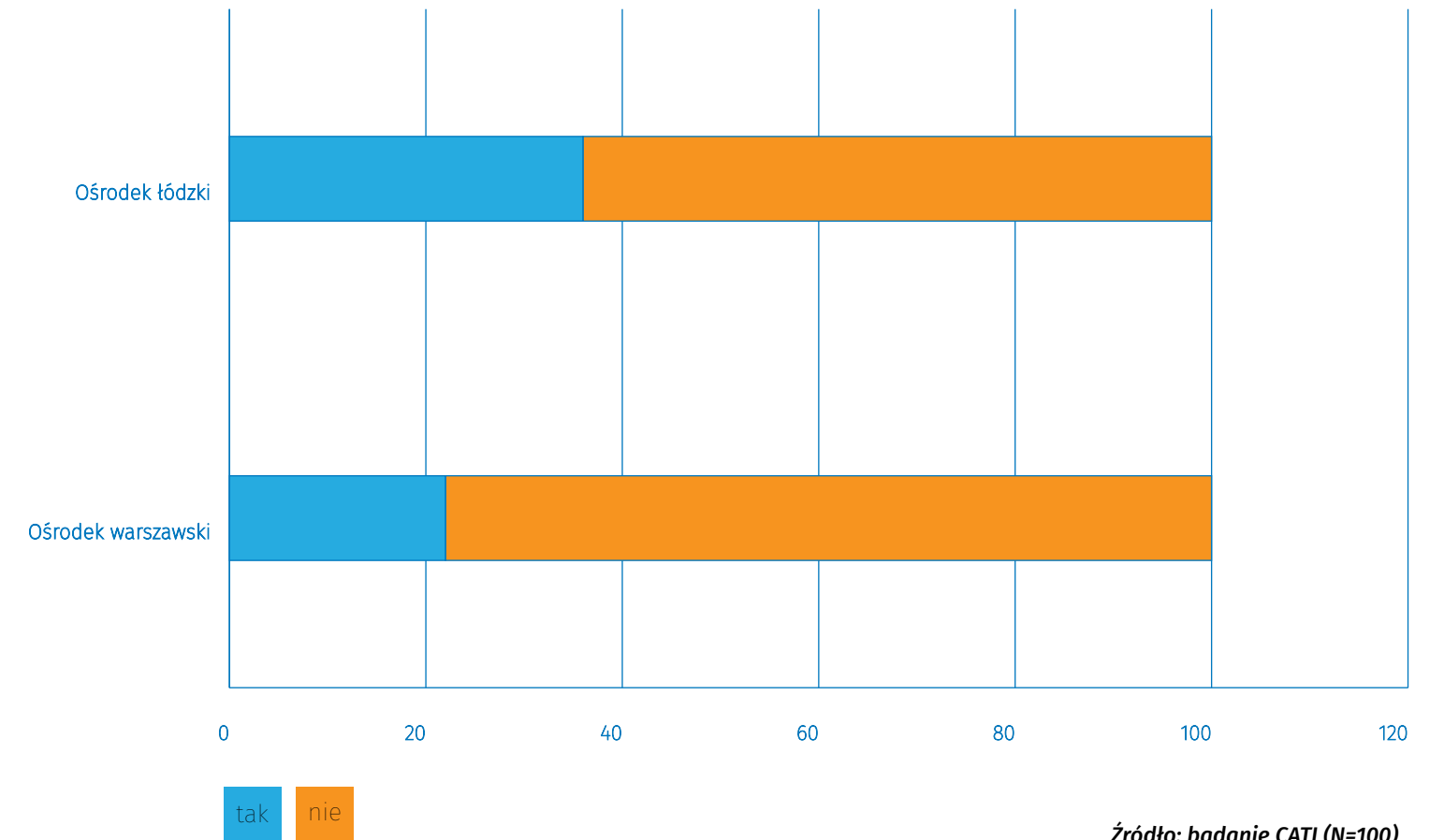
W ramach badania zdiagnozowano brak powiązań i ścisłej współpracy wewnątrz łańcuchów dostaw. Współpraca jest fragmentaryczna i związana z bieżącą działalnością biznesową, przebiega na zasadzie kontraktów handlowych – brakuje spotkań, wymiany informacji czy wzajemnej diagnozy potrzeb.

Na problemy z dostawcami wskazało 36% respondentów w ośrodku łódzkim i 22% w ośrodku warszawskim, zaś na problemy z podwykonawcami – odpowiednio po 10% w każdym z ośrodków.

## KREACJA CZY ODTWARZANIE?

Polski przemysł modowy w dobie zmian

Rysunek 5. Występowanie problemów z dostawcami (% wskazań)



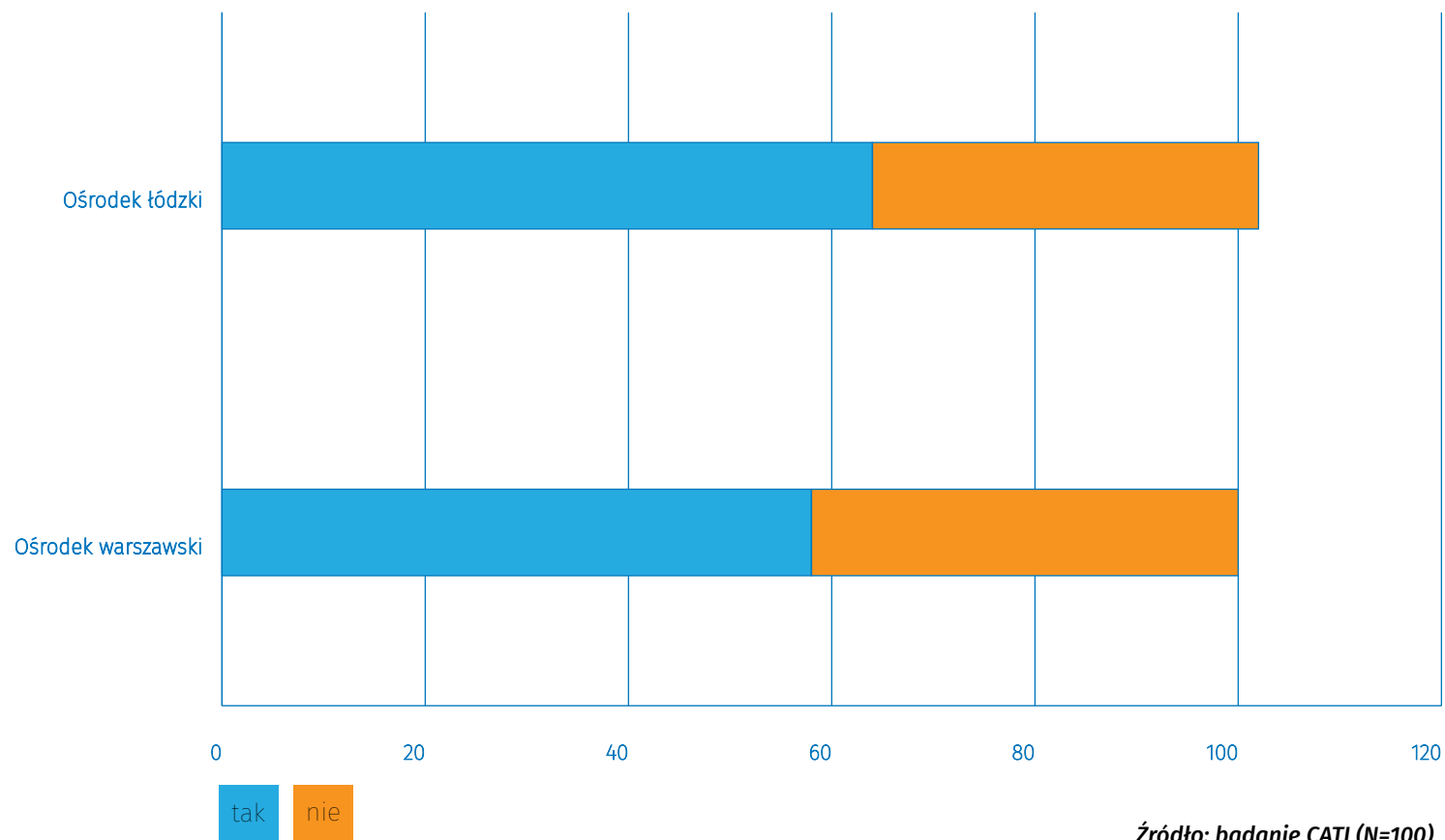
Źródło: badanie CATI (N=100)

Wśród wskazanych problemów dominowało niezadowolenie z jakości pracy podwykonawców – szwalni, firm tkaninowych, firm drukujących. Występuje dużo zwrotów i błędów i brakuje staranności. W niektórych szwalniach kolekcje są widoczne dla innych zlecających – dochodzi więc do kopiowania produktów.

*„Firmy nie respektują reklamacji, albo bardzo długo je rozpatrują, stosują zaporowe warunki płatności, nie chcą podawać cen, nie odpowiadają wprost na pytania, nie przestrzegają terminów”  
(respondent ankiety CAWI – firma produkcyjna)*

Najczęściej jednak badani wskazywali na problemy z klientami i odbiorcami (64% w ośrodku łódzkim, 58% – w warszawskim).

Rysunek 6. Występowanie problemów z dostawcami (% wskazań)



Źródło: badanie CATI (N=100)

### 3.8 Współpraca poza łańcuchem dostaw. Klastry i stowarzyszenia. Środowisko mody w Polsce

Pozahandlowe relacje między firmami poza łańcuchem dostaw to najczęściej **współpraca horyzontalna** (np. szwalnie współpracują ze szwalniami) – mniej współpracy w łańcuchu wartości od kreatora przez producentów materiału do sprzedawcy. Współpraca horyzontalna między projektantami występuje, jeśli zajmują się innymi rodzajami ubrań. Relacje najczęściej mają charakter nieformalny.

*„Mam koleżanki z branży w Warszawie i Poznaniu i wspieramy się, zwłaszcza w sprawach związanych z kopiowaniem produktów. Także doradzamy sobie przy wyborze tkanin, dostawców, rozpatrywaniu reklamacji”*  
(wywiad, właścicielka firmy)

W badaniu jakościowym wybrzmiewał głos wskazujący na brak świadomości istnienia jednego środowiska branżowego. Istnieje niewiele stowarzyszeń i związków branżowych. Jednym

z nich, zrzeszającym wiele marek, jest Związek Przedsiębiorców Przemysłu Mody „Lewiatan”. W ostatnich latach powstało wiele instytucji, mających łączyć przemysł mody, ale nie okazały się one trwałe (np. Krajowa Izba Mody).

Respondenci badania wskazali na potrzebę intensyfikacji współpracy i wymiany informacji – w branży, ale też np. w obrębie jednej galerii handlowej.

*„Zawsze wychodziłam z takiego założenia, że jednak wszyscy właściciele bądź prezesi polskich firm z branży odzieżowej, obuwniczej, galanteryjnej, czy też biżuteria, wszyscy ci, którzy są w centrach handlowych - jednak powinni się wymieniać informacjami. Powinni organizować spotkania”*  
(wywiad, właścicielka firmy)

Brakuje jednego głosu branży, który umożliwiłby silniejszy lobbing, wpływ na rozwiązania ustawowe. Pozytywnym przykładem takiej sytuacji są zmagania z wywindowanymi stawkami galerii handlowych za pośrednictwem powstałego niedawno Związku Polskich Pracodawców Handlu i Usług.

*„Wiadomo, że my jesteśmy dzięki galeriom handlowym, ale galerie handlowe istnieją też dzięki nam. Więc tutaj chodzi o taką sytuację, kiedy siadamy do stołu wszyscy, rozmawiamy, jak sobie wspólnie pomóc. No ale niestety z naszej strony taka otwartość jest, ale galerie handlowe – co tutaj należy podkreślić, szczególnie te z zagranicznym kapitałem – w ogóle nie mają takiej*

*woli. I dochodzi do takich absurdów, że oni nie odbierają od swoich najemców w ogóle telefonów. (...) Natomiast galerie handlowe z polskim kapitałem zachowały się bardzo, bardzo w porządku. I to jest super. Ale tak jak mówię, wszystkie te działania były możliwe dzięki temu, że jednak branża się bardzo mocno zrzeszyła”*

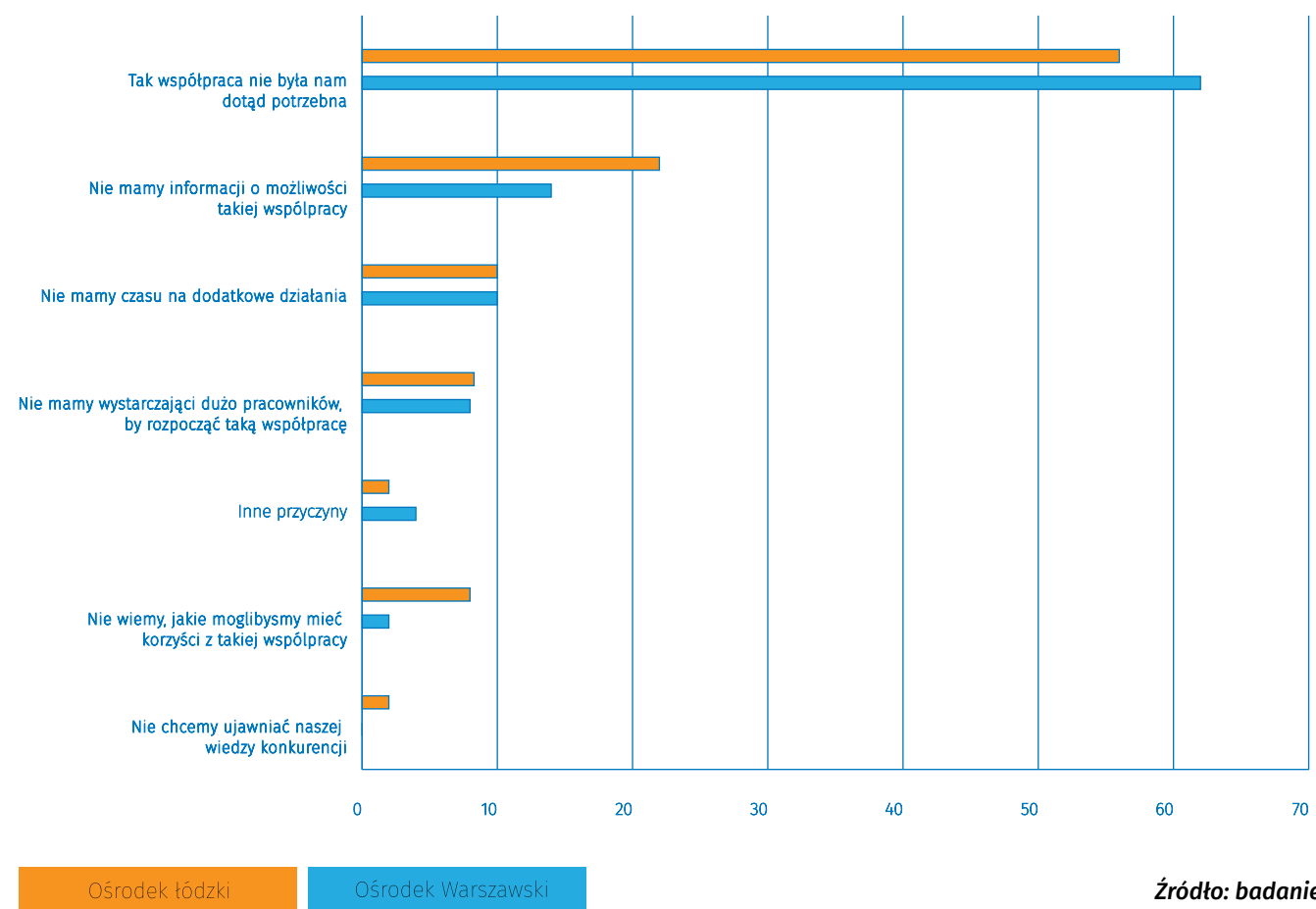
(wywiad – dyrektor w dużej firmie)

Bardzo rzadka jest w polskim sektorze modym współpraca sformalizowana. Wśród badanych firm, w jakiegokolwiek sieci współpracy/ partnerstwie/ stowarzyszeniu/ związku/ klastrze związanym z branżą mody/tekstylną uczestniczyły tylko 4 przedsiębiorstwa, wszystkie z ośrodka warszawskiego.

Respondentów zapytano, jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy. Co prawda najczęstszą wskazywaną przyczyną był brak potrzeby takiej współpracy, jednakże 44% firm z ośrodka łódzkiego i 38% z warszawskiego nie wskazało tej przyczyn, natomiast duża część pozostałych (odpowiednio 22% i 14%) wskazuje na brak informacji o takiej współpracy. Problemem jest też brak zasobów czasowych i ludzkich.



Rysunek 7. Przyczyny braku współpracy w klastrach i innych formach zrzeszeń (% odpowiedzi)



Źródło: badanie CATI (N=100)

Respondenci wywiadów i uczestnicy warsztatów wskazali, że współpracę utrudnia:

- Kopiowanie pomysłów i inne nieuczciwe praktyki;
- Silna konkurencja przy małym rynku zbytu i stosowanie dumpingowej polityki cenowej;
- Przekonanie, że współpraca nie daje konkurencyjności;
- Brak zaufania, zachowawcza mentalność i silna konkurencja;

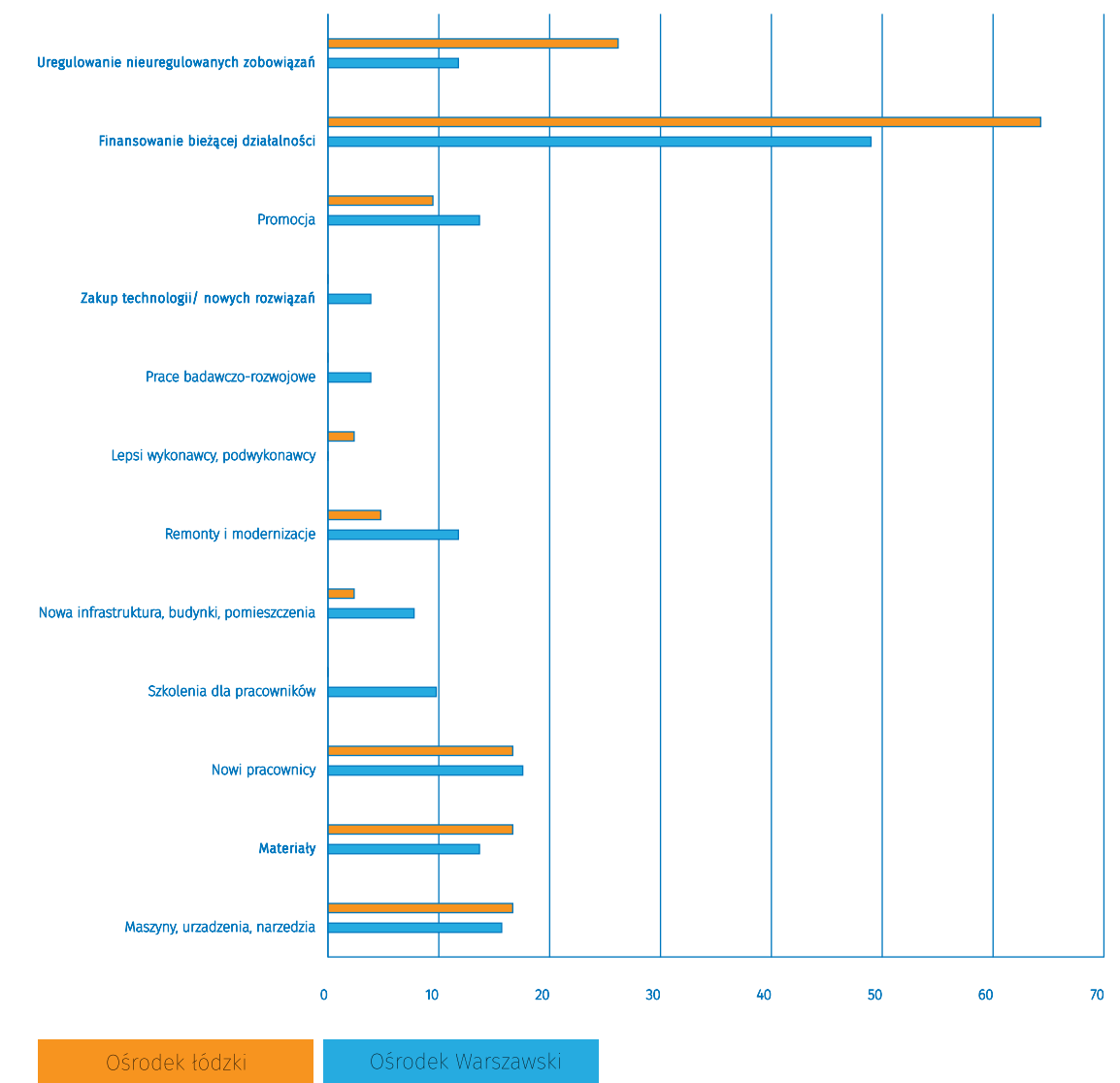
- Brak chęci dzielenia się – każdy skupia się na swojej pracy;
- Doświadczenie niesolidności i braku kompetencji;
- Brak platformy do spotkań;
- Bardzo duża liczba zajęć.

„Jest taka masa pracy na co dzień i problemów dnia codziennego, że nie mam pojęcia co się dzieje w branży mody tak naprawdę”  
(wywiad, właścicielka firmy)

**3.9 Potrzeby przedsiębiorstw w branży**

W związku ze szczególnym pogorszeniem sytuacji ze względu na pandemię COVID-19, jako najważniejszą potrzebę respondenci badania wskazali finansowanie bieżącej działalności (64,3% w ośrodku łódzkim i 49% w warszawskim). Środki finansowe są także potrzebne na uregulowanie zobowiązań (przede wszystkim w ośrodku

łódzkim). W ośrodku warszawskim wskazuje się częściej potrzeby rozwojowe niż związane z przetrwaniem firm (np. szkolenia dla pracowników, nowa infrastruktura, remonty i modernizacje, nowi pracownicy).



Źródło: badanie CATI (N=100)



Respondenci badania jakościowego wskazali na następujące potrzeby:

- Nowe kanały i formuły sprzedaży (np. sprzedaż indywidualna z dojazdem do klienta);
- Szybka i niebiurokratyczna pomoc na wypadek lockdownu;
- Lepszej jakości materiały;
- Budowanie marki na skalę światową;
- Wsparcie marketingowe;
- Wsparcie ekspansji zagranicznej.

#### 4. Rekomendacje

Na podstawie wyników badania wypracowano następujące rekomendacje:

1. Stworzenie instytucji dedykowanej modzie lub przemysłom kreatywnym (zajmującej się edukacją techniczną i biznesową marek projektanckich). Taka instytucja powinna być oparta o ludzi z dużą wiedzą ze wszystkich zakresów branży mody.
2. Konsolidacja środowiska branży – stworzenie silnego zrzeszenia branżowego, umożliwiającego lobbing, wpływ na legislację
3. Stworzenie platformy współpracy i komunikacji dla branży modowej.
4. Organizacja imprez branżowych umożliwiających nie tylko pokaz produktów,

ale też wymianę doświadczeń.

5. Tworzenie „tekstylnych labów”, czyli inkubatorów, w których młodzi projektanci będą tworzyli linię dla podmiotów produkcyjnych.
6. Realizacja programu, w którym przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne wspierałyby młodych projektantów w zakresie ich rozwoju, żeby mieć pierwszeństwo współpracy z nimi.





crs g  
future concept