

Analiza rynku a decyzje strategiczne

<https://doi.org/10.33141/po.2008.04.05>

Przeład Organizacji, Nr 4 (819), 2008, ss. 17-21
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Ewa Grandys

Wprowadzenie

Prace badawcze, których wyniki wykorzystano w publikacji, zostały wykonane w przedsiębiorstwach branżowy odzieżowej. Wbrew obiegowym opiniom, odgrywa ona nadal ważną rolę w gospodarce narodowej. Potwierdzają to dane statystyczne. Na początku 2006 roku przemysł ten zatrudniał 171,4 tys. osób (5,9% ogółu pracujących w przetwórstwie przemysłowym), a wartość jego produkcji wynosiła 8 310,8 mln zł (1,1% krajowej produkcji globalnej przemysłu) [8, s. 86, 210]. Dostrzec należy, że wielkości ujawniane do celów statystycznych mogą być zaniżone. Mała firma odzieżowa sprzyja efektywności gospodarowania, ale stwarza możliwości nieformalnych zasad jej funkcjonowania. Skala tego zjawiska jest w kraju prawdopodobnie analogiczna jak w Portugalii (16,7% – zatrudnienie w przemyśle tekstylny-odzieżowym), Grecji (10,3%), Hiszpanii (6%) i we Włoszech (5,9%) [6, s. 89]. Włochy, ze względu na tradycje oraz wysoki poziom wzornictwa odzieży i tkanin, mają szczególną pozycję w badanym sektorze produkcji.

Transformacja firm odzieżowych ograniczyła spadek ich produkcji. Potwierdziły to dane publikowane przez Polską Izbę Odzieżowo-Tekstylną, ukazujące wzrost produkcji sprzedanej o 2% w 2006 roku [4]. Czy degradacja omawianej branży została zatrzymana, a symptomy poprawy koniunktury można zmienić w trwały proces, zależy od stosownych decyzji rządu oraz od umiejętności podejmowania optymalnych decyzji strategicznych przez zarządy firm.

Identyfikacja stanu faktycznego w polskim przemyśle odzieżowym jest wynikiem przeprowadzonych badań, bezpośredniego uczestnictwa autorki w procesach gospodarczych kraju na stanowisku

menedżera oraz analizy literatury przedmiotu badań. Wymienione źródła pozwoliły na postawienie hipotezy, że w większości firm odzieżowych decyzje strategiczne podejmowane są intuicyjnie. Niewiele z nich korzysta z wyspecjalizowanych metod analizy rynku. Przyjęto założenie, że firmy stosujące te metody uzyskują korzyści bieżące określone wielkością udziałów w rynku oraz długofalowe, mierzone stopą wzrostu rynku.

W krajowym przemyśle odzieżowym dominują mikroprzedsiębiorstwa. Jednak wartość realizowanej produkcji wskazuje (tabela 1), że średnie i duże firmy partycypują wartościowo w 48,6% produkcji, a ich udział w branżowym zatrudnieniu ogółem wynosi 58,1%. To potwierdza ich dominację nad małymi i mikroprzedsiębiorstwami. Dlatego jako obszar badawczy przyjęto grupę średnich i dużych przedsiębiorstw odzieżowych.

Uwarunkowania zmian funkcjonowania europejskiego rynku odzieżowego

Polski rynek odzieżowy jest od kilku lat fragmentem rynku europejskiego. Integracja rozpoczęła się od wejścia w życie **Umowy przejściowej**, liberalizującej handel towarami między Polską a UE (01.03.1992). Po okresie przejściowym, od 1998 roku krajowe przedsiębiorstwa uzyskały wolny dostęp do JRE [7]. Równocześnie konkurencyjna oferta odzieży uzyskała swobodny dostęp do polskiego rynku. Zwieńczeniem procesu integracji było przyjęcie Polski do UE (01.05.2004). I chociaż występują jeszcze pewne ograniczenia dla nowych członków Unii, to został osiągnięty jeden z jej podstawowych celów – swoboda przemieszczania towarów wewnątrz rynku UE. To spowodowało wzrost

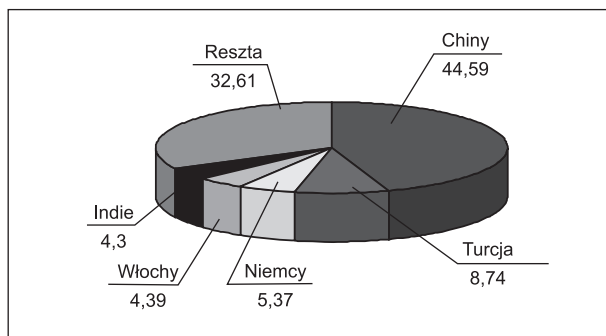
Tab. 1. Dane o przedsiębiorstwach odzieżowych w Polsce – początek 2006 roku

	Mikrofirmy (do 9 osób)	Małe firmy (10–49 osób)	Średnie firmy (50–199 osób)	Duże firmy (powyżej 200 osób)
Liczba firm	15 620	2412	521	68
Udział [%]	83,9	12,9	2,8	0,4
Wielkość zatrudnienia [tys.]	14,7	44,8	52,9	29,6
Udział [%]	10,3	31,6	37,3	20,8
Wartość produkcji [mln zł]	1 914,3	2 358,5	2 438,2	1 599,8
Udział [%]	23,0	28,4	29,4	19,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z *Rocznika Statystycznego Przemysłu 2006, op.cit.*, s. 43, 51, 86, 212.

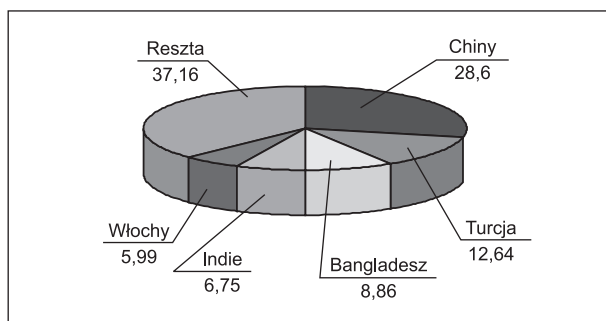
konkurencyjności przedsiębiorstw. OECD definiuje konkurencyjność jako zdolność podmiotów gospodarczych do sprostania międzynarodowej konkurencji, uzyskania wysokiej stopy zwrotu od zaangażowanego kapitału oraz utrzymanie relatywnie wysokiego zatrudnienia. Konkurencyjność zmieniła warunki funkcjonowania krajowych firm odzieżowych.

Kolejne istotne uwarunkowanie operowania na europejskim rynku odzieży to przyjęcie Chin do WTO w 2001 roku oraz zakończenie okresu przejściowego **Porozumienia w sprawie tekstyliów i odzieży** (01.01.2005). Konsekwencją wymienionych zdarzeń było zniesienie barier w handlu międzynarodowym i wzrost importu odzieży [2]. Głównym jej dostawcą do Europy stały się Chiny. Naruszenie dotychczasowego *status quo* spowodowało impas na rynku odzieży regionów szczególnie uzależnionych od omawianego sektora produkcji, w tym dla Polski. W tej sytuacji, na początku 2004 roku Komisja Europejska ustanowiła Grupę Wysokiego Szczebla branży tekstylno-odzieżowej do sformułowania inicjatywy w celu dostosowania sektora do zmienionych warunków gospodarczych i zaproponowania działań mających poprawić jego konkurencyjność. Pierwszą grupę zaleceń ogłoszono w raporcie z czerwca 2004 roku – **Wyzwania 2005 roku – europejskie tekstylia i odzież w środowisku wolnym od kontyngentów** [9]. Podjęte działania to m.in. ścisłe monitorowanie importu z Chin.



Rys. 1. Import do Polski odzieży i bielizny z tkanin w 2006 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PIOT publikowanych przez R. MATUSIAK, *Handel zagraniczny w 2006 roku*, „Rynek Mody” 2007, nr 6–7.



Rys. 2. Import do Polski odzieży i bielizny z dzianin w 2006 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PIOT publikowanych przez R. MATUSIAK, *Handel zagraniczny w 2006 roku*, „Rynek Mody” 2007, nr 6–7.

Udział importu chińskiej odzieży i bielizny z tkanin na polski rynek w 2006 roku był dominujący i wynosił 44,59%, a importu odzieży i bielizny z dzianin – 28,60%. Prezentują to rysunki 1 i 2. Jednocześnie odnotowany został istotny wzrost dynamiki tego importu. Wynosił on odpowiednio 29% dla ubiorów z tkanin i 26% dla ubiorów z dzianin [4].

Można stwierdzić następującą gradację udziałów importu odzieży i bielizny z tkanin (rysunek 1): Chiny – 44,59%, Turcja – 8,74%, Niemcy – 5,37% oraz Włochy – 4,39%. Przy dominacji importu z Chin są dwa kraje europejskie: Niemcy i Włochy. Z kolei graficzna prezentacja udziałów importu odzieży i bielizny z dzianin na polski rynek (rysunek 2) wskazuje na dominację Chin – 28,60%, Turcji – 12,64% i Bangladeszu – 8,86%. Łącznie te trzy kraje realizują połowę importu w tej grupie produktów. Liczącymi się dostawcami europejskimi na krajowy rynek są również Włochy z udziałem importu 5,99%, Niemcy – 3,05% oraz Dania – 2,21%.

Obok głównego nurtu importu do kraju odzieży i bielizny z Azji, liczące się statystycznie udziały ma import z Włoch, Niemiec i Danii. Dostawy te uzupełniają ofertę rynkową polskich przedsiębiorstw odzieżowych, których udział w rynku stanowi 42,1% [8, s. 111, 366, 370]. Popyt na markową odzież krajową oraz importowaną z Europy świadczy o tym, że duża część polskiego społeczeństwa oczekuje atrakcyjnego wzornictwa połączonego z wysoką jakością surowców i wykonania wyrobów. Fakt ten wskazuje na istnienie segmentu rynku odzieży akceptującego wyższe ceny detaliczne. Zjawisko to jest powodowane stopniowym wzrostem zamożności społeczeństwa oraz symptomem zmian koniunktury rynku. Zmianę uwarunkowań w handlu międzynarodowym dostrzegł A. Greenspan, który stwierdził, że wiosną 2007 roku ceny importu z Chin wzrosły wyraźnie od wielu lat [3]. Jest to konsekwencja wzrostu płac w Chinach, który w opinii autora powinien przyspieszać, a wraz z nim inflacja. Podobne prognozy anonsował w 2005 roku R. Ernsberger jr. Przywołał on w swoich wypowiedziach przykład Japonii, której uwarunkowania w 1959 roku były zbliżone do chińskich. Japonia miała wysoko kwalifikowaną kadrę, a jej koszty pracy wynosiły 10% kosztów USA. Jednak pod wpływem międzynarodowej presji zaczęła rewaluować kurs jena. Chińczycy w opinii tego autora nie zdominują światowego przemysłu przetwórczego, nastąpi bowiem w Chinach aprecjacja waluty i wzrost płac jako nieuchronny skutek rozwoju gospodarczego [1].

Proces podejmowania decyzji w polskich przedsiębiorstwach odzieżowych

Decyzje strategiczne tworzą uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa. Dlatego ich podjęcie powinno być poprzedzone rzetelną analizą segmentu rynku adekwatnego do rodzaju kreowanego produktu. Przeprowadzone badania ukazują, jak ten proces przebiega w krajowych firmach odzieżowych.

Do oceny pozycji rynkowej firm odzieżowych wykorzystano ich udziały w rynku, które są jednym

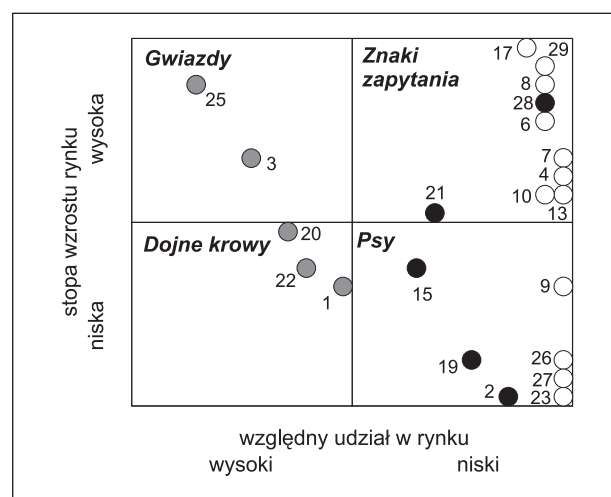
z podstawowych mierników ekonomicznych. Udziały te określono w odniesieniu do całkowitego wolumenu krajowego rynku odzieżowego, który został obliczony wg wzoru:

$$W = P + I - E,$$

gdzie: W – wolumen rynku, P – wartość produkcji sprzedanej (ceny bieżące), I – wartość importu, E – wartość eksportu.

Wartość produkcji sprzedanej przemysłu odzieżowego i futrzarskiego w 2005 roku wynosiła 8 091,2 mln zł. Została ona powiększona o import, który wynosił 3 949,5 mln zł, a pomniejszona o eksport w wysokości 5 224,4 mln zł [8, s. 111, 366, 370] (branża odzieżowa miała nadwyżkę eksportu nad importem w wysokości 1 274,9 mln zł). Tak uzyskana wartość 6 816,3 mln zł to wolumen sprzedaży na krajowym rynku odzieży.

Próba badawcza 29 polskich przedsiębiorstw odzieżowych osiągnęła łączną wartość produkcji sprzedanej 1 058,9 mln zł. Została ona zmniejszona o wartość eksportu w wysokości 301,4 mln zł, co dało wolumen ich sprzedaży na rynku krajowym w wysokości 757,5 mln zł. Wartość ta stanowi udział 11,1% w krajowym rynku odzieży. Próba ta jest dostateczna do oceny zjawisk w branży odzieżowej. Na potrzeby prowadzonej analizy przyjęto wskaźnik względnego udziału w rynku badanych przedsiębiorstw jako podstawowe kryterium liczbowe, definiujące przedmiot badań. Skorelowanie go z tempem wzrostu rynku odzieżowego pozwoliło na opracowanie macierzy BCG (rysunek 3), którą przedstawiono na podstawie wyników badań z tabeli 2. Macierz BCG pozwala przedstawić oddziaływanie na siebie czynników kontrolowanych i niekontrolowanych przez przedsiębiorstwo. Niekontrolowane znajdują się na osi rzędnych i określają tempo wzrostu rynku danej firmy. Wartość poniżej linii poziomej, równej 10%, jest oceniana jako niska, zerowa lub ujemna [5, s. 204]. Siedem przedsiębiorstw badanej próby



Rys. 3. Macierz BCG – sprzedaż przedsiębiorstw badanej próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (tabela 2).

uzyskało ujemną stopę wzrostu rynku i pominięto je przy tworzeniu rysunku 3.

Największym producentem odzieży w Polsce jest obecnie firma LPP z Gdańska. Nie została ona jednak przyjęta jako punkt odniesienia udziałów w rynku; wszystkie przedsiębiorstwa znalazłyby się bowiem w obszarach „znaków zapytania” i „psów”. Konkurentem, względem którego określone zostały udziały rynkowe, była firma oznaczona numerem 1. W odniesieniu do niej, na osi odciętych zaznaczone zostały względne udziały w rynku badanych przedsiębiorstw odzieżowych. Oś udziałów w rynku oznaczona została w skali logarytmicznej, czyli odległości są proporcjonalne do progresji udziałów. Wartość 1 dzieląca pionowo macierz oznacza, że analizowane przedsiębiorstwo ma taki sam udział w rynku jak wskazany konkurent. Wartość poniżej 1 jest określana jako mała, a powyżej jako duża. Kółkami oznaczono pozycję ośrodków aktywności przedsiębiorstw. Firmy w poszczególnych grupach łączą aktualna pozycja na rynku. Analiza BCG pozwoliła stwierdzić, że w obszarze:

- firm rozwojowych (gwiazdy) znalazły się 2 przedsiębiorstwa,
- firm ustabilizowanych (dojne krowy) – 3 przedsiębiorstwa,
- firm o niepewnej przyszłości (znaki zapytania) – 10 firm,
- firm schyłkowych (psy) – 14 producentów badanej próby.

Kolorami oznaczono wolumen sprzedaży badanych przedsiębiorstw. Kolor szary oznacza wartość sprzedaży w skali roku ponad 65 mln zł, kolor biały – poniżej 15 mln zł, a kolor czarny oznacza sprzedaż odzieży w przedziale od 15 do 65 mln zł. Symptomatyczne jest, że w obszarze przedsiębiorstw rozwojowych i ustabilizowanych znalazły się wyłącznie firmy o największym wolumenie sprzedaży. Liczna grupa przedsiębiorstw w obszarze znaków zapytania nie była jednorodna. Wysoka dynamika wzrostu sprzedaży w firmach 8, 17, 28 i 29 w połączeniu z prowadzoną restrukturyzacją może być dobrą prognozą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Warunkiem jest wsparcie finansowe niezbędnych działań marketingowych. Przedsiębiorstwami, których wyniki mierzalne i niemierzalne wskazywały zdecydowanie złe prognozy na przyszłość, były firmy nr 5, 11, 12, 14, 16, 18 i 24.

Na podstawie zajmowanej pozycji rynkowej, firmy powinny podejmować swoje decyzje strategiczne. Badania potwierdziły, że praktyka gospodarcza może odbiegać od teoretycznych wzorów zachowań. Porównanie teoretycznych i praktycznych zachowań w badanej próbie przedstawiono w tabeli 3. W przedsiębiorstwach z obszaru „gwiazd” prezentowane cele, nakłady inwestycyjne oraz poziom ryzyka nie odbiegały od teoretycznych wzorów zachowań. Z kolei w obszarze „dojnych krów” jedna z firm ponosiła zbyt duże nakłady inwestycyjne (nadmierny poziom ponoszonego ryzyka). W obszarze znaków zapytania różnice pomiędzy zachowaniami teoretycznymi a praktycznymi nasilały się. Tylko w trzech firmach odnotowano zalecane, wysokie nakłady inwestycyjne na zwiększanie produkcji i sprzedaży. Mimo

Tab. 2. Stopa wzrostu rynku oraz udziały w rynku polskich firm odzieżowych

Nr firmy	Sprzedaż w roku badanym [tys. zł]	Sprzedaż w roku poprzednim [tys. zł]	Stopa wzrostu rynku [%]	Udziały w rynku [%]	Względny udział w rynku (do firmy numer 1)
1	64 841	6 1931	4,7	0,453	1,00
2	20 000	20 000	0,0	0,140	0,31
3	131 097	100 000	31,1	0,915	2,02
4	3473	2 898	19,8	0,024	0,05
5	514	551	-6,7	0,004	0,01
6	10 641	7 383	44,1	0,074	0,16
7	4 981	3 879	28,4	0,035	0,08
8	12 858	8 857	45,2	0,090	0,20
9	9 000	8 400	7,1	0,063	0,14
10	6 372	5 673	12,3	0,044	0,10
11	690	761	-9,3	0,005	0,01
12	8 163	12 433	-33,3	0,057	0,13
13	3 800	3 400	11,8	0,027	0,06
14	14 569	16 214	-10,1	0,102	0,22
15	48 137	44 619	7,9	0,336	0,74
16	7 867	8 835	-10,9	0,055	0,12
17	12 554	5 051	248,5	0,088	0,19
18	12 000	14000	-14,3	0,084	0,19
19	27 726	27 042	2,5	0,194	0,43
20	110 025	112 485	8,9	0,768	1,70
21	30 484	27 741	9,9	0,213	0,47
22	91 771	86 037	6,7	0,641	1,42
23	4 350	4 350	0,0	0,030	0,07
24	6 215	8 818	-29,5	0,043	0,10
25	374 494	259 326	44,4	2,614	5,78
26	8 000	7 800	2,6	0,056	0,12
27	4 344	4 295	1,1	0,030	0,07
28	18 561	15 879	16,9	0,130	0,29
29	11 352	8 264	37,4	0,079	0,18

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 3. Porównanie zachowań teoretycznych i praktycznych firm próby badawczej

Gwiazdy – 3 przedsiębiorstwa

Element strategiczny	Wzory zachowań – teoretyczne	Decyzje praktyczne
Cel	Utrzymanie lub rozszerzenie rynku	Rozszerzanie rynku w kraju i za granicą przez: <ul style="list-style-type: none"> ● budowę własnej sieci sklepów, ● poprzez sieci hipermarketów, ● odbiorców hurtowych.
Nakłady inwestycyjne	Wysokie; reinwestowanie	Wysokie, głównie w rozwój sieci sprzedaży.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Akceptować	Akceptowane

Dojne krowy – 2 przedsiębiorstwa

Cel	Utrzymanie lub niewielkie poszerzenie rynku	Jedna firma w tej grupie zdecydowała o utrzymaniu rynku na dotychczasowym poziomie, druga dąży do dalszego rozszerzania rynku w kraju i za granicą.
Nakłady inwestycyjne	Ograniczone; wyłącznie inwestycje odtworzeniowe oraz racjonalizacyjne	W jednej firmie wysokie, w drugiej – ograniczone. Nakłady są przeznaczane na inwestycje odtworzeniowe i rozwój sieci sprzedaży.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Ograniczyć	Nadmierny poziom ponoszonego ryzyka.

Znaki zapytania – 10 przedsiębiorstw

Cel	Selektywna redukcja, ewentualne rozszerzanie rynku	Nie stwierdzono przypadku selektywnej redukcji, dwie firmy w tej grupie zdecydowały o utrzymaniu rynku, a pozostałe o jego rozszerzaniu.
Nakłady inwestycyjne	Wysokie; głównie na zwiększanie produkcji i sprzedaży	Tylko w trzech firmach inwestycje są wysokie. W pozostałych ograniczono je do potrzeb odtworzeniowych.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Akceptować	Nadmiernie ograniczone.

Psy – 14 przedsiębiorstw

Cel	Redukcja udziałów w rynku	Jedna firma redukuje udziały rynkowe, sześć zdecydowało o dalszym rozwoju rynku, a pozostałe dążą do utrzymania udziałów.
Nakłady inwestycyjne	Minimalne; sprzedaż majątku trwałego, ograniczenie nakładów na produkcję	Tylko jedna firma podjęła decyzję o wyprzedaniu majątku trwałego. Jedna poniesie relatywnie wysokie nakłady inwestycyjne. Dalsze cztery – ograniczyły inwestycje, a pozostałe nie planują ponoszenia kosztów w tym obszarze.
Zachowanie się ze względu na ryzyko	Silnie zredukować	Brak umiejętności prawidłowej oceny ryzyka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

możliwości finansowych, ich poziom był nadmiernie ograniczany. W obszarze „psów” polityka gospodarcza badanych przedsiębiorstw znacznie odbiegała od teoretycznych wzorców zachowań. W firmach tych nie wykonywano analiz rynkowych, a decyzje strategiczne podejmowane były na podstawie niepełnych informacji lub intuicyjnie.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, że stosowanie wyspecjalizowanych metod analizy rynku może stanowić jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej krajowych firm odzieżowych. Główne wnioski to:

■ Aż 69% firm (48,3% z obszaru aktywności „psów” oraz 20,7% z obszaru aktywności „znaków zapytania”) podejmuje decyzje strategiczne intuicyjnie, a nie na podstawie wyników analiz rynku. Konsekwencją jest ich niska konkurencyjność bieżąca, potwierdzona niewielkimi udziałami w rynku odzieżowym oraz niskim tempem wzrostu rynku.

■ W 31% firm, które prowadzą analizy rynkowe, praktyka gospodarcza przy podejmowaniu decyzji nie odbiega od teoretycznych elementów strategicznych, skorelowanych z modelem BCG. Ta grupa firm uzyskuje bieżącą przewagę konkurencyjną w postaci wysokiego udziału w rynku oraz przewagę długofalową, potwierdzoną wysokim tempem wzrostu rynku. Optymalizowanie warunków ich rozwoju powinno być istotne dla gospodarki narodowej.

Prezentowane wnioski upoważniają do stwierdzenia, że analiza rynku stanowi jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej krajowych przedsiębiorstw odzieżowych. Firmy stosujące te metody uzyskują korzyści bieżące określone wielkością udziałów w rynku oraz długofalowe, mierzone stopą wzrostu rynku.

dr inż. Ewa Grandys
Katedra Gospodarki Światowej
i Marketingu Tekstyliów
Politechniki Łódzkiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ERNSBERGER R. jr., wywiad w: „Newsweek” 2005, nr 22.
- [2] GRANDYS E., *Impact of External Determinants on the Functioning of Polish Clothing Manufacturers*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe” 2007, no 3(82).
- [3] GREENSPAN A., *The Age of Turbulence*, fragmenty w: „Newsweek” 2007, nr 39.
- [4] MATUSIAK R., *Handel zagraniczny w 2006 roku*, „Rynek Mody” 2007, nr 6–7.
- [5] MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- [6] *European business. Facts and figures*. Office for Official Publications of the European Communities, Eurostat, Luxemburg 2003.
- [7] *European Economy*, vol. 4, Brussels 1996.
- [8] *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2006*, GUS, Warszawa 2006.
- [9] *Tekstylija i odzież po 2005 roku – Zalecenia Grupy Wysokiego Szczebla dla branży tekstylno-odzieżowej*, Komunikat KE dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Bruksela, COM (2004) 668.

Summary

Changes affecting the external business conditions undermined the competitive position of domestic clothing manufacturers. However, in an identical economic environment some manufacturers expanded, while others underwent degradation. The assumption was taken that the latter did not analyse the market. Hence, the aim of the research was finding the level to which such analyses were utilised by firms in the process of making strategic decisions.

To assess the market position of the investigated firms the indicator of their relative market shares was used. Its correlation with the rate of growth of the clothing market allowed to find the BCG matrix. A firm's market position should influence its strategic decisions, but the business practice frequently differs from the theoretical models of behaviour.