

WPŁYW ZMIAN W SEKTORZE TEKSTYLNO-ODZIEŻOWYM NA PROCES ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Stefan Lachiewicz, Marek Matejun

1. Wprowadzenie

Sektor tekstylno-odzieżowy w Polsce posiada ogromne tradycje gospodarcze i kulturowe, a szczególnie w regionie łódzkim. To w tym rejonie powstał w XIX wieku jeden z największych na świecie ośrodków przemysłu włókienniczego. Łódź i miejscowości rozmieszczone wokół Łodzi (Pabianice, Zgierz, Konstantynów Łódzki, Ozorków i inne) zyskały dzięki szybkiemu i znaczącemu rozwojowi firm włókienniczych, odzieżowych i obuwniczych miano „Ziemi Obiecanej”, „Polskiego Manchesteru” i inne, wskazujące na wysoki rozkwit gospodarczy i społeczno-kulturowy tej aglomeracji.

Późniejsze lata ugruntowały ogromne znaczenie tego sektora, który przybierał różne określenia (przemysł lekki, włókienniczy, tekstylno-odzieżowy) i obejmował coraz szersze obszary działalności gospodarczej (np. produkcja na rzecz służby zdrowia czy budownictwa) oraz odgrywał istotną rolę w sferze kształtowania produktu krajowego brutto, zatrudnienia, eksportu, inwestycji i innych wielkości makroekonomicznych oraz sfer gospodarczego i społecznego.

W wielu opracowaniach zamieszczonych w tej monografii podkreśla się duże znaczenie oraz rozwój tego sektora. W chwili obecnej zgodnie z regułami klasyfikacji działalności gospodarczej oraz polskimi tradycjami gospodarczymi do sektora tego zalicza się – w pewnym uproszczeniu – przemysł włókienniczy, odzieżowy i futrzarski.

Sektor tekstylno-odzieżowy znalazł się po 1989 roku w sytuacji głębokich przekształceń i działań restrukturyzacyjnych. Proces transformacji polskiej gospodarki wywołał bowiem wystąpienie wielu zjawisk kryzysowych w tym sektorze. Do głównych przejawów tego kryzysu należy zaliczyć załamanie się eksportu na rynek wschodni, trudności z eksportem na rynki zachodnie oraz duże problemy ze sprzedażą na rynku wewnętrznym. Napływ tanich wyrobów tekstylnych i skórzanych z zagranicy oraz nowa polityka gospodarcza państwa oparta o rozwój konkurencji, fiskalizm i ograniczenia dotacji dla przedsiębiorstw

państwowych pogłębiły proces recesji w tym przemyśle, przejawiający się w głębokim spadku wielkości produkcji i sprzedaży wyrobów oraz usług.

Duże tradycje przemysłowe, dość korzystna infrastruktura gospodarcza oraz bardzo wysoki potencjał kadrowy zgrupowany w sektorze tekstylno-odzieżowym spowodowały podejmowanie różnorodnych działań adaptacyjnych do warunków gospodarki rynkowej, powstrzymujących zjawiska recesyjne oraz zachowujące rdzeń najlepszych firm w sposób umożliwiający kontynuację działalności.

Jednym z podstawowych przejawów tej adaptacji było **powstanie znaczącego sektora małych i średnich przedsiębiorstw tekstylno-odzieżowych**. Zjawisko to jest szczególnie widoczne na przykładzie Łodzi i aglomeracji łódzkiej. Znamiennym jego przejawem niech będzie stwierdzenie, że o ile w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX wieku funkcjonowało w Łodzi około 300 przedsiębiorstw państwowych, około 1000 spółek, spółdzielni i firm polonijnych oraz niewielka liczba małych zakładów i warsztatów rzemieślniczych, to obecnie jest to około 100 tysięcy małych i średnich podmiotów gospodarczych i niewielka liczba większych przedsiębiorstw. Wprawdzie wielkości te dotyczą całej gospodarki łódzkiej, to jednak duża część tych podmiotów to firmy tekstylno-odzieżowe.

Niezwykle interesującym symptomem tego zjawiska jest powstanie ogromnych targowisk w Tuszynie i w Rzgowie pod Łodzią, w których zaopatrują się tysiące firm handlowych z terenu całej Polski i państw sąsiednich. Targowiska te w najlepszym okresie swojego rozwoju dawały zatrudnienie – według niektórych szacunków – dla około 200 tysięcy osób, pracujących głównie w małych i średnich firmach produkcyjnych oraz handlowych z sektora tekstylno-odzieżowego.

Zasygnalizowane powyżej zmiany wywarły znaczący wpływ na proces zarządzania w przedsiębiorstwach tekstylno-odzieżowych. Rozwinięciu tej problematyki poświęcona jest dalsza część opracowania.

2. Kierunki zmian w sektorze tekstylno-odzieżowym, istotne z punktu widzenia procesu zarządzania

Wielu analityków gospodarczych i praktyków przemysłowych uważa, że sektor tekstylno-odzieżowy został najsilniej dotknięty negatywnymi skutkami transformacji ustrojowej i gospodarczej w Polsce. Na potwierdzenie tej tezy podają, że w latach 1989 – 1992 nastąpił w tym sektorze bardzo drastyczny spadek produkcji sprzedanej (o około 40%), utrata płynności finansowej i upadłość wielu przedsiębiorstw, największy w porównaniu do innych sektorów spadek zatrudnienia, a jednocześnie towarzyszyła temu postępująca dekapitalizacja majątku trwałego (stopień umorzenia środków trwałych w przemyśle tekstylnym na dzień 21.12.1992 r. wyniósł 62,2%) [1, s. 2].

W kolejnych latach skutki te często nasilały się w wielu obszarach, a w niektórych zostały ograniczone.

Patrząc na te zagadnienia z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwami tekstylno-odzieżowymi dokonamy wyboru tych kierunków zmian w sektorze, które naszym zdaniem wywarły największy wpływ na proces zarządzania. Zdajemy sobie jednak sprawę z tego, że nie są to wszystkie uwarunkowania i można podać jeszcze wiele innych sfer zmian, które w ostatnim okresie istotnie rzutują na proces zarządzania przedsiębiorstwami sektora tekstylno-odzieżowego.

Do tych wybranych kierunków zmian w sektorze tekstylno-odzieżowym należy zaliczyć:

- spadek krajowego popytu na tekstylia i odzież, głównie w związku z napływem tanich i niskich jakościowo towarów z krajów azjatyckich,
- konieczność relokacji eksportu z mniej wymagających państw Europy Wschodniej oraz powstałych po rozpadzie ZSRR do bardziej wymagających rynków Unii Europejskiej oraz innych państw zachodnich,
- ograniczenie zapotrzebowania ze strony klientów krajowych i zagranicznych na proste wyroby włókiennicze oraz stały wzrost popytu na bardziej złożone i wyspecjalizowane wyroby (np. dla służby zdrowia, budownictwa i innych grup klientów),
- przekształcenia struktury własnościowej w sektorze tekstylno-odzieżowym, związane zwłaszcza z procesem prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz z rozwojem różnych form własności prywatnej,
- zmiany w sferze wielkości przedsiębiorstw i stosowanych w nich rozwiązań organizacyjnych, w tym zwłaszcza wzrost znaczenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz różnych form organizacji holdingowych i sieciowych.

Spadek krajowego popytu na tekstylia i odzież posiada wiele złożonych powodów. Przede wszystkim wiąże się on jednak z otwarciem granic, likwidacją barier celnych i importem tanich produktów z innych krajów. Zasady handlu tekstyliami i odzieżą wynikają z uczestnictwa Polski w Światowej Organizacji Handlu oraz z późniejszego wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wymogi tych organizacji wyrażają się między innymi w ustaleniu maksymalnego poziomu stawek celnych, którego podwyższenie oznacza, że dane państwo musi udzielić rekompensaty krajom partnerskim w formie koncesji na import innych produktów [4, s. 19 i następne].

Udział importu tekstylno-odzieżowego w krajowej produkcji i podaży jest bardzo duży. Szacuje się, że w różnych grupach wyrobów jest to udział sięgający 50-60% w produkcji i 30-40% w podaży na rynku. Import tańszych towarów jest z reguły pozytywnie oceniany przez firmy handlowe i konsumentów indywidualnych, którym umożliwia wzrost realnego spożycia. Z drugiej strony należy jednak pamiętać, że w polskich warunkach dokonuje się on w dużym stopniu w ramach tzw. „szarej strefy”, czyli z pominięciem opłat celnych, a ponadto w wielu krajach rozwiniętych oraz rozwijających się

przemysł tekstylny-odzieżowy jest silnie chroniony oraz wspierany przez władze państwowe.

W warunkach tworzenia określonych strategii rozwoju analizowanego sektora należy dostrzegać także pozytywne skutki dużej konkurencji zagranicznej. Wymusza ona bowiem na przedsiębiorstwach potrzebę obniżki kosztów własnych, poprawę jakości wyrobów oraz podwyższanie zdolności szybkiego dostosowywania się do zmiennych preferencji rynkowych.

Szczególnie ważną kwestię stanowi **sprawa obniżania kosztów własnych** w przemyśle tekstylny-odzieżowym. Nie jest to problem łatwy, co jest szczególnie widoczne w rozwiniętych krajach Europy Zachodniej i Ameryki Północnej. Wysokie koszty pracy, energii, wody oraz ochrony środowiska naturalnego powodują, że firmy z tych państw nie mogą efektywnie konkurować z krajami o tańszej sile roboczej i niższych kosztach ochrony środowiska (np. z Azji Południowo-Wschodniej, Afryki, czy Ameryki Łacińskiej).

S. Brzeziński prezentuje w obszernym opracowaniu na ten temat wyniki badań amerykańskiej firmy doradczej Werner International, która opublikowała w 2003 roku analizę kosztów pracy i czasu pracy w przemyśle włókienniczym 52 państw świata. Koszty pracy przedstawiono przy tym dla roku 2002 i 1991. Jednocześnie w zestawieniu tym przyjęto wskaźnik (index) procentowy pokazujący koszty pracy i poziom czasu pracy w poszczególnych krajach w porównaniu do Stanów Zjednoczonych Ameryki, dla których wskaźnik ten oszacowano na 100%.

Poziom tych wielkości dla siedmiu krajów wybranych przez S. Brzezińskiego z całego zestawienia przedstawiono w tabeli 1.

Polska ze średnim kosztem pracy 2,90 USD/godzinę oraz 6768 godzinami pracy w roku plasuje się na pozycji 25, a więc w połowie tego zestawienia 52 państw. Na dalszych miejscach znajdują się jednak takie kraje jak: Czechy (27), Turcja (30) dysponująca ogromnym potencjałem włókienniczym, Egipt (43) i Chiny (przybrzeże) na miejscu 44.

Tabela 1. Koszty pracy oraz poziom czasu pracy w przemyśle włókienniczym w wybranych krajach świata

Miejsce na liście 52 państw	Kraj	Koszt pracy w 2002r. (w USD na godzinę)	Index kosztów pracy (USA=100%)	Koszt pracy w 1991r. (w USD na godzinę)	Czas pracy (w godzinach na rok)	Index czasu pracy (USA=100%)
1.	Dania	25,80	171,0%	18,33	6.120	81,5%
6.	Niemcy	21,18	140,0%	16,96	7.378	98,3%
12.	USA	15,13	100,0%	10,33	7.506	100,0%
25.	Polska	2,90	19,6%	-	6.768	90,2%
49.	Chiny	0,41	2,7%	-	8.040	107,1%
51.	Pakistan	0,34	2,2%	0,38	8.656	115,3%
52.	Bangladesz	0,25	1,6%	-	8.232	109,7%

Źródło: [6, s. 24]

Powyższe wielkości uzasadniają więc z jednej strony decyzje wielu firm zachodnich, które przeniosły produkcję swoich wyrobów do Polski w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, ale z drugiej strony wskazują, że istnieje już wiele miejsc, w których koszty pracy są niższe niż w naszym kraju (np. w Rumunii trzykrotnie niższe). Stąd też polskie przedsiębiorstwa sektora tekstylnego-odzieżowego muszą dążyć do dalszej racjonalizacji kosztów produkcji (nie tylko w sferze kosztów pracy) oraz rozważać konieczność nawiązywania związków kooperacyjnych z przedsiębiorstwami z państw o niskim poziomie kosztów lub też do zlecania im określonych usług na zasadzie outsourcingu czy podwykonawstwa.

Konieczność realokacji eksportu na wymagające rynki zachodnie pojawiła się bezpośrednio po 1989 roku. Najlepiej radził sobie z tym przemysł odzieżowy, który już wcześniej wykonywał tzw. przerób usługowy, głównie do państw Europy Zachodniej. Szacuje się, że w okresie początkowym transformacji polskiej gospodarki było to już zaangażowanie na poziomie około 60% zdolności produkcyjnych.

Handel z państwami wschodnimi (Rosją, Ukrainą i Białorusią) uległ głębokiemu załamaniu. Stało się to po części z powodów politycznych i związanych z wejściem Polski do struktur Unii Europejskiej, a po części z powodu dążenia przemysłu włókienniczego w tych krajach do wzrostu produkcji i osiągnięcia pewnej samowystarczalności [zob. 13, s. 14].

Eksport do wysokorozwiniętych państw zachodnich nie równoważy w pełni ograniczeń w eksporcie na Wschód, a ponadto wiąże się z dużymi wymaganiami w zakresie nowoczesności materiałów, wzornictwa oraz jakości produktów. Wymagania te trudno jest jednak często spełnić z uwagi na znaczny stopień zużycia środków trwałych, jakimi dysponuje sektor tekstylny-odzieżowy w Polsce. Jak podaje M. Polipowski stopień zużycia środków trwałych w przemyśle lekkim wynosi dla budynków i budowli – 40%, dla maszyn, urządzeń technicznych i narzędzi – 62% i dla środków transportu – 57% (stan na dzień 31.12.2003r.). W porównaniu do 2000 roku wartość brutto środków trwałych zmniejszyła się dla budynków i budowli o ok. 11% i wzrosła dla maszyn, urządzeń technicznych i narzędzi o około 10% [11, s. 27].

Powyższa sytuacja wymaga więc od kierownictwa przedsiębiorstw tekstylny-odzieżowych podejmowania działań inwestycyjnych pozwalających odtworzyć park maszynowy i podwyższyć jego poziom techniczny. Jest to tym bardziej konieczne, że w krajach wysokorozwiniętych w sektorze tym stosuje się już na znaczną skalę urządzenia wysoce zautomatyzowane, sterowane komputerowo zespoły maszyn i linie produkcyjne, a nawet skomputeryzowane systemy zarządzania produkcją całych przedsiębiorstw.

Duże koszty przedsięwzięć inwestycyjnych i konieczność pozyskiwania środków finansowych na ich realizację podnoszą więc rangę takich kompetencji menedżerskich, jak: umiejętność współpracy z bankami i z inwestorami strategicznymi.

Z powyższymi problemami wiąże się kolejny czynnik, czyli **ograniczenie zapotrzebowania ze strony krajowych i zagranicznych klientów na proste wyroby włókiennicze**. Potrzeby w tym zakresie są bowiem w dużym stopniu zaspokajane przez wspomniany wyżej eksport tanich wyrobów z państw o niskich kosztach pracy oraz przez firmy krajowe dysponujące przestarzałymi technologiami.

Przedsiębiorstwa stawiające na rozwój i myślące o przyszłości w kategoriach ekspansywnych muszą natomiast wprowadzać na rynek nowe produkty o charakterze bardziej złożonym i nowoczesnym. Chodzi tutaj zarówno o wyroby luksusowe związane z najnowszymi trendami mody, jak i o produkty posiadające charakter wielofunkcyjny, czy zdolność do jednoczesnego spełniania kilku różnorodnych funkcji lub celów użytkowych, np. w zakresie estetyki, komfortu użytkowania, a jednocześnie higieniczności i bioaktywności. Dużo uwagi poświęca się obecnie także tzw. tekstyliom inteligentnym, do których wprowadza się miniaturowe czujniki i zespoły elektroniczne lub też substancje lecznicze w sposób niezauważalny dla użytkownika, a które nadają określonym rodzajom odzieży charakter ochronny i ułatwiający użytkowanie, np. osobom chorym lub niepełnosprawnym.

S. Brzeziński zalicza do takich wyrobów rokujących najszersze możliwości zastosowania w najbliższym czasie między innymi wyroby termoizolujące z zastosowaniem materiałów charakteryzujących się tzw. pamięcią kształtu, wyroby chroniące przed przenikaniem wody, płynów ustrojowych i chemikaliów w stanie ciekłym lub gazowym, wyroby o własnościach termoregulujących z zastosowaniem materiałów tzw. zmiennofazowych, charakteryzujących się szczególnie dużą pojemnością cieplną, wyroby medyczne i stosowane w profilaktyce zdrowotnej oraz wyroby z wprowadzonymi aktywnymi nanocząsteczkami (oparte na nanotechnologii) [6, s. 25].

Wprowadzanie takich nowoczesnych produktów i technologii do profilu działalności przedsiębiorstwa wymaga od kierownictwa stosowania strategii dywersyfikacji, zakładającej wchodzenie w sferę wysokich technologii (high tech) i w nowe obszary rynku. Konieczne jest więc tu nastawienie na formułę organizacji uczącej się, na podejście charakterystyczne dla zarządzania wiedzą, czyli w ujęciu praktycznym na kontakty z ośrodkami naukowo-technicznymi, ze współczesną myślą techniczną oraz „wchłanianie” innowacji do przedsiębiorstw i ich dyfuzję wewnątrz firmy.

Ostatnie wymienione wcześniej kierunki zmian w sektorze tekstylno-odzieżowym dotyczą przekształceń struktury własnościowej oraz według wielkości przedsiębiorstw.

Przekształcenia struktury własnościowej w sektorze tekstylno-odzieżowym mają charakter zbliżony do procesów zachodzących w całej polskiej gospodarce, poza sektorami strategicznymi. Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych oraz powstawanie na dużą skalę nowych firm prywatnych powodują, że struktura własnościowa podmiotów gospodarczych jest obecnie całkowicie inna niż przed 1989 rokiem. Zmniejsza się udział własności państwowej na rzecz jednoosobowej własności prywatnej oraz własności korporacyjnej (spółki).

W tabeli 2 przedstawiono dane liczbowe na temat poziomu tych zmian, obejmujące podmioty gospodarcze zarejestrowane w sferze włókiennictwa oraz produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich w latach 2002 – 2005.

Tabela 2. Struktura podmiotów gospodarczych w sektorze tekstylno-odzieżowym według form własności w latach 2002 – 2005.

Wyszczególnienie		Stan na dzień			
		31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
Przedsiębiorstwa państwowe	Liczba	87	72	55	43
	Udział w %	0,16	0,13	0,10	0,08
Spółki handlowe	Liczba	3515	3615	3705	3755
	Udział w %	6,35	6,57	6,88	7,15
Spółki cywilne	Liczba	4336	4244	4252	4205
	Udział w %	7,83	7,72	7,90	8,00
Spółdzielnie	Liczba	415	374	391	384
	Udział w %	0,75	0,68	0,73	0,73
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	Liczba	46989	46697	45415	44144
	Udział w %	84,91	84,90	84,39	84,04
Ogółem		55342 (100%)	55002 (100%)	53818 (100%)	52531 (100%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Z powyższej tabeli wynika więc kilka istotnych wniosków wskazujących na pewne stałe tendencje zmian w sektorze tekstylno-odzieżowym. Należy do nich zaliczyć:

- spadek ogólnej liczby przedsiębiorstw sektora (liczebność ta w 2005 r. jest niższa o 5,1% niż w 2002 r.),
- dalszy gwałtowny spadek liczby przedsiębiorstw państwowych (w 2005 r. było ich o połowę mniej niż w 2002 r.),
- dominująca rola przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby fizyczne; jest to ta forma prywatnej własności, której udział w badanym okresie oscyluje na poziomie 84-85% wykazując jednak pewną tendencję spadkową,
- wzrastająca powoli ranga spółek handlowych i cywilnych, których łączny udział przekroczył w 2005 roku 15%, przy stałe utrzymującej się niewielkiej przewadze spółek prawa cywilnego.

Przedstawione tendencje świadczą o wyraźnej dominacji prywatnej własności w sektorze tekstylno-odzieżowym, przy czym ciągle jest to związane z własnością opartą na skromnych zasobach kapitałowych, właściwych dla firm prowadzonych przez osoby fizyczne. Jest to więc pewna słabość, typowa także dla wielu innych sektorów polskiej gospodarki. Dlatego też ważnym zjawiskiem jest wzrost liczebności spółek, zwłaszcza opartych na prawie handlowym, które to spółki dysponując z reguły większymi zasobami kapitałowymi, mogą podejmować poważniejsze przedsięwzięcia inwestycyjne.

Analiza szczegółowa grupy spółek handlowych wskazuje, że dominują w niej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, których na koniec 2005r. było 3207 i jest to liczba większa o 5,52% w stosunku do 2002 roku. W sektorze tekstylno-odzieżowym występują także 202 spółki akcyjne i ich liczebność w analizowanym okresie wskazuje tendencję stabilną na poziomie 200-210 podmiotów gospodarczych. Drobne zmiany liczbowe wiążą się tutaj z procesami fuzji i przejęć, które prowadzą z reguły do wzmocnienia tych firm pod względem skali posiadanych zasobów.

Dominiacja prywatnej własności, w tym szczególnie wzrost rangi spółek kapitałowych (z o.o. i S.A.) wywiera generalnie pozytywny wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem. Większego znaczenia nabierają tutaj – w stosunku do przedsiębiorstw państwowych lub spółdzielczych – działania zarządu ukierunkowane na wzrost rentowności działalności gospodarczej, na podniesienie poziomu dywidendy dla właścicieli (w tym szczególnie dla akcjonariuszy i udziałowców), na wzrost wartości spółki i konieczność uzgadniania podejmowanych decyzji ze współnikami, z radą nadzorczą i innymi grupami interesu funkcjonującymi w otoczeniu spółki.

Proces przekształceń w strukturze własnościowej analizowanego sektora wywarł także – obok innych czynników – duży wpływ na zmiany w **strukturze rozpatrywanej ze względu na wielkość przedsiębiorstw**, mierzoną liczebnością zatrudnienia. Informacje na ten temat dotyczące lat 2002 – 2005 przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura przedsiębiorstw sektora tekstylno-odzieżowego według liczebności zatrudnienia w latach 2002 – 2005.

Wyszczególnienie		Stan na dzień			
		31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005
Mikroprzedsiębiorstwa (0-9 zatrudnionych)	Liczba	49.691	49.304	48.006	46.710
	Udział w %	89,58	89,38	88,99	88,71
Małe przedsiębiorstwa (10-49 zatrudnionych)	Liczba	4.400	4.507	4.598	4.642
	Udział w %	7,93	8,17	8,52	8,82
Średnie przedsiębiorstwa (50-249 zatrudnionych)	Liczba	1.132	1.129	1.137	1.116
	Udział w %	2,04	2,05	2,11	2,12
Duże przedsiębiorstwa (250-999 zatrudnionych)	Liczba	226	201	186	176
	Udział w %	0,41	0,36	0,35	0,33
Bardzo duże przedsiębiorstwa (1000 osób i więcej)	Liczba	24	22	16	13
	Udział w %	0,04	0,04	0,03	0,02

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

W łącznej liczbie przedsiębiorstw sektora tekstylno-odzieżowego dominują mikroprzedsiębiorstwa (ok. 89%), chociaż ich udział wykazuje pewną tendencję spadkową. Należy jednak przyjąć, że tak jak w innych krajach gospodarki rynkowej firmy najmniejsze będą nadawać pewien ton wytwarzaniu produktów włókienniczych, odzieży i wyrobów futrzarskich. Udział przedsiębiorstw dużych i bardzo dużych kształtuje się na poziomie w miarę stabilnym, z lekką tendencją malejącą. Tutaj także nie należy spodziewać się większych zmian.

Korzystnym trendem jest natomiast widoczny wzrost liczebności przedsiębiorstw małych i średnich (10-249 zatrudnionych), które w przyszłości mogą świadczyć o sile tego sektora w Polsce. Są to bowiem firmy o znacznym już potencjale kadrowym i technologicznym oraz o większych możliwościach w zakresie pozyskiwania kapitału w organizacjach bankowych i pozabankowych oraz szansach na rozwój inwestycyjny i rynkowy.

Przedstawiona wyżej struktura sektora tekstylno-odzieżowego w Polsce posiada także określone konsekwencje dla procesu zarządzania. Przede wszystkim w warunkach mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw proces ten wymaga innych zachowań menedżerów niż w dużych firmach. W sektorze MSP występuje z reguły jedność własności i zarządzania, proste struktury organizacyjne i bezpośrednie stosunki służbowe na linii przełożony-podwładny, a także specyficzny system doboru i motywowania personelu. Z drugiej jednak strony kierownicy w takich przedsiębiorstwach mają bardzo szeroki zakres zadań i odpowiedzialności, przy niewielkim poziomie wsparcia ze strony komórek funkcjonalnych, z uwagi na ograniczoną skalę występowania takich stanowisk czy działów w małych firmach.

Do niezwykle istotnych obszarów działalności menedżerów należy tutaj zaliczyć poszukiwanie zleceń oraz odbiorców w warunkach bardzo konkurencyjnego rynku oraz dążenie do poszukiwania zasileń kapitałowych z rynku finansowego, w tym szczególnie w ostatnich latach poprzez wykorzystanie różnych programów i funduszy rządowych lub tworzonych w ramach Unii Europejskiej. Niezwykle istotną kwestią jest także efektywne zawieranie różnego rodzaju porozumień kooperacyjnych, aliansów lub sieci przedsiębiorstw, które pozwalają małym i średnim przedsiębiorstwom utrzymywać się i rozwijać w warunkach silnej ekspansji dużych koncernów i korporacji krajowych oraz zagranicznych.

3. Nowe wyzwania dla menedżerów przemysłu tekstylno-odzieżowego

Biorąc pod uwagę rozważania dotyczące zmieniających się warunków makroekonomicznych, w których funkcjonują przedsiębiorstwa sektora tekstylno-odzieżowego oraz zmiany zachodzące w strukturze tych podmiotów (zarówno o charakterze ilościowych, jak również jakościowym) można podjąć próbę określenia priorytetowych kierunków działań dla menedżerów

podejmujących decyzje rozwojowe w tym sektorze. Należy zwrócić uwagę, iż propozycje takie powinny uwzględniać zasady współczesnej gospodarki i opierać się o doświadczenia wynikające z nowoczesnych tendencji w zakresie zarządzania. Sukces każdej firmy zależy bowiem bezpośrednio od jakości kierowania, od tego jakie koncepcje wykorzystują jego menedżerowie, jakim potencjałem wiedzy i umiejętnościami dysponują oraz jakie techniki wykorzystują w swoich działaniach [9, s. 3].

Wśród kluczowych czynników mających wpływ na przyszłość sektora tekstylno-odzieżowego wymienia się [12, s. 9]

- rozwój nowej, pro-rynkowej strategii rozwoju i budowanie lepszych relacji z konsumentami,
- kreatywność i innowacyjność,
- tworzenie sieci dystrybucyjnych nie tylko krajowych, ale również zagranicznych,
- podnoszenie poziomu jakościowego wyrobów,
- podnoszenie kwalifikacji i wiedzy pracowników.

Kluczowe czynniki sukcesu dla przedsiębiorstw sektora tekstylno-odzieżowego można zatem przedstawić w dwóch grupach:

1. **czynniki o charakterze wewnętrznym**, związane ze zwiększaniem potencjału rynkowego, budowaniem atutów i minimalizowaniem słabości przedsiębiorstwa oraz
2. **czynniki o charakterze zewnętrznym**, określane przez otoczenie organizacji, których uwzględnianie w zarządzaniu powinno dawać możliwość wyboru nadarzających się szans i okazji, przy jednoczesnym ograniczaniu zewnętrznych zagrożeń.

Dążąc do **obniżania kosztów własnych**, między innymi w celu sprostania dużej konkurencji ze strony przedsiębiorstw azjatyckich menedżerowie sektora tekstylno-odzieżowego mogą wykorzystać **koncepcję wyszczuplonego zarządzania – „lean management”**. Jej celem jest kuracja odchudzająca, racjonalizująca działania obejmuje wszystkie obszary przedsiębiorstwa - od produkcji (lean production), aż po logistykę [16, s. 70]. W praktyce oznacza to między innymi eliminowanie wszelkich niekoniecznych procesów, doskonalenie elementów infrastruktury logistycznej oraz przyspieszenie przepływu produktów [9, s.4]. W warunkach większych firm sektora menedżerowie będą musieli rozważyć konieczność **dywestycji** i ograniczenia zakresu działania w nieefektywnych obszarach działalności.

Wśród narzędzi koncepcji lean management wymienia się również **outsourcing**, który oznacza zawężenie zakresu działań realizowanych bezpośrednio w przedsiębiorstwie i powierzenie ich realizacji na rzecz zewnętrznych, wyspecjalizowanych partnerów gospodarczych. Dzięki takiemu rozwiązaniu przedsiębiorstwa sektora tekstylno-odzieżowego mogą koncentrować potencjał ludzki i kapitał na kluczowych dziedzinach działalności oraz obniżać koszty przy zachowaniu, a nawet podniesieniu jakości wyrobów i usług. Outsourcing zapewniając elastyczność organizacji pozwala również

łatwiej dostosowywać się do zmian rynkowych [14, s. 18]. Ważnym zagadnieniem przed podjęciem decyzji o eksternalizacji działalności jest rozstrzygnięcie, co należy do kluczowych dziedzin i w związku z tym powinno pozostać w przedsiębiorstwie. W warunkach wzrastającej presji kosztowej przedsiębiorstwa sektora tekstylno-odzieżowego będą być może musiały rozważyć przeniesienie części mało skomplikowanych procesów wytwórczych do krajów o niższych kosztach pracy (offshore outsourcing).

Właściwe wykorzystanie outsourcingu może również ułatwić otrzymanie dostępu do wiedzy i umiejętności, co można wykorzystać zwłaszcza przy dokonywaniu nowych inwestycji. Pomocna może okazać się tutaj również **filozofia zarządzania opartego na wiedzy**. Koncepcja ta stanowi systemowe podejście do organizacji i zarządzania, w którym wiedza traktowana jest jako element determinujący sukces przedsiębiorstwa i czynnik wpływający na budowanie przewagi konkurencyjnej. Jej rola sprowadza się do integracji zadań z zakresu pozyskiwania, kreowania, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy poprzez wdrażanie innowacji [10, s. 22], a także do poszukiwania metod konwersji wiedzy (np. od wiedzy niejawnej do jawnej, od wiedzy ukrytej do dostępnej). Jedną z metod wykorzystywanych w ramach filozofii zarządzania opartego na wiedzy jest **benchmarking**, który oznacza porównywanie swoich rozwiązań z najlepszymi (stosowanymi przez liderów rynkowych) oraz ich doskonalenie poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia [8, s. 332].

Ważnym przedsięwzięciem z zakresu organizacji i zarządzania będącym odpowiedzią na zmieniające się warunki funkcjonowania sektora tekstylno-odzieżowego będzie – wspomniane już powyżej – **tworzenie organizacji sieciowych**, wspólnot interesów i integracja gospodarcza. Celem takich działań może być wzmocnienie siły przetargowej wobec klientów lub dostawców, odpowiedź na zwiększone zapotrzebowanie rynku, czy skorzystanie z zewnętrznych, unikalnych lub trudno dostępnych umiejętności, co pozwoli na wzrost konkurencyjności wyrobów.

Wymogi nowoczesnej, burzliwej konkurencji wymuszają na małych i średnich przedsiębiorstwach stosowanie takich nowoczesnych modeli organizacji. Charakteryzują się one zawieraniem aliansami i związkami strategicznymi w poprzek przemysłów, rynków, sfer działania, a nawet granic państw – prowadząc często do organizacji typu sieć [3, s. 7]. J. Child i D. Faulkner wskazują na sześć podstawowych korzyści związanych z działaniem w sieci bez względu na ich typ i sposób powstania [2, s. 114-115].

Związki kooperacyjne stwarzają warunki do wzajemnej solidarności i zaufania między przedsiębiorstwami w burzliwym otoczeniu, co sprzyja redukcji niepewności działania. Struktury sieciowe dają szansę na szybką relokację zasobów i poniesienie niższych kosztów funkcjonowania, co wpływa na zwiększenie elastyczności funkcjonowania. Struktury takie sprzyjają racjonalizacji wykorzystania zdolności poprzez integrację działań partnerów i koordynację realizacji projektów. W konsekwencji przedsiębiorstwo ma

możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych przy wykorzystaniu efektu specjalizacji.

Kolejną korzyścią funkcjonowania w ramach sieci jest możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych umiejętności. Często w ramach grupy powiązań kooperacyjnych istnieje bowiem komplementarność zasobów i umiejętności partnerów, a struktury sieciowe sprzyjają ich wzajemnej wymianie i wspólnemu nabywaniu. Kolejną zaletą jest zwiększenie szybkości działania, co jest kluczowym czynnikiem sukcesu w turbulentnym otoczeniu. Powiązania sieciowe dają możliwość szybkiej mobilizacji oraz możliwości realizacji określonych projektów. Związki w ramach powiązań sieciowych dają możliwość wspólnego pozyskiwania informacji, co dodatkowo znacznie obniża koszty ich zdobywania [5, s. 152].

Korzyści te powinny być szczególnie interesujące dla małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na ograniczone rozmiary działalności, zasoby i sprawność funkcjonowania mogą uzyskać szereg atutów z takiego współdziałania. Współcześnie uznaje się, że małe firmy mogą tworzyć organizacje sieciowe, które nie są wielkimi organizacjami w tradycyjnym rozumieniu, lecz „ławicami” małych, przedsiębiorczych organizacji [15, s. 326].

W celu spełnienia rosnących oczekiwań klientów z krajów Unii Europejskiej i innych wysoko uprzemysłowionych części świata pomocne będzie wprowadzanie w większych firmach sektora tekstylno-odzieżowego filozofii kompleksowego zarządzania jakością (TQM), której odzwierciedleniem są normy serii ISO oraz systemów planowania produkcji klasy MRP II i ERP.

Filozofia **kompleksowego zarządzania jakością (TQM)** może pomóc w budowaniu przewagi konkurencyjnej w warunkach wzrastających oczekiwań jakościowych otoczenia. Koncepcja ta zakłada ustawiczne doskonalenie wszelkich procesów w organizacji, prowadzące do wysokiej jakości wyrobów i usług, jak również pozwalające na uzyskanie stałej poprawy na każdym stanowisku pracy. Jedną z technik stosowanych w ramach TQM jest **metoda Kaizen**, która zakłada poszukiwanie w firmie wszelkich, choćby najdrobniejszych usprawnień w najróżniejszych dziedzinach (niekończące się poszukiwanie doskonałości. Pewną barierą wdrażania filozofii TQM mogą być jednak przeszkody społeczne i mentalne wśród kadry menedżerskiej i pracowników.

Kompleksowe **systemy planowania procesu produkcyjnego** pozwalają na usprawnienie koordynacji prac przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem również takich dziedzin jak: prognozowanie i planowanie sprzedaży i produkcji, planowanie potrzeb materiałowych i controllingu zapasów, planowanie długoterminowe i symulacje oraz planowanie zapotrzebowania na zdolności produkcyjne [7, s. 145].

Stosowanie rozwiązań pro jakościowych oraz zintegrowanych systemów planowania poza niewątpliwymi korzyściami wiąże się jednak z wysokimi kosztami ponoszonymi na ich wdrożenie; powinno zatem być traktowane jako działalność inwestycyjna budująca przewagę konkurencyjną w sposób komplementarny do innych zasobów przedsiębiorstwa.

Warunkiem wprowadzania powyższych koncepcji wydaje się uwzględnianie zasad i metodyki **zarządzania zmianami w organizacjach**. Szczególnie ważne będą tu fazy przygotowawcze (np. faza analizy wstępnej wg Z. Mikołajczyk, czy faza rozmrożenia wg K. Lewina). Zadaniem menedżerów jest tu stworzenie sprzyjającego klimatu zmian, którego celem jest uznanie potrzeby zmian przez całą załogę. Właściwe przygotowanie procesu pozwoli ograniczyć potencjalny opór wobec zmian i zaangażować załogę w działania proefektywnościowe (powszechne uczestnictwo).

Z punktu widzenia dalszych kierunków rozwoju istotne jest również przeprowadzenie kontroli i oceny nowo przyjętych rozwiązań. Pozwoli to na analizę efektywności ekonomicznej i skutków społecznych nowych koncepcji, a także umożliwi wyciągnięcie wniosków odnośnie dalszych kierunków adaptacji do zmian w otoczeniu.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa polskiego sektora tekstylno-odzieżowego funkcjonują w zmienionych warunkach makroekonomicznych, na które wpływ miały nie tylko przemiany strukturalne i systemowe gospodarki krajowej, ale również tendencje wynikające z globalizacji. Po okresie wyraźnych zjawisk kryzysowych można obecnie zaobserwować pewne pozytywne tendencje ilościowe i jakościowe w strukturze podmiotów analizowanego sektora. Wydaje się, że przedsiębiorstwa te wchodzi w kolejną fazę funkcjonowania rynkowego, gdzie podstawą działania staje się dostosowanie do wymagań zmieniającego się otoczenia, odpowiedź na zdecydowane działania konkurencji oraz rozpoznawanie i spełnianie rosnących oczekiwań konsumentów.

Świadomość tych zmian, umiejętność wyboru metod i koncepcji zarządzania oraz identyfikacja i wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu pozwalających na działalność proinnowacyjną, rozwój inwestycyjny i wzmacnianie pozycji konkurencyjnej staje się wyzwaniem dla menedżerów przedsiębiorstw sektora tekstylno-odzieżowego. Obok warunków systemowych i makroekonomicznych, to właśnie od ich umiejętności, kompetencji, a często nawet swoistej odwagi we wdrażaniu zmian będą uzależnione dalsze tendencje rozwojowe w tym sektorze.

Literatura

- [1] *Analiza importu i konkurencyjności wyrobów tekstylnych i odzieżowych pod kątem możliwości uruchomienia postępowań ochronnych krajowego przemysłu*, Centrum Badań i Promocji Biznesu „Ekorno”, Łódź 1994
- [2] **Child J., Faulkner D.:** *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998

- [3] **Grudzewski W., Hejduk I.:** *Konkurencyjność przedsiębiorstw z Europy Środkowej na rynku europejskim*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9/2001
- [4] **Kaliszuk E., Synowiec E.:** *Szanse i zagrożenia dla krajowego przemysłu tekstylno-odzieżowego w świetle zawartych przez Polskę porozumień międzynarodowych*, referat na konferencji nt. „Konkurencyjność polskich wyrobów tekstylnych i odzieżowych oraz stan przygotowań krajowego przemysłu do integracji z Unią Europejską”, „Ekorno”, Łódź 1995
- [5] **Krejner-Nowecka A.:** *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002
- [6] *Labour cost comparision in textile industry 2002*, Werner International, Raston, VA/USA and Brussels, Belgium, Meliand INT. Vol. 9, September 2003, s. 182, [za:] Brzeziński S.: *Perspektywy polskiego włókiennictwa*, „Przegląd Włókienniczy”, nr 1/2005
- [7] **Lewandowski J.:** *Planowanie w przedsiębiorstwie*, Politechnika Łódzka, Łódź 2002
- [8] **Martyniak Z.:** *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 2001
- [9] **Penc J.:** *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7/2002
- [10] **Perechuda K.** (red): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005
- [11] **Polipowski M.:** *Stan przemysłu lekkiego w Polsce. Cz. I*, „Przegląd Włókienniczy”, nr 10/2005
- [12] *Polski przemysł tekstylny-odzieżowy*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Łódź 2004
- [13] *Przemysł włókienniczy w Rosji*, „Przegląd Włókienniczy”, nr 11/2005
- [14] *Rosnące znaczenie outsourcingu*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 2/2004
- [15] **Strużyna J.:** *Bariery doskonalenia zarządzania w małych przedsiębiorczych organizacjach*, [w:] Zimniewicz K. (red.): *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe” nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003
- [16] **Zimniewicz K.:** *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003

Źródło:

Lachiewicz S., Matejun M., Wpływ zmian w sektorze tekstylno-odzieżowym na proces zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] Lachiewicz S. (red.), Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego - teraźniejszość i przyszłość, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 55-68.