

# SPIS TREŚCI

|   |           |
|---|-----------|
| Wstęp .....   | 7         |
| <b>Rozdział I. Strategia rozwoju firm z przemysłu włókienniczo-odzieżowego....</b>  | <b>14</b> |
| 1. Pojęcie i istota strategii.....  | 14        |
| 2. Czynniki ryzyka w budowie strategii rozwoju organizacji związane z otoczeniem zewnętrznym .....  | 22        |
| 2.1. Analiza makrootoczenia firmy .....   | 22        |
| 2.1.1. Czynniki ekonomiczne .....   | 23        |
| 2.1.2. Czynniki polityczno-prawne.....  | 37        |
| 2.1.3. Polityka państwa dotycząca ochrony środowiska.....   | 51        |
| 2.1.4. Czynniki społeczno-kulturowe .....   | 56        |
| 2.1.5. Czynniki demograficzne .....   | 57        |
| 2.1.6. Czynniki technologiczne; polityka proinnowacyjna Unii Europejskiej i państwa polskiego w stosunku do branży tekstylna-odzieżowej ..... | 59        |
| 2.1.7. Otoczenie konkurencyjne firmy; ryzyko związane z konkurencją innych podmiotów.....   | 67        |
| 2.2. Narzędzia budowy strategii rozwoju firmy; audyt technologiczny, analiza SWOT.....  | 68        |
| 2.3. Przykład strategicznej analizy SWOT firmy „PRZYKŁAD” .....   | 71        |
| 3. Charakterystyka rynku wyrobów włókienniczych .....   | 77        |
| 4. Strategia rozwoju firm włókienniczo-odzieżowych zaliczanych do grupy dysponującej potencjałem innowacyjnym.....                            | 86        |
| 4.1. Zarządzanie strategiczne.....  | 86        |
| 4.2. Założenia strategii rozwoju firm sektora MŚP .....   | 87        |
| 4.3. Analiza SWOT dla firm produkcyjnych sektora MŚP dysponujących potencjałem innowacyjnym jako narzędzie budowy strategii ich rozwoju....   | 88        |
| 4.3.1. Zewnętrzne pozytywne – szanse .....  | 89        |
| 4.3.2. Zewnętrzne negatywne – zagrożenia.....   | 90        |
| 4.3.3. Wewnętrzne pozytywne – silne strony – atuty firm sektora MŚP o potencjale innowacyjnym .....   | 109       |
| 4.3.4. Wewnętrzne negatywne – słabe strony.....   | 114       |
| 4.3.5. Wewnętrzne pozytywne strony firmy – szanse .....   | 126       |
| 4.3.6. Wewnętrzne negatywne strony firmy – zagrożenia.....  | 135       |
| 5. Strategia rozwoju firm włókienniczych.....   | 149       |
| 5.1. Strategia rozwoju firm włókienniczych o horyzoncie krótkookresowym   | 150       |
| 5.2. Strategia rozwoju firm włókienniczych o horyzoncie długookresowym ....   | 158       |
| 5.2.1. Kierunek rozwoju dotychczas wytwarzanych produktów .....   | 162       |
| 5.2.2. Rozwój technicznych materiałów włókienniczych.....   | 164       |
| 5.2.3. Indywidualizacja produktu i elastyczne systemy produkcji .....   | 170       |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3. Nowe systemy edukacji kadr dla przemysłu włókienniczego ..... | 172 |
| 5.4. Strategia rozwoju kadr .....                                  | 175 |
| 6. Finansowanie działań rozwojowych firm .....                     | 175 |
| 6.1. Finansowanie prac rozwojowych .....                           | 175 |
| 6.2. Strategia finansowania rozwoju organizacji .....              | 187 |
| 7. Strategia zarządzania .....                                     | 192 |
| 8. Strategia dystrybucji wyrobów włókienniczo-odzieżowych .....    | 193 |

## **Rozdział II. Kierunki rozwoju technologii wytwarzania tekstyliów przez krajowy przemysł włókienniczy .....**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Technologie nadające materiałom włókienniczym nowe właściwości .....  | 199 |
| 1.1. Integracja inteligentnych elementów w materiałach włókienniczych, w tym elektroniki, informatyki, inżynierii materiałowej z wykorzystaniem wiedzy z obszaru automatyki i metrologii .....   | 199 |
| 1.2. Zastosowania wielokierunkowych metod modyfikacji powierzchniowej lub przestrzennej wyrobów włókienniczych .....   | 208 |
| 1.3. Zastosowanie technologii nanoszenia na materiały włókiennicze cienkich i sprężystych powłok będących rezultatem przerobu materiałów syntetycznych, pełniących funkcje filtra, który oddziela dwie fazy i selektywnie ogranicza transport w przestrzeni włókien różnych substancji chemicznych ..... | 213 |
| 1.4. Materiały przemiany fazowej .....   | 221 |
| 1.5. Technologie laminacji w procesie budowy nowych struktur wyrobów włókienniczych .....  | 227 |
| 1.6. Nanotechnologie we włókiennictwie .....   | 231 |
| 1.7. Technologie fizycznej obróbki powierzchni materiałów polimerowych .....   | 257 |
| 2. Nowej generacji przędze, włókna, nanowłókna, w tym inkorporowane materiałami zmieniającymi ich podstawowe właściwości .....   | 268 |
| 3. Nowe technologie wytwarzania wyrobów kompozytowych .....  | 281 |
| 4. Biotechnologia we włókiennictwie .....  | 300 |
| 5. Innowacyjne rozwiązania procesowe pozwalające na obniżenie kosztów wytwarzania .....  | 301 |
| 5.1. Nowe technologie wytwarzania teksturowanych przędz poliestrowych o grubości 1000-1700 dtex z polimerów poliestrowych wtórnych w tym pochodzących z recyklingu poliestrów włóknotwórczych z dodatkiem poliestrów amorficznych .....  | 301 |
| 5.2. Zmniejszenie w procesach technologicznych zużycia wody, obniżenie jej wpływu na jakość wyrobów włókienniczych oraz emisji zanieczyszczeń do wody .....  | 310 |
| 6. Techniki i technologie uznane za BAT w przemyśle włókienniczym .....  | 315 |
| 7. Trendy rozwoju technologii włókienniczych w Polsce .....  | 321 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Rozdział III. Kierunki polityki samorządu województwa łódzkiego wspierające rozwój przemysłu włókienniczego w ramach specjalizacji regionalnej – promocja przemysłu włókienniczego i odzieżowego jako podstawowy warunek dla jego rozwoju.....</b> | <b>325</b> |
| 1. Miejsce przemysłu włókienniczego i odzieżowego w strategii miasta Łodzi i województwa łódzkiego .....  | 325        |
| 2. System rozwoju produktów oraz transferu wiedzy i technologii w teorii i praktyce .....   | 331        |
| 2.1. Zaawansowane usługi doradcze proinnowacyjne świadczone na rzecz przemysłu .....  | 331        |
| 2.2. Edukacja jako podstawowy czynnik rozwoju przemysłu włókienniczego i odzieżowego.....   | 337        |
| 2.3. Platforma transferu wiedzy.....  | 340        |
| 2.4. Centrum doskonalenia zawodowego, inkubacji pomysłów i zaawansowanego doradztwa specjalistycznego, transferu wiedzy i technologii oraz wspierania rozwoju produktów na poziomie organizacji gospodarczych .....                                   | 342        |
| 3. Promocja przemysłu włókienniczego i odzieżowego.....   | 350        |
| 3.1. Ocena stanu promocji przemysłu łódzkiej metropolii .....   | 350        |
| 3.2. Koncepcja promocji przemysłu włókienniczego i odzieżowego w regionie łódzkim .....   | 352        |
| 3.3. Inkubator Mody instytucjonalnym rozwiązaniem procesu promocji przemysłu włókienniczego i odzieżowego oraz Łodzi jako centrum mody .....  | 354        |
| 3.3.1. Inkubator Mody – streszczenie działań podjętych w ramach I edycji wdrażania do praktyki gospodarczej projektu Europejskiego Centrum Mody Młodzieżowej.....   | 354        |
| 3.3.2. Cele Inkubatora Mody .....   | 357        |
| 3.3.3. Działania realizowane w ramach Inkubatora Mody .....   | 359        |
| 3.3.4. Warunki stworzenia i funkcjonowania Inkubatora Mody .....  | 361        |
| 3.3.5. Zdolności Inkubatora Mody jako Centrum Europejskiej Mody Młodzieżowej do wykreowania marki wyrobów odzieżowych sektora MŚP .....   | 365        |
| 3.3.6. Zakres powiązań instytucjonalnych instytucji tworzących Inkubator Mody oraz znaczenie dla jego funkcjonowania Konsorcjum Handlowego .....  | 370        |
| 3.3.7. Beneficjenci projektu.....   | 371        |
| 3.3.8. Podsumowanie.....  | 372        |
| Bibliografia.....   | 374        |

# Wstęp

W ostatnich dekadach w międzynarodowej strukturze produkcji i handlu wyrobami przemysłu włókienniczego nastąpiło drastyczne przesunięcie głównych światowych ośrodków produkcji z państw wysokorozwiniętych gospodarczo do krajów rozwijających się, o zdecydowanie niższych kosztach wytwarzania. Z tego też względu przemysł ten, zaliczany jest często do tzw. schyłkowych gałęzi przemysłu, mimo że wciąż należy do ważnych dziedzin globalnej gospodarki. Według najnowszych danych Światowej Organizacji Handlu (WTO), w 2006 r. wartość obrotów tymi wyrobami w skali międzynarodowej wyniosła 530 mld USD, co stanowiło 4,5% światowego handlu towarami<sup>1</sup>.

Jednocześnie Unia Europejska i Stany Zjednoczone to w dalszym ciągu prawdziwi potentaci światowego przemysłu włókienniczo-odzieżowego. Wprawdzie ich udział zarówno w produkcji, jak i eksporcie światowym stopniowo maleje, ale tempo tego spadku nie jest szczególnie gwałtowne, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę dużo wyższe koszty wytwarzania niż u większości konkurentów. Najważniejszymi czynnikami, pozwalającymi przemysłowi włókienniczo-odzieżowemu tych państw w miarę skutecznie rywalizować z konkurentami z krajów rozwijających się, są: wyższy poziom wydajności, innowacyjność, jakość wytwarzanych wyrobów, niepodważalna pozycja w tworzeniu nowych tendencji w modzie i projektowaniu ubiorów, a także wprowadzanie na rynek nowych materiałów. Niebagatelną rolę odgrywa również zdolność przedsiębiorstw do wychodzenia poza tradycyjne kanały dystrybucji wyrobów oraz integrowania się z międzynarodową siecią sprzedaży<sup>2</sup>.

Sądząc z ilości azjatyckich wyrobów włókienniczych i odzieżowych sprzedawanych na bazarach i w sklepach w Europie oraz USA, a także z protestów, jakie wywołuje zwłaszcza chińska ekspansja eksportowa na rynki tychże krajów, mogłoby się wydawać, że to państwa z Azji są już zdecydowanymi światowymi liderami, zarówno przemysłu włókienniczego, jak i odzieżowego. Mimo że udział tych krajów w globalnym eksporcie szybko rośnie, to jednak pierwsze miejsce w światowym rankingu największych eksporterów wyrobów włókienniczych zajmuje Unia Europejska. Przy uwzględnieniu handlu wewnątrz, jak i na zewnątrz UE, przypada 32,5% światowego obrotu wyrobami włókienniczymi<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny---spis/page/18/type\\_level/1/articles/swiatowy-przemysl-wlokienniczo-odziezowy.html](http://een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny---spis/page/18/type_level/1/articles/swiatowy-przemysl-wlokienniczo-odziezowy.html)

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> [http://een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny---spis/page/18/type\\_level/1/articles/swiatowy-przemysl-wlokienniczo-odziezowy.html](http://een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny---spis/page/18/type_level/1/articles/swiatowy-przemysl-wlokienniczo-odziezowy.html)

Krajowy przemysł tekstylny bazujący na modzie i nowoczesnym wzornictwie jest tradycyjnym dziedzictwem regionu łódzkiego. Ten przemysł przeżył wielkie załamanie na skutek zmiany systemowej.

**Zakres likwidacji zakładów włókienniczych w warunkach transformacji ustrojowej był u nas wyjątkowo duży, znacznie większy niż nie tylko w krajach, które przechodziły podobny proces transformacji ustrojowej, ale też większy niż w krajach, w których na skutek osiągnięcia najwyższego poziomu uprzemysłowienia wystąpiły naturalne procesy deindustrializacji pod wpływem przesuwania się popytu z dóbr przemysłowych na usługi.**

Zdaniem prof. Z. Wysokińskiej, kraje wysoko rozwinięte, jak Francja, Włochy, Niemcy czy Wielka Brytania, nie wycofały się z udziału w przemyśle tekstylnym – pomimo wysokich kosztów pracy – lecz skoncentrowały się na rozwijaniu jego innowacyjności<sup>4</sup>. Cechą charakterystyczną światowego rynku wyrobów włókienniczych i odzieżowych jest obecność na nim producentów z większości państw świata, zarówno tych, których podstawowym atutem jest tania siła robocza (m.in. Chiny, Indie, Pakistan, czy Bangladesz), jak i takich, których sukces w międzynarodowej rywalizacji wynika z rozwiniętej technologii, wzornictwa, czy specjalizacji w produkcji wyrobów niszowych (np. większość krajów Unii Europejskiej)<sup>5</sup>.

Dzisiejszym wyzwaniem jest odrodzenie tego przemysłu, zwiększenie poziomu jego innowacyjności<sup>6</sup> oraz zmiana niekorzystnego wizerunku, budowanego przez prawie dwie dekady, który ukazuje przemysł włókienniczy i mody jako przemysł nieposiadający perspektyw.

W ostatnich kilku latach nastąpiła zmiana postrzegania branży włókienniczej w Polsce z przemysłu schyłkowego na przemysł wyposażony w nowoczesny park maszynowy, posiadający w dalszym ciągu istotne znaczenie w rozwoju gospodarki, w tym w szczególności regionu łódzkiego. Sektor ten został zidentyfikowany w projekcie InSight 2030 jako jeden ze strategicznych sektorów, których rozwój może przyczynić się do poprawy konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki. W ramach Krajowych Inteligentnych Specjalizacji sektor ten mieści się w obszarze Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocessy i nanoprodukty<sup>7</sup>. Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030 definiuje jako jedną z branż strategicznych Nowoczesny Przemysł Włókienniczy i Mody (w tym wzornictwo).

---

<sup>4</sup> <http://wiadomosci.onet.pl/lodz/lodzkie-wlokiennictwo-i-przemysl-mody-ze-szczegolnym-wsparciem-ue/ej246q>

<sup>5</sup> [http://een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny---spis/page/18/type\\_level/1/articles/swiatowy-przemysl-wlokienniczo-odziezowy.html](http://een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny---spis/page/18/type_level/1/articles/swiatowy-przemysl-wlokienniczo-odziezowy.html)

<sup>6</sup> Por. [wiadomosci.onet.pl/lodz/lodzkie-wlokiennictwo-i-przemysl-mody-ze-szczegolnym-wsparciem-ue/ej246q](http://wiadomosci.onet.pl/lodz/lodzkie-wlokiennictwo-i-przemysl-mody-ze-szczegolnym-wsparciem-ue/ej246q)

<sup>7</sup> Polityka Sektorowa dla branży Nowoczesny Przemysł Włókienniczy i Mody (w tym wzornictwo), Zespół Projektowy PwC Polska Sp. z o.o., Łódź 2015, s. 72.

Warunkiem powodzenia działań służących rozwojowi branży jest zdefiniowanie strategii jej rozwoju, a więc stanu pożądanego, do którego dążymy, który jest wyrazem oczekiwań środowiska i państwa. Strategia ta powinna zostać urzeczywistniona poprzez realizację konkretnych celów strategicznych oraz operacyjnych. Będzie ona decydować o tym, czy przemysł włókienniczy będzie stanowił w przyszłości jedną z najbardziej innowacyjnych gałęzi gospodarki polskiej – czy zostanie wykorzystany duży potencjał przedsiębiorstw włókienniczych oraz instytucji naukowo-badawczych i technologicznych.

Brak takiej strategii uniemożliwi:

- koncentrację środków rozwojowych na najważniejszych celach rozwojowych tego przemysłu,
- koordynację działań ośrodków sfery B+R statutowo powiązanych z przemysłem włókienniczym,
- określenie priorytetów sektorowych, bez których nie można określić obszarów preferencji, następstwem czego było rozpraszenie środków na zbyt wielką liczbę celów;
- podniesienie efektywności branży.

Opracowanie i realizowanie tej strategii jest szczególnie ważne w obliczu przewidywanej w najbliższych latach nowej fazy rozwoju przemysłowego, którego wyrazem jest:

- tendencja do ożywienia przetwórstwa przemysłowego (*boosting manufacturing*),
- wchodzenie rozwiniętych gospodarek świata w fazę masowej wymiany dotychczas stosowanych przemysłowych technologii,
- nienotowanej dotychczas ekspansji przemysłu ekologicznego.

Te tendencje stawiają przed strategią rozwoju przemysłu włókienniczego szczególnie ważne wyzwania. Powinna ona z jednej strony być dokumentem wynikającym ze strategii rozwoju, budowanej na poziomie organizacji gospodarczych będących podmiotami zarządzania oraz beneficjentami polityki makroekonomicznej rządu i regionalnych samorządów, z drugiej stymulować proefektywnościowe działania przedsiębiorstw. Brak w okresie ostatnich trzech dekad działań na poziomie makroekonomicznym, które stymulowałyby i koordynowały rozwój tego przemysłu, stał się przyczyną zaniedbań, których usunięcie wymaga włączenia do procesu strategicznego planowania przyszłych jego stanów, zagadnień dotyczących:

- zapewnienia dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej,
- zmiany wizerunku branży,
- osiągnięcia przez przedsiębiorstwa tego przemysłu zdolności do rozwoju produktów, które warunkowane są między innymi ograniczeniami w dostępie do kapitału, rynków zbytu, ale również dostępie do informacji i zaawansowanych usług proinnowacyjnych,
- właściwego zdefiniowania kierunków prac badawczych.

Rozwój gospodarki kraju i jego regionów powinien być bowiem oparty na wiedzy, a wysokokwalifikowane kadry pracowników powinny być podstawą dla podejmowania przez firmy prac związanych z rozwojem produktów i technologii ich wytwarzania. Wiedza w nowoczesnej gospodarce staje się fundamentem dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej.

Niepodjęcie działań w obszarze edukacji i promocji przemysłu włókienniczego może spowodować zahamowanie jego rozwoju przede wszystkim z powodu braku dopływu do firm włókienniczych i odzieżowych wysoko kwalifikowanej kadry pracowników. Zatem niezbędne jest tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi działań związanych z doskonaleniem kwalifikacji zawodów w branżach decydujących o poziomie konkurencyjności przemysłu włókienniczo-odzieżowego regionu, w tym:

### **1. Dokonanie zmiany w systemie edukacji, programach i organizacji nauczania, umożliwiającej wzrost zdolności adaptacyjnych przemysłu do dynamicznie zmieniających się warunków makrootoczenia opartych o<sup>8</sup>:**

- modułowe formy nauczania oparte w istotnym stopniu na udziale w procesie dydaktycznym zajęć czynnych (laboratoryjnych i projektowych),
- w procesach dydaktycznych innowacyjnych form nauczania e-learning, blended learning, mentoring – itp.,
- współpracę z przedsiębiorstwami w trakcie realizacji procesu kształcenia (staże, praktyki zawodowe i praktyczne przygotowanie do zawodu).

### **2. Dostosowanie programów nauczania do potrzeb gospodarki**

Równoległym działaniem do rozwoju przemysłu włókienniczego opartego na wiedzy, jest zmiana wizerunku branży. Jest ona warunkiem koniecznym dla zainteresowania przemysłem włókienniczym przyszłych kadr i funkcjonowania systemu szkolenia w zawodzie włókiennika na szczeblu zawodowym i wyższym. Wieloletnie przekonywanie społeczeństw regionów, przez władze regionalne, przy braku reakcji ze strony rządu, że przemysł włókienniczy jest przemysłem przestarzałym i zanikającym, stało się główną przyczyną braku zainteresowania tym przemysłem ze strony społeczeństwa, co doprowadziło do zanikającego naboru młodzieży do szkół włókienniczych i odzieżowych.

Rozwój przemysłu włókienniczego opartego na wiedzy wymaga pokazania jego mocnej pozycji w regionie łódzkim i kraju, zaprezentowania dużego potencjału rozwojowego, wsparcia działań firm związanych z kreowaniem marek poprzez wykorzystanie niekonwencjonalnych form promocji oraz upowszechnianie innowacyjnych produktów branży.

Kolejnym obszarem ważnym dla rozwoju przemysłu włókienniczego i odzieżowego, który powinien zostać ujęty w strategii jego rozwoju, jest dostęp

---

<sup>8</sup> *Rekomendacja zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, praca zbiorowa, (red.) K. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 149.

do rynku opanowanego przez ponadnarodowe korporacje, zarówno w obszarze handlu, jak i produkcji. Wejście na rynek i utrzymanie się na nim wymaga kapitału, który jest dla krajowych firm trudnodostępny. W procesie budowy kanałów dystrybucji krajowych wyrobów tekstylnych i ich marek konieczne jest wsparcie państwa, na przykład poprzez objęcie pomocą publiczną inicjatyw firm związanych z tworzeniem klastrów dystrybucyjnych. Kolejnym zagadnieniem jest brak rozwiązań prawnych chroniących polskie przedsiębiorstwa przed importem.

Nie jest możliwe funkcjonowanie firmy bez wiedzy na temat przyszłych jej stanów w obszarze produktu, dystrybucji, promocji i zarządzania, **nie mówiąc o odniesieniu przez nią sukcesu wiążącego się przede wszystkim z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynkach, na których będzie ona działać.**

**Inspiracją dla „innovacyjnych pomysłów” nie jest wyłącznie rynek, lecz również makrootoczenie firmy, do którego między innymi należy zaliczyć krajowe i zagraniczne jednostki sfery B+R, jej dostawców, konkurentów, instytucję rzecznika patentowego, ale również politykę rządu w zakresie ochrony środowiska, dostępności i ceny czynników energetycznych, kosztów pracy, systemu organizacji transferu wiedzy, podatków czy też poziomu wsparcia sektora MŚP środkami pomocy publicznej.** Stale rosnące tempo rozwoju procesów wytwórczych powoduje, że nie wystarcza już analiza rynku dla utrzymania poziomu konkurencyjności organizacji. Długi okres wdrażania innowacyjnych rozwiązań procesowych i produktów powoduje, że firma, aby nie utracić pozycji konkurencyjnej, **nie może tylko skupić się na analizie rynku, ale musi obserwować zmiany zachodzące w makrootoczeniu.**

Współczesna firma musi być tak zorganizowana, aby mógł w niej funkcjonować system informacji marketingowej, w którym oprócz rachunkowości i analiz będzie działał wywiad marketingowy, będą prowadzone badania marketingowe, a w procesie decyzyjnym będą wykorzystywane metody matematyczne. Tym samym musi posiadać wiedzę i umiejętności umożliwiające racjonalne planowanie w kategoriach rachunku ekonomicznego.

Dla opracowania i realizacji strategii rozwoju firma **MUSI** mieć dostęp do:

- informacji umożliwiającej monitorowanie światowych kierunków rozwoju technik i technologii,
- dostęp on-line do aktualnych ofert jednostek naukowo-badawczych w kraju i za granicą,
- trendów rozwoju rynków wybranych grup wyrobów gotowych oraz surowców,
- informacji dotyczących polityki rządu w zakresie polityki podatkowej, wsparcia działań innowacyjnych sektora MŚP, ochrony środowiska, cen czynników energetycznych itp.

Polskie firmy są niedostatecznie przygotowane w obszarze zarządzania do prowadzenia walki konkurencyjnej w warunkach konkurencji globalnej oraz „słabe” finansowo, by same podobały tak określonym wymogom.



W tym procesie nie pomagają polskim firmom żadne instytucje otoczenia biznesu; w ostatniej dekadzie, mimo prób stworzenia Krajowego Systemu Usług i Krajowego Systemu Innowacji, nie zbudowano systemu zabezpieczającego potrzeby informacyjne firm w zakresie tworzenia strategii ich rozwoju. Dlatego też, jak wynika z ewaluacji Działania 1.4-4.1 POIG, **„Efekty prognozowane przez przedsiębiorców we wnioskach są mało wiarygodne, a ostateczne wartości wskaźników (rezultatu) i szanse wdrożenia rynkowego – nieprzewidywalne, ponieważ przedsiębiorcy prognozując efekty projektów bazują na swoim doświadczeniu i wycinkowej znajomości rynku, a nie na rzetelnej analizie rynku i analizie ryzyk towarzyszących wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań”**. To oznacza, że firmy sektora MŚP mają ograniczoną zdolność do komunikowania się z rynkiem. Zmiana tego stanu wymaga radykalnej przebudowy systemu funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu oraz form i zakresu świadczonych przez nie usług informacyjnych, w tym przede wszystkim zaawansowanych usług proinnowacyjnych. Jest to kolejny bardzo ważny obszar strategii rozwoju przemysłu włókienniczego i odzieżowego.

Prace badawcze prowadzone przez instytucje statutowo ukierunkowane na rozwój technologii włókienniczych nie podlegają, na żadnym szczeblu ich finansowania, procesowi koordynacji i analizy zdolności aplikacji ich wyników przez firmy włókiennicze. Instytucje te są często pozbawione kompetencji badawczych, w zakresie projektowania technikami symulacyjnymi, oceny nowych rozwiązań konstrukcyjnych z obszaru włókienniczych wyrobów czy też nowoczesnych włókienniczych kompozytów balistycznych i konstrukcyjnych. Nie zdefiniowano, strategicznie ważnej dla rozwoju przemysłu włókienniczego, tematyki prac badawczych. W związku z czym dotychczas nie zagwarantowano środków finansowych ani beneficjentów na wyniki prac badawczych dotyczących:

- technologii nowej generacji funkcjonalnych materiałów i wyrobów włókienniczych o zastosowaniach w różnych sektorach gospodarki, wytwarzania surowców pochodzących z recyklingu,
- personalizacji i kastomizacji wyrobów przemysłu włókienniczego i mody,
- wytwarzania tekstyliów technicznych i konstrukcyjnych,
- technologii wytwarzania inteligentnych tekstyliów,
- obniżenia zużycia wody i czynników energetycznych w procesach technologicznych.

Zdaniem prof. A. Rogut główną rolę we wzroście konkurencyjności, zwłaszcza w realiach gospodarki opartej na wiedzy, odgrywają innowacje (European Commission, 1995; European Commission, 2000a; OECD, 2000b; European Commission, 2003a, 2003b). Są one podstawowym źródłem specyficznych, unikalnych i wyróżniających umiejętności firmy. Jako takie:

- nie są wyłącznie domeną technologii. Obejmują wszelkie zmiany techniczno-technologiczne, ekonomiczne, społeczne i organizacyjne

od prostych modyfikacji (produktu, procesu, organizacji) do nowych, przełomowych rozwiązań;

- nie ograniczają się wyłącznie do sektorów wysokich technologii; są immanentne dla każdego przemysłu. Szczególne znaczenie mają właśnie w transformacji przemysłów tradycyjnych, w tym przemysłu włókienniczo-odzieżowego<sup>9</sup>.

Budowa konkurencyjności przemysłu włókienniczego i odzieżowego opartego na wiedzy i innowacjach procesowo-produktowych musi być oparta o strategię jego rozwoju oraz wynikające z niej strategie firm uczestniczących w tym procesie. Musi ona sprostać wyzwaniom niesionym przez współczesne realia i zdolności do strategicznej reakcji, wykorzystującej pojawiające się szanse i przeciwdziałającej obecnym i przyszłym zagrożeniom.

Poniższa książka jest swego rodzaju kompendium wiedzy wskazującym obszary i kierunki działań, jakie należy podjąć w ramach strategii rozwoju przemysłu włókienniczego i odzieżowego, aby zwiększyć jego potencjał i konkurencyjność na globalnym rynku. Składa się z trzech części; pierwsza jest próbą nakreślenia różnych scenariuszy strategii rozwoju firm włókienniczych, druga wskazaniem kierunków prac badawczych, jakie powinny zostać podjęte przez sferę B+R dla zbudowania podstaw konkurencyjności, trzecia zaś – propozycją kierunków wsparcia firm włókienniczo-odzieżowych na poziomie makrootoczenia.

---

<sup>9</sup> A. Rogut, *Barwy włókiennictwa. Potencjał przemysłu włókienniczo-odzieżowego w województwie łódzkim*, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2007.