

Andrzej Sójta\*

DOSKONALENIE POWIĄZAŃ KOOPERACYJNYCH  
PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO  
Z PRZEMYSŁEM WŁÓKIENNICZYM

Wstęp

Dynamiczny rozwój postępu technicznego powoduje pogłębienie się procesów społecznego podziału pracy. Te zaś z kolei przyczyniają się do wzrostu specjalizacji przedsiębiorstw. Jednocześnie powstaje problem zapewnienia produkcyjnego współdziałania wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, mającego na celu wytworzenie gotowego wyrobu finalnego przy najniższych kosztach. Współdziałaniem takim jest kooperacja przemysłowa, która - jako forma organizacji procesów produkcyjnych - nie przedstawia celu samego w sobie, lecz stanowi następstwo procesów specjalizacji produkcji.

Możliwości kooperacji w przemyśle lekkim są stosunkowo bogate. Z punktu widzenia miejsca i zasięgu występowania powiązań kooperacyjnych, mogą one występować:

- 1) w ramach danej branży - pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami (powiązania wewnątrzbranżowe);
- 2) w ramach przemysłu lekkiego - pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami różnych branż;
- 3) powiązania przedsiębiorstw przemysłu lekkiego z innymi jednostkami nie należącymi do przemysłu lekkiego.

---

\*Mgr, asystent w Zakładzie Analizy Ekonomicznej, Instytut Ekonomiki Przedsiębiorstw UL.

W niniejszym opracowaniu omówione zostaną powiązania kooperacyjne wymienione w grupie drugiej, tj. pomiędzy przedsiębiorstwami różnych branż, które są wynikiem od dawna utrzymującej się w przemyśle lekkim poziomej struktury organizacyjnej tego przemysłu przy produkcji określonych produktów zużywanych do wytwarzania wyrobów finalnych. Wyrazem poziomej struktury organizacyjnej jest grupowanie przedsiębiorstw według układu branżowego. Przykładem tego jest produkcja odzieży, gdzie występują odrębne branże produkujące: tkaniny, podszewki, nici, guziki itp., oraz branża odzieżowa, która z tych tkanin i dodatków wytwarza wyrób finalny. Ten właśnie zakres powiązań kooperacyjnych stanowił przedmiot przeprowadzonych badań<sup>1</sup>.

Powiązania międzybranżowe - o których mowa - zwłaszcza powiązania zachodzące między przemysłem odzieżowym a poszczególnymi branżami produkującymi tkaniny i dodatki, z uwagi na szczególne właściwości przedmiotu kooperacji (tkaniny, dodatki) oraz czynniki związane z wyrobem finalnym (odzieżą) stwarzają - jak wykazuje praktyka - szereg specyficznych trudności i barier. W efekcie sprawność tych powiązań jest niedostateczna co odbija się ujemnie zarówno na wynikach gospodarczych kooperujących ze sobą przedsiębiorstw, jak i w ostatecznym rozrachunku - nie spełnia oczekiwań nabywców wyrobów odzieżowych.

W kontekście powyższych problemów, zasadniczym celem przeprowadzonego badania było określenie i zweryfikowanie barier ograniczających prawidłowy rozwój procesów kooperacji pomiędzy przemysłem odzieżowym a przemysłem włókienniczym, oraz podanie propozycji usunięcia tych barier, a co najmniej ograniczenia stopnia ich ujemnego oddziaływania.

Przedmiotem szczegółowych badań były Zakłady Przemysłu Odzieżowego "Omex" w Głuchołazach, przy czym - dla potrzeb uogólnienia wniosków - przeprowadzone zostały wywiady uzupełniające w Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego w Łodzi. Wyniki analizy dokonanej na terenie przedsiębiorstwa oraz wywiady z pracownikami zjednoczenia, pozwoliły autorowi na zweryfikowanie wniosków płynących z analizy danych źródłowych.

<sup>1</sup> W zbieraniu danych empirycznych uczestniczyła grupa studentów - członków SKN Ekonomiki Przedsiębiorstw w ramach obozu naukowego, wykonująca ww. badania pod kierunkiem autora opracowania.

Zakłady Przemysłu Odzieżowego "Omex" w Głuchołazach są typowym przedsiębiorstwem odzieżowym, wytwarzającym zarówno na potrzeby rynku wewnętrznego (ok. 53% ogólnej wartości produkcji), jak i na eksport: na rynki krajów socjalistycznych - 28,3%, na rynki kapitalistyczne - 18,7% wartości produkcji<sup>2</sup>.

Badaniem objęte zostały wszystkie komórki organizacyjne Zakładów Przemysłu Odzieżowego "Omex", które w sposób funkcjonalny związane są (bezpośrednio lub pośrednio) z procesami kooperacji. Obok analizy dokumentacji źródłowej w przedsiębiorstwie oraz zastosowanej metody przyczynowo-skutkowej zasadniczą metodą badawczą były wywiady z pracownikami - głównie z kierownikami ww. komórek organizacyjnych<sup>3</sup>.

Termin "kooperacja" nie jest w literaturze pojmowany w sposób jednoznaczny. I tak kooperacje można określić jako "planowe powiązania produkcyjne pomiędzy przedsiębiorstwami produkcji finalnej a przedsiębiorstwami pomocniczymi (dostawcami, kooperantami), na których podstawie kooperanci produkują wedle konkretnych warunków ustalonych przez przedsiębiorstwa produkcji finalnej..."<sup>4</sup>.

Również wg M. Guli jest to "współpraca produkcyjna między przedsiębiorstwami, oparta na umowach kooperacyjnych w zakresie dostaw półwyrobów, części, podzespołów lub zespołów wyrobu, względnie usług przemysłowych, które są wytwarzane lub świadczone na specjalne zamówienie określonego odbiorcy z przeznaczeniem do określonego wyrobu końcowego"<sup>5</sup>.

Wielu ekonomistów wprowadza także pojęcie kooperacji w szerszym i węższym znaczeniu. Przez kooperację w węższym znaczeniu rozumieją oni tylko część wymienionych wyżej powiązań, a mianowicie te, które występują między przedsiębiorstwami wytwarzającymi produkt końcowy, a takimi, które dostarczają części i elementy

---

<sup>2</sup> Dane dotyczą roku 1977: uwzględniono wartość produkcji wg cen konfekcjonowania.

<sup>3</sup> Podstawą prowadzenia wywiadów były opracowane wcześniej tzw. listy poszukiwanych informacji, które nie miały charakteru pytań stawianych respondentowi, lecz dyspozycje dla osoby prowadzącej wywiad. Była to zarazem metoda "wywiadu swobodnego".

<sup>4</sup> S. B o r k a c k i, Problemy kooperacji w przemyśle, Kraków 1966, s. 13.

<sup>5</sup> M. G u l a, Gospodarka materiałowa, [w:] Zasady organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, Warszawa 1974.

dla przedsiębiorstw produkcji finalnej, czy też wykonują określone usługi na rzecz tych przedsiębiorstw. Realizacja kooperacji w wąskim znaczeniu jest w praktyce gospodarczej zjawiskiem trudnym.

Istnieje zasadnicza różnica między dostawami typu kooperacyjnego w wąskim znaczeniu a zaopatrzeniem materiałowo-technicznym. Polega ona głównie na tym, że elementom dostarczanym w ramach zaopatrzenia materiałowo-technicznego brak jest cech indywidualnych - mają one cechy standardowe. Tak rozumiane zaopatrzenie materiałowo-techniczne wchodzi w zakres "kooperacji w szerokim znaczeniu"<sup>6</sup>.

W omawianym przemyśle obserwuje się sytuację, w której poszczególne przedsiębiorstwa czy zakłady włókiennicze produkują z nastawieniem na ogólne potrzeby gospodarcze, bez wcześniejszego ścisłego określenia odbiorcy na swoje produkty. A zatem zgodnie z poczynionymi uwagami, mogą być one potraktowane jako kooperacja w tzw. szerokim znaczeniu lub jako powiązania produkcyjno-zaopatrzeniowe, które to określenie autor uznaje za najbardziej adekwatne dla przemysłu lekkiego.

#### Powiązania produkcyjno-zaopatrzeniowe ZPO "Omex" z przemysłem włókienniczym

W badanym przedsiębiorstwie, tj. ZPO "Omex", powiązania kooperacyjne dotyczą tkanin i dodatków. Jeśli chodzi o pierwszy z wymienionych czynników, przedmiotem kooperacji są: tkaniny bawełniane, wełniane, welurowe, pluszowe i powlekane, natomiast w grupie dodatków wymienić należy: guziki, zamki błyskawiczne, nici oraz inne artykuły techniczne i galanteryjne.

Głównymi dostawcami tkanin dla ZPO "Omex" są producenci krajowi. Jedynie w sporadycznych przypadkach przedsiębiorstwo jest zaopatrywane przez kontrahentów zagranicznych (konfekcjonowanie materiałów). Badania, które objęły powiązania z krajowym przemysłem włókienniczym, wykazały, że największy udział w dostawach tkanin bawełnianych dla ZPO "Omex" mają ZPB "Bielana" w Bielawie

<sup>6</sup> Uchwała nr 346 RM z 6.12.1968 r., MP nr 53/68, poz. 366.

(70,5%)<sup>7</sup>. Natomiast w grupie tkanin wełnianych największe dostawy ZPO "Omex" otrzymuje z ZPW "Sierżana" w Białymstoku (26,0%) oraz z ZPW "Norbelana" w Łodzi (21,4%). Całkowite zapotrzebowanie na tkaniny welurowe zaspokajają ZTD w Kietrze. Również całkowite zapotrzebowanie na tkaniny powlekane realizowane jest przez ZWP "Sanwil" w Przemyśle. W grupie tkanin pluszowych główna liczba dostaw przypada FWR "Biruna" w Białymstoku (62,3%).

W funkcjonowaniu powiązań kooperacyjnych ZPO "Omex" z przemysłem włókienniczym, daje się zauważyć szereg nieprawidłowości. Znajdują one między innymi swoje odbicie w niskiej jakości dostarczanych tkanin, jak również w nierytmiczności dostaw. Jaskrawym przykładem nierytmiczności są dostawy w grupie tkanin bawełnianych, w której ZPB "Andropol" w Andrychowie, ZPB "Uniontex" w Łodzi oraz ZPB "Ceba" w Częstochowie realizują całość (lub większą część) dostaw w ciągu jednego kwartału. Również w grupie tkanin wełnianych wielkości dostaw kwartalnych znacznie odbiegały od wielkości planowanych dla poszczególnych kwartałów, a nawet (w odniesieniu do ZPW "Polska Wełna" w Zielonej Górze i ZPW im. E. Plater w Wasilkowie) całość dostaw rocznych przypadła na jeden z kwartałów. Należy zwrócić uwagę także na fakt częstego zmieniania się dostawców (kooperantów czynnych) tych samych grup asortymentowych - nawet w trakcie tego samego roku, co niewątpliwie wpływa na rytmiczność dostaw.

Obok nierytmiczności dostaw podstawowych asortymentów materiałów, w ZPO "Omex" obserwuje się niezadowalający poziom jakościowy otrzymywanych tkanin, co przejawia się w częstych reklamacjach kierowanych do producentów tkanin. ZPO "Omex" otrzymują jedynie około 59% dostaw w gatunku pierwszym. Należy tu podkreślić ogromne zaangażowanie całej załogi przedsiębiorstwa w utrzymaniu wysokiego poziomu jakości wyrobów gotowych ZPO "Omex", gdyż jedynie 0,49% całkowitej produkcji jest reklamowanych z powodu złej jakości.

Zaprezentowane powyżej dane, sygnalizują istnienie wielu niesprawności w systemie powiązań kooperacyjnych z przemysłem włókienniczym. Dane te nie wyczerpują jednak całości zagadnienia.

---

<sup>7</sup> Dane liczbowe zaczerpnięto z dokumentacji działu zaopatrzenia ZPO "Omex".

Badając zagadnienia kooperacji, autor artykułu wychodził z założenia, że analiza dokumentacji danych statystycznych w przedsiębiorstwie może dać jedynie fragmentaryczny obraz trudności i przyczyn umożliwiających prawidłowy przebieg procesów kooperacyjnych. Wiele czynników i warunków ograniczających nie znajduje bowiem bezpośredniego odbicia w dokumentacji zakładowej, a poprzez wzajemne sprzężenie ze sobą negatywnie oddziałują na efekty pracy przedsiębiorstw finalnych, jakimi są przedsiębiorstwa odzieżowe. Z tego też względu przeprowadzono wywiady i ankiety wśród kierowników tych wszystkich komórek organizacyjnych, które w swej pracy mają bezpośrednią lub pośrednią styczność z procesami kooperacji.

### Analiza barier ograniczających sprawność procesów kooperacji

#### Mechanizm systemu rozdzielnictwa i kontraktacji tkanin

Powiązania kooperacyjne zachodzące pomiędzy przemysłem włókienniczym a odzieżowym regulowane są w ramach ogólnych zasad związanych z programowaniem, planowaniem i bilansowaniem produkcji w gospodarce narodowej. Zasady szczegółowe, dotyczące zaopatrzenia przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego w tkaniny i dodatki, określone zostały szeregiem aktów prawnych (o charakterze państwowym, resortowym czy branżowym)<sup>8</sup>. Podstawowe zadania związane z systemem kontraktacji tkanin i dodatków przez przemysł odzieżowy polegają na:

1) określeniu procedury związanej z uzgodnieniem i realizacją wielkości dostaw;

<sup>8</sup> Do najważniejszych aktów prawnych zaliczyć należy: Uchwałę nr 192 RM z 3.08.1973 r. w sprawie umów sprzedaży oraz umów dostawy pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej, MP nr 36/73, poz. 218; Zarządzenie nr 6/76 MPL z 7.05.1976 r. w sprawie współpracy przemysłów włókienniczych z przemysłem odzieżowym w zakresie zaopatrzenia w tkaniny, dzianiny i dodatki dla produkcji eksportowej, Dz. U. MPL nr 4/76, poz. 12; Zarządzenie nr 1/76 Naczelnego Dyrektora ZPO z 27.05.1976 r. w sprawie zasad działalności Przedsiębiorstw Zaopatrzenia Przemysłu Odzieżowego; Porozumienie z 1.09.1968 r. między Zjedn. Przem. Wełn. Płn. i Zjedn. Przem. Wełn. Pol. a ZPO w sprawie trybu składania zamówień oraz organizacji giełd towarowych.

- 2) ustaleniu wielkości dostaw;
- 3) przeprowadzeniu uzgodnień oraz zawarciu umów na dostawę tkanin i dodatków.

Szczegółowy mechanizm wygląda tu następująco:

Podstawą do określenia zapotrzebowania na tkaniny i dodatki powinien być sprecyzowany plan produkcji. Obecny jednak system jego opracowywania, zakładający roczne wyprzedzenie, powoduje że są to w zasadzie programy produkcji oparte na potencjale produkcyjnym i ogólnych informacjach płynących z rynku. Wobec braku rozpoznania potrzeb rynku wewnętrznego i możliwości zbytu na rynkach zagranicznych, roczny plan zaopatrzenia ma charakter wniosków o przydział materiałów.

Dokładnego sprecyzowania potrzeb dokonuje się co kwartał, kiedy przedsiębiorstwa odzieżowe dysponując umowami zawartymi z handlem, mogą określić swoje potrzeby na tkaniny wierzchnie i dodatki (zarówno ilościowe, jak i z przydziałem na wzory, desenie i kolory tkanin). Wielkości te są sumowane na szczeblu zjednoczeń i wraz z mocami wytwórczymi przedsiębiorstw metrażowych są punktem wyjścia opracowywanych rozdzielników, czyli przydziałów dla poszczególnych przedsiębiorstw odzieżowych - w układzie rodzajowym i ilościowym, ze wskazaniem poszczególnych dostawców.

Opracowywane rozdzielniki uwzględniają podział na zreszenia asortymentowe, które dokonują kolejnego podziału. Przydziały te stanowią podstawę do zawarcia umowy z przedsiębiorstwami włókienniczymi na giełdzie tkanin.

Zaopatrzenie w dodatki następuje w obrocie pośrednio, za pośrednictwem składnic handlowych. Rozdziału dodatków dokonuje Przedsiębiorstwo Zaopatrzenia Przedsiębiorstw Odzieżowych (PZPO), ustalając wielkość oferty, której podstawą są tzw. karty limitowe.

Dostawcy zobowiązani są do "kumulowania" artykułów sezonowych: wiosenno-letnich w I i IV kwartale oraz jesienno-zimowych w II i III kwartale.

Przemysł wełniany jest zobowiązany do przedstawiania na 40 dni przed dostawą harmonogramu dostaw, zaś miesięczna wielkość dostaw powinna wynosić około 1/3 ogólnej wielkości dostaw w kwartale.

## Mechanizm systemu wzornictwa tkanin i odzieży

Przemysł lekki posiada odpowiednio wypracowany system wzornictwa dla wyrobów produkowanych przez resort. Na szczeblu resortu występuje Centralne Biuro Wzornictwa Przemysłu Lekkiego (CBW). Biuro to jest organem koordynującym i kontrolującym działalność wzornictwa w całym przemyśle lekkim.

W przypadku branży - działalnością wzornictwa zajmują się odpowiednie komórki placówek zaplecza naukowo-badawczego (Centralne Ośrodki Badawczo-Rozwojowe lub Centralne Laboratoria). Zadaniem ich jest koordynowanie, kierowanie i nadzorowanie działalności wzorniczej w branży oraz opracowywanie tzw. kolekcji wiodących, organizowanie pokazów, przekazywanie materiałów informacyjnych, weryfikowanie kolekcji przygotowywanych przez przedsiębiorstwa i inne zadania.

Na szczeblu przedsiębiorstwa - działają zakładowe komórki wzornictwa. Plastycy tych komórek opierając się na ww. kolekcjach wiodących, materiałach informacyjnych, kontaktach z zagranicznymi odbiorcami, opracowują własne kolekcje wzorów tkanin i odzieży.

Proces opracowywania nowych wzorów tkanin i odzieży oraz przyjęcia ich do produkcji wymaga zatem szeregu współzależnych od siebie (i często równoległych w czasie) działań.

### Analiza barier w zakresie wzornictwa tkanin i odzieży

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z kierownikami komórek przedsiębiorstwa, a dotyczących (jak wcześniej wspomniano) problemu barier kooperacyjnych, rodzą się następujące uwagi i wnioski:

1. Brak wzajemnego dopasowania w czasie cykli wzorniczych tkanin z cyklami wzorniczymi odzieży. Sytuacja ta negatywnie odbija się na możliwościach wprowadzenia przez przedsiębiorstwo odzieżowe nowości produkcyjnych, poszukiwanych przez odbiorców, na skutek niemożności zabezpieczenia przedsiębiorstwa w odpowiednie tkaniny i dodatki. Uniemożliwia to także zaopatrzenie wszystkich przedsiębiorstw odzieżowych, przez ich dostawców, w katalogi tkanin i dodatków przeznaczonych do produkcji seryjnej.

2. Niepodejmowanie nowych wzorów tkanin przez przemysł włó-



kiennicze. Negatywnymi skutkami tego stanu rzeczy jest wymuszanie zmian w programie produkcji przedsiębiorstw odzieżowych, polegających głównie na wycofaniu zakontraktowanych wcześniej przez handel wzorów odzieży, bądź też na dokonywaniu "podmian" tkanin przy nie zmienionej konstrukcji modelu odzieży.

3. Brak dostatecznej informacji o tym, co dzieje się w przemyśle odzieżowym na świecie. Ogromny wpływ rynku na strukturę przedsiębiorstwa odzieżowego powoduje, że efektywność jego produkcji (przedsiębiorstwa) jest funkcją wspólnej jakości wzornictwa. Warunkiem "zrobienia" dobrego wzoru odzieży jest - mając na uwadze ogromny wpływ na naszych konsumentów gustów zachodnioeuropejskich - pełna znajomość tendencji w modzie światowej. Ta liczba informacji, która dociera obecnie do projektantów (a zwłaszcza do komórek wzorniczych przedsiębiorstwa), jest zbyt skromna, czego skutki przejawiają się w niskiej jakości wzoru (nienadążanie za modą zachodnioeuropejską). Uniemożliwia to przedsiębiorstwu odzieżowemu (i całej branży odzieżowej) nawiązanie partnerskiego dialogu z kontrahentami, zwłaszcza zachodnioeuropejskimi, wskutek niemożności przedstawienia oferty na dostatecznie wysokim poziomie.

4. Brak efektywnej współpracy przemysłu odzieżowego z przemysłem włókienniczym w zakresie opracowania nowych wzorów. Pomimo istniejących zarządzeń regulujących tę współpracę podejmowane próby kończyły się najczęściej niepowodzeniem. Nowe wzory opracowywane są zbyt długo lub nie podejmuje się ich produkcji z powodu "trudności obiektywnych". Powoduje to często marnotrawstwo wysiłku plastyków i jednostek wzorniczych, a przedsiębiorstwo odzieżowe pozbawia możliwości uatrakcyjnienia swojej produkcji. Powstaje sytuacja, w której nie realizuje się tych wzorów, które z pewnością znalazłyby nabywców, zaś zbyt często jeszcze przedsiębiorstwa włókiennicze zasłaniając się trudnościami obiektywnymi, forsują produkcję tkanin najbardziej opłacalną dla przedsiębiorstwa metrażowego.

Analiza barier w zakresie realizacji dostaw  
na potrzeby przemysłu odzieżowego

W zakresie zaopatrzenia w tkaniny i dodatki przemysłu odzieżowego respondenci zwrócili uwagę na następujące utrudnienia:

1. Zbyt długi okres wyprzedzania zamówień tkanin w stosunku do terminu dostawy. Powoduje to znaczne trudności związane z koniecznością opracowywania planów produkcji bez znajomości dokładnych wielkości zamówień (głównie chodzi o strukturę zamówień: kolory, desenie, rodzaje tkanin) i popytu konsumentów. Powstaje znaczne usztywnienie produkcji, co - zważywszy na dużą zmienność rynku - powoduje wzrost ryzyka produkcji chybilonej. Ryzyko to wzrasta, zwłaszcza w przypadku zamówień eksportowych.

2. Zła organizacja dostaw tkanin i dodatków dla przedsiębiorstwa odzieżowego. Negatywnym skutkiem jest nierytmiczność i nieterminowość dostaw. Jedynym sposobem zapewnienia sobie ciągłości produkcji (praktykowanym przez przedsiębiorstwa odzieżowe) przy ciągłej groźbie "poślizgów" i spiętrzeń dostaw jest dalsze wydłużenie terminów zamówień tkanin ("ustalenie" dostawy na kwartał przed realizacją zamówienia handlu). Powoduje to konieczność utrzymywania zapasów nadmiernych, a także potęguje skutki i trudności, o których była już mowa w punkcie poprzednim. Nierytmiczność i nieterminowość dostaw powoduje wzrost kosztów produkcji (koszty magazynowania, koszty przestoju, odsetki od kredytów bankowych) oraz spadek operatywności działania przedsiębiorstwa odzieżowego.

3. Brak możliwości operatywnego wprowadzania zmian w zamówieniach w odniesieniu do kolorów i deseni. Brak tej możliwości powoduje znaczne zahamowania operatywności przedsiębiorstwa odzieżowego i narażenie na duże ryzyko strat, zwłaszcza w przypadku realizacji zamówień eksportowych. Duży element żywiołowości, jaki zawierają warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa odzieżowego (duży wpływ rynku), unieumożliwia zaplanowanie "do końca" procesu produkcji.

4. Zbyt wysokie tzw. minima zamówień na tkaniny. Sytuacja ta nie zawsze odpowiada producentowi odzieży, który aczkolwiek także ma swoje "minima opłacalności" produkcji wzoru (minimum 5000 szt.), to jednak chcąc wykonać zamówienia handlu, musi zapewnić dostawę

określonego modelu w kilku wariantach kolorystycznych. Faktyczne zapotrzebowania na tkaniny w danym kolorze są często niskie. W ten sposób zmusza się przedsiębiorstwa odzieżowe do zagospodarowania nadwyżek tkanin, co w dużym stopniu utrudnia współpracę z przemysłem włókienniczym (zmusza to przedsiębiorstwa odzieżowe do narzucania odbiorcom zakupów większych partii/serii produktów).

5. Niedotrzymywanie przez przemysł włókienniczy pierwotnych ustaleń w sprawie zabezpieczenia tkanin odpowiedniego typu i jakości. Bardzo często przedsiębiorstwo odzieżowe otrzymuje przydział tkanin, które nie będą produkowane na rynku. Powstaje wówczas sytuacja, w której mając zakontraktowany wzór, musi ono bądź zrezygnować z jego produkcji, bądź starać się o zgodę odbiorcy na zmianę tkaniny, z której ma być uszyte ubranie. Powoduje to obok licznych zabiegów proceduralnych, marnotrawstwo ludzkiego wysiłku włożonego w opracowanie i przygotowanie wzoru odzieży, a w dalszej konsekwencji trudności z wykonaniem planu produkcji, płaconie kar umownych, niestabilność i nerwowość w produkcji. W przypadku zaś dostaw eksportowych - zerwanie kontraktu i określone konsekwencje finansowe.

6. Bardzo istotny wpływ na układ stosunków przemysł włókienniczy - przemysł odzieżowy funkcjonującego obecnie systemu mierników działalności przedsiębiorstw. Mierniki te premiuje bezpośrednio dostawy wyrobów na eksport i rynek wewnętrzny i powodują, że przedsiębiorstwa włókiennicze opierając się na własnym rachunku ekonomicznym nie są dostatecznie zachęcane do współpracy z przedsiębiorstwami odzieżowymi, do rozszerzenia dostaw kooperacyjnych. W ten sposób mierniki oceny działalności przedsiębiorstw przemysłowych nie sprzyjają ani podnoszeniu jakości wyrobów gotowych ani wprowadzaniu nowych asortymentów do produkcji.

#### Analiza barier w zakresie jakości otrzymywanych materiałów

W zakresie jakości otrzymywanych tkanin mają miejsce następujące czynniki ograniczające:

1. Niska jakość dostarczanych przez przemysł włókienniczy tkanin. Wiąże się ona z faktem, że produkcja odzieży wymaga zasto-

sowania materiałów jakościowo innych niż materiały przeznaczone bezpośrednio dla handlu. Dlatego też problem jakości tkanin jest problemem dużej wagi. Odbioru jakościowego tkanin dokonują w przedsiębiorstwie odzieżowym komórki metrologii, one także przeprowadzają badania organoleptyczne i laboratoryjne.

Przekraczanie jakościowych ustaleń upoważnia przedsiębiorstwa odzieżowe do reklamacji, której uznanie powoduje zmianę lub przeklasyfikowanie tkaniny. Błędy w tkaninach powodują wzrost zużycia tkaniny, wzrost odpadów i dezorganizację procesu krojenia, znacznie wydłużając go i czyniąc bardzo pracochłonnym. Powodują także konieczność wprowadzania dodatkowej kontroli tkanin, która charakteryzując się dużą szczegółowością, znacznie wydłuża okres przygotowania tkanin do produkcji.

2. Obowiązujące normy jakościowe tkanin i odzieży. Poważne trudności w zakresie utrzymania wysokiej jakości okryć powodują duże rozbieżności między normami obowiązującymi przemysł odzieżowy i przemysł włókienniczy. Dla przedsiębiorstw włókienniczych są one zbyt tolerancyjne w porównaniu z rygorystycznymi normami odzieży. Dla przykładu norma dopuszcza jeden błąd rozproszony w II gatunku tkaniny, ale nie można z takiej tkaniny uszyć odzieży nawet w III gatunku.

Poważnym powodem reklamacji jest niezgodność z normami zakwalifikowania tkanin przez dostawców. W wyniku takiej rozbieżności przedsiębiorstwa mają duże trudności z wykonaniem planu gatunkowości produkcji.

### Bariery w zakresie powiązań z handlem

Trudności w zakresie współpracy z handlem są konsekwencją barier występujących w zakresie wzornictwa, a szczególnie zaopatrzenia i jakości tkanin.

Przedsiębiorstwa odczuwają dotkliwe skutki niesolidności przedsiębiorstw włókienniczych, która zmusza ich do ciągłych zmian w umowach z handlem. Organizacja zaopatrzenia produkcji nie odpowiada warunkom funkcjonowania przedsiębiorstwa odzieżowego na rynku. Warunki te wymagają dużej elastyczności i operatywności działania, zaś system współpracy z branżami włókienniczymi nie może

tego zagwarantować. Spośród trudności, jakie wynikają dla przedsiębiorstwa odzieżowego w sferze wzajemnych kontaktów z przedsiębiorstwami handlowymi i kontrahentami zagranicznymi należałoby wymienić:

1) trudności wykonania planu eksportu ze względu na istniejącą dekoniunkturę na rynkach zachodnich (prawie we wszystkich krajach wprowadzono licencjonowanie importu odzieży);

2) konieczność zagospodarowania artykułów, które nie zostały sprzedane przez handel<sup>9</sup>;

3) trudności w magazynowaniu wyrobów - szczególnie okryć na sezon jesienno-zimowy - i to zarówno w przedsiębiorstwie odzieżowym, jak i w handlu.

#### Podsumowanie

Analiza powyższa skłania do wyciągnięcia pewnych wniosków i zasugerowania kilku postulatów, warunkujących poprawę powiązań kooperacyjnych między przemysłem odzieżowym a przemysłem włókienniczym.

1. Celowe jest przejście na system długoterminowych umów kooperacyjnych w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo odzieżowe ma stałych dostawców tkanin. Umowy te winny mieć charakter ramowy (ogólny).

2. Występuje konieczność skrócenia okresu wyprzedzania zamówień na tkaniny w stosunku do ich realizacji.

3. Celowym jest zmniejszenie wielkości minimalnych partii dostaw dla przemysłu odzieżowego.

4. Wzornictwo tkanin winno być ustalone w porozumieniu z przedsiębiorstwami odzieżowymi.

5. Należałoby ujednoczyć normy jakościowe tkanin z normami jakościowymi odzieży.

6. Wreszcie widzimy konieczność wprowadzenia premiowania przedsiębiorstw przemysłu włókienniczego za udział w kooperacji, bowiem obecnie przepisy zachęcają do bezpośrednich dostaw tkanin na rynek wewnętrzny czy eksport.

---

<sup>9</sup> Wyroby nie sprzedane w ciągu 3 miesięcy podlegają zwrotowi producentowi, który musi je zagospodarować.

Udoskonalenie powiązań kooperacyjnych może mieć charakter albo działań bieżących, tj. nastawionych na poprawę kooperacji w ramach istniejącej struktury organizacyjnej, bądź też działań o charakterze perspektywicznym, czyli przeobrażeń w ogólnej strukturze organizacyjnej przemysłu lekkiego.

Z tego też względu, większość barier można rozwiązać jedynie na szczeblu zjednoczenia lub resortu, a w niektórych przypadkach konieczna byłaby zmiana przepisów prawnych i zarządzeń regulujących współpracę międzybranżową na szczeblu centralnym.

Andrzej Sójta

#### IMPROVEMENT IN CO-OPERATION TIES BETWEEN CLOTHING AND TEXTILE MILLS

The article discusses co-operation ties between the clothing and textile industries. The economic practice reveals a number of specific obstacles and barriers in co-operation. Consequently, effectiveness of these ties is insufficient, which reflects on the economic performance of companies producing the final product and in the final account does not meet requirements of end-users obtaining a product not corresponding to originally fixed quality and price.

The author defines and verifies barriers hampering successful development of co-operation between the clothing and textile industries, and formulates propositions aiming at removal of these barriers.