

Małgorzata Sauer *

**PRZEJAWY WPŁYWU OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO
NA DZIAŁANIA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA NA
PRZYKŁADZIE P.P.H. MARLE SP. Z O.O.**

**SYMPTOMS OF INFLUENCE OF ENVIRONMENT ON
SMALL COMPANY'S PERFORMANCE ON THE EXAM-
PLE OF P.P.H. MARLE SP. Z O.O.**

Summary

Article present an example of symptoms of adaptation of small enterprise to the changes occuring in its environment between 1990 and 2007. Executed analysis shows that even small company must introduce changes related to organization, communication, management, techniques and technologies connected to designing of production and production process, methods of work and also capital arrangements to stay on the market and to compete with other companies.

1. Uwagi wstępne

Rzeczywistość zmienia się nieustająco, ciągle, coraz szybciej i coraz głębiej. W ciągu ostatnich dziesięcioleci tempo zmian uległo znacznemu przyspieszeniu, a czynnikami przyspieszającymi procesy zmian są nowe technologie, nowe rynki i preferencje konsumentów, naciski polityczne i presja państwa oraz oczekiwania społeczne [Gabryelczyk 2000, s. 13]. Szczególnie przedsiębiorstwa walczące o utrzymanie się na rynku, o zainteresowanie klienta, czy też konsumenta – muszą podążać za oczekiwaniem rynku – być coraz bardziej elastyczne, szybkie, przyjazne, rozpoznawalne, dostępne. Muszą więc dokonywać zmian zgodnie ze zmianami dokonującymi się na rynku – globalnym, lokalnym, technologicznym, kulturowym, politycznym. Współczesne otoczenie uwa-

* mgr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

za się za burzliwe, turbulentne, bardzo stresujące, wymagające, a nawet wrogie. Cechują je: wzrastająca niepewność, brak stabilności i wysoki poziom ryzyka. Wynika to z ogromnej dynamiki zmian w trendach długookresowych i zmian krótkookresowych [Dorozik 2006, s. 24]. Na wielu rynkach można zauważyć brak równowagi rynkowej, przejawiający się nadmiarem podaży nad popytem. Produkcja charakteryzuje się zwiększoną złożonością wyrobów, rozwojem technologii materiało- i energooszczędnych. Konsumenci zwiększają swoje wymagania i presję na jakość, wykonawstwo i niezawodność produktów. Skracają się cykle życia produktów, rośnie liczba nowych wyrobów, skracają się procesy innowacji. Funkcjonowanie na różnych rynkach wymusza szybsze działanie, a więc i szybsze podejmowanie decyzji – rośnie znaczenie i presja czynnika czasu [Dorozik 2006, s. 24 - 25]. Lista zmian, które zaszły w ostatnich latach jest długa. B. Jasiński w publikacji poświęconej turbulencji otoczenia przedstawia następujące czynniki (na podstawie: Faulkner, Bosman, Clarke), sprzyjające narastającym zmianom otoczenia:

- globalizacja rynków zbytu, powiązana z uniformizacją potrzeb,
- rozwój nowych technologii: Internet, telefonia komórkowa itp., powiązany z globalizacją technologiczną, zwłaszcza w najbardziej ekspansywnych branżach, takich jak mikroelektronika czy inżynieria genetyczna;
- zmiany społeczne: zmiany stylu życia, większa mobilność, większa aktywność zawodowa kobiet, zmniejszenie rodzin;
- coraz większa uwaga zwracana na ekologię;
- wzrastające niepokoje gospodarcze: kryzysy naftowe, walutowe, duża zmienność cyklu koniunkturalnego, skracanie cyklu życia produktu;
- spektakularne bankructwa wielkich firm;
- światowy terroryzm [Krupski 2005, s. 16].

Przedstawiony przykład zmian otoczenia i historii firmy MARLE w latach 1990 – 2007, zajmującej się produkcją odzieży zawodowej, pokazuje właśnie stale pojawiające się nowe uwarunkowania, problemy i zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, będące przejawem tego, co dzieje się w jego otoczeniu.

2. Zmiany w otoczeniu firmy Marle w latach 1990 – 2007

W latach 1990 – 2007 na przedsiębiorstwo Marle oddziaływały procesy zachodzące na świecie, w Europie, w Polsce i najbliższym otoczeniu. Istotne zmiany dokonywały się w tym czasie w branży odzieżowej, wśród dostawców i klientów. Zmieniała się także sytuacja w szkolnictwie i na rynku pracy. Poniżej opisano te czynniki, które według przedsiębiorstwa miały wpływ na jego sytuację i funkcjonowanie.

1/ LIBERALIZACJA ŻYCIA GOSPODARCZEGO W POLSCE

Przełom roku 1989 - zmiany ustroju politycznego w Polsce - dla gospodarki skutkowało liberalizacją prowadzenia działalności gospodarczej. Dla wielu wielkich przedsiębiorstw te początkowe lata transformacji ustrojowej i gospodarczej (1989 – 1991) były okresem „szokowej liberalizacji gospodarki”, początkiem przekształceń własnościowych oraz strukturalnych [Jaworska 2001, s. 75]. Dla wielu przedsiębiorczych osób prywatnych był to natomiast okres rozpoczęcia działalności gospodarczej na własny rachunek. Z szansy, jaką stworzyło otwarcie rynku dla działalności prywatnej, skorzystało także wiele przedsiębiorstw zagranicznych, które na nowo otwartym rynku widziały dla siebie takie korzyści, jak np. potencjalny rynek zbytu, wzrost zyskowności produkcji dzięki taniej sile roboczej.

2/ INTERNACJONALIZACJA, GLOBALIZACJA

Globalizacja nie jest zjawiskiem nowym w gospodarce światowej, chociaż pojęcie to wkroczyło na dobre do literatury dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku, zaś w latach dziewięćdziesiątych procesy globalizacji nabrały szczególnego tempa oraz zmienił się ich zakres i charakter, m.in. dzięki rewolucji informatyczno – komunikacyjnej, deregulacji gospodarczej i liberalizacji przepływów finansowych [Kotyński 2005, s. 16 - 17]. Dzięki procesom globalizacyjnym sektor odzieżowy, jako jeden z pierwszych w polskim przemyśle, przezwyciężył negatywne skutki transformacji gospodarczej i systemowej z lat 1989 – 1990 [Jaworska 2001, s. 202]. Było to możliwe dzięki przejściu usługowego wykonywania produktów z materiałów powierzonych na rzecz kontrahentów zagranicznych (tzw. przerób uszlachetniający). Firmy zagraniczne, dążąc do zmniejszenia kosztów produkcji – przesuwały produkcję w tym sektorze na obszar Polski. W ten sposób polskie przedsiębiorstwa zaczęły uczestniczyć w globalnych procesach podziału funkcji w łańcuchu logistyczno – produkcyjnym i następowała ich intensywna internacjonalizacja. System współpracy opierający się na tzw. przerobie miał wiele zalet, ale w perspektywie długookresowej – także znaczące wady. Wraz ze wzrostem kosztów pracy i innych pozycji kosztowych, większe firmy zachodnie przesuwały produkcję dalej – do krajów na wschód od granicy Polski lub na Daleki Wschód.

3/ KONKURENCJA ŚWIATOWA

Utrudnieniem dla branży odzieżowej w Polsce (i innych krajach europejskich) była (i jest) konkurencja tanich wyrobów z krajów Dalekiego Wschodu. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych obowiązywały wysokie importowe stawki celne na wyroby odzieżowe, co miało być wsparciem dla producentów krajowych, chociaż i tak miał miejsce nie ewidencjonowany import taniej odzieży. Natomiast od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych, zgodnie z wa-

runkami liberalizacji handlu zagranicznego, ochrona celna sukcesywnie malała, a wraz z początkiem 2005 roku – została całkowicie zniesiona. W przypadku branży odzieżowej w Europie spowodowało to rozwój zjawiska podziału rynku na:

1/ tani, masowy, o przeciętnej jakości, którego zapotrzebowanie pokrywa głównie produkcja z krajów o tańszej niż w Polsce siła robocza,

2/ droższy, indywidualny, wysokiej jakości, którego zapotrzebowanie mogą zaspokoić firmy produkujące na rynkach o wyższych kosztach wytwarzania.

Ten podział rynku jest zauważalny nie tylko w Polsce, ale także w krajach Europy zachodniej. Od kilku lat powoduje on kształtowanie się struktury rynków dostawców odzieży na rynkach europejskich.

4/ PRZYSTĄPIENIE POLSKI DO UNII EUROPEJSKIEJ

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, zaraz po transformacji, było następnym znaczącym momentem, który spowodował kolejne istotne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Jeszcze przed przystąpieniem do Unii Europejskiej dążono do dostosowania wielu aspektów prawno – administracyjnych do wymogów Unii Europejskiej. Polskie przedsiębiorstwa mogły przed akcesją korzystać ze środków Unii Europejskiej w ramach takich programów, jak np.: EKSPROM, STRUDER, PHARE. Od maja 2004 roku następował proces integracji - swobodnego przepływu dóbr, kapitału i obywateli. To spowodowało m.in. większą integrację i internacjonalizację także przedsiębiorstw, migrację ludności, szczególnie w wieku produkcyjnym w celach zarobkowych, obniżenie poziomu bezrobocia i zmianę układu sił na rynku pracy, wzrost wynagrodzeń. W chwili obecnej przedsiębiorcy mogą korzystać z dofinansowania z programów strukturalnych, będących kompozycją środków rządowych i Unijnych: KONKURENCYJNA GOSPODARKA (2004 – 2007), INNOWACYJNA GOSPODARKA (2007 – 2013).

5/ KSZTAŁTOWANIE SIĘ KURSU EURO

Kursy walut obcych – szczególnie EURO i USD są podstawowymi stymulatorami handlu zagranicznego. Do końca 1989 roku kursy oficjalne były ustalane przez bank centralny znacznie poniżej ich wartości rynkowej. W latach 1990 – 1995 następowało znaczne podwyższenie kursów walut obcych, co w konsekwencji przyczyniło się do procesów inflacyjnych o zbliżonej skali. W połowie 1995 roku NBP wprowadził nowy, elastyczny mechanizm kształtowania kursów walut, upodabniając go do mechanizmów funkcjonujących w systemie rynkowym – a polegający na tym, że kurs prezentowany przez NBP na początku każdego dnia nie jest kursem obowiązującym, tylko elementem gry rynkowej [Borzym 1998, s. 6 - 11].

Rysunek 1. Kursy średnie euro według NBP w okresie od 01-01-1993 do 31-12-2007



Źródło: <http://www.money.pl>, informacja pobrana dnia 08-05-05

W latach 1993 – 1998 rosnący kurs euro sprzyjał polskim firmom eksportującym. W latach następnych, aż do roku 2000, wartość euro spadała, przy czym wiele przedsiębiorstw eksportowych nie było przygotowanych kalkulacyjnie na takie ryzyko. W 2001 roku rekordowo niski kurs euro (poniżej 3,4) spowodował ogromny kryzys eksportowy: w tym czasie wiele przedsiębiorstw odzieżowych eksportujących zostało zlikwidowanych, a inne jeszcze długo „płaciły” koszty powstałego kryzysu. Wysoki kurs w 2004 roku dał szansę „odbicia” się dla eksporterów. Dla wielu przedsiębiorstw wysoki kurs euro okazał się jednak pułapką, ponieważ przekonani o nastaniu na długo dobrego kursu dla ich działalności rozpoczęli inwestycje, których nie mogli ukończyć lub ukończyli z ogromnymi problemami, gdyż złotówka przez następne lata systematycznie umacnia się. I znów pogarszający się kurs euro spowoduje kolejne kryzysy przedsiębiorstw i bankructwa.

6/ POPYT WEWNĘTRZNY

W 1990 roku konsumpcja wewnętrzna drastycznie spadła, czego powodem była stale narastająca inflacja i realny spadek dochodów ludności. Aż do roku 1995 konsumpcja podlegała wahaniom bez wyraźnej tendencji wzrostowej, którą można zaobserwować dopiero od 1996 roku [Grzeża 2002, s. 121 - 122]. Taka sytuacja spowodowała, iż na początku lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa często decydowały się na współpracę z kontrahentem zagranicznym, ponieważ stwarzało to szansę zapewnienia produkcji i dalszego przetrwania. Produkcja

wielu firm odzieżowych do tej pory opiera się na eksporcie, także w ramach przerobu uszlachetniającego, co wynika m.in. z niskiego popytu wewnętrznego, problemów niektórych sektorów, które do tej pory trwają w recesji i ogromnej konkurencji taniej odzieży importowanej ze wschodu. W przypadku sektora odzieży medycznej – zła sytuacja sektora medycznego ogranicza ogromny potencjał rynkowy. Natomiast rynek usług hotelowo – restauracyjnych charakteryzuje się dobrymi zdolnościami płatniczymi, ale jest bardzo rozdrobniony i indywidualistyczny. Rynek odzieży zawodowej w Polsce w porównaniu z rynkami krajów europy zachodniej jest niewielki.

7/ ZMIANY W TECHNICIE I TECHNOLOGII PRODUKCJI

Szybko rosnąca globalna konkurencja oraz postęp technologiczny, jaki ma miejsce w niemal każdej dziedzinie związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej, wywołują potrzebę ciągłego doskonalenia sfery produkcyjnej przedsiębiorstwa [Baran 2004, str. 38]. W ostatnich latach zarówno duże, średnie, jak i małe przedsiębiorstwa włókiennicze masowo wprowadzają oprogramowanie pomocne w optymalizacji działalności oraz nowe maszyny do produkcji wyrobów wysokiej jakości [Prysinski, EIOP 1/2006, str. 13-14]. Dotyczy to także branży odzieżowej, w której intensywnie rozwija się sfera oprogramowania do projektowania, zarządzania produkcją i automatyzacja.

8/ ZMIANY W SYSTEMIE KSZTAŁCENIA

Zmiany po roku 1990 objęły także edukację. Efektem zmian dokonywanych przez kolejne rządy jest odczuwalna w ostatnich latach likwidacja wielu szkół zawodowych oraz techników. Zauważają to szczególnie przedsiębiorstwa, które uskarżają się na brak pracowników o kwalifikacjach zawodowych i technicznych – specjalistycznych. Wydaje się, że z czasem niektóre przedsiębiorstwa są skazane na zniknięcie z rynku wraz ze zniknięciem danego zawodu. Dotyczy to także branży odzieżowej, ponieważ ilość szkół zawodowych i techników odzieżowych stale maleje.

W tabeli 1 zamieszczono opis wpływu zmian otoczenia na działania przedsiębiorstwa Marle w latach 1990 – 2007:

Tabela 1. Zmiany zachodzące w otoczeniu a działania przedsiębiorstwa MARLE

ZMIANY W OTOCZENIU	PRZEJAWY ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE MARLE
Liberalizacja życia gospodarczego w Polsce	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo P.P.H. Marle sp. z o.o. zostało założone w 1990 roku, właściciele przedsiębiorstwa wykorzystali więc możliwość, jaką stworzył przełom lat 1989 / 1990 i liberalizacja gospodarki • korzystając ze swobody gospodarczej oprócz działalności produkcyjnej podejmuje się próby działalności w dziedzinie handlu tekstyliami, a następnie alkoholami niskoprocentowymi
Internacjonalizacja, globalizacja	<ul style="list-style-type: none"> • nawiązanie współpracy długookresowej lub krótkookresowej z firmami zagranicznymi z Niemiec i Irlandii oraz próba wejścia na rynki Beneluxu • wdrażanie nowych metod i technik pracy oraz poznawanie i uczenie się sposobu komunikacji międzynarodowej • współpraca z firmami zagranicznymi na bazie przerobu uszlachetniającego - udział w globalnym łańcuchu produkcyjno – logistycznym
Konkurencja światowa	<ul style="list-style-type: none"> • silna konkurencja silnych przedsiębiorstw zagranicznych poważnie utrudnia przedsiębiorstwu MARLE zaistnienie na własnym rynku krajowym • rosnąca konkurencja tanich towarów z krajów azjatyckich i dzielenie się rynku konsumentów na: tanie – masowe i droższe – indywidualne, powoduje w przedsiębiorstwie Marle realizację coraz mniejszych zamówień na rzecz rynków „droższych – indywidualnych” • rosnące koszty produkcji w Polsce, szczególnie w sferze płac, powodują „przesuwanie” zamówień produkcyjnych do krajów tańszych: na początku 2003 roku główny kontrahent MARLE (zapewnia 98% pokrycia możliwości produkcyjnych) przenosi swoje zamówienia na Ukrainę, a w 2005 roku inny kontrahent przenosi zlecenia do Rumunii
Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej	<ul style="list-style-type: none"> • jeszcze przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej przedsiębiorstwa mogą korzystać z finansowania usług doradczych oraz inwestycji finansowanych ze środków UE. MARLE uczestniczy w programach: „EXPROM” (opracowanie pierwszych własnych materiałów promocyjnych), „Innowacje i technologie dla Rozwoju Przedsiębiorstw” (zakup oprogramowania i wyposażenia do komputerowego przygotowania szablonów), „Fundusz dotacji inwestycyjnych” (zakup maszyn specjalistycznych dla szwalni) • likwidacja stanowiska specjalisty ds. celnych i zakończenie procedur odpraw celnych oraz współpracy z firmami ubezpieczeniowymi w celu zabezpieczenia długu celnego • migracja ludności w wieku produkcyjnym w celach zarobkowych do bogatszych krajów UE powoduje spadek potencjalnych nowych pracowników i zmiany sił na rynku pracy, co obniża poziom potencjalnych możliwości produkcyjnych i elastyczność przedsiębiorstwa

ZMIANY W OTOCZENIU	PRZEJAWY ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE MARLE
Kształtowanie się kursu euro	<ul style="list-style-type: none"> w przypadku przedsiębiorstw eksportowych kurs walutowy jest jednym z podstawowych czynników osiąganego poziomu przychodu, przy czym jego zachowanie jest dla przedsiębiorstwa nieprzewidywalne w 2001 roku rekordowo niski kurs euro dodatkowo przyczynił się do pogłębienia kryzysu przedsiębiorstwa, którego faza kryzysu finansowego zaczęła się w 2000 roku w 2004 roku rekordowo wysoki kurs euro pozwala przedsiębiorstwu na realizację programu restrukturyzacji rozpoczętego w 2003 roku i wyjście z kryzysu finansowego
Popyt wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> obniżony poziom popytu wewnętrznego na początku lat 90-tych w Polsce uniemożliwia przedsiębiorstwu realizację zamierzonej strategii – sprzedaży odzieży wierzchniej damskiej zła kondycja sektora medycznego do chwili obecnej ogranicza przedsiębiorstwu możliwość sprzedaży produktów przeznaczonych dla tej grupy zawodowej
Zmiany w technice i technologii produkcji	<ul style="list-style-type: none"> wzrost automatyzacji pracy – od 2005 roku MARLE wykonuje szablony za pomocą technik komputerowych, od 2006 wykonuje hafty za pomocą maszyny hafciarskiej wielogłowicowej wzrost informatyzacji ma także swoje odbicie w sytuacji przedsiębiorstwa MARLE, które sukcesywnie zwiększa ilość komputerów (2003 rok – 5 stanowisk, 2007 rok – 11 stanowisk, w 2009 roku planowane 15 stanowisk), rozbudowuje sieć, która w 2009 roku ma także objąć stałych klientów przedsiębiorstwa, buduje własne bazy danych i wspomaga zarządzanie produkcją i przedsiębiorstwem z wykorzystaniem programów komputerowych
Zmiany w systemie kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> likwidacja szkół zawodowych i technicznych powoduje zmniejszanie się na rynku pracy liczby wykwalifikowanych pracowników, co w przedsiębiorstwie jest odczuwane w związku z niemożliwością naboru nowych pracowników przygotowanych do zawodu brak młodych pracowników powoduje naturalne starzenie się załogi przedsiębiorstwa i w konsekwencji może oznaczać konieczność likwidacji zakładu pracy

Źródło: Opracowanie własne

4. Uwagi końcowe

W referacie przedstawiono przykład przejawów dostosowywania się małego przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w jego otoczeniu na przestrzeni lat 1990 – 2007. Przeprowadzona analiza pokazuje, iż nawet małe przedsiębiorstwo produkcyjne musi wprowadzać zmiany dotyczące organizacji, komunikacji, sposobu zarządzania, technik i technologii, związanych z projektowaniem produkcji i procesem produkcyjnym, sposobów pracy, a także układów kapitałowych, aby móc utrzymać się na rynku i móc konkurować z innymi przedsiębiorstwami.

Literatura

1. Baran M., *Strategie restrukturyzacyjne w sferze produkcji przemysłowej*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
2. Borzym K., *Rola mechanizmu rynkowego w umacnianiu kursu waluty narodowej*, „Materiały i studia”, zeszyt nr 82, Narodowy Bank Polski Departament Analiz i Badań, Warszawa 1998.
3. Dorozik L., *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego*, PWE, Warszawa 2006.
4. Gabryelczyk R., *Reengineering. Restrukturyzacja procesowa przedsiębiorstwa*, Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
5. Kędzior Z., Kieźel E., *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002
6. Kotyński J., *Globalizacja i integracja europejska*, PWE, Warszawa 2005.
7. Krupski R. (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
8. Jaworska M., *Próba syntezy i oceny realizacji procesów restrukturyzacji polskiego przemysłu w latach 1989 – 1999, Zmiany strukturalne w przemyśle polskim w okresie transformacji systemowej*, Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
9. Prysiński Ł., *Polski przemysł włókienniczy wobec ekspansji Chin*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, 1/2006.
10. <http://www.money.pl>