

Łódź

TRANSFORMACJA GOSPODARCZA MIASTA PO 1989 ROKU

Arkadiusz Sieroń



AUTOR

ARKADIUSZ SIEROŃ jest doktorem nauk ekonomicznych. Pracuje jako adiunkt w Instytucie Nauk Ekonomicznych na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Jest członkiem zarządu Instytutu Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa oraz autorem książek *Money, Inflation and Business Cycles: The Cantillon Effect and the Economy* oraz *Monetary Policy after the Great Recession: The Role of Interest Rates* wydanych przez Routledge, a także autorem kilkudziesięciu publikacji naukowych (m.in. w „Quarterly Journal of Austrian Economics”, „Prague Economic Papers”, „Research in Economics” czy „Journal of Risk Research”). Jest stypendystą amerykańskiego The Ludwig von Mises Institute (2014 oraz 2018 Summer Fellowship) oraz zdobywcą 3. miejsca w The 6th International VERNON SMITH PRIZE for the Advancement of Austrian Economics.



WYWIADY PRZEPROWADZIŁ

MICHAŁ FRAK przez wiele lat był dziennikarzem ekonomicznym „Gazety Wyborczej”. Na jej łamach publikował m.in. wywiady ze znanymi osobami ze świata biznesu i polityki. Jego rozmówcami byli np. Tony Blair – premier Zjednoczonego Królestwa w latach 1997-2007, Condoleezza Rice – 66. sekretarz stanu w administracji prezydenta USA George’a W. Busha, czy Jeffrey Sachs – doradca wielu rządów krajów Europy Wschodniej podczas transformacji od komunizmu do ekonomii rynkowej. Jego artykuły o tematyce biznesowej drukowały europejskie dzienniki, m.in. francuski „Le Monde”, hiszpański „El País” czy włoska „La Stampa”.



SPIS TREŚCI

- 4 Słowo wstępne: Leszek Balcerowicz
- 6 Wprowadzenie ogólne: typ ustroju a typ struktury gospodarczej
- 9 Wprowadzenie: wyjątkowa historia Łodzi
- 14 Niekorzystny bilans otwarcia
- 24 Załamanie i reakcja polityczna
- 32 Odrodzenie Łodzi
- 42 Wnioski
- 47 Literatura
- 52 Biogramy



SŁOWO WSTĘPNE: LESZEK BALCEROWICZ

4

Łódź – przykład wielkiego sukcesu rynkowej transformacji

Opracowanie Arkadiusza Sieronia jest wnikliwym studium nadzwyczaj interesującego przypadku o szerokim ustrojowym znaczeniu.

Autor słusznie podkreśla fundamentalną zależność: struktura gospodarki w zasadniczym stopniu zależy od ustroju polityczno-gospodarczego. Moc zachowało tu tradycyjne rozróżnienie kapitalizmu i socjalizmu. Ten pierwszy jest oparty na własności prywatnej i jej nieodłącznym skutku – mechanizmie rynkowym. Władza polityczna jest oddzielona – prawnie i faktycznie – od decydentów gospodarczych.

W socjalizmie władza polityczna zlewa się, poprzez własność państwową i centralne planowanie, z władzą gospodarczą. Dlatego nieodłączną cechą socjalizmu jest dyktatura. „Demokratyczny socjalizm” to utopia.

Pominę tu rozmaite interwencjonistyczne odmiany kapitalizmu, a skupię się na kapitalizmie wolnorynkowym o szerokim – z definicji – zakresie wolności gospodarczej, i dzięki temu – o silnej konkurencji wewnętrznej i zewnętrznej. To pod jej wpływem tworzy się i zmienia struktura gospodarki: jedne firmy i gałęzie rosną, a inne się kurczą, w niektórych przypadkach aż do zniknięcia. W takim ustroju w największym zakresie działa najważniejsza siła rozwoju: innowacje.

W socjalizmie koncentracja władzy polityczno-gospodarczej nieuchronnie prowadzi do decyzji inwestycyjnych opartych na rozmaitych doktrynach. Pod wpływem marksizmu decydenci preferowali wytwórczość materialną, na czele z przemysłem ciężkim. W zależności od osobowości głównych decydentów polityka gospodarcza wahała się pomiędzy konserwatyzmem a awanturnictwem, czyli szaleństwami władzy. Skrajnym przypadkiem tego drugiego był wielki skok w Chinach Mao, który spowodował katastrofę gospodarczą i humanitarną (prawdziwym wielkim skokiem okazało się w Chinach przejście od socjalizmu do kapitalizmu, zapoczątkowane u schyłku lat 1970. przez Denga). W Polsce mniej drastycznym, choć dotkliwym gospodarczo przypadkiem było „unowocześnianie” polskiej gospodarki za Edwarda Gierka.

Przechodzenie od socjalizmu do kapitalizmu musiało rodzić ogromne zmiany strukturalne, inaczej byłoby fikcją. Tylko głupcy i demagodzy mogą głosić, że można było zachować np. PGR-y i doganiać kapitalizm. W udanej transformacji posocjalistycznej te przeobrażenia musiały być (i były) szybsze i bardziej rozległe niż zmiany strukturalne w kapitalizmie istniejącym od wielu lat, ze względu na bagaż strukturalny socjalizmu. Szybszy i bardziej rozległy musiał być zarówno rozwój nowej gospodarki, jak i kurczenie się starej. Z oczywistych powodów najwięcej uwagi i protestów wywoływał ten drugi proces. Silne były oczywiście naciski, by nowe rządy „ostaniały” kurczące się firmy i gałęzie. Nawet gdyby chciały one to robić na szeroką skalę, to nie miały ku temu ani funduszy, ani bodźców, ani kompetencji. Jedynym sposobem na taką szeroką osłonę byłoby de facto zamrożenie socjalizmu, czyli tolerowanie postępującego upadku gospodarki.

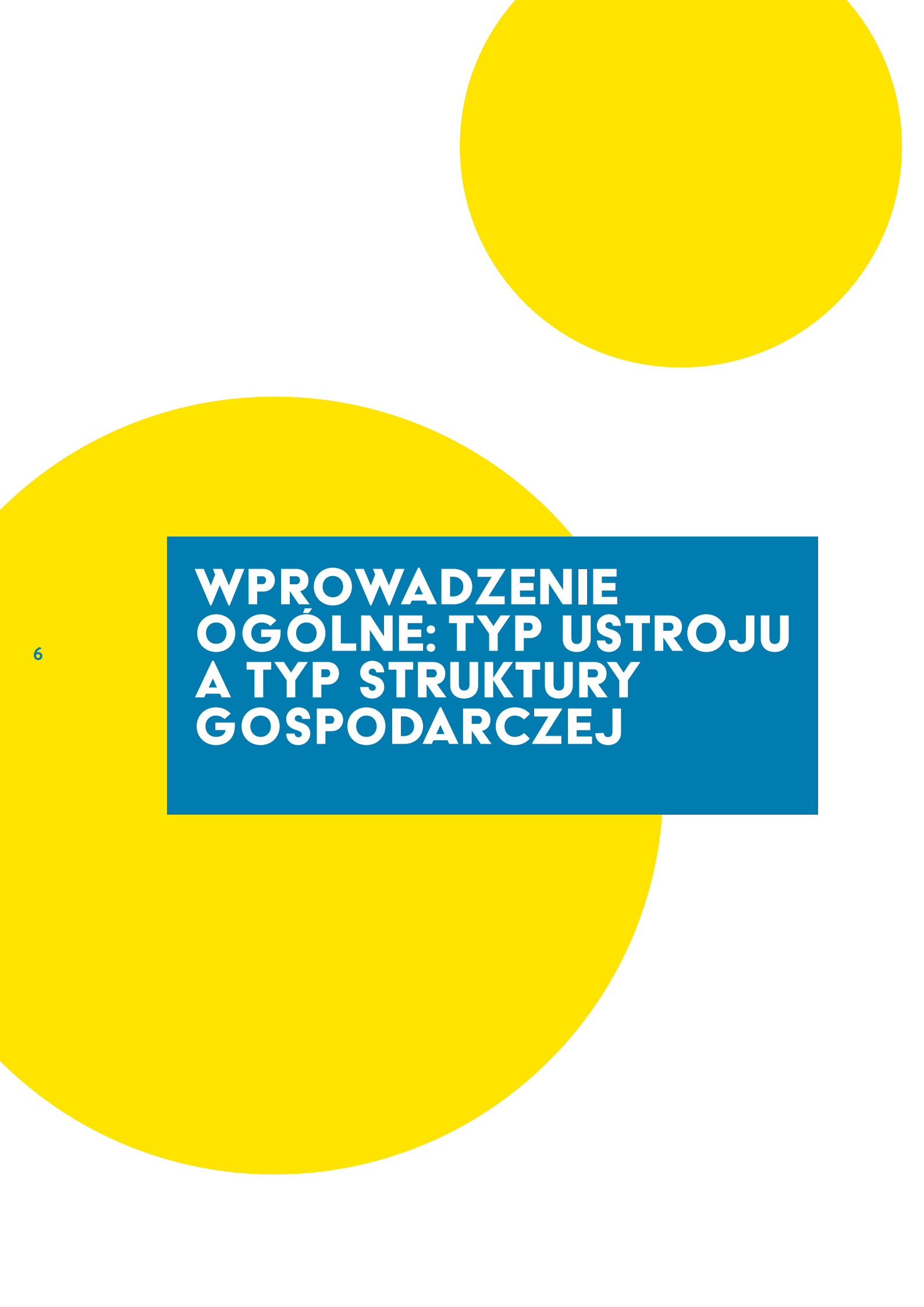
Zasadniczą rolę w transformacji strukturalnej po socjalizmie musiały odegrać (i odegrały) siły rynkowe uruchomione przez przemiany ustrojowe. W tym procesie wyjątkowe miejsce zajmuje Łódź: wielkie miasto obciążone przestarzałą monokulturą. Arkadiusz Sieroń wnikliwie opisał zarówno niezwykle trudną sytuację wyjściową, jak i późniejsze zmiany strukturalne w Łodzi.

Składam wielkie gratulacje przedsiębiorcom, pracownikom i władzom samorządowym Łodzi – głównym autorom tego sukcesu.




Leszek Balcerowicz

Warszawa, 23 sierpnia 2021 r.

The background features two large yellow circles. One is positioned in the upper right corner, and the other is larger, starting from the left edge and extending towards the bottom. A solid blue rectangle is overlaid on the right side of the larger yellow circle, containing white text.

WPROWADZENIE OGÓLNE: TYP USTROJU A TYP STRUKTURY GOSPODARCZEJ



Można wyróżnić dwa ustroje gospodarcze: gospodarkę kapitalistyczną oraz socjalistyczną (Mises 2007). W tej pierwszej środki produkcji są własnością prywatną, zaś w tej drugiej – państwową.

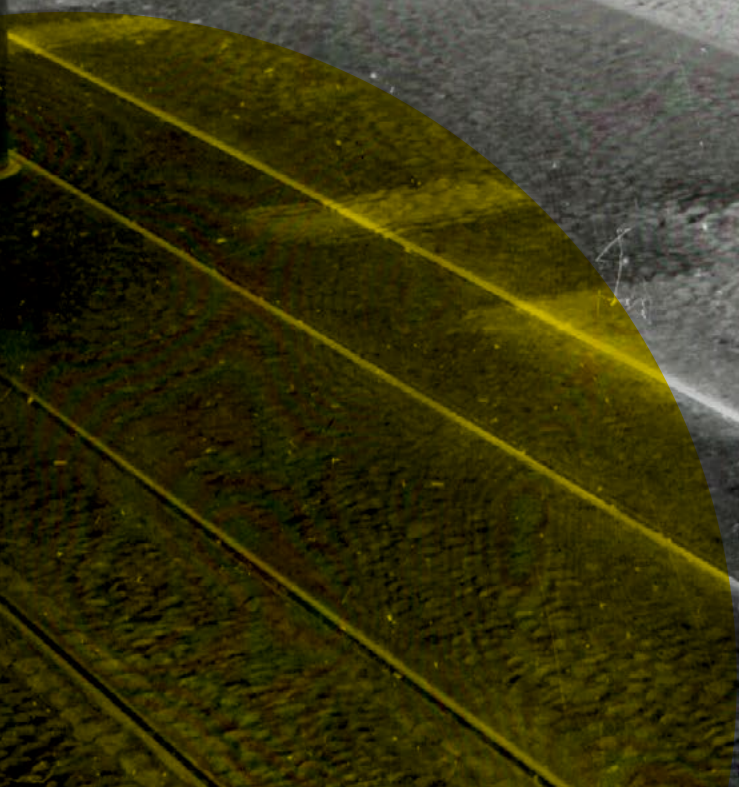
Rodzaj ustroju gospodarczego bezpośrednio wpływa na strukturę gospodarczą. W gospodarce kapitalistycznej struktura gospodarcza jest wypadkową oddolnych procesów rynkowych, tj. stanowi rezultat decyzji inwestycyjnych przedsiębiorców stosujących racjonalną kalkulację ekonomiczną w ramach mechanizmu zysków i strat.

Z kolei w gospodarce socjalistycznej zasoby nie są alokowane poprzez mechanizm cenowy, lecz w drodze centralnego planowania co, ile i jak mają produkować przedsiębiorstwa państwowe. Zatem struktura gospodarcza w gospodarce socjalistycznej jest rezultatem decyzji centralnych planistów.

Różnice ustrojowe przekładały się na różnice w strukturach gospodarczych. W gospodarkach socjalistycznych dominował przemysł ciężki, zaś usługi były niedorozwinięte w porównaniu do gospodarek kapitalistycznych. Inną cechą strukturalną gospodarek socjalistycznych była nadreprezentacja wielkich zakładów przemysłowych oraz monokultur przemysłowych, którymi było łatwiej zarządzać przez centralnych planistów. Zdeformowana struktura gospodarcza dodatkowo dołowała i tak nieefektywną gospodarkę socjalistyczną.

Transformacja gospodarcza wymagała zarówno transformacji ustrojowej, jak i transformacji strukturalnej. Przejście do nowego ustroju gospodarczego pociągało za sobą niezbędne dostosowania strukturalne. Struktura gospodarcza wykształcona w gospodarce socjalistycznej musiała ulec zmianie, aby dopasować się do specyfiki gospodarki kapitalistycznej.

Relacje między typem ustroju a strukturą gospodarczą dobrze ilustruje przypadek Łodzi. Biorąc pod uwagę przedwojenne tradycje włókiennicze Łodzi, nowo ustanowione władze komunistyczne postanowiły dalej rozwijać tamtejszy przemysł włókienniczy, mimo że miasto było monokulturą przemysłową jeszcze przed PRL. Wbrew trendom w gospodarce światowej, gospodarka socjalistyczna zakonserwowała łódzką monokulturę przemysłową, która w dużej mierze wytwarzała niskiej jakości produkty eksportowane do innych krajów RWPG. Po 1989 r. łódzka monokultura przemysłowa w jaskrawy sposób okazała się nie przystawać do nowych realiów gospodarczych, czyli do gospodarki kapitalistycznej w pełni zintegrowanej z gospodarką światową. Warto tutaj zauważyć, że transformacja gospodarcza nie spowodowała deformacji struktury gospodarczej w Łodzi, lecz ją unaoczniała. Gdyby Polska nie stała się gospodarką socjalistyczną na kilkadziesiąt lat po II wojnie światowej, w Łodzi trwałby zapewne stopniowy proces przebudowy struktury gospodarczej zgodnej z tendencjami rynkowymi zachodzącymi w światowej gospodarce.



12

5

ZWEKD

D'WORZEKALISKO



WPROWADZENIE: WYJĄTKOWA HISTORIA ŁÓDZI

fol. Włodzimierz Pfeiffer

Rozwój Łodzi nastąpił dopiero w XIX w. W przeciwieństwie do innych wielkich miast Polski, które rozwijały się stopniowo od średniowiecza (jak np. Kraków czy Poznań), Łódź aż do lat 20. XIX w. pozostawała niewyróżniającym się niczym szczególnym, niewielkim miasteczkiem. Późny i gwałtowny rozwój miasta może tłumaczyć jego pewne opóźnienia cywilizacyjne na tle innych dużych miast polskich (np. dopiero po odzyskaniu przez Polskę niepodległości rozpoczęto budowę wodociągów i kanalizacji), rzutujące negatywnie na warunki życia mieszkańców przez długie lata.



fol. Włodzimierz Pfeiffer

ROZWÓJ ŁODZI MIAŁ NIEZWYKLE DYNAMICZNY CHARAKTER. W latach 1820-1914 Łódź przekształciła się z małej rolniczej miejscowości w jeden z największych ośrodków przemysłowych na ziemiach polskich, odpowiedzialny za ok. 30 proc. produkcji Królestwa Polskiego. O bardzo szybkim rozwoju miasta świadczy niezwykle dynamika przyrostu ludności. We wspomnianym okresie liczba ludności zwiększyła się blisko 800-krotnie, z 767 do ok. 600 000 mieszkańców. Tak szybki wzrost demograficzny, wyjątkowy w skali Europy, spowodował, że Łódź stała się drugim najliczniejszym miastem w niepodległej Polsce.

ŁÓDŹ SWÓJ ROZWÓJ ZAWDZIĘCZAŁA PRZYBYŁYM PRACOWNIKOM I PRZEDSIĘBIORCOM. Zasadniczą przyczyną rozwoju przemysłowego Łodzi była imigracja zarobkowa. W latach 1822-1830 przybyło do Łodzi ponad 1000 rodzin rzemieślniczych, głównie niemieckiego pochodzenia, co umożliwiło rozwój przemysłu. Osadnicy przywozili ze sobą nie tylko kapitał bądź surowce, ale także – a może przede wszystkim – inicjatywę

i niezbędną wiedzę na temat nowoczesnych metod produkcji. Przedsiębiorcy ściągali do Łodzi z nadzieją znalezienia ziemi obiecanej – Łódź była bowiem miastem o specyficznym na tle kraju etosie przedsiębiorczości, do którego każdy – nieważne jakiej był narodowości i jakiego wyznania – mógł przybyć i spróbować polepszyć swoją sytuację materialną. W późniejszym okresie łódzcy przedsiębiorcy wychodzili często z ważnymi inicjatywami gospodarczymi, o kluczowym znaczeniu dla rozwoju miasta. Przykładem może być uruchomienie drogi żelaznej fabryczno-łódzkiej z inicjatywy Jana Blocha i Karola Scheiblera, dzięki której miasto uzyskało połączenie z koleją warszawsko-wiedeńską. Ale także wiele innych istotnych inwestycji infrastrukturalnych – takich jak elektrownia, straż pożarna, rzeźnia miejska, tramwaje miejskie i podmiejskie – zostało sfinansowanych całkowicie bądź w znacznej mierze przez kapitał prywatny (Badziak, 2009).

ŁÓDŹ ROZWIJAŁA SIĘ NIE DZIĘKI, ALE NA PRZEKÓR WŁADZY. Ostatecznie miasto rozwijało się również po upadku powstania listopadowego, gdy Cesarstwo Rosyjskie ograniczyło autonomię Królestwa Polskiego i wsparcie dla jego przemysłu oraz wprowadziło restrykcyjne taryfy celne (Sieroń 2017). Zaś najbardziej dynamiczny okres rozwoju Łodzi przypada na lata 1866-1914, czyli na okres represji oraz nieprzychylnego stosunku władz carskich do rozwoju ziem polskich po powstaniu styczniowym, w tym szczególnie do Łodzi zamieszkiwanej w znacznej mierze przez robotników. Przykładowo, władze carskie sprzeciwiały się przeniesieniu siedziby władz gubernialnych z mniejszego Piotrkowa do Łodzi czy utworzeniu szkoły wyższej w mieście. Innymi przykładami są: brak niezbędnych inwestycji w infrastrukturę transportową, brak sieci kanalizacyjnej i wodociągowej, czy lecznictwo, które było oparte w dużej mierze na filantropii lokalnych przedsiębiorców (Pytlas, 1994).

KAPITALISTYCZNA GENEZA MIASTA BYŁA SOLĄ W OKU NIE TYLKO DLA WŁADZY CARSKIEJ, ALE TAKŻE DLA PRL. Łódź, ze swoim kapitalistycznym rodowodem zawsze wyróżniała się na tle dominującej w kraju wizji romantyczno-szlachecko-ziemiańskiej. O ile jednak szlachta i ziemiaństwo traktowały Łódź protekcyjnie, o tyle władze PRL próbowały zatrzeć kapitalistyczną tradycję Łodzi, m.in. doprowadzając do ruiny zażytkowe śródmieście, co mocno nadszarpięło estetykę miasta. Ponieważ Łódź była relatywnie w niewielkim stopniu zniszczona przez wojnę, a komuniści stawiali na górnictwo i przemysł ciężki, władze PRL nie widziały potrzeby nakładów na remonty i inwestycje, wobec czego miasto było niedoinwestowane. W rezultacie łódzki przemysł włókienniczy wykorzystywał przestarzałe wyposażenie produkcyjne, przez co wydajność była często niższa niż przed wojną.





foto. Stefan Sztromajer

NIEKORZYSTNY BILANS OTWARCIA

W konsekwencji historycznego zapóźnienia cywilizacyjnego, niechęci władz carskich, centralnego planowania i polityki PRL-u, sytuacja społeczno-gospodarcza Łodzi w momencie transformacji gospodarczej kształtowała się negatywnie i znacznie gorzej niż w innych miastach Polski. Słaba pozycja wyjściowa wynikała z następujących czynników:

14

NIEKORZYSTNY PROFIL DEMOGRAFICZNY. W Łodzi panowała niekorzystna sytuacja ludnościowa na tle innych wielkich miast. Od 1988 r. liczba mieszkańców Łodzi zaczęła względnie szybko maleć, co wynikało z niskiego poziomu urodzeń i wysokiego poziomu zgonów. W latach 1988-1992, spadła ona o 1,86 proc., podczas gdy populacja Poznania spadła o 0,86 proc., Warszawy spadła o 0,65 proc., Krakowa spadła o zaledwie 0,35 proc., zaś Wrocławia wzrosła o 0,26 proc., a całego kraju wzrosła o 0,83 proc. (Obraniak 2007). Społeczeństwo łódzkie cechowało się też wyjątkowo wysokim współczynnikiem obciążenia demograficznego (w 1990 r. w miastach województwa łódzkiego¹ wynosił on 27,5 proc. vs. 19,3 dla miast kraju) oraz feminizacji (116,7 w miastach województwa łódzkiego vs. 108,3 dla miast kraju), co świadczyło o nie zrównoważonym charakterze populacji (Rocznik Statystyczny Województw 1991).

NIEDOROZWÓJ SPOŁECZNO-INFRASTRUKTURALNY. Łódź w 1990 r. była opóźniona pod względem infrastruktury oraz kapitału ludzkiego. Przykładowo, w 1990 r. w województwie łódzkim tylko 4,9 proc. ścieków przemysłowych i komunalnych wymagających oczyszczania było oczyszczanych, podczas gdy średnia dla Polski wynosiła 67,4 proc. W województwie łódzkim w 1990 r. zamieszkane mieszkania były wyposażone w wodociąg, łazienkę i centralne ogrzewanie w, odpowiednio, 89,5 proc., 73 proc. oraz 69,9

¹ Wiele prezentowanych statystyk w raporcie dotyczy, ze względu na brak szczegółowych danych dla samej Łodzi, ówczesnego województwa łódzkiego. Ze względu jednak na fakt, że było ono najmniejszym powierzchniowo województwem w kraju, obejmującym tak naprawdę jedynie aglomerację łódzką, prezentowane dane można odnieść do samego miasta. Rozszerzyć.

proc., podczas gdy średnia dla Polski wynosiła 95,1 proc., 83 proc. oraz 73,8 proc. (Rocznik Statystyczny Województw 1991). Negatywnie oddziaływał także brak odpowiedniego usytuowania regionu w krajowej sieci połączeń drogowych i kolejowych oraz niski poziom wykształcenia mieszkańców: w miastach województwa łódzkiego w 1988 r. 41,2 proc. ludności powyżej 15 lat posiadało wykształcenie co najwyżej podstawowe, podczas gdy średnia dla miast całego kraju wynosiła 35,4 proc. (Rocznik Statystyczny Województw 1991). Długoletnie zaniedbania w zakresie jakości kapitału ludzkiego oraz infrastruktury technicznej były jedną z istotnych przyczyn mających wpływ na skalę i przebieg recesji gospodarczej w Łodzi (Markowski i Stawasz 1997).

RADOSŁAW WIŚNIEWSKI, REDAN

” Lata 90. dla biznesu to okres jednocześnie łatwy i trudny. Trudny, bo biznes prowadziło się w warunkach ogromnej niepewności, przy bardzo szybko zmieniających się warunkach i ograniczonym dostępie do wiedzy. Z drugiej strony rynek był ogromnie chłonny. Większość biznesów, którym udało się wtedy rozwinąć od zera, dzisiaj z takim potencjałem, nie byłaby w stanie nawet zacząć.



ŁÓDŹ CIERPIAŁA NA PRZEROST PRZEMYSŁU I NIEDOROZWÓJ USŁUG. Przemysł odgrywał nadmiernie wielką rolę w gospodarce Łodzi, nawet jak na standardy PRL-u. W 1990 r. udział przemysłu (bez budownictwa) w zatrudnieniu w województwie łódzkim wynosił 41,8 proc., przy średnim wskaźniku w kraju 35,3 proc. (Rocznik Statystyczny Województw 1991).

15

ARTUR URBAŃSKI, PAWEŁ OLSZEWSKI, AMG.NET

” PO: Łódź tamtych czasów była miastem, które ciągnęło w dół. Było to szczególnie widoczne w kontaktach biznesowych z Warszawą, gdzie uważano nas za ludzi gorzej kategorii, którzy się na niczym nie znają. Taka była percepcja miasta. I im bardziej ta łatka nam ciążyła, tym bardziej się przeciw niej buntowaliśmy. Pamiętam, że dopiero po roku 2000, gdy zaczęliśmy jeździć za granicę do partnerów biznesowych i zobaczyliśmy, że rozmawiamy z nimi jak równy z równym, nabraliśmy pewności siebie.



” AU: W latach 90., jak chciałeś robić w Łodzi coś ciekawego, to musiałeś sobie sam to wymyślić. Tu nie było jak w Warszawie, że są fajne zagraniczne firmy, fajne biura i fajne warunki. Ale paradoksalnie dzięki temu udało nam się stworzyć niesamowity zespół. Nasi ludzie chcieli zostać w Łodzi i tu robić przełomowe rzeczy. Alternatywą była przeprowadzka



do Warszawy, albo pociąg z Fabrycznego codziennie o 6 rano. Nie każdy chce tak żyć. Dlatego trafiali do nas wspaniali ludzie, którzy potem często zakładali swoje własne firmy, szukali swoich własnych nisz. I to było dla nas jak najbardziej w porządku. W AMG.net korzenie ma kilkadziesiąt firm technologicznych działających do dzisiaj.

ŁÓDŹ BYŁA MONOKULTURĄ PRZEMYSŁOWĄ. Co więcej, nadmiernie rozrośnięty przemysł łódzki nie był odpowiednio zdywersyfikowany. Dominującą w nim rolę pełnił przemysł lekki, który w 1989 r. odpowiadał za 51,3 proc. produkcji sprzedanej przemysłu uspołecznionego województwa łódzkiego i 55 proc. zatrudnienia (Rocznik Statystyczny Województwa Łódzkiego 1990). Jedynie w województwie płockim oraz legnickim jedna gałąź przemysłu (paliwowo-energetyczna oraz metalurgiczna) generowała większy odsetek produkcji sprzedanej (70,4 proc. oraz 68,5 proc.). Jeśli chodzi o samo miasto, to według Suliborskiego (1992) przemysł włókienniczy odpowiadał w 1988 r. za 73,6 proc. zatrudnienia egzogenicznego Łodzi. Z kolei w 1990 r. w przemyśle odzieżowym i włókienniczym miasta pracowało 52,2 proc. zatrudnionych w mieście (Liszewski 1997). Taka jednorodna struktura gospodarcza o charakterze przemysłowym była nietypowa dla miasta tej wielkości i rangi społeczno-administracyjnej. Brak dywersyfikacji sektorowej uczynił miasto bardzo wrażliwe na negatywne szoki gospodarcze, takie jak otwarcie się na zagraniczną konkurencję czy załamanie wschodnich rynków zbytu.

HALINA ZAWADZKA, HEXELINE

”

Na szczęście oprócz tych olbrzymich molochów w Łodzi działało mnóstwo zakładów rzemieślniczych. Ja też tak zaczynałam. Od 81 roku prowadziłam zakład rzemieślniczy. Wtedy nie można było zatrudniać więcej niż 3 osoby. Potem tę liczbę stopniowo zwiększano aż doszła ona do 15. Jeśli ktoś chciał więcej musiał prosić odpowiednie ministerstwo o zezwolenie. I my o takie zezwolenie poprosiliśmy, bo chcieliśmy zatrudnić 50 osób na jednej zmianie. Jednak odpowiedzi już się nie doczekałam, ponieważ gospodarka została uwolniona i wszystkie ograniczenia przestały obowiązywać.

Różnica pomiędzy państwowymi zakładami a prywatnymi była taka, że my zawsze staraliśmy się mieć kontakt z zagranicznymi rynkami. Jeszcze za czasów komunistycznych, kiedy bardzo trudno było o paszport, nam udawało się wyjeżdżać do Niemiec, do Włoch po to, by podglądać tamto wzornictwo i nawiązywać kontakty. W państwowych firmach tego nie było. Na Zachodzie kupowaliśmy końcówki serii tkanin. Na regularną produkcję nie było nas stać. Jakość wzornictwa, rodzaju surowca tego towaru była o niebo lepsza od tkanin dostępnych w Polsce. Jeżdżąc na Zachód bardzo poszerzały nam się horyzonty. Podpatrywaliśmy wzornictwo, technologię,



park maszynowy. Byliśmy wtedy młodymi ludźmi. Obserwowaliśmy jak można się ubierać, jak można żyć. Też tak chcieliśmy. Staraliśmy się choć odrobinę tego przenieść do naszej szarej, polskiej rzeczywistości.

Największym problemem wtedy było dla nas zorganizowanie surowca do produkcji. Nikt nam nie pomagał. Musieliśmy radzić sobie sami. Organizowaliśmy się w spółdzielnie i razem szukaliśmy dojść do towaru. Za to nie było problemów ze sprzedażą. Praktycznie każda ilość towaru schodziła od razu. To dotyczyło wszystkich małych zakładów, które starały się dopasować do rynku.

ŁÓDZKI PRZEMYSŁ WŁÓKIENNICZY BYŁ PRZESTARZAŁY. Nie dość, że zakonserwowano w Łodzi monokulturę przemysłową, to jeszcze nie dbano należycie o modernizację majątku trwałego. Maszyny używane w łódzkich fabrykach włókienniczych były przestarzałe nawet jak na standardy PRL-u. Pod koniec lat sześćdziesiątych XX w. przemysł łódzki cechował się jednym z wyższych stopni zużycia środków trwałych w kraju. W 1969 r. stopień zużycia środków trwałych w przemyśle łódzkim wynosił ogółem 53 proc., w tym dla maszyn i urządzeń 62 proc., zaś dla budynków i budowli 41,8 proc., podczas gdy w Polsce wskaźnik ten wynosił odpowiednio 41,2 proc. oraz 33,1 proc. (Jewtuchowicz i Suliborski 2009a). W 1990 r. województwo łódzkie, ze wskaźnikiem 49,1 proc. vs. 45,4 proc. dla kraju, plasowało się dopiero na 41 miejscu spośród województw pod względem stopnia zużycia środków trwałych w przedsiębiorstwach (Rocznik Statystyczny Województw 1991). Właściwie rzecz ujmując, **ŁÓDZKIE ZAKŁADY WŁÓKIENNICZE STANOWIŁY MUZEUM TECHNIKI.** Dość powiedzieć, że Andrzej Wajda nie miał żadnych kłopotów ze znalezieniem realistycznej scenografii do ekranizacji *Ziemi obiecanej*, gdyż ówczesnie w zakładach włókienniczych pełną parą pracowały maszyny pamiętające koniec poprzedniego stulecia. Konsekwencją wyższego niż przeciętnie w kraju stopnia dekapitalizacji majątku produkcyjnego była m.in. niezadowolająca jakość wielu wyrobów, które w konsekwencji trafiały w przeważającej większości do sprzedaży w bloku komunistycznym, oraz ograniczone możliwości wprowadzenia nowych produktów.

JACEK JAKUBIAK, PIOTR JAKUBIAK, DYWILAN

”

JJ: W latach 80. łódzkie fabryki były na tyle nowoczesne, na ile od nich wymagała tego sytuacja. A rzeczywistość wyglądała tak, że co się wyprodukowało, to się sprzedało. Dlatego wszechobecna była bylejakość. Jakość kadry menedżerskiej weryfikowana była nie przez rynek, a przez aparat partyjny, któremu w ogóle nie zależało na wskaźnikach ekonomicznych. Nie to było wtedy najważniejsze. Jediną realną wartością, jaką wtedy mogła się pochwalić Łódź, to był kapitał ludzki osób, które pracowały bezpośrednio na produkcji. I mimo, że nie mieli oni dostępu do najnowszych technologii, to trzeba im oddać, że bardzo często byli fachowcami wysokiej



klasy. Co gdzieś na świecie udawało się osiągać dzięki nowoczesnym maszynom, oni musieli nadrabiać swoimi umiejętnościami i wiedzą. I to te osoby, w okresie transformacji wzięły na siebie ciężar budowania nowej, kapitalistycznej gospodarki Łodzi. Osobiście znam kilkanaście do dzisiaj działających firm, których założyciele wywodzą się bezpośrednio z działów produkcyjnych wielkich łódzkich państwowych przedsiębiorstw. Mieli wiedzę, doświadczenie, brakowało im kapitału.

”

PJ: Problemem było to, że w ogóle nie myślano o rozwoju. Brakowało dalekowzroczności, że świat odjedzie na tyle, że nie da się go już dogonić.



HALINA ZAWADZKA, HEXELINE

”

Działające w Łodzi ogromne firmy tekstylne nie były przystosowane do produkcji niewielkich partii tkanin. Włosi na przykład, byli gotowi produkować serie po 300 metrów tkaniny danego wzoru. Natomiast w naszych zakładach produkcja szła kilometrami. Dopóki rynek rosyjski te kilometry odbierał, nikt nie widział problemu. Kłopot zaczął się, gdy się on załamał.



ŁÓDZKI PRZEMYSŁ WŁÓKIENNICZY GENEROWAŁ NIEWIELKĄ WARTOŚĆ DODANĄ. Nie dość więc, że władze komunistyczne zakonserwowały w Łodzi monokulturę przemysłową z przestarzałym majątkiem trwałym, to wybrały branże najślabiej zaawansowane technologicznie i o najniższej wartości dodanej. Produkcja przemysłu lekkiego, czyli produkcja wyrobów tekstylnych, odzieży, oraz skór i wyborów skórzanych stanowiły sekcje gospodarki narodowej o względnie niskiej wydajności mierzonej wartością dodaną brutto na jednego zatrudnionego. W 1990 r. wydajność pracy w przemyśle województwa łódzkiego wynosiła 89,7 proc. wydajności w przemyśle dla kraju.

CEZARY KOŁOTA, RYNEK HURTOWY ZJAZDOWA

”

Państwowe przedsiębiorstwa funkcjonujące na początku lat 90. były bardzo niewydajne. Miały przerost zatrudnienia i nie były gotowe na konkurencję z narastającą falą przedsiębiorczości. Zaczęliśmy grać w nową grę, która nazywała się gospodarka wolnorynkowa i wszyscy musieliśmy się nauczyć jej zasad od zera. Weźmy przykład z naszego podwórka, czyli handlu: co z tego, że mieliśmy świetne jabłka wygrywające różne konkursy, skoro sprzedawane były ze skrzynek wyłożonych gazetami. Dlatego na początku, z własnych środków kupowaliśmy eleganckie tekturowe pudełka z naszym logo i za darmo rozdawaliśmy rolnikom. Przekonywaliśmy, że



w ten sposób swoje produkty mogą lepiej sprzedać. Podobnie było ze znakowaniem. Nie wszystkim na tym zależało. Szczególnie tym, którzy mieli kłopoty z utrzymaniem jakości. Dzisiaj na przykład praktycznie każdy producent pomidorów znakuje towary własnym logo. Dzięki temu powstały marki dobrze rozpoznawalne przez klientów. Firmy te mają dziś ugruntowaną pozycję na rynku. Są dumne z tego, co produkują.

Prywatyzacja skostniałych państwowych struktur i wpuszczanie do nich powiewu świeżości była jednym z pomysłów na ratowanie tego, co musiało upaść. W przypadku rynków historia pokazała, że to była dobra decyzja. Istnieje przecież mnóstwo małych osiedlowych ryneczków, ale jest też kilka większych i wszystkie doskonale sobie radzą. Zjazdowa również jest tego doskonałym przykładem.

PŁACE W PRZEMYSŁE WŁÓKIENNICZYM BYŁY NISKIE. Z włókienniczą monokulturą przemysłową w Łodzi oraz jej niską wydajnością wiązało się niskie wykształcenie pracowników – ponieważ w przemyśle włókienniczym pracują głównie osoby o niskich kwalifikacjach, to w Łodzi odsetek pracowników z wykształceniem co najwyżej podstawowym był najwyższy z dużych miast i wynosił 72,3 proc., podczas gdy średnia krajowa wynosiła 61,1 proc. (Piech 2004) – oraz niskie pensje. W 1990 r. przeciętne wynagrodzenie w województwie łódzkim wynosiło 96,5 proc. przeciętnego wynagrodzenia dla kraju, zaś osoby zatrudnione w przemyśle lekkim województwa łódzkiego zarabiały tylko 90,7 proc. średniej krajowej (Rocznik Statystyczny Województwa Łódzkiego 1991). Z kolei stosunek przeciętnej płacy w przemyśle województwa łódzkiego do przeciętnej płacy w przemyśle w kraju wynosił 88,2 proc. (Jewtuchowicz 1993). W 1993 r. przeciętne wynagrodzenie brutto w łódzkim przemyśle włókienniczym, odzieżowym i skórzanym wynosiło 3331 zł, 3491 zł oraz 3024 zł, czyli odpowiednio 87,5 proc., 91,7 proc. oraz 79,5 proc. przeciętnego wynagrodzenia brutto w przemyśle ogółem. Niskie dochody ludności negatywnie przekładały się na popyt wewnętrzny, pogłębiając recesję.

RADOSŁAW WIŚNIEWSKI, REDAN

” Moje pierwsze związki z przemysłem włókienniczym sięgają początku lat 90. Wtedy to, jeszcze jako student prowadziłem szwalnię. Nie był to wielki biznes. Zatrudniłem około 30 osób. Często wspomina się o bardzo wysokim bezrobociu, jakie wtedy panowało. I rzeczywiście tak było, jednak trzeba pamiętać, że wiele osób, szczególnie w branży włókienniczej, pracowało wtedy na czarno. Bardzo różnie było też z podejściem do pracy. Osoby, które przez całe życie pracowały w państwowych przedsiębiorstwach nie potrafiły zrozumieć oczekiwań prywatnego pracodawcy, który wymagał by pracowały, a nie jedynie przychodziły do pracy.



Otwierając szwalnię nie miałem na ten temat dużej wiedzy. Potrafiłem policzyć różne rzeczy związane z prowadzeniem firmy, ale trudno mi było oszacować, ile sztuk towaru są w stanie uszyć szwaczki. Dlatego umówiłem się z załogą, że przez kilka dni policzymy, jak wygląda ich efektywność. I na tej podstawie stworzymy system wynagradzania. Okazało się, że średnio szwaczka jest w stanie wykonać kilkanaście sztuk towaru dziennie. Nie było to dużo. Liczyłem na więcej. Na tej podstawie opracowałem system akordowy, gdzie najwyższą praktycznie niemożliwą do osiągnięcia wartością było wyprodukowanie dziennie przez jedną osobę 40 sztuk. I strasznie się zdziwiłem, kiedy po tygodniu pracy na akord okazało się, że panie średnio dziennie szyły istotnie powyżej 100. To zniszczyło wszystkie moje założenia dotyczące budżetu płacowego.

ŁÓDŹ BYŁA UZALEŻNIONA OD EKSPORTU DO RPWG. Łódzki przemysł lekki był silnie zależny od wschodnich rynków zbytu, co częściowo wynikało z niskiej jakości produktów (Dornish 2002). Przykładowo, w latach 80. na rynek wschodni trafiało aż 60-70 proc. produkcji Zakładu Przemysłu Bawełnianego „Poltex”, czyli największej łódzkiej fabryki (Krajewska i Krajewski 2001). Według Ciepuchy et al. (2017), eksport do Związku Radzieckiego przekraczał 80 proc. polskiego eksportu odzieży. Z kolei udział eksportu do krajów RPWG w ogólnej wielkości produkcji w województwie łódzkim w 1989 r. wyniósł 13,7 proc. i był wyższy niż wartość dla kraju – 5,5 proc. (Zajdel 2001), ale według Paczki i Riley (1992), do Związku Radzieckiego trafiała jedna trzecia produkcji Łodzi.

W ŁODZI DOMINOWAŁY WIELKIE PRZEDSIĘBIORSTWA. Problemem łódzkiej gospodarki była też dominacja przedsiębiorstw dużych, niezdolnych do szybkich przekształceń. Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w województwie łódzkim przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 1000 osób angażowały 64,5 proc. majątku trwałego, realizowały prawie 50 proc. produkcji i zatrudniały 55 proc. ogółu zatrudnionych (Kryńska 2001). Niekorzystna struktura wielkościowa nie sprzyjała elastyczności działania tak potrzebnej podczas przeobrażeń strukturalnych.

PAWEŁ OLSZEWSKI, AMG.NET

”

Jeszcze jako młody chłopak, miałem okazję zobaczyć, jak wygląda praca wielkiej strukturze. Na jakiś czas trafiłem do dużej państwowej firmy. Pamiętam, jak to wyglądało. Niemożliwość podejmowania decyzji, ogromna biurokracja, kwit na każdą najmniejszą rzecz, kierownik jedzący makrele bezpośrednio z puszki na gazecie. To był świat, z którym ja nie chciałem mieć do czynienia.



Niekorzystną sytuację wyjściową województwa łódzkiego w momencie transformacji przedstawia syntetycznie tabela.

TAB. 1: SYTUACJA WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO U PROGU TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ

SYTUACJA WYJŚCIOWA ŁÓDZI NA POCZĄTKU TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ	WOJEWÓDZTWO ŁÓDZKIE	POLSKA
Zmiana liczby ludności w latach 1988-1992	-1,86%	0,86%
Udział przemysłu w produkcie regionalnym brutto w 1990 r.	50,40%	<45,00%
Zatrudnienie w przemyśle lekkim w stosunku do zatrudnienia ogółem w przemyśle w 1988 r	55,00%	15,10%
Stopień dekapitalizacji majątku trwałego w przemyśle w 1988 r.	53,20%	47,70%
Przeciętna płaca w przemyśle w stosunku do przeciętnej płacy w przemyśle polskim w 1988 r.	86,60%	100,00%
Udział eksportu przemysłu lekkiego do RWPG w eksporcie ogółem w 1988 r.	13,70%	5,50%





phot. lodz.pl

ZAŁAMANIE I REAKCJA POLITYCZNA

Ze względu na niekorzystne warunki początkowe – przede wszystkim ze względu na zakonserwowanie przez władze socjalistyczne nisko wydajnej i przestarzałej monokultury przemysłowej – Łódź w momencie transformacji gospodarczej znalazła się w wyjątkowo trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej.

24

PIOTR DZIĘCIOŁ, OPUS FILM

”

Na początku lat 90. przemysł filmowy w Polsce załamał się. Filmów produkowało się bardzo mało. W pewnym momencie tylko siedem rocznie. Każdy próbował sobie radzić jak potrafił. Łódzka wytwórnia filmowa hale zdjęciowe zamieniała na hurtownie, w biurach zaczęły pojawiać się firmy zupełnie niezwiązane z przemysłem filmowym. Było bardzo ciężko. Kiedyś do Łodzi przyjechali Amerykanie kręcić film dokumentalny. Szukali kontaktu, jakiegoś punktu zaczepienia. Ale wtedy znalezienie kogoś, kto mówi po angielsku nie było takie łatwe, jak teraz. Ja wcześniej przez dwa lata mieszkałem w Stanach. Moi znajomi o tym wiedzieli, więc Amerykanów skierowano do mnie. Pomogłem im. Złapaliśmy dobry kontakt. Tak powstał Opus.



Na potrzeby obsługi tego projektu założyliśmy firmę. Nie był to trudny proces. Łatwo było założyć firmę – dużo trudniej było ją utrzymać. Nakręciliśmy film dla Amerykanów, ci wyjechali i zacząłem zastanawiać się co dalej.

Potem udało się jeszcze zrobić kilka mniejszych produkcji fabularnych, ale to nie była skala dzięki której dałoby się przetrwać na rynku. Dlatego zacząłem kręcić dla telewizji no i oczywiście reklamy. One przez wiele lat były podstawą naszych przychodów.

Branża filmowa jest o tyle w innej sytuacji od innych, że produkowane przez nią filmy, w przeważającej większości, na siebie nie zarabiają. Finansowane są przez państwowe instytucje, których celem nie jest wypracowanie zysku. Żeby wyprodukować film potrzebne są pieniądze, często duże. Zazwyczaj jest tak, że te pieniądze się nie zwracają, bo w filmie nie chodzi o zarobek.

Teraz produkcje filmów finansuje Polski Instytut Sztuki Filmowej. Ale nie dysponuje on rządowymi pieniędzmi. Wprowadzono opodatkowanie podmiotów, które zarabiają na rynku medialnym i filmowym na rzecz produkcji filmowej. I ma to sens. Stacje telewizyjne, dystrybutorzy, kina – wszystkim powinno zależeć na tym, żeby polska produkcja filmowa trzymała wysoki poziom. Stąd biorą się pieniądze dzisiaj. Ale w latach 90. musiał je wyłożyć rząd. A on ich nie miał. Dzisiaj w Polsce produkuje się ponad 50 filmów rocznie, wtedy 7. Być może gdyby ten mechanizm wprowadzono wcześniej, nasza branża nie przeżywałaby aż tak trudnych chwil.

RADOSŁAW WIŚNIEWSKI, REDAN

25

”

Były to czasy skrajnie niespójnych warunków prawnych. Do tego zmieniających się z dnia na dzień. Właściwie z punktu widzenia prawnego, przedsiębiorcy nie wiedzieli w jakiej rzeczywistości funkcjonują. Niejasność przepisów była jednym wielkim polem minowym, po którym biznes musiał się poruszać. Pamiętam jak zakładaliśmy ze współlnikiem pierwszą firmę. Była to spółka cywilna i dopiero po miesiącu jej funkcjonowania dowiedzieliśmy się, że taka forma prawna obciążona jest gigantycznym podatkiem obrotowym. To powodowało, że przedsięwzięcie praktycznie było nieopłacalne. Za to jednoosobowa działalność gospodarcza, czy też spółka z o.o. takich podatków już płacić nie musiały. Szkoda tylko, że nikt nam tego wcześniej nie powiedział.



ADAM KUCZYŃSKI, TME

”

Najgorzej wspominam wprowadzenie VAT-u. Przepisy były bardzo niejasne i łatwo się było w nich pogubić. Za to kary za uchybienia drakońsko wysokie. Panowała atmosfera strachu i terroru. Niewiele przesadzę jeśli powiem, że za jedną źle wystawioną fakturę można było stracić firmę.



TRANSFORMACJA GOSPODARCZA UJAWNIŁA NAGROMADZONE W SOCJALIZMIE PROBLEMY. Transformacja gospodarcza nie spowodowała problemów Łodzi, lecz je unaoczniała. Łódzki przemysł włókienniczy był od lat nieefektywny, ale nie musiał konkurować z zagranicą, a do tego był dotowany przez państwo (Liszewski 1997). Liberalizacja handlu spowodowała konieczność konkurencji z lepszymi jakościowo produktami na rynkach zagranicznych i tańszą produkcją azjatycką na rynku krajowym.

JACEK SZWAJCOWSKI, PELION

”

Za komuny apteki były zaopatrywane przez państwowe hurtownie. Wszystkie faktury wypisywano ręcznie. Apteki przyjmowały dostawy raz w miesiącu i potrafiły zamknąć się na tydzień, by to zrobić. Leków nie było na półkach. Cokolwiek zostało przywiezione, zaraz się sprzedawało. Panowała ogromna inflacja. Ceny potrafiły się w krótkim czasie zmienić się 10-krotnie. Aptek było za mało, nie było w nich leków, obsługa pozostawiała wiele do życzenia. Upadek komunizmu i narodziny gospodarki wolnorynkowej spowodowały prawdziwy wysyp aptek. Wszystkie napotykały jednak na tę samą przeszkodę – ogromne trudności z zaopatrzeniem. To właśnie w odpowiedzi na te wyzwania powstała w Łodzi Hurtownia Leków Medicines. Wszystko robiliśmy sami. Pracowaliśmy od świtu do nocy, a leki do aptek dowoziliśmy dwoma polonezami. Braki kapitału i niedostatki infrastruktury nadrabialiśmy pomysłowością, zaangażowaniem i uporem. Popyt na nasze usługi był ogromny. Już po kilku miesiącach obsługiwaliśmy kilkadziesiąt aptek.



ROZPAD ZSRR I ROZWIĄZANIE RWPG PRZYCZYNIŁ SIĘ DO SPADKU ŁÓDZKIEJ PRODUKCJI. Spadek produkcji w dużej mierze wynikał nie z samej transformacji gospodarczej, ale z rozpadu międzynarodowych powiązań gospodarczych oraz utraty tradycyjnego rynku zbytu. Produkcji w Łodzi brakowało nie tylko dywersyfikacji sektorowej, ale także dywersyfikacji odbiorców. Gdy ZSRR i RWPG się rozpadły, produkcja z łódzkich fabryk straciła swój ważny rynek zbytu. Trudno to dokładnie skwantyfikować, ale warto zwrócić uwagę, że polska tzw. recesja transformacyjna oznaczała spadek PKB o 17,3 proc. Tymczasem PKB Finlandii, która nie przechodziła transformacji gospodarczej, ale utraciła również wschodnie rynki zbytu w wyniku rozpadu ZSRR i załamania handlu, spadło o 9,7 proc. Oznacza to, że sam upadek ZSRR mógł odpowiadać za ponad połowę spadku PKB per capita (The Conference Board Total Economy Database 2017). Warto zauważyć, że spadek polskiego przemysłu odzieżowego trwał krótko, gdyż już w 1992 r. produkcja wzrosła. Ożywienie trwało do 1998 r., czyli do momentu kryzysu rosyjskiego, który zahamował tzw. eksport walizkowy (Urbaniak 2003). Pokazuje to wagę wschodniego rynku zbytu dla polskiego przemysłu odzieżowego w przeszłości.

INNE MIASTA TEŻ PRZEŻYWAŁY PROBLEMY, MIMO BRAKU TRANSFORMACJI RYNKOWEJ. Warto zauważyć, że upadek przemysłu włókienniczego nastąpił nie tylko w Łodzi, ale także – choć wcześniej – w Manchesterze i Lyonie. Przykładowo, w latach

1951-1961, zatrudnienie w przemyśle włókienniczym w hrabstwie Lancashire, obejmującym wówczas zarówno Liverpool, jak i Manchester, zmniejszyło się o połowę (Allman 1997). Poważne problemy gospodarcze przeżywały lub wciąż przeżywają także niektóre amerykańskie miasta przemysłowe, takie jak Detroit, którego populacja skurczyła się o ponad 60 procent w latach 1950-2010 (U.S. Census Bureau). Pokazuje to, że **ZA UPADEK PRZEMYSŁU WŁÓKIENNICZEGO W ŁODZI ODPOWIEDZIALNE BYŁY PRZEKSZTAŁCENIA MAKROSKTRUKTURALNE W GLOBALNEJ GOSPODARCE ZACHODZĄCE W XX WIEKU, A NIE SAMA TRANSFORMACJA GOSPODARCZA**. Funkcjonowanie gospodarki socjalistycznej zakonserwowało strukturę gospodarczą w Łodzi nieprzystającą do globalnej gospodarki i opóźniło moment niezbędnych dostosowań.

ARTUR URBAŃSKI, AMG.NET

”

Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że Łódź tamtych czasów nie była najlepszym miejscem do prowadzenia biznesu nowoczesnych technologii. Bieda, bezrobocie, marazm. Ale my w ogóle nie patrzyliśmy na to w ten sposób. Dla nas technologia, którą właśnie kiełznaliśmy wywracała stół z kartami. Obserwowaliśmy, jak padają te wielkie zakłady, ale nie były miejsca, w których chcieliśmy szukać klientów. My klientów szukaliśmy pośród ludzi takich jak my. Takich, którzy uważają, że można wszystko, a zwrot „nie da się” nie istnieje. Jedną z takich firmy był łódzki Rainbow Tours, który został pierwszym w Polsce touroperatorem sprzedającym wycieczki przez internet. Gdyby zastanowić się, dzięki czemu nam się udało, to powiedziałbym, że dzięki temu, że nie baliśmy się robić nowych rzeczy.



27

NASTĄPIŁO ZAŁAMANIE SIĘ PRODUKCJI. Według oficjalnych danych, które zawyżają skalę rzeczywistego załamania (Bałtowski i Miszewski 2006), w 1989 r. wartość produkcji sprzedanej w Łodzi spadła o 10 proc., zaś w 1990 r. o 30 proc. w porównaniu do poprzedniego roku. W latach 1990-1992 produkcja sprzedana w przemyśle lekkim województwa łódzkiego spadła o 60 proc., zaś produkcja sprzedana przemysłu w ogóle województwa łódzkiego o 48 proc., podczas gdy w produkcja sprzedana przemysłu w ogóle w Polsce spadła o 33,4 proc. (Jawtuchowicz 1993; Kryńska 2001).

JACEK JAKUBIAK, DYWILAN

”

Dywilan był zakładem, któremu za komuny szło bardzo dobrze. Głównie dlatego, że miał zapewnione rynki zbytu. Sprzedaż w kraju wyglądała w taki sposób, że jak komuś już udało się znaleźć dojdzie do dywanów, to kupował po kilka sztuk. Takich zakładów, które korzystały z pozycji monopolistycznej jak Dywilan było w Łodzi więcej. I to one przewróciły się w pierwszej kolejności.



W 1990 roku uwolniony został handel zagraniczny. Do tego momentu eksportem i importem mogły zajmować się jedynie centrale handlu zagranicznego. I nagle, z dnia na dzień, powiedziano wielu firmom: „teraz radźcie sobie sami”. I mimo najszczerzych chęci, to nie mogło się udać. Za organizowanie eksportu wzięły się osoby, które nie znały procedur, przepisów i obcych języków. Nawet jeśli firma miała towar, który sprzedałby się na Zachodzie, to nie było ludzi, którzy takie transakcje potrafiliby przeprowadzić.

ZATRUDNIENIE I DOCHODY SPADŁY, ZAŚ BEZROBOCIE WZROSŁO. Liczba zatrudnionych w Łodzi spadła z 311 tys. w 1988 r. i 304 tys. w 1990 r. do 219 tys. w 1992 r., zaś liczba zatrudnionych w przemyśle łódzkim spadła ze 171 tys. w 1990 r. do 89 tys. w 1991 r. i 77,8 tys. w 1992 r. (Nowakowska 1996). W 1991 r. zarejestrowano 68,4 tys. bezrobotnych, zaś w 1993 r. 86,3 tys. W 1993 r. stopa bezrobocia rejestrowanego w województwie osiągnęła 18,9 proc., zaś w samej Łodzi – 21,3 proc. (Zajdel 2009). W 1992 r. 14 proc. ludności w wieku produkcyjnym było bezrobotnych w Łodzi, podczas gdy w Krakowie – 6,7 proc., Poznaniu 4,4 proc., Wrocławiu – 5,2 proc. Między 1990 a 1991 płace realne spadły o 12 procent (Paczka i Riley 1992).

SKALA ZAŁAMANIA JEST PRZESZACOWANA. Warto pamiętać, że oficjalne dane przeszacowują załamanie przemysłu włókienniczego oraz wzrost bezrobocia w Łodzi, ponieważ produkcja przeniosła się do drobnych firm i zakładów, które często działały w szarej strefie. **ŁÓDŹ MIAŁA W LATACH 90. JEDEN Z NAJWYŻSZYCH W POLSCE WSKAŹNIKÓW ZAKŁADÓW PROWADZONYCH PRZEZ OSOBY FIZYCZNE NA 1000 MIESZKAŃCÓW. W 1994 R. WYNOŚIŁ ON 80,7, ZAŚ ŚREDNIA KRAJOWA TYLKO 48,7** (Jewtuchowicz i Suliborski 2009). W tym samym roku w Łodzi funkcjonowało 72 969 podmiotów w systemie REGON, podczas gdy w Poznaniu tylko 64 885, zaś w Krakowie – 60 707. W latach 90. powstały pod Łodzią największe w Europie Środkowo-Wschodniej targowiska wyrobów tekstylnych. Badacze szacują, że z samymi rynkami w Tuszynie i Głuchowie (bez Rzgowa) było związanych gospodarczo ok. 100 000 osób, w tym ok. 60 000 mieszkańców Łodzi (Musiał i Michalskiego 1994; Zaręba 1996) – oznacza to, że sytuacja materialna łodzian była prawdopodobnie lepsza niż wynikałoby to z oficjalnych danych statystycznych.

ŁÓDŹ NIE OTRZYMAŁA ZNACZĄCEJ POMOCY PUBLICZNEJ. Według uchwały Rady Ministrów z 2 maja 1991 r. wszystkie gminy i miasta województwa łódzkiego zostały uznane za zagrożone szczególnie dużym bezrobociem strukturalnym (M.P. 1991 nr 16 poz. 105), co wiązało się z dłuższym pobieraniem zasiłków i innymi preferencjami przyznanymi w celu ograniczenia bezrobocia. W przeciwieństwie jednak do innych regionów Polski, w których dominował przemysł ciężki, do Łodzi nie trafiła znacząca pomoc publiczna na wsparcie transformacji gospodarczej czy restrukturyzacji gospodarki. Być może dlatego, że włókienniczy nie miał takiej siły przetargowej co górnicy czy stoczniowcy, przemysł włókienniczy nie otrzymał nigdy wsparcia chociażby zbliżonego do skali pomocy dla stoczni czy kopalni. Mimo wielokrotnie stawianych postulatów, w regionie łódzkim nie został podpisany „Kontrakt dla Łodzi” wzorem „Kontraktu dla Śląska” (Kryńska 2001). Podczas gdy w latach 1989-2003 realizowano cztery programy restrukturyzacji górnictwa węgla

kamiennego oraz trzy programy restrukturyzacji hutnictwa, nie realizowano żadnego programu restrukturyzacji włókiennictwa (Tkacz 2003). Według raportu WiseEuropa, całkowite wsparcie dla górnictwa i elektroenergetyki węglowej w latach 1990-2016 sięgnęło niemal 230 mld zł (Siedlecka et al. 2017). Z kolei nominalna pomoc dla stoczni w Gdańsku, Gdyni i w Szczecinie od 1 maja 2004 r. do 31 maja 2008 r. wyniosła 8,6 mld zł (UOKiK 2008). Jeszcze w 2017 r., czyli ponad ćwierć wieku po transformacji gospodarczej, rząd ogłosił Program dla Śląska, mający na celu doprowadzenie do zmiany profilu gospodarczego regionu, opiewający na kwotę, po aktualizacji, 62 mld zł (Ministerstwo Rozwoju 2017). Łódź pod tym względem wyróżnia się także na tle miast zagranicznych związanych z włókiennictwem takich jak Manchester, które były objęte rządowymi programami wsparcia i transformacji finansowymi z UE (Hibner i Wandachowicz 2016). Mimo braku pomocy publicznej – a może dzięki niemu, gdyż pomoc publiczna mogłaby zakonserwować nieefektywną strukturę gospodarczą i opóźnić restrukturyzację – Łódź dokonała transformacji gospodarczej.

SŁAWOMIR LACHOWSKI, TWÓRCA MBANKU

”

Dzisiaj często zadawane jest pytanie, czy można było ten proces przeprowadzić lepiej. Odpowiedź nie jest łatwa. Bo zawsze jest coś, co można zrobić lepiej. Ale trzeba pamiętać, że ówczesne państwo, to nie było to samo państwo co teraz. Nie miało takich instytucji. Nie dysponowało takimi narzędziami. Nie było też tej wiedzy i doświadczenia w zarządzaniu podobnymi projektami. Skutki podejmowanych wtedy decyzji wobec przemysłu włókienniczego trzeba rozpatrywać w porównaniu z branżami, które przez wiele lat mogły liczyć na rządowe dofinansowania, czego w Łodzi nie było. I to porównanie wypada zdecydowanie na korzyść Łodzi. Bo co prawda przemysłu takiego jak wtedy już nie ma, ale też nie ma problemu przemysłu włókienniczego. Za to są setki świetnie prosperujących firm, które odnalazły się na rynku i doskonale sobie radzą. Jeszcze 20 lat temu oczami bujnej wyobraźni nie dało się zobaczyć kwitnącej Łodzi. Było to miasto brzydkie, zaniedbane i bez perspektyw. A dzisiaj? Gospodarka miasta całkowicie się zmieniła. Jest oparta o zupełnie nowe filary. Za to branże, które z różnych powodów mogły liczyć na rządową krapkę, wciąż są obciążeniem dla państwa. Wciąż słyszymy o ich problemach.



29

HALINA ZAWADZKA, HEXELINE

”

Łódź w trakcie transformacji została zostawiona sama sobie. Nikt naszymi problemami się nie interesował. Mieliśmy wtedy wrażenie, że przemysł tekstylny jest za mało znaczący dla gospodarki, by poświęcać nam uwagę.





DOXI GASTRO / B...

OFF

DOXI
GASTRO / B...

DOXI





ODRODZENIE ŁÓDZI

32

PIOTR JAKUBIAK, DYWILAN

”

Gdy Dywilan upadł, syndyk sprzedawał majątek. Wtedy pracownik tej upadłej firmy wynajął niewielki kawałek hali produkcyjnej. Znalazł inwestorów, miał kontakty do potencjalnych klientów i tak sobie tkali. Nasza siostrzana firma, która zajmuje się zaopatrzeniem przemysłu, dostarczała im surowców i maszyn. Po roku okazało się, że biznes się nie klei. Groziło nam, że stracimy pieniądze włożone w ten projekt, więc podjęliśmy decyzję o przejęciu. Zaczynaliśmy z 6 proc. hali produkcyjnej, kilkoma starymi maszynami, kilkoma osobami ze obecnej ekipy w dziale sprzedaży, kilkudziesięcioma osobami zatrudnionymi na produkcji i kilkoma klientami w Polsce. Czyli sytuacja wyglądała tak: państwowy zakład nie dał rady i padł. Za produkcję wzięli się jego byli pracownicy, którzy się na niej znali i wiedzieli o co chodzi. I oni też nie dali rady. Wtedy wchodzimy my, którzy o dywanach nie mamy pojęcia. Liczymy, że nam się uda. Gdyby patrzeć na chłodno, to w ogóle nie powinniśmy się za ten biznes brać.



SŁAWOMIR MURAWSKI, MANUFAKTURA

”

W latach 90. panowało przeświadczenie, że jedynym sposobem na uratowanie wielkich fabryk jest ich dzielenie na małe kawałki i sprzedawanie część po części. Unikalność wizji Mieczysława Michalskiego, który wymyślił Manufakturę, polegała na tym, że on nie chciał dzielić tego majątku. On widział wartość w nim jako całości. Dążył do tego, by znaleźć inwestora, który przejmie całe 26 hektarów, ale zmieni funkcje. Michalski długo musiał



przekonywać, że w ogóle to jest możliwe. Ta wizja wymagała dużej odwagi. Z jednej strony wiadomo było, że zakłady Poltex w tej formie na rynku nie przetrwają. Z drugiej, wciąż pracowali tam ludzie. Odwaga potrzebna była również Francuzom, którzy uwierzyli w ten projekt i że go da się zrealizować właśnie w Łodzi.

Miasto wtedy miało ogromne problemy społeczne. Szalało bezrobocie. Wydawało się, że ogromne centrum handlowo-rozrywkowe to ostatnia rzecz, jaka jest mu potrzebna. Jeśli gdzieś projekt „Manufaktura” miał nie wypalić, to Łódź była do tego najlepszym miejscem. A jednak udało się.

Projekt Manufaktury był gotowy już w 1996 roku. Oddano ją do użytku 10 lat później. Kluczowa okazała się „chemia”, jaka się wytworzyła pomiędzy Mieczysławem Michalskim, a właścicielem firmy Apsys Mauricem Bansay. Francuzi mieli doświadczenie w budowaniu obiektów o podobnej funkcji we Francji, ale nigdy wcześniej nie porywali się na przedsięwzięcie o takiej skali. A była ona ogromna. Sama powierzchnia najmu w Manufakturze to wtedy 100 tys. mkw. Myślę że cała powierzchnia „nowoczesnego” najmu handlowego w Łodzi miała drugie tyle. Do tego należałoby dodać Hotel Andels i Muzeum Sztuki Współczesnej MS².

JERZY CZUBAK, AMCOR

”

W latach 90. dwie główne drukarnie w Łodzi należały do firmy ubezpieczeniowej Westa. Ona upadła. Syndyk zaproponowała mi udział w radzie nadzorczej, bo ten biznes drukarski przynosił spore straty. A jedną z moich ówczesnych działalności było również wydawanie książek. Przyjrzałem się tej organizacji. W drukarni pracowało wtedy około 70 osób. Kultura pracy była żadna. W pierwszym miesiącu rozstałem się z połową tej załogi. Głównie za picie alkoholu. Wystarczyło wpaść kilka razy w nocy do zakładu. Kierownik działu z brygadzystą butelki wódki trzymali na maszynie drukarskiej. Nawet ich nie chowali.

Miałem dwie rekomendacje: albo to sprzedać, albo mocno doinwestować. Drugie nie wchodziło w grę, dlatego zacząłem szukać nabywcy. Pojawiła się szwajcarska firma Rentsch. Oni szukali czegoś w Warszawie, albo we Wrocławiu. Zaprosiłem ich do Łodzi.

Nie chcieli przyjechać. Mieli podpisaną wstępną umowę w Warszawie. Powiedziałem im, że lepszego miejsca nie znajdą. Że dla inwestycji będzie pełne poparcie władz. Gdy przyjechali, zabrałem ich do prezydenta i wojewody, którzy to wszystko potwierdzili. Szwajcarom zależało, by za sześć miesięcy rozpocząć produkcję. Praktycznie było to niemożliwe.



Ale rzeczywiście wszystkie drzwi mieliśmy otwarte. Znalazłem firmę budowlaną, która zgodziła się pracować dzień i noc – bez przerwy. Po czterech miesiącach, w rekordowym tempie jak na budowę fabryki, gdy formalnie odebraliśmy niezbędne pozwolenia, a budynek był już gotowy, wstawiliśmy pierwszą maszynę na halę.

Prezydentowi powiedziałem, że to inwestycja, która przyciągnie kolejnych, dlatego jest taka ważna. Nie pomyliłem się. Do dzisiaj zainwestowaliśmy w Łodzi 250 mln euro. Zatrudniamy tysiąc osób. Po nas przyszli kolejni – Bosch na przykład.

PAWEŁ KISIEL, ATLAS

” Atlas został zbudowany na chęci polskich rodzin, przede wszystkim kobiet, do tego żeby mieć ładną łazienkę. Lata 90. to dla firmy były lata nadziei. Pracownicy z największym stażem pamiętają tę atmosferę. Biznes początkowo rozkręcany był przy użyciu betoniarki i wagi sklepowej. Ludzie każdego dnia obserwowali, jak ich przedsiębiorstwo rośnie w oczach. Przyjeżdżali do pracy, a na placu stało kilkadziesiąt tirów po towar. Często z tego powodu nie można było wjechać na zakład.



34

JACEK SZWAJCOWSKI, PELION

” Mamy szczęście działać w branży, która ma strategiczne znaczenie dla gospodarki i społeczeństwa. Jak każda firma przeżywaliśmy trudniejsze momenty, ale nigdy nie zwątpiliśmy w sens naszej pracy i misji. Tworzymy wyjątkowy zespół ponad 10 tys. osób, które mają świadomość, że spoczywa na nas odpowiedzialność za zdrowie milionów pacjentów i naszym obowiązkiem jest być wszędzie tam, gdzie pacjent nas potrzebuje. W 2020 r. obchodziliśmy jubileusz 30-lecia. To 30 lat nieustannego rozwoju, zdobywania doświadczenia i doskonalenia usług. Jestem dumny z tego, że to właśnie w Łodzi bije serce naszej firmy. To tu w 1990 r. stawialiśmy pierwsze kroki, uruchamiając hurtownię leków i to tu podejmowaliśmy kolejne strategiczne decyzje dotyczące dalszego rozwoju.



ŁÓDŹ ODRODZIŁA SIĘ DZIĘKI SEKTOROWI PRYWATNEMU. Produkcja sprzedana przemysłu zaczęła ponownie wzrastać w województwie łódzkim w 1993 r., zaś bezrobocie zaczęło spadać w 1994 r. Wobec braku wsparcia rządowego transformacja gospodarcza w Łodzi dokonała się dzięki sektorowi prywatnemu. W latach 1989-1991 liczba zakładów prowadzonych przez osoby fizyczne w województwie łódzkim wzrosła z 45 155 do 73 623, zaś liczba zatrudnianych przez nie osób zwiększyła się z 75,8 tys. do 143,6 tys., czyli

ponad 30 proc. ogółu zatrudnionych (Musiał i Michalski 1993). Na ożywienie gospodarcze pozytywnie oddziaływały także rynki wyrobów tekstylnych w Rzgowie, Tuszynie i Głuchowie.

ADAM KUCZYŃSKI, TME

”

Biznes zaczynaliśmy w latach 80. od handlowania częściami elektronicznymi na bazarach. W roku 1989 większość osób, które prowadziły taką działalność otwierała w Łodzi sklepy z elektroniką. Powstawały one na masową skalę i pamiętam, że w pewnym momencie było ich w mieście aż 27. Ostatecznie my też otworzyliśmy sklep. Znajdował się przy ulicy Sienkiewicza w małym pokoiku w podwórzu. Aby się do niego dostać, trzeba było przejść przez portiernię. Przez pierwszych kilka tygodni nie mieliśmy w ogóle klientów. Wymyśliliśmy akcję ulotkową, którą przeprowadziliśmy na bazarach. I rzeczywiście – po jakimś czasie zaczęły pojawiać się kolejki.



Ale sytuacja na rynku zmieniała się bardzo szybko. Nasz dotychczasowy asortyment, przeznaczony był dla domowych wytwórców elektroniki. Został on wyparty przez import tanich podzespołów z Azji. Musieliśmy szybko zareagować. Niemal z dnia na dzień przedstawiliśmy się na obsługę działających w Łodzi zakładów produkcyjnych.

Przełomowym momentem w rozwoju firmy było, gdy w ręce wpadł nam katalog dostawców elektroniki z Azji. Był kolorowy, z mnóstwem zdjęć, bardzo ładnie wydany i z ogromną liczbą proponowanego asortymentu. Podjęliśmy decyzję, że będziemy ogłaszać się na Wschodzie i zajmiemy się importem. Problem polegał na tym, że nie mieliśmy o tym zielonego pojęcia.

Pojechaliśmy naszym błękitnym polonezem do redakcji, która przygotowała ten katalog. Mieściła się ona w Amsterdamie. Daliśmy ogłoszenie, które, jak pamiętam, kosztowało 1300 dolarów. Była to wtedy kwota ogromna. Ale najważniejsze było co innego. Pracownik, który nas obsługiwał zwrócił uwagę, że bardzo podobne ogłoszenie dała firma z Holandii. Wzięliśmy jej adres i od razu tam pojechaliśmy. W ten sposób poznaliśmy naszego pierwszego zagranicznego partnera. W ten sposób zaczęliśmy sprowadzać części do sprzętu audio-wideo, których wtedy brakowało. Ludzie zachłysłni się zagranicznymi produktami, a podzespołów do nich było bardzo mało. Mając przetarty pierwszy zagraniczny szlak, bardzo szybko zaczęliśmy współpracę z innymi firmami. Zaraz pojawił się u nas towar z Wielkiej Brytanii i Niemiec. Asortyment stale się poszerzał. Gdy otwieraliśmy sklep mieliśmy w ofercie około 5 tys. produktów. Dzisiaj jest ich ponad 400 tys.

PIOTR DZIĘCIOŁ, OPUS FILM

”

Próbując przetrwać jakoś na rynku zacząłem kręcić reklamy. To był czas, kiedy powstał TVN czy Polsat. Firmy dynamicznie zdobywały rynki i produkcja reklam rozwijała się bardzo dobrze. Łódź była do tego świetnym miejscem. Dysponowała ogromnymi halami zdjęciowym. Było tu wielu świetnych fachowców i po około 3 latach stałem się największym producentem reklam w Polsce. Kilka dobrych lat robiłem tylko reklamy. Produkowaliśmy ich około 100 rocznie. Jak na tamte czasy, to bardzo dużo. To postawiło Opus na nogi.



Potem było już tylko łatwiej. Na rynku zaczęły pojawiać się prywatne pieniądze na produkcje filmowe. Powstał Polski Instytut Sztuki Filmowej. A my powoli zaczęliśmy wracać do naszych korzeni, czyli do filmów fabularnych. Bardzo ważnym momentem dla firmy była produkcja Ediego. To był wielki sukces zarówno artystyczny jak i komercyjny. Po nim Opus zaczął być postrzegany jako producent, który nie boi się filmów ambitnych. Zaczęło zgłaszać się mnóstwo bardzo utalentowanych reżyserów i scenarzystów z ciekawymi propozycjami. Produkcja ruszyła.

POMOCNA ROLA ŁÓDZKIEJ SPECJALNEJ STREFY EKONOMICZNEJ. Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna stwarza korzystne warunki dla inwestorów. Strefa jest dobrze oceniana od wielu lat, a w 2019 r. w rankingu fDi Intelligence ŁSSE została uznana za najlepszą europejską strefę ekonomiczną dla małych i średnich przedsiębiorstw i jednocześnie za najbardziej polecaną strefę ekonomiczną na całym świecie.

ŁÓDŹ PRZEOBRAZIŁA SWOJĄ STRUKTURĘ GOSPODARCZĄ. Dzięki inwestycjom krajowym i zagranicznym, Łódź przekształciła się z ośrodka przemysłowo-usługowego na usługowo-przemysłowy o zdywersyfikowanej strukturze. W 2019 r. usługi generowały 73,2 proc. wartości dodanej brutto Łodzi, zaś produkcja wyrobów tekstylnych i odzieży odpowiadała za jedynie 11,5 proc. produkcji sprzedanej (Urząd Statystyczny w Łodzi, 2019). Warto podkreślić tutaj rolę kapitału zagranicznego, dzięki któremu następował transfer nowoczesnych technologii oraz wiedzy i umiejętności w obszarze organizacji i zarządzania. Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym odznaczały się w latach 2004-2014 przeciętnie wyższym poziomem intensywności inwestowania niż firmy bez kapitału zagranicznego, pozytywnie oddziałując na inwestycje oraz standard życia mieszkańców (Różański et al. 2015).

ARTUR URBAŃSKI, PAWEŁ OLSZEWSKI, AMG.NET

”

PO: W 1989 roku miałem 14 lat, ale pamiętam tamte czasy. Firmę założyliśmy w 1996. Na trzecim roku studiów kolega powiedział mi, że jest coś takiego jak internet. Wtedy dostępny



tylko w kafejkach internetowych. Poszedłem, zobaczyłem i od razu poczułem, że to jest coś rewolucyjnego i że mnie to wciągnie. Bardzo szybko zacząłem oferować usługę tworzenia prostych stron internetowych. Wtedy trzeba było ludziom tłumaczyć, dlaczego to jest potrzebne, a mniej wtajemniczonym, czym w ogóle jest internet. Tak poznałem Artura Urbańskiego, który wtedy prowadził biznes z kolegą. Na jednym z pierwszych spotkań zaproponowaliśmy mu stworzenie strony internetowej, on złożył mi kontrpropozycję. Założmy wspólnie firmę – powiedział.

No i założyliśmy. Biuro mieliśmy w małym pomieszczeniu przy ul. Sienkiewicza. Jeździłem tam na 12. W pracy spędzałem nieraz 14 godzin dziennie przez pierwszy rok praktycznie nic na tym nie zarabiając. Ale wszyscy czuliśmy pionierską atmosferę. Wiedziałem, że robimy coś niesamowitego. Że przecieramy szlaki.

Pierwszym poważnym osiągnięciem było wygranie konkursu Urzędu Miasta na stronę internetową dla magistratu. Zrobiliśmy pierwszą oficjalną stronę www Łodzi.

”

AU: Pierwszy raz komputery w akcji zobaczyłem w Danii, gdzie pojechałem na wymianę studencką. Gdy zorientowałem się, co można na takim sprzęcie zrobić, nie mogłem spać. Wiedziałem, że te urządzenia zmieniają świat. Potem przesiadywałem w tej pracowni godzinami. Naprawdę trudno było się mnie stamtąd pozbyć.



Gdy wróciłem do Polski, okazało się, że moja uczelnia ma jeden taki komputer. Zatrudniłem się w czterech firmach, które miały podobny sprzęt, po to, by nauczyć się dobrze z niego korzystać. W 1992 roku założyłem z kolegami ze studiów pierwszą firmę. Następną zaraz po dyplomie. Kiedyś w ręce wpadła mi ulotka. Napisane było „Robimy strony internetowe” i numer telefonu. Przyszedł Paweł z kolegą. Zaczęli opowiadać o internecie, marketingu internetowym i bardzo szybko złapaliśmy wspólny język. Z dnia na dzień architektura przestała mnie interesować. Cyfrowy świat zupełnie mnie pochłonął.

ŁÓDŹ STAŁA SIĘ CENTRUM LOGISTYCZNYM, ZAPLECZA BIZNESOWEGO I PRODUKCJI AGD. W Łodzi wiele znanych ulokowało swoje zakłady – warto wspomnieć o firmie Dell produkującej komputery, Gillette wyrabiającej golarki, czy o łódzkiej Grupie Atlas produkującej materiały chemii budowlanej. W szczególności jednak rozwinęły się w mieście takie sektory jak: logistyka (np. centrum logistyczne IKEA, Raben Polska, DB Schenker, DHL Express Poland), centra zaplecza biznesowego (np. Accenture, Infosys, Hewlett-Packard, General Electric, Nordea Bank) i produkcja AGD (np. Merloni In-desit, BSH Bosch Siemens oraz poddostawcy obu firm). Województwo łódzkie stało się nawet logistycznym centrum Polski, zaś Łódź jednym z krajowych liderów zatrudnienia

w sektorze usług dla biznesu (PAIIZ i Hays 2015) oraz jednym z dominujących w Europie ośrodków produkcji sprzętu AGD. Ponadto dynamicznie rozwija się w Łodzi branża farmaceutyczna (np. Adamed, Aflofarm, Celon Pharma, Sandoz) oraz IT (np. Asseco, Comarch, Deloitte Digital, Ericpol, Fujitsu Technology Solutions).

JERZY CZUBAK, AMCOR

”

Nasza historia to przykład dlaczego zagraniczni inwestorzy byli Łodzi tak bardzo potrzebni. Brakowało kapitału i kultury pracy. I oni obie te rzeczy wnosili razem z inwestycją. Byliśmy jedną z pierwszych firm zagranicznych działających w Łodzi. Dzięki zagranicznym inwestycjom w krótkim czasie w całej Polsce doszło do znacznego podniesienia wydajności. Moim zdaniem to jeden z najważniejszych czynników przemiany gospodarczej.

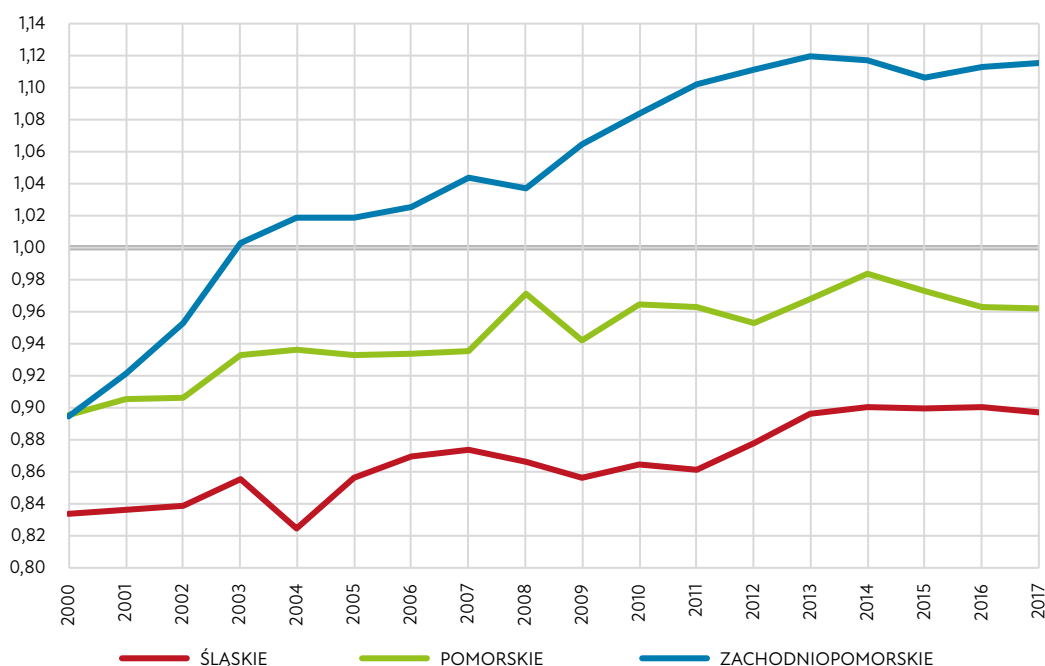


TRANSFORMACJA RYNKOWA UMOŻLIWIŁA MODERNIZACJĘ ŁÓDZKIEGO WŁÓKIENICTWA. Transformacja gospodarcza wymusiła wzrost innowacyjności polskiego i łódzkiego przemysłu włókienniczego. W latach 1995-2005, wydajność pracy w polskim przemyśle odzieżowym wzrosła o 164,6 proc. (Grandys 2007). Już w 2001 r. nakłady w przemyśle włókienniczym na innowacje były porównywalne z poziomem wydatków notowanych w przemysłach zaliczanych do średnich i wysokich technologii (Rogut, 2007). Znacznie rozwinął się segment tkanin technicznych oraz „inteligentnych”, wielofunkcyjnych tekstyliów aktywnych (np. odzieży ochronnej dla służb mundurowych); wzrosła produkcja specjalistycznych wyrobów kierowanych nie tylko na rynek detaliczny, ale również do takich obszarów gospodarki, jak: rolnictwo (np. materiały chroniące przed przymrozkami), przemysł motoryzacyjny, meblarstwo, budownictwo czy medycyna (np. protezy, nici chirurgiczne, biodegradowalne implanty, folie i pianki wspomagające gojenie się ran, materiały bakterioobójcze itp.). Zmniejszyła się pracochłonność, a wzrosła kapitałochłonność i wydajność łódzkiego przemysłu włókienniczego. Przychody ze sprzedaży na 1 zatrudnionego w latach 1995-2014 zwiększyły się kilkukrotnie. Polski przemysł włókienniczy zatem nie upadł, ale zmodernizował się. Polska zajmuje ósme miejsce pod względem produkcji odzieżowej w UE (ISBnews 2020), zaś Łódź pozostaje stolicą polskiego włókiennictwa – ale już nowoczesnego. Przykładowo, łódzka firma Dywilan pierwsza na świecie wyprodukowała tkaną sztuczną trawę.

SYTUACJA SPOŁECZNO-GOSPODARCZA ŁODZI SIĘ POPRAWIA. Dzięki udanym inwestycjom oraz przeobrażeniom strukturalnym, sytuacja społeczno-gospodarcza miasta poprawiła się zarówno w wymiarze absolutnym (w latach 2000-2017 PKB w cenach bieżących per capita w województwie łódzkim wzrosło o 178 proc.), jak i względem porównywalnych miast. Przeciętne wynagrodzenie brutto w Łodzi względem średniej dla pięciu największych miast w Polsce zwiększyło się z 79,4 proc. w 1994 r. do 87,6 proc. w 2018 r. (Urząd Statystyczny w Łodzi 1995; Urząd Statystyczny w Łodzi 2019). Poniższy wykres przedstawia z kolei relatywny wzrost PKB per capita w województwie łódzkim względem województwa śląskiego, pomorskiego oraz zachodniopomorskiego.

Regiony te zostały wybrane nieprzypadkowo: ich stolice – Katowice, Gdańsk oraz Szczecin – stanowiły w PRL ważne ośrodki przemysłowe. Jak widać, mimo bardzo trudnej sytuacji wyjściowej, w tym wyjątkowo niekorzystnej struktury gospodarczej, oraz mimo że – a może dzięki temu – w odróżnieniu od przemysłu włókienniczego, kopalnie węgla kamiennego oraz stocznie otrzymywały znaczną pomoc publiczną, województwu łódzkiemu udało się prześcignąć województwo zachodniopomorskie oraz istotnie zmniejszyć lukę rozwojową względem województwa śląskiego i pomorskiego.

WYKRES 1: PKB W CENACH BIEŻĄCYCH PER CAPITA W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM WZGLĘDEM WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO (LINIA CZERWONA), POMORSKIEGO (LINIA ZIELONA) ORAZ ZACHODNIOPOMORSKIEGO (LINIA NIEBIESKA) W LATACH 2000-2017



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS, 2020

PRZYSZŁY ROZWÓJ. Rozwój Łodzi w minionym trzydziestoleciu mógłby być jeszcze szybszy – dysponuje ona wszak licznymi atutami takimi jak rozwinięte szkolnictwo wyższe, dogodna lokalizacja w centrum kraju, dobre zaplecze naukowo-badawcze itp. – gdyby nie bariery inwestycyjne, takie jak np. negatywny wizerunek miasta, niewielka powierzchnia przestrzeni biurowej i niewystarczająca ilość terenów przygotowanych do nowej zabudowy mieszkaniowej. Na szczęście w ostatnich latach nastąpił postęp w tych obszarach (Bujalski 2020), co dobrze rokuje na przyszłość. Przykładowo, Łodzianie coraz lepiej oceniają jakość życia w mieście. Odsetek mieszkańców oceniających życie w mieście raczej dobrze lub bardzo dobrze wzrósł z 27 proc. w 2012 r. do 61 proc. w 2019 r. Łódź jest też coraz lepiej oceniana w różnych rankingach, w tym o charakterze biznesowym (Bujalski i Żarnoch-Chudzińska 2021). Na przykład Łódź zajęła trzecie miejsce w rankingu Perły Samorządu 2020 w kategorii miast powyżej 100 tysięcy mieszkańców, podobnie zresztą jak rok wcześniej (Gazeta Prawna 2020), czy pierwsze miejsce w rankingu Emerging Europe Business Perception Index za rok 2021 (Turp-Balazs 2021).





WNIOSKI

42

ŁÓDŹ NIE BYŁA PRZEGRANYM TRANSFORMACJI, ALE KOMUNIZMU. Powszechnie uważa się, że Łódź była jednym z największych przegranych transformacji gospodarczej. Jednak w rzeczywistości Łódź była jedną z największych ofiar komunizmu, który zakonserwował XIX-wieczne fabryki w skansen produkujący niskiej jakości dobra dla ZSRR i RWPG. Po ich rozpadzie oraz otworzeniu się na rynki zagraniczne ta nieefektywna produkcja o niskiej wartości dodanej musiała się po prostu załamać.

SŁAWOMIR LACHOWSKI, TWÓRCA MBANKU

”

W latach 90. z 11 banków, które stanowiły 90 proc. polskiego systemu bankowego, 9 było bankrutami. One były bankrutami dlatego, że ich klienci byli bankrutami. Wiadomo było, że trzeba im pomóc, bo jak zaczną padać, to klienci indywidualni wpadną w panikę i będziemy mieli katastrofę. Pytanie było: jak?



Dokapitalizowanie banków nie było rozwiązaniem problemu. Sytuacja przedsiębiorstw, które były ich klientami w żaden sposób by się nie zmieniła. Dlatego pomysł był inny: banki zostaną dokapitalizowane, ale zamiast po prostu darować dług, miały podjąć decyzje odnośnie dłużników. Jeśli była szansa, że firma przetrwa, to banki miały obowiązek wspomagać takie przedsiębiorstwo. Opracować biznes plan, pomóc wyjść na prostą. Jeśli bank nie widział możliwości uratowania takiej firmy, miał rozpocząć procedurę upadłościową.

Tu trzeba powiedzieć jasno: większość tych przedsiębiorstw była nie do uratowania.

Te które miały szanse mieliśmy oddłużyć i wspomagać. Okazało się, że wymagały one oddłużenia na poziomie 93 proc. Zatem nawet, jeśli miały szanse na przetrwanie, to były to szanse znikome.

Trzeba im było dać pieniądze na rozwój i pomóc wypracować plan. Pracowałem wtedy w PBG. Mieliśmy wsparcie Boston Consulting Group. BCG pomagało robić biznesplany. Były one dla nas podstawą do udzielania nowych kredytów. Poza tym my te przedsiębiorstwa komercjalizowaliśmy, żeby mieć nad nimi nadzór właścicielski. To był ogromny projekt i ogromne przedsięwzięcie. Naszym klientem były na przykład zakłady Poltex, gdzie dzisiaj mieści się Manufaktura. Tam produkcja skurczyła się do takich rozmiarów, że w całości przenieśliśmy ją z blisko 30-hektarowego kompleksu w centrum Łodzi do niewielkiej fabryki w Pabianicach. Podzieliliśmy firmę na dwie – produkcję i nieruchomości. Fabryki udało się sprzedać francuskiemu Apsysowi w całości i dzięki temu mogła powstać Manufaktura.

PIOTR JAKUBIAK, DYWILAN

” Powodem, że firmy padały były lata zaniechań i niedoinwestowania, funkcjonowania w gospodarce nierynkowej, a nie transformacja.



ŁÓDŹ WCIĄŻ ODSTAJE OD INNYCH WIELKICH MIAST W NIEKTÓRYCH ASPEKTACH, ALE TO NIE WINA TRANSFORMACJI.

To prawda, że Łódź wciąż pod pewnymi względami odstaje od innych miast z wielkiej piątki, ale tak było od zawsze, co wynika z późnego powstania miasta, niekorzystnej struktury demograficznej mieszkańców oraz braku należytego wsparcia ze strony władz centralnych.

TRANSFORMACJA GOSPODARCZA ŁODZI POWIODŁA SIĘ. Mimo niekorzystnej warunków początkowych, Łódź jednak – przy wykorzystaniu przede wszystkim lokalnych zasobów – dokonała udanej transformacji gospodarczej, dostosowując swoją strukturę gospodarczą do wymogów gospodarki rynkowej. Województwo łódzkie również istotnie zmniejszyło swój dystans rozwojowy względem niektórych innych regionów, w tym do tych, do których trafiał znacznie większy strumień pomocy publicznej.

HALINA ZAWADZKA, HEXELINE

” Łódź Włókiennicza jest już historią. Ten mit cały czas funkcjonuje, ale rzeczywistość jest inna. Miasto zmieniło swoje oblicze. Przebranżowiło się. Powstało mnóstwo nowych zakładów, różnych branż i nie można już mówić o monokulturze przemysłu tekstylnego. Ta przemiana dokonała się na naszych oczach i powrotu do Łodzi dymiących kominów już nie ma – na szczęście.



ADAM KUCZYŃSKI, TME

” W czasie transformacji przemysł włókienniczy i elektroniczny, w którym my działaliśmy, znajdowały się w zupełnie innym położeniu. Firmy produkujące w Łodzi elektronikę dysponowały wysokiej jakości parkami maszynowymi, produkowały nowoczesny sprzęt i nie zatrudniały dziesiątek tysięcy ludzi, jak miało to miejsce we włókiennictwie. Jednak mimo to, zostały zostawione same sobie. Bez pomysłu na to, jak mają funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej. Efekt był taki, że pozwolono im upaść, do czego wcale nie musiało dojść.



JACEK JAKUBIAK, DYWILAN

” Dlaczego nam się udało? Bardzo dużo zainwestowaliśmy pracy i pieniędzy. Całkowicie przebudowaliśmy biznes – organizacyjnie i logistycznie. I koniecznie trzeba wspomnieć o pieniądzach unijnych, z których korzystaliśmy w sposób masowy. Do większości inwestycji udało nam się zdobyć większe lub mniejsze dofinansowania.



PIOTR DZIĘCIOŁ, OPUS FILM

” Myślę że w przypadku przemysłu filmowego za łatwo to oddaliśmy. Za szybko poddaliśmy się. On nie musiał upaść. Najbardziej mi szkoda, że nie ma już tej infrastruktury do produkcji filmów, którą wtedy dysponowaliśmy.



SŁAWOMIR LACHOWSKI, TWÓRCA MBANKU

” mBank zbudowali ludzie. Technologie można wykorzystać wszędzie. Ale tu znaleźli się odpowiedni do tego ludzie. Mieliśmy poczucie, że jak w nich zainwestujemy, to nie przejdą na drugą stronę ulicy do konkurencji jak zrobiliby to w Warszawie, bo tu konkurencji nie było. Poza tym, w Łodzi mieliśmy wtedy poczucie niedowartościowania. Nasze nastawienie było takie: „my wam pokażemy”. Chcieliśmy udowodnić, że tu, w tej brzydkiej Łodzi, zrobimy najlepszy bank internetowy na świecie. I udało się.



WYROBY
TRYKOTOWE
"Iza"
CENY FABRYCZNE
←← 2

Wyrob
REKAWICZEK
TRYKOTOWY
I WELNIANYCH
SZLEJ
II-PIETRO-11

Sprzedaj
SKOR
SZPIRO WAJNBERG

WYCIĘTA KORONKI
ANTERII
WYSZ. 6

PUNCZOKI
REKAWICZEK
WELNIANYCH

SKOR
I KORONKI

KOT





LITERATURA

fot. Włodzimierz Pfeiffer

1. Allman R., 1997, *Manchester and its Region: The History of the Cotton Textile Industry*, [w:] Liszewski S., Young C. (red.), *A Comparative Study of Łódź and Manchester. Geographies of European Cities in Transition*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 73-96.
2. Badziak K., 2009, *Zarys dziejów Łodzi do 1918 roku*, [w:] Liszewski S. (red.), Łódź. *Monografia miasta*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, s. 27-61.
3. Bałtowski M., Miszewski M., 2006, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa: PWN.
4. Bank Danych Lokalnych GUS, 2020, Rachunki regionalne, PKB (ceny bieżące) – PKD 2007 – ESA 2010, PKB na 1 mieszkańca, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>, data dostępu: 11.03.2020 r.
5. Bujalski Sz., 2020, „Stało się! Łódź przekroczyła barierę 0,5 mln m kw. nowoczesnej powierzchni biurowej. To spektakularny rozwój”, lodz.wyborcza.pl, <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,25705123,stalo-sie-lodz-przekroczylo-barriere-0-5-mln-nowoczesnej-powierzchni.html>, data dostępu: 11.03.2020 r.
6. Bujalski Sz., Żarnoch-Chudzińska J., 2021, „Nowa twarz miasta. Czasy, w których Łódź kojarzyła się z upadłymi fabrykami, odeszły w niepamięć”, Wyborcza.pl, 25.05.2021 r., <https://wyborcza.pl/AkcjeSpecjalne/7,173931,27033634,duma-z-zycia-w-lodzi-jest-wieksza-zeby-byc-naprawde-dumnym.html>, data dostępu: 31.05.2021 r.
7. Dornish D., 2002, „The Evolution of Post-socialist Projects: Trajectory Shift and Transitional Capacity in a Polish Region”, *Regional Studies*, Vol. 36, No. 3, 2002.
8. Gazeta Prawna, 2020, Perły Samorządu 2020, <https://www.gazetaprawna.pl/konferencje/perlysamorzadu2020/rankingPerly.html>, data dostępu: 15.08.2021 r.
9. Główny Urząd Statystyczny, 1990, „Rocznik Statystyczny Województw 1991”, Warszawa 1990.
10. Główny Urząd Statystyczny, 1991, „Rocznik Statystyczny Województw 1991”, Warszawa 1991.
11. Grandys E., 2007, „Impact of External Determinants on the Functioning of Polish Clothing Manufacturers”, *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, Vol. 15, No. 3 (62), July/September, 7-9.
12. ISBnews, 2020, „PIOT: Produkcja tekstylna rosła o ok. 10%, odzieżowa – o ok. 7% w 2019 roku”, za: <https://forsal.pl/gospodarka/aktualnosci/artykuly/1447543,piot-produkcja-tekstylna-roslo-o-ok-10-odziezowa-o-ok-7-w-2019-roku.html>, data dostępu: 11.03.2020 r.
13. Jewtuchowicz A., 1993, „Podstawowe kierunki i problemy restrukturyzacji Łodzi i Województwa Łódzkiego” [w:] Jewtuchowicz A. (red.), *Rozwój lokalny i regionalny w okresie transformacji gospodarki polskiej*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, 64-92.

14. Jewtuchowicz A., Suliborski A., 2009, *Gospodarka Łodzi na przełomie XX i XXI wieku*, [w:] Liszewski S. (red.), *Łódź. Monografia miasta*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, s. 400-409.
15. Krajewska A., Krajewski S., 2001, *Reinkarnacja „Dinozaura” (Zakłady Przemysłu Bawełnianego „Poltex” w Łodzi)* [w:] Mączyńska E. (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, tom II – *Studia wybranych przypadków*, Wydawnictwo DiG, Warszawa, 92-108.
16. Kryńska E., 2001, „Determinanty Popytu na Pracę w Regionie Łódzkim w Latach Dziewięćdziesiątych”, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 154, 137-151.
17. Liszewski S., 1997, „Przemiany funkcjonalne i przestrzenne terenów przemysłowych Łodzi”, [w:] P. Korcelli, *Aglomeracje miejskie w procesie transformacji: VI*, Zeszyty Instytutu Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, nr 46, 23-38.
18. Ciepucha E., Cierniak-Dymarczyk D., Gębarowska-Matusiak A., Tokarski J., 2017, *Przemysł włókienniczo-odzieżowy w regionie łódzkim wczoraj i dziś a potrzeby rynku pracy*, ŁCDNiKP, Raport z badań, Analizy i badania nr 38.
19. Hibner D., Wandachowicz B., 2016, „Łódź wciąż czeka na swój czas. Spór o Łódź włókienniczą”, *lodz.wyborcza.pl*, <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,19792278,10dz-wciaz-czeka-na-swoj-czas-spor-o-lodz-wlokiennicza.html>, data dostępu: 11.03.2020 r.
20. Markowski T., Stawasz D., 1997, „Łódź i region – przyczyny upadku i rozwoju”, [w:] G. Gorzelak (red.), *Przemiany polskiej przestrzeni*, *Studia Regionalne i Lokalne*, 19 (52), Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 182-204.
21. Ministerstwo Rozwoju, 2017, *Program dla Śląska*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/program-dla-laska>, data dostępu: 11.03.2020 r.
22. Mises L., 2007, *Ludzkie działanie*, tłum. W. Falkowski, Warszawa: Instytut Misesa.
23. Musiał W., Michalski W., 1993, „Nowe podmioty gospodarcze w woj. łódzkim” [w:] *Kronika Miasta Łodzi*, Zarząd Miasta Łodzi, zeszyt 2/93, Łódź, 81-90.
24. Musiał W., Michalski W., 1994, *Tuszyńsko-rzgowski handlowy „inkubator” przedsiębiorczości*, VII Konwersatorium Wiedzy o Mieście, UŁ, Łódź, 95-102.
25. Nowakowska B., 1996, „Rynek pracy w Łodzi”, [w:] Michalski W. (red.), *Transformacja społeczno-gospodarcza Łodzi na tle regionu*, Centralny Urząd Planowania – Biuro Planowania Regionalnego w Łodzi, Polskie Towarzystwo Geograficzne – Oddział w Łodzi, Łódź, 21-23.
26. Obraniak W., 2007, „Ludność Łodzi i innych wielkich miast w Polsce w latach 1984-2006”, *Urząd Statystyczny w Łodzi*, Łódź.
27. Paczka S., Riley R., 1992, „Łódź textiles in the new Polish economic order”, *Geography*, Vol. 77, No. 4, October, 361-363.

28. PAIIZ, Hays, 2015, „10 lat sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce”, https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=24480, dostęp: 24.10.2020 r.
29. Piech M., 2004, „Przemiany funkcjonalne terenów przemysłowych w latach 1988-1996 (w granicach kolei obwodowej)”, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
30. Pytlas S., 1994, *Łódzka burżuazja przemysłowa w latach 1864-1914*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
31. Rocznik Statystyczny Województw, 1990, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
32. Rocznik Statystyczny Województw, 1991, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
33. Rocznik Statystyczny Województwa Katowickiego, 1991, Wojewódzki Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice.
34. Rogut A., 2007, *Barwy włókiennictwa. Potencjał przemysłu włókienniczo-odzieżowego w województwie łódzkim*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
35. Różański J., Jasiniak M., Kaczmarek-Krawczak J., Kaźmierska-Jóźwiak B., Starzyńska D., 2015, „Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie łódzkim”, Raport z badania 2015, <https://wydawnictwo.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2020/02/Raport-WL-ebook-Kopia.pdf>, dostęp: 31.10.2020 r.
36. Siedlecka U., Śniegocki A., Wetmańska Z., 2017, „Ukryty rachunek za węgiel 2017. Wsparcie górnictwa i energetyki węglowej w Polsce – wczoraj, dziś i jutro”, WiseEuropa – Fundacja Warszawski Instytut Studiów Ekonomicznych i Europejskich, Warszawa, <http://wise-europa.eu/wp-content/uploads/2017/09/UKRYTY-RACHUNEK-raport-internet.pdf>, data dostępu: 11.03.2020 r.
37. Sieroń A., 2017, „Przyczyny rozwoju gospodarczego dziewiętnastowiecznej Łodzi – zapomniana rola wolności gospodarczej”, *Acta Universitatis Lodzensis: Folia Historica*, 98, <https://doi.org/10.18778/0208-6050.98.06>, s. 71-84.
38. Suliborski A., 1992, „Geneza procesów przemian funkcji i struktury funkcjonalnej miasta”, *Kronika m. Łodzi*, z. 1.
39. The Conference Board Total Economy Database™, 2017, „Output, Labor, and Labor Productivity, 1950-2017”, November 2017, <http://www.conference-board.org/data/economydatabase/>, data dostępu: 11.03.2020 r.
40. Tkacz M., 2003, „Strategie restryktywizacji GOP i ich konsekwencje gospodarcze i społeczne”, [w:] Bednarska E., Domański Cz. (red.), *Przemiany społeczno-ekonomiczne w okresie transformacji – diagnoza i próba oceny*, Łódź, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Łodzi, Instytut Ekonomii i Statystyki Uniwersytetu Łódzkiego, s. 55-66.
41. Turp-Balazs C., 2021, „Łódź named Central and Eastern Europe’s most business friendly city”, *Emerging Europe*, 27.05.2021 r., <https://emerging-europe.com/news/lodz-named-central-and-eastern-europes-most-business-friendly-city/>, data dostępu: 31.05.2021 r.

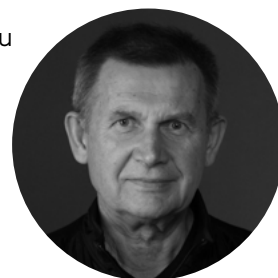
42. Uchwała nr 63 Rady Ministrów z dnia 2 maja 1991 r. w sprawie wykazu gmin o szczególnym zagrożeniu wysokim bezrobociem strukturalnym, M.P. 1991 nr 16 poz. 105, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP19910160105/O/M19910105.pdf>, data dostępu: 11.03.2020 r.
43. UOKiK, 2008, *Pomoc publiczna dla stoczni*, Warszawa, wrzesień, <https://www.uokik.gov.pl/download.php?id=968>, data dostępu: 11.03.2020 r.
44. Urbaniak W., 2003, „Przemiany w polskim przemyśle odzieżowym po roku 1989 – próba identyfikacji najważniejszych czynników przemian” [w:] Bednarska E., Domański Cz. (red.), *Przemiany społeczno-ekonomiczne w okresie transformacji – diagnoza i próba oceny*, Łódź, 2003, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Łodzi, Instytut Ekonomii i Statystyki Uniwersytetu Łódzkiego, s. 99-108.
45. Urząd Statystyczny w Łodzi, 1995, *Statystyka Łodzi*, Łódź.
46. Urząd Statystyczny w Łodzi, 2019, *Łódź w liczbach 2019*, oprac. M. Gonerska, https://lodz.stat.gov.pl/download/gfx/lodz/pl/defaultaktualnosci/758/3/7/1/201912_f_lodz_2019.pdf, data dostępu: 10.03.2020 r.
47. U.S. Census Bureau, Census of Population and Housing, <https://www.census.gov/prod/www/decennial.html>, data dostępu: 11.03.2020 r.
48. Zajdel M., 2001, „Przemiany strukturalne gospodarki województwa łódzkiego w latach dziewięćdziesiątych”, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, 155, 85-102.
49. Zajdel M., 2009, „Bezrobocie w Łodzi w okresie transformacji (wybrane aspekty)”, *Studia Prawno-Ekonomiczne*, t. LXXIX, s. 241-252.
50. Zaręba P., 1996, „Wpływ targowisk tuszyńskich na rynek pracy”, *Rynek Pracy*, nr 9.

BIOGRAMY

JERZY CZUBAK z wykształcenia jest teatrologiem (absolwent kulturoznawstwa na Uniwersytecie Łódzkim). Jest także twórcą, animatorem i mecenasem łódzkiej kultury. Prowadził i prowadzi aktywną działalność społeczną. Po roku 1989 uczestniczył w tworzeniu instytucji demokratycznych. Był współzałożycielem i Wiceprezesem Łódzkiej Izby Przemysłowo-Handlowej, członkiem założycielem Kongresu Liberalno-Demokratycznego w Łodzi, współzałożycielem i członkiem Rady Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości. Obecnie jest członkiem Rady Zarządzającej PAM Center Uniwersytetu Łódzkiego, członkiem Rady Muzeum Sztuki MS2 oraz jednym z doradców Prezydenta Miasta Łodzi. Od lipca 2015 r. pełni funkcję Prezydenta Amcor Tobacco Packaging, jednego z największych na świecie producentów opakowań.



PIOTR DZIĘCIOŁ jest Absolwentem Wydziału Prawa Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Wyższego Zawodowego Studium Organizacji Produkcji Filmowej i Telewizyjnej PWSFTviT w Łodzi. Od lat związany życiowo i zawodowo z Łodzią. Jest producentem i koproducentem ponad trzydziestu filmów fabularnych nagradzanych na najważniejszych międzynarodowych festiwalach w Berlinie, Cannes, Wenecji czy Hollywood. Członek wielu instytucji wspierających sztukę filmową. Wielokrotnie wyróżniany za wspieranie młodych twórców i wkład w rozwój polskiego kina. W 2003 roku otrzymał tytuł Łódzianina Roku.



JACEK JAKUBIAK urodzony w Łodzi. Absolwent Wydziału Elektrycznego Politechniki Łódzkiej. Całe życie zawodowe związany z branżą maszyn włókienniczych. W roku 1990 założył firmę przedstawicielско-handlową pracującą na rzecz polskiego przemysłu włókienniczego. Od roku 2010, wraz z synem, właściciel fabryki Dywilan.



PIOTR JAKUBIAK – łódzianin, absolwent SGH w Warszawie. Prezes rodzinnej firmy Dywilan. To marka z tradycją prawie 140 lat tkania, od ponad 20 lat w nowym wydaniu. Przedsiębiorstwo produkuje w Łodzi najwyższej jakości wełniane dywany oraz innowacyjną na światową skalę tkaną trawę. Grają na niej sportowcy na czterech kontynentach. Dywilan jest pomysłodawcą wielu technologicznie przełomowych rozwiązań w tej branży. Jako pierwszy na świecie rozpoczął produkcję sportowej tkaney sztucznej trawy oraz tkaney maty pod murawy hybrydowe. Dzięki wyrobom firmy, tysiące ludzi na świecie cieszą się możliwością uprawiania sportu w warunkach wcześniej nieosiągalnych.



PAWEŁ KISIEL jest absolwentem Wydziału Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej. Ma dyplom MBA Oxford Brookes University. Pracę zawodową rozpoczął w roku 1996 w DHL. Był tam dyrektorem do spraw jakości, menadżerem projektu i dyrektorem do spraw rozwoju biznesu. Doświadczenie zdobywał także przy realizacji przedsięwzięć restrukturyzacji i konsolidacji m.in. w spółkach Servisco, Trans Universal Poland oraz CJ International. W roku 2011 został prezesem wchodzącej w skład Grupy Atlas spółki Sped Partner. Później był wiceprezesem także należących do Grupy spółek Izohan i Izolmat. W czerwcu 2014 roku został powołany na stanowisko członka zarządu Grupy Atlas do spraw marketingu i sprzedaży. Prezesem zarządu Grupy został w październiku 2018 roku.



CEZARY KOŁOTA – urodził się w Łodzi. Jest absolwentem Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie oraz studiów MBA ESSEC Paris Business School i SGGW-AR. Od 1997 roku jest Prezesem Zarządu Łódzkiego Rynku Hurtowego Zjazdowa S.A. Członek Rady Łódzkiej Izby Przemysłowo Handlowej oraz World Union of Wholesale Markets. Menedżer roku 2012 Regionu Łódzkiego 6. edycji konkursu Dziennika Łódzkiego i BCC.



ADAM KUCZYŃSKI – przedsiębiorca, współzałożyciel firmy Transfer Multisort Elektronik Sp. z o.o. (TME.EU) – globalnego dystrybutora komponentów elektronicznych. Jego karierę zawodową można określić powiedzeniem „od pucybuta do milionera” – zaczynał w latach dziewięćdziesiątych, handlując z bratem – Zbigniewem Kuczyńskim – elektroniką na giełdzie i w małym sklepiku przy ul. Sienkiewicza w Łodzi. Następnie, jako jedni z pierwszych w Polsce, rozpoczęli sprzedaż produktów w internecie, dzięki czemu, obecnie, ich nowoczesne Centra Logistyczne w Łodzi i Rzgowie wysyłają ponad 5000 paczek dziennie do klientów z całego świata.



SŁAWOMIR LACHOWSKI – profesjonalista w dziedzinie finansów i bankowości, inicjator wielu innowacyjnych start-upów w tych obszarach. Twórca mBanku, pierwszego banku internetowego w Polsce, który stał się jednym z największych banków tego typu na świecie, a także Bank SMART - pierwszego mobilnego banku europejskiego. Był członkiem zarządu PBG Bank i PKO Bank Polski oraz prezesem mBank i FM Bank PBP. Członek wielu rad nadzorczy spółek giełdowych w Polsce i zagranicą. Ukończył z wyróżnieniem Wydział Handlu Zagranicznego SGPiS (SGH). Studiował również na Uniwersytecie Jana Gutenberga w Moguncji oraz Uniwersytecie w Zurychu. Autor wielu artykułów z dziedziny zarządzania, przywództwa i innowacyjności oraz książek Droga innowacji, Studio EMKA 2010, DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie. Studio EMKA 2012 oraz Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych, Studio EMKA 2013.



SŁAWOMIR MURAWSKI ukończył zarządzanie na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu oraz studia podyplomowe w zakresie rachunkowości i kontroli finansów. Posiada też dyplom z zarządzania paryskiej Ecole Centrale. Swoją karierę rozpoczął od współpracy z Wica Scandynawian. Od 1999 roku jest związany z firmą Apsys. Debiutował w centrum Korona we Wrocławiu. Po przeniesieniu do Łodzi dyrektorował Tulipanem i Pasażem Łódzkim. W 2004 r. objął stanowisko dyrektora operacyjnego Manufaktury. Od kwietnia 2008 roku jest Dyrektorem Manufaktury.



PAWEŁ OLSZEWSKI – absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Współzałożyciel łódzkiej firmy AMG.net, w której zarządzał ponad 150-osobowym zespołem programistycznym. Student Jazzschule Berlin, gitarzysta w zespole Izy Lach. Fundator i Prezes Fundacji Brandsa w Łodzi, współtwórca projektów Jazztime i Bajkonur. Obecnie współzałożyciel i szef technologii w kalifornijskim startupie Gabi, posiadającym również oddział w Łodzi.



JACEK SZWAJCOWSKI – założyciel i Prezes Pelion S.A., spółki zarządzającej największą firmą w sektorze ochrony zdrowia w Polsce, zatrudniającej ponad 10 000 osób, rozwijającej swoją działalność na rynku litewskim i szwedzkim. Zasiada w radach nadzorczych wielu spółek, w tym spółki giełdowej Pharmena S.A. Inicjator powstania DOZ Fundacji dbam o zdrowie oraz Muzeum Farmacji im. prof. Jana Muszyńskiego w Łodzi. Jeden z czołowych polskich przedsiębiorców oraz wieloletni ekspert w branży farmaceutycznej. W czerwcu 2014 r. odznaczony przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Bronisława Komorowskiego, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi dla rozwoju i promocji polskiej przedsiębiorczości oraz za osiągnięcia w działalności społecznej. Członek Polskiej Rady Biznesu, a od 2001 r. uczestnik spotkań World Economic Forum w Davos.



ARTUR URBAŃSKI jest przedsiębiorcą i współtwórcą wielu firm z branży technologicznej. Jest ekspertem z obszaru transformacji cyfrowej i doświadczenia klienta i wiceprezesem ds. doradztwa w Hycom. Był, razem Pawłem Olszewskim i Krzysztofem Kujawą, założycielem AMG.net – lidera konsultingu cyfrowego w Polsce pierwszej dekady XXI w. Współpracował z setkami organizacji, z których dwadzieścia jest na liście Fortune Global 500, jak Sony, Dell, P&G, Deutsche Telekom, Orange. Współtworzył pierwsze aplikacje mBanku, był konsultantem odpowiedzialnym za doświadczenia klienta w najbardziej złożonych transformacjach cyfrowych w Polsce – firm Orange, Plus i Śnieżka. Jest autorem książki „Tworzenie doświadczeń klientów”. W wolnym czasie gra na gitarze basowej i fotografuje.



RADOSŁAW WIŚNIEWSKI ma ponad dwudziestoletnie doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami i handlu odzieżą. Ukończył Wydział Lekarski Akademii Medycznej w Łodzi – lekarz medycyny. Studiował również w Polsko-Amerykańskim Centrum Zarządzania – program Maryland State University i Uniwersytetu Łódzkiego, uzyskując tytuł Executive MBA – Certyfikat EMBA Uniwersytetu Łódzkiego we współpracy z Uniwersytetem Maryland, US. Jest założycielem Redan SA i większościovym akcjonariuszem. W latach 2005-2012 był członkiem Rady Nadzorczej Redan SA. W latach 1995-2004 oraz w latach 2012-2014 piastował również stanowisko Prezesa Zarządu Spółki.



HALINA ZAWADZKA – urodzona w Łodzi. Absolwentka Wydziału Budownictwa i Architektury Politechniki Łódzkiej. Założycielka firmy odzieżowej w 1981 roku. Od roku 1989 funkcjonującej pod marką Hexeline. Laureatka wielu prestiżowych nagród: FIRMA ROKU, DOSKONAŁOŚĆ MODY, SUPERBRANDS, Leading Women Entrepreneur of the World. Kilkakrotnie nagrodzona tytułem 50-ciu najbardziej wpływowych kobiet w Polsce.





Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju – FOR
ul. Ignacego Krasickiego 9A
02-628 Warszawa

tel. +48 22 628 85 11
e-mail: info@for.org.pl

www.for.org.pl



Partnerem raportu jest



fot. lodz.pl

