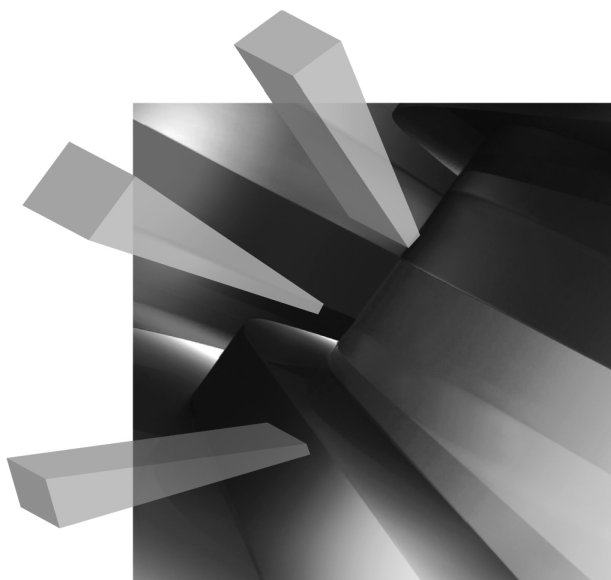


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych..... | 9 |
| Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku..... | 18 |
| Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych..... | 33 |
| Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych..... | 47 |
| Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce..... | 58 |
| Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej..... | 68 |
| Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT..... | 77 |
| Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych..... | 89 |
| Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie..... | 102 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy..... | 117 |
| Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001..... | 126 |
| Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”..... | 133 |
| Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories..... | 144 |
| Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych..... | 155 |

Summaries

| | |
|---|----|
| Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies..... | 17 |
| Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study..... | 32 |
| Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings..... | 46 |

| | |
|---|-----|
| Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties | 57 |
| Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice..... | 67 |
| Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis | 76 |
| Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector..... | 88 |
| Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey | 101 |
| Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe . | 116 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment | 125 |
| Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001 | 132 |
| Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas" | 143 |
| Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories | 154 |
| Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research | 169 |

Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KONKURENCYJNOŚĆ KLASTRÓW MEBLARSKICH W POLSCE NA TLE PODOBNYCH INICJATYW W EUROPIE

Streszczenie: W warunkach współczesnej gospodarki coraz większego znaczenia nabiera zdolność konkurowania małych i średnich przedsiębiorstw w wymiarze globalnym. Europejskie doświadczenia pokazują, że przez stosowanie odpowiedniej polityki opartej na współpracy można polepszyć pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw i podnieść poziom rozwoju gospodarczego regionu. Jednak aby stać się beneficjentem efektywnej sieci współpracy, należy pokonać wiele barier.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, konkurencyjność, innowacyjność, klastry meblarskie, przemysł meblarski.

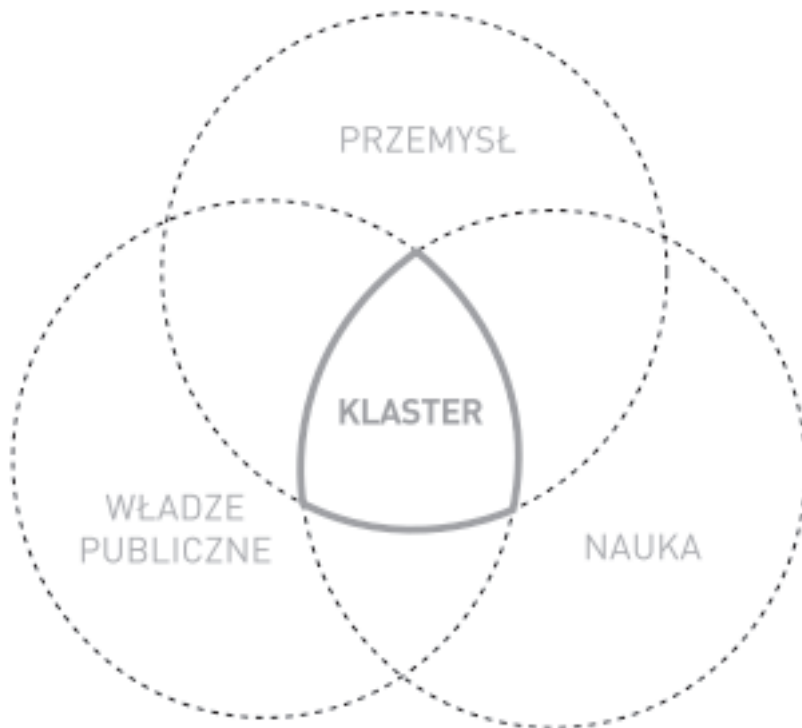
1. Wstęp

Globalizacja stawia przed podmiotami gospodarczymi wiele wyzwań. Do największych z nich należy podnoszenie poziomu międzynarodowej konkurencyjności oraz internacjonalizacja działalności [Gorynia, Jankowska 2008, s. 104]. Aby sprostać rosnącym wymaganiom, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą wchodzić w relację z sobą i innymi instytucjami, tworząc klastry. Doświadczenia wielu państw pokazały, że taka forma współpracy pozwala na podniesienie poziomu innowacyjności, co wzmacnia pozycję rynkową członków klastra i pozwala na konkurowanie z masowymi producentami. Jedną z branż, która musiała stawić czoła napływowi tanich produktów z krajów Azji Południowo-Wschodniej, jest meblarstwo. W świetle tych rozważań głównym celem artykułu jest charakterystyka największych europejskich klastrów meblarskich i próba oceny sytuacji podobnych polskich inicjatyw na ich tle.

2. Istota klastrów

Klastry są formą organizacji produkcji o wysokim potencjale innowacyjnym, przez co mogą odgrywać istotną rolę w kreowaniu konkurencyjności i rozwoju gospodarczego. Współcześnie są one instrumentami służącymi do budowania silnej marki i eksploracji rynków zbytu. Ponadto gwarantują rozwój nie tylko pojedynczych pod-

miotów, ale i całych regionów. Aby to osiągnąć, należy podjąć działania ukierunkowane na rozwój oraz wzrost specjalizacji kooperujących przedsiębiorstw i instytucji w celu uzyskania korzyści skali, podziału pracy oraz efektywnej kreacji wyspecjalizowanych czynników produkcji. Istotą koncepcji klastrów jest stymulowanie współpracy pomiędzy określonymi podmiotami życia gospodarczego, przyspieszenie procesów innowacyjnych, a przez to uzyskanie efektów synergicznych. Realizacja takiej polityki wymaga dalekowzroczności i cierpliwości. Jednak skutecznie i konsekwentnie wdrażana może prowadzić do przekształcenia się klastrów w regionalne systemy innowacji charakteryzujące się efektywną absorpcją i tworzeniem innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych [European Commission 2002, s. 41].



Rys. 1. Potrójna helisa klastra

Źródło: [Ministerstwo Gospodarki. *Klustry...*, s. 4].

Początki koncepcji klastrów przemysłowych (*industrial clusters*) sięgają lat 90. XX wieku, kiedy to M.E. Porter zdefiniował je jako „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń współpracujących)” [Porter 2001, s. 246]. Klustry osiągają masę krytyczną (niezbędna liczba

firm i innych instytucji tworzących efekt aglomeracji) i odnoszą niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności. Natomiast Polskie Ministerstwo Gospodarki przyjmuje definicję klastra jako „elastyczną formę współpracy horyzontalnej między trzema grupami podmiotów: przedsiębiorstwami, jednostkami naukowo-badawczymi oraz władzami publicznymi, [które] tworzą środowisko ułatwiające intensywne procesy interakcji i kooperacji między poszczególnymi aktorami narodowych i regionalnych systemów innowacji” [*Ministerstwo Gospodarki „Koncepcja klastra”*]. Struktura zgodna z tą definicją nazywana jest potrójną helisą (w nawiązaniu do budowy łańcucha DNA), zob. rys. 1.

Definicja ta kładzie nacisk na kilka istotnych aspektów. Po pierwsze, współpraca w klastrze ma być elastyczna, a co za tym idzie – nie musi być uregulowana jedną, stałą umową. Po drugie, mówi ona o współpracy horyzontalnej, czyli pomiędzy podmiotami działającymi w tym samym segmencie rynku, w tym także tymi konkurującymi między sobą. Po trzecie, podkreśla znaczenie polityki innowacji [Wytyczne KE...]. Niezwykle istotne jest również dostrzeżenie, że innowacje nie powstają tylko w obrębie poszczególnych jednostek, ale często są związane z efektem synergii, jaki zachodzi wskutek współpracy.

W zachowaniu innowacyjnego charakteru klastra pomagają następujące czynniki [Yunfei, Shaogang, Bin 2008, s. 54-57]:

- rozwój konkurencji (pojawienie się nowego pomysłu, innowacji technicznej zwiększa popyt, generując więcej zamówień dla przedsiębiorstw, co w konsekwencji zaostrza konkurencję między nimi; chcąc zachować swoją przewagę konkurencyjną, innowacyjne przedsiębiorstwo musi wkładać więcej wysiłku w kolejne działania innowacyjne, np. przez podnoszenie umiejętności technicznych czy zwiększenie wydajności pracy),
- umiejętność uczenia się (czyli prowadzenie skoordynowanych działań po to, aby sprostać wyzwaniom technologicznym; działania te mogą przebiegać na linii przedsiębiorstwo-przedsiębiorstwo lub przedsiębiorstwo-jednostka specjalistyczna z obszaru B+R; w pierwszym przypadku minimalizacja ryzyka innowacji jest przedkładana przed konflikt interesów),
- wzajemność i dyfuzja (możliwość przepływu innowacji prowadzi do upowszechniania wiedzy; bliskość przestrzenna i kulturowa przedsiębiorstw w klastrze sprzyja szerzeniu i upowszechnianiu informacji; wiedza ukryta w klastrach, np. *know-how*, doświadczenia są trudne do skodyfikowania i przekazania oficjalnymi kanałami informacyjnymi),
- bodźce motywacyjne (można je podzielić na cztery rodzaje: bodźce własności (patenty), bodźce rynkowe, bodźce rządowe, bodźce wewnątrz przedsiębiorstwa; wymienione estymatory współdziałają ze sobą, tworząc system innowacji klastra),
- elastyczność i specjalizacja (uczestnictwo w klastrze, przez obcowanie z firmami skoncentrowanymi w tej samej branży, daje możliwość nawiązywania

nowych kontaktów z klientami, odkrywania ich nowych potrzeb oraz szybszego ustalania trendów rynkowych).

Relacje pomiędzy uczestnikami klastra mają charakter konfrontacyjno-koopeacyjny [Gorynia, Jankowska 2008, s. 99]. Współpraca może odbywać się w wymiarze pionowym i poziomym. Kooperacja pionowa dotyczy relacji w łańcuchu wartości i może przebiegać na zasadach podwykonawstwa produkcyjnego, wspólnej realizacji wybranych stadiów procesu produkcyjnego lub partnerstwa przy tworzeniu produktów finalnych. Natomiast współpraca pozioma odbywa się w ramach analizy branży, przemysłu czy sektora, które wytwarzają komplementarne produkty i usługi bądź korzystają z tych samych kanałów dystrybucji. Może polegać na realizacji wspólnych badań, zawieraniu porozumień licencyjnych, zakupie i sprzedaży patentów. Ponadto członkowie klastra nawiązują wiele nieformalnych kontaktów (np. podczas konferencji, szkoleń, seminariów naukowych, targów branżowych), które sprzyjają wymianie wiedzy i doświadczeń, powstawaniu wspólnych publikacji naukowych, lobbingsowi. Współpraca z jednostkami naukowymi pozwala na praktyki pracowników naukowych w przedsiębiorstwach oraz różne formy edukacji studentów, tj. wykłady w instytucjach B+R, szkolenia, praktyki, granty, staże.

Struktury klastrowe powstają w dynamicznym środowisku, które charakteryzuje się intensywną rywalizacją o prestiż na poziomie lokalnym oraz niewielkimi tarciami, stymulującymi tworzenie i stałe usprawnianie zaawansowanej i zróżnicowanej bazy dostawców. Ponadto cechuje je dynamiczna konkurencja (np. wynikająca z wejścia na rynek nowych firm) oraz intensywna współpraca organizowana w ramach różnych instytucji otoczenia biznesu. Kolejnymi determinantami środowiska klastrów są dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych elementów produkcji (kapitału ludzkiego, finansowego, infrastruktury) oraz powiązania z pokrewnymi branżami przemysłu (np. wspólne nowości technologiczne). Ponadto charakteryzuje się bliskością wymagających i zaawansowanych nabywców [Solvell, Lindqvist, Ketels 2003, s. 18].

3. Klastering w Polsce

W Polsce zarejestrowano 44 klastry i inicjatywy klastrowe, co czyni nas niekwestionowanym liderem w Europie [Bojar, Bis 2006, s. 32]. Wzrost zainteresowania tą formą współpracy nastąpił od 2000 r., co było związane z przygotowaniem Polski do przystąpienia do UE i definitywnym wejściem rodzimych producentów na rynki europejskie i światowe.

Z zakończonych w 2010 r. badań PARP pt. „Benchmarking klastrów w Polsce – 2010” wynika, że polskie klastry są bardzo zróżnicowane. Mają złożone potrzeby i problemy, które wynikają z natury prawnej, niewystarczającego zaplecza finansowego, braku odpowiedniej kadry oraz skutecznej komunikacji w ramach sieci [PARP 2010]. Pomimo trudności, członkowie klastrów odnoszą wymierne korzyści:

- unikają dublowania wysiłków,

- odnotowują wyższe zatrudnienie,
- uzyskują dostęp do sieci powiązań i kontaktów partnera,
- rejestrują więcej patentów,
- uzyskują silniejszą pozycję na rynku, pozwalającą na konkurowanie z producentami masowymi,
- zwiększają potencjał innowacyjny i przyczyniają się do jego dyfuzji,
- wykorzystują nowoczesne technologie,
- wpływają na skrócenie cyklu życia produktów,
- zwiększają elastyczność i możliwość reakcji na zapotrzebowania rynku,
- uzyskują wyższą produktywność,
- umożliwiają lepszy podział kompetencji, nowe rozwiązania organizacyjne,
- obniżają koszty działalności przez podział wydatków na B+R oraz redukcję kosztów transakcji,
- uzyskują dostęp do źródeł finansowania,
- tworzą nieformalne kontakty (spotkania, wspólny język, kultura).

Z badań przeprowadzonych przez PARP w 2007 r. na próbie 120 przedsiębiorstw z całej Polski, dobranych metodą statystyczną, wynika, że blisko $\frac{3}{4}$ respondentów za główną korzyść z przynależności do klastra uznaje ułatwioną współpracę z innymi firmami. Dla prawie 60% istotny jest dostęp do nowych technologii oraz możliwość korzystania z infrastruktury klastra. Połowa badanych docenia możliwość prowadzenia wspólnych prac badawczo-rozwojowych. Inne korzyści (ok. 40%) to łatwiejsza dystrybucja produktów, większy prestiż firmy oraz większe możliwości pozyskania dotacji [Staszewska 2007].

4. Europejskie klastry meblarskie

Liderami w produkcji mebli w Europie są: Niemcy, Włochy, Francja, Wielka Brytania i Hiszpania. Polska, zajmując szóste miejsce, jest liderem w eksporcie swoich produktów (eksport wynosi $\frac{4}{5}$ całości produkcji) [Kapuściński i in. 2007, s. 5]. Ranga gospodarcza meblarstwa w Polsce jest przy tym wyższa od przeciętnej europejskiej. Udział przemysłu meblarskiego w wytwarzaniu PKB jest blisko dwukrotnie wyższy niż w Unii Europejskiej [Szultka, Koszarek, Piwowarczyk 2005, s. 28]. Wysoka konkurencyjność mebli z Europy jest możliwa m.in. dzięki powstawaniu klastrów.



Rys. 2. Rozmieszczenie największych klastrów meblowych w Europie

Źródło: opracowanie własne.

4.1. Duński klaster meblarski [Kowalczyk 2003, s. 168-169]

Najbardziej znany klaster meblarski w Europie znajduje się w Salling w Danii. Początki współpracy sięgają połowy lat 70., kiedy to po recesji gospodarczej podupadające stolarnie, wykorzystując swoje doświadczenie w obróbce drewna, przekwalifikowały się na produkcję mebli drewnianych. Z punktu widzenia łańcucha dostaw lokalizacja klastra nie miała uzasadnienia (brak bazy surowcowej – drewno sosnowe importowane jest ze Szwecji i Finlandii), jednak lokalna przedsiębiorczość zwyciężyła. Główne rynki zbytu produktów duńskiego klastra to Norwegia, Szwecja, Niemcy. Obecnie wśród czynników sukcesów grona należy wymienić:

- wysoką jakość produktów,
- innowacyjność projektowania i wzornictwa,
- elastyczność reakcji na zmienność i różnorodność popytu,
- umiejętność dostosowania się do wymagań klientów,
- umiejętność szybkiego wdrażania rozwiązań innowacyjnych.

Elastyczność reakcji na potrzeby rynku jest możliwa dzięki temu, że wielu lokalnych przedsiębiorców w zależności od potrzeby może stać się producentami finalnymi lub podwykonawcami. Takie działania pozwalają na wzrost wydajności

produkcji przez minimalizację czasów bezproduktywnych. Dobrze skoordynowany system przekazywania informacji w klastrze umożliwia, w razie braku zamówień, podjęcie działalności podwykonawczej u producenta finalnego mającego komplet zamówień.

Rozwój klastra nie byłby możliwy bez odpowiednio zorganizowanego zaplecza transportowego. Transport surowców organizowany jest przez tartaki bądź hurtowników, natomiast przewóz produktów finalnych realizują lokalne firmy transportowe.

4.2. Włoski klaster meblarski [Dott. Paolo Gardino Consulting Company]

Tradycje przemysłu meblarskiego we Włoszech sięgają kilkudziesięciu lat, natomiast powstanie klastra datuje się na początek lat 90. Blisko 50% jego produkcji jest przeznaczony na eksport na rynki europejskie (wartości ok. 23 miliardów euro) [*Italy's ACIMALL...*].

W skład klastra wchodzi głównie niewielkie firmy dysponujące *know-how* w dziedzinie produkcji mebli oraz doskonale znające rynek. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą, co nie przeszkadza w wymianie informacji oraz niektórych innowacyjnych rozwiązań. Włoski klaster meblarski ma rozbudowany łańcuch dostaw, który charakteryzuje się wysoką specjalizacją, dostawami *just-in-time* oraz utrzymywaniem minimalnych zapasów magazynowych. Współpraca w klastrze umożliwia wysoki poziom innowacji zarówno w produktach, jak i w procesach. Ponadto pozwala na dużą elastyczność i specjalizację.

Cechą charakterystyczną klastra z Lombardii jest posiadanie w swojej strukturze firm produkujących maszyny dla przemysłu drzewnego. Maszyny projektowane są indywidualnie dla potrzeb poszczególnych firm. Kolejnych mocnych stron należy upatrywać w otoczeniu klastra:

- władze lokalne są bardzo wrażliwe na problemy przemysłu,
- występuje duża koncentracja najwyższej klasy architektów i projektantów,
- banki chętnie udzielają finansowania na innowacyjne projekty,
- istnieją szkoły zawodowe o wieloletnich tradycjach.

4.3. Bułgarski klaster meblarski [Internet 1]

Bułgarski klaster meblarski jest młodą i dynamicznie rozwijającą się organizacją, jako powód jej powstania podaje się potrzebę utworzenia pozytywnego wizerunku bułgarskiego przemysłu meblarskiego na rynkach zagranicznych. Powstały w 2009 r. klaster zrzesza:

- producentów mebli z płyt MFC i MDF (33%),
- producentów mebli tapicerowanych (22%),
- producentów krzeseł i stołów (22%),
- producentów materacy i tekstyliów hotelowych (11%),
- studia projektowe (11%),
- instytucje edukacyjne (1%).

Członkowie klastra działają na zasadach współpracy, wzajemnego zaufania, uczciwości, partnerstwa i etyki biznesu. Przestrzeganie tych zasad to pierwszy krok w kierunku przedsiębiorczości i tworzenia zachęt dla rozwoju aktywów, technologii, infrastruktury i wspólnych inwestycji, które byłyby trudne do osiągnięcia dla pojedynczej firmy. W obliczu światowego kryzysu gospodarczego powstanie klastra okazało się dalekowzroczne i dochodowe dla większości firm członkowskich, które były jednymi z niewielu, które zarejestrowały wzrost sprzedaży w 2009 r.

4.4. Turecki klaster meblarski [Dilik 2005, s. 1141-1145]

W Turcji produkcja sektora meblowego w 2008 r. wyniosła ogółem 6,2 mld dol. (3-krotny wzrost w latach 2000-2008). Przemysł ten skupia się w sześciu dużych ośrodkach: Stambule, Ankarze, Kayseri, Bursie, Izmirze i Adanie. W skład klastrów wchodzi głównie małe zakłady, w których wyrabia się tradycyjnymi metodami pracochłonne meble klasyczne, działa również ok. 10 dużych przedsiębiorstw produkcji masowej.

Rynek zbytu produktów tureckiego klastra meblarskiego można podzielić na dwie grupy. Pierwszą stanowią kraje ościenne, głównie Irak, Iran, Azerbejdżan, drugą rynki europejskie, przede wszystkim niemiecki, francuski, holenderski, grecki i brytyjski. Ponadto na wzrost eksportu tureckich mebli wpływa współpraca z rodzimymi firmami budowlanymi, które budują, wykańczają i wyposażają „pod klucz” kompleksy mieszkaniowe i turystyczne oraz ośrodki zdrowia na całym świecie, korzystając przy tym z umeblowania i wyposażenia oferowanego przez tureckich producentów.

W Turcji działa prężnie sieć ponad 100 małych zakładów produkujących różnego rodzaju akcesoria meblowe – zawiasy, prowadnice z mechanizmami do szuflad i drzwi przesuwanych, zamki i zasuwki, elementy montażowe i mocujące, klamki i uchwyty meblowe, kółka i inne elementy służące do przemieszczania mebli itp. Elementy te w praktyce decydują o trwałości, estetyce oraz jakości mebli i niejednokrotnie są powodem reklamacji. Wiele do życzenia pozostawia również zakres asortymentowy w tej grupie wyrobów. Wartość importu akcesoriów meblowych przewyższa 2-3-krotnie eksport w tym segmencie. Głównymi odbiorcami tych produktów są Niemcy, Włosi, Hiszpanie i Szwajcarzy. Godne uwagi jest również rosnące zainteresowanie ze strony Tajwanu i Chin. Tureccy producenci zmagają się z niedostateczną podażą dobrej jakości surowca (drewna dębowego, orzecha i innych gatunków drewna szlachetnego).

Zapotrzebowanie na wyroby tureckiego klastra meblarskiego rośnie również w kraju. Przyczynia się do tego szybkie tempo wzrostu gospodarczego, dotacje ze strony rządu, duża populacja młodych ludzi chcących się usamodzielnić, szybkie tempo urbanizacji, wzrost dochodów gospodarstw domowych oraz zmiana stylu życia. Prognozuje się, że w latach 2011-2013 rynek turecki będzie wykazywał dalszy wzrost popytu w skumulowanym tempie (CAGR) rzędu 16%, co może uczynić Turcję jednym z atrakcyjniejszych rynków meblowych w otoczeniu UE. Ponadto na-

plyw turystów z Europy implikuje wzrost zapotrzebowania rynku tureckiego na meble reprezentujące wzory i style zachodnie.

4.5. Wielkopolski klaster meblarski [Kalupa 2007, s. 16-18]

Tradycje meblarskie w Wielkopolsce sięgają XVIII wieku. Na terenie województwa działa ponad 3 tys. firm z branży drzewnej. Powstanie klastra zostało zainicjowane przez Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2006 r. Chęć współpracy wykazało ponad 100 przedsiębiorstw, które charakteryzują się [Stryjakiewicz 1999, s. 153]:

- wysoką specjalizacją,
- elastycznym podejściem do potrzeb klientów,
- wysoką jakością produktów,
- umiejętnościami, wynikającymi z długoletniej praktyki,
- otwartym podejściem do nowatorskich inicjatyw.

Istotnym czynnikiem sukcesu klastra jest jego lokalizacja, a dokładniej obecność uczelni i licznych ośrodków badawczych interesujących się branżą oraz pozycja Poznania będącego gospodarzem Międzynarodowych Targów. Targi są doskonałą okazją do poszukiwania nowych rynków zbytu, odkrywania najnowszych trendów i oczekiwań konsumentów oraz nawiązywania współpracy z dostawcami i kooperantami. Ponadto Wielkopolska zlokalizowana jest w pobliżu chłonnego rynku niemieckiego, ma dostęp do ważnych komunikacyjnie szlaków krajowych i międzynarodowych.

Z punktu widzenia lokalizacji istotna jest dostępność zasobów. Z badań wynika, że przedsiębiorcy zadowoleni są z posiadanych zasobów personalnych (pod względem zarówno kosztów, jak i umiejętności). Na drugim miejscu stawiają dostępność i jakość surowców oraz zaplecze naukowo-techniczne. Najmniej satysfakcjonujące okazały się koszty przedsięwzięć *venture capital* oraz jakość infrastruktury [Gorynia, Jankowska, Owczarzak 2007, s. 5-28].

Dużym problemem, z którym boryka się klaster wielkopolski, jest brak zaufania wielu przedsiębiorstw do inicjatyw władz lokalnych. Przedstawiciele wielu z nich wolą rywalizować ze sobą, niż zaryzykować współpracę.

4.6. Warmińsko-mazurski klaster meblarski

Podobnie jak w Wielkopolsce również na Warmii i Mazurach istnieją silne tradycje przemysłu meblarskiego. W prężnym działaniu przedsiębiorstw z tej branży pomaga bliskość dużej bazy surowcowej. Te uwarunkowania zaowocowały istnieniem wielu firm produkujących meble i ich komponenty. Obecnie w skład klastra wchodzi 15 podmiotów (w tym również firm świadczących usługi dla sektora). Klaster Mebel-Elbląg zrzesza firmy branży meblarskiej z Elbląga i okolic.

Jednym z głównych problemów, z jakim borykają się członkowie klastra, jest niski poziom innowacji. Wynika on z faktu, że wartość nakładów na tę działalność w województwie warmińsko-mazurskim jest jedną z najniższych w kraju (m.in.

z powodu dominacji branż niskiej technologii). Ponadto w regionie nie występuje utrwalony proces transferu technologii. Najczęstszym źródłem innowacji w przedsiębiorstwach meblowych jest współpraca z klientami i kooperantami. Bardzo rzadko inicjatywy te wspierane są przez wewnętrzne komórki badawczo-rozwojowe. Dodatkowo współpraca z zewnętrznymi instytucjami B+R występuje sporadycznie, a znaczenie jej jest oceniane nisko. Problem ten może wynikać z braku silnego ośrodka badawczo-rozwojowego w regionie.

Członkowie klastra warmińsko-mazurskiego stawiają przed sobą następujące cele [Listwoń, Kapuściński, s. 12]:

- zwiększenie rozpoznawalności produktów z regionu przez wspólne działania marketingowe i promocyjne,
- kreacja wspólnej marki celem wzrostu sprzedaży produktów poszczególnych firm,
- integracja przedsiębiorstw z branży meblarskiej, z naciskiem na innowacje produktów i usprawnienia procesowe,
- wspólne działania mające na celu potwierdzenie wysokiej jakości wytwarzanych produktów (np. przez certyfikaty, atesty),
- kształtowanie nowoczesnego i unikatowego wzornictwa,
- inicjatywy mające na celu kształcenie przyszłych pracowników zgodnie z potrzebami, np. przez praktyki i staże,
- lobbing na szczeblu samorządowym i krajowym.

4.7. Zachodniopomorski klaster meblarski

W regionie zachodniopomorskim zlokalizowanych jest ponad 300 firm z branży meblarsko-drewnianej. Dużą zaletą tej lokalizacji jest sąsiedztwo Niemiec – jednego z największych importerów mebli w Europie. Dzięki obecności kilku uczelni (w Szczecinie, Koszalinie i Berlinie) region charakteryzuje się dobrym zapleczem intelektualnym, naukowym oraz badawczo-rozwojowym. Członkowie klastra mogą korzystać z rozbudowanej infrastruktury (drogowej, lotniczej i morskiej) oraz mają dostęp do bogatej bazy surowcowej.

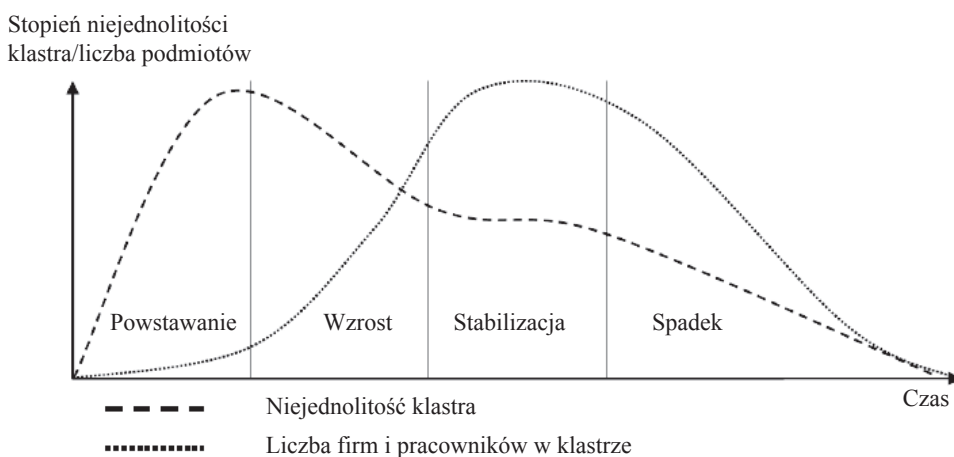
Pomimo sprzyjających warunków zewnętrznych, współpraca między przedsiębiorstwami jest niewielka, co uniemożliwia skuteczny przepływ informacji, wypracowanie wspólnych standardów technicznych, wspólne pozyskiwanie surowca i dokonywanie inwestycji, budowę silnej marki rozpoznawalnej przez odbiorców. Słaba współpraca uniemożliwia również lobbing. Kolejnym problemem członków klastra zachodniopomorskiego jest małe zainteresowanie branżą meblarską ze strony administracji publicznej oraz brak informacji o instytucjach okołobiznesowych, służących przedsiębiorcom szeroko zakreśloną pomocą, w tym również finansową. Trudności z pozyskaniem kapitału skutkują brakiem środków na inwestycje i rozwój. Przedsiębiorcy mają również problemy z pozyskaniem dotacji z Unii Europejskiej z powodu trudności organizacyjnych i formalnych związanych z procesem

aplikowania oraz z ograniczoną dostępnością kredytów i gwarancji bankowych [Kapuściński i in. 2007, s. 27-29].

Z powodu niskiej wydajności pracy, słabo rozwiniętego parku maszynowego i stosowania przestarzałych technologii produkcji istotna jest kooperacja z jednostkami naukowo-badawczymi. Jednak przedsiębiorcy niechętnie współpracują z tymi podmiotami, ograniczając tym samym transfer wiedzy i najnowszych rozwiązań technologicznych. Pomimo tych ograniczeń oferowane produkty mają wysoką jakość, jednak jest ona osiągnięta olbrzymim wysiłkiem [Drożdżał, Husejko, Zawadka].

5. Analiza potencjału i konkurencyjności europejskich klastrów meblarskich

Klasy meblarskie duński i włoski mają z pewnością najbardziej ugruntowaną pozycję wśród podobnych inicjatyw w Europie. Biorąc pod uwagę cykl życia klastra (rys. 3), można uznać, że znajdują się w fazie stabilizacji. Wieloletnia współpraca zaowocowała wysokim poziomem innowacji i pozwoliła wypracować spójny system przepływu informacji. Dodatkowym atutem grona z Salling jest duże zaufanie przedsiębiorców do lokalnych inicjatyw, co pozwoliło mu odnieść sukces, pomimo konieczności importu surowców. Natomiast klaster z Lombardii ma w swoich strukturach rozbudowane zaplecze designerskie, co pozwala oferować meble zgodne z najnowocześniejszymi trendami wzornictwa. Ponadto obecność firm produkujących specjalistyczne oprzyrządowanie dla meblarstwa pozwala na dużą elastyczność i redukcję kosztów produkcji.



Rys. 3. Cykl życia klastra

Źródło: [Fornahl, Menzel 2006, s. 8].

Klastry turecki i bułgarski są na etapie budowania jednolitej struktury (etap wzrostu). Podobnie jak w przypadku powyższych inicjatyw tak i tu znaczną rolę odegrały *know-how* i tradycje meblarskie regionów. Brakuje jednak nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które pomogłyby zwiększyć konkurencyjność produktów. Nie wpływa to na wzrost cen mebli z tych regionów (powodem są niższe koszty pracy niż w Danii czy we Włoszech). Siłą napędową współpracy jest posiadanie kanałów dystrybucji na bardzo chłonnych rynkach.

Polskie grona meblarskie na tle konkurencji z Europy nie wypadają korzystnie. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że klastering w polskim meblarstwie jest inicjatywą stosunkowo nową (wszystkie trzy struktury są na etapie powstawania w cyklu życia). Pomimo wielu barier, cieszy się coraz większym zainteresowaniem, wpływ na to ma m.in. możliwość pozyskiwania informacji oraz pobierania dokumentacji inicjującej klaster na stronach internetowych Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Jednak nadal mało jest rzetelnych informacji o korzyściach płynących ze współpracy grupowej, co przekłada się na brak przekonania do kooperacji z podmiotami z branży. Dochodzą do tego bariery mentalne wynikające ze stosowania filozofii konkurencyjności, co wzmaga poziom nieufności. Aby to zmienić, niezbędne są odpowiednie działania informacyjne i szkoleniowe.

Słabe powiązania formalne między firmami i propagowanie płytkich form współpracy niekorzystnie wpływają na struktury klastrów. Niedostateczny poziom współpracy przekłada się na brak skutecznego lobbingu. Często administracja publiczna, instytucje finansowe oraz jednostki naukowo-badawcze nie traktują branży meblarskiej z należytą uwagą. Ponadto nieskuteczny lobbing uniemożliwia wywarcie presji na Lasy Państwowe, które będąc monopolistą na rynku surowca drzewnego, prowadzą niekorzystną politykę przez limitowanie podaży (jest ona zbyt mała w stosunku do potrzeb branży) oraz wysokie ceny.

Z badań przeprowadzonych przez PARP wynika, że wielu członków klastrów wskazuje wsparcie dużych firm, władz lokalnych i ośrodków naukowo-badawczych jako dominujący czynnik sukcesu (18% badanych). Chęć współpracy i otwartość, tradycja, dobra lokalizacja, potencjał kapitału ludzkiego to kolejne istotne czynniki, z których każdy wskazywało ok. 11% respondentów. Przedsiębiorcy podkreślali również istotność potrzeby posiadania przez koordynatora doświadczenia i autorytetu (9% wskazań). Wśród pozostałych czynników znalazły się: koncentracja geograficzna, nieformalne kontakty między przedsiębiorcami, wymiana informacji między członkami, doświadczenie z wcześniejszych projektów, wspólne plany i obszary działań, różnorodność członków i dywersyfikacja działalności, zdolność adaptacyjna firm, udział w targach branżowych oraz świadomość potrzeby zmian [PARP 2010, s. 37].

Kolejnym problemem polskich klastrów meblarskich jest niska innowacyjność będąca skutkiem słabej współpracy przedsiębiorców z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Sytuację pogarsza zła sytuacja finansowa wielu firm, przez co skupiają się one na przetrwaniu, a nie na rozwoju. Jest to problem w skali całego kraju, który

pod kątem liczby zarejestrowanych patentów zajmuje jedno z ostatnich miejsc w UE [*Najbardziej innowacyjne...*]. Brak nowoczesnych technologii i specjalistycznego oprzyrządowania utrudnia konkurowanie z przedsiębiorstwami z bardziej rozwiniętych klastrów europejskich. Ponadto polscy producenci rzadko korzystają z podwykonawców (niski stopień specjalizacji), realizując cały proces produkcyjny w obrębie jednej firmy. Pomimo tych niedogodności polskie meble cechuje bardzo wysoka jakość, która jest ceniona przez importerów.

Na niską konkurencyjność wpływają również trudności kadrowe, mające swe podłoże przede wszystkim w niskim poziomie płac. Sytuację komplikuje dodatkowo zjawisko emigracji zarobkowej pracowników mających wysokie kwalifikacje zawodowe. Ponadto przedsiębiorstwa z branży drzewnej zaczynają odczuwać lukę kadrową powstałą w wyniku likwidacji szkół zawodowych po reformie szkolnictwa [Piwoni-Krzeszowska, Jędrusiak 2011, s. 119]. Brak wykwalifikowanego personelu przekłada się na niską wydajność, co przy silnej konkurencji cenowej ze strony przedsiębiorstw z szarej strefy oraz z Azji Południowo-Wschodniej dodatkowo pogarsza sytuację polskich firm.

Na tle inicjatyw krajowych najlepiej prezentuje się klastery Wielkopolski, który charakteryzuje się wysokim stopniem internacjonalizacji i dużym udziałem produkcji eksportowej. W porównaniu z klastrami warmińsko-mazurskim i zachodniopomorskim ma najbardziej rozbudowane relacje z władzami samorządowymi. Dodatkowo może liczyć na wsparcie kilku instytucji naukowo-badawczych, np. Instytutu Technologii Drewna z siedzibą w Poznaniu. Ponadto, dzięki udziałom kapitału zagranicznego, ma stosunkowo dobrą kondycję finansową.

Bardzo sprzyjające warunki zewnętrzne ma również klastery zachodniopomorski. Należą do nich m.in. dobra infrastruktura, bliskość rynków zbytu, możliwość współpracy z kilkoma jednostkami badawczo-rozwojowymi. Mimo to, kooperacja między podmiotami nie przebiega najlepiej, brak jest wzajemnego zaufania i wsparcia ze strony władz lokalnych. Z podobnymi problemami borykają się przedsiębiorcy warmińsko-mazurskiego klastra, którzy dodatkowo mają utrudniony dostęp do odbiorców zagranicznych. Teoretycznie szansą dla ich rozwoju mogą być rynki ze Wschodu Europy. Jednak współpraca z nimi jest trudna ze względu na rozbudowane procedury, problemy celne i graniczne.

Reasumując, należy stwierdzić, że polskie klastry meblarskie mają wiele sprzyjających warunków do rozwoju i w konsekwencji polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej. Aby tego dokonać, mogą wzorować się na podobnych inicjatywach z Europy. Oczywiście na przeszkodzie stoi wiele barier, ale dzięki efektom synergicznym wynikającym ze współpracy istnieje możliwość ich przezwyciężenia.

6. Zakończenie

Celem polityki opartej na klastrach jest wzrost innowacyjności przedsiębiorstw i poprawa ich pozycji konkurencyjnej. Analizując podobne inicjatywy w Europie, moż-

na wnioskować, że we współpracy leży szansa dla polskich przedsiębiorstw z branży meblarskiej. W latach 2007-2013 Polska może przeznaczyć ponad 100 mln euro na wspieranie projektów ukierunkowanych na zakładanie lokalnych systemów kooperacji. Klastry mogą uzyskać wsparcie w ramach unijnego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Jest to szczególnie istotne w obliczu problemów finansowych, z jakimi borykają się polskie przedsiębiorstwa z branży meblarskiej.

Literatura

- Bojar E., Bis J., *Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach*, „Przeгляд Organizacji” 2006, nr 10.
- Dilik T., *Structural analysis of furniture hardware industry in Turkey*, „American Journal of Applied Sciences” 2005, no 2(7).
- Dott. Paolo Gardino Consulting Company, Furniture industry clusters In Italy, http://www.livinglegacytrust.org/pdf/Furniture_Industry_Clusters-Paolo_Gardino.pdf.
- Drożdżał J., Husejko W., Zawadka W., *Zachodniopomorski klaster drzewno-meblarski*, http://www.rsi.org.pl/dane/download/2007_klaster_drzewny-_opis.pdf.
- European Commission, *Regional clusters in Europe*, Observatory of European SMEs, Bruksela 2002, nr 3.
- Fornahl D., Menzel M.P., *ClusterLife Cycles*, Conference on Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions, Athens 2006.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 5-6.
- Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Clusters – an attempt to respond to the globalisation challenge? The case of furniture cluster in Wielkopolska*, „The Poznań University of Economics Review”, AE, Poznań 2007.
- <http://furnitureclusterbg.com/en>
- Italy's ACIMALL to participate in WoodWorking Middle East*, <http://www.ameinfo.com/73283.html>.
- Kalupa Ł., *Strategia rozwoju Wielkopolskiego klastra meblarskiego*, Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Poznań 2007.
- Kapuściński M., Koszarek M., Listwoń M., Szutka S., *Strategia Rozwoju Zachodniopomorskiego Klastra Drzewno-Meblarskiego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2007.
- Kowalczyk U., *Tworzenie gron przedsiębiorczości wokół Bałtyku*, [w:] *Europa Bałtycka regionem współpracy i integracji*, red. T. Palmowski, M. Pacuk, Gdańsk-Kopenhaga 2003.
- Listwoń M., Kapuściński M., *Strategia rozwoju klastra meblarskiego w województwie warmińsko-mazurskim – streszczenie*, Projekt „Stymulowanie innowacyjności gospodarki województwa warmińsko-mazurskiego przez wspieranie rozwoju klastrów – działania pilotażowe”.
- Ministerstwo Gospodarki „*Koncepcja klastra*”, <http://www.mg.gov.pl/node/11784>.
- Ministerstwo Gospodarki, *Klastry. Polityka rozwoju gospodarczego oparta na klastrach*.
- Najbardziej innowacyjne gospodarki świata – ranking państw z największą liczbą patentów*, http://forsal.pl/artykuly/507008,najbardziej_innowacyjne_gospodarki_swiate_ranking_panstw_z_najwieksza_liczba_patentow.html.
- PARP, *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badań*, Warszawa 2010.
- Piwoni-Krzyszowska E., Jędrysiak A., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa lokalnego na przykładzie UK-POL Sp. z o.o.*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 164*, red. B. Olszewska, Wrocław 2011.

- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook. Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies*, Center for Strategy and Competitiveness, Sztokholm, Szwecja 2003.
- Staszewska J., *Klastering szansą dla przedsiębiorców sektora MSP*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, Rok 14, Numer specjalny/2010, PARP, Warszawa 2007.
- Stryjakiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, UAM, Poznań, 1999
- Szultka S., Koszarek M., Piwowarczyk D. (red.), *Wstępna analiza trzech potencjalnych klastrów w województwie zachodniopomorskim*, Gdańsk 2005.
- Wytyczne KE w sprawie stosowania art. 81 Traktatu WE do horyzontalnych porozumień kooperacyjnych (2001/C 3/02), <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=d>
- Wytyczne KE w sprawie stosowania art. 81 Traktatu WE do horyzontalnych porozumień kooperacyjnych (2001/C 3/02), <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=pl&ihmlang=pl&lngl=pl,en&val=256788:cs,bl&lang=pl&ihmlang=pl&lngl=pl,en&val=256788:cs>.
- Yunfei S., Shaogang C., Bin C., *Analyses of the dynamic factors of cluster innovation – a case study of Chengdu furniture industrial cluster*, „International Management Review” 2008, vol. 4, no 1.

Źródło internetowe

- [1] <http://furnitureclusterbg.com/en>.

COMPETITIVENESS OF FURNITURE CLUSTERS IN POLAND COMPARED WITH SIMILAR INITIATIVES IN EUROPE

Summary: In modern economy, the ability of small and medium companies to compete on a global scale is increasing. The European experience has shown that enforcing the appropriate policy of cooperation can improve competitive position of enterprises and raise the level of economic development in the region. However, if the companies want to use an effective network of cooperation they have to overcome a lot of barriers.

Keywords: competitive advantage, competitiveness, innovation, furniture clusters, furniture industry.