

KLASTER JAKO INNOWACYJNA FORMA DZIAŁAŃ W BRANŻY DRZEWNÓ – MEBLOWEJ

Rafał KUĆMAŃSKI

Streszczenie: System klastrowy daje sektorowi MSP szansę na lepszy rozwój, umożliwia pomoc wzajemną i współdziałanie poszczególnych przedsiębiorstw w rozwiązywaniu problemów produkcyjnych, finansowych, logistycznych, kadrowych itp. Klaster może zapewnić jego uczestnikom lepszą pozycję w negocjacjach i współpracy z dużymi, silnymi przedsiębiorstwami. Przede wszystkim pozwoli sektorowi MSP lepiej dostosowywać się do specyfiki współczesnej gospodarki. Aby jednak to zapewnić niezbędne jest wprowadzenie w życie instrumentów polityki skierowanej na stymulowanie rozwoju klastrów.

Słowa kluczowe: klastry, małe i średnie przedsiębiorstwa, innowacje.

1. Wstęp

Nowy typ polityki gospodarczej, wprowadzony w Europie w ramach wizji opartej o Strategię Lizbońską, doprowadzić ma do stanu, gdzie gospodarka Unii Europejskiej stałaby się najbardziej konkurencyjną, opartą na wiedzy gospodarką na świecie, zdolną do trwałego rozwoju, tworzącą większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującą się większą spójnością społeczną. Zagadnienia rozwoju konkurencyjności i innowacyjności gospodarki regionów europejskich, wywodzących się ze Strategii Lizbońskiej i mających swą kontynuację w Regionalnych Strategiach Innowacji, zyskują na popularności i znaczeniu. Jednym z narzędzi wspierających ten rozwój są niewątpliwie klastry. Celem artykułu jest przedstawienie nowych poglądów na gospodarkę światową, jak i również na innowacyjny wymiar współpracy i formy organizowania współczesnej przedsiębiorczości.

2. Pojęcie klastra

Zarówno w polskojęzycznej jak i obcojęzycznej literaturze przedmiotu istnieje wiele form zbliżonych do siebie pojęć mówiących o klastrze. W literaturze polskojęzycznej obok proponowanego również przez nas spolszczenia angielskiego terminu clusters funkcjonują również: grona, związki przemysłowe oraz przeniesione z języka francuskiego – lokalne systemy produkcyjne (fr. systems produits locaux). Klaster to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucjami (np.: uniwersytetów, stowarzyszeń branżowych, jednostek normalizacyjnych). Podmioty działające w ramach klastra konkurują ze sobą, wchodzą we wzajemne interakcje, ale przede wszystkim znajdują pewne obszary współpracy [1]. Klaster jest formą organizacji produkcji o wysokim potencjale innowacyjnym. Tym samym odgrywa kluczową rolę w kreowaniu konkurencyjności i rozwoju społeczno – gospodarczego. Koncepcja klastra stanowi punkt wyjścia dla nowego sposobu myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej i regionalnej.

Historycznie, intelektualnym fundamentem klastra jest koncepcja dystryktu

przemysłowego opracowana przez XIX wiecznego słynnego ekonomistę Alfreda Marshalla. Podkreślał on [2], że istnieją trzy czynniki, które w znaczny sposób wpływają na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw: przepływ wiedzy, specjalizacja produkcji i usług, oraz specjalizacja siły roboczej. Następnie Francois Perroux w latach pięćdziesiątych ubiegłego stulecia podkreślał istotność kluczowych branż, wywierających kluczowy wpływ na rozwój pozostałych dziedzin gospodarki. W połowie XX wieku Erik Dahmen rozwinął koncepcję stref wzrostu [3], wskazując na współzależność i sieciowane przedsiębiorstw, jako czynnik stymulujący rozprzestrzenianie się nowej wiedzy oraz powodujący powstawanie nowych działalności. Jednak największy wpływ na kształt współczesnej koncepcji klastra miały prace Michaela Portera, który przedstawił swoją koncepcję w postaci diamentu konkurencyjności [4]. W literaturze przedmiotu oprócz dywagacji nad samym terminologicznym określeniem koncepcji funkcjonuje jednocześnie wiele definicji klastra. Sytuację komplikuje dodatkowo istnienie wielu koncepcji teoretycznych w mniejszym bądź większym stopniu zbieżnych z koncepcją klastra np.: dyskryt przemysłowy, regionalny system innowacji, sieć innowacyjna itd.

Warto wskazać kilka cech charakterystycznych występujących w większości definicji:

- koncentracja przestrzenna,
- interakcyjność – powiązania,
- wspólna trajektoria rozwoju,
- konkurencja i kooperacja.

Amerykańska Dolina Krzemowa to najślynniejszy klaster na świecie. Na przestrzeni 300 mil kwadratowych między Palo Alto i San José w Kalifornii ulokowanych jest obecnie ponad sześć tysięcy firm wysokotechnologicznych, w których pracuje ponad milion osób. Większość z tych przedsiębiorstw zajmuje się rozwojem mikroelektroniki i komputerów. Dolina Krzemowa to wspólnota technologiczna cechująca się bardzo wysoką mobilnością personelu (średni czas pracy pracowników w firmie to dwa, trzy lata, przy czym zdarza się, że wracają oni do tego samego przedsiębiorstwa ponownie). Mobilność oraz wspólne korzenie wielu przedsiębiorców stały się źródłem społecznych i profesjonalnych sieci umożliwiających sprawny przepływ informacji i wiedzy, i ich szybką dyfuzję.

Telecom City usytuowany w południowym regionie Szwecji, Blekinge (największe miasto Karlskrona) stanowi wiodący w skali międzynarodowej klaster telekomunikacyjny skupiający najważniejsze światowe firmy sektora ICT. Przedsiębiorstwa klastra współpracują z uniwersytetem, zwanym obecnie Instytutem Technologii Blekinge, jak również z władzami lokalnymi, w działaniach na rzecz wzrostu, zwiększenia rentowności oraz rozwoju edukacji i badań. Obok dużych przedsiębiorstw w Telecom City występuje też wiele małych przedsiębiorstw specjalizujących się w technologiach informacyjnych i technologicznych, które cechuje bardzo szybki wzrost zarówno liczby pracowników, jak i poziomu kompetencji. Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw klastra ICT w ramach Telecom City pozwolił na przyrost zatrudnienia w tempie około pięciuset pracowników rocznie. W rezultacie w regionie Karlskrony, liczącym około 100 tysięcy mieszkańców, 17 proc. jest zatrudnionych w sektorze w ICT.

Kolejnym doskonałym przykładem klastra jest klaster medialny w Lipsku. W roku 1998 sektor mediów w Lipsku obejmował 1063 firmy, natomiast w roku 2000 było ich już 1500. Największe znaczenie dla rynku pracy mają branże telewizyjna, radiowa, filmowa, telekomunikacyjna, działalność wydawnicza, kulturowa oraz drukarstwo. Duża część firm działających w klastrze to podmioty stosunkowo młode, powstałe po roku 1989. Po początkowym okresie szybkiego przyrostu nowych firm w latach 1989–1991 (co było spowodowane m.in. upadaniem i prywatyzacją państwowych zakładów) nastąpił okres

spadku dynamiki tworzenia się nowych firm. W latach 1998–2000 zauważalne było jednak ponowne ożywienie, co może świadczyć o osiągnięciu przez klaster odpowiedniej konkurencyjności zapewniającej większe możliwości rozwoju firm.

Także w Polsce mamy do czynienia z występowaniem klastrów o różnej wielkości i znajdujących się na różnym etapie rozwoju [5].

Dolina Lotnicza to klaster, który skupia 20 podmiotów gospodarczych na terenie Polski południowo-wschodniej, opiera się o tradycje przemysłu lotniczego. Zaplecze naukowo-badawcze stanowi między innymi Politechnika Rzeszowska – Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa. W skład klastera wchodzi zarówno przedsiębiorstwa duże jak i te z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Na strukturę klastera Dolina Lotnicza składają się m.in.: PZL Mielec (1300 osób); PZL Rzeszów (4600 osób); PZL Świdnik (2500 osób) oraz przedsiębiorstwa średnie: Goodrich Krosno; Snekma Polska; Fiat Bielsko-Biała, a także liczne małe przedsiębiorstwa zatrudniające od kilku do dwudziestu kilku osób, stanowiące fundament całego systemu .

Plastikowa Dolina to klaster w branży tworzyw sztucznych, powstał w Tarnowie na bazie Zakładów Azotowych w Tarnowie - Mościcach S.A. Na miejscu dostępny jest surowiec, niezbędne formy i urządzenia, jak i potencjał Zakładów Mechanicznych przemysłu zbrojeniowego, który prowadzi także produkcję cywilną – mogący między innymi zaprojektować i wyprodukować niezbędne przyrządy i oprzyrządowanie. Klaster współpracuje z Zakładem Badawczym Tworzyw Sztucznych i szkołami wyższymi, między innymi Państwową Wyższą Szkołą Zawodową, Politechniką Krakowską, Technikum Chemicznym z Wydziałem Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych. Partnerem jest między innymi Dolina Plastikowa z Francji. Tarnowski klaster Plastikowa Dolina został powołany w celu rozwoju inicjatywy klastrowej traktowanej, jako instrument do konsolidacji działań przedsiębiorców, instytutów naukowo-badawczych, szkół i instytucji otoczenia biznesu.

Inne klastera które można zidentyfikować to: Polski Klaster Morski; Klaster poligraficzny w Warszawie; Klaster Budowlany w regionie Świętokrzyskim; Klaster wiejskie na Lubelszczyźnie i Klaster Kotlarski z Pleszewa. Można więc stwierdzić, że mamy do czynienia z tworzeniem się klastrów w polskiej gospodarce. Powstające w Polsce pierwsze inicjatywy klastrowe wskazują, że istnieje świadomość oraz potrzeba współpracy między przedsiębiorstwami o podobnych działaniach, usługach lub produktach.

3. Korzyści funkcjonowania przedsiębiorstw w klastrach

Klaster jest definiowany jako sektorowa i geograficzna koncentracja przedsiębiorstw. Sama tylko koncentracja sektorowa i geograficzna nie oznacza oczywiście zwiększenia efektywności działania. I odwrotnie - kooperacja pomiędzy firmami, wymiana doświadczeń i wspólne działania innowacyjne mogą zachodzić nawet wtedy, gdy firmy są rozproszone. Ten typ związków kooperacyjnych nazywa się sieciowaniem, a grupa przedsiębiorstw realizująca wspólną strategię na rynku - siecią MSP. Sieciowanie MSP nie jest limitowane lokalizacją i w dalszym ciągu prowadzi do zwiększenia wspólnej efektywności.

Zarówno w krajach uprzemysłowionych jak i rozwijających się istnieją dowody świadczące o tym, że klastering i sieciowanie mogą pomóc małym i średnim przedsiębiorstwom w zwiększaniu ich konkurencyjności. Firmy powiązane ze sobą w grupy (klastera) mają większe, niż działając w pojedynkę, możliwości rozwoju, identyfikacji nisz produkcyjnych, dostępu do rynków eksportowych oraz prowadzenia polityki zatrudnieniowej. Podstawą koncepcji klasteringu/sieciowania jest wytworzenie połączeń kooperacyjnych pomiędzy firmami, dostawcami surowców, dostawcami sprzętu,

podwykonawcami, klientami oraz usługodawcami. Kooperacja przy jednoczesnej specjalizacji daje grupie firm większą wspólną efektywność, zwiększa zdolność do modernizacji procesów i produktów.

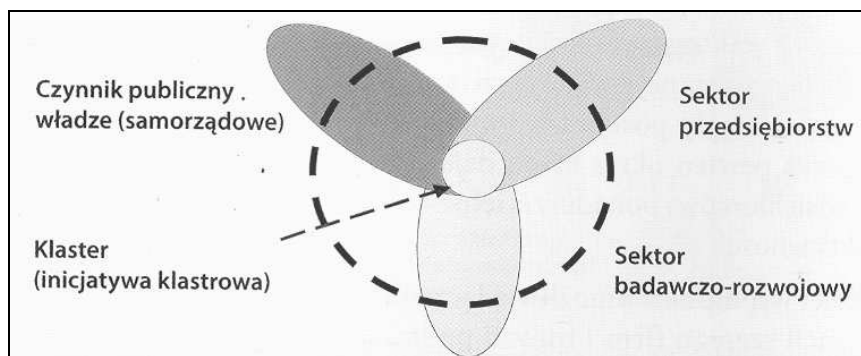
Zamiast bezpardonowej konkurencji pomiędzy firmami, przedsiębiorstwa tworzące klaster/sieć pracują wspólnie nad poszukiwaniem nowych rozwiązań. Taka kombinacja konkurencji i kooperacji przyczynia się do znajdowania nowych rozwiązań.

Dzięki łączeniu w klastry, małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uzyskać:

- silniejszą pozycję na rynku, pozwalającą na konkurowanie z producentami masowymi,
- zwiększenie elastyczności i możliwości reakcji na zapotrzebowania rynku,
- lepszy podział kompetencji, nowe możliwości organizacyjne, dostęp do innowacji technicznych i informacji,
- wymianę doświadczeń,
- redukcję kosztów transakcji,
- wspólne projekty,
- wzrost atrakcyjności,
- wykorzystanie nowoczesnych technologii.

4. Współpraca klastra z instytucjami B+R oraz samorządem i uczelniami wyższymi a innowacje

Praktyka klastrów zwraca szczególną uwagę na korzyści współdziałania realizowanego pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą badawczo – rozwojową i administracją. To współdziałanie - określane często mianem złotego trójkąta lub potrójnej helisy [6] – prowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania dostępnych lokalnie zasobów.



Rys. 1. Potrójna helisa [6]

Według Portera (2001) w każdym z czterech obszarów tzw. rombu przewagi konkurencyjnej możliwe jest, a nawet zalecane, działanie czynnika publicznego. W zakresie kształtowania czynników produkcji działania władz powinny skupić się m.in. na rozwoju ogólnej i wyspecjalizowanej tzn. dostosowanej do specyficznych uwarunkowań rozwoju danego klastra, infrastruktury; organizowaniu wyspecjalizowanych programów oświatowych i szkoleniowych; wsparciu prac badawczo-rozwojowych na uczelniach nad technologiami bezpośrednio bądź pośrednio związanymi z obszarem funkcjonowania klastra. Według Centrum Najlepszych Praktyk przy amerykańskim stowarzyszeniu gubernatorów stanów federalnych (NGA) działania władz stanowych (regionalnych)

wspierające rozwój klastrów mogą skupiać się na czterech szerokich obszarach.

Pierwszy obszar działań skupia się na organizacji i dostarczeniu publicznie wspieranych usług dla konkretnych klastrów. Realizacja tego celu wymaga gruntownego rozpoznania rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze i przeglądu dotychczasowej oferty władz w tym zakresie. Działania szczegółowe powinny objąć:

- zbieranie informacji na temat klastra i sporządzanie regularnych raportów na temat konkurencyjności i potrzeb klastrów regionalnych,
- stworzenie wspólnych zespołów zadaniowych, które miałyby tanim kosztem koordynować działania,
- zachęcanie do formalizowania oddolnych inicjatyw,
- wspieranie ze środków publicznych projektów o charakterze konsorcjalnym,

Drugi obszar działań ma na celu przyciągnięcie i ukierunkowanie napływu inwestycji do występujących w regionie klastrów. W zależności od fazy jego rozwoju klastrów potrzebuje różnego typu i skali inwestycji. Polityka władz lokalnych/regionalnych powinna ten fakt uwzględnić. Działania szczegółowe powinny objąć:

- podejmowanie inwestycji w regionalny sektor B+R i szerzej w innowacje,
- tworzenie lub partycypowanie w tworzeniu regionalnych (lokalnych) parków technologicznych i przemysłowych,
- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości – powstawania nowych przedsiębiorstw, w sektorach kluczowych dla klastra,
- wypracowanie i promowanie marki klastra (marki regionu).

Trzeci obszar działań ma służyć wzmocnieniu relacji sieciowych oraz kultury współpracy w klastrze. Działania szczegółowe powinny objąć:

- dążenie do sformalizowania inicjatywy rozwoju klastra często w drodze reorganizacji już istniejącego stowarzyszenia czy izby sektorowej,
- stymulowanie i ułatwianie rozwoju kanałów komunikacyjnych ze światem zewnętrznym.

Ostatni obszar działań skupia się na rozwoju zasobów ludzkich w klastrze. Jest to obszar działań uznany za kluczowy dla rozwoju klastrów i jednocześnie w którym możliwości działań władz regionalnych są największe. Ogólnie rzecz biorąc oferta edukacyjna regionu powinna odpowiadać długookresowym potrzebom regionalnej gospodarki – wymaganiom regionalnego rynku pracy. W osiągnięciu tego celu mają pomóc następujące działania:

- rozwijanie zasobów wyspecjalizowanej – wysoko kwalifikowanej siły roboczej,
- stworzenie centrów doskonałości klastrów, które umożliwiłyby zapoznanie się z potrzebami i wymaganiami konkretnych sektorów,
- wdrożenie programu praktyk dla bezrobotnych i absolwentów w przedsiębiorstwach klastra [7].

Ważną rolę w klastrze pełnią także instytucje otoczenia przedsiębiorstw, w tym banki, fundusze pożyczkowe, doręczenia i venture capital oraz firmy doradcze i prawnicze, instytucje szkoleniowe, brokerzy technologii itp.

W ramach klastra tworzą się dostępne lokalnie, wyspecjalizowane i unikalne zasoby – w tym wiedza i kapitał ludzki – oraz odpowiednia infrastruktura. Nagromadzenie różnych podmiotów w klastrze ułatwia znalezienie odpowiedniego partnera (poddostawcy, podwykonawcy czy usługodawcy) oraz umożliwia specjalizację i koncentrację działalności w obszarze kluczowych kompetencji (a tym samym tworzenie się elastycznych łańcuchów produkcyjnych). Pojawiają się wyspecjalizowane usługi świadczone przez instytucje finansowe. Wszystko to przyciąga także nowe firmy z zewnątrz, w tym inwestorów

zagranicznych.

Polskie MSP jako jedną z głównych przyczyn ograniczonych nakładów na innowacje wskazują trudność w zdobyciu finansowania na bardziej ryzykowne działania (wdrażanie innowacyjnych rozwiązań) [8]. Wynika to głównie z tego, że działalność innowacyjna jest zazwyczaj finansowana ze środków własnych przedsiębiorstw (w 2004 r. w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 49 osób 78,9 % środków na działalność innowacyjną stanowiły środki własne, innym źródłem były kredyty bankowe (15,6%) [9]. Rynek private equity/venture capital (PE/VC), który mógłby być dodatkowym źródłem finansowania nie jest w Polsce specjalnie rozwinięty i można w jego przypadku mówić o problemie luki kapitałowej – tj. braku funduszy dokonujących stosunkowo małych inwestycji na wczesnym etapie rozwoju firmy. Według danych Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych do końca roku 2002 na polskim rynku znajdowało się ok. 30 firm zarządzających funduszami PE/VC, które dysponowały kapitałem o wartości ok. 13 mld PLN. Także rynek prywatnych inwestorów (tzw. aniołów biznesu - ang. business angels) znajduje się na wstępnej fazie rozwoju, jakkolwiek powstały już dwie sieci aniołów biznesu: Polska Sieć Aniołów Biznesu (PolBAN) i Lewiatan Business Angels w ramach Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych. Trudności z uzyskaniem finansowania zewnętrznego w połączeniu z wciąż małymi możliwościami kapitałowymi krajowego sektora przedsiębiorstw w konsekwencji znacznie ograniczają długookresowe inwestowanie w działalność B+R.

5. Klaster Mebel Elbląg – historia oraz stan obecny

Stowarzyszenie Klaster Mebel - Elbląg zostało zarejestrowane 24 sierpnia 2007 r. Jest inicjatywą o zasięgu lokalnym obejmującym Elbląg i jego okolice. Inicjatorem powstania Klastra są władze samorządowe miasta Elbląga oraz Elbląska Izba Przemysłowo-Handlowa. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż **KLASTER MEBEL-ELBLĄG** jest pierwszą - zakończoną sukcesem - inicjatywą w podregionie elbląskim i jedną z pierwszych inicjatyw na Warmii i Mazurach. W skład klastra wchodzi nie tylko przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją mebli czy ich komponentów, ale również firmy świadczące usługi dla sektora. W chwili obecnej w ramach Klastra zrzeszonych jest 15 podmiotów.

Stowarzyszenie "Klaster Mebel-Elbląg" zrzesza firmy branży meblarskiej z Elbląga oraz najbliższych okolic. Firmy te działają na bardzo trudnym obszarze, na którym od dłuższego czasu występują liczne problemy społeczno-gospodarcze. Analizując produkt krajowy brutto według podregionów na podregion elbląski przypadło 9 802 mln zł co stanowi zaledwie 1% PKB dla całego kraju, a na jednego mieszkańca przypadło 18 427 zł (średnia krajowa 25 767 zł). Trzeba dodać, że w województwie warmińsko - mazurskim przemysł skupia zaledwie 3% krajowego zatrudnienia i dostarcza 2,6% ogólnej wartości produkcji sprzedanej przemysłu. Podane powyżej dane ukazują, że mimo zauważalnej od kilku lat poprawy, wciąż w niełatwej sytuacji gospodarczej znajduje się subregion elbląski, gdzie jednym z istotnych problemów społecznych jest wysoki poziom bezrobocia i znaczący, stały odpływ do innych ośrodków, wykształconej, młodej kadry pracowniczej.

Przemysł meblarski wskazywany jest w dokumentach strategicznych województwa warmińsko - mazurskiego jako jeden z kluczowych elementów gospodarki. Zgodnie z analizą przeprowadzoną na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w Raporcie "Rozwój struktur klastrów w Polsce Wschodniej" przemysł meblowy i drzewny w województwie warmińsko-mazurskim są ze sobą silnie powiązane. Wyniki

przeprowadzonej analizy działu PKD 36 Produkcja mebli; działalność produkcyjna, gdzie indziej niesklasyfikowana wskazują, że wysoka specjalizacja w tym zakresie wyróżnia się właśnie województwo warmińsko - mazurskie. W przypadku 9 powiatów i 2 miast zauważa się wysoki poziom wskaźnika specjalizacji. W tym jest on na szczególnie wysokim poziomie w powiecie elbląskim i iławskim. Ponadto zauważa się dość silne rozdrobnienie lokalizacji podmiotów w tym dziale PKD, przy jednoczesnym silniejszym skupieniu w mieście Elbląg i Olsztyn, gdzie znajduje się niemal jedna trzecia wszystkich podmiotów z tego działu PKD. W związku z tym, że na terenie Elbląga i okolic występuje wiele firm produkujących meble lub firm związanych bezpośrednio z ich produkcją, zaistniała konieczność skonsolidowania ich działania. Funkcjonujące od ponad 2 lat Stowarzyszenie jest organem, które ma większe możliwości działania, niż pojedyncze firmy. Obecnie firmy, które są zrzeszone w Klastrze czerpią z tego tytułu wiele korzyści, m. in. wymieniają się doświadczeniami z różnych dziedzin, np. na temat rynku, czy obowiązujących przepisów. Jednak aby stworzyć odpowiednią kooperację potrzebne są działania, które będą prowadzone w imieniu i wspólnym interesie firm na większą skalę.

Jak na obecne możliwości Stowarzyszenia "Klaster Mebel - Elbląg", głównie finansowe, organizacja w swojej krótkiej działalności zrealizowała i zapoczątkowała inicjatywy, które mają na celu konsolidację i spajanie branży firm meblarskich, dotychczas ze sobą konkurujących. Do podstawowych działań Klastra należy zaliczyć udział w 2008 r. w Międzynarodowych Targach Poznańskich, gdzie na powierzchni 30 m², Klaster promował firmy zrzeszone w organizacji oraz idee clusteringu. Już na kolejnych targach w 2009 r. - Międzynarodowych Targach Ostródzkich firmy zrzeszone zaprezentowały swoje produkty.

Stowarzyszenie wydało wspólny Katalog, informujący o Klastrze, firmach zrzeszonych i mieście Elbląg. Katalog ten ma jedynie formę promocyjną i informacyjną. Zapoczątkowane działania wymagają jednak przeprowadzenia bardziej kompleksowych zadań, a przede wszystkim na większą skalę. Istnieje potrzeba wypromowania wspólnej marki mebli, czyli produktów charakteryzujących ziemię elbląską. Wspólne działania firm przyczynią się do wzbogacenia oferty np. skierowanej do dużych sieci handlowych, a także partnerów z zagranicy.

Następny problem to przewyciężenie poziomu nieufności firm, która wynika z wzajemnej konkurencji producentów oraz uświadomienie potrzeby integracji i współpracy firm z branży. Zaufanie firm do wspólnego działania jest swoistym problemem. Członkowie Klastra powinni współpracować na płaszczyznach takich jak: wspólne zakupy materiałów, surowców, sprzedaży produktów. Do tego typu działań niezbędne są odpowiednie działania informacyjne i szkoleniowe.

W Tabeli 1 przedstawiono silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia klastra meblowego. Istnieje szereg czynników ograniczających rozwój klastra, np.: brak wykwalifikowanej kadry, wzrost kosztów zatrudnienia; trudności specyficzne dla branży - kłopoty z pozyskaniem surowca drzewnego. Rozwiązaniem wielu powyższych problemów może być właśnie intensywna współpraca przedsiębiorstw w ramach klastra.

Kooperacja jest jednym z najlepszych sposobów podnoszenia konkurencyjności drobnych przedsiębiorców. Łączenie struktur oznacza: wzrost potencjału finansowego, większe możliwości logistyczne, lepsze warunki handlowe, czyli możliwość konkurowania z dużymi i silnymi kapitałowo podmiotami. Należy tu jednak uwzględnić bariery natury psychologicznej. W wielu przypadkach proces zacieśniania współpracy oceniany jest przez pryzmat lękowych nastawień, kojarzonych raczej jako „dominacja silniejszego przedsiębiorstwa nad słabszym” niż np. jako „współpraca różnych podmiotów w celu

połączenia sił i środków działania”. Czynniki zniechęcające do współpracy to przeciwności w zamiarach i celach, wzajemny brak zaufania, złe doświadczenia związane z dotychczasową współpracą i obawy związane z nielegalnym naśladownictwem. Taki stan rzeczy jest właściwy dla większości przedsiębiorstw klastra meblarskiego. Istotną rolę w przypadku Klastra Mebel-Elbląg odgrywa również dość silne przekonanie o braku potrzeby bliskiego współdziałania.

Tab. 1. Zalety i wady oraz szanse i zagrożenia tego klastra

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Wysoka dynamika produkcji sektora • Wysoki udział eksportu - uniezależnienie od popytu wewnętrznego • Znaczne zdolności produkcyjne • Duża nadwyżka eksportu nad importem • Silna konkurencja • Wysoka jakość produktów • Produkty znane na rynku krajowym i zagranicznym • Stabilne rynki zbytu poszczególnych firm • Szybkie dostosowywanie się do zmian popytu • Wysoki stopień przetworzenia oraz względnie dużą wartość dodaną sektora • Wysoki poziom produktów pod względem wyglądu i estetyki • Relatywnie niskie koszty wytwarzania • Dobry (nowoczesny) park maszynowy • Częściowa współpraca między podmiotami (w tym umiejętność komunikacji stworzona przez określone organizacje zrzeszające przedsiębiorców) • Postępująca specjalizacja 	<ul style="list-style-type: none"> • Słaby popyt krajowy • Duże rozproszenie produkcji i wciąż niedostateczna specjalizacja • Niska produktywność i wydajność pracy • Niskie nakłady na innowacje i B+R - niezadawalający poziom innowacyjności i generowania nowej wiedzy • Wrażliwość na wahania kursowe • Duże uzależnienie produkcji drogiego drewna krajowego • Kosztowo-cenowy charakter konkurencji • Silne uzależnienie od produktów drewnopochodnych, zwłaszcza pochodzących od lokalnych producentów • Niedobór surowca • Słaba współpraca firm przemysłu meblarskiego z jednostkami B+R • Słaba renoma marki i skala marketingowego wsparcia • Brak systemu przepływu informacji • Brak kompleksowych systemów zarządzania finansami (w tym ryzykiem) • Brak wykwalifikowanej kadry – technicznej i finansowej • Niski poziom kapitału własnego firm
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój współpracy z innymi podmiotami z branży, powołanie platformy współpracy • Uruchomienie wspólnych inicjatyw w obszarach takich jak np.: zakupy, sprzedaż, transport, badania, analizy, promocja, itp. • Rozwój technologiczny i organizacyjny przemysłów kooperujących • Wzrost innowacyjności • Poprawa wydajności pracy • Promocja polskich marek za granicą • Przeniesienie części produkcji do tańszych krajów • Otwarcie na rynki wschodnie (zakup tanich półproduktów, sprzedaż dużych 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalna konkurencja • Słabnąca konkurencyjność rodzimych wyrobów wobec tanich produktów spoza Unii • Ekspansywna polityka eksportowa krajów spoza Unii • Nasycenie rynku europejskiego • Wysoki koszt kapitału • Niekorzystne wahania kursowe • Wysoka koncentracja po stronie dystrybucji i produkcji • Wielka zależność od producentów produktów drewnopochodnych, szczególnie lokalnych • Wysokie i rosnące koszty transportu materiału, ograniczone znaczenie importu

<p>ilości gotowych produktów)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie mediów elektronicznych do sprzedaży • Zmiana charakteru konkurencji na jakościowy i innowacyjny • Wypracowanie silnej marki • Skuteczniejsze działania marketingowe • Specjalizacja, wykorzystanie nisz rynkowych • Presja na innowacje, zarówno produktowe, jak i organizacyjne, biznesowe i marketingowe • Doskonalenie wzornictwa • Wykorzystanie nowych możliwości finansowania przedsiębiorstw (fundusze UE, wzajemne poręczenia, gwarancje, itp.) oraz dla klientów (zakupy na raty) • Zwiększony i bardziej wyrafinowany popyt krajowy • Wejście do strefy euro • EURO 2012 - rozwój infrastruktury drogowej; wzrost zamówień 	<p>surowca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niedobór surowca, zależność od potencjału i możliwości bazy surowcowej • Polityka sprzedaży drewna przez głównego dostawcę, tj. Lasy Państwowe • Mała chłonność rynku polskiego • Brak specjalizacji produkcji • Nieuczciwa konkurencja ze strony szarej strefy, psucie wizerunku • Odpływ pracowników i potencjalny wzrost kosztów zatrudnienia • Mało stabilne regulacje prawne i administracyjne hamujące rozwój biznesu (podatki, narzuty, przewlekłe postępowania przed sądami i organami administracyjnymi) • Zła ochrona prawna dóbr intelektualnych • Słaba współpraca i brak zaangażowania ze strony jednostek samorządu terytorialnego • Brak lokalnego ośrodka B+R • Nieterminowość rozliczeń z odbiorcami
--	--

Źródło: Opracowanie własne

Takie obiektywne ograniczenie w postaci niesprzyjających postaw mentalnych odbiera przedsiębiorcom rzeczywistą szansę na rozwój i umacnianie własnego biznesu. Aby przełamać tę barierę i zwiększyć szanse uczestników klastra na tworzenie trwałych i efektywnych sieci kooperacyjnych, należy ukazać im zalety różnych form współpracy, zapoznać z pewnymi trudnościami, jakie niesie ze sobą współpraca i wskazać proste, niedrogie i efektywne narzędzia ułatwiające ich pokonywanie. Stworzenie sprawnie funkcjonującej platformy współpracy umożliwi z pewnością skuteczniejsze wywieranie nacisków na organy administracyjne w celu uzyskania większego wsparcia oraz aktywne kształtowanie otoczenia prawnego przedsiębiorstw.

6. Zakończenie

Można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne. Niezależnie od trudności jakie muszą pokonywać aby istnieć na rynku, odnosić sukcesy i wzrastać. Coraz więcej z nich decyduje się na wprowadzanie zmian, dzięki którym ich oferta usług i produktów jest coraz szersza i lepiej dopasowana do potrzeb odbiorców. Rośnie liczba firm, które prowadzą działalność innowacyjną, choć często jest to innowacja w skali samego przedsiębiorstwa. W tym zakresie jest jeszcze dużo do zrobienia, zarówno ze strony władz publicznych, instytucji otoczenia biznesu czy też nastawienia samych przedsiębiorców. Niewątpliwie jednak zauważalna jest pozytywna tendencja w zakresie innowacyjności polskich firm, która dzięki funduszom pomocowym i większemu otwarciu firm na inne rynki powinna się umocnić.

Literatura

1. Porter M. E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa, 2001, str. 246-248.

2. Marshall, A.: Zasady ekonomiki. M. Arct, Warszawa, 1925 (polski przekład publikacji z roku 1890).
3. Perroux F.: Economic Spaces: Theory and application. Quartely Journal of Economics, 1950.
4. Porter M. E.: The Competitive Advantage of Nations. Free Press, Nowy Jork, 1990
5. Zapis seminarium IBnGR i MGIP w ramach Polskiego Forum Strategii Lizbońskiej Pt: Polityka wspierania klastrów – rekomendacje dla Polski, IBnGR, Gdańsk 2006, s. 9-12.
6. Brodzicki T., Dzierżanowski M., Koszarek M., Szultka S.: Przewodnik dobrych praktyk w zakresie clusteringu. Gdańsk 2008, str. 10.
7. National Governors Association, A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development, NGA, Washington, 2002.
8. Jasiński A. H.: Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji, Difin, Warszawa 2006, str. 98.
9. GUS, Nauka i Technika w 2004 r., Warszawa 2005.

Mgr Rafał KUĆMAŃSKI
Wydział Nauk Ekonomicznych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
02-787 Warszawa, ul. Nowoursynowska 166
e-mail: rkucmanski@poczta.onet.pl