

Ewa STAWIARSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

ZMIANY MODELI BIZNESOWYCH W BRANŻY MEBLOWEJ W POLSCE

Streszczenie. Celem artykułu jest przegląd zagadnień związanych z koncepcją modelowania biznesu w perspektywie łańcucha dostaw i klastra w wybranej branży meblowej. W artykule zaprezentowano rozwój branży, prześledzono czynniki mające wpływ na zmianę modeli wybranych biznesów meblowych. Przedstawiono proces integrowania przedsiębiorstw w sieci jako drogę do stworzenia udanych modeli biznesu. Na podstawie przeprowadzonych ocen i systemu monitoringu klastrów oraz wyników badań łańcuchów dostaw funkcjonujących w branży meblowej wyłoniono te najwyżej oceniane. Wymieniono przedsiębiorstwa doń należące, opisano ich komponenty zarządzania strategicznego zintegrowanymi modelami biznesu, tj. strukturą, wiedzą, zaufaniem, zrównoważonym rozwojem. Artykuł ma stanowić potwierdzenie dla tezy, że dla dalszego rozwoju polskich biznesów branży mebli:

- mieszkaniowych potrzebna jest integracja w klastry łańcuchowe, funkcjonujące w modelu organizacji literującej,
- mieszkaniowych i biurowych ważne jest inicjowanie klastrów funkcjonujących w modelu administracyjnym.

Słowa kluczowe: modele biznesu, klastry, łańcuchy dostaw

CHANGES IN BUSINESS MODELS IN THE FURNITURE SECTOR IN POLAND

Summary. The purpose of this article is to review issues related to the concept of the business model in the long supply chain and cluster within the furniture industry. The article presents the development of the industry, tracing the factors that impact the changes of models in selected furniture businesses. The paper presents the process of integrating companies in chains and networks, as a way to create successful business models. The article is based on an assessment and results from monitoring

cluster supply chains, operating in the furniture industry, whose characteristics generated a more efficient flow of goods and information. The companies, previously mentioned in the article, described the components of strategic integrated business model such as knowledge, structure, trust and sustainable development. The article confirms two theses that are required in order to further develop the Polish furniture industry:

- within home furniture – needs to integrate the cluster chain operating in the leading organization model,
- within home and office furniture – it is important to initiate clusters operating in the administrative model.

Keywords: business models, clusters, supply chains

1. Wstęp

Polskie przedsiębiorstwa należące do branży meblowej dokonują przemodelowania swoich biznesów. Uspólniają zasoby i procesy logistyczne, trwa reinżynieria procesów produkcyjnych, wspólne wdrażanie innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Oceniając integrację modeli biznesów w tej branży w kierunku klastrów, łańcuchów dostaw (wykorzystując do tej oceny własne badania i system monitoringu klastrów), można stwierdzić, że wybrane sieci wykorzystują wszystkie komponenty zarządzania strategicznego, tj. wciąż konfigurują zasoby, przyjmując przy tym prawidłowe formy ich koordynacji, zarządzają wiedzą, budują zaufanie i troszczą się o zrównoważony rozwój. Warto zatem przyrzeć się bliżej zmianom modeli biznesów w tej ważnej dla Polski branży.

2. Rozwój branży meblowej w Polsce

Międzynarodowy handel meblami osiąga znaczne rozmiary: stanowi on blisko 1% całych światowych obrotów towarowych. W ciągu ostatnich 10 lat światowa produkcja mebli wzrosła dwukrotnie. W 2012 roku wartość obrotu meblami wyniosła 420 mld USD. Według najnowszych prognoz podanych przez World Furniture, w 2013 r. obroty te powinny powiększyć się o 4 proc. W ośmiu krajach wartość obrotu przekracza 10 mld USD. Są to: Chiny, USA, Włochy, Niemcy, Indie, Japonia, Polska i Francja. Do czołówki eksporterów tych wyrobów należą: Chiny (ok. 40 mld USD), Niemcy, Włochy, Polska, USA i Wietnam. Meblarstwo jest więc polskim przemysłem narodowym. Ponad 80% mebli produkowanych w Polsce jest sprzedawanych za granicą, z czego większość do krajów Unii Europejskiej

(co piąty mebel oferowany na tym rynku pochodzi z Polski). W przemyśle meblarskim pracuje ponad 100 tys. osób, miejsc pracy wciąż przybywa. Większość producentów eksportuje lub myśli o ekspansji na rynki Europy Południowej, krajów bałkańskich do Rosji czy Ukrainy. Eksportowy sukces meblarstwa tworzą zarówno duże, jak i mniejsze firmy. Przemysł meblarski ma bogate zaplecze dostawcze. Wykorzystuje wielkie bogactwo narodowe Polski, jakim są lasy, i przy obecnej polityce eksploatacyjnej oraz handlowej Lasów Państwowych może liczyć na stabilne dostawy surowca.¹ Na sukces polskiego meblarstwa składa się kilka czynników: niskie koszty produkcji, zwłaszcza koszty siły roboczej, odpowiednie parametry wytrzymałościowe i wysoka jakość wykonania, funkcjonalność produktów zgodna z wymogami zachodnich odbiorców, zdolność do nadążania za zmianami trendów, duża ekologiczność potwierdzona atestami. Polskie meble mają atrakcyjne ceny w relacji do jakości. Atrakcyjność cen wynika również z zastosowania najnowocześniejszych technologii wytwarzania. Meblarstwo wykwalifikowało i przyciąga świetnych fachowców – od projektantów po wykonawców. Menadżerowie są doskonale wykształceni, gotowi do nieustannego uczenia się, otwarci na nowości. Eksporterzy tej branży napotykają jednak wiele problemów. Klienci zagraniczni są bardzo wymagający. Konieczne jest budowanie i wzrost siły przetargowej w sieciach dystrybucji, wzrost świadomości polskiej marki. Nawet najbardziej znane w Polsce marki (jak np. Kler, Kloze, Forte, Paged, Ludwik) na zagranicznych rynkach nie są rozpoznawalne. Duża część mebli wyprodukowanych w Polsce sprzedawana jest pod innymi markami – np. Schieder Moebel (niemiecka firma meblarska). Ponad 30% eksportu branżowego stanowią elementy meblowe, które wykorzystywane są w późniejszej fazie produkcji. Branża w ostatnich latach jest wspierana finansowo w wysiłkach klastrowania się i promocyjnych. Wciąż brakuje jednak należytego wsparcia dla rozwoju kanałów dystrybucji i nowoczesnej logistyki. Meble bowiem, zwłaszcza te przeznaczone dla odbiorców instytucjonalnych, są towarem produkowanym wyłącznie na zamówienie, który przy dobrze zorganizowanych procesach logistycznych powinien być dostarczany bezmagazynowo. Przedsiębiorstwa, które wysyłają za granicę tysiące mebli tygodniowo, przyznają się do poważnych kłopotów z zsynchronizowaniem w czasie wszystkich dostaw i zamówień surowców. Największe polskie firmy meblowe przyłączyły się do Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli. Swoje produkty firmują znakiem branżowym POLSKIE MEBLE – POTWIERDZONA JAKOŚĆ (rys. 1), razem wybierają się na targi, penetrują rynki zagraniczne i organizują procesy logistyczne.

¹ Stawiarska E.: Klastry meblowe jako ważne ogniwa dystrybucji towarów eksportowanych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka. PWE, Warszawa 2009, s. 15-20.



Rys.1. Znak branżowy POLSKIE MEBLE – POTWIERDZONA JAKOŚĆ

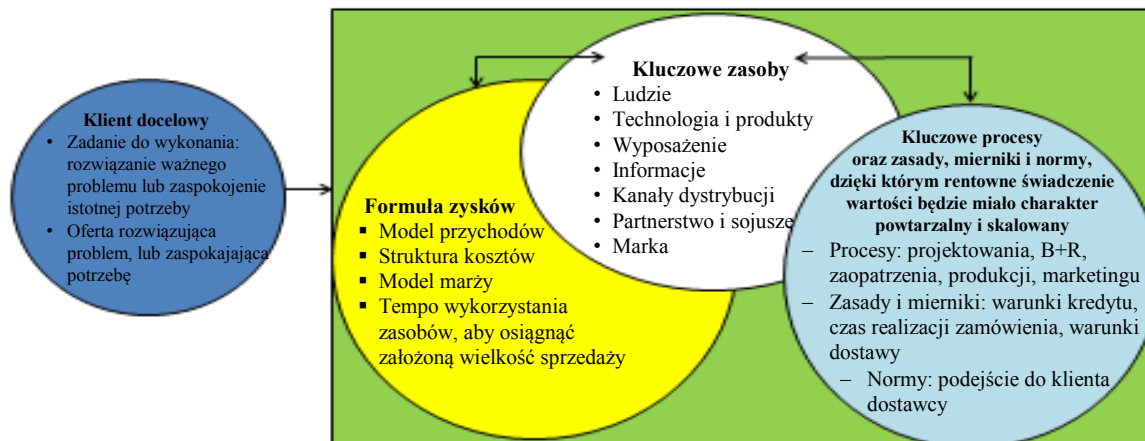
Fig. 1. Sign industry POLSKIE MEBLE – POTWIERDZONA JAKOŚĆ

Źródło: www.oigpm.org.pl/files/Znak_branzowy_5.pdf.

Powołały nawet specjalne spółki mające na celu ich obsługę handlową i marketingową. Wielką rolę dla rozwoju branży meblowej w Polsce odegrali zagraniczni inwestorzy. IKEA i niemieckie firmy meblarskie – inwestorzy klastra meblowego w Szczecinku. W branży meblowej można dostrzec wyraźny trend dezintegracji przedsiębiorstw w układach pionowych (dotyczy to producentów mebli biurowych) i integracji w poziomych. Przedsiębiorcy łączą się we wspomniane już klastry. W Polsce działa już jedenaście klastrów meblowych. Najwyżej oceniane to: Wielkopolski Klaster Meblowy (powołany w 2007 r.), w którym docelowo może współdziałać wszystkich 3525 firm meblarskich z tego regionu; Stowarzyszenie Klaster Mebel Elbląg (powołany w 2007 r.); Klaster meblowy w Szczecinku (od 2012 r. zachęcający do współpracy 925 przedsiębiorców zachodniopomorskich firm meblarskich). Wiele firm dąży do integracji w sieci. Jednym głosem zaczynają już mówić przedsiębiorcy z Dobrodzienia, ubiegając się o pozyskanie „Vouchera dla inicjatyw klastrowych”. Wszyscy integrujący się koncentrują się na opracowaniu i uruchomieniu profesjonalnej strony internetowej w wersji polskiej i angielskiej, budowaniu forum wymiany informacji i dobrych praktyk. Bazy wiedzy są już dostępne dla wszystkich członków, dla potencjalnych partnerów biznesowych udostępnia się elektroniczne katalogi ofert firm członkowskich z linkami odsyłającymi do firmowych stron internetowych, uruchamia się procedury pozycjonowania strony klastrowych w wyszukiwarkach. Ministerstwo Gospodarki wspiera polską branżę meblową, obejmując ją programem „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych”. Zrzeszeni przedsiębiorcy łatwiej mogą korzystać z funduszy Innowacyjnej Gospodarki (poddziałanie 6.5.1.). Program „meblowy” przewidziany jest na 36 miesięcy i kończy się 31 grudnia 2014 roku. Zawiera on dwa komponenty – pierwszy zakłada przede wszystkim imprezy targowe za granicą (nawet na półwyspie Arabskim, Afryce, Ameryce Południowej, Rosji) i w Polsce, misje handlowe oraz specjalistyczne szkolenia dla firm. Przedsiębiorcy mogą także ubiegać się o refundację 75% kosztów poniesionych w związku z realizacją działań zawartych w programie. W rozwój branży zaangażowany jest Instytut Wzornictwa, przekazując branży metody i narzędzia tworzenia atrakcyjnej oferty produktowej, opierając się na trendach branżowych oraz badaniach klientów.

3. Bodźce do zmiany modeli biznesowych w przedsiębiorstwach branży meblowej

Model biznesu składa się z elementów. Elementy te opisał Osterwalder w Business Model Generation, wyróżniając dziewięć głównych elementów, składających się na model biznesu²: segmenty klientów, wartość oferowaną klientom, kanały sprzedaży i obsługi, charakter relacji z klientami, kluczowe procesy, zasoby, partnerstwa, strukturę przychodów i kosztów. Podobne podejście do modelu biznesu prezentuje rys. 2. Najgroźniejszym problemem w biznesie jest trzymanie się skutecznego dawniej modelu działalności przedsiębiorstwa (...) o rok za długo³. Otoczenie, a głównie wymagania klientów zmuszają firmy do modyfikacji modeli działalności. Twórcy innowacyjnych modeli biznesowych kwestionują przyjęte sposoby myślenia i odnawiają elementy biznesu (wybierając nową grupę klientów, nowy kanał sprzedaży, sposób ustalania cen czy źródło przychodów). Nowe modele biznesowe tworzy się też przez wykorzystywanie elementów modelu z innych przedsiębiorstw (nawet niezwiązanych branżowo). Toyota ma swój bank, Irena Eris ma hotele, a sieci kablowe Aster czy UPC oferują telefony. Firma Tchibo, znana kiedyś tylko z kawy, generuje już ponad połowę przychodów ze swoich sklepów, sprzedając produkty użytkowe (w tym meble) w zmieniających kolekcjach.



Rys. 2. Elementy udanego modelu biznesu

Fig. 2. Elements of a successful business model

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Johnson M.W., Christensen C.M., Kegermann H.:

Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy. „Harvard Business Review”, No. 7-8, 2009, s. 158 oraz Casade Sus-Masanell R., Ricart J.E.: Jak skonstruować zwycięski model biznesu. „Harvard Business Review”, No. 103, wrzesień 2011.

² Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012, s. 21; <http://onepress.pl/eksiazki/tworzenie-modeli-biznesowych-podrecznik-wizjonera-alexander-osterwalder-yves-pigneur,twmobi.htm>.

³ Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B.: Strefa zysku. PWE, Warszawa 2000, s. 30.

Model biznesowy jest zbiorem elementów, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie tylko dla klientów⁴, ale dla uczestników klastra czy łańcucha dostaw. Rentowność przedsiębiorstwa jest zdeterminowana przez łączne oddziaływanie czynników sektorowych i czynników specyficznych dla danej firmy, inaczej mówiąc, organizacja przynosi dochody, używając swoich zasobów do prowadzenia działalności, ale i „oferując” je sektorowi, kiedy indziej korzystając/użyczając /przechwytyjąc wartości wytworzone przez innych.⁵ Firma współtworzy modele biznesów z organizacjami, z którymi jest w relacjach gospodarczych. Odnawiając model działalności z wykorzystaniem uwspólnionych zasobów, więcej sprzedaje na rynku krajowym i międzynarodowym (te dwa rynki wymagają czasem od przedsiębiorstwa odrębnych modeli). Istnieje kilka okoliczności o charakterze strategicznym, które wymagają zmiany modelu biznesowego, a są to:

- szansa zaspokojenia potrzeb dużych grup potencjalnych nabywców, znajdujących się poza obecnym rynkiem zbytu (dla polskiej branży meblowej jest to rynek Azji, Afryki, Rosji). Kluczowe zasoby, jak: kanały dystrybucji, informacje, wartość marki (te można powiększyć jedynie poprzez usieciowienie rozczłonkowanej branży). Przedsiębiorstwa sieciowe według Scotta Nortona charakteryzują się następującymi cechami: podzielnymi celami, podzielnymi kompetencjami, wspólną pracą, zespołowym podejmowaniem decyzji, ujednoliconymi priorytetami i planami, zbiorową odpowiedzialnością, władzą i zaufaniem, wspólnym systemem motywowania i wynagradzania.⁶ Tak rozumiana struktura sieciowa drobnych biznesów umożliwi tworzenie, szybkie wprowadzanie i promowanie produktów na oddalonych rynkach. Organizowanie działań gospodarczych na podstawie wspólnych zasobów nie jest możliwe bez wsparcia finansowego procesów samoorganizacji, a nawet centralnego sterowania małymi przedsiębiorstwami polskiej branży meblowej. Przykładami firm wymagających zmian modeli biznesowych, w których kluczowym zasobem będzie partnerstwo i sojusze na potrzeby rozwoju sieci dystrybucji⁷, są przedsiębiorstwa z Dobrodzienia czy Swarzędza. Przedsiębiorcy

⁴ Brzóska J.: Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”*, nr 2(6). Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 7; www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Documents/Kwartalnik_naukowy/KN6.pdf.

⁵ Porównaj: *ibidem*, s. 8.

⁶ *Ibidem*, s. 428.

⁷ Stawiarska E.: Bariery rozwojowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw i próby ich przewycięzania przez działania instytucji okołobiznesowych. Podręcznik świadczenia nowej usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym – Audyt strategiczny przedsiębiorstwa. Publikacja w ramach projektu: Audyt Strategiczny Przedsiębiorstwa (ASP) – nową usługą doradczą dla przedsiębiorstw świadczoną przez Instytucje Otoczenia Biznesu, realizowanego w ramach działania 5.2 „Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym” osi priorytetowej 5 „Dyфуzja innowacji” w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, Katowice 2013, s. 23

wiekowych firm z tych terenów radzą sobie z przepływami dóbr i informacji, lecz brakuje im organizacji administrującej reprezentującej ich interesy na rynku zagranicznym;

- szansa wykorzystania całkowicie nowej technologii może być impulsem zmiany modeli biznesowych przedsiębiorstw z Klastra Mebel-Elbląg. W pobliskim Parku Technologicznym powstało Centrum Technologii Drewna zarządzane przez Instytut Technologii Drewna z Poznania. W ramach tego centrum przedsiębiorstwa branży drzewno-meblowej z Klastra wdrażają cztery innowacyjne technologie w zakresie produkcji mebli. Ten hybrydowy model klastra z jednostką koordynującą i jednostką wspierającą rzeczywiście zmienia modele elbląskich biznesów meblowych, wzmacniając kluczowy zasób, jakim jest technologia;
- szansa wykorzystania innowacyjnych kluczowych procesów (sterowanych informatycznie) w modelu biznesowym. W branży meblowej technologia informatyczna zmienia modele wytwarzania i sprzedaży mebli kierowanych głównie na rynek polski. Formuła zysków ewaluuje w modelach biznesów, zmieniając: marże brutto, ceny jednostkowe, czas do uzyskania progu rentowności, wykorzystywanie kredytów. Eliminowana jest praca projektantów, drobnych producentów i pośredników w sprzedaży (za pomocą systemu informatycznego klient sam może dokonać zaprojektowania i wizualizacji mebli w przestrzeni, zakupić płyty i okucia w hurtowni płyt meblowych, on-line wykonać rozrys elementów mebla na płycie, tak by optymalnie ją wykorzystać, zdalnie wysłać zadanie na pilarkę, która wyżłobi otwory, zgodnie z wybranymi okuciami. Inny system nałoży kody GS1 na zamówienie komponentów, po to, aby hurtownik płyt nie pogubił elementów. Klientowi pozostaje skrócić tani mebel). Inny przykład zmiany modeli biznesowych na skutek reorganizacji procesów produkcyjnych i logistycznych można podać, obserwując te procesy w klastrze meblowym w Szczecinku. Tu firma Kronospan zaprosiła do współpracy w systemie JIT Stol-tap ze Swarzędza. Sukces reinżynierii procesów przebiegających między tymi aliantami ściągnął do Szczecinka kolejnych zagranicznych inwestorów. Organizacja liderująca – Kronospan w klastrze łańcuchowym zmienia modele biznesów kolejnych partnerów;
- potrzeba prześcignięcia konkurencji realizującej strategię różnicowania dla swoich strategicznych jednostek biznesu. Wybitne polskie firmy konkurujące jakością na europejskim i międzynarodowym rynku też czasem powinny zmienić model biznesowy, ponieważ ich niewielka ekskluzywna produkcja może zostać zdominowana i niezauważalna. Wydaje się, że firma Kler do perfekcji opanowała model, w którym wszystkie jego elementy, jak: propozycja wartości dla klienta,

formuła zysków, kluczowe zasoby i procesy współgrają harmonijnie. Model opiera się na wysokich cenach, innowacyjnych produktach, własnej (36 placówek) i franchisingowej (10 placówek) sieci dystrybucji oraz pakietach usług. Przez lata model ulegał zmianom (kiedy do produkcji wykorzystano najnowocześniejsze technologie i maszyny, pozwalające uzyskać nieosiągalną kiedyś precyzję, a prace ręczne pozostawiono jedynie jako niezbędne dla uzyskania efektu końcowego). Wydaje się, że dalszy rozwój sieci wewnątrzorganizacyjnej Kler wymaga wprowadzenia nowej formuły zysków o niższej strukturze kosztów i wdrożenia sprawniejszego systemu informatycznego, aby w szybszym tempie sprzedawać więcej produktów. Zmiany modelu tego biznesu wymaga konkurencja nawet na polskim rynku z wysokojakościową ofertą włoskich producentów. Tu podstawowym elementem modelu wzmacniającym atuty konkurencyjne będzie technologia, czas i jakość procesu realizacji zamówienia;

- potrzeba prześcignięcia konkurencji realizującej strategię kosztową dla swoich strategicznych jednostek biznesu. Jak wspomniano, za sprawą systemów informatycznych i hurtowni płyt meblowych eliminowani są z rynku polskiego drobni stolarze. Bariery wejścia do branży produkującej meble są wysokie, ale nie oznacza to, że nie powstają firmy, które konkurują ceną. Najlepszy model biznesowy w konkurencji kosztowej stworzyła Ikea.⁸ Przy podejmowaniu decyzji produkcyjnych i marketingowych dużą rolę odgrywa tu kalkulacja kosztów i przewidywanie efektów. Model biznesowy tego producenta i sieciowego sprzedawcy zarazem wydaje się być najefektywniejszy. W Ikei wychodzi się bowiem od zbadania potrzeb klienta docelowego. Wszystkie pozostałe elementy tego udanego modelu budowane są z myślą o wygodzie nabywcy. Przedsiębiorstwo to dysponuje podstawowym zasobem – ludzkim, który cały czas wzmacnia (również u dostawców) np. realizując projekt “Rozwój biznesu poprzez rozwój ludzi”(współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej), klastruje branżę rozwijając model organizacji liderującej⁹;
- benchmarking modeli biznesowych. W przedsiębiorstwach organizujących się w klastry łańcuchowe wiele firm podgląda globalne korporacje, aby umiędzynarodowić sieć, do której należy. Przykładów zintegrowanych i umiędzynarodowionych modeli biznesowych można szukać w sieci wytwórców z regionu Emilia-Romania w północnych Włoszech. Drobni przedsiębiorcy tego regionu wspierani przez stowarzyszenie producenckie CAMA specjalizują się w światowej klasy wyrobach

⁸ <http://aneksy.pwn.pl/marketing/?id=150> na podstawie Mikołajczyk U.: Biznes z duszą. „Marketing w Praktyce”, nr 3, 2001, s. 40-42.

⁹ zobacz: Knop L.: Zarządzanie klastrem. Koncepcje, Strategie, Modele. Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 273.

z drewna oraz końcowej obróbce mebli. Członkowie sieci mają uzupełniające się specjalności. Na przykład, jedna firma projektuje meble, inna firma je wykonuje, jeszcze inna lakieruje, a kolejna wykańcza całość, pokrywając odpowiednie elementy ornamentami ze skóry. CAMA modeluje system logistyczny dla sklastrowanej łańcuchowo branży. Organizuje transport, zarządza magazynami zaopatrzeniowymi (w których gromadzone są materiały z całego świata) i wyrobów gotowych. Przykładów uwspólniania procesów logistycznych i marketingowych (ważnych elementów modeli biznesów meblarskich) można też szukać w regionie Friuli – „włoskim trójkącie meblarskim”, produkującym rocznie około 25 mln krzeseł. Jednostka administrująca¹⁰ koordynująca klastr dysponuje benchmarkami dla pojedynczych biznesów dążących do usieciowienia.

4. Modele biznesowe przedsiębiorstw branży meblowej, a zintegrowane sieci klastrowe i łańcuchy dostaw

Zintegrowane łańcuchy dostaw oraz struktury sieci wewnątrzorganizacyjnych oraz międzyorganizacyjnych sprzyjają wzrostowi konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw do nich należących¹¹. Przedsiębiorstwa sieciowe uzyskują efekt skali i wzrost siły konkurencyjnej, wykorzystując wspólne zasoby. Ponadto, organizacje tego typu budują przewagę konkurencyjną dzięki ograniczeniu kosztów, większej szybkości działania, większej niezawodności i elastyczności, możliwości samodzielnego podejmowania decyzji w bezpośrednich kontaktach z klientami, większej innowacyjności, lepszemu dostosowaniu do warunków lokalnych, szybszemu wprowadzaniu nowych produktów na rynek, lepszej komunikacji¹². Współpraca, partnerstwo czy aliance pionowe i poziome przynoszą niezaprzeczalnie korzyści, problem w tym, że wymagają zmian w modelach biznesowych przedsiębiorstw wchodzących w relacje. Pojawia się zatem pytanie, czy to lider, animator klastra i/lub integrator łańcucha dostaw ma ingerować w modele biznesowe aliantów, przeprowadzając proces integracji. Decyzji w sprawie zmiany modelu biznesowego (swojego i partnerów) nie można podejmować pochopnie, bez przygotowania biznesplanów (dla sieci/łańcucha dostaw i pojedynczych kooperujących przedsiębiorstw). Wskazane byłoby pojawienie się zewnętrznego gracza, który łamie schematy i pokazuje wszystkim nowy sposób zarabiania pieniędzy. Wypracowanie właściwych modeli biznesowych w sieci przedsiębiorstw

¹⁰ zobacz: Knop L., op.cit., s. 273.

¹¹ Gorynia M., Jankowska B.: Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008, s. 8.

¹² Brillman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 426.

jest trudne i zajmuje czasem wiele lat i jest stopniowym przechodzeniem od jednego modelu do drugiego lub budowaniem nowego modelu obok istniejącej struktury. Wśród producentów mebli mieszkaniowych najlepszym rozwiązaniem byłoby wykształcenie się branżowego lidera, decydującego o rozwoju klastra (koordynowanego w modelu organizacji liderującej łańcuchowi dostaw czy grupie małych przedsiębiorstw niepowiązanych przepływami dóbr). Lider przełamując niechęć pozostałych uczestników do swojej dominującej pozycji powinien upewnić się, że wszyscy przedsiębiorcy branżowi są przekonani, że jest problem i potrzeba zmian. Kolejnym krokiem jest ocena potencjału integracyjnego (obecnie funkcjonujących modeli biznesowych) oraz przedstawienie sposobu ewaluowania poszczególnych modeli biznesów w kierunku integracji klastrowej, łańcuchowej, czasem obu naraz, zgodnie z teorią klastrów łańcuchowych. Jeśli każdy przedsiębiorca zrozumie potrzebę przemodelowania swojego biznesu, to powinien zapytać każdego partnera/klienta – czy nowa zaproponowana wartość będzie dlań cenna?, a partnera/dostawcę – czy pomoże zrealizować pomysł? Droga do stworzenia udanych, zintegrowanych modeli biznesów meblowych jest projektem, ale nieustannie poprawianym, zwłaszcza w sferze przepływów logistycznych, dlatego operator logistyczny mógłby być prawą ręką lidera/integratora. Po wygenerowaniu różnych opcji zintegrowanych modeli biznesowych i wybraniu tej, która jest najlepsza, należy prototypować i wdrażać pomysły do partnerskich biznesów. W branży meblowej są firmy, które zmieniają modele biznesowe własne i swoich partnerów z udziałem operatorów logistycznych. Wspominany już Kronopol Sp. z o.o. będący częścią holdingu Swiss Krono ze szwajcarską precyzją opracował i wspomógł aliantów rynkowych we wdrażaniu nowych modeli biznesowych. Firma ta wykorzystwała wszystkie narzędzia modelowania¹³. Kronopol jako profesjonalny administrator zaczął od sprawności zarządzania i niezawodności infrastruktury fizycznej zintegrowanego łańcucha dostaw, stworzył klimat współpracy i zaufania między partnerami, skłonił ich do wzajemnego dzielenia się wiedzą. Wykorzystując zasoby partnerów, dziś produkuje panele podłogowe, płyty meblowe, meble, a nawet drewniane zegary chodzące ze szwajcarską dokładnością. Prezes tego przedsiębiorstwa twierdzi, że infrastruktura, infostruktura i infokultura mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju tego międzyorganizacyjnego modelu biznesu łączącego przedsiębiorstwa głównie w układach pionowych. Innym przykładem wysoko ocenianego klastra jest Wielkopolski Klaster Meblowy. Poniższe tabele przedstawiają ocenę tego klastra¹⁴. W ocenie zaproponowanej przez Portera

¹³ <https://strategyzer.com>.

¹⁴ Porter w projekcie Cluster Meta-Study: www.isc.hbs.edu/econ-clustermetastudy.htm., dokonał badania, w ramach którego na podstawie danych zebranych w ponad 700 różnych klastrach z 50 krajów, wybrał listę kryteriów pozwalających na scharakteryzowanie klastra, a następnie stworzył szablon pozwalający kwantyfikować dane jakościowe w sposób umożliwiający analizę porównawczą. Ta metoda oceny klastrów przyjęła się w UE. Gwiazdki przyznawane są łącznie za wielkość, specjalizację i koncentrację ocenianego klastra.

Wielkopolski klaster wypasa najlepiej wśród światowych klastrów przemysłu meblarskiego, co pokazuje tabela 1.

Tabela 1

Klasy przemysłu meblowego za granicą

Cluster	Employees	Size	Spec.	Focus	Stars	Innovation	Exports
Lietuva, LT	22 049	1.94%	4.48	2.76%	***	Low	Very strong
Wielkopolskie (Poznan), PL	19 695	1.74%	4.74	2.92%	***	Low	Very strong
Friuli-Venezia Giulia (Trieste), IT	14 391	1.27%	4.80	2.96%	***	Medium	Strong
Warmińsko-Mazurskie (Olsztyn), PL	13 623	1.20%	9.26	5.71%	***	Low	Very strong
Severen tsentralen (Rousse), BG	9 344	0.82%	4.55	2.81%	***	N/A	Strong
Norte (Porto), PT	29 270	2.58%	4.01	2.47%	**	Low	Strong
Nord-Vest (Cluj), RO	19 223	1.70%	4.11	2.53%	**	N/A	Very strong
Detmold, DE	16 906	1.49%	4.15	2.55%	**	Medium	Weak
Nord-Est (Iasi), RO	16 666	1.47%	3.25	2.01%	**	N/A	Very strong
Latwija, LV	16 082	1.42%	2.92	1.80%	**	Low	Very strong
Centru (Brasov), RO	15 054	1.33%	3.18	1.96%	**	N/A	Very strong
Bati Anadolu (Ankara), TR	14 367	1.27%	3.42	2.11%	**	N/A	Weak
Dogu Marmara (Bursa), TR	13 694	1.21%	3.24	2.00%	**	N/A	Weak

Źródło: Pardyka I.: Przykłady zrealizowanych inicjatyw klastrowych w Polsce i za granicą. Materiały konferencyjne „Klasy szansą rozwoju regionu”. Kielce, 23.06.2008.
http://klastry.sarr.org.pl/pliki/pardyka_przyklady.pdf za clusterobservatory.eu.

Klaster Wielkopolski znajduje się na najwyższym miejscu wśród klastrów meblowych w Polsce, co pokazuje tabela 2.

Tabela 2

Klasy przemysłu meblowego w Polsce

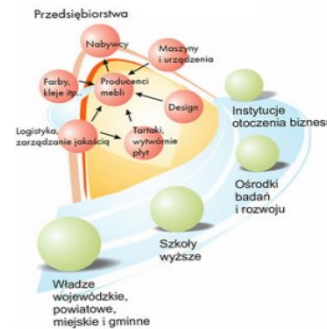
Cluster	Employ.	Size	Spec.	Focus	Stars	Innov.	Exports
Wielkopolskie (Poznań)	19 695	1.74%	4.74	2.92%	***	Low	Very strong
Warmińsko-Mazurskie (Olsztyn)	13 623	1.20%	9.26	5.71%	***	Low	Very strong
Kujawsko-Pomorskie (Bydgoszcz)	9 674	0.85%	4.05	2.49%	**	Low	Very strong
Lubuskie (Gorzów Wielkopolski)	8 601	0.76%	7.77	4.79%	**	Low	Very strong
Podkarpackie (Rzeszów)	9 237	0.81%	4.21	2.59%	*	Low	Very strong
Dolnośląskie (Wrocław)	8 166	0.72%	2.36	1.45%	*	Low	Very strong
Pomorskie (Gdańsk)	7 277	0.64%	2.77	1.70%	*	Low	Very strong
Zachodniopomorskie (Szczecin)	5 403	0.48%	2.95	1.82%	*	Low	Very strong
Lubelskie (Lublin)	5 063	0.45%	2.57	1.58%	*	Low	Very strong
Podlaskie (Białystok)	4 579	0.40%	4.07	2.51%	*	N/A	Very strong
Opolskie (Opole)	4 217	0.37%	4.07	2.51%	*	Low	Very strong

Źródło: Pardyka I.: Przykłady zrealizowanych inicjatyw klastrowych w Polsce i za granicą. Materiały konferencyjne „Klasy szansą rozwoju regionu”. Kielce, 23.06.2008.
http://klastry.sarr.org.pl/pliki/pardyka_przyklady.pdf za clusterobservatory.eu.

Do klastra należą: METALMEX Sp. j.; PŁUCIENNIK S.C. Krzysztof Płuciennik; Przedsiębiorstwo Produkcji Mebli i Aranżacji Wnętrz H&I MEBLE Hanna, Ida Kasperowicz (tzw. Wolsztyńskie Fabryki Mebli); Axxion Industries Polska Sp. z o.o.; Politechnika Poznańska – Wydział Architektury; Uniwersytet Przyrodniczy Wydział Technologii Drewna; Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Poznaniu; Uniwersytet Ekonomiczny

w Poznaniu, ARKOS, TAGO, ITALSYSTEM, ELMAR, PROSPERO, SPIRAL i tysiące małych przedsiębiorstw, co pokazuje rys 3.

- kilkusetletnia tradycja
- inicjatywa rozwoju wsparta przez projekty UE
- ponad 3 000 zakładów
- wspólna oferta katalogowa
- roczna sprzedaż ponad 1,1 mld euro
- **kategoria: * * ***



Rys. 3. Wielkopolski klaster meblowy

Fig. 3. Wielkopolski klaster meblowy

Źródło: www.klastermeblarski.warp.org.pl.

Inicjatorem i liderem klastra jest METALMEX, ale część obowiązków lidera przejęła Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa z siedzibą w Poznaniu. I to ona wydaje się być ważnym elementem wielkopolskich modeli biznesów meblowych, bowiem ma mandat do podejmowania kluczowych decyzji w imieniu klastra. Funkcje koordynatora spełnia doskonale. Jej pracownicy posiadają wiedzę i doświadczenie, znajomość branży, umiejętność zarządzania projektami klastrowymi, ryzykiem, ludźmi, ewaluacją. Teoria, terminologia, ale też zwykły język, psychologia organizacyjna, dynamika grupy, umiejętność komunikacji i prezentacji, rozwiązywanie konfliktów za pomocą mediacji to codzienność tego koordynatora. Izba przejęła też funkcje kooperacyjnego marketingowca działającego na rynkach eksportowych. Do jej zadań mogą należeć: wyszukiwanie i adaptowanie ogniw dystrybucji, wyszukiwanie przedsiębiorstw mogących połączyć produktowe oferty eksportowe, budowanie klimatu ciągłej zmiany, wymuszanie usprawniania procesów logistycznych, przygotowywanie standardowych procedur komunikowania, planów rozwoju marki, stworzenie jasnych celów i scenariuszy wspólnego biznesu, angażowanie menedżerów branżowych w planowanie promocji marki klastra¹⁵.

Liczne grono przedsiębiorstw w Wielkopolskim Klastrze Meblowym, to producenci mebli biurowych. Wydaje się, że współpraca oparta na relacjach poziomych w branży mebli biurowych wymaga innego sposobu klastrowania i koordynacji modeli biznesowych. Tu przedsiębiorstwa działają na większą skalę, charakteryzują się wyższym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym ograniczonym zaufaniem,

¹⁵ Zobacz: Kotler Ph., Pfoertsch W.: Zarządzanie marką w segmencie B2B. PWN, Warszawa 2008, s. 15-18.

niechęcią do dzielenia się know-how, ich biznesy są trudniejsze do przemodelowania, strategie słabo weryfikowalne, perspektywy rozwoju rzadko ukierunkowane na partnerstwo. Zatem, dojrzałe struktury klastrowe integrujące modele biznesu tej branży nie są często spotykane (ale są, przykładem niech będzie klastrowy mebli biurowych w Danii). W Polsce mogą powstawać raczej z inicjatywy odgórnej w modelu organizacji administrującej powołanej do koordynowania prac klastra lub hybrydowej, w której są dodatkowo podmioty wspierające – powoływane są przez władze¹⁶. Polityka skierowana na wspieranie klastrów w krajach OECD formułowana jest obecnie na wszystkich szczeblach władzy – od lokalnego, przez regionalny, centralny aż po szczebel supranarodowy, dlatego rozrzucone po Polsce średnie lub duże zakłady produkujące meble biurowe zapewne przyjmą pomoc władz i z czasem dostrzegą walory integracji. Do tej pory władze publiczne wstrzymywały się od sztucznego kreowania tych klastrów, bowiem słaby rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego, warunki fiskalne utrudniające podział kosztów inwestycyjnych na partnerów i możliwość ich jednorazowego zaliczenia w koszty inwestycyjne stanowią poważne bariery rozwoju klastrów producentów mebli biurowych. Obok skutecznych przepisów stymulujących zmiany modeli biznesowych w kierunku zintegrowanych, wskazane byłoby opracowanie działań o charakterze „wyrafinowanego nabywcy publicznego” (konsolidującego zamówienia publiczne). Sklastrowanie się przedsiębiorstw powiększyłoby ich potencjał i dawało łatwiejszy dostęp do przetargów na zamówienia publiczne oraz większy dostęp do nowoczesnych technologii. Zarówno w meblarstwie mieszkaniowym, jak i biurowym sukces integracji modeli biznesowych zależy przede wszystkim od umiejętności skupienia przedsiębiorców wokół koncepcji odpowiedniego kapitału społecznego.

5. Komponenty zarządzania strategicznego wykorzystywane w najwyższej ocenianych inicjatywach klastrowych branży meblowej

Intensyfikacja działań klastra opiera się na przyjętych założeniach i celach klastra. Oczywiście, nie oznacza to, że strategie sklastrowanych przedsiębiorstw muszą być całkowicie podporządkowane strategii klastra, a elementy modeli zintegrowanych biznesów bezwzględnie wpasowywać się w model sieci. Brzóska dokonuje podziału modeli sieci na cztery grupy¹⁷:

- modele oparte na determinantach rentowności,
- modele kształtujące przewagę konkurencyjną,

¹⁶ Zobacz: Knop L., op.cit., s. 276.

¹⁷ Brzóska J., op.cit., 2007, s. 33.

- modele oparte na kluczowych zasobach,
- modele oparte na innowacjach.

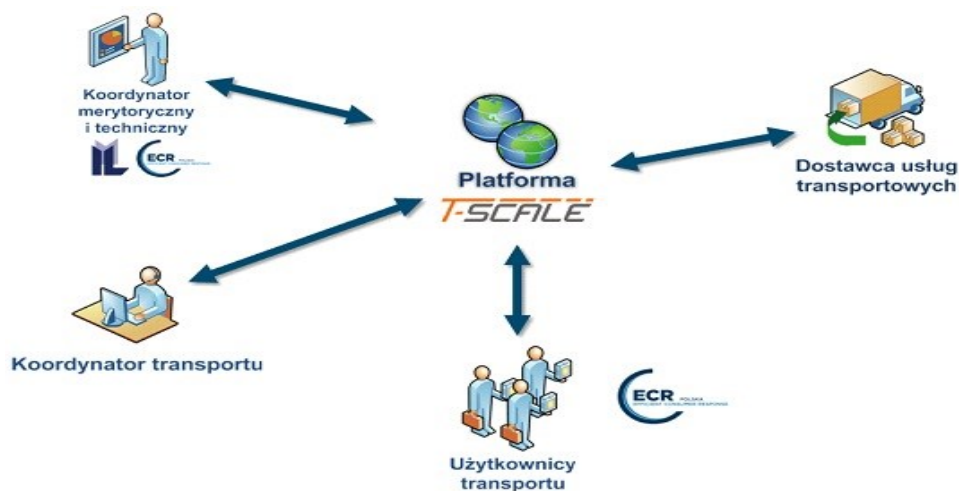
Integracja w polskiej branży meblowej wymierzona jest z całą pewnością na uzyskanie siły do walki z konkurencją na rynkach zagranicznych (dotyczy to zarówno branży mebli mieszkaniowych i biurowych), w mniejszym stopniu nakierowana jest na wzrost rentowości (to cel klastrów łańcuchowych w branży mebli mieszkaniowych, i klastrów chcących zaoszczędzić na promocji i dystrybucji eksportowanych mebli biurowych i mieszkaniowych). Modelując w tych kierunkach rodzime klastry meblowe, pozostaje wyłonić komponenty zarządzania strategicznego, które pozwolą podnosić konkurencyjność i rentowność (tj. opracować strukturę, zarządzać wiedzą, budować zaufanie i konsekwentnie rozwijać się w sposób zrównoważony). Budując strukturę, należy opisać aktorów klastra, ich zasoby i kompetencje. Skuteczne zarządzanie wiedzą oznacza zdobywanie określonej wiedzy przez członków klastra, jej transferowanie, agregację na rzecz podnoszenia konkurencyjności i rentowności oraz aprioprację wiedzy. Opracowanie reguł i zasad funkcjonowania klastra, przejrzysta komunikacja i pielęgnowanie klimatu współpracy podnosi zaufanie partnerów w sieci.

Struktura klastra to komponent odpowiedzialny za koordynację i konfigurację zasobów klastra¹⁸. Struktura zintegrowanej sieci powinna mieć umocowania prawne. Z punktu widzenia potrzeby budowy wspólnych kanałów dystrybucyjnych i usprawniania przepływów logistycznych, formy spółki cywilnej i spółki kapitałowej klastra wydają się najbardziej wskazane. Przy tej formie funkcjonowania do finansowania kosztownych przedsięwzięć z obszaru dystrybucji można wykorzystać wkłady wspólników/właścicieli, finansować je z działalności gospodarczej, kredytu, leasingu, funduszy publicznych i prywatnych (w przypadku spółki kapitałowej). Ażeby uniknąć kłopotów wynikających z działalności eksportowej prowadzonej na zasadach kooperacji, należy spełnić kilka warunków: partnerzy powinni być równorzędni (podobny wkład i kontrola finansów, podobne możliwości i kontrola podejmowanych decyzji); działalność powinna być komplementarna i niekonkurencyjna (komplementarne produkty, spójność techniczna, handlowa i strategiczna); motywacja i zaangażowanie w kooperacyjny eksport powinny wynikać z przyszłych wymiernych korzyści. Klaster skoncentrowany na celach oszczędności (funkcjonujący na podstawie modelu zdeterminowanego na rentowność) szczególną wagę będzie przywiązywał do struktury systemu dystrybucji, logistycznego systemu transportu i zrównoważonego rozwoju systemów zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Z prowadzonych badań wynika, że menedżerowie branży mebli dostrzegają potrzebę zmiany strategii eksportowej, polegającą na rezygnacji z umów eksportowych, które nie przynoszą

¹⁸ Knop L., op.cit., s. 229.

spodziewanych rezultatów, optymalizacji kosztów dystrybucji, dywersyfikacji kierunków sprzedaży i rynków docelowych. Badani deklarują chęć budowy wspólnych systemów dystrybucji produktów i usług, tj.: rozwijanie kanałów sprzedaży, usprawnianie systemów transportu, magazynowania, logistycznej obsługi klientów zagranicznych. Uważają, że podstawowym warunkiem bezkonfliktowej współpracy przedsiębiorstw jest opracowanie zasad podziału kosztów dystrybucyjnych (w tym dystrybucji fizycznej), promocyjnych i udziału w targach. W Wielkopolskim Kłastrze Meblowym optymalizacją kosztów procesów logistycznych zajmuje się Instytut Logistyki i Magazynowania, prowadząc prace badawcze dotyczące analizy kosztów logistycznych w różnych systemach sieci dystrybucji. Badania wskazały, że niezwykle istotne są koszty organizacji procesów transportowych, stanowiące niejednokrotnie ponad 50% całkowitych kosztów logistycznych, dlatego też w pierwszym kroku sklastrowane firmy optymalizują koszty transportu. W następnym poprawiać będą dostępność produktów, jakość realizowanych dostaw i punktualność. Efektywność transportu ma wzrosnąć na skutek: zbudowania efektywnych procesów transportowych, wykorzystania narzędzi informatycznych wspierających procesy transportowe, zapewnienia odpowiednich standardów wymiany danych w całej sieci powiązanych organizacji. Pamiętając, że częsta wysyłka zleceń drobnicowych jest dużo droższa niż przewóz większych partii ładunku, przygotowano alternatywę dla dotychczasowych indywidualnych rozwiązań organizacji procesów transportowych.¹⁹ Nowa organizacja transportu bazuje na strategii zrównoważonego rozwoju, proponując współpracę firm z danego regionu w zakresie organizacji wybranych procesów logistycznych przy wsparciu nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Obecnie testowana jest platforma T-Scale, której celem jest dokonywanie wspólnych zakupów usług transportowych przez jej użytkowników (projekt realizowany jest przy wsparciu unijnych funduszy). Platforma komunikacyjna T-Scale umożliwi wymianę informacji w czasie rzeczywistym pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w realizację przewozów (użytkownik transportu, dostawca usług transportowych, koordynator). Korzyścią ze współpracy jest także ograniczenie kosztów personalnych związanych z organizacją transportu poprzez przeniesienie wybranych odpowiedzialności na koordynatora transportu. Ideę rozwiązania przedstawia rys. 4.

¹⁹ Stawiarska E.: Klastry logistyczne jako mechanizm rozwoju regionu i konkurencyjności śląskich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe – OTN, z. 26, 2012, s. 154-160.



Rys. 4. Współpraca firm w organizacji procesów transportowych

Fig. 4. Cooperation of the organization of transport processes

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów ILiM.

Koncepcja współpracy zakłada, iż firmy działające w danym regionie wymieniają się informacjami na temat planowanych miejsc, skąd będą realizowane dostawy oraz dokąd będą prowadzone wysyłki wyrobów gotowych. Podstawowymi zadaniami koordynatora są: łączenie tras w taki sposób, aby maksymalizować wielkości ładunków wysyłanych w danym kierunku lub sprowadzanych z danego regionu oraz osiąga niekorzyści dla wszystkich użytkowników platformy, przez uzyskanie lepszych stawek u przewoźników zewnętrznych. Należy podkreślić, że rozwiązanie bazuje na koncepcji projektu Kassetts (Knowledge-enabled Access of Central Europe SMEs to Efficient Transnational Transport Solutions), opracowanego we Włoszech w Instytucie Transportu i Logistyki w Regionie Emilia-Romania. Wdrożenie projektu we włoskim regionie doprowadziło do:

- redukcji kosztów transportu o ok. 20%,
- zmniejszenia pokonywanych kilometrów prawie o 30%,
- zmniejszenia liczby indywidualnych przewozów o 37%,
- skrócenie czasu wykonywania zadań²⁰.

Dodatkowo, w celu wsparcia procesu wymiany informacji pomiędzy współpracującymi podmiotami, rozwijana jest też elektroniczna platforma wymiany informacji dotyczącej wspólnego planowania. Koncepcja CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), czyli wspólne prognozowanie, planowanie i uzupełnianie zapasów, opiera się na porozumieniu partnerów biznesowych w zakresie stałej wymiany informacji. W Polsce

²⁰ Powyższe korzyści pokazują znaczący potencjał do oszczędności. Należy podkreślić, że badania były przeprowadzone na kilku przedsiębiorstwach współpracujących ze sobą na platformie. Wraz ze wzrostem liczby kolejnych użytkowników i uczestników platformy T-Scale, potencjał do oszczędności znacząco wzrasta.

testuje się już system informatyczny MonZa do generowania propozycji zakupów na podstawie generowanych prognoz sprzedaży mebli. Instytut Logistyki i Magazynowania wdraża to innowacyjne rozwiązanie, opierając się na dofinansowaniu w ramach regionalnych programów operacyjnych. MonZa usprawnia system logistyczny w obszarze zarządzania zapasami oraz transportu w przedsiębiorstwach o bardzo rozbudowanych systemach dystrybucji²¹.

Niezwykle istotne dla skuteczności zarządzania strategicznego siecią jest zarządzanie wiedzą w tej sieci. Ten komponent zarządzania strategicznego do perfekcji opanowali producentami mebli z rejonu Udine w północno-wschodnich Włoszech, którzy z całego świata nauki transferują wiedzę. Władze klastra meblowego Asdi Sedia zapraszają projektantów z całego świata na warsztaty organizowane pod nazwą ITALIAN WORKSHOP DESIGN²². Komunikację w klastrze poprawili tworząc portal wykonany w technologii WEB 2.0, zapewniający integrację danych pochodzących z różnych przedsiębiorstw. Do podstawowych celów funkcjonowania tego e-klastra można zaliczyć²³: tworzenie baz podmiotów prowadzących działalność na określonym obszarze, tworzenie i udostępnianie ekspertyz dotyczących wybranych rynków geograficznych, organizowanie konferencji i wymiany doświadczeń. Transferowanie, agregacja i apriopracja wiedzy jest najskuteczniejsza w wirtualnych klastrach. Zarządzanie wiedzą na rzecz konkurencyjności i rentowności jest technologicznie możliwe, a także ekonomicznie uzasadnione również w polskiej branży meblowej. Rozwiązania technologii informatycznych mogą wspomagać uczestników klastra w poprawianiu procesów biznesowych, w tym logistycznych i poszukiwaniu nowych strategii rozwoju²⁴. Dla rozwoju komponentu zarządzania strategicznego klastrem, jakim jest zarządzanie wiedzą, mają znaczenie ludzie i liderzy, którzy swoją wiedzą chcą się podzielić. To jednostki aktywnie podejmujące określoną działalność gospodarczą, a także działalność publiczną oraz działalność badawczą w formie złożonych dużych przedsięwzięć, posiadające określone umiejętności i wiedzę oraz stosowne uprawnienia władcze do organizowania sieci współpracy dla tych przedsięwzięć, a także posiadające świadomość lokalnych czynników katalizujących współpracę dla ich podejmowania i realizacji, są ważnym czynnikiem procesu organizowania klastra²⁵. Owe jednostki są też odpowiedzialne za budowanie wzajemnego zaufania między ogniwami sieci. Komunikacja

²¹ www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=2E8208787FD44C0EBC749869F93A8CB6.

²² http://roma.trade.gov.pl/pl/kalendarium/detail/y,2011,article,3410,Road_Show_wizyty_w_wybranych_fabrykach_i_spotkania_z_inwestorami_w_Regionie_Friuli_Venezia_Giulia.html.

²³ www.eklaster.org.

²⁴ Knosala R.: Komputerowo zintegrowane zarządzanie, t. I. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2009, s. 12.

²⁵ Stachowicz J., Stachowicz-Stanuch A.: Klastry współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgującej wiedzę i wartości. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(16). Politechnika Śląska, Gliwice 2011, s. 16.

partnerów powinna być przejrzysta (na poziomie kultury, technik zarządzania, celów strategicznych). Koordynacja działalności, w tym komunikacji powinna odbywać się na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym. Wymagane jest stworzenie precyzyjnego, ale elastycznego regulaminu działalności grupy oraz wypracowanie mechanizm rozwiązywania konfliktów.

6. Zakończenie

Współpracę między przedsiębiorstwami branży meblowej warto podejmować i aktywnie rozwijać. Organizacje integrujące się powinny przemodelować swoje biznesy na potrzeby funkcjonowania w sieci. Tylko innowacyjne struktury klastrów, zarządzanie wiedzą, zaufanie do partnerów i racjonalny rozwój zgodny ze strategią sieci współpracy może owocować dalszym rozwojem polskiej branży meblowej. Realizując cel artykułu, przedstawiono koncepcję modelowania biznesów meblowych w perspektywie łańcuchów dostaw i klastrów. Przykłady działań realizowanych w opisanych klastrach mogą stanowić wzór procesów integrowania przedsiębiorstw w sieci i zmian w kierunku tworzenia udanych modeli biznesów partnerskich. Komponenty zarządzania strategicznego wykorzystywane w wiodących klastrach meblarskich, tj. budowanie określonych struktur, zaufania, zarządzanie wiedzą, zrównoważony rozwój, zdają się być potwierdzeniem dla postawionych w artykule tez, że w polskiej branży mebli: potrzebna jest integracja w klastry łańcuchowe funkcjonujące w modelu organizacji liderującej oraz wskazane jest inicjowanie klastrów funkcjonujących w modelu administracyjnym.

Bibliografia

1. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
2. Brzóška J.: Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2(6). Politechnika Śląska, Gliwice 2009.
3. Brzóška J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Politechnika Śląska, Gliwice 2007.
4. Casade Sus-Masanell R., Ricart J.E.: Jak skonstruować zwycięski model biznesu. „Harvard Business Review”, No. 103, 2011.
5. Gorynia M., Jankowska B.: Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008.

6. Johnson M.W., Christensen C.M., Kegermann H.: Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy. „Harvard Business Review”, lipiec/sierpień 2009.
7. Knop L.: Zarządzanie klastrem. Koncepcje, Strategie, Modele. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
8. Knosala R.: Komputerowo zintegrowane zarządzanie, t. I. Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2009.
9. Kotler Ph., Pfoertsch W.: Zarządzanie marką w segmencie B2B. PWN, Warszawa 2008.
10. Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012.
11. Sływotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B.: Strefa zysku. PWE, Warszawa 2000.
12. Stachowicz J., Stachowicz-Stanuch A.: Klastry współczesną i przyszłościową formą organizacji potęgującej wiedzę i wartości. Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4(16). Politechnika Śląska, Gliwice 2011.
13. Stawiarska E.: Klastry meblowe jako ważne ogniwa dystrybucji towarów eksportowanych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka. PWE, Warszawa 2009.
14. Stawiarska E.: Klastry logistyczne jako mechanizm rozwoju regionu i konkurencyjności śląskich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe – OTN, z. 26, 2012.
15. Stawiarska E.: Bariery rozwojowe polskich małych i średnich przedsiębiorstw i próby ich przewyższania przez działania instytucji okołobiznesowych. Podręcznik świadczenia..., Katowice 2013.
16. www.oigpm.org.pl/files/Znak_branzowy_5.pdf.
17. <http://aneksy.pwn.pl/marketing/?id=150> na podstawie Mikołajczyk U.: Biznes z duszą. „Marketing w Praktyce”, nr 3, 2001.
18. <https://strategyzer.com>.
19. www.clusterobserwatory.eu.
20. www.Klastry.sarr.org.pl/pliki/pardyka_przyklady.pdf.
21. www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=2E8208787FD44C0EBC749869F93A8CB6.
22. http://roma.trade.gov.pl/pl/kalendarium/detail/y,2011,article,3410,Road_Show_wizyty_w_wybranych_fabrykach_i_spotkania_z_inwestorami_w_Regionie_Friuli_Venezia_Giulia.html.
23. www.eklaster.org.