

Milena Ratajczak-Mrozek

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Marketingu Międzynarodowego

Magdalena Herbec

Instytut Technologii Drewna Poznań, Zakład Ekonomiki Drzewnictwa

Autor do korespondencji: Milena Ratajczak-Mrozek, milena.ratajczak@ue.poznan.pl

ZNACZENIE PODMIOTÓW USŁUGOWYCH DLA MEBLARSTWA W POLSCE – PERSPEKTYWA RELACJI SIECIOWYCH I WSPÓŁPRACY¹

Streszczenie: W podejściu sieciowym przedsiębiorstwa są postrzegane jako fragment szerszego systemu wielu aktorów (podmiotów), działań i zasobów, które wzajemnie na siebie wpływają, a silne relacje związane z bliską współpracą mogą prowadzić do przewagi konkurencyjnej. W artykule perspektywę relacji sieciowych i współpracy wykorzystano do analizy przedsiębiorstw meblarskich w Polsce i ich związków z podmiotami usługowymi. Celem artykułu jest ocena znaczenia, jakie odgrywają podmioty usługowe i bliska współpraca z nimi dla przedsiębiorstw z przemysłu meblarskiego. Podstawę dla tej oceny stanowi tworzący ramy analizy relacji sieciowych model ARA (Actors-Resources-Activities), identyfikując kluczowe podmioty i charakteryzując łączące je działania oraz wymieniane zasoby. Wskazano, że obustronne zaangażowanie zasobów producentów mebli i podmiotów usługowych świadczy o wielopłaszczyznowości powiązań podmiotów na tym rynku. Ze względu na dominujący udział mikro i małych przedsiębiorstw w strukturze podmiotowej meblarstwa, charakterystyczne jest dążenie wielu producentów mebli do produkcji wyrobu finalnego we własnym zakresie. W efekcie relacje przedsiębiorstw meblarskich z usługodawcami są zróżnicowane zarówno w zależności od wielkości podmiotów, których dotyczą, jak i zakresu prowadzonej działalności gospodarczej. Podczas gdy duże przedsiębiorstwa charakteryzują zazwyczaj trwałe relacje z usługodawcami z przemysłu meblarskiego, w przypadku mniejszych podmiotów przeważa relatywnie mała częstotliwość interakcji i zbyt krótkotrwały charakter działań skierowanych od

¹ Artykuł został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/D/HS4/01138. Projekt „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych”, 2013–2016 (kierownik dr Milena Ratajczak-Mrozek).

mniejszych producentów mebli do usługowych lub usługowo-produkcyjnych zakładów stolarskich i tapicerskich. Zróżnicowane więzi łączą też producentów mebli z podmiotami usługowymi spoza branży. Przedstawiona w artykule analiza znaczenia podmiotów usługowych dla przemysłu meblarskiego wykazała, że potencjał bliskiej współpracy nie jest w pełni wykorzystywany.

Słowa kluczowe: współpraca, relacje sieciowe, sieć przedsiębiorstw, usługi, meblarstwo.

Klasyfikacja JEL: D85, F23, L14, L16, L24, L69, L89.

THE IMPORTANCE OF SERVICE ENTITIES FOR THE FURNITURE INDUSTRY IN POLAND – THE PERSPECTIVE OF NETWORK RELATIONSHIPS AND COOPERATION

Abstract: Within the network approach, companies are seen as part of a wider system of relationships between many actors (entities), activities and resources. In this article the perspective of network relationships and cooperation is adopted to analyse furniture companies in Poland and their relationships with service entities. The purpose of the article is to assess the importance of close cooperation between companies from the furniture industry and service entities. The basis for this assessment is the ARA model (Actors – Resources – Activities), which creates a framework for the analysis of network relationships. The ARA model identifies the key actors and characterises the actions that connect them and the resources which are exchanged by them. The article demonstrates that the mutual commitment of resources of furniture manufacturers and service operators is a manifestation of the multidimensionality of the interrelations between the entities in this market. Due to the dominant share of micro and small enterprises in the structure of the furniture industry, many furniture manufacturers typically prefer to produce the final product on their own. As a result, the relationships between furniture companies and service providers are diversified and depend on the size of the companies as well as the scope of their business activities. Thus, while strong relationships often occur between large furniture producers and service companies from the furniture sector (for example firms providing services in the field of joinery and upholstery), in the case of smaller manufacturers a relatively low frequency and short duration of interactions predominate. The links between furniture producers and service companies outside the furniture industry are diverse as well. The analysis presented of the importance of service entities for the furniture industry shows that the potential of close cooperation is not being fully utilised.

Keywords: cooperation, network relationships, business network, services, furniture industry.

Wstęp

Ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest umiejętność współpracy i w związku z tym tworzenia relacji sieciowych. Kooperacja i powstałe w ten sposób struktury sieciowe nie powinny się jednak ograniczać wyłącznie do relacji z klientami, ale również mieć miejsce z innymi podmiotami zewnętrznymi, takimi jak dostawcy, konkurenci, podmioty opinio-twórcze, czy instytucje otoczenia biznesu [Ratajczak-Mrozek 2010]. W wypadku przemysłu meblarskiego², który jest przedmiotem analizy niniejszego artykułu, podmiotami odgrywającymi istotną rolę w sieci współpracy są podmioty usługowe. Wynika to z wieloetapowego procesu produkcji mebli, w którego trakcie są kreowane liczne relacje z dostawcami materiałów i właśnie usług. Meblarstwo cechuje także złożona struktura asortymentowa produkcji. W efekcie w strukturach sieciowych przedsiębiorstw z tej branży znaczny udział przypada na podmioty prowadzące działalność o charakterze usługowym lub produkcyjno-usługowym. Jednocześnie jest charakterystyczne, że w Polsce większość producentów mebli, nawet o małej skali produkcji, dąży do wytwarzania wyrobu finalnego, nie korzystając z ekonomicznych efektów zaawansowanej kooperacji. W państwach zachodnioeuropejskich natomiast tendencje do tworzenia aliansów strategicznych w celu zdobycia rynku są relatywnie silne wśród małych i średnich producentów mebli [Ratajczak, Szostak i Bidzińska 2005].

Biorąc pod uwagę powyżej przedstawione przesłanki, celem artykułu jest ocena znaczenia, jakie odgrywają podmioty usługowe i bliska współpraca z nimi dla przedsiębiorstw meblarskich.

Analizę przeprowadzono na podstawie źródeł wtórnych, w tym danych empirycznych, dotyczących branży meblarskiej w Polsce (zasadniczo dane te obejmują okres od 2011 do 2013 roku) gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, szacunkach Instytutu Technologii Drewna (ITD – www.itd.poznan.pl) oraz publikacjach branżowych o charakterze publicystycznym. W związku z dużą luką poznawczą zagadnień będących przedmiotem analizy dodatkowo w listopadzie 2013 roku przeprowadzono kwerendę internetową, w której wyniku wyłoniono łącznie 50 zakładów stolarskich i tapicerskich. Dobór tej próby był uzależniony od pozycjonowania stron

² Przez pojęcie przemysłu meblarskiego rozumie się przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją mebli i wyrobów pokrewnych, z dowolnego materiału, z wyłączeniem kamienia, betonu i ceramiki (dział 31 PKD) [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007]. W artykule termin „przemysł meblarski” stosuje się zamiennie z określeniami „branża meblarska” i „meblarstwo”.

internetowych firm, co świadczy także o szerokim zakresie ich działania oraz popularności świadczonych usług i produkowanych wyrobów. Powyższe czynniki były również brane pod uwagę przy ocenie reprezentatywności wybranej próby badawczej. Zakres działalności, w tym oferowane usługi i produkowane wyroby prezentowane na stronach internetowych wyłonionych przedsiębiorstw, poddano analizie i wykorzystano jako jedno ze źródeł informacji o specyfice działalności przedsiębiorstw meblarskich. Uzupełniająco przeprowadzono również konsultacje z ekspertami z obszaru sektora drzewnego³ z Instytutu Technologii Drewna. Jako podstawową metodę analizy współpracy przedsiębiorstw przyjęto podejście sieciowe (*network approach*).

Podstawa teoretyczna – podejście sieciowe i relacje sieciowe podmiotów

Podejście sieciowe (wywodzące się z badań Grupy IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group – IMP Group, www.impgroup.org) do analizy współpracy i relacji przedsiębiorstw eksponuje znaczenie analizy całokształtu kontaktów i interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem, tworzących w efekcie rozbudowaną sieć relacji (sieć biznesową) [Anderson, Håkansson i Johanson 1994]. Przedsiębiorstwa są postrzegane jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, działań i zasobów, które wzajemnie na siebie wpływają (kontekst społeczny zachowań przedsiębiorstw) [Gorynia 2007, s. 76]. Sieć jest definiowana jako zbiór powtarzalnych transakcji bazujących na strukturalnych lub relacyjnych formacjach o dynamicznych granicach obejmujących współzależne elementy w postaci aktorów, czyli podmiotów, zasobów i działań [Todeva 2006]. Kontekst sieci danego przedsiębiorstwa tworzy całkowita liczba powiązanych ogniw sieci, ukonstytuowana przez podmioty świadomie wymieniane przez to przedsiębiorstwo jako oddziałujące (bezpośrednio i pośrednio) na jego sytuację i działalność [Blankenburg 1995, s. 377]. Natomiast przez pojęcie współpracy rozumiane jest długoterminowe propartnerskie podejście wykraczające poza pojedyncze transakcje kupna-sprzedaży, a nabywca i odbiorca są postrzegani jako aktywni uczestnicy interakcji [Ritter i Ford 2004, s.104].

³ Pojęcie „sektor drzewny” obejmuje: przemysł drzewny, tj. produkcję wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli (tj. dział 16 PKD), przemysł celulozowo-papierniczy, tj. produkcję papieru i wyrobów z papieru (dział 17 PKD) i przemysł meblarski, tj. produkcję mebli (dział 31 PKD) [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007]. W artykule określenie „sektor drzewny” stosuje się zamiennie z terminem „drzewnictwo”.

Analizie mogą być poddane zarówno jednostkowe interakcje, jak i interakcje powtarzające się w postaci częstych kontaktów i bliskiej współpracy prowadzących do powstania silnych relacji między podmiotami rynkowymi (przedsiębiorstwami, ale również instytucjami). Uwzględniane są kompleksowe związki podmiotów niezależnie od formy współpracy, struktury organizacyjnej lub stopnia sformalizowania, obejmujące ogół istotnych dla przedsiębiorstwa relacji.

Podstawowe ramy analizy relacji sieciowych w podejściu sieciowym tworzy model ARA (Actors-Resources-Activities, Aktorzy-Zasoby-Działania) [Håkansson i Snehota 1995; Håkansson i Johanson 1992]. Zgodnie z tym modelem relacje wiążą się z jednoczesną wymianą i adaptacją zasobów wejściowych i wyjściowych oraz działań (udział w wydarzeniach i wykonywanie odpowiednich funkcji w tworzonym łańcuchu wartości) pomiędzy współpracującymi uczestnikami sieci. W związku z tym relacje składają się z trzech współzależnych poziomów – zależności pomiędzy aktorami (podmiotami), zasobami i działaniami. Dokonując analizy z wykorzystaniem modelu ARA, konieczne jest określenie – w ramach danej relacji i struktury sieciowej – kim są połączone tą relacją podmioty, jakie prowadzą działania, jakie zasoby przy tym wykorzystują [Lenney i Easton 2009]. Udzielenie odpowiedzi w tym zakresie stanowi punkt wyjścia do nakreślenia obrazu sieci (*network picture*) [Henneberg, Mouzas i Nudé 2006], czyli sposobu postrzegania, wizualizacji sieci z perspektywy jej poszczególnych uczestników [Henneberg, Mouzas i Nudé 2006; Ford i in. 2002]. Trzeba zauważyć, że zgodnie z podejściem sieciowym nie ma jednego obiektywnego obrazu sieci, gdyż obraz tej samej sieci nakreślony przez różne podmioty może być w pewnym stopniu odmienny. Dzieje się tak, ponieważ różne przedsiębiorstwa i poszczególne osoby nimi zarządzające mają często odmienne wyobrażenie o strukturze i charakterystyce sieci [Ford i in. 2002], a w związku z tym pewne ramy sieci w rzeczywistości pozostają relatywne [Forsgren i Johanson 1994, s. 9; Forsgren i in., 1995, s. 36]. Jednak obrazy sieci tworzone przez przedsiębiorstwa stanowią podstawę decyzyjną dla ich zarządzania i postępowania [Ratajczak-Mrozek 2010, s. 26].

Charakterystyka podmiotów świadczących usługi dla meblarstwa w Polsce

Rynek mebli w Polsce jest ważnym rynkiem branżowym, dynamizującym wiele innych rynków towarowych. Jednocześnie meblarstwo jest jedną z branż drzewnych o największym udziale w tworzeniu podstawowych kategorii ekonomicznych kraju. W 2012 roku udział przemysłu meblarskiego wynosił

prawie 1% produkcji globalnej ogółem i 1% wartości dodanej brutto w Polsce [GUS 2013b]. Produkcja sprzedana meblarstwa w 2012 roku wynosiła 28,8 mln zł, tj. 2,9% produkcji sprzedanej przetwórstwa przemysłowego [GUS 2013b]. O wiodącej pozycji meblarstwa w sektorze drzewnym świadczy między innymi to, że w 2012 roku z tego przemysłu pochodziło 33% produkcji sprzedanej sektora drzewnego i to, że skupiał on 47% zatrudnionych w drzewnictwie (czyli około 139 tys. osób) [GUS 2013b]. Ponadto Polska znajduje się w czołówce największych producentów mebli w świecie. Możliwości produkcyjne branży sytuują kraj na dziesiątym miejscu w świecie [PAP 2013]. Od wielu lat meble stanowią niemal sztandarową pozycję towarową polskiego eksportu. W 2012 roku udział mebli w eksporcie wyniósł 4,3% i zajmowały one piąte miejsce pod względem wartości wśród towarów eksportowanych z Polski. W skali świata wartość eksportowanych mebli (około 3%) sytuuje Polskę na czwartym miejscu (szacunki ITD [Adamowicz i Wiktorski 2010]).

Dla meblarstwa charakterystyczne jest duże rozproszenie producentów. W 2012 roku w tej branży funkcjonowało ponad 27 tys. podmiotów gospodarczych, z czego 93% zatrudniało do 9 osób, a 6% – od 10 do 49 osób [GUS 2014b]. Mikro i małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób w 2012 roku wygenerowały 25% wartości produkcji sprzedanej przemysłu meblarskiego, skupiając przy tym 28% ogółu zatrudnionych w meblarstwie, a tym samym 2% zatrudnionych w przemyśle przetwórczym [GUS 2013a; GUS 2013b].

Wśród podmiotów z branży meblarskiej, ze względu na zakres podstawowej działalności i na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (do czwartego poziomu klasyfikacja PKD 2007 jest zgodna z europejską klasyfikacją NACE Rev. 2), można wyróżnić [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007]:

- producentów mebli biurowych i sklepowych (C 31.01 według PKD 2007 i NACE Rev. 2; 25% ogółu podmiotów w przemyśle meblarskim w pierwszym półroczu 2013 [GUS b.r.]),
- producentów mebli kuchennych (C 31.02; 29%),
- producentów materacy (C 31.03; 1%),
- producentów pozostałych mebli (C 31.09; 45%).

Dominującą pozycję w strukturze podmiotowej w meblarstwie mają przedsiębiorstwa, których działalność jest sklasyfikowana jako produkcja pozostałych mebli. Jest to najważniejsza grupa mebli, do której zalicza się między innymi producentów mebli pokojowych, sypialnianych, do siedzenia, ogrodowych, a także przedsiębiorstwa świadczące usługi związane z wykańczaniem mebli, takie jak wykańczanie krzesel i siedzeń, na przykład tapicerowanie, oraz wykańczanie mebli, na przykład malowanie (włączając natryskowe),

politurowanie i tapicerowanie. Trzeba podkreślić, że ostatnie kategorie z zakresu wykańczania mebli mają znamiona właśnie działalności usługowej.

Obserwowany złożony charakter produkcji mebli, przejawiający się dużą liczbą kooperantów, skomplikowaną logistyką dostaw i wielopłaszczyznowymi relacjami, implikuje relacje sieciowe, które mają odzwierciedlenie w sposobie zarządzania przedsiębiorstwami i mogą oddziaływać na ich pozycję konkurencyjną zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym⁴. Wśród podmiotów współpracujących z producentami mebli są właśnie przedsiębiorstwa usługowe i usługowo-produkcyjne. Ocenia się, że w grupie mikro i małych przedsiębiorstw, dominujących w strukturze podmiotowej przemysłu meblarskiego, przedsiębiorstwa usługowo-produkcyjne stanowią około 95–98% podmiotów (szacunki ITD). Oznacza to duży udział działalności polegającej na łączeniu działalności usługowej z produkcyjną w meblarstwie. Usługi świadczone przez takie podmioty często bowiem są jednym z etapów produkcji wyrobu finalnego w tym samym przedsiębiorstwie. Należy jednak zaznaczyć, że w niniejszym artykule przyjęto za Polską Klasyfikacją Wyrobów i Usług (PKWiU), że usługi to „wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, tzn. usługi dla celów produkcji nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych”. Pojęcie to jednak nie obejmuje „czynności związanych z wytwarzaniem wyrobów [...] z materiałów własnych przedsiębiorstwa na zlecenie innych jednostek gospodarki narodowej, przeznaczonych do celów produkcyjnych lub do dalszej odsprzedaży” [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 października 2008]. Dlatego do podmiotów usługowych istotnych z perspektywy przedsiębiorstw branży meblarskiej można zaliczyć zarówno podmioty z przemysłu meblarskiego, jak i z otoczenia tej branży. Są to:

- przedsiębiorstwa świadczące usługi stolarskie i tapicerskie,
- podmioty świadczące usługi związane z projektowaniem i wzornictwem meblarskim,
- przedsiębiorstwa transportowe, logistyczne,
- usługodawcy z branży IT,
- ośrodki badań i rozwoju, instytuty badawcze, szkoły wyższe.

Warto zauważyć, że – wskazując przykładowe działania z zakresu współpracy przedsiębiorstw meblarskich z usługodawcami – należy pamiętać, iż często różnią się one w zależności od wielkości podmiotów, których dotyczą oraz zakresu prowadzonej działalności gospodarczej.

⁴ Szczegółowa analiza branży meblarskiej, w tym także przedsiębiorstw usługowych działających w jej otoczeniu, przeprowadzona na podstawie modelu ARA została przedstawiona w pracy M. Ratajczak-Mrozek i M. Herbec [2013].

W strukturze podmiotowej przemysłu meblarskiego istotny udział ze względu na usługowy charakter prowadzonej działalności mają przedsiębiorstwa świadczące usługi stolarskie i tapicerskie, tj. podmioty, które często działalność usługową prowadzą równoległe z działalnością produkcyjną. Przedsiębiorstwa te charakteryzuje dominujący udział mikro i małych firm, przy czym udział tej grupy przedsiębiorstw w rynku mebli ocenia się na 10% rejestrowanej przez GUS rocznej wartości produkcji mebli (szacunek ITD).

Zakłady stolarskie⁵ są w większości podmiotami z kapitałem krajowym, o zróżnicowanych standardach produkcji i usług. Wynika to zarówno z relatywnie małej aktywności inwestycyjnej, jak i ze specyfiki produkowanych wyrobów (meble i elementy mebli) oraz świadczonych usług (prace wykończeniowe, montaż mebli itp.). Podobnie jak w całej branży meblarskiej, im mniejsze zakłady stolarskie, tym bardziej są charakterystyczne relatywnie małe zasoby kapitału inwestycyjnego [Bekas 2013a, s. 36–39]. Wynika to w przeważającym stopniu z przyjętego modelu biznesowego (głównie firmy rodzinne, jedno – lub kilkuosobowe) [Ratajczak 2009]. Ponadto ze względu na wykorzystywany w działalności surowiec naturalny – drewno i jego pochodne, zakłady stolarskie są silnie uzależnione od jego dostępności, cen i jakości. W omawianej grupie przedsiębiorstw coraz większą rolę pełnią certyfikaty, tj. certyfikaty kontroli pochodzenia produktu FSC CoC (Forest Stewardship Council Chain of Custody, www.fsc.org), PEFC CoC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes Chain of Custody, www.pefc.org) oraz certyfikaty z zakresu zarządzania jakością i bezpieczeństwa i higieny pracy ISO (International Organization for Standardization) [Feilberg 2012; *Dobrowolne FSC* 2013, s. 14–15].

Warto podkreślić, że zakłady stolarskie świadczą usługi od fachowego doradztwa po montaż wyrobu. Jednak udział podmiotów gospodarczych zajmujących się wyłącznie produkcją mebli w ogólnej liczbie usługobiorców zakładów stolarskich jest relatywnie mały. W praktyce gospodarczej główną grupą docelową, do której jest skierowana oferta zakładów stolarskich, są klienci indywidualni. Związane jest to z poziomem zamożności społeczeństwa i relatywnie niskimi cenami usług oraz wyrobów zakładów stolarskich. Ponadto zakłady te jako usługodawcy związani z rynkiem mebli głównie świadczą usługi z zakresu przerobu surowca, jego obróbki i prac wykończeniowych. Przykładem mogą być usługi z zakresu formatowania (cięcia na wymiar),

⁵ W artykule terminem „zakłady stolarskie” określa się przedsiębiorstwa świadczące usługi stolarskie dla meblarstwa. Należy jednak podkreślić, że w praktyce gospodarczej, usługi stolarskie mogą być świadczone przez podmioty funkcjonujące na rynku jako producenci mebli, na przykład kuchennych.

oklejania, fornirowania i gięcia elementów czy też usługi wykorzystujące urządzenia sterowane numerycznie (Computerized Numerical Control – CNC). W ramach tych usług poszczególne meble lub ich elementy są dostosowywane do wymogów zlecniodawcy (toczenie nóg do stołów, laminowanie blatów, fornirowanie frontów szafek itp.). W pracach wykończeniowych świadczonych przez zakłady stolarskie można wyróżnić prace renowacyjne (tj. lakierowanie drewna, szlifowanie, malowanie, klejenie) oraz montaż mebli. Usługa montażu mebli często jest kierowana do dużych przedsiębiorstw, które nie zatrudniają takich specjalistów, pomimo że produkowane meble sprzedają bezpośrednio końcowym odbiorcom. Należy także zaznaczyć, że zakłady stolarskie w ramach prowadzonej działalności są związane nie tylko z branżą meblarską, ale i innymi branżami, na przykład stolarką budowlaną.

Podobne cechy charakterystyczne jak przedsiębiorstw stolarskich wykazują zakłady tapicerskie. Cechuje je między innymi różnicowany stopień nowoczesności aparatu wytwórczego, a szczególnie mniej nowoczesne rozwiązania techniczne i technologiczne stosowane w mniejszych podmiotach w porównaniu z ich większymi konkurentami. Specyfika ich działalności, w tym duży udział prostych prac, głównie ręcznych, wpływa na to, że mniejsze przedsiębiorstwa cechuje zazwyczaj niska podatność na innowacje, podczas gdy większe podmioty mają większe możliwości w zakresie inwestycji w specjalistyczne maszyny i urządzenia [Bagnucka 2008, s. 24–25; Baran 2008, s. 32–33; Rycerz 2008, s. 72]. W ofercie usługowej zakładów tapicerskich znajdują się głównie prace o charakterze wykończeniowym (tj. usługa tapicerowania kanapy, krzesła itp.), w tym usługa doradztwa (np. w zakresie doboru materiałów wypełnieniowych i obiciowych oraz sposobu wykonania). Zdarza się, że zakłady tapicerskie w swojej ofercie mają także usługi związane z innymi branżami, np. branżą samochodową (tapicerstwo samochodowe).

W ostatnim czasie na znaczeniu (także z perspektywy producentów mebli) zyskują podmioty świadczące usługi z zakresu projektowania i wzornictwa meblarskiego. W związku z rosnącą popularnością wzornictwa w przemyśle meblarskim, rynek usług z tego zakresu rozwija się dynamicznie. Są to przedsiębiorstwa głównie krajowe, świadczące usługi przy wykorzystaniu znajomości zmieniających się na rynku trendów, przy czym często wzorują się one na doświadczeniu podmiotów międzynarodowych [Janowicz 2013, s. 18–19; Kuchciński 2013, s. 14–16; Feliksik 2013, s. 102–103]. Korzystanie z usług z zakresu projektowania i wzornictwa mebli odbywa się najczęściej na początku procesu produkcji mebli – wtedy kształtuje się ostateczną formę, funkcjonalność i wygląd wyrobu. Może to być usługa projektowania całego

wyrobu lub jedynie dobór kolorystyki i materiałów wykończeniowych. Ważnym czynnikiem warunkującym prawidłowe świadczenie usługi ma znajomość przez przedsiębiorstwa projektujące wymogów bezpieczeństwa, które muszą spełniać meble w zależności od ich przeznaczenia.

Dla producentów mebli, podobnie jak dla przedsiębiorstw z wielu innych branż, ważnymi usługodawcami są firmy transportowe i logistyczne. Jakość i zakres usług spedycyjnych jest bardzo zróżnicowana. Szczególnie widoczne są różnice pomiędzy dużymi i małymi przedsiębiorstwami. Nie duże przedsiębiorstwa dysponują mniejszym kapitałem i tym samym mniejszymi możliwościami inwestycji w zakresie rozbudowy floty samochodowej. Duże przedsiębiorstwa, najbardziej konkurencyjne pod tym względem (często z udziałem kapitału zagranicznego), świadczą kompleksowe usługi spedycyjne, często wykorzystując w tym celu rozbudowaną własną sieć spedycyjną. Świadczenie szerokiego zakresu usług jest możliwe poprzez rozwinięte centra logistyczne, często międzynarodowe. W ich ofercie znajduje się między innymi możliwość zmechanizowania i zautomatyzowania całości lub fragmentu świadczonych usług, tj. ułożenie ładunku w samochodzie, rozplanowanie trasy dostaw oraz zaopatrzenia w materiały i surowce itp. W wypadku mniejszych przedsiębiorstw transportowych charakterystyczny jest brak lub niewiele znaczące przedstawicielstwa w krajach Unii Europejskiej, a usługa transportu nie obejmuje dodatkowych czynności poza niezbędnymi do jej wykonania, tj. załadunek, rozładunek itp.

Kolejnymi usługodawcami dla przedsiębiorstw z branży meblarskiej są dostawcy nowoczesnego oprogramowania, które może być wykorzystane na każdym etapie produkcji i zarządzania w meblarstwie. Zróżnicowanie tych podmiotów pod względem wielkości ma swoje odzwierciedlenie w zakresie świadczonych usług. Duże przedsiębiorstwa, często międzynarodowe, oferują zarówno wdrażanie sprawdzonych światowych rozwiązań z zakresu oprogramowania komputerowego, jak i usługi tworzenia kompleksowego oprogramowania dostosowanego do indywidualnych potrzeb klientów i administrowania systemem komputerowym. Natomiast mniejsze przedsiębiorstwa informatyczne w swojej ofercie mają podstawowe usługi związane z obsługą systemu komputerowego, tj. doradztwo, szkolenia, usprawnianie funkcjonowania sprzętu itp. [Muszałowska 2008, s. 80–82; Bogacki 2013, s. 18–19]. Usługi branży IT skierowane do meblarstwa mogą obejmować między innymi: sterowanie procesami technologicznymi i ich regulację, wspomaganie procesów zarządczych (np. poprzez wykorzystanie oprogramowania kadrowo-płacowego, raportowanie), wspieranie działań marketingowych (np. administracja i zarządzanie stroną internetową przedsiębiorstwa) oraz działalność szkoleniową.

Podmiotami świadczącymi usługi dla branży meblarskiej są także ośrodki badań i rozwoju, instytuty badawcze oraz szkoły wyższe. Wymienione podmioty należą do jednostek otoczenia biznesu i zazwyczaj są to podmioty publiczne. Cechuje je wykwalifikowana kadra i relatywnie duże zasoby know-how, przy względnie ograniczonych możliwościach podnoszenia jakości zasobów aparaturowych [Ratajczak 2010]. Do wyspecjalizowanych jednostek badawczych i naukowych funkcjonujących w otoczeniu branży meblarskiej zalicza się między innymi Instytut Technologii Drewna w Poznaniu, Wydział Technologii Drewna Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Technologii Drewna Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu oraz Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Płyt Drewnopochodnych Sp. z o.o. w Czarnej Wodzie. Stosunkowo od niedawna funkcjonują także Centrum Transferu Innowacji i Technologii dla Meblarstwa przy Uniwersytecie Przyrodniczym w Poznaniu i Centrum Innowacji Drzewnictwa przy Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie [Ratajczak 2010]. Oferta tej grupy podmiotów dla meblarstwa sprowadza się między innymi do prowadzenia badań podstawowych i stosowanych na rzecz rozwoju meblarstwa, świadczenia usług z zakresu akredytacji i certyfikacji, kształcenia wykwalifikowanej kadry, transferu wiedzy oraz działalności szkoleniowej [Beer 2013, s. 8–9].

Implikacje – charakterystyka i znaczenie relacji sieciowych i współpracy przedsiębiorstw z branży meblarskiej z podmiotami usługowymi w Polsce

Relacje sieciowe i współpraca są ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [Mitrega 2010, s. 80–81; Ratajczak-Mrozek 2010]. Wśród korzyści osiągniętych dzięki współpracy można wymienić: obniżenie kosztów, lepsze wykorzystanie okazji rynkowych, dostęp do zasobów, w tym wiedzy i doświadczenia partnerów, zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstwa i jego produktów, wzrost siły przetargowej wobec innych podmiotów (na przykład dostawców, odbiorców), obniżenie ryzyka działalności, osiągnięcie korzyści specjalizacji czy też osiągnięcie korzyści skali i zwiększenie zasięgu rynkowego [Ratajczak-Mrozek 2012, s. 37–41]. Trzeba podkreślić, że silne relacje i bliska współpraca z podmiotami lokalnymi i zagranicznymi mogą przynosić odmienne profity. Kooperacja międzynarodowa może się przyczynić do tego, że przedsiębiorstwa będą miały dodatkowe (w stosunku do lokalnej) korzyści, obejmując zwiększenie zasięgu rynkowego (korzyści skali) oraz transfer zaawansowanej wiedzy, doświadczenia dobrych praktyk czy

know-how zagranicznych partnerów. Potwierdzają to badania przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw [Ratajczak-Mrozek 2012, s. 37–41]. Biorąc pod uwagę potencjał, jaki niesie za sobą bliska współpraca i relacje sieciowe, należy zanalizować charakter tych relacji i ich znaczenie z perspektywy polskich przedsiębiorstw meblarskich i relacji z ich usługodawcami w kraju.

Relacje producentów mebli z zakładami stolarskimi i tapicerskimi są zróżnicowane, ale w dużej mierze, szczególnie w wypadku małych producentów dysponujących niższymi zasobami kapitałowymi, produkujących wybrany asortyment wyrobów o relatywnie niskiej cenie, występują one nieregularnie i praktycznie równie dobrze każdorazowo mogą dotyczyć innego typu usług [Bekas 2013a, s. 36–39; 2013b, s. 32–33]. W efekcie większość zakładów stolarskich swoją ofertę usługową, często o szerokim zakresie świadczonych prac, kieruje głównie do klientów indywidualnych. Pomimo że producenci mebli nie są główną grupą odbiorców usług oferowanych przez zakłady stolarskie, powiązania pomiędzy producentami mebli a stolarzami, to często kontakty długookresowe. Jednakże występują one nieregularnie, są uzależnione od bieżących potrzeb produkcyjnych. Istnieją zazwyczaj pomiędzy dużymi producentami mebli a zakładami stolarskimi. Warto zaznaczyć, że korzystanie z tego rodzaju usług i powtarzalność takich relacji jest determinowane zarówno czynnikami po stronie producenta mebli, tj. asortymentem produkowanych wyrobów (np. meble stylowe, kuchenne), jak i po stronie zakładów stolarskich, tj. możliwościami w ramach posiadanego parku maszynowego, zakresem kompetencji usługodawcy i ceną usługi. Relacje te zazwyczaj angażują zasoby należące zarówno do producenta mebli, jak i usługodawcy. Przykładem może być usługa formatowania (cięcia na wymiar) surowca. W takim wypadku producent mebli udostępnia zasoby (surowce, materiały) zakładowi stolarskiemu w celu wykonania usługi, w trakcie której przedsiębiorstwo stolarskie wykorzystuje swoje maszyny i urządzenia. Innym przykładem jest usługa fornirowania elementów mebli, gdy producent mebli wraz ze świadczoną usługą fornirowania nabywa od stolarza okleiny.

Należy zaznaczyć, że działania zakładów stolarskich nie są jedynie kierowane do producentów mebli. W praktyce tego typu relacje występują także, chociaż rzadziej, pomiędzy samymi zakładami stolarskimi, czyli podmiotami o zbliżonym rodzaju działalności. W takim wypadku przedsiębiorca dysponujący nowoczesnym parkiem maszynowym, często prowadzący działalność o charakterze produkcyjno-usługowym, świadczy usługi dla innych zakładów stolarskich. Taki rodzaj relacji może mieć istotne znaczenie dla obydwu stron. W praktyce najczęściej przejawia się wspólnym angażowaniem zasobów w celu realizacji dużego zamówienia dla producenta mebli. W efekcie

przedsiębiorstwa korzystając wzajemnie ze swoich zasobów mogą zwiększać i ulepszać swoją bieżącą ofertę, nie inwestując kapitału własnego w rozbudowę parku maszynowego. Jednak ze względu na fakt, że popyt na wyroby i usługi zakładów stolarskich w praktyce głównie jest determinowany zamożnością klientów indywidualnych, takie relacje nie występują często.

Dla producentów mebli tapicerowanych istotne znaczenie mają usługi świadczone przez zakłady tapicerskie. Charakter tych relacji także cechuje zazwyczaj długi okres współpracy jednocześnie przy różnej częstotliwości działań, które są uzależnione od bieżących potrzeb produkcyjnych [Bagnucka 2008, s. 24–25; Baran 2008, s. 32–33; Rycerz 2008, s. 72]. W większości przypadków dotyczy to dużych przedsiębiorstw meblarskich. Podobnie jak w relacjach występujących pomiędzy producentami mebli i stolarzami, w przypadku współpracy z zakładami tapicerskimi, producenci mebli zarówno angażują swoje zasoby, jak i korzystają z zasobów usługodawcy. Przykładem wykorzystywania zasobów obu podmiotów gospodarczych jest korzystanie przez producenta mebli do siedzenia z materiałów wypełnieniowych lub obiciowych dostarczanych przez zakłady tapicerskie podczas świadczenia usługi tapicerowania tych mebli. Działania producentów mebli zazwyczaj ograniczają się do wyboru podmiotu oferującego konkretną usługę. Znaczenie tej usługi jest istotne, gdyż jest to jeden z etapów procesu produkcji wybranych mebli, bez którego wyrób nie jest skończony. Zdarza się nawet, że świadczenie usługi bazuje na innych kompetencjach niż posiadanych przez producentów mebli. Jest to efekt między innymi dużego udziału prostych prac, głównie ręcznych w usłudze tapicerowania. Gdy producent nie ma możliwości tapicerowania mebli we własnym zakresie, jego współpraca z zakładami tapicerskimi jest niezbędna do produkcji wyrobów finalnych. Z kolei zakłady tapicerskie oprócz współpracy z producentami mebli, swoje działania kierują także do zakładów stolarskich i klientów indywidualnych. Relacje zakładów tapicerskich z zakładami stolarskimi cechują w większości słabe więzi, o krótkim okresie współpracy i braku regularności działań. Dominującą grupą odbiorców oferty usługowej zakładów tapicerskich są klienci indywidualni.

Charakter opisanych relacji, ich kierunek i obustronne zaangażowanie zasobów producentów mebli oraz podmiotów usługowych z przemysłu meblarskiego (tj. zakładów stolarskich i tapicerskich) świadczą o wielopłaszczyznowości powiązań podmiotów na tym rynku. Inne są relacje łączące dużych producentów mebli z zakładami stolarskimi i tapicerskimi niż relacje małych producentów mebli z tego typu podmiotami usługowymi. Trwałe relacje z usługodawcami charakteryzują w większości dużych producentów mebli. Inaczej jest natomiast w przypadku mniejszych podmiotów. Relatywnie mała

częstotliwość interakcji i zbyt krótkotrwały charakter działań skierowanych od mniejszych producentów mebli do usługowych lub usługowo-produkcyjnych zakładów stolarskich i tapicerskich wynika z ograniczonego asortymentu produkowanych mebli i ich ceny. Dążenie producenta mebli do produkcji wyrobu finalnego we własnym zakresie jest szczególnie charakterystyczne dla mikro i małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa o mniejszej skali produkcji (dominujące w strukturze podmiotowej przemysłu meblarskiego) to często firmy rodzinne o stosunkowo małych zasobach kapitałowych, co z kolei znacznie ogranicza strukturę asortymentową produkowanych wyrobów i/lub świadczonych usług. Korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych w tym wypadku wpłynęłoby na wzrost ceny produkowanego wyrobu, którego produkcja w większości wypadków jest determinowana popytem klientów zainteresowanych relatywnie tanimi meblami. Jeśli dochodzi do działań pomiędzy mniejszymi producentami mebli a tą grupą usługodawców, to najczęściej czynnikiem decydującym o nawiązaniu relacji jest cena świadczonej usługi, co determinuje krótkotrwały charakter więzi.

Dla producentów mebli odmienne od zarysowanego powyżej jest znaczenie usług świadczonych przez podmioty spoza przemysłu meblarskiego, tj. podmioty świadczące usługi związane z projektowaniem i wzornictwem meblarskim, przedsiębiorstwa transportowe, usługodawcy z branży IT oraz ośrodki badań i rozwoju, instytuty badawcze i szkoły wyższe.

Usługi projektowe i z zakresu wzornictwa (design) odgrywają w meblarstwie coraz większą rolę. Rosnąca popularność podmiotów świadczących usługi z tego zakresu wynika głównie z coraz większego znaczenia wzornictwa w wielu dziedzinach działalności gospodarczej, w tym także w meblarstwie. Z usług tych podmiotów coraz częściej korzystają zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa meblarskie [Janowicz 2013, s. 18–19; Kuchciński 2013, s. 14–16; Feliksik 2013, s. 102–103]. Jednocześnie duże firmy produkujące meble coraz częściej zatrudniają pracowników wykwalifikowanych w tym zakresie. Generalnie usługi projektowe i z zakresu wzornictwa mają zastosowanie szczególnie przy kształtowaniu struktury asortymentowej (np. wprowadzanie nowych produktów). Relacje pomiędzy tymi podmiotami są zróżnicowane. Mogą mieć trwały charakter, w przypadku gdy współpraca dotyczy kompleksowego rozwoju przedsiębiorstwa (projektowanie każdego produkowanego wyrobu i współpraca na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa – częściej w przypadku dużych firm meblarskich). Mogą to być także relacje krótkotrwałe związane tylko z wprowadzaniem do produkcji nowego wyrobu i dokonywaniem zmian w dotychczasowych wyrobach. W drugim wypadku współpraca przebiega w sposób niesystematyczny, a charakter powiązań zależy między innymi

od etapu rozwoju producenta mebli oraz skali produkcji. Wspólne działania przedsiębiorstw meblarskich z podmiotami oferującymi usługi wzornictwa i projektowania angażują głównie zasoby usługodawców. Wykorzystywane jest doświadczenie projektantów (świadczących usługi także dla innych branż) oraz ich sprzęt komputerowy i oprogramowanie. Rosnące znaczenie bliskiej współpracy z usługodawcami z zakresu projektowania i wzornictwa wynika z konieczności śledzenia przez przedsiębiorstwa meblarskie światowych trendów panujących na rynku w celu dopasowania wyrobów do potrzeb i gustów konsumentów, a dzięki temu poprawy konkurencyjności i innowacyjności produkowanych wyrobów.

Innymi przedsiębiorstwami usługowymi spoza przemysłu meblarskiego o zróżnicowanych relacjach z producentami mebli są firmy transportowe. Różnorodność działań pomiędzy producentami mebli a usługodawcami zależy między innymi od tego, czy dane przedsiębiorstwo meblarskie ma do dyspozycji własne środki transportu [Bekas 2013b, s. 32–33]. Producentów mebli korzystających z usług przedsiębiorstw transportowych łączą zazwyczaj krótkoterminowe relacje, zwłaszcza gdy przeważa motyw wyboru najtańszego usługodawcy w chwili realizacji danego zlecenia. Częstotliwość korzystania z usług transportowych przez przedsiębiorstwa meblarskie jest między innymi zależna od wielkości produkcji i jej poszczególnych etapów. Dlatego charakter relacji może się różnić w przypadku większych producentów, u których proces produkcji charakteryzuje większa systematyczność korzystania z usługi transportu ze względu na większy ładunek i umowy długoterminowe z usługodawcami. Podczas korzystania z usług transportu lub kompleksowych usług spedycyjnych są wykorzystywane przede wszystkim zasoby podmiotów spedycyjnych dostarczających środki transportu i często też planujących ich trasę, mających sprzęt pomocniczy umożliwiający załadunek towarów wielkogabarytowych itp. [Rusin, Jędrzejek i Szpryngiel 2008]. Pomimo istotnej funkcji, jaką pełnią przedsiębiorstwa transportowe, charakter więzi łączących producentów mebli z tymi przedsiębiorstwami świadczy o tym, że producenci mebli mają stosunkowo małe potrzeby nawiązywania długoterminowej, bliższej współpracy z przedsiębiorstwami transportowymi, a istotny jest motyw kosztowy. Natomiast przypadki, w których przedsiębiorstwa meblarskie mają własne środki transportu w swoich zasobach, determinują ich zamknięcie na współpracę z podmiotami świadczącymi usługi transportu.

Istotną rolę w procesie produkcji mebli pełnią także usługi świadczone przez podmioty zaawansowanych technologii (high-tech) z branży IT. Relacje przedsiębiorstw meblarskich z usługodawcami z branży IT są zróżnicowane, chociaż zazwyczaj charakter świadczonych usług (np. wdrożenie systemu

informatycznego) wiąże się z długookresową współpracą [Muszałowska 2008, s. 80–82]. Szeroki zakres usług oferowanych przez branżę IT pozwala na zastosowanie ich niemal w każdej sferze działalności gospodarczej przedsiębiorstw meblarskich. Przedsiębiorstwa meblarskie w trakcie wspólnych działań z podmiotami z branży IT korzystają przede wszystkim z know how specjalistów z tej branży, czasami udostępniając przy tym swoje oprogramowanie komputerowe, zaplecze socjalne itp. Współpraca z tymi podmiotami jest często niezbędna do uruchomienia produkcji, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach mających zautomatyzowane linie produkcyjne [Muszałowska 2008, s. 80–82]. Ze względu na wykorzystywanie komputerów i systemów informatycznych w każdej dziedzinie działalności gospodarczej współpraca z branżą IT, chociaż w mniejszym zakresie, jest charakterystyczna także dla mniejszych, często rodzinnych przedsiębiorstw, co świadczy o jej stosunkowo dużym znaczeniu dla producentów mebli. W zależności od stopnia wykorzystania i rodzaju stosowanego oprogramowania komputerowego współpraca i relacje sieciowe z podmiotami z branży IT umożliwiają wzrost innowacyjności procesów produkcji i zarządzania w meblarstwie. Ocenia się, że wdrożenie systemów informatycznych automatyzujących przyjmowanie i wycenę zleceń, ułatwiających zarządzanie procesem wytwórczym, który obejmuje przepływ materiałów, sterowanie maszynami i stanami magazynowymi oraz jest zintegrowany z systemem finansowo-księgowym, może istotnie poprawić wydajność procesu produkcji mebli [Kuboszek 2013, s. 101].

Do podmiotów o charakterze usługowym w otoczeniu przedsiębiorstw meblarskich zalicza się także ośrodki badań i rozwoju, instytuty badawcze i szkoły wyższe. Relacje łączące przedsiębiorstwa meblarskie z jednostkami otoczenia biznesu są często nieregularne, wynikające z bieżących potrzeb. W praktyce obserwuje się relatywnie małe zainteresowanie przedsiębiorstw meblarskich bliską współpracą i relacjami sieciowymi z tego rodzaju podmiotami. Jeśli jednak już dochodzi do takiej współpracy, to może ona obejmować wdrożenia przemysłowe, komercjalizację wyników badań naukowych itp., angażując zasoby obu stron. W przypadku wdrożeń przemysłowych przedsiębiorstwa udostępniają swoje zaplecze techniczne i technologiczne, a jednostki otoczenia biznesu – doświadczenie specjalistów branżowych. Jednostki badawcze i naukowe coraz częściej prowadzą wspólne badania z ośrodkami międzynarodowymi, dysponują know-how, mogą więc być wykorzystane przez przedsiębiorstwa między innymi w celu podniesienia konkurencyjności ich wyrobów. Z kolei transfer wiedzy stanowi ważny potencjał dla istotnie ulepszonych wyrobów, podnoszenia kwalifikacji pracowników, co powoduje wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z branży meblarskiej.

Wnioski

Współpraca przedsiębiorstw z branży meblarskiej z podmiotami usługowymi charakteryzuje się zróżnicowanymi relacjami w zależności od wielkości przedsiębiorstw meblarskich i zakresu prowadzonej przez nie działalności. Zazwyczaj trwałe relacje obserwuje się pomiędzy dużymi producentami mebli i usługodawcami z branży meblarskiej (tj. zakładami stolarskimi i tapicerskimi), podczas gdy małych producentów mebli z tą grupą podmiotów cechują słabe, krótkotrwałe więzi (tak naprawdę mające znamiona pojedynczych interakcji) świadczące w praktyce o częstym braku prawdziwie bliskiej, długotrwałej kooperacji. Pewne różnice można zaobserwować w przypadku współpracy przedsiębiorstw meblarskich z usługodawcami spoza branży (zwłaszcza podmiotami świadczącymi usługi związane z projektowaniem i wzornictwem oraz usługodawcami z branży IT) relatywnie częściej mającej charakter długoterminowy i bliski, w porównaniu z podmiotami produkcyjno-usługowymi z branży meblarskiej (zakładami stolarskimi i tapicerskimi).

Przedstawione w artykule rozważania nie są wolne od pewnych ograniczeń, które jednocześnie wyznaczają przyszłe kierunki badań. Przeprowadzona analiza bazuje w dużej części na dostępnych wtórnych danych empirycznych dotyczących branży meblarskiej w Polsce. Tymczasem konieczne jest potwierdzenie wysuniętych wniosków w formie szczegółowych badań ilościowych wśród przedsiębiorstw z tej branży i kooperujących z nimi podmiotów, w tym także usługodawców. Istotne jest również udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu przedstawiona specyfika współpracy branży meblarskiej jest uniwersalna i w jakim przedstawione sugestie można przełożyć także na podmioty o podobnym profilu działalności z innych krajów (lub odmiennie, w jakim stopniu wnioski dotyczące kooperacji i sieci w ramach tej branży z innych krajów można przenieść na grunt Polski). Przedsiębiorstwa z branży meblarskiej, mające znaczny udział eksportu w łącznej sprzedaży mebli, są podmiotami stosunkowo aktywnymi nie tylko na rynku krajowym, ale także na rynku globalnym. Stąd szczególnie ważną formą zasobów niematerialnych jest wiedza i doświadczenie, do których mogą uzyskać dostęp właśnie poprzez usługodawców. W ten sposób bliska współpraca niesie za sobą potencjał dla wzrostu innowacyjności wyrobów i wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw na rynku mebli. Wieloetapowość procesu produkcji mebli stwarza potencjalne miejsca na korzystanie z szerokiego zakresu usług podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa. Jednak między innymi ze względu na dominujący udział mikro i małych przedsiębiorstw (o ograniczonej strukturze asortymentowej produkowanych wyrobów, relatywnie tańszych mebli

i mniejszych zasobach kapitałowych) w strukturze podmiotowej meblarstwa, charakterystyczne jest dążenie wielu producentów mebli do produkcji wyrobu finalnego we własnym zakresie. Oznacza to, że potencjał bliskiej współpracy i relacji sieciowych nie jest w pełni wykorzystywany, co stanowi przyszły pożądany kierunek rozwoju.

Bibliografia

- Adamowicz, M., Wiktorski, T., 2010, *Meblarstwo w gospodarce UE i Polski*. k.wnp.pl/f/022/564/17. Adamowicz_OIGPM.ppt [dostęp: 17.08.2013].
- Anderson, J., Håkansson, H., Johanson, J., 1994, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 4, s. 1–15.
- Bagnucka, A., 2008, *Producenci mebli tapicerowanych w liczbach*, Meblarstwo, nr 4, s. 24–25.
- Baran, A., 2008, *Zawód – tapicer*, Meblarstwo, nr 4, s. 32–33.
- Bekas, J., 2013a, *Jedyna taka usługa w kraju*, Meblarstwo, nr 3, s. 36–39.
- Bekas, J., 2013b, *Wykonanie drewnianej konstrukcji to najkosztowniejszy proces*, Meblarstwo, nr 11, s. 32–33.
- Beer P., 2013, *Naszym „produktem” jest absolwent*, rozm. przepr. Meble News. Biuletyn Informatyczny OIGPM, marzec, s. 8–9.
- Blankenburg, D., 1995, *A Network Approach to Foreign Market Entry*, w: Möller, K., Wilson, D.T. (eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers, USA.
- Bogacki, T., 2013, *Zarządzanie, projektowanie i wizualizacja*, Meblarstwo, nr 6, s. 84–85.
- Dobrowolne FSC i obligatoryjne EUTR*, 2013, Meblarstwo nr. 11, s. 14–15.
- Feilberg, P., 2012, *Perspektywa na rok 2012: Zainteresowanie zrównoważonym rozwojem na rynku drzewnym*, www.nepcon.net/4833/Polski/START/Nowo_ci_2012/Stycze_-_Marzec/Perspektywy_na_rok_2012_zainteresowanie_zr_wnowa_onym_rozwojem_na_ryнку_drzewnym/ [dostęp: 22.11.2013].
- Feliksik, M., 2013, *Nowy wymiar projektowania mebli*, Meblarstwo, nr 4, s. 102–103.
- Ford, D., Håkansson, H., Snehota, I., Gadde L.-E., 2002, *Managing Networks*, The 18th IMP-conference in Perth, Australia in 2002, www.impgroup.org [dostęp: 15.11.2013].
- Forsgren, M., Johanson, J., 1994, *Managing Internationalization in Business Networks*, w: Forsgren, M., Johanson, J. (eds.), *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach Science Publishers, s. 9.
- Forsgren, M., Hägg, I., Håkansson, H., Johanson, J., Mattson, L.G., 1995, *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*, Uppsala University, Uppsala, s. 36.
- Gorynia, M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- GUS, b.r., Departament Metodologii, Standardów i Rejestrów GUS, [dane niepublikowane], Warszawa. www.stat.gov.pl.
- GUS, 2013a, *Rocznik statystyczny przemysłu 2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS, 2013b, *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS, 2014a, *Biuletyn Statystyczny*, nr 1, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

- GUS, 2014b, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze Regon 2013 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Håkansson, H., Johanson, J., 1992, *A Model of Industrial Networks*, w: Axelsson, B., Easton, G. (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London.
- Håkansson, H., Snehota, I., 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Henneberg, S.C., Mouzas, S., Nudé, P., 2006, *Network Pictures – Concepts and Representations*, *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 3/4, s. 408–429. IMP Group, www.impgroup.org [dostęp 15.11.2013].
- Janowicz, J., 2013, *Konkurencji nie odczuwam*, rozm. przepr. T. Bogacki, *Meblarstwo*, nr 11, s. 18–19.
- Kuboszek, P., 2013, *Jak poprawić wydajność produkcji mebli?*, *Meblarstwo*, nr 4, s. 101.
- Kuchciński P., 2013, *Dizajn jest moją pasją*, rozm. przepr. M. Gackowska, *Meblarstwo*, nr 4, s. 14–16.
- Lenney, P., Easton, G., 2009, *Actors, Resources, Activities and Commitments*, *Industrial Marketing Management*, vol. 38, s. 553–561.
- Mitrega, M., 2010, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Muszałowska, I., 2008, *Infomatyka w meblarstwie*, *Meblarstwo*, nr 4, s. 80–82.
- PAP, 2013, *Polska jest potęgą meblarską*, dnia 24.09., www.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_www.pap.pl&_PageID=1&s=infopakiet&dz=gospodarka&idNewsComp=&filename=&idnews=126391&data=&status=biezace&_Checksum=1708752311 [dostęp 15.11.2013].
- Ratajczak, E. (red.), 2009, *Innowacyjność sektora drzewnego w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna, Poznań.
- Ratajczak, E. (red), 2010, *Sfera nauki i badań w drzewnictwie w Polsce*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna, Poznań.
- Ratajczak, E., Szostak, A., Bidzińska, G., 2005, *Przemysł meblarski w Polsce*, Instytut Technologii Drewna, Poznań (maszynopis niepublikowany).
- Ratajczak-Mrozek, M., 2010, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2012, *Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 3, s. 37–41.
- Ratajczak-Mrozek, M., Herbec, M., 2013, *The Actors-resources-activities Analysis as a Basis for the Polish Furniture Network Research*, *Drewno. Wood. Prace Naukowe. Doniesienia. Komunikaty*, vol. 56, nr. 190, DOI: 10.12841/wood.1644–3985.057.08 2013.
- Ritter, T., Ford, D., 2004, *Interactions Between Suppliers and Customers in Business Markets*, w: Håkansson, H., Harrison D., Waluszewski, A. (eds.), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), Dz.U. nr 251, poz. 1885.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 października 2008 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), Dz.U. nr 207, poz. 1293.
- Rusin, M., Jędrzejek, C., Szpryngiel, P., 2008, *Model biznesowy i implementacja w technologii SOA systemu logistycznego wspomagającego transport i obsługę klientów w przemyśle meblarskim*, XIV Konferencja Użytkowników i Deweloperów Oracle, 13–17 październik, Szczecin, www.ploug.org.pl/konf_08/materiały/pdf/17_Rusin.pdf [dostęp: 22.11.2013].
- Rycerz, D., 2008, *Koszty maszyny zamiast kosztów pracy*, *Meblarstwo*, nr 4, s. 72.
- Todeva, E., 2006, *Business Networks, Strategy and Structure*, Routledge, New York.