



Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych

Raporty CASE

Sieci innowacji w polskiej gospodarce – stan obecny i perspektywy rozwoju

Richard Woodward (red.)

Michał Górzyński

Amelia Kalukiewicz

Piotr Wójcik

Deniz Eylem Yoruk

nr 60/2005

Warszawa, 2005

Prezentowane stanowiska merytoryczne wyrażają osobiste poglądy autorów i niekoniecznie są zbieżne z oficjalnym stanowiskiem CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.

Opracowanie redakcyjne: Andrzej Bury

Słowa kluczowe: **innowacja, przedsiębiorstwa, sieci, przemysł przetwórczy, branża meblarska, branża odzieżowa.**

© CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2005

Graphic Design: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

ISBN: 83-7178-377-9

Wydawca:

CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych

ul. Sienkiewicza 12, 00-944 Warszawa

tel.: (48 22) 622 66 27, 828 61 33, faks: (48 22) 828 60 69

e-mail: case@case.com.pl

<http://www.case.com.pl>

Spis treści

Wprowadzenie	5
Sieci innowacji w branżach tradycyjnych	7
1. Analiza branż meblarskiej i odzieżowej	10
2. Prezentacja badanych przedsiębiorstw	19
3. Analiza ekonometryczna	28
4. Wnioski dla polityki gospodarczej	40
 Bibliografia	 42
Aneks	44
 Potencjał i możliwości tworzenia sieci innowacyjności w tradycyjnych gałęziach przemysłu w ramach łańcuchów wartości nakierowanych na kupującego: Opisy przypadków polskich przedsiębiorstw	 53
1. Wstęp	53
2. Sieci produkcyjne w łańcuchach wartości nastawionych na nabywcę	54
3. Struktura łańcuchów wartości w przemyśle meblowym i odzieżowym	56
4. Metodologia, próba i studia przypadków	60
4.1. Omówienie przypadków spółek odzieżowych	60
4.2. Omówienie przypadków spółek meblarskich	76
5. Główni aktorzy w sieciach w przemyśle mebli drewnianych i przemyśle odzieżowym w Polsce	90
6. Wnioski i rekomendacje dla firm	94
 Bibliografia	 97

Richard Woodward jest ekonomistą Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych - Fundacji Naukowej CASE – oraz wykładowcą Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Edynburskiego w Szkocji. Jest autorem licznych publikacji na temat problemów przedsiębiorstw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Michał Górzyński jest ekonomistą Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych – Fundacji Naukowej CASE oraz wiceprezesem CASE-Doradcy Sp. z o.o. Z Fundacją CASE współpracuje od 1994 r. Uczestniczył w wielu projektach badawczych i doradczych, w tym międzynarodowych, poświęconych zagadnieniom z zakresu prywatyzacji, restrukturyzacji, rozwoju sektora MŚP. Obecnie koncentruje się na problematyce innowacyjności i gospodarki opartej na wiedzy. W ramach działalności doradczej pracował w Polsce, Rumunii, na Ukrainie i Białorusi.

Amelia Kalukiewicz jest analitykiem w TNS OBOP i doktorantką w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jej zainteresowania badawcze dotyczą przede wszystkim statystyki i analizy danych.

Piotr Wójcik jest doktorantem na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą m.in. analizy konwergencji regionalnej w Polsce, modelowania rynków finansowych, jak i zastosowania w praktyce nowoczesnych metod statystycznych i ekonometrycznych.

Deniz Eylem Yoruk jest doktorantką w Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex, Wielka Brytania. Jej zainteresowania badawcze dotyczą przede wszystkim sieci kooperacji w przemyśle przetwórczym krajów Europy Środkowo-Wschodniej.

Wprowadzenie

W latach 90. stopa wzrostu gospodarczego w Polsce należała do najwyższych w Europie. Po okresie zmniejszonego tempa wzrostu PKB w latach 2001-2002, wydaje się, iż Polska wróciła na ścieżkę szybszego wzrostu, w okolicach 4% rocznie. Jednakże nawet przy takim tempie wzrostu Polska w przewidywalnej przyszłości nie będzie w stanie zmniejszyć luki w dochodach per capita dzielącej ją nawet od najbiedniejszych spośród „starych” krajów członkowskich Unii Europejskiej (np. przy założeniu rocznego tempa wzrostu PKB w Grecji w wysokości 2% przy równoczesnej rocznej stopie wzrostu polskiego PKB w wysokości 5%, w Polsce PKB na jednego mieszkańca osiągnąłby poziom grecki dopiero po 22 latach¹). W tej sytuacji niezbędna jest identyfikacja i analiza nowych czynników, które będą stymulować dalszy długookresowy wzrost gospodarczy.

Poprawę produktywności gospodarki będzie można osiągnąć głównie poprzez zwiększanie zdolności do generowania i absorpcji innowacji przez przedsiębiorstwa. Aby jednak gospodarka była w stanie wchłonać napływające innowacje, musi najpierw sama zakumulować minimalny poziom wiedzy i zdolności do innowacji. Wielu obserwatorów twierdzi, że polska gospodarka cierpi na bardzo niską zdolność do generowania innowacji. Większość przeprowadzonych na ten temat analiz dotyczy przede wszystkim skali wydatków na działalność badawczo-rozwojową, natomiast niewiele jest badań kwestii, jak te wydatki przekładają się na innowacyjność, a tym samym na rozwój firm. A tutaj, naszym zdaniem, tkwi istota problemu.

W projekcie, którego wyniki przedstawiamy w niniejszym raporcie, badaliśmy jeden z aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw: sposób, w jaki współpraca z innymi przedmiotami wpływa na innowacyjność. Światowe doświadczenia wskazują na ważną rolę powiązań łączących przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w generowaniu innowacji. Związki i kontakty między firmami a swoimi kontrahentami oraz np. instytucjami i uczelniami stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy zdobywają ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych pomysłów.

¹ Dane wg *Poland Investment Climate*, Bank Światowy.

W literaturze dotyczącej innowacji zwykle omawia się branże tzw. wysokiej technologii. W związku z tym często zapomina się o znaczeniu innowacji we wszystkich branżach przemysłu, również tzw. tradycyjnych. Ponieważ polski przemysł jest wciąż zdecydowanie zdominowany przez branże tradycyjne, postanowiliśmy się skupić na dwóch z najważniejszych: meblarskiej (tj. największej branży eksportowej w Polsce) i odzieżowej, wychodząc z założenia, że identyfikacja problemów „najsłabszego ogniwa” da nam lepszy obraz stanu całości niż analiza branż najsilniejszych pod względem innowacyjności ale mających dużo mniejsze znaczenie dla polskiej gospodarki. Ponadto, chcieliśmy sprawdzić, w jakim stopniu stereotypy dotyczące niskiej innowacyjności polskiego przemysłu, zwłaszcza tradycyjnego, odpowiadają rzeczywistości, dając pełniejszy obraz innowacji w tych branżach. W ten sposób mamy nadzieję, że przyczyniliśmy się do znaczącego pogłębienia wiedzy na temat innowacyjności polskiego przemysłu, jej prawdziwego stanu i problemów, z którymi się boryka w tej dziedzinie.

Sieci innowacji w branżach tradycyjnych

Richard Woodward

Michał Górzyński

Amelia Kalukiewicz

Piotr Wójcik

Badania nad rozprzestrzenianiem się technologii i jej wpływem na wzrost podejmowano już od lat 60. (por. np. Krugman, 1979, Gomułka, 1998), jednak dopiero w ostatniej dekadzie pojawiło się wiele prac teoretycznych i empirycznych na ten temat (por. Barro i Sala-i-Martin, 1995). Zazwyczaj w modelach wzrostu opartego na rozwoju technologii, postęp gospodarczy wynika ze wzrostu produktywności przedsiębiorstw, na którą z kolei ma wpływ zwiększona „innowacyjność” gospodarki. Dodatkowo, jak wynika z literatury przedmiotu, w gospodarkach szybko rosnących lub transformujących się - jak Polska - dużą rolę odgrywa transfer innowacji z krajów będących technologicznymi liderami. Jednak aby gospodarka była w stanie wchłonąć napływające innowacje, musi najpierw sama zakumulować minimalny poziom wiedzy i zdolności do innowacji.

Wielu obserwatorów twierdzi, że polska gospodarka cierpi na bardzo niską zdolność do generowania innowacji. O tym ma świadczyć np. to, że w Polsce bardzo mało środków przeznacza się na badania i rozwój (B+R). Największa część dystansu między Polską a innymi krajami OECD w zakresie finansowania B+R wynika przede wszystkim nie z braku takiego finansowania przez państwo lecz z jego braku ze strony przemysłu. Wydatki przemysłu na B+R są w Polsce niepokojąco niskie (0,2% PKB, wobec średniej w OECD 1,4%)². O niskiej innowacyjności świadczy również fakt, że kraj jest importerem netto dóbr wysokiej technologii oraz to, że od lat eksport polskich produktów opartych na myśli technologicznej rozwija się mniej dynamicznie niż np. w Czechach i na Węgrzech (Gorzelałak i in., 1995; Kurz, Wittke, 1998; Radosevic, Hotopp, 1999). Niepokoić może również fakt, że w Polsce maleje już bardzo niski udział wydatków na B+R w PKB podczas, gdy w Czechach i na Węgrzech rośnie, jak również to, że inwestorzy zagraniczni coraz rzadziej finansują działalność badawczo-rozwojową w Polsce (Missions Economiques, 2005; Górzyński

² Zob. OECD (2002).

ski i in., 2005). Krytycy często narzekają na niską efektywność wydatkowania publicznych środków przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową lub jej wspieranie, wskazując w szczególności na problemy w sektorze publicznych jednostek badawczo-rozwojowych (JBR).

Odrębną kwestią jest to, iż większość przeprowadzonych na ten temat analiz dotyczy przede wszystkim skali wydatków na działalność badawczo-rozwojową, natomiast niewiele jest badań kwestii, jak te wydatki przekładają się na innowacyjność, a tym samym na rozwój firm. A tutaj, naszym zdaniem, tkwi istota problemu. W Polsce nie prowadzono dotychczas badań, które wypełniałyby tę lukę (por. Wojnicka i in., 2000). Brak takich analiz uniemożliwia prowadzenie skutecznej polityki proinnowacyjnej.

Badaliśmy jeden z aspektów innowacyjności polskich przedsiębiorstw – sposób, w jaki współpraca z innymi przedmiotami wpływa na innowacyjność. Światowe doświadczenia wskazują na ważną rolę powiązań łączących przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w generowaniu innowacji. Związki i kontakty między firmami a swoimi kontrahentami oraz np. instytucjami i uczelniami stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy zdobywają ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych pomysłów. Tzw. integracja pionowa jest jednym ze sposobów na zdobycie zewnętrznej wiedzy. Jednak nie zawsze istnieją tego typu możliwości. Siły rynkowe często zmuszają firmy do współpracy. Wtedy związki pomiędzy sprzedającym a kupującym oparte czysto na zysku są zastępowane przez bardziej stabilne kontakty, prowadzące do trwałego wzajemnego transferu i uaktualniania wiedzy. Co więcej, w interakcjach mających wpływ na innowację uczestniczą nie tylko prywatne firmy lecz również instytucje z sektorów publicznego oraz nie nastawionego na zysk (np. uniwersytety i inne uczelnie, instytuty badawcze, itp.).

Istnieje bogata literatura na temat roli powiązań między firmami a innymi podmiotami, dzięki którym przedsiębiorstwa generują więcej innowacji (por. Hägg i Johanson, 1983; Piore i Sabel, 1984; Rothwell, 1991, 1992; Sabel, 1994; Mutinelli, Piscitello, 1998; Kogut, 2000). W opinii wielu specjalistów, sieci opisanego typu nie rozwijają się dobrze w gospodarkach postkomunistycznych, także w gospodarce polskiej. Tzw. integracja pionowa, która rozpadła się wraz z upadkiem centralnego planowania nie została zastąpiona systemem powiązań horyzontalnych. Firmy działające w podobnych lub zbliżonych branżach przemysłu, skupione na ograniczonym obszarze geograficznym (co w zwykłych warunkach stanowiłoby podstawę do tworzenia się tzw. gron, typu geograficznie zdeterminowanych sieci), często prowadzą swoją działalność w odosobnieniu. W zasadzie należałoby się spodziewać, że w Polsce funkcjonuje stosunkowo nie-

wiele sieci przemysłowych, a te które istnieją charakteryzują się małą gęstością i intensywnością współpracy. Co więcej, nie jest jasne w jakim stopniu te sieci, które w Polsce istnieją, wspierają innowacyjną działalność przedsiębiorstw.

Jednym z ważniejszych efektów funkcjonowania sieci są tzw. pozytywne efekty zewnętrzne powstające na skutek działalności inwestorów zagranicznych (spillovers). Firmy z kraju przyjmującego bezpośrednio inwestycje zagraniczne czerpią korzyści ze współpracy z zagranicznymi inwestorami. Niestety nie prowadzi się jeszcze wielu badań na temat istnienia tego rodzaju efektów zewnętrznych sieci w krajach transformacji, a wyniki tych badań które przeprowadzono są często niejednoznaczne (por. Djankov i Hoekman, 1998; Kinoshita, 2000; Konings, 2000; Zemplinerova i Jarolim, 2001; Campos i Kinoshita, 2002). Na temat związków efektów zewnętrznych powstających na skutek działalności inwestorów zagranicznych i innowacyjności firm przeprowadzono jeszcze mniej badań (zob. Jakubiak, 2002; Górczyński i in., 2005; Yoruk, Radosevic, 2000; Yoruk, 2002; Yoruk, von Tunzelmann, 2002). Również nie ma wielu badań na temat roli krajowych podmiotów w powstawaniu sieci (por. studia przypadków z Węgier i Rumunii z pracy Radosevica i Yoruk, 2001 oraz Yoruk, 2003). Interesuje nas właśnie wypełnienie takich luk badawczych.

Naszym zadaniem była ocena stanu sieci łączących przedsiębiorstwa ze sobą i z innymi instytucjami i ich wpływ na powstawanie innowacji w Polsce. Chcieliśmy w ten sposób zidentyfikować zewnętrzne źródła innowacyjności i określić najważniejsze czynniki sukcesu i porażki działania (lub prób podejmowania takiego działania) sieci. Szczególnie interesowały nas następujące kwestie:

- powstawanie i charakter sieci,
- rola kapitału zagranicznego i dużych firm krajowych w kształtowaniu sieci,
- źródła innowacyjności w sieciach,
- relacje pomiędzy dużymi firmami a małymi i średnimi w ramach sieci.

Struktura niniejszego opracowania przedstawia się następująco. Zaczynamy od przedstawienia całościowego obrazu dwóch badanych przez nas branż na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego. W drugiej części przedstawiamy ogólny obraz badanych przez nas przedsiębiorstw. Trzecia część zawiera analizę ekonometryczną współzależności między wskaźnikami efektywności gospodarczej, danymi nt. sieci oraz wskaźnikami innowacyjności w badanej próbie firm. W czwartej, ostatniej części wyciągamy wnioski z naszej analizy dla polityki gospodarczej. W niniejszym opracowaniu odnosimy się również do analizy przypadków sześciu wybranych firm, zaprezentowanej w drugim rozdziale autorstwa Woodward'a i Yoruk.

1. Analiza branż meblarskiej i odzieżowej

Zakres analizy

Przedstawiona tutaj analiza ekonomiczno-finansowa krajowej branży odzieżowej oraz meblarskiej została przeprowadzona w oparciu o dane GUS (formularz F-01/I0-1) dotyczących:

- branży produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich (dział 18 wg Polskiej Kwalifikacji Działalności – PKD) w podziale na następujące podklasy:
 - 18.1 – produkcja odzieży skórzanej³;
 - 18.2 – produkcja odzieży i dodatków do odzieży, z wyłączeniem odzieży skórzanej⁴;
 - 18.3 – wyprawianie i barwienie skór futerkowych oraz produkcja wyrobów futrzarskich⁵;
- branży produkcji mebli (podklasa 36.1 wg klasyfikacji PKD), która obejmuje:
 - produkcję krzeseł i mebli do siedzenia (w tym produkcję krzeseł i siedzeń do pomieszczeń biurowych, produkcyjnych i mieszkań, krzeseł i siedzeń teatralnych, kinowych, krzeseł i siedzeń z dowolnego materiału do pojazdów, sof, rozkładanych kanap, produkcję krzeseł i innych siedzeń ogrodowych, wykańczanie krzeseł i siedzeń, takie jak tapicerowanie);

³ Podklasa ta obejmuje produkcję odzieży wykonanej ze skóry lub jej imitacji.

⁴ Podklasa ta obejmuje:

- i. produkcję odzieży roboczej i ochronnej, produkcję ubrań wierzchnich dla mężczyzn i chłopców (produkcję męskich i chłopięcych płaszczy i kurtek, peleryn, wiatrówek, garniturów męskich i chłopięcych oraz zestawów odzieżowych, marynarek męskich i chłopięcych, spodni, bryczesów i szortów męskich i chłopięcych, krawiectwo (szycie na miarę), dla mężczyzn i chłopców);
- ii. produkcję ubrań wierzchnich dla kobiet i dziewcząt (produkcję odzieży wierzchniej dla kobiet i dziewcząt wykonaną z materiałów tkanych, dzianin itp.: płaszczy, kurtek, peleryn, kostiumów, spodni, spódnic, wiatrówek, damskich lub dziewczęcych marynarek i żakietów, sukienek, bryczesów i szortów damskich lub dziewczęcych, krawiectwo (szycie na miarę) dla kobiet i dziewcząt);
- iii. produkcję bielizny (produkcję bielizny dla mężczyzn, kobiet i dzieci wykonanej z materiałów tkanych, dzianin, koronek itp.: podkoszulków, "t-shirt", slipów, kalesonów, piżam, koszul nocnych, szlafroków, bluzek, majtek, gorsetów, staników);
- iv. produkcję pozostałej odzieży i dodatków do odzieży, gdzie indziej niesklasyfikowanej (produkcję bielizny i odzieży niemowlęcej, odzieży narciarskiej, treningowej do pływania, kapeluszy i czapek, dodatków do odzieży: rękawiczek, pasków, szali, krawatów, apaszek, siatek na włosy itp., produkcję nakryć głowy wykonanych ze skór futerkowych);

⁵ Podklasa ta obejmuje wyprawianie i barwienie skór futerkowych oraz skór z włosiem, produkcję wyrobów ze skór futerkowych, odzieży i wyrobów ubraniowych, dekoracyjnych skór futerkowych, produkcję sztucznych futer i wyrobów z nich.

- produkcję mebli biurowych i sklepowych (w tym produkcję specjalnych mebli sklepowych: gablot wystawowych, lad, półek, produkcję mebli biurowych, produkcję mebli wykorzystywanych w kościołach, szkołach lub restauracjach);
- produkcję mebli kuchennych (w tym produkcję mebli stanowiących wyposażenie kuchni, metalowych, drewnianych oraz z innych materiałów);
- pozostałą produkcję mebli, z wyłączeniem działalności usługowej (w tym produkcję mebli do sypialni, pokoi wypoczynkowych, ogrodów itp.);
- działalność usługową w zakresie wykończania mebli (w tym lakierowanie, polzanie, malowanie mebli, restaurowanie i renowację mebli);
- produkcję materaców.

Analiza obejmuje lata 2000-2004. W celu pełniejszej charakterystyki zmian ekonomicznych w branży i podklasach odzieżowych oraz branży produkcji mebli, analiza została przeprowadzona na tle Sekcji D, która obejmuje produkcję całego krajowego przemysłu przetwórczego.

Analiza podstawowych wielkości ekonomicznych

Przychody

Rok 2001 był trudniejszy dla obu branż niż dla ogółu polskiego przemysłu. Przychody branży odzieżowej w latach 2001 i 2002 zmniejszyły się w stosunku do lat poprzednich odpowiednio o 6,3% oraz 4,3%. W latach następnych odnotowano odwrócenie tego negatywnego trendu. W 2003 roku nastąpił niewielki wzrost (4,4%), a w roku następnym przychody branży wzrosły o 9,5%. W rezultacie przychody ze sprzedaży branży odzieżowej w 2004 roku były w ujęciu nominalnym wyższe niż w 2000 roku o 128,5 mln zł. O sprzedaży branży odzieżowej decydują przychody podklasy 182 – produkcja odzieży i dodatków, które stanowiły w analizowanym okresie od 97,4% do 98,6% przychodów branży. Przychody ze sprzedaży podklasy 181 – produkcja odzieży skórzanej oraz podklasy 183 – produkcja wyrobów futrzarskich, stanowiły w granicach 1% przychodów branży odzieżowej. Warto zwrócić uwagę, że pomimo niskiego udziału podklas 181 i 183 w przychodach branży, udział ten systematycznie i dynamicznie rośnie. Wartość sprzedaży odzieży skórzanej wzrosła w analizowanym okresie prawie 3-krotnie, a wyrobów futrzarskich 1,5-krotnie. Dla porównania przychody krajowego przemysłu w tym okresie wzrosły o 53%, przy czym szczególnie wysoką dynamikę wzrostu odnotowano w 2003 i 2004 roku (odpowiednio wzrost przychodów o 14,2% oraz 33,8%).

Imponującą dynamikę wzrostu przychodów w analizowanym okresie odnotowała również branża meblarska. Wartość przychodów ze sprzedaży wzrosła w analizowanym okresie blisko 2-krotnie. Szczególnie wysoką dynamikę przychodów (ponad 25%) branża odnotowała w 2 ostatnich latach – zob. tabela 1.1 i tabela 1.2.

Tabela 1.1. Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi w mln zł

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	5377,1	5037,6	4820,3	5030,1	5505,6
Odzież skórzana – 181	33,8	35,8	39,6	69,9	87,5
Odzież i dodatki – 182	5303,6	4965,5	4734,4	4901,0	5358,5
Wyroby futrzarskie – 183	39,7	36,3	46,3	59,2	59,6
Produkcja mebli – 361	11424,0	11510,7	12993,7	16206,9	20541,4
Działalność przemysłowa	382 031,6	410 786,8	384 682,5	439 234,9	587870,0

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.2. Dynamika przychodów ze sprzedaży i zrównanych z nimi

	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	-6,3%	-4,3%	4,4%	9,5%
Odzież skórzana – 181	6,0%	10,6%	76,4%	25,1%
Odzież i dodatki – 182	-6,4%	-4,7%	3,5%	9,3%
Wyroby futrzarskie – 183	-8,5%	27,5%	27,9%	0,6%
Produkcja mebli – 361	0,8%	12,9%	24,7%	26,7%
Działalność przemysłowa	7,5%	-6,4%	14,2%	33,8%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Eksport

Zarówno branża meblarska, jak i odzieżowa charakteryzują się wysoką intensywnością eksportową, znacznie przewyższającą średnie wskaźniki dla Sekcji D (działalność produkcyjna).

W analizowanym okresie odnotowano gwałtowny wzrost eksportu branży meblarskiej, który zwiększył się ponad dwukrotnie, osiągając imponującą dynamikę wzrostu w ostatnich 3 latach (odpowiednio 16%, 33% i 25%). W rezultacie udział eksportu

Tabela 1.3. Eksport w mln zł

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	2304,7	2254,6	2188,2	2387,6	2242,7
Odzież skórzana – 181	12,7	10,5	14,3	40,5	42,9
Odzież i dodatki – 182	2270,2	2220,5	2148,2	2304,9	2168,5
Wyroby futrzarskie – 183	21,8	23,6	25,7	42,3	31,2
Produkcja mebli – 361	5968,2	6044,0	7615,5	10113,1	12678,7
Działalność przemysłowa	86 472,8	97 125,7	101 495,2	134 343,0	182310,8

Źródło: GUS (F-01/I-01)

w sprzedaży branży wzrósł z poziomu 52% w 2000 roku do poziomu 62% w 2004 roku. W tym samym czasie branża produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich odnotowała niewielki spadek sprzedaży eksportowej, przy czym wysoką dynamikę sprzedaży eksportowej zanotowały: podklasa produkcji odzieży skórzanej (przeszło 3,5-krotny wzrost) oraz podklasa produkcji wyrobów futrzarskich (wzrost o 50%), a spadek podklasa produkcji odzieży i dodatków. W 2004 roku udział eksportu branży odzieżowej w przychodach ze sprzedaży wyniósł 40,7% – zob. tabele 1.3, 1.4 i 1.5.

Tabela 1.4. Dynamika eksportu

	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	-2,2%	-2,9%	9,1%	-6,1%
Odzież skórzana – 181	-17,5%	36,3%	182,5%	6,0%
Odzież i dodatki – 182	-2,2%	-3,3%	7,3%	-5,9%
Wyroby futrzarskie – 183	8,2%	8,8%	64,5%	-26,1%
Produkcja mebli – 361	1,3%	26,0%	32,8%	25,4%
Działalność przemysłowa	12,3%	4,5%	32,4%	35,7%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.5. Udział eksportu w przychodach w %

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	42,9%	44,8%	45,4%	47,5%	40,7%
Odzież skórzana – 181	37,7%	29,4%	36,2%	57,9%	49,0%
Odzież i dodatki – 182	42,8%	44,7%	45,4%	47,0%	40,5%
Wyroby futrzarskie – 183	55,0%	65,0%	55,5%	71,4%	52,4%
Produkcja mebli – 361	52,2%	52,5%	58,6%	62,4%	61,7%
Działalność przemysłowa	22,6%	23,6%	26,4%	30,6%	31,0%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Inwestycje

W branży odzieżowej w latach 2001-2002 odnotowano spadek nakładów inwestycyjnych. W dwóch następnych latach zaobserwowano odwrócenie tej niekorzystnej tendencji. Jednak pomimo wzrostu inwestycji w branży w latach 2003 i 2004 o odpowiednio 7,6% oraz 15,4%, nie udało się przekroczyć w 2004 roku poziomu inwestycji z 2000

Tabela 1.6. Inwestycje w mln zł

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	162,2	139,7	130,2	140,1	161,6
Odzież skórzana – 181	1,4	0,6	5,7	0,9	1,3
Odzież i dodatki – 182	160,1	138,0	121,4	137,1	157,8
Wyroby futrzarskie – 183	0,7	1,1	3,1	2,1	2,6
Produkcja mebli – 361	670,7	508,9	562,9	754,2	1078,3
Działalność przemysłowa	21 186,9	20 591,4	18 975,7	22 137,8	27558,0

Źródło: GUS (F-01/I-01)

roku. Odmienne sytuacja przedstawia się w branży meblarskiej, gdzie w analizowanym okresie odnotowano ponad 60% wzrost inwestycji, pomimo 24% spadku inwestycji w 2001 roku. Wzrost inwestycji w branży meblarskiej jest 2-krotnie wyższy niż wzrost inwestycji w przemyśle krajowym w latach 2000-2004 – zob. tabele 1.6 i 1.7.

Tabela 1.7. Dynamika inwestycji

	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	-13,9%	-6,8%	7,6%	15,4%
Odzież skórzana – 181	-56,3%	858,8%	-84,1%	40,6%
Odzież i dodatki – 182	-13,8%	-12,0%	12,9%	15,1%
Wyroby futrzarskie – 183	53,8%	174,9%	-30,2%	20,4%
Produkcja mebli – 361	-24,1%	10,6%	34,0%	43,0%
Działalność przemysłowa	-2,8%	-7,8%	16,7%	24,5%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Intensywność inwestycyjna branży odzieżowej mierzona relacją inwestycji do przychodów była w całym analizowanym okresie niemal o połowę niższa niż w krajowym przemyśle (Sekcja D). Inaczej sytuacja przedstawia się w branży meblarskiej. W 2004 roku udział inwestycji w przychodach branży wyniósł 5,2% i wskaźnik ten był wyższy niż w krajowym przemyśle (4,7%). W analizowanym okresie jeszcze tylko w 2000 roku branża meblarska odnotowała wyższą intensywność inwestycyjną niż Sekcja D – zob. tabela 1.8.

Tabela 1.8. Relacja inwestycje/przychody

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	3,0%	2,8%	2,7%	2,8%	2,9%
Odzież skórzana – 181	4,0%	1,7%	14,4%	1,3%	1,5%
Odzież i dodatki – 182	3,0%	2,8%	2,6%	2,8%	2,9%
Wyroby futrzarskie – 183	1,8%	3,1%	6,6%	3,6%	4,3%
Produkcja mebli – 361	5,9%	4,4%	4,3%	4,7%	5,2%
Działalność przemysłowa	5,5%	5,0%	4,9%	5,0%	4,7%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Zatrudnienie

W branży odzieżowej odnotowano proces racjonalizacji zatrudnienia. W latach 2000-2004 liczba pracujących zmniejszyła się o ponad 29 tys. osób, przy czym zatrudnienie zwiększyło się w podklase 181 i 183, a bardzo znaczący spadek zatrudnienia nastąpił w podklase 182. W odróżnieniu od branży odzieżowej, branża meblarska odnotowała wzrost zatrudnienia. W 2004 roku w branży meblarskiej pracowało o 17,5 tys. więcej osób niż w 2000 roku - zob. tabela 1.9 i 1.10.

Tabela 1.9. Liczba pracujących

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	113176	101195	87110	80713	83966
Odzież skórzana – 181	703	684	742	877	1072
Odzież i dodatki – 182	111905	100023	85688	79263	82271
Wyroby futrzarskie – 183	568	488	680	573	623
Produkcja mebli – 361	92754	84667	87038	93866	110437
Działalność przemysłowa	1 714 510	1 763 903	1 512 837	1 524 007	1757198

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.10. Dynamika zatrudnienia

	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	-10,6%	-13,9%	-7,3%	4,0%
Odzież skórzana – 181	-2,7%	8,5%	18,2%	22,2%
Odzież i dodatki – 182	-10,6%	-14,3%	-7,5%	3,8%
Wyroby futrzarskie – 183	-14,1%	39,3%	-15,7%	8,7%
Produkcja mebli – 361	-8,7%	2,8%	7,8%	17,7%
Działalność przemysłowa	2,9%	-14,2%	0,7%	15,3%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Analiza wskaźników efektywnościowych

Interesujących wniosków dostarcza analiza podstawowych wielkości ekonomicznych w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. Jak wynika z przedstawionych danych branża odzieżowa charakteryzuje się niższą intensywnością inwestycyjną (przeszło 7-krotnie niższą niż Sekcja D), mniejszą efektywnością i wydajnością pracy (około pięciokrotnie niższą niż w przypadku Sekcji D) oraz mniejszą intensywnością eksportową (4-krotnie niższą niż w przypadku Sekcji D). Branża meblarska, podobnie jak branża odzieżowa, również charakteryzuje się niższą intensywnością inwestycyjną oraz efektywnością i wydajnością pracy niż Sekcja D. Wyjątek stanowi eksport w przeliczeniu na zatrudnionego, który w branży meblarskiej w całym analizowanym okresie był wyższy niż

Tabela 1.11. Inwestycje w przeliczeniu na zatrudnionego w tys. zł

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	1,4	1,4	1,5	1,7	1,9
Odzież skórzana – 181	1,9	0,9	7,7	1,0	1,2
Odzież i dodatki – 182	1,4	1,4	1,4	1,7	1,9
Wyroby futrzarskie – 183	1,3	2,3	4,5	3,7	4,1
Produkcja mebli – 361	7,2	6,0	6,5	8,0	9,8
Działalność przemysłowa	12,4	11,7	12,5	14,5	15,7

Źródło: GUS (F-01/I-01)

w Sekcji D. W 2004 roku eksport na zatrudnionego w branży wyniósł 115 tys. zł, a w krajowym przemyśle 104 tys. zł. Uwagę zwracały wzrost wszystkich analizowanych wskaźników efektywnościowych w branży odzieżowej i meblarskiej w okresie objętym badaniem, co w przypadku branży odzieżowej jest spowodowane przede wszystkim głęboką restrukturyzacją zatrudnienia, a branży meblarskiej wzrostem podstawowych wielkości ekonomicznych (przychodów, inwestycji i eksportu) – zob. tabele 1.11-1.13.

Tabela 1.12. Przychody w przeliczeniu na zatrudnionego w tys. zł

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	47,5	49,8	55,3	62,3	65,6
Odzież skórzana – 181	48,0	52,3	53,4	79,7	81,6
Odzież i dodatki – 182	47,4	49,6	55,3	61,8	65,1
Wyroby futrzarskie – 183	69,9	74,4	68,1	103,3	95,6
Produkcja mebli – 361	123,2	136,0	149,3	172,7	186,0
Działalność przemysłowa	222,8	232,9	254,3	288,2	334,5

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.13. Eksport w przeliczeniu na zatrudnionego w tys. zł

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	20,4	22,3	25,1	29,6	26,7
Odzież skórzana – 181	18,1	15,4	19,3	46,1	40,0
Odzież i dodatki – 182	20,3	22,2	25,1	29,1	26,4
Wyroby futrzarskie – 183	38,4	48,4	37,8	73,8	50,1
Produkcja mebli – 361	64,3	71,4	87,5	107,7	114,8
Działalność przemysłowa	50,4	55,1	67,1	88,2	103,8

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Analiza wyników finansowych

Analiza wyników finansowych branży odzieżowej i meblarskiej wskazuje na stałą poprawę kondycji finansowej obu branż w ostatnich latach. W latach 2000-2004 wynik finansowy brutto i netto branży meblarskiej systematycznie polepszały się, osiągając rekordową wartość w 2004 roku (wynik brutto osiągnął wartość 1 272 mln zł, a netto 1 080 mln zł). W latach 2000-2002 branża odzieżowa odnotowała ujemny wynik finansowy netto. Poprawę zyskowności odnotowała w 2003 roku, kiedy to wynik finansowy netto osiągnął wartość 141 mln zł, a brutto 204 mln zł. W 2004 roku pozytywny trend był kontynuowany i wynik finansowy brutto wyniósł 324 mln zł, a netto 271 mln zł. Poprawa wyników finansowych obu branż znalazła odzwierciedlenie w poprawie ich rentowności. Rentowność brutto branży odzieżowej wzrosła w analizowanym okresie z poziomu 2,2 do 6,19%, a rentowność netto z poziomu 1,27% do 5,26%. Branża odzieżowa

wa odzyskała rentowność netto dopiero w 2003 roku i ten korzystny trend był kontynuowany w 2004 roku – por. tabele 1.14-1.17.

Tabela 1.14. Wynik finansowy brutto (w mln zł)

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	55,2	13,7	-53,2	204,0	324,1
Odzież skórzana – 181	-0,4	0,9	2,3	5,8	3,7
Odzież i dodatki – 182	62,6	17,4	-51,5	194,9	315,3
Wyroby futrzarskie – 183	-7,0	-4,5	-4,0	3,3	5,1
Produkcja mebli – 361	250,8	203,2	552,4	915,8	1272,2
Działalność przemysłowa	6 987,0	1 983,0	5 369,8	15 813,2	42715,5

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.15. Wynik finansowy netto (w mln zł)

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	-16,5	-44,0	-104,6	141,7	271,2
Odzież skórzana – 181	-0,4	0,8	2,1	5,2	3,0
Odzież i dodatki – 182	-8,6	-40,1	-101,4	135,0	264,5
Wyroby futrzarskie – 183	-7,5	-4,7	-5,3	1,4	3,7
Produkcja mebli – 361	144,8	88,2	389,6	699,0	1080,6
Działalność przemysłowa	2 609,9	-1 640,9	1 137,6	10 423,9	35317,7

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.16. Rentowność brutto

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	1,03%	0,27%	-1,10%	4,06%	5,89%
Odzież skórzana – 181	-1,04%	2,40%	5,74%	8,25%	4,20%
Odzież i dodatki – 182	1,18%	0,35%	-1,09%	3,98%	5,89%
Wyroby futrzarskie – 183	-17,75%	-12,49%	-8,69%	5,62%	8,60%
Produkcja mebli – 361	2,20%	1,77%	4,25%	5,65%	6,19%
Działalność przemysłowa	1,83%	0,48%	1,40%	3,60%	7,27%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Tabela 1.17. Rentowność netto

	2000	2001	2002	2003	2004
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich – 18	-0,31%	-0,87%	-2,17%	2,82%	4,93%
Odzież skórzana – 181	-1,16%	2,14%	5,28%	7,50%	3,48%
Odzież i dodatki – 182	-0,16%	-0,81%	-2,14%	2,75%	4,94%
Wyroby futrzarskie – 183	-18,86%	-12,90%	-11,40%	2,44%	6,14%
Produkcja mebli – 361	1,27%	0,77%	3,00%	4,31%	5,26%
Działalność przemysłowa	0,68%	-0,40%	0,30%	2,37%	6,01%

Źródło: GUS (F-01/I-01)

Podsumowanie

Obie branże charakteryzuje z jednej strony wyższy poziom produkcji eksportowej a z drugiej strony znacznie niższą efektywność i wydajność pracy w porównaniu do ogółu polskiego przemysłu przetwórczego. Jak wskazują dane przedstawione niżej, obie branże się rozwijają i zmniejszają dystans dzielący ich od średniego poziomu przemysłu polskiego, trzeba jednak pamiętać, że mają jeszcze bardzo wiele do zrobienia.

Branża meblarska

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w latach 2000-2004 nastąpił intensywny rozwój branży meblarskiej. W analizowanym okresie branża odnotowała:

- przeszło 2-krotny wzrost przychodów ze sprzedaży – szczególnie wysoką dynamikę przychodów (ponad 20%) branża odnotowała w 2003 i 2004 roku;
- ponad 2-krotny wzrost eksportu, osiągając imponującą dynamikę wzrostu w ostatnich 3 latach;
- 60% wzrost inwestycji, pomimo 24% spadku inwestycji w 2001 roku;
- wzrost zatrudnienia o 17 tys. osób;
- wyraźną poprawę wskaźników efektywnościowych;
- stała poprawa wyników finansowych netto i brutto – w 2004 roku branża osiągnęła rekordowe wyniki finansowe.

Branża odzieżowa

Analizując sytuację branży odzieżowej należy wyodrębnić dwa etapy rozwoju branży:

1. Pierwszy okres obejmujący lata 2000-2002, w którym odnotowano:
 - a. ponad 10% spadek przychodów branży,
 - b. ponad 5% spadek eksportu,
 - c. spadek inwestycji o blisko 19,7%,
 - d. spadek zatrudnienia (w latach 2000-2002 liczba pracujących w branży zmniejszyła się o ponad 26 tys. osób),
 - e. ujemną zyskowność netto branży.
2. Drugi okres to lata 2003-2004; w tym czasie zaobserwowano odwrócenie negatywnego trendu i wyraźną poprawę wskaźników ekonomiczno-finansowych:
 - a. przychody sektora zwiększyły się odpowiednio o 4,4% i 9,5%;

- b. eksport w 2003 roku zwiększył się o 9,1% (przy czym w 2004 roku eksport spadł o ponad 6%);
- c. inwestycje wzrosły w 2003 roku o 7,6%, a w 2004 roku o 15,4%;
- d. nastąpiła wyraźna poprawa wyniku finansowego netto;
- e. w 2004 roku w branży zatrudnienie wzrosło o 4%.

2. Prezentacja badanych przedsiębiorstw

Badanie przeprowadzono na próbie 140 przedsiębiorstw, 70 meblarskich i 70 odzieżowych. Nie udało się w pełni zachować reprezentatywności próby ze względu na niski poziom uczestnictwa dużych firm i firm z kapitałem zagranicznym w badaniu. Próba składa się niemal wyłącznie z firm małych (99 firm) i średnich (39), będących własnością krajowych osób fizycznych. Przedsiębiorstwa duże – tj. zatrudniające 500 osób albo więcej – reprezentują jedynie dwie firmy, obie z branży odzieżowej (jest również kilka, które zatrudniają od 250 do 499 osób). Dwie firmy średniej wielkości biorące udział w badaniu (jedna meblarska, jedna odzieżowa) są własnością zagranicznych osób fizycznych, zaś jedna (mała!) firma meblarska jest własnością zagranicznego inwestora finansowego. Do pewnego stopnia uzupełniliśmy obraz studiami przypadków zaprezentowanymi w rozdziale autorstwa Woodward'a i Yoruk, gdzie występują również firmy duże z obu branż.

Stopa certyfikacji (ISO, CE, itd.) badanych firm jest bardzo niska. Tylko 6 małych, 38% średnich i jedna duża firma posiadają certyfikat ISO. Certyfikatu ISO nie posiadała żadna z badanych firm z kapitałem zagranicznym. Stopa certyfikacji ISO jest bardzo podobna w obu branżach a certyfikaty innego rodzaju praktycznie nie mają znaczenia.

Zatrudnienie w firmach z obu branż rośnie, szybciej w meblarskiej, gdzie przeciętny wzrost w ciągu ostatnich 5 lat wyniósł 55,5% (wobec 24,9% w firmach odzieżowych). Pracownicy umysłowi stanowią przeciętnie kilkanaście procent zatrudnionych (pracownicy techniczni kilka procent), przy czym w ciągu ostatnich 5 lat struktura zatrudnienia zmieniła się w bardzo małym stopniu. W typowym przypadku tylko 1/3 pracowników umysłowych ma wykształcenie wyższe; większość ma wykształcenie średnie. Olbrzymia większość pracowników fizycznych ma wykształcenie zawodowe (ponad 60%) lub podstawowe (kilkanaście procent). W obu branżach sytuacja przedstawia się bardzo podobnie. Nie ma również znaczących różnic w próbie pod względem wielkości firm.

W tabeli 2.1 przedstawiamy dane dotyczące obecności w firmach laboratoriów kontroli jakości oraz działów projektowych i badawczo-rozwojowych. Najbardziej popularne są działy projektowe, obecne w 1/3 firm średniej wielkości; nie występuje pod tym względem zróżnicowanie w badanych branżach. Najrzadziej firmy wyodrębiają laboratoria kontroli jakości. Działy badawczo-rozwojowe są częściej spotykane wśród firm meblarskich niż wśród firm odzieżowych. Wśród firm zagranicznych jedna ma dział projektowy i jedna ma laboratorium kontroli jakości; w żadnej nie ma laboratorium badawczo-rozwojowego. Żadna z dwóch dużych firm nie ma laboratorium kontroli jakości, jedna ma dział projektowy i badawczo-rozwojowy.

Tabela 2.1. Kontrola jakości, działy projektowe i badawczo-rozwojowe

	Wielkość zatrudnienia				Wielkość zatrudnienia			
	1-50 osób		1-50 osób		Firmy odzieżowe		Firmy meblarskie	
	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%	Liczebność	%
Laboratorium kontroli jakości	4	4,0%	5	12,8%	5	7,1%	4	5,7%
Dział projektowy	16	16,2%	13	33,3%	14	20,0%	16	22,9%
Dział badawczo-rozwojowy	2	2,0%	9	23,1%	3	4,3%	9	12,9%

W tabeli 2.2 przedstawiamy wybrane wskaźniki finansowe dla próby objętej badaniem. Respondenci podali dane za dwa lata – 1999 r. i 2003 r. Przy wykorzystaniu tych danych zostały przedstawione pewne relacje oraz wskaźniki wzrostu w badanym okresie.

Generalnie można powiedzieć, że wzrost przychodów ogółem, przychodów ze sprzedaży oraz przychodów z eksportu był bardzo przyzwoity w badanym okresie, co odzwierciedla sytuację przedstawioną w części pierwszej. Co więcej, nie obserwujemy specjalnego zróżnicowania firm ani pod względem wielkości ani pod względem branży. Firmy średnie są zdecydowanie częściej eksporterami niż małe, natomiast różnic między branżami w tej dziedzinie raczej nie ma.

Jak wskazuje tabela, rentowność w badanych firmach jest generalnie na przyzwoitym poziomie (mediana dla poszczególnych grup firm w granicach 2-4%), natomiast obserwujemy duże zróżnicowanie firm w próbie, jeśli chodzi o dynamikę rentowności. Zróżnicowania rentowności firm w próbie pod względem wielkości i branży nie ma. Sytuacja w firmach zagranicznych nie wykazuje zróżnicowania, natomiast sytuacja dwóch dużych firm przedstawia się zdecydowanie mniej korzystnie ze względu na niekorzystne trendy w zakresie zyskowności i bardzo niski wzrost przychodów.

W tabeli 2.3 przedstawiamy obraz działalności inwestycyjnej w firmach objętych badaniem. Generalnie inwestycje rosną (szybciej w firmach meblarskich) w przyzwoitym tempie (choć dwie duże firmy – z bardzo niskim tempem wzrostu inwestycji – sta-

Tabela 2.2. Wskaźniki finansowe

Wskaźnik		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
Wzrost przychodów ogółem (%)	Średnia	133,87	151,21	126,28	148,99
	Mediana	121,55	118,41	116,15	134,21
	Maximum	681,26	359,32	681,26	359,32
	Minimum	36,23	38,13	16,62	42,29
Wzrost przychodów ze sprzedaży (%)	Średnia	167,29	152,16	174,01	148,53
	Mediana	121,36	118,41	114,07	128,42
	Maximum	3 846,10	359,32	3 846,10	359,32
	Minimum	36,23	35,66	16,64	38,02
Wzrost przychodów z eksportu (%)	Średnia	210,94	1 285,47	113,85	1 271,02
	Mediana	109,90	110,07	83,50	143,18
	Maximum	2 708,89	24 831,47	824,63	24 831,47
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Wzrost przychodów z eksportu do UE (%)	Średnia	279,00	1 196,87	135,90	1 279,98
	Mediana	120,39	102,35	105,81	109,73
	Maximum	2 708,89	21 069,12	824,63	21 069,12
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Relacja przychodów z eksportu do przychodów ze sprzedaży (2003)	Średnia	0,13	0,40	0,22	0,20
	Mediana	0,00	0,40	0,00	0,06
	Maximum	1,00	1,00	1,00	0,90
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Relacja przychodów z eksportu do UE do przychodów ze sprzedaży (2003)	Średnia	0,08	0,23	0,17	0,09
	Mediana	0,00	0,10	0,00	0,00
	Maximum	1,00	1,00	1,00	0,80
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Relacja przychodów ogółem do kosztów ogółem (2003)	Średnia	1,12	1,05	1,10	1,09
	Mediana	1,04	1,02	1,03	1,03
	Maximum	1,94	1,56	1,94	1,67
	Minimum	0,92	0,91	0,91	0,97
Wzrost relacji przychodów ogółem do kosztów ogółem	Średnia	7,02	1,07	10,83	-0,17
	Mediana	0,11	0,00	0,79	-0,07
	Maximum	556,86	25,00	556,86	36,95
	Minimum	-27,78	-17,24	-12,22	-27,78
Wzrost zysku brutto	Średnia	259,76	3 509,49	41,96	2 298,95
	Mediana	-25,57	-16,27	-21,34	-24,41
	Maximum	19 061,13	126 393,74	3 989,68	126 393,74
	Minimum	-1 006,57	-715,72	-1 006,57	-425,07
Rentowność brutto (2003)	Średnia	0,08	0,04	0,07	0,07
	Mediana	0,04	0,02	0,03	0,03
	Maximum	0,48	0,36	0,48	0,40
	Minimum	-0,09	-0,10	-0,10	-0,04
Wzrost rentowności brutto	Średnia	269,99	1 523,27	16,20	1 222,66
	Mediana	-20,00	-44,15	-25,00	-35,15
	Maximum	23 816,42	55 565,79	3 125,44	55 565,79
	Minimum	-880,42	-630,20	-880,42	-260,71

nowią tu wyjątek), co też jest zgodne z sytuacją opisaną w części pierwszej. Inwestycje w działalność badawczo-rozwojową są wszędzie śladowe, to samo dotyczy szkoleń i działalności typu zakup licencji (nie przedstawiane tu dane dotyczące wysokości wydatków na szkolenia potwierdzają bardzo niski poziom inwestycji w pracowników w całej ba-

danej próbie). Zdecydowanie najważniejsze są inwestycje w park maszynowy i inne środki trwałe. Nie obserwujemy w tej dziedzinie specjalnego zróżnicowania w badanej próbie tak pod względem wielkości, własności czy branży.

Oprócz inwestycji innym, ważnym wskaźnikiem innowacyjności są składane wnioski o rejestrację patentów. Tabela 2.4 przedstawia liczbę takich zgłoszeń w ciągu ostatnich 5 lat. Największą aktywność w tej dziedzinie obserwujemy wśród firm średniej

Tabela 2.3. Inwestycje

Wskaźnik		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
Wzrost wydatków inwestycyjnych	Średnia	138,23	183,20	85,52	212,34
	Mediana	77,80	131,68	67,74	135,18
	Maximum	1 139,94	799,77	342,54	1 139,94
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Relacja inwestycji do zysku brutto (2003)	Średnia	1,44	2,05	1,62	1,30
	Mediana	0,33	0,73	0,37	0,34
	Maximum	27,91	26,33	27,91	26,33
	Minimum	-2,71	-9,86	-12,92	-9,86
Wzrost inwestycji w B+R	Średnia	-1,00	0,22	-0,41	0,36
	Mediana	-1,00	0,04	-0,26	0,23
	Maximum	-1,00	2,61	0,04	2,61
	Minimum	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Relacja inwestycji w B+R do zysku brutto (2003)	Średnia	0,00	0,04	0,00	0,00
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	0,00	0,60	0,60	0,41
	Minimum	0,00	-0,14	-0,96	-0,14
Wzrost inwestycji w zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw	Średnia	-0,60	-0,38	-0,54	0,20
	Mediana	-0,60	-0,27	-0,60	0,20
	Maximum	-0,60	0,20	0,05	0,20
	Minimum	-0,60	-1,00	-1,00	0,20
Relacja inwestycji w zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw do zysku brutto (2003)	Średnia	0,00	0,03	0,01	0,01
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	0,10	0,54	0,23	0,54
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Wzrost inwestycji w oprogramowanie	Średnia	-0,12	-0,27	0,05	0,15
	Mediana	-0,33	-0,44	-0,33	0,13
	Maximum	1,26	1,71	5,77	1,71
	Minimum	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Relacja inwestycji w oprogramowanie do zysku brutto (2003)	Średnia	0,01	0,00	0,01	0,00
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	0,28	0,14	0,28	0,14
	Minimum	-0,21	-0,58	-0,25	-0,58
Wzrost nakładów inwestycyjnych na środki trwałe	Średnia	0,32	0,49	0,08	0,61
	Mediana	0,05	0,28	-0,36	0,35
	Maximum	3,06	3,68	3,06	3,68
	Minimum	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Relacja nakładów inwestycyjnych na środki trwałe do zysku brutto (2003)	Średnia	0,42	0,96	0,45	0,61
	Mediana	0,00	0,01	0,00	0,00
	Maximum	9,11	14,67	9,11	14,67
	Minimum	-1,01	-2,50	-1,35	-2,50

Tabela 2.3. c.d. Inwestycje

Wskaźnik		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
Wzrost inwestycji w maszyny i urządzenia techniczne itd.	Średnia	0,82	0,51	0,37	0,99
	Mediana	-0,27	0,25	-0,20	0,13
	Maximum	14,10	2,61	14,10	10,40
	Minimum	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Relacja inwestycji w maszyny i urządzenia techniczne itd. do zysku brutto (2003)	Średnia	0,96	0,85	1,08	0,58
	Mediana	0,10	0,40	0,17	0,15
	Maximum	18,81	11,45	18,81	11,45
	Minimum	-2,50	-9,58	-9,46	-9,58
Wzrost importu dóbr inwestycyjnych	Średnia	1,58	0,49	0,01	1,86
	Mediana	-0,48	0,26	-0,18	0,16
	Maximum	26,09	2,16	2,16	26,09
	Minimum	-1,00	-0,73	-1,00	-1,00
Relacja importu dóbr inwestycyjnych do zysku brutto (2003)	Średnia	0,13	0,05	0,10	-0,05
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	6,15	3,43	6,15	3,43
	Minimum	-2,50	-7,64	-9,46	-7,64
Wzrost inwestycji w projektowanie przemysłowe i pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji technologicznej	Średnia	-0,50	-0,13	-0,21	-0,35
	Mediana	-1,00	-0,07	-0,23	-0,46
	Maximum	0,50	0,61	0,61	0,50
	Minimum	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
Relacja inwestycji w projektowanie przemysłowe i pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji technologicznej do zysku brutto (2003)	Średnia	0,06	0,02	0,06	0,02
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	4,62	0,49	4,62	1,00
	Minimum	0,00	0,00	-0,90	0,00
Wzrost inwestycji w szkolenie personelu związane bezpośrednio z wprowadzeniem innowacji technologicznych	Średnia	-0,43	1,50	1,81	-0,09
	Mediana	-0,43	1,55	2,33	0,14
	Maximum	0,14	2,33	2,33	0,58
	Minimum	-1,00	0,58	0,78	-1,00
Relacja inwestycji w szkolenie personelu związane bezpośrednio z wprowadzeniem innowacji technologicznych do zysku brutto (2003)	Średnia	0,00	0,01	0,00	0,00
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	0,02	0,19	0,10	0,19
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00
Wzrost inwestycji w marketing związany z wprowadzeniem innowacji technologicznych	Średnia	.	-0,07	-0,11	0,00
	Mediana	.	-0,11	-0,11	0,00
	Maximum	.	0,00	-0,11	0,00
	Minimum	.	-0,11	-0,11	0,00
Relacja inwestycji w marketing związany z wprowadzeniem innowacji technologicznych do zysku brutto (2003)	Średnia	0,00	0,02	0,00	0,00
	Mediana	0,00	0,00	0,00	0,00
	Maximum	0,00	0,27	0,13	0,27
	Minimum	-0,04	0,00	-0,04	0,00

wielkości w branży meblarskiej. Jedna z firm dużych złożyła dwa wnioski o patenty zagraniczne, natomiast żadna z firm z kapitałem zagranicznym nie złożyła aplikacji patentowej w ciągu ostatnich 5 lat.

Tabela 2.4. Wnioski patentowe w ciągu ostatnich 5 lat

		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
Krajowe	Średnia	0	3	0	1
	Mediana	0	2	0	0
	Maximum	9	18	7	18
	Minimum	0	0	0	0
Zagraniczne	Średnia	0	0	0	0
	Mediana	0	0	0	0
	Maximum	20	4	2	20
	Minimum	0	0	0	0

Badaliśmy to, czy firmy w swojej działalności nastawiają się na klientów zamożnych czy raczej na klientów masowych. Produkcja dla mas jest zdecydowanie popularniejsza od produkcji dla zamożnego klienta, przy czym ta tendencja występuje częściej wśród firm odzieżowych niż wśród meblarskich. Wśród firm dużych, jedna nastawiona jest zdecydowanie na klienta zamożnego, druga na klienta masowego. Podobnie wśród zagranicznych producentów, jeden nastawiony jest na odbiorcę masowego, jeden na klienta zamożnego, i trzeci dzieli swoją sprzedaż prawie równo (60-40%) na oba typy konsumenta (zob. tabela 2.5).

Respondentów poproszono również o ocenę własnej konkurencyjności, zarówno produktów, jak i technologii produkcyjnej. W tabelach 2.6 i 2.7 przedstawione są wyniki tych ocen. Samopoczucie respondentów co do konkurencyjności swoich wyrobów jest dość

Tabela 2.5. Orientacja na typy konsumenta

	%	Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
		%	%	%	%
Udział sprzedaży zaadresowanej do klienta zamożniejszego	0	29,9%	31,6%	42,6%	18,8%
	1	1,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	5	0,0%	2,6%	1,5%	0,0%
	8	1,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	10	8,2%	10,5%	11,8%	5,8%
	15	2,1%	2,6%	0,0%	4,3%
	20	11,3%	5,3%	5,9%	13,0%
	25	2,1%	0,0%	2,9%	0,0%
	30	5,2%	18,4%	8,8%	8,7%
	40	6,2%	7,9%	4,4%	8,7%
	50	11,3%	2,6%	4,4%	13,0%
	60	7,2%	5,3%	5,9%	7,2%
	70	3,1%	2,6%	1,5%	4,3%
	75	1,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	80	5,2%	2,6%	2,9%	7,2%
	85	1,0%	2,6%	1,5%	1,4%
90	2,1%	0,0%	1,5%	1,4%	
100	2,1%	5,3%	4,4%	1,4%	

Tabela 2.5. c.d. Orientacja na typy konsumenta

Udział sprzedaży zaadresowanej do odbiorcy masowego	0	2,1%	10,5%	5,9%	2,9%
	10	2,1%	0,0%	1,5%	1,4%
	15	1,0%	2,6%	1,5%	1,4%
	20	4,1%	2,6%	2,9%	5,8%
	25	1,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	30	3,1%	2,6%	1,5%	4,3%
	40	7,2%	5,3%	5,9%	7,2%
	50	11,3%	2,6%	4,4%	13,0%
	60	6,2%	10,5%	5,9%	8,7%
	70	5,2%	18,4%	8,8%	8,7%
	75	2,1%	0,0%	2,9%	0,0%
	80	12,4%	5,3%	5,9%	14,5%
	85	2,1%	2,6%	0,0%	4,3%
	90	8,2%	10,5%	11,8%	5,8%
	92	1,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	95	0,0%	2,6%	1,5%	0,0%
99	1,0%	0,0%	0,0%	1,4%	
100	29,9%	23,7%	39,7%	17,4%	

dobrze, chociaż jest nieco niższe wśród małych firm, zwłaszcza jeśli chodzi o porównanie ze światowymi liderami i nie tylko z innymi producentami polskimi. Samoocena wypada słabiej, jeśli chodzi o proces produkcyjny, zwłaszcza wśród małych firm. Wydaje się, że firmy meblarskie nieco wyżej, aniżeli odzieżowe, oceniają swoją konkurencyjność. Firmy duże i z zagranicznym kapitałem nie wyróżniają się – wśród obu grup firm są zarówno oceniające swoją konkurencyjność jako przeciętną, jak i oceniające ją wysoko.

Tabela 2.6. Ocena produktów firmy w porównaniu z:

		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
		%	%	%	%
Konkurencją na rynku krajowym	Brak danych	1,0%	2,6%	2,9%	0,0%
	Bardzo konkurencyjne	56,6%	66,7%	52,9%	65,7%
	Przeciętne	42,4%	30,8%	44,3%	34,3%
	Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ze światowymi liderami w Państwa gałęzi przemysłu	Brak danych	0,0%	2,6%	1,4%	0,0%
	Bardzo konkurencyjne	17,2%	41,0%	24,3%	24,3%
	Przeciętne	70,7%	48,7%	60,0%	68,6%
	Słabe	12,1%	7,7%	14,3%	7,1%
	Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Jednym wskaźnikiem intensywności współpracy między firmami są koszty usług obcych. W tabeli 2.8 przedstawiono udział tych kosztów w kosztach ogółem, jak również ich wzrost. Przeciętnie koszty te w badanej próbie są bardzo niskie, chociaż spotykane są także przypadki bardzo intensywnej współpracy w formie zleceń zewnętrznym podmiotom.

Tabela 2.7. Ocena technologii produkcji firmy w porównaniu z:

		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
		%	%	%	%
Konkurencją na rynku krajowym	Brak danych	1,0%	0,0%	1,4%	0,0%
	Bardzo konkurencyjne	29,3%	51,3%	27,1%	44,3%
	Przeciętne	69,7%	48,7%	71,4%	55,7%
	Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ze światowymi liderami w Państwa gałęzi przemysłu	Brak danych	1,0%	2,6%	2,9%	0,0%
	Bardzo konkurencyjne	10,1%	28,2%	14,3%	15,7%
	Przeciętne	60,6%	56,4%	61,4%	58,6%
	Słabe	28,3%	12,8%	21,4%	25,7%
	Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 2.8. Koszty usług obcych

		Wielkość zatrudnienia		Branża	
		1-50 osób	51-500 osób	Odzieżowa	Meblarska
		%	%	%	%
Wzrost kosztów usług obcych	Średnia	0,24	5,31	0,20	3,32
	Mediana	0,10	0,21	0,11	0,13
	Maximum	3,20	156,04	5,66	156,04
	Minimum	-0,99	-0,69	-0,80	-0,99
Relacja kosztów usług obcych do kosztów ogółem (2003)	Średnia	0,07	0,05	0,08	0,05
	Mediana	0,03	0,02	0,04	0,02
	Maximum	0,69	0,61	0,61	0,69
	Minimum	0,00	0,00	0,00	0,00

Jeśli chodzi o sieci innowacji, tj. współpracę związaną z innowacyjnością, pytano firmy, z jakimi partnerami współpracują i w jakich dziedzinach. Zagraniczna firma odzieżowa nie prowadzi współpracy w tym zakresie, natomiast z dwóch zagranicznych firm meblarskich tylko jedna współpracuje z krajowymi klientami w zakresie jakości wyrobów. Generalnie obserwujemy niski stopień współpracy mającej związek z innowacją. Zidentyfikowaliśmy dziedziny i partnerów, na których częściej wskazano (co w praktyce oznacza więcej niż dwa wskazania). Generalnie stwierdzamy, że w zakresie innowacji firmy meblarskie częściej współpracują niż odzieżowe, oraz że znacznie częściej występuje współpraca z partnerami krajowymi niż z zagranicznymi. Zdecydowanie najczęściej współpraca ta zachodzi z klientami i dostawcami. W szczególności:

- Firmy odzieżowe współpracują w dziedzinie modyfikacji produktów z klientami krajowymi (3 wskazania), zagranicznymi (3 wskazania), z dostawcami krajowymi (5), zagranicznymi (3). W dziedzinie innowacji produktowych wskazano na współpracę z klientami krajowymi (7 wskazań), z dostawcami krajowymi (4 wskazania). W zakresie jakości wyrobów na współpracę z klientami krajowymi było 11 wskazań, z klientami krajowymi i zagranicznymi 3, z dostawcami krajowymi 4, a w dziedzinie specyfikacji wyrobów 4 na współpracę z klientami krajowymi. W za-

kresie zarządzania zapasami były 3 wskazania na współpracę z dostawcami krajowymi. Firmy współpracują w zakresie dostępu do nowych rynków z klientami krajowymi (6 wskazań), z dystrybutorami (3), w dziedzinie poprawy warunków i terminowości dostaw z dostawcami (12 wskazań na krajowych, 3 na zagranicznych) oraz z dystrybutorami (3 wskazania).

- Firmy meblarskie współpracują w dziedzinie modyfikacji produktów z klientami zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi (23 wskazania) oraz z innymi krajowymi partnerami: konsultantami (4 wskazania), dostawcami (3), dystrybutorami (4; dodatkowo 4 wskazania na krajowych i zagranicznych równocześnie) oraz z konkurentami (3). W zakresie innowacji produktowych współpraca zachodzi z krajowymi firmami związanymi z firmą kapitałowo (4 wskazania), z klientami krajowymi (12) i zagranicznymi (6), z dostawcami (3), w zakresie jakości z klientami (krajowymi – 12, zagranicznymi – 3, jednymi i drugimi – 5), z dostawcami (5); w zakresie projektowania i specyfikacji wyrobów z klientami krajowymi (4); w dziedzinie dostępu do nowych rynków z klientami krajowymi (7), zagranicznymi (3), jednymi i drugimi (3), z dostawcami krajowymi (3); w zakresie dostępu do kanałów dystrybucji z dystrybutorami krajowymi albo krajowymi i zagranicznymi (7) oraz w dziedzinie poprawy warunków i terminowości dostaw z dostawcami krajowymi albo krajowymi i zagranicznymi (16). Nie wskazano (albo wskazano jedynie przez jedną lub dwie firmy) takich partnerów jak: instytucje badawcze i laboratoria, uczelnie, konsultanci, agencje badania rynku i marketingowe.

Jedynie 14 firm korzystało ze środków publicznych na działalność badawczo-rozwojową (w tym 1 ze środków KBN oraz 5 ze środków unijnych programów ramowych). W 33 firmach znane są założenia Regionalnej Strategii Innowacji. Wśród nich tylko 6 uważa, że strategia ta ma pozytywny wpływ na innowacyjność firmy. Aż 62 firmy uważają, że polityka rządu nie ma wpływu na współpracę z innymi podmiotami, oraz 84, że ma wręcz negatywny wpływ, przy czym najczęściej wymienia się politykę podatkową jako źródło tego złego wpływu. Najczęściej (przez 23 firmy) wymienianym pozytywnym czynnikiem politycznym były programy wspierane ze środków Unii Europejskiej.

Uznaliśmy za godne specjalnej uwagi kilka firm, w których odnotowano wyjątkowo wysoką liczbę wniosków patentowych. Oto krótkie opisy ich działalności sieciowej w zakresie innowacji:

- A) Średnia firma meblarska, 18 krajowych wniosków patentowych, 4 zagraniczne. Często współpracuje w zakresie innowacji, przy czym współpraca ta jest inicjowana przez klientów. Problemy, z którymi się boryka w zakresie nawiązania współpracy przy innowacjach, to obawa przed nieuczciwym wykorzystaniem przez partnerów wiedzy, metod, itp. oraz trudności związane z ochroną praw własności intelektualnej. Współ-

pracuje z krajowymi i zagranicznymi klientami w zakresie dostępu do nowych rynków, z dostawcami w zakresie jakości wyrobów, z uczelniami w zakresie szkoleń, z instytucjami badawczymi w zakresie badań stosowanych i rozwoju produktów. Uważa, że polityka nie ma wpływu na współpracę z innymi podmiotami w zakresie innowacji.

- B) Średnia firma meblarska, 12 krajowych wniosków patentowych, 2 zagraniczne. Współpraca w zakresie innowacji inicjowana jest zarówno przez respondenta, jak i partnerów. Problemy, z którymi się boryka w zakresie nawiązania współpracy przy innowacjach są takie same jak wskazała firma A, oraz dostęp do źródeł finansowania i słabość wymiaru sprawiedliwości w zakresie egzekucji umów. Współpracuje z firmami związanymi z nią kapitałowo w zakresie innowacji produktowych i procesowych oraz dostępu do finansowania i organizowania kontaktów z ośrodkami naukowo-badawczymi (choć nie wymienia współpracy z ostatnimi). Współpracuje z klientami w zakresie poprawienia warunków i terminowości dostaw i dostępu do kanałów dystrybucji, a z dostawcami w zakresie poprawienia warunków i terminowości dostaw. Tak samo jak A, uważa, że polityka nie ma wpływu w tej dziedzinie.
- C) Mała firma meblarska, 9 krajowych wniosków patentowych, 20 zagranicznych, rzadko współpracuje w zakresie innowacji. Uważa, że bariery do współpracy to trudności ze znalezieniem kompetentnego partnera i słabość wymiaru sprawiedliwości w zakresie egzekucji umów. Współpracuje z krajowymi wytwórcami produktów komplementarnych w zakresie modyfikacji produktów i innowacji produktowej, projektowania i specyfikacji wyrobów oraz poprawy jakości wyrobów.
- D) Średnia firma meblarska z 10 krajowymi wnioskami patentowymi nie odnotowuje żadnej współpracy w zakresie innowacji.

3. Analiza ekonometryczna

W pierwszej kolejności została zastosowana analiza czynnikowa (metoda głównych składowych) w celu ograniczenia liczby zmiennych mogących posłużyć za elementy konstrukcji wskaźnika wydajności firm (PED, PCD). Ograniczenie liczby zmiennych metodą czynnikową polega na zbadaniu współzależności między poszczególnymi zmiennymi i zebraniu elementów zachowujących się w podobny sposób w „czynniki”.

W każdej z kolejnych analiz czynnikowych uwzględniano zmienną „branża” aby sprawdzić, czy są komponenty specyficzne dla jednej z branż. W większości przypad-

ków okazało się, że takich czynników nie ma. Tam, gdzie znaleziono współzależność została to odnotowane.

Czynniki efektywności ekonomicznej

Zidentyfikowano dwie grupy czynników opisujących efektywność ekonomiczną firm (macierze rotowanych składowych, na których bazujemy w tym rozdziale, znajdują się w aneksie):

Pierwsza grupa czynników efektywności ekonomicznej:

Czynnik 1 – wzrost całkowitych przychodów (w tym przychodów ze sprzedaży) w odniesieniu do całkowitych kosztów (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Czynnik 2 – rentowność brutto i udział wynagrodzenia w kosztach w 2003 roku (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Czynnik 3 – procentowy wzrost rentowności w latach 1999-2003 (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Czynnik 4 – udział przychodów z eksportu (w tym do krajów UE) w przychodach ze sprzedaży w 2003 roku (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Druga grupa czynników efektywności ekonomicznej:

Czynnik 5 – wielkość sprzedaży na eksport (w tym do krajów UE) w stosunku do sprzedaży na rynku krajowym (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Czynnik 6 – udział sprzedaży adresowanej do klienta zamożniejszego w stosunku do sprzedaży dla odbiorcy masowego (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Czynnik 7 – eksport do Wspólnoty Niepodległych Państw (jeśli większy, to wydajność wzrasta)

Czynnik 8 – ocena konkurencyjności własnych produktów (3=najniższy, więc jeśli mniejszy, to wydajność wzrasta)

Wszystkie uzyskane powyżej czynniki zostały przeliczone tak, aby ich wartości należały do przedziału [0,1], zgodnie z formułą⁶:

⁶ Dla czynników, w przypadku których im większa wartość y, tym większa wydajność. W przeciwnym przypadku (w powyższym zestawieniu dotyczy to jedynie czynnika 8) zmienna x będzie zdefiniowana jak poniżej:

$$x_{ij} = 1 - \frac{y_{ij} - \min_k y_{ik}}{\max_k y_{ik} - \min_k y_{ik}}$$

$$x_{ij} = \frac{y_{ij} - \min_k y_{ik}}{\max_k y_{ik} - \min_k y_{ik}} \quad (1)$$

W tabeli 3.1 zestawiono średnie wartości poszczególnych czynników przeliczonych zgodnie z formułą (1) na wartości z przedziału [0,1] w podziale na branże. Italik wskazuje na wyższą wartość, czyli większą efektywność.

Połowa czynników przyjmuje większe (a więc odpowiadające większej efektywności) wartości dla branży odzieżowej, a połowa dla meblarskiej, przy czym bieżące wskaźniki finansowe wydają się być lepsze dla branży odzieżowej (czynniki 2, 4). Firmy z branży meblarskiej zdają się wykazywać większy potencjał rozwojowy (czynniki 3, 6). Przeciętne wartości czynników 1 i 8 różnią się między branżami nieznacznie.

Tabela 3.1. Średnie wartości poszczególnych czynników składających się na efektywność ekonomiczną wg branż

	Meblarska	Odzieżowa	razem
Czynnik 1: wzrost całkowitych przychodów (w tym przychodów ze sprzedaży) w odniesieniu do całkowitych kosztów	0,063	<i>0,065</i>	0,064
Czynnik 2: przychody i rentowność w 2003 roku	0,181	<i>0,240</i>	0,211
Czynnik 3: procentowy wzrost rentowności w latach 1999-2003	<i>0,050</i>	0,029	0,039
Czynnik 4: udział przychodów z eksportu (w tym do krajów UE) w przychodach ze sprzedaży w 2003 roku	0,151	<i>0,218</i>	0,184
Czynnik 5: wielkość sprzedaży na eksport (w tym do krajów UE) w stosunku do sprzedaży na rynku krajowym	0,218	<i>0,300</i>	0,258
Czynnik 6: udział w sprzedaży adresowanej do klienta zamożniejszego w stosunku do sprzedaży dla odbiorcy masowego	<i>0,461</i>	0,367	0,415
Czynnik 7: eksport do WNP	<i>0,143</i>	0,102	0,123
Czynnik 8: ocena konkurencyjności własnych produktów	<i>0,442</i>	0,422	0,433

Następnie na podstawie wystandaryzowanych czynników obliczono syntetyczny wskaźnik wydajności PED i PCD zgodnie z formułą:

$$PED_j = \sqrt{\sum_i (1 - x_{ij})^2} \quad (2a)$$

$$PCD_j = \sum_i |1 - x_{ij}| \quad (2b)$$

W obu przypadkach im niższa wartość syntetycznego wskaźnika, tym większa wydajność firmy i vice versa.

W tabeli 3.2 zestawione zostały wybrane statystyki opisowe dla wskaźników PED i PCD z podziałem na branże.

Tabela 3.2. Wybrane statystyki opisowe dla wskaźników PED i PCD wg branż

Branża	PED			PCD		
	średnia	odch. std	minimum	średnia	odch. std	minimum
Meblarska	2,30	0,15	1,80	6,27	0,50	4,80
Odzieżowa	2,31	0,19	1,80	6,24	0,74	4,50
Razem	2,31	0,17	1,80	6,26	0,63	4,50

Dla firm z obu analizowanych branż średnie wartości PED i PCD różnią się nieznacznie, co wskazuje na zbliżoną przeciętną efektywność ekonomiczną w branżach odzieżowej i meblarskiej. W przypadku branży odzieżowej jest ona jednak bardziej zróżnicowana (większe odchylenie standardowe PED i PCD). Przedsiębiorstwo o najlepszej efektywności ekonomicznej w analizowanej próbie (najniższa wartość syntetycznego wskaźnika PCD) funkcjonuje w branży odzieżowej.

Czynniki – determinanty innowacyjności

Metodę ograniczania liczby zmiennych opisaną wyżej zastosowano do szeregu grup zmiennych zawierających wskaźniki i informacje dotyczące potencjału innowacyjnego analizowanych firm w celu wyłonienia istotnych determinant innowacyjności nie związanych ze współpracą firm z partnerami zewnętrznymi.

Wyłonione czynniki przedstawiamy poniżej. Wszystkie komponenty zostały następnie przeliczone zgodnie z formułą (1), aby ich wartości zawierały się w przedziale [0,1] i w takiej formie zostały wykorzystane w dalszych analizach.

Czynniki 3.1:

Czynnik 1_3.1 – udział pracowników umysłowych z wykształceniem wyższym i średnim

Czynnik 2_3.1 – udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim

Czynnik 3_3.1 – zatrudnienie pracowników umysłowych (w tym technicznych) i jego wzrost

Czynnik 4_3.1 – liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)

Czynniki 3.2:

Czynnik 1_3.2 – strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów

Czynnik 2_3.2 – strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów

Czynnik 3_3.2 – inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez dział produkcji lub dział księgowości/finansowy

Czynnik 4_3.2 – inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez kierownictwo

Czynnik 5_3.2 – ocena konkurencyjności technologii produkcyjnej firmy (3=słabe, więc im niższy tym lepiej)

Czynnik 6_3.2 – strategia poprawy produktywności przez jej mierzenie i redukcję zatrudnienia

Czynnik 7_3.2 – inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez zespół interdyscyplinarny

Czynniki 3.3:

Czynnik 1_3.3 – Liczba osób objętych szkoleniami w latach 2001-2003

Czynnik 2_3.3 – Wydatki na szkolenia ogółem w latach 2001-2003

Czynnik 3_3.3 – Firma posiada wyodrębniony dział projektowy lub badawczo-rozwojowy

Czynniki 3.4:

Czynnik 1_3.4 – finansowanie innowacji z pieniędzy uzyskanych od inwestora lub banku

Czynnik 2_3.4 – finansowanie innowacji z własnych zysków lub innych źródeł zewnętrznych

Czynniki 3.5:

Czynnik 1_3.5 – wydatki (2003) na inwestycje związane z wprowadzaniem innowacji (zakup technologii, działalność BR, szkolenia, marketing)

Czynnik 2_3.5 – inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne oraz oprogramowanie (były duże braki danych dla zmiennych - kategorie inwestycji.)

Czynniki – wskaźniki innowacyjności

Metodę ograniczania liczby zmiennych opisaną w punkcie 1 zastosowano do szeregu grup zmiennych zawierających wskaźniki innowacyjności analizowanych firm w celu wyłonienia istotnych miar innowacyjności.

Wyłonione czynniki przedstawiano poniżej. Wszystkie komponenty zostały następnie przeliczone zgodnie z formułą (1), aby ich wartości zawierały się w przedziale [0,1] i w takiej formie zostały wykorzystane w dalszych analizach.

Czynniki 4:

Czynnik 1_4 – innowacja produktowa na rynku krajowym i zagranicznym

Czynnik 2_4 – procent przychodów uzyskany dzięki innowacjom produktowym i procesowym

Czynnik 3_4 – innowacja procesowa i organizacyjna

Czynnik 4_4 – innowacyjność produktów na rynkach krajowym i zagranicznym

Czynnik 5_4 – trwałe partnerstwa o charakterze kapitałowym i innym

Czynnik 6_4 – wnioski patentowe krajowe i zagraniczne

Czynnik 7_4 – opracowanie technologii we własnym zakresie w odniesieniu do uzyskania jej od dostawcy zagranicznego (czynnik specyficzny dla branż, branża=1 dla przemysłu meblarskiego)

Czynniki sieciowe

Metodę ograniczania liczby zmiennych opisaną w punkcie 1 zastosowano do szeregu grup zmiennych zawierających informacje dotyczące współpracy analizowanych firm z partnerami zewnętrznymi w celu wyłonienia istotnych determinant innowacyjności związanych z działalnością sieciową.

Wyłonione czynniki przedstawiano poniżej. Tak, jak w poprzednich przypadkach, wszystkie komponenty zostały następnie przeliczone zgodnie z formułą (1), aby ich wartości zawierały się w przedziale [0,1] i w takiej formie zostały wykorzystane w dalszych analizach.

Czynnik 5.1:

Czynnik ten odnosi się do rad nadzorczych, które nas interesują ze względu na możliwość absorpcji wiedzy z zewnętrznego otoczenia firmy poprzez członków nie zatrudnionych w niej. Tu mieliśmy jednak tylko 18 niezerowych obserwacji (tyle firm posiada radę nadzorczą). Do dalszych analiz została więc użyta jedynie zmienna zero-jedynkowa przyjmująca wartość 1, jeśli firma posiada radę nadzorczą i 0 w przeciwnym przypadku.

Czynniki 5.2:

Czynnik 1_5.2 – procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi

Czynnik 2_5.2 – udział zaopatrzenia z krajów Wspólnota Niepodległych Państw

Czynniki 5.3:

Czynnik 1_5.3 – inicjowanie pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie przez uczelnię/instytut badawczo-rozwojowy, stowarzyszenie branżowe lub doradców

Czynnik 2_5.3 – inicjowanie pomysłów mierzenia i poprawy produktywności oraz zarządzania i poprawy jakości w firmie przez kontrahentów

Czynniki 5.4:

Czynnik 1_5.4 – bariery współpracy: problem ze znalezieniem partnera z odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą lub obawa przed nieuczciwością partnera

Czynnik 2_5.4 – jednostronne inicjowanie współpracy przez firmę lub obustronne przez firmę wraz z partnerem

Czynnik 3_5.4 – trudności w znalezieniu partnera chętnego do współpracy lub źródeł finansowania

Czynnik 4_5.4 – jakość i częstotliwość współpracy (im większa wartość czynnika tym lepsza i częstsza)

Czynnik 5_5.4 – bariery w postaci regulacji hamujących innowacje i niskiego poziomu kwalifikacji pracowników

Czynniki 5.5-5.8:

Czynnik 1_5.5 – współpraca z krajowymi konsultantami lub krajowymi agencjami badania rynku dla polepszenia marketingu

Czynnik 2_5.5 – współpraca z krajowymi konsultantami lub krajowymi instytutami badawczymi w dziedzinie modyfikacji produktów i procesów produkcyjnych

Czynniki 5.10:

Czynnik 1_5.10 – współpraca z klientami krajowymi przy modyfikacji, poprawie jakości i wprowadzaniu innowacyjnych produktów oraz dostępie do nowych rynków

Czynnik 2_5.10 – współpraca z krajowymi i zagranicznymi klientami w dziedzinie modyfikacji i wprowadzania innowacyjnych produktów

Czynnik 3_5.10 – współpraca z krajowymi i zagranicznymi klientami w celu poprawy jakości wyrobów

Czynniki 5.11-5.13

Czynnik 1_5.11 – współpraca z dystrybutorami i krajowymi konkurentami w dziedzinie modyfikacji produktów

Czynnik 2_5.11 – współpraca z krajowymi i zagranicznymi dostawcami przy poprawie jakości wyrobów i poprawie zarządzania zapasami

Czynnik 3_5.11 – współpraca z krajowymi i zagranicznymi dostawcami w zakresie modyfikacji produktów

Czynnik 4_5.11 – współpraca z krajowymi dostawcami dla polepszenia marketingu oraz z krajowymi dystrybutorami w celu poprawy jakości wyrobów

Czynnik 5_5.11 – współpraca z krajowymi i zagranicznymi dostawcami w celu poprawy warunków i terminowości dostaw

Czynnik 6_5.11 – współpraca z krajowymi dostawcami przy wprowadzaniu innowacyjnych produktów i zdobywaniu nowych rynków

Regresje

Wykorzystując uporządkowany model logitowy przeprowadzono analizę wpływu wyłonionych czynników na obliczone wyżej syntetyczne wskaźniki efektywności ekonomicznej.

Ze względu na dużą liczbę wyłonionych czynników (46), przy liczbie obserwacji równej 140 analizę przeprowadzono w dwóch etapach. Wstępnie na podstawie analizy regresji cząstkowych dla poszczególnych grup komponentów wyłoniono czynniki mające istotny wpływ na wydajność firm. Wyniki regresji cząstkowych przedstawiono w aneksie. Następnie dla istotnych statystycznie czynników przeprowadzono wspólną analizę regresji logitowej.

Dodatkowo we wszystkich regresjach cząstkowych, jak i w regresji finalnej uwzględnione zostały następujące zmienne:

branza_mebl – zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, jeśli firma jest z branży meblarskiej, 0 w przeciwnym przypadku;

lata_od_zal – liczba lat od założenia firmy;

lata_od_przej – liczba lat od przejścia firmy;

wlasc_zagr – zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy większościovym właścicielem firmy jest podmiot zagraniczny, 0 w przeciwnym przypadku;

firma_duza – zmienna zero-jedynkowa, przyjmująca wartość 1, gdy przedsiębiorstwo zatrudnia więcej niż 500 osób, 0 w przeciwnym przypadku.

Wyniki każdej z regresji interpretowane są w podobny sposób. Ponieważ zmiennymi objaśniającymi są czynniki, których wartości nie mają konkretnej interpretacji,

w związku z tym oszacowane wartości parametrów również nie będą miały jednoznacznej interpretacji.

W łatwy sposób można natomiast interpretować znak oszacowanego parametru oraz jego istotność statystyczną mierzoną statystyką Walda. Zmienną objaśnianą jest wskaźnik efektywności ekonomicznej (PED lub PCD), którego niższe wartości oznaczają większą efektywność i vice versa. W związku z tym dodatnie oszacowanie parametru przy zmiennej będzie oznaczało pozytywny wpływ wzrostu danej zmiennej na prawdopodobieństwo uzyskania większych wartości PED/PCD, a co za tym idzie negatywny wpływ na efektywność ekonomiczną firmy. Analogicznie ujemne wartości parametrów wskazywały będą na pozytywny wpływ danej zmiennej na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa.

W tabelach 3.3-3.6 podajemy wyniki regresji wskaźnika PED na czynniki zidentyfikowane jako istotne w regresjach cząstkowych.

Wyniki regresji w górnej części tabeli wskazują 3.4, że różnica w efektywności ekonomicznej między branżą meblarską i odzieżową jest istotna statystycznie na korzyść branży meblarskiej. Również trzy firmy w naszej próbie mające większościowego udziałowca zagranicznego charakteryzuje większa efektywność ekonomiczna. Na po-

Tabela 3.3. Wyniki regresji wskaźnika PED na wszystkie czynniki istotne w powyższych regresjach cząstkowych

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza_mebl	-1,555	,626	6,167	,013
lata_od_zal	,012	,021	,329	,566
lata_od_przej	,032	,026	1,544	,214
wlasc_zagr	-2,541	1,186	4,587	,032
firma_duza	-3,467	1,628	4,534	,033
fac2_3.1 udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim	-3,306	1,449	5,201	,023
fac4_3.1 liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)	-3,254	1,505	4,671	,031
fac1_3.2 strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów	-2,226	1,173	3,601	,058
fac2_3.2 strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów	-4,244	1,123	14,278	,000
fac2_3.4 finansowanie innowacji z własnych zysków lub innych źródeł zewnętrznych	-2,393	2,085	1,316	,251
fac1_4 innowacja produktowa na rynku krajowym i zagranicznym	-4,598	4,002	1,320	,251
fac2_4 procent przychodów uzyskany dzięki innowacjom produktowym i procesowym	1,276	1,194	1,143	,285
fac4_4 innowacyjność produktów na rynku krajowym i zagranicznym	-1,894	1,294	2,143	,143
fac1_5.2 procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi	-2,699	1,214	4,945	,026
fac2_5.11 udział zaopatrzenia z krajów WNP	-,503	1,927	,068	,794

Funkcja wiążąca: Logit.

ziomie ufności 10% istotna jest jeszcze wielkość firmy: grupa (również bardzo mała, licząca bowiem dwie firmy) firm dużych (tu o zatrudnieniu powyżej 500 osób) ma korzystniejszy wskaźnik PED. Wiek firmy i czas od jej przejścia przez aktualnego właściciela nie ma istotnego wpływu na jej efektywność ekonomiczną.

Tabela 3.4. Ostateczne wyniki regresji wskaźnika PED na czynniki istotne statystycznie

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-1,884	,567	11,026	,001
lata od zal	,002	,020	,014	,907
lata od przejr	,025	,024	1,073	,300
wlasc zagr	-2,327	1,144	4,135	,042
firma duza	-2,754	1,560	3,119	,077
fac2_3.1 udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim	-3,087	1,355	5,194	,023
fac4_3.1 liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)	-3,368	1,410	5,705	,017
fac1_3.2 strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów	-2,606	1,101	5,604	,018
fac2_3.2 strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów	-4,220	1,082	15,203	,000
fac1_4 innowacja produktowa na rynku krajowym i zagranicznym	-6,181	3,746	2,723	,099
fac1_5.2 procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi	-3,698	1,029	12,916	,000

Funkcja wiążąca: Logit.

Oszacowania parametrów przy wszystkich czynnikach są ujemne, co oznacza, że wszystkie one mają pozytywny wpływ na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw z branży odzieżowej i meblarskiej (dokładnie rzecz ujmując: większe wartości owych czynników zwiększają prawdopodobieństwo otrzymania mniejszych raczej niż większych wartości wskaźnika PED, oznaczającego większą efektywność).

Wyniki całościowej analizy wskazują, że na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa istotny wpływ ma zwiększanie produktywności zarówno przez ograniczanie kosztów (czynnik 2_3.2), jak i zwiększanie przychodów (czynnik 1_3.2). To zaś idzie w parze z udziałem pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim (czynnik 2_3.1), innowacyjnością produktową i certyfikacją (czynniki 4_3.1, 1_4).

Wyniki regresji logitowej dla wskaźnika PCD potwierdzają wszystkie wnioski z analizy dla PED. Dodatkowo istotny negatywny wpływ na efektywność ekonomiczną firmy okazuje się mieć czas jaki upłynął od przejścia jej przez obecnego właściciela. Wpływ ten jest jednak bardzo mały (acz statystycznie nie zaniedbywalny). Istotny pozytywny wpływ mają za to dodatkowe dwa czynniki, mianowicie inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez kierownictwo oraz współpraca z krajowymi i zagranicznymi dostawcami przy poprawie jakości wyrobów i poprawie zarządzania zapasami (zob. tabela 3.6).

Tabela 3.5. Wyniki regresji wskaźnika PCD na wszystkie czynniki istotne w powyższych regresjach cząstkowych

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-1,343	,585	5,266	,022
lata od zal	,003	,020	,021	,884
lata od przejr	,054	,025	4,640	,031
wlasc zagr	-2,918	1,234	5,587	,018
firma duza	-3,435	1,557	4,868	,027
fac2_3.1 udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim	-3,408	1,336	6,509	,011
fac4_3.1 liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)	-2,515	1,433	3,082	,079
fac1_3.2 strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów	-2,583	1,110	5,417	,020
fac2_3.2 strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów	-4,741	1,079	19,312	,000
fac4_3.2 inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez kierownictwo	-1,768	,857	4,261	,039
fac2_3.4 finansowanie innowacji z własnych zysków lub innych źródeł zewnętrznych	-2,049	2,019	1,030	,310
fac1_4 innowacja produktowa na rynku krajowym i zagranicznym	-1,268	4,065	,097	,755
fac2_4 procent przychodów uzyskany dzięki innowacjom produktowym i procesowym	3,266	1,223	7,132	,008
fac4_4 innowacyjność produktów na rynku krajowym i zagranicznym	-1,418	1,223	1,343	,247
fac1_5.2 procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi	-2,698	1,177	5,254	,022
fac2_5.11 udział zaopatrzenia z krajów WNP	-5,041	3,081	2,676	,102

Funkcja wiążąca: Logit.

Tabela 3.6. Ostateczne wyniki regresji wskaźnika PCD na czynniki istotne statystycznie

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-1,537	,523	8,629	,003
lata od zal	-,002	,020	,009	,924
lata od przejr	,048	,024	3,966	,046
wlasc zagr	-2,539	1,191	4,545	,033
firma duza	-3,022	1,507	4,023	,045
fac2_3.1 udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim	-3,161	1,296	5,944	,015
fac4_3.1 liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)	-2,595	1,366	3,607	,058
fac1_3.2 strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów	-2,804	1,088	6,637	,010
fac2_3.2 strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów	-4,851	1,047	21,449	,000
fac4_3.2 inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez kierownictwo	-2,015	,832	5,866	,015
fac2_4 procent przychodów uzyskany dzięki innowacjom produktowym i procesowym	3,245	1,110	8,545	,003
fac1_5.2 procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi	-3,258	1,030	10,000	,002
fac2_5.11 udział zaopatrzenia z krajów WNP	-5,807	2,943	3,892	,049

Funkcja wiążąca: Logit.

Korelacje między poszczególnymi zmiennymi i czynnikami

Tabela 3.7 zawiera zestawienie par zmiennych, dla których współczynnik korelacji Pearsona jest istotny statystycznie na poziomie 5% i ma wartość bezwzględną nie mniejszą niż 0.5.

Tabela 3.7. Korelacje

Zmienne	Współczynnik korelacji liniowej Pearsona
branza_mebel	0,57
czynnik 7_4: opracowanie technologii we własnym zakresie w odniesieniu do uzyskania jej od dostawcy zagranicznego (czynnik specyficzny dla branży)	
lata_od_zal	0,54
lata_od_przej	
firma_duza	0,64
czynnik 2_3.3: Wydatki na szkolenia w latach 2001-2003	
czynnik 1_3.3: Liczba osób objętych szkoleniami w latach 2001-2003	0,70
czynnik 2_5.2: Udział zaopatrzenia z krajów WNP	
czynnik 1_3.3: Liczba osób objętych szkoleniami w latach 2001-2003	0,68
czynnik 5_4: Trwałe partnerstwa o charakterze kapitałowym i innym	
czynnik 1_3.5: Wydatki (2003) na inwestycje związane z wprowadzaniem innowacji (zakup technologii, działalność BR, szkolenia, marketing)	0,63
czynnik 3_5.10: Współpraca z krajowymi i zagranicznymi klientami w celu poprawy jakości wyrobów	
czynnik 1_5.5: Współpraca z krajowymi konsultantami lub krajowymi agencjami badania rynku dla polepszenia marketingu	0,58
czynnik 2_5.2: Udział zaopatrzenia z krajów WNP	
czynnik 1_3.4: Finansowanie innowacji z pieniędzy uzyskanych od inwestora lub kredytów bankowych	0,54
czynnik 5_4: Trwałe partnerstwa o charakterze kapitałowym i innym	

Pierwsze trzy pary, tak jak ostatnia para (pozytywny związek między finansowaniem innowacji ze źródeł zewnętrznych – w tym uzyskanych od inwestora – a trwałymi partnerstwami kapitałowymi i niekapitałowymi), nie wymagają chyba komentarza. Pozytywnych korelacji między zaopatrzeniem ze wschodu a działalnością szkoleniową oraz współpracą z konsultantami i agencjami badania rynku w zakresie marketingu nie jesteśmy w stanie wyjaśnić. Korelacja między działalnością szkoleniową a trwałymi partnerstwami kapitałowymi i niekapitałowymi może wskazywać na to, że firmy, które rozumieją znaczenie stabilnych partnerstw dla procesu innowacyjnego rozumieją również potrzebę inwestycji w kapitał ludzki. Natomiast korelacja między inwestycjami w innowacje a współpracą z klientami przynoszącą korzyść w dziedzinie jakości może wskazywać na to, że polskie firmy innowacyjne rozumieją potrzebę włączenia swoich klientów do pracy nad poprawianiem jakości produktów.

4. Wnioski dla polityki gospodarczej

Co wynika z naszych badań dla polityki gospodarczej? Czy polityka może coś zaoferować firmom w branżach tradycyjnych, często uważanych za mało innowacyjne, żeby poprawić ich innowacyjność, w szczególności poprzez poprawienie warunków do współpracy z innymi podmiotami, od których mogłyby uzyskać nową wiedzę, przyczyniającą się do poprawy ich zdolności innowacyjne? W omówieniu naszych wyników trzeba pamiętać, że nasza próba składała się prawie wyłącznie z krajowych firm małych i średnich, omijana jest więc specyfika firm dużych i zagranicznych, które – jak skądinąd wiadomo – odegrają bardzo ważną rolę w obu badanych branżach.

Musimy potwierdzać tezę o generalnie niskim poziomie kwalifikacji innowacyjnych w badanych branżach (choć zdarzają się wyjątki, którym warto bliżej się przyjrzeć). Stopa certyfikacji (ISO, itd.) jest bardzo niska. Poziom wykształcenia pracowników, zarówno umysłowych, jak i fizycznych, jest bardzo niski, a firmy nie starają się inwestować w kapitał ludzki, którym dysponują, np. poprzez szkolenia.

Firmy nadrabiają zaległości technologiczne poprzez zakup maszyn i urządzeń. Zastanawiająca jest niska skłonność do zakupu licencji, co wydaje się być dobrym sposobem na uczenie się od innych.

W bardzo małym stopniu firmy współpracują z innymi podmiotami w celu wprowadzenia innowacji. Koszty usług obcych są bardzo niskie, chociaż obserwujemy też przypadki bardzo intensywnej współpracy w formie zleceń zewnętrznym podmiotom. Zdecydowanie najczęściej partnerami we współpracy są klienci i dostawcy. Jako partnerzy do współpracy prawie nie występują instytucje badawcze i laboratoria, uczelnie, konsultanci, agencje badania rynku i marketingowe. Z jednej strony wskazuje to na absolutnie kluczową rolę czynników czysto rynkowych w sektorowych systemach innowacji tych dwóch branż (przynajmniej w Polsce), co potwierdzają również obserwacje w rozdziale autorstwa Woodward'a i Yoruk dotyczące znaczenia partnerstw z podmiotami zagranicznymi oraz stopniowej ewolucji organizatorów sieci wśród firm krajowych. Z drugiej zaś strony wskazuje to również na poważne braki w wykorzystaniu zasobów wiedzy i wynalazczości tkwiących w uczelniach i innych ośrodkach badawczych. W wielu aspektach ścieżka rozwoju polskich firm przypomina doświadczenia Korei Południowej. Wg Kim'a (1993), od czasu zakończenia II wojny światowej do lat 70., w Korei dominowało naśladowanie zamiast innowacji i znaczenie działalności badawczo-rozwojowa było margi-

nalne. Pack (2000) wskazuje ponadto na stosunkowo małe znaczenie koreańskich instytutów badawczo-rozwojowych dla rozwoju krajowego przemysłu w porównaniu z importem technologii z zagranicy. Dzisiejszy sukces Korei Południowej, która stała się światowym liderem w pewnych dziedzinach, może świadczyć o tym, że pewne zjawiska występujące w polskiej gospodarce często uważane za znaki szczególnej słabości, niekoniecznie muszą być traktowane jako powody do rozpacz. Z drugiej jednak strony słabość inwestycji w kapitał ludzki (zarówno przez system edukacji, jak i przez same przedsiębiorstwa) stanowi istotną różnicę między Polską a krajami takimi, jak Korea lub Irlandia, które od wielu lat ponoszą ogromne inwestycje na oświatę. Tu widzimy właśnie jeden z głównych powodów do zmartwień o przyszłość polskiej gospodarki.

Nasze badania pokazują, że polskie firmy innowacyjne rozumieją potrzebę włączenia swoich klientów do pracy nad poprawianiem jakości produktów. Pokazują również, że strategie zwiększania produktywności – czy to przez ograniczanie kosztów, czy to przez zwiększanie przychodów – idą w parze z innowacyjnością produktową i certyfikacją. Roli certyfikacji nie wolno więc bagatelizować. Pewnym jest również to, że jakakolwiek polityka w zakresie innowacyjności firm z branż tradycyjnych musi się odnieść nie tylko do tego, co się robi w laboratorium, lecz przede wszystkim do spraw jakości, wzornictwa, a nawet dystrybucji i marketingu. Owe dziedziny należą bowiem do najważniejszych źródeł innowacji dla tych firm (zob. rozdziału Woodward'a i Yoruk).

Ciekawym jest to, że firmy pytane o politykę oceniają ją przeważnie negatywnie albo neutralnie, natomiast najczęstsze wskazania pozytywne uzyskują nie krajowe programy lecz programy Unii Europejskiej.

Warto jeszcze przyjrzeć się doświadczeniom kilku firm, w których odnotowano wyjątkowo wysoką liczbę wniosków patentowych. Pytane o bariery do współpracy z innymi podmiotami w zakresie innowacji, niektóre z nich wskazują np. na trudności związane z ochroną praw własności intelektualnej i słabość wymiaru sprawiedliwości w zakresie egzekucji umów. Tu na pewno można znaleźć wnioski dla polityki (choć te same firmy uważają, że polityka nie ma wpływu na współpracę z innymi podmiotami w zakresie innowacji). Wzmianka jednej firmy o trudnościach ze znalezieniem kompetentnego partnera wskazuje też na problemy płytkiego rynku, wynikające z niskiego poziomu zdolności innowacyjnych w badanych przez nas branżach: kiedy potencjalny innowator znajduje w swoich okolicach mało kompetentnych potencjalnych partnerów, to jego innowacyjność cierpi - jest to typowy przykład negatywnego efektu sieciowego.

Bibliografia

- Barro, R., Sala-i-Martin, X. (1995), *Economic Growth*, MIT Press, Cambridge.
- Campos, N.F., Kinoshita, Y. (2002), *Foreign Direct Investment as Technology Transferred: Some Panel Evidence from the Transition Economies*, William Davidson Institute Working Paper no. 438.
- Djankov, S., Hoekman, B. (1998), *Avenue of technology transfer: foreign investment and productivity change in the Czech Republic*, CEPR Discussion Paper no. 1883.
- Gomułka, S. (1998), *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa.
- Gorzelać, G., Jałowiecki, B., Kukliński, A., Zienkowski, L. (1995). *Eastern and Central Europe 2000: Final Report*. Komisja Europejska, Bruksela.
- Górzyński, M., Jakubiak, M., Woodward, R. (2005), *Key challenges to the development of the Knowledge-Based Economy in Poland*, w: K. Piech, S. Radošević (wyd.), *The Knowledge-Based Economy in Central and East European Countries: Countries and industries in a process of change*, New York, Basingstoke: Palgrave Macmillan (w druku).
- Hägg, I., Johanson, J. (1983), *Firms in Networks: A New Perspective on Competitive Power*, Business and Social Research Institute (SNS), Uppsala.
- Jakubiak, M. (2002), *Transmission of Knowledge and Innovation into Poland: Role of Trade and Foreign Investment*, CASE, Warszawa. Dostępne na www.case.com.pl
- Kim, L. (1993), *National System of Industrial Innovation: Dynamics of Capacity Building in Korea*, w: R.R. Nelson (wyd.), *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Kinoshita, Y. (2000). *R&D and Technology Spillovers via FDI: Innovation and Absorptive Capacity*, William Davidson Institute Working Paper no. 349.
- Kogut, B. (2000), *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, w: *Strategic Management Journal* 21.
- Konings, J. (2000), *The Effects of Direct Foreign Investment on Domestic Firms: Evidence from Firm Level Panel Data in Emerging Economies*, William Davidson Institute Working Paper no. 344.
- Krugman, P. (1979), *A Model of Innovation, Technology Transfer, and the World Distribution of Income*, w: *Journal of Political Economy* Vol. 87(2), str. 253-66.
- Kurz, C., Wittke, V. (1998), *Using Industrial Capacities as a Way of Integrating Central-East European Economies*, BRIE Working Paper 123.
- Missions Economiques (2005), *Revue Elargissement* nr 76 (2 maja).
- Mutinelli, M., Piscitello, L. (1998), *The Entry Mode Choice of MNEs: An Evolutionary Approach*, w: *Research Policy* 27.
- OECD (2002), *Main Science and Technology Indicators*, tom 2002/1.
- Pack, H. (2000), *Research and Development in the Industrial Development Process*, w: L. Kim, R.R. Nelson (wyd.), *Technology, Learning, and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books, Nowy Jork.
- Radosevic, S., Hotopp, U. (1999), *The Emerging Patterns of Change and Learning*, w: MOCT-MOST no. 9.
- Radosevic, S., D.E. Yoruk (2001), *Videoton: The Growth of Enterprise Through Entrepreneurship and Network Alignment*. Working paper no. 9 przygotowany w ramach projektu pt. „The Emerging Industrial Architecture of the Wider Europe: The Co-evolution of Industrial and Political Structures”, finansowanego przez British Economic and Social Research Council. Dostępny na <http://www.ssees.ac.uk/esrcwork.htm>.
- Rothwell, R. (1991), *External Networking and Innovation in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms in Europe*, w: *Technovation* 11(2).
- Rothwell, R. (1992), *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990*, w: *R&D Management*, 22(3).
- Sabel, C.F. (1994), *Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development*, w: N. Smelser, R. Swedberg (wyd.), *Handbook of Economic Sociology*, Russell Sage and Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Wojnicka, E., Rot, P., Piekarec, T. (2000), *Sektor przedsiębiorstw wysokiej technologii w Polsce, Polska Regionów Nr 24*, Gdańsk.
- Woodward, R. (red.) (1999), *Otoczenie instytucjonalne małych i średnich przedsiębiorstw, Raport CASE Nr 25*, CASE, Warszawa.
- Yoruk, D.E. (2003), *Impacts of Inter-Organisational Networks on Industrial Upgrading at the Firm Level: Evidence from the Romanian Food Processing Industry*. New Europe College Regional Program Yearbook 2001-2002, New Europe College, Institute for Advanced Study, Bukareszt, <http://library.nec.ro/papers/regional2001-2002/yearbook.htm>.
- Yoruk, D.E. (2002), *Industrial Integration and Growth of Firm in Transition Economies: The Case of a French Multinational Company*. Working paper no. 19 przygotowany w ramach projektu pt. „The Emerging Industrial Architecture of the Wider Europe: The Co-evolution of Industrial and Political Structures”, finansowanego przez British Economic and Social Research Council. Dostępny na <http://www.ssees.ac.uk/esrcwork.htm>.
- Yoruk, D.E., Radosevic, S. (2000), *International Expansion and Buyer-Driven Commodity Chain: The Case of Tesco*. Working paper no. 4 przygotowany w ramach projektu pt. „The Emerging Industrial Architecture of the Wider Europe: The Co-evolution of Industrial and Political Structures”, finansowanego przez British Economic and Social Research Council. Dostępny na <http://www.ssees.ac.uk/esrcwork.htm>.
- Yoruk, D.E., von Tunzelmann, N. (2000), *Network Realignment and Appropriability in the CEE Food Industry*. Working paper no. 24 przygotowany w ramach projektu pt. „The Emerging Industrial Architecture of the Wider Europe: The Co-evolution of Industrial and Political Structures”, finansowanego przez British Economic and Social Research Council. Dostępny na <http://www.ssees.ac.uk/esrcwork.htm>.
- Zemplinerova, A., Jarolim, M. (2001), *Modes of FDI Entry and Firm Performance: The Czech Case*, w: *Transnational Corporations* 10(3).

Aneks. Wyniki analizy czynnikowej oraz regresje cząstkowe

Pierwsza grupa czynników efektywności ekonomicznej:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik			
	1	2	3	4
Wzrost przychodów ze sprzedaży	,982			
Wzrost relacji przychodów ogółem do kosztów ogółem	,932			
Wzrost przychodów ogółem	,828			
Relacja przychodów ogółem do kosztów ogółem (2003)		,959		
Rentowność brutto (2003)		,955		
Relacji wynagrodzenia brutto do kosztów ogółem (2003)		,733		
Wzrost zysku brutto			,991	
Wzrost rentowności brutto			,990	
Relacja przychodów z eksportu do UE do przychodów ze sprzedaży (2003)				,948
Relacja przychodów z eksportu do przychodów ze sprzedaży (2003)				,942

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 4 iteracjach.

Druga grupa czynników efektywności ekonomicznej:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik			
	5	6	7	8
1999r – Eksport	,945			
1999r – Sprzedaż na rynku krajowym	-,944			
2003r – Sprzedaż na rynku krajowym	-,929			
2003r – Eksport	,928			
1999r – W tym: Eksport do krajów UE	,912			
2003r – W tym: Eksport do krajów UE	,909			
Udział sprzedaży zaadresowanej do klienta zamożniejszego		,965		
Udział sprzedaży zaadresowanej do odbiorcy masowego		-,946		
2003r – Eksport do Wspólnoty Niepodległych Państw			,930	
1999r – Eksport do Wspólnoty Niepodległych Państw			,918	
Ocena produktów firmy w porównaniu z konkurencją na rynku krajowym				,837
Ocena produktów firmy w porównaniu ze światowymi liderami w Państwa gałęzi przemysłu				,831

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 5 iteracjach.

Czynniki 3.1:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik			
	1	2	3	4
Pracownicy umysłowi z wykształceniem średnim	-,960			
Pracownicy umysłowi z wykształceniem wyższym	,957			
Pracownicy fizyczni z wykształceniem zawodowym		,903		
Pracownicy fizyczni z wykształceniem średnim		-,881		
Wzrost liczby pracowników technicznych			,791	
Wzrost zatrudnienia pracowników umysłowych			,696	
Udział pracowników umysłowych w zatrudnieniu			,617	
Liczba certyfikatów nie związanych z zarządzaniem jakością				,777
Liczba certyfikatów związanych z zarządzaniem jakością				,762

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 5 iteracjach.

Czynniki 3.2:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik						
	1	2	3	4	5	6	7
Zwiększenie przychodów poprzez poprawę marketingu	,814						
Zwiększenie przychodów poprzez wprowadzenie nowych linii produktów	,788						
Zwiększenie przychodów poprzez wejście na nowy rynek	,744						
Obniżenie kosztów poprzez wprowadzenie nowych, tańszych surowców i dostawców		,799					
Obniżenie kosztów poprzez wprowadzenie nowych, tańszych technologii produkcyjnych		,702					
Obniżenie kosztów poprzez poprawę jakości		,638					
Inicjator pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości wewnątrz firmy: Dział produkcji			,778				
Inicjator wewnętrzny pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Dział produkcji			,691				
Inicjator wewnętrzny pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Dział księgowości			,649				
Inicjator pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości wewnątrz firmy: Kierownictwo				,900			
Inicjator wewnętrzny pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Kierownictwo				,893			
Ocena technologii produkcji firmy w porównaniu z konkurencją na rynku krajowym					,832		
Ocena technologii produkcji firmy w porównaniu ze światowymi liderami w Państwa gałęzi przemysłu					,810		
Obniżenie kosztów poprzez redukcję zatrudnienia						,826	
Czy firma mierzy swoją produktywność						-,645	
Inicjator pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości wewnątrz firmy: Zespół interdyscyplinarny							,833
Inicjator wewnętrzny pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Zespół interdyscyplinarny							,788

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 7 iteracjach.

Czynniki 3.3:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik		
	1	2	3
Liczba osób objętych szkoleniami (z wyjątkiem szkoleń BHP) w 2001 roku	,969		
Liczba osób objętych szkoleniami (z wyjątkiem szkoleń BHP) w 2002 roku	,953		
Liczba osób objętych szkoleniami (z wyjątkiem szkoleń BHP) w 2003 roku	,918		
Wydatki na szkolenia ogółem w 2002r (w PLN)		,932	
Wydatki na szkolenia ogółem w 2003r (w PLN)		,879	
Wydatki na szkolenia ogółem w 2001r (w PLN)		,841	
Czy firma posiada wyodrębniony dział projektowy			,861
Czy firma posiada wyodrębniony dział badawczo-rozwojowy			,668

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 5 iteracjach.

Czynniki 3.4:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik	
	1	2
Innowacje są finansowane z pieniędzy uzyskanych od inwestora	,830	
Innowacje są finansowane z kredytów bankowych	,636	
Innowacje są finansowane z pieniędzy uzyskanych z innych źródeł zewnętrznych		,821
Innowacje są finansowane z własnych zysków		,530

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach.

Czynniki 3.5:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik	
	1	2
Relacja wydatków na szkolenie personelu związane bezpośrednio z wprowadzeniem innowacji technologicznych do zysku brutto (2003)	,975	
Relacja inwestycji w marketing związany z wprowadzeniem innowacji technologicznych do zysku brutto (2003)	,966	
Relacja inwestycji w zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw do zysku brutto (2003)	,918	
Relacja inwestycji w działalność badawczo-rozwojową do zysku brutto (2003)	,581	
Relacja inwestycji w maszyny i urządzenia techniczne itd. do zysku brutto (2003)		,906
Relacja inwestycji do zysku brutto (2003)		,877
Relacja importu dóbr inwestycyjnych do zysku brutto (2003)		,854
Relacja inwestycji w oprogramowanie do zysku brutto (2003)		,559

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach.

Czynniki 4:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik						
	1	2	3	4	5	6	7
Ile razy firma wprowadziła zupełnie nowy produkt na rynku krajowym w ciągu ostatnich 2 lat	,883						
Ile modyfikacji produktów zostało wprowadzonych w ciągu ostatnich 2 lat	,864						
Jeśli firma jest eksporterem, ile nowych produktów zostało wprowadzonych na starym rynku eksportowym, lub starych produktów na nowym rynku eksportowym, w ciągu ostatnich dwóch lat	,848						
Przeciętny procent przychodów uzyskany ze sprzedaży produktów lub usług wytworzonych przy użyciu technologii nie starszych niż dwa lata od roku 2000		,839					
Przeciętny procent przychodów uzyskany ze sprzedaży produktów lub usług wytworzonych przy użyciu technologii nie starszych niż dwa lata w okresie lat 1995-1999		,792					
Przeciętny procent przychodów uzyskany ze sprzedaży nowych produktów w okresie od roku 2000		,670					
Ile wewnętrznych zmian organizacyjnych zostało wprowadzonych w ciągu ostatnich dwóch lat			,756				
Ile modyfikacji procesów produkcyjnych wprowadzono w ciągu ostatnich 2 lat			,708				
Ile nowych procesów produkcyjnych wprowadzono w ciągu ostatnich dwóch lat			,687				
Czy innowacyjne produkty były nowościami na rynku krajowym				,844			
Czy innowacyjne produkty były nowościami w firmie				,691			
Czy innowacyjne produkty były nowościami na świecie				,541			
Ile trwałych partnerstw o charakterze kapitałowym na wiązano w ciągu ostatnich dwóch lat					,824		
Ile trwałych, strategicznych partnerstw o charakterze innym niż kapitałowy nawiązano w ciągu ostatnich dwóch lat					,792		
Wnioski o zagraniczne patenty zgłoszone na przestrzeni ostatnich 5 lat						,832	
Wnioski o krajowe patenty zgłoszone na przestrzeni ostatnich 5 lat						,812	
Firma uzyskała technologię od dostawcy zagranicznego							-,733
Firma uzyskała opracowała technologię we własnym zakresie							,689
Branża							,594

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 6 iteracjach.

Czynniki 5.2:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik	
	1	2
Źródło zaopatrzenia na 31 XII 2000r - Unia Europejska	,939	
Źródło zaopatrzenia na 31 XII 2000r - Rynek krajowy	-,925	
Źródło zaopatrzenia na 31 XII 1999r - Rynek krajowy	-,920	
Źródło zaopatrzenia na 31 XII 1999r - Unia Europejska	,898	
Źródło zaopatrzenia na 31 XII 1999r - WNP		,990
Źródło zaopatrzenia na 31 XII 2000r - WNP		,990

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach.

Czynniki 5.3:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik	
	1	2
Partnerzy zewnętrzni - inicjatorzy pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Uczelnia lub instytut badawczo-rozwojowy	,900	
Partnerzy zewnętrzni - inicjatorzy pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Stowarzyszenie branżowe	,867	
Partnerzy zewnętrzni - inicjatorzy pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Doradcy	,551	
Partnerzy zewnętrzni - inicjatorzy pomysłów mierzenia i poprawy produktywności w firmie: Kontrahent		,899
Partnerzy zewnętrzni - inicjatorzy pomysłów zarządzania i poprawy jakości w firmie: Kontrahent		,892

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach.

Czynniki 5.4:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik				
	1	2	3	4	5
Trudności w znalezieniu partnera z odpowiednimi kwalifikacjami lub wiedzą	,760				
Słabości wymiaru sprawiedliwości w zakresie egzekucji umów	,643				
Trudności związane z ochroną praw własności intelektualnej	,623				
Obawa przed nieuczciwym wykorzystaniem przez partnerów naszej wiedzy, metod, projektów itd.	,587				
Jednostronne inicjowanie współpracy przez firmę		,937			
Obustronne inicjowanie współpracy przez firmę oraz partnera		-,928			
Trudności w znalezieniu partnera chętnego do współpracy			,817		
Trudności w znalezieniu źródeł finansowania innowacji			,744		

c.d. Macierz rotowanych składowych(a)

Jakość współpracy				,804	
Z jaką częstotliwością firma współpracuje z innymi podmiotami w zakresie innowacji w ciągu ostatnich pięciu lat				,789	
Regulacje i polityka hamująca innowację					,796
Niski poziom kwalifikacji załogi powoduje problemy w przyswajaniu nowej wiedzy					-,571

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 6 iteracjach.

Czynniki 5.5-5.8:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik	
	1	2
Współpracuje z krajowymi konsultantami w dziedzinie marketingu	,923	
Współpracuje z krajowymi agencjami badania rynku w dziedzinie marketingu	,923	
Współpracuje z krajowymi instytutami badawczymi w dziedzinie modyfikacji procesów produkcyjnych		,807
Współpracuje z krajowymi konsultantami w dziedzinie modyfikacji produktów		,806

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach.

Czynniki 5.10:

Macierz rotowanych składowych(a)

	Czynnik		
	1	2	3
Współpracuje z krajowymi klientami w dziedzinie wprowadzenia innowacyjnych produktów	,871		
Współpracuje z krajowymi klientami w dziedzinie modyfikacji produktów	,838		
Współpracuje z krajowymi klientami w dziedzinie dostępu do nowych rynków	,605		
Współpracuje z krajowymi klientami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów	,512		
Współpracuje z krajowymi i zagranicznymi klientami w dziedzinie wprowadzenia innowacyjnych produktów		,939	
Współpracuje z krajowymi i zagranicznymi klientami w dziedzinie modyfikacji produktów		,937	
Współpracuje z zagranicznymi klientami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów			,846
Współpracuje z krajowymi i zagranicznymi klientami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów			,809
Współpracuje z krajowymi klientami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów			,504

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnęła zbieżność w 4 iteracjach.

Czynniki 5.11-5.13:**Macierz rotowanych składowych(a)**

	Czynnik					
	1	2	3	4	5	6
Współpracuje z krajowymi firmami konkurującymi z Państwa firmą w dziedzinie modyfikacji produktów	,822					
Współpracuje z krajowymi i zagranicznymi dystrybutorami w dziedzinie modyfikacji produktów	,818					
Współpracuje z krajowymi dystrybutorami w dziedzinie modyfikacji produktów	,796					
Współpracuje z krajowymi dostawcami w dziedzinie poprawy w zarządzaniu zapasami		,731				
Współpracuje z zagranicznymi dostawcami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów		,731				
Współpracuje z krajowymi dostawcami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów		,655				
Współpracuje z zagranicznymi dostawcami w dziedzinie modyfikacji produktów			,839			
Współpracuje z krajowymi dostawcami w dziedzinie modyfikacji produktów			,693			
Współpracuje z krajowymi dystrybutorami w dziedzinie poprawy jakości wyrobów				,799		
Współpracuje z krajowymi dostawcami w dziedzinie marketingu				,799		
Współpracuje z krajowymi i zagranicznymi dostawcami w dziedzinie poprawa warunków i terminowości dostaw					,765	
Współpracuje z zagranicznymi dostawcami w dziedzinie poprawy warunków i terminowości dostaw					,760	
Współpracuje z krajowymi dostawcami w dziedzinie wprowadzenia innowacyjnych produktów						,758
Współpracuje z krajowymi dostawcami w dziedzinie dostępu do nowych rynków						-,674

Metoda wyodrębniania czynników – Głównych składowych.

Metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera.

a Rotacja osiągnięta zbieżność w 5 iteracjach.

Regresje cząstkowe:**Wyniki regresji wskaźnika PED na istotne statystycznie czynniki z grup 3.1-3.2**

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,793	,455	3,035	,082
lata od zal	-,022	,018	1,543	,214
lata od przejr	,029	,022	1,773	,183
wlasc zagr	-2,700	1,102	6,002	,014
firma duza	-1,761	1,489	1,397	,237
fac2_3.1 udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim	-3,255	1,333	5,961	,015
fac4_3.1 liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)	-2,754	1,343	4,202	,040
fac1_3.2 strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów	-2,245	,974	5,314	,021
fac2_3.2 strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów	-4,111	,999	16,945	,000

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PCD na istotne statystycznie czynniki z grup 3.1-3.2

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,572	,433	1,746	,186
lata od zal	-,029	,018	2,704	,100
lata od przej	,038	,021	3,104	,078
wlasc zagr	-3,512	1,109	10,031	,002
firma duza	-1,413	1,457	,941	,332
fac2_3.1 udział pracowników fizycznych z wykształceniem zawodowym i średnim	-3,132	1,194	6,877	,009
fac4_3.1 liczba posiadanych przez firmę certyfikatów (jakości i innych)	-2,331	1,307	3,180	,075
fac1_3.2 strategia poprawy produktywności przez zwiększenie przychodów	-2,928	,954	9,414	,002
fac2_3.2 strategia poprawy produktywności przez obniżenie kosztów	-4,524	,970	21,741	,000
fac4_3.2 inicjowanie pomysłów dotyczących zarządzania i poprawy jakości w firmie lub mierzenia i poprawy produktywności przez kierownictwo	-1,320	,753	3,073	,080

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PED na istotne statystycznie czynniki z grup 3.3-4

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,470	,401	1,374	,241
lata od zal	,024	,016	2,209	,137
lata od przej	,010	,021	,225	,635
wlasc zagr	-1,845	1,065	3,001	,083
firma duza	-2,459	1,425	2,979	,084
fac2_3.4 finansowanie innowacji z własnych zysków lub innych źródeł zewnętrznych	-3,701	1,424	6,756	,009
fac1_4 innowacja produktowa na rynku krajowym i zagranicznym	-3,995	1,780	5,034	,025
fac2_4 procent przychodów uzyskany dzięki innowacjom produktowym i procesowym	2,405	,910	6,986	,008
fac4_4 innowacyjność produktów na rynku krajowym i zagranicznym	-2,377	,886	7,194	,007

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PCD na istotne statystycznie czynniki z grup 3.3-4

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,244	,383	,405	,524
lata od zal	,017	,016	1,200	,273
lata od przej	,025	,020	1,542	,214
wlasc zagr	-2,519	1,070	5,546	,019
firma duza	-2,037	1,386	2,161	,142
fac2_3.4 finansowanie innowacji z własnych zysków lub innych źródeł zewnętrznych	-3,942	1,386	8,084	,004
fac1_4 innowacja produktowa na rynku krajowym i zagranicznym	-4,107	1,753	5,486	,019
fac2_4 procent przychodów uzyskany dzięki innowacjom produktowym i procesowym	2,761	,877	9,906	,002
fac4_4 innowacyjność produktów na rynku krajowym i zagranicznym	-2,506	,852	8,644	,003

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PED na istotne statystycznie czynniki z grup 5.1-5.4

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-1,114	,387	8,305	,004
lata od zal	-,005	,014	,117	,733
lata od przejr	,006	,019	,120	,729
wlasc zagr	-,883	1,055	,700	,403
firma duza	-1,273	1,381	,849	,357
fac1_5.2 procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi	-2,892	,679	18,135	,000

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PCD na istotne statystycznie czynniki z grup 5.1-5.4

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,905	,369	6,014	,014
lata od zal	-,011	,014	,630	,427
lata od przejr	,019	,018	1,053	,305
wlasc zagr	-1,196	1,048	1,304	,254
firma duza	-,907	1,354	,448	,503
fac1_5.2 procentowy udział źródeł zaopatrzenia z UE w zestawieniu ze źródłami krajowymi	-3,282	,678	23,433	,000

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PED na istotne statystycznie czynniki z grup 5.5-5.16

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,533	,348	2,347	,126
lata od zal	-,009	,014	,403	,525
lata od przejr	,005	,019	,059	,809
wlasc zagr	-1,144	1,052	1,183	,277
firma duza	-1,245	1,375	,820	,365
fac2_5.11 udział zaopatrzenia z krajów WNP	-3,463	1,581	4,796	,029

Funkcja wiążąca: Logit.

Wyniki regresji wskaźnika PCD na istotne statystycznie czynniki z grup 5.5-5.16

	Oszacowanie	Błąd std	Wald	p
branza mebl	-,275	,337	,667	,414
lata od zal	-,016	,014	1,262	,261
lata od przejr	,016	,018	,793	,373
wlasc zagr	-1,421	1,044	1,851	,174
firma duza	-,856	1,354	,400	,527
fac2_5.11 udział zaopatrzenia z krajów WNP	-4,697	1,640	8,200	,004

Funkcja wiążąca: Logit.

Potencjał i możliwości tworzenia sieci innowacyjności w tradycyjnych gałęziach przemysłu w ramach łańcuchów wartości nakierowanych na kupującego: Opisy przypadków polskich przedsiębiorstw

Deniz Eylem Yoruk
Richard Woodward⁷

1. Wstęp

Tematem niniejszego opracowania są sieci, których celem jest innowacyjność poprzez kontakty pomiędzy partnerami w sieci. Skoncentrowaliśmy się na polskich przedsiębiorstwach działających w tradycyjnych gałęziach przemysłu z łańcuchami wartości nastawionymi na kupującego. Te branże to oryginalnie wymagające dużego zatrudnienia branże dóbr konsumpcyjnych, w których produkcja realizowana jest na kilku poziomach dostawców. Tymi poziomami zarządzają producenci lub przedsiębiorstwa obrotu detalicznego wprowadzające tak powstałe produkty na rynek pod swoją marką i spełniające rolę organizatorów sieci produkcyjnej. Innymi słowy, są to branże oparte na globalnym zaopatrzeniu. Ponadto charakteryzuje je wysoka konkurencyjność z uwagi na manipulowanie masowym odbiorcą przez producentów lub przedsiębiorstwa obrotu detalicznego działające pod swoją marką. Globalne zaopatrzenie wydaje się być fundamentem systemu produkcyjnego (zob. Gereffi, 1999). Między innymi interesował nas wpływ odbiorców zagranicznych w ramach takich sieci na podnoszenie zdolności innowacyjnych krajowych firm, które są ich dostawcami. Jaki czynniki mają

⁷ Autorzy pragną podziękować Aleksandrze Woźniak, Iwonie Stryjek, Michałowi Brennekowi i Bognie Urbańskiej-Jobdzie za pomoc w opracowaniu tych studiów przypadku.

wpływ na innowacyjność firm krajowych poprzez ich zaangażowanie w sieci produkcyjne nastawione na kupującego? Jakiego rodzaju proces uczenia się zachodzi w ramach takich sieci, podnosząc zdolności innowacyjne firm krajowych?

Jednakże nie daje to całego obrazu działania sieci na rzecz innowacyjności. Choć sieci produkcyjne odgrywają istotną rolę w udostępnianiu wiedzy zagranicznej firmom krajowym, to utkwienie w takich sieciach może także utrudniać postępy w rozwoju możliwości firmy. Firmy krajowe mogą odwoływać się do innych źródeł innowacyjności w swoim lokalnym i krajowym środowisku. W opracowaniu tym przyglądamy się źródłom innowacji firm tradycyjnych w Polsce poza partnerami w sieciach produkcyjnych poprzez przeanalizowanie kilku przypadków polskich przedsiębiorstw w przemyśle meblowym i odzieżowym.

Pierwsza część opracowania stanowi krótkie wprowadzenie na temat sieci produkcyjnych oraz globalnych łańcuchów wartości nakierowanych na kupującego. W drugiej części omówiono istnienie i zakres sieci produkcyjnych z punktu widzenia innowacyjności w przemyśle meblowym i odzieżowym, kierując się literaturą na temat sieci produkcyjnych (w tym na temat tzw. współpracy na zasadach OEM – skrót według angielskiej nazwy *Original Equipment Manufacturing*⁸ – z zagranicznymi i polskimi odbiorcami). W trzeciej części przeprowadzono analizę mechanizmów oddziaływania tzw. efektów spillover (czyli pozytywnych efektów zewnętrznych, uzyskiwania korzyści, za które się nie płaci) bezpośrednich inwestycji zagranicznych na innowacyjność firmy i roli graczy krajowych w tworzeniu sieci. W czwartej części przedstawiono próbę i metodologię oraz studia przypadków 6 firm. Piąta część to porównanie przypadków i sformułowanie wniosków.

2. Sieci produkcyjne w łańcuchach wartości nastawionych na nabywcę

Postępująca „pionowa dezintegracja” działalności firm w różnych gałęziach przemysłu stanowiła motywację do rozwoju w latach 90. literatury na temat sieci produkcyjnych. Początkowo wynikało to z fragmentacji działalności w ramach łańcucha wartości na różne kraje. „Internacjonalizacja” spowodowała, że kraje eksportujące po niskich kosztach stały się atrakcyjnymi miejscami produkcji dla korporacji międzynarodowych, które mogły dzielić swoje działania w łańcuchu wartości pomiędzy różnych

⁸ Termin ten oznacza produkcję towarów wg specyfikacji kupującego, który następnie odsprzedaje je (po oznaczeniu ich swoją marką lub po konfekcjonowaniu) własnymi kanałami dystrybucyjnymi.

uczestników (swoje podmioty zależne, dostawców, dystrybutorów, itp.) i koordynować te działania w ramach scentralizowanych sieci. To wpłynęło na powstanie globalnego łańcucha wartości w niektórych branżach, które wykorzystują niskie koszty pracy w krajach rozwijających się. W odróżnieniu od literatury poświęconej internacjonalizacji firm, tj. korporacji międzynarodowych, literatura na temat sieci produkcyjnych zajmowała się firmami niezależnymi, którym uda się zostać „organizatorami sieci” na poziomie globalnym, krajowym i lokalnym.

Literatura na temat sieci produkcyjnych bada reorganizację gałęzi przemysłu z dwóch perspektyw: perspektywy firm z kraju rozwiniętego, które są organizatorami sieci i perspektywy firm z kraju rozwijającego, które poprzez swoją integrację z takimi sieciami zyskują możliwości podniesienia swego statusu. To tymi drugimi zajmujemy się w naszym opracowaniu, choć mamy świadomość, że wzajemne zrozumienie po obu stronach wzajemnych potrzeb i działań jest kluczowe dla przekształcenia sieci produkcyjnych w sieci innowacyjności.

Zysman i in. (1996) oraz Borrus (1997) omawiają wielonarodowe sieci produkcyjne w przemyśle elektronicznym i motoryzacyjnym w Azji Wschodniej, chcąc uchwycić wpływ globalizacji na reorganizację działalności gospodarczej. Rozpoczęli oni dyskusję na temat reintegracji Europy Środkowo-Wschodniej z Europą Zachodnią w tym kontekście. Opracowując „konceptę globalnych łańcuchów towarowych”, Gereffi (1999) zwraca uwagę na dwa rodzaje międzynarodowych sieci gospodarczych: „nakierowanych na producenta” i „nakierowanych na odbiorcę”. W swojej pracy na temat przemysłu odzieżowego zwraca uwagę na wpływ takich sieci na podwyższanie poziomu przemysłowego w krajach rozwijających się.

Przeprowadzono szczegółowe badanie sposobu, w jaki sieci tego rodzaju stwarzają możliwości uczenia się firmom krajowym, występującym w roli dostawców, w przemyśle odzieżowym i elektronicznym w różnych regionach (Gereffi, 1999; Ernst i in., 1998; Yoruk, 2002, 2004). Sturgeon (2002) opracował nową koncepcję „modularnych sieci produkcyjnych”, w ramach których kluczową rolę odgrywają dostawcy „pod klucz”. Udoskonalenia, wprowadzane przez firmy krajowe w odpowiedzi na zapotrzebowanie zagranicznych firm z krajów rozwiniętych w ramach zlecenia pewnych funkcji podmiotom zewnętrznym, zmieniły zdolność do udziału w takich sieciach produkcyjnych po obu stronach. W miarę rozwoju możliwości dostawców dostępne stają się nowe rodzaje usług podwykonawczych. A to znacznie przyczynia się do gwałtownego rozwoju globalnej branży detalicznej.

Detaliści specjalizujący się w marketingu i dystrybucji oraz producenci działający pod własną marką, których specjalizacja wykracza poza marketing i dystrybucję, obej-

mując także opracowywanie produktów i zarządzanie marką, stali się głównymi aktorami w nakierowanych na odbiorcę łańcuchach wartości. Niewielką rolę w łańcuchu wartości przypisuje się możliwościom produkcyjnym, gdyż produkcja nie jest już realizowana przez producentów działających pod własną marką ani detalistów jako działalność wewnętrzna. Możliwości nabywców w łańcuchu wartości mogą być przenoszone w ramach długoterminowych, opartych na zaufaniu sieci, o ile dostawcom daje się szansę na dostęp do wiedzy nabywców i mają oni potencjał, aby rozwijać swoje wewnętrzne możliwości na bazie takiej wiedzy. Proces ten nie jest łatwy, ani automatyczny, zajmuje czas i wymaga zaangażowania organizacyjnego.

Głównym efektem podnoszenia statusu przez firmy krajowe wynikającym z ich zaangażowania sieci produkcyjne wspólnie z zagranicznymi odbiorcami jest rozwój zdolności organizacyjnych w wyniku uczenia się (choć nie zawsze systematycznego) oraz zamierzonych i niezamierzonych efektów spillover ze strony partnerów zagranicznych. Próba naśladowania organizatora sieci poprzez budowanie własnej sieci w kraju jest często pierwszym krokiem udoskonalania firmy dla dużych firm krajowych, które mają silną pozycję finansową, zarządzanie marką i rozpoznawalną markę. Dlatego też przejście na wyższy poziom funkcjonalny - z poziomu czystej wiedzy produkcyjnej na poziom organizatora sieci w środowisku lokalnym i krajowym jest wskaźnikiem potencjału dalszego przechodzenia na wyższy poziom przemysłowy w najbliższej przyszłości.

3. Struktura łańcuchów wartości w przemyśle meblowym i odzieżowym

Podobieństwa pomiędzy przemysłem meblowym a odzieżowym

Przemysł meblowy i odzieżowy to tradycyjnie branże wymagające dużego zatrudnienia, bazujące na producentach dużych wolumenów. Przemysł meblowy różni się od przemysłu odzieżowego jedynie tym, że wymaga dużego zużycia materiałów i opiera się na lokalnym rzemiośle. Tym samym specjalizacja jest tu ważniejsza niż w przemyśle odzieżowym. Polski przemysł meblowy jest jednym z eksporterów netto pośród piętnastu najważniejszych krajów produkujących meble na świecie.

W obu tych branżach obserwujemy podobne różnice między produkcją dla rynków nisko- i średniocenowych (gotowe do montażu meble i produkcja na zasadach OEM w przemyśle odzieżowym) a produkcją dla rynków klientów wymagających (produkcja

solidnych mebli drewnianych w przemyśle meblowym i produkcja pod własną marką – w przemyśle odzieżowym). Firmy w obu branżach, które produkują dla rynków klientów wymagających muszą posiadać możliwości projektowania oraz produkcję pod własną marką, które stanowią podstawy rozwoju produktów i marki. Takich producentów charakteryzuje również większa elastyczność w wykorzystywaniu swoich zdolności produkcyjnych. Produkcja na rynki nisko- i średniocenowe oznacza produkcję masową i mniejszą potrzebę możliwości projektowania, gdyż wzornictwo jest zapewniane przez odbiorcę. Duże ilości montowanych wyrobów produkuje się zwykle na eksport, a czasem i na rynek lokalny. Pomimo niższej rentowności, współpraca z odbiorcami zagranicznymi jest traktowana jako korzystna z kilku powodów. Stanowi ona nie tylko źródło referencji i dochodu, ale jest też okazją do uczenia się i wypracowywania nowych możliwości i umiejętności (jak omówiono powyżej).

W obu badanych gałęziach przemysłu konkurencja wzrasta, wchodzi do nich wielu producentów zamiast masowego wyjścia z rynku i spadających cen, które zachęcają odbiorców do przeniesienia do krajów niskokosztowych. Zachęca to firmy do stałego przesuwania się w górę, niezależnie od etapu, na którym zaczynają. Producenci produkujący wyroby sprzedawane następnie pod inną marką (co dalej określane będzie jako „OEM”) stają się producentami sprzedającymi pod własną marką na rynku krajowym, zaś firmy, które zaczynają jako producenci sprzedający pod własną marką na rynku krajowym są zmuszeni do tworzenia własnych sieci, aby stać się producentami markowymi.

Łańcuchy wartości w przemyśle meblarskim i ubraniowym

Łańcuch wartości to podejście liniowe do procesu produkcji. Obejmuje relacje pionowe pomiędzy dostawcami, producentami i nabywcami. W nakierowanym na odbiorcę łańcuchu wartości kierowanie jest w rękach spółek, które tworzą sieci eksportowe. To znaczy, że kierowanie działa zarówno wstecz od nabywców do producentów, jak i od producentów do dostawców. Jak przedstawia Rysunek 1, zachodzi tu podobieństwo pomiędzy przemysłem meblowym a odzieżowym. Polscy producenci w obu tych branżach uczestniczą w międzynarodowych sieciach produkcyjnych z odbiorcami zagranicznymi w ramach różnych form podwykonawstwa (np. montaż, OEM, itp.).

Dla każdego etapu łańcucha wartości istnieją sieci. Mogą one wynikać z powiązań sięgających każdego etapu wstecz, wprzód lub bazować całkowicie na relacjach poziomym. W rzeczywistości proste linearne podejście do łańcucha wartości jest nadmiernym uproszczeniem. Praktyka życiowa pokazuje, że podejście oparte na liniowym łańcuchu wartości jest nieadekwatne i musi być rozszerzone na podejście oparte na złożonych sieciach o wielu centrach. Dobrym przykładem jest sieć pomiędzy producentami dla różnych celów.

Polski przemysł meblowy i odzieżowy są źródłem przykładów tego rodzaju. Po pierwsze niektóre duże firmy krajowe podzlecają produkcję małym producentom dla zwiększenia swoich zdolności produkcyjnych na rzecz odbiorców zagranicznych. Po drugie, duże firmy krajowe mogą stać się „organizatorem sieci” dla celów produkcji wyrobów oznaczonych ich własną marką wystawianych w sklepach wspólnie z uzupełniającymi wyrobami innych producentów z innych segmentów danej branży. Ta kwestia omówiona została w sposób bardziej szczegółowy w części 4 niniejszego opracowania.

Rysunek 1: Sieci w ramach nakierowanych na odbiorcę łańcuchów wartości w przemyśle meblowym i odzieżowym



Źródło: Kaplinsky i in. (2003) oraz Gereffi, Memedovic (2003).

Można wyróżnić różne kategorie nabywców według cech charakterystycznych dla ich współpracy z firmami-producentami. Nowe formy sieci rozwijają się na bazie nie tylko zlecenia produkcji producentom krajowym, ale także na bazie marketingu i dystrybucji w kraju-gospodarzu. Generalnie zagraniczni producenci markowi zainteresowani są globalnym zaopatrzeniem w towary, które są produkowane po niskich cenach w krajach przechodzących transformację gospodarczą. W miarę wzrostu kosztów w danym kraju nabywcy przechodzą do innych krajów o niższych kosztach. Kraje przechodzące transformację, w których koszty wzrosły, stają się producentami wysokiej jakości, i co ważniejsze, potencjalnymi rynkami z rosnącą siłą nabywczą. Różne preferencje zagranicznych producentów markowych, jeśli chodzi o penetrację tych rynków, powodują powstanie innych struktur sieciowych. Niektórzy inwestują w podmioty zależne, podczas gdy inni udziela-

ją licencji na swoje marki dla celów produkcji lub dystrybucji. Inwestorzy zagraniczni tworzą swoje własne sieci produkcyjne w kraju goszczącym, kierując się motywami rynkowymi i dążeniem do efektywności. W tym drugim przypadku inwestor nie jest zainteresowany inwestycją bezpośrednią (ponieważ już ma znaną markę, pod którą sprzedaje w innych krajach, np. Pierre Cardin) lub jeśli jest mniej znany, nie chce ryzykować bezpośredniego wejścia na rynek i woli znaleźć się na nim korzystając z pośrednictwa firmy rodzimej, mającej lepszą wiedzę o warunkach lokalnych. Tacy nabywcy zezwalają na dystrybucję (a czasem na produkcję) przez firmę krajową produktów pod ich nazwą handlową. Sieci dystrybucyjne z partnerami zagranicznymi stają się coraz bardziej powszechne wśród dużych spółek i prowadzą do uczenia się poprzez interakcję.

Detaliści stanowią inną kategorię odbiorców w obu branżach. Można zauważyć istotną różnicę pomiędzy firmami odzieżowymi i meblowymi, jeśli chodzi o współpracę z detalistami. Relacje spółek meblowych z wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami obrotu detalicznego meblami funkcjonują w ten sam sposób jak relacje z producentami markowymi w przemyśle odzieżowym. To znaczy zachodzi silna interakcja pomiędzy obiema stronami, prowadząca do tego, że producent uczy się od detalisty. Inaczej jest w przemyśle odzieżowym, gdzie detaliści nie są zainteresowani projektowaniem i produkcją danego wyrobu, tylko jego dystrybucją. Tacy odbiorcy nie stanowią źródła uczenia się dla producentów, to raczej oni wykorzystują możliwości producentów produkowania różnego rodzaju towarów na różnych poziomach jakości i ceny. Tak więc w przemyśle odzieżowym obserwujemy przypadki polskich firm zajmujących się produkcją według własnego wzornictwa (*Original Design Manufacturing – ODM*), natomiast takich przypadków nie odnotowaliśmy w polskim przemyśle meblowym.

Zagranicznych odbiorców polskich producentów coraz częściej interesują producenci z innych wschodnioeuropejskich krajów oferujących niższe koszty. Kraje te jednak produkują wyroby niskiej jakości, podczas gdy polscy producenci mają perspektywę przejścia z produkcji nisko- do wysokojakościowej. Tak więc, oprócz współpracy z partnerami zagranicznymi spółki, w których rosną koszty, mają też inne opcje. Jedną z nich jest włączenie się do struktur globalnego zaopatrzenia i przeniesienie swojej produkcji do krajów sąsiednich o niskich kosztach. Aby tak się stało, firmy te muszą wyjść poza rozwijanie zdolności organizacyjnych dla potrzeb przejścia na wyższy poziom funkcjonalny w produkcji i rozpocząć rozwijanie tych zdolności w funkcjach takich jak projektowanie, marketing i dystrybucja. To stało się już rzeczą powszechną w Azji Wschodniej, ale nie jest jeszcze szeroko rozpowszechnione w Europie Środkowo-Wschodniej. Inna opcja to korzystanie z lokalnych małych i średnich przedsiębiorstw, które w przeciwnym razie byłyby skazane na wymarcie ze względu na ostrą konkurencję. Ucząc się w ten sposób rozwijania sieci produkcyjnych, firmy przygotowują się do

kolejnego i większego kroku polegającego na przeniesieniu niskokosztowej produkcji za granicę.

4. Metodologia, próba i studia przypadków

W każdej branży badaniu poddaliśmy 3 przedsiębiorstwa. Autorzy przeprowadzili z nimi częściowo uporządkowane wywiady w marcu i czerwcu 2004 r. Klasyfikację przedsiębiorstw ustalono pod względem, po pierwsze, ich struktury własnościowej po transformacji (mamy nowo utworzone firmy i sprywatyzowane przedsiębiorstwa państwowe), a po drugie, wielkości firmy (dwa MŚP - jedno małe i jedno średnie - oraz dwie duże firmy, jedna po ekspansji z małego na duże przedsiębiorstwo i jedna, która uległa zmniejszeniu z dużego przedsiębiorstwa na średnie a nawet małe).

Tabela 1. Firmy, z którymi przeprowadzono wywiady w ramach próby (wielkość firmy)

	Nowo utworzone	Dawne przedsiębiorstwa państwowe
Odzieżowy	B (mała)	A (uległa zmniejszeniu z dużej na małą); C (duża)
Meblowy	E (ekspansji z małej na dużą)	D (średnia); F (duża)

4.1. Omówienie przypadków spółek odzieżowych

4.1.2. Spółka A. Brak umiejętności menedżerskich utrudniający rozwój sieci

Spółka A została utworzona ponad 100 lat temu, aby produkować ubiory wojskowe i cywilne. Od 1989 roku produkuje ubranie cywilne, specjalizując się w ubraniach klasycznych. Przedsiębiorstwo zostało skomercjalizowane na początku lat 1990., a następnie objęte prywatyzacją w ramach programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Po prywatyzacji Narodowy Fundusz Inwestycyjny (NFI) posiadał pakiet ponad 50% akcji, pozostałe akcje należały do pracowników. Do 2000 roku struktura akcjonariatu uległa zmianie: prezes i wiceprezes posiadali 50% akcji, a pozostałe 50% było w rękach pracowników i NFI.

Powiązania kapitałowe zmieniły się w proste sieci produkcyjne

Obecnie struktura branżowa w przemyśle odzieżowym wywiera presję na duże firmy w kierunku tworzenia sieci produkcyjnych z małymi spółkami dla celów produkcji

i koncentrowania projektowania w centrali szczególnie, jeśli chcą skutecznie konkurować w segmentach rynku „z górnej półki”. Duże spółki w krajach takich jak Rumunia starają się tworzyć takie powiązania produkcyjne w ramach kraju, aby wykorzystać możliwości, jakie daje współpraca na zasadach podwykonawstwa z klientami zagranicznymi i jednocześnie budować swoją obecność na swoich rynkach krajowych pod pewną marką. Taką możliwość daje polskim firmom struktura organizacyjna przedsiębiorstw z czasów socjalizmu. Większość polskich firm odzieżowych tradycyjnie miała powiązania kapitałowe z małymi zakładami produkcyjnymi znajdujących się w niewielkiej odległości od głównego zakładu. Niektórym z nich udało się zmienić te powiązania w atut. Ale spółce A to się nie udało.

A, będąc jedną z najbardziej znanych firm epoki socjalizmu w swojej dziedzinie, miała dwie jednoosobowe spółki zależne, które określać będziemy jako A1 i A2, przy czym A po transformacji rynkowej nadal przygotowywała produkcję na kolejny sezon i podejmowała produkcję dla odbiorców zagranicznych. Wielkość produkcji w tych dwóch spółkach był znacznie większy niż w A. A1 została sprzedana pracownikom w 1999 roku z powodu trudności finansowych A. Własny zakład produkcyjny A został zlikwidowany w 2000 r. i od tego czasu A koncentruje się na czynnościach administracyjnych we współpracy z klientami zagranicznymi oraz w niewielkim zakresie – przygotowywaniu projektów do kolejnych kolekcji. Działalność produkcyjna została w ciągu ostatnich 2 lat w pełni przeniesiona na A1, A2 i inne polskie firmy. O ile jeszcze w 2001 r. 60% produkcji A dla odbiorców OEM była realizowana w zakładzie A2, to w 2004 roku proporcja ta zmniejszyła się do 10%, jako że A2 jest dla A głównym źródłem produkcji tradycyjnej, choć wyrafinowanej i wysokiej jakości. Obecnie A odgrywa tę samą rolę, którą zagraniczni odbiorcy OEM wykonywali od lat, tj. dostarcza tkaniny i wzoru oraz monitoruje i w miarę potrzeby zapewnia pomoc techniczną dla firm-dostawców. Zakład A2 i A łączą więzy sięgające przeszłości, co nie przeszkadza A2 od uniezależniania się w coraz większym stopniu w miarę upływu czasu.

Nowa struktura organizacyjna jest skutkiem zmniejszania

Spółka została poddana radykalnemu zmniejszeniu. Liczba pracowników obniżyła się z 995 (tylko w centrali, a 1663 uwzględniając A1 i A2) w 1999 roku do 74 w 2004 roku (bez A2, która ma około 150 pracowników). Jednocześnie zmniejszanie miało ujemny wpływ na strukturę organizacyjną. Choć strategią głównej spółki jest zwiększanie udziału w rynku, to departament marketingu został zlikwidowany w 2002 roku, kiedy kierownictwo uznało, że jest on niepotrzebny (uzasadniając to tym, że marka „ciągnie” spółkę). Informacje rynkowe zbierane są w sklepach firmowych (które znajdują się w dwóch dużych miastach w Polsce) oraz w sklepach partnerów biznesowych i u hur-

towników. Ostatnio podejmowane są próby ocalenia sieci sprzedaży spółki. Od 1994 roku biuro berlińskie funkcjonuje jako dystrybutor A za granicą. 95% dystrybucji prowadzone jest w ramach współpracy OEM oraz do odbiorców z własną marką (głównie największych sieci detalicznych w Niemczech), a pozostałe 5% to ubiory sprzedawane pod własną marką A, łącznie z projektami, które spółka wytwarza od chwili swego powstania. W ostatnich latach eksport znacznie zmalał. Pogarszająca się sytuacja jest ściśle związana z przeniesieniem produkcji przez odbiorców zagranicznych do krajów, w których można tanio produkować, takich jak inne kraje Europy Wschodniej i Chiny. Wydaje się, że A nie zdaje sobie sprawy z konkurencji, jaką stanowią tacy nowi producenci. Jako że A widzi dla siebie rynek niszowy w segmencie wysokiej jakości dla wysoko zarabiających, koncentruje się przede wszystkim na konkurencji zagranicznej na rynku krajowym.

Schodzenie na niższy poziom w międzynarodowych sieciach produkcyjnych

Spółka kontynuuje współpracę na zasadach OEM z odbiorcami zagranicznymi (pomimo jej ograniczenia) jako ostatnią deskę ratunku dla spółki. Współpraca ta sięga od roku do wielu lat. Niektóre kontakty urwały się głównie ze względu na przeniesienie produkcji przez odbiorcę zagranicznego do innych krajów o niższych kosztach. A współpracuje z odbiorcami zagranicznymi głównie bez żadnych pośredników, co oznacza, że status spółki podwyższył się do „etapu bezpośredniego eksportu” i wykazuje ona zdolności do przyciągania odbiorców zagranicznych bezpośrednio dzięki swoim zdolnościom technologicznym do prowadzenia procesu od początku do końca (produkcja końcowego produktu w docelowym opakowaniu). Jednak w niektórych latach A odwoływała się do pośredników, którzy nawiązywali kontakty pomiędzy globalnymi producentami a A.

Jeśli chodzi o *pionowe powiązania z dostawcami i producentami surowców*, zgodnie ze strategią zmniejszania firmy, głównym czynnikiem decydującym o nich jest cena. Dla ubrań oznaczonych marką A preferowani są polscy dostawcy ze względu na wieloletnią współpracę opartą na zaufaniu. Jednak w ostatnim okresie spółka zaczęła kupować tkaniny od dostawców zagranicznych z powodu większej elastyczności w warunkach płatności.

W latach 1999-2000 A podejmowała próby licencjonowania produkcji i dystrybucji kolekcji pod znaną marką zachodnioeuropejską w Polsce. Oryginalne projekty dla tej marki były produkowane zgodnie z wytycznymi zachodniej spółki, surowce używane do tej produkcji były wyższej jakości i pochodziły z importu. Jednakże wyroby te okazały się bardzo drogie jak na polski rynek, wymagały działań marketingowych i reklamy, na które A nie było stać. Firma nie umiała dostrzec tu okazji do zdobycia pomysłów na innowacje w ramach wyrobów sprzedawanych pod swoją własną marką.

Próby innowacji w zakresie wyrobów dla celów marketingu

A jako marka funkcjonuje od początku istnienia spółki i miała duży udział w polskim rynku. Sytuacja ta nie uległa zasadniczej zmianie po prywatyzacji, gdyż każdy ze spół kierowniczy traktował marketing jako ważny aspekt działalności, choć na różne sposoby. Na przykład firma stworzyła nową serię kolekcji i pokazywała je na targach, gdzie podpisywano umowy z odbiorcami. Innym sposobem wprowadzania wyrobów na rynek była organizacja spotkań z właścicielami sklepów, potencjalnymi odbiorcami, itp. Spółka wykorzystuje te spotkania jako okazję do wysłuchania reakcji i komentarzy od potencjalnych odbiorców, gdyż sądzi, że właściciele sklepów wiedzą dużo lepiej, jakie są potrzeby i oczekiwania końcowego klienta. A nie uczestniczyła w żadnych targach krajowych od 2002 roku, a w targach zagranicznych od 2003 roku.

W 1997 roku, chcąc wprowadzać innowacje i zwiększać swoją konkurencyjność, pełniący od 1992 roku funkcję zarząd podjął decyzję o dywersyfikacji działalności poprzez wejście na nowy rynek i stworzenie dwóch nowych marek, których produkcja odbywałaby się w ramach krajowej sieci produkcyjnej znanych producentów dla tego rynku. Wprowadzili oni inne koncepcje marketingu i sprzedaży, aby skutecznie wprowadzić nowe marki, ponosząc ogromne koszty bez oczekiwanych wyników. Dwa lata po podjęciu tej decyzji kierownictwo zmieniło się i nowe kierownictwo nie miało innego wyjścia jak tylko ponownie skoncentrować się na tradycyjnym rynku A. W styczniu 2000 roku NFI ponownie zmieniło zarząd poprzez sprzedaż swoich akcji nowemu prezesowi i wiceprezesowi, którzy zmienili politykę firmy na nieco inną.

Po okresie wstrząsów, kiedy firma nie przygotowywała nowych kolekcji przez około dwa lata, w 2004 roku A ponownie przygotowała nowe kolekcje wiosenno-letnie oparte na starych projektach z niewielkimi zmianami. A miała swój własny wydział projektowania z polskim stylistą do lat 2001-2002, choć tradycyjny styl A praktycznie nie zmienił się od lat. Najważniejszą zmianą osiągniętą po 10 latach transformacji było użycie żywszych kolorów. A miała pewne problemy ze swoimi projektami wskutek braku inwestycji w maszyny do czasu przeniesienia produkcji do innych małych producentów. Ale A od 10 lat używa systemu CAD, a w 2002 roku wprowadzono jego nowszą wersję (system Lectra). Istniejące laboratorium spółki zostało zamknięte w ramach restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W zakresie poprawy jakości, gdy zachodzi taka potrzeba, firma współpracuje z Instytutem Jakości Tkanin. W ciągu ostatnich 2-3 lat spółka nie przygotowywała żadnych nowych projektów, w pełni bazując na swoim tradycyjnym wzornictwie.

Główne wysiłki firmy w zakresie innowacyjności są oparte na korzystaniu z nowych materiałów i nowych technik (np. jeśli chodzi o podszewki) zgodnie z trendami światowymi. O nowych materiałach firma dowiaduje się poprzez kontakty z odbiorcami w ramach współpracy OEM, którzy dostarczają najnowsze tkaniny wysokiej jakości.

Technicy przysyłani do kontroli linii produkcyjnej przez odbiorców OEM współpracujących z A po raz pierwszy pomagają A uzyskać wiedzę techniczną (np. jak postępować z różnymi materiałami przy użyciu danej maszyny do szycia, itp.). Jednak A nie uważa, że czegoś się uczy współpracując z odbiorcami zagranicznymi. Takie postrzeganie nie jest niezgodne z prawdą, ponieważ firma ta nigdy nie była organizacją uczącą się (tj. wykorzystującą swoje stosunki umowne z odbiorcami zagranicznymi do pozyskania dodatkowej wiedzy, której transfer nie jest wyraźnie przewidziany w umowie). Brak umiejętności zarządczych w A powoduje, że spółka trzyma się swych doświadczeń z przeszłości – z wyjątkiem paru sporadycznych prób – oraz że nie jest w stanie znacząco poprawić swojej sytuacji, a co dopiero wprowadzać innowacje.

Krótką analiza

A jest jedną z największych spółek odzieżowych, która nie mogła wykorzystać swojej specjalizacji i zasobów wewnętrznych dla własnej korzyści, przede wszystkim ze względu na rotację kadry zarządczej i błędy strategiczne. Pomimo ambitnych prób firmy konkurowania z dużymi graczami z branży, niezdolność do zrozumienia tego, co leży u źródeł sukcesów w innowacyjności (tj. podtrzymywane sieci uczenia się w celu rozwijania wewnętrznych zdolności innowacyjnych) spowodowały, że firma musiała rozpocząć wszystko niemal od początku w nowej strukturze organizacyjnej. Ta nowa struktura była wynikiem raczej wymuszonego ograniczenia przedsiębiorstwa niż strategicznej decyzji o poprawie funkcjonalności (np. przejście od wytwarzania do projektowania poprzez stanie się organizatorem łańcucha produkcji). Brak zdolności zarządczych uniemożliwił A zamianę jej międzynarodowych sieci produkcyjnych na mechanizmy uczenia się, które pomagałyby rozwijać zdolności techniczne jako pierwszy krok w kierunku innowacyjności. Podejście do konkurowania poprzez działania, które są zupełnie nowe dla firmy, zamiast tych, które wywodzą się z istniejących możliwości firmy, spowodowała urwanie się współpracy z niektórymi kontrahentami firmy.

4.1.2. Spółka B. Nowo powstała firma w świecie wzornictwa „z górnej półki”

B została utworzona jako firma rodzinna na początku lat 90. w Polsce zachodniej, przez kobietę (dalej zwaną właścicielką-projektantką) i jej męża, który został księgowym firmy. Produkuje i eksportuje tylko wyroby pod swoją własną marką. Od samego początku praca pod marką dużych zagranicznych producentów była niezgodna z filozofią właścicieli. Zamiast wpadnięcia w pułapkę (choć trzeba przyznać, że lukratywną) produkcji OEM, woleli postawić na swoją kreatywność i stopniowo tworzyć firmę innowacyjną.

Produkcja rozpoczęła się od kilku wzorów czapek filcowych, głównie w sportowym stylu. Pięć osób było odpowiedzialne za wszystko. Obecnie firma zatrudnia 30 pracowników, wśród których są pracownicy produkcyjni, pracownicy zajmujący się przygotowaniem produkcji, pracownicy administracyjni i projektant. Sześciu z siedmiu pracowników administracyjnych ma wykształcenie wyższe. Siódmy pracownik administracyjny i 3-4 pracowników produkcyjnych są w trakcie zdobywania wyższego wykształcenia.

Bez przyspieszania swego wzrostu B podejmuje ostrożne choć zdecydowane kroki w kierunku ekspansji wewnętrznej. Przed podjęciem decyzji o ekspansji biznesu właściciele chcieli mieć swoje własne grunty i budynek jako miejsce realizacji dalszych inwestycji. W 2002 roku, jako pierwszy krok w kierunku wzrostu, zakład produkcyjny został przeniesiony z terenu miasta do nowego miejsca w małej miejscowości poza granicami miasta. Miejsce to zapewnia potencjał dalszego rozwoju.

Zdolności produkcyjne spółki to 1000 sztuk dziennie przy jednej standardowej zmianie. W zależności od liczby zmian zdolności produkcyjne mogą zostać podwojone. Zasadniczo B ma bardzo elastyczny system produkcji, który można łatwo dostosować do małych zamówień dla małych odbiorców oraz stosunkowo dużych dostaw do dystrybutorów. To pierwsze daje firmie pewną przewagę nad dużymi spółkami, które nie mogą produkować małych ilości wyspecjalizowanych wyrobów.

Rozwój spółki poczynając od 2000 roku odzwierciedla stopniowe przechodzenie od rynku krajowego do eksportu. W 1999 roku 91% produkcji sprzedawane było na rynku polskim, a 9% było kierowane na rynki UE. W 2002 roku sprzedaż była już mniej więcej równo podzielona pomiędzy rynek polski a rynek unijny. Niemcy stały się dla spółki najważniejszym rynkiem eksportowym. To wynik współpracy z niemieckim dystrybutorem przez ostatnie 10 lat, którego firma B sama znalazła w celu wejścia na rynki zagraniczne. Dwaj odbiorcy w Rosji i na Łotwie pokazują, że ekspansja odbywa się także na rynkach wschodnich. Dynamika wzrostu całkowitej sprzedaży jest obiecująca, na poziomie 20% rocznie przez ostatnie lata. W 2003 roku taki wskaźnik wzrostu był w większym stopniu wypadkową wzrostu na rynku eksportowym niż na rynku polskim.

Produkcja dla wyrobionych odbiorców, a nie produkcja masowa

Firma B przyjęła strategię polegającą na byciu spółką projektową, specjalizującą się w wyrobach przeznaczonych raczej dla wymagających klientów niż w produkcji masowej. W związku z tym jej wyroby nie są sprzedawane wśród tanich wyrobów na rynkach masowych, ale wśród produktów niszowych na rynkach mody. Zgodnie z tą strategią materiały używane w produkcji zawsze były drogie i wysokiej jakości.

Od samego początku spółka pozycjonowała się na rynku niszowym tak, aby wypełnić luki na rynku polskim. Pierwotnie projektowanie zaczęło się od sportowych czapek z polarem dla mężczyzn i kobiet. Następnie kolekcję rozszerzono na projekty beretów, kapeluszy i szalików. W chwili obecnej kolekcja liczy około 50 różnych modeli robionych z materiałów produkowanych w USA (dalej określanych jako X)⁹.

Do 1999 roku 100% materiałów używanych w produkcji to były materiały X, importowane z USA. W 2000 roku rozpoczęto produkcję z tkanin naturalnych i obecnie 20-30% produkcji robione jest z lnu, w który spółka zaopatruje się na rynku krajowym. W 2004 roku import stanowił 82% kosztów produkcji, zaś materiały zakupione na rynku polskim 18%.

Spółka nigdy nie dystrybuowała swoich wyrobów w sieciach detalicznych, a raczej w butikach i sklepach zewnętrznych w wielu krajach UE (Wielka Brytania, Irlandia, Holandia, Belgia, Niemcy, Austria, Szwecja), w Szwajcarii, w Czechach i w Polsce. W sezonie zimowym 2003/2004 B weszła na rynek francuski, a w dalszych planach ma ekspansję na rynki skandynawskie i do Rosji. Spółka przygotowuje dla butików nową kolekcję w każdym sezonie.

Licencjonowane zastosowanie materiałów X i rozwój linii produkcyjnych

Od 1995 lub 1996 roku B stała się jednym z ponad 10 licencjonowanych użytkowników X w Polsce. Właścicielka-projektantka znalazła materiał z wyrobów jednego z dobrze znanych producentów marki odzieży sportowej w Polsce, który jako pierwszy uzyskał tego rodzaju licencję. Wiedząc, że materiał ten jest wysokiej jakości tkaniną, właścicielka-projektantka nie użyła go w swoich pierwszych projektach czapek i kapeluszy. Jednakże korzystanie z szerokiego zakresu tkanin X stanowi wartość dodaną w projektach B oraz gwarancję jakości.

Spółka najpierw dokonała dywersyfikacji swoich wyrobów, tworząc linię bielizny produkowanej z rozciągalnych tkanin X. W 1997 roku, bazując na zamówieniu zaprzyjaźnionego sportowca, wykorzystali możliwości, jakie daje branża profesjonalnej odzieży sportowej. W odróżnieniu do wielkich producentów ubrań sportowych B zaczęła produkować krótkie linie wyspecjalizowanych produktów. W bardzo krótkim czasie zaczęły one cieszyć się powodzeniem nie tylko w Polsce ale także w Niemczech. Wiele zespołów sportowych promowało wyroby spółki, nosząc je.

Po sukcesie linii odzieży sportowej spółka zrobiła pierwszy krok w kierunku projektowania ubrań dla kobiet, proponując kolekcję ubrań nieformalnych dla kobiet, ba-

⁹ Tkaniny te są bardzo lekkie i bardzo trwałe, nie przepuszczają wilgoci, z antybakteryjnym, odpornym na zapachy wykończeniem. Określa się je także jako tkaniny dające kontrolę nad klimatem.

zując w pewnym stopniu na swoim doświadczeniu w projektowaniu nastawionych na komfort ubrań sportowych typu unisex. Nowa linia sprawdziła się w ramach kolekcji zimowych i letnich, co prowadziło do innowacyjności w wykorzystaniu materiałów. Kolekcje zimowe oparte są na wełnie i tkaninach X, zaś w kolekcjach letnich (zainicjowane w 2000 roku) używane jest bardzo trwała tkanina pochodząca z USA, jak również len naturalny i tkanina będąca mieszanką lnu i włókien sztucznych. Każdego roku opracowywane są nowe projekty we wszystkich liniach z wyjątkiem bielizny i kapeluszy. Ponadto do projektów i kolekcji wprowadzane są nowe materiały. Także jedwab, konopie i przędza syntetyczna, wyprodukowana z przerobionych w ramach recyklingu butelek plastikowych, są używane w różnych kolekcjach.

B nie odczuwa silnej presji konkurencji na swoich rynkach zbytu. Naśladownictwo jest trudne lub niemożliwe ze względu na to, że wszelkie próby użycia tańszych materiałów dla zminimalizowania kosztów produkcji dawałyby nieporównywalny produkt. Dlatego też priorytetem spółki jest wzrost poprzez wprowadzanie nowych linii produkcyjnych i ekspansję na nowe rynki zbytu. Szkolenia dla pracowników w ramach kursów wieczorowych (łącznie z kursami językowymi) oraz utrzymywanie wysokiej jakości produkcji to narzędzie wzrostu wydajności. B uznaje, że używanie drogich, ale funkcjonalnych i eleganckich, materiałów jest sposobem zapewniania wysokiej jakości jej wyrobów. B nie odczuwała potrzeby uzyskania żadnych certyfikatów jako dowodu na jakość swoich wyrobów. Nie ma laboratorium kontroli jakości. Za ostateczną kontrolę jakości na zakończenie etapu wykańczania odpowiada dwóch do trzech pracowników bez żadnych specjalnych kwalifikacji.

Źródła wiedzy do rozwijania projektowania

Właścicielka-projektantka uczyła fizyki na lokalnej politechnice, zanim w 1992 roku zajęła się projektowaniem. Jej poprzedni zawód ma wpływ na jej działalność projektową – ma sposób myślenia naukowca i stale szuka nowych rzeczy i nowych rozwiązań przyglądając się projektom sprzed roku lub dwóch lat i myśląc na dwa lata naprzód. Myśli także o odbiorcy końcowym i możliwościach rynkowych dla projektów. Korzysta z Internetu i magazynów z projektami. Co najważniejsze, nie oddziela swoich projektów od realiów życia i przykłada szczególną wagę do obserwowania zmian i trendów społecznych (nie tylko w modzie), w szczególności tych, które mają wpływ na styl życia kobiet.

Choć jest jedynym projektantem w spółce, to współpracuje z trzema osobami, które odpowiadają za przygotowanie prototypów, ocenę i produkcję projektów. Wymiana pomysłów w ramach nieformalnych rozmów z tymi osobami na etapie przygotowawczym pomaga jej udoskonalać projekty tak, aby były praktyczniejsze na etapie produkcji. Ten

nieformalny poziom kontaktów pomiędzy właścicielką-projektantką a tymi trzema pracownikami oraz pomiędzy samymi pracownikami jest często stosowaną metodą rozwiązywania problemów, która wzmacnia komunikowanie się sprzyjające innowacjom.

Właścicielka-projektantka uzyskuje informacje i komentarze od dystrybutorów krajowych i zagranicznych dotyczące popytu na rynkach. Niektórzy z nich zwracają się o naśladowanie lepiej znanych marek, co jednak nie wpisuje się w strategię B. Na rynku międzynarodowym dystrybutorzy udzielają właścicielce-projektantce cennych informacji o różnicach w kulturowych aspektach stroju. I tak na przykład zgodnie z tymi sugestiami przygotowuje projekty na lato z lnu w jasnych kolorach dla odbiorców brytyjskich i używa długich zamków błyskawicznych dla odbiorców niemieckich.

Źródła innowacji: Działania rozwojowe w zakresie używanych materiałów podejmowane wspólnie z dostawcami i politechniką

Dla właścicielki-projektantki obserwacje czynione podczas targów handlowych są źródłem innowacyjnych projektów poprzez rozwój materiałów. Mówi, że miała wiele pomysłów, których nie mogła zrealizować ze względu na brak niezbędnych materiałów, co doprowadziło ją do współpracy z wybranymi dostawcami materiałów, w tym producentem X. W 2001 roku podjęto próbę z naukowcami z politechniki w centralnej Polsce wspólnego opracowania materiałów o nowych właściwościach w zakresie pochłaniania wilgoci. Politechnika sponsorowała współpracę, ale eksperymenty z materiałami, przędzą i profyletnem nie powiodły się.

B pośrednio przyczynia się do opracowywania nowych materiałów przez dostawców. W szczególności podczas targów właścicielka-projektantka informuje ich o swoich konkretnych potrzebach takich jak: niewidoczne zamki błyskawiczne z otwartym końcem lub wełna, którą można prać. Takie pomysły czasami skutkują innowacjami po stronie dostawcy po upływie pewnego czasu.

Poziom technologii produkcyjnej

Jako że B produkuje tylko wyroby pod swoją własną marką, większość używanych maszyn jest przystosowana do szycia z grubych tkanin X. Standardowe maszyny są używane do lekkich i cienkich tkanin do kolekcji letnich. Nie jest wygodnie często inwestować w wyspecjalizowane maszyny, toteż mają już one 6-7 lat. Większość maszyn do szycia wymienia się co 2-3 lata. Kanały dystrybucji dostawców maszyn i sprzętu są tak dobrze rozwinięte, że nie sposób się zgubić w tej branży, jak mówi właścicielka-projektantka.

Co najważniejsze, ostatnie plany inwestycyjne B przewidują zakup systemów projektowania wspomaganego komputerowo (CAD), które obejmują klasyfikację, oznaczanie i

warstwowanie, oraz automatyczne wycinanie. Wbrew temu, czego można by oczekiwać w tak małym przedsiębiorstwie, cięcie nie jest ani ręczne ani automatyczne, tylko wspomagane maszynowo. Są dwie maszyny tnące: jedna duża stabilna i jedna mała elastyczna.

Kontakty z innymi organizacjami

Głównym promotorem tak zwanej "produkcji z górnej półki" w polskim przemyśle odzieżowym jest Polska Izba Odzieżowo-Tekstylna. Dla wielu firm działających w tej branży taka koncepcja brzmi bardzo dobrze, ale jest strategicznie trudna do realizacji. Izba traktuje jako swoją misję pomoc dla firm w wychodzeniu z pułapki współpracy na zasadach OEM w kierunku tworzenia nastawionego na projektowanie i patrzącego w przyszłość polskiego przemysłu odzieżowego. Jednak pomiędzy jej członkami nie ma zbyt wiele współpracy w kierunku poprawy innowacyjności polskiego przemysłu odzieżowego (z wyjątkiem kilku dużych spółek). Jako członek Izby B korzysta z sieci informacyjnych istniejących wśród członków (na przykład uzyskiwanie porady o dobrych partnerach biznesowych) oraz jest informowana o zmianach w przepisach dotyczących branży odzieżowej. Pracownicy Spółki są szkoleni w miarę potrzeby. Według właścicielki-projektantki główną przeszkodą w funkcjonowaniu Izby jest wysoki średni wiek większości jej członków, co nie zachęca do promowania nowych idei.

Bariery dla innowacji

Dwie główne bariery dla innowacji, jakie spółka napotyka, to trudny dostęp do finansowania i przesady względem polskich producentów. B nie ma innego wyjścia jak finansowanie swoje działalności z kredytów bankowych (np. zakup terenów pod produkcję dla umożliwienia wzrostu). Korzystając z tego, że przedsiębiorstwo zlokalizowane jest na terenach wiejskich, zamierzają złożyć wniosek o pomoc w ramach unijnego programu SAPARD, nakierowanego na tereny wiejskie. Taka lokalizacja jest także korzystniejsza niż duże miasto, jak mówi właścicielka-projektantka, ponieważ jest to przyjaźniejsze środowisko, w którym kontakty są nieformalne i nie ma nadmiernej biurokracji, którą spotyka się w miastach. B otrzymywała też dotacje na udział w targach zagranicznych w ramach programu UE PHARE i od Ministerstwa Gospodarki.

Jako iż polski przemysł odzieżowy zdominowany jest przez współpracę na zasadach OEM, to metka „Made in Poland” nie niesie ze sobą wiarygodności na rynkach eksportowych. Problemem jest rozpoznanie i wizerunek, a public relations mają szczególne znaczenie. Jednakże nie tylko korzystanie z usług firmy public relations jest bardzo kosztowne, ale dodatkowo trudno jest znaleźć taką, która działałaby za granicą. Tak więc B wykorzystuje targi, w których uczestniczy, do prób przyciągnięcia uwagi mediów w dro-

dze konferencji prasowych oraz poprzez występowanie we własnych ubraniach i ubieraniu w nie znanych sportowców (ta druga forma jest też pomocna w reklamie).

Krótką analiza

Innowacyjność B realizuje w szerokim spektrum, obejmującym korzystanie z zupełnie nowych materiałów (np. X) oraz zupełnie nowych projektów (np. bielizna ze streczową wersją X), wprowadzanie nowych stylów (np. swobodne ubrania dla kobiet łączące w sobie komfort ubrań sportowych) oraz wchodzenie na nowe segmenty rynku (takie jak czapki, bielizna, ubrania sportowe i ubiory damskie). To, co odróżnia B od starszych i dużo większych producentów, takich jak A i C, tokoncentrowanie się na produkcji pod własnymi markami i unikanie od samego początku OEM. W wyniku tego firmie udaje się osiągnąć innowacyjność nie tylko poprzez wewnętrzne zdolności kreatywne, ale także poprzez wysiłki w kierunku tworzenia sieci, które wspierałyby jej innowacyjność w zakresie produktów i procesów. Jednakże właścicielka-projektanta nie jest w stanie podążać za innowacjami na rynku materiałów (jej wpływ jest ograniczony do sugestii) oraz innowacji projektowych. Firma jest zasadniczo zdana sama na siebie, nie korzysta z zewnętrznych projektantów i uczy się poprzez obserwowanie rynku. Ostatnio ekspansja na rynki eksportowe staje się coraz ważniejsza dla rozwoju firmy. To prowadzi do tworzenia sieci dystrybucyjnych wspólnie z zagranicznymi pośrednikami.

4.1.3. Spółka C. Ograniczone sieci i rozwój zdolności wewnętrznych

Spółka C, założona w 1945 roku, przez lata budowała silną markę w segmencie produkcji koszul męskich. Na początku lat 90. stała się spółką publiczną pod kierunkiem swego prezesa, który zarządzał spółką już od 10 lat i który pozostał na tym stanowisku przez kolejne dziesięciolecie, do swojej śmierci. W latach 90. C weszła na rynek bluzek damskich. Około 80% jej produkcji to koszule męskie, a 20% to bluzki i lekkie ubrania damskie.

Poczynając od 1997 roku ponad 40% akcji firmy znalazło się w posiadaniu trzech banków krajowych. Inwestor prywatny, który zgromadził udział większościowy w C doprowadził w 2000 roku do wyboru nowego wiceprezesa ds. inwestycji kapitałowych, który z kolei odpowiedzialny jest za stworzenie spółki zależnej zarządzającej inwestycjami finansowymi. Przez okres roku spółka ta dokonała szeregu złych inwestycji, powodując istotne straty. Wiceprezes stracił stanowisko (choć inwestor nadal przewodniczył radzie nadzorczej jeszcze przez jakiś czas), a w 2004 roku prokuratura wniosła zarzuty wobec inwestora i dawnego wiceprezesa o działania wbrew interesom spółki. Ten

epizod bardzo zaszkodził spółce, która w tym samym czasie musiała radzić sobie ze złą koniunkturą na rynku w 2002 roku i zakończyła rok finansowy ze znaczną stratą. W 2003 roku spółka wykazała niewielki zysk i wydaje się, że odzyskuje formę.

W latach 1991-2004 Spółka stopniowo zredukowała zatrudnienie o ponad 50%. W 1991 roku C miała 5 zakładów działających w 4 różnych miastach, w tym centralę, natomiast obecnie ma 4 zakłady produkcyjne wskutek konsolidacji dwóch z nich. Inaczej niż większość polskich firm odzieżowych, spółka nie wydzieliła swoich zakładów produkcyjnych w różnych miastach jako spółek zależnych. Należy jednak zauważyć, że każdy zakład produkcyjny specjalizuje się w innym segmencie rynku.

Rola współpracy na zasadach OEM w rozwoju spółki

W latach 80. istotną częścią działalności C była współpraca na zasadach określanych jako OEM polegająca na produkcji zwanej według angielskiego skrótu CMT, czy cięcie-szycie-wykończenie (oznacza to import surowca – tkanin i elementów wykończeniowych – z Zachodu, wytworzenie produktu końcowego na podstawie projektów zachodnich firm, od których importowano materiały i ponowny eksport gotowych produktów na Zachód – przede wszystkim do RFN). Ten rodzaj produkcji eksportowej rozpoczął się pod koniec lat 60. i nadal stanowi niemal całość eksportu spółki.

Marże zysku na rynku krajowym i rynkach eksportowych w dużej mierze zależą od kursów wymiany, ale generalnie marża jest wyższa na rynku krajowym. Na początku okresu transformacji, tak jak w przypadku wielu innych polskich producentów odzieży, konkurencyjność C dla odbiorców OEM oparta była na cenie i jakości, dziś została już tylko jakość, gdyż inni polscy producenci mogą taniej produkować na zasadach OEM (choć przy niższej jakości).

Są trzy różne etapy współpracy na zasadach OEM prowadzonej przez przedsiębiorstwa odzieżowe z odbiorcami zagranicznymi w zależności od poziomu ich możliwości technologicznych i organizacyjnych¹⁰. C jest przykładem podwyższenia statusu przemysłowego, w ramach którego wszystkie trzy etapy są obecne jednocześnie. Takie zróżnicowanie działalności OEM nie wynika z różnych preferencji odbiorców, ale z rozwoju możliwości firmy tak, aby objąć wszystkie etapy OEM i tym samym oferować odbiorcom tak szeroki zakres usług, jak to możliwe.

Na początku zagraniczni partnerzy w ramach OEM byli dla C głównym źródłem wiedzy o projektowaniu. Z 600 nowych projektów produkowanych 1991 roku, 420 by-

¹⁰ Etapy te są następujące: Wykroj-Wykonanie (gdy firma otrzymuje wzory, tkaniny i wykończenia od klienta, które następnie ma tylko wykroić i zszyć), Wykroj-Wykonanie-Wykończenie (gdy firma otrzymuje wzory, ale sama kupuje materiały), oraz Eksport Bezpośredni (gdy nie otrzymuje żadnych wzorów, a klient wybiera ze wzorów firmy).

ło na rynki zagraniczne Transfer know-how przez odbiorców zagranicznych następował także poprzez transfer nowych maszyn i sprzętu.

Współpraca na zasadach OEM z odbiorcami zagranicznymi, którzy przekazywali C niezbędne informacje o dostawcach, umożliwiły także C na początku okresu transformacji przejście na korzystanie z dostawców zagranicznych dla wyrobów sprzedawanych po własną marką firmy. Była to zasadnicza zmiana w polityce postępowania wymuszona pogarszającą się sytuacją polskiego przemysłu tekstylnego. Umożliwiała ona także na poprawę jakości.

W ciągu pierwszych 10 lat okresu transformacji C przekształciła swoją wieloletnią współpracę na zasadach OEM z dwoma odbiorcami niemieckimi na umowy licencyjne. Biorąc pod uwagę, że doświadczenia w zakresie współpracy sięgały czasów komunistycznych to przekształcenie relacji OEM na licencję można uznać za podwyższenie statusu C. Jednakże współpraca ta zakończyła się w 2001 roku, kiedy to jeden z tych odbiorców postanowił uruchomić własne produkcyjne spółki zależne w Polsce, a projekty drugiego nie sprawdziły się na rynku polskim. W 2002 roku C miała umowy licencyjne z dwoma holenderskimi spółkami dystrybucyjnymi, co stało się przyczynkiem do produkcji wyrobów uzupełniających oraz niektórych wyrobów w tym samym segmencie. Otwarto sklep razem z tymi holenderskimi spółkami. Doświadczenie w zakresie licencjonowania dystrybucji przez spółki holenderskie doprowadziło do licencjonowania dystrybucji innej spółki holenderskiej w 2003 roku. W 2004 roku współpraca ta zmieniła się w licencjonowanie zarówno produkcji, jak i dystrybucji. Co ważne, C ma znaczny wpływ na projekty koszul szytych pod tą holenderską marką.

Transformacja spowodowała, że wiele firm odzieżowych zrezygnowało z rynku krajowego i skoncentrowało się na współpracy na zasadach OEM z odbiorcami zagranicznymi. Mając świadomość problemów, które powstają ze względu na brak niezbędnych możliwości do funkcjonowania w gospodarce okresu transformacji, C od samego początku starała się wyważyć podział swojej produkcji na eksport i na rynek krajowy. Choć udział eksportu własnych tkanin zarówno, jeśli chodzi o wielkość sprzedaży jak i produkcji, był na początku lat 90. niewielki, to spółka starała się dywersyfikować swój rynek eksportowy i nie wycofała się całkowicie z rynku wschodniego.

Koncentrowanie się na rynku krajowym przy praktycznie braku krajowych sieci produkcyjnych

Udział C w rynku krajowym w 1991 roku wynosił ponad 20% i utrzymanie go wymagało od spółki dużych wysiłków wobec rosnącej konkurencji, dywersyfikacji i braku konsolidacji w polskim przemyśle odzieżowym.

Od początku transformacji C koncentrowała się na rynku krajowym ze względu na wysoką rozpoznawalność marki. W pierwszej połowie lat 90. sprzedaż na rynku krajowym stanowiła od 1/3 do 1/2 całkowitej sprzedaży i proporcja ta wzrosła do 2/3 w ostatnich latach. Zamiast rozwijać eksport pod własną marką do UE, spółka pracowała nad poprawą sprzedaży na tym rynku.

W odróżnieniu od innych dużych polskich firm odzieżowych C nie zaangażowała się w tworzenie sieci dostawców spośród małych polskich firm odzieżowych. Nie współpracuje z żadnymi instytutami projektowymi, ani nie ma żadnych powiązań z uniwersytetami. Od 2000 roku, tak jak wiele innych dużych firm odzieżowych, spółka przestała uczestniczyć w targach krajowych, gdyż nie przyczyniały się one do poprawy sprzedaży w kraju.

Trudności finansowe doprowadziły do rozwoju produkcji na zasadach OEM dla detalistów odzieżowych w Polsce. Wyroby te jednak nie są oznaczane markami spółki. Są to wykonywane z tanich tkanin wyroby masowe produkowane po niskich kosztach. Wyrobów tych nie można kupić w sklepach firmowych spółki C ani od jej dystrybutorów.

Jedyny wyjątkowy przykład działań w kierunku tworzenia sieci produkcyjnych ze strony C także pokazuje, jak spółki krajowe mogą uczyć się nie tylko od zagranicznych odbiorców, ale także od siebie nawzajem. Inna duża polska firma odzieżowa działająca w innym segmencie stworzyła sieć produkcyjną, w ramach której spółka stworzyła markę i udzielała licencji na nią innym dużym producentom odzieży dla celów produkcji wyrobów uzupełniających dla tej marki. C później zrobiła tak samo, udzielając innym producentom licencji na produkcję wyrobów uzupełniających pod własną marką C.

Wzrost koncentracji na projektowaniu i marketingu, aby dotrzeć do nietradycyjnych odbiorców

W 2001 roku akceptowanie nowych projektów przez polskich odbiorców było dużym problemem dla projektantów spółki. Polscy klienci wolą trwałe i uniwersalne produkty, które zawsze wyglądają dobrze i modnie - szare garnitury wraz z niebieskimi, białymi czy szarymi (NBS) koszulami. Dlatego też od jakiegoś już czasu, tak jak spółka A, C nie chciała ryzykować utraty zysków poprzez zajęcie się modą i modnymi wyrobami, których cykl życia na rynku jest krótki. Tak jak w przypadku A, utrudniało to rozwój możliwości projektowych w spółce. Od początku okresu transformacji C koncentrowała się na klasycznych, konserwatywnych wzorach. Tylko niewielka część produkcji była zarezerwowana dla śmielszych projektów. C prezentowała te nowoczesne wzory na targach, ale reakcja detalistów nie była zachęcająca.

Jednakże spółka nie zrezygnowała z aktualizowania swoich projektów ani udoskonalania NBS koszul. C zaczęła zatrudniać projektantów pod koniec lat 90., przy relatywnie wysokich obrotach poczynając od 2000 roku. Od połowy lat 90., niemal raz na 5 lat wypuszczana jest nowa marka dla nowego rodzaju klientów (innowacja w pozycjonowaniu) albo też przy użyciu zupełnie nowych materiałów i projektu (nowe materiały i projekt). Nowa marka koszul dla mężczyzn jest uzupełniania nową marką kolekcji dla pań. Projektanci korzystają z zagranicznych magazynów mody, magazynów dla producentów (w szczególności producentów surowców) oraz niektórych źródeł internetowych.

Nagle, w 2001 roku badania marketingowe prowadzone przez C przyniosły nieoczekiwany wynik, a mianowicie, że młodzi ludzie byli zainteresowani wyrobami C. Tak więc spółka opracowała strategię marketingową koncentrującą się na ludziach młodych o średnim i wysokim poziomie dochodów.

Innowacyjności w projektowaniu produktów towarzyszyła zmiana wizerunku spółki. Ostatnio zatrudnieni pracownicy marketingu wzmocnili wizerunek marki, dodając elementy nowoczesne do tradycyjnych. Przy zachowaniu tradycyjnego, konserwatywnego wizerunku wyrobów kojarzącego się z wysoką jakością, dodanie nowego, świeżego wzornictwa dla młodych, zamożnych osób okazało się owocną strategią. Istniejące marki udoskonalono zgodnie z nowym wizerunkiem. Kolekcja dla kobiet wprowadzona w 2001 roku kierowana do kobiet powyżej lat 40, została przeprojektowana dla kobiet około lat 25 na sezon 2005. Wprowadzono także innowacyjne opakowania koszul męskich.

Także w reklamie nastąpiły zmiany. Czasopisma, w których zamieszczane są reklamy C, są wybierane pod kątem grupy docelowej (np. magazyny dla mężczyzn), zaś poprzednio reklamy zamieszczano przede wszystkim w magazynach poświęconych modzie. W ostatnim czasie C zatrudniła także najpopularniejszego polskiego fotografa mody w celu przygotowania plakatów dla poszczególnych marek, które mają być umieszczone w sklepach. Projekty te spotkały się z pozytywną reakcją ze strony sklepów.

Rozwijanie marki jest co do zasady powiązane z cyklem innowacji produktowej. Marki wprowadza się dla klientów o wysokich i średnich dochodach, zaś w produkcji „z dolnej półki” (dla hipermarketów) spółka unika używania swojej nazwy firmowej. C realizuje także innowację polegającą na „dopasowywaniu” ubrań poprzez specjalne poprawki krawieckie w sklepach w Warszawie, co jest efektem spillover ze strony wspomnianej wyżej dużej polskiej firmy odzieżowej (uczenie się poprzez obserwację).

Rozwijanie dystrybucji koncentrujące się na sieciach detalicznych

Pomimo rozumienia od początku okresu transformacji, jak ważne jest stworzenie własnej sieci sprzedaży, C przez 10 lat nie udało się stworzyć silnej sieci. Według nowego pre-

zesa spółki, był to główny powód stagnacji odczuwanej przez spółkę podczas złej koniunktury na rynku odzieżowym w latach 2002-2003. W ostatnim okresie powstała własna sieć dystrybucyjna spółki, pełna innowacyjnych pomysłów, co stanowi jedną z mocnych stron spółki na polskim rynku. Ponadto jest ona postrzegana jako jeden z elementów polityki spółki niezbędny do poprawy jej pozycji w odniesieniu do głównych konkurentów. Liczba sklepów spółki w całej Polsce niemal się podwoiła od końca lat 90. i C planuje utrzymać to tempo ekspansji. Spółka planuje także otwarcie nowego sklepu w Czechach.

W 1995 roku współpraca z dwoma producentami produktów uzupełniających o znacznej rozpoznawalności marki na polskim rynku było innowacją samo w sobie. Jednak ten strategiczny związek oparty na partnerstwie handlowym polegającym na otwarciu 10 wspólnych sklepów w Polsce trwał nie dłużej niż 5 lat. Powodem przerwania współpracy były trudności finansowe jednego z partnerów (spowodowane upadłością jego głównego akcjonariusza). U drugiego z partnerów nastąpiły istotne zmiany w zarządzaniu, które zaowocowały nowymi koncepcjami niezgodnymi z polityką promocji i sprzedaży pozostałych spółek. Niemniej jednak współpraca ta trwa nadal – w sklepach C wyroby uzupełniające pozostałych polskich producentów są sprzedawane obok własnych wyrobów spółki.

W 2005 roku aby poprawić swoje usługi dystrybucyjne i wizerunek marki oraz obniżyć koszty spółka przyjęła innowacyjne podejścia do dystrybucji. Wprowadzono system „kurierski” do przesyłania niewielkich zamówień (nawet jednej koszuli), którego prowadzenie zlecono zewnętrznej polskiej spółce w drodze przetargu. Wcześniej istniały już sklepy „za grosik”, gdzie sprzedawano produkty „przecenione do pełnej wyprzedaży” po bardzo niskich cenach, ale było to ze szkodą dla wizerunku spółki jako producenta towarów „z górnej półki”, więc zdecydowano się zmienić te sklepy na 200 „kiosków”. Dla obniżenia kosztów dystrybucji zmieniono system logistyczny poprzez wprowadzenie nowego centralnego magazynu, którego system komputerowy rejestruje zapotrzebowanie poszczególnych sklepów i dystrybutorów odpowiednio wysyłając zamówienia.

Krótką analiza

Swoje sukcesy C zawdzięcza świadomości tego, jak ważne jest koncentrowanie się na rynku krajowym oraz walce, aby odejść od uzależnienia na zasadach OEM względem odbiorców zagranicznych na rzecz produkcji pod własną marką na rynku krajowym. Firma z powodzeniem wykorzystała swoją podwójną korzyść początkową (krajowe rozpoznanie marki i wiedza uzyskana od zagranicznych odbiorców OEM na rynku krajowym) do stworzenia produktów „z górnej półki”. Choć w przypadku C rzuca się w oczy bardzo ograniczony zakres powiązań z innymi krajowymi firmami i organizacjami, co ma wpływ na jej innowacyjność, to jednak spółka znacząco skorzystała z efek-

tu spillover dzięki obserwowaniu i uczeniu się z doświadczeń innego przedsiębiorstwa krajowego z polskiej branży odzieżowej (tak jak w przypadku licencjonowania innym firmom krajowym produkcji towarów uzupełniających dla jednej ze swoich marek). Silna konkurencja zmusza spółkę do zmiany orientacji z produkcji na klienta. Spółka jest przykładem na to, jak orientacja na eksport nie zawsze i nie wszędzie może być kluczem do podwyższania swego poziomu. Zdolność tworzenia relacji produkcyjnych z przedsiębiorstwami krajowymi i relacji dystrybucyjnych ze spółkami zagranicznymi była najważniejszym źródłem wzrostu poprzez networking.

4.2. Omówienie przypadków spółek meblarskich

4.2.1. Spółka D. Umiejętności zarządcze i tworzenie sieci w rozwoju zdolności do innowacji

D została założona w 1962 roku w mieście w Polsce centralnej (lokalizacja w środku Polski jest korzystna dla kontaktów biznesowych) i od 1990 roku działa w branży mebli biurowych i sklepowych jako spółka akcyjna. Obecnie jest własnością pracowników, z czego 50% należy to aktualnych pracowników a 50% do byłych pracowników. Jest to średniej wielkości przedsiębiorstwo z łącznym zatrudnieniem 200 osób, z czego 155 to pracownicy fizyczni, a 45 - pracownicy umysłowi. Liczba członków kadry technicznej, odpowiedzialnych za badania i projekty, podwoiła się do 8 od 2000 roku (5 inżynierów i 3 techników z doświadczeniem w projektowaniu mebli) przy ogólnym wzroście zatrudnienia o 10% w tym samym czasie. Dochody ze sprzedaży spółki wzrosły z 3 mln euro w 2000 roku do 3,5 mln euro w 2003 roku.

Wpływ nowego menadżera na innowacyjne działania firmy

Nowy prezes, który kieruje spółką od 2000 roku zmienił strategię firmy w zakresie zarządzania, produkcji i marketingu. Zachęca pracowników do rozwoju i udziału w procesie decyzyjnym poprzez pracę zespołową i współpracę poszczególnych wydziałów. W produkcji kładzie nacisk na rozwijanie umiejętności projektowych w celu wprowadzania innowacji produktowych w ramach istniejących zdolności i możliwości produkcyjnych. W marketingu wspierał wzmocnienie rozpoznawalności marki poprzez budowanie zaufania klientów.

Prezes w latach 70. po skończeniu studiów podjął pracę w jednej z central handlu zagranicznego, a następnie pracował jako menadżer w różnych branżach i przed rozpoczęciem pracy w D zyskał ogromne doświadczenie. W swojej poprzedniej firmie wprowadzał

certyfikaty ISO (choć teraz uważa, że koszty uzyskania certyfikatu ISO przekraczają płynące z tego korzyści). Obecnie kładzie nacisk na inne elementy organizacyjne takie jak inwestowanie w pracowników, w markę i jakość produktów (oferując długie okresy gwarancji na wyroby od 18 miesięcy do 3 lat), wypracowywanie dobrych relacji z odbiorcami na bazie praktyk uczciwego handlu oraz budowanie zaufania w relacjach z partnerami poprzez projekty przynoszące wzajemne korzyści (np. D współpracuje z producentami uzupełniających produktów takich jak krzesła w ramach wprowadzania na rynek swoich wyrobów w ponad 150 sklepach w Polsce). Ponadto prezes wprowadził nowe cele dla podtrzymania i wzmacniania konkurencyjności firmy. Polegają one na projektowaniu (funkcji zupełnie nowej w firmie), eksporcie i wzroście sprzedaży realizowanym poprzez nowe inwestycje. Wbrew wynikom badania pokazującym, że główną barierą zwiększania asortymentu produktów wyższej jakości w polskich firmach przemysłu meblarskiego jest niedocenywanie przez zarządzających umiejętności pracowników i wagi tworzenia sieci (Wziątek-Kubiak, Jakubiak, 2003), D jest przykładem silnego wpływu zdolności menedżerskich na poprawę innowacyjności poprzez synergię. Jednakże tworzenie sieci z zagranicznymi odbiorcami dla celów produkcji służy także zbieraniu informacji i wypracowywaniu nowych pomysłów. D wykorzystuje te powiązania i uczy się z nich.

Międzynarodowe sieci produkcyjne – nauka z innowacji produktowych

Jak omówiono powyżej, w krajach przechodzących transformację przemysł meblowy przyjmuje podobną strukturę jak przemysł odzieżowy. Firmy zaczynają produkować na rynki eksportowe (odbiorcy zagraniczni, którzy są producentami i detalistami działającymi pod własną marką) w ramach wyspecjalizowanego podwykonawstwa (a konkretnie na zasadach OEM) oraz rozwijać produkcję pod własną marką (określają angielskim skrótem „OBM”) na rynek krajowy. Te pierwsze relacje powodują, że polski rynek meblowy jest pod silnym wpływem zmian zachodzących na rynkach zagranicznych (a w szczególności, na rynku niemieckim). Gdy w branży produkcji mebli na świecie panuje zastój (jak to miało miejsce ostatnio), polskie firmy nie mają innego wyjścia jak tylko zmniejszać wielkość produkcji dla odbiorców zagranicznych. D kieruje 75% swojej produkcji na rynek krajowy, a w szczególności do hurtowników pod swoją własną marką. Jedynie 1/4 produkcji przeznaczana jest dla odbiorców na zasadach OEM na eksportowe rynki zbytu. Ten drugi rodzaj współpracy owocuje nowymi projektami przekazywanym przez firmy-odbiorców spółce D, a następnie wydział badań spółki D wykorzystuje tak zdobytą wiedzę i pomysły do opracowywania swoich własnych nowych produktów. Dzięki tej współpracy wydział badań otrzymuje również informacje o nowych technologiach i maszynach. W ten sposób D i inne polskie firmy dostosowują się do zmian w popycie wśród swoich odbiorców i utrzymują rynki zbytu.

W 1999 roku D praktycznie nie była eksporterem. Mniej niż 1% jej sprzedaży przypadało na eksport do krajów Unii Europejskiej, a około 9% na eksport do innych krajów (głównie Europy Wschodniej). Do 2004 roku nastąpiły istotne zmiany w przeznaczeniu produkcji na krajowy i eksportowy rynek zbytu – 50-50%. W 2002 roku eksport do Niemiec i na Ukrainę potroił się. Następnie firma D zdywersyfikowała eksport obejmujący takie rynki jak: Irlandię, Wielką Brytanię, Niemcy, Belgię, Holandię, Luksemburg i Danię spośród krajów UE oraz Rosję, Litwę, Łotwę, Ukrainę wśród krajów Europy Wschodniej. Dodatkowo, w chwili gdy wywiad był przeprowadzany, wiosną 2004 r., D prowadziła negocjacje w sprawie eksportu do USA i Kanady.

W przemyśle meblowym innowacyjność jest postrzegana jako kluczowy wskaźnik podwyższenia statusu firmy na rynku zagranicznym i krajowym. D wykazała się znaczącymi postępami we wprowadzaniu nowych produktów do swojego portfela od 2000 roku w porównaniu do poprzedniej działalności. Choć nowe produkty sprzedane przez mniej niż 2 lata stanowiły w 2000 roku mniej niż 10% łącznej sprzedaży, to w 2004 roku stanowiły one 60%. Jest to wynik zmiany w zarządzaniu strategicznym firmą przez nowego menadżera, który kładzie bardzo duży nacisk na konieczność własnego projektowania i wprowadzania nowych produktów. W tym celu dokonał wymiany personelu działu marketingu i dystrybucji na wykształcone osoby, mające doświadczenie w handlu zagranicznym, a ponadto wzmocnił kadrę wydziału projektowania i badawczego. W 2002 roku wprowadzono nową linię produktów dla nowego segmentu (tj. dla hoteli), która jest dystrybuowana w Polsce, w Niemczech, na Łotwie i na Ukrainie. Jeśli chodzi o procesy produkcyjne, to nie są one unowocześniane, gdyż nie zachodzi taka potrzeba – są to technologie sprzed 5-7 lat. Jest to wynik ogólnej tendencji w kierunku wysokiej automatyzacji/mechanizacji przeważającej wśród dużych firm meblowych w Polsce, skutkującej strategiami innowacyjności produktowej dla poprawy konkurencyjności, szczególnie w handlu zagranicznym (Wziętek-Kubiak, Jakubiak, 2003). Trzeba pamiętać, że D dokonuje tych inwestycji ze środków własnych, gdyż kredyty inwestycyjne są zbyt drogie (D otrzymała dotacje z UE, ale tylko na udział w targach).

Gromadzenie wiedzy poprzez zdolność do tworzenia powiązań wewnętrznych i zewnętrznych

Wewnątrz firmy wysiłki na rzecz zwiększania wydajności są wynikiem pracy zespołowej z udziałem osób z wydziałów badawczego i sprzedaży, a także samego prezesa, który omawia tę kwestię co najmniej raz w tygodniu, a czasami codziennie, jeśli zachodzi potrzeba rozwiązania problemu. W proces ten włącza się też brygadzystów poprzez osobiste spotkania z prezesem. Poza firmą D korzysta z teoretycznych dyskusji na temat poprawiania jakości i wydajności w ramach Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej

Producentów Mebli (OIGPM). Oprócz targów, Izba jest miejscem, gdzie D może obserwować sytuację konkurentów i aktywnie włączać się w lobbying. Spółka nie prowadzi żadnej współpracy strategicznej ze swoimi konkurentami.

D postrzega targi krajowe i międzynarodowe nie tylko jako okazję do spotkania potencjalnych klientów i partnerów, zaprezentowania wyrobów i działalności spółki, ale także jako rodzaj szkolenia dla pracowników firmy, uczącego ich jak analizować, sprawdzać i szukać nowych technologii w przemyśle meblarskim oraz nowych pomysłów na meble biurowe, oraz jak porównywać maszyny i sprzęt, który widzą na targach za granicą i w Polsce. D nie stać na tego rodzaju specjalistyczne szkolenie. Dlatego też firma stwarza sobie swoje własne możliwości pasywnego szkolenia poprzez obserwację produktów na rynku oraz śledzenie wszelkich pisemnych publikacji na temat branży (np. czasopisma branżowe, książki, gazety) w celu samokształcenia. Targi i komentarze ze strony odbiorców wywodzących się z branży (poprzez wizyty specjalistów ds. marketingu) są kolejnym źródłem pomysłów na rozwój produktowy.

Pomimo braku certyfikatu ISO, mając świadomość tego, jak ważne jest zarządzanie jakością, D współpracuje z Instytutem Wzornictwa Przemysłowego w zakresie zapewniania jakości projektów i produktów oraz promowania projektów D. Kolejnym rodzajem współpracy jest współpraca z Business Centre Club na bazie powiązań handlowych oraz wymiany pomysłów pomiędzy członkami, co daje poczucie przynależności do „rodziny” w trudnym otoczeniu biznesowym. Postępy D dokonane w ostatnich latach zyskały uznanie Międzynarodowego Stowarzyszenia Liderów Biznesowych (International Association of Business Leaders), wskutek czego firma i jej prezes zostali zaproszeni do przystąpienia do Stowarzyszenia.

Najważniejszą barierą dla D w otwarciu się na współpracę z podmiotami spoza głównego nurtu w Polsce są oskarżenia o nieuczciwą konkurencję i szpiegostwo gospodarcze ze strony niektórych agencji marketingowych i konsultingowych. Z drugiej strony utrzymanie dobrych relacji z instytucjami samorządowymi i rządowymi poprawia innowacyjność spółki.

Krótką analiza

D, średniej wielkości producent w przemyśle meblarski, stał się w ciągu ostatnich 4 lat dostawcą na rynki eksportowe. D buduje swoją strategię innowacyjności nie tylko na źródłach zewnętrznych do których ma dostęp, ale także na źródłach wewnętrznych firmy, które do niedawna nie były wykorzystywane. Sieci, w których uczestniczy, są wynikiem zmieniającej się struktury przemysłu meblowego z przenoszeniem łańcuchów produkcyjnych firm zagranicznych do Polski oraz specyficznych dla tej branży zmian w regionie i w kra-

ju. Zmiany organizacyjne w zarządzaniu wiedzą w ramach firmy zostały przeprowadzone przez nowego menadżera, powołanego w 2000 roku. Powstające umiejętności innowacyjne firmy wynikają z owocnej integracji tych dwóch czynników. Sieci produkcyjne zainicjowały rozwój zdolności firmy do tworzenia powiązań z zewnętrznymi źródłami innowacji, gdyż są one traktowane jako okazja do uczenia się dla firmy. Menadżer przeorganizował wzajemne stosunki pracowników i zachęca do pozyskiwania wiedzy (ze wszystkich możliwych zewnętrznych źródeł) oraz dzielenie się nimi z firmą tak, aby tworzyć fundamenty uczącej się organizacji, wzmacniając innowacyjność firmy. Głównym czynnikiem powodującym transformację rozumienia wiedzy przez D jest rosnąca konkurencja w branży, z którą nie można się skutecznie mierzyć bez innowacji produktowej.

4.2.2. Spółka E. Od handlu do produkcji pod własną marką

E została utworzona w 1991 roku przez 4 polskich przedsiębiorców z tego samego rejonu w Polsce centralnej. Jedyne z nich, aktywny inwestor, jest prezesem spółki. Pozostali trzej wspólnicy mają swoje własne dobrze prosperujące przedsiębiorstwa, z których część jest uzupełnieniem działalności E. Fakt ten jest wykorzystywany przez właścicieli dla rozwoju przedsiębiorstw dzięki wzajemnym relacjom gospodarczym. Ta grupa właścicieli zdecydowała się reinwestować zyski E zamiast wypłaty dywidendy. Spółka ma dwa zakłady przy łącznej wielkości zatrudnienia 650 osób w 2004 roku.

Pierwotnie spółka została utworzona jako spółka handlowa, importująca meble z Tajwanu i Włoch, aby sprzedawać je klientom na rynku krajowym i w dawnym Związku Radzieckim. I tak było do około 1995 roku. Rok 1996 był punktem zwrotnym dla firmy. Podjęto wówczas decyzję o rozpoczęciu produkcji w Polsce. Polska zawsze była głównym dostawcą mebli dla krajów bloku socjalistycznego i stan ten trwał nadal w chwili rozpoczęcia transformacji. Jednakże, tak jak w niemal wszystkich gałęziach przemysłu, transformacja spowodowała powstanie nowego, konkurencyjnego i pełnego wyzwania środowiska biznesowego, w którym coraz większą rolę odgrywali inwestorzy zagraniczni, którzy często mogli zapewnić swoim polskim partnerom i spółkom zależnym lepszy dostęp do kapitału i rynków. Główny konkurent E w chwili obecnej, spółka z kapitałem zagranicznym, miała takie korzyści dzięki swoim inwestorom zagranicznym i może służyć jako rodzaj odniesienia dla E, jeśli chodzi o jej inwestycje w zakłady produkcyjne w innych krajach, w których robocizna jest tania.

Jednym z głównych powodów przetrzucenia się z segmentu ogólnego branży meblarskiej (tj. obrót i montaż mebli) do segmentu wyspecjalizowanego (tj. produkcja krzeseł biurowych) było odkrycie możliwości, jaką dawał brak polskiej firmy produku-

jącej krzesła biurowe. Wykorzystując tę możliwość, w latach 1994-1996, zajęli się montażem krzesel biurowych w małym warsztacie. W ramach prowadzenia tej działalności uświadomili sobie, że samodzielna produkcja pewnych prostych wyrobów w Polsce byłaby korzystniejsza kosztowo niż ich import (tj. koszty zakupu i transportu były wyższe niż koszty wytworzenia). W tym okresie E używała głównie komponentów włoskich, co prowadziło do naśladowania przez firmę wzornictwa włoskiego. Ten etap uczenia się poprzez robienie przygotowała spółkę do kolejnego etapu jej ewolucji.

Do 1996 roku zaszły dwie okoliczności, które umożliwiły E przesunięcie się w górę łańcucha wartości w kierunku produkcji pod własną marką. Pierwsza to rozwój możliwości firmy do rozpoczęcia produkcji krzesel biurowych według swoich własnych wzorów. E zbierała odwagę, aby uniezależnić się od projektów włoskich i opracowywać projekty do produkcji krzesel biurowych według swoich własnych wzorów. Dla prezesa zmiana ta była odpowiedzią na postrzeganą przez niego potrzebę rozwoju i konkutowania na europejską skalę. Wydaje się, że wyzwanie, jakie stanowią konkurenci zagraniczni działający na tym samym rynku, były bodźcem dla E do rozwinięcia produkcji krzesel biurowych według swoich własnych wzorów. Na początkowym etapie prezes występował także w roli projektanta spółki.

Kolejną okazją wzrostu było nabycie przez spółkę dostawcy z jej rodzinnego miasta – przedsiębiorstwa państwowego produkującego różnego rodzaju elementy metalowe, które znalazło się na krawędzi bankructwa. Transakcja ta pierwotnie była wynikiem praktycznej decyzji, którą spółka podjęła, gdy została postanowiona przed wyborem pomiędzy wykupem dostawcy dla zagwarantowania sobie linii dostaw a szukaniem nowego wiarygodnego dostawcy. Koszty tej drugiej opcji były niższe niż pierwszej. Później okazało się, że E kupiła nie tylko budynki i maszyny do produkcji elementów metalowych, ale co ważniejsze „know-how”, które posiadali pracownicy dostawcy. To zainicjowało duże inwestycje i wzrost wraz ze wzrostem zatrudnienia od 50 pracowników w 1996 roku do 650 w 2004 roku. Firma zaopatruje się w części plastikowe od dostawców zewnętrznych, z którymi współpracuje dział wdrożeń E.

Jeśli chodzi o wyroby oznaczone własną marką E (w odróżnieniu do produkcji OEM, która zostanie przedstawiona poniżej), jakość jest najważniejszym elementem w relacjach z dostawcami, a terminowość i cena są mniej istotne.

Rozwój projektowania

Wewnętrzna działalność projektową spółki podjęto w 1996 roku. W jej ramach prezes, który jest inżynierem, projektował krzesła biurowe we współpracy z działem technicznym, składającym się z 6-7 inżynierów, których głównym zadaniem jest rozwiązy-

wanie problemów. Stosunkowo duża inwestycja w utworzenie wewnętrznego laboratorium opłaciła się. Laboratorium ma dwóch pracowników, którzy twierdzą, że dzięki tym inwestycjom jest to prawdopodobnie najlepsze laboratorium w polskim przemyśle meblowym. Dział technologiczny jest odpowiedzialny za przygotowanie produkcji i zatrudnionych w nim jest 15 inżynierów.

W 1998 roku zatrudniono profesjonalnych projektantów mebli biurowych, którzy mają tworzyć 7-8 linii produktów (dla kontrastu - według naszego rozmówcy firmy zachodnie wprowadzają tylko jedną lub maksymalnie dwie linie na raz), a w 1999 roku zespół poszerzył się o projektanta niemieckiego. E ocenia ten okres jako okres „wzajemnego uczenia się” i choć nie stwierdzono, czego dokładnie firma i projektanci uczyli się od siebie nawzajem, jest jasne, że E nauczyła się od tych fachowców, co to znaczy wzornictwo artystyczne i jak wprowadzać technologiczne adaptacje do produkcji i wykorzystywać w tym celu posiadane maszyny i urządzenia. Jednakże w E zaistniał jeden z fundamentalnych konfliktów pomiędzy przedsiębiorcami a projektantami, bo gdy dla tych drugich najważniejsze są względy estetyczne, to dla sukcesu E jako firmy najistotniejszy jest popyt na rynku i trendy rynkowe. Do roku 2004 r. E nie musiała już szukać projektantów, to raczej oni zgłaszają się do E. W ramach przyjętej polityki firma współpracuje z 4 projektantami zewnętrznymi i nie zatrudnia wewnętrznych projektantów.

Sukces w kraju i za granicą

Od 1996 roku własne projekty E zaczęły odnosić sukcesy na rynku polskim i eksportowym. Przed kryzysem w Rosji w 1998 roku, który miał znaczny wpływ na sprzedaż eksportową E do Rosji, 60% sprzedaży w 1997 roku było eksportowane do krajów byłego ZSRR. Spółka lepiej promowała swoje własne produkty na rynkach UE poprzez uzyskanie certyfikatu ISO 9001 w 2000 roku. W 2002 roku połowa sprzedaży kierowana była na rynek krajowy, a 10% na rynki eksportowe poza UE. Połowa eksportu do UE (tj. 20% sprzedaży) stanowiła sprzedaż na rzecz dużego międzynarodowego detalisty, określanego poniżej jako R, który stał się najważniejszym kontrahentem E w ostatnich latach.

Za i przeciw angażowaniu się w sieć produkcyjną z dużymi sieciami detalicznymi w przemyśle meblowym

Rozpoczęcie współpracy z dużymi sieciami detalicznymi działającymi w przemyśle meblowym było momentem przełomowym dla sukcesu w biznesie odniesionego przez E w 1998 roku. Jej główni odbiorcy to duże, znane na świecie podmioty prowadzące handel detaliczny meblami i materiałami biurowymi, ale nie sieci detaliczne, które łączą handel detaliczny meblami z handlem detalicznym żywnością jako swoim podsta-

wowym przedmiotem działalności. Przewidując, że bycie dostawcą dla detalistów meblowych będzie ważne dla wzrostu spółki, E włożyła dużo wysiłku, aby spełnić bardzo ściśle warunki jeszcze przed finalizacją umowy pomiędzy dwiema stronami. Ci duzi odbiorcy docenili możliwości E bycia dostawcą na ich warunkach i dali E szansę.

Strategia E polegała na przechodzeniu z prostych projektów do bardziej wyrafinowanych i skomplikowanych produktów z większą wartością dodaną. W tym celu E potrzebne była modernizacja maszyn i sprzętu. Wspólne interesy E i jej klientów w obrocie detalicznym umożliwiły działania podejmowane przez E na tym obszarze. R zdecydowała się zapewnić dostawy z E poprzez gwarantowanie inwestycji E w maszyny i urządzenia, a w niektórych przypadkach udzielając kredytu, głównie w formie długoterminowych (tj. 6-miesięcznych umów). Inwestycje E w maszyny i urządzenia dla potrzeb produkcji pod własną marką opłaciły się dzięki dużemu wolumenowi produkcji, który umożliwiały kontrakty z R.

Można wskazać pozytywny wpływ dużych odbiorców na innowacyjność techniczną E. Jednakże aby w nowo utworzonej spółce, nadal prowadzonej przez założyciela, nastąpiły innowacje organizacyjne, potrzeba czasu. Takie innowacje organizacyjne są niezbędne, aby poradzić sobie z przekształceniem małej nowo utworzonej firmy w większy i dojrzały biznes. W jakimś zakresie przygotowania do uzyskania certyfikatu ISO 9001 w 2000 roku pomogły E w przyjęciu systematycznego podejścia do organizacji i zarządzania. Chaotyczne struktury zostały lepiej zorganizowane ze względu na konieczność ustalenia pisemnych procedur dla wszystkich procesów zachodzących w spółce. Jednak powstał problem, związany z udziałem w sieciach produkcyjnych dużych firm obrotu detalicznego meblami.

Spółka doświadczała pewnych trudności organizacyjnych nie tylko ze względu na masową produkcję OEM dla dużych odbiorców, ale ze względu na skuteczne rozróżnienie pomiędzy produkcją na zasadach OEM a produkcją pod własną marką. Główna trudność, której źródłem jest strategia spółki, zaistniała przy koordynowaniu działalności działu zaopatrzenia wspierającego oba odrębne rodzaje działalności produkcyjnej (czyli OEM dla odbiorców i produkcja pod własnymi markami). Dla wyrobów oznaczonych własną marką firmy jakość była zawsze najważniejsza, natomiast w produkcji dla R priorytetem są niskie koszty. Dlatego też spółka musiała przyjąć dwa zupełnie inne podejścia do produkcji w ramach tej samej organizacji. Pracownicy E mają nadzieję, że pokonanie tego problemu umożliwi im poprawę funkcjonalną, które spowoduje, że E będzie firmą z wydajnością i jakością firmy niemieckiej.

Pomimo korzyści z tej współpracy E martwi się o dwa aspekty przyszłości swojej współpracy z takimi dużymi firmami obrotu detalicznego meblami. E postrzega tę współpracę albo jako tymczasową (ponieważ w miarę posuwania się spółki w górę łańcucha

wartości straci ona konkurencyjność cenową w porównaniu do krajów o niskich zarobkach) lub potencjalną pułapkę, w której E stanie się zależna od swojej sprzedaży na rzecz R (już w tej chwili ponad 20% całej produkcji jest sprzedawane do R). Pierwsza obawa została wyeliminowana, ponieważ E ma teraz świadomość faktu, że może konkurować zarówno z dostawcami R płacącymi wysokie wynagrodzenia (np. dostawcami francuskimi i włoskimi) pod względem ceny, jak i z dostawcami płacącymi niskie wynagrodzenia (np. dostawcami rumuńskimi) pod względem jakości. Z tego powodu E podjęła decyzję o nie-realizowaniu strategii polegającej na zleceniu pewnych czynności wykonawcom zewnętrznym z krajów o niskich dochodach (takich jak Rumunia czy Ukraina) i niebudowaniu zakładów produkcyjnych w tych krajach. Zamiast tego woli podnosić swoją produkcję na wyższy poziom, utrzymując zakłady produkcyjne w Polsce i przesuując się do segmentu o wyższej wartości dodanej, gdzie konkurencja cenowa nie jest tak istotna. Jeśli chodzi o drugą z obaw, praca wyłącznie na rzecz R oznaczałaby, że R mogłaby dyktować ceny, a E utraciłaby zdolność do praktykowania własnego kreatywnego wzornictwa. Innymi słowy, oznaczałoby niemożność podnoszenia się na wyższy poziom poprzez uczenie się z kontaktów, które mają miejsce w sieci produkcyjnej i zepchnęłoby E ze ścieżki w górę, na której znajduje się obecnie. Oznaczałoby to także brak zdywersyfikowanego portfela klientów, który jest korzystny, jeśli chodzi o uzyskiwanie reakcji i komentarzy niezbędnych dla umiejętności projektowych i rozwoju produktu. Obie te obawy zastąpił potencjał długoterminowej, opartej na zaufaniu współpracy pomiędzy tymi dwiema firmami.

Współpraca z innymi publicznymi i prywatnymi organizacjami w Polsce i w UE

E współpracuje z polskim instytutem badawczo-rozwojowym oraz z niemieckimi firmami, które wydają certyfikaty dla wyrobów na rynkach europejskich (jak mocne są materiały, itp.). W przeszłości, gdy zatrudnienie było mniejsze niż 250 osób, E otrzymywała dotacje w ramach programów UE, wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa. Władze samorządowe są otwarte na współpracę z firmami w regionie w sprawach takich jak inwestycje w gruntu, natomiast rzadziej E współpracuje z władzami wojewódzkimi.

Krótką analiza

E jest przykładem nowo powstałej firmy, która powoli wspina się na wyższe poziomy, posuwając się wzdłuż trajektorii od handlu poprzez montaż i imitowanie do zdolności innowacyjnych. Historia tego wchodzenia na wyższe poziomy to mieszanka przedsiębiorczości i integrowania się z globalnymi sieciami produkcyjnymi nastawionymi na odbiorcę. Przemysłane i pełne przedsiębiorczości zarządzanie (tj. przewidywanie konieczności pozyskania wewnętrznych możliwości projektowych i niebezpieczeń-

stwa wpadnięcia w pułapkę międzynarodowych sieci produkcyjnych) odegrało ważną rolę w szybkim wzroście od nowo powstałego przedsiębiorstwa do producenta pod własną marką. Sukces jest także wynikiem zdolności uczenia się poprzez interakcję i uwzględniania tego przy wypracowywaniu zdolności do absorbowania i innowacji. Wydaje się, że po pomyślnym przesunięciu się w górę łańcucha wartości w odniesieniu do zdolności produkcyjnych, w swojej strategii na rzecz wzrostu E nie koncentruje się wystarzczająco na marketingu i dystrybucji. Dlatego też spółka musi rozszerzać swoje możliwości w zakresie marketingu i dystrybucji w kraju i za granicą poprzez wypracowywanie zdolności do tworzenia powiązań, jeśli chce uzyskać lepsze wyniki w eksporcie towarów oznaczonych własną marką na inne rynki poza Europą Środkową.

4.2.3. Spółka F. Przejście od wzornictwa tradycyjnego do współczesnego

F, która w chwili obecnej jest grupą kapitałową, została utworzona w 1903 roku jako producent mebli do domu. Została sprywatyzowana w ramach pierwszej oferty publicznej w 1994 roku, ale pomimo renomy na rynku krajowym lata 90. były bardzo trudnym okresem dla spółki. Liczba pracowników dramatycznie spadła z 2105 w 1998 roku do 790 w 2004 roku. F skutecznie wykorzystuje formalne i nieformalne sieci do rozwoju firmy po 2000 roku.

Struktura kapitałowa grupy - wzajemne korzyści z transakcji nabycia

W maju 2004 roku w skład grupy wchodziło kilka spółek produkcyjnych, spółka zależna zajmująca się marketingiem i dystrybucją oraz trzy spółki nieruchomościowe, z których wszystkie były własnością spółki macierzystej. Siedem nieprzynoszących zysku zakładów produkcyjnych sprzedano pod koniec lat 90.; jednocześnie utworzono nową spółkę zależną odpowiedzialną za logistykę, która następnie zbankrutowała. Spółka zależna zajmująca się marketingiem i dystrybucją sprzedaje wyroby oznaczone własną marką F w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, zarządza eksportem na zasadach OEM do krajów Unii Europejskiej i zajmuje się dystrybucją w Polsce mebli produkowanych na Zachodzie. Trzy z czterech fabryk produkują meble domowe. Czwartą, która została nabyta przez grupę, produkuje meble biurowe. Spółka dominująca nabyła ten zakład w celu dywersyfikowania portfela wyrobów. Spółka zależna zajmująca się marketingiem i dystrybucją jest wspólną własnością spółki dominującej i spółki zależnej produkującej meble biurowe.

W chwili nabycia zakład produkcji mebli biurowych cieszył się dobrze znaną marką, kojarzoną z umeblowaniem biur, restauracji, hoteli i statków i potrzebował odświeżenia poprzez rozszerzenie asortymentu wyrobów. Dysponował silnym wydziałem kon-

strukcyjnym z doświadczonymi i wykwalifikowanymi pracownikami, ale nie miał działu projektowego, który mógłby inicjować innowacje produktowe. F nie tylko zapewniło nową ofertę produktową z nowymi projektami, ale także skontaktowało firmę z nowym, renomowanym zachodnioeuropejskim odbiorcą na zasadach OEM, tym samym poprawiając wyniki finansowe spółki. Grupa nie ma zamiaru rozwijać działalności projektowej w ramach nabytej spółki, stawiając na wzornictwo opracowywane centralnie w spółce macierzystej. W ramach realizacji planu ponownego uruchomienia działalności logistycznej, nabycie tej spółki ma pozwolić F na wykorzystanie wolnej przestrzeni na jej terenie do prowadzenia scentralizowanej działalności logistycznej dla grupy. (Jednakże pod koniec 2004 roku ta nadwyżka powierzchni nadal stanowiła problem, mający istotny wpływ na finanse grupy jako całości).

Nowa wiedza, umiejętności i zdolności są także wnoszone do firmy przez członków rady nadzorczej, niezatrudnionych w grupie. Są wśród nich inżynierowie, prawnicy i ekonomiści.

Choć spółka jest świadoma swoich przewag nad firmami zachodnimi wynikających z geograficznej i kulturowej bliskości wobec Ukrainy i Białorusi, to jest zbyt wcześnie, aby mówić o dokonywaniu inwestycji zagranicznych w jednym z tych dwóch krajów dla wykorzystania możliwości wynikających z niskich kosztów w ramach zwiększania efektywności. F już w tej chwili eksportuje do krajów Europy Wschodniej. Kierowana chęcią zdobywania rynków zbytu, spółka realizuje inne strategie dla zwiększania swojej konkurencyjności na swoich rynkach zbytu, starając się wyważyć pomiędzy produkcją OEM na rynki eksportowe a produkcją pod własną marką na rynku krajowymi i rynkach Europy Środkowo-Wschodniej.

Restrukturyzacja poprzez zmniejszanie i wysiłki w kierunku pozyskania eksportowych rynków zbytu

Ze względu na spadek po epoce komunizmu polegający na nadmiernych inwestycjach i przeroście zatrudnienia spółka prowadzi stałą restrukturyzację od wielu lat, stale zmniejszając zatrudnienie od początku okresu transformacji, choć tempo poprawy wskaźnika sprzedaży na pracownika nie było zadowalające do lat 2003-2004. Celem F jest taka redukcja, aby grupa była nie tylko mniejsza, ale i lepiej dostosowana do realizowanych przez siebie celów i lepiej zorganizowana. Pomimo ważności działań na rzecz obniżki kosztów, firma twierdzi, że jej strategią jest zwiększanie wydajności na bazie rosnących dochodów poprzez wchodzenie na nowe rynki zbytu, wprowadzanie nowych linii produktowych i lepszy marketing. Choć skonsolidowane przychody ze sprzedaży grupy w 2003 roku wyniosły trochę ponad 1/3 poziomu z 2001 roku, to grupa poniosła straty w latach 2001-2002, a w 2003 roku znowu zaczęła osiągać zyski.

Wobec kryzysu w Rosji w 1998 roku i stagnacji w światowym przemyśle meblowym w latach 2001-2003, zarówno przychody ze sprzedaży, jak i całkowite przychody w latach 1998-2002 spadły. W środowisku monopolistycznej konkurencji udział w rynku spółki w polskim przemyśle meblowym wynosi około 1%.

Spółka koncentruje się na rynkach eksportowych. Choć eksport stanowił mniej niż 20% produkcji w 1998 roku, to wzrósł do nieco mniej niż połowy w 2004 roku. Pod względem wolumenu większość eksportu spółki kierowana jest do UE; jednakże eksport ten oparty jest w dużej mierze na współpracy na zasadach OEM z odbiorcami zachodnimi, zaś eksport na Wschód to wyroby sprzedawane pod własną marką.

Rozwój produktowy. Pomiedzy tradycją a innowacją.

Choć w przeszłości marka F kojarzona była z bardzo tradycyjnymi i drogimi meblami dębowymi dla osób w średnim i starszym wieku, to wizerunek ten zmienił się po wprowadzeniu w 2001 roku nowej marki nastawionej na młodsze osoby z nowymi nowoczesnymi stylami i kolorami. Jeśli chodzi o cenę, spółka woli zostać w grupie wyrobów dla wymagających klientów, ale stara się też poszerzać swój asortyment tak, aby przyciągnąć nowy rodzaj klientów. Ten rodzaj rozwoju produktowego stanowi wyjątkowy przypadek w ramach branż tradycyjnych (opisaliśmy podobne przypadki rozwoju w spółkach odzieżowych), rodzaj reakcji na niskie koszty, niską wartość dodaną, duże wolumeny produkcji typowe dla krajów o niskich wynagrodzeniach.

Wprowadzanie nowych produktów jest czynnością kosztowną i cykl produkcyjny trwa zwykle 4-5 lat (na trzech liniach, jest on dłuższy ze względu na czynnik kosztów wewnętrznych). Większość innowacji produktowych opartych jest na wykorzystaniu nowych materiałów (nowych rodzajów drewna) i nowych metod przetwarzania. Dla F rozwój produktowy, choć zasadniczo jest sprawą wewnętrzną spółki, jest wzmocniany przez sieć. Grupa zatrudnia około 40 inżynierów, 3 osoby w dziale projektowym oraz 5 osób odpowiedzialnych za technologie informacyjne i telekomunikacyjne w ramach grupy. Dział projektowy w firmie istniał zawsze, przed i po komunizmie, a zatrudnienie w nim nie zmieniło się w latach transformacji. Inżynierowie technologii drewna w spółce współpracują z branżowym instytutem badawczym i ekspertami z pobliskiej szkoły wyższej, badając właściwości drewna, nowe i istniejące materiały oraz nowe i istniejące technologie meblarskie. Dział projektowy grupy często współpracuje z wydziałem wzornictwa przemysłowego pobliskiej Akademii Sztuk Pięknych, a nawet jeden z projektantów F wykłada na ASP. Współpraca ta zazwyczaj zaczyna się od ogólnej prezentacji pomysłu przez dział projektowy F, który następnie zamieniany jest w rysunki projektowe przez osoby z ASP.

Niedawne „rozszerzenie marki” ze stylu tradycyjnego na styl współczesny jest fundamentem strategii spółki polegającej na stopniowym przechodzeniu do eksportu wyrobów pod własną marką do Europy Zachodniej. Produkty spółki są tam wystawiane od niedawna (podczas międzynarodowych targów meblowych w Kolonii, Mediolanie, Barcelonie i Londynie). Celem udziału w tych targach było uzyskanie rozeznania co do potencjalnego popytu na wyroby spółki i wykorzystania możliwości przeprowadzenia badania rynku zagranicznego. Na rynku polskim za promocję odpowiada zespół badania rynku, który uzyskuje dane w drodze regularnych badań przeprowadzanych wśród hurtowników i detalistów.

Relacje z dostawcami i jakość wyrobów

W przemyśle meblowym stabilność relacji z dostawcami i producentami surowców jest bardzo ważna dla trwałości biznesu. F ma długoterminowe, stabilne relacje z 60% swoich dostawców surowców. Dostawcy są bardzo ważni dla utrzymania jakości wyrobów, ale nie odgrywają ważnej roli w zakresie innowacji. Wyjątkiem jest sytuacja, gdy nowa moda wymaga ponownego podjęcia współpracy ze starym dostawcą w celu opracowania innowacji produktowej według nowych wzorów. Priorytetem we współpracy z nowymi dostawcami jest raczej gwarantowanie jakości produktów niż wspólna działalność innowacyjna. W tym celu F wysyła swojego technika do dostawcy, aby najpierw wyjaśnić, jakie wymogi stawia F, a następnie monitorować pracę dostawcy.

35% długoterminowych dostawców to małe firmy mające mniej niż 30 pracowników. W ten sposób F wykorzystuje koncentrację mikroprzedsiębiorstw w przemyśle meblowym w tym regionie.

Choć obecność monopolistycznych dostawców w niektórych segmentach dostaw surowców w przemyśle meblowym zmusza spółkę do importu zamiast zaopatrzenia w kraju, to proporcje pomiędzy surowcami kupowanymi na rynku krajowym a importowanymi z UE w ciągu ostatnich 5-6 lat były stabilne (i tak na przykład około 2/3 drewna pochodzi z Polski a reszta ze Skandynawii). Technologia produkcyjna pozyskiwana jest od dostawców zagranicznych, głównie niemieckich, ale i włoskich. Maszyny i sprzęt są dość stare, pochodzą z początkowych lat okresu transformacji, z pewnymi wyjątkami modernizacji przeprowadzonej pod koniec lat 90.

Wady i reklamacje klientów służą F jako wyznacznik jakości wyrobów. System produkcyjny umożliwia dokładne określenie tego, gdzie nastąpił problem w produkcji. Miesięczne analizy wskazują na przykład, czy dana maszyna wymaga naprawy, czy dany dostawca lub materiał powinien być zmieniony, a czasem nawet wskazują na konieczność wprowadzenia zmiany w samym procesie produkcyjnym.

Tworzenie sieci innowacyjnych w marketingu i dystrybucji

Pod koniec lat 90. zgodnie z trendem w marketingu i dystrybucji, który można było zaobserwować także w polskim przemyśle odzieżowym w połowie lat 90., F podjęła współpracę z producentami uzupełniającego asortymentu meblowego w ramach swoich własnych kanałów dystrybucji. Koncepcja jest taka, aby uzupełniać prezentację wyrobów F innymi dobrze znanymi markami w sklepach. Ta innowacyjna polityka marketingowa jest wdrażana w 25 sklepach firmowych zlokalizowanych w całej Polsce od ponad 6 lat. W odróżnieniu od współpracy pomiędzy krajowymi producentami odzieży, te uzupełniające spółki to zachodni producenci tapicerek, krzeseł, sof, mebli metalowych i materacy. Nie ma żadnej umowy licencyjnej. F nie prowadzi dystrybucji swoich wyrobów w innych sklepach meblowych lub hipermarketach tak, aby były prezentowane z wyrobami pozostałych spółek.

Niektóre innowacje organizacyjne w zakresie marketingu i dystrybucji wyrobów spółki na rynku zagranicznym i krajowym nastąpiły wraz z powołaniem poprzedniego wiceprezesa spółki, który objął swoje stanowisko pod koniec 2000 roku, wcześniej pracując przez 4 lata w niemiecko-szwajcarskiej spółce działającej w polskim przemyśle meblarskim. Wnosząc do F wiedzę, który uzyskał w pracy dla spółki zagranicznej (klasyczny przykład spillover z bezpośrednich inwestycji zagranicznych), wprowadził bardzo efektywny kosztowo system komisjonowania dla odbiorców zagranicznych. Proces ten polega na pobieraniu poszczególnych sztuk z magazynów w celu realizacji zamówienia klienta i umożliwia F przesyłanie różnych paczek do każdego z odbiorców końcowych w ramach jednej przesyłki wysyłanej hurtownikowi, który przekazuje F informacje o zamówieniach od odbiorców końcowych. Dodatkowo F zaczęła też realizować dostawy do klientów na rynku krajowym (poprzednio sami musieli odbierać zamówione przez siebie towary).

Sieci produkcyjne z zagranicznymi odbiorcami OEM

Spółka traktuje swoich odbiorców OEM przede wszystkim jako źródło dochodów, a swoje relacje z nimi jako współpracę opartą na możliwościach technicznych F do wdrażania projektów proponowanych przez klientów zagranicznych po określonej cenie.

Zgodnie ze swoją strategią produkcji wyrobów „z górnej półki” F nie działa jako niskokosztowy producent mebli dla firm obrotu detalicznego, którym zależy na uzyskaniu niskich cen poprzez produkcję masową. Zamiast tego, jak wspomniano powyżej, spółka współpracuje z producentami zagranicznych marek, którzy zgłaszają się do niej z projektami, które mają być produkowane po rozsądnych cenach. Biorąc pod uwagę wiedzę techniczną F i przewagę kosztową, F jest w stanie – w miarę potrzeby i we współpracy z odbiorcami – zaproponować odpowiednie ceny w konstrukcji projektów

niezbędne do zachowania poziomów cenowych określonych przez odbiorców. Tym samym działalność firmy na zasadach OEM, która nadal stanowi pomiędzy 1/3 a 1/2 jej produkcji, może stanowić okazję do wzajemnego uczenia się.

Krótką analiza

F, tak jak C, jest firmą o długich tradycjach i wysokiej rozpoznawalności marki na rynku polskim i tak jak w przypadku C, jej wyroby tradycyjnie są wyrobami jakościowymi kierowanymi do klientów konserwatywnych. Tak jak C, F stara się znacznie poszerzać swój rynek krajowy w ostatnich latach, wprowadzając wzornictwo współczesne bardziej przemawiające do młodszych klientów (ale zostając w górnej części rynku). Weszła także do zupełnie nowych segmentów drogą zakupów. Wśród firm analizowanych w ramach niniejszego opracowania, firma F jest chyba najbardziej chętna do współpracy w ramach swoich projektów z partnerami ze środowiska akademickiego. Jej innowacjom produktowym towarzyszą innowacje w zakresie dystrybucji, które zwykle oparte są na różnego rodzaju współpracy. Jej krajowe sieci dostawców są dość rozległe i tworzące grupy. Wydaje się, że produkcja na zasadach OEM służy bardziej jako stabilizator finansowy niż jako źródło uczenia się i w ramach tej współpracy F ma więcej do zaoferowania niż może zyskać. Tak jak większość badanych przez nas firm, największym wyzwaniem stojącym przed F jest eksport do UE pod swoją własną marką.

5. Główni aktorzy w sieciach w przemyśle mebli drewnianych i przemyśle odzieżowym w Polsce

Zagraniczni partnerzy i inwestorzy

Obie te gałęzie wykazują podobieństwo w modelach rozwoju sieci z partnerami zagranicznymi. Spółki, które zajmowały się przetwarzaniem na rzecz partnerów zagranicznych kontynuują te relacje na rynkach eksportowych. Ponadto rozwijają produkcję pod własną marką na rynku krajowym i rozszerzają swoje sieci na innych aktorów w łańcuchu wartości w szczególności i ogólnie – w całej gospodarce. Nowo utworzone przedsiębiorstwa wybierają inny model, gdyż muszą najpierw wykazać swoje możliwości na rynku krajowym, aby być zaakceptowanym przez partnerów zagranicznych. Jednakże, jak zobaczymy w przykładach omówionych poniżej, nowo utworzone przedsiębiorstwa ostrożnie podchodzą do angażowania się w sieci typu OEM z partnerami zagranicznymi.

Rzeczywiście, tak jak zawsze podkreślano w literaturze fachowej, współpraca na zasadach OEM stanowi okazję do uczenia się dla producentów w branżach tradycyjnych. Było to szczególnie prawdziwe na początku lat 90. w odniesieniu do dużych firm krajowych, których wolumenty produkcji ucierpiały wskutek zmian na rynkach zagranicznych (w szczególności na rynku niemieckim w przypadku obu branż). Z czasem równowaga w łańcuchu wartości zmieniła się poprzez przenoszenie się tych partnerów zagranicznych od innych krajów o niskich kosztach i przechodzeniu krajowych producentów na produkcje pod własną marką w segmentach towarów „z górnej półki” na rynku krajowym. Przejście firm na wyższy poziom poprawiło jakość, co zatrzymało tych partnerów zagranicznych, dla których jakość jest ważniejsza niż konkurencyjność cenowa. Choć współpraca na zasadach OEM jest kontynuowana z przyczyn finansowych, uczenie się poprzez relacje OEM z tymi partnerami już się skończyło. Wyłoniły się nowe rodzaje współpracy w produkcji i dystrybucji z partnerami zagranicznymi, które wymagają mniej aktywnej interakcji, a za to większych umiejętności ze strony firm krajowych.

Jednocześnie eksport to Europy Zachodniej poprzez współpracę OEM uzupełniany jest eksportem towarów pod własną marką do Europy Wschodniej. Można to zaobserwować w większym stopniu wśród przedsiębiorstw meblowych niż wśród przedsiębiorstw odzieżowych, które w większości zrezygnowały ze swoich powiązań ze Wschodem w połowie i pod koniec lat 90., chcąc skoncentrować się na rynku krajowym (co może wynikać z silniejszych historycznych powiązań polskiego przemysłu meblowego z rynkami wschodnimi w czasach socjalizmu, kiedy to Polska była jednym z głównych producentów eksporterów mebli w regionie).

Restrukturyzacja w obu branżach została spowodowana częściowo przez napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (głównie niemieckich) przez całe lata 90. Miało to dwojakiego rodzaju wpływ na producentów krajowych. Firmy mające właścicieli zagranicznych, które stworzyły sieć swoich własnych dostawców, tworzyły mechanizmy umożliwiające spillover z bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Pozytywny efekt spillover dla innowacyjności firm krajowych (szczególnie dużych) stymulowało rozwijanie przez nich krajowych sieci dostawców. Ponadto, ze względu na konkurencję ze strony inwestorów zagranicznych obecnych na rynku krajowym (obecną nie tylko w postaci zakładów produkcyjnych i sieci dostawców, lecz również własnych sieci dystrybucji detalicznej), spółki krajowe zmuszone są rozwijać swój potencjał innowacyjny, aby móc konkurować zarówno poprzez rozwijanie możliwości wewnętrznych, jak i poprzez uczestnictwo w sieciach.

Według listy inwestorów zagranicznych, przygotowanej przez PAIiIZ w 2004 roku, liczba inwestorów w branży meblarskiej nieco przewyższa tę w branży odzieżowej; jednakże więcej kapitału zostało zainwestowane przez przeciętnego inwestora w branży

odzieżowej. Wyjątkiem stanowi szwedzka spółka IKEA, z inwestycjami w wysokości 113 mln USD w Polsce, co jest kwotą dużo wyższą niż jakakolwiek kwota zainwestowana w branży odzieżowej.

IKEA jest bardzo znaczącym organizatorem sieci polskich dostawców. Obecny jest w Polsce od lat 60., kiedy rozpoczął współpracę z polskimi producentami na zasadzie eksportu przerobowego. Wschodnioeuropejska Grupa Swedwood należąca do IKEA została założona w 1989 roku w celu zabezpieczenia dostaw w regionie. Polska spółka zależna została założona w 1991 roku. Po długoletnich doświadczeniach IKEA z polskimi dostawcami, firma dalej stawia na stabilne, długoterminowe stosunki z dostawcami na zasadach OEM. Współpracuje intensywnie ze swoimi dostawcami, zwłaszcza z inżynierami w zakresie rozwiązywania problemów i rozwoju produktów na podstawie wzorów dostarczanych przez IKEA. Od początku transformacji IKEA wołała współpracę z firmami nowo założonymi (wśród badanych przez nas firm, E stanowi przykład takiej współpracy), z rozwiniętymi zdolnościami technicznymi pozwalającymi im szybko absorbować nową wiedzę. IKEA czasem nawet wspiera przedsiębiorców pożyczkami na założenie firm lub inwestycje mające się przyczynić do współpracy z IKEA.

Rodzimi organizatorzy sieci

Spółki zarówno w przemyśle odzieżowym, jak i meblowym przeżywały w okresie transformacji trudne chwile. Aprecjacja złotego miała dramatyczny wpływ na przedsiębiorstwa odzieżowe, których sytuacja finansowa jest całkowicie uzależniona od sytuacji na rynkach eksportowych. Przenoszenie się przez odbiorców zagranicznych do krajów o niskich kosztach spowodowało, że wiele małych (na nawet mikro) firm odzieżowych, które nie mogły przestawić się na produkcję jakościową dla wymagających klientów, jest wypieranych z rynku. Te, którym udało się przetrwać dzięki relacjom OEM, rozszerzyły swoją działalność z podwykonawstwa na rzecz odbiorców zagranicznych na podwykonawstwo na rzecz dużych firm krajowych, które zainicjowały rozwój sieci produkcyjnych w kraju. W większości przypadków takie sieci produkcyjne łączące małe i duże firmy stanowią uzupełnienie produkcji dużych przedsiębiorstw. Nie są one w żadnym razie znakiem zmiany funkcji realizowanych w dużych przedsiębiorstwach z produkcji na projektowanie i dystrybucję, ale są ważnym krokiem w tym kierunku. Innowacyjność w rozwijaniu sieci wystąpiła jednocześnie wraz z rozwojem możliwości w zakresie wzornictwa, marketingu i dystrybucji kilku dużych firm. Firmy te stworzyły (poziome) sieci pomiędzy firmami, które specjalizują się w różnych segmentach branży odzieżowej. Takie sieci produkcyjne wykorzystywane są przez firmę rozwijającą markę do udzielania licencji innym firmom na produkcję wyrobów uzupełniających. Sieci te przyczyniają się do rozwoju krajowych systemów produkcyjnych w takim samym stopniu jak innowacje.

Model podnoszenia poziomu w ramach łańcucha wartości w przemyśle meblowym jest podobny do modelu istniejącego w przemyśle odzieżowym w Polsce. W przypadku wielu istniejących obecnie firm w obu branżach najpierw ogłaszano ich upadłość na początku lat 90., zanim mogło dojść do ich prywatyzacji. Wiele innych, głównie dawne MŚP, koncentruje się w swojej produkcji na OEM dla zagranicznych odbiorców po niskich cenach i na niższym segmencie rynku krajowego, co nie zostawia żadnego pola manewru w celu poprawy możliwości produkowania pod własną marką. Większość dużych spółek krajowych udało się ożywić swoją markę poprzez wewnętrzną działalność projektową, albo znalazła się w bardzo trudnej sytuacji i uległa zmniejszeniu, albo wręcz nastąpiła ich upadłość w wyniku kryzysu, który miał wpływ na polskie branże wytwórcze po roku 2000. Jednakże, sądząc po wynikach naszych badań, sądzymy, że spółki meblowe nie nadążały za spółkami odzieżowymi w procesie transformacji. W 2005 roku spółki meblowe są w takiej sytuacji, w jakiej najbardziej innowacyjne firmy odzieżowe były w połowie lat 90. (dzięki uczeniu się poprzez swoje relacje z partnerami OEM). Udało im się podjąć produkcję pod własną marką na rynku krajowym i produkcję OEM dla odbiorców zagranicznych. Do tej chwili nie zaobserwowano tego samego poziomu działań na rzecz organizowania sieci w przemyśle meblarskim.

Co ciekawe jednak, działania na rzecz uczestnictwa w sieciach, w których przedsiębiorstwa meblowe odnoszą największe sukcesy, są w obszarach, w których firmom odzieżowym się nie powiodło – a mianowicie dystrybucji uzupełniających wyrobów producentów działających w innych segmentach tej samej branży. Niektóre duże firmy odzieżowe próbowały podejmować tego rodzaju współpracę w połowie lat 90., ale nie udało im się stworzyć niczego trwałego (zob. niektóre przykłady w omówieniu przypadku Spółki C). Z drugiej jednak strony firmom odzieżowym udało się wypracować podobny rodzaj współpracy w produkcji zamiast w dystrybucji (licencjonowanie swoich marek dla produkcji wyrobów uzupełniających na rzecz innych producentów, jak wspomniano powyżej).

Do niedawna globalne sieci produkcyjne wydawały się motorem procesu uczenia się i podniesienia statusu krajowych producentów w branżach nakierowanych na kupującego. Jest to ewidentne w studiach branż bazujących na globalnym zaopatrywaniu w różnych regionach świata. Proces podniesienia statusu firm poprzez uczenie się od zagranicznych klientów i osiąganie korzyści z efektów spillover w regionie Europy Środkowo-Wschodniej wygląda podobnie jak w innych regionach, na co wskazują obecne badania i inne przeprowadzone przez autorów niniejszego opracowania. Ścieżka ta rozpoczyna się od OEM, idzie przez produkcję opartą na własnym wzornictwie i kończy na produkcji pod własną marką. Podczas gdy w innych regionach obserwujemy rodzime firmy organizujące sieci dostawców w krajach o niższych kosztach, główną różnicą zaobserwowaną w tym regionie jest zdolność firm rodzimych do organizacji

własnych, poziomych sieci produkcyjnych we własnych krajach (Yoruk, 2002; Radosevic, Yoruk, 2004). Oprócz tej zdolności, badając branżę (meblarską) nieobjętą wcześniej w literaturze, zidentyfikowaliśmy nowe i ważne zjawisko w procesie podniesienia statusu firm krajowych poprzez działalność sieciową w latach 2000., mianowicie zorganizowanie poziomych sieci dystrybucyjnych we własnym kraju. Innowacje w sieciach dystrybucyjnych stają się jednym z najważniejszych rodzajów innowacji dla polskich firm funkcjonujących w tradycyjnych gałęziach przemysłu z nakierowanym na odbiorcę łańcuchem wartości i chyba zostanie najważniejszą innowacją dla tych firm w obszarze działalności sieciowej w najbliższej przyszłości.

6. Wnioski i rekomendacje dla firm

W tej części prezentujemy najważniejsze wnioski z sześciu omówionych tu sześciu przypadków. Jako że nasze analizy koncentrują się na "networkingu" firmy i wpływu takich działań na innowacyjność badanych firm, porównanie przeprowadzono na podstawie sieci w łańcuchu wartości. Analiza porównawcza zajmuje się także rolą zagranicznych uczestników rynków eksportowych i krajowych organizatorów sieci.

Pierwszy wniosek jest taki, że w miarę jak rośnie stopień podnoszenia się na wyższy poziom w branżach, spada znaczenie uczenia się z sieci produkcyjnych od zagranicznych nabywców (np. produkcji OEM, która w przeszłości dominowała w obu branżach przez kilka dziesięcioleci. Takie sieci były szczególnie ważne na etapie poprawy zdolności do innowacji produktowych dawnych przedsiębiorstw państwowych na początku lat 90. oraz innowacji w marketingu i dystrybucji w połowie lat 90. Nowo utworzone przedsiębiorstwa zawsze ostrożnie podchodziły do współpracy na zasadach OEM z zagranicznymi nabywcami, choć trzeba zauważyć, że OEM nie musi stać się pułapką, jeśli się nią odpowiednio pokieruje – dobrym przykładem, na to jak można strategicznie zarządzać OEM, aby stwarzać możliwości wzrostu bez powodowania zależności, jest przypadek E.

Po drugie, są dwa istotne sposoby wprowadzania innowacji produktowych, które są kluczowym wskaźnikiem przechodzenia na wyższy poziom w obu branżach. Choć producenci OEM często naśladują wzornictwo swoich odbiorców na wczesnym etapie rozwoju, jednym z ważnych sposobów dalszego uczenia się firm, które nie uczestniczą w opartych na OEM sieciach produkcyjnych jest naśladowanie innowacji wprowadzanych przez innych. Widzimy szereg przykładów na to, tak jak w przypadku naśladowania przez E wzornictwa włoskiego na wczesnym etapie rozwoju (co było możliwe dzięki wykorzystaniu włoskich dostawców komponentów). Innym sposobem jest udział w sie-

ciach innowacji produktowych, do których zachęca działalność projektowa. Choć w naszych przypadkach duży nacisk kładziono na wewnętrzne zdolności projektowe i interaktywną komunikację dotyczącą projektowania pomiędzy pracownikami, zaobserwowaliśmy, że kilka z naszych spółek (B, E i F) wchodziło w relacje z dostawcami i dystrybutorami materiałów, zagranicznymi i krajowymi instytucjami oraz polskimi szkołami wyższymi dla celów rozwoju materiałów, uzyskiwania komentarzy i wymiany wiedzy.

Po trzecie, rola relacji z dostawcami materiałów i komponentów w łańcuchu wartości jest w naszych przypadkach raczej dwuznaczna. W odróżnieniu do przemysłu meblowego, który korzysta z dostawców krajowych, w przemyśle odzieżowym wyraźnie odchodzi się od dostawców krajowych na rzecz dostawców zagranicznych. Choć nie możemy generalizować co do całego przemysłu meblowego, to są pewne znaki regionalnego grupowania się dostawców wokół dużych producentów mebli, które mogłyby prowadzić do bardziej interaktywnych transferów wiedzy w ramach tego przemysłu (jak omówiono w literaturze poświęconej grupom i obszarom przemysłowym). Jednym z obszarów, na którym badane firmy wydają się pozostawać w tyle, jest doskonalenie technologii, które pochodzą przede wszystkim z zagranicy w obu badanych branżach. To pozostawanie w tyle jest szczególnie niepokojące ze względu na fakt, że takie doskonalenie jest kluczowe dla poprawy konkurencyjności (wydajności) w tradycyjnych gałęziach przemysłu, gdzie innowacja produktowa opiera się na projekcie, a nie na nauce i technologii. Takie wnioski dla przemysłu meblowego potwierdzają wcześniejsze opracowania na temat MŚP w tej branży (Dornisch i in., 2000; Górzyński, Woodward, 2003), w których wskazano na niską wydajność i dużą intensywność kapitałową, niską innowacyjność, przestarzałe parki maszynowe (kiedy są one unowocześniane, zwykle następuje to w drodze leasingu lub zakupu maszyn używanych) oraz wskaźniki inwestycji, które są znacznie niższe niż średnia dla polskiego sektora wytwórczego.

Po czwarte, istnieje nowy obszar networkingu w łańcuchu wartości, który obejmuje innowacje. Po 2000 roku rozwój sieci dystrybucyjnych jest zasadniczo ważniejszym obszarem innowacji dla polskich firm w dwóch omawianych tu branżach niż rozwój sieci produkcyjnych. Marketing i dystrybucja to obszary, w których firmy z tradycyjnych gałęzi przemysłu, które starają się postępować z duchem czasu, mogą zyskiwać z sieci i co potwierdzają podane w opracowaniu przykłady, że tak jest rzeczywiście. Rozwijanie sieci stało się bardziej intensywne w ostatnich latach, albo tylko w dziedzinie dystrybucji, albo też łącznie w dziedzinie produkcji i dystrybucji (tj. produkty i procesy). Szczególnie w przemyśle meblowym sieci dystrybucji z udziałem krajowych producentów towarów uzupełniających są stosunkowo innowacyjne i odnoszą sukcesy. Przykłady w przemyśle odzieżowym obejmują sieci produkcyjne z krajowymi producentami towarów uzupełniających tworzone w celu rozwoju marki w ramach licencji firmy krajowej oraz sieci

produkcyjne i dystrybucyjne z licencjodawcami zagranicznych producentów markowych. Inną formą udziału w sieciach jest udzielanie licencji na dystrybucję zagranicznych marek w Polsce, które jest szeroko rozpowszechnione w dawnych przedsiębiorstwach państwowych, co wskazuje na akceptowanie przez zagranicznych licencjodawców ich podwyższonego poziomu możliwości w dziedzinie marketingu i dystrybucji.

Po piąte, rozwijanie możliwości z zakresu marketingu i dystrybucji prowadzi do zmiany w podejściu do projektowania wyrobów, w szczególności w byłych przedsiębiorstwach państwowych. Tam, gdzie w przeszłości marki były kojarzone z konwencjonalnym wzornictwem, spółki rozszerzyły swoje portfele produkcyjne o projekty nowoczesne, które przyciągają młodszych klientów. O ile omówione przypadki pokazują, że polskie firmy są w stanie przyjąć skuteczne strategie koncentrowania się na produkcji dla wyższych segmentów rynku, to wydaje się, że nowo powstałe przedsiębiorstwa, np. B i E, mają łatwiejsze zadanie, bo nie mają obciążenia z przeszłości, które pociągnęło w dół firmy takie jak A, C i F. Dodanie współczesnego wzornictwa do tradycyjnych wzorów było ważne dla rozwoju firm z długimi tradycjami i silnymi markami krajowymi (C i F). Jest to nie tylko sposób wprowadzenia nowego zakresu możliwości do tych firm, ale także pokonanie ograniczeń przeszłości, aby móc rozwijać się (A jest przykładem firmy złapanej w pułapkę tradycyjnego wzornictwa i niemożności wprowadzania innowacji).

Po szóste, efekty spillover (omówione powyżej) pochodzą głównie od zagranicznych podmiotów w przemyśle meblowym. Przemysł odzieżowy korzysta także z efektów spillover w środowisku krajowym, głównie od firm, które mają cechy charakterystyczne „organizatorów sieci”.

Jak wskazują nasze badania, polskie firmy w branżach tradycyjnych mają potrzebę nadgonienia międzynarodowych standardów w doskonaleniu procesów i produktów. Firmy w obu branżach, bez rozróżniania pomiędzy dawnymi przedsiębiorstwami państwowymi a nowo powstałymi przedsiębiorstwami wykazują zdolność do eksportowania swoich produktów markowych na rynki wschodnioeuropejskie (jak w przypadku C, E i F), ale niewielką zdolność eksportowania ich do UE. Jedynym wyjątkiem wśród naszych przypadków, jeśli chodzi o eksport pod własną marką, jest B, która jest najmniejsza ale i najbardziej innowacyjną firmą. Oceniając na podstawie sukcesu B sądzimy, że rozwój zdolności do tworzenia powiązań jest równie ważny jak podnoszenie poziomu do standardów międzynarodowych, jeśli chodzi o umożliwianie eksportu pod własną marką do UE. Pokazuje to, że zdolności i strategie firm są nadal kluczowe dla zwiększania ich innowacyjności. To znaczy, że ani udział w sieciach ani zdolności wewnętrzne nie wystarczą. Firmy muszą realizować strategie oparte na sieciach, które będą świadomie powiązane z rozwojem zdolności do innowacyjności.

Bibliografia

- Borras, M. (1997), *Left for Dead: Asian Production Networks and the Revival of US Electronics*, BRIE Working Paper 100.
- Dornisch, D., Górczyński, M., Woodward, R. (2000), *Networking for Innovation: Pre-Feasibility Study for Transfer of Foreign Technology to Polish Small and Medium-Sized Enterprises*, Warszawa: CASE.
- Ernst, D., Ganiatsos, T., Mytelka, L. (1998), *Technological Capabilities and Export Success in Asia*, Londyn i Nowy Jork: Routledge.
- Gereffi, G. (1999), *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, *Journal of International Economics* 48, 37-70.
- Gereffi, G., Memedovic, O. (2003), *The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, UNIDO, Sectoral Studies Series, Wiedeń, 2003.
- Górczyński, M., Woodward, R. (2003), *Konkurencyjność technologiczna MŚP z trzech działów przemysłu przetwórczego: silne i słabe strony w świetle wejścia Polski do UE*, *Studies and Analyses*, no. 250, Warszawa: CASE.
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M., Readman, J. (2003), *The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries – The Case Of South Africa*, UNIDO, Sectoral Studies Series, Wiedeń.
- Radosevic, S., Yoruk D.E. (2004), *The Growth of Enterprise Through Entrepreneurship and Network Alignment*, w: S. Radosevic i B.M. Sadowski (wyd.), *International Industrial Networks and Industrial Restructuring in Central and Eastern Europe*, Kluwer.
- Sturgeon, T.J. (2002), *Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization*, MIT Industrial Performance Center Working Paper, 02-002.
- Wziątek-Kubiak, A., Jakubiak, M. (2003), *Firm-Specific Determinants of Productivity Gaps – A Matched-Pair Analysis between Polish and Hungarian and West German machinery and furniture manufacturers*. Praca przygotowana dla projektu w ramach Piątego Programu Ramowego UE zatytułowanego „EU Integration and the Prospects for Catch-Up Development in CEECs The Determinants of the Productivity Gap” (dostępna w interencje pod adresem: http://www.iwh-halle.de/projects/productivity-gap/prelim_results/WP6_CASE_02.pdf)
- Yoruk, D.E. (2004), *Patterns of industrial upgrading w przemyśle odzieżowym w Polsce and Romania*, in F. McGowan, S. Radosevic, N. von Tunzelmann (eds), *The Emerging Industrial Structure of the Wider Europe*, Londyn: Routledge.
- Yoruk, D.E. (2002), *Global Production Networks, Upgrading at the Firm Level and the Role of the Network Organiser: The Case of Vistula SA In Poland*, Working Paper No. 28, projekt ESRC „The emerging industrial architecture of the wider Europe: the co-evolution of political and economic structures” koordynowany przez S. Radosevica, SSEES, UCL, lipiec 2002.
- Zysman, J., Doherty, E., Schwartz, A. (1996), *Tales From the „Global” Economy: Cross National Production Networks and the Re-organization of the European Economy*, Dokument roboczy BRIE 83.