

Wojciech Dyba

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej
e-mail: wojtek@amu.edu.pl*

Klasy meblarskie w Swarzędzu i Kępnie – ścieżki rozwoju i przepływy wiedzy¹

Zarys treści: W artykule przedstawione zostały dwa wielkopolskie klasy meblarskie: w Swarzędzu oraz Kępnie i jego okolicach. Zaprezentowano przegląd źródeł wtórnych i danych statystycznych na temat meblarstwa na tych obszarach w ujęciu historycznym, pokazujący ich ścieżkę rozwoju. Omówiono wyniki badań ankietowych nad przepływami wiedzy w Swarzędzkim Kłastrze Producentów Mebli (będącym organizacją klastrową) oraz „Kępińskim zagłębiu meblowym” – klastrze o dotychczas niesformalizowanym statusie. W okresie poprzedzającym badanie w kłastrze swarzędzkim dużą rolę w przepływach wiedzy odgrywały kontakty osobiste oraz współpraca z jednostkami naukowymi, w kłastrze kępińskim korzystano raczej z wewnętrznych zasobów firm oraz ogólnodostępnych źródeł wiedzy (w szczególności internetowych).

Słowa kluczowe: Kępno, Swarzędz, meblarstwo, klasy meblarskie, ścieżki rozwoju, przepływy wiedzy

Wprowadzenie

Polska jest jednym z liderów branży meblarskiej na świecie: w 2016 r. zajmowała 6. miejsce w światowym rankingu producentów i 4. w światowym rankingu eksporterów mebli. Meble to jeden z głównych polskich towarów eksportowych – od kilkunastu lat (z niewielkim spowolnieniem w latach 2012–2013, wynikającym z echa ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego) corocznie notowane są kilkuprocentowe wzrosty produkcji i eksportu tego produktu. Sytuację w meblarstwie w Polsce pozytywnie ocenia 64% producentów; dodatkowo 1/3 przedstawicieli branży ocenia, że sytuacja się jeszcze poprawi, a dalsza 1/2, że pozostanie dobra (Rynek meblarski... 2017).

¹ Artykuł powstał w ramach realizacji grantu badawczego nr 2015/17/N/HS4/00205, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Choć największe i najbardziej znane w kraju wśród klientów detalicznych firmy meblarskie (np. Black Red White, Forte, Szynaka, Nowy Styl, Agata Meble, Kler, Bodzio) mają swoje siedziby oraz placówki produkcyjne na terenie całego kraju, mniejsze oraz mniej znane firmy produkujące meble nie są rozmieszczone równomiernie – wykazują tendencję do skupiania się i tworzenia klastrów na wybranych obszarach kraju (Dyba 2017). Klastry te różnią się pod względem historii oraz zachodzących w nich procesów.

Cele artykułu są następujące: a) przedstawienie i porównanie historycznych ścieżek rozwoju dwóch wielkopolskich klastrów meblarskich: w Swarzędzu (przy wschodniej granicy Poznania – stolicy regionu) oraz Kępnie i okolicach (na południowym krańcu regionu), b) zbadanie zjawiska przepływów wiedzy do firm w tych klastrach.

Zawarta w artykule analiza opiera się na dwóch typach źródeł: wtórnych i pierwotnych. Najważniejsze źródło wtórne to baza danych wszystkich firm meblarskich w Polsce, zakupiona od komercyjnej firmy Emmu B2B. Znajduje się w niej 27 169 firm meblarskich, z czego 137 dużych (zatrudniających pow. 250 pracowników), 414 średnich (50–249 pracowników), 1923 małych (10–49 pracowników) i 24 695 mikro (od 1 do 9 pracowników, stan na czerwiec 2016 r.)². Źródło pierwotne to wyniki wywiadów kwestionariuszowych przeprowadzonych osobiście w siedzibie oraz firmach Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli w III i IV kwartale 2015 r. oraz wyniki ankiet telefonicznych przeprowadzonych na przełomie 2016 i 2017 r. przez firmę zewnętrzną wśród firm meblarskich zlokalizowanych na obszarze powiatu kępińskiego. Wywiady te poprzedzone zostały konsultacjami z Małgorzatą Błachowiak-Długosz ze Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli oraz z Mariannem Lorenzem z Towarzystwa Miłośników Ziemi Kępińskiej.

Ewolucja klastrów a zagadnienie przepływów wiedzy

Jednym z zagadnień często przywoływanym w geografii ekonomicznej i gospodarce przestrzennej są klastry – powiązane sieciowymi zależnościami koncentracje przestrzenne firm i instytucji towarzyszących reprezentujących wybrane branże gospodarcze (Porter 1998). Na przełomie XX i XXI w. powstało szereg prac analizujących przyczyny powstawania klastrów, ich typy oraz cechy charakterystyczne w różnych dziedzinach przemysłu i usług. Wielu autorów podkreśla, że źródła koncepcji można odnaleźć m.in. w marshallowskich okręgach przemysłowych, od lat stanowiących przedmiot studiów i badań regionalnych (Gorynia, Jankowska 2008, Cruz, Teixeira 2010). Jednym z ciekawszych – choć niełatwych do zbadania zagadnień związanych z klastrami – jest ich ewolucja, czyli odtwarzanie ścieżek

² Baza danych powstała w oparciu o CEDGiK oraz REGON. Kontrola wybranych losowo 50 rekordów w tej bazie pokazała, że około 20–25% informacji w 2017 r. może być nieaktualnych, gdyż firmy albo już zostały zamknięte (ale nie były wyrejestrowane), albo nie znajdowały się pod wskazanym adresem (co może wskazywać na zmiany siedziby lub formy własności, różne formy przekształceń, fuzji). Ze względu na nierzetelność statystyk gospodarczych w Polsce było to jednak najlepsze z dostępnych źródło danych dotyczące firm sektora meblarskiego.

historycznego rozwoju oraz przepływy wiedzy na różnych etapach rozwoju. Chodzi tutaj zarówno o przepływy rozumiane jako wymiana lub dyfuzja wiedzy pomiędzy różnymi podmiotami klastra, jak i w odniesieniu do wykorzystywania położenia na obszarze klastra do celowego pozyskiwania wiedzy ze źródeł zewnętrznych przez te podmioty. Analizy takie są przedmiotem rozwijających się w ostatnich latach studiów nad ewolucyjną geografą ekonomiczną (Boschma, Franken 2006), a z punktu widzenia pojedynczych przedsiębiorstw – zarządzania wiedzą (Probst i in. 1999, Jemielniak, Koźmiński 2008).

Klasy charakteryzują się ewolucją – ścieżką rozwoju od momentu powstania do upadku, na co zwracał uwagę już sam Porter, prekursor badań nad zagadnieniem (Porter 1998). W literaturze najczęściej proces ten określa się jako „cykl życia klastra”, a typowa wewnętrzna logika i historyczna sekwencyjność dotyczy następujących po sobie faz (stadiów): narodzin, wzrostu, dojrzałości i zniknięcia (niekiedy nazywanego „śmiercią”). Rozwinięty klaster cechuje odpowiednia liczba firm oraz zatrudnionych w wybranej branży, innowacyjność, odpowiedni udział w rynku. Zbyt duże zagęszczenie może jednak prowadzić do negatywnych zjawisk: nieuczciwej konkurencji, rosnących kosztów transakcyjnych czy kolektywnego uwięzienia na ścieżce rozwoju (ang. *lock-in*). Wówczas konieczne jest odnowienie lub odmłodzenie początkowego klastra (Bergman 2008).

W literaturze znaleźć można kilka wyjaśnień dotyczących przyczyn charakterystycznego cyklu życia klastrów. Pierwsze i często przywoływane wiąże ten proces z cyklem życia produktu konkretnej branży przemysłu lub technologii (Audretsch, Feldman 1996). Zmiany mogą być również uzależnione od dominującej przyczyny powstania i struktury organizacyjnej klastra (model „czystej aglomeracji”, kompleksu przemysłowego czy sieci społecznych – Immarino, McCann 2006) albo od kształtujących się relacji pomiędzy korzyściami aglomeracji i niekorzyściami aglomeracji (gdy te pierwsze przeważają, klaster się rozwija, gdy te drugie – zanika). Martin i Sunley (2011) stoją jednak na stanowisku, że ewolucja klastrów jest specyficzna dla każdego klastra, gdyż wynika z wielu czynników i procesów składających się na zależność tego klastra od ścieżki rozwoju (ang. *path dependence*). Zdaniem autorów, klasy w sposób kompleksowy adaptują się do zmieniających się warunków otoczenia społecznego, gospodarczego i przyrodniczego, a następujące po sobie fazy rozwoju zależą m.in. od akumulacji zasobów, powiązań/współzależności i odporności (ang. *resilience*).

Jednym z zasobów rozwijanych w klastrze jest specjalistyczna wiedza branżowa (zarówno technologiczna – dotycząca procesów produkcyjnych, jak i biznesowa – dotycząca organizacji, finansowania, marketingu itp.). W wielu pracach w warstwie teoretycznej i empirycznej (np. Swann 1998, Dahl, Petersen 2004) wskazuje się na wybranych przykładach, że rozwinięty klaster cechują przepływy wiedzy pomiędzy podmiotami klastra. Przez przepływy wiedzy w klastrach należy rozumieć spontaniczne, nieplanowane sposoby rozprzestrzeniania się wiedzy – w tym zachodzące w sposób nieformalny, niekiedy przy okazji spotkań lub wspólnych inicjatyw, określane w literaturze anglojęzycznej jako *knowledge spillovers*, a więc w wolnym tłumaczeniu rozlewanie się lub dyfuzja wiedzy – oraz planowane pozyskiwanie wiedzy, np. z jednostek badawczych, firm konsultingowych czy

stowarzyszeń branżowych, w literaturze znane jako *knowledge transfer* – transfer wiedzy (por. Dyba 2016a). Jak wskazują badania, im bardziej zaawansowane stadia rozwoju klastra, tym większa w klastrze nieformalna wymiana wiedzy (Swann 2009). W miarę posuwania się na ścieżce rozwoju zasób wiedzy w klastrze przekształca się z heterogenicznego i rozproszonego w coraz bardziej homogeniczny, uporządkowany (Stough 2015). Co więcej, gdy klaster się rozwija, wiedza powstaje i jest rozwijana zarówno wewnątrz klastra, jak i przy wykorzystaniu kanałów zewnętrznych, globalnych, które „dostarczają” wiedzę do lokalnych podmiotów (Bathelt i in. 2004).

Procesy zachodzące w klastrach – rozumianych jako nagromadzenia wzajemnie powiązanych podmiotów z wybranych branż gospodarczych – to istotne elementy regionalnych systemów innowacji, a zatem regionalnych gospodarek opartych na wiedzy. Ich poznanie, a następnie wspieranie jest zatem istotne również z punktu widzenia władz publicznych odpowiedzialnych za politykę innowacyjną.

Historia swarzędzkiego meblarstwa

Jak wynika z „Dziejów Swarzędza”, korzenie swarzędzkiego meblarstwa sięgają początku XIX w., kiedy to na terenie miasta, w miejsce dominujących wcześniej zakładów włókienniczych, zaczęto zakładać pierwsze rzemieślnicze manufaktury stolarskie. Warsztaty podlegały wówczas pod założony w XVIII w. cech rzemiosł wspólnych. Szczególny wpływ na rozwój sektora meblarskiego w Swarzędzu miało wprowadzenie w 1870 r. mechanicznej obróbki drewna. Wiele warsztatów założonych zostało wtedy przez sprowadzonych przez władze pruskie z Niemiec fachowców, z czasem zakłady zaczęli tworzyć również Polacy. Przed wybuchem I wojny światowej w warsztatach stolarskich oraz 7 tartakach pracowało około 500 osób i był to najważniejszy sektor produkcyjny miasta. Producenci mebli zrzeszeni byli w lokalnym cechu, na którego czele stał cechmistrz, a którego zasady funkcjonowania i możliwość członkostwa były jasno uregulowane (Nawrocki 1988). W okresie międzywojennym, gdy dynamicznie rosła liczba mieszkańców Swarzędza – około 3/4 z nich zatrudnionych było w zakładach stolarskich. Na ten okres przypadają czasy świetności legendarnej swarzędzkiej Fabryki Krzesel i Stołów, założonej na początku XX w. przez lokalnego przedsiębiorcę Antoniego Tabakę. W latach 20. była najnowocześniejszą fabryką mebli w kraju, zatrudniająca 270 osób i eksportującą połowę produktów na rynki zagraniczne, m.in. do Niemiec, Holandii, Danii i Turcji (Dzieje fabryki... 2009). Rzemiosło meblarskie cieszące się dobrą renomą, zrzeszone w swarzędzkim cechu, przetrwało nawet czasy wielkiego kryzysu gospodarczego z lat 1929–1935. W 1934 r., z inicjatywy pierwszego burmistrza Swarzędza, Tadeusza Staniewskiego, wybudowano pawilon wystawienniczy, początkowo zwany Rzemieślniczym Pawilonem Meblowym. W tym samym roku zorganizowano w nim pierwsze swarzędzkie targi meblowe, które później przekształciły się w wydarzenie cykliczne. W budynku tym (obecnie przy ul. Wrzesińskiej 41) do dzisiaj lokalni producenci organizują stałą ekspozycję mebli własnej produkcji (Historia Cechu... 2017, O Swarzędzu 2017).

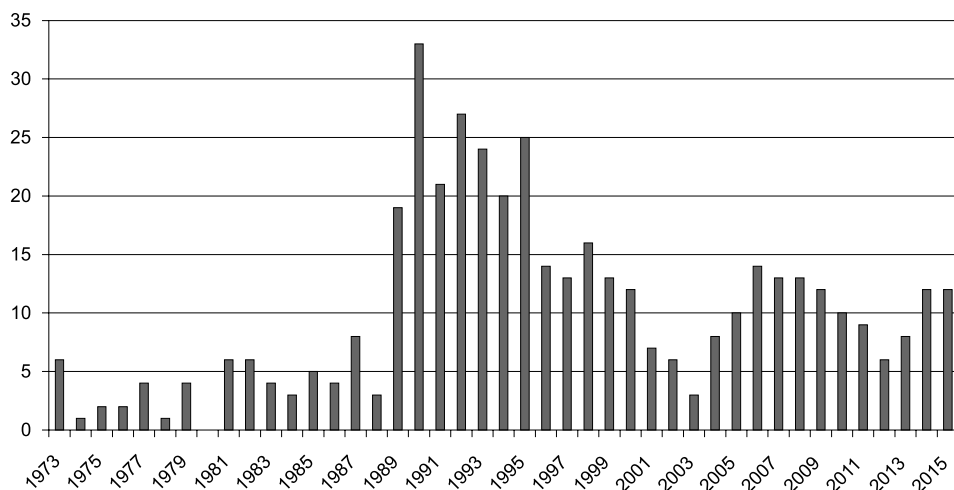
Po II wojnie światowej swarzędzkie meblarstwo wkroczyło na inny etap rozwoju. System gospodarki centralnie planowanej sprawił, że zakłady prywatne były przejmowane przez państwo. W 1952 r. władze Polski Ludowej – w nawiązaniu do swarzędzkiej tradycji – powołały do życia państwowe przedsiębiorstwo pod nazwą Swarzędzkie Fabryki Mebli. Socjalistyczny koncern powstał poprzez upaństwowienie prywatnych przedsiębiorstw wspomnianego Antoniego Tabaki (który zmarł podczas wojny w niemieckim obozie koncentracyjnym), a także Tartaku Parowego Franciszka Zawidzkiego. Wkrótce przedsiębiorstwo zaczęło się powiększać o kolejne zakłady produkcyjne – w 1970 r. liczyło 6 placówek: dwa zakłady w Swarzędzu, po jednym w Kostrzynie, Poznaniu, Mosinie i Kościanie; w 1976 r. utworzono oddział w Rawiczu, a w 1980 r. w Gostyniu. W latach 80. XX w. tylko w zakładach w Swarzędzu zatrudnionych było 3500 osób, a koncern włączał się w inicjatywy społeczne, budując dla pracowników wielorodzinne bloki mieszkalne czy rozbudowując infrastrukturę społeczną. Swarzędzkie Fabryki Mebli rozślały wtedy Swarzędz w całej Polsce, zwykło się nawet mówić: „Swarzędz drewnem stoi” (Karolczak 2012).

Po przemianach systemowych z 1989 r. i przejściu od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej Swarzędzkie Fabryki Mebli zostały w październiku 1990 r. skomercjalizowane, a następnie sprywatyzowane poprzez przekształcenie w spółkę akcyjną. W 1991 r. Swarzędzkie Fabryki Mebli S.A. były jedną z pierwszych spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (Karolczak 2012). Przedsiębiorstwo, które w 2000 r. zmieniło nazwę na Swarzędz Meble S.A., musiało w nowych warunkach gospodarczych konkurować z innymi fabrykami, w tym z zagranicy. Początki były obiecujące – jeszcze w 1995 r. swarzędzkie meble były sprzedawane w około 80 salonach sprzedaży o łącznej powierzchni 7000 ha, rozmieszczonych na terenie całej Polski, a także w Rydze, Lwowie, Ostrawie i Żilinie. Jednocześnie tradycyjna, wysoka pozycja przedsiębiorstwa i wieloletni brak konkurencji spowodowały osłabienie zdolności adaptacji przedsiębiorstwa do odmiennych warunków gospodarowania, co przejawiało się w ograniczonej zdolności identyfikacji nowych wyzwań i szybkiej, skutecznej reakcji na zagrożenia związane z procesami transformacji i globalizacji (Stryjakiewicz 1999). Kolejne reorganizacje systemu zarządzania (m.in. 6 przesów od 1990 r. do 1999 r.), produkcji i sprzedaży prowadziły do redukcji liczby pracowników i zamykania kolejnych salonów sprzedaży. Mimo że jeszcze w 2005 r. z badań Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli wynikało, iż fabryka w Swarzędzu jest najbardziej rozpoznawalną marką mebli w Polsce, w 2009 r. zarząd spółki podjął decyzję o rozpoczęciu procesu likwidacji, wystawiając jednocześnie znak towarowy „Swarzędz” na sprzedaż. Analitycy rynku meblarskiego są zdania, że głównymi przyczynami stopniowego upadku przedsiębiorstwa były zła strategia marketingowa marki, słaba orientacja na rynku i nastawienie na nierozwojowe i niezyskowe grupy odbiorców produktów (np. na osoby starsze zamiast na tzw. pierwsze wyposażenie mieszkań dla młodych rodzin) (Swarzędz ogłasza... 2010). Największa fabryka SFM wraz z otaczającym terenem w centrum Swarzędza na początku XXI w. podlegała degradacji, dopiero w 2015 r. rozpoczęto jego zagospodarowywanie zabudową usługową (Dyba 2015). Nowo

utworzona spółka Swarzędz Home wykupiła też znak towarowy Swarzędzkich Fabryk Mebli (trzy charakterystyczne choinki) – dziś produkuje meble, nawiązując do swarzędzkiej historii meblarskiej (motto: „Mądrość w tradycji. Przyszłość w innowacji” – Swarzędz Home 2017).

Stopniowe zmniejszanie produkcji, a potem likwidacja Swarzędzkich Fabryk Mebli nie oznaczała jednak końca swarzędzkiego meblarstwa. Już w latach 70. i 80. XX w. zakładano pierwsze przedsiębiorstwa, często rodzinne – w których umiejętności były przekazywane z pokolenia na pokolenie. Jednak najwięcej firm powstało w latach 90. (ryc. 1). Wiele z nich określono by dzisiaj mianem *spin-offów od SFM*: wykorzystywało renomę Swarzędza jako miejsca produkcji mebli, umożliwiały naśladowanie rozwiązań i wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników odchodzących z SFM. Istotny był też fakt funkcjonowania Cechu Stolarzy, który wspierał organizacyjnie lokalne firmy i umożliwiał im wystawianie mebli w miejscowym salonie sprzedaży. Jednocześnie po 1990 r. firmy meblarskie musiały przejść własny proces adaptacji do nowych warunków gospodarowania, a zwłaszcza rosnącej konkurencji krajowej i zagranicznej. Część rzemieślników zaczęła dywersyfikować swoją produkcję i elastycznie dostosowywać się do szybko zmieniających się preferencji klientów. Obok tradycyjnych drewnianych mebli zaczęli produkcję mebli tapicerowanych, na wyposażenia biur, hoteli i pensjonatów, a także specjalistycznych mebli zamawianych na wymiar (Stryjakiewicz 1999).

Wiele firm meblarskich skutecznie zaadaptowało się do zmieniającego się rynku i coraz bardziej wymagających klientów, powstały też nowe podmioty. Na podstawie bazy danych firm meblarskich, według stanu na koniec 2016 r., w gminie Swarzędz działa 439 firm meblarskich. Najwięcej powstało w latach 1990–1995 – od 20 do 35 firm rocznie; drugi znaczący pod względem liczby zakładanych przedsiębiorstw wzrost miał miejsce w latach 2004–2005 – tj. tuż po wstąpieniu



Ryc. 1. Liczba firm meblarskich powstałych w Swarzędzu w latach 1973–2015, działających na rynku w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych firm meblarskich w Polsce (2016).

do Unii Europejskiej, gdy przy rosnącej koniunkturze otworzyły się możliwości eksportowania mebli na rynki zagraniczne (ryc. 1).

Wśród średnich i dużych firm meblarskich ze Swarzędza, które wystawiły swoje stoiska na targach Meble Polska na MTP w marcu 2017 r., były: Aris Concept, PPHU Markos, Meble Best, Meble Vox oraz Fabryka Mebli Tapicerowanych Tombea (Katalog... 2017). Inne znaczące lokalne firmy to m.in. Alwes, Anders, Mabor, Mebax, Sitag, Stolarz, Stolmar, Swalen (Stolarstwo... 2010).

Obok firm produkujących *stricto* meble drewniane i tapicerowane, w ciągu ostatnich 25 lat powstało wiele firm towarzyszących meblarstwu, które wiążą się z lokalnym efektem mnożnikowym: firmy te zaopatrują lub obsługują firmy meblarskie, a także dają zatrudnienie. Można je (na podstawie bazy danych firm meblarskich, 2016, a także wyszukiwarki firm wg gminy w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej 2017) podzielić na następujące grupy:

- a. firmy wytwarzające i dystrybuujące elementy wykorzystywane w produkcji mebli, w tym: tkaniny obiciowe (Agmamito, Aksa Global, Artex Home, Dekoma, PPHU Lech, Textoria, Tkaniny Dankowski), stelaże tapicerskie, stelaże meblowe (Stol Drew, Drew-Mar oraz Peka), nici, gwoździe, listwy (Dekoma), artykuły metalowe (Ammigo, Expamet),
- b. firmy produkujące lub importujące i dystrybuujące elementy wyposażenia wnętrz (Piórex – kołdry i poduszki, Aluro – Fashion at Home – lampy, lustra, materiały wnętrzarskie, Domino International – wyroby ze szkła),
- c. firmy oferujące usługi towarzyszące – projektowanie sklepowych systemów wystawienniczych ukierunkowanych na sprzedaż i ekspozycję towaru (Bemarc), liczne sklepy z drobnymi artykułami metalowymi (śrubki, uchwyty, okucia), ubezpieczenia (SCU), salony sprzedaży mebli (SCM).

Znaczny odsetek wyżej wymienionych firm regularnie gości na Targach Meble Polska oraz Targach Wnętrz Home Decor, wiele firm związanych z sektorem meblarstwa sponsoruje lokalne wydarzenia oraz wspiera finansowo lokalne drużyny piłkarskie: w 2016 r. sponsorem tytularnym Unii Swarzędz jest Fabryka Mebli Tapicerowanych Tombea/TomteQ Sp. z o.o., Andares Zalasewo sponsoruje firma Mebax; lokalne firmy wspierają też drużynę o znaczącej nazwie Meblorz Swarzędz (Swarzedz.pl 2017).

Cech Stolarzy Swarzędzkich zrzesza obecnie około 80 członków. Wśród nich wielu pochodzi z rodzin o meblarskich tradycjach, z *know-how* przekazywanym z pokolenia na pokolenie. Władze gminy wciąż podtrzymują meblarskie tradycje Swarzędza. W 2015 r. odnowiona została siedziba Cechu, a zarazem reprezentacyjny pawilon meblowy. Corocznie w długi majowy weekend organizowane są Józefinki – cykl wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych ku czci św. Józefa, patrona stolarzy i meblarzy. Wszystko to świadczy o lokalnym kapitale społecznym i wciąż istotnej roli swarzędzkiego meblarstwa w lokalnej gospodarce i kulturze (Stolarstwo... 2010, O Swarzędzu 2017).

W 2011 r. w Swarzędzu część lokalnego środowiska meblarskiego sformalizowała współpracę poprzez utworzenie Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli (Swarzędzki Klaster... 2017). Jego głównym celem było „wzajemne wspieranie się przedsiębiorstw, jednostek sfery badawczo-rozwojowej i instytucji otoczenia

biznesu działającej w szeroko pojętej produkcji meblarskiej i wyposażenia wnętrz poprzez stałą współpracę opartą o transfer wiedzy, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz poprawę konkurencyjności podmiotów tworzących Klaster, a także wykreowanie marki miejsca Swarzędz”. Inicjatywa koordynowana przez swarzędzki cech pozyskała dotychczas dofinansowania na stworzenie strategii rozwoju, cykl specjalistycznych szkoleń, a także stworzenie zbiorowej innowacji w postaci dwóch nowych kolekcji mebli (por. Dyba, Stryjakiewicz 2014). Podmioty wchodzące w skład inicjatywy połączone są sieciowymi zależnościami, ułatwiającymi m.in. redukcję kosztów transakcyjnych (np. poprzez kolektywną organizację stoisk na targach, dzielenie się kosztami transportu) oraz wspólne opracowywanie i wdrażanie innowacji (Dyba 2016b).

Fenomen „Kępińskiego zagłębia meblowego”

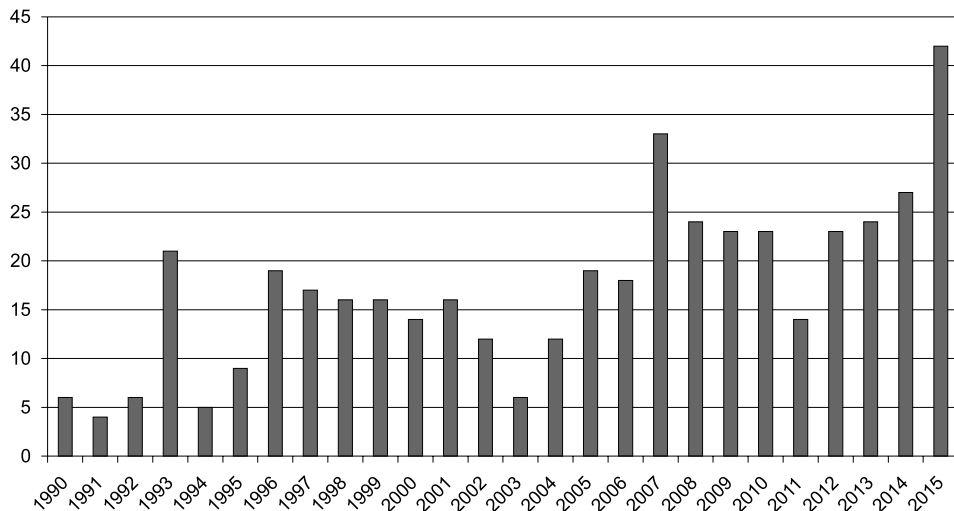
„Kępińskie zagłębie meblowe” to sformułowanie wykorzystywane do opisu koncentracji firm meblarskich i powiązanych w powiecie kępińskim i jego okolicach – na styku województw wielkopolskiego, łódzkiego, dolnośląskiego oraz opolskiego. Jest to znane w kraju nagromadzenie firm meblarskich: zarówno kilku dużych, zatrudniających powyżej 500 pracowników, jak i wielu średnich i małych. Łącznie kępiński klaster meblarski tworzy już ponad 600 firm produkujących meble oraz współpracujących z nimi (Jankowski 2015). Jak wykazały badania, iloraz lokalizacji obliczony jako udział liczby firm meblarskich we wszystkich podmiotach gospodarczych w powiecie kępińskim w stosunku do udziału liczby firm meblarskich w kraju we wszystkich firmach w kraju wyniósł 12,08 – co oznacza 12-krotny „nadmiar” firm meblarskich w porównaniu do innych powiatów i jest to najwyższa wartość w Polsce (Dyba 2017). Odtworzenie trajektorii rozwoju klastra nie jest jednak łatwe ze względu na niewielką liczbę źródeł naukowych, a nawet branżowych i popularnonaukowych na jego temat.

Z „Dziejów Kępna” autorstwa Kurzawy i Nawrockiego (1978) dowiadujemy się, że w 1835 r. pod panowaniem pruskim powstał w Kępnie cech stolarsko-kołodziejski, który wyodrębnił się z „cechu gmińskiego”. Należeli do niego stolarze, bednarze, kołodzieje, tokarze, szklarze, siodlarze i koszykarze. Jego działalność regulował statut, który określał m.in. sposób wyboru mistrza i rady, a także możliwości przyuczenia do zawodu. Cech ten nie wyróżniał się jednak spośród innych – w 1898 r. należało do niego 63 członków (20 Polaków i 43 Niemców), podobna liczba jak w przypadku cechów: krawców i kuśnierzy (ok. 70), szewców (56), kowali i ślusarzy (46). Przeciętną rolę odgrywał też wspólny cech ślusarzy, kowali, stolarzy, kotlarzy i blacharzy (55 członków). Po I wojnie światowej, jak wskazują autorzy, trudno szukać śladów meblarstwa w lokalnym przemyśle. W okresie międzywojennym miasto borykało się natomiast z dużym problemem bezrobocia, pogłębianego szczególnie wielkim kryzysem gospodarczym.

Po II wojnie światowej, w 1947 r., w mieście istniały dwa tartaki przetwarzające zasoby drewna z pobliskich lasów i odgrywały dość znaczącą rolę w lokalnej gospodarce. W 1950 r. założono Kępińskie Przedsiębiorstwo Przemysłu

Terenowego. Zakład zatrudniał początkowo kilkadziesiąt osób (była to „średnia placówka produkcyjna”), w której produkowano meble sypialne; z czasem jego działalność zaczęto rozszerzać: produkcja objęła też dział spożywczy, metalowy, tapicerski, graficzny (drukarnia) oraz szklarsko-introligatorski. W latach 60. i 70. w mieście brakowało inwestycji, a znaczna część miejscowej siły roboczej wyjeżdżała do pracy do innych powiatów. Jedyne ślady początków meblarstwa prowadzą do Kępińskiego Przedsiębiorstwa Usługowo-Wytwórczego oraz Kępińskiego Przedsiębiorstwa Przemysłu Terenowego. To pierwsze świadczyło usługi w zakresie centralnego ogrzewania i kanalizacji wodnej, ale też meblarstwa i tapicerstwa, to drugie – wykonywało prace rzemieślnicze w zakresie branży drzewnej, tapicerskiej, szklarskiej, metalowej i graficznej. Oferta usług tych przedsiębiorstw o charakterze państwowym była zatem szersza niż tylko sektor mebli i produktów z drewna. Około 1970 r. najlepiej sprzedawały się meble w salonach: Jarocińskiego Ośrodka Przemysłu Meblarskiego (a zatem dowożone z położonego ok. 100 km na północ Jarocina) oraz Przedsiębiorstwa Handlu Meblami (Kurzawa, Nawrocki 1978).

Roczniki statystyczne przemysłu z lat 1985, 1990 i 1995 r. nie wskazują mebli jako istotnych produktów pochodzących z ówczesnego powiatu kaliskiego, na którego terenie położone było Kępno (Rocznik statystyczny... 1985, 1990, 1995). Pierwsze zakłady produkujące meble zaczęły powstawać w latach 90. XX w., a następne – prawdopodobnie jako efekt naśladownictwa – od początku XXI w. (Jankowski 2015). Wśród czynników lokalizacji prasa branżowa wskazuje „dogodne położenie, dostępność tras komunikacyjnych, wzajemne powiązania profilowe zakładów i determinację lokalnych przedsiębiorców” (Jak niemożliwe... 2013: 42). Dużym impulsem rozwojowym było otwarcie w 2001 r. w pobliskim Wieruszowie Zakładów Płyt Wiórowych Prospan S.A. (obecnie Pflaiderer Prospan S.A.). Dzisiaj jednym z głównych czynników sukcesu klastra jest produkcja tanich mebli na masową skalę, często ze sklejek i płyt wiórowych (a nie litego drewna, co nie oznacza jednak ich słabej jakości). Znaczna część produkcji przeznaczana jest na eksport, który w latach ogólnościatowego kryzysu gospodarczego nie tylko nie zmniejszył się, ale nawet zwiększył, co może wynikać z faktu, że klienci zagraniczni poszukiwali dla siebie tańszych rozwiązań w zakresie umeblowania (Jak niemożliwe... 2013). Gdy zaczęto zauważać potencjał rozwoju branży na obszarze, zorganizowano kilka edycji kępińskich wystaw przemysłu meblarskiego (Dąbrowski 2015). Na koniec 2016 r. z danych ogólnopolskiej bazy firm meblarskich wynikało, że w samym tylko powiecie kępińskim działało 454 producentów mebli. W odróżnieniu od firm ze Swarzędza wszystkie funkcjonujące przedsiębiorstwa otwarte zostały po 1989 r. Co więcej, 287 firm (63%) założono w 2004 r. lub później, a dodatkowo liczba firm powstających każdego roku po 2004 r., czyli po wstąpieniu do Unii Europejskiej, była większa niż w latach 1990–2004 (ryc. 2). Najwięcej firm utworzono w 2007 i 2015 r. Pierwszy rok przypadł na szczyt koniunktury, później liczba firm powstających każdego roku była niższa, co można tłumaczyć ogólnościatowym kryzysem (który w Polsce spowodował spowolnienie gospodarcze). Ostatnie lata to rokroczne wzrosty liczby zakładanych firm, co świadczy o tym, że „Kępińskie



Ryc. 2. Liczba firm meblarskich powstałych w Kępnie w latach 1990–2015, działających na rynku w 2016 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych firm meblarskich w Polsce (2016).

zagłębienie meblowe” mocno się powiększa, że jest to klaster wciąż rozwijający się (potwierdzają to wypowiedzi kadry zarządzającej wybranych kępińskich firm – zob. Jak niemożliwe... 2013).

Spośród 454 firm meblarskich w powiecie kępińskim funkcjonujących w 2016 r. 7 to firmy duże (250 pracowników i więcej), 37 średnie (50–249 prac.), 69 małe (10–49 prac.), a 349 – mikro (do 9 prac.). Wśród największych firm wyróżnić można m.in: w gminie Kępno – Dolmar, Domel, FM Kępno–Jarocin, GIB Gandecki Berski, Lenort, Lignomat, Meblar, Polak-Meble, Stolar; w gminie Łęka Opatowska – Calitan, Gabi, FM Piaski H. Kaczorowski, Stollech, Tom-Pol; w gminie Perzów – Grupa G3, Młot Meble i Jarstol; w gminie Baranów – Benix Kaczorowscy, Lempert, Mirjan, Wer-Sal; w gminie Bralin – Chojmex, Mar-S; w gminie Mroczeń – Dig-net Lenart i Drewmix (nazwy podane bez formy prawnej, na podstawie Bazy danych firm meblarskich w Polsce 2016). W materiałach prasowych podkreśla się, że w latach 2011–2015 największe lokalne firmy meblarskie rozbudowały swoje hale produkcyjne, inwestowały w nowoczesne parki maszynowe, a największym problemem był brak „rąk do pracy” (na produkcji) – problem tymczasowo rozwiązywany poprzez zatrudnianie pracowników z Ukrainy (ich liczbę pod koniec 2016 r. szacuje się na 5–6 tysięcy). Na kolejne lata planowane jest dalsze zwiększanie produkcji, zatrudnienia i ekspansja rynkowa – również zagraniczna (Powiat bez bezrobotnych... 2016).

Nie dziwi więc, że producenci mebli z Kępna i okolic są wyróżniającą się grupą wystawców podczas krajowych wydarzeń meblarskich. Powiat kępiński był najliczniej reprezentowanym powiatem podczas międzynarodowych Targów Meble Polska, które odbyły się w marcu 2017 r. na terenie Międzynarodowych Targów Poznańskich (Katalog Targów... 2017). Wśród polskich wystawców 31 z 235

(13,2%, co daje wartość podobną do ilorazu lokalizacji) pochodziło z powiatu kępińskiego (w związku z faktem, że w Polsce jest 314 powiatów, średnio na powiat nie przypada nawet 1 firma meblarska). Fakt, że Targi Meble Polska mają charakter kontraktowy – są miejscem, gdzie producenci mogą się spotkać osobiście z odbiorcami hurtowymi, w dużym stopniu zagranicznymi, oraz podpisać długoterminowe umowy sprzedażowe – świadczy o tym, że meblarze z Kępna są znaczącymi podmiotami na krajowym rynku meblarskim. Dodać należy, że na firmy meblarskie z powiatu kępińskiego składają się firmy produkujące w mieście Kępnie, ale równie często w miejscowościach sąsiadujących położonych na terenie gminy Kępno (np. Jankowy, Donaborów, Hanulin), a także gmin sąsiadujących z Kępniem: Łęki Opatowskiej, Bralina, Baranowa, Rychtała czy Perzowa (por. Kępińscy producenci... 2017). Dalsza analiza firm wystawiających się na Targach Meble Polska 2017 prowadzi do wniosku, że wiele z nich zlokalizowanych jest w powiatach sąsiadujących z kępińskim lub pobliskich, położonych na terenie województw łódzkiego, dolnośląskiego i opolskiego. Szczególnie wiele podmiotów produkuje meble w powiatach ze stolicą w Wieruszowie i Radomsku (woj. łódzkie), Świdnicy i Oleśnicy (woj. dolnośląskie), Ostrzeszowie (woj. wielkopolskie), a także Oleśnie (woj. opolskie) (Katalog Targów Mebli „Meble Polska” 2017).

Obok producentów mebli na obszarze znaleźć można „producentów okuć meblowych, elementów ozdobnych, formatek PU, boneli, mechanizmów do produkcji mebli tapicerowanych, kartonów do pakowania itp.” (Jak niemożliwe... 2013). Firmy meblarskie – podobnie jak w Swarzędzu – spowodowały zatem zapotrzebowanie i zatrudnienie efekty mnożnikowe w postaci firm niezbędnych w produkcji mebli, produkujących lub dystrybuujących materiały i komponenty meblarskie – takie jak okucia, mechanizmy otwierające czy opakowania kartonowe. Dlatego też powiat kępiński nazywany jest dzisiaj nawet „Meblarskim eldorado” (Powiat bez bezrobotnych... 2016).

Jak dotychczas większość przedsiębiorstw meblarskich w Kępnie i okolicach działa w pojedynkę, nie współpracując z innymi podmiotami. Kępińskie wystawy przemysłu meblowego z początku XXI w. nie były później kontynuowane ze względu na niewielkie zainteresowanie ze strony lokalnych producentów. Potencjalni odbiorcy hurtowi mebli korzystają raczej z większych meblarskich wydarzeń targowych (szczególnie na Międzynarodowych Targach Poznańskich). Jedyną dotychczas podjętą próbą konsolidacji lokalnego środowiska to założony w 2014 r. Klaster Meblowy Południowej Wielkopolski S.A., w skład którego weszło kilku lokalnych producentów oraz współpracujących z nimi firm. Głównym celem związania tej inicjatywy było pozyskanie środków finansowych z Wielkopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013 na projekt dotyczący optymalizacji logistyki produkcji i dystrybucji mebli (Klaster Meblarski... 2017). W momencie pisania niniejszego artykułu (2. połowa 2017 r.), klaster od dłuższego czasu nie podejmował żadnych działań.

Przepływy wiedzy w swarzędzkim i kępińskim klastrze meblarskim

Zarówno swarzędzki, jak i kępiński klaster meblarski są istotnymi miejscami na mapie meblarstwa w Polsce. W obu występuje ponadprzeciętna liczba firm i ponadprzeciętne zatrudnienie w meblarstwie w stosunku do liczby firm i zatrudnienia ogółem. Dodatkowo oba obszary charakteryzują się rozwiniętą siecią producentów oraz dystrybutorów materiałów i komponentów meblarskich. Mimo to zauważyć można zasadnicze różnice w ścieżkach rozwoju i obecnych cechach charakterystycznych obu klastrów (tab. 1).

Jak wspomniano, naturalnym etapem rozwoju każdego klastra jest tworzenie się sieciowych powiązań, w tym formalizacja współpracy oraz rosnące przepływy wiedzy pomiędzy podmiotami klastra. Stąd też przeprowadzono dwa badania przepływów wiedzy w odniesieniu do dwóch opisywanych studiów przypadków: Swarzędza i Kępna.

Pierwsze badanie przeprowadzone zostało w Swarzędzkim Klastrze Producentów Mebli. Jest to przykład organizacji klastrowej – sformalizowanej współpracy pomiędzy firmami i jednostkami otoczenia biznesu, oferujący – również przy

Tabela 1. Porównanie swarzędzkiego i kępińskiego klastra meblarskiego

Cecha	Klaster	
	Swarzędz	Kępno
początki i okres największego rozkwitu	długie tradycje sięgające końca XIX w., największy rozkwit (pod względem zatrudnienia w Swarzędzkich Fabrykach Mebli, ale i tworzonych wówczas, lokalnych firmach) – lata 70. i 80. XX w., na przełomie XX i XXI w. niektóre firmy przekazywane z pokolenia na pokolenie, w ostatnich latach stagnacja (z symptomami uwięzienia na ścieżce rozwoju)	fenomen ostatnich kilkunastu lat (najwięcej firm powstało po 1990 r.), obecnie ciągły i systematyczny rozwój firm meblarskich, po 2004 r. duży wzrost zatrudnienia i liczby firm, ostatnio brak „rąk do pracy” i dobre perspektywy dalszych wzrostów produkcji i eksportu w kolejnych latach
zasięg ukształtowany w trakcie rozwoju	koncentracja przestrzenna w mieście Swarzędzu i niektórych miejscowościach położonych w bezpośrednim sąsiedztwie miasta, wewnątrz gminy Swarzędz (Jasin, Gruszczyn)	klaster rozległy – obejmuje powiat kępiński (Kępno oraz gminy otaczające: Łęka Opatowska, Mroczeń, Bralin), a także powiaty sąsiadujące (wierszowski, oleśnicki, ostrzeszowski)
profil większości firm	meble na indywidualne zamówienie, prosto od producentów, przeważnie na rynek krajowy	produkcja standaryzowanych mebli na eksport (szczególnie w średnich i dużych firmach stanowiących o sile klastra)
formalizacja współpracy	zrzeszenie w postaci cechu, wspólny salon sprzedaży, w 2011 r. utworzenie Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli	brak sformalizowanej współpracy, nieliczne i krótkotrwałe próby integrowania firm (kępińskie wystawy przemysłu meblowego, Klaster Meblowy Południowej Wielkopolski z 2012 r.)

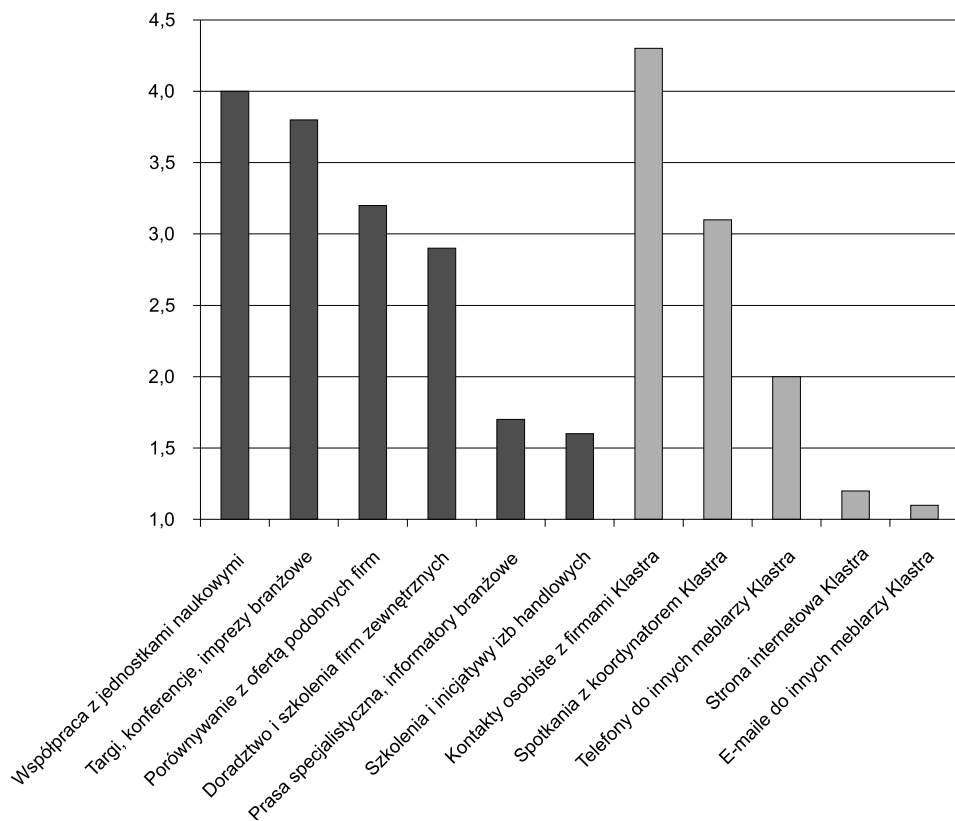
Źródło: opracowanie własne.

wsparciu środków zewnętrznych – wspólne dla wszystkich członków inicjatywy i korzyści, m.in. możliwość sfinansowania wspólnych szkoleń, promocji na targach, współpracy z jednostkami naukowymi przy opracowywaniu i wdrażaniu innowacji itp. Badanie polegało na indywidualnych wywiadach kwestionariuszowych z koordynatorem organizacji klastrowej oraz przedstawicielami 12 firm, które w 2015 r. wchodziły w jej skład, i miało na celu ocenę przydatności źródeł nowej wiedzy, która trafia do swarzędzkich przedsiębiorstw meblarskich za pośrednictwem porozumienia – tzn. tej wiedzy, do której nie mieliby dostępu i której by nie otrzymali, gdyby nie członkostwo w tej organizacji. Dla przykładu w 2012 r., dzięki dofinansowaniu pozyskanemu w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, uczestnicy porozumienia uczestniczyli w cyklu szkoleń prowadzonych przez pracowników jednostki naukowej: Katedry Meblarstwa z Wydziału Technologii Drewna Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu; wspólnie z pracownikami tej uczelni zaprojektowane i wykonane zostały dwie serie nowych mebli (zaprezentowanych później na Targach „Meble Polska” w Poznaniu i będących w 2017 r. w ofercie sprzedaży). W ramach tego samego projektu szefowie firm wzięli udział w szkoleniach specjalistycznych, m.in. z zakresu zarządzania i merchandisingu, przeprowadzonych przez firmę zewnętrzną.

Na początku odbyła się rozmowa z koordynatorem Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli – Małgorzatą Błachowiak-Długosz oraz przeanalizowane zostały otrzymane od niej dokumenty dotyczące podejmowanych w klastrze działań. Na tej podstawie sporządzono listę źródeł wiedzy – spis osób lub działań, z których swarzędzcy meblarze wchodzący w skład klastra pozyskują (poprzez klaster) wiedzę przydatną w działalności. Następnie (dzięki wcześniejszym kontaktom oraz przychylności koordynatora) przeprowadzono indywidualne, bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe z szefami lub menedżerami wszystkich firm klastra. Rozmówcy mieli ocenić przedstawione źródła wiedzy na pięciostopniowej skali Likerta: od 5 do 1, odpowiadając na pytanie, czy źródło jest przydatne?: 5 – tak, 4 – raczej tak, 3 – ani tak ani nie, 2 – raczej nie, 1 – nie.

W zakresie przydatności źródeł wiedzy dostępnych dla przedsiębiorstw poprzez organizację klastrową, najwyższej ocenione zostały kolejno (ryc. 3): kontakty osobiste z innymi firmami Klastra (średnia ocen 4,3), współpraca z jednostkami naukowymi (4,0) oraz uczestnictwo w targach, konferencjach i imprezach branżowych (3,8). Wśród istotnych źródeł wiedzy (ze średnią oceną ponad 3,0) były również: spotkania z koordynatorem Klastra (3,1) oraz porównywanie z ofertą podobnych firm (3,2). Najniższe oceny uzyskały: e-maile do innych meblarzy klastra (1,1), strona internetowa organizacji klastrowej (1,2), szkolenia i inicjatywy izb handlowych (1,6) oraz prasa specjalistyczna i informatory branżowe (1,7).

Badanie pokazało, że niektóre inicjatywy podejmowane przez klaster, w szczególności udział w szkoleniach i współpraca z jednostkami naukowymi oraz uczestnictwo w targach, konferencjach i imprezach branżowych, zostały ocenione wysoko – jako przydatne źródła nowej wiedzy dla członków Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli. Istotnym elementem była możliwość porównania z ofertą podobnych firm (działających przede wszystkim w klastrze). Wśród źródeł charakterystycznych wyłącznie dla swarzędzkiego porozumienia na uwagę zasługuje



Ryc. 3. Przydatność źródeł wiedzy dla firm w Swarzędzkim Kłastrze Producentów Mebli
 Ciemniejszym kolorem zaznaczone zostały te źródła, które mogą być wykorzystywane przez wszystkie firmy meblarskie (a dostęp do których porozumienie typu inicjatywa/organizacja klastrowa jedynie ułatwia), jaśniejszym te, które są charakterystyczne wyłącznie dla porozumień typu inicjatywa/organizacja klastrowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów.

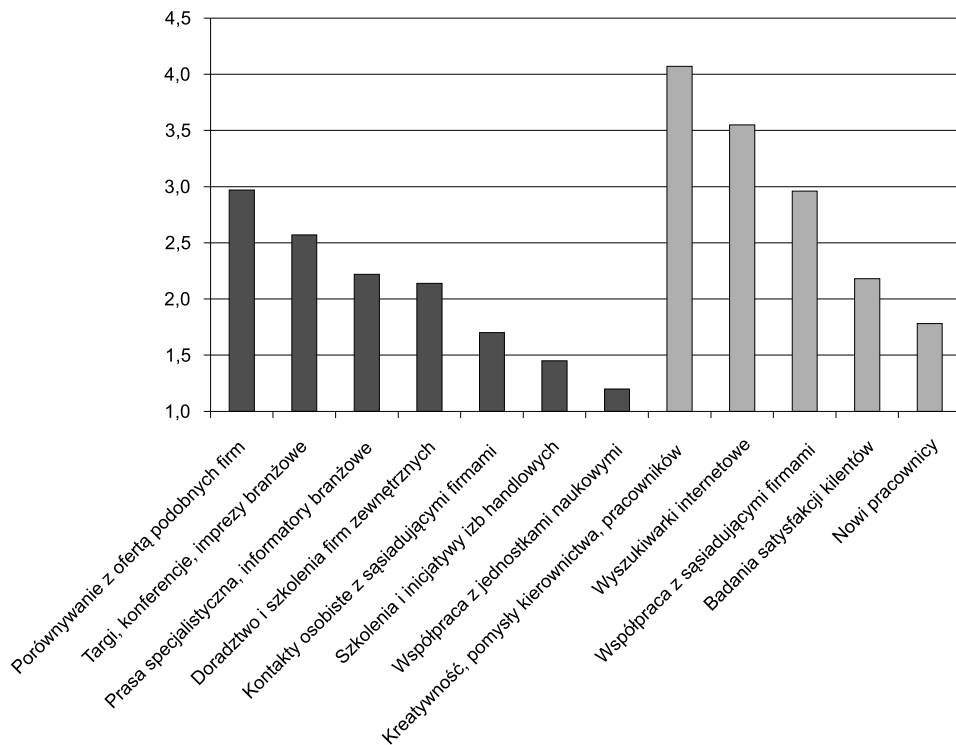
szczególnie wysoka ocena kontaktów osobistych w Kłastrze, wyraźnie wyższa od innych form kontaktu (telefon, e-mail), podobnie – spotkania z koordynatorem Klastra w porównaniu do strony internetowej. Świadczy to o tym, że kontakty personalne pomimo postępu technologicznego wciąż odgrywają dużą rolę w analizowanym zagadnieniu.

Badanie pozwoliło zatem wykazać, że formalizacja współpracy na pewnym etapie ścieżki rozwoju klastra tworzy dobrze oceniane możliwości pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł. Istotne są zwłaszcza wynikające ze współpracy kontakty z innymi przedstawicielami firm, a także z koordynatorem – osobą inicjującą i organizującą współpracę pomiędzy podmiotami. Firmy doceniły możliwości konsultacji z ekspertami z jednostek naukowych oraz różnego typu targi, konferencje czy imprezy branżowe (m.in. współfinansowane ze wspólnych środków organizacji klastrowych). Wydarzenia targowe – takie jak np. Targi Drema/Furnica/Sofab – odbywające się we wrześniu na Międzynarodowych Targach Poznańskich,

obejmują również prelekcje i szkolenia z nowoczesnych form marketingu, promocji, pozyskiwania klientów i rozmawiania z nimi, a zatem mogą też dotyczyć wiedzy biznesowej. Warto zauważyć, że dla przepływów wiedzy duże znaczenie miała również bliskość geograficzna – odpowiednio możliwość kontaktu, spotkań, rozmów osobistych z osobami z innych przedsiębiorstw (w badanym przypadku meblarzy) oraz koordynatorem organizacji, a także fakt, że konsultacje z ekspertami z jednostek naukowych oraz szkolenia odbywały się na terenie Cechu Stolarzy – siedziby stowarzyszenia (że to eksperci i specjaliści przyjeżdżali do siedziby organizacji, a przedsiębiorcy nie musieli wyjeżdżać, aby pozyskać wiedzę). Na wynik badania z pewnością mógł wpłynąć fakt, że do organizacji należały przede wszystkim firmy zatrudniające do 10 pracowników, jedynie 3 z nich to firmy małe, zatrudniające od 10 do 25 pracowników. Choć wielkość, a zatem i potencjał tej organizacji są relatywnie niewielkie (jest to zaledwie część większego klastra swarzędzkiego meblarstwa), przedstawione wyniki potwierdzają zasadność formalizowania współpracy, gdyż wpływa to na tworzenie możliwości rozwijania zasobów lokalnej wiedzy mogącej prowadzić do rozwoju firm, a zatem i rozwoju całego obszaru.

Jednocześnie kilku rozmówców podkreślało podczas wywiadów, że jakkolwiek klaster stwarza dla nich szanse dostępu do źródeł nowej wiedzy przydatnej w działalności, są też inne źródła, które są niekiedy bardziej przydatne dla firm. Wśród nich rozmówcy wymieniali: wyszukiwarki internetowe, własne pomysły i kreatywność pracowników, badania satysfakcji klientów czy nowych pracowników „wnoszących” do firmy nową, aktualną wiedzę.

Drugie badanie przeprowadzone zostało w formie ankiety telefonicznej na próbie 100 firm meblarskich na obszarze „Kępińskiego zagłębia meblowego”. Badanie miało na celu sprawdzenie, które ze wszystkich źródeł nowej wiedzy wykorzystywanej w działalności i rozwoju firmy meblarskie w Kępnie uznają za najbardziej przydatne. Poszukiwana była odpowiedź na pytanie, czy klaster (koncentracja firm meblarskich) stwarza szczególne możliwości dla procesów przepływu wiedzy do firm czy też podczas zdobywania wiedzy nie ma dla badanych firm znaczenia, czy lokalizacja firmy znajduje się na obszarze Kępna i okolic czy nie. Lista źródeł wiedzy obejmowała źródła wykorzystane w badaniu w Swarzędzkim Klastrze Producentów Mebli, z wyjątkiem tych, które dotyczyły aktywności w klastrze jako organizacji klastrowej (kontakty osobiste, telefony i e-maile do innych meblarzy, spotkania z koordynatorem, strona internetowa klastra). Lista ta została poszerzona o wskazane w wywiadach z przedstawicielami firm meblarskich w Swarzędzu dodatkowe źródła wiedzy uznane za szczególnie istotne przez niektórych rozmówców w pierwszym badaniu. Analogicznie do pierwszego badania, ankietowani zostali poproszeni o ocenę – w pięciostopniowej skali Likerta – czy przydatne dla obecnego funkcjonowania i rozwoju firmy są wymienione źródła wiedzy dotyczącej branży meblarskiej. Odpowiedź 5 oznaczała, że tak, 4 – raczej tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – raczej nie, 1 – nie. Średnia ocena dla poszczególnych kategorii źródeł wiedzy przedstawiona jest na rycinie 4.



Ryc. 4. Przydatność źródeł wiedzy dla firm w „Kępińskim zagłębiu meblowym”

Jaśniejszym kolorem zaznaczono te źródła, których nie badano w Swarzędzkim Kłastrze Producentów Mebli. Ciemniejszym kolorem zaznaczono te źródła, które były analizowane również we wcześniejszym badaniu w Swarzędzkim Kłastrze Producentów Mebli, jaśniejszym – to te, które zostały dodane w wyniku wypowiedzi niektórych meblarzy ze swarzędzkiego klastra

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiet.

Wyniki ankiety wskazują, że najczęściej wskazywanym przez respondentów źródłem wiedzy dla funkcjonowania i rozwoju firm meblarskich w „Kępińskim zagłębiu meblowym” są kreatywność, pomysły kierownictwa i pracowników (średnia 4,1 na 5,0 możliwych). Jest to źródło wewnętrzne, którego wybór na pierwszym miejscu jest interesujący, zważywszy, że wiedza – szczególnie dotycząca technologii – nie powstaje w głowach kadry, w jakiś sposób pracownicy dowiadują się o nowych maszynach, materiałach, sposobach optymalizacji produkcji itp. Nieco inna sytuacja związana jest z wiedzą biznesową, gdyż ta zależy może od wykształcenia i doświadczenia menedżerów lub kierownictwa firm (jak donosi prasa branżowa – wielu z nich zostało sprowadzonych do Kępna, by rozwijać lokalne firmy – por. Jak niemożliwe... 2013)³.

³ Wydaje się, że fakt uznania pomysłów i kreatywności kierownictwa i pracowników za najważniejszy wśród źródeł nowej wiedzy powiązać można ze znanym w psychologii i socjologii tzw. krańcowym błędem atrybucji. W skrócie polega on na tłumaczeniu czynnikami personalnymi (wewnętrznymi) swoich dobrych cech lub działań i negatywnych działań innych osób/podmio-

Drugim istotnym źródłem nowej wiedzy dla przedsiębiorstw meblarskich były wyszukiwarki internetowe (średnia 3,5), takie jak Google, Yahoo, Bing. Zaletą tego źródła jest prostota i szybkość uzyskania odpowiedzi – i to od kilku autorów, podmiotów czy oferentów. Dla przedstawicieli sektora meblarskiego jest to znak, że w internecie powinno przedstawiać się w głównej mierze swoją ofertę. Zarówno pomysły i kreatywność kierownictwa firmy i pracowników, jak i wyszukiwarki internetowe najczęściej oceniane były na 5/5.

Pozostałe źródła były przeciętnie lub słabo przydatne dla firm meblarskich z Kępna. Wśród innych istotnych dla niektórych firm źródeł wiedzy technologicznej i biznesowej podawane były: współpraca z sąsiadującymi firmami (42 firmy oceniły to źródło na 5 lub 4, średnia 3,0, dominanta 1) oraz porównywanie z ofertą podobnych firm (38 firm oceniło to źródło na 5 lub 4 przy średniej ocen 3,0 i dominancie 3). Te dwie kategorie źródeł związane są z obserwowaniem i wykorzystywaniem – zarówno jawnym, jak i „z ukrycia”, sformalizowanym i nieformalnym – działań oraz decyzji innych podobnych firm branży meblarskiej. Współpraca to przykład sformalizowanego i celowego współdziałania firm meblarskich, jedna z decyzji strategicznych podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstw, która ma doprowadzić do zwiększenia wskaźników ekonomicznych (przede wszystkim sprzedaży i obrotów) w krótkim i dłuższym horyzoncie czasowym. 42 ze 100 ankietowanych firm uważają, że współpraca z innymi firmami (nie tylko produkującymi meble, ale również elementy składowe czy komponenty do mebli) to przydatne źródło wiedzy. Zakładać należy, że ponad połowa firm meblarskich w Kępnie nie podejmuje współpracy z innymi firmami meblarskimi, a kontakty takie traktuje wyłącznie jako element umożliwiający produkcję. Z kolei porównywanie z ofertą (lub funkcjonowaniem) podobnych firm może przybierać charakter zwykłego naśladownictwa – powielania korzystnych rozwiązań. Może być również podyktowane chęcią zaproponowania czegoś innego, unikatowego: skoro podobna firma stosuje pewne rozwiązania techniczne, materiały drewnopochodne, okucia, kleje itp. – warto zastosować inne. W skrajnej postaci spoglądanie na innych może przybrać formę kradzieży innowacyjnych pomysłów w zakresie produkcji lub zarządzania, marketingu, promocji albo inżynierii wstecznej – odgadywania sposobu wytwarzania od produktu całościowego do jego części składowych, elementów podstawowych.

Wśród pięciu najwyżej ocenionych źródeł wiedzy wymienione zostało też uczestnictwo w targach, konferencjach i imprezach branżowych (dla 31 firm wskazanie 5 lub 4, średnia ocena: 2,57). Choć większość respondentów oceniła to źródło jako nieprzydatne, jak widać, pomimo postępu technologicznego, może to być jeden ze sposobów pozyskiwania informacji na temat najnowszych trendów w meblarstwie – w szczególności dotyczących technologii, maszyn, materiałów, komponentów itp. Na wydarzeniach branżowych firmy oferujące innowacje meblarskie prezentują swoją ofertę „na żywo” – można ją zobaczyć oraz skonsultować.

tów, a także tłumaczenie czynnikami sytuacyjnymi (zewnętrznymi) negatywnych działań własnych i pozytywnych działań innych.

Pozostałe wymienione w ankiecie źródła nowej wiedzy dla firm meblarskich można uznać za nieprzydatne. Wśród nich znalazły się prasa specjalistyczna i informatory branżowe (zapewne kosztem bezpłatnych źródeł internetowych) oraz doradztwo i szkolenia firm zewnętrznych (firmy, szczególnie w początkowych stadiach działalności, prawdopodobnie chętniej same poszukują konkretnych, potrzebnych rozwiązań). Niewykorzystywanymi źródłami wiedzy są również nieformalne kontakty osobiste z sąsiadującymi firmami, szkolenia i inicjatywy izb handlowych oraz współpraca z jednostkami naukowymi.

Warto podkreślić, że w drugim badaniu uzyskano niższe oceny w stosunku do wszystkich źródeł wiedzy niż w pierwszym. Wyniki badania sugerują zatem, że młodsze firmy oraz te niepodjęjące sformalizowanej współpracy bazują na własnych, wewnętrznych zasobach wiedzy lub ogólnodostępnych wyszukiwarkach internetowych. Są również przekonane, że instytucje publiczne, w tym naukowe, nie są dla nich istotnym źródłem wiedzy, którą można by wykorzystywać w funkcjonowaniu. Tymczasem przykład Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli pokazuje, że współpraca z jednostkami naukowymi przy wspólnych projektach może być bardzo przydatnym źródłem nowej wiedzy, wysoko ocenianym przez meblarzy. Wyniki badania potwierdzają, jak się wydaje, że kępiński klaster meblarski znajduje się w początkowej fazie rozwoju i ma potencjał do dalszego wzrostu.

W obu badaniach relatywnie wysoko jako źródło wiedzy ocenione zostały porównania z podobnymi firmami. Świadczy to o tym, że klaster rozumiany jako nagromadzenie firm meblarskich – zarówno w formie sformalizowanej, jak i niesformalizowanej – może być źródłem przepływów wiedzy oraz inspiracją do walki konkurencyjnej między firmami o podobnym profilu.

Podsumowanie i wnioski

Przedstawiona w artykule analiza źródeł wtórnych wskazuje, że swarzędzki klaster meblarski należy do dojrzałych klastrów, o wieloletniej tradycji i rozpoznawalności w kraju. Obecnie bazuje głównie na mikro- i małych firmach wykonujących meble na zamówienie – mają one wizerunek solidnych, a niekiedy nawet ekskluzywnych. Mimo długiej tradycji aktualnie klaster znajduje się w fazie stagnacji, którą określić można uwięzieniem na ścieżce rozwoju. Symptomy zmian pojawiły się wraz z założeniem Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli – organizacji mającej na celu poszerzenie współpracy pomiędzy swarzędzkimi meblarzami. Jak wykazało badanie empiryczne, przepływy wiedzy w tej organizacji zachodzą zarówno w postaci rozlewania się/dyfuzji pomiędzy firmami (wysoko ocenione kontakty osobiste świadczą o dużym zaufaniu i kapitale społecznym mogącym prowadzić do rozwoju klastra w przyszłości), jak i w postaci transferu wiedzy, potwierdzającego pozytywne efekty projektów realizowanych we współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym naukowymi.

Z kolei dane statystyczne dla firm meblarskich z powiatu kępińskiego wskazują, że jest to klaster meblarski wciąż rozwijający się: nowe firmy meblarskie i im towarzyszące wciąż są tworzone. Wiele firm produkuje na masową skalę tanie meble, ale ze względu na duży popyt na meble w tej kategorii cenowej firmy

sukcesywnie się rozwijają i zwiększają ekspansję rynkową, również zagraniczną. Poziom integracji środowiska meblarskiego jest dotychczas relatywnie niewielki, nie ma instytucji koordynujących współpracę podmiotów klastra i reprezentujących jego interesy. Badanie ankietowe wśród firm meblarskich na tym obszarze pozwoliło wykazać, że wśród źródeł wiedzy przeważa przekonanie o potencjale intelektualnym własnej kadry, a także źródła internetowe. Przepływy wiedzy pomiędzy firmami meblarskimi wciąż są rzadkością, ważne jest jednak naśladownictwo i porównania do sąsiadujących firm. W tym przypadku istotna wydaje się bliskość geograficzna – koncentracja podmiotów branży meblarskiej, która sprzyja tego typu formom poszukiwania konkurencyjności. Wydaje się, że istnieje potencjał do formalizowania współpracy, realizacji wspólnych projektów i rozwoju instytucji otoczenia biznesu na tym terenie.

Podziękowania

Dziękuję Małgorzacie Błachowiak-Długosz z Cechu Stolarzy Swarzędzkich oraz Marianowi Lorenzowi z Towarzystwa Miłośników Ziemi Kępińskiej za pomoc w zorganizowaniu i przeprowadzeniu badań terenowych. Dziękuję również profesorowi Tadeuszowi Strykiewiczowi oraz dwóm anonimowym recenzentom, których uwagi przyczyniły się do powstania ostatecznej wersji artykułu.

Literatura

- Audretsch D.B., Feldman M.P. 1996. Innovative Clusters and the Industry Life-cycle. *Review of Industrial Organisations*, 11: 253–273.
- Bathelt H., Malmberg A., Maskell P. 2004. Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines, and the Process of Knowledge Creation. *Progress in Human Geography*, 28: 31–56.
- Bergman E.M. 2008. Cluster life-cycles: an emerging synthesis. [W:] C. Karlsson (red.), *Handbook of research on cluster theory*. Edward Elgar, Cheltenham, s. 114–132.
- Boschma, Franken 2006. Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 6, 3: 273–302.
- Cruz S.C.S., Teixeira A.A.C. 2010. The Evolution of the Cluster Literature: Shedding Light on the Regional Studies – Regional Science Debate. *Regional Studies*, 44, 9: 1263–1288.
- Dahl M.S., Petersen C.R. 2004. Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: Myths or Realities? DRUID Working Paper, 03-01.
- Dąbrowski K. 2015. Kępińskie wystawy przemysłu meblarskiego. *Przegląd Wielkopolski*, 110(4): 50–51.
- Dyba W. 2015. Przemysł i handel wielkopowierzchniowy. [W:] M. Lasocki (red.), *W poszukiwaniu miasta idealnego. Miejsce pracy w przestrzeni wielofunkcyjnej*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa, s. 43–51.
- Dyba W. 2016a. Rola przepływów wiedzy w rozwoju państw, regionów i przedsiębiorstw. [W:] W. Dyba, *Przepływy wiedzy w organizacjach klastrowych w Polsce Zachodniej*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 19–63.
- Dyba W. 2016b. Knowledge flows in bottom-up and top-down cluster initiatives. *Regional Studies, Regional Science*, 3, 1: 287–295.
- Dyba W. 2016c. Przepływy wiedzy w wybranych organizacjach klastrowych w Polsce Zachodniej – studia przypadku. [W:] W. Dyba (red.), *Przepływy wiedzy w organizacjach klastrowych w Polsce Zachodniej*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 152–186.
- Dyba W. 2017. Klasy meblarskie na tle struktury przestrzennej przemysłu meblarskiego w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 31(1): 38–51.

- Dyba W., Stryjakiewicz T. 2014. Inicjatywy klastrowe jako szansa rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce w warunkach kryzysu – przykład Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 27: 181–196.
- Gorynia M., Jankowska B. 2008. Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Wyd. Diffin, Warszawa.
- Immarino S., McCann P. 2006. The Structure and Evolution of Industrial Clusters: Transactions, Technology and Knowledge Spillovers. *Research Policy*, 35: 1018–1036.
- Jaciow W. 2002. Źródła wiedzy menadżerów o otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. [W:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie informacyjnym*. Wyd. EJB, Kraków.
- Jankowski W. 2015. Powiat kępiński – zagłębie przemysłu meblowego w Polsce. *Przegląd Wielkopolski*, 110(4): 48–49.
- Jemieliński D., Koźmiński A. 2008. *Zarządzanie wiedzą – podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kurzawa J., Nawrocki S. 1978. *Dzieje Kępna*. Wyd. PWN, Warszawa.
- Latuszek D. 2008. Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia. Wywiad gospodarczy. Relacje z partnerami oparte na wiedzy. [W:] D. Jemieliński, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 243–272.
- Martin R., Sunley P. 2011. Conceptualising Cluster Evolution: Beyond the Life-Cycle Model? *Papers in Evolutionary Economic Geography*. Utrecht University.
- Maskell P., Malmberg A. 2007. Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution. *Journal of Economic Geography*, 7: 603–618.
- Nawrocki S. 1988. *Dzieje Swarzędza*. Swarzędz: Społeczny Komitet Obchodów 350-lecia miasta Swarzędza.
- Porter M.E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6): 77–90.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. 1999. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Wiley.
- Rocznik statystyczny przemysłu GUS. 1985.
- Rocznik statystyczny przemysłu GUS. 1990.
- Rocznik statystyczny przemysłu GUS. 1995.
- Stolarstwo i przemysł meblarski 2010. Tekst: T. Stryjakiewicz, K. Szuklarek, J. Górny. [W:] T. Kaczmarek (red.), *Ilustrowany atlas aglomeracji poznańskiej*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, s. 108–109.
- Stough R.R. 2015. Cluster Life-Cycles, Entrepreneurship and Regional Economic Development with a Case Study of the Korean Shipbuilding Cluster. [W:] P. Nijkamp, A. Rose, K. Kourtit (red.), *Regional Science Matters. Studies devoted to Walter Isard*. Springer International Publishings, Switzerland, s. 223–254.
- Stryjakiewicz T. 1999. Dialektyka „globalność-lokalność”. Konflikty między strategiami globalnymi i lokalnymi (na przykładzie przemysłu meblarskiego). [W:] T. Stryjakiewicz (red.), *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*. Wyd. Naukowe UAM, Poznań, s. 153–158.
- Swann P. 1998. Towards a Model of Clustering in High-Technology Industries. [W:] P. Swann, M. Prevezer, D. Stout (red.), *Clustering in High-Technology Industries*. Oxford University Press, Oxford, s. 52–76.
- Swann G.M.P. 2009. How firms achieve innovation: clusters and networks. [W:] G.M.P. Swann (red.), *The economics of innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, s. 147–172.

Źródła prasowe, internetowe i inne

- Baza danych firm meblarskich w Polsce – zakupiona od firmy Emmu B2B. 2016.
- Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej. 2017 (www.prod.ceidg.gov.pl).
- Dzieje fabryki Antoniego Tabaki 2009 (<http://www.meble.swarzedz.pl/index.php?id=16>).
- Historia Cechu Stolarzy Swarzędzkich. 2017 (<http://www.producenci.meble-swarzedzkie.com.pl/pl/dodatkowa-1.html>).
- Jak niemożliwe staje się możliwe 2013. Tekst: A. Szypulska, „BIZNES meble.pl”, 6 grudnia 2013 r., s. 42–44.
- Karolczak M. 2012. Swarzędzkie Fabryki Mebli – 60 lat minęło... (http://www.sm-swarzedz.pl/go.php/pl/nasze_miasto_nasze_sprawy/2012/swarzedzkie_fabryki_mebli_60.html).

- Katalog Targów Mebli „Meble Polska”. 2017. Międzynarodowe Targi Poznańskie.
Kępińscy producenci mebli na Targach Meble Polska. Tygodnik Kępiński, 23.03.2017.
Klaster Meblarski Południowej Wielkopolski 2017 (<https://mojepanstwo.pl/klaster-meblowy-poludniowej-wielkopolski>).
O Swarzędzu 2017 (<http://swarzedz.pl/index.php?id=31>).
Powiat bez bezrobotnych. Nie ma pracy tylko ten, kto jej nie chce! 2016. Tekst: A. Kurzyński. Głos Wielkopolski, 14.03.2016.
Rynek meblarski w Polsce. Raport 2017. KPMG, czerwiec 2017.
Swarzedz.pl 2017 (oficjalna strona Miasta i Gminy Swarzędz: www.swarzedz.pl).
Swarzędz Home 2017 (oficjalna strona firmy: www.swarzedzhome.pl).
Swarzędz ogłasza: wszystko na sprzedaż 2010. Gazeta Wyborcza Poznań, 23.02.2010 r.
Swarzędzki Klaster Producentów Mebli 2017 (oficjalna strona organizacji: <http://www.swarzedzki-klaster.com.pl/>).
Targi Meble Polska 2017 (oficjalna strona targów: www.meblepolska.pl).
Wirtualne Muzeum Mebli Swarzędzkich 2017 (www.meble.swarzedz.pl).

Furniture clusters in Swarzędz and Kępno in Western Poland – development paths and knowledge flows

Abstract: In the paper two furniture clusters: in Swarzędz and Kępno powiat located in Wielkopolska region in Western Poland are presented. At the beginning, systematic literature review followed by secondary and statistical data analysis is given. It allows to show the development paths of furniture industries in these areas. History of furniture industry in Swarzędz dates back to the end of XIX century and some existing companies were set up in the 50. and 60. of the XX century. Kępno Cluster is younger and still in the growing phase: first furniture firms were set up there after systemic changes in Poland in 1989. Subsequently, results of a study concerning knowledge flows in the selected clusters are given. The analysis was conducted among firms in Swarzędz Cluster of Furniture Producers (cluster organisation) and “Kępno Furniture District” (concentration of furniture firms without formalised character). The research allowed to state that in the first case, after formalization of cooperation, an important method of knowledge dissemination within the cluster was played by personal contacts and cooperation with research institutions. In the second case internal knowledge sources (firm employees) as well as openly available resources (especially available on the internet) are used more often. This leads *inter alia* to the conclusion that the more mature cluster is, the more personal contacts and relations between firms play an important role in creating and disseminating new knowledge.

Key words: Kępno, Swarzędz, furniture industry, path development, knowledge flows