

Dariusz Wiśniewski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
darek555@go2.pl

WPŁYW CZYNNIKÓW NARODOWEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA ROZWÓJ POLSKIEJ BRANŻY MEBLARSKIEJ

Streszczenie: Artykuł porusza kwestię czynników, które mogą wpływać na przewagę konkurencyjną kraju w branży meblarskiej. Na podstawie schematu „diamentu” Portera zaprezentowany został zestaw specyficznych uwarunkowań charakteryzujących polski sektor meblarski, których identyfikacja umożliwiła odniesienie się do postawionej w artykule hipotezy. Korzystny spłot czynników decydujących o krajowej przewadze konkurencyjnej wpływa na obecną pozycję branży, która ma podstawy do tego, aby stać się branżą narodową rozpoznawalną na wymagających rynkach zagranicznych. Przedstawione czynniki stanowią bowiem o atrakcyjności kraju jako rynku sprzedaży oraz miejsca dla działań zwiększających wartość dodaną.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, czynniki narodowej przewagi konkurencyjnej.

Klasyfikacja JEL: L – Industrial Organization.

IMPACT OF THE FACTORS OF NATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE DEVELOPMENT OF THE POLISH FURNITURE INDUSTRY

Abstract: This article discusses the national factors that may affect the country's competitive advantage in the furniture industry. Based on Porter's Diamond model, it presents a set of specific conditions that characterize the Polish furniture industry, the identification of which made it possible to relate to the hypothesis posed in the article. A favourable combination of factors that determine the national competitive advantage affects the current position of the industry, which has the potential to become a national industry recognized in demanding foreign markets. The factors presented contribute towards the

attractiveness of a country as a market for sales and as a place for actions which increase added value.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, factors of national competitive advantage.

Wstęp

Wiele gospodarek krajowych liczących się na arenie międzynarodowej osiąga sukces w określonych sektorach, stających się następnie ich narodowymi specjalnościami, na których budowana jest konkurencyjność całego kraju. Zgodnie z międzynarodowymi statystykami produkcji przemysłowej przeprowadzonymi przez Centrum Badań Przemysłowych w Mediolanie [CSIL 2011/2012], polskie meblarstwo ma istotne znaczenie dla silnej pozycji gospodarki narodowej na arenie międzynarodowej pod względem produkcji i eksportu mebli. Polska jest czwartym eksporterem mebli na świecie i trzecim w Unii Europejskiej. Fenomen konkurencyjności krajowej w zakresie sektora meblarskiego wynika z pewnych specyficznych uwarunkowań generujących system sprzyjających czynników dla rozwoju polskiej branży meblarskiej.

W artykule podjęto kwestię znaczenia tychże uwarunkowań krajowych dla rozwoju sektora meblarskiego. Słowa sektor i branża są w nim stosowane zamiennie. Należy jednakże podkreślić, że w literaturze pojęcia te są różnie postrzegane. M.E Porter [2006, s. 25]¹ definiuje sektor jako grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami. W *Leksykonie zarządzania* wyraźnie oddziela się znaczenie sektora i branży: „Sektor to część branży grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku. Kryterium wydzielenia określonego sektora jest korzystanie przez jego uczestników z tej samej technologii, z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie tych samych potrzeb nabywców” [*Leksykon zarządzania* 2004, s. 508]. M.E. Porter słusznie podkreśla, że: „każda definicja sektora jest w istocie sprawą wyboru, gdzie wyznaczyć granicę między istniejącymi konkurentami a wyrobami substytucyjnymi, między istniejącymi firmami a potencjalnymi nowo wchodzącymi, między istniejącymi firmami a dostawcami i odbiorcami [Porter 2006, s. 58]. Generalnie to cel prowadzonych badań będzie miał

¹ Na substytucyjność produktów jako wyznacznik definicji branży wskazują również inni autorzy, jak chociażby R. Mishra [2008, s. 26] czy W.L. Hill i G.R. Jones [2009, s. 67].

wpływ na wybór właściwego sposobu definiowania branży/sektora. Wydaje się, że brak precyzji w definiowaniu podanych pojęć nie stanowi jednakże problemu dla poprawności dyskusji w przedmiocie badań, którym jest branża/sektor. Oprócz ujęcia branży zaprezentowanego w literaturze należy mieć również na uwadze grupowanie branż w zestawieniach statystycznych. Tytułowa branża meblarska jest umiejscowiona, zgodnie ze schematem Polskiej Klasyfikacji Działalności (2007), w dziale 31.0 o nazwie grupowania „Produkcja mebli” [PKD 2007].

W niniejszym artykule autor posłużył się schematem „diamentu” Portera, dzięki któremu dokonano analizy czynników decydujących o krajowej przewadze konkurencyjnej. Państwa mają największe szanse sukcesu w branżach, w których układ tych czynników jest najkorzystniejszy. Na podstawie przeprowadzonej analizy autor odniósł się do postawionej w artykule hipotezy: *Polska branża meblarska funkcjonuje w systemie korzystnej kombinacji czynników decydujących o krajowej przewadze konkurencyjnej w badanym sektorze*.

O konkurencyjności narodowej decyduje nie gospodarka jako całość, ale jej poszczególne sektory, które tę konkurencyjność determinują. Każdy kraj wysokorozwinięty jest konkurencyjny w określonych narodowych sektorach. Czy branża meblarska ma szansę stać się takim narodowym sektorem w wypadku Polski? Silna pozycja kraju w branży meblarskiej będzie wpływać pozytywnie na percepcję przez klientów oferty produktowej przedsiębiorstw będących uczestnikami tegoż sektora, ponieważ produkty zwykle są oceniane w pierwszej kolejności według „jakości kraju”, z którego pochodzą. Jeżeli więc dany kraj nabywa przewagi konkurencyjnej w określonym sektorze, to jednocześnie buduje swoją renomę, która staje się wizytówką na wymagającym rynku globalnym.

W artykule skoncentrowano się na poziomach makro- i mezoekonomicznym. Meritum poczynionych rozważań stanowi określenie determinantów produktywności dla branży meblarskiej na podstawie atrybutów gospodarki (narodu). Wspomniane atrybuty kształtują bowiem środowisko sprzyjające powstawaniu przewagi konkurencyjnej w branży.

1. Pojęcie konkurencyjności z perspektywy poziomów analizy ekonomicznej

Pojęcie konkurencyjności nie jest w literaturze ekonomicznej jednoznacznie zdefiniowane. Wielość definicji wynika z czysto teoretycznego charakteru tej kategorii ekonomicznej, który implikuje różnorodne podejścia

interpretacyjne poszczególnych autorów próbujących nadać jej ramy definicyjne.

Definiowanie konkurencyjności jest przez wielu autorów wręcz pomijane, natomiast uwaga zostaje skupiona w głównej mierze na jej efektach, czyli przewadze lub pozycji konkurencyjnej. Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem [Skawińska 2002, s. 73]. Najogólniej rzecz ujmując, z dynamicznego punktu widzenia konkurencyjność to rezultat procesu konkurencji, a więc cecha/właściwość, która będzie określać przewagę konkurencyjną danego podmiotu wobec innych uczestników gry rynkowej. Funkcjonowanie w konkurencyjnym otoczeniu wymusza nieustanne dążenie do powiększania przewagi nad innymi rywalami oraz do rozwijania cech unikatowych, które tę konkurencyjność będą wzmacniać.

Cechę konkurencyjności można odnieść do różnych jednostek gospodarowania, których klasyfikowanie odbywa się według kryterium obszaru analiz ekonomicznych. W ekonomii konwencjonalnej wyróżniano dwa klasyczne poziomy analiz ekonomicznych: mikro i makro. Współczesna perspektywa badawcza wymaga wyodrębnienia dodatkowych poziomów analizy: mikro-mikro i mezo (bliższe poziomowi mikro) oraz regionalny i globalny (bliższy poziomowi makro). Zgodnie z przedstawionym podziałem można zatem mówić o konkurencyjności pojedynczych osób (mikro-mikro), przedsiębiorstw (mikro), sektorów, branż, gałęzi (mezo), grupy krajów, narodów, jak również organizacji ponadnarodowych (poziom regionalny) [Gorynia i Nowińska-Łażniewska 2009, s. 52]. Mówienie o tym, że jakiś podmiot jest bardziej konkurencyjny od drugiego, a więc że charakteryzuje się większą konkurencyjnością, ma sens w momencie istnienia własności porównawczych występujących pomiędzy przynajmniej dwoma podmiotami. Brak relacji łączącej dane podmioty dyskwalifikuje możliwość orzekania o ich konkurencyjności względem siebie. W związku z powyższym nie można mówić o konkurencyjności na poziomie globalnym (gospodarka światowa), ponieważ nie ma punktu odniesienia, zależności, oddziaływań i kontekstu, z którymi można by zestawić cechy gospodarki światowej [Gorynia 2002, s. 49–50].

Termin konkurencyjność jest najczęściej odnoszony do narodowej gospodarki otwartej uczestniczącej w międzynarodowym podziale pracy. Stosunkowo dużo miejsca poświęcono bowiem ujmowaniu konkurencyjności w skali makro [Stankiewicz 2005, s. 30]. Na tym poziomie definiowanie makrokonkurencyjności sprowadza się do wyników danego kraju w wymianie międzynarodowej, mowa tutaj o konkurencyjności międzynarodowej. Konkurencyjność na poziomie makro to zestaw instytucji,

polityki i czynników, które determinują poziom produktywności danego kraju. Gospodarka bardziej konkurencyjna zmierza do osiągnięcia zdolności wyprodukowania większego poziomu dochodu dla swoich obywateli [Schwab 2009, s. 4]. Jest to również narodowa zdolność do sprzedaży produktów wyprodukowanych przez firmy na obszarze własnego kraju, na rynki światowe, konkurując z przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych państw [Brannlund i Kristrom 1999, s. 42]. Inna definicja podaje, że konkurencyjność międzynarodowa to zdolność kraju do tworzenia wartości dodanej i podnoszenia w ten sposób bogactwa narodowego poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami i procesami oraz atrakcyjnością i agresywnością, uwzględniające wymiar globalny i lokalny, a także integrowanie tych elementów w jednolity, spójny model ekonomiczny i społeczny [The World Competitiveness Yearbook 1996, s. 6]. Przywołana definicja trafnie podkreśla walor integracyjny wymiaru globalnego z lokalnym, które de facto wzajemnie się przeplatają i nie powinny być rozpatrywane rozłącznie.

M.E. Porter, mimo że nie definiuje wprost pojęcia konkurencyjności, określa ją raczej jako zdolność narodów (krajów) do tworzenia odpowiednich warunków, które będą sprzyjać rozwojowi konkurencyjności międzynarodowej przemysłów oraz firm. W tym znaczeniu koncepcja konkurencyjności na poziomie narodowym jest utożsamiana z efektywnością. Natomiast badania nad konkurencyjnością narodów powinny jego zdaniem skupiać się na branżach, a więc na poziomie mezoekonomicznym [Porter 1990, s. 69–73]. Według Portera, na poziomie mezo następuje generowanie konkurencyjności określającej przewagę konkurencyjną narodu. Za przykład definiowania konkurencyjności na poziomie mezo niech posłuży definicja S. Flejterskiego, który określa ją jako: „zdolność do projektowania i sprzedawania towarów danej branży, gałęzi lub działu, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów” [za: Daszkiewicz 2008, s. 14].

Z kolei konkurencyjność na poziomie mikro jest postrzegana w relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne [Faulkner i Bowman 1996, s. 44]. Przedsiębiorstwa powinny nieustannie rozwijać takie umiejętności, które pozwolą im się wyróżniać w złożonym i wymagającym środowisku konkurencyjnym krajowym, ale również powinny brać pod uwagę perspektywę międzynarodową.

2. Koncepcja przewagi konkurencyjnej

Efektom konkurencyjności jest przewaga konkurencyjna. Jak słusznie uważa M.E. Porter, na rynkach międzynarodowych konkurują firmy, a nie narody. W związku z tym, należy wpierw zrozumieć istotę przewagi konkurencyjnej firm, ażeby następnie wyjaśnić, jaką rolę odgrywają narody w całym tym procesie [Porter 1990, s. 33]. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest jednym z kluczowych celów każdego systemu gospodarczego. Jako że przedmiotem badań konkurencyjności jest głównie przedsiębiorstwo, wyjaśnienie idei terminu „przewaga konkurencyjna” odnosi się do tej podstawowej jednostki gospodarowania. Konkurencyjność gospodarki narodowej jest wypadkową konkurencyjności przedsiębiorstw oraz sektorów, które tę gospodarkę tworzą [Pierścionek 2011, s. 188]. Dlatego od przewagi konkurencyjnej tych najmniejszych bytów ekonomicznych będzie zależała przewaga konkurencyjna sektorów i dalej całych gospodarek narodowych.

Koncepcja przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*), której autorem jest M.E. Porter, próbuje wyjaśnić, dlaczego jedne przedsiębiorstwa wygrywają z innymi działającymi na tych samych rynkach [Koźmiński 1999, s. 59]. Porter, podobnie zresztą jak wielu innych badaczy, nie definiuje przedmiotu swoich dociekań. Na podstawie obszernych badań czytelnik otrzymuje dostatecznie szczegółowe wyjaśnienie tegoż zagadnienia. Badacz podaje jedynie, że przewaga konkurencyjna jest: „duszą wyników firm na konkurencyjnych rynkach” [Porter 1985, s. 15]. Używa pojęcia trwałej przewagi konkurencyjnej (*sustainable competitive advantage*), a więc trwałej zdolności do wygrywania z konkurentami. Zasadniczymi źródłami przewagi konkurencyjnej są: (1) przywództwo kosztowe, czyli zdolność do zaoferowania produktu po niższej cenie, (2) zróżnicowanie, czyli zdolność do zaoferowania produktu o wyjątkowych walorach dla nabywcy, (3) koncentracja, czyli skupienie uwagi na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym [Porter 2006, s. 60–65]. Przewagę konkurencyjną często wyjaśnia się za pomocą powiązanych ze sobą czynników, takich jak: lepsze wyniki, strategia, kluczowe kompetencje/umiejętności wyróżniające, konfiguracja/architektura, koordynacja/integracja i zdolność reakcji [Stonehouse i in. 2001, s. 94].

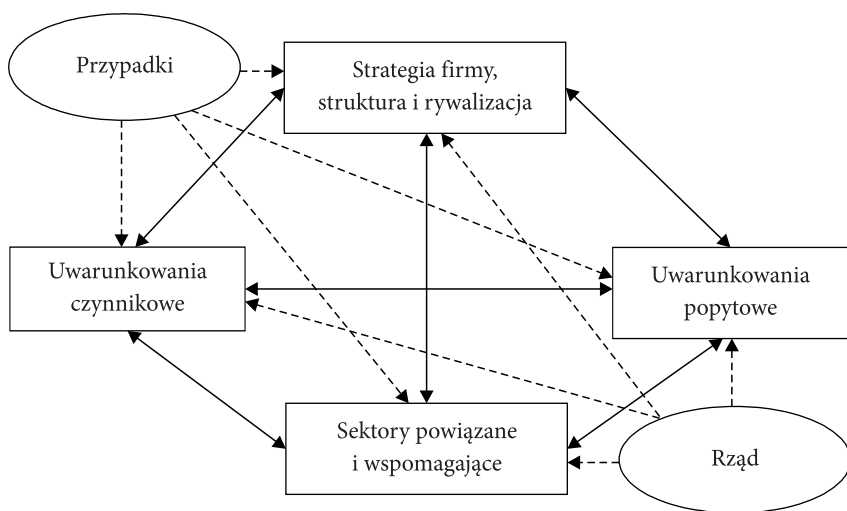
Przewaga konkurencyjna (istniejąca oraz potencjalna) sektorów, regionów oraz przedsiębiorstw – z ogólnogospodarczego punktu widzenia – określana jest przez rząd i jego agendy w celu sformułowania polityki przemysłowej, której celem jest wytypowanie sektorów, przedsiębiorstw bądź regionów mogących konkurować na rynkach światowych [Pierścionek 1997,

s. 144]. Rządowa analiza przewagi konkurencyjnej to narzędzie diagnostyczne, które ma posłużyć do wykreowania warunków sprzyjających poprawie siły konkurencyjnej całego systemu gospodarczego. Na podstawie tej analizy poszczególne rządy starają się znaleźć te przedsiębiorstwa, sektory, regiony, które mają (lub mogą mieć w przyszłości) przewagę konkurencyjną w porównaniu z tymi branżami w innych krajach. Działania rządowe zatem odgrywają również kluczową rolę w określaniu przewagi konkurencyjnej poszczególnych podmiotów gospodarki narodowej.

3. Czynniki narodowej przewagi konkurencyjnej

Poszczególne kraje oraz ich regiony często charakteryzują się trwałą przewagą konkurencyjną w specyficznych dziedzinach działalności, w których zaistniała korzystna kombinacja czynników kreujących ową przewagę, na przykład Szwajcaria w sektorze prywatnej bankowości, północny region Włoch w produkcji wyrobów skórzanых i futrzanych, a Tajwan w produkcji laptopów [Johnson i in. 2011, s. 270]. Nie ma narodów, które osiągałyby konkurencyjność we wszystkich branżach lub w większości z nich. Ta specjalizacja narodowa w poszczególnych branżach wynika z unikatowych wartości narodowych, struktury gospodarczej, kultury, tradycji i historii. Fenomen ten został zbadany przez M.E. Portera, który, analizując uwarunkowania narodowe, wskazał na czynniki determinujące siłę danych sektorów. Zaproponowana przez M.E. Portera w pracy *Competitive Advantage of Nations* koncepcja „struktury diamentu” przedstawia źródła przewagi konkurencyjnej narodów i wyjaśnia, dlaczego niektóre kraje osiągają sukces na arenie międzynarodowej w danych sektorach. Uwarunkowania narodowe odgrywają zatem centralną rolę w kreowaniu międzynarodowego sukcesu firm [Hollensen 2007, s. 98]. Porter wskazuje na cztery zbiory uwarunkowań narodowych kształtujących środowisko, w którym firmy wzajemnie konkurują, mogące sprzyjać generowaniu przewagi konkurencyjnej (rysunek 1). Diament tworzy wzajemnie wzmacniający się system. Efekt jednego czynnika jest warunkowany stanem innych [Porter 1990, s. 72]. Czynniki te oddziałują na siebie wzajemnie, kreując warunki, w wyniku których powstają innowacje i lepsza konkurencyjność [Traill i Pitts 1998, s. 19].

Uwarunkowania czynnikowe to dostępność do czynników wykorzystywanych w procesie produkcji danego produktu lub usługi, na przykład zasoby naturalne, ziemia, czynnik pracy ludzkiej, kapitał, odpowiednia infrastruktura itd. Oprócz ich dostępności, istotne jest również tempo, w jakim



Rysunek 1. Determinanty przewagi konkurencyjnej narodów – schemat „diamentu” Portera

Źródło: [Porter 1990, s. 72]

te czynniki są tworzone, doskonalone i wyspecjalizowane w poszczególnych sektorach [Stonehouse i in. 2001, s. 83]. Uwarunkowania popytowe z kolei to natura popytu wewnętrznego na produkty danej branży, te uwarunkowania, które mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Im bardziej wymagający i charakteryzujący się wyszukаныmi potrzebami nabywcy krajowi, tym większy wpływ na kreowanie przez przedsiębiorstwa krajowe lepszej produktywności na rynkach międzynarodowych. Sektory powiązane i wspomagające to regionalne klastry, pomiędzy którymi zachodzą różnorodne interakcje biznesowe. Klastry te współtworzą zarówno sektory powiązane, a więc takie, które w wyniku wzajemnych relacji odnoszą obopólne korzyści, jak i sektory wspomagające, składające się z nabywców lub dostawców funkcjonujących w danej branży [Johnson i in. 2011, s. 271]. Strategia firmy, struktura branży i rywalizacja tworzą kontekst, w jakim przedsiębiorstwa są tworzone, zorganizowane oraz zarządzane, a także odzwierciedlają naturę rywalizacji wewnętrznej [Porter 1990, s. 107]. Przypadek z kolei to wydarzenie trudno przewidywalne oraz pozostające poza wpływem przedsiębiorstw czy rządów, które mają mało wspólnego z warunkami panującymi w danym kraju. Można do nich zaliczyć: wynalazki, znaczące zmiany na światowych rynkach finansowych lub zmiany kursów walutowych, decyzje polityczne rządów obcych krajów, wojny itp. Rząd oddziałuje na konkurencyjność kraju poprzez

tworzenie specjalnie dedykowanych działań wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw oraz branż. Na warunki czynnikowe w znacznym stopniu wpływają: subsydia, rynki kapitałowe, polityka edukacyjna, określanie lokalnych standardów produktowych oraz regulacji wpływających na potrzeby kupujących.

Państwa mają największe szanse na sukces w tych sektorach, w których kombinacja wymienionych czynników jest najkorzystniejsza [Stonehouse i in. 2001, s. 85]. Determinują one bowiem poziom konkurencyjności kraju. Przewaga każdego z przedstawionych czynników nie jest konieczna dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danej branży. Należy podkreślić, że możliwe jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej opartej tylko na jednej czy dwóch czynnikach, w branżach, które są oparte na surowcach naturalnych oraz korzystających z mało wyrafinowanych technologii lub umiejętności. Niemniej jednak taka przewaga jest niestabilna i może być z łatwością zniwelowana przez innych konkurentów [Porter 1990, s. 72–73]. Samo istnienie czynników tworzących strukturę „diamentu” nie jest elementem wystarczającym dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ważne jest bowiem to, czy poszczególne narody tę szansę dostrzegają i w jakim stopniu ją wykorzystują. Porter skupił się w swoim modelu głównie na konkurencyjności w sektorach, gdzie tworzy się przewaga konkurencyjna narodów. Autor w zbyt małym stopniu uwzględnił rolę globalizacji produkcji oraz rynków, które współcześnie mają istotny wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej. Należałoby zatem ten fakt również rozważyć, analizując tytułową branżę meblarską.

4. Próba identyfikacji czynników krajowych sprzyjających rozwojowi polskiej branży meblarskiej

Branża meblarska w Polsce jest zaliczana do najbardziej konkurencyjnych działów przetwórstwa przemysłowego. Branża ta generuje około 2,1% polskiego PKB, co w porównaniu ze średnią dla krajów UE, wynoszącą 0,9%, stanowi ponaddwustuprocentowy udział w jego tworzeniu [OIGPM 2008, s. 4; Adamowicz i Wiktorski 2008]. W latach 1995–2000 średnioroczna dynamika wzrostu produkcji sprzedanej oscylowała na poziomie 25–30%. Następnie w latach 2000–2005 tempo wzrostu nieco osłabło i wynosiło około 6–7%, ale mimo wszystko zachowany został wyraźny trend wzrostowy [Raport BCC i BAA Polska 2011, s. 12]. Według najnowszych danych statystycznych wartość produkcji sprzedanej dla branży meblarskiej,

ujętej według schematu Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług w dziale 31 [PKWiU 2008] za rok 2011 wyniosła 25,9 mld zł i była większa o 12% od notowanej w roku 2010 [GUS 2012]. O sukcesie branży meblarskiej świadczy przede wszystkim duży udział eksportu w produkcji sprzedanej, który już w latach 1989–1996 zwiększył się z 17 do 80% [Ratajczak 1998, s. 8]. Eksport mebli z Polski wzrósł ze 147 mln USD w 1989 roku do 9000 mln USD w 2011 roku, a więc ponad 61 razy. Szybciej w tym czasie przemysł meblarski rozwijał się jedynie w Chinach [OIGPM 2012, s. 9]. Dzięki temu przemysł meblarski stał się liderem polskiego eksportu, zostawiając w tyle inne najlepiej sprzedawane towary, jak węgiel, samochody czy statki [Ratajczak 1998, s. 8]. Awansował również do grona liderów eksportu i produkcji mebli na świecie, zajmując według danych statystycznych za 2008 rok odpowiednio czwarte i dziewiąte miejsce. W ujęciu globalnym więcej eksportują jedynie Chińczycy, Włosi i Niemcy [FIRA 2010, s. 12].

Warto w tym miejscu przytoczyć kilka istotnych uwarunkowań rozwoju najsilniejszego gracza na rynku europejskim. Dzięki temu będzie możliwe poznanie podstaw jego sukcesu i skonfrontowanie ich z polskimi uwarunkowaniami. Europejskim liderem w branży meblarskiej są Włochy. Cechy charakterystyczne branży meblarskiej we Włoszech są następujące:

- podstawą sukcesu były wielkie inwestycje we wzornictwo,
- największy producent i eksporter mebli w Europie,
- proeksportowe nastawienie (trzeci eksporter mebli na świecie po Chinach i Niemczech),
- jeszcze 15 lat temu około 20% mebli w obrocie międzynarodowym nosiło rozpoznawalny znak „Made in Italy”,
- branża opiera się na modelu klastrów przemysłowych,
- rozwój branży uwarunkowany działaniami Włoskiego Związku Meblarstwa, który organizuje akcje promocyjne przemysłu meblarskiego; analizuje potrzeby sektora w zakresie badań i rozwoju itp.,
- 33,5 tys. firm produkcyjnych, około 70% firm należy do sektora MŚP,
- w branży funkcjonuje kilkanaście tysięcy placówek zajmujących się handlem meblami, system dystrybucji oparty na wyspecjalizowanych niezależnych sklepach meblowych (postępująca coraz większa koncentracja nabywców) [Rembiasz 2011, s. 97; Sikorski 2011].

Branża włoska ma wiele cech wspólnych z polską branżą meblarską, między innymi proeksportowe nastawienie, dużą liczbę podmiotów. Występują też pewne rozwiązania organizacyjne typu klastry przemysłowe, które na polskim rynku dopiero zaczynają się rozwijać. Konkurencyjność branży włoskiej przejawia się w dużych nakładach na wzornictwo. Meble włoskie wiodą

pod tym względem prym, niestety, ten aspekt nie jest domeną polskiego meblarstwa. Polska branża meblarska powinna czerpać z dobrych praktyk funkcjonowania włoskiego meblarstwa, aby jeszcze bardziej wzmocnić swoją konkurencyjność.

Według danych wymienionych na wstępie, opisujących polską branżę meblarską, można przyjąć, że dynamiczny rozwój nie byłby możliwy, gdyby nie spłot pewnych korzystnych uwarunkowań, których zaistnienie sprawiło, iż można mówić o swoistych symptomach sprzyjających konkurencyjności kraju w tej branży. Mając na uwadze powyżej zarysowany ogólny obraz polskiego sektora meblarskiego, przeprowadzono próbę identyfikacji czynników, które mogą decydować o krajowej przewadze konkurencyjnej badanej branży.

Uwarunkowania czynników produkcji

Relatywnie duża lesistość oraz bogate zasoby drewna to czynnik wspomagający dynamiczny rozwój branży. Według standardu przyjętego dla ocen międzynarodowych, uwzględniającego grunty związane z gospodarką leśną, powierzchnia lasów Polski w dniu 31.12.2010 r. wynosiła 9,3 mln ha. Wielkość ta zalicza Polskę do grupy krajów o największej powierzchni lasów w regionie (po Francji, Niemczech i Ukrainie) [Centrum Informacyjne Lasów Państwowych 2011]. Należy podkreślić postępującą systematyczną poprawę lesistości – w ostatnich dziesięcioleciach przybyło około 0,2–0,3% powierzchni lasów, co daje Polsce miejsce w czołówce państw europejskich pod względem przyrostu powierzchni lasów. Oprócz lesistości można również mówić o zasobności lasów, który wyróżnia Polskę spośród innych państw europejskich – średnia dla Europy wynosi 107 m³/ha drzewa, natomiast dla Polski 203 m³/ha. Ponadto poziom komercyjności polskich lasów wynosi 94%, co oznacza, że znaczna ich część może być użytkowana do celów gospodarczych [PAIZ 2012]. Oprócz walorów surowcowych należy zwrócić uwagę na relatywnie niski koszt i dostępność siły roboczej w stosunku do uwarunkowań panujących w krajach Europy Zachodniej, które stanowią czynnik wzmacniający konkurencyjność tej branży. Korzystna lokalizacja geograficzna dla zakupu surowców i komponentów do produkcji zarówno od dostawców krajowych, jak i zagranicznych, zasoby (dynamika ich eksploatacji), warunki naturalne oraz wieloletnie tradycje meblarskie sięgające nawet XVI wieku to dodatkowe czynniki, które budują przewagę konkurencyjną w tym sektorze. Wiele procesów produkcyjnych zostało zautomatyzowanych poprzez zastosowanie nowoczesnych maszyn i urządzeń na poszczególnych

etapach produkcji. Branża posiada ponadto duży potencjał produkcyjny wynoszący 2% światowej produkcji mebli, dzięki temu znajduje się w pierwszej dziesiątce producentów mebli na świecie [Gutta i in. 2011].

Uwarunkowania popytowe

Obecnie eksportowane jest około 90% produkcji branży [*Polska czwartym na świecie eksporterem* 2013], zatem tylko 10% mebli wyprodukowanych w Polsce trafia na rynek wewnętrzny, reszta trafia do salonów i centrów handlowych za granicę kraju. Wynika to z wczesnego nasycenia popytu wewnętrznego, który można uznać za jeden z czynników motywujących do podejmowania działań na arenie międzynarodowej. Zapotrzebowanie na rynku krajowym będzie się jednak sukcesywnie powiększało na skutek bogacenia się społeczeństwa. Popyt wewnętrzny nie jest zatem obecnie determinantą określającą przewagę krajową, ale dzięki znacznemu umiędzynarodowieniu firmy są zmuszone dostosowywać swoją ofertę do wymagających klientów zagranicznych. W ten sposób poznają ich preferencje, nieustannie wprowadzają innowacje, wzbogacają ofertę handlową poprzez częste wdrożenia nowych produktów, budując na tym swoją przewagę konkurencyjną. Przede wszystkim duża chłonność najbliższych rynków państw europejskich może stanowić bazę dla rozwoju branży. Produkty najczęściej trafiają do Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii [Kalinowska 2012]. Zjawisko to może kreować krajową przewagę w tym sektorze.

Sektory powiązane i wspomagające

Koncentracja na określonym obszarze współzależnych podmiotów gospodarczych działających w tych samych sektorach bądź pokrewnych tworzy załączki do rozwoju klastrów. Takie skupisko to swoista struktura gospodarcza wytworzona w ramach obiektywnych relacji rynkowych w korzystnych warunkach lokalizacyjnych. W polskim przemyśle meblarskim w latach 60. XX wieku powstały ośrodki przemysłu meblarskiego zrzeszające różnych producentów mebli z określonego regionu. W latach 1969–1970 utworzono 17 takich ośrodków skupiających 37 spółdzielni meblarskich. Niestety, w roku 1972 ośrodki te rozwiązano, osiem spółdzielni wykupiono i włączono do Zjednoczenia Przemysłu Meblarskiego, a pozostałe wróciły do pionu spółdzielczego [Urbanik 1998, s. 20]. Niemniej jednak należy podkreślić, że ta reorganizacja mogła być przyczynkiem do akceleracji rozwoju meblarstwa w Polsce. Ponadto ówczesna kooperacja firm tworzyła zręby inicjatyw klastrowych. Podejmowanie współpracy w ramach klastrów pozwala

osiągnąć wyższą konkurencyjność, jak również większą zdolność firm do innowacji. Dobrym przykładem są mocno rozwinięte klastry przemysłowe we włoskiej branży meblarskiej, które, jak wspomniano już wcześniej, były czynnikiem sukcesu tegoż sektora. W Polsce istnieje wiele inicjatyw na rzecz rozwoju klastrów meblarskich. Przykładem jest chociażby inicjatywa klastrowa podjęta przez Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości na rzecz „Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” [Kalupa 2007, s. 16]. Inicjatywa ta ma związek z dużym skupiskiem firm działających w branży drzewno-meblarskiej na obszarze województwa wielkopolskiego. Źródłem innowacji w regionie jest Instytut Technologii Drewna w Poznaniu, który wspiera cały przemysł od strony badawczo-rozwojowej.

Warto również podkreślić znaczenie nabywców i dostawców funkcjonujących w branży. Podmioty te wpływają na rentowność branży poprzez chociażby sterowanie cenami czy poprzez wywieranie nacisku na jakość produktów. Nabywcami w branży są głównie pośrednicy, rzadziej indywidualni klienci [Kalupa 2004, s. 122]. Pośrednikami są hurtownie oraz sieci sprzedaży mebli nabywające znaczną część wolumenu sprzedaży w branży. Przykładem jest chociażby sieć IKEA, która zajmuje pierwsze miejsce w zestawieniu „Złota 200” największych salonów mebli i oświetlenia w Polsce [Biznesmeble.pl 2011]. Należy również wspomnieć o zagranicznych sieciach sprzedaży, szczególnie tych zlokalizowanych w Niemczech, związanych z przedsiębiorstwami niemieckimi, które wcześniej angażowały swój kapitał oraz *know-how* w produkcję mebli w Polsce² [Kalupa 2004, s. 123]. Ich siła przetargowa wydaje się wręcz ogromna, głównie dlatego, że rynek niemiecki jest największym odbiorcą mebli eksportowanych z Polski. Według danych OIGPM na rynek ten trafia około 40% polskich mebli [za: Hryniewicka 2013]. W branży ponadto istnieje niekorzystne zjawisko podwykonawstwa dla dużych sieci handlowych (np. dla IKEA) czy innych kooperantów zlokalizowanych za granicą (szczególnie niemieckich), gdzie polskie meble sprzedawane są jako produkty bez marki lub też są jedynie sygnowane marką sieci dystrybucyjnej [Hryniewicka 2013]. Taki sposób sprzedaży z pewnością nie sprzyja budowaniu konkurencyjności polskiej branży meblarskiej i nie kreuje perspektyw dla stabilnego rozwoju.

² Przedsiębiorstwa niemieckie wywarły duży wpływ na rozwój polskiego meblarstwa. Według szacunków Instytutu Technologii Drewna (ITD), na które powołuje się S. Augustynowicz, już w 1997 roku ponad 40% polskiego przemysłu meblarskiego kontrolowały firmy niemieckie [za: Kalupa 2004, s. 55]. Z kolei według danych A. Burdy z Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli (OIGPM) udział ten wynosił 25% [za: Kalupa 2004, s. 55].

W branży meblarskiej istotna jest również rola dostawców. Rozwój branży zależy przede wszystkim od potencjału i bazy surowcowej. W strukturze kosztów produkcji mebli około 60% mebli to koszt surowca. Głównym dostawcą drewna, będącym monopolistą w branży i wpływającym na kształt rynku drewna, są Lasy Państwowe, w ich gestii leży 94% pozyskiwanego w kraju surowca drzewnego [Gutta i in. 2011]. Sytuację w branży meblarskiej analizuje się w kontekście branż pokrewnych, tj. branży drzewnej (w tym m.in. branży tartacznej, branży płyt drewnopochodnych, opakowań drewnianych, stolarki budowlanej, galanterii drzewnej itp.) oraz branży papierniczej [Formanowicz, Adamowicz i Wiktorski 2007]. Warto podkreślić, że w produkcji płyt drewnopodobnych Polska zajmuje drugie miejsce w Europie (zaraz po Niemczech). Branża ta zaspokaja 100% krajowych potrzeb (tym 85% to potrzeby producentów mebli) i jeszcze kieruje spore ilości płyt na eksport. Najwięksi producenci w tej branży to Pfleiderer Grajewo SA oraz Kronopol Sp. z o.o. [Klimczuk-Kochańska 2011]. Podsumowując, trzeba zaznaczyć, że po stronie dostawców surowca poziom koncentracji jest większy niż po stronie nabywców. Koncentracja po stronie surowcowej istotnie wpływa na wyniki całej branży.

Strategia firmy, struktura i rywalizacja

W tej grupie czynników należy zwrócić uwagę na specyficzną strukturę branży oraz na fakt zaostrej rywalizacji wśród jej uczestników. Duża liczba podmiotów funkcjonujących w branży sprawia, że rynek krajowy charakteryzuje się dużym natężeniem konkurencji. Stopień koncentracji branży jest relatywnie niski, funkcjonuje w niej bowiem ponad 24 tys. firm, w tym prawie 22 tys. to firmy mikro. Szczegółowy udział procentowy podmiotów według klas wielkości przedstawia się następująco: podmioty mikro – 90,81%, małe – 7,14%, średnie – 1,59%, duże – 0,44% [Wiktorski 2012, s. 20]. Jednakże o potencjale branży decydują firmy duże i średnie, których udział w produkcji sprzedanej stanowi 80% [Michalik 2012, s. 24–25]. Silna konkurencja ogranicza pole działania przedsiębiorstw, uczestników branży, a przez to może się stać bodźcem do poszukiwania alternatywnych rynków zbytu poza granicami kraju. Relatywnie duża liczba funkcjonujących mikroprzedsiębiorstw, często o charakterze firm jednoosobowych przedsiębiorców, sprawia, że praktykowany sposób zarządzania tymi firmami nie jest mocno sformalizowany. Dzięki temu przedsiębiorstwa te szybko adaptują swoje działania do zmian rynkowych. Często też unikają standaryzacji oferty handlowej na rzecz jej dopasowania do wyszukanych preferencji klienta.

Praktyki zarządzania oraz sposób organizacji, który charakteryzuje tę branżę, mogą stanowić o jej przewadze konkurencyjnej.

Rola rządu

Rola rządu jest raczej znikoma, ale wraz z powołaniem do życia przez Ministerstwo Gospodarki Branżowego programu promocji branży meblarskiej, w ramach kampanii „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych”, ma nastąpić wzmocnienie pozycji polskiej branży meblarskiej na arenie międzynarodowej [OIGPM 2012, s. 13]. Promowanie miejsca produkcji ma się przyczynić do pozytywnego postrzegania produktu z niego pochodzącego.

Rola przypadku (ryzyka)

Duży udział eksportu w sprzedaży produktów branży meblarskiej sprawia, że istotnego znaczenia nabiera czynnik zmiany kursów wymiany walut. Długotrwałe umocnienie walut zagranicznych krajów może wpłynąć pozytywnie na rentowność całej branży. Osłabienie obcych walut w stosunku do złotego będzie z kolei czynnikiem negatywnym, ale z drugiej strony sprawi również, że polskie meble będą przez to bardziej konkurencyjne i dostępne dla zagranicznych klientów.

Wydarzeniem, które przyspieszyło rozwój branży, były przemiany ustrojowe, jakie dokonały się w kraju po roku 1989. Niemalże całkowita prywatyzacja sektora meblarskiego doprowadziła do powstania dużej liczby firm, współpracujących bądź rywalizujących zgodnie z regułami gry rynkowej. Szczególną rolę odegrały inwestycje zagraniczne, będące czynnikiem, który umocnił pozycję sektora na rynku międzynarodowym. Przede wszystkim należy wskazać na wpływ przedsiębiorstw niemieckich dla rozwoju branży, dla których Polska była bazą do prowadzenia biznesu.

Wymienione wyżej czynniki tworzą swoiste spektrum zmiennych oddziałujących z różnym natężeniem na konkurencyjność branży meblarskiej oraz stwarzają szanse sukcesu państwa na arenie międzynarodowej. Korzystne uwarunkowania, określające konkurencyjność kraju, wpływają również na wybory inwestycyjne dokonywane ze strony firm zagranicznych co do rynków, na których warto prowadzić biznes.

Podsumowanie

Mając na uwadze przeprowadzoną analizę uwarunkowań funkcjonowania branży oraz jej dotychczasowe wyniki, można przyjąć, że przemysł meblarski ma silne podstawy sprzyjające jego dalszemu rozwojowi. Dzięki temu jeszcze bardziej może wzrosnąć jego rola jako znaczącego przemysłu narodowego o liczących się długoletnich tradycjach. Wskazane w artykule czynniki charakteryzujące branżę stanowią o konkurencyjności narodu w tym sektorze i niewątpliwie wpływają na jej dobrobyt.

Przeprowadzona analiza pozwala wnioskować, że sukces branży nie jest przypadkiem, gdyż można zidentyfikować swoiste czynniki tworzące podłoże dla jej rozwoju. Ze względu na to, że w polskiej gospodarce występuje jeszcze relatywnie słabe zastosowanie nowoczesnych technologii, można by postawić pytanie, czy rozwój takich sektorów gospodarki, jak w tym wypadku sektor meblarski, był uzależniony od poziomu innowacyjności gospodarki narodowej. Polską branżę meblarską określa się jako branżę tradycyjną, która swego czasu nie wymagała zbyt nowatorskich rozwiązań technologicznych. Niemniej jednak warto podkreślić, że wraz z upływem czasu nastąpił rozwój myśli technologicznej, który wpłynął i w tej branży na dynamiczne przeobrażenia. Dlatego mówienie o jej „tradycyjności” nie jest obecnie poprawne. Niewątpliwie niekorzystnym zjawiskiem jest występujące w branży podwykonawstwo dla zagranicznych przedsiębiorstw, co nie kreuje jej konkurencyjności, ponieważ przedsiębiorstwa są wówczas jedynie anonimowymi dostawcami mocy produkcyjnych. Wydaje się, że wykreowanie silnej marki narodowej „polskich mebli”, na wzór marki włoskiej, może wzmocnić renomę branży na rynkach międzynarodowych, do których trafia większość produkcji sprzedanej. Podobnie warto wspierać działania na rzecz współpracy w ramach klastrow meblarskich. Inicjatywy klastrowe to punkt wyjścia do nowego sposobu myślenia o kreowaniu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej.

Bibliografia

- Adamowicz, M., Wiktorski, T., 2006, *Kondycja i perspektywy rozwoju polskiego przemysłu meblarskiego*, *Forestry and Wood Technology*, nr 56, s. 1–8.
- Biznesmeble.pl, 2011, *Złota 200 – zestawienie największych salonów mebli i oświetlenia w Polsce*, dodatek do miesięcznika *Biznesmeble.pl*, nr 12.

- Brannlund, R., Kristrom, B., 1999, *The Scope of the Nordic Co-ordination of Economic Instruments in Environmental Policy*, Ekspressen Tryk & Kopicenter, Copenhagen.
- Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, 2011, *Lasy w Polsce*, http://www.lasy.gov.pl/dokumenty/materialy_promocyjne/lasy-w-polsce-2011 [dostęp: 10.10.2012].
- CSIL, 2011/2012, *World Furniture Outlook*, Milano, <http://www.worldfurnitureonline.com/PDF/events/Furniture-Outlook-2013/Outlook-Press-Release-2011.pdf> [dostęp: 8.04.2013].
- Daszkiewicz, N., 2008, *Konkurencyjność – poziom makro, mezo, mikro*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Faulkner, D., Bowman, C., 1996, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa.
- FIRA, 2010, *Competitiveness of the UK Furniture Manufacturing Industry*, <http://www.fira.co.uk/document/fira-competitiveness-report-2010.pdf> [dostęp: 16.03.2012].
- Formanowicz, M., Adamowicz, M., Wiktorski, T., 2007, *Zagadnienia materiałowo-suwrowcowe w produkcji mebli w Polsce*, http://www.mebble.org.pl/meble_branza_a.php?id_modul=artykuly&id=15 [dostęp: 15.03.2012].
- Gorynia, M., 2002, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gorynia, M., Nowińska-Łaźniewska, E., 2009, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GUS, 2012, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2011 r.*, Warszawa.
- Gutta, K., Mucha, N., Sadło, M., Jażdżewska-Gutta, M., Dębkowska, M., 2011, *Analiza sytuacji rynkowej dla działalności gospodarczej na obszarze województwa zachodniopomorskiego dla branży drzewno-meblarskiej*, EU-Consult Sp. z o.o., Zachodniopomorski Uniwersytet technologiczny w Szczecinie, Gdańsk, http://www.rsi.org.pl/dane/download/analiza_sytuacji_rynkowej-branza_drzewno-mebalarska.pdf [dostęp: 8.04.2013].
- Hill, W.L., Jones G. R., 2010, *Strategic Management – An Integrated Approach*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Hollensen, S., 2007, *Global Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Hryniewicka, K., 2013, *Biznes po niemiecku*, Meble Plus, nr 2.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Pyle, S., 2011, *Exploring Strategy: Text & Cases*, 9th ed., Prentice Hall/Financial Times, Harlow [etc.].
- Kalinowska, D., 2012, *Nasze meble hitem eksportu*, <http://www.ekonomia24.pl/artykuly/706160,871092-Polska-eksportem-mebli-stoi.html?p=1> [dostęp: 10.10.2012].
- Kalupa, Ł., 2007, *Strategia rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego*, WARP, Poznań.
- Kalupa, Ł., 2004, *Meblarstwo w Polsce*, Wydawnictwo Eint, Toruń.
- Klimczuk-Kochańska, M. (red.), 2011, *Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego. Sektor producentów wyrobów z drewna i mebli Wojewódzki Urząd*

- Pracy w Białymstoku, http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl/uploads/upload/analizy__badania_progrnozy_projektowe/kluczowe_sektory_wojewodztwa_podlaskiego/Raport_Sektor_drzewny.pdf [dostęp: 8.04.2013].
- Koźmiński, A.K., 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Leksykon zarządzania, 2004, Difin, Warszawa.
- Michalik, B., 2012, *OIGPM prognozuje*, Meble Plus, nr 2.
- Mishra, R., 2008, *Industrial Economics and Management Principles*, Laxami Publications Ltd, New Delhi.
- OIGPM, 2008, *Meblarstwo w liczbach*, Warszawa, http://www.oigpm.org.pl/images_upload/mwlrresumeinternet_copy.doc [dostęp: 5.02.2013].
- OIGPM, 2012, *Branżowy program pomocy – wsparcie dla liderów*, Biuletyn Informacyjny OIGM Meble News.
- PAIZ, 2012, *Sektor drzewny, papierniczy i meblarski w Polsce Wschodniej*, http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=15386 [dostęp: 10.10.2012].
- PKD, 2007, *Schemat klasyfikacji*, http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/2_PKD-2007-schemat_2.pdf [dostęp: 9.03.2012].
- PierścioneK, Z., 2011, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- PierścioneK, Z., 1997, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- PKWiU, 2008, *Schemat klasyfikacji*, <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkwiu/1,2,4917,meble.html#D31> [dostęp: 8.04.2013].
- Polska czwartym na świecie eksporterem mebli – podbijamy zagraniczne rynki, 2013, *Gazeta.pl Pieniądze*, 10 stycznia, http://pieniadze.gazeta.pl/Kupujemy/1,124630,13177945,Polska_czwartym_na_swiecie_eksporterem_mebli___podbijamy.html [dostęp: 5.02.2013].
- Porter, M.E., 1985, *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD, London.
- Porter, M.E., 2006, *Strategia konkurencji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Ratajczak, E., 1998, *Prognoza rozwoju przemysłu meblarskiego do 2010 roku*, w: *Rozwój przemysłu meblarskiego do 2010 roku*, materiały na sympozjum OIGP przy współpracy z ITD, Poznań.
- Raport BCC i BAA Polska, 2011, *Sektor meblarski w czasie i przestrzeni. Ocena standingu adaptacyjności sektora*, Projekt „Branżowi Liderzy Zmian”, http://www.bcc.org.pl/blz/pliki/raporty/MEBLE_XI_2011.pdf [dostęp: 22.01.2014].
- Rembiasz, M., 2011, *Zachowania strategiczne małych i średnich przedsiębiorstw sektora meblarskiego w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Sikorski, P., 2011, *Sektor meblarski w krajach UE*, <http://www.een.org.pl/index.php/rynek-wewnetrzny---spis/page/2/articles/sektor-meblarski-w-krajach-ue.html> [dostęp: 15.03.2013].

- Skawińska, E., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stankiewicz, M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Stonehouse, G., Hamil, J., Campbell, D., Purdie, T., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Schwab, K. (ed.), 2009, *The Global Competitiveness Report, 2009-2010*, WEF, Geneva.
- The World Competitiveness Yearbook 1996*, 1996, IMD, Lausanne.
- Traill, W., B., Pitts, E., 1998, *Competitiveness in the Food Industry*, Blackie Academic & Professional, Suffolk.
- Urbanik, E., 1998, *Rozwój i dokonania drzewnictwa w Polsce po II wojnie światowej*, Prace Instytutu Technologii Drewna, z. 1–2.
- Wiktorski, T., 2012, *Polskie Meble Outlook 2012- wyciąg z raportu*, OIGPM, http://www.oigpm.org.pl/images_upload/polish_furniture_outlook_2012plwyciag.pdf [dostęp: 4.02.2013].