

*Sławomir Olko*

Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

## Innowacje oparte na projektowaniu w wybranych klastrach meblarskich w Polsce

---

### Streszczenie

Celem artykułu jest określenie, które z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu są spełnione w klastrach funkcjonujących w sektorze meblarskim w Polsce. Innowacja oparta na projektowaniu (ang. *design driven innovation*) jest jedną z koncepcji tworzenia innowacji, która może znaleźć zastosowanie w sektorze meblarskim. W artykule przedstawiono charakterystykę sektora meblarskiego w Polsce na tle innych państw europejskich oraz analizę wyróżników innowacji opartych na projektowaniu w pięciu klastrach meblarskich w Polsce. Dla przeprowadzenia analiz zaproponowano zestaw wyróżników innowacji opartych na projektowaniu charakterystycznych dla klastrów – w odróżnieniu od innowacji opartych na projektowaniu w przedsiębiorstwie. Do badań wykorzystano analizę studiów przypadków – klastrów meblarskich funkcjonujących w Polsce.

**Słowa kluczowe:** innowacja oparta na projektowaniu, klastry, sektor meblarski, sektory kreatywne

**Kody klasyfikacji JEL:** O31, M310

---

## 1. Wprowadzenie

Wśród źródeł i obszarów innowacji możemy wyróżnić innowacje oparte na projektowaniu<sup>1</sup> (ang. *design driven innovation*), które jest istotnym sposobem tworzenia innowacji poprzez nadawanie znaczenia tworzonemu produktowi. W sektorze meblarskim, który jest bardzo istotnym i dynamicznym obszarem polskiej gospodarki, projekt (ang. *design*) jest niekwestionowanym źródłem wartości dla klientów. Na dojrzałych rynkach wartość designu może przewyższać wartości związane z ceną, dostępnością, trwałością czy nawet jakością. Wartości designu płyną do sektora meblarskiego z sektora kreatywnego – od projektantów, którzy działają na rynku niezależnie bądź są zatrudniani przez producentów mebli. S. Szultka wskazuje sektor meblarski w Polsce na pierwszym miejscu wśród sektorów powiązanych przez łańcuch wartości z sektorem kreatywnym<sup>2</sup>. Chodzi w tym wypadku o powiązanie funkcji projektowania i wytwarzania mebli.

Badania prowadzone w ramach projektu pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE” ujawniły istotne powiązanie klastrów kreatywnych ze sferą produkcji, w tym także mebli. Pozwoliło to na wyodrębnienie wśród wszystkich polskich klastrów, klastrów meblarskich, które swą działalnością wspierają swoich członków w obszarze projektowania. Projektowanie należy do obszarów, które R. Kasprzak nazywa podsektorem usług kreatywnych, obejmującym działalności związane ze specjalistycznym projektowaniem, reklamę i działalności pokrewne oraz działalność w zakresie architektury<sup>3</sup>. Działalność w zakresie projektowania w istotny sposób zwiększa wartość tworzonych towarów i usług poprzez zaprojektowane funkcjonalności oraz oddziaływanie estetyczne na odbiorcę. Jest to istotny trend obserwowalny między innymi w sektorach

---

<sup>1</sup> *Design driven innovation* dosłownie należałoby przetłumaczyć jako innowacje napędzane projektowaniem. W literaturze naukowej w języku polskim brak jednak przykładów określeń innowacji „napędzanych” określonymi zjawiskami, czynnikami. Dlatego autor proponuje określenie „innowacje oparte na projektowaniu” podkreślające, że projektowanie (ang. *design*) stanowi bazę merytoryczną dla określania znaczenia produktu dla użytkownika, a także tworzenia funkcjonalności produktu.

<sup>2</sup> *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014, s. 87, 154.

<sup>3</sup> R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa 2013, s. 81–82.

przetwórstwa przemysłowego, oferujących swoje wyroby na dojrzałych rynkach<sup>4</sup>. Dlatego bardzo ważne jest zrozumienie mechanizmu tworzenia wartości designu poprzez koncepcje, takie jak innowacje oparte na projektowaniu. Celem niniejszego artykułu jest określenie, które z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu są spełnione w klastrach funkcjonujących w sektorze meblarskim w Polsce.

## 2. Sektor meblarski w Polsce

Zgodnie z Europejską Klasyfikacją Działalności sektor meblarski jest reprezentowany przez dział 31 Produkcja mebli. Według podejścia procesowego, opracowanego na potrzeby mapowania sektorów i klastrów, które wykorzystywane jest m.in. w serwisie clusterobservatory<sup>5</sup>, sektor meblarski składa się z następujących, powiązanych klas działalności:

- 16.21 Produkcja arkuszy fornirowych i płyt wykonanych na bazie drewna,
- 16.22 Produkcja gotowych parkietów podłogowych,
- 23.49 Produkcja pozostałych wyrobów ceramicznych.

Podejście to bierze pod uwagę działalności powiązane (produkcję materiałów dla sektora meblarskiego), ale źródłem wartości dla klienta jest również wartość innowacji i designu. Ten aspekt konkurowania jest jednocześnie źródłem zagrożeń dla sektora związanych z naruszaniem własności intelektualnej. Kształt, wygląd i inne wzorce estetyczne są stosunkowo łatwe do naśladowania przez konkurencję globalną (producenci w Chinach, Brazylii i Indiach)<sup>6</sup>. Mimo że główne centra badań i designu globalnego przemysłu meblarskiego zlokalizowane są w Europie, efekty ich działań mogą być kopiowane przez konkurentów.

Globalny rynek meblarski systematycznie rośnie: w 2003 r. jego wartość wynosiła 223 mld EUR, a w 2012 r.: 360 mld EUR. Największym beneficjentem tego wzrostu są Chiny, które w 2003 r. miały 10-procentowy udział w rynku, a w 2012 r. 40-procentowy, będąc niekwestionowanym liderem<sup>7</sup>. W tabeli 1 zaprezentowano

---

<sup>4</sup> G. Roos, *Design-Based Innovation for Manufacturing Firm Success in High-Cost Operating Environments*, „She Ji: The Journal of Design Economics and Innovation” 2016, vol. 2, no. 1, s. 7–8.

<sup>5</sup> Ch. Ketels, S. Protsiv, *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*, European Cluster Observatory 2014.

<sup>6</sup> A. Renda i in., *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative*, Final Report, Bruksela 2014, s. 85.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 19.

najważniejsze mierniki charakteryzujące przemysł meblowy w Polsce i wybranych krajach europejskich, mających największy udział w wartości produkcji.

**Tabela 1. Mierniki sektora meblarskiego w wybranych krajach europejskich (dział 31 Produkcja mebli NACE 2.0)**

Lp.	Kraj	Liczba przedsiębiorstw	Wartość produkcji (w mln EUR)	Liczba zatrudnionych (w tys. osób)
1	UE28	121 000	90 000	1 000
2	Włochy	18 130	20 100	136
3	Niemcy	11 053	19 666	143
4	Wielka Brytania	5 937	8 925	71
5	Polska	14 802	8 251	161
6	Francja	9 223	7 094	50
7	Hiszpania	12 355	4 569	56
8	Czechy	6 783	1 250	26

Źródło: Eurostat, dane za rok 2014.

Największa wartość europejskiej produkcji mebli wytwarzana jest we Włoszech i Niemczech – roczna wartość produkcji w tych krajach jest na poziomie 20 mld EUR. We Włoszech, gdzie funkcjonuje ponad 18 tys. przedsiębiorców, 70% produkcji odbywa się w klastrach. Klastry generują również 80% eksportu włoskich mebli<sup>8</sup>. Polska z wartością produkcji na poziomie 8,3 mld EUR jest na 7. miejscu w skali globalnej oraz na 4. w kategorii globalnych eksporterów mebli (po Chinach, Niemczech i Włoszech). Sektor meblarski jest więc niezwykle konkurencyjny, ale i obiecujący ze względu na systematyczny wzrost wartości rynku. Europejskie raporty branżowe wskazują, że wskaźniki efektywności są w nim znacznie lepsze niż w pozostałych sektorach tradycyjnych. Z tych względów rozwój wiedzy o nowych źródłach konkurowania jest niezmiernie istotny dla przedsiębiorców sektora, a praktyczne doświadczenia rozwoju klastrów w Polsce i Europie wskazują, że nabycie nowej wiedzy przez przedsiębiorców jest szczególnie efektywne w ramach klastrów. Wiedza ta w szczególności może dotyczyć innowacji wykorzystujących projektowanie do tworzenia przewagi konkurencyjnej.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 49.

### 3. Innowacje oparte na projektowaniu

*Podręcznik Oslo*, który jest uznanym źródłem wiedzy o analizowaniu innowacji, wskazuje cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe<sup>9</sup>. Dla sektorów kreatywnych o wiele bardziej istotna stała się koncepcja P. Stonemana innowacji miękkich (ang. *soft innovation*), rozumianych jako innowacje w zakresie „dóbr i usług, których podstawowe oddziaływanie odwołuje się raczej do estetycznych i intelektualnych wzorców, niż do aspektów funkcjonalnych”<sup>10</sup>. Koncepcja ta znalazła również swoich krytyków, podkreślających, że wartości w sektorach kreatywnych wymykają się zarówno tradycyjnemu, jak i neoklasycznemu rozumieniu rynku<sup>11</sup>. Innowacja oparta na projektowaniu ma swoje źródło w projektowaniu, czyli interdyscyplinarnym procesie i koncepcji świadomego kształtowania rzeczywistości. Uznani twórcy i teoretycy nowoczesnego projektowania, jak W. Gropius czy K. Krippendorff, wskazywali, że istotą designu jest nadawanie sensu i znaczenia tworzonej rzeczywistości. Według nurtu Bauhaus, którego współtwórcą był Gropius, potrzeby emocjonalne są uznawane jako równie ważne jak pragmatyczne (funkcjonalno-techniczne). R. Verganti odnosi się do rozumienia designu przez Krippendorffa, który podkreślał łaciński źródłosłów design, czyli dosłownie: ponowne nadawanie (*de-*) znaczenia (*signum* – znak). Według podejścia Danish Design Centre (DDC) możemy mówić o ewolucji designu, określanej jako „drabina designu”, mającej następujące szczeble:

- 1) brak designu – w działalności w ogóle nie uwzględnia się projektowania,
- 2) design jako stylistyka – design służy jako dodatek estetyczny (głównie produkty materialne),
- 3) design jako proces – design jest zintegrowany z procesami rozwojowymi,
- 4) design jako strategia – design jest traktowany jako kluczowa aktywność, wspomagająca tworzenie innowacji.

<sup>9</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, OECD/Eurostat, wyd. III, MNiSW, Warszawa 2006, s. 49–50.

<sup>10</sup> P. Stoneman, *Soft Innovation: economics product aesthetics and the creative industries*, Oxford University Press, Oxford 2010, s. 22.

<sup>11</sup> B. Eltham, *Three arguments against 'soft innovation': towards a richer understanding of cultural innovation*, „International Journal of Cultural Policy” 2013, vol. 19, no. 5, s. 537–556.

Na trzecim i czwartym stopniu rozwoju designu poziom dojrzałości odpowiada koncepcji *design thinking*<sup>12</sup>, czyli jak ostatnio definiują to pojęcie F. Galindo-Rueda i V. Millot: „próba uogólnienia istoty projektowania przez oderwanie go od tradycji tworzenia artefaktów wizualnych i skierowanie na tworzenie modeli mentalnych – będących potencjalnie aplikowanymi i zdolnymi rozwiązywać wszystkie problemy: społeczne, ekonomiczne i biznesowe”<sup>13</sup>. Deklaracja z Kyoto z 2008 r. akcentuje szerokie, społeczne znaczenie *design thinking*: „Skoncentrowane na człowieku *design thinking* [...] jest zdolne do fundamentalnej poprawy naszego świata. Może dostarczyć ekonomicznych, ekologicznych, społecznych i kulturowych wartości wszystkim ludziom”<sup>14</sup>.

Warto podkreślić, że design jest traktowany jako jedna z uznanych szkół zarządzania strategicznego. H. Mintzberg i in. wskazują szkołę projektowania (ang. *design school*) jako podejście do tworzenia strategii, w którym „poszukuje się dopasowania pomiędzy wewnętrznymi zdolnościami organizacji, a zewnętrznymi możliwościami”<sup>15</sup>. Ustanowienie dopasowania (ang. *establishing fit*) to zdaniem autorów motto szkoły projektowania. Mimo że poza Mintzbergiem, Ahlstrandem i Lampelem żaden inny autor, dokonujący przeglądu podejść i szkół zarządzania strategicznego<sup>16</sup>, nie wyróżnia szkoły projektowania, podejście to ma bardzo inspirujący wpływ na pozostałe podejścia strategiczne. Szkoła projektowania rozwija się obecnie ze względu na użyteczność poznawczą i praktyczną koncepcji modelu biznesowego, która akcentuje tworzenie wartości dla odbiorcy przy uwzględnieniu wszystkich czynników otoczenia. Siłą podejścia A. Osterwaldera i Y. Pigneura, najczęściej cytowanych autorów z zakresu tworzenia modeli biznesowych, jest oparcie się na społeczności 470 praktyków zarządzania – doradców i liderów w organizacjach biznesowych i niekomercyjnych. Według tych autorów tworzenie modeli biznesowych to układ powiązanych elementów, do których zaliczają: projektowanie, szablon, schematy,

---

<sup>12</sup> T. Volkova, I. Jakobsone, *Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation*, „Intellectual Economics” 2016, 10, s. 66.

<sup>13</sup> F. Galindo-Rueda, V. Millot, *Measuring Design and its Role in Innovation*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/01, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5js7p6lj6zq6-en>, dostęp 10.2016.

<sup>14</sup> Y. Sotamaa, *The Kyoto Design Declaration: Building a Sustainable Future*, Design Issues, Autumn 2009, vol. 25, no. 4, s. 51–53.

<sup>15</sup> H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009, s. 25.

<sup>16</sup> Por. analiza szkół zarządzania strategicznego: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27, s. 13.

strategię i proces. Projektowanie w tym podejściu spełnia funkcję łączącą i nadrzędną. Autorzy podkreślają zdanie R. Martina, dziekana Rotman School of Management: „Nie wystarczy, że ludzie biznesu lepiej rozumieją projektantów; oni sami muszą stać się projektantami”<sup>17</sup>. A. Sarbah i D. Otu-Nyarko, dokonując podsumowania szkoły projektowania, pokazują jej aktualność w kontekście tworzenia modelu biznesowego przedsiębiorstwa Amazon, które jako jeden z liderów handlu elektronicznego musiało sięgać do nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych, aby utrzymać przewagę konkurencyjną<sup>18</sup>.

Verganti określa innowacje oparte na projektowaniu jako: „strategię tworzenia nowych produktów, nieoczekiwanych przez odbiorców, ale odwołujących się do określenia ich znaczenia”. Autor ten nazywa proces poszukiwania przewagi konkurencyjnej „procesem badawczo-rozwojowym znaczenia” (ang. *R&D process of meaning*)<sup>19</sup>. Wyróżnikami innowacji opartych na projektowaniu w organizacji są<sup>20</sup>:

- bezpośrednio powiązanie z marką,
- określenie przewagi konkurencyjnej,
- określenie nowych archetypów znaczenia i języka,
- uczenie się z interpretacji ludzi,
- priorytetowy dostęp do kluczowych zasobów.

W tabeli 2 zaprezentowano zachowania i artefakty organizacyjne występujące w klastrach, które odpowiadają zaproponowanym przez Vergantiego wyróżnikom innowacji opartych na projektowaniu. Specyfiką klastra jako organizacji łączącej potrzeby i oczekiwania innych organizacji jest heterarchia – oddziaływania i przepływy w ramach sieci mają charakter równorzędny, w przeciwieństwie do relacji hierarchicznych w przedsiębiorstwach. Zgodnie z istotą podejścia sieciowego zaproponowanego przez J. Stachowicza, działania w sieci opierają się na inteligencji i intencjach poszczególnych członków sieci, tworząc samokształtującą się (auto-pojetyczną) sieć wiedzy<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 128.

<sup>18</sup> A. Sarbah, D. Otu-Nyarko, *An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of conception)*, „Open Journal of Business and Management” 2014, 2, s. 231–249, <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2014.23029>

<sup>19</sup> R. Verganti, *Design driven innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2009, s. viii.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 92.

<sup>21</sup> J. Stachowicz, *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, w: *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk*

**Tabela 2. Czynniki wyróżniające zachowania i artefakty organizacyjne innowacji opartych na projektowaniu w klastrach**

Lp.	Czynnik wyróżniający	Zachowania i artefakty w klastrach
1	Bezpośrednie powiązanie z marką	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreowanie marki klastra</li> <li>• Wzmacnianie marek członków klastra</li> </ul>
2	Określenie przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia rozwoju członków/klastra</li> <li>• Badania marketingowe dla członków klastra</li> </ul>
3	Określenie nowych archetypów znaczenia i języka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadomość znaczenia designu w działalności przedsiębiorców – członków klastra</li> <li>• Produkty wykorzystujące nowe archetypy</li> </ul>
4	Uczenie się z interpretacji ludzi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miejsce prezentacji produktów członków klastra</li> <li>• Korzystanie z opinii użytkowników</li> </ul>
5	Priorytetowy dostęp do kluczowych zasobów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie zasobów klastra</li> <li>• Uwzględnianie strat eksperymentowania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W analizach przyjęto następującą definicję: „klastrem nazywamy grupę organizacji, wywodzących się z różnych środowisk (biznes, nauka, administracja, społeczeństwo obywatelskie), spełniającą podstawowe cechy sieci, skoncentrowaną na określonym terytorium i/lub problemie, skupioną wokół wspólnych idei i celów, dających podstawy do długotrwałej współpracy, opartej na rozwiniętym kapitale społecznym i generującej nową wartość dodaną”<sup>22</sup>. Należy jednak podkreślić, że w praktyce funkcjonowania klastrów i sieci mamy do czynienia z dwoma odrębnymi rozumieniami klastrów: klastra jako terytorialnego skupiska podmiotów oraz klastra jako podmiotu reprezentującego grupę podmiotów, który nazywany jest organizacją klastrową. Warto zwrócić uwagę na to rozróżnienie, ponieważ często zakres podmiotowy takich skupisk jest różny. W Polskiej polityce klastrowej bardzo istotna jest funkcja koordynatora klastra, który pełni praktyczną rolę organizacji klastrowej. Ponadto w praktyce mamy do czynienia z bardzo aktywnymi środowiskami, które nie są identyfikowane jako klastry na poziomie regionalnym ani centralnym. Przykładem może być analizowane środowisko Dobroteki, czyli sieci producentów mebli z Dobrodzienia: nie jest to klastr w sensie formalnym, ale biorąc pod uwagę sposób współpracy oraz aktywność w obszarze innowacji, spełnia wszystkie cechy klastra.

o zarządzaniu, red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Lublin–Toruń 2014.

<sup>22</sup> L. Knop, J. Stachowicz, M. Krannich, S. Olko, *Modele...*, op.cit., s. 22.



Wśród czynników wyróżniających innowację opartą na projektowaniu większość nie wymaga omówienia. Centralną rolę dla ukazania istoty tego typu innowacji odgrywa czynnik trzeci związany z określeniem nowych archetypów znaczenia i języka w tworzonych produktach. W praktyce funkcjonowania klastrów czynnik ten odnosi się do świadomości roli designu w strategii przedsiębiorców: czy jest to według przytaczanej wcześniej „drabiny designu” DDC poziom braku designu, czy też design jako świadoma strategia tworzenia wartości w przedsiębiorstwach. Obserwowalnymi archetypami w ramach tego wyróżnika są produkty wykorzystujące nowe archetypy znaczeniowe.

#### **4. Innowacje oparte na projektowaniu w środowisku klastrów meblarskich**

Do analiz dobrano pięć klastrów branży meblarskiej w Polsce, scharakteryzowanych w tabeli 3. Ten niewielki zbiór obejmuje wszystkie zidentyfikowane klastry producentów mebli oraz jedną sieć, która formalnie nie jest klastrem – Dobrotekę. W Polsce istnieją ponadto lokalne skupiska producentów mebli (np. Kalwaria Zebrzydowska, Kępno). Przeprowadzone analizy w tych środowiskach wskazują jednak na ograniczony zakres współpracy pomiędzy przedsiębiorcami<sup>23</sup>. Z tych względów skupiska te pominięto w analizach. Należy również podkreślić, że analizowane klastry stanowią niewielką wartość produkcji całego przemysłu meblarskiego w Polsce. Wynika to z faktu, że w klastrach dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, podczas gdy większość wartości produkcji mebli powstaje w dużych fabrykach, które nie są członkami klastrów. Jeden spośród analizowanych – Klaster Dobry Polski Wzór, obecnie jest nieaktywny. W tabeli 3 wskazano również zidentyfikowane obszary współpracy i konkurencji pomiędzy przedsiębiorcami będącymi członkami klastra. Obszary te zostały zidentyfikowane na podstawie informacji przekazywanych przez koordynatora klastra, co może być pewnym źródłem błędów, gdy koordynator deklaruje brak obszarów bezpośredniej konkurencji. Koordynator, dążąc do zachowania dobrej współpracy w ramach klastra, może celowo deprecjonować rolę bezpośredniej konkurencji. Typowym obszarem współpracy członków klastra jest promocja (w 3 na 5 analizowanych przypadków), przy czym obejmuje

---

<sup>23</sup> Ł. Mamica, *Przemysł meblarski Kalwarii Zebrzydowskiej – klaster przemysłowy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2004, nr 667, s. 137–150.

ona różne formy dotarcia do docelowego odbiorcy. Nawet w przypadku posiadania wspólnej powierzchni wystawowo-promocyjnej funkcja ta jest realizowana na różnym poziomie jakościowym. Tylko jeden z analizowanych klastrów (Dobroteka) współpracował w zakresie badań i rozwoju, prowadząc wspólny projekt badawczy. Dwa analizowane klastry (Dobroteka oraz Swarzędzki Klaster Producentów Mebli) posiadają wspólną powierzchnię wystawową, z której korzystają wszyscy członkowie klastra. Wśród typowych obszarów bezpośredniej konkurencji pomiędzy członkami klastrów należy wymienić ofertę produktową mebli – dotyczy to trzech spośród analizowanych klastrów. Należy jednak podkreślić, że oferta produktowa przedsiębiorstw w klastrach jest zróżnicowana, nawet wśród klastrów oferujących tradycyjne produkty (klaster Swarzędzki). Projektowanie, innowacje oparte na projektowaniu czy metodyka *design thinking* są rzadko identyfikowanymi obszarami współpracy. Działania w tym zakresie zidentyfikowano w klastrach: Dobry Polski Wzór, Dobroteka oraz w Grupie Meblowej Horeca.

**Tabela 3. Charakterystyka analizowanych klastrów meblarskich**

Lp.	Nazwa	Siedziba koordynatora	Rok założenia	Liczba członków	Obszar współpracy	Obszar konkurencji
1	Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	Swarzędz	2011	20	Promocja, projektowanie wnętrz, szkolenia z zakresu technologii	Oferta produktowa mebli
2	Klaster Dobry Polski Wzór	Poznań	2014	13	Metodyka designu i wzornictwa	Nie zidentyfikowano
3	Dobroteka – sieć producentów mebli w Dobrodzieniu	Dobrodzień	2012	10	Badania i rozwój, produkty komplementarne	Oferta produktowa mebli
4	Klaster Mebel Elbląg	Elbląg	2007	31	Promocja, zakupy (grupa zakupowa)	Oferta produktowa mebli
5	Klaster – Grupa Meblowa Horeca	Toruń	2014	12	Promocja, realizacja wspólnych zamówień, platforma B2B, design thinking	Nie zidentyfikowano

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane klastry powstały w większości po 2010 r., co z punktu widzenia realizowanej w Polsce polityki klastrowej jest okresem późnym. Najwcześniej

(w 2007 r.) został powołany Klaster Mebel Elbląg, jako stowarzyszenie. Klaster ten pełni bardzo istotne funkcje biznesowe dla swoich członków, oferując dostęp do grup zakupowych minimalizujących koszty oraz prowadząc aktywność w obszarze rozwoju technologii dla przemysłu meblarskiego. Zagadnienia projektowania nie są w klastrze z Elbląga obszarem współpracy – z tych względów nie wskazano w tym klastrze żadnego z wyróżników innowacji opartych na projektowaniu.

Na podstawie zebranych danych jakościowych, głównie w trakcie bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych z koordynatorami, został opracowany profil spełnienia wyróżników innowacji opartych na projektowaniu. Do kwalifikacji użyto charakterystyki zachowań i artefaktów innowacji opartych na projektowaniu, opisanych w tabeli 2. Na podstawie zaobserwowanych przesłanek określono, czy dany klaster spełnia lub nie pięć wyróżników innowacji opartych na projektowaniu. Wyniki tych analiz przedstawiono w tabeli 4: pełne punktory oznaczają spełnienie danego wyróżnika, puste punktory – niespełnienie wyróżnika.

**Tabela 4. Wyniki badań – charakterystyka wyróżników innowacji opartych na projektowaniu w klastrach meblarskich**

Lp.	Nazwa	Bezpośrednie powiązanie z marką	Określenie przewagi konkurencyjnej	Określenie nowych archetypów znaczenia i języka	Uczenie się z interpretacji ludzi	Priorytetowy dostęp do kluczowych zasobów
1	Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	○	○	○	●	○
2	Klaster Dobry Polski Wzór	●	○	○	○	○
3	Dobroteka – sieć producentów mebli w Dobrodzieniu	●	●	○	●	●
4	Klaster Mebel Elbląg	○	○	○	○	○
5	Klaster – Grupa Meblowa Horeca	○	●	○	○	●

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań empirycznych sformułowano pięć wniosków.

1. W klastrach meblarskich zarówno design, jak i innowacje oparte na projektowaniu nie są koncepcjami nowymi. Elementy te są istotnymi składnikami strategii przedsiębiorstw oraz klastrów meblarskich. Jednak poziom i zakres ich upowszechnienia jest generalnie niski i zróżnicowany w badanych klastrach.
2. Wyróżnikiem najtrudniejszym do osiągnięcia jest postulowane przez R. Vergantiego określenie nowych archetypów znaczenia i języka dla tworzonych produktów. W żadnym z analizowanych klastrów nie występowały przesłanki, aby stwierdzić, że czynnik ten został spełniony. Jest to jednak uwarunkowane zrozumieniem i akceptacją klientów nabywających meble: ich zakorzenionymi wartościami, przekonaniami i preferencjami. Ten obszar wymagałby osobnych studiów.
3. Istotnym elementem pobudzającym aktywność w obszarze projektowania mogą stać się międzynarodowe normy zarządzania innowacjami CEN/TC 389, w szczególności obszary *innovation thinking* i *creativity management*. Doświadczenia praktyczne wskazują bowiem, że przedsiębiorstwa w klastrach chętnie współpracują w zakresie wykorzystywania wspólnych standardów technicznych, a takimi właśnie są standardy zarządzania innowacjami.
4. Istotnym elementem współpracy w ramach obszaru innowacji opartych na projektowaniu staje się wspólna infrastruktura. Przykład najbardziej aktywnego w tym obszarze klastra – Dobroteki – wskazuje, że posiadanie wspólnej infrastruktury demonstracyjnej i promocyjnej może stać się miejscem budowania znaczenia produktów oferowanych przez członków klastra. Jest to zatem świadome działanie w celu określenia nowych archetypów znaczenia i języka tworzonych rozwiązań, jak postuluje to Verganti.
5. Dalszym kierunkiem badań mogą być analizy spełnienia wyróżników innowacji opartych na projektowaniu przy użyciu bardziej dokładnych skal ocen. Badania z zakresu innowacji opartych na projektowaniu mogą być przeprowadzane w różnych organizacjach w celu określenia roli tego rodzaju innowacji dla wartości tworzonej przez organizację.

Niniejszy artykuł zawiera wyniki badań realizowanych w ramach projektu pt. „Modele zarządzania wiedzą w sieciach i klastrach przemysłów kreatywnych w Polsce oraz krajach UE”. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03016.

## Bibliografia

1. Eltham B., *Three arguments against 'soft innovation': towards a richer understanding of cultural innovation*, „International Journal of Cultural Policy” 2013, vol. 19, no. 5.
2. Galindo-Rueda F., Millot V., *Measuring Design and its Role in Innovation*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/01, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5js7p6lj6zq6-en>, dostęp 10.2016.
3. Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Kamon Consulting, Warszawa 2013.
4. Ketels Ch., Protsiv S., *Methodology and Findings Report for a Cluster Mapping of Related Sectors*, European Cluster Observatory 2014.
5. Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
6. *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, red. S. Szultka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2014.
7. Mamica Ł., *Przemysł meblarski Kalwarii Zebrzydowskiej – klastery przemysłowy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2004, nr 667.
8. Mauroner O., *Design Thinking as Innovation Methodology – a Historical-Theoretical Reappraisal*, Proceedings of the IFKAD 2016, 11st International Forum on Knowledge Asset Dynamics, Dresden.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009.
10. Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
11. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, OECD/Eurostat, wyd. III, MNiSW Warszawa 2006.
12. Renda A. i in., *The EU Furniture Market Situation and a Possible Furniture Products Initiative*, Final Report, Bruksela 2014.
13. Roos G., *Design-Based Innovation for Manufacturing Firm Success in High-Cost Operating Environments*, „She Ji: The Journal of Design Economics and Innovation” 2016, vol. 2, no. 1, p. 5–28.

14. Sarbah A., Otu-Nyarko D., *An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of conception)*, „Open Journal of Business and Management” 2014, 2, <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2014.23029>
15. Sotamaa Y., *The Kyoto Design Declaration: Building a Sustainable Future*, Design Issues, Autumn 2009, vol. 25, no. 4.
16. Stachowicz J., *Podejście sieciowe (paradygmat sieciowy) w naukach zarządzania; założenia oraz konsekwencje dla praktyki zarządzania*, w: *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*, red. J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina, TNOiK Dom Organizatora, Lublin–Toruń 2014.
17. Stoneman P., *Soft Innovation: economics product aesthetics and the creative industries*, Oxford University Press, Oxford 2010.
18. Verganti R., *Design driven innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2009.
19. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27.

---

## Design Driven Innovations in Selected Furniture Clusters in Poland

---

### Summary

This article is aimed at the identification of innovation characteristics found in clusters functioning in the furniture sector in Poland. Design driven innovation is one of the concepts of innovation creation to applied in the furniture sector. The article presents the characteristics of the furniture sector in Poland in relation to other European countries as well as an analysis of features of design driven innovation typical of clusters, contrary to corporate design driven innovations. The research made use of a case study analysis of furniture clusters operating in Poland.

**Keywords:** design based innovations, cluster, furniture sector, creative sectors

---