

METODYKA

Benchmarking klastrów w zakresie Zielonego Ładu

Grupa ds. benchmarkingu klastrów
Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości

Warszawa, 1 września 2022 r.

Wstęp

Celem nadrzędnym podjętych badań przez Grupę Ekspertów powołanych przez Fundację Platforma Przemysłu Przyszłości było opracowanie metodyki benchmarkingu klastrów w zakresie Zielonego Ładu. Benchmarking nie jest tylko porównaniem wyników, ale metodą umożliwiającą identyfikację pozycji danego przedsiębiorstwa w odniesieniu do pozostałych uczestników badania. Benchmarking to proces porównania czegoś lub kogoś z najlepszą praktyką.

Opracowanie koncepcji metodyki benchmarkingu klastrów w zakresie Zielonego Ładu, zgodnie z procesem benchmarkingu obligowało zatem Autorów do rzetelnej identyfikacji i weryfikacji obszarów poszukiwania najlepszej praktyki. Postępowanie obejmowało następujące etapy:

1. weryfikację i selekcję procesów/efektów współpracy w klastrach,
2. zdefiniowanie obszarów Zielonego Ładu w ramach procesów/efektów współpracy w klastrach,
3. wyodrębnienie kategorii, na podstawie których można konstruować mierniki/benchmarki,
4. przygotowanie propozycji benchmarków.

Proponowana w niniejszym dokumencie metodyka benchmarkingu w obszarze Zielonego Ładu jest dedykowana jako narzędzie zarządzania, które może być wykorzystane przez najważniejszych aktorów współpracy klastrowej: przedsiębiorstwa należące do klastrów oraz Koordynatorów klastrów.

Dlaczego benchmarking?

W wysoce konkurencyjnym środowisku biznesowym benchmarking ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw w zakresie poprawy wyników oraz implementacji priorytetów Zielonego Ładu.

Jeśli przedsiębiorstwo ma odnieść sukces, należy wiedzieć:

- ✓ jak dobrze radzi sobie w porównaniu z konkurencją w klastrze?
- ✓ co może być zrobione lepiej?
- ✓ jak zarządzać zmianą, aby poprawić wydajność w stosunku do konkurencji?
- ✓ od czego zacząć?

Benchmarking – jest metodą poszukiwania najlepszych praktyk, która charakteryzuje się kilkoma cechami determinującymi jej wykorzystanie tj.:

- ✓ jest **trwającym procesem szukania najlepszej praktyki, uczenia się i zastosowania tej praktyki** w celu osiągnięcia najlepszych wyników oraz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej,
- ✓ jest **dynamicznym procesem porównywania wybranych obszarów lub całościowej strategii organizacji z najlepszą praktyką** osiąganą przez inne organizacje z tego samego lub zupełnie odmiennego sektora działalności.
- ✓ **umożliwia ciągłą poprawę organizacji i efektywności wielu procesów** przedsiębiorstwa bez konieczności oczekiwania na ocenę wypracowanego przez przedsiębiorstwo rezultatu.
- ✓ może być z powodzeniem **implementowany na różnych poziomach konkurencyjności: przedsiębiorstwa, sektora/klastra, regionu lub całej gospodarki**, ułatwiając diagnozę i wdrażanie najlepszych rozwiązań wpływających na budowanie przewag konkurencyjnych

Wiele przedsiębiorstw uważa, że wie, jaka jest ich pozycja na tle innych podmiotów klastra i jak zaawansowany jest proces realizacji założeń Zielonego Ładu, ale to benchmarking jest jedynym sposobem, aby naprawdę ocenić, czy przedsiębiorstwo jest organizacją światowej klasy, czy po prostu zwyczajnie średnią w obszarze Zielonego Ładu.

Dla kogo benchmarking jest przeznaczony?

Benchmarking przeznaczony jest wszystkim podmiotom zaangażowanych we współpracę klastrów i obejmuje następujące grupy docelowe:

1. podmioty należące do Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK) i innych klastrow w Polsce (przede wszystkim przedsiębiorstw należących do rdzenia klastra),
2. koordynatorzy KKK i innych klastrow w Polsce,
3. Instytucje otoczenia tj.: instytucje publiczne, naukowe i wsparcia biznesu.

Wypracowana metodyka ma charakter uniwersalny i może być przydatna dla zdefiniowanych powyżej grup aktorów współpracy klastrowej; jest także możliwe wykorzystanie jej elementów do benchmarkingu w procesie realizacji założeń Zielonego Ładu przed podmioty gospodarcze nie należące do klastrow.

Jakie korzyści oferuje dla podmiotów klastra i koordynatorów klastrow?

Korzyści dla przedsiębiorstw:

- pewne (wiarygodne) rezultaty,
- przejrzyste mapy wynikow,
- wydajny proces,
- powtórne badanie benchmarkingu pozwala na rzeczywistą poprawę wynikow.

Strategiczne narzędzie zarządzania umożliwiające:

- monitorowanie różnego rodzaju procesow (związanych zieloną transformacją) w firmie – porównanie wynikow biznesu,
- porównanie wynikow firmy z wybraną grupą odniesienia, czyli określenie pozycji na tle przedsiębiorstw bazy,
- wykrycie niedoskonałości w działaniach firmy i wykrycie stosowanych gdzie indziej praktyk, które umożliwią poprawę wydajności biznesu,
- identyfikację silnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- przygotowanie planu wdrażania zmian w celu osiągnięcia najlepszych wynikow,
- bardziej obiektywne i realistyczne spojrzenie na własną firmę.

Korzyści dla koordynatorów:

- pewne (wiarygodne) rezultaty,
- przejrzyste mapy wynikow,
- wydajny proces,
- zdobycie informacji i argumentow do rozmow w z członkami klastra.

Strategiczne narzędzie zarządzania umożliwiające:

- zobrazowanie potencjału klastra i jego zaawansowania we wdrażaniu Zielonego Ładu,
- ocenę komplementarności działalności na rzecz klastra z działalnością podmiotow w klastrze,
- poprawę planowania strategicznego poprzez weryfikację/opracowanie strategii rozwoju klastra,
- zwiększenie motywacji do działania – naszej i członkow klastra,
- rozwinięcie kultury organizacyjnej klastra w stronę uczenia się,
- uporządkowanie własnych procesow,

- zrozumienie pozycji klastra w branży, słabych i mocnych stron,
- dostarczenie wskazówek co zmieniać by osiągnąć jak najlepsze efekty.

Korzyści dla instytucji otoczenia: benchmarking umożliwia ocenę postępu realizacji założeń Zielonego Ładu w klastrach oraz ocenę postępów realizacji założeń Zielonego Ładu w przedsiębiorstwach klastra.

Benchmarking zachęca do zastanowienia się nad mocnymi stronami danej organizacji i do przyjrzenia się obszarom wymagającym poprawy. Pomaga też zainicjować proces uczenia się oraz przygotować plany wprowadzenia zmian.

Model benchmarkingu klastrów w obszarze zielonego ładu

1. Zasoby ludzkie	1.1 Świadomość	1.2 Kompetencje kadry	
	1.3 Szkolenia	1.4 Kwalifikacje kadry kierowniczej	
2. Organizacja	2.1 Wymogi prawa	2.2 Efektywność energetyczna	
	2.3 Obsługa klienta		
3. Zasoby finansowe	3.1 Fundusze zewnętrzne komercyjne	3.2 Fundusze publiczne	
4. Marketing i promocja	4.1 Strona internetowa	4.2 Media społecznościowe	
5. Komunikacja	5.1 Komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwami klastra		
6. Technologia	6.1 Odnawialne Źródła Energii	6.2 Gospodarka o Obiegu Zamkniętym	
	6.3 Ochrona środowiska i zdrowia		
7. Wdrażanie innowacji	7.1 Eko-innowacje	7.2 Patenty	
	7.3 Inne formy własności przemysłowej		
8. Łańcuch wartości	8.1 Usługi wewnętrzne komercyjne	8.2 Reorganizacja modelu biznesowego	
	8.3 Nisze rynkowe i dywersyfikacja biznesu		
9. Współpraca z otoczeniem	9.1 Badania B+R	9.2 Wspólne projekty	
	9.3. Certyfikaty		
10. Internacjonalizacja	10.1 Partnerstwa międzynarodowe	10.2. Eksport/udział w rynku zagranicznym	
11. Rola koordynatora klastra	11.1 Strategia pro-ekologiczna	11.2 Materiały edukacyjne	11.3 Usługi doradcze - finansowe
	11.4 Promocja on-line	11.5 Promocja fizyczna	

Jak wypełnić kwestionariusz?

Pytania kwestionariusza benchmarkingu klastrów w zakresie realizacji priorytetów Zielonego Ładu odnoszą się do zagadnień mających związek z procesem transformacji proekologicznej przedsiębiorstw klastra oraz rolą koordynatora klastra w tym obszarze. W punktach poświęconych poszczególnym obszarom zawarte są pytania o ich szczegółowe aspekty. Pytaniom przyporządkowano trzy odpowiedzi. Przedsiębiorstwo wybiera jedną, najlepiej je opisującą. Pytania w każdym punkcie opatrzone zostały wyjaśnieniem, dla uściślenia czego dokładnie dotyczą. W pytaniach opisane zostały trzy odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta. Określenie wartości brzegowych (1 i 5) oraz wartości środkowej (3) ułatwia przedsiębiorstw dopasowanie oceny swojej sytuacji i ustalenie przedziału, w którym zawiera się odpowiedź.

Jak określać punktację?

Wybór odpowiedzi, która najlepiej koresponduje z badanym przedsiębiorstwem określa uzyskaną liczbę punktów – jest to cyfra na pasku. Jeśli przedsiębiorstwo uważa, iż plasuje się w przedziale pomiędzy podanymi odpowiedziami, wówczas należy wybrać punktację znajdującą się między tymi dwiema odpowiedziami, które najbardziej odpowiada prawdzie.

Przykładowe pytanie:

Czy przedsiębiorstwo stosuje odnawialne źródła energii (OZE)?

1	2	3	4	5
Brak zainteresowania stosowaniem odnawialnych źródeł energii.		Przedsiębiorstwo stosuje odnawialne źródła energii, istnieje plan zwiększenia udziału energii odnawialnej w końcowym zużyciu energii brutto przedsiębiorstwa na najbliższe 5 lat.		Przedsiębiorstwo wykazuje znaczący przyrost energii pochodzącej z odnawialnych źródeł energii w końcowym zużyciu energii brutto.

Benchmarking i inne produkty Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości

Benchmarking klastrów w zakresie realizacji priorytetów Zielonego Ładu jest komplementarny wobec metodologii **ADMA** i **Platformy Cyfrowej**.

ADMA i benchmarking zakłada udzielanie odpowiedzi na postawione pytania i wskazywanie wariantów najbardziej zgodnych z rzeczywistością danego przedsiębiorstwa. Oba produkty wykorzystują 5-cio wariantowe odpowiedzi, przy czym ADMA opisuje wszystkie warianty odpowiedzi od 1 do 5 i dotyczy głównie przedsiębiorstw produkcyjnych. Benchmarking natomiast wskazuje odpowiedzi brzegowe i środkową (1,3,5) i ma charakter uniwersalny (niezależny od profilu przedsiębiorstwa). W ADMIE taki układ opisu wariantów wskazuje na zdobywanie kolejnych etapów i przechodzenie na wyższy poziom transformacji. W benchmarkingu diagnozowany jest obraz pozycji przedsiębiorstwa na tle innych podmiotów klastra a brak precyzyjnego opisu wariantów przejściowych 2 i 4 ułatwia określenie pozycji przedsiębiorstwa i elastyczne podejście przy wyborze wariantu odpowiedzi.

Benchmarking Klastrów w obszarze Zielonego Ładu będzie zatem komplementarny wobec metodologii ADMA i spójny w podejściu ukierunkowanym na odpowiadanie na postawione pytania oraz wskazywaniem odpowiedzi najbardziej zgodnych z rzeczywistością danego przedsiębiorstwa. Różnic go będzie zatem podejście zakładające tworzenie odpowiedzi tylko dla punktów 1,3,5, traktując 2,4, jako obszary przejściowe. To co łączy obydwie metodologie to możliwość porównywania sytuacji danego przedsiębiorstwa do najlepszych. W metodologii ADMA istnieje możliwość opracowania

planów transformacji i implementacji, ocena wynikająca z benchmarkingu odwołuje się tylko do obecnego stanu.

Platforma Cyfrowa jest natomiast narzędziem prowadzącym przedsiębiorstwo przez różne aspekty transformacji cyfrowej. Obszary benchmarków zostały również przyporządkowane do zidentyfikowanych przez FPPP pięciu obszarów i dziesięciu, w ich ramach, kategorii wprowadzania cyfryzacji w przedsiębiorstwie. Dokonując porównania transformacji przewidzianych w ramach Platformy Cyfrowej i narzędzia benchmarkingu cyfrowego należy zwrócić uwagę, że Platforma Cyfrowa umożliwia przeprowadzenie przedsiębiorcą krok po kroku przez proces transformacji w formule przewodnika, natomiast benchmarking umożliwia porównanie poziomu cyfryzacji w przedsiębiorstwie na tle wybranego profilu: branży, regionu, klastra, czy kraju.