

# Benchmarking klastrów w zakresie Zielonego Ładu

Grupa ds. benchmarkingu klastrów  
Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości

Opracowali:  
dr hab. Joanna Kuczewska  
dr hab. Arkadiusz Kowalski  
Tomasz Król  
Rafał Kunaszyk  
Jarosław Parzuchowski

Redakcja:  
dr Piotr Kryjom

Warszawa, 30 listopada 2021 r.

## Wstęp

Celem nadrzędnym podjętych badań 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. Weryfikacja i selekcja 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. Niniejszy dokument jest efektem prac Grupy ds. Benchmarkingu Klastrów powołanej przez Fundację Platforma Przemysłu Przyszłości.

## 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, najlepszą czy po prostu zwyczajnie średnią w obszarze Zielonego Ładu.

### **Dla kogo benchmarking jest przeznaczony?**

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

1. podmioty należące do Krajowych Klastrow Kluczowych (KKK) i innych klastrow w Polsce (przede wszystkim należące do klastrow przedsiębiorstwa) – rdzeń 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:**

- pewne (wiarygodne) rezultaty,
- przejrzyste mapy wynikow,
- wydajny proces,
- powtorne badanie benchmarkingu pozwala na rzeczywista poprawe wynikow.

Strategiczne narzedzie zarzadzania umozliwiajace:

- monitorowanie roznego rodzaju procesow (związanych zielona transformacja) w firmie – porownanie wynikow biznesu,
- porownanie wynikow firmy z wybrana grupa odniesienia, czyli okrelenie pozycji na tle przedsioborstw bazy,
- wykrycie niedoskonosci w dzialaniach firmy i wykrycie stosowanych gdzie indziej praktyk, ktore umozliwia poprawe wydajnosci biznesu,
- identyfikacje silnych i slabych stron przedsioborstwa,
- przygotowanie planu wdrazania zmian w celu osiagnia najlepszych wynikow,
- bardziej obiektywne i realistyczne spojrzenie na wlasna firme,
- wspieranie decyzji danymi liczbowymi.

#### **Korzyści dla koordynatorów:**

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

Strategiczne narzędzie zarządzania umożliwiające:

- zobrazowanie potencjału klastra i jego zaawansowania we wdrażaniu Zielonego Ładu,
- ocenę komplementarności działalności na rzecz klastra z działalnością podmiotów w klastrze,
- poprawę planowania strategicznego poprzez weryfikację/opracowanie strategii rozwoju klastra,
- zwiększenie motywacji do działania – naszej i członków klastra,
- rozwinięcie kultury organizacyjnej klastra w stronę uczenia się,
- uporządkowanie własnych procesów,
- zrozumienie pozycji klastra w branży, słabych i mocnych stron,
- dostarczenie wskazówek co zmieniać by osiągać 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 będzie 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. Różnicę 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 przedsiębiorcę 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.