

Benchmarking, jako metoda badania rozwoju klastrów – przykład regionu łódzkiego

Streszczenie:

Artykuł przedstawia zagadnienie metody benchmarkingu w odniesieniu do procesów rozwoju klastrów – w aspekcie praktycznej przydatności tej metody. Cele empiryczne koncentrują się na przeprowadzeniu analizy benchmarkingu rozwoju klastrów w odniesieniu do regionu łódzkiego. Analiza ma charakter porównawczy w stosunku do innych regionów kraju. Zaprezentowane wyniki są krótką syntezą badań empirycznych w omawianym przez autora obszarze badawczym. Większość konkluzji można odnieść do wszystkich regionów kraju. Ich adresatami mogą być: koordynatorzy klastrów, podmioty w nich funkcjonujące, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

Słowa kluczowe:

benchmarking, klastry, benchmarking klastrów, czynniki sukcesu klastrów, analiza porównawcza

WPROWADZENIE

Przesłanką podjęcia tematu jest szczególna rola metody badania struktur klastrowych, jaką jest benchmarking. Jest to, jak dotąd, metoda bardzo mało popularna w praktyce gospodarczej. Polskie doświadczenia w zakresie ewaluacji klastrów są bowiem stosunkowo nowe i mało zbadane. Istniejące, nieliczne raporty badawcze rzucają na ten temat nieco światła, lecz na ogół nie odnoszą problemu metodologii badania klastrów do układów regionalnych. Metody te stanowią ważny instrument doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności.

Cele artykułu mają dwojaki charakter: poznawczy i empiryczny. Cele poznawcze zakładają przedstawienie benchmarkingu, jako metody badania rozwoju klastrów, w szczególności jego istoty, roli i etapów. Cele empiryczne koncentrują się na przeprowadzeniu analizy benchmarkingu rozwoju klastrów w odniesieniu dla regionu łódzkiego, biorąc pod uwagę różnorodne czynniki sukcesu klastrów. Na tej podstawie autor dokonuje pozycjonowania tego regionu w stosunku do innych regionów kraju.

Artykuł powstał na bazie dogłębnych studiów literaturowych przeprowadzonych metodą desk research, jak również empirycznych badań własnych, zrealizowanych w latach 2019–2022 na przykładzie regionu łódzkiego (potraktowanym tutaj jako studium przypadku).

Dominującymi metodami pozyskania materiałów źródłowych były (obok wspomnianej metody desk research): pogłębione wywiady indywidualne, mające postać wywiadu swobodnego skategory-

zwanego¹, przeprowadzone z respondentami, którymi byli przedstawiciele samorządów terytorialnych oraz specjaliści i kadra zarządzająca instytucji koordynujących i planistycznych².

W opracowaniu zastosowana została - w sposób autorski - metoda badawcza w postaci benchmarkingu klastrów, nazywanego też badaniem porównawczym lub analizą porównawczą. Badania empiryczne odniesione zostały do konkretnego obszaru – regionu łódzkiego, co znajduje uzasadnienie w fakcie, że klastry są zjawiskiem ściśle związanym z określonym terytorium, na którym funkcjonują. Region łódzki został w badaniu potraktowany, jako studium przypadku, lecz wnioski i konkluzje mogą – z racji podobieństwa rozwojowego – zostać odniesione również do innych regionów kraju.

Zaprezentowany materiał i konkluzje końcowe są, z racji wymogów objętościowych, krótką syntezą obszernych badań ewaluacyjnych, przeprowadzonych przez autora a dotyczących rozwoju struktur klastrowych. W niektórych elementach są one szersze - wychodzą poza obszar bieżącej analizy regionu łódzkiego. Z założenia, adresatami tych wniosków i koncepcji, mogą być zarówno koordynatorzy klastrów, podmioty w nich funkcjonujące, jak również władze publiczne kreujące politykę klastrową na poziomie regionalnym, lokalnym czy krajowym.

1. BENCHMARKING JAKO METODA BADAWCZA KLASTRÓW

1.1. ISTOTA I POJĘCIE BENCHMARKINGU

Benchmarking, nazywany inaczej badaniem porównawczym lub analizą porównawczą, polega na konfrontacji cech organizacji z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, dzięki czemu umożliwia identyfikowanie najlepszych praktyk i kopiowanie ich do własnej organizacji. Stosowanie benchmarkingu pozwala wybrać najodpowiedniejsze rozwiązania, doskonalić procesy realizowane w organizacji, zidentyfikować pozycję konkurencyjną. Pomaga również w wyznaczeniu osiągalnych celów, przyszłych trendów i kierunków rozwoju. W ramach benchmarkingu poszukiwane są działania o największej efektywności, które mogą stanowić przykład do naśladowania³. Inna definicja określa benchmarking jako „ciągły, systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej produktywnością, jakością i doświadczeniem z wynikami tych przedsiębiorstw i organizacji, które można uznać za wzór doskonałości”⁴. Wartą przytoczenia jest również definicja J. Bramhama⁵, według którego „benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników prowadzących

1 Zgodnie z techniką „wywiadu swobodnego skategoryzowanego”, rozmowy oparte zostały o tzw. „dyspozycje do wywiadu.” Technika tego wywiadu nie narzuca kolejności wypowiedzi rozmówcy na zamieszczone na liście pytania, co pozwala na poznanie opinii respondentów, co do rzeczywistych przyczyn i rozmiarów badanych zjawisk. Respondenci swobodnie wypowiadają się na sygnalizowane tematy, natomiast przeprowadzający wywiad przestrzega zasady, aby cały wywiad pozostawał merytorycznie „w orbicie” zagadnień zawartych na liście. Po przeprowadzeniu wszystkich wywiadów, następuje selekcja zebranego materiału i jego opracowanie pod kątem wyciągnięcia wniosków.

Przykładowe pytania badawcze zadawane respondentom: - jak uklada się współpraca uczestników klastrów z jednostkami administracji publicznej i jak oceniają poziom tej współpracy, - czy istnieją odpowiednie instrumenty finansowania rozwoju klastrów w regionie i jaka jest ich skuteczność.

2 Były to następujące instytucje: Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, Urząd Miasta Łodzi, Departament Strategii i Rozwoju, Urząd Marszałkowski w Łodzi, Centrum Transferu Technologii (CTT) Uniwersytetu Łódzkiego, Regionalna Izba Gospodarcza w Łodzi, Fundacja Media Klaster w Łodzi, Skierniewicka Izba Gospodarcza w Skierniewicach, Agencja Rozwoju Regionalnego ARREKS w Kleszczowie. Część z wyżej wymienionych instytucji pełni de facto jednocześnie rolę koordynatorów klastrów, co sprawiło, że wiarygodność i aktualność uzyskanych informacji była wyższa.

3 Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2021.

4 B Karlöf., S.Östblom: Benchmarking. Równaj do najlepszych, Zarządzanie i Finanse, 2005, ss. 43-44, J.Woźnicki (red.), Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008, Centrum Benchmarkingu Polska (<http://www.benchmarking.com.pl/>); K. B. Matusiak (red.), Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć, PARP, Warszawa 2008, ss. 64-66.

5 J.Bramham, Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2004; STRATEGOR, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1996, ss. 71-74.

do efektywnego wykonywania analizowanego procesu, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (the best practices). Benchmarking stosuje się także w sferze polityki publicznej” oraz definicja według której „benchmarking konkurencyjny to praktyka studiowania przez przedsiębiorstwo „najlepszych” procesów produkcyjnych, technik zarządzania i działań marketingowych, które stosowane są przez bezpośrednich konkurentów i przedsiębiorstwa o pokrewnej działalności”⁶.

W literaturze znajdujemy również wiele innych definicji benchmarkingu. Większość z nich jest bardzo zbliżona i zasadniczo nie różni się pod względem merytorycznego przekazu.

Prezentowane definicje wskazują na możliwość zastosowania procedury benchmarkingu nie tylko w przypadku podmiotów gospodarczych, dla których podstawowym regulatorem jest rynek, ale również w organizacjach publicznych⁷.

1.2. ROLA BENCHMARKINGU KLASTRÓW

Dla stosunkowo młodych, bo liczących kilkanaście lat organizacji, jakimi są klastry w Polsce, poszukuje się optymalnych rozwiązań, zapewniających im stabilny rozwój i konkurencyjność. Dzięki współpracy i wymianie doświadczeń przedsiębiorstwa w klastrze podnoszą standardy oferowanych produktów i usług. Najlepsze rozwiązania organizacyjne wprowadzone z powodzeniem w jednym klastrze można adaptować w innym. Dlatego uzasadnione jest zastosowanie benchmarkingu. Metoda ta stała się ważnym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności. Z drugiej strony, złożoność struktur klastrowych i ich specyfika utrudnia prowadzenie benchmarkingu klastrów i inicjatyw klastrowych. Jest zadaniem, w którym stosowane są skomplikowane, nieszablonowe, często bardzo oryginalne podejścia badawcze.

Patrząc od strony zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw widzimy, że powoduje ono ciągłą zmianę pozycji przedsiębiorstwa (uczestnika klastra). W tej sytuacji konieczna jest permanentna weryfikacja strategii przedsiębiorstwa, wymagane są stałe korekty i dostosowania. W zmiennym środowisku poszukiwać należy takich rozwiązań metodycznych, według których będzie można antycypować przyszłe warunki i z wyprzedzeniem wprowadzać wymagane zmiany. Najlepszym narzędziem w takim przypadku jest technika benchmarkingu, czyli proces uczenia się od innych nie tylko na ich błędach, ale na ich sukcesach. Ta właśnie cecha benchmarkingu pozwala utrzymywać nieustanny kontakt z rynkiem i prowadzić do sukcesu. Narzędzie to spełnia również warunek poszukiwania przez przedsiębiorstwa elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków konkurencji. Proces benchmarkingu nie jest kaprysem czy nową modą, ale koniecznością i ciągłym testowaniem – czy w pewnych obszarach nie odbiegamy od konkurencji. Można powiedzieć kolokwialnie, że benchmarking to „ciągłe trzymanie ręki na pulsie” rynkowych zmian. Jeżeli przedsiębiorstwo (klastr) chce osiągnąć rynkowy sukces, musi dostarczać klientom większą wartość niż konkurencja lub zapewniać im uzyskiwanie wartości porównywalnej, ale przy niższym koszcie. Sukces zapewnia również zachowanie tych dwóch zasad jednocześnie⁸. Daje to szeroką przestrzeń do podejmowania działań

6 W.Grudzewski, A.Rudzińska, M.Sawicki, Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1998, nr 2, s. 15.

7 R.Brol, Benchmarking w gospodarce lokalnej, [w:] *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 2005, nr 1083, s. 225.

8 M. E.Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, ss. 58-60.

optymalizujących. Wyłonienie zaś tych czynników, które przyczynią się do poprawy pozycji konkurencyjnej i jednocześnie będą obciążone niskim ryzykiem popełnienia błędu, wymagają od przedsiębiorstwa przede wszystkim zbadania, co i w jaki sposób robią liderzy rynków. W tym celu stosują najczęściej metodę benchmarkingu.

Jak wskazano wcześniej, znajomość metody benchmarkingu to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki; ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich „aktorów” klastra czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników, jak i władz publicznych różnego szczebla. Praktyczny wymiar tej wiedzy przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych. W tym kontekście, rozważania nad metodologią benchmarkingu klastrów należy poprzedzić sprecyzowaniem jego etapów⁹.

1.3. ETAPY PROCESU BENCHMARKINGU

Podstawowa zasada badań naukowych mówi o zależności uzyskiwanych wyników od przyjętej metody badawczej. Usystematyzowane podejście do analizy, podyktowane względami natury metodycznej, przesądza o wynikach i poprawności merytorycznej rezultatów badań i o ich wartości aplikacyjnej. W celu zapewnienia wynikom analizy benchmarkingowej wysokiej wartości poznawczej i dużej użyteczności, należy przestrzegać kolejności działań badawczych; wymaga sprecyzowania jego modelowego przebiegu. W tym celu autor przeprowadził kwerendę literatury na temat przebiegu procesu badań benchmarkingowych.

I tak, typowe fazy procesu benchmarkingu, według J. Brilmana¹⁰ obejmują:

- 1) wybieranie procesu, który zostanie poddany benchmarkingowi,
- 2) poznanie i szczegółowe opisanie dotychczasowego procesu,
- 3) powołanie zespołu pracowników, których włączymy w realizację danego procesu,
- 4) wybranie partnera, z którym będzie dokonywane porównywanie.

Z kolei Strategor¹¹ wskazuje, że benchmarking składa się z pięciu następujących etapów:

- 1) zidentyfikowanie porównywanych zmiennych; są nimi dobrze i szczegółowo określone umiejętności, które wchodzi w skład wcześniej omawianych źródeł przewagi konkurencyjnej,
- 2) zidentyfikowanie firm wzorcowych,
- 3) zebranie informacji; faza ta wymaga dogłębnych badań oraz sprawności intelektualnej;
- 4) określenie luki efektywności i pożądanego poziomu osiągnięć,
- 5) określenie celów i planu działalności oraz techniki pomiaru postępów.

Zdaniem R. Campa¹², jednego z najbardziej znanych teoretyków benchmarkingu i zarazem praktyka

9 J. Kaźmierski, *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, ss. 210-211.

10 J. Brilman, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 85.

11 Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2016, ss. 77-80.

12 R.C. Camp, *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 2005, s. 40.

w procesie legendarnego już benchmarkingu firmy Xerox, czteroetapowy model przebiegu procesu obejmuje:

- 1) planowanie,
- 2) analizę,
- 3) integrację,
- 4) wdrożenie.

Przytoczone źródła z różnym stopniem szczegółowości precyzują etapowanie badań benchmarkingowych. Różny może być także charakter działań podejmowanych w poszczególnych etapach. Za najbardziej pracochłonny etap uznawana jest z reguły faza analizy (szacuje się, że co najmniej 60 proc. czasu realizacji projektu należy przeznaczyć na analizę danych, wnioskowanie i komunikowanie wyników). Etap wdrożenia wiąże się na ogół z koniecznością monitorowania wyników benchmarkingu, co pozwala, w razie potrzeby, na podjęcie odpowiednio dobranych działań korygujących. Niestety, nie ma sposobu, aby zagwarantować sukces projektowi benchmarkingu. Warto jest jednak podejmować działania, które zwiększą prawdopodobieństwo jego skuteczności.

Należy tu podkreślić, że omawiana metoda benchmarkingu klastrów wpisuje się w różnorodne metody ewaluacji struktur klastrowych. Jest to wiedza, której wymiar praktyczny przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych.

2. BENCHMARKING ROZWOJU KLASTRÓW W REGIONIE ŁÓDZKIM

2.1. CZYNNIKI SUKCESU KLASTRÓW W REGIONIE

W kontekście poprzednich rozważań autor podjął próbę zdefiniowania kluczowych czynników sukcesu klastrów. W tym celu należało w istocie odpowiedzieć na pytanie: co decyduje o tym, że na danym terenie klastry mogą się skutecznie rozwijać, a na innym terenie nie. Na bazie przeprowadzonej analizy, **sformułowano kluczowe czynniki sukcesu klastrów w regionie łódzkim** i dokonano próby ich **benchmarkingu** (pozycjonowania) w stosunku do innych polskich regionów. Zestawiając wyniki badań z wiedzą literaturową, wyodrębniono siedem wiodących czynników, które w każdym regionie będą decydować o powodzeniu w rozwoju struktur klastrowych. Wyodrębniono następujące czynniki:

1. Potencjał i tradycje gospodarcze regionu,
2. Struktura branżowa i przestrzenna gospodarki regionu,
3. Otwartość środowiska przedsiębiorców na współpracę,
4. System finansowania rozwoju klastrów,
5. Aktywność koordynatorów klastrów i animatorów przedsiębiorczości,
6. Poziom współpracy z administracją publiczną,
7. Współpraca z sektorem naukowo-badawczym w otoczeniu klastra.

Wśród wymienionych czynników dominują uwarunkowania regionalne. Duże znaczenie przypisać należy także polityce władz publicznych na rzecz rozwoju klastrów, przywództwu w klastrze oraz otoczeniu instytucjonalnemu. Znaczenie powyższych czynników z punktu widzenia rozwoju w danym regionie struktur klastrowych zasługuje na ich bardziej szczegółowe omówienie.

- **POTENCJAŁ I TRADYCJE GOSPODARCZE REGIONU**

Istnieje wyraźna zależność pomiędzy potencjałem wzrostu klastra a tradycjami historycznymi i gospodarczymi miejsca jego położenia. Dla rozwoju klastrów szczególnie ważne są doświadczenia kooperacyjne, które sprzyjają wzajemnemu zaufaniu w tych regionach, gdzie ta kooperacja trwa od dziesięcioleci. Wśród decydujących czynników wymienia się także ugruntowaną kulturę przemysłową, ukształtowanie terenu, zaplecze surowcowe i zaplecze badawczo-rozwojowe.

Na podstawie analizy procesów powstawania klastrów na terenie całego kraju można wnioskować, że tradycje gospodarcze poszczególnych regionów miały bezpośredni wpływ na utworzenie ponad 60 proc. klastrów w Polsce. Część podmiotów wykorzystwała wieloletnią historię współpracy, która została zapoczątkowana zanim zdecydowano się na utworzenie klastra. Niektóre podmioty wykorzystują tradycje związane z walorami danego regionu (np. promocja potraw regionalnych, atrakcyjność turystyczna) lub jego historią. Korzystanie z w/w potencjału poszczególnych regionów jest często wymieniane, jako czynnik sukcesu klastra. W niektórych klastrach zwraca się także uwagę na znaczenie wcześniejszych powiązań obecnych członków klastra, jako ważnego czynnika budowy zaufania i wzmacniania bieżącej współpracy¹³.

- **STRUKTURA BRANŻOWA I PRZESTRZENNA GOSPODARKI REGIONU**

Praktyka dowodzi, że klastry mogą powstawać w sposób naturalny, jeżeli na danym terenie określone branże są odpowiednio reprezentowane, co wynika z samej definicji klastra, który stanowi skupienie firm z jednej branży lub branż pokrewnych. Oczywiście nie musi to być zawsze branża najsilniejsza w danym regionie, lecz rozwój inicjatyw klastrowych powinien odpowiadać profilowi specjalizacyjnemu tego regionu. Istotne jest również zdeterminowanie przestrzenne, bowiem jeżeli firmy skupione w klastrze funkcjonują na ograniczonym obszarze – łatwiejsza jest koordynacja ich działań. I odwrotnie, duże odległości między siedzibami członków klastra – utrudniają koordynację. Zatem zarówno występowanie w regionie wiodących branż, jak i koncentracja przestrzenna firm reprezentujących te branże stanowią z założenia kluczowy czynnik sukcesu klastrów.

- **OTWARTOŚĆ ŚRODOWISKA PRZEDSIĘBIORCÓW NA WSPÓŁPRACĘ**

Jest to cecha, którą należy zaliczyć do bardzo ważnych czynników sukcesu klastra. Klastry podejmują bowiem inicjatywy, zmierzające do budowy wzajemnego zaufania członków klastra. Obejmują one wykorzystywanie narzędzi mających na celu integrację członków klastra, m.in.: wprowadzenie systemu współpracy polegającego na równym traktowaniu wszystkich członków, organizacji imprez integracyjnych czy tworzenia kodeksów etycznych współpracy w klastrach. Stosowanie takich rozwiązań znacząco wpływa na wzrost zaufania.

13 Zob. Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2020, s. 124.

Praktyka dowodzi, że często uczestnicy klastrów prowadzą względem siebie działalność konkurencyjną, co nie powinno dziwić. Również z przeprowadzonych przez autora wywiadów wynika, że ma miejsce duża nieufność i dystans do wspólnie podejmowanych inicjatyw. Utrudnia to partnerską współpracę i spowalnia rozwój klastrów. W komentarzach, w ramach wywiadów bezpośrednich, koordynatorzy podkreślali na przykład, jak trudne jest przyciągnięcie nowych podmiotów do klastra. Wspominali także o czasochłonnym i długofalowym procesie budowania wzajemnego zaufania pomiędzy uczestnikami klastra.

W klastrach, w których przed powstaniem struktur klastrowych istniała wzajemna kooperacja, poziom wzajemnego zaufania jest wyższy. Z punktu widzenia sukcesu klastra, bardzo istotne jest zatem zwiększenie zaufania członków klastra wobec siebie, zwiększenie chęci współpracy i świadomości korzyści wynikających ze wspólnych działań, wymiany wiedzy i doświadczeń.

- **SYSTEM FINANSOWANIA ROZWOJU KLASTRÓW**

Zarówno doświadczenia zagraniczne w zakresie skutecznego klasteringu, jak i przeprowadzone badania dowodzą jednoznacznie, że dostępność źródeł finansowania rozwoju klastrów jest szczególnie ważnym czynnikiem decydującym o ich przyszłym sukcesie. Dotyczy to zwłaszcza wstępnych faz rozwoju inicjatywy klastrowej, w których niezbędne okazało się wsparcie ze środków publicznych. Miało to miejsce w państwach będących liderami europejskimi w zakresie tworzenia struktur klastrowych, takich jak: Francja, Szwecja czy Austria.

Należy mieć jednak na uwadze, że zbyt wysoki poziom wsparcia zewnętrznego może spowodować, że podmioty gospodarcze włączają się w strukturę klastrową tylko ze względu na korzyści finansowe, bez rzeczywistego zaangażowania i identyfikacji z danym rozwiązaniem. Jednakże zbyt niski poziom wsparcia finansowego lub też brak konsekwencji w udzielaniu wsparcia, może spowodować zniechęcenie podmiotów do podejmowania działań. Szczególną możliwością wsparcia finansowego w naszych warunkach stanowią, jak wiadomo, środki europejskie, co może być istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój klastrów, pod warunkiem jednak, że ich zdobycie nie staje się celem samym w sobie.

- **AKTYWNOŚĆ KOORDYNATORÓW KLASTRÓW I ANIMATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Koordinator jest istotnym czynnikiem sukcesu w klastrach, ponieważ to jego zaangażowanie i charyzma pozwala nawiązać współpracę pomiędzy konkurentami rynkowymi. Siła i pozycja koordynatora w klastrze oraz jego umiejętności w zakresie animowania współpracy to – zdaniem większości rozmówców – cechy szczególnie ważne. Należy mieć jednak na uwadze, że rozwój inicjatywy klastrowej zależy nie tylko od koordynatora. Jest on efektem działań konkretnych ludzi i organizacji, będących animatorami inicjatyw. To od nich często wychodzi inicjatywa. W wielu przypadkach są to instytucje otoczenia biznesu (tzw. instytucje zaplecza biznesowego) i to od ich sprawności zależy w znacznym stopniu sukces rozwoju struktur klastrowych w regionie.

- **POZIOM WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ**

Współpraca z władzami publicznymi, zwłaszcza z samorządem lokalnym to czynnik, który w badaniach został bardzo wysoko doceniony przez respondentów. Jako ważne działania wymienia

się przychylność, otwartość władz, lobbing na rzecz klastrów, czy udział samorządów w realizowanych wspólnie projektach. Respondenci zwracają jednak także uwagę na negatywne doświadczenia klastrów związane ze współpracą z władzami samorządowymi.

W przypadku współpracy z władzami rządowymi – jest ona niewielka lub prawie nie istnieje. Istniejące klastry próbują niekiedy podejmować działania, głównie tylko na rzecz swojej branży, na szczeblu rządowym. Niestety, w wielu przypadkach działania te nie odnoszą skutków, gdyż klastry nie są traktowane, jako równorzędni partnerzy.

- **WSPÓŁPRACA Z SEKTOREM NAUKOWO-BADAWCZYM W OTOCZENIU KLASTRA**

Należy mieć na uwadze, że klaster ma z założenia stanowić narzędzie wspierania innowacyjności firm i zarazem platformę do współpracy ze światem nauki. Z doświadczeń europejskich wynika, że systemy wspierania klastrów tworzone są często w celu skutecznego podnoszenia innowacyjności mniejszych podmiotów gospodarczych, które samodzielnie nie byłyby w stanie wdrażać osiągnięć naukowych. Dlatego też, poza czynnikami omówionymi wcześniej, niezbędna jest współpraca z sektorem naukowo-badawczym w określonej dziedzinie. Nie chodzi przy tym o ogólny poziom nauki w danym regionie, a o tę dziedzinę, która odpowiada profilom branżowym klastrów, jakie w regionie powinny się rozwijać. Gotowość i otwartość instytucji naukowo-badawczych do współpracy należy traktować, jako jeden z kluczowych czynników rozwoju klastrów.

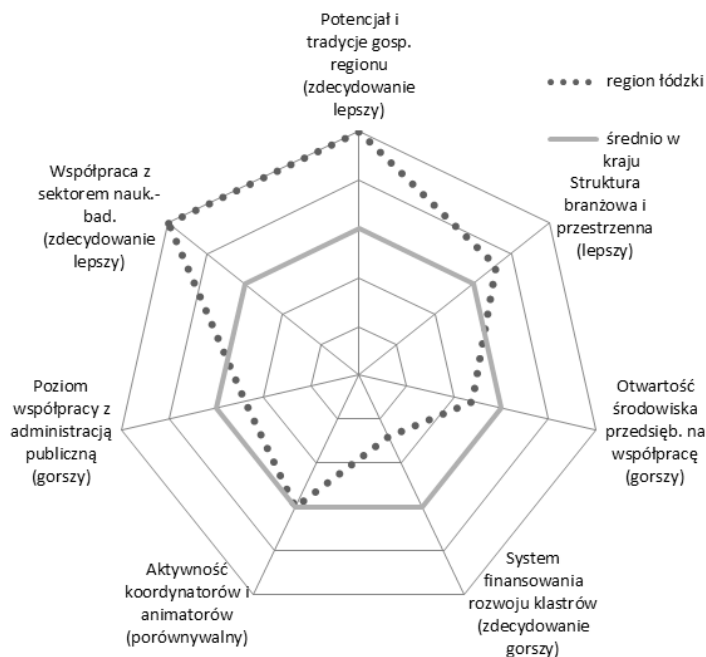
2.2. ANALIZA PORÓWNAWCZA REGIONU ŁÓDZKIEGO

Odnosząc sytuację w regionie łódzkim do przyjętych wyżej siedmiu kluczowych czynników sukcesu rozwoju klastrów, przeprowadzono analizę porównawczą¹⁴. Umożliwiło to autorowi dokonanie **benchmarkingu rozwoju klastrów**, czyli pozycjonowania regionu łódzkiego w stosunku do innych regionów kraju – biorąc pod uwagę powyższe kluczowe czynniki. W ujęciu graficznym zaprezentowano ją na wykresie 1. Dla oceny sytuacji w odniesieniu do poszczególnych czynników zastosowano podział (stopniowanie) na pięć kategorii:

- wynik porównywalny
- wynik lepszy
- wynik zdecydowanie lepszy
- wynik gorszy
- wynik zdecydowanie gorszy.

Przedstawiona analiza ma charakter względny i dość uproszczony. Daje jednak ciekawy obraz porównawczy (patrz rys. nr 1).

¹⁴ Dokonując benchmarkingu, autor zestawiał wyniki uzyskane w trakcie badań z danymi zawartymi w literaturze. Jako źródła informacji literaturowych, wykorzystano głównie treści zawarte w najnowszych raportach PARP wykonanych dla poszczególnych województw kraju, w szczególności zaś w przytaczanych dokumentach: Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2021 oraz Benchmarking klastrów w Polsce – 2022. Raport z badania, PARP, Warszawa 2023.



Rysunek 1. Benchmarking rozwoju klastrów w regionie łódzkim

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zaprezentowano uzasadnienie otrzymanych wyników benchmarkingu.

POTENCJAŁ I TRADYCJE GOSPODARCZE REGIONU

Czynnik ten w regionie łódzkim należy uznać za zdecydowanie lepszy aniżeli średni w kraju. Stanowi on pochodną m.in. struktury i dynamiki gospodarki regionu łódzkiego. W dużej mierze przyczyniają się do tego uwarunkowania historyczne (np. tradycje związane z przemysłem włókienniczym), obecność bogactw naturalnych (np. zaplecza surowców potrzebnych do produkcji płytek ceramicznych) oraz zasoby wykwalifikowanego kapitału ludzkiego. Czynnikiem niewątpliwie sprzyjającym jest również funkcjonowanie w regionie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Na tle kraju region łódzki wyróżnia się silną pozycją sektora przemysłowego oraz słabszą od przeciętnej pozycją sektora usług. Relatywnie słaba pozycja sektora usług rynkowych w województwie łódzkim, może być uznana za czynnik ograniczający możliwości rozwojowe regionu.

STRUKTURA BRANŻOWA I PRZESTRZENNA GOSPODARKI REGIONU

Również ten czynnik uzyskuje w analizie benchmarkingowej pozycję lepszą niż przeciętna w kraju. Region łódzki posiada kilka branż, z którymi jest utożsamiany. Takie obszary gospodarki, jak włókiennictwo, kinematografia, sadownictwo i warzywnictwo to branże jednoznacznie kojarzone z tym regionem, co stanowi niewątpliwie dogodny punkt wyjścia do budowy systemu klastrowego. Poszczególne branże dominujące w regionie łódzkim mają dość wyraźnie określone obszary

koncentracji. Dla przemysłu tekstylnego i kinematograficznego jest to miasto Łódź. Dla przemysłu energetycznego - południowo-zachodnia część województwa, dla przemysłu owocowo-warzywnego wschodnia część regionu. Tak definiowane obszary stanowią pewne uproszczenie, możliwe jest jednak ich wyodrębnienie. Zarówno struktura gospodarki jak i ilość inwestycji zagranicznych świadczą również o rosnącej innowacyjności gospodarki stolicy województwa łódzkiego, co ma niewątpliwie istotne znaczenie dla budowy struktur klastrów.

OTWARTOŚĆ ŚRODOWISKA PRZEDSIĘBIORCÓW NA WSPÓŁPRACĘ

Pozycję regionu łódzkiego pod kątem tego czynnika określić można, jako **gorsze niż w niektórych innych regionach kraju**. W znacznym stopniu wynika to z istnienia bariery typu mentalnościowego wśród przedsiębiorców. Badania pokazują, że zdecydowana większość respondentów (w grupie uczestników klastrów) nie widzi realnych efektów dotychczasowego uczestnictwa, co należy interpretować, jako przejaw braku zrozumienia mechanizmów rządzących klastrami.

SYSTEM FINANSOWANIA ROZWOJU KLASTRÓW

Czynnik ten uznać należy za **zdecydowanie gorszy niż w innych regionach kraju** i zarazem niewystarczający. Obecny system wsparcia rozumiany w kategoriach instrumentów finansowych w regionie łódzkim de facto nie istnieje. Klastry nie były tu dotąd wspierane finansowo w sposób systemowy, podczas gdy w szeregu innych województwach kraju (np. w województwie pomorskim) takie systemy wdrożono do praktyki gospodarczej.

AKTYWNOŚĆ KOORDYNATORÓW KLASTRÓW I ANIMATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Uznać ją można za **porównywalną z innymi regionami**. Pod względem aktywności instytucji animujących przedsiębiorczość, województwo łódzkie plasuje się na pozycji porównywalnej z innymi regionami w Polsce. Dotyczy to również rozbudowy sieci organizacji wspierania biznesu i instytucji zaplecza biznesowego. W dziedzinie rozwoju klasteringu województwo łódzkie zaliczane jest natomiast do grupy bardziej biernych. Predyspozycje, jakie posiada region łódzki odnośnie możliwości rozwoju klastrów nie są rozłożone równomiernie na całym obszarze województwa. Ma miejsce spore różnicowanie podmiotów różnych branż.

POZIOM WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ

Sytuację na tym polu uznać należy, jako **gorszą aniżeli w innych regionach kraju**. Zdecydowanie nisko w regionie łódzkim wypada ocena współpracy klastrów z władzami publicznymi, zarówno samorządowymi, jak i rządowymi. Tylko wybrane klastry podejmują takie działania w celu zwrócenia uwagi władz na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia o niskiej skuteczności takich działań. Wskazywane są przy tym negatywne doświadczenia współpracy oraz poczucie (ze strony uczestników), że klaster nie stanowi równorzędnego partnera dla

instytucji publicznej. Wśród przedstawicieli samorządów lokalnych funkcjonuje niestety przekonanie o niskiej przydatności klastrów na szczeblu lokalnym, a ich znaczenie dostrzega się jedynie z punktu widzenia kraju czy regionu.

WSPÓŁPRACA Z SEKTOREM NAUKOWO-BADAWCZYM W OTOCZENIU KLASTRA

Poziom tego czynnika w regionie łódzkim uznać należy za **dużo lepszy niż w innych województwach**. Region posiada liczące się ośrodki naukowe i naukowo-badawcze z dziedziny włókiennictwa, hodowli warzyw i owoców, centra księgowo-finansowe zachodnioeuropejskich i azjatyckich koncernów świadczące usługi uczestnikom niektórych klastrów czy Centrum Innowacji. Silną pozycję mają także Politechnika Łódzka na wydziałach powiązanych z istniejącymi i planowanymi klastrami. Poza Warszawą, Krakowem i po części Aglomeracją Śląską, region łódzki stanowi jeden z klasycznych przejawów koncentracji nauki w wybranych dziedzinach.

WNIOSKI I KONKLUZJE

Reasumując, powyższa uproszczona analiza benchmarkingu wskazuje jednoznacznie, że warunki **wyjściowe do budowy struktur klastrowych w regionie łódzkim są dobre lub bardzo dobre**. Negatywnie ocenione czynniki sukcesu klastrów to głównie: system finansowania ich rozwoju oraz poziom współpracy z administracją publiczną. Drugi z wymienionych czynników jest zależny od aktywnych działań samorządu regionalnego oraz samorządów lokalnych. Może zatem zostać w relatywnie krótkim czasie zdecydowanie poprawiony. Co istotne, czynniki obiektywne (takie jak profil specjalizacyjny czy koncentracja przestrzenna) wyraźnie sprzyjają procesom rozwoju klastrów w regionie łódzkim.

Cały sektor łódzkich klastrów i inicjatyw klastrowych znajduje się nadal we wczesnych fazach rozwojowych lub też przybiera wymiar inicjalny i koncepcyjny. Warto jednak zaznaczyć, że sytuacja tego rodzaju pozostaje w znacznej mierze charakterystyczna dla większości pojawiających się i istniejących w Polsce inicjatyw klastrowych. Sytuacja występująca w regionie łódzkim nie jest zatem szczególnie.

Jedną z kluczowych kwestii, na którą należy zwrócić uwagę, jest rola władz publicznych w zakresie wspierania rozwoju klastrów. Badania wskazują na jednoznaczność poglądów kadry menedżerskiej i specjalistów w tym zakresie. Władze samorządowe powinny dokonywać identyfikacji klastrów w regionie (zarówno tych istniejących, wymagających bieżącej uwagi, jak i klastrów potencjalnych, z których mogą powstać powiązane struktury klastrowe), oraz na bieżąco weryfikować ich rozwój w czasie. Jest to konieczne, ze względu na uwzględnienie lokalnej specyfiki w celu dostosowania działań do realiów gospodarczych. Nie powinno się bowiem bezkrytycznie wdrażać rozwiązań, które są uznane za efektywne w innych regionach czy krajach; należy pamiętać, że każdy klastrowy jest inny, a wpływa na to przede wszystkim lokalna lub regionalna specyfika.

Istotną kwestią podjętą w przeprowadzonych wywiadach bezpośrednich była ocena poziomu współpracy klastrów z administracją publiczną. Wskazywano na negatywne doświadczenia współpracy oraz poczucie, że klastr nie stanowi równorzędnego partnera dla instytucji publicznej. Przedstawiciele organizacji klastrowych nisko oceniają politykę władz publicznych w tym zakresie. Wsparcie władz publicznych niejednokrotnie ogranicza się wyłącznie do promocji idei klasteringu, a rzadko kiedy pomoc instytucji publicznych wiąże się z realnym wsparciem rzeczowym.

Niezwykle istotnym, wywołującym liczne komentarze i krytyczne uwagi ze strony respondentów były kwestie związane z finansowaniem działalności klastrów. Chodzi tu przede wszystkim o brak środków finansowych na rozwój inicjatyw klastrowych (dotyczy to zarówno finansowania bieżącej działalności koordynatora jak i projektów realizowanych przez członków inicjatywy klastrowej). Działania podejmowane w obszarze finansowania skupiają się przede wszystkim na poszukiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania wspólnych projektów. Oczekiwania w stosunku do władz nie dotyczą jednak wyłącznie finansowania, ale m.in. doradztwa, poparcia w różnych przedsięwzięciach, promocji, kreowania wizerunku i atrakcyjności danego sektora oraz otwartości na podejmowanie rozmowy.

Wyniki badań potwierdzają bardzo istotną tezę, że rozwój klastrów w regionie łódzkim to czynnik podnoszący w efekcie konkurencyjność tego regionu w stosunku do innych regionów kraju. Rozwijające się struktury klastrowe generują szereg efektów rozwojowych dla regionu.

Metoda benchmarkingu klastrów wpisuje się w różnorodne metody ewaluacji struktur klastrowych. Jest wiedzą, której wymiar praktyczny przekłada się bezpośrednio na sposoby bieżącego i perspektywicznego zarządzania klastrami, jak również na takie kwestie jak: określenie pozycji konkurencyjnej danego klastra w stosunku do innych klastrów czy pozycji konkurencyjnej klastrów w regionie i w układach międzyregionalnych.

Z drugiej strony należy zauważyć, że wiedza ta ma walor ściśle użytkowy. Bowiem każde przeprowadzone badanie ewaluacyjne przyczynia się do lepszego rozumienia pewnych procesów i zjawisk, a w konsekwencji do lepszego planowania interwencji publicznych. Dostępna literatura poświęcona zagadnieniu klastrów praktycznie przemilcza rolę jaką spełnia, a raczej mogłaby spełniać ewaluacja. Oficjalne wspólnotowe dokumenty ograniczają się w swych zapisach do wskazania obowiązku ewaluowania polityk klastrowych, nie precyzując jednak sposobu, w jaki ma to być dokonywane. Nieliczne publikacje, które w jakikolwiek sposób poruszają omawianą problematykę, są bardzo symptomatycznym miernikiem tego, na jakim poziomie rozwoju znajduje się ewaluacja klastrów. Unijny obowiązek ewaluacji programów finansowanych ze wspólnotowych pieniędzy nie powinien być interpretowany zawężająco. Nie wystarczy bowiem samo przeprowadzenie ewaluacji. Konieczne jest korzystanie z jej wyników, patrzenie na ewaluację jak na istotny głos w dyskusji. W przeciwnym wypadku podważony zostanie całkowicie sens i istota badań ewaluacyjnych, które są użyteczne tylko wówczas, gdy wykorzystują je konkretne podmioty.

Znajomość metod badania klastrów to wiedza przydatna nie tylko dla badaczy tej problematyki. Ma ona znaczenie praktyczne również dla wszystkich aktorów klastra, czy też rozwijającej się inicjatywy klastrowej, a więc zarówno koordynatorów (animatorów), uczestników (sfera biznesu), jak

i władz publicznych różnego szczebla. Bez umiejętności właściwego pozycjonowania klastra, niemożliwe staje się chociażby budowanie dobrych strategii rozwoju. Celowość stosowania metody benchmarkingu w praktyce wynika z faktu, że stała się ona ważnym instrumentem doskonalenia funkcjonowania klastrów oraz podnoszenia ich efektywności.

BIBLIOGRAFIA

- Benchmarking klastrów w Polsce – 2020. Raport z badania, PARP, Warszawa 2021.
- Benchmarking klastrów w Polsce – 2022. Raport z badania, PARP, Warszawa 2023.
- Bramham, J. : Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2004.
- Brilman, J.: Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Brol, R.: Benchmarking w gospodarce lokalnej, [w:] Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1083, 2005.
- Camp, R.C.: Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, ASQC Quality Press, Milwaukee 2005.
- Grudzewski, W., Rudzińska, A., Sawicki, M.: Benchmarking w strategii rozwojowej firmy, czyli orientacja na najlepszych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, 1998.
- Karlöf, B., Östblom, S.: Benchmarking. Równaj do najlepszych, *Zarządzanie i Finanse*, 2005.
- Kaźmierski, J.: Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Matusiak, K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- Porter, M. E.: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2016.
- Woźnicki J. (red.), *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2008.

BENCHMARKING, AS A METHOD OF STUDYING CLUSTER DEVELOPMENT - THE EXAMPLE OF THE LODZ REGION

Summary:

The article presents the issue of the benchmarking method in relation to cluster development processes - in terms of the practical usefulness of this method. The empirical objectives focus on conducting a benchmarking analysis of cluster development in relation to the Lodz region. The analysis is comparative in relation to other regions of the country. The presented results are a brief synthesis of empirical research in the research area discussed by the author. Most of the conclusions can be applied to all regions of the country. Their addressees can be: cluster coordinators, entities operating in them, as well as public authorities creating cluster policy at the regional, local or national level.

Keywords:

benchmarking, clusters, cluster benchmarking, cluster success factors, comparative analysis