

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 337

## **Badania marketingowe – kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych**

Redaktorzy naukowci

Krystyna Mazurek-Łopacińska

Magdalena Sobocińska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-413-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula:</b> Przedmiot i metodyka badań marketingowych w praktyce polskich przedsiębiorstw .....	11
<b>Stanisław Kaczmarczyk:</b> Badania marketingowe w ostatnich etapach cyklu innowacyjnego .....	20
<b>Bogdan Sojkin:</b> Badania marketingowe w procesie komercjalizacji produktu.....	30
<b>Jan W. Wiktor:</b> Servqual w ocenie jakości kształcenia w szkole wyższej – możliwości i ograniczenia w świetle badań empirycznych.....	40
<b>Magdalena Grębosz, Jacek Otto:</b> Wykorzystanie map percepcji podczas realizacji strategii co-brandingu.....	51
<b>Edyta Rudawska:</b> Masowa indywidualizacja w marketingu relacji – obszary badań marketingowych.....	60
<b>Stanisław Skowron:</b> Podejścia do badania klienta sieci organizacyjnej .....	68
<b>Anna Rogala, Sylwester Białowąs:</b> Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie .....	78
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Crowdsourcing narzędziem wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw oraz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu.....	88
<b>Marcin Lipowski, Radosław Mącik:</b> Możliwości i ograniczenia wykorzystania rekomendacji aplikacji mobilnych w badaniach marketingowych ..	97
<b>Radosław Mącik, Monika Nalewajek:</b> Odczuwana prywatność a zachowania konsumenta w wirtualnym i fizycznym kanale sprzedaży w świetle wyników badań własnych.....	109
<b>Artur Bejm, Marcin Gąsior:</b> Źródła postrzeganego ryzyka a skłonność konsumentów do zakupów on-line w świetle wyników badań własnych .....	120
<b>Monika Nalewajek, Radosław Mącik:</b> Determinanty wyboru produktu w środowisku offline i online w świetle wyników badań jakościowych....	129
<b>Marcin Lipowski:</b> Determinanty wyboru kanałów dystrybucji usług finansowych w świetle wyników badań ilościowych.....	139
<b>Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora:</b> Analiza kompetencji świadomości biznesowej wśród pracowników działów sprzedaży na rynku FMCG w Polsce – wstęp do badań .....	150
<b>Bruno Schivinski, Przemysław Łukasik:</b> Znaczenie płci w procesie zakupu marek własnych sieci handlowych – analiza wielogrupowa .....	162

<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Rozciąganie marki – przykład marek modowych ...	174
<b>Aleksandra Nizielska:</b> Budowa narzędzi badawczych do pomiaru dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	183
<b>Paweł Waniowski:</b> Metody badania cenowej wrażliwości nabywców .....	193
<b>Iłona Bondos:</b> Ewolucja w zakresie metod wykorzystywanych do badania cen.....	205
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Kompatybilność i konkluzyjność w badaniach marketingowych prowadzonych w małych organizacjach. Różnorodność i wiarygodność danych .....	216
<b>Dorota Potwora, Witold Potwora:</b> Wykorzystanie badań jakościowych w procesie identyfikacji regionalnych <i>smart specialisations</i> .....	227
<b>Agnieszka Smalec:</b> Zastosowanie metody „tajemniczy klient” do badań jakości obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego .....	239
<b>Bogusław Bembenek:</b> Zastosowanie benchmarkingu w badaniach klastrów .	249
<b>Marcin Haberla:</b> Strategie marketingowe klastrów w Polsce w świetle wyników badań własnych.....	261
<b>Magdalena Jaciow:</b> Koszty badań marketingowych – w kierunku zmian .....	272
<b>Beata Marciniak:</b> Motywacje i postawy wobec stosowania systemów normatywnych regulujących sferę badań marketingowych – doniesienie z badań empirycznych.....	281

## Summaries

<b>Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula:</b> Subject matter and methods of marketing research in the practice of polish enterprises.....	19
<b>Stanisław Kaczmarczyk:</b> Marketing research in the last stages of the innovation cycle.....	29
<b>Bogdan Sojkin:</b> Marketing research in the process of product commercialization .....	39
<b>Jan W. Wiktor:</b> Servqual in the assessment of quality of university education – possibilities and restrictions in the light of empirical research.....	50
<b>Magdalena Grębosz, Jacek Otto:</b> The application of perceptual mapping during realisation of co-branding strategy.....	59
<b>Edyta Rudawska:</b> Mass customization in relationship marketing – areas of marketing research.....	67
<b>Stanisław Skowron:</b> Approach to research of organizational network customer	77
<b>Anna Rogala, Sylwester Białowąs:</b> Effectiveness of internal communications process in the company .....	87
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Crowdsourcing as a tool to increase the innovation potential of enterprises and inclusive growth .....	96

<b>Marcin Lipowski, Radosław Maćik:</b> Possibilities and limitations of mobile applications' recommendations usage in marketing research.....	108
<b>Radosław Maćik, Monika Nalewajek:</b> Perceived privacy and consumer behavior in the virtual and physical sales channel – insights from empirical research.....	119
<b>Artur Bejm, Marcin Gašior:</b> The sources of perceived risk, and the inclination of consumers towards on-line purchases – the results of own studies	128
<b>Monika Nalewajek, Radosław Maćik:</b> Determinants of product selection in an offline and online channel – based on the results of qualitative research.....	138
<b>Marcin Lipowski:</b> Determinants of distribution channels choice for financial services in light of the results of quantitative research.....	149
<b>Małgorzata Bombol, Wojciech Sikora:</b> The need for research and analysis of business awareness competencies among employees of sales department on the FMCG market in Poland – the assumptions and methodology of research.....	161
<b>Bruno Schivinski, Przemysław Łukasik:</b> The importance of gender in the process of purchasing store brands – a multigroup analysis.....	173
<b>Barbara Mróz-Gorgoń:</b> Brand extension – fashion brands perspective.....	182
<b>Aleksandra Nizielska:</b> The construction of research tools to the measurement of psychic distance in the process of companies' internationalization.....	192
<b>Paweł Waniowski:</b> Testing methods of the price sensitivity of buyers.....	204
<b>Ilona Bondos:</b> The evolution of methods of price research.....	215
<b>Dariusz Oczachowski:</b> Compatibility and conclusiveness in marketing research conducted in small organizations. Multiplicity and reliability of data	226
<b>Dorota Potwora, Witold Potwora:</b> Using qualitative research in identifying regional <i>smart specializations</i> .....	238
<b>Agnieszka Smalec:</b> Application of “mystery shopping” method for the research of services quality in the territorial self-government units.....	248
<b>Bogusław Bembenek:</b> The application of benchmarking in the research of clusters.....	260
<b>Marcin Haberla:</b> The marketing strategies of clusters in Poland in the light of own research.....	271
<b>Magdalena Jaciow:</b> Marketing research costs – towards changes.....	280
<b>Beata Marciniak:</b> Motivations and attitudes towards normative systems influencing market research.....	291

**Bogusław Bembenek**

Politechnika Rzeszowska

---

## ZASTOSOWANIE BENCHMARKINGU W BADANIACH KLASTRÓW

---

**Streszczenie:** Artykuł wskazuje na istotę i cele wykorzystania benchmarkingu współcześnie, podkreślając ilościowy i jakościowy charakter tego typu badań. Charakteryzuje rolę benchmarkingu w procesie gromadzenia informacji. Ujmując benchmarking jako metodę badawczą, autor wskazuje na liczne korzyści z jej implementacji w zarządzaniu klastrami. Bazując na wynikach badań wtórnych, jak i własnych doświadczeniach badawczych, w artykule przedstawiono metodykę badania klastrów, stosowaną podczas ogólnopolskich badań klastrów.

**Słowa kluczowe:** klaster, proces, zarządzanie, benchmarking, metoda, informacja, wiedza, konkurencyjność.

DOI: 10.15611/pn.2014.337.24

### 1. Wstęp

Wymagania co do jakości zarządzania klastrami ciągle rosną, gdyż od niej zależy to, w jaki sposób i jak szybko struktury te będą się rozwijać. Rodzi to jednocześnie potrzebę stałego wprowadzania zmian, doskonalenia i zasilania klastra w strategiczne informacje o dobrych praktykach wzorcowych klastrów. Jest to możliwe m.in. poprzez implementację benchmarkingu, który tworzy warunki sprzyjające rozwojowi partnerstwa zorientowanego na transfer informacji. Tym samym przyczynia się do sprawnej identyfikacji odchyleń występujących między procesami przebiegającymi w klastrach potrzebujących zmian oraz w tych o wysokim poziomie konkurencyjności.

Celem artykułu jest charakterystyka kluczowego znaczenia benchmarkingu w procesie zarządzania rozwojem klastra. Rozważania naukowe prowadzono na podstawie wybranych wyników badań teoretycznych i empirycznych.

### 2. Klaster jako forma przedsiębiorczej organizacji

Klustry składają się głównie z podmiotów sektora biznesu i nauki, przedstawiciele sektora pozarządowego i samorządu lokalnego oraz relacji współpracy i konkurencji, łączących tę zbiorowość, skoncentrowaną na ściśle określonym terytorium.

L. Knop podkreśla, że efekt synergii klastr uzyskuje dzięki formalnym i nieformalnym relacjom, kształtowanym przez potencjał organizacyjny i kapitał społeczny klastra, które nie tylko opisują sposób funkcjonowania tej struktury, ale powstają i rozwijają się na bazie wspólnej misji i wizji, wspólnych celów, projektów, w tym wymiany wiedzy i doskonalenia kompetencji [Knop 2013, s. 33].

Immanentną cechą klastra, nieodłącznie z nim związaną, jest przedsiębiorczość. Klastry można uznać za formę przedsiębiorczej organizacji, gdyż:

- stanowią wspólnotę ludzi zorientowanych na wspólną realizację określonych celów oraz sprawne tworzenie okazji i wykorzystywanie szans w otoczeniu,
- tworzą społeczność cechującą się wewnętrzną sterownością, przedsiębiorczą postawą wobec zmian zachodzących w otoczeniu,
- kreują w ramach swojej struktury warunki do rozwoju przedsiębiorczości,
- wykazują się gotowością i zdolnością do podejmowania oraz rozwiązywania problemów w sposób twórczy,
- zorientowane są na aktywne zdobywanie wiedzy, w tym sprawne przetwarzanie i eksploatację informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego,
- permanentnie redefiniują obszar swego działania,
- charakteryzują się elastycznością i możliwością dokonywania niezbędnych zmian w poszczególnych obszarach swego działania.

Klastry jako grupa podmiotów powiązanych wzajemnymi zależnościami wynikającymi z łańcucha wartości, tworząca wspólne wartości, wzmacniane dyfuzją innowacji, procesami organizacyjnego uczenia się, stanowią wciąż produktywną formę organizacyjną. Wysoka efektywność tej formy organizacji ujawnia się w większej wydajności należących do niej podmiotów, większej zdolności do generowania oraz komercjalizacji wiedzy i innowacji, sprawnym kształtowaniu kapitału społecznego i inspirowaniu do kreowania oraz tworzenia koncepcji nowych form i przejawów biznesu.

### 3. Teoretyczny wymiar benchmarkingu (analizy porównawczej)

Benchmarking w ujęciu klasycznym postrzegany jest jako skuteczne narzędzie używane do poprawy oraz oceny wydajności i konkurencyjności organizacji [Sajjad, Amjad 2012, s. 34]. Według Amerykańskiego Centrum Produktywności i Jakości (APQC) benchmarking jest procesem porównywania i mierzenia organizacji wobec innych podmiotów, w każdym miejscu na świecie, w celu uzyskania informacji na temat filozofii, praktyk i działań, które pomogą organizacji podjąć działania w celu poprawy jej wydajności [www.apqc.org]. Jest to proces ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia efektywności organizacji poprzez właściwe identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez inne organizacje, najbardziej efektywne w skali świata [*Innowacje i transfer...* 2011, s. 24]<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ponieważ współczesny benchmarking jest sposobem na uczenie się od różnych interesariuszy, niektórzy autorzy określają go mianem *benchlearning* [Andersen, Camp 1995, s. 21-25].

Uwzględniając fakt, że benchmarking jest pojęciem szerokim znaczeniowo, w literaturze przedmiotu wskazuje się na różne sposoby definiowania benchmarkingu, przez co pojęcie to może być rozumiane jako [Martyniak 1996, s. 303-304]:

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi,
- systematyczne poszukiwanie efektywnych metod dla danej organizacji i jej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną,
- porównywanie procesów, systemów, funkcji, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów, przy założeniu, że produkty badane są z reguły w ramach tzw. inżynierii wstecznej produktu, kiedy to analizowane są poszczególne komponenty oraz funkcje produktów konkurencyjnych,
- ciągła ocena wyrobów, usług i metod danej organizacji w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Benchmarking stanowi przykład metody badawczej, która polega na wnikliwej analizie osiągnięć organizacji – w zakresie danego, wybranego czynnika sukcesu i poszukiwania takiej podstawy odniesienia, która umożliwiłaby znaczne jej udoskonalenie [Pełka 1996, s. 96]. W definicjach benchmarkingu zwraca się uwagę głównie na takie elementy, jak: przedmiot, podmiot, zasięg badań, analityczny proces ścisłego pomiaru, stałość (ciągłość) postępowania, a nie na jednorazową akcję, konieczność gromadzenia informacji za pomocą niejednorodnych metod i technik badawczych, porównanie dokonywane w środowisku wewnętrznym i/lub zewnętrznym [*Metody organizacji...* 2005, s. 270]. Tym samym można wskazać na dwa podstawowe nurty definiowania benchmarkingu [Węgrzyn 2000, s. 82-83]:

- pierwszy, traktujący benchmarking jako metodę mierzenia oraz porównywania sposobów działania organizacji w stosunku do liderów,
- drugi, traktujący benchmarking jako narzędzie służące trwałemu uczeniu się oraz wprowadzaniu ulepszeń przez zapewnienie punktów odniesienia.

Różnorodność w zakresie definiowania benchmarkingu wynika m.in. z różnorodności form i przejawów tej metody badań i analiz (tab. 1). Należy podkreślić, że zarówno przedmiot badań, jak i zasięg badań, jako kryterium przedmiotowe i podmiotowe, decydują o ostatecznym charakterze benchmarkingu.

Poszczególne wymienione w tab. 1 rodzaje benchmarkingu są źródłem wartościowych informacji. E.E. Sprow wskazuje, że wiedza o tym, gdzie dana organizacja się znajduje, jak blisko lub jak daleko od swego konkurenta, jest dla niej bazą znaczących usprawnień [Sprow 1995, s. 5]. Dodatkowo benchmarking pozwala ustalać priorytety w zakresie zmian i wskazywać strategiczny kierunek rozwoju. Coraz szersze wykorzystanie metody benchmarkingu sprzyja: lepszemu poznaniu własnej organizacji i jej złożonego otoczenia, precyzyjnemu określeniu słabych i mocnych stron oraz wersji działań usprawniających, promowaniu twórczych postaw w organizacji.



Tabela 1. Rodzaje benchmarkingu

– <b>benchmarking strategiczny</b> – porównanie różnych wizji, misji i strategii liderów rynkowych, aby zidentyfikować kluczowe czynniki ich sukcesu	– <b>benchmarking wewnętrzny</b> – porównania mają charakter wewnętrzny (porównywanie stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, wydziałów, oddziałów) i dotyczą np. sposobów postępowania
– <b>benchmarking procesów</b> – badanie procesów liderów rynkowych pod względem efektywności kosztowej oraz sposobu kreowania wartości dla kluczowych interesariuszy	– <b>benchmarking konkurencyjny</b> – porównanie się z najlepszymi spoza organizacji z tego samego sektora w zakresie produktów i procesów
– <b>benchmarking produktów</b> – analiza wyrobów, usług w kategoriach stopnia zaspokajania potrzeb klientów oraz innowacyjnych rozwiązań w zakresie np. konstrukcji i technologii	– <b>benchmarking funkcjonalny</b> – porównywanie się pod względem funkcjonalnym, tzn. w ramach procedur, funkcji (np. komunikacja, transport, zaopatrzenie)
– <b>benchmarking metod zarządzania</b> – badanie stosowanego przez organizację wzorcową systemu zarządzania, a w szczególności planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania zasobami, kontrolowania	– <b>benchmarking ogólny (generyczny)</b> – jako forma benchmarkingu funkcjonalnego dotyczy tych procedur i funkcji, które przebiegają w sposób identyczny niezależnie od przynależności branżowej organizacji czy nawet niezależnie od charakteru instytucji, w których są realizowane
– <b>benchmarking wyników działania</b> – może być przeprowadzony w perspektywie operacyjnej (wydajność, jakość, innowacyjność) lub <i>stricte</i> ekonomicznej (poziom zysku, ponoszone koszty)	– <b>benchmarking marketingowy</b> – badanie i porównywanie opinii nabywców na temat jakości i istotnych cech wyrobów organizacji z opiniami o wyrobach konkurentów

Źródło: opracowanie na podstawie: [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 150-153; Godzisz, Bania 2012, s. 232-233; Brilman 2002, s. 264].

Według J. Brilman [2002, s. 263] benchmarking może tworzyć wartość, gdyż sprawnie umożliwia: określanie ambitnych celów i strategii, przewyższanie wszelkiej niechęci do systematycznego interesowania się pomysłami powstałymi poza organizacją, wyjście na zewnątrz, zwiększenie satysfakcji kluczowych interesariuszy, rozwój umiejętności posługiwania się właściwymi miernikami w procesie zarządzania. Niezależnie od tego, jaki rodzaj badań porównawczych będzie wykorzystany, w każdym przypadku istnieje realna możliwość udoskonalenia procesu zarządzania, poprawy efektywności i skuteczności działania. Zalecane jest też benchmarkingu jest też możliwość elastycznego dostosowania jego procedur do specyfiki obszarów i płaszczyzn doskonalenia oraz doboru różnych kryteriów (parametrów) do wyrażenia wzorców i porównywania z nimi wielkości, cech lub procesów [Kiziukiewicz 2011, s. 402].

Procedurę procesu porównywania się z najlepszymi można sprowadzić do sześciu głównych etapów postępowania, takich jak [Zimniewicz 2009, s. 14-17]<sup>2</sup>:

- wyznaczenie obiektu benchmarkingowego, wyznaczenie przedmiotu analizy, określenie czynników sukcesu i barier rozwoju organizacji, powołanie zespołu badawczego,
- analiza wewnętrzna i szczegółowa charakterystyka obiektu badań,
- wyznaczenie partnera benchmarkingu,
- analiza partnera, najlepiej w trakcie bezpośredniego kontaktu (kwestionariusze, wywiady, konferencje, okresowe spotkania współpracowników, publikacje),
- ocena pozyskanych informacji o benchmarku z punktu widzenia wiarygodności i porównywalności,
- projektowanie, wdrażanie zmian i doskonalenie organizacji.

Każde badanie benchmarkingowe realizowane jest według odpowiednio zaplanowanego toku postępowania, co zapewnia spójność i logikę poszczególnych kroków oraz lepszą kontrolę uzyskanych wyników [Czyż-Gwiazda 2006, s. 19]. W.M. Lankford podkreśla, że benchmarking wymaga koncentracji na kluczowych czynnikach organizacji, które mogą mieć wpływ na doskonalenie jakości i wydajności [Lankford 2002, s. 61]. Niezbędne jest precyzyjne określenie benchmarku jako przedmiotu badań, punktu orientacyjnego, punktu odniesienia, wzorca czy przyjętej normy. Stanowi on faktyczny pomiar danych, który jest dokonywany w ściśle określonym czasie i wykorzystywany jako baza do dalszych porównań [Kienzler 2008, s. 30]. Jednostką do dokonywania porównań jest określona dla danego procesu miara, a jeżeli zjawisko (proces) jest niemierzalne, przyjmuje się wówczas skalę punktową [Metody zarządzania... 2004, s. 281]. Za podmiot wzorcowy uznaje się ten, który osiąga dużo lepsze wyniki niż organizacja macierzysta, przy czym istota analizy porównawczej polega nie na znajdowaniu i przenoszeniu gotowych wzorców, lecz na wnikliwej ocenie sposobu dochodzenia do najlepszych w swej klasie rozwiązań [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 148]. Wybór podmiotu wzorcowego musi być poprzedzony określeniem zestawu kryteriów ich selekcji. W tym celu niezbędne są informacje, pochodzące ze źródeł pierwotnych i wtórnych, zarówno o benchmarku,

---

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego stanowiska w zakresie identyfikacji poszczególnych etapów badań benchmarkingowych, w efekcie czego zakres tych badań może dotyczyć: planowania (identyfikacja przedmiotu badań, identyfikacja podmiotów do porównań, wybór metody gromadzenia danych), analizy (ustalenie odchyleń w zakresie parametrów efektywności, określanie poziomów przyszłych wyników), integracji (komunikowanie wyników benchmarkingu, ustalenie celów funkcjonalnych), wdrożenia (opracowanie planu, uruchomienie działań wdrożeniowych, określenie nowych benchmarków). Generalnie badania benchmarkingowe obejmują: autoanalizę, prebenchmarking (określenie priorytetów i przedmiotu badań, partnera benchmarkingowego, źródeł informacji), benchmarking (gromadzenie i uporządkowanie danych, ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących, oszacowanie wyników przyszłych), postbenchmarking (prezentacja wyników, cele i plan usprawnień, implementacja usprawnień), przegląd i dostosowanie [Zarządzanie strategiczne 2005, s. 252-253].

jak i o ewentualnych partnerach, którzy mogą współpracować z daną organizacją, pozyskującą dane w procesie benchmarkingu.

Benchmarking jest częścią procesu doskonalenia organizacji, a nie jednorazowym projektem [Elmuti, Kathawala 1997, s. 230; Fernandez, McCarthy, Rakotobe-Joel 2001, s. 283]. Jako forma stałego uczenia się od innych i wykorzystywania ich doświadczenia, charakteryzuje się systematycznością oraz profesjonalnością w poszukiwaniu racjonalnych procedur postępowania [Podstawy nauki... 2008, s. 326]. By benchmarking można było uznać za metodę pozyskiwania najlepszych wzorów postępowania i wprowadzania ich do własnych procedur, należy prawidłowo rozumieć i implementować tę ideę, przestrzegając zasady wymiany informacji (tj. wykorzystując rozwiązania z zewnątrz, udostępnić w miarę możliwości własne informacje), zasady legalności, zasady poufności, zasady użytkowania [Podstawy nauki... 2008, s. 327]. Ponadto w tego typu badaniach należy przestrzegać następujących zaleceń [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 154]:

- pełne przestrzeganie zasad prawnych i etycznych, gdyż benchmarking musi opierać się na wzajemnym zaufaniu,
- rzetelność, czyli niewprowadzanie nikogo w błąd i niepodawanie fałszywych informacji,
- poufność otrzymanych danych z rynku,
- niezbędne profesjonalne przygotowanie do badań, w tym pytań, miar, wymiany danych, i bardzo dobre rozumienie działania własnej organizacji, procesów, funkcji itp.,
- wyzbycie się metod czarnego wywiadu gospodarczego, noszących znamiona szpiegostwa przemysłowego, takich jak podsłuch, niedozwolone fotografowanie, kradzież informacji,
- traktowanie partnera benchmarkingowego jak siebie samego.

W trakcie badań benchmarkingowych jednostka wzorcowa (benchmark) wyraża zgodę na przekazywanie informacji strategicznych, gdyż ma nadzieję na nawiązanie współpracy w zakresie transferu informacji [Zarządzanie strategiczne 2005, s. 250]. Partnerzy tak ukształtowanej relacji, opartej na wzajemnym zaufaniu, mogą kierować się wytycznymi specjalnego kodeksu zachowania *Code of Conduct*, opracowanego przez EFQM i narodowe sieci benchmarkingu przy akceptacji Komisji Europejskiej<sup>3</sup>.

J. Brilman [2002, s. 266] uważa, że sukces badań benchmarkingowych zależy od: jakości analizy i rozumienia własnych procesów, właściwego porównania zarówno procesów, rozwiązań, jak i głównych rezultatów z osiągnięciami innych

---

<sup>3</sup> Kodeks ten nie jest aktem prawnym, lecz przewodnikiem, jak postępować uczciwie przy wzajemnej wymianie informacji; oparty jest na standardowym kodeksie, obowiązującym w USA od 1980 roku i powszechnie używanym przez podmioty stosujące benchmarking. Zasady określone w tym kodeksie dotyczą m.in.: możliwości korzystania z porady prawnej przed podpisaniem kontraktu benchmarkingu, poszanowania kultury organizacyjnej partnera, otwartej komunikacji, przygotowania wszelkich analiz w porozumieniu i za obopólną zgodą partnerów [Kuczevska 2007, s. 63-64].

(benchmarków), umiejętności projektowania i implementacji działań, których ostatecznym celem jest próba dorównania benchmarkowi lub nawet prześcignięcie jego osiągnięć.

#### 4. Metodyka benchmarkingu klastrów w Polsce

Podstawą opracowania metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce były doświadczenia innych krajów Europy Zachodniej, w tym krajów skandynawskich, uniwersalne wskaźniki rozwoju, opracowania naukowe oraz wytyczne Komisji Europejskiej. Generalnie realizacja benchmarkingu klastrów może odbywać się w oparciu o dwa podejścia:

- „z góry do dołu” (*top-down*), gdzie decyzja o użyciu benchmarkingu podejmowana jest przez przedstawicieli władz publicznych (kraju, regionu) czy działające w ich imieniu agendy rządowe i instytucje wsparcia biznesu,
- „z dołu do góry” (*bottom-up*), gdzie inicjatywę wdrażania benchmarkingu podejmują autonomiczne władze poszczególnych klastrów, co zwiększa szansę na sukces jego pełnej implementacji.

Przykładem pierwszego podejścia były dwa projekty „Benchmarking klastrów w Polsce 2010” i „Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012”, zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu systemowego finansowanego ze środków EFS w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Były to jednocześnie dwa pierwsze tego typu badania, dokonane na tak dużą skalę. Cele benchmarkingu klastrów w Polsce w 2010 roku były następujące [[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)]:

- dostarczenie klastrów, w tym ich członkom, liderom, kadry zarządzającej, koordynatorom, informacji o możliwościach doskonalenia własnego działania, zdobywania wiedzy i permanentnego uczenia się,
- pogłębienie wiedzy o stanie rozwoju klastrów w Polsce oraz o kluczowych procesach w nich zachodzących,
- identyfikacja najlepszych rozwiązań, najlepszych praktyk stosowanych w wybranych polskich klastrach,
- wskazanie rekomendacji dotyczących polityki wspierania klastrów, realizowanej np. na poziomie krajowym, regionalnym, lokalnym,
- wskazanie rekomendacji dla innych interesariuszy wspomagających klastry i współpracujących z klastrami, a w szczególności jednostek naukowych oraz instytucji wsparcia biznesu.

Pierwotna wersja metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce została opracowana w 2008 roku przez grupę ekspertów z dziedziny benchmarkingu i teorii klastrów na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Wówczas do celów badawczych wybrano 5 kluczowych obszarów aktywności klastra, tj. jego zasoby, procesy, wyniki, potencjał wzrostu oraz strategię. W ramach tak ustalonych obszarów wyodrębniono 18 podobszarów szczegółowych. Uznano, że analiza ilościowa

powinna być przypisana głównie do pomiaru zasobów klastra i wyników jego funkcjonowania, a analiza jakościowa do oceny procesów, potencjału wzrostu oraz orientacji strategicznej klastrów<sup>4</sup>.

Zaproponowana przez zespół ekspercki korekta metodyki badań benchmarkingowych klastrów odnosiła się do analizy wybranych wewnętrznych i zewnętrznych determinantów funkcjonowania klastrów<sup>5</sup>. Przyjęto, że przedmiotem badań będą cztery kluczowe obszary benchmarkingu (zasoby klastra, procesy klastra, wyniki klastra, potencjał wzrostu klastra). Wytypowano także 15 podobszarów szczegółowych (np. zasoby ludzkie i *know-how* klastra, zasoby finansowe, aktywność rynkowa, marketing i PR, komunikacja w klastrze, kreowanie wiedzy i innowacji, internacjonalizacja klastra, zarządzanie klastrem, uwarunkowania regionalne). Tak skonstruowana metodyka wskazywała wtedy na potrzebę wykorzystania zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych, przy czym uznano, że dla przejrzystości samej analizy istotne będzie indywidualne traktowanie tych metod w poszczególnych obszarach benchmarkingu. Ponadto przyjęto, że celem uzyskania pełnych i wiarygodnych informacji metoda badań benchmarkingowych będzie bazować na triangulacji metod badawczych, czyli zbieraniu danych za pomocą dwóch lub większej liczby wybranych metod (wywiad kwestionariuszowy i standaryzowany, analiza źródeł wtórnych, obserwacja bezpośrednia), a następnie na porównaniu i łączeniu wyników. Tym samym uznano, że [Nowakowska i in. 2010, s. 4-15]:

- podstawowym narzędziem pozyskiwania informacji na potrzeby badań będzie wywiad kwestionariuszowy (ustny, jawny, indywidualny, skategoryzowany), który powinien być przeprowadzony z koordynatorem i liderem klastra,
- wywiady powinny być przeprowadzone przez doświadczonych ekspertów, łączących funkcje ankietera i eksperta, cechujących się dużą wiedzą z zakresu funkcjonowania klastrów oraz metodologii prowadzenia wywiadu swobodnego,

<sup>4</sup> Uzyskane w trakcie badań dane liczbowe były transponowane na skalę 0-10, aby można było wyznaczyć wartość benchmarku i wartość średnią. W przypadku pytań jakościowych respondenci nadawali oceny z przedziału 0-10. W każdym z podobszarów liczono średnią wartość wskaźników (po przeskalowaniu) dla każdego z klastrów. Najwyższa z możliwych wartości stawała się benchmarkiem dla danego podobszaru. W badaniach nie stosowano wag, każda ze zmiennych posiadała taką samą rangę. Pierwsza edycja badań realizowana była w okresie ośmiu miesięcy (23.03.2010 – 23.11.2010) i obejmowała analizę porównawczą 47 klastrów w Polsce. Ostatecznie w tej analizie nie zostały wzięte pod uwagę wyniki z dwóch klastrów, ponieważ zidentyfikowano liczne braki wśród wskaźników benchmarkingowych. Zgromadzone dane zostały przeniesione do narzędzia informatycznego służącego do agregacji danych, a następnie poddane weryfikacji przez poszczególnych ankieterów. Badana populacja obejmowała klastry zróżnicowane m.in. ze względu na: region geograficzny zakorzenienia klastra, długość życia klastra, wielkość klastra, sektor gospodarki, formę organizacyjno-prawną klastra, cel działania oraz czynniki warunkujące sukces klastra [*Benchmarking klastrów...* 2010, s. 6-39].

<sup>5</sup> Na etapie przygotowywania metodyki badań przyjęto założenie, że w benchmarkingu uwzględnione będą jedynie klastry rzeczywiście funkcjonujące, w tym spełniające następujące kryteria: forma organizacyjno-prawna klastra lub organizacji klastrowej, formalna forma współpracy, koncentracja wokół dominującej branży, geograficzna koncentracja i świadomość terytorialnej tożsamości klastra, trwałość współpracy przynajmniej w rdzeniu klastra, realizacja wspólnych projektów, masa krytyczna klastra, różnorodność członków klastra, strategia rozwoju [Nowakowska i in. 2010, s. 4-6].

- w przypadku problemów z uzyskaniem niezbędnych informacji eksperci powinni je uzupełnić w oparciu o analizę źródeł wtórnych (regionalne strategie innowacji, strategie rozwoju, bazy danych projektów finansowanych z funduszy strukturalnych, materiały dostępne na stronach internetowych klastrów i ich koordynatorów, kluczowe wyniki badań naukowych dotyczących klastrów),
- po przeprowadzeniu wywiadów eksperci powinni zweryfikować uzyskane dane celem określenia obiektywnego obrazu klastra przy użyciu kwestionariusza ankietowego,
- obserwacja jako metoda tzw. benchmarkingu nieformalnego będzie metodą pomocniczą, uzupełniającą w stosunku do badania podstawowego, dokonywanego za pomocą wywiadu,
- konieczne jest odpowiednie przygotowanie respondentów do badań, w tym uzasadnienie potrzeby realizacji takich badań, wyjaśnienie celów badań, wskazanie korzyści,
- weryfikacja zebranych danych, eliminacja ich deformacji nie powinny być wynikiem uśrednienia wartości, ale wynikiem identyfikacji wartości rzeczywistej,
- uzupełnianie ewentualnego braku danych można dokonywać m.in. poprzez: oszacowanie zjawiska, imputację, przypisywanie brakujących informacji na podstawie wewnętrznych powiązań statystycznych z danymi już ustalonymi, selekcję i eliminację danego wskaźnika w przypadku małej częstotliwości pozyskania informacji,
- w celu pogłębionej analizy benchmarkingowej istotne jest, by po oszacowaniu wartości benchmarku odpowiednio dla 15 obszarów szczegółowych (najwyższa wartość średniej arytmetycznej wskaźników w ramach każdego z tych podobszarów) oraz 4 obszarów kluczowych (średnia arytmetyczna z benchmarków dla podobszarów) dokonywać każdorazowo porównania badanych klastrów nie tylko w relacji do wzorca, lecz także do całej zbiorowości,
- podstawowym kryterium wyboru najlepszych rozwiązań w klastrze będą takie kryteria, jak: systemowość, trwałość, efektywność, skuteczność, innowacyjność zastosowanych rozwiązań w klastrze, możliwość wykorzystania rozwiązania przez inny klaster,
- proces benchmarkingu klastrów realizowany będzie w sześciu etapach, stanowiących spójną i logiczną całość (przygotowanie badań, przeprowadzenie badań, analiza danych, przygotowanie raportu ogólnego oraz raportów dedykowanych, indywidualnych dla każdego z badanych klastrów w wersji elektronicznej i papierowej, prezentacja wniosków i rekomendacji podczas seminarium/konferencji).

Ogólnopolskie badania benchmarkingowe przeprowadzone w 2012 roku bazowały już na metodyce znacznie uproszczonej. Badaniom poddano 35 klastrów, z których liderami i koordynatorami przeprowadzono w sumie 70 wywiadów. Badania terenowe realizowano od 7 lipca do 5 sierpnia 2012 roku, po czym w okresie 10-17 sierpnia tego samego roku uzupełniano pozyskane dane, bazując na wtór-

nych źródłach informacji. Istotnym celem tych badań była identyfikacja zmian, jakie zaszły w okresie 2010-2012 roku, szczególnie w klastrach, które brały udział w poprzedniej edycji badań. W drugiej edycji badań wykorzystano podobne metody badań społecznych jak w poprzedniej, tj. wywiady indywidualne pogłębione (standardyzowane), badania na dokumentach (*desk research*), obserwację bezpośrednią. Ze względu na występujące różnice w zakresie funkcjonowania klastrów określono ostatecznie trzy przekroje do analizy klastrów (faza cyklu życia, liczba przedsiębiorstw w strukturze klastra, model rozwoju klastra). W ramach danego przekroju wyznaczono wskaźniki subsyntetyczne i syntetyczne dla konkretnej grupy klastrów jako reprezentantów danego przekroju [Hołub 2012, s. 7-18]<sup>6</sup>.

Pierwsza i druga edycja benchmarkingu klastrów w Polsce dowodzi, że wciąż istotnym problemem realizacji tego typu badań i analiz jest brak usystematyzowanych informacji statystycznych, które umożliwiałyby charakterystykę klastrów w Polsce nie tylko w sposób statyczny, ale także w sposób ciągły, dynamiczny. Zdaniem ekspertów niezbędna jest ze względu na realizację kolejnych badań tego typu budowa krajowej bazy aktualnych danych o klastrach oraz platformy benchmarkingowej, wspomaganej odpowiednimi technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi, dostępnej dla ustalonych użytkowników w Internecie [Nowakowska i in. 2010, s. 19].

Zgromadzone w trakcie badań dane, w tym wnikliwa obserwacja ekspertów, pozwoliły na określenie dobrych praktyk w klastrze. Praktyki te nie są nowymi rozwiązaniami, lecz działaniami wypróbowanymi w praktyce, wcześniej zastosowanymi z sukcesem w innych klastrach [*Innowacje i transfer...* 2011, s. 51]. Uznano je za bardzo cenne dla klastrów, gdyż mogą stanowić źródło inspiracji do dalszego doskonalenia, a tym samym osiągnięcia lepszych wyników. Nie można oczywiście pominąć ważnej kwestii, a mianowicie: wyboru dobrych praktyk dedykowanych konkretnemu klastrowi dokonywano indywidualnie. Wybór ten poprzedzony był procesem selekcji i oceny sposobów działania benchmarków.

Przeprowadzone badania benchmarkingowe pozwoliły na określenie głównych słabych i mocnych stron badanych klastrów, uzyskanie wiedzy o pozycji tych klastrów na tle benchmarków, zidentyfikowanie skali ich poprawy i charakteru zmian czy wskazanie ważnych rekomendacji co do dalszych usprawnień i doskonalenia konkurencyjności tych struktur dla koordynatorów i podmiotów działających w klastrze. Warto podkreślić, że spopularyzowały one metodę benchmarkingu wśród społeczności klastrowej, budząc żywe zainteresowanie nią, i przyczyniły się do regionalnych badań porównawczych klastrów.

---

<sup>6</sup> Kierunki przyjętych w uproszczonej metodyce badań zmian były następujące: redukcja liczby obszarów analiz, ograniczenie liczby zmiennych analizowanych w ramach poszczególnych podobszarów z 99 do 49. Redukcja ilości zmiennych dotyczyła w zasadzie tych, które po doświadczeniach w badaniach w roku 2010 pokazały, że albo nie jest możliwe pozyskanie wiarygodnych danych na ten temat, albo też niektóre dane są zbyt szczegółowe i mieszczą się merytorycznie w zakresach penetrowanych przez inne zmienne.

## 5. Podsumowanie

Benchmarking jako forma procesu polegającego na doskonaleniu efektywności organizacji, poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie najlepszych w danej klasie rozwiązań benchmarku, znajduje coraz większe zastosowanie w strukturach klastrowych. Jednocześnie wymaga od zarządzających tą strukturą stosownego przygotowania i myślenia strategicznego, jeśli badania benchmarkingowe mają dostarczyć konkretnych i wymiernych efektów.

Klastry, niezależnie od ich przynależności branżowej, realizują wiele podobnych procesów (planowanie, zarządzanie projektami, zamówienia, operacje finansowe). Poprzez porównanie danego klastra z innymi strukturami tego typu, najlepszymi pod względem efektywności procesów oraz sposobów ich zorganizowania i wzajemnego, wewnętrznego powiązania, kadra zarządzająca klastrem ma obraz faktycznego stanu jego rozwoju w stosunku do innych klastrów, co uzasadnia potrzebę wprowadzania zmian.

Benchmarking nie jest formą naśladownictwa, ale stanowi inspirację do wdrażania zmian radykalnych, innowacyjnych, często burzących stan dotychczasowy. Wszystko po to, by maksymalizować sprawność i elastyczność działania klastra, jego wartość, zdolność do budowy przewagi konkurencyjnej na rynkach lokalnych i globalnych.

## Literatura

- Andersen B., Camp R.C., *Current position and future development of benchmarking*, „The TQM Magazine” 1995, vol. 7, no. 5.
- Benchmarking klastrów w Polsce – 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Czyż-Gwiazda E., *Benchmarking. Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Wyd. Centrum Benchmarkingu Polska – TÜV NORD Polska, Katowice 2006.
- Elmuti D., Kathawala Y., *An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1997, vol. 4.
- Fernandez P., McCarthy I.P., Rakotobe-Joel T., *An evolutionary approach to benchmarking*, „Benchmarking An International Journal” 2001, vol. 8, no. 4.
- Godzisz A., Bania S., *Benchmarking jako skuteczne narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2012, nr 2, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Hołub J., *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2012.  
<http://www.apqc.org/benchmarking>.  
[http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter\\_95064.asp](http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95064.asp).
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, K.B. Matusiak (red.), PARP, Warszawa 2011.
- Kienzler I., *Leksykon marketingu*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Kiziukiewicz T., *Wykorzystanie benchmarkingu w strategicznej rachunkowości zarządczej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 668, Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia, nr 41, Szczecin 2011.



- Knop L., *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Kuczewska J., *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, PARP, Warszawa 2007.
- Lankford W.M., *Benchmarking: understanding the basics*, „The Coastal Business Journal” 2002, vol. 1, no. 1.
- Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- Metody organizacji i zarządzania*, W. Błaszczak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, R. Krupski (red.), Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Nowakowska A., Przygodzki Z., Sokołowicz M., Matusiak K.B., Bąkowski A., *Metodyka benchmarkingu klastrów w Polsce. Raport końcowy*, PARP, Warszawa 2010.
- Pelka B., *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 1996.
- Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz (red.), PWE, Warszawa 2008.
- Sajjad F., Amjad S., *Role of benchmarking in Total Quality Management: case of telecom services sector of Pakistan*, „Business Management Dynamics” 2012, vol. 1, no. 8.
- Sprow E.E., *Benchmarking: sposób na nasze czasy?*, „Problemy Jakości” 1995, nr 5.
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.
- Zarządzanie strategiczne*, M. Moszkowicz (red.), PWE, Warszawa 2005.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

## THE APPLICATION OF BENCHMARKING IN THE RESEARCH OF CLUSTERS

**Summary:** The article indicates the nature and objectives of the use of benchmarking nowadays, emphasizing the quantitative and qualitative nature of this type of research. The paper characterizes the role of benchmarking in the process of collecting market information. The author points out the numerous benefits of benchmarking implementation in the process of cluster management. Based on the results of secondary research as well as on author's own research experience the article presents the methodology used in the nationwide research of clusters.

**Keywords:** cluster, process, management, benchmarking, method, information, knowledge, competitiveness.