

ROBERT GOLEJ
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wybrane zagadnienia benchmarkingu klastrów turystycznych

Wprowadzenie

Podobnie jak w innych branżach, tak i w branży turystycznej występuje presja doskonalenia zorientowana na poprawę wyników. Oznacza to ciągle poszukiwanie źródeł poprawy efektywności funkcjonowania organizacji w perspektywie produktowej, procesowej oraz sposobów działania. Jednym z narzędzi poprawy działalności organizacji jest benchmarking. Zakres i możliwość stosowania tego narzędzia jest ściśle uwarunkowany specyfiką badanej organizacji. Sytuacja jeszcze bardziej się komplikuje, gdy porównujemy ze sobą większe organizmy gospodarcze jakimi są klastry. Dodatkowo znaczenie benchmarkingu wzmacniają zmieniające się warunki konkurowania na rynku usług turystycznych. Prowadzone rozważania w pierwszej kolejności skupią się na zdefiniowaniu czym jest, a czym nie jest klastery turystyczny (deskrypcja). Równolegle analizie zostanie poddana sama metoda benchmarkingu. Znając cechy szczególne klastra turystycznego oraz samą metodę benchmarkingu można przeprowadzić rozważania metodyczne nad sformułowaniem wskazówek do poprawnego prowadzenia benchmarkingu w klastrach działających w szeroko pojętej branży turystycznej. Całość rozważań nad metodą benchmarkingu oparto na przeprowadzonych i upublicznionych analizach benchmarkingowych, klastrów w tym w szczególności:

– Benchmarking parków technologicznych w Polsce. Wyniki badania, PARP, Warszawa 2008 – badanie zbliżone do badań klastrów z uwagi na koordynacyjno-integracyjną rolę parków technologicznych.

– Cluster Benchmarking Report, IKT Grenland, G. Meier zu Köcker, Institute for Innovation and Technology, VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, Berlin 2009.

– Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

– Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

– Benchmarking klastrów i inicjatyw klastrowych w województwie opolskim, Opole 2010¹.

Sformułowanie wskazówek odbywa się poprzez wskazanie trudności w prowadzeniu benchmarkingu klastrów turystycznych. Można zatem powiedzieć, że artykuł dotyczy rozważań metodycznych nad stosowaniem benchmarkingu w klastrach turystycznych.

1. Klaster turystyczny

Powszechnie uznaną definicją pojęcia klaster jest stwierdzenie, że jest to zespół kooperujących i rywalizujących ze sobą podmiotów w ramach określonej sieci powiązań, które mają wspólne cele do wypełnienia w danym czasie i miejscu. Można wymienić następujące cechy klastra:

- ponadbranżowy charakter,
- systemowe połączenie, sieć powiązań formalnych i nieformalnych,
- koncentracja przestrzenna, skupienie w pewnym obszarze i w danym czasie zasobów,
- współpraca, wzajemna pomoc i współdziałanie,
- osiągnięcie efektu synergii,
- redukcja ryzyka,
- otwartość na innowacje i zdolność do absorpcji nowych technologii.

Pojęcie klastra turystycznego jest pojęciem silnie powiązaniem z pojęciem obszaru recepcji turystycznej. W literaturze przedmiotu obszar recepcji turystycznej (ORT) definiowany jest jako miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny ze względu na występujące na tym obszarze walory oraz obiekty i urządzenia turystyczne. Od strony podażowej obszar recepcji turystycznej to zbiór spójnych i wzbudzających zainteresowanie turystów walorów i zasobów. Od strony popytowej, obszar recepcji turystycznej to obszar oferujący spójną ofertę turystyczną zapewniającą zaspokojenie indywidualnych potrzeb i możliwości turystów. Turyści rozpatrują ofertę turystyczną jako wyodrębnioną i jednolitą w procesie wyboru pro-

¹ R. Golej, *Benchmarking klastrów i inicjatyw klastrowych w województwie opolskim*, w: *Klasy i inicjatywy klastrowe w województwie opolskim*, t. 10, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole 2010.

duktu turystycznego. Pierwszym zatem polem konkurowania w walce o turystę jest przestrzeń całych obszarów recepcji turystycznej². Jakie zatem znaczenie ma różnorodność i sytuacyjny charakter obszarów recepcji turystycznej na proces rozwoju i doskonalenia produktu turystycznego? Na ile powinno się powielać dobre praktyki stosowane w innych ORT? Na ile natomiast potrzebne jest szukanie indywidualnych rozwiązań dla poszczególnych klastrów turystycznych?

M. Kachniewska pisze, że³ produkt turystyczny oznacza więcej niż tylko prostą sumę walorów turystycznych oraz infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, ponieważ na całkowite przeżycia turysty będą się składać także takie elementy, jak sposób świadczenia usług, warunki rozwoju gospodarczego obszaru, atrybuty estetyczno-emocjonalne, społeczne, organizacyjne i inne. Nie jest to również efekt synergii współdziałania usługodawców turystycznych. Produkt turystyczny współcześnie rozumiany jest jako synergiczny efekt współdziałania wszystkich podmiotów funkcjonujących na wydzielonym obszarze. Złożoność produktu turystycznego (obejmującego wszystkie walory, urządzenia i usługi, z których korzystają turyści) rzutuje na istotną cechę podaży turystycznej, czyli jej komplementarność. Decyduje ona o naturalnej konieczności współdziałania różnych podmiotów (w tym przedsiębiorstw turystycznych) w tworzeniu szeroko rozumianego produktu turystycznego, a tym samym kształtuje skomplikowany układ podmiotowy gospodarki turystycznej. Produkt turystyczny również w perspektywie popytowej to całość oferty wydzielonego regionu.

Klaster turystyczny jest niejako odpowiedzią na zapotrzebowanie popytu turystycznego wiążąc i integrując działania różnych sfer działalności gospodarczej, samorządowej, naukowo-badawczej, medialnej na realizacji wspólnych strategicznie zorientowanych celów. Klastry turystyczne charakteryzują się wielką różnorodnością, co wynika z wielu zmiennych kształtujących całościową podaż klastra. Kluczowym i najważniejszym kryterium ich podziału z punktu widzenia analiz porównawczych jest rodzaj walorów, obiektów i urządzeń turystycznych jaki występuje na danym obszarze. Złożoność oferty turystycznej, rozumianej jako oferta pakietu

² E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, „Monografie i Opracowania” nr 442, SGH, Warszawa 1998, s. 9; A. Niezgoda, *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Prace Habilitacyjne nr 24, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 54; M. Żemła, *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010, s. 29 za: J. Kosmaczewska, *Efektywność gospodarowania popytem turystycznym przez interesariuszy na przykładzie gmin nadmorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 698 „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 83, 2012.

³ M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, SGH, Warszawa 2009.

komplementarnych usług skłania w kierunku podjęcia próby refleksji nad możliwościami usprawnienia tych powiązań i poszukiwania praktyk podejmowanych w najlepiej rozwiniętych regionach turystycznych. Pojawia się zatem obszar badawczy, który odpowiednio zagospodarowany może znacząco pomóc klastrom turystycznym w ich rozwoju.

2. Benchmarking

J. Bramham⁴ pisze, że benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (*the best practices*). Benchmarking⁵ charakteryzuje się systematycznością i profesjonalnością w poszukiwaniu najlepszych, racjonalnych sposobów postępowania. Nie jest metodą poszukiwania pojedynczych innowacji, lecz procesem szukania sposobów prowadzących do idealnych rozwiązań. Benchmarking umożliwia firmie przede wszystkim zdobycie i wdrożenie u siebie najlepszych wzorów postępowania. Zdobytą zaś wiedza daje możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Z procesem benchmarkingu wiąże się również zaangażowanie pracowników w proces doskonalenia i poszukiwania zmian, które mogą poprawić sytuację firmy. Jest to dość rewolucyjne, bowiem nie koncentrujemy uwagi na zmianie (czytaj strach przed zmianą) ale na celu, a zmiana to tylko narzędzie jego osiągnięcia. Dobrze prowadzony proces benchmarkingu zmusi wykonawców poszczególnych działań do obserwacji swoich zachowań i wyjścia z propozycją zmian. Zmienia się wówczas źródło zmiany z zewnętrznego na wewnętrzny, co rewolucjonizuje sposób patrzenia na zmianę. Wynik benchmarkingu uzależniony jest od poprawności metodycznej prowadzenia.

3. Warunki prowadzenia benchmarkingu

Kluczowym zagadnieniem prowadzenia benchmarkingu jest skupienie się na najważniejszych procesach działalności klastra. Kolejnym ważnym zagadnieniem

⁴ J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska-OFICYNA, 2004, oraz STRATEGOR, *Zarządzanie Firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.

⁵ J. Czekaj, D. Dziedzic, T. Kafel, Z. Martyniak, *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.

jest zaangażowanie w proces benchmarkingu dominujących podmiotów klastra. Sformalizowane relacje w klastrze i jednoznacznie przyporządkowana rola koordynatora znacząco ułatwi prowadzenie benchmarkingu. Najważniejszym warunkiem prowadzenia badań benchmarkingowych jest porównywalność obiektów badań. Kolejnym warunkiem jest uzyskanie wiarygodnych informacji od partnerów benchmarkingu. Nie należy również zapominać o potrzebie zaangażowania pracowników w cały proces benchmarkingu, szczególnie w fazę wdrożenia.

4. Trudności prowadzenia benchmarkingu klastrów turystycznych

Benchmarking całościowy (obejmujący całe organizacje) wymaga, aby stosowano go dla podobnych podmiotów, a w przypadku benchmarkingu funkcyjnego/obszarowego, by prowadzono go w podobnych warunkach. Przykładem takich warunków są:

- struktura podmiotowa,
- uwarunkowania przyrodnicze lub inne stanowiące element waloru turystycznego,
- uwarunkowania społeczne – np. ilość dni urlopu, różnica pomiędzy przeciętnym okresem życia a wiekiem emerytalnym, zamożność społeczeństwa, struktura społeczna,
- uwarunkowania kulturowe i rozwojowe.

Różnorodność klastrów turystycznych wskazuje na konieczność stosowania benchmarkingu funkcyjnego/obszarowego. Benchmarking funkcyjny ze względu na różnorodność uwarunkowań działania klastrów turystycznych wymaga dużej uwagi i umiejętności prowadzenia benchmarkingu. Wydaje się, że w przypadku klastrów turystycznych uzasadnienie będzie miało stosowanie benchmarkingu strategicznego oraz benchmarkingu operacyjnego uniezależnionego od branży i zorientowanego na realizację poszczególnych funkcji czy wręcz procesów. Objawem różnorodności jest również etap rozwoju współpracy w klastrze. Dla procesu benchmarkingu oznacza to, różnorodność w samym rdzeniu działalności klastra i może powodować stawianie zbyt wygórowanych lub zbyt zredukowanych wymagań i zakresu zmian w klastrze. Może spowodować demotyvację z powodu bądź bardzo odległej perspektywy osiągnięcia zamierzeń, bądź z powodu uzyskiwania już lepszych osiągnięć (osiadanie na laurach).

Dodatkową trudnością prowadzenia badań benchmarkingowych jest substytucyjny charakter usług realizowanych w portfelu produktu turystycznego.

Trudność ta polega na tym, że ilość usług substytucyjnych będzie bardzo różna dla różnych regionów, co wynika chociażby z uwarunkowań klimatycznych i geograficznych. Inaczej do oferty substytucyjnej będą podchodziły regiony nadmorskie basenu morza śródziemnego, a inaczej te położone nad Bałtykiem.

Oprócz porównywalności obiektów badań występują inne problemy związane z prowadzeniem benchmarkingu, należą do nich:

- traktowanie benchmarkingu jako narzędzia pozwalającego jedynie zminimalizować dystans do najsilniejszych konkurentów poprzez naśladowanie ich działań, nie prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej (ponieważ konkurenci cały czas się rozwijają to z chwilą, gdy podmiot osiąga założony w benchmarkingu stan podmiot, który stanowił punkt odniesienia jest już w innym miejscu),
- odwzorowywanie istniejących rozwiązań powoduje ograniczenie innowacyjności podmiotów i pracowników klastra, benchmarking należy w tym przypadku rozumieć jako twórczą inspirację, a najlepsze praktyki uzyskane w drodze benchmarkingu muszą znaleźć swój lokalny kontekst lokalnych uwarunkowań. Wielka różnorodność klastrów turystycznych w połączeniu z różnorodnością uwarunkowań wymaga tym bardziej takiego otwartego myślenia,
- ograniczanie benchmarkingu do rozwiązań operacyjnych, bez uwzględniania aspektów strategicznych powoduje, że uzyskana przewaga nie utrzyma się. Ten typ błędu wynika często z koncentracji klastra na zadaniach bieżących bez odpowiedniej koncentracji na wyznaczaniu strategii i jej realizacji w działaniach operacyjnych. W przypadku benchmarkingu klastrów turystycznych aspekt strategiczny nie powinien być lekceważony, ponieważ to właśnie ten aspekt orientuje działania operacyjne. Utrwalenie przewagi uzyskanej w procesie benchmarkingu wymaga zatem zorientowania działań operacyjnych na realizację zamierzeń strategicznych,
- istnienie poważnych trudności w uzyskaniu niezbędnych do benchmarkingu informacji. W klastrach turystycznych rola koordynatora często jest rozmyta,
- zebranie informacji wymaga znaczącego wysiłku, pieniędzy i czasu, koordynatorzy klastra często nie dysponują odpowiednimi środkami i możliwościami prowadzenia benchmarkingu,
- konkurenci wybrani jako podmioty do porównywania mogą być niechętni do współpracy i udzielania potrzebnych danych,

- rozmyta rola koordynatora klastra turystycznego, w przypadku klastrów turystycznych działania w klastrze nie muszą mieć charakteru formalnego,
- istnienie etycznych i prawnych zastrzeżeń, co do niektórych sposobów gromadzenia informacji o porównywanych konkurentach i liderach rynkowych. Dlatego ważne jest definiowanie i przestrzeganie kodeksu etycznego benchmarkingu,
- ogromne trudności w przygotowaniu i wdrożeniu programu zmian zmierzających do osiągnięcia wytyczonych celów.

5. Proces benchmarkingu w klastrach turystycznych

Z zestawienia specyfiki klastra turystycznego z trudnościami jakie towarzyszą prowadzeniu badań benchmarkingowych ujawniają się propozycje poprawy badania benchmarkingowego. Propozycje optymalizujące proces badania benchmarkingowe zostały oparte o schemat przebiegu procesu benchmarkingu.

Krok pierwszy: Ustalenie przedmiotu benchmarku.

Aby zdefiniować obszary, które mają podlegać procesowi benchmarkingu, klastr musi określić najpierw swoją pozycję. Może do tego zastosować np. analizę SWOT. Na tej podstawie uzyska informacje, gdzie ma największe szanse rozwoju, ale też jakie problemy będzie musiała rozwiązać. W ten sposób określona zostaje dziedzina lub kilka dziedzin działania klastra, w których istnieje potrzeba porównania się do najlepszych. (oczywiście można zastosować inne metody, jak metoda luki, czy KCS). Z wybranych dziedzin identyfikowane są procesy, podprocesy i funkcje, które mają największe znaczenie i powinny zostać usprawnione.

Benchmarking nie jest ani prosty, ani tani. Dlatego konieczne jest by wysiłki w procesie benchmarkingu zostały skoncentrowane na kwestiach istotnych i ważnych, a nie drugorzędnych i w rzeczywistości bez znaczenia dla poprawy pozycji konkurencyjnej organizacji.

Przy podejmowaniu decyzji co do przedmiotu benchmarkingu klastrów turystycznych należy wziąć pod uwagę:

- Jaka jest struktura produktu turystycznego?
- Gdzie w kanałach komunikacji klastra występują wąskie gardła?
- Jakie metody budowania relacji są wykorzystywane w klastrze?
- Jakie są oczekiwane metody współpracy podmiotów?
- Jakie działania mogą być realizowane wspólnie przez podmioty klastra?
- Czy i jakie są powody braku zaufania?

- Co najbardziej przyczynia się do kształtowania pozytywnego lub negatywnego wizerunku klastra, produktu turystycznego?
- Jakie działania są najbardziej cenione przez klientów i/lub interesariuszy klastra?
- Jakie usługi substytucyjne można zaoferować – z czego je finansować?
- Jakie usługi komplementarne można dodatkowo zaoferować – z czego je finansować?
- W jaki sposób przedłużyć sezon turystyczny? Przykład rozkład ferii zimowych w czasie. Obniżka cen na całym obszarze.
- Jakie działania będą miały największy wpływ na realizacji celów strategicznych klastra?
- W jakich obszarach działań klastra znajdują się największe szanse na znaczną poprawę?
- Jakie działania zużywają największą część zasobów podmiotów w klastrze?
- Jakie działania może podjąć sfera B + R w zakresie rdzennych kompetencji klastra?

Benchmarking należy prowadzić w tych dziedzinach, które mogłyby wywołać największe korzyści. Sugeruje się, że najlepszym sposobem właściwego wyboru obszarów objętych benchmarkingiem jest skupienie się czynnikach tworzących wartość (usytuowanych na łańcuchu wartości), podkreślając w szczególności pożądane cechy i właściwości organizacji, produktów, usług.

Dzięki takiemu podejściu, właściwe staje się pytanie, „Co należy poprawić w działalności klastra w celu uzyskania optymalnej wartości dla klientów?” Inaczej mówiąc obszar benchmarkingu uznaje się za zidentyfikowany jeżeli określono wobec niego wymagania, ustalono różnice. Kolejnym etapem jest wskazanie przyczyn tych różnic i jeśli to możliwe ich eliminacja. Proces benchmarkingu zaczyna się od wyników działalności, a następnie bada się ich przyczynowo-skutkowe mechanizmy.

Złożony charakter przedmiotu badań znacząco zmniejsza komunikatywność uzyskanych wyników, nawet przy zastosowaniu wysublimowanych metod prezentacji danych. Większość dobrych i profesjonalnych ocen benchmarkingowych podejmujących szerokie zagadnienia badawcze po wstępnym przeglądzie pozyskanych informacji selekcjonuje te obszary, które mają znaczący wpływ na działanie organizacji. Przy czym spora część informacji nie jest analizowana szczegółowo. Badacze koncentrują się wówczas na ograniczonych aspektach funkcjonowania organizacji, ale na takich, które realnie kształtują wyniki działalności firmy.

Często jednak w metodach benchmarkingowych hołduje się zasadzie „im więcej tym lepiej”. W takim przypadku punktem wyjścia jest myślenie polegające na uznaniu, że szerszy zakres badania pozwoli uzyskać większe korzyści. Zazwyczaj jest jednak odwrotnie, i to projekty o mniejszym zakresie dają większą wartość. Pozwalają skupić wysiłki badaczy na problemach ważnych, ale i organizacje prowadzące proces doskonalenia skupiają się w pierwszej kolejności na sprawach fundamentalnych i gdy te mają już uporządkowane mogą przejść do doskonalenia pozostałych obszarów swojej działalności. Próba ujęcia wszystkiego naraz i próba poprawy wszystkiego naraz powoduje, że wyniki są mizerne i co gorsza nie zachęcają do dalszego prowadzenia aktywnych badań benchmarkingowych.

W literaturze benchmarkingu pojawia się stwierdzenie, że zespoły, które próbują dokonać porównania rozległych obiektów równie dobrze mogą spróbować „ugotować ocean”. Udany projekt benchmarkingu zwykle zaczyna się od właściwego ukierunkowana misji projekt, w ten sposób cel główny definiuje obszary tematyczne. W przypadku badań klastrów obserwujemy badania benchmarkingowe, które obejmują bardzo szeroki zakres informacji i są bardziej przeglądem i porównaniem niż sposobem odkrycia i adaptacji najlepszych stosowanych praktyk.

Krok drugi: Badanie procesów w organizacji.

Podstawowym czynnikiem zapewniającym dobre wyniki benchmarkingu jest poznanie procesów zachodzących we własnej organizacji. Dogłębne zrozumienie własnej działalności jest ważne z kilku powodów. Po pierwsze, trudno jest skutecznie przyjąć doświadczenia innych nie posiadając wiedzy o obecnie stosowanej praktyce w klastrze. Po drugie, prowadzenie procesu benchmarkingu wymaga często wymiany informacji pomiędzy podmiotami, profesjonalizm wymaga posiadania wiedzy wszystkich stron w zakresie objętym benchmarkingiem. Obniża to ryzyko zerwania porozumień z partnerami benchmarkingowymi. Po trzecie, wiarygodność benchmarkingu zależy od właściwej samooceny i jej parametryzacji. Ponadto, samoocena prowadzi do:

- identyfikacji oczywistych obszarów kwalifikujących się do optymalizacji, w tym praktyk i procesów, które mogą być poprawione bez formalnej analizy porównawczej,
- wykazania swojego zaangażowania wobec partnerów benchmarkingu,
- otwarcia kanałów komunikacji pomiędzy działami, zespołami, projektami, co pozwala im uczyć się od siebie i dzielić rozwiązaniami wspólnych problemów,
- generowania tempa i akceptacji potrzeby zmian,

- przyczynianie się do zrozumienia unikalnych cech organizacyjnych, które nie mogą być zmienione.

Krok trzeci: Identyfikacja partnerów benchmarkingu.

Po zdefiniowaniu obszarów, klaster musi znaleźć i zachęcić do współpracy odpowiedniego partnera – lidera w danej dziedzinie. Problem polega na namówieniu go do współpracy. Czasami klaster może znaleźć kilku różnych partnerów, każdego do innej dziedziny. Potencjalnych partnerów benchmarkingu z wyjątkową reputacją selekcjonuje się w oparciu o uzyskiwane przez nich wyniki w obszarze objętym benchmarkingiem.

Jak można zidentyfikować i pozyskać potencjalnych partnerów benchmarkingu? Dziś istnieje wiele stron internetowych poświęconych klastringowi do wiodących należy europejska inicjatywa <http://www.clusterobservatory.eu>.

Krok czwarty: Zebranie informacji.

Na tym etapie wybierane są narzędzia badawcze, które zostaną wykorzystane w badaniu organizacji wzorcowej. Informacje te są następnie analizowane przez klaster. Wnioski płynące z tej analizy są podstawą do tworzenia konkretnych rozwiązań.

Analiza odchyleń polega na:

- uporządkowaniu wszystkich informacji z weryfikacją tych, które nie dają się porównać,
- rozpoznaniu odchyleń, które dzielą osiągnięte przez klaster rezultaty od wyników uzyskiwanych przez wzorzec (benchmark),
- zidentyfikowaniu przyczyn powstawania odchyleń.

Dane do benchmarkingu mogą być zbierane poprzez publikacje i informacje archiwalne, wywiady telefoniczne, wizyty w terenie lub kwestionariusze.

Krok piąty: Analiza zebranych informacji.

Dla wyniku benchmarkingu kluczowa jest analiza różnic parametrów oceny i oszacowanie korzyści, które mogą pojawić się z chwilą wprowadzenia zmian. Jeżeli przypuszczalne wyniki zastosowania praktyk zidentyfikowanych u partnera benchmarkingu są zadowalające to w celu znalezienia wyjaśnienia zaobserwowanej różnicy prowadzi się wnikliwą analizę przyczynowo-skutkową. Prowadzona jest więc analiza procesu, który jest źródłem tej różnicy. Analiza prowadzi do odpowiedzi: Dlaczego? Zadaniem analizy jest zbadanie kluczowych procesów w działalności partnerów benchmarkingu i wyselekcjonowanie praktyk, które stosuje i które decydują o występującej różnicy.

Pomocne przy analizie informacji jest postawienie następujących pytań:

- Które ze zmian są najbardziej efektywne?
- Które ze zmian mają szansę przynieść największe korzyści?
- Które ze zmian są najmniej uciążliwe dla organizacji?

- Które ze zmian, wywołają najszybsze wyniki?
- Które ze zmian napotkają na najmniejszy opór?
- Które ze zmian mają ograniczoną wykonalność w zakresie: ochrony środowiska, prawa, finansów, itp.)?

Na tym etapie wyznaczane są cele oraz sposoby ich realizacji umożliwiające zmniejszenie różnic pomiędzy klastrem, a wzorcem. Cele te powinny być tak zdefiniowane, by zapewnić osiągnięcie lepszych rezultatów od lidera. Określanie celów powinno pociągać za sobą przebudowę stosowanych dotychczas w organizacji rozwiązań. Konieczne jest, by projektowane zmiany zostały włączone do planu działań klastra, czy podmiotów w klastrze. Należy również opracować plan przeprowadzanych zmian. Aby osiągnąć sukces, należy pamiętać, że nowe rozwiązania będą miały wpływ na wszystkie szczeble zarządzania.

Krok szósty: Wdrożenie.

Ten etap jest etapem wprowadzania zmian do organizacji. Na tym etapie ważne jest, aby ściśle określić plan działania, który określa konkretne kroki, odpowiedzialności i terminy realizacji.

Adaptacja dobrych praktyk rzadko polega na jej sklonowaniu. Najczęściej zastosowanie dobrych praktyk wymaga ich dostosowania do istniejących warunków. Z aplikacją dobrych praktyk będzie często związana konieczność uzupełnienia wiedzy pracowników czy zakupu nowych maszyn, urządzeń i rozwiązań technologicznych (np. IT).

Krok siódmy: Monitorowanie wyników i podejmowanie dalszych działań.

Prawdopodobieństwo pomyślnej realizacji planu będzie tym większe, im proces wdrożenia będzie staranniej monitorowany, a w razie potrzeby odpowiednio korygowany. Aby monitorować plan wdrożenia dobrych praktyk, należy mierzyć postęp jego realizacji. W trakcie monitoringu należy również stawiać szereg pytań dotyczących oczekiwanych efektów wprowadzonych zmian.

Podsumowanie

Uczenie się od najlepszych wydaje się być zagadnieniem prostym i nie wymagającym większego wysiłku badawczego. Złożoność problematyki klastrów, w tym w szczególności klastrów turystycznych wskazuje, iż benchmarking klastrów turystycznych jest wyzwaniem metodycznym trudnym i złożonym. Uzyskanie oczekiwanej poprawy z badania benchmarkingowego wymaga odpowiedniego podejścia metodycznego zorientowanego na twórczą adaptację zidentyfikowanych praktyk klastrów wiodących.

Bibliografia

- Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska-OFICYNA, 2004.
- Czekaj J., Dziedzic D., Kafel T., Martyniak Z., *Benchmarking – nowa metoda doskonalenia organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 1996 nr 1.
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442, SGH, Warszawa 1998.
- Golej R., *Benchmarking klastrów i inicjatyw klastrowych w województwie opolskim*, w: *Klasy i inicjatywy klastrowe w województwie opolskim*, t. 10, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole 2010.
- Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa turystycznego*, SGH, Warszawa 2009.
- Żemła M., *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2010, s. 29.
- Kosmaczewska J., *Efektywność gospodarowania popytem turystycznym przez interesariuszy na przykładzie gmin nadmorskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 698 „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 83, 2012.
- Nieżgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Prace Habilitacyjne nr 24, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, PWN, Warszawa 1995, s. 243.
- STRATEGOR. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
- Wierzyński W., *Klastering w branży turystycznej*, z dnia 30.10.2014, www.pi.gov.pl.

Selected aspects of the tourist cluster benchmarking

Summary

The main issues driving the tourism industry cluster benchmarking result of their specifics. The article is the ability to use benchmarking as a means of improving the activities undertaken in the tourism cluster. This article aims to identify the factors that hinder the use of such a study and propose solutions to alleviate the negative impact of these factors on the result of benchmarking.

The content of this article is to identify specific characteristics of the tourism cluster determining the process of benchmarking. In the following, briefly describe the process of benchmarking and set out the requirements that must be met in order for the process of benchmarking obtained useful results. Difficulties in conducting benchmarking tourism clusters due to their specific characteristics. The culmination of this article is to formulate proposals to improve the process of benchmarking in tourist clusters.

Translated by: Robert Golej