

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 1.03.2015

Data recenzji/Accepted: 24.07.2015

Data publikacji/Published: 02.09.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1173093

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Agnieszka Górka-Chowaniec
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TURYSTYCZNYM
W WARUNKACH KLASTRA

MANAGING A TOURIST ENTERPRISE IN A CLUSTER
CONDITION

Streszczenie: We współczesnym świecie nie od dziś można obserwować zmianę paradygmatu rozwojowego, którego istotą jest odchodzenie od gospodarki przemysłowej na rzecz gospodarki opartej na wiedzy. Istotą tego modelu jest ekspansja wiedzy, wzrost znaczenia kapitału ludzkiego jako nadrzędnej wartości każdego przedsiębiorstwa – wartości, którą traci bezpowrotnie wraz z odejściem wykwalifikowanej kadry specjalistów. Wszystkie wyżej wymienione cechy nabierają jeszcze większego znaczenia w przypadku przedsiębiorstw usługowych, w których o przewadze konkurencyjnej nie przesądza jakość wyposażenia, jakim dysponują, ale wiedza zarówno w wy-

miarze praktycznym, jak i teoretycznym zatrudnionych w nich grupie specjalistów. Na rynku turystycznym, którego istotność dla gospodarki polskiej jest niepodważalna, deficyt wiedzy, w szeroko rozumianym ujęciu, szczególnie w przypadku małych przedsiębiorstw, skłania je do podjęcia szeroko rozumianej współpracy¹. W takiej sytuacji wykorzystanie wiedzy i umiejętności wszystkich kooperantów w imię realizacji wspólnie uwarunkowanej misji stwarza podstawy do osiągnięcia pożądanej pozycji konkurencyjnej na arenie regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Celem artykułu jest zaproponowanie koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach klastra, przy wykorzystaniu do tego celu metody benchmarkingu funkcjonalnego, która w oczach autorki może stanowić trafne narzędzie wykorzystywane w nowoczesnym procesie zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi gminy Bukowina Tatrzańska funkcjonującymi w klastrze – służące ich porównaniu z liderami rynku turystycznego funkcjonujących w klastrze.

Słowa kluczowe: klastery, zarządzanie, benchmarking funkcjonalny, przedsiębiorstwo sektora turystyki

Abstract: In modern world, not from today, the change in development paradigm may be observed which is about moving away from industrial economy in favour of based-on-knowledge economy. The clue of this model is the spreading of knowledge, the increase of human capital as a superior quality of each enterprise - the quality which is lost irrecoverable when the team of qualified specialists leaves. All of the qualities mentioned above gain greater meaning in case of service companies, where the quality of equipment they possess is not of main value, but the practical as well as theoretical knowledge of employed group of specialists. On tourist market, which importance for Polish economy is undeniable, the lack of knowledge in wide aspect, especially in case of small enterprises, make them to undertake any sort of cooperation². In such a situation, the usage of knowledge and abilities of all co-operators in name of realisation of common goal, creates basis to gain desirable competitive position on regional area, national as well as international. The aim of the article is to suggest the tourist enterprise management concept in cluster conditions with the usage of a functional benchmarking method, which according to the author may be an adequate tool in modern process of tourist enterprises' management of Bukowina Tatrzańska community that operate in a cluster, which allows to compare them with the leaders of the tourist market that function in the cluster.

Key words: cluster, management, functional benchmarking, tourism company

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa branży turystycznej, chcąc utrzymać się na rynku i zdobywać przewagę konkurencyjną stają coraz częściej przed koniecznością rozważenia

¹ Współpraca w tym aspekcie to zdolność do tworzenia więzi i podejmowania współdziałania z innymi aktorami rynku. W innym ujęciu interpretować możemy ją jako umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnie wyznaczonych celów. Współpracę możemy również interpretować jako umiejętność wspólnego realizowania zadań oraz wspólnego rozwiązywania problemów. Źródło: www.wikipedia.org. [dostęp: 14.01.2015].

² Cooperation in this aspect is the ability to create relations and undertake cooperation with other market parties. In another aspect it can be interpreted as a team working abilities in order to gain common goals. Cooperation may be also interpreted as a common realization of tasks and common problem solving. Source: www.wikipedia.org. [entry: 14.01.2014].

podjęcia współpracy z innymi przedsiębiorstwami pokrewnych sektorów, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

Korzyści z sieci przejawiające się na poziomie mikro, czyli przedsiębiorstwa turystycznego, wiążą się ściśle z przemianami w dotychczasowym zarządzaniu tymi przedsiębiorstwami, ponieważ dotyczą kwestii łatwiejszego dostępu do zasobów, niższymi kosztami transakcyjnymi, korzystania z puli wspólnych zysków, posiadania wspólnego produktu, a co za tym idzie – wspólnego marketingu.

Dotyczą także zmian organizacyjnych, ponieważ klastr jest zwykle reprezentowany przez jednostkę pełniącą funkcje brokera rynkowego i interes grupy staje się interesem jednostki, a interes jednostki interesem grupy. Zarządzanie jednostką uczestniczącą w klastrze ulega przetransformowaniu, wymaga większej partycypacji decyzyjnej pozostałych uczestników, ale jednocześnie pozostawia samodzielność funkcjonowania poza obszarami objętymi wspólnym celem działania na rynku turystycznym. Przedsiębiorstwa zyskują poczucie stabilności w działalności rynkowej, mając możliwość poprawy dotychczasowej pozycji konkurencyjnej.

1. Klastr jako nowa koncepcja powiązań przedsiębiorstw na rynku

Początków koncepcji klastrów literatura dopatruje się w „Zasadach ekonomii” Alfreda Marshalla³. Na przestrzeni lat koncepcja ta ulegała kolejnym przemianom. W latach 50. XX wieku Francois Perroux⁴ w teorii biegunów wzrostu zaakcentował wagę kluczowych branż wpływających na obecną gospodarkę. Z kolei Erik Dahmen⁵ w koncepcji stref wzrostu wskazał koncepcję sieciowania przedsiębiorstw jako główny czynnik pobudzania gospodarki. Czterdzieści lat później M.E. Porter⁶ uznał, że istnienie „geograficznego skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”⁷ można nazwać klastrem.

Przyjmuje się, że klastrem nazywa się układ potrójnej helisy (rysunek 1).

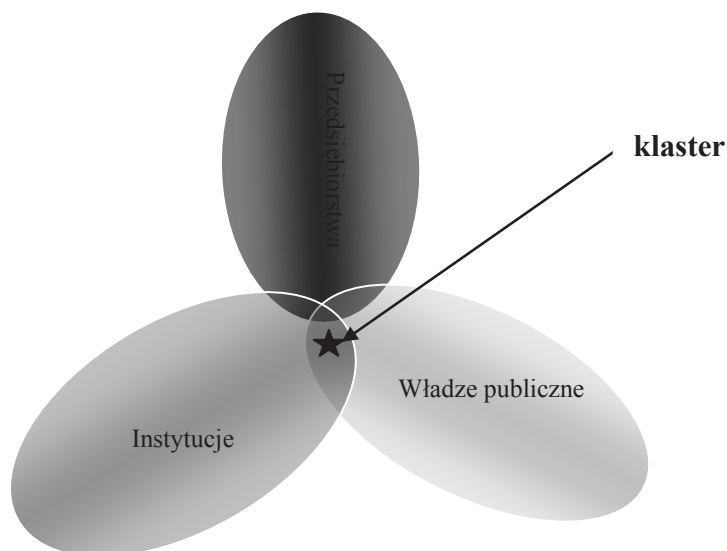
³ W takim ujęciu przez okręg przemysłowy rozumiemy regionalne skupiska przedsiębiorstw tej samej bądź pokrewnej branży

⁴ F. Perroux, *Economic Spaces Theory and Application*, 1950, s. 89-93.

⁵ E. Dahmen, *Notes on the Concept Development Block and Industrial Transformation*, [in:] B. Carlson, R. Henriksson (eds.), *Development Blocks and Industrial Transformation – The Dahmenian Approach to Economic Development*, The Industrial Institute for Economic and Social Research, Stockholm 1991, s. 37.

⁶ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, s. 197.

⁷ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 245.



Rysunek 1. Triple helix

Figure 1. Triple helix

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: European Commission, Cluster Policies, Thematic Report, European Trend Chart on Innovation, EC, Enterprise Directorate General, 2003, s. 4.

Powstały związek wydaje się być innowacyjnym modelem, którego podstawę stanowią wzajemne relacje zachodzące w procesie wymiany wiedzy pomiędzy trzema rodzajami podmiotów: ośrodkami naukowymi (np. instytucjami naukowo-badawczymi, uniwersytetami czy jednostkami wspierającymi), sektorem przemysłu oraz rządem, przy włączeniu jednostek samorządu terytorialnego.

Utrzymanie wzajemnych relacji między trzema aktorami systemu stymuluje przede wszystkim rozwój lokalnej gospodarki opartej na wiedzy za warunek niezbędny do podjęcia i realizacji aktywności rynkowej coraz częściej uznaje się uczelnie wyższe, które dzięki działalności badawczo-edukacyjnej stanowią oparcie dla aktywności rynkowej klastra⁸. Z przeprowadzonej wnikliwej analizy dotyczącej przyjmowanej metodyki w budowaniu klastra wynika, że nie jest możliwe opracowanie jednego uniwersalnego modelu jego tworzenia.

Autorka na podstawie studiów literaturowych wskazuje na pewne fazy wspólne, które mogą łączyć większość tych podejść:

- identyfikacja skupisk jednostek będących podstawą klastra,
- opracowanie wizji i misji klastra,
- określenie strategii współpracy wewnątrz klastra, zachodzących w nim procesów czy możliwych podejmowanych działań,

⁸ H. Etzkovitz, *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, Science Policy Institut, SISTER, Stockholm 2002, opracowanie dostępne na stronie http://sister.nu/pdf/wp_11.pdf [dostęp: 10.02.2015].

- realizacja opracowanego i zaakceptowanego planu działania,
- nieustany monitoring i wprowadzanie koniecznych zmian.

Takie przedstawienie zagadnienia ma poważny wydźwięk praktyczny, może być przydatne dla inicjatorów klastrów.

Funkcjonowanie klastra wynika z ujawnienia się oddolnych (biznesowych) inicjatyw (Bottom-up) lub z inicjatyw odgórnych (Top-down)⁹; por. rysunek 2. W przypadku pierwszych dominującymi aktorami inicjatyw klastrowych są środowiska biznesowe, które tworzą grupy, aby rozpocząć współpracę¹⁰, a rola państwa przejawia się natomiast jedynie w oferowaniu wsparcia niezbędnego do ich rozwoju. Z formalnego punktu widzenia w tym przypadku klastrów powoływany jest głównie w oparciu o prywatne potrzeby przedsiębiorców, bez uwzględnienia struktur administracyjnych w wyniku uwarunkowań historycznych danego terytorium, do których w szczególności zaliczyć możemy: tradycje regionalne w wytwarzaniu danych produktów bądź świadczeniu usług, dziedzictwo kulturowe przekazywane z pokolenia na pokolenia oraz wysoki poziom kultury środowisk pracy.

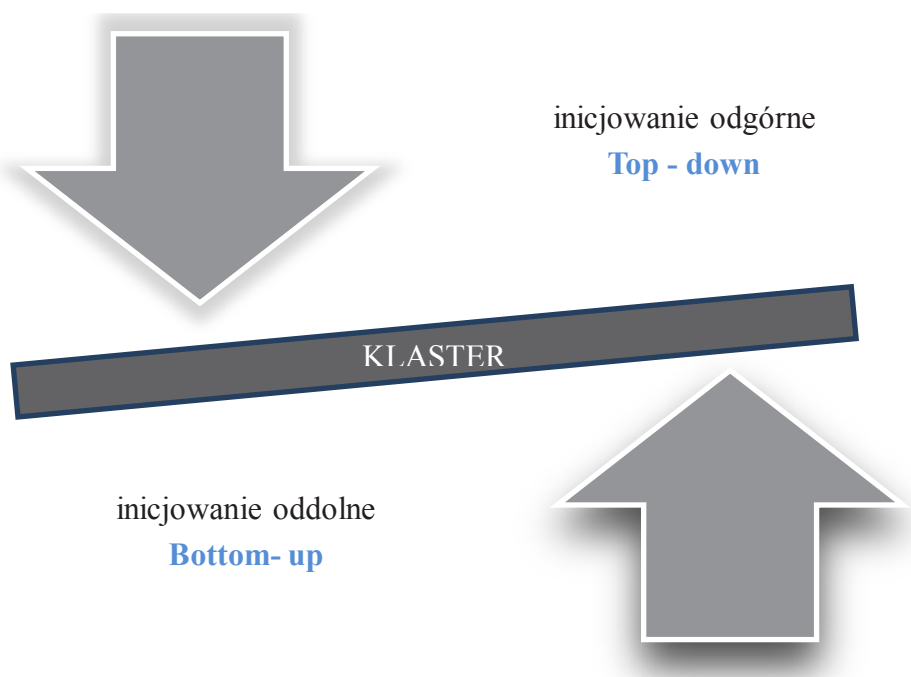
Głównymi decydentami w klastrze są sami uczestnicy (przedsiębiorstwa), którzy od samego początku od podjęcia decyzji o współpracy, opracowaniu strategii działania, po jej realizację biorą odpowiedzialność za dalszy jego rozwój. Głównym bodźcem skłaniającym uczestników klastra do efektywnego działania jest fakt finansowania jego działalności własnymi środkami. Następuje wysoki stopień utożsamiania się uczestników z klastrem.

Uczestnikami klastra stają się starannie wyselekcjonowane firmy na podstawie utrzymywanych wcześniej kontaktów. Zasięg przestrzenny w ten sposób zainicjowanego klastra obejmuje obszar terytorialny funkcjonujących w nim przedsiębiorstw, natomiast jego regionalizacja jest wynikiem funkcji, jakie pełni i nie wynika ona z formalnego zapisu.

Zasięg sektorowy nie jest ograniczony a opracowywane strategie reprezentują wspólne interesy firm w nim uczestniczących bez ograniczeń finansowych. Wysokość zaplecza finansowego jest przede wszystkim uzależniona od wysokości udziałów poszczególnych jego członków. Z uwagi na fakt, że budżet klastra jest ściśle określony, wymaga on odpowiedniego wykorzystania instrumentów finansowych. Wykorzystywane instrumenty w działaniach rynkowych mogą być swobodnie modyfikowane, a pionierskie działania niczym nieograniczone. Oddolne kreowanie inicjatyw klastrowych powoduje powstanie formalnie zorganizowanej struktury administracyjnej posiadającej bogatą bazę analityczną.

⁹ W niniejszym opracowaniu dotyczącym inicjatyw oddolnych i odgórnych autorka wykorzystała informacje zawarte w raporcie z badań: J. Hołda-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecin 2008, s. 10-13.

¹⁰ M. Bucka, *Rozwój klastrów a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] S. Korenik, K. Szolek (red.), *Konkurencyjność i potencjał rozwoju polskich metropolii – szanse i bariery*, Biuletyn KPZK PAN, z 2014 r., Warszawa 2004, s. 197 i nast.



Rysunek 2. Proces inicjacji klastrów w oparciu o podejście Top-down i Bottom-up

Figure 2. Process of clusters based on the approach Top-down and Bottom-up

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Hołda-Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecin 2008, s. 10-13.

W drugim przypadku proces tworzenia klastrów następuje w oparciu o świadome zabiegi określonych podmiotów, głównie władz centralnych, samorządowych, jednostek B+R, zazwyczaj w ramach określonych projektów¹¹. Punktem wyjścia jest wnikliwa analiza istniejącego potencjału zarówno przedsiębiorstw, regionu, jak również samych władz lokalnych. W odniesieniu do przyjętej polityki top-down approach inicjatywa może być podjęta przez daną jednostkę. O ile w przypadkach oddolnego kreowania klastra wybór jego uczestników podlegał wnikliwej selekcji, to w przypadku ingerencji odgórnej do klastra następuje włączenie podmiotów i innych organizacji według wcześniej precyzyjnie wytyczonych celów. Ze względu na udział publicznych regulacji finansowych uczestnictwo w klastrze jest formowane poprzez układy administracyjne. Podmioty te w wyniku wnikliwej analizy określają branżę o silnym potencjale innowacyjnym, po czym przeznaczają szereg instrumentów na ich rozwój.

Klaster, korzystając ze ściśle określonego budżetu, realizuje wytyczone strategie, mając przede wszystkim na celu ugruntowanie marki na rynku.

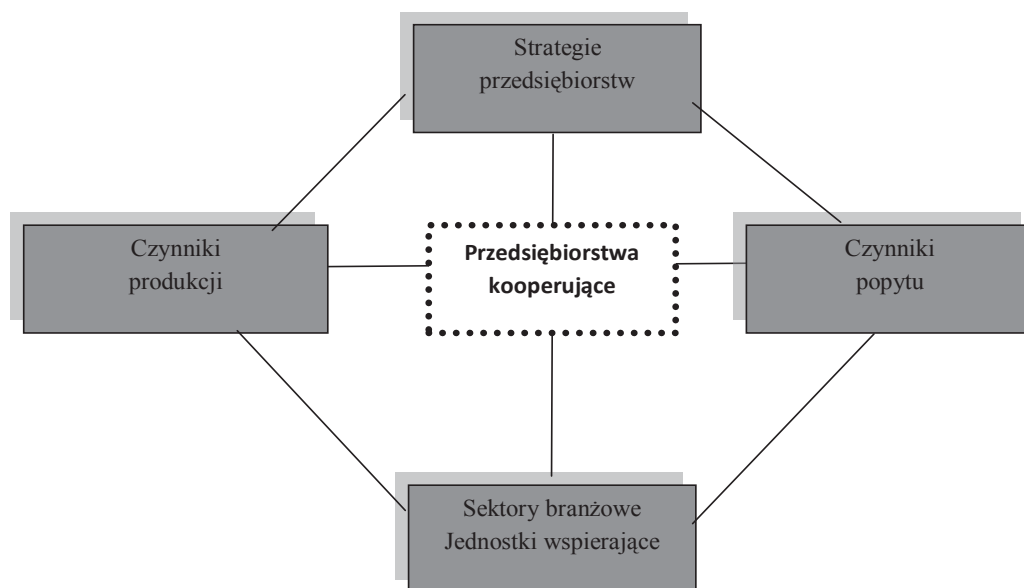
Podczas odgórnego kreowania inicjatyw klastrowych tworzy się sprzyjający klimat dla rozwoju przedsiębiorczości, który jednocześnie wymaga racjonalnego wykorzystania publicz-

¹¹ K. Heffner, B. Klemens, *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008, s. 10.

nych środków. W warunkach polskich często napotkać można na sytuacje ograniczonego zaufania ze strony środowisk przedsiębiorczych do inicjatyw rządowych¹². Należy podkreślić, że jednym z głównych odgórných inicjatorów struktur klastrowych coraz częściej staje się Unia Europejska, która oferując swoje środki, staje się stymulantem rozwoju regionalnego.

Tworzenie klastra wymaga indywidualnego podejścia oraz zastosowania zdywersyfikowanych działań wspierających, a najkorzystniejszym rozwiązaniem wydaje się być dostosowanie modelu klastra do wyznaczonych celów czy ogólnej sytuacji regionu¹³.

Rozważając zagadnienie funkcjonowania klastra, należy się odnieść do diamentu porterskiego, uskazującego wpływ na współdziałające przedsiębiorstwa turystyczne czynniki: produkcji, popytu, strategii przedsiębiorstw i sektora wspierającego (rysunek 3).



Rysunek 3. Komponenty przewagi konkurencyjnej (Model Diamentu Portera)

Figure 3. Components of competitive advantage (Porter's Diamond Model)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, September 2003, s. 22.

Jak zostało to przedstawione na rysunku, Porter w swoim modelu ujął czynniki produkcji, które stanowią zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie: wykwalifikowana kadra oraz sektor B+R. Rzeczą nie tyle istotną jest bycie w ich posiadaniu, ile umiejętne zarządzanie nimi oraz wykorzystanie w prowadzonej działalności.

¹² E. Bojar, J. Bis, *Czynniki zagrażające klasteringowi – efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] K. Heffner, B. Klemens, *Sieci proinnowacyjne...*, s. 10.

¹³ APEC, *Best Practices Guidelines on Industrial Clustering for Small and Medium Enterprises*, APEC Symposium on Industrial Clustering for SMEs, Taipei, 9 March 2005, s. 9; J. Hołub-Iwan, M. Niedbała, *Odgórne (top-down) i oddolne (bottom-up) podejście do inicjatyw klastrowych. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Kopenhaga 2007, s. 58.

Czynniki popytu to zaś te elementy, które stymulują produktywność danych jednostek. Można zaliczyć do nich: wielkość popytu, jego jakość, determinanty popytu, wielkość i strukturę samego rynku, jak również obecność wymaganych klientów, którzy oczekują dóbr i usług na odpowiednim poziomie i tym samym stymulują ich innowacyjność. W kontekście strategii przedsiębiorstw mieszczą się uwarunkowania tworzenia samych przedsiębiorstw, system zarządzania nimi, ich strategia działania, proces współpracy poszczególnych jednostek, ale i akceptowalne formy ich konkurowania, jak również uwarunkowania społeczne i polityczne, które w istotny sposób mogą determinować ich rozwój.

Obecność zarówno sektorów branżowych, jak i jednostek wspierających stanowi istotne zaplecze danego klastra. Należy jednak pamiętać, iż wyspecjalizowani dostawcy, firmy usługowe, których przestrzenna koncentracja stanowi z jednej strony grupę wzajemnego wsparcia, a z drugiej zwiększa ich rynkową rywalizację przede wszystkim jakością oferowanych usług i produktów, co jest pozytywnym zjawiskiem dla grona.

Klustry funkcjonujące na polskim rynku mogą przyjmować określoną formę prawną. Analizując obowiązujące Polskie Prawo Gospodarcze, nie znajdziemy w nim regulacji prawnych dotyczących stricte funkcjonowania klastrów, jednak mogą one korzystać z szeregu form organizacyjnych dopuszczalnych w polskim ustawodawstwie.

Ze względu na swobodę zawierania umów zarówno dwustronnych, jak i wielostronnych znanych w polskim prawie¹⁴, inicjatywy klastrowe przybierają najczęściej formę: stowarzyszenia¹⁵, konsorcjum¹⁶, fundacji¹⁷, spółdzielni¹⁸, organizacji przedsiębiorców¹⁹, spółki cywilnej, spółki osobowej (jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna)²⁰, spółki kapitałowej (z o.o., akcyjna)²¹.

Nie istnieje najbardziej optymalna forma prawna, jaką może przyjąć klastrowy. Przedstawione wyżej poszczególne formy prawne posiadają wady i zalety, a klastrowy, stając przed trudną decyzją dotyczącą jej wyboru, powinien wziąć pod uwagę kilka czynników. Przede wszystkim punktem wyjścia powinna być dogłębna analiza specyfiki dostępnych form prawnych pod kątem ich zalet i wad. Również nie bez znaczenia pozostaje specyfika przedsiębiorstw biorących udział w klastrze, cele, jakie mają do zrealizowania oraz podział władzy między nimi.

2. Istota zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym

Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym stanowi zatem proces świadomego, nieustannego kształtowania organizacji, na który składają się działania planowania, or-

¹⁴ P. Fabrowska, M. Halicki, D. Kozdęba, P. Piotrowska, A. Szerenos, *Raport z III etapu badania – ABC jak założyć klastrowy? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, Warszawa, 3 lutego 2009, s. 12 i następane.

¹⁵ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., Prawo o stowarzyszeniach, s. 2-14.

¹⁶ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks Cywilny, s. 216.

¹⁷ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, s. 1-5.

¹⁸ Ustawa z dnia 16 września 1982 r., Prawo Spółdzielcze, s. 1-54

¹⁹ Min. Ustawa z dnia 30 maja 1989 r., o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców, Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, s. 1-6.

²⁰ Ustawa z dnia 19 października 2000, Kodeks Spółek Handlowych, s. 1-5.

²¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny, s. 243.

ganizowania, motywowania oraz kontrolowania pracy zatrudnionych w nim osób oraz wykorzystania wszystkich będących w jego zasięgu zasobów dla realizacji wyznaczonych przez nie celów²².

Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym wymaga specyficznego podejścia warunkowanego rodzajem działalności. Turystyka jako sektor usługowy bazuje na specyficznym produkcie, którego poziom zróżnicowania jest bardzo wysoki. Niemniej jednak, interpretując pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym, można się odnieść do klasyków teorii, stwierdzając, że:

- zarządzanie przedsiębiorstwem należy rozumieć jako podejmowanie decyzji przez odpowiednie osoby – najczęściej kadre kierowniczą dzięki wykorzystaniu zasobów, jakimi w danym momencie ono dysponuje, a które to zasoby prowadzą do osiągnięcia założonych celów²³ (J. Lichtarski),
- zarządzanie przedsiębiorstwem jest również procesem koordynowania zbiorowych działań dla osiągnięcia przez ludzi celów organizacji przy wykorzystaniu odpowiednich technik w zorganizowanych strukturach w oparciu o wytyczone zadania²⁴ (F.E. Kast, J.E. Rosenzweig),
- jest to proces doprowadzania do wykonywania określonych rzeczy sprawnie i skutecznie²⁵ (S.P. Robbins, i D.A. DeCenzo),
- jest to koordynowanie ludzkich działań dla realizacji założonych celów w sposób jak najbardziej efektywny i skuteczny²⁶ (J.A.F. Stoner i Ch. Wankel),
- zarządzanie przedsiębiorstwem jest działalnością w otoczeniu wielu mniej lub bardziej nietypowych ugrupowań wokół przedsiębiorstwa²⁷ (H. Steinmann i G. Schreyögg),
- jest to „cykl działania zorganizowanego umożliwiający osiągnięcie celów organizacji”²⁸ (J. Zieleniewski).

Zarządzanie w ramach przedsiębiorstw branży turystycznej postrzegane jest jako proces identyfikowania i osiągania celów organizacji poprzez wykorzystywanie zasobów, jakimi w danym czasie i miejscu dysponuje. Do najczęściej wykorzystywanych zasobów przez przedsiębiorstwa turystyczne zaliczyć możemy: zasoby finansowe, rzeczowe, kadrowe (ludzkie) oraz informacyjne.

W odniesieniu do poziomu urzeczywistnienia podejmowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne decyzji oraz realizacji wytyczonych działań rozróżnia się zarządzanie strategiczne i operacyjne. Dla zarządzania strategicznego charakterystyczna jest: orientacja na

²² J. Sarnowski, E. Kirejczyk, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna Alamer, Warszawa 2007, s. 27.

²³ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 183.

²⁴ F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York 1979, s. 339.

²⁵ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 125.

²⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 52-53.

²⁷ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 430-435.

²⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1974, s. 477.

najistotniejsze problemy organizacji, planowanie i działanie w długim horyzoncie czasu, eksploatacja zasobów w sferach, od których zależy powodzenie całej organizacji, ciągłe monitorowanie zmian w otoczeniu i reagowanie na te zmiany oraz umiejętność formułowania wielowariantowych strategii w poszczególnych obszarach jej funkcjonowania²⁹, a w przypadku zarządzania operacyjnego orientacja na funkcjach zarządczych odnosi się do krótkiego okresu (najczęściej 1 roku) i dotyczy podziału posiadanych zasobów.

Niniejsze treści autorka koncentruje na twierdzeniu, że zarządzanie stanowi zatem świadome i celowe działania ludzi, którzy dążą do ulepszenia istniejącej turystycznej rzeczywistości gospodarczej. Rzeczą niezwykle istotną jest fakt, iż zarządzanie oprócz praktycznego wymiaru postrzegane jest jako nauka i powinno funkcjonować nierozłącznie z nią. Według R.A. Webbera „wiedza (nauka) bez umiejętności jest bezużyteczna, a nawet niebezpieczna. Natomiast same umiejętności bez nauki (wiedzy) oznaczają stagnację i niemożność przekazania osiągnięć innym”³⁰. Wynika z tego ważność praktyki zarządzania dla formułowania zadań i podejmowania decyzji przez menadżerów turystyki.

Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym można rozpatrywać w różnych ujęciach, np.:

- czasu, którego dotyczy zarządzanie (długo- i krótkookresowe),
- miejsca zarządzania (zarządzanie przedsiębiorstwem agroturystycznym tzw. wiejskim, przedsiębiorstwem na terenie przemysłowym),
- funkcji (planistyczna, organizacyjna),
- przedmiotu zarządzającego lub efektywności zarządzania (decydent, pojedyncze decyzje),
- wielkości, rodzaju i formy własności przedsiębiorstwa turystycznego (zarządzanie małym, średnim, dużym przedsiębiorstwem turystycznym; zarządzanie przedsiębiorstwem państwowym, prywatnym; zarządzanie przedsiębiorstwem o zasięgu lokalnym, krajowym, ponadnarodowym),
- zakresu działalności (zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, handlowym, przemysłowym).

Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym może dotyczyć przedsiębiorstw działających autonomicznie, kooperujących i współdziałających, np. w sieci klastra, co jest przedmiotem niniejszej pracy. Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym winna określać w szczególności działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, finansami przedsiębiorstwa oraz jego majątkiem rzeczowym. Prawidłowo wyselekcjonowana koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem umożliwi utrzymanie porządku i systematyczności podejmowanych działań w organizacji³¹.

Wśród wielu koncepcji zarządzania umożliwiających ich implementację w przedsiębiorstwach sektora turystyki na uwagę zasługują te, które dotyczą jakościowych aspektów

²⁹ E. Frąckiewicz (red.), *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 16.

³⁰ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 14.

³¹ S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wardecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 151.

jego funkcjonowania, oraz te, które utożsamiane są z procesami organizacyjno-decyzyjnymi. Szczegółowe ich zestawienie zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Koncepcje zarządzania najczęściej funkcjonujące w przedsiębiorstwach sektora turystyki
Table 1. Management concepts most frequently enterprises operating in the tourism sector

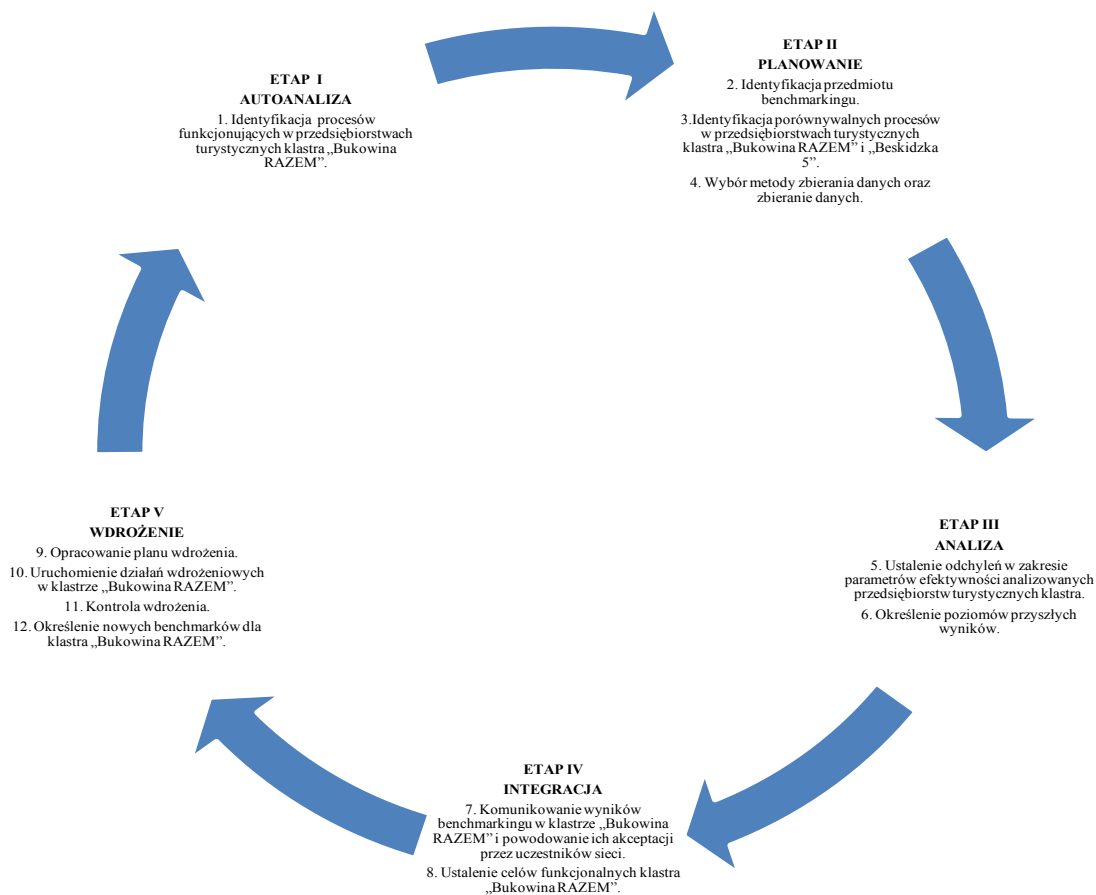
<i>Wymiar jakościowy</i>	<i>Wymiar organizacyjno-decyzyjny</i>
System HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Benchmarking
System ISO (International Organisation for Standardization)	Franchising
Metoda Servqual	Lean management
Koncepcja TQM (Total Quality Management)	Outsourcing
	Reengineering
	Time based management
Koncepcja holokracji	Holony
Koncepcja podziału	Fraktale

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Bosiacki, J. Sikora, J. Śniadek, A. Wartecki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 151-170.

3. Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w warunkach klastra w gminie Bukowina Tatrzańska³²

Odnosząc się do różnych metod zarządzania funkcjonujących w praktyce, autorka stwierdziła, że w przedsiębiorstwach turystycznych funkcjonujących w klastrze na terenie gminy Bukowina Tatrzańska najbardziej odpowiednią metodą będzie metoda benchmarkingu funkcjonalnego. Benchmarking może stanowić odpowiednie narzędzie wykorzystywane w nowoczesnym procesie zarządzania przedsiębiorstwami turystycznymi gminy Bukowina Tatrzańska funkcjonującymi w klastrze – służące ich porównaniu z liderami rynku turystycznego funkcjonujących w klastrze. Za zastosowaniem tej metody zarządzania wśród przedsiębiorstw turystycznych klastra „Bukowina RAZEM” przemawiają również cechy osobowościowe mieszkających tu ludzi, którzy są właścicielami przedsiębiorstw turystycznych, ich mentalność, która wzmacnia w nich chęć uczenia się od innych, podpatrywania poczynań liderów branżowych, powodując tym samym nieustanne podnoszenie jakości świadczonych usług. Ogólne zasady prowadzenia benchmarkingu przedstawiono na poniższym rysunku.

³² Rozpatrując zarządzanie na poziomie przedsiębiorstwa turystycznego w klastrze, autorka w niniejszym opracowaniu wzięła pod uwagę kwestie, które dadzą się odnieść do sytuacji ogólnej z uwagi na fakt, że klastrowe „Bukowina RAZEM” jest w fazie powstawania – to jej własny projekt badawczy.



Rysunek 4. Fazy badania benchmarkingowego

Figure 4. Benchmarking study phase

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Autorka proponuje przeprowadzenie analizy w pięciu etapach (rysunek 4). Punktem wyjścia powinna być autoanaliza wszystkich podmiotów uczestniczących w klastrze „Bukowina RAZEM”, która ma za zadanie przede wszystkim zidentyfikować procesy własne, które funkcjonują w klastrze. Takie podejście wydaje się być uzasadnione z uwagi na fakt, że klastrowy znajduje się w fazie początkowej swego istnienia i może temu towarzyszyć pewien chaos informacyjny i organizacyjny. Takie podejście zapewni wszystkim uczestnikom klastra poznanie ogólnej kultury organizacyjnej sieci i jej pewne usystematyzowanie. Należy jednak pamiętać, iż przeprowadzenie analizy wstępnej może nieść ze sobą konieczność przeprowadzenia kilkakrotnych zmian, co może wprowadzić pewną destabilizację organizacyjną w klastrze (kolejna zmiana będzie związana z efektem benchmarkingu).

W ramach etapu drugiego podstawowym krokiem jest identyfikacja przedmiotu badań. Autorka proponuje odnieść porównanie klastra „Bukowina RAZEM” do innych klastrów branży turystycznej funkcjonujących na polskim rynku turystycznych. Przykładem może być

klaster „Beskidzka 5”, który skupia pięć gminnych miejscowości turystycznych regionu Beskidu Śląskiego (Brennę, Istebną, Szczyrk, Ustroń i Wisłę), lub wschodni klaster Kryształ Europy.

Uzasadnieniem wyboru proponowanego podmiotu porównań wydaje się fakt, iż klaster Beskidzka 5 jest pierwszym polskim klastrem turystycznym, który wydaje się mieć najbardziej zaawansowany cykl życia i większe od „Bukowina RAZEM” doświadczenie oraz bliskie jego położenie względem klastra „Bukowina RAZEM”. W ramach identyfikacji przedmiotu badań klaster powinien określić, jakie aspekty funkcjonowania klastra „Bukowina RAZEM” stanowią przedmiot badania. Takie podejście, zdaniem autorki, umożliwi określenie mocnych i słabych stron klastra w porównaniu z klastrem „Beskidzka 5” oraz dostrzeżenie szans, jakie stwarza rynkowa konkurencja.

Kolejnym krokiem w etapie planowania jest identyfikacja porównywalnych procesów zachodzących w klastrach „Bukowina RAZEM” i „Beskidzka 5”. Autorka proponuje, aby badanie benchmarkingowe obejmowało co najmniej 7 zdefiniowanych obszarów:

- Źródła finansowania klastra „Beskidzka 5”. Obszar obejmuje w szczególności potencjalne źródła finansowania i inwestycji działalności tego klastra. Podczas analizy klaster „Bukowina RAZEM” powinien się skupić przede wszystkim na możliwościach uzyskania pomocy ze środków publicznych.

- Wartość dla klientów klastra „Bukowina RAZEM”. Obszar ten pozwoli określić, w jakim stopniu klaster realizuje oczekiwania i preferencję turystów odwiedzających gminę Bukowina Tatrzańska. Ocenie poddana zostanie jakość usług turystycznych, ich cena, stopień zgodności oferty końcowej z proponowaną oraz czas realizacji usługi.

- Wartość dla uczestników klastra „Bukowina RAZEM”. Obszar ten pozwoli określić w jakim stopniu klaster realizuje oczekiwania i preferencje poszczególnych uczestników klastra oraz odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu realizowana strategia klastra jest tożsama z jej założeniami. Ocenie poddane zostaną działania marketingowe i uzyskane efekty tych działań w postaci ilości nowo pozyskanych klientów i utracenia dotychczasowych. Istotnych danych może również dostarczyć ilość uczestników klastra, którzy zrezygnowali z uczestnictwa w nim.

- Działalność operacyjna. Celem analizy tego obszaru jest ocena kluczowych wskaźników finansowych klastra „Beskidzka 5”.

- Efektywność działania. W tym obszarze skupić należy się na ocenie skuteczności działań prowadzonych przez uczestników klastra „Beskidzka 5”. Analizie poddane zostaną m.in. ilość świadczonych usług turystycznych i tendencja do wprowadzania innowacji.

- Powiązania zewnętrzne klastra oraz jego wpływ na region Beskidu Śląskiego. Ocenie zostaną poddane relacje pomiędzy uczestnikami klastra, np. jednostkami naukowymi (Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Politechnika Śląska); niezależnymi ekspertami i firmami doradczymi (Górnośląska Agencja Przekształcenia Przedsiębiorstw) oraz instytucjami finansowymi. Ocenie poddany zostanie również wpływ klastra na region, na terenie którego klaster funkcjonuje.

- Kompetencje i doświadczenie uczestników klastra „Beskidzka 5”. Ocenie zostanie poddany posiadany przez klaster kapitał intelektualny – wykształcenie pracowników, ich transfer.

- Transfer wiedzy. Zadaniem tego obszaru jest ocena innowacyjności klastra „Beskidzka 5”, częstotliwość implementacji innowacyjnych rozwiązań technologicznych w klastrze.

Ostatnim krokiem w procesie planowania jest wybór metody zbierania danych oraz zbieranie danych. Klastrer posiada wybór dotyczący metod zbierania danych. Może wykorzystać bezpośrednie oraz pośrednie metody zbierania danych. Autorka proponuje jednak metody bezpośrednie pozyskiwania informacji z uwagi na to, że dostarczają one często więcej wiarygodnych danych. Autorka proponuje: analizę baz danych klastra „Beskidzka 5”, raportów i publikacji wewnętrznych, zapoznanie się z dotychczas prowadzonymi przez klastrer „Beskidzka 5” pracami badawczo-rozwojowymi oraz kontakty osobiste z partnerami klastra „Beskidzka 5”.

W etapie trzecim pierwszym krokiem jest ustalenie odchyień w ramach parametrów efektywności analizowanego klastra „Beskidzka 5”. Ocena odchyień powinna przebiegać w dwóch wymiarach. Pierwszym jest wymiar jakościowy, w którym analizie poddane powinny zostać odchylenia jakościowe (kwalifikacje pracowników klastra turystycznego, podział zadań, stosowanie narzędzi i metod). Odchylenia ilościowe odnoszą się przede wszystkim do kosztów świadczenia usług turystycznych, stopnia realizacji wytyczonych przez klastrer celów, czasu świadczenia usług, poziomu popełnianych błędów, jak również do proporcji uzyskanych wyników klastra do poniesionych nakładów.

Uzyskana wiedza przez klastrer „Bukowina RAZEM” o odchyleniach powinna posłużyć do identyfikacji oczekiwanych wyników, których osiągnięcie zamierza uzyskać klastrer po zakończonym procesie wdrożenia ustaleń z benchmarkingu. Spośród dostępnych dwóch rodzajów działań (doraźnych i strategicznych) autorka proponuje podjęcie działań doraźnych, które mimo tymczasowego charakteru pozwalają dość szybko osiągnąć wzrost wydajności w funkcjonowaniu klastra. Charakteryzują się również łatwością zastosowania i niskimi kosztami wdrożenia.

W ramach etapu czwartego następuje komunikowanie wyników benchmarkingu w klastrze „Bukowina RAZEM” i powodowanie ich akceptacji przez uczestników sieci. Uzyskane wyniki powinny być zaprezentowane wszystkim uczestnikom klastra „Bukowina RAZEM” podczas zorganizowanego spotkania. Ma to na celu zaakceptowanie propozycji zmian, które klastrer powinien wdrożyć na podstawie uzyskanych wyników benchmarkingowych. Podczas takiego spotkania mogą również pojawić się dodatkowe propozycje zmian ze strony uczestników klastra, które umożliwią efektywniejsze dostosowanie zmian do specyfiki klastra turystycznego „Bukowina RAZEM”. Ostatnim krokiem w etapie IV jest ustalenie celów funkcjonalnych klastra „Bukowina RAZEM” związanych z poszczególnymi obszarami jego funkcjonowania. Wskazane jest również określenie osób odpowiedzialnych za przeprowadzanie zmian w poszczególnych obszarach funkcjonowania klastra „Bukowina RAZEM” w celu późniejszej sprawniejszej weryfikacji stopnia ich osiągnięcia.

Pierwszym krokiem w ostatnim etapie, zaproponowanym przez autorkę w analizie benchmarkingu, jest opracowanie planu wdrożenia, który powinien obejmować kartę

projektu, plan projektu z zakresem odpowiedzialności poszczególnych uczestników klastra „Bukowina RAZEM” oraz pulą budżetu, który klastery może przeznaczyć na ten cel. Następnie następuje uruchomienie działań wdrożeniowych w klastrze „Bukowina RAZEM” z powołanym do tego celu zespołem wdrożeniowym z zewnątrz. Uzasadnieniem takiej opcji jest fakt podejmowania takich działań przez klastery po raz pierwszy i brak doświadczenia w analizie benchmarkingowej. Kolejny krok to kontrola wdrożenia. Końcowym etapem w przeprowadzonej analizie jest określenie nowych benchmarków dla klastra „Bukowina RAZEM” z uwagi na fakt, iż benchmarking jest procesem ciągłym (niemającym końca). Zdaniem autorki klastery powinien przeprowadzać go w sposób cykliczny, aby podejmowane dzięki niemu próby samodoskonalenia dawały gminie Bukowina Tatrzańska rynkową przewagę.

Podsumowanie

Podjęcie analizy kierunków zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w klastrze turystycznym gminy Bukowina Tatrzańska jest trudne ze względu na fakt, że klastery jest dopiero przygotowywany i de facto wszelkie próby podjęcia oceny w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym mają charakter *ex ante*. Autorka na podstawie oceny stanu faktycznego oraz deklaracji przedsiębiorstw, władz gminy i otoczenia biznesu podejmuje próbę wnioskowania na temat zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym w klastrze gminy Bukowina Tatrzańska. W efekcie obszernych badań autorka stwierdza *m.in.*, że zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym nie będzie realizowane wyłącznie przez właścicieli przedsiębiorstw turystycznych, ale będzie podlegać wpływom, sugestiom i korektom lidera sieci – klastra „Bukowina RAZEM”.

Większość przedsięwzięć będzie miała charakter wspólnotowy (wytwarzanie wspólnego produktu i wspólny marketing, wspólny dostęp do zasobów, wspólny podział zysków), co wpłynie na zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym. Większego znaczenia nabierze również rola planowania, które do tej pory miało charakter intuicyjny i operacyjny, a proces zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym będzie służył poprawie pozycji konkurencyjnej, głównie poprzez poprawę zasobów i bardziej wnikliwą politykę segmentacyjną.

Bibliografia

- APEC, Best Practices Guidelines on Industrial Clustering for Small and Medium Enterprises, APEC Symposium on Industrial Clustering for SMEs, Taipei, 9 March 2005.
- Bojar E., Bis J., *Czynniki zagrażające klastringu – efektywnemu kreowaniu i funkcjonowaniu klastrów gospodarczych w Polsce*, [w:] K. Heffner, B. Klemens, *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
- Bosiacki S., Sikora J., Śniadek J., Wartecki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, AWF im. E. Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2008.

- Bucka M., *Rozwój klastrów a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Konkurencyjność i potencjał rozwoju polskich metropolii – szanse i bariery*, red. S. Korenik, K. Szołeka, Biuletyn KPZK PAN, z 2014, Warszawa 2004.
- Dahmen E., *Notes on the Concept Development Block and Industrial Transformation*, [in:] B. Carlson, R. Henriksson (eds.), *Development Blocks and Industrial Transformation – The Dahmenian Approach to Economic Development*, The Industrial Institute for Economic and Social Research, Stockholm 1991.
- Etzkovitz H., *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, Science Policy Institut, SISTER, Stockholm 2002.
- Fabrowska P., Halicki M., Kozdęba D., Piotrowska P., Szerenos A., *Raport z III etapu badania – ABC jak założyć klastę? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, Warszawa, 3 lutego 2009.
- Heffner K., Klemens B., *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
- Hołda-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, Szczecin 2008.
- Hołub-Iwan J., Niedbała M., *Odgórnie (top-down) i oddolne (bottom-up) podejście do inicjatyw klastrów. Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin – Kopenhaga 2007.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York 1979.
- Perroux F., *Economic Spaces Theory and Application*, 1950.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Robbins StP., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sarnowski J., Kirejczyk E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna Almamer, Warszawa 2007.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., *The Cluster Initiative Greenbook*, September 2003
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
- Zarządzanie marketingowe*, red. E. Frąckiewicz, PWE, Warszawa 2004.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1974.

Ustawy

- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r., Prawo o stowarzyszeniach.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r., Kodeks Cywilny.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r., Prawo Spółdzielcze.
- Min. Ustawa z dnia 30 maja 1989 r., o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców, Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych.
- Ustawa z dnia 19 października 2000, Kodeks Spółek Handlowych.

Nota o Autorze:

dr Agnieszka Górka-Chowaniec – adiunkt w Instytucie Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, absolwentka Politechniki Częstochowskiej. Wykładowca w Śląskiej Wyższej Szkole Medycznej w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze i naukowe skupiają na problemach zarządzania podmiotem gospodarczym (organizacją), w tym na zarządzaniu zasobami ludzkimi, metodach zarządzania, motywowaniu w organizacji. W ostatnim czasie obiektem jej zainteresowań badawczych jest zarządzanie przedsiębiorstwem sektora turystyki w warunkach klastra. Autorka licznych publikacji z tego zakresu.

Author`s resume:

Agnieszka Górka-Chowaniec, Ph.D. – Assistant professor in the Institute of Management and Economy, Humanitas University Sosnowiec. PhD in economics in a discipline of management studies, a graduate of the Częstochowa Technical University. Works as an assistant professor at the Department of Economics and Management of Humanitas University. She is also a lecturer at Silesian Medical University in Katowice. Her scientific and research interests focus on problems with management of an economic operator (organisation) including human resources management, management methods, motivation in organisation. Recently, in her scientific interests scope, has been the management of a company from tourist sector in a cluster conditions. The author of many publications in this subject.

Kontakt/Contact:

dr Agnieszka Górka-Chowaniec
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
e-mail: agnieszkagorka@interia.eu