

Benchmarking jako metoda poprawy konkurencyjności usług firm hotelarskich

Streszczenie

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie idei wykorzystania i wdrożenia metody benchmarkingu w usprawnieniu procesów zarządzania hotelem w dążeniu do poprawy konkurencyjności. Zamysłem opracowania jest ujęcie benchmarkingu jako narzędzia, za pośrednictwem którego przedsiębiorstwa hotelarskie mają możliwość przeprowadzania transformacji oraz doskonalenia świadczonych usług. Koncepcja benchmarkingu utwierdzona jest na gruncie wzorców najlepszych doświadczeń wdrażanych przez hotele w procesie zarządzania. Modele benchmarkingu stosowane są w charakterze narzędzi intensyfikujących efektywność oraz konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich, wyszukujących wydajnych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej. W artykule uznano, że najlepsze praktyki bazujące na benchmarkingu są dopełnieniem istniejących wzorców zarządzania. Z tej przyczyny dokonano analizy rozwoju rynku hotelarskiego. Stwierdzono, że wykorzystanie metod benchmarkingowych pozwala na usprawnienie systemu zarządzania usługami hotelowymi w poszczególnych segmentach rynku. W analizowanym procesie należy dążyć do wypracowania określonych metod, strategii i reguł zwracając uwagę na rodzaj obiektów benchmarkingu. Wykorzystanie doświadczeń liderów i konkurentów z branży pozwala hotelom udoskonalać usługi oraz system zarządzania, prowadząc do możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: benchmarking, pozycja konkurencyjne, usługi hotelarskie

Wstęp

W procesie zachodzących zmian rynkowych oraz nasilającej się konkurencji hotelarze aby osiągnąć przewagę, zobligowani są do zastosowania nowych metody zarządzania. Jedną z nich jest benchmarking. Politykę tego rodzaju można zastosować nie tylko w jednym przedsiębiorstwie lecz w całym sektorze usług hotelarskich.

Analiza nowoczesnych rozwiązań, które zostały z powodzeniem zastosowane w międzynarodowych sieciach hotelowych jest podstawą wyznaczenia możliwych do zastosowania najlepszych praktyk również w polskich obiektach noclegowych. Oceny oraz selekcji dokonuje się poprzez wskaźniki jakościowe i ilościowe, które pozwalają na dopasowanie optymalnych rozwiązań. Należy zauważyć, że benchmarking jest narzędziem działania w kierunku doskonalenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, wpływającym na:

- porównanie postępowania firm, praktyki handlowej, struktur rynkowych i instytucji publicznych między krajami, regionami, sektorami oraz przedsiębiorstwami w celu identyfikacji najlepszych praktyk;

¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 39.

- zastosowanie najlepszych praktyk jako metody przystosowania obszarów wymagających zmian.

Stosując powyższą metodę należy pamiętać o przestrzeganiu zasad kodeksu dobrych praktyk benchmarkingu. Najważniejszą z nich jest norma wzajemnego zaufania oraz zgodności z prawem udostępnionych danych².

Zamysłem artykułu jest ukazanie roli benchmarkingu stosowanego w celu poprawy konkurencyjności. Rywalizacja hoteli jest nieodłącznym czynnikiem gospodarki rynkowej, niezwykle fundamentalnym w szczególnie zdynamizowanej otwartości rynku dla wszystkich. Efektywne konkurowanie na rynku hotelarskim uzależnione jest od osiągnięcia licznych determinant, które są podległe oraz niezależne od danego hotelu³.

W artykule, dokonując analizy przykładowych sieci hotelowych należy stwierdzić, że nie mogą one zapewnić sobie stałej przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność na rynku hotelarskim jest przede wszystkim przejawem rywalizacji o gościa. Rywalizujące ze sobą przedsiębiorstwa w pewien sposób dokonują oceny własnych możliwości. Z reguły zestawiają na zasadzie porównania zalet do atutów konkurentów. Menadżerowie obiektów hotelarskich powinni poszukiwać efektywnych sposobów rozwoju. Nie należy z kolei ograniczać się do zestawiania osiągnięć z bezpośrednimi rynkowymi konkurentami, ale dopełniać ich w relacji do rynkowego lidera. W procesie tym interpretujemy istotę benchmarkingu. Menadżerowie hoteli, którzy planują zastosować benchmarking jako metodę konkurowania powinni udzielić odpowiedzi na następujące pytania⁴:

1. jakie jest światowe otoczenie konkurencyjne?;
2. co zrobili konkurencji w ciągu ostatnich trzech lat?;
3. co zarządzane przeze mnie przedsiębiorstwo zrobiło w ciągu ostatnich trzech lat?;
4. czym mogą zagrozić naszej firmie w przyszłości konkurenci?;
5. jak zamierzam prześcignąć konkurentów?;
6. dlaczego inni funkcjonują w lepszy sposób?;
7. co możemy zrobić w firmie, aby udoskonalić nasze obszary działania?;
8. czego możemy nauczyć się od tych, którzy są liderami?;
9. w jaki sposób i jakich błędów unikać?;
10. jakie rozwiązania powinniśmy zastosować?

Odpowiadając na powyższe pytania należy mieć świadomość, że metoda benchmarkingu może wpłynąć na stopniową poprawę jakości usług jak i na znaczną modernizację firmy. Wyznaczając pozycję konkurencyjną na rynku usług hotelarskich oraz zestawiając możliwości hotelu z liderem. Wobec tego prawdopodobnym staje się wykreowanie nieznanego dotąd rozwiązania, które explicite wpłynie na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego i pozostanie determinantą jego powodzenia.

² *Kodeks postępowania w benchmarkingu oraz wskazówki i etyka dla osób prowadzących benchmarking*, American Productivity & Quality Center, New York 1998.

³ Czynniki o najistotniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa są: wymiar oraz uwarunkowania ekonomiczne, cele przedsiębiorstwa, rodzaj oferowanej usługi/produktu na rynku, istota rynku na którym funkcjonuje podmiot, siła przetargowa konkurentów, elastyczność cenowa oraz charakter popytu.

⁴ N. M. Tichy, S. Statford, *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Doubleday, New York 1993, s. 26.

Istota benchmarkingu

Historia zastosowania benchmarkingu datowana jest na początek II wojny światowej. Z kolei w latach 80. XX w. została sprecyzowana przez R.C. Campa metoda zarządzania nazwana benchmarkingiem⁵. W początkowej fazie istnienia benchmarking nie był integralną częścią wyznaczania strategii, a tym samym planowania strategicznego. Istotnymi okolicznościami jego powstania były pospolite działania polegające na procesie rozbiórki na elementy wyrobów konkurencji. Postępowanie tego rodzaju miało na celu rozpoznanie i powtórzenie metod ich wytworzenia oraz technik praktykowanych przez japońskich inżynierów. Opierały się one na globalnym odkrywaniu i dopasowywaniu rezultatów, które można by było wykorzystać w rodzimych przedsiębiorstwach. Współcześnie natomiast benchmarking uznawany jest za część koncepcji zarządzania jakością.

W literaturze spotyka się wiele definicji benchmarkingu R. Keegan formułuje istotę tego systemu pisząc, iż jest: „metodą analizy praktyk, doświadczeń w różnych obszarach, płaszczyznach działalności firmy oraz porównania ich z działaniami w innych przedsiębiorstwach, niekoniecznie z tej samej branży. Porównuje także i analizuje wszystkie elementy zarządzania strategicznego w różnych układach, np. sektorowych, regionalnych”⁶. Pozostałe definicje następująco ujmują wymienioną metodę R. C. Camp uważa, że „benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalając osiągnąć przewagę konkurencyjną”⁷. R.E.S. Boulton określa: „Benchmarking jako ciągły proces oceny produktów usług i praktyk, w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów przemysłu”⁸. G. W. Watson formułuje istotę tej metody pisząc, że benchmarking jest „systematycznym ciągłym procesem pomiarowym polegającym na stałym mierzeniu i porównywaniu jednej kategorii działań organizacyjnych firmy w stosunku do lidera w danej dziedzinie (bez ograniczeń geograficznych), mającym na celu pomaganie firmie w usprawnieniu jej działań”⁹. Natomiast S. Codling uważa, że benchmarking jest trwającym, systematycznym poszukiwaniem i wprowadzaniem najlepszej praktyki, która prowadzi do osiągnięcia najlepszych wyników¹⁰. Ponadto benchmarking jest¹¹:

- trwającym procesem dla kontynuowania poprawy zarządzania;
- tworzeniem standardów w obszarach uznanych za docelowe;
- identyfikowaniem obszarów, w których zmiany spowodują najbardziej widoczną różnicę pomiędzy stanem wyjściowym a stanem po wykorzystaniu najlepszej praktyki, zastosowaną w kluczowych obszarach zarządzania oraz relacji z klientami;

⁵ W 1989 r. R.C. Camp opublikował pierwszą pracę dotyczącą istoty benchmarkingu pt. „Benchmarking: Poszukiwanie w przemyśle najlepszych praktyk prowadzących do osiągnięcia lepszych wyników”; cytowane za: E. Marciszewska, J. Pieriegud, *Benchmarking and Best Practices In Transport Sector*, Warsaw School of Economics, Warsaw 2009, s. 20.

⁶ R. Keegan, *Benchmarking facts. A European perspective*, European company benchmarking forum, Forbait, Ireland 1998, s. 8.

⁷ R. C. Camp, *Business Process Benchmarking*, ASQC Press, USA 1995, s. 28

⁸ R.E.S. Boulton, D.B. Libert, S.M. Sanek, *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, PWN, Warszawa 2001, s. 14.

⁹ G. H. Watson, *Strategic Benchmarking, How to rate your company's performance against the world's best*, John Wiley and Sons Inc., USA 1993, s. 30.

¹⁰ S. Codling, *Best Practice Benchmarking*, Pitman Publishing, London 1995, s. 11.

¹¹ S. Codling, *Benchmarking*, Pitman Publishing, London 1998, s. 6.

- szukaniem odpowiedzi na pytanie, jak konkurenci wykorzystują standardy;
- adaptacją i uczeniem się standardów wykorzystywanych przez najlepszych;
- ustaleniem, co tworzy różnicę dla klienta, w porównaniu ze standardami i działaniami danego przedsiębiorstwa a najlepszą organizacją.

Istotą benchmarkingu jest uzyskanie możliwie najlepszej przewagi konkurencyjnej w długim okresie czasu. Wzmacnia on tożsamość firmy oraz jest narzędziem umożliwiającym w sposób ciągły analizowanie czynności wykonywanych przez konkurentów¹².

Proces benchmarkingu może dotyczyć wszystkich elementów organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istota jego polega na badaniu strategii oraz procedur prowadzących do sukcesu poprzez wprowadzanie wzorców¹³.

Benchmarking uznawany jest za metodę partnerską oraz narzędzie pracy menedżerów, a nie formę wywiadu gospodarczego. Za pomocą procesu możemy porównać strategię firmy oraz wzmocnić jej konkurencyjność na rynku. Należy jednak pamiętać, że nie polega on na kopiowaniu dokonań innych organizacji, ale na udoskonalaniu własnych rozwiązań poprzez uczenie się od innych oraz wykorzystywanie ich doświadczenia, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej¹⁴. Wyróżniamy kilkanaście rodzajów benchmarkingu. Zazwyczaj w literaturze prezentowany jest według systematyzacji przedmiotowej i podmiotowej (zob. rys. 1)¹⁵.

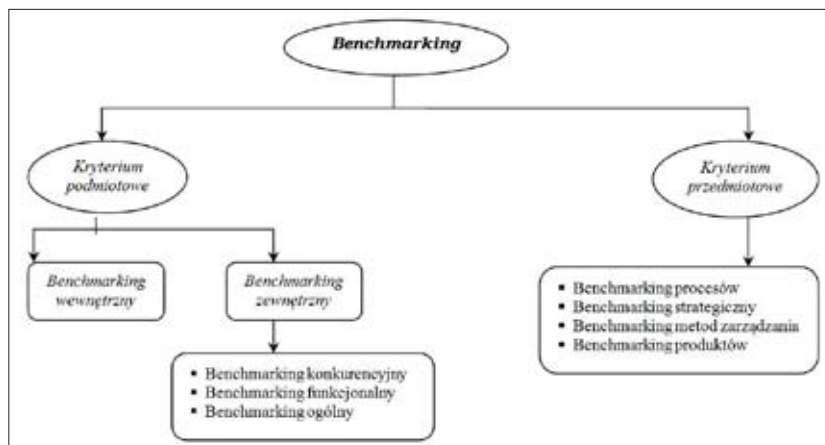
Wskazane na rysunku 1 rodzaje benchmarkingu zapewniają przedsiębiorstwu hotelowemu rozmaitych, użytecznych danych, które mogą doprowadzić do zbudowania silnej pozycji konkurencyjnej. Wykorzystanie odpowiedniego rodzaju benchmarkingu powinno być ukończone podjęciem urzeczywistnienia zadań, których celem jest dorównanie przewodzącemu w branży.

¹² M. E., Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 41

¹³ Do wzorców zaliczamy następujące elementy: zasady działania firmy na rynku, strategię konkurencji stosowane przez firmę, konstrukcje, narzędzia, zarządzanie zasobami, współpracę z otoczeniem zewnętrznym, stosowane technologie, zarządzanie informacją, zarządzanie rynkiem, innowacyjność, zarządzanie finansami; cytowane za: W. Grudzewski, S. Jaguszyn – Grochowska, L. Zużewicz., *Benchmarking – istota i zastosowanie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 7/2008, s. 7.

¹⁴ Przewaga konkurencyjna – powstaje wtedy, gdy firma ma zdolność do wykonywania potrzebnych czynności po niższym łącznym koszcie od ponoszonego przez rywali, albo do wykonywania niektórych czynności w wyjątkowy sposób, który tworzy nadwyżkę wartości dla nabywcy i uzasadnia wyższą cenę (Źródło: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, op. cit., s. 392).

¹⁵ Rodzaje benchmarkingu: funkcjonalny czyli porównywanie się z przedsiębiorstwami z podobnej branży, ogólny polega na analizie firmy zupełnie innej branży, horyzontalny czyli funkcjonalny ogólny, informuje o istnieniu procesów, których przebieg jest taki sam w różnych firmach, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, współzawodniczy nazywany także konkurencyjnym, polega na porównywaniu z bezpośrednimi rywalami rynkowymi, produktowy służący do realizacji strategii imitacji produktu, procesowy polega na udoskonaleniu procesu zarządzania operacyjnego oraz dążeniu do podnoszenia efektywności i konkurencyjności; analiza dotyczy głównie procesów liderów rynkowych pod względem kosztów oraz sposobów kreowania wartości dla klienta, organizacyjny stosowany w procesach doskonalenia organizacji, strategiczny polega na porównaniu najwyższych poziomów zarządzania (misji, wizji, strategii marketingowych) dla identyfikacji kluczowych czynników ich powodzenia, wewnętrzny polega na porównaniu sposobów realizacji tych samych funkcji w różnych działach firmy. Stosowany głównie przez międzynarodowe firmy, stanowi tzw. punkt wyjścia do dalszych porównań.



Rysunek 1. Podział benchmarkingu według kryterium podmiotowego i przedmiotowego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Grudzewski, S. Jagustyn – Grochowska, L. Zużewicz, *Benchmarking – istota i zastosowanie*, op. cit. s. 31.

Według I. Penc – Pietrzak, uwzględniając różnorodność form i obszarów, w których ma zastosowanie metoda benchmarkingu wyróżniamy następujące kryteria podziału¹⁶:

1. Według kryterium benchmarks: wewnętrzny – podmiotem porównania jest własna firma i jej zasoby wewnętrzne oraz zewnętrzny, w którym wyróżniamy: konkurencyjny, horyzontalny, relacyjny¹⁷;
2. Według kryterium przedmiotu benchmarkingu: całościowy – w przypadku porównania wszystkich aspektów funkcjonowania firmy, funkcjonalny – polega na porównaniu wybranej funkcji lub kilku funkcji przedsiębiorstwa np. finanse, procesowy – dotyczy porównania procesów realizowanych w firmie i procesów firmy wzorcowej, marketingowy – polega na porównaniu opinii klientów o firmie z opiniami na temat benchmarka, metod zarządzania – opiera się na porównaniu aspektów systemu zarządzania w firmie z najlepszymi organizacjami;
3. Według kryterium etap dokonywania pomiaru: sposobu realizacji (benchmarking procesów) – obejmuje najczęściej sposoby realizowania danego procesu, pozwalając na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności, wyników – polega na dokonywaniu porównań w zakresie wyników, świadczących o poziomie efektywności firmy.

Z analizy kryteriów benchmarkingu wynika, że należy on do elastycznych narzędzi pomocnych w zarządzaniu firmą. Dlatego też sposób zorganizowania pracy podczas każdego procesu powinien być każdorazowo dopasowany do potrzeb uczestniczących w nim pracowników.

Zaprezentowane metody przyczyniają się do osiągnięcia wspólnego celu. Jego skutkiem jest podniesienie efektywności organizacji (w tym konkurencyjności) wobec pozostałych uczestni-

¹⁶ I. Penc – Pietrzak, *Rodzaje benchmarkingu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 4/2001, s. 18.

¹⁷ Benchmarking zewnętrzny dzielimy na konkurencyjny – w przypadku gdy firma porównuje się z konkurentami w tej samej branży; horyzontalny – porównanie odnosi się do firmy spoza danej branży, relacyjny – w przypadku gdy benchmarkiem jest stały partner, np. dostawca, odbiorca.

ków rynku przy zachowaniu tzw. „partnerstwa benchmarkinkowego”. Ponadto powinno ono wpływać na wzajemną, przynoszącą korzyści wymianę informacji na temat najlepszej praktyki biznesu, która ma na celu poprawę wyników wszystkich zaangażowanych przedsiębiorstw¹⁸.

Wdrażanie procesu benchmarkingu w przedsiębiorstwie

W literaturze prezentowanych jest wiele przykładów adaptowania benchmarkingu, lecz nie istnieją dokładne zasady wprowadzania tego procesu. Działania niezbędne, mające na celu podniesienie jego efektywności powinny obejmować¹⁹:

1. zdefiniowanie celów, które firma zamierza osiągnąć po pełnym wdrożeniu procesu benchmarkingu w organizacji²⁰;
2. przeprowadzenie wewnętrznej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez modelowanie procesów, oparte na zasadzie PDCA (zaplanuj, wykonaj, sprawdź, działaj), oraz uwzględniając podział na procesy: zasadnicze, wspomagające²¹;
3. badanie procesów biznesowych poprzez określenie wskaźników monitorowania i pomiaru dla każdego z procesów na tzw. mapie procesów²²;
4. wybór na podstawie selekcji poprzez analizę danych firm do przeprowadzenia procesu benchmarkingu;
5. podpisanie umowy z partnerami benchmarkingowymi;
6. porównanie firm na poziomie procesów funkcjonujących w organizacji oraz wskaźników liczbowych oceniających zdolność przedsiębiorstwa do realizacji założonych celów;
7. wybór najlepszej praktyki stosowanej oraz procesów występujących w porównywanej firmie;
8. wprowadzenie działań przez firmy biorące udział w projekcie najlepszych rozwiązań z porównywanych organizacji;
9. ocena skuteczności wprowadzenia procesu benchmarkingu, następującą przez porównanie postawionych założeń przed jego realizacją z osiągniętymi wynikami;
10. zakończenie procesu wdrażania benchmarkingu.

Analizując proces wdrażania benchmarkingu należy zwrócić uwagę na to, że powinien być on wprowadzany zgodnie z zasadą „project management”²³. Wśród sposobów zbiera-

¹⁸ K. Perec huda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Konceptje, modele, metody, formy i narzędzia skutecznego zarządzania*, Placet, Warszawa 2000, s.97.

¹⁹ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 117.

²⁰ Powinny się one uwzględniać zasadę SMART (specyficzne, mierzalne, odpowiednie, realne i terminowe) oraz być zgodne z zasadą MOST (M – misja, wizja, O – cele, S – strategia, T – działania taktyczne) dotyczącą mierzalności najważniejszych celów.

²¹ Procesy zasadnicze – realizowane są wzdłuż tworzenia łańcucha wartości dla klienta (identyfikacja potrzeb, marketing, przegląd umowy, projektowanie i rozwój usługi, świadczenie usług, sprzedaż), procesy zarządzające – zaliczamy do nich m.in. planowanie wraz z zarządzaniem strategicznym, controlling oraz rachunkowość zarządczą, zarządzanie zasobami ludzkimi, procesy wspomagające – mają na celu wspomaganie funkcjonowania procesów zasadniczych, zaliczamy do nich: zarządzanie środowiskiem pracy, dokumentami

²² Powinno uwzględniać: czas, koszt, jakość, ilość, termin, satysfakcję klienta zewnętrznego i wewnętrznego,

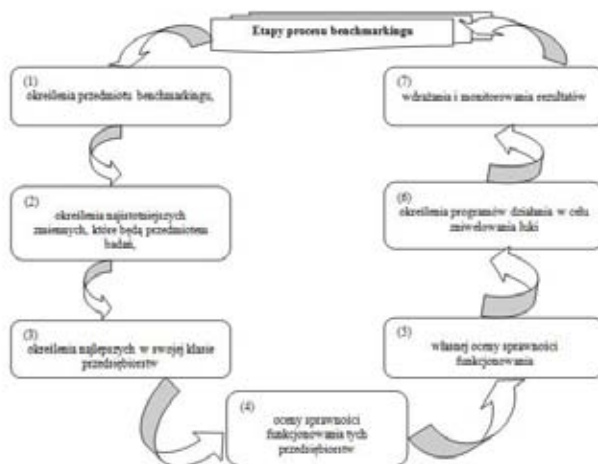
²³ Project management (zarządzanie projektami) – oznacza zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do realizacji działań projektu tak aby sprostać jego wymaganiom. Por. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*. PMBOK Guide' Third Edition, WIG PRESS, Warszawa 2006, s. 11.

nia informacji o najlepszych na rynku rozwiązaniach biznesowych wymienia się sposoby bezpośrednie oraz pośrednie. Do najczęściej wykorzystywanych zaliczamy: własne bazy danych, raporty oraz badania wewnętrzne, prace badawczo rozwojowe, kontakty osobiste z partnerami, biuletyny informacyjne, ogłoszenia prasowe, prospekty reklamowe, salony wystawowe, sondaże telefoniczne, sektorowe banki danych, seminaria szkoleniowe, badania opinii klientów, ogólnodostępne prace badawczo-rozwojowe i publikacje, osobiste kontakty z kontrahentami, biura konsultingowe, izby przemysłowo-handlowe, spotkania targowe, seminaria szkoleniowe, materiały z konferencji naukowych itp.

Według Ph. Kotlera proces benchmarkingu składa się z siedmiu etapów przedstawionych na rysunku 2.

Większość opracowanych modeli benchmarkingu składa się najczęściej z podstawowych elementów, do których zaliczamy: analizę, zbieranie informacji, sporządzenie listy działań, wprowadzenie zmian. G. J. Balm proponuje piętnaście etapów uszeregowanych w pięć faz²⁴.

Rysunek 2. Etapy wdrażania benchmarkingu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, kontrola i wdrażanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 212.

²⁴ Zaliczamy do nich jako pierwszą – autoanalizę w skład, której wchodzi określenie klientów, ustalenie dobrych mierników, skontrolowanie i ulepszenie procesu. Druga faza to prebenchmarking, do której zaliczamy ustalenie priorytetów i dokonanie wyboru przedmiotu benchmarkingu, wybranie partnera, dobranie źródeł informacji. Trzecia faza – benchmarking a w niej zbieranie i uporządkowanie danych, ustalenie odchyleń w stosunku do wyników bieżących, oszacowanie przyszłych wyników. Czwarty etap – postbenchmarking, w skład którego wchodzi przedstawienie wyników benchmarkingu, ustalenie celów i określenie planu działania, wdrożenie udoskonaleń i zapewnienie sukcesu. Ostatnia piąta faza to przegląd i dostosowanie, do której zaliczamy skontrolowanie integracji benchmarkingu, oszacowanie zaawansowania wdrożenia i realizacja celów, realizacją zaktualizowanych celów i powrót do etapu pierwszego (Źródło: G. J. Balm, *Evaluer et ameliorer ses performances. Le Benchmarking*, ANFOR, Paris 1994, s. 19 – 21).

Najnowocześniejszym wzorem analizy benchmarkingowej jest model The Benchmarking Wheel (tzw. Koła Benchmarkingu) przedstawiony na rysunku 3. Składa się on z pięciu etapów ilustrujących ciągłość oraz cykliczność prowadzonych działań.

Rysunek 3. Koło benchmarkingu



Źródło: B. Andersen, *The basis on benchmarking: what, when, why and how?*, in: Proceeding, Pacific Conference on Manufacturing, Indonesia 1994, s. 1069.

Przy wdrażaniu procesu benchmarkingu istnieją dwie podstawowe bariery: wybór wzorca tzw. partnera benchmarkingowego oraz pozyskanie od niego rzetelnej informacji. Z jednej strony, bariery te mogą zniechęcać do wykorzystywania koncepcji benchmarkingu w praktyce, z drugiej jednak strony, posiada on również pewne zalety. Jeśli przedsiębiorstwo świadome jest swoich słabszych stron, to powinno szukać sposobu ich pokonania. Poprzez m.in. szukanie wzorców, pomimo tego że i one nie są doskonałe²⁵.

Benchmarking metodą poprawy konkurencyjności firm hotelarskich

Celem benchmarkingu w hotelarstwie jest dokonanie pomiaru a tym samym określenie i uszeregowanie zmiennych, wpływających na zmiany zachodzące w hotelach. Dokonując analizy menadżerowie zakładów noclegowych powinni dokonać porównań w celu określenia przewagi konkurencyjnej. Aby przedsiębiorstwa hotelarskie były konkurencyjne na

²⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 47.

rynku powinny przeprowadzać analizę benchmarkingu w celu wykorzystania najlepszych praktyk, rozwiązań oraz doświadczeń stosowanych przez konkurentów. Głównym etapem benchmarkingu w hotelu jest wybór zmiennych pozwalających na określenie przeznaczonych do osiągnięcia celów.

Analiza przeprowadzana dla potrzeb podniesienia konkurencyjności polega na zastosowaniu benchmarkingu konkurencyjnego. W hotelarstwie polega on głównie na porównaniu jakości poprzez mechanizmy, procedury oraz działania, które przyjmuje się za wzorcowe. Benchmarking poprzez identyfikację luki jakościowej pomiędzy oferowanymi produktami pozwala na usuwanie lub zmniejszenie rozbieżności.

Na polskim rynku hotelarskim do niedawna istniał trend inwestowania w hotele wysokiej klasy (głównie cztero- i pięciogwiazdkowe). Obecnie właścicielami nowobudowanych obiektów są głównie sieci hotelowe oraz prywatni właściciele, którzy oferują hotele w kategoriach średnich trzygwiazdkowych oraz niższych dwu- i jednogwiazdkowych²⁶. W hotelach należących do globalnych sieci hotelowych wprowadzane są nowoczesne rozwiązania z zakresu zarządzania (franchising, outsourcing, benchmarking), innowacje techniczne oraz organizacyjne. Przyczyniają się one do podnoszenia konkurencyjności a tym samym rywalizacji między hotelami. Prowadzi to do konieczności wprowadzania podobnych rozwiązań przez funkcjonujące na rynku małe i średnie obiekty hotelarskie.

Jedną z pierwszych firm hotelarskich, która wprowadziła benchmarking była sieć Ritz – Carlton Hotels²⁷. Wdrożyła ona system benchmarkingu poprzez podejrzewanie konkurencji z innych branż w procesie rekrutacji i doboru personelu²⁸. Kolejnych zmian dokonała w dziale housekeepingu. W najbliższym czasie Ritz – Carlton Hotels planuje zastosowanie tej metody przy obsłudze gości hotelowych oraz w dziale gastronomii. Najczęściej wykorzystywaną analizą porównawczą w hotelarstwie są wskaźniki określające przychód, koszt na sprzedany pokój, liczbą gości hotelowych na jednego pracownika, liczbą nabywców na pokój, średnią długość pobytu gości w hotelu. Przykładowa lista wskaźników benchmarkingu hotelu, służących do porównania z konkurencją została przedstawiona w tabeli 1.

²⁶ Zaliczamy do nich zakłady, które charakteryzują się określoną specyfiką rynkową np. obiekty specjalizujące się w obsłudze rodzin, osób starszych oraz dbające o zdrowie, kondycję fizyczną i psychiczną turystów (hotele Spa & Wellness). Obiekty tego typu powstają przy udziale kapitału zagranicznego: niemieckiego, angielskiego, francuskiego oraz belgijskiego.

²⁷ Ch. Bogan, M. J. English, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, One Press, Warszawa 2006, s. 94.

²⁸ Benchmarking sieci polegał przede wszystkim na opracowaniu studium przypadku mającego na celu poznanie właściwych cech charakteru najlepszego kandydata na wszystkie stanowiska oferowane w firmie. Kolejnym krokiem było opracowanie wstępnych rozmów kwalifikacyjnych. Pomocne są one przy tworzeniu według ustalonych kryteriów (porównywanych do wzorcowego) profili kandydatów na dane stanowisko. Opisany powyżej sposób doboru kadr w sieci hotelowej (poprzez wskaźnik jakości) pozwala na ocenę charakteru, kwalifikacji, jakości pracy oraz zdolność do odniesienia sukcesu firmy. Dzięki wskaźnikowi Ritz – Carlton Hotel zatrudnia i motywuje pracowników zatrzymując ich dłużej w swojej firmie niż konkurencyjne sieci hotelowe.

Tabela 1. Przykładowa analiza porównawcza do konkurencji hotelu

Wskaźnik	Sieć hoteli Orbis (na przykładzie Ibis, Etap)	Carlson Rezidor Hotel Group	Hotel trzygwiazdkowy X ¹
Organizacja i zarządzanie hotelu			
Strategia współpracy z organizacjami turystycznymi, biurami podróży, touroperatorami, itp.	Współpraca z biurami podróży, portalami internetowymi na zasadzie prowizji.	Współpraca z biurami podróży, portalami internetowymi na zasadzie prowizji.	Udział w targach turystycznych, współpraca z biurami podróży na podstawie prowizji.
Planowany czas wprowadzenia strategii rozwoju hoteli/sieci	3 lata	2 lata	5 lat
Inne strategie	Strategii Rozwoju i Modernizacji Grupy Hotelowej Orbis, rozwój marek Ibis oraz Etap, zmiana marek wybranych hoteli Orbis po ich modernizacji i dostosowaniu do wymogów marek Accor, wzrost wyników i wartości grupy.	Strategia wewnętrznej promocji, rozwój hoteli wysokiej klasy,	Budowa nowych obiektów, strategia lidera w województwie, strategia budowy sieci hoteli
Wdrożone normy oraz procedury zarządzania jakością	Ibis jest pierwszą siecią hoteli dwugwiazdkowych należący do Orbis, która otrzymała Certyfikat ISO 9002 w 1997 roku zamieniony na Certyfikat ISO 9001 w 2002 roku.	Wewnętrzny program jakości usług. Nazwany bazą najlepszych praktyk „Odpowiedzialni w biznesie”, podzielony na 30 kategorii.	Brak
Wskaźnik monitorowania realizacji celów	Miesięczny	Kwartalny	Raz na pół roku
Liczba partnerów benchmarkingowych hotelu	9	7	2
Rekomendacja obiektu przez PZH	Brak	Brak	Od 2004 r.
Infrastruktura i zasoby			
Zasoby finansowe			
Stosunek wartości pomocy z funduszy Unii Europejskiej do przychodów ogółem	Ok. 12%	Ok. 37%	31%
Udział wydatków na działalność gastronomiczną w wydatkach ogółem	42%	48%	56%
Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem	20%	34%	14%

Wskaźnik	Sieć hoteli Orbis (na przykładzie Ibis, Etap)	Carlson Rezidor Hotel Group	Hotel trzygwiazdkowy X ¹
Zasoby ludzkie			
Udział pracowników z wykształceniem wyższym w ogólnej liczbie zatrudnionych	70%	85%	90%
Procent zatrudnionych kobiet	80%	65%	82%
Procent zatrudnionych mężczyzn	20%	155	18%
Liczba szkoleń oferowanych przez hotel (w ciągu roku)	Ok. 40	Ok. 58	Ok. 2
Infrastruktura			
Lokalizacja obiektów	Hotele Ibis usytuowane są w miejscach strategicznych. Połowa z nich zlokalizowana jest w centrach miast, hotele znajdują się również w strefach aktywności gospodarczej, przy zabytkach i popularnych miejscach turystycznych lub w pobliżu lotnisk, dworców kolejowych. Etapy są one położone w centrach miast, przy głównych szlakach komunikacyjnych, w pobliżu lotnisk, często również na obrzeżach miast.	Hotele biznesowe położone są głównie w centrum miast.	Centrum miasta
Modernizacja bazy noclegowej (ilość obiektów)	18	0	0
Modernizacja bazy gastronomicznej	5	0	0
Budowa nowych obiektów	56	83	1
Liczba pokoi	Etap – 370, Ibis – 796	370	
Franchising hoteli	Brak danych	Brak danych	brak
Dodatkowe usługi oferowane przez hotel	Basen, fitness, obsługa dodatkowych życzeń gości	Spa&Wellness, basen, siłownia, wynajem samochodów, rezerwacja biletów	wynajem samochodów, rezerwacja biletów, organizacja czasu wolnego gości
Inna działalność	Działalność Turystyczna (Orbis Travel) i transportowa (Orbis Transport)	Linie lotnicze Core SAS	Wynajem nieruchomości, działalność handlowa,
Marketing i promocja			
Główne marki hoteli	Sofitel, Mercure, Novotel, Ibis, Etap Orbis Hotels	Radisson Blu Hotels & Resorts, Regent Hotels and Resorts, Park Inn, Park Plaza, Country Inns & Suites By Carlson	Brak
Kategoria hotelu	Głównie dwugwiazdkowe (tzw. hotele ekonomiczne)	Cztery i pięciogwiazdkowe (tzw. hotele luksusowe)	Trzygwiazdkowy

Wskaźnik	Sieć hoteli Orbis (na przykładzie Ibis, Etap)	Carlson Rezidor Hotel Group	Hotel trzygwiazdkowy X ¹
Metoda pomiaru jakości usług	Mystery shopping (badania przez anonimowego ankietera), badania opinii gości poprzez ankiety	Ankiety badania opinii gości, metoda SERVPERF (pozwala na pomiarze wartości cech usługi), metoda SERVQUAL (określenie syntetycznego miernika jakości usług pomiędzy jakością a oczekiwaniami)	Badania ankietowe opinii gości
Strategia obsługi gości	Hotele Etap – Śniadania serwowane są w formie bufetu, w godzinach od 6:30 – 10:00 w ciągu tygodnia, 6:30 – 10:30 w soboty, niedziele i święta. Jego skład śniadania jest szczegółowo określony i respektowany we wszystkich hotelach sieci. W Polsce obsługa hotelowa jest 24 godzinna. We Francji natomiast w wielu hotelach recepcja czynna jest od 6,30 do 11 i od 17 do 22. W pozostałych godzinach goście mogą wynająć pokój za pośrednictwem automatu. Hotele Ibis Śniadanie serwowane jest od godziny 4.00 rano do południa, „8 godzin non-stop”, tj. 4.00, a 6.30 – dla „rannych ptaszków”, 6.30, a 10.00 – śniadanie „bufet szwedzki”, 10.00, a 12.00 – formuła dla „śpiochów”. W weekendy śniadanie jest serwowane do godziny 11:00. Międzynarodowy standard śniadań został wzbogacony o ciepłe dania, których oczekują Polacy i licznie odwiedzający Ibis goście z Niemiec. Recepcja czynna 24 godziny.	Recepcja czynna całą dobę, śniadania wydawane od 5:00 – 12:00 lub na wynos.	Śniadania wydawane w godzinach 7:00 – 10:00 od poniedziałku do piątku, w weekendy od 8:00 – 10:00, recepcja czynna całą dobę
Strategia marketingowa	Polityka cenowa, strategia sprzedaży Hotele Etap: To co jest kluczowym wyróżnikiem tej sieci to polityka właściwej ceny – „The best value for money”. W hotelach Ibis komunikacja marketingowa opiera się na pokazywaniu atrakcyjnej ceny. Równie ważne jest podkreślenie pełnego zakresu usług co czyni niską cenę za pokój, jeszcze bardziej przystępną. Ibis inwestuje głównie w komunikację outdoorową, tablice reklamowe na dworcach, billboardy z aktualnymi promocjami, wykorzystuje też fasady budynków.	Programy marketingowe: Sieć znana jest z filozofii obsługi klienta, która mieści się w hasło: Tak, ja mogę (Yes I Can) 100% Satysfakcji Gości (100% Guest Satisfaction) – gwarantuje naszym gościom najlepszy serwis, jeśli zaś nie spełni on ich oczekiwań – nie muszą opłacać kosztów pobytu. Szybki dostęp do usług (One-Touch Service) – jednym przyciskiem telefonu gość łączy się z recepcją, obsługą pokoi, pralnią oraz restauracją, przez całą dobę. Szybkie usługi pralnicze (3-Hour Express Laundry) – gwarantuje dostarczenie wypranych koszul w ciągu trzech godzin. Śniadanie na wynos (Grab & Run Breakfast) – jest dla gości, którzy są w ciągłym pośpiechu lub muszą opuścić hotel przed śniadaniem. Kawa, herbata, świeże drożdżówki są dostępne w holu hotelu. Gość może też zabrać je ze sobą w dalszą podróż.	Strategia jakości, strategia cenowa

Wskaźnik	Sieć hoteli Orbis (na przykładzie Ibis, Etap)	Carlson Rezidor Hotel Group	Hotel trzygwiazdkowy X ¹
Liczba wyników wyszukiwania stron internetowych, na których pojawia się nazwa hotelu	1826	2459	206
Ilość adresów internetowych hotelu	4	1	2
Liczba odwiedzin stron www hotelu w ciągu miesiąc	Ok. 74536	Ok. 25789	Ok. 3572
Liczba katalogów, folderów, i innych materiałów promocyjnych	34	29	12
Liczba pracowników odpowiedzialnych za promocję hotelu	8	5	1
Otoczenie konkurencyjne, współpraca z podmiotami z branży			
Liczba organizacji branżowych, do których należy hotel	16	29	2
Liczba organizacji eksperckich współpracujących z hotelem (szkoły wyższe, firmy konsultingowe)	6	11	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Orbis, Carlson Rezidor Hotel Group oraz hotelu trzygwiazdkowego.

Analizując rynek hotelarski powinniśmy zwrócić uwagę na konkurencyjne zachowania rywali. Źródłem sukcesu na tym rynku jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad rywalami oraz opracowanie strategii funkcjonowania. Pomocny w tych działaniach może być benchmarking jako jedna z metod podnoszenia konkurencyjności. Z powyższej analizy wynika, że przedsiębiorstwa hotelowe mają możliwość wyznaczania benchmarków. Albowiem mogą one zostać osiągnięte niezależnie przez hotel, zdobyte na rynku poprzez wspólne udostępnianie informacji, od stowarzyszeń turystycznych i hotelarskich, zakupione wraz ze specjalistycznym oprogramowaniem przeznaczonym wyłącznie sektora hotelarskiego lub uzyskane w charakterze raportów i mierników działalności hotelarskiej.

Zakończenie

Benchmarking zaliczany jest do metod, które pozwalają na korzystanie i wykorzystanie doświadczeń innych hoteli. Adaptacja tej techniki umożliwi uniknięcia kosztownej nauki na błędach. Benchmarking czynników konkurencyjności oraz analiza porównawcza do liderów świadczących usługi na międzynarodowym rynku hotelarskim powala na umoc-

nienie przewag konkurencyjnych. Ponadto procedura benchmarkingu jest nierozłącznym mechanizmem zarządzania zasobami materialnymi oraz niematerialnymi nowoczesnego przedsiębiorstwa. Nie stanowi krótkotrwałej tendencji, jak podejrzewano w latach 90. XX wieku, natomiast nadal zdobywa coraz większy wymiar. Z przeprowadzanych badań, dotyczących popularności wykorzystania różnorodnych metod zarządzania wynika, że w 2000 roku benchmarking wykorzystywało 68% badanych przedsiębiorstw. Natomiast od 2009 roku jest on najpowszechniejszą metodą poprawy konkurencyjności, którą posługują się przedsiębiorstwa²⁹.

W artykule próbowano znaleźć odpowiedź na pytanie: czy zastosowanie w hotelarstwie benchmarkingu jest efektywne i czy podnosi on konkurencyjność hotelu? Benchmarking jest zaliczany do jednej z technik zarządzania i planowania strategicznego wpływającą na podnoszenie konkurencyjności oraz udoskonalenie hoteli. Na polskim rynku zyskuje on stopniowo coraz większą popularność. Polscy przedsiębiorcy borykają się z problemem braku aktualnych danych, które byłyby publikowane w krótkich odstępach czasu, a umożliwiałyby porównywanie się z międzynarodowymi firmami na bieżąco.

Benchmarking as a method of improving the competitiveness in hotel sector

Summary

The main aim of this article is to present the idea the use and implementation of benchmarking in improving the processes at hotel management in improving competitiveness. The intention of this paper is the recognition of benchmarking as a tool through which the undertakings at the hotel have the opportunity to carry out the transformation and improvement of the services provided.

The concept of benchmarking is firmly established on the basis patterns of best practices implemented by hotels in the management process. Benchmarking models are used as a tool to intensify the efficiency and competitiveness of hotel companies searching efficient ways of achieving competitive advantage. The article recognizes that best practices are based on benchmarking complement existing patterns of governance. For this reason, an analysis of the development the hotel market. It was found that the use of benchmarking methods as to improve the management system hotel services in the various market segments. The analysis process should aim to develop specific methods, strategies and rules of paying attention to the type of objects benchmarking. Use the experience of leaders and competitors in the industry can improve services to hotels and the management system, leading to the possibility of obtaining a competitive advantage.

Keywords: benchmarking, competitive position, hotel & hospitality market

²⁹ D. R. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools& Trends 1990 – 2013*, Bain & Company Management Tools& Trends 1990 – 2013, Bain & Company, New York 2013, s. 7 – 23.