

Katarzyna Czernek

Samodzielny Zakład Turystyczny
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

WIEDZA, JEJ RODZAJE I ZNACZENIE DLA BUDOWANIA RELACJI W SEKTORZE TURYSTYCZNYM

Wstęp

W latach 80. i 90. XX w. zintensyfikowano badania nad wiedzą jako zasobem umożliwiającym sprawne i skuteczne funkcjonowanie podmiotów gospodarczych na rynku. Związane to było ze zmianami o charakterze społecznym, ekonomicznym czy technologicznym, m.in. ze wzrostem konkurencji czy globalizacją¹. W grupie tych czynników ważne znaczenie odegrał postęp technologiczny i rozwój Internetu. Ułatwiły one zdobywanie umiejętności zarządzania wiedzą, a także ograniczyły koszty jej transferu, przyspieszając procesy uczenia się i rozwoju innowacji w gospodarce².

W literaturze panuje generalnie zgoda co do tego, że wiedza stanowi obecnie niematerialny czynnik rozwoju, umożliwiający zdobywanie przewagi konkurencyjnej³. Jednak, jak twierdzą R. Baggio i C. Cooper, większość prac z zakresu zarządzania wiedzą odnosi się do pojedynczych organizacji. Brakuje natomiast rozważań dotyczących transferu i absorpcji różnych rodzajów wiedzy w ujęciu międzyorganizacyjnym, a zatem w relacjach między różnymi podmiotami⁴. Ponad-

¹ C. Cooper: Knowledge Management and Tourism. „Annals of Tourism Research” 2006, Vol. 33, No. 1, s. 47-64.

² Ibid.

³ Por.: M. Polanyi: Personal Knowledge. Routledge, Kegan Paul London 1958; T. Davenport, L. Prusak: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 1998; I. Nonaka, H. Takeuchi: The Knowledge Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York 1995; E.M. Award, H.M. Ghaziri: Knowledge Management. Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2004.

⁴ R. Baggio, C. Cooper: Knowledge Transfer in a Tourism Destination: The Effects of a Network Structure. Working Paper. <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0905/0905.2734.pdf> (28.07.2013).

to, o ile rola wiedzy jest coraz szerzej opisywana w ogólnej literaturze z zakresu ekonomii czy zarządzania, to w odniesieniu do sektora turystyki nie została ona jeszcze wystarczająco zbadana. Stosunkowo ograniczony jest także zakres analiz teoretycznych na ten temat⁵. Dotyczy to w szczególności literatury polskiej.

Zagadnienie to jest ważne z dwóch względów. Po pierwsze, turystyka stanowi obecnie jeden z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki światowej, a także polskiej. Po drugie, wiedza (np. na temat innych podmiotów na rynku, przesłanek kooperacji z nimi czy na temat potrzeb turystów itp.) oraz transfer i absorpcja tej wiedzy mogą w istotny sposób determinować relacje między podmiotami w regionach turystycznych. W konsekwencji przekłada się to na konkurencyjność tych regionów. Jednak szczególne cechy turystyki jako sektora gospodarki sprawiają, że proces generowania wiedzy, jej transferu i absorpcji jest w tym sektorze również bardzo specyficzny.

Celem artykułu jest zatem wskazanie roli wiedzy w budowaniu relacji między podmiotami w regionie turystycznym oraz wskazanie na uwarunkowania (w szczególności bariery) transferu i absorpcji tej wiedzy, a także na sposoby przezwyciężenia tych barier. Cel ten zostanie osiągnięty na podstawie przeglądu najważniejszych dotychczasowych prac podejmujących tę problematykę w odniesieniu do sektora turystyki⁶.

1. Wiedza i jej rodzaje w sektorze turystycznym

Wiedza stanowi płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającą podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji⁷. Proces zarządzania wiedzą musi uwzględniać jej specyfikę wynikającą m.in. z faktu, iż trudno ją

Podobny pogląd prezentują też G. Shaw i A. Williams w: *Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda*. „Tourism Management” 2009, Vol. 30, s. 325-335.

⁵ *Network Analysis and Tourism, From Theory to Practice*. Eds. N. Scott, R. Baggio, C. Cooper. Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2008; G. Shaw, A. Williams: *Op. cit.* s. 325-335; H. Xiao, S.L.J. Smith: *The Use of Tourism Knowledge. Research Propositions*. „Annals of Tourism Research” 2007, Vol. 34, No. 2, s. 3010-333; Y. Stamboulis, P. Skayannis: *Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism*. „Tourism Management” 2003, Vol. 24, s. 35-43.

⁶ Cel niniejszego artykułu ma zatem charakter teoretyczny. Egzemplifikacji roli wiedzy w budowaniu relacji współdziałania w regionie turystycznym dokonano natomiast w pracy: K. Czernek: *Znaczenie dyfuzji wiedzy dla współpracy podmiotów w regionie turystycznym*. W: *Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki*. Red. R. Pawlusiński. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013, s. 169-178.

⁷ T. Davenport, L. Prusak: *Op. cit.*, s. 5.

kontrolować, może posiadać wielu właścicieli, być trudna do skodyfikowania, komunikowania lub zapisu i nie może być w prosty sposób transferowana z jednej aktywności do innej (zależy od tzw. kontekstu)⁸.

W literaturze można wyróżnić różne klasyfikacje wiedzy. Jedną z ważniejszych stanowi zaproponowany przez M. Polanyiego podział na wiedzę wyraźną (*explicit*) i milczącą (inaczej cichą, ukrytą – *tacit*)⁹. Wiedza wyraźna to taka, która jest dostępna w różnego rodzaju dokumentach, gdyż jest stosunkowo łatwa do komunikowania i skodyfikowania. Jest to przykładowo wiedza przekazywana w różnego rodzaju sprawozdaniach czy raportach. Z kolei wiedza milcząca jest trudna do kodyfikacji, przekazywania i przetwarzania. Obejmuje ona umiejętności i zdolności, a także modele mentalne czy głęboko zakorzenione przekonania i spostrzeżenia¹⁰. Wiedza milcząca stanowi zatem specyficzny zasób, który podmioty zdobywają przez lata doświadczeń, co umożliwia im skuteczne funkcjonowanie na rynku. Ponieważ jest to ten typ wiedzy, który jest trudny do zdobycia przez konkurentów, i który trudno zastąpić, pozwala on odróżnić organizację i/lub region od konkurentów, to zaś umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jest to jednak powodem niechęci do dzielenia się tą wiedzą z innymi, co stymuluje konkurencję i może utrudniać budowanie współpracy między podmiotami¹¹. Jak twierdzi I. Nonaka, wiedza wyraźna to tzw. *know-what*, zaś milcząca – *know-how*¹². Oba typy wiedzy są jednak współzależne oraz wzajemnie się przenikają¹³.

Jak podkreślają C. Cooper i in., obecne myślenie o zarządzaniu wiedzą wymaga rozszerzenia zasobów wiedzy i ich transferu z pojedynczych organizacji na ich sieci w regionach turystycznych¹⁴. W tym celu użyteczny wydaje się podział, który zaproponowali D. Hislop i in. Wyróżnili oni dwa typy sieci. Pierwszym jest sieć na szczeblu mikro – w pojedynczych organizacjach, gdzie wiedza jest tworzona i jest to głównie wiedza milcząca¹⁵. Jako drugi typ autorzy

⁸ Network Analysis..., op. cit., s. 43.

⁹ M. Polanyi: Op. cit.

¹⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi: Op. cit., s. 25.

¹¹ S.T., Cavusqil, R.J. Calantone, Y. Zhao: Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. „Journal of Business and Industrial Marketing” 2003, Vol. 18, s. 6-21.

¹² I. Nonaka: The Knowledge Creating Company. „Harvard Business Review” 1991, Vol. 69, No. 6, s. 96-104.

¹³ J.S. Brown, P. Duquid: Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. „Organizational Science” 2001, Vol. 12, No. 3, s. 198-213.

¹⁴ Network Analysis..., op. cit.

¹⁵ D. Hislop, S. Newell, H. Scarborough, J. Swan: Innovation and Networks: Linking Diffusion and Implementation. „International Journal of Innovation Management” 1997, Vol. 1, No. 4, s. 427-448.

wyróżnili sieć na szczeblu makro. Jest to sieć wielu organizacji, w obrębie której jest transferowana wiedza, mająca głównie charakter wyraźny. D. Hislop i in. uważają, że w miarę nawiązywania ściślejszych relacji między organizacjami tworzącymi sieć wiedza milcząca stopniowo staje się wiedzą wyraźną. Rośnie bowiem skłonność do dzielenia się wiedzą między organizacjami tworzącymi sieć¹⁶. Jest to o tyle ważne dla tworzenia przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP – a takie dominują w turystyce), że często są to firmy, którym brakuje doświadczenia w zarządzaniu¹⁷.

2. Uwarunkowania transferu i absorpcji wiedzy w regionie turystycznym

Jak twierdzą N. Scott i in. w turystyce zarządzanie wiedzą obejmuje oba wymienione przez D. Hislop i in. poziomy sieci¹⁸. Ważne są zatem obie formy transferu wiedzy – na poziomie mikro (wewnątrz przedsiębiorstwa) oraz między organizacjami – na poziomie makro¹⁹. Jednak w regionach turystycznych poziom drugi jest szczególnie istotny. Turysta postrzega bowiem regionalny produkt turystyczny (zakwaterowanie, wyżywienie, transport, atrakcje itp.) jako specyficzną całość i jego satysfakcja z pobytu w danym miejscu wynika z zadowolenia z wiązki usług, które świadczone są mu w tym regionie przez różne podmioty. Transfer wiedzy między tymi podmiotami (np. w zakresie potrzeb turystów) jest zatem nieodzowny, by taką satysfakcję zapewnić.

W odniesieniu do obu poziomów sieci można wymienić różne narzędzia transferu wiedzy. G. Shaw i A. Williams na podstawie pracy M. Kacker²⁰ i A. Hjalager²¹ opracowali listę narzędzi najbardziej użytecznych w sektorze turystycznym. Autorzy wymienili różne formy indywidualnego i zbiorowego uczenia się (np. seminaria czy szkolenia), a także: obserwację konkurentów, franchising, zagraniczne inwestycje bezpośrednie oraz stowarzyszenia branżowe²².

¹⁶ Ibid.

¹⁷ A. Micela, P. Roberti, G. Jucucci: From Individual Tourism Organization to a Single Virtual Tourism Organization for Destination Management. W: Information and Communication Technologies in Tourism. Red. K. Wober, A. Frew, M. Hitz, Springer Verlag, Vienna 2002, s. 87-96.

¹⁸ Network Analysis..., op. cit., s.

¹⁹ A. Weidenfeld, J.M. Williams, R. W. Butler: Knowledge Transfer and Innovation among Attractions. „Annals of Tourism Research” 2010, Vol. 37, No. 3, s. 604-626.

²⁰ M. Kacker: International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64, No. 1, s. 41-67.

²¹ A.M. Hjalager: Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. „Tourism Management” 2002, Vol. 23, s. 465-474.

²² G. Shaw, A. Williams: Op. cit., s. 328.

Z wielu powodów stosowanie tych narzędzi oraz cały proces transferu wiedzy w turystyce jest jednak trudniejszy niż w innych sektorach gospodarki²³. Pierwszą przyczyną jest dominacja w regionach turystycznych wiedzy milczącej. Według szacunków stanowi ona ok. 80%-90% łącznych zasobów wiedzy²⁴. Jak wcześniej wspomniano, konieczność transferu tego rodzaju wiedzy, utrudnia budowanie relacji kooperacji między podmiotami świadczącymi usługi turystyczne w regionie.

Drugą przyczyną jest dominacja małych i średnich przedsiębiorstw, często jednoosobowych lub rodzinnych. O ile mają zaadaptować i wykorzystać określoną wiedzę, muszą postrzegać ją jako użyteczną w swej działalności oraz dającą szybkie, wymierne i materialne rezultaty. Stąd, jeśli absorpcja i transfer wiedzy wiązałyby się z ewentualnymi kosztami, przedstawiciele MŚP wolą bazować na intuicji²⁵. Jest to także powodem ograniczonych interakcji między teoretykami i praktykami w zakresie wiedzy i jej transferu w sektorze turystycznym²⁶. MŚP ponadto mają ograniczoną zdolność absorpcji wiedzy ze względu na duży udział i wykorzystanie wiedzy milczącej w ich działalności²⁷.

Kolejnym problemem jest fragmentaryczność działalności. Wielość i duże zróżnicowanie podmiotowe (np. zakwaterowanie, transport, wyżywienie) utrudnia porozumienie i transfer wiedzy, gdyż podmioty te często funkcjonują w innych uwarunkowaniach. W rezultacie, ze względu na odmienną kulturę czy język brakuje zaufania między podmiotami tworzącymi wiedzę i tymi, które mogą ją wykorzystywać²⁸. Rozdrobnienie i fragmentaryczność działalności w sektorze turystycznym sprawia ponadto, że przedsiębiorców dzieli często fizyczna odległość, która może determinować transfer wiedzy.

Ostatnią przyczyną problemów z transferem wiedzy w sektorze turystycznym jest sezonowość i bariery siły roboczej. Działalność gospodarcza w turystyce wiąże się z sezonowością zatrudnienia oraz z częstym zatrudnianiem pracow-

²³ Ibid., B. Pikkemaat: Innovation in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Tyrol, Austria. „Entrepreneurship and Innovation” 2008, Vol. 9(3), s. 187-197; N. Mistilis, P. Sheldon: Knowledge Management for Tourism Crises and Disasters. „Tourism Review International” 2006, Vol. 10, No. 1-2 s. 39-46.

²⁴ Network Analysis..., op. cit., s. 45.

²⁵ Por. W. Donovan-Neale, R. Mannell: Information Seeking Behaviors of Municipal Recreation Practitioners. „Recreation Research Review” 1983, Vol. 10 No. 2, s. 19-27; J. Kelly: The “Real World” and the Irrelevance of Theory-Based Research. „Journal of Leisure Research” 2000, Vol. 32, s. 74-78.

²⁶ Y. Stamboulis, P. Skayannis.: Op. cit., s. 35-43.

²⁷ W.M. Cohen, D.A. Levinthal: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35, s. 128-152.

²⁸ T. Davenport, L. Prusak: Op. cit.; A. Hjalager: Op. cit., s. 465-474.

ników na niepełny etat. Sprawia to, iż istnieje wysoka rotacja siły roboczej, co także utrudnia transfer wiedzy²⁹. Dodatkowo absorpcję wiedzy ogranicza często nisko wykwalifikowana siła robocza w turystyce oraz niskie zarobki.

Wśród innych barier transferu i absorpcji wiedzy w turystyce wymienia się także niechęć do podejmowania ryzyka (charakterystyczną również dla MŚP), szybkie zmiany własności oraz problem pasażera na gapę³⁰. Wszystkie wymienione uwarunkowania spowalniają i utrudniają transfer i absorpcję wiedzy w turystyce. Tym samym jest także utrudnione kształtowanie relacji między podmiotami tego sektora.

3. Działania usprawniające proces transferu i absorpcji wiedzy w regionach turystycznych

Uwzględniając wymienione bariery transferu i absorpcji wiedzy wynikające ze specyfiki turystyki niektórzy autorzy proponują sposoby przezwyciężenia tych barier. W ramach tych propozycji wymieniają narzędzia niezbędne do zastosowania nie tylko na poziomie regionalnym, ale także w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw. Mają one na celu budowanie lepszych relacji między podmiotami w sektorze turystycznym.

Przykładowo N. Scott i in. wskazują, że aby ułatwić transfer wiedzy w turystyce należy sprzyjać interakcjom między organizacjami w zakresie dzielenia się wiedzą na poziomie regionu turystycznego (celem uczenia się i osiągnięcia w ten sposób korzyści skali), ale także uczenia się na poziomie indywidualnym. Ważne jest także zapewnienie bodźców do tych interakcji (np. poprzez pokazywanie wyraźnych i w miarę namacalnych ich efektów) oraz stworzenie środowiska konsensusu umożliwiającego powstawanie różnego rodzaju organizacji partnerskich, a także zadbanie o sprawiedliwą dystrybucję korzyści w regionie turystycznym, włączając w nią lokalną społeczność. Stabilne, cechujące się zaufaniem relacje w regionie turystycznym można także budować dzięki organizacji różnego rodzaju szkoleń i korzystaniu z pomocy ekspertów³¹.

S. Carlisle i in. również wskazują na potrzebę tworzenia warunków wsparcia dla MŚP w zakresie sprawnego i skutecznego transferu wiedzy w regionach

²⁹ M. Riley, A. Ladkin, E. Szivas: *Tourism Employment: Analysis and Planning*. Channel View Publications, Clevedon 2002.

³⁰ C. Cooper: *Op. cit.*, s. 47-64; A. Hjalager: *Op. cit.*, s. 465-474; S. Nordin: *Tourism Clustering and Innovation-Paths to Economic Growth and Development*. European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University. Oestersund, Sweden 2003.

³¹ *Network Analysis...*, *op. cit.*, s. 56.

turystycznych³². Autorzy ci podkreślają konieczność zaangażowania placówek akademickich, które powinny zaprojektować zintegrowaną strategię edukacji turystycznej i przekazywać przedsiębiorstwom wiedzę poprzez spotkania, uzgodnienia z lokalną władzą, konsultacje itp.

Podobnie G. Shaw i A. Williams wśród czynników ułatwiających transfer wiedzy (zwłaszcza milczącej) w turystyce, wymieniają tworzenie różnego rodzaju sieci i zapewnienie środowiska otwartości³³. Autorzy podkreślają jednak, że elementy te muszą być włączone w strategię biznesowe przedsiębiorstw i muszą przejawiać się w konkretnych działaniach związanych z: rekrutacją, zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem łańcuchem dostaw, relacjami z klientami itp. G. Shaw i A. Williams zwracają uwagę na konieczność dostosowania sposobu zarządzania przedsiębiorstwem do coraz ważniejszej obecnie koncepcji pracownika otwartego i gotowego przyswajać wiedzę (*knowledgeable worker*)³⁴. Autorzy mają jednak świadomość, że niskie zarobki i wysoka rotacja kadry, a także duża zmienność warunków konkurencji i kooperacji w sektorze turystyki sprawiają, że zapewnienie w przedsiębiorstwie odpowiedniego środowiska transferu wiedzy stanowi ogromne wyzwanie dla osób nim zarządzających.

Wyniki badań przeprowadzonych przez R. Baggio i C. Coopera potwierdzają, że dla efektywnego transferu wiedzy kluczowe okazuje się budowanie właściwej struktury relacji w regionach turystycznych³⁵. R. Baggio i C. Cooper, wykorzystując ilościowe narzędzia analizy sieciowej, wskazali, że gęste sieci społeczne sprzyjają szukaniu przez podmioty nowych szans i dzieleniu się doświadczeniami, szczególnie, gdy środowisko jest turbulентne³⁶. Zatem z analiz tych autorów wynika, że kluczowa okazuje się topologia (układ struktury) sieci, czyli odpowiednie zaprojektowanie relacji między podmiotami tworzącymi tę sieć (tu szczególna rola sektora publicznego)³⁷.

Podsumowanie

Z rozważań wynika, że transfer i absorpcja wiedzy w regionach turystycznych są utrudnione ze względu na specyfikę sektora turystyki. Przykładowo może to sprzyjać konkurencji tam, gdzie winny być budowane relacje kooperacji,

³² S. Carlisle, M. Kunc, E. Jones, S. Tiffin: Supporting Innovation for Tourism Development through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa. „Tourism Management” 2013, Vol. 35, s. 59-69.

³³ G. Shaw, A. Williams: Op. cit., s. 325-335.

³⁴ M. Riley, A. Ladkin, E. Szivas.: Op. cit.

³⁵ E. Baggio, C. Cooper: Op. cit., s. 1-14.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

kluczowe ze względu na postrzeganie produktu turystycznego przez turystów w kategoriach spójnej całości. Co jednak ważne, analiza literatury wykazała, że interakcje między wiedzą a relacjami międzypodmiotowymi mają charakter sprzężenia zwrotnego – by ułatwić transfer i absorpcję wiedzy w regionach turystycznych ważne jest odpowiednie projektowanie sieci relacji międzypodmiotowych. Im są one bardziej gęste, oparte na zaufaniu, wspólnym uczeniu się (w szczególności na ważnym dla MŚP uczeniu się przez działanie), tym większe szanse na skuteczny i sprawny transfer i absorpcję wiedzy.

Jak wielokrotnie podkreślano, badania dotyczące wiedzy w turystyce znajdują się ciągle w fazie początkowej, stąd dalsze analizy, zarówno jakościowe, jak i ilościowe są niezbędne, by lepiej rozpoznać to zagadnienie. Jak się wydaje, szczególnie użyteczne są badania jakościowe. Dotyczą one bowiem subiektywnej natury wiedzy oraz mogą być przeprowadzone w naturalnym środowisku, w którym wiedza ta jest generowana i podlega dyfuzji. Dodatkowo, jak wynika z dokonanej analizy, problematyka wiedzy i zarządzania nią wymaga pogłębionych analiz przeprowadzanych z wielu perspektyw (pojedynczego przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, całego regionu, itp.). Potrzebne są jednak także badania ilościowe. Szczególnie użyteczne byłoby wykorzystanie w nich ilościowych narzędzi analizy sieciowej, ciągle stosunkowo rzadko stosowanych w literaturze, zwłaszcza z zakresu turystyki.

Bibliografia

- Award E.M., Ghaziri H.M.: Knowledge Management. Pearson, Prentice Hall, New Jersey 2004.
- Baggio R., Cooper C.: Knowledge Transfer in a Tourism Destination: The Effects of a Network Structure. Working Paper, <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0905/0905.2734.pdf> (28.07.2013).
- Brown J.S., Duguid P.: Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. „Organisational Science” 2001, Vol. 12, No. 2.
- Carlisle S., Kunc M., Jones E., Tiffin S.: Supporting Innovation for Tourism Development through Multi-Stakeholder Approaches: Experiences from Africa. „Tourism Management” 2013, Vol. 35.
- Cavusgil S.T., Calantone R.J., Zhao Y.: Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability. „Journal of Business and Industrial Marketing” 2003, Vol. 18.
- Cohen W.M., Levinthal D.A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35.

- Cooper C.: Knowledge Management and Tourism. „Annals of Tourism Research” 2006, Vol. 33, No. 1.
- Czernek K.: Znaczenie dyfuzji wiedzy dla współpracy podmiotów w regionie turystycznym. W: Współczesne uwarunkowania i problemy rozwoju turystyki. Red. R. Pawłusiński. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2013.
- Davenport T., Prusak L.: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Donovan-Neale W., Mannell R.: Information Seeking Behaviors of Municipal Recreation Practitioners. „Recreation Research Review” 1983, Vol. 10, No 2.
- Hislop D., Newell S., Scarborough H., Swan J.: Innovation and Networks: Linking Diffusion and Implementation. „International Journal of Innovation Management” 1997, Vol. 1, No 4.
- Hjalager A.M.: Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. „Tourism Management” 2002, Vol. 23.
- Kacker M.: International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. „Journal of Retailing” 1988, Vol. 64, No. 1.
- Kelly J.: The “Real World” and the Irrelevance of Theory-Based Research. „Journal of Leisure Research” 2000, Vol. 32.
- Micela A., Roberti P., Jucucci G.: From Individual Tourism Organization to a Single Virtual Tourism Organization for Destination Management. W: Information and Communication Technologies in Tourism. Eds. K. Wober, A. Frew, M. Hitz. Springer Verlag, Vienna 2002.
- Mistilis N., Sheldon P.: Knowledge Management for Tourism Crises and Disasters. „Tourism Review International” 2006, Vol. 10, No. 1-2.
- Network Analysis and Tourism, from Theory to Practice. Eds. N. Scott, R. Baggio, C. Cooper. Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2008.
- Nonaka I.: The Knowledge Creating Company. „Harvard Business Review” 1991, Vol. 69, No. 6.
- Nonaka I., Takeuchi H.: The Knowledge Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York 1995.
- Nordin S.: Tourism Clustering and Innovation-Paths to Economic Growth and Development. European Tourism Research Institute, Mid-Sweden University, Oestersund, Sweden 2003.
- Pikkemaat B.: Innovation in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Tyrol, Austria. „Entrepreneurship and Innovation” 2008, Vol. 9, No. 3.
- Polanyi M.: Personal Knowledge. Routledge, Kegan Paul, London 1958.
- Riley M., Ladkin A., Szivas E.: Tourism Employment: Analysis and Planning. Channel View Publications, Clevedon 2002.

- Shaw G., Williams A.: Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda. „Tourism Management” 2009, Vol. 30.
- Stamboulis Y., Skayannis P.: Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism. „Tourism Management” 2003, Vol. 24.
- Weidenfeld A., Williams J.M., Butler R.W.: Knowledge Transfer and Innovation among Attractions. „Annals of Tourism Research” 2010, Vol. 37, No. 3.
- Xiao H., Smith S.L.J.: The Use of Tourism Knowledge. Research Propositions. „Annals of Tourism Research” 2007, Vol. 34, No 2.

Streszczenie

Znaczenie wiedzy jako niematerialnego czynnika budowania przewagi konkurencyjnej jest coraz częściej rozważane w literaturze, jednak rzadko w odniesieniu do turystyki będącej obecnie jednym z ważniejszych sektorów gospodarki. Wynika to m.in. z niesprzyjających uwarunkowań zarządzania wiedzą w tym sektorze (np. sezonowości działalności gospodarczej) czy ograniczonego zainteresowania sektorami „low-tech” w badaniach nad wiedzą. W artykule przedstawiono sposoby rozumienia wiedzy, jej rodzaje, bariery transferu i absorpcji wiedzy w sektorze turystycznym oraz sposoby przezwycięzania tych barier. Dokonując przeglądu literatury pokazano, w jaki sposób uwarunkowania transferu i absorpcji wiedzy oddziałują na relacje zachodzące między podmiotami w regionach turystycznych, determinując tym samym konkurencyjność tych regionów.

KNOWLEDGE, ITS TYPES AND ROLE IN BUILDING RELATIONSHIPS IN THE TOURIST SECTOR

Summary

Nowadays the role of knowledge as an immaterial factor of gaining competitive advantage is more often stressed in the literature, however, rarely in terms of tourism, being one of the most important sectors of economy. The reason are, i.a., unfavorable determinants of knowledge management in the tourist sector (e.g. seasonality of economic activity) or limited interest in ‘low-tech’ sectors in the research on knowledge. In the article there were presented ways of understanding knowledge, its types and determinants – mainly barriers – of its transfer and absorption in the tourist sector and the ways of overcoming those barriers. The literature survey allowed to show how determinants of knowledge transfer and absorption affect relations between entities in tourist regions, therefore influencing also tourist regions competitiveness.