

Determinanty rozwoju przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy

Kazimierz Perechuda, Elżbieta Nawrocka

W dobie gwałtownych przemian w otoczeniu zachodzi potrzeba wprowadzania nowych modeli biznesu do przedsiębiorstw turystycznych. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym stanowi nową koncepcję rozwoju podmiotów na rynku turystycznym.

Celem niniejszego artykułu jest analiza głównych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy. Zastosowano podział na warunki: zewnętrzne, bowiem każde przedsiębiorstwo działa w otoczeniu i dla otoczenia (szczególnie dla klientów), oraz wewnętrzne, zorientowane na eksploatację wiedzy i kapitału intelektualnego firmy.

Badania pokazały konieczność oparcia strategii działania firm turystycznych na determinantach wewnętrznych – zasobach niematerialnych i budowania na nich nowego łańcucha wartości dla klientów (turystów) i przewagi konkurencyjnej.

1. Wstęp

Obecnie zauważamy wiele zmian zachodzących w grupowych i indywidualnych systemach wartości (m.in. w nastawieniu do pracy), wzorach zachowań (np. w podejściu do życia), stylu i jakości życia (m.in. wzrost świadomości ekologicznej i zdrowego trybu życia), a także transformację struktur (np. zanikanie tradycyjnych grup zawodowych) i instytucji społecznych (np. zmiany w postrzeganiu modelu rodziny), których dynamika wzrasta. Po epoce agrarnej i industrialnej współczesne społeczeństwo weszło w nową epokę, która jest okresem informacji, czyli budowania społeczeństwa informacyjnego (opartego na wiedzy)¹.

Spółczesne społeczeństwo informacyjne stosuje nowoczesne technologie w zakresie gromadzenia, przetwarzania i przekazywania oraz użytkowania informacji. Jednocześnie wytwarza multimedialną strukturę służącą tym celom, którą często określa się mianem sieciowej.

W turbulentnym otoczeniu model organizacji również ulega zmianie. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu przestają być zamkniętymi, ściśle kontrolowanymi obszarami funkcjonalnymi. Współczesna gospodarka opiera się na kapitale niematerialnym, a zwłaszcza wiedzy, która staje się strategicznym i kluczowym zasobem każdej organizacji, w tym organizacji turystycznej. W obecnych warunkach otoczenia przedsiębiorstwa turystyczne

muszą opracować i wdrożyć nowe koncepcje i metody zarządzania (stosowanie tradycyjnych metod i technik staje się mało skuteczne) z uwagi na wzrost nieciągłości, intensywności, częstotliwości i nowości zmian, a także większą złożoność środowiska zewnętrznego.

Celem niniejszego artykułu jest analiza głównych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy. Zastosowano analizę determinant i wydzielono czynniki: zewnętrzne, bowiem każde przedsiębiorstwo działa w otoczeniu i dla otoczenia (szczególnie dla klientów), oraz wewnętrzne, zorientowane na eksploatację wiedzy i kapitału intelektualnego firmy.

Artykuł jest wynikiem studiów literaturowych, obserwacji autorów i wywiadów swobodnych prowadzonych podczas szkoleń dla przedsiębiorców czy studiów podyplomowych, a także prac koncepcyjnych w zakresie modelowania przedsiębiorstwa turystycznego opartego na wiedzy.

2. Determinanty zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa turystycznego charakteryzuje się określonymi trendami rozwojowymi, które są źródłem możliwych do wykorzystania okazji w różnym czasie i stopniu w zależności od zdolności, kompetencji, wiedzy i informacji przedsiębiorstwa. Można je różnie strukturalizować. Najczęściej w literaturze przedmiotu stosuje się dekompozycję, w której wyróżnia się: makrootoczenie (otoczenie ogólne, pośrednie, dalsze)² i mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne, bezpośrednie, zadaniowe lub celowe, bliższe)³. W turystyce, w analizach środowiska zewnętrznego podkreślana jest istotność mezootoczenia (otoczenia regionalnego), w którym wyróżnia się m.in. podmioty administracji samorządowej i rządowej, instytucje regionalne wyspecjalizowane na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, np. agencje rozwoju regionalnego, układy klastrowe i sieciowe⁴.

Innym sposobem analizy środowiska przedsiębiorstwa turystycznego może być koncepcja interesariuszy (ma charakter ogólny, pozwala analizować relacje zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne). Są to wszystkie podmioty (grupy lub jednostki), które mają udziały, prawa lub inne interesy związane z jakąś organizacją i jej działalnością, które mogą być poszkodowane wskutek działań przedsiębiorstwa i które dzięki niemu mogą osiągać korzyści, a także są w stanie wyrzucić nań efektywną presję. Teoria interesariuszy (ang. *stakeholders*) czy grup roszczeniowych⁵ (niem. *Anspruchgruppen*) pokazuje, iż przedsiębiorstwo turystyczne funkcjonuje w otoczeniu wielu grup interesu⁶ zawiązujących się zarówno we wnętrzu (pracownicy, właściciele, akcjonariusze, menedżerowie), jak i na zewnątrz (dostawcy dóbr i usług np. banki, odbiorcy finalni – turyści lub pośrednicy, np. biura turystyczne, konkurenci bezpośredni, konkurencji pośredni – substytucyjni, np. podmioty oferujące usługi rekreacyjne w miejscu zamieszkania potencjalnego turysty,

agendy rządowe i organizacje rządowo-samorządowe, np. Polska Organizacja Turystyczna, władze samorządowe, lokalna społeczność, organizacje ekologiczne i konsumenckie, samorząd gospodarczy, np. Polska Izba Turystyki, instytucje związane z ochroną zdrowia, np. dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych). W praktyce mapa powiązań grup jest zmienna w czasie, zależy także od rodzaju interesu, stanowiącego podstawę owych powiązań.

W niniejszym artykule główne rozważania dotyczące identyfikacji otoczenia przedsiębiorstw turystycznych będą się koncentrować na zjawiskach i procesach dokonujących się w społeczeństwie i gospodarce na świecie.

Obecne zmiany na rynku turystycznym charakteryzują się powszechnym stosowaniem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, globalnością, zmianą nasilenia oddziaływania regulacyjnego rządów poszczególnych krajów na rzecz międzynarodowych organizacji i globalnych korporacji, pojawieniem się nowych sposobów organizowania usług turystycznych, nowych koncepcji zarządzania i marketingu. Nowoczesny biznes opiera się na przedsiębiorczości i wiedzy, innowacji, konkurencyjności, a także na wirtualności, sieciowości i aktywizacji zasobów niematerialnych. Następuje usieciowienie życia ludzi w wyniku postępu technicznego i zmian mentalności. Wzmacniana jest także infrastruktura badawczo-rozwojowa i komunikacyjna. Nowoczesne społeczeństwo charakteryzuje duży kapitał społeczny (zaufanie, kooperacyjność, solidność), dynamiczność i przedsiębiorczość (w tym innowacyjność i skłonność do ryzyka), zintensyfikowany proces uczenia się, istotna rola mediów, jak również rosnąca złożoność i turbulencja życia.

Innym zjawiskiem silnie oddziałującym na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych jest globalizacja, która obecnie jest najczęściej dostrzeżaną cechą otoczenia (Bednarczyk 2006a: 36). W literaturze przedmiotu globalizacja ujmowana jest jako zjawisko ekonomiczne, polityczne, socjologiczne, kulturalne, ekologiczne, a także związane z rozwojem nauki i oświaty.

Termin *globalizacja* po raz pierwszy pojawił się w polskiej literaturze przedmiotu za sprawą G. Modelskiego w 1972 r.⁷ Oznaczał początkowo działania Europy Zachodniej prowadzące do połączenia krajów w jeden globalny system handlowy (Bialikiewicz-Stoch 2002: 28). Globalizację cechują: wielowymiarowość, złożoność, wielowątkowość, wielopoziomowość czy dialektyczny charakter, który polega na ścieraniu się powiązanych ze sobą i uwarunkowanych subprocesów (globalizacji popytu i konsumpcji, produkcji, co prowadzi do globalizacji sektorów i rynków) oraz zjawisk o przeciwstawnym charakterze, np. unifikacja – indywidualizacja, globalizacja – regionalizacja) (Zorska 1998: 16–18, Niechoda 2001: 9). Z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa turystycznego powoduje to nasilenie konkurencji, która staje się globalna. Proces ten wywołuje z jednej strony nowe możliwości rozwoju gospodarki turystycznej, pozwala bowiem na bardziej efektywną alokację zasobów, swobodniejszy przepływ towarów, usług i osób,

dostęp do kapitału i nowoczesnych technologii, a także dyfuzję wiedzy, ale z drugiej strony powoduje konieczność zmiany sposobów myślenia, opracowania nowych strategii działania, wdrażania nowych metod i technik zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych w Polsce.

Spółeczeństwo wkroczyło w epokę, w której umiejętność kreowania wiedzy⁸, pozyskiwania i przetwarzania informacji decyduje o sukcesie, jest warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego i poprawy konkurencyjności. Badania pokazują bezpośrednią zależność pomiędzy wiedzą, produktywnością i wzrostem gospodarczym. W tym kontekście wiedza jest dziś traktowana nie tylko jako jeden z czynników produkcji, ale raczej jako główny zasób ekonomiczny decydujący o przewadze przedsiębiorstw, organizacji non-profit, regionów, całych państw i społeczeństw (Wysokińska i Witkowska 2004: 7).

W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji wiedzy. Do najważniejszych można zaliczyć:

- z punktu widzenia możliwości pomiaru – wiedza skodyfikowana (odróżnia się dwa rodzaje kodów – kody dostępne w postaci podręczników czy diagramów i powstałe spontanicznie jako środki komunikacji wewnętrznej) i cicha (milcząca) – wiedza nieudokumentowana (*Gospodarka...* 2001: 81);
- ze względu na charakter wiedzy – publiczna (wiedza w pełni dostępna, rozpowszechniana w formie piśmiennictwa, informacji w mediach) i prywatna (wiedza niedostępna publicznie)⁹;
- z uwagi na funkcje – wiedza typu: know-what, know-why, know-how, know-who, know-when, know-which, know-between, know-where, know-whether oraz know-if (*Gospodarka...* 2001: 244);
- z punktu widzenia rodzaju dziedziny – np. techniczna, ekonomiczna, organizacyjna, psychologiczna;
- ze względu na aplikacje praktyczne – wiedza naukowa i techniczna (w dziedzinach: fizyki nuklearnej, nowej inżynierii, teorii informacji, teorii chaosu, teorii sieci, informatyki itp.) (Zacher 2006: 81);
- biorąc pod uwagę pochodzenie wiedzy (aspekt ontologiczny) – wiedza indywidualna, grupowa, organizacyjna i międzyorganizacyjna;
- ze względu na zasięg wiedzy – globalna, międzynarodowa, krajowa, regionalna, lokalna i w przedsiębiorstwach.

Pojawienie się nowych tendencji w rozwoju społecznym związanych ze społeczeństwem wiedzy uwarunkowane jest wieloma czynnikami, wśród których do najważniejszych możemy zaliczyć:

- szybki postęp techniczny w dziedzinie sprzętu i urządzeń telekomunikacyjnych,
- nowe technologie, zwłaszcza informacyjne i komunikacyjne,
- Internet jako nośnik kultury masowej, kanał dystrybucji i komunikacji, środek kreowania nowej rzeczywistości, mający coraz większy wpływ na wyobraźnię,
- ewolucję form kooperacji międzyorganizacyjnej (m.in. w kierunku organizacji czy sieci wirtualnej),

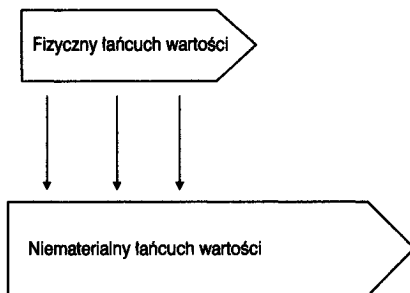
- wydłużający się proces nauki (w społeczeństwie agrarnym proces ten trwał od 5. do 14. roku życia, w przemysłowym od 7. do 24. roku życia) (Wrzeszcz-Kamińska 2007: 119),
- działania na rzecz równania szans rozwoju społecznego,
- rozwój kapitału społecznego¹⁰,
- rozwój sektora usług, w tym usług opartych na Internecie,
- rosnące znaczenie specjalistów i naukowców,
- zmiany w metodach przekazywania wiedzy i jej treści (np. e-learning),
- większą spójność społeczności lokalnych,
- nacisk na kreatywność ludzi,
- zmiany w podejściu i organizacji pracy (np. telepraca),
- rozwój elektronicznego monitoringu,
- realizowanie idei organizacji uczącej się na poziomie mikro-, mezo- i makroskali,
- indywidualizację produkcji i konsumpcji, a także komunikacji,
- większą mobilność osób.

Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) to gospodarka rozwijana na podstawie specyficznych filarów stanowiących jej podstawowe ogniwa. W literaturze przedmiotu dostrzega się zróżnicowanie koncepcji filarów gospodarki opartej na wiedzy. Według raportu Banku Światowego GOW powinno rozwijać się poprzez: wsparcie innowacyjności i B+R, poprawianie jakości otoczenia biznesowego i klimatu inwestycyjnego, doskonalenie systemu kształcenia i tworzenie społeczeństwa informacyjnego (*Perspektywy gospodarki...* 2004). Nieco inną koncepcję przedstawiają W. Grudzewski i I. Hejduk, którzy do filarów gospodarki turystycznej opartej na wiedzy zaliczają system innowacyjny, system edukacyjny, system informacyjno-komunikacyjny, zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji, otoczenie instytucjonalno-biznesowe i aspekt regionalny (Bednarczyk 2006b: 13).

W warunkach budowania społeczeństwa informacyjnego i gospodarki turystycznej opartej na wiedzy znaczenia nabiera wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach turystycznych, które – jak wynika z przedstawionych filarów – stanowią siłę napędową zmian na rynku turystycznym.

3. Determinanty wewnętrzne rozwoju przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy i kapitale intelektualnym

W gospodarce turystycznej opartej na wiedzy zmienia się istotny paradygmat (rys. 1) osiągania sukcesu przez firmy świadczące usługi turystyczne, który oznacza przechodzenie od dostarczania produktów ulokowanych wzdłuż fizycznego łańcucha wartości (zdrowie, rekreacja, wypoczynek, komfort fizyczny) do transferu „uczenia się świata”, ulokowanego w wirtualnym (niematerialnym) łańcuchu wartości (turystyka aktywna, religijna, sportowa, edukacyjna i in.).



Rys. 1. Zmiana paradygmatu funkcjonowania firm turystycznych. Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 2 przedstawiono zderzenie się zasileń wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa opartego na wiedzy.

W klasycznym zarządzaniu strategicznym firma turystyczna przeczesuje otoczenie w celu:

- wykrycia nisz rynkowych,
- identyfikacji potrzeb, systemów wartości i oczekiwań potencjalnych i rzeczywistych klientów.

Powyższe determinanty zewnętrzne są podstawowym kryterium w procesie tworzenia jej strategii.

Powyższy model biznesu turystycznego cechuje wiele niedogodności:

- dualizm: firma – rynek turystyczny,
- duże luki czasowe między identyfikacją klientów (ich potrzeb i preferencji) a przygotowaniem i konsumpcją oferty turystycznej,
- uzależnienie od turbulencji otoczenia.

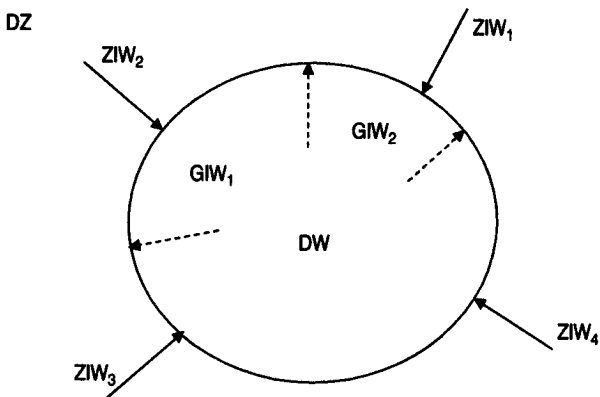
Przy dominacji determinant zewnętrznych przedsiębiorstwo turystyczne miotane jest w morzu zdarzeń biznesowych. Częściej mamy tutaj do czynienia z dryfowaniem aniżeli z konsekwentną realizacją strategii (rys. 3).

Dryfowanie oznacza tutaj permanentne zapożyczanie i kopiowanie strategii liderów w sektorze turystycznym, co daje pewne korzyści dla nowej, małej firmy turystycznej, potrzebującej pewnych wzorców, przestrzeni odniesienia, matrycy funkcjonowania.

Jednakże to, co jest skuteczne i efektywne dla dużej, sieciowej korporacji turystycznej, niekoniecznie musi się sprawdzać w skali mikro, gdzie w dalszym rozwoju małej firmy turystycznej zachodzi potrzeba:

- identyfikacji własnych zasobów wiedzy,
- odkrycia niejawnego potencjału intelektualnego swoich pracowników, menedżerów i agentów,
- uruchomienia mechanizmów szybkiej realizacji i utylizacji wiedzy niejawnej,
- zaprojektowania systemu „zapominania” wiedzy nieużytecznej,
- sprzedaży wiedzy „na wymarcu”,

- stworzenia sprawnego transferu informacji i wiedzy dla klientów,
- włączenia klientów do procesu współtworzenia produktu turystycznego.



Legenda:

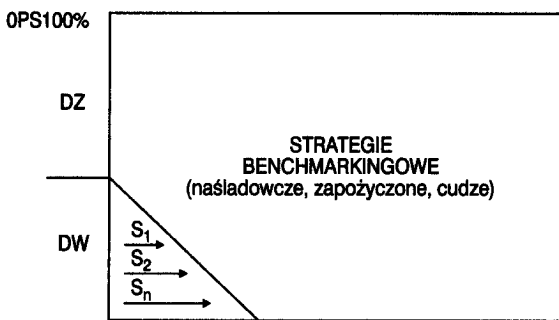
DZ – determinanty zewnętrzne

DW – determinanty wewnętrzne

ZIW_{1...n} – zasysanie informacji i wiedzy

GIW_{1...n} – generowanie informacji i wiedzy

Rys. 2. Pole potencjału sukcesu firmy turystycznej. Źródło: opracowanie własne.



Legenda:

DZ – determinanty zewnętrzne

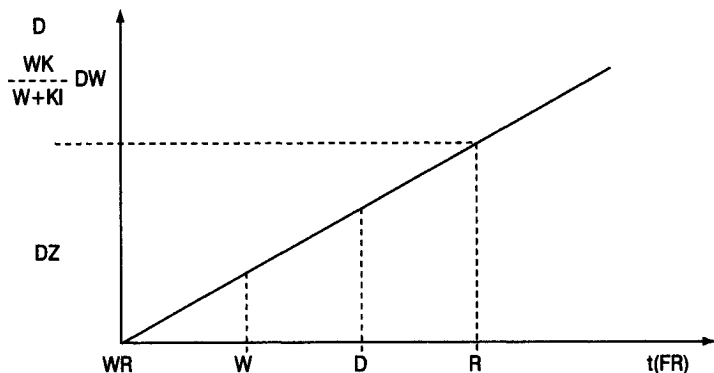
DW – determinanty wewnętrzne

S₁, S₂, S_n – strategie oparte na własnej wiedzy

PS – potencjał sukcesu

Rys. 3. Determinanty sukcesu a rodzaje strategii przedsiębiorstwa turystycznego. Źródło: opracowanie własne.

Powyższe determinanty wewnętrzne oparte na wiedzy przedsiębiorstwa turystycznego warunkują w głównej mierze jego dynamiczny rozwój, a przede wszystkim narastające wzbogacanie łańcuchów wartości dla klientów – turystów, którzy w modelu idealnym stają się integralną częścią firmy turystycznej (rys. 4).



Legenda:

- D- determinanty
- FR – fazy rozwoju
- DZ – determinanty zewnętrzne
- DW – determinanty wewnętrzne
- W+KI – wiedza + kapitał intelektualny firmy turystycznej
- WK – wiedza klienta
- WR – wejście na rynek
- W – wzrost
- D – dojrzałość
- R – rozwój

Rys. 4. Determinanty „wiedzowe” w procesie rozwoju firmy. Źródło: opracowanie własne.

Dotychczasowe rozważania pokazują, iż swój rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa turystyczne powinny oprzeć na wiedzy wewnętrznej. Podobne wnioski można zauważyć w wielu opracowaniach autorów zagranicznych (Inkpen 1998: 69–80, Zack 1999: 125–145, Nonaka i Takeuchi 2000, Chung i Alcazer 2002: 1534–1555), ale także polskich (np. Kamińska i Dzwonnik 2007: 92–93). Interesujące wyniki przedstawił także P. Pritchett, który zbadał, że potencjał wewnętrzny organizacji odgrywa istotną rolę, a najważniejszym elementem w budowaniu konkurencyjności jest kreatywność i innowacyjność pracowników (Pritchett 2008: 35).

W procesie wzbogacania łańcuchów wartości dla klienta należy wziąć pod uwagę zdanie J. Rayporta, który uważa, że przed firmami (w tym turystycznymi – wtrącenie autorów) stoją dwa wyzwania. Po pierwsze należy przejść od kultury sprzedaży do kultury reakcji. Drugie wyzwanie dotyczy

wyznawanej powszechnie kultury obsługi klienta (*Poprawić obsługę klienta...* 2010: 90). A. Payne rozpatruje obsługę klienta szeroko – jako działanie przynoszące klientowi korzyść w określonym czasie i miejscu. Takie podejście wynika z trzech powodów (Payne 1996: 217):

- zmiany oczekiwań klienta,
- wzrostu znaczenia obsługi klienta – firmy usługowe, w tym turystyczne, traktują obsługę klienta jako instrument różnicowania sprzedaży,
- potrzeby strategii partnerstwa, w której obsługa musi odgrywać pierwszoplanową rolę.

W obsłudze klienta wyróżniamy trzy fazy: przedsprzedażową – wiążącą się z pozyskiwaniem informacji i wiedzy z różnych działów firmy, a także z otoczenia, przede wszystkim od klienta; w trakcie sprzedaży – związaną z przekształcaniem uzyskanej w poprzednim etapie wiedzy, jak i pozyskaniem wiedzy gorącej pojawiającej się w związku z obsługą, jak również przekazywaniem wiedzy klientowi; po sprzedaży – wiążącą się z przekazaniem wiedzy i informacji, m.in. o nowych produktach przedsiębiorstwa, które wpływają na podjęcie decyzji przez klienta w przyszłości, a także pozyskiwaniem wiedzy na temat doświadczeń i doznań klienta¹¹.

Z tego punktu widzenia zarządzanie wiedzą obejmuje:

- zarządzanie wiedzą o kliencie tradycyjnym i e-kliencie (klientach indywidualnych i instytucjonalnych). Ważna w tym procesie jest komunikacja bezpośrednia, ale też za pośrednictwem narzędzi wspomagających ją, a także technologii w tworzeniu systemu CRM;
- zarządzanie wiedzą organizacji, szczególnie pracowników pierwszej linii;
- zarządzanie wiedzą w kierunku internalizacji wiedzy klienta i współdzielenia wiedzy klient–organizacja.

W tym miejscu należy podkreślić istotność procesu tworzenia kultury zaufania i dzielenia się wiedzą. Zmiana kultury organizacyjnej powinna przebiegać w kierunku atmosfery otwarcia na wiedzę i dzielenia się wiedzą wśród pracowników. W wielu przypadkach firm turystycznych obserwuje się bariery w dzieleniu się wiedzą, które wynikają z obawy przed utratą wyłączności w posiadaniu określonej wiedzy, przed zostaniem niedocenionym, przed popełnieniem błędu, z niedoceniań posiadanej wiedzy czy wręcz braku czasu na dzielenie się spostrzeżeniami i doświadczeniem, np. w kontaktach z klientami¹². Dobrym przykładem firmy z branży turystycznej jest sieć hoteli Ritz Carlton, w których wdrożono system motywowania nagradzający pracowników za dzielenie się wiedzą o poszczególnych gościach i korzystanie z niej innych pracowników.

Rosnąca rola klientów jako współtwórców usługi turystycznej oraz włączenie ich kompetencji do kompetencji organizacji zmieniają formułę CRM – zarządzanie relacjami z klientem, na CMR (ang. *Customer Managed Relationships*) – zarządzanie relacjami przez klienta (Rudawska 2008: 181). Oznacza to rzeczywistą orientację na nabywcę, zorganizowanie systemu

relacji zgodnie z potrzebami konsumentów i oddanie w ręce klientów decyzji o tym, w jaki sposób chcą zarządzać swoimi kontaktami z firmą. Jest efektem sytuacji, w której to konsument decyduje, jak długo zechce pozostać z firmą. W literaturze zagranicznej dostrzega się opinię, iż CMR może być z jednej strony alternatywą dla CRM, a z drugiej – jego drugą generacją, opartą na technologii Web 2.0 (Thomas 2010). W konwencjonalnych działaniach CRM oferty przedstawiane klientom były konstruowane wokół wartości produktu. W nowym podejściu lojalność buduje się poprzez tworzenie wizerunku produktu, z którym klient – członek grupy konsumentów – może się identyfikować. Celem jest zgromadzenie konsumentów wokół ról, które uważają za ważne, i umożliwienie im zbudowania wspólnoty, w której będą mogli komunikować się ze sobą. Dzięki temu zamiast skazywać klientów na obsługę przez konwencjonalny serwis konsumencki, można stworzyć system, w którym klienci będą sobie pomagać nawzajem i wymieniać doświadczenia. Wdrażając CMR, zakłada się aktywność ze strony klienta w celu zaspokojenia jego potrzeb i oczekiwań, przy wykorzystaniu narzędzi i rozwiązań przygotowanych przez usługodawcę. Firmy turystyczne już wprowadzają w swoich strukturach zmiany mające na celu dostosowanie się do oczekiwań klientów poprzez wdrażanie omawianej koncepcji, np. Walt Disney Parks and Resorts wyodrębnił nowy departament o nazwie *Customer Managed Relationships*.

4. Podsumowanie

Z uwagi na wzrost nieciągłości, intensywności, częstotliwości i nowości zmian, a także na większą złożoność i asymetryczność środowiska zewnętrznego (w tym informacji), a także postęp w wirtualizacji życia społeczno-gospodarczego zachodzi pilna potrzeba modyfikacji dotychczasowych i konfigurowania nowych modeli biznesu.

Autorzy uważają, że zachodzi pilna potrzeba poszukiwania nowych narzędzi identyfikacji otoczenia przedsiębiorstw turystycznych opartego na wiedzy. Klasyczne jego strukturalizacje posiadają malejącą wartość poznawczą i narzędziową. Ciekawszą optyką badawczą może się okazać sieciowa analiza wzajemnych relacji i oddziaływań pomiędzy przedsiębiorstwami turystycznymi a ciągle fluktuującymi wyspami wiedzy pojawiającymi się i zanikającymi w morzu zdarzeń ekonomicznych, społecznych, politycznych, kulturowych i technologicznych.

W tej sytuacji strategię działania firm turystycznych powinny być oparte na determinantach wewnętrznych. Przedsiębiorstwom turystycznym pozostaje dostrzegać sukces rynkowy w zarządzaniu niematerialnymi zasobami – wiedzą i kapitałem intelektualnym. Najistotniejsza jest reorientacja na tworzenie własnych, oryginalnych, kluczowych kompetencji, które pozwolą na budowanie nowego łańcucha wartości dla klientów – turystów (wiedza jawna, zapożyczona odgrywa rolę wtórną).

Przedsiębiorstwa turystyczne swoją konkurencyjność na rynku powinny budować dzięki obustronnej lojalności w układzie firma–klient, polegającej na zaufaniu, przez wzajemne udostępnianie swoich zasobów wiedzy ukrytej. Interaktywność w tym zakresie pozwala wzbogacać potencjał innowacyjny organizacji turystycznej i w sposób stabilny podwyższać jakość oferty turystycznej.

Informacje o autorach

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – Katedra Zarządzania Informacją i Wiedzą, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu; Zakład Organizacji i Zarządzania, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu.

E-mail: zi_ziw@ue.wroc.pl.

Dr Elżbieta Nawrocka – Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

E-mail: elzbieta.nawrocka@ue.wroc.pl.

Przypisy

- 1 Określenie „społeczeństwo informacyjne” stworzono w latach 70. XX w. (Zysnarska 2006: 367).
- 2 Najczęściej wyróżnia się w nim czynniki: przyrodnicze, ekonomiczne, społeczno-demograficzne, kulturowe, polityczno-prawne i techniczno-technologiczne.
- 3 Dominującym podziałem przedstawiającym układ czynników jest ujęcie M. Portera, który wyróżnia: nabywców, dostawców, konkurencję potencjalną, substytucyjną i bezpośrednią.
- 4 Więcej na temat ujęć otoczenia przedsiębiorstwa turystycznego można znaleźć w: (Bednarczyk 2006a: 81–94).
- 5 Twórcą koncepcji interesariuszy jest R.E. Freeman, który wyróżnia interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Interesariusze pierwszego stopnia są to osoby (fizyczne i prawne) zawierające z przedsiębiorstwem formalne kontakty lub porozumienia. Bez ich zaangażowania firma nie może przetrwać ani się rozwinąć. Do nich zaliczamy: akcjonariuszy, pracowników, klientów, dostawców, rząd, społeczności lokalne. Interesariusze drugiego stopnia są to osoby lub grupy mogące zarówno wywierać wpływ na firmę, jak i pozostawać pod jej wpływem, nie prowadzą jednak z nią żadnych transakcji i w związku z tym nie są niezbędne do jej funkcjonowania. Wyróżniamy tu np. media (Rybak 2004: 43–44).
- 6 Zwartą koncepcję grup interesu jako pierwszy przedstawił M. Olson w 1968 r.
- 7 W źródłach zagranicznych występuje już od 1961 r. (Machelski i Rubisz 2003: 156).
- 8 Wiedza według T.H. Davenporta to informacje wzbogacone o doświadczenie, kontekst, interpretację i refleksję (Bednarczyk 2006b: 7). Na tej podstawie możemy powiedzieć, iż wiedza powstaje i rozwija się (podnosząc swoją jakość) w procesie personalizacji informacji w wyniku badań, odkryć, przeżyć, doświadczeń, edukacji, bezpośrednich i pośrednich kontaktów społecznych, systemu wartości i intuicji człowieka.
- 9 Dwie pierwsze klasyfikacje łączą się ze sobą, bo np. wiedza kodyfikowana jest często rozpowszechniana publicznie.
- 10 Jedną z wielu definicji określa kapitał społeczny jako rodzaj kapitału struktury społecznej, który wytwarza dla określonych jednostek lub grup przewagę konkurencyjną w osiąganiu ich celów (Januszek 2004: 27).

- 11 Najnowszym podejściem w modelu orientacji na klienta jest strategia marketingu doświadczeń (Dobiegała-Korona, Doligalski i Korona 2004: 125).
- 12 Na podstawie (Tiwana 2003: 315–324) i własnych badań autorów – więcej w: (Perechuda i Nawrocka 2006: 183–188).

Bibliografia

- Bednarczyk, M. (red.) 2006a. *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bednarczyk, M. (red.) 2006b. *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Kraków: Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Białkiewicz-Stoch, A. 2002. Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla małych i średnich przedsiębiorstw. *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, nr 934.
- Chung, W. i J. Alcacer 2002. Knowledge seeking and location choice of foreign direct investment in the United States. *Management Science*, nr 12 (48).
- Dobiegała-Korona, B., Doligalski, T. i B. Korona 2004. *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Warszawa: Difin.
- Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski* 2001, Warszawa: KBN.
- Inkpen, A.C. 1998. Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances. *Academy of Management Executive*, nr 4 (12).
- Januszek, H. (red.) 2004. *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Jędrzejczyk, I. i W. Mynarski 2003. *Turystyka w Polsce w warunkach integracji europejskiej i globalizacji rynku światowego*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego.
- Kamińska, T. i G. Dzwonnik 2007. Skuteczność wybranych składników potencjału konkurencyjności w budowie przewagi nad rywalami, w: D. Kopycińska (red.) *Zachowania rynkowe w teorii i praktyce*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Machelski, Z. i L. Rubisz (red.) 2003. *Grupy interesu. Teorie i działanie*, Toruń: Wydawnictwo A. Marszałek.
- Niechoda, Z. 2001. Normalizacja na przełomie stuleci – kierunki i tendencje rozwojowe. *Normalizacja*, nr 1.
- Nonaka, I. i H. Takeuchi 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: Poltext.
- Payne, A. 1996. *Marketing usług*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Perechuda, K. i E. Nawrocka 2006. *Dom wiedzy przedsiębiorstwa turystycznego*, w: M. Trocki i S. Gregorczyk (red.) *Nowoczesne zarządzanie*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Perspektywy gospodarki opartej o wiedzę w Polsce – wyniki raportu Banku Światowego* 2004. Warszawa: Ministerstwo Nauki, www.nauka.gov.pl.
- Poprawić obsługę klienta i jednocześnie zwiększyć zyski* 2010. *Harvard Business Review Polska*, luty.
- Pritchett, P. 2008. *Wewnętrzny potencjał*, Kraków: Wolters Kluwer business.
- Rudawska, E. 2008. *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Rybak, M. 2004. *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Thomas, J. 2010. *CRM2.0... or Customer-Managed Relationship?*, http://www.it-solutions.siemens.com/b2b/it/en/global/Documents/Publications/Siemens_CRM20_Whitepaper_PDF_e.pdf, data odczytu 12.03.2010.
- Tiwana, A. 2003. *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Warszawa: Placet.

- Wrzeszcz-Kamińska, G. (red.) 2007. *Spoleczeństwo i gospodarka w Europie w XXI wieku*, Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Wysokińska, Z. i J. Witkowska (red.) 2004. *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zacher, L. 2006. *E-społeczeństwo, rozwój i transformacje*, w: S. Partycki (red.) *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, tom I. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Zack, M.H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, nr 3 (41).
- Zorska, A. 1998. *Ku globalizacji?* Warszawa: PWN.
- Zysnarska, E. 2006. *Komunikacja społeczna w nowej gospodarce*, w: S. Partycki (red.) *Nowa ekonomia a społeczeństwo*, tom II. Lublin: Wydawnictwo KUL.