

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

303

Gospodarka turystyczna w regionie

**Wybrane problemy funkcjonowania regionów,
gmin i przedsiębiorstw turystycznych**

Redaktor naukowy

Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Projekt współfinansowany z budżetu województwa dolnośląskiego



**DOLNY
ŚLĄSK**

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-362-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
Iwona Bąk , Badanie poziomu atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem wielowymiarowej analizy korespondencji.....	11
Marlena Bednarska , Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych.....	22
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , Analiza wykorzystywania wybranych usług biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa turystyczne.....	31
Krzysztof Borodako , Konsultacje biznesowe w kontekście współpracy małopolskich firm turystycznych.....	41
Jacek Borzyszkowski , Współczesne wyzwania <i>destination management organizations</i> (DMO).....	49
Maciej Dębski , Wpływ postrzegania działań proekologicznych hotelu przez turystów na skłonność do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju.....	58
Diana Dryglas , Analiza SWOT w obszarze funkcji uzdrowskiej Krynicy-Zdroju jako instrument kształtowania strategii marketingu terytorialnego.....	67
Grzegorz Golebski , Kondycja finansowa organizatorów turystyki w Polsce w latach 2007-2011.....	78
Aleksandra Grobelna , Uwarunkowania kreatywności czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	93
Marian Gůčik, Tomáš Gajdošik , Vzťahy spolupráce v cestovnom ruchu v regióne Vysoké Tatry.....	105
Małgorzata Januszewska , Proces prywatyzacji przedsiębiorstw uzdrowskich w Polsce.....	116
Maja Jedlińska , Strategie rozwoju w systemach hotelowych.....	127
Małgorzata Jędrasiak , Innowacyjność w hotelarstwie na przykładzie wybranych hoteli Dolnego Śląska.....	140
Joanna Kizielewicz , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki morskiej w województwie pomorskim.....	150
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Działania innowacyjne branży turystycznej województwa lubelskiego w zakresie rozwoju oferty turystycznej.....	161
Beata Meyer , Funkcja turystyczna a zrównoważony rozwój obszarów nadmorskich na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego ..	170

Jolanta Mirek , Rola marketingu terytorialnego we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w polskich uzdrowiskach	179
Marcin Molenda , Narzędzia motywowania pracowników w przedsiębiorstwie gastronomicznym	188
Arkadiusz Niedziółka , Współpraca instytucjonalna w zakresie promocji agroturystyki w województwie małopolskim	196
Marcin Olszewski , Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich – implikacje dla konkurencyjności przez jakość	205
Aleksander Panasiuk , Ocena zaangażowania gmin w pozyskiwanie środków Unii Europejskiej w zakresie gospodarki turystycznej	214
Daniel Puciato , Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach hotelowych z Wrocławia	223
Michał Rudnicki , Wykorzystanie aplikacji mobilnej jako innowacyjnego kanału komunikacji przedsiębiorstw rynku turystycznego z konsumentami na przykładzie Kopalni Soli „Wieliczka”	235
Kristina Šambronská , GAP model as one possibility of evaluating hotel service quality	247
Bogusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Kluczowe czynniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystyki uzdrowiskowej w Polsce – studium na przykładzie województwa zachodniopomorskiego ...	255
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Portal internetowy jako narzędzie komunikacji i promocji obszarów recepcji turystycznej – analiza porównawcza na przykładzie województwa podkarpackiego i szwajcarskiego kantonu Ticino	265
Tomasz Studzieniecki , Współpraca na rzecz rozwoju turystyki na pograniczu polsko-rosyjskim	276
Joanna Szczęsa , Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na obszarze województwa lubelskiego	285
Dawid Szutowski , Generatory wartości w przedsiębiorstwach hotelowych ...	297
Elżbieta Szymańska , Innowacyjność procesowa organizatorów turystyki w świetle badań jakościowych	307
Agnieszka Ulfik , Rola samorządów terytorialnych w kształtowaniu turystyki w regionach	316
Edward Wiśniewski , Ocena atrakcyjności turystycznej powiatów województwa zachodniopomorskiego	324
Zbigniew Zontek , Źródła innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych w regionie	335
Michał Żemła , Konkurencyjność obszarów turystycznych – od współpracy wewnątrzregionalnej do współpracy międzyregionalnej. Aspekty teoretyczne	345

Summaries

Iwona Bąk , Application of correspondence analysis in the analysis of tourist attractiveness of counties of West Pomeranian Voivodeship.....	21
Marlena Bednarska , Employer branding as a challenge for tourism enterprises	30
Krzysztof Borodako, Jadwiga Berbeka, Michał Rudnicki , The analysis of use of selected business services by Polish tourism enterprises.....	40
Krzysztof Borodako , Business consultations among Małopolska's tourism firms	48
Jacek Borzyszkowski , Present-day challenges for Destination Management Organizations (DMO).....	57
Maciej Dębski , Hotels and sustainable development of the region-fiction, possibility or necessity	66
Diana Dryglas , SWOT analysis in the area of Krynica-Zdrój spa function as an element of the territorial marketing strategy formation.....	77
Grzegorz Golebski , Financial condition of tourism organisers in Poland in the period 2007-2011	92
Aleksandra Grobelna , Determinants of the human resources' creativity in the hotel enterprise	104
Marian Gúčík, Tomáš Gajdošík , Tourism cooperative relations in the region of high Tatras	115
Małgorzata Januszewska , The process of spa enterprises privatization in Poland.....	126
Maja Jedlińska , Development strategies in hotel systems.....	138
Małgorzata Jędrasiak , Innovation in Polish hotel business on a basis of Lower Silesia hotels	149
Joanna Kizielewicz , Cooperation for the development of marine tourism in Pomeranian Voivodeship	160
Renata Krukowska, Ewa Skowronek, Andrzej Tucki , Innovation of the tourism stakeholders in product development as exemplified by Lublin Voivodeship	169
Beata Meyer , Tourism function and sustainable development of the seaside areas on the example of West Pomeranian Voivodeship's communes	178
Jolanta Mirek , Role of territorial marketing in implementing the concept of sustainable development in Polish health resorts	187
Marcin Molenda , Tools for motivating employees in a gastronomic company.	195
Arkadiusz Niedziółka , Institutional cooperation in the range of agritourism promotion in Małopolska Voivodeship.....	204
Marcin Olszewski , Knowledge management strategies in hospitality enterprises – implications for competing by quality	213

Aleksander Panasiuk , Evaluation of engagement of municipalities in raising European Union funds for tourism economy	222
Daniel Puciato , Determinants of innovation implementation in hotel enterprises located in Wrocław	234
Michał Rudnicki , Use of mobile applications as an innovative channel of communication between tourism businesses and consumers. Case study: Wieliczka Salt Mine's mobile apps.....	245
Kristina Šambronská , Model GAP jako jedna z możliwości szacowania jakości usług hotelowych	254
Bagusław Stankiewicz, Julia J. Sienkiewicz , Key factors of competitive position of health tourism enterprises in Poland – study on the example of West Pomeranian Voivodeship.....	264
Łukasz Stokłosa, Jan Krupa, Łukasz Wątroba , Internet portal as a communication and promotion tool of tourism destinations – a comparative analysis on the example of Subcarpathian Voivodeship and the Canton of Ticino.....	275
Tomasz Studzeniecki , Cooperation for tourism development on Polish Russian border.....	284
Joanna Szczęsna , Capabilities of sustainable tourism development Lublin Voivodeship	296
Dawid Szutowski , Value drivers in hotel companies	306
Elżbieta Szymańska , Process innovativeness of tour operators in the light of qualitative surveys.....	315
Agnieszka Ulfik , The role of local governments in the creation of tourism in regions	323
Edward Wiśniewski , Evaluation of tourist attractiveness of West Pomerania counties.....	334
Zbigniew Zontek , Sources of innovation of tourist enterprises in a region	344
Michał Żemła , Competitiveness of tourist areas – from intra to inter-destination cooperation. Theoretical aspects.....	355

Marcin Olszewski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH HOTELARSKICH – IMPLIKACJE DLA KONKUROWANIA PRZEZ JAKOŚĆ

Streszczenie: Strategia zarządzania wiedzą to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza zdobyć wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swojej strategii konkurencji. Celem artykułu jest określenie sposobów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich, a także ocena wpływu wybranej strategii na skuteczność konkurowania przez jakość. W pierwszej części przedstawione zostało pojęcie zarządzania wiedzą oraz strategii zarządzania wiedzą, ze szczególnym naciskiem na porównanie podejścia opartego na kodyfikacji i personalizacji wiedzy. Na część drugą składa się metodologia oraz wyniki pomiaru pierwotnego. Zakończenie zawiera rekomendacje dotyczące wyboru strategii zarządzania wiedzą, która w najwyższym stopniu związana jest z wysoką skutecznością konkurowania przez jakość.

Słowa kluczowe: strategie zarządzania wiedzą, jakość, przedsiębiorstwo hotelarskie.

1. Wstęp

Warunkiem koniecznym kreowania przewagi konkurencyjnej jest zdolność wytwarzania użyteczności (produktu, miejsca, funkcji, czasu) zgodnej z potrzebami nabywców [Kachniewska 2009]. Doskonalsze zaspokojenie potrzeb nabywców wiąże się z oferowaniem produktu, którego atrybutem jest wysoka jakość. Konkurowanie przez jakość jest więc procesem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, polegającej na lepszym niż konkurenci zaspokajaniu potrzeb klientów (lepszej jakości) [Bednarska i in. 2007]. Zmienność potrzeb gości i szybkość zmian oferty konkurentów powodują, że oferowanie usług wysokiej jakości bez skutecznego pozyskiwania, przesyłania i wykorzystywania wiedzy nie jest możliwe. Jednym ze sposobów poprawy skuteczności konkurowania przez jakość może być więc zastosowanie w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą to pojęcie, które bywa rozumiane bardzo szeroko: od technologii informatycznej, przez aspekty organizacyjne po finansowe zagadnienia kapitału intelektualnego firmy [Staniewski 2005]. Cechą wspólną wszystkich definicji

tego pojęcia jest to, że za przedmiot zarządzania uznają wiedzę, którą przedsiębiorstwo już posiada, i tę, którą musi zdobyć. Za zarządzanie wiedzą uznaje się dbanie o wiedzę, która jest cenna dla firmy ze strategicznego punktu widzenia [Probst 2004]. Zdaniem W.R. Bukovitz i R.L. Williamsa [2010], „jest ono procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne”. W definicjach zarządzania wiedzą można wyróżnić powtarzające się wspólne motywy. Dotyczą one m.in. kompleksowości działań, celu zarządzania wiedzą, podstawowego środka służącego do osiągnięcia tego celu. Zarządzanie wiedzą najlepiej charakteryzują definicje kompleksowe, wskazujące pewien sposób zorganizowania działań związanych z wiedzą, procesy dotyczące wiedzy i ich determinanty, np. technologiczne, organizacyjno-kulturowe, oraz cel zarządzania wiedzą.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można uznać, że zarządzanie wiedzą w procesie konkurencyjnego rozwoju jakością to zespół kompleksowych działań, których celem jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki wysokiej jakości, poprzez pozyskiwanie, transfer, tworzenie, przechowywanie, ochronę i wykorzystanie wiedzy oraz dzięki stworzeniu odpowiednich warunków organizacyjnych.

2. Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich

Strategia zarządzania wiedzą to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza zdobyć wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swojej strategii konkurencyjnej [Paliszkievicz 2007]. Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym polega na realizacji funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, które dotyczą zasobów wiedzy i procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie. Wybrana przez przedsiębiorstwo strategia zarządzania wiedzą wynika ze strategii ogólnej i sformułowanych na jej podstawie potrzeb informacyjnych. Cele strategii zarządzania wiedzą są równocześnie miernikami oceny uzyskiwanych efektów. Powszechna znajomość celów strategii ogólnej jest istotną determinantą skuteczności zarządzania wiedzą. Jasność celów warunkuje tworzenie wizji wiedzy, której głównym wymiarem jest to, iż powinno z niej wynikać, jakiej wiedzy muszą poszukiwać lub/i tworzyć członkowie organizacji [Godziszewski 2006]. Według G. Probst [2004], nie ma jednak konieczności sporządzania oddzielnej strategii zarządzania wiedzą w firmie, co nie oznacza, że cele związane z zarządzaniem wiedzą nie powinny być uwzględnione w ogólnej strategii.

W zarządzaniu wiedzą wyróżnić można dwa podstawowe typy strategii: kodyfikacji i personalizacji [Hansen i in. 1999]. Strategia kodyfikacji wyraża się w dążeniu do gromadzenia i zapisywania posiadanej wiedzy w formie baz danych ogólnodostępnych dla innych pracowników. Strategia personalizacji zakłada, że wiedza jest ściśle związana z człowiekiem, który rozwija i dzieli się wiedzą głównie dzięki bezpośrednim kontaktom z innym ludźmi. W tabeli 1. przedstawiono porównanie strategii personalizacji i kodyfikacji.

Tabela 1. Porównanie strategii kodyfikacji i personalizacji

Lp.	Strategia	Personalizacji	Kodyfikacji
1	Procesy	dialog, sieć kontaktów, dyfuzja	gromadzenie, przechowywanie i przekazywanie wiedzy jawnej
2	Cel	innowacje, kreatywność i tworzenie wiedzy	efektywność, wykorzystanie wiedzy
3	Skoncentrowanie na	ludzie	procesy
4	Problem	nowy, nieustrukturyzowany	powtarzalne czynności, podobne procesy
5	Typ wiedzy	ukryta (<i>tacit</i>)	jawna (<i>explicit</i>)
6	Transfer wiedzy	ludzie – ludzie	ludzie – dokumenty – ludzie
7	Rola technologii informatycznej	ułatwia przekazywanie wiedzy	służy gromadzeniu wiedzy
8	Rekrutacja pracowników	doświadczeni, z bagażem wiedzy	niedoświadczeni, chętnie chłonący nową wiedzę
9	Struktura organizacyjna	rozproszona, duża autonomia pracowników	centralizacja, wysoki poziom standaryzacji

Źródło: [Greiner i in. 2007, s. 6; Hansen i in. 1999, s. 106-116].

Wdrażanie strategii kodyfikacji wymaga opracowania sposobu kodyfikowania i gromadzenia wiedzy. Polega to najczęściej na zapisywaniu nowych pomysłów, obserwacji, doświadczeń w bazach danych. Bazy te dotyczą zarówno faktów, np. wielkość wydatków poszczególnych klientów, średnia długość pobytu, ale także przybierają postać baz dobrych praktyk. Przejawem strategii kodyfikacji jest inwestowanie w systemy informatyczne, które pozwalają na przechowywanie i udostępnianie zapisanej wiedzy. Jej zaletą jest możliwość dotarcia do skodyfikowanej wiedzy przez innych pracowników. Powstająca w przedsiębiorstwie wiedza nie przepada, ale dzięki zapisowi może być używana wielokrotnie. W hotelach, w których ma miejsce duża rotacja kadry, zgromadzona wiedza nie znika wraz z odejściem pracownika, ale można ją przekazywać innym osobom w formie standardów, tzn. wzorców pożądanego zachowania. Takie standardy opracowane dla pracowników recepcji dotyczą m.in. sposobów dokonywania rezerwacji, prowadzenia rozmów telefonicznych, meldowania gości w hotelu. W związku z możliwością stosowania gotowych procedur i projektów skrócony zostaje czas obsługi klienta, a w konsekwencji zmniejszają się koszty pracy i nakłady finansowe [Paliszkievicz 2007]. Kodyfikacja ułatwia także kontrolę, ponieważ przełożeni są w stanie sprawdzić, w jakim stopniu pracownicy przyswoili sobie opisane w procedurach sposoby zachowania, a także jak w praktyce przestrzegają tych standardów. Poważnym ograniczeniem strategii kodyfikacji jest fakt, że nie każda wiedza poddaje się kodyfikacji. Ponadto dużym wy-

zwaniem jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która będzie skłaniać pracowników do udostępniania własnej wiedzy innym pracownikom¹.

Strategia personalizacji kładzie nacisk na relacje pomiędzy ludźmi i na znajdującą się w ich umysłach wiedzę ukrytą. Polega ona na stwarzaniu możliwości kontaktu pomiędzy pracownikami i osobistej wymianie wiedzy. Implementacja tej strategii wymaga wzmocnienia relacji personalnych i wzajemnego zaufania. Warunkiem rozwoju pracowników jest tworzenie systemu opartego na relacji mistrz–uczeń, w której mniej doświadczeni uczą się w praktyce, obserwując pracę bardziej doświadczonych kolegów. Zaletą strategii personalizacji jest możliwość stymulowania dyfuzji wiedzy ukrytej. Te rodzaje wiedzy, które nie poddają się kodyfikacji, można rozwijać tylko dzięki osobistym relacjom między pracownikami. Pracownicy są zachęceni raczej do tworzenia nowych rozwiązań, dopasowanych do aktualnych potrzeb gościa, niż opierania się na już istniejących. Strategia nie wyklucza stosowania nowoczesnych rozwiązań informatycznych, ale ich rola ma charakter wspierający i służy przyspieszeniu i ułatwieniu bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami.

Jak podkreślają M.T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney [1999], przedsiębiorstwa powinny wybrać jedną dominującą strategię wiedzy, a drugi typ może mieć charakter uzupełniający. Skuteczność takiego podejścia potwierdziły badania prowadzone m.in. przez J. Paliszkiewicz [2007].

3. Metodologia badania

Dla osiągnięcia postawionego w artykule celu zastosowano metodę studiów przypadku w jej szczególnej postaci, jaką jest metoda testowania teorii oparta na wielokrotnych studiach przypadków [Yin 1993]. Wybór przypadków ogniskuje się wokół stworzenia próby istotnej teoretycznie, tzn. stanowiącej podstawę dla określonych charakterystyk lub kryteriów umożliwiających rozbudowanie i testowanie teorii oraz dokonanie wyjaśnienia. Zastosowana metoda wymagała przeprowadzenia dwóch samodzielnych i niezależnych procedur badawczych. W pierwszym badaniu określono skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. Badanie prowadzono w Poznaniu od października 2008 do listopada 2009 r. Jego podmiotem byli wystawcy korzystający z poznańskich hoteli w związku z udziałem w imprezie targowej organizowanej przez Międzynarodowe Targi Poznańskie². Drugi etap badania empirycznego przeprowadzono w latach 2010-2011 w sześciu poznańskich hotelach. Do analiz wytypowane zostały po trzy hotele – „przypadki krytyczne”, wyróżniające się skrajnymi wartościami mierników skuteczności konkurowania przez jakość. Zgodnie z zasadami testowania hipotez o warunku koniecznym, wybrane przypadki charakteryzowały się oczekiwaną wartością zmiennej zależnej, a

¹ W walce o lepszą pozycję w firmie wiedza traktowana jest jako osobiste źródło przewagi nad innym pracownikami.

² Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety. Analizowana próba objęła 630 gości hotelowych nocujących w 14 hotelach.

zadaniem autora było stwierdzenie, czy w tych przypadkach zmienna objaśniająca jest obecna (dla skrajnie wysokich wartości zmiennej zależnej), czy jej nie ma (dla skrajnie niskiej wartości zmiennej zależnej). Badaniem objęto kadrę kierowniczą oraz pozostałych pracowników hoteli. W badaniu pracowników posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety, a badanie kadry kierowniczej miało charakter wywiadu pogłębionego. Udział pracowników był dobrowolny, a zwrotność kwestionariuszy wyniosła od 53 do 95%. W sumie uzyskano 98 kwestionariuszy, co pozwoliło na wnioskowanie przy średniej zwrotności wynoszącej 64%.

Uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze dotyczące związku pomiędzy rodzajem strategii zarządzania wiedzą a skutecznością konkurowania przez jakość wymagało postępowania zgodnie z następującą procedurą badawczą:

1. Ocena stopnia kodyfikacji wiedzy. Ocenie poddano aktywność przedsiębiorstwa dotyczącą procesów związanych z wiedzą. Pozwoliła ona określić stopień sformalizowania tych procesów.

2. Ocena stopnia personalizacji wiedzy. Ocena stopnia personalizacji wiedzy została uzyskana z badania pierwotnego prowadzonego wśród personelu przedsiębiorstw. Ocenie poddano osobiste zaangażowanie pracowników w przebieg procesów związanych z wiedzą, tj. pozyskiwania, przechowywania, transferu i wykorzystania wiedzy (orientację pracowników na wiedzę).

3. Ocena wpływu stopnia kodyfikacji i personalizacji wiedzy na skuteczność konkurowania. Porównano średnie ocen pracowników w zakresie stopnia kodyfikacji i personalizacji wiedzy pomiędzy grupą hoteli wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (hotele A, B, C) a grupą o niskiej ocenie skuteczności konkurowania przez jakość (hotele D, E, F).

W kolejnej części przedstawione zostały wyniki badania empirycznego.

4. Strategia zarządzania wiedzą a skuteczność konkurowania przez jakość – wyniki badania empirycznego

Odpowiedź na pytanie badawcze uzyskano przez porównanie poziomu kodyfikacji wiedzy oraz personalizacji wiedzy w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość z hotelami o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Na początku ocenie został poddany wpływ stopnia kodyfikacji procesów związanych z wiedzą na skuteczność konkurowania. W tabeli 2. przedstawione zostały średnie oceny stopnia kodyfikacji wiedzy w badanych przedsiębiorstwach. Hotele uporządkowane są od lewej do prawej na podstawie malejącej oceny skuteczności konkurowania przez jakość.

Najwyższy poziom kodyfikacji procesów związanych z wiedzą ma miejsce w hotelu B. Notuje on najwyższe średnie wartości wyznaczone dla wszystkich etapów zarządzania wiedzą i w efekcie najwyższą średnią całościowej miary kodyfikacji wiedzą (średnia 5,95). Najgorszy, średni poziom kodyfikacji procesów związanych z wiedzą zanotował hotel D (średnia 3,47), w którym negatywnie oceniono

pozyskiwanie i przechowanie wiedzy. Na podstawie powyższych można wysunąć wniosek, że w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom skodyfikowania wiedzy jest wyższy niż w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość

Tabela 2. Ocena kodyfikacji procesów związanych z wiedzą

Procesy związane z wiedzą:	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Pozyskanie	4,60	5,67	2,69	2,68	5,36	3,65
Transfer	5,5	5,76	4,18	4,6	4,85	4,17
Przechowywanie	6,33	6,5	4,33	2,0	6,17	4,17
Wykorzystanie	4,26	5,88	3,89	4,59	4,44	4,24
Średnia	5,17	5,95	3,77	3,47	5,21	4,06

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym etapie ocenie poddano także poziom orientacji pracowników na wiedzę (stopień personalizacji wiedzy); średnie wartości orientacji na wiedzę przedstawione zostały w tabeli 3. Hotele uporządkowane są w kolejności od obiektu o najwyższej do najniższej skuteczności konkurowania przez jakość.

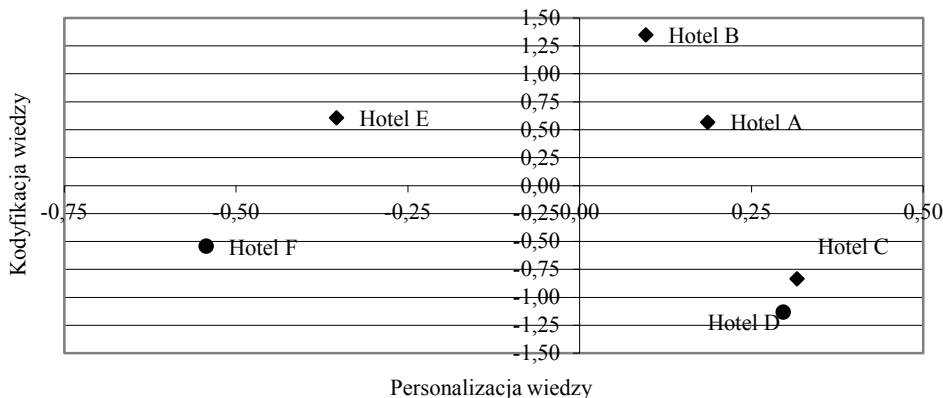
Tabela 3. Ocena orientacji pracowników na wiedzę w badanych hotelach

Procesy związane z wiedzą:	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F
Pozyskanie	6,79	6,6	6,5	6,45	5,33	5,27
Transfer	6,08	6,16	6,17	6,73	5,56	5,27
Przechowywanie	6,42	6,2	6,61	6,09	6,11	5,82
Wykorzystanie	6,00	5,96	6,5	6,45	6,11	6
Średnia	6,32	6,23	6,45	6,43	5,78	5,59

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższą średnią ocenę z zakresu orientacji pracowników na wiedzę notuje hotel C (średnia 6,45), który wypada najlepiej w przypadku dwóch procesów, tj. przechowania i wykorzystania wiedzy. Najgorzej osobiste nastawienie do procesów związanych z wiedzą ocenili respondenci w hotelu F (średnia 5,59). Jak wynika z tabeli 3., hotele o wysokiej orientacji pracowników na wiedzę uzyskiwały zasadniczo lepsze wyniki w procesie konkurowania przez jakość.

Na koniec zweryfikowany został jednoczesny wpływ stopnia kodyfikacji procesów związanych z wiedzą oraz orientacji pracowników na wiedzę na skuteczność konkurowania (zob. rys. 1).



Rys. 1. Ocena kodyfikacji i personalizacji wiedzy w badanych hotelach

Źródło: opracowanie własne.

Punkt przecięcia osi został wyznaczony dla średniej wartości wskaźników personalizacji i kodyfikacji wiedzy. Hotele A i B cechują się ponadprzeciętną wartością zarówno w sferze kodyfikacji, jak i personalizacji wiedzy. Hotele C i D to obiekty o wysokim stopniu personalizacji wiedzy i jednocześnie niskim stopniu jej kodyfikacji. Hotel E cechuje się relatywnie wysokim stopniem skodyfikowania wiedzy, przy jednoczesnym niskim stopniu jej personalizacji. Hotel F to obiekt o niskim poziomie kodyfikacji i personalizacji wiedzy.

Jak wynika z przedstawionych wyników, w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich nie ma jednego scenariusza zarządzania wiedzą, który prowadzi do wyższej skuteczności konkurowania przez jakość. Hotele należące do grupy liderów konkurowania przez jakość kwestie pozyskiwania, transferu, przechowywania i wykorzystania wiedzy rozwiązały często w inny sposób. Można mówić o różnych wariantach działań, które w odmienny, ale skuteczny sposób przyczynią się do sukcesu. Analiza liderów pozwala wskazać dwa scenariusze, których realizacja przyczyni się do usprawnienia procesu konkurowania przez jakość oparte na zarządzaniu wiedzą. Pierwszy, którego podstawą jest strategia kodyfikacji wiedzy, jest dedykowany hotelom przede wszystkim o średnim lub dużym zatrudnieniu, w których zachodzą skomplikowane procesy i rozbudowane relacje pomiędzy pracownikami oraz w których istnieją silne powiązania z siecią hotelową. Drugi scenariusz, oparty na strategii personalizacji wiedzy, może być pomocny w mniejszych i mniej sformalizowanych organizacjach, o bardziej swobodnej relacji pomiędzy siecią a hotelem.

5. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że najlepsze efekty przynosi uzupełnianie dominującej strategii działaniami pochodzącymi z alternatywnej drogi w sferze wiedzy. Z uzyskanych badań wynika, że „czysta” strategia kodyfikacji związana jest z przeregulowaniem, którego efektem są negatywne reakcje pracowników (spadek satysfakcji, lojalności, pogorszenie się komunikacji), prowadzące do spadku skuteczności konkurowania przez jakość (przykład: hotel F). Strategia kodyfikacji powinna być uzupełniana o działania prowadzące do wzrostu zaufania pomiędzy pracownikami, poprawy atmosfery pracy, satysfakcji (co udało się osiągnąć w hotelu A). Z drugiej strony „czysta” strategia personalizacji wiąże się z chaosem, niepewnością i niestabilnością (odejście kluczowego pracownika prowadzi do załamania się systemu). Strategia personalizacji przynosi efekty, gdy wsparta jest działaniami zmniejszającymi zmienność czynności operacyjnych poprzez opisy stanowisk pracy, procedury i wsparcie technologiczne (jest tak np. w należącym do liderów konkurowania przez jakość hotelu C, a nie ma w hotelu D, który notuje niską ocenę skuteczności konkurowania przez jakość).

Poznawczo interesujące wydaje się kontynuowanie badań nad tym zagadnieniem. Niezbędne jest przeprowadzenie badań ilościowych, umożliwiających ocenę wpływu wyboru strategii zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość na reprezentatywnej próbie hoteli.

Literatura

- Bednarska M., Gołębski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
- Bukovitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time. Prentice Hall, London 2010.
- Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Wydawniczy TNOiK, Toruń 2006.
- Greiner M.E., Bohmann T., Kremer H., *A strategy for knowledge management*, “Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, no. 6.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What’s your strategy for managing knowledge?*, “Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 2.
- Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009.
- Paliszkievicz J.O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
- Probst G., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, „E-mentor” 2004, nr 3 (5).
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, red. J. Dąbrowski, G. Gierszewska, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Yin R. K., *Application of case study research*, SAGE, Newbury Park 1993.

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN HOSPITALITY ENTERPRISES – IMPLICATIONS FOR COMPETING BY QUALITY

Summary: A company's choice of knowledge management strategy is not arbitrary – it must be driven by the company's competitive strategy. The aim of the article is to present knowledge management strategies and to assess the influence of knowledge strategy on the effectiveness of competing by quality in hospitality enterprises. The concept of knowledge management and its strategies have been presented in the theoretical part. In the empirical part the theory-testing with multiple case study method has been used. On the basis of the investigation it has been found that the best effects are gained when the main KM strategy is accompanied by subsidiary KM strategy.

Keywords: knowledge management strategies, quality, hospitality enterprise.