

Cudowska-Sojko, Anna

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 245-253

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISE

W dzisiejszych czasach postęp nie jest związany z tradycyjnymi zasobami, lecz z umiejętnościami tworzenia nowej wiedzy i optymalnego jej wykorzystania. Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy obecnie więc od sprawności zarządzania wiedzą. Wiedza jest powszechnie uznawana za najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. Dotyczy to każdego rodzaju przedsiębiorstwa, a szczególnie przedsiębiorstwa turystycznego.

Zarządzanie wiedzą, wiedza jako zasób przedsiębiorstwa

Wiedza jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. Często przyjmuje się ją za jeden z najważniejszych elementów kapitału intelektualnego, a nawet za jedyny zasób ekonomiczny. W raporcie opracowanym przez OECD i Bank Światowy wiedzę traktuje się jako podstawowy składnik gospodarki opartej na wiedzy, która jest tworzona, absorbowana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez podmioty gospodарujące. W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania wiedzą na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej. Rozważając zagadnienie dotyczące wiedzy, wymienia się dwa jej rodzaje: wiedzę dostępną i wiedzę ukrytą¹. Wiedza dostępna to wiedza wyrażona w języku formalnym, usystematyzowanym, którą można wykorzystać przy zastosowaniu reguł gramatyki, form matematycznych, przekazywana w prosty i sformalizowany sposób między jednostkami. Wiedza ukryta (osobiste przekonania, wartości, nastawienia, nieuchwytny cechy) jest niedoceniana, trudno ją sformalizować. Komplementarność wiedzy dostępnej i ukrytej, jej wzajemne interakcje są podstawą do tworzenia wiedzy w podmiotach gospodарujących. Wiedza ludzka może być wykorzystywana w przedsiębiorstwie, organizacji i w regionie w określonych warunkach². Na wiedzę składają się: idee, wyniki eksperymentów, stwierdzenia, intencje, doświadczenia, prawdy, osądy. Tworzenie wiedzy może być określone jako zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmuje organizacje w celu zwiększenia ilości wiedzy or-

* dr, Uniwersytet w Białymstoku

¹ L. Białoń, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010, s. 108.

² W. Janasz, *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa 2011, s. 26-30.

organizacyjnej. Może ona powstawać zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wiedzę można zakupić (licencje, zatrudnienie doradców) lub zdobyć (zawarcie umowy). Wewnątrz organizacji tworzenie wiedzy musi być związane z kulturą organizacyjną³ oraz stylem zarządzania⁴.

Wiedza jest tym zasobem, bez którego rozwój organizacji lub nawet jej przetrwanie są niemożliwe. Wiedza jako zasób posiada cechy, które w porównaniu z pozostałymi zasobami nadają jej wyjątkowy charakter:

- wiedza nie zanika w trakcie użytkowania, a wręcz rośnie jej ilość;
- fakt, że ktoś posiada wiedzę, nie oznacza, iż ktoś inny będzie jej pozbawiony, wartość wiedzy wzrasta wraz z liczbą osób ją posiadających;
- im bardziej wiedza jest użytkowana, tym więcej jej się wytwarza;
- wiedza łatwo się rozprzestrzenia, może istnieć w wielu miejscach w tym samym czasie;
- wiedza jest względna i wieloznaczna, dzięki czemu może być różnie wykorzystana;
- wiedza się szybko dezaktualizuje;
- wiedza sama w sobie może stanowić produkt;
- nie zawsze można znaleźć zależność pomiędzy rzeczywistym wysiłkiem wymagającym do stworzenia wiedzy i efektami, które osiągamy⁵.

Pojęcie zarządzania wiedzą jest szerokie, jedni definiują je jako proces, który generuje bogactwo przedsiębiorstwa oparte na własnych aktywach intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych, inni jako systematyczne, jasne i przemyślane tworzenie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizacji, osiągananej na jej podstawie efektywności przedsiębiorstwa oraz zwrotu z posiadanych zasobów wiedzy⁶. Zarządzanie wiedzą jest działalnością wieloaspektową, polega na realizacji wielu różnorodnych działań. Zarządzanie wiedzą jest procesem, w ramach którego istnieje określona sekwencja działań oraz konkretne zależności między różnymi rodzajami działań. Każde z tych działań jest uwarunkowane wieloma czynnikami. Uporządkowany zbiór takich działań składa się na cykl (proces) zarządzania wiedzą. Podstawowe działania – fazy cyklu – to⁷:

- zdobywanie wiedzy i jej tworzenie w organizacji;
- kodyfikacja;
- dzielenie się wiedzą;
- jej zastosowanie;
- ponowne używanie w organizacji.

Zarządzanie wiedzą, podobnie jak zarządzanie pozostałymi zasobami, nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem służącym do realizacji celów przedsiębiorstwa. Celem zarządzania wiedzą jest więc zapewnienie przedsiębiorstwu niezbędnych jej za-

³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 186.

⁴ S. Duchniewicz, *Koncepcje i metody zarządzania*, PTM, Warszawa 2010, s. 256.

⁵ J. Rudnicki, B. Siuta, *Zarządzanie wiedzą w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008 nr 2, s. 43.

⁶ J. Patalas, *Rola innowacji w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora MSP*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008 nr 2, s. 23.

⁷ B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2011, s. 194.

sobów, dotyczącej również tego, jak ją wykorzystać. Lokowanie wiedzy ma dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzne lokalizowanie to inwentaryzacja wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa, zarówno wiedzy indywidualnej, jak i wiedzy organizacyjnej w postaci wewnętrznej rutyny, raportów z wcześniejszych dokonań, procedur itp. Zewnętrzne lokalizowanie wiedzy polega na identyfikacji jej źródeł poza przedsiębiorstwem, skąd można ją pozyskać. Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia odbywać się może na wiele sposobów, z których najważniejsze to zatrudnianie specjalistów, korzystanie z usług firm konsultingowych, alianse strategiczne, współpraca z klientami, kupowanie produktów opartych na wiedzy. Sprawność w sferze pozyskiwania wiedzy z zewnątrz jest ważnym czynnikiem wpływającym na dynamikę uczenia się przedsiębiorstwa, poza zdolnością do kreowania nowej wiedzy. Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się zależy od wielu czynników, m.in.:

- myślenia systemowego;
- mistrzostwa osobistego;
- modeli myślowych;
- budowania wspólnej wizji;
- zespołowego uczenia się⁸.

Myślenie systemowe to widzenie wielokierunkowych, wzajemnych relacji zamiast prostych zależności przyczynowo-skutkowych. To widzenie procesów zmian, to przekonanie, że w przedsiębiorstwie nic nie dzieje się bez przyczyny. Mistrzostwo osobiste, indywidualne, to dążenie do doskonalenia własnych działań. Pracownik o takiej postawie gotowy jest do eksperymentowania, pomimo ryzyka, to pracownik poszukujący wiedzy. Modele myślowe wpływają na to, jak postrzegamy i rozumiemy otaczający nas świat i na to, jak działamy, odpowiednio do sposobu postrzegania i interpretacji rzeczywistości. Powinny one być adekwatne do rzeczywistości. Zatem powinny się zmieniać i dostosowywać do zmian rzeczywistości. Znaczenie wspólnej wizji dla dynamiki organizacyjnego uczenia się wiąże się z podnoszeniem poziomu ludzkich aspiracji, dodaje odwagi do podejmowania ryzyka i eksperymentowania, co skłania do indywidualnego i organizacyjnego uczenia się. Zespołowe uczenie się to proces ukierunkowania zespołu na możliwości osiągnięcia wyników, oczekiwanych przez członków zespołu⁹. Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie jest skomplikowanym procesem; znanych jest również wiele koncepcji dotyczących tworzenia wiedzy. Bezsprzecznie jednak uważa się, że źródłem wszelkiej wiedzy jest jednostka ludzka. Dzięki relacjom międzyludzkim, wymianie poglądów, dyskusji powstaje wiedza na poziomie grupowym, organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym. Dla procesu kreacji wiedzy w organizacji zasadnicze znaczenie ma proces konwersji wiedzy (interakcja między wiedzą ukrytą a jawną). Dynamika procesu tworzenia nowej wiedzy uzależniona jest od wielu okoliczności, do których można zaliczyć indywidualną chęć poszukiwania nowych rozwiązań idei, pomysłów. Kolejnym ważnym elementem procesu zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią przez pracowników¹⁰. Wiąże się to nieodzownie z zaufaniem między pracownikami. Wiedza w przedsiębiorstwie jest na tyle przydatna, na ile jest wykorzysty-

⁸ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21–26.

⁹ H. Jaźwińska, *Kapitał ludzki w strategii firmy*, „Studia i Materiały WZiA UH-P”, Kielce 2010, s. 345.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 205.

wana. Wykorzystywanie wiedzy w działaniu musi iść w parze z przekonaniem, że będzie to zauważone i pozytywnie ocenione¹¹.

Specyfika przedsiębiorstwa turystycznego

Funkcjonowanie na współczesnym rynku stawia przed każdą organizacją wiele wyzwań. Dzisiejsze realia konkurencyjne zmuszają do poszukiwania takich koncepcji rozwoju, które bazują na wykorzystywaniu rozwiązań pozwalających na wyróżnienie się wśród konkurentów. Dotyczy to wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstw¹². Każde przedsiębiorstwo jest inne w aspekcie zasobów i umiejętności, którymi dysponuje. Wiedza, informacja i innowacyjność stanowią wspólnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego konkurencyjności, przetrwaniu, rozwoju¹³.

Podstawowym ogniwem gospodarki turystycznej jest przedsiębiorstwo turystyczne, które jest celowo zorganizowanym zespołem ludzi, wyposażonym w środki materialne i finansowe, powołanym do wykonywania czynności z zamiarem zaspokojenia potrzeb turystów, charakteryzującym się określoną organizacją wewnętrzną, podejmującym samodzielne decyzje strategiczne i taktyczne, którego aktywność ma prowadzić do osiągnięcia zysku¹⁴.

Produkt turystyczny kształtowany jest przez dwie grupy przedsiębiorstw:

- biura podróży, które reprezentują touroperatorów i agentów lokalnych i regionalnych;
- dostawców usług turystycznych.

Touroperator jest to podmiot, który sam tworzy kompleksowy pakiet usług i promuje go jako własny produkt turystyczny, działa najczęściej w miejscu zamieszkania klientów, skąd rozpoczyna się podróż turystyczna; działalność touroperatora polega na określeniu idei produktu, jej realizacji, kreowania produktu w świadomości nabywców, zapewnieniu sieci dystrybucji.

Agent lokalny jest to biuro podróży, działające w miejscu recepcji turystycznej, z którym zawiera umowę touroperator. Agentem regionalnym jest biuro podróży organizujące dla touroperatora pakiet usług o dużym przestrzennym zasięgu oddziaływania, które na jego zlecenie przygotowuje i realizuje program imprez turystycznych, zawierając umowy z bezpośrednim wytwórcą.

Grupa wytwórców usług turystycznych świadczonych w miejscu pobytu turystycznego jest ogromnie zróżnicowana i trudna do klasyfikacji. Zaliczyć do nich można:

- wytwórców usług noclegowych – zakłady hotelarskie (hotele, motele, pensjonaty, kempingi i domy wypoczynkowe, kwatery);
- wytwórców usług gastronomicznych – zakłady gastronomii hotelowej, zakłady gastronomiczne typu żywieniowego (restauracje, jadalnie), zakłady szyb-

¹¹ B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, S. Sudół, op. cit., s. 195–200.

¹² M. Godlewska, P. Szczepankowski, *Współczesne trendy w zarządzaniu i finansach*, Vizja Press & IT, Warszawa 2010, s. 13.

¹³ A. Panasiuk (red.), *Kadry w gospodarce turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 496, s. 272.

¹⁴ R. Nowacki, *Innowacyjność w zarządzaniu jako narzędzie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: A. Rapacz (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa 2007, s. 20.

kiego żywienia (bary), zakłady oferujące napoje (puby, winiarnie), zakłady rozrywkowe (kawiarnie, bary nocne, kluby, dyskoteki), zakłady w ośrodkach transportu, gastronomię zamkniętą;

- wytwórców usług przewozowych – firmy lub osoby prywatne świadczące to- uoperatorom usługi transportu pasażerskiego; mogą też występować jako samodzielni przewoźnicy;
- wytwórców usług przewodnickich – ich zadaniem jest pogłębianie wiedzy o obiekcie, miejscowości, regionie, usługi przewodnictwa turystycznego oraz pilotażu mogą być świadczone przez osoby posiadające uprawnienia określone w odpowiedniej ustawie;
- wytwórców usług sportowych i rekreacyjnych – przez które rozumie się tworzone poza obrębem zakładów noclegowych i żywieniowych możliwości uprawiania rekreacji aktywnej i biernej (baseny kąpielowe, korty tenisowe, pola golfowe, lodowiska, trasy narciarskie); wytwórcami tych usług mogą być: samorząd miejscowy, spółki, osoby prywatne i inne;
- wytwórców usług kulturowych (muzea, teatry, kina, wystawy)¹⁵.

Przedsiębiorstwa turystyczne w zależności od profilu swojej działalności wchodzą w relacje wymiany ze sobą, z pośrednikami sprzedaży, nabywcami indywidualnymi i instytucjonalnymi. Stąd też reagują one na działania innych podmiotów rynku, dostosowując się do zmian otoczenia. Działania te polegają na:

- dokonywaniu segmentacji rynku;
- zdefiniowaniu i wyborze rynku docelowego – identyfikacji potrzeb klientów i opracowaniu w związku z tym szczegółowych prognoz;
- pozycjonowaniu usługi turystycznej na wybranym rynku;
- opracowaniu strategii marketingowej dla przedsiębiorstwa i dla każdego segmentu rynku;
- kształtowaniu relacji wymiennych z innymi przedsiębiorcami gospodarki turystycznej;
- kształtowaniu relacji z przedsiębiorstwami;
- prowadzeniu badań marketingowych w celu stworzenia bazy danych o nabywcach, klientach i konkurentach przedsiębiorstwa.

Rozwój rynku turystycznego jest uwarunkowany wzrostem liczby nabywców i konsumentów, zmianą siły nabywczej ich dochodów, zmianą gustów i nawyków. Przedsiębiorstwa turystyczne działające na konkurencyjnym rynku mają do czynienia ze zróżnicowanymi wymaganiami klientów. Mając to wszystko na uwadze, dokonują one segmentacji rynku, która pozwala na:

- dokładne określenie potrzeb nabywców, motywów i środków ich zaspokajania, a także sposobów doboru instrumentów marketingowego oddziaływania;
- przygotowanie produktów turystycznych najbardziej atrakcyjnych dla docelowego segmentu rynku;
- skupienie zasobów firmy na wybranym fragmencie rynku;

¹⁵ K. Żelazna, *Przedsiębiorstwo turystyczne jako podmiot na rynku*, w: B. Dobiegała-Korona, *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, ALMAMER, Warszawa 2010, s. 66–67. Por. J. Galicki, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu” 2010, nr 19, s. 145.

- precyzyjne określenie celów rynkowych firmy, kontrolowanie i korygowanie działań marketingowych;
- poprawienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku przez identyfikację z określonymi produktami, co wiąże się z lojalnością nabywców¹⁶.

Podstawę konkurencyjności dzisiejszej firmy stanowi zasób i poziom wiedzy w niej skoncentrowanej oraz umiejętności jej wykorzystania. Wiedza oraz umiejętności przedsiębiorstwa są sumą wiedzy i umiejętności indywidualnych jego pracowników oraz wynikających z interakcji między pracownikami oraz zespołami.

Zarządzanie wiedzą o kliencie

Aby dobrze zarządzać wiedzą celem kreowania niepowtarzalnych wartości dla klientów, trzeba mieć na uwadze następujące elementy:

- co ma być przedmiotem wiedzy organizacji;
- jak można ją wykorzystać do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów klienta;
- jakie działania zapewniają dopływ danych, informacji i jak je przekształcać
- w wiedzę;
- jakie podmioty zapewnią skuteczne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie.

Liczne badania menedżerów przedsiębiorstw dotyczące rodzaju wiedzy, która jest najważniejsza w przedsiębiorstwie, wskazują, iż na pierwszym miejscu plasuje się właśnie wiedza o klientach, przed wiedzą o rynku, inwestorach, produktach, usługach, technologii i konkurentach¹⁷. Wiedzę o kliencie można określić jako kompetencje przedsiębiorstwa do oferowania wartości zapewniających wysoki i ciągle rosnący poziom satysfakcji i lojalności, a nawet przywiązania emocjonalnego klienta do firmy w długim okresie.

Wiedza oraz umiejętności skoncentrowane w przedsiębiorstwie są rezultatem odpowiedniego doboru pracowników i procesu uczenia się indywidualnego, zespołowego oraz całej organizacji¹⁸. Przedsiębiorstwa turystyczne muszą zwiększać zdolność do szybkiej reakcji na zmiany. Jednym z filarów skutecznego systemu zarządzania opartego na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności jest zorientowanie się na klienta, który stanowi podstawowy nośnik informacji¹⁹. Skuteczne konkurowanie wymaga od przedsiębiorstwa kompleksowej troski o przepływ informacji wewnątrz firmy. Jest to możliwe wówczas, jeśli budowany jest zespół zadowolonych, lojalnych i wydajnych pracowników. W literaturze przedmiotu często są oni nazywani klientami wewnętrznymi. Podstawowa różnica między klientem wewnętrznym i zewnętrznym polega na tym, że ten drugi głósuje za pośrednictwem swoich pieniędzy, pierwszy zaś nie ma prawa głosu²⁰. Jeśli świadczona usługa odpowiada oczekiwaniom klienta zewnętrznego, będzie on skłonny ponownie skorzystać z oferty danego przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast czuje się zawiedziony, skorzysta z oferty konkurencji. Klient wewnętrzny nie ma możliwości

¹⁶ Ibidem, s. 69–72.

¹⁷ B. Dobiegała-Korona, *Zachowania konsumentów...*, op. cit., s. 276–277.

¹⁸ W. Banasik, *Kompetencje kadry biura podróży w tworzeniu wizerunku firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 591, s. 333.

¹⁹ W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2010, s. 369.

²⁰ M. Kuchniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 33.

demonstrowania swojego zadowolenia lub jego braku w podobny sposób. Klient wewnętrzny w przedsiębiorstwie turystycznym otrzymuje produkt będący dziełem całego łańcucha czynności i procesów wykonywanych przez wiele osób. Nowoczesne podejście do zarządzania uwzględniające znaczenie wiedzy i informacji w przedsiębiorstwie powinno przekładać się na dobrą współpracę pracowników firmy, uświadomienie im wspólnej misji, strategii i celów działania firmy oraz uzyskania ich poparcia w dążeniu do wypełnienia tych celów. Między komunikacją zewnętrzną a wewnętrzną istnieje dodatnie sprzężenie zwrotne. Sukcesy i porażki wzajemnie na siebie oddziałują i potęgają efekty pozytywne lub negatywne. Nie sposób utrzymać dobry wizerunek na zewnątrz, jeśli w przedsiębiorstwie trwa konflikt. Analogiczna sytuacja pojawi się wówczas, gdy środowisko zewnętrzne będzie miało o firmie złą opinię, sytuacja wewnątrz niej natychmiast ulegnie pogorszeniu²¹.

Wartość wiedzy, jaką posiada firma, zależy od jakości oraz sposobu gromadzenia danych i informacji pochodzących z rynku. Przedsiębiorstwo może samo przeprowadzać badania marketingowe bądź je zlecać wyspecjalizowanym firmom w celu zebrania niezbędnych dla jego działalności informacji. Może również sięgnąć do źródeł wtórnych, czyli danych wcześniej pozyskanych i opracowanych.

Uzyskiwanie wiedzy o nabywcach możliwe jest dzięki zastosowaniu koncepcji opartej na zarządzaniu relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*), którego podstawą jest tzw. *Database Marketing*, zakładający oprócz wymiany handlowej także współpracę z klientem i budowanie związków z nim²². Zastosowanie systemu CRM pozwala na zwiększenie konkurencyjności przez lepsze zaspokajanie potrzeb turysty i oparte na rzetelnych danych informacje. Klient i touroperator są zaangażowani w dwustronną komunikację. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi przedsiębiorstwo turystyczne może uzyskać od klienta istotne informacje na podstawie jego odpowiedzi i reakcji. Zastosowanie tego rodzaju marketingu relacji opiera się w dłuższym okresie na atmosferze zaufania i otwartości w kontaktach między firmą a klientem.

Marketing relacyjny (CRM) daje firmie możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej, jak również umożliwia: gromadzenie informacji, elektroniczne przetwarzanie danych, szybszy obieg informacji w przedsiębiorstwie, dostęp do pełniejszej informacji, możliwość sprawniejszego dokonania analizy problemów²³. System CRM obejmuje te działania przedsiębiorstwa, które zakładają zdobycie najpełniejszej informacji o klientach, a zarządzanie relacjami z nimi stanowi proces bardziej pracochłonny niż obsługa klienta. Pamiętać trzeba, iż CRM nie jest oprogramowaniem, ale narzędziem pomagającym realizować cele przedsiębiorstwa. Zadaniem CRM jest m.in.²⁴:

- umożliwienie współpracy z klientem;
- redukcja kosztów zarządzania informacją oraz kontaktami z klientem;
- usprawnienie przepływu informacji w firmie oraz wsparcie procesu decyzyjnego;
- standaryzacja obsługi klienta.

²¹ M. Koniusz, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa turystycznego wykorzystującego zasady gospodarki opartej na wiedzy*, w: M. Jalinik, *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Eko Press, Białystok 2009, s. 232–237.

²² Ibidem, s. 236.

²³ S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, „Monografie i Opracowania SGH” 2004, nr 527, s. 79.

²⁴ J. Otto, *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 271.

Bazy CRM powinny zawierać nie tylko informacje dostarczane przez różne działy firmy, ale również informacje pochodzące z zewnątrz. Tylko dzięki tak szerokim informacjom możliwa jest kompleksowa analiza dotycząca zachowań i sytuacji klienta. Przedsiębiorstwo posiadające szeroki zakres wiedzy o kliencie jest w stanie łatwiej podejmować decyzje i tworzyć strategię przekładającą się kolejno na większą efektywność wprowadzanych kampanii. Prawidłowo skonstruowany oraz wdrożony system CRM powinien umożliwić firmie dotarcie do właściwych klientów oraz monitorowanie ich zachowań, optymalizację kosztów działań oraz eliminację tych, które są w przedsiębiorstwie zbędne. Do korzyści użytkownika CRM zaliczyć zaś można m.in. wiedzę na temat tego, jakich ofert i jakich rozwiązań oczekują klienci firmy, jakie atrybuty powinny charakteryzować ofertę, aby stanowiła ona wartość dla klienta, którzy klienci cenią innowacyjne rozwiązania oraz jakie wymogi powinny spełniać takie oferty.

Przedsiębiorstwa, które swoje działania koncentrują na spełnianiu potrzeb i oczekiwaniach konsumentów, starają się być z nimi w ciągłym kontakcie, nawiązując z nimi trwałe relacje. Przedsiębiorstwo wdrażające CRM ma świadomość tego, jak ważne dla jego działalności jest spełnianie potrzeb klientów. Należy pamiętać, iż klient, który jest partnerem przedsiębiorstwa, zostaje włączony w proces kreowania wartości. Staje się więc częścią przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Wiedza jest obecnie jednym z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza tak specyficznego jak przedsiębiorstwo turystyczne, jego specyfika bowiem wiąże się z produktami branży, którą reprezentuje. Przedsiębiorstwa pragnące osiągnąć sukces na rynku turystycznym muszą pamiętać o tym zasobie i myśleć o nim jako o czynniku przewagi konkurencyjnej firmy. Jest to możliwe pod warunkiem umiętnego wykorzystania tego zasobu, czyli efektywnego zarządzania wiedzą.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. 2011.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Banasik W. 2010.** *Kompetencje kadry biura podróży w tworzeniu wizerunku firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 591.
- Białoń L. 2010.** *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. 2010.** *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, AL-MAMER, Warszawa.
- Duchniewicz S. 2010.** *Koncepcje i metody zarządzania*, PTM, Warszawa.
- Galicki J. 2010.** *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Zeszyty Naukowe WSHiU w Poznaniu”, nr 19.
- Gaworecki W. 2010.** *Turystyka*, PWE, Warszawa.
- Godlewska M., Szczepankowski P. 2010.** *Współczesne trendy w zarządzaniu i finansach*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M., Sudol S. 2011.** *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa.
- Jalinik M. 2009.** *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Eko Press, Białystok.

- Janasz W. 2011.** *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa.
- Jaźwińska H. 2010.** *Kapitał ludzki w strategii firmy*, „Studia i Materiały WZiA UH-P”, Kielce.
- Kuchniewska M. 2002.** *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa.
- Lobejko S. 2004.** *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, „Monografie i Opracowania SGH”, nr 527.
- Otto J. 2004.** *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Panasiuk A. (red.) 2008.** *Kadry w gospodarce turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 496.
- Patalas J. 2008.** *Rola innowacji w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora MSP*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2.
- Rapacz A. 2007.** *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
- Rudnicki J., Siuta B. 2008.** *Zarządzanie wiedzą w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2.
- Senge P. 2003.** *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. 2011.** *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

STRESZCZENIE

W przedsiębiorstwach dostrzega się obecnie wiedzę jako zasób strategiczny, stanowiący o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zapewnienie odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą umożliwi tworzenie, zdobywanie, analizowanie i wykorzystywanie wiedzy w celu zapewnienia rozwoju firmy. Przedsiębiorstwo turystyczne charakteryzuje się potrzebą ciągłego dostarczania i przetwarzania informacji. Oprócz ciągłych zmian zachowań klientów specyfiką przedsiębiorstwa jest usługowy charakter produktu, który wyklucza tworzenie zapasów czy magazynowanie. Dlatego też tak ważne jest umiejętne zarządzanie takim przedsiębiorstwem, a zwłaszcza zarządzanie wiedzą, która stanowi podstawowy kapitał firmy.

SŁOWA KLUCZOWE: wiedza, zarządzanie, przedsiębiorstwo turystyczne

SUMMARY

Knowledge is a strategic resource playing decisive role in establishing competitive advantage of companies. An appropriate strategy of knowledge management enables companies to create, achieve, analyze and use of knowledge to ensure entities, development. A tourism enterprise is featured by continuous need of supplying and processing information. Apart from continuous changes in customers' behavior, service nature of a product is a specificity of the tourism enterprise. Thus, skilful management of such company, in particular knowledge management is so important as knowledge is a core company's capital.

KEYWORDS: knowledge, management, tourism enterprise