

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 1 (58)



A. Gawlik, D. Puciato, *Zakres wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą w wybranych biurach podróży zlokalizowanych na obszarze województwa opolskiego*, „e-mentor” 2015, nr 1 (58), s. 49–53, <http://dx.doi.org/10.15219/em58.1156>.

# Zakres wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą w wybranych biurach podróży zlokalizowanych na obszarze województwa opolskiego



Agnieszka  
Gawlik



Daniel  
Puciato

Za sprawą dynamicznego rozwoju nauki, rosnącej konkurencji na światowych rynkach oraz wzrostu poziomu wykształcenia społeczeństw szczególnego znaczenia nabierają obecnie aktywa intelektualne. Wiedza i pozostałe zasoby niematerialne, podobnie jak inne czynniki wytwórcze, są często przedmiotem zarządzania, co w praktyce może oznaczać wykorzystywanie zarządzania wiedzą. Dotyczy to także biur podróży, w których przypadku stopień i zakres wykorzystania koncepcji współdecydują często o możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, a tym samym o perspektywach rozwojowych przedsiębiorstwa.

W kontekście tych rozważań głównym problemem badawczym w niniejszej pracy jest kwestia wykorzystywania koncepcji zarządzania wiedzą w biurach podróży. Pomimo istnienia wielu prac dotyczących zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach z różnych obszarów gospodarki, brakuje opracowań dotyczących wykorzystywania koncepcji przez przedsiębiorstwa rynku turystycznego. W dotychczasowych badaniach rzadko rozpatrywano również problematykę implementacji zarządzania wiedzą przez podmioty gospodarcze zlokalizowane na obszarze województwa opolskiego<sup>1</sup>.

Celem opracowania jest określenie zakresu wykorzystania zarządzania wiedzą w biurach podróży z województwa opolskiego. Poprzez badania empiryczne postanowiono odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy w badanych biurach podróży stosowano zarządzanie wiedzą?
2. Które z procesów zarządzania wiedzą były realizowane najczęściej?
3. Jakie narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą wykorzystywano w rozpatrywanych przedsiębiorstwach?

W pracy zastosowano dwie główne metody badawcze: metodę analizy dokumentów, w ramach której dokonano inwentaryzacji wszystkich biur podróży zlokalizowanych w województwie opolskim, oraz metodę sondażu diagnostycznego (technikę ankietową), dzięki której określono zakres wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą w analizowanych przedsiębiorstwach.

## Proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji. Można je też rozumieć jako sformalizowany dostęp do zasobów wiedzy, które tworzą nowe możliwości działania, podnoszą wydajność przedsiębiorstwa, wspierają jego innowacyjność i przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia klienta<sup>2</sup>. Kluczowe etapy zarządzania wiedzą obejmują<sup>3</sup>:

- lokalizowanie wiedzy – na tym etapie następuje lokalizacja źródeł wiedzy, zarówno zewnętrznej (wiedza klientów, dostawców, konkurentów, partnerów), jak i wewnętrznej (określenie bieżącego stanu wiedzy);
- pozyskiwanie wiedzy – może się odbywać ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych (poprzez kontakty z klientami, dostawcami, firmami konkurencyjnymi, firmami partnerskimi oraz przez jej zakupienie, tj. zatrudnianie zewnętrznych ekspertów oraz przejmowanie firm);
- rozwijanie wiedzy – proces polegający na powiększaniu umiejętności, wprowadzaniu nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań

<sup>1</sup> D. Puciato, *Wykorzystanie zarządzania wiedzą w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych z województwa opolskiego*, „Folia Turistica” 2012, nr 26, s. 163–181; D. Puciato, B. Goranczewski, A. Łoś, *Innowacje w biurach podróży*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 7, s. 15–23.

<sup>2</sup> T.A. Beckman, *A Methodology for Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development (IASTED), Banff 1997.

<sup>3</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *The knowledge – creating company. How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995, s. 32; B. Mikuła, *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „e-mentor” 2006, nr 5 (17), s. 39, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/17/id/368>; M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „e-mentor” 2006, nr 4 (16), s. 62–63, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/16/id/338>; G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

- i bardziej efektywnych mechanizmów. Obejmuje on wszystkie świadome działania kierownictwa, zmierzające do pozyskania brakujących kompetencji lub tworzenia zupełnie nowych;
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – to scentralizowany proces rozpowszechniania wiedzy (powielanie) lub transfer wiedzy między poszczególnymi jednostkami;
  - wykorzystywanie wiedzy – można je potraktować jako podstawową fazę procesu zarządzania wiedzą (na tym etapie wiedza przekształca się w konkretne wyniki); obejmuje koncentrację na efektywnym wykorzystaniu wiedzy oraz na pokonaniu takich barier jak: rutyna, obawa o pozycję, przecenienie własnej wartości, łamanie niepisanych reguł, źle zorientowane przywództwo;
  - zachowywanie wiedzy – główne etapy tego procesu to:
    - selekcja wiedzy – wybór wiedzy wartej zachowania,
    - przechowywanie wiedzy – w odpowiedniej formie w archiwach wiedzy (np. pracownicy, bazy danych),
    - aktualizowanie wiedzy – pozwala przedsięwzięciu uchronić się przed skutkami błędnych decyzji, pojętych na podstawie przestarzałej wiedzy.

Sprawne zarządzanie wiedzą nie jest możliwe bez zastosowania odpowiednich narzędzi informatycznych, umożliwiających tworzenie, kodyfikację i transfer wiedzy (np. systemy zarządzania dokumentami, wspomaganie pracy grupowej, intranet, portale korporacyjne). Najpopularniejsze z nich to<sup>4</sup>:

- *Business Intelligence* (BI) – systemy służące do analizy danych ilościowych pochodzących z hurtowni danych<sup>5</sup> w celu stawiania prognoz i ułatwiania decyzji biznesowych – jednym z rodzajów BI są systemy wspomaganie decyzji (DSS – *Decision Support Systems*);
- systemy pracy grupowej – wspomagające funkcjonowanie grup roboczych poprzez wymianę informacji i dokumentów między pracownikami;
- systemy obiegu pracy – służące do przydzielania pracownikom indywidualnych zadań oraz gwarantowania równomiernego rozkładu pracy;
- systemy zarządzania relacjami z klientami – koordynujące relacje między przedsiębiorstwem a jego klientami (przy pomocy centrum

zgłoszeń telefonicznych), zarządzanie procesem sprzedaży i świadczenia usług posprzedażowych, procesy serwisowe oraz analizę danych klientów;

- systemy zarządzania dokumentami i treściami – służące do gromadzenia i udostępniania dokumentów oraz ich opisów, a także zarządzania nimi;
- portale korporacyjne – technologie internetowe zapewniające pracownikom i klientom dostosowany do potrzeb dostęp do informacji z różnych źródeł;
- intranet – zintegrowany spójny system komunikacji wewnątrz firmy.

### **Biuro podróży jako podmiot gospodarki turystycznej**

*Biura podróży to podmioty gospodarcze prowadzące działalność w zakresie organizowania, realizowania i sprzedawania usług niezbędnych podróżującemu, jak też sprzedaży usług towarzyszących i komplementarnych<sup>6</sup>. Można je podzielić na dwie grupy – takie, w których głównym rodzajem działalności jest świadczenie usług w zakresie organizacji, i takie, które zajmują się pośrednictwem sprzedaży w turystyce<sup>7</sup>. Usługa organizacji polega na tworzeniu z usług częściowych (hotelarskich, gastronomicznych, rekreacyjnych, zdrowotnych, transportowych, ubezpieczeniowych itp.) gotowych pakietów usług, w sposób kompleksowy zaspokajających potrzeby podróżnych. Usługa pośrednictwa stanowi domenę działalności pośredników (agentów turystycznych) i polega na prowadzeniu wyłącznie sprzedaży usług turystycznych na rynku (częstkowych i pakietowych) na rzecz podmiotu, dla którego działają (tzw. operatora, który ponosi odpowiedzialność wobec klienta za odpowiednie wykonanie usługi i ryzyko związane z ewentualnym niesprzedaniem produktu)<sup>8</sup>.*

### **Wykorzystanie zarządzania wiedzą w biurach podróży z województwa opolskiego – wyniki badań**

W pracy wykorzystano dwie główne metody badawcze: metodę analizy dokumentów oraz metodę sondażu diagnostycznego. W trakcie pierwszego etapu badań przeprowadzono analizę informacji zamieszczonych w Centralnej Ewidencji Organizatorów

<sup>4</sup> K. Perechuda, M. Sobińska, *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 33; D. Jemielniak, A. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>5</sup> Hurtownie danych (*data warehouse*) to rodzaj baz danych, które są zorganizowane i zoptymalizowane pod kątem pewnego wycinka rzeczywistości.

<sup>6</sup> A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 46.

<sup>7</sup> A. Konieczna-Domańska, *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 15–21.

<sup>8</sup> A. Panasiuk, *Gospodarka turystyczna*, PWN, Warszawa 2008, s. 133–136; A. Konieczna-Domańska, *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Kanon, Warszawa 2007, s. 88–93.

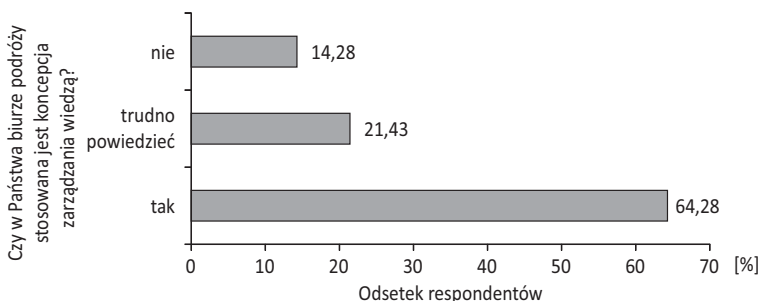
# Zakres wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą...

Turystyki i Pośredników Turystycznych. Dokonano inwentaryzacji wszystkich biur podróży zajmujących się organizacją turystyki, których siedziby znajdowały się w województwie opolskim. Podczas drugiego etapu badań zastosowano sondaż diagnostyczny (ankietowanie) z wykorzystaniem kwestionariusza dotyczącego zarządzania wiedzą w biurach podróży. Badanie sondażowe (zasadnicze) przeprowadzone zostało w styczniu 2015 roku. Wzięli w nim udział właściciele lub menedżerowie 28 biur podróży zlokalizowanych na Opolszczyźnie, którzy wyrazili zgodę na udział w badaniu. Charakterystykę badanych podmiotów przedstawia tabela 1.

Stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą deklarowało w momencie badania 18 z 28 (ponad 64 proc.) biur podróży, w których przeprowadzono sondaż. Co piąty ankietowany przedstawiciel biura podróży zapytany o to, czy w jego przedsiębiorstwie stosuje się zarządzanie wiedzą, udzielił odpowiedzi: „trudno powiedzieć” – co oznacza że prawdopodobnie koncepcja ta nie jest mu znana lub w analizowanych przypadkach wdrożono jedynie jej wybrane elementy (wykres 1).

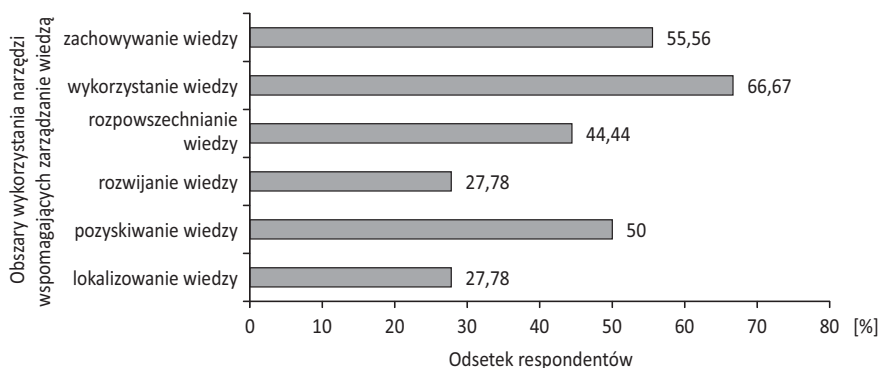
Spośród przedstawicieli biur podróży, którzy zadeklarowali wykorzystywanie zarządzania wiedzą ponad połowa stwierdziła, że w ich podmiotach gospodarczych realizowany jest proces wykorzystywania wiedzy (66,67 proc.) i zachowywania wiedzy (55,56 procent). W co drugim biurze podróży pozyskuje się wiedzę, natomiast najmniejszy odsetek wskazań dotyczył procesów lokalizowania i pozyskiwania wiedzy.

**Wykres 1. Stosowanie przez analizowane biura podróży koncepcji zarządzania wiedzą na podstawie wyników badań ankietowych**



Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 2. Obszary wykorzystania przez analizowane biura podróży narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą**



Źródło: opracowanie własne.

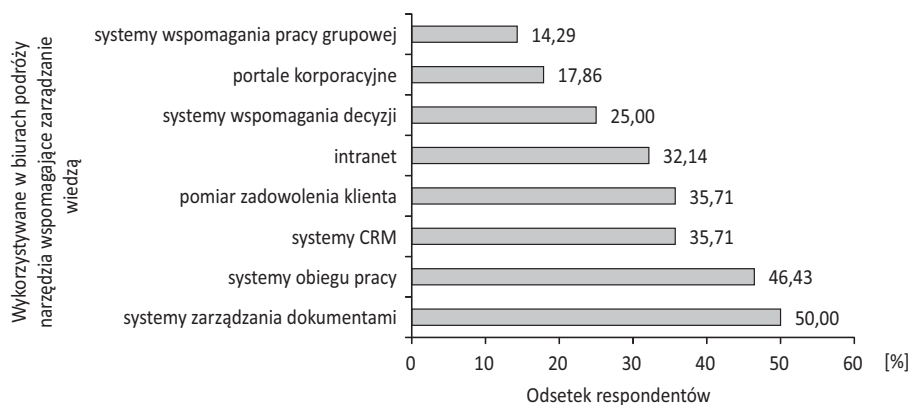
**Tabela 1. Charakterystyka analizowanych biur podróży**

| Wyszczególnienie                                | Liczba | Odsetek [%] |
|---|--------|-------------|
| <b>Forma prawno-organizacyjna</b>               |        |             |
| Przedsiębiorstwo własności indywidualnej        | 15     | 53,57       |
| Spółka cywilna                                  | 11     | 39,29       |
| Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością         | 2      | 7,14        |
| Razem:  | 28     | 100,00      |
| <b>Wielkość</b>                                 |        |             |
| Mikro   | 7      | 25,00       |
| Małe  | 17     | 60,71       |
| Średnie   | 4      | 14,29       |
| Razem:  | 28     | 100,00      |
| <b>Zasięg działania (usytuowanie oddziałów)</b> |        |             |
| Lokalny   | 2      | 7,14        |
| Regionalny                                      | 19     | 67,86       |
| Krajowy   | 5      | 17,86       |
| Międzynarodowy                                  | 2      | 7,14        |
| Razem:  | 28     | 100,00      |

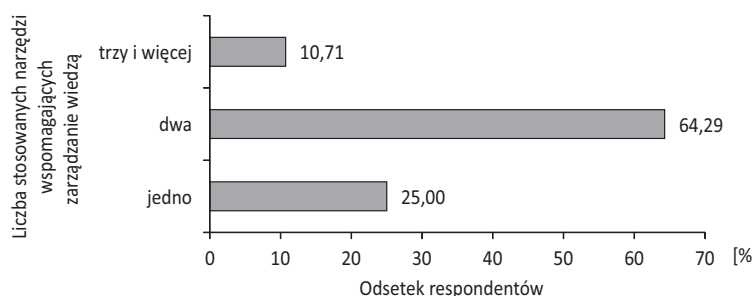
Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ większość badanych biur zadeklarowała równoczesne stosowanie więcej niż jednego procesu zarządzania wiedzą, suma poszczególnych wskazań jest większa od 100 procent.

Spośród biur podróży, których przedstawiciele zadeklarowali wykorzystywanie zarządzania wiedzą, połowa stosuje do wspomagania koncepcji systemy zarządzania dokumentami. Drugim w kolejności najczęściej wymienianym narzędziem jest system obiegu pracy (46,43 procent). Jedna trzecia biur stosuje systemy zarządzania relacjami z klientami, także takie, które pozwalają na pomiar zadowolenia klientów, oraz intranet. Co czwarte biuro wykorzystuje systemy wspomagania decyzji. Najrzadziej stosowanymi

**Wykres 3. Wykorzystywane przez analizowane biura podróży narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą**

Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 4. Liczba stosowanych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą w analizowanych biurach podróży**

Źródło: opracowanie własne.

narzędziami są portale korporacyjne (17,86 proc.) oraz systemy wspomagania pracy grupowej (14,29 proc., wykres 3). Ponieważ większość badanych biur zadeklarowała jednocześnie stosowanie więcej niż jednego narzędzia wspomagającego zarządzanie wiedzą, suma poszczególnych wskazań jest większa od 100 procent.

Ponad połowa analizowanych przedsiębiorstw (64,29 proc.) stosuje jednocześnie dwa narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą. Jedna czwarta wykorzystuje tylko jedno z analizowanych narzędzi. Co najmniej trzy narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą stosuje jedynie co dziesiąte biuro podróży (wykres 4).

### Podsumowanie i wnioski

Większość badanych biur podróży deklarowała stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą. Jednakże niepokojący jest dość wysoki odsetek ankietowanych, którzy nie potrafili określić, czy koncepcja ta jest stosowana w ich przedsiębiorstwach (co piąty ankietowany udzielił takiej odpowiedzi). Z jednej strony może to być przejaw braku znajomości koncepcji oraz jej metod i narzędzi wśród właścicieli i menedżerów biur podróży. Z drugiej strony problemem może być sama adaptacja koncepcji i narzędzi zarządzania wiedzą do warunków funkcjonowania konkretnych biur podróży. Wydaje się zatem, że konieczna może być dalsza

popularyzacja tej koncepcji wśród przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych.

W biurach podróży, których przedstawiciele deklarowali wykorzystanie koncepcji zarządzania wiedzą, najpopularniejszymi narzędziami były te, które w szczególny sposób wspomagają obszar gromadzenia i organizowania zasobów wiedzy (systemy zarządzania dokumentami i systemy obiegu pracy). Dzięki ich wdrożeniu przedsiębiorstwo może bowiem liczyć na znaczną redukcję kosztów przetwarzania, wyszukiwania i przechowywania dokumentów, a także poprawę bezpieczeństwa danych (systemy te precyzyjnie określają osoby uczestniczące w wykonywaniu danej czynności oraz to, jakie są stany pośrednie dokumentów) i podniesienie jakości obsługi klienta (umożliwiają efektywny podział zadań i automatyzację procesu biznesowego). Co trzecie biuro wykorzystywało narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą w obszarze kształtowania relacji z klientami. Należy spodziewać się również, iż stopień ich wykorzystania będzie się zwiększał, szczególnie w dobie szerokiego stosowania marketingu relacyjnego.

Stosunkowo mały obecnie udział systemów wspomagających podejmowanie decyzji prawdopodobnie będzie się zwiększał w odpowiedzi na coraz większy stopień skomplikowania rzeczywistości gospodarczej, w której sukces, a czasem i przetrwanie przedsiębiorstwa zależą od trafnie dokonanych wyborów.

# Zakres wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą...

Znaczenie poznawcze i aplikacyjne kwestii poruszanych w artykule sprawia, że celowe wydaje się prowadzenie dalszych badań związanych z wykorzystaniem koncepcji zarządzania wiedzą, szczególnie w zakresie narzędzi stosowanych przez organizatorów turystyki. Badania te należy rozszerzyć o inne rodzaje przedsiębiorstw turystycznych, m.in. hotele czy restauracje, a także uwzględnić większą liczbę podmiotów, zlokalizowanych na terenie całego kraju.

## Bibliografia

Beckman T.A., *A Methodology for Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development (IASTED), Banff 1997.

Jemielniak D., Koźmiński A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Konieczna-Domańska A., *Biura podróży na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Konieczna-Domańska A., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Kanon, Warszawa 2007.

Mikula B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „e-mentor” 2006, nr 5 (17), s. 38–41, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/17/id/368>.

Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „e-mentor” 2006, nr 4 (16), s. 61–67, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/338>.

Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge – creating company. How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1995.

Perechuda K., Sobińska M., *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Puciato D., *Wykorzystanie zarządzania wiedzą w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych z województwa opolskiego*, „Folia Turistica” 2012, nr 26, s. 163–181.

Puciato D., Goranczewski B., Łoś A., *Innowacje w biurach podróży*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 7, s. 15–23.

Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.

Panasiuk A., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

**Agnieszka Gawlik** jest absolwentką AE we Wrocławiu oraz SGH w Warszawie. Jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Geografii i Ekonomiki Turystyki Politechniki Opolskiej. Uczestniczyła w panelu eksperckim w projekcie pn. *Badanie ruchu turystycznego na pograniczu pl-cz szansą na profesjonalizację wspólnej oferty Regionów* realizowanym m.in. przez OROT oraz KLACR o.s. Brała udział w pracach zespołu badawczego w projekcie *Badanie innowacyjności przedsiębiorstw branży turystycznej* realizowanym przez WSB we Wrocławiu WE w Opolu. Stażystka w ramach projektów: *Współpraca nauki i biznesu drogą do innowacji w regionie* oraz *Nauka wspiera biznes – szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorstw*. Autorka i współautorka kilkunastu wysoko punktowanych publikacji naukowych z obszaru ekonomiki turystyki oraz zarządzania w turystyce.

**Daniel Puciato** jest absolwentem Uniwersytetu Szczecińskiego, AWF w Poznaniu, AWF we Wrocławiu, AE we Wrocławiu oraz SGH w Warszawie. Pełni funkcję zastępcy dyrektora Instytutu Turystyki w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, adiunkta na Politechnice Opolskiej oraz wykładowcy w Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu. Opublikował 133 publikacje z zakresu nauk ekonomicznych oraz nauk o kulturze fizycznej, w tym pięć w czasopismach z tzw. listy filadelfijskiej. W ramach współpracy z praktyką gospodarczą był ekspertem RPO WO 2007–2013 oraz członkiem zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego w obszarze *Innowacyjna i oparta na wiedzy gospodarka*. Jest ekspertem rynku turystycznego prowadzącym działalność doradczą (podmioty gospodarcze, instytucje publiczne) oraz medialną („Rzeczpospolita”, „Puls Biznesu”, „Gazeta Prawna”, „Gazeta Finansowa”, „Nowa Trybuna Opolska”, Bankier.pl, Interia.pl, Radio Opole, Radio Plus).

## The extend to which the concept of knowledge management is used in selected travel agencies located in the Opole province

*The degree and extent to which the concept of knowledge management is used in travel agencies may be the determining factor in the possibilities of obtaining a competitive advantage and thus in the development prospects of this group of tourist enterprises. The main research issue in the article is the use of the concept of knowledge management in travel agencies. The article shows the extent of the use of this concept among tour operators from the Opole province.*

*The first part of the paper presents the process of knowledge management and characterizes IT tools for creating, codification and transfer of knowledge. In the second part a brief description of the travel agency as an entity of the tourist economy is provided. The third part presents the results of the survey. In the last section summary and conclusions are described.*

*In the paper two main methods of research were used: documentary method and the method of diagnostic survey. After the inventory of travel agencies located in the Opole province, a diagnostic survey was conducted regarding the scope of the use of knowledge management. Survey research was conducted in January 2015 among owners or managers of 28 travel agencies located in the Opole province.*

*The majority of the respondents said that in their companies this concept is applicable. The most commonly used knowledge management processes are: the use, preservation and acquisition of knowledge, and tools for supporting these processes: documentation management systems and workflow systems.*