

MAGDALENA KACHNIEWSKA

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**INTERNETOWE PLATFORMY
UPOWSZECHNIANIA WIEDZY JAKO
NARZĘDZIE POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW
TURYSTYCZNYCH**

ABSTRACT

Polish SMEs and tourism receiving areas have the potential to cooperate and compete by taking advantage of knowledge platforms founded on digital technologies and new relationships. The purpose of this paper is to share initial insights into tourism industry capacity building via flexibly delivered online knowledge sharing. The paper adopts a collaborative learning network approach to micro business capacity building and training. The data represent initial findings of the pilot project, involving a sample of 76 small mazovian tourism enterprises. It is suggested that fostering a culture of connectivity and trust among SMEs to initiate knowledge sharing may offer a potential solution to the possible loss of their competitive advantage.

SŁOWA KLUCZOWE

zarządzanie wiedzą, platform upowszechniania wiedzy, turystyka, MSP

KEYWORDS

knowledge management, knowledge sharing platform, Tourism enterprise, SME

Wstęp

Włączanie się Polski w system globalnej gospodarki oraz zaostrzająca się konkurencja na rynku turystycznym, zmuszają firmy i regiony turystyczne do nieustannego podnoszenia efektywności zarządzania, przyspieszenia tempa innowacji i szybszego wprowadzania nowych produktów. Rośnie w tym procesie rola niematerialnych generatorów wartości firmy, takich jak marka czy wiedza pracowników, a jakość oferty turystycznej (w tym jej różnorodność i elastyczność) oraz relacje z klientami i zgromadzony kapitał intelektualny stanowią najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej. W działalności turystycznej znaczenie wiedzy jest od dawna doceniane przez korporacje transnarodowe, które w warunkach globalizacji zmuszone są do szczególnie wyjątkowej walki o utrzymanie pozycji rynkowej, a jednocześnie, dzięki tejże globalizacji, mają duży dostęp do wiedzy, możliwość uczenia się oraz pozyskiwania najbardziej wykwalifikowanej i wykształconej kadry pracowniczej. W skrajnie odmiennej sytuacji znajdują się mikro – małe i średnie przedsiębiorstwa (MMSP) turystyczne oraz te obszary recepcji turystycznej (ORT), których konkurencyjność skorelowana jest z efektywnością i konkurencyjnością MMSP.

Współczesne nauki o zarządzaniu coraz częściej podkreślają znaczenie dynamiki w działalności przedsiębiorstw i zjawisk zachodzących w ich otoczeniu, skupiając uwagę na procesach zmian i zdolnościach adaptacyjnych, a nie na dążeniu do, czy utrzymywaniu, stałej równowagi. Sprawność uczenia się organizacji jest prawie niemożliwa do skopiowania, została więc uznana za jedyny sposób długookresowego budowania przewag przedsiębiorstwa. Na poziomie lokalnym może przesądzać o konkurencyjności ORT.

Celem przedstawionego opracowania jest wskazanie znaczenia wiedzy dla konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych, identyfikacja głównych barier upowszechniania wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych oraz wskazanie przesłanek tworzenia internetowej platformy upowszechniania wiedzy dla podmiotów gospodarki turystycznej. Realizacji założonych celów służą m.in. badania przedsiębiorstw turystycznych województwa mazowieckiego oraz analiza wyników podobnych badań dostępnych w literaturze światowej. Zgodnie z główną tezą przedstawionego opracowania tempo dalszego rozwoju branży turystycznej w Polsce w dużej mierze zależy od wdrożenia rozwiązań technologicznych służących upowszechnianiu wiedzy i wzorców najlepszych praktyk, które zapewniłyby przedsiębiorcom dostęp do wiedzy i możliwość ciągłego jej uzupełniania niezależnie od lokalizacji, wielkości i zasobów kapitałowych przedsiębiorstwa turystycznego.

Uwarunkowania konkurencyjności na rynku turystycznym

W najszerszym rozumieniu konkurencyjność oznacza „zdolność do efektywnej rywalizacji i osiągnięcia sukcesu we współzawodnictwie gospodarczym” [1, s. 319]. Wraz z nasileniem procesów globalizacyjnych przedmiotem badań nad konkurencyjnością stały się nie tylko przedsiębiorstwa, ale także jednostki przestrzenne. Konkurencyjność układów przestrzennych można określić jako „najefektywniejsze wykorzystanie istniejących zasobów i innowacji w planowaniu i realizacji kierunków rozwoju” [2, s. 17].

Zagadnienie to nabiera szczególnej wagi w kontekście szeroko rozumianego produktu turystycznego, który powstaje w regionie, w warunkach kreowanych przez grupę podmiotów, a nie pojedyncze przedsiębiorstwo. Aktywne współdziałanie przedsiębiorców lokalnych na rzecz rozwoju funkcji turystycznej obszaru wpływa pozytywnie na ich własną konkurencyjność poprzez podnoszenie poziomu wartości wytwarzanej w turystycznym łańcuchu wartości.

Przyjmując punkt widzenia potencjalnego turysty, konkurencyjność regionu turystycznego można rozpatrywać jako „zdolność do dostarczania wartości i doświadczenia wrażeń bardziej go satysfakcjonujących niż te, jakie mógłby uzyskać w innych regionach turystycznych” [por. 3, s. 115].

W wymiarze regionalno-przestrzennym konkurencyjność jest wypadkową konkurencyjności bezpośredniej i pośredniej. Pierwsza z nich dotyczy podmiotów mikroekonomicznych (przedsiębiorstw i gospodarstw domowych), a druga – regionalnych systemów ekonomiczno-przestrzennych, podlegających regulacji organów publicznych [4, s. 246]. Zważywszy, że pojedyncze przedsiębiorstwa turystyczne zazwyczaj kontrolują jedynie wybrany odcinek turystycznego łańcucha wartości, efektywne działania na rzecz konkurencyjności ORT nie mogą być podejmowane przez nie samodzielnie. Potrzeby inwestycyjne wynikające z koniecznego unowocześnienia istniejącej i budowy nowej infrastruktury techniczno-ekonomicznej służącej rozwojowi turystyki, promocja tych inwestycji wśród lokalnych mieszkańców, rozwiązywanie konfliktów społecznych i ekonomicznych, jakie może powodować rozwój funkcji turystycznej regionu, wymagają działań z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej ORT wymaga uwzględnienia poziomów konkurencyjności: kraju, regionu, gminy, przedsiębiorstwa i produktu turystycznego [5, s. 128–129]. Poziom przedsiębiorstw związanych z obsługą turystów wymaga koordynacji ich działań w celu tworzenia wspólnego wizerunku regionu, odzwierciedlającego jego cechy dla odbiorców zewnętrznych (turystów). Działalność poszczególnych przedsiębiorców stanowi ważny wkład w konkurencyjność

ORT (wyposażenie w bazę transportową, noclegową i gastronomiczną, jakość i innowacyjność usług turystycznych, szerokość oferty turystycznej). Jednocześnie działania pojedynczego przedsiębiorcy powinny wykorzystywać wyjątkowe cechy ORT.

Konkurencyjność produktu turystycznego zależy od zakresu i stopnia zorganizowania działań w ORT, dostępność komunikacyjną, konkurencyjność cenową i jakościową, możliwości usługowe obszaru, walory turystyczne i działania marketingowe [6, s. 60]. Nie do przecenienia jest tu rola pojedynczych podmiotów rynkowych, ale bez koordynacji ich działań i tworzenia wspólnej strategii marketingowej trudno jest kształtować konkurencyjność ORT.

Wyposażenie produktu turystycznego we wszystkie atrybuty konkurencyjności zazwyczaj wymaga tworzenia gospodarczych sieci powiązań, które obejmują nie tylko przedsiębiorstwa i relacje między nimi (w tym relacje wertykalne w ramach określonego łańcucha wartości i relacje horyzontalne, czyli relacje z konkurentami), ale także relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd i władze samorządowe, instytucje finansowe, instytucje otoczenia biznesu itp. [7, s. 116]. Sieci powiązań mogą mieć, zgodnie z koncepcją M. E. Portera [8], postać klastrów lub, według koncepcji L. Palmena [9], kształt sieci współpracy.

Małe firmy lokalne często korzystają z pozycji lokalnego monopolu i nie zawsze dostrzegają konieczność wdrażania nowych rozwiązań w obszarze zarządzania czy marketingu. Nie zawsze są świadome, że globalizacja sprzyja narastaniu bezpośredniej rywalizacji przedsiębiorstw lokalnych i ponadnarodowych. Tymczasem w wyniku stosowania nowoczesnych technologii informatycznych i transportowych świat staje się coraz mniejszy, a liczba konkurentów rozrasta się wraz z dostępem kolejnych obszarów globu do światowego systemu informacji.

Do słabych stron MMSP należy zaliczyć brak dostępu do kapitału, nieznajomość zasad korzystania z funduszy strukturalnych, brak strategii rozwoju firmy, doświadczenia i niski poziom wiedzy prawnej i ekonomicznej przedsiębiorców [10, s. 191], a w warunkach lokalnych rynków turystycznych, także rozproszenie i izolację. Europejskie MMSP muszą liczyć się także z zagrożeniami, których źródłem jest polityka UE (nadmierne regulacje prawne, wprowadzenie nowych standardów jakości i nowe, zbiurokratyzowane procedury).

Przetrwanie współczesnych przedsiębiorstw zależy od elastyczności i szybkości działania, innowacyjności oraz umiejętności pozyskiwania wiedzy i dostępu do informacji. Rośnie zapotrzebowanie na kadry kierownicze ukierunkowane na rozwiązywanie problemów, elastycznie reagujące na zmiany rynkowe i sytuacje kryzysowe, korzystające z nowoczesnych narzędzi kierowania. Nie mniej istot-

ny jest problem ustawicznego kształcenia personelu średniego i niższego szczebla. Lepiej wykształcona, sprawniejsza i wyposażona w nowoczesne rozwiązania technologiczne załoga oznacza wyższą efektywność działań i wyższą rentowność biznesu. Tymczasem naturalnym źródłem siły roboczej dla MMSP, położonych z dala od dużych miast, pozostaje lokalny rynek pracy – zazwyczaj silnie wydrenowany. Niedostatek kwalifikacji i niski poziom wiedzy personelu jest trudny do zniwelowania, a przedsiębiorcy, którzy podejmują się tego wyzwania zazwyczaj obawiają się rychłej utraty najlepszych pracowników, którym rozbudzone ambicje i większe możliwości pozwalają szukać możliwości rozwoju w strukturze wielkich przedsiębiorstw. Wraz z odejściem najlepszych wycieka wiedza i ponownie pojawia się luka, której zamknięcie wymaga kolejnych nakładów.

Atrakcyjność walorów turystycznych stanowi coraz słabszą gwarancję zainteresowania turystów, a wyczerpywanie się zasobów naturalnych i ryzyko przekroczenia chłonności turystycznej sprawia, że tak przedsiębiorcy turystyczni, jak i ORT, muszą poszukiwać innowacyjnych sposobów kształtowania atrakcyjności i możliwości zastępowania atrakcji naturalnych sztucznymi warunkami do uprawiania turystyki. Tworzenie atrakcji niezależnych od historycznego wyposażenia regionu w walory turystyczne (budowa parków rozrywki, enklaw turystycznych) możliwe jest wyłącznie dzięki rozwojowi wiedzy i innowacjom technologicznym. Warunkiem ku temu są się nie tylko zasoby kapitałowe, ale także dostępność wiedzy i umiejętność organizowania się. Filie i franczyzobiorcy korporacji transnarodowych stanowią naturalną sieć przedsiębiorstw pozostających w nieustannym kontakcie – przepływ wiedzy jest w nich naturalnym elementem funkcjonowania. Małe przedsiębiorstwa nie potrafią samodzielnie zorganizować takiego systemu tym bardziej, że czynnikiem uczenia się musiałby być kontakt i wymiana wiedzy z otoczeniem. Tymczasem przewaga relacji konkurencyjnych nad kooperacyjnymi w rozdrobnionej branży turystycznej stanowi skuteczną blokadę międzyorganizacyjnego systemu uczenia się. Cierpi na tym konkurencyjność regionu, która nie jest prostą sumą konkurencyjności poszczególnych organizacji – bez elementu tzw. synergii wiedzy ORT nie ma szans na skuteczne kreowanie konkurencyjnej oferty turystycznej.

Pozycja konkurencyjna regionu warunkuje częściowo szanse funkcjonujących w nim MMSP turystycznych. Rozpoczęcie i rozwój działalności gospodarczej wymaga źródeł finansowania, które są dla nich trudnodostępne. MMSP muszą pokonać dodatkowe przeciwności związane z cechami ORT (izolacja geograficzna, silnie odczuwalna sezonowość) i własnymi cechami (niska wartość firmy dla celów odsprzedaży, niedobór zasobów i umiejętności zarządczych). Odpowiednie działania promocyjne mogą eliminować niektóre negatywne skutki (np. izo-

lacji). Przedsiębiorstwa działające w sektorze turystyki (w szczególności opartej na walorach naturalnych i wypoczynkowych motywacjach podróży) narażone są na sezonowe zmiany popytu bardziej niż podobne firmy w dużych miastach. Na te trudności w skali lokalnej nakłada się brak umiejętności zarządzania, który wynika z niewielkiego doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa i ograniczonych możliwości edukacyjnych. Nie do przecenienia jest rola władz lokalnych, które powinny kierować działania nie tylko do potencjalnych turystów i inwestorów, ale także mieszkańców lokalnych w celu rozwoju świadomości dotyczącej możliwości, jakie daje turystyka i koordynacji działań w dążeniu do rozwoju ORT. Ich zadaniem jest także tworzenie warunków dla współpracy podmiotów lokalnego rynku turystycznego oraz pomoc na etapie zamykania luki kompetencyjnej MMSP turystycznych.

Wiedza jako czynnik konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych

Rynek i dokonujące się na nim zmiany są najważniejszymi elementami otoczenia, wyznaczającymi proinnowacyjne zachowania przedsiębiorstw turystycznych (zmiana potrzeb i preferencji turystów, postęp w zakresie produktu i technologii, rosnący zakres konkurencji). Zarządzanie wiedzą wyznacza gotowość przedsiębiorstwa do pozyskiwania informacji niezbędnej w procesie innowacji produktu turystycznego, a zarazem jest warunkiem kształtowania uczącej się organizacji, zdolnej do kreowania nowych produktów w oparciu o wiedzę pracowników i usługobiorców turystycznych, co pozwala kształtować podstawy konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa. G. Probst definiuje zarządzania wiedzą jako „sumę wszystkich inicjatyw i narzędzi, które wspierają procesy: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się i rozpowszechniania, mierzenia i definiowania odpowiednich zasobów wiedzy w firmie” [11]. Dbłość o wiedzę wynika ze szczególnego znaczenia tego zasobu dla strategii rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Odnosi się to również do firm i regionów turystycznych. Kształtowanie oferty turystycznej jest wynikiem dostępu do informacji o oczekiwaniach i preferencjach turystów, a sprawność realizacji ich oczekiwań stanowi pochodną tempa dzielenia się wiedzą i informacją w gronie podmiotów odpowiedzialnych za kształtowanie oferty turystycznej regionu.

Większość klasyfikacji wskazuje na problem upowszechniania wiedzy poprzez system współdziałania i interakcji dawców i biorców wiedzy. Najczęściej rozróż-

nia się dwa typy wiedzy: wiedzę ukrytą, nieformalną (ang. *tacit knowledge*) oraz wiedzę jawną, skodyfikowaną, formalną (ang. *explicit knowledge*). Wiedza ukryta jest niemożliwa do skodyfikowania i nie zawsze możemy wyjaśnić jej istotę. Istnieje jednak możliwość jej przekazania (proces ten nazywamy socjalizacją wiedzy) poprzez demonstrację, przykład, ćwiczenie. Wiedza jawna, to wiedza, którą stosunkowo łatwo skodyfikować przy pomocy słów, liczb, znaków czy symboli. Umożliwia to jej przekazywanie i usystematyzowanie (opisy procesów, sugestie określające sposoby wykonywania odpowiednich zadań itd.). Cechy wiedzy i procesu dzielenia się wiedzą wskazują na niezbywalną rolę czynnika ludzkiego, który odgrywa szczególną rolę w działalności turystycznej. Tymczasem często wiedza nt. charakteru popytu oraz potrzeb i oczekiwań turystów gromadzona jest w trakcie interakcji z personelem i w żaden sposób nie kodyfikowana. Często wynika to z braku świadomości, że ta wiedza buduje unikatowe kompetencje, a docelowo może stanowić podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa lub całego ORT.

Znaczenie czynnika ludzkiego i związanej z nim kwestii przepływu wiedzy podkreśla też wyróżnienie dwóch kluczowych cech wiedzy, jakimi są jej „lepkość” i „wyciekanie”. Poprzez lepkość należy rozumieć trudność przeniesienia określonych rozwiązań w inne środowisko. Cecha ta tłumaczy, dlaczego tak trudno kupić wiedzę kupując ludzi. Problem ten dotyczy zarówno przenoszenia wiedzy między organizacjami, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.

Podobnej wagi problemem jest kwestia wyciekania wiedzy. Powiązania ludzi w ich środowiskach poza organizacyjnych są często dużo silniejsze niż wewnątrz organizacji, a oczywistym jest fakt, że kontakty osobiste wpływają bardzo pozytywnie na wymianę wiedzy. Problem wiedzy wyciekającej, to także problem pracowników odchodzących z organizacji. Wiedza jawna, będąca w ich posiadaniu, może być stosunkowo łatwo skodyfikowana i przekazana nowym pracownikom, ale wiedza ukryta, jest zasobem trudnym do odtworzenia.

W tym kontekście niezwykle silnie można dostrzec jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej dużych firm turystycznych, w szczególności korporacji. Mają one większą niż MMSP turystyczne zdolność do pozyskiwania, utrzymywania i zapewnienia rozwoju pracowników (w tym promocji oczekiwanej przez personel wraz z długością stażu pracy). Wyciekanie wiedzy jest nieuchronnym następstwem płaskiej struktury zarządzania turystycznych MMSP (brak możliwości awansowania pracowników) oraz ich stosunkowo niewielkich możliwości płacowych (rotacja personelu). Pozyskanie wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy jest praktycznie niemożliwe i pozostaje nieustająca praca nad kształceniem własnego personelu, który ponownie podlega rotacji. Wielozadaniowość pracowników dodatkowo utrudnia i podnosi koszt ich kształcenia. W efekcie

permanentna luka wiedzy staje się czynnikiem skutecznie obniżającym konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Działania na rzecz podniesienia konkurencyjności ORT wymagają nieustannego przepływu informacji i sprawnego dzielenia się wiedzą. Tak jak zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym wymaga zaawansowanego systemu zarządzania wiedzą, tak tworzenie podstaw konkurencyjności obszaru wymaga opracowania i wdrożenia systemu upowszechniania wiedzy, który pozwoliłby na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem ponad granicami poszczególnych przedsiębiorstw. Jest to czynnik zacieśniania relacji między poszczególnymi podmiotami oraz narzędzie wzajemnego uczenia się i koordynacji działań.

Najważniejszym aspektem systemu pozyskiwania i dzielenia się wiedzą w branży turystycznej jest jego wykorzystanie w celu identyfikacji i analizy trendów po stronie popytu turystycznego. Doświadczenia i obserwacje zachowań i oczekiwań usługobiorców turystycznych trudno jest sformalizować i przekazywać. Istotnego znaczenia nabiera wypracowanie metod i technik eksternalizacji wiedzy (zamiana wiedzy niejawnej w jawną), a następnie przetwarzania jednostkowych danych, informacji i doświadczeń w uogólnione opisy trendów. Podstawą takiego procesu jest znajomość odpowiednich metod analizy i dostęp do badań rynkowych. Na tym etapie wyzwaniem okazuje się pokonanie izolacji poszczególnych przedsiębiorstw turystycznych oraz zapewnienie możliwie niskiego kosztu uczestnictwa w systemie (ze względu na ograniczenia finansowe MMSP). Wydaje się, że najlepsze możliwości w tym zakresie daje wdrożenie narzędzi informatycznych wspomagających dzielenie się wiedzą [12, s. 209–225; 13, s. 145–152]. Powstaje pytanie, jakiego rodzaju instytucja mogłaby (w sensie organizacyjnym i legitymizacji społecznej) stać się platformą upowszechniania wiedzy, koordynacji jej przepływu i zapewnienia równego dostępu poszczególnych podmiotów do wspomnianej platformy.

Przesłanki tworzenia internetowej platformy upowszechniania wiedzy dla podmiotów gospodarki turystycznej – wyniki badania

Światowy trend w kierunku rozwoju sieci informatycznych i technologii komunikacyjnych (ICT) w powiązaniu z rosnącymi oczekiwaniami konsumentów i gwałtownymi zmianami mody przyczyniają się do nadzwyczajnej presji w kierunku technicyzacji i informatyzacji branży turystycznej, co często wydaje się niezrozumiałe małym przedsiębiorcom, bazującym na bardzo tradycyjnych sposobach

organizowania biznesu, pozyskiwania informacji i kształtowania jakości usług. Ten sam problem dotyczy nieuchronnej zmiany sposobów dystrybucji i promocji oferty turystycznej: szerszego zastosowania internetowych kanałów sprzedaży, nowych mediów, indywidualizacji i personalizacji ofert [14; 15, s. 483–495; 16].

Większość badań poświęconych zastosowaniu ICT w przedsiębiorstwach turystycznych koncentruje się na zagadnieniu usprawnienia dystrybucji oferty za pośrednictwem Internetu [17, s. 79–95; 18, s. 376–387, 19, s. 35–47] oraz na kwestii indywidualnych barier w procesie wdrażania nowoczesnych technologii w MMSP [20, s. 79–95; 21, s. 110–135; 22, s. 167–194; 23, s. 13–24]. Wynika z nich, że małe firmy turystyczne stosunkowo wolno przyjmują nowoczesne rozwiązania techniczne i informatyczne, nie doceniają korzyści, jakie mogłyby osiągnąć dzięki ich wdrożeniu. W wielu przypadkach komputeryzacja działań ogranicza się do korespondencji i tworzenia stron www, znacząca liczba MMSP turystycznych nie posiada internetowych systemów rezerwacji online i obsługuje rezerwację za pomocą systemu e-mail.

W MMSP turystycznych rzadko wykorzystuje się ICT do zarządzania przedsiębiorstwem i w zakresie strategii sprzedaży. Obsługa rezerwacji z pośrednictwem strony www nie oznacza integracji działań marketingowych, które powinny obejmować rozpoznanie oczekiwań klientów, promocję oferty dostosowaną do poszczególnych segmentów nabywców, dobór najlepszych kanałów dystrybucji oraz pozyskiwanie informacji zwrotnej od klienta [14]. MMSP mają zaległości jeśli chodzi o pozyskiwanie wiedzy w tym zakresie. Dynamika dostępnych narzędzi sprzedażowych jest tak wielka, że większość absolwentów rozpoczynających pracę w turystyce, uczy się nowoczesnych mechanizmów i narzędzi sprzedaży dopiero w pracy. Zważywszy na ograniczone możliwości korzystania ze szkoleń, większość przedsiębiorców turystycznych nie ma możliwości kształcenia pracowników w tym obszarze. Trudność wynika także – może nawet przede wszystkim – z izolacji: małe i średnie przedsiębiorstwa w przeważającej większości zlokalizowane są z dala od dużych ośrodków miejskich, w których łatwiej o szkolenia otwarte, dostęp do specjalistów i usług profesjonalnych [24, s. 117]. Fakt ten potwierdzają zarówno badania prowadzone w Europie [15, s. 483–495], w tym w Polsce [14], jak i w Australii [25, s. 43–49], gdzie problem izolacji przestrzennej przedsiębiorstw jest szczególnie silną barierą.

Tymczasem technologie komputerowe, szczególnie w zakresie systemów rezerwacyjnych, pozwalają małym przedsiębiorstwom turystycznym aktywnie uczestniczyć w obsłudze masowego ruchu turystycznego, wielkość przedsiębiorstwa – w przypadku dostępności takich systemów – odgrywa drugorzędną rolę. I na odwrót – brak dostępu do wiedzy i wdrażania odpowiednich rozwią-

zań technologicznych pogłębia niekonkurencyjną pozycję MMSP w branży tak silnie uzależnionej od dostępu do Internetu i nowych technologii jaką jest turystyka [23, s. 35–47; 21, s. 110–135; 26, s. 140–150]. Funkcjonowanie w warunkach gospodarki cyfrowej wymaga uzupełnienia niedostatków wiedzy z dwóch obszarów: po pierwsze znajomości technologii, które mogą mieć zastosowanie we współczesnej działalności gospodarczej, a w szczególności obsłudze rynku turystycznego; po drugie zaś wiedzy na temat prawidłowego wykorzystania tych technologii w celu poprawy jakości i efektywności działania oraz własnej konkurencyjności [27, s. 139–153].

Inercję działania MMSP turystycznych i związaną z nią niską efektywność, potęgują obawy małych przedsiębiorców przed oportunistycznym zachowaniem partnerów rynkowych (dotyczy to zarówno sieci dystrybucji, jak i dostawców). Brak zaufania pogłębia niechęć do współpracy i tworzenia sieci gospodarczych, co obniża konkurencyjność przedsiębiorstw, a w rezultacie konkurencyjność ORT. Należy dodać, że wielcy touroperatorzy (w szczególności korporacje transnarodowe) chętnie wykorzystują swoją przewagę rynkową (także negocjacyjną) i dodatkowo pogłębiają obawę MMSP przed jakimikolwiek formami współpracy w warunkach powszechnej asymetrii informacji. W tych warunkach ważnym zadaniem MMSP turystycznych powinno się stać stworzenie wirtualnego obszaru uczenia się, pozyskiwania informacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Nowoczesne technologie informatyczne przestają być wyłącznie ważnym narzędziem marketingowym, stają się warunkiem prawidłowego rozwoju i kształtowania strategii firmy [22, s. 167–194].

Większość przytoczonych badań wskazuje, że utworzenie internetowej platformy upowszechniania wiedzy postrzegane jest tak przez autorów, jak i samych przedsiębiorców, jako najlepsze narzędzie wypełnienia luki wiedzy MMSP [19, s. 35–47; 20, s. 79–95; 28, s. 103–115]. Jego przewaga nad tradycyjnym systemem szkoleń wynika z dwóch powodów: po pierwsze szkolenia online są jedynym sposobem przezwyciężenia izolacji przestrzennej, która wyklucza MMSP wielu regionów z głównego nurtu kształcenia się i dzielenia wiedzą, po drugie platforma umożliwiałaby nieformalną wymianę wiedzy między samymi przedsiębiorcami. Dyfuzja wiedzy jest bowiem nie tylko efektem szkoleń, ale przede wszystkim wzajemnej obserwacji, wymiany doświadczeń i dyskusji na temat stosowanych metod zarządzania. Niedostatek wiedzy z zakresu zastosowania ICT po części wynika z oporu przed stosowaniem ICT w celach szkoleniowych. Powstaje w związku z tym pytanie, jak skłonić przedsiębiorców turystycznych do korzystania z platformy dzielenia się wiedzą, jeśli wielu z nich z trudem przełamało opór przed jakąkolwiek formą wykorzystywania technologii komputerowej w swojej działalności.

Współcześnie, kiedy powodzenie działalności gospodarczej zależy od umiejętności tworzenia odpowiednich relacji, wspieranych dobrze zorganizowanym systemem powiązań sieciowych, nieodzownym warunkiem tworzenia przewagi konkurencyjnej jest zastosowanie narzędzi informatycznych, których zadaniem jest nie tylko przesyłanie i przetwarzanie informacji, ale także kreowanie wartości w oparciu o dostępną wiedzę [29, s. 76].

Malhotra [30, s. 5–16] zidentyfikował trzy fazy rozwoju zarządzania informatycznego, które zrewolucjonizowały procesy informatyzacji działalności gospodarczej w ciągu ostatnich 40 lat. Pierwsza z nich dotyczyła automatyzacji procesów gospodarowania, a jej wynikiem było zwiększenie efektywności podejmowanych działań dzięki ograniczeniu nakładów pracy. Druga faza była okresem racjonalizacji, który pozwolił na wdrożenie rozwiązań służących eliminacji „wąskich gardeł”, jakie powstawały na styku działań zautomatyzowanych do tych działań, które nadal bazowały na pracy ludzkiej (aspekt szczególnie ważny w usługach, w tym turystycznych). Trzecia faza to gruntowna reinżynieria procesów, dla której punktem wyjścia są możliwości technologiczne. Obecna, czwarta faza, określana jest przez możliwości wykorzystania ICT w celu zarządzania wiedzą (w tym jej tworzenia, pozyskiwania, dzielenia i upowszechniania). Większość MMSP firm turystycznych zatrzymała się na pierwszym etapie, przy czym automatyzacja dotyczy głównie procesów rezerwacji i sprzedaży on-line oraz niewielkiej części działań operacyjnych. Turystyczne MMSP często nie mają też dostępu do informacji na temat możliwości zlecenia działań sprzedażowych firmom zewnętrznym (outsourcing). Badania statutowe prowadzone przez zespół Katedry Turystyki SGH m.in. w zakresie wpływu zjawisk kryzysowych na stosowane techniki sprzedaży w polskim hotelarstwie pokazują, że wielu małych i średnich przedsiębiorców nie potrafi dywersyfikować narzędzi sprzedażowych ani kanałów dystrybucji [14].

Badania Mitchella [31, s. 115–145] pokazują, że wdrożenie nowoczesnych technologii i oswojenie personelu firmy ze środowiskiem online umożliwia radykalne przyspieszenie procesu uczenia się personelu oraz wdrożenia i stosowania narzędzi e-commerce i e-business. Szczególny charakter działalności MMSP pozwoli przedsiębiorcom turystycznym docenić walory uczenia się na odległość (*distance-learning*), stałego dostępu do platformy wiedzy i możliwości wymiany poglądów i doświadczeń. Kolejną korzyścią jest asynchroniczny tryb kształcenia, pozwalający dostosować tempo i czas poświęcony na szkolenia do rytmu pracy i liczby pracowników przedsiębiorstwa. Odpowiednio zaawansowane techniki (np. wykorzystanie filmów edukacyjnych i videocastów oraz organizowanie webinarów) sprawiają, że takie techniki uczenia się są bardziej atrakcyjne niż lektu-

ra poradników lub tradycyjne wykłady e-learningowe. Dają też możliwość synchronicznej komunikacji z uczestnikami (np. w formie czatu). Wbrew pozorom nowoczesne i odpowiednio zaawansowane rozwiązania technologiczne w tym zakresie nie są tanie. Źródłem kosztów jest konieczność zatrudnienia wykładowców, ekspertów lub trenerów biznesu, opracowanie materiałów dydaktycznych, wsparcie informatyczne (koszt pracy, technologii i digitalizacji materiałów), czasem stworzenie specjalnego oprogramowania i konieczność jego instalacji na komputerach uczestników platformy wiedzy. Collins i in. [15, s. 483–495] zwracają też uwagę na istnienie określonych barier natury psychologicznej (bezosobowa i asynchroniczna forma szkolenia, samodyscyplina uczestników).

Oczywiście platforma e-learningowa jest jedynie początkiem tworzenia platformy dzielenia się wiedzą. Ta ostatnia wymaga wzbogacenia o czat, forum internetowe oraz inne narzędzia ze sfery nowych mediów, które bazują na filozofii Web 2.0. Jej istotą jest nie tylko ciągła interakcja z użytkownikami portali internetowych, ale także aktywne uczestnictwo użytkowników w tworzeniu treści (*content*) zamieszczanych na portalu. Chodzi tu nie tylko o dyskusję toczoną w ramach forum internetowego, ale także mechanizmy blogosfery: nawyk systematycznego czytania oraz zamieszczania treści komentowanych i uzupełnianych przez innych użytkowników sieci. Atrakcyjność treści umieszczanych w ramach platformy staje się podstawą niezwykle skutecznej formy tzw. *content marketing* (im bardziej interesująca jest treść komunikatu, tym większa skłonność użytkowników do dzielenia się danym przekazem). W przypadku platformy adresowanej do przedsiębiorców branży turystycznej ważne jest przeprowadzenie badań marketingowych z zakresu treści szkoleń, które budzą ich największe zainteresowanie i które najsilniej skłaniałyby ich do korzystania z platformy. Powstaje także konieczność określenia, czy użytkownikiem platformy dzielenia się wiedzą byłby określony segment przedsiębiorców (hotelarze, touroperatorzy, agencje turystyczne itd.), czy też właśnie celem platformy będzie zapewnienie możliwości interakcji i nawiązanie dyskusji między różnymi segmentami, które przecież wspólnie tworzą ofertę ORT. Obydwa rozwiązania mają swoje zalety.

Przewaga relacji konkurencyjnych między przedsiębiorcami jednej branży może spowodować brak zainteresowania dzielenia się wiedzą z potencjalną lub faktyczną konkurencją. W takim przypadku warto rozważyć tworzenie platform branżowych (np. adresowanych wyłącznie do hotelarzy lub gestorów bazy gastronomicznej), obejmującej swoim zasięgiem całe województwo lub nawet większy obszar tak, aby uczestnicy platformy nie stanowili wzajemnie bezpośredniej konkurencji. Istnieje wówczas znacznie większa szansa na faktyczne upowszechnianie wiedzy i doświadczenia w ramach chociażby systemu upo-

wszechniania dobrych praktyk oraz wspólnej analizy przypadków (*case study*) [32, s. 337–354].

Scott and Storper [36, s. 579–593] zwracają uwagę, że jakkolwiek delimitowany będzie zasięg platformy powinna być ona otwarta (w sensie podmiotowym i technologicznym). Pod względem podmiotowym powinna umożliwiać włączenie każdego nowego podmiotu zainteresowanego pozyskiwaniem wiedzy lub dzieleniem się wiedzą. Pod względem technologicznym chodzi o zapewnienie kompatybilności takiej platformy z innymi, powstającymi w innych regionach lub krajach. Jest to szczególnie trudne wyzwanie, ponieważ wielość rozwiązań i systemów informatycznych może w praktyce utrudniać integrację zasobów wiedzy. Jednak systematyczne wzbogacanie bazy danych (materiałów szkoleniowych, wyników badań, problemowych for dyskusyjnych) w dobie globalizacji jest nieodzownym elementem stałego śledzenia poziomu wiedzy i doświadczenia innych (także zagranicznych) podmiotów rynkowych.

Badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorców hotelowych [14] wykazały nie tylko dramatyczne zaniedbania w zakresie szkolenia personelu (po części spowodowane polityką oszczędności w dobie recesji gospodarczej), ale także niepokojący brak nawyku rozwoju i zdobywania wiedzy przez samych pracowników. Są to zazwyczaj bardzo młodzi ludzie (średnia wieku pracowników w badanych obiektach hotelowych nie przekraczała 32 lat), ale całkiem obcy jest im tak silnie postulowany trend LLL (*long life learning*). Dotyczy to nie tylko jakichkolwiek form kształcenia formalnego (zaledwie 3% uczestniczy w jakichkolwiek kursach, studiach podyplomowych lub innych formach szkoleń otwartych), ale także nawyku regularnego czytania prasy branżowej (3,5% badanych), biuletynów internetowych (4,7%) lub literatury poświęconej branży turystycznej, systemom zarządzania, marketingu (1,3%). Pogłębiona analiza wskazuje, że pracownicy, którzy starają się na własną rękę uzupełniać wiedzę, to przede wszystkim pracownicy działów sprzedaży, recepcji i menedżerowie średniego i wyższego szczebla. Służba pięter i personel sali deklarowali formy samodzielnego kształcenia (poza szkoleniami oferowanymi przez pracodawcę) tylko w grupie obecnych studentów, traktujących tymczasowo pracę na wymienionych stanowiskach.

Pierwszą próbą wypracowania platformy upowszechniania wiedzy o zasięgu regionalnym w turystyce pojęła Unia Europejska w ramach projektu SMART-UP, którego celem było wsparcie MMSP turystycznych na drodze do podnoszenia wiedzy i kwalifikacji oraz znajomości ICT. Warunkiem realizacji projektu było opracowanie założeń, stworzenie i wdrożenie takiej platformy oraz przeprowadzenie serii szkoleń (tradycyjnych), które wprowadziłyby pracowników przedsiębiorstw w zawilości korzystania z takiej platformy. Już realizacja pierwszego

(eksperymentalnego) etapu projektu uświadomiła jego wykonawcom, że brak znajomości technik i rozwiązań sieciowych w wielu przedsiębiorstwach stanowi współczesną formę analfabetyzmu, który nie tylko uniemożliwia korzystanie z narzędzi ICT, ale nawet dostęp do wiedzy o ich istnieniu. Celem pierwszej fazy projektu stało się więc nie tyle stworzenie platformy, co zachęcenie MMSP turystycznych do przełamania oporu przez nowoczesnymi technologiami i wskazanie korzyści, jakie mogą odnieść (w działalności operacyjnej i marketingowej) dzięki ich zastosowaniu. Działanie takie miało pokazać przedsiębiorcom możliwe szybkie przełożenie inwestycji (czasowej i finansowej) na wyniki finansowe. Drugi etap (wdrożenie platformy wiedzy) – pomimo, że również ma charakter inwestycji – przynosi zwrot w znacznie dłuższym okresie, co zawsze stanowi czynnik zniechęcający dla małych przedsiębiorców.

Przejsie od pierwszego do drugiego etapu realizacji projektu SMART-UP wymagało identyfikacji umiejętności, których brak najbardziej osłabiał efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych. Celem tego badania było ustalenie najbardziej adekwatnej i niezbędnej zawartości modułów szkoleniowych i tematyki form internetowych zamieszczonych na platformie. Pierwsze szkolenia testowe pozwoliły ustalić, na ile trafnie określono potrzeby użytkowników na etapie badań (badania objęły 55 przedsiębiorców sektora hotelarskiego Austrii, Irlandii, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii) [15, s. 483–495]. Aspekt ten wskazuje na bardzo silną orientację popytową wdrażanego projektu. Podobne inicjatywy podejmowane przez prywatne firmy szkoleniowe często przyjmują podejście podażowe: zawartość poszczególnych modułów szkoleniowych podyktowana jest możliwościami trenerów i wykładowców lub jest efektem kopiowania podobnych rozwiązań stosowanych w konkurencyjnych firmach szkoleniowych.

Trafność podejścia przyjętego w programie SMART-UP potwierdziły już pierwsze wyniki przeprowadzonych testów. Wskazywały na niski poziom znajomości narzędzi informatycznych przedsiębiorców, utrudniający im korzystanie z platformy. Potwierdziło się też założenie wstępne, że przyczyną niskiej aktywności szkoleniowej (mowa jest zarówno o organizacji szkoleń przez pracodawców turystycznych, jak i uczestnictwie w szkoleniach) jest w przypadku szkoleń zamkniętych (organizowanych w siedzibie przedsiębiorcy) zbyt wysoki ich koszt, a w przypadku szkoleń otwartych brak możliwości oddelegowania pracownika (szkolenia otwarte organizowane są jedynie w dużych ośrodkach miejskich). Wstępny etap realizacji projektu wykazał też, że inicjatywa uruchomienia platformy szkoleń internetowych wymaga przeprowadzenia serii szkoleń wstępnych, poświęconych „oswojeniu” przyszłych użytkowników platformy z jej funkcjami i sposobem użytkowania (co oznacza dodatkowy koszt dla uczestników szkole-

nia, bądź dla instytucji organizującej). Spostrzeżenia te są bardzo ważne z punktu widzenia możliwości realizacji podobnych projektów w Polsce.

Najważniejsze wątki poszukiwane przez przyszłych użytkowników platformy w programie SMART-UP obejmowały nowe technologie, ich zastosowanie w sprzedaży, zagadnienia prawa, kształtowania strategii, zarządzanie (w tym zarządzania jakością) oraz światowe trendy po stronie popytu i podaży turystycznej. Takie sformułowanie oczekiwań wskazuje, że potencjalni użytkownicy platformy nie mają świadomości istnienia związku między umiejętnościami technicznymi (informatycznymi) i możliwością samodzielnego poszukiwania informacji w zasobach Internetu. Jest to oczywiste zważywszy na niską świadomość „technologiczną” badanej grupy, wskazuje natomiast, że ważnym elementem szkoleń powinno być kształtowanie umiejętności krytycznego wyszukiwania i filtrowania informacji dostępnej on-line.

Badanie wykazało również zainteresowanie sukcesywnym poszerzaniem zasobów platformy o wyniki najnowszych badań rynkowych, naukowych i biuletynów. Respondenci wskazywali, że jednym z powodów dla nikłego zainteresowania tymi materiałami jest konieczność czasochłonnego przeszukiwania sieci. Postulat dotyczył także formatowania informacji w sposób bardzo czytelny i syntetyczny (dotyczyło to w szczególności badań naukowych, często nieprzystępnych dla zapracowanego personelu branży turystycznej). Najwięcej wskazań dotyczyło propozycji zamieszczania przykładowych studiów przypadków [15, s. 483–495].

Podobne badanie dotyczące sektora hotelarskiego w województwie mazowieckim przeprowadzone zostało w okresie marzec–czerwiec 2012. Do badania wytypowano 106 niesieciowych obiektów hotelarskich, ale ostateczną chęć współpracy wykazało 76 obiektów, w tym 4 hostele, 34 hotele dwugwiazdkowe, 26 hoteli trzygwiazdkowych, 12 moteli i innych obiektów hotelarskich. Lokalizacja badanych obiektów (odległość do 150 km od Warszawy) wskazywała, że izolacja przestrzenna tylko po części może stanowić wyjaśnienie zaniedbań w zakresie liczby i jakości prowadzonych szkoleń. Wszystkie obiekty należą do grupy małych i mikroprzedsiębiorstw, co powoduje zarówno problemy organizacyjne (oddelegowanie wielofunkcyjnego pracownika na szkolenie), jak i finansowe (koszt szkolenia, przejazd i zakwaterowanie pracownika w Warszawie). Dobór respondentów służył wskazaniu wyłącznie tych obiektów, które samodzielnie kształtują swoją politykę szkoleniową (firmy niesieciowe).

Respondentami były osoby zatrudnione w analizowanych hotelach na stanowiskach kierowniczych oraz personel poszczególnych pionów organizacyjnych. Badaniu poddano też strukturę organizacyjną i liczbę zatrudnionych w podziale na pionów organizacyjne oraz obowiązujące procedury wewnętrzne hoteli. Umoż-

liwiło to ustalenie zakresu obowiązków wybranych pracowników, zakres i częstotliwość stosowania pracy zespołowej i delegowania uprawnień oraz adekwatne do danych zakresów obowiązków potrzeby szkoleniowe. Głównym celem badania było ustalenie potrzeb szkoleniowych tak z punktu widzenia kierownictwa, jak i samych pracowników oraz analiza polityki szkoleniowej każdego obiektu. Uzyskane wyniki badania pozwoliły porównać oczekiwania polskich przedsiębiorców z oczekiwaniami wyłonionymi w czasie badania realizowanego w ramach projektu SMART-UP, a także określić, jakiego rodzaju problemy mogą pojawić się na drodze wdrażania platformy wiedzy w województwie mazowieckim oraz jakie są oczekiwania przedsiębiorców względem jej zawartości.

Województwo mazowieckie, poza Warszawą i kilkoma najbardziej znanymi miejscowościami turystycznymi, stanowi mało atrakcyjną lokalizację dla działalności turystycznej ze względu na niedostatek walorów naturalnych oraz brak promocji regionu jako całości. W rezultacie rozwija się tutaj głównie weekendowy ruch turystyczny, który w dużej części (ponad 60%) koncentruje się w tzw. drugich domach. Celem dłuższych pobytów Polaków są zazwyczaj inne regiony Polski lub zagranica. Celem przyjazdów cudzoziemców najczęściej jest Warszawa. Pozostałe części województwa stanowią cel wycieczek jednodniowych. Przedsiębiorcy hotelarscy są osamotnieni w walce o turystów, a nie zawsze są świadomi możliwości wspólnego kreowania oferty regionu, prowadzenia działań marketingowych, tworzenia klastrów turystycznych. Wysoki koszt działań promocyjnych wyklucza możliwość skutecznego marketingu pojedynczego obiektu.

Duże wątpliwości budzi jakość usług oferowanych w badanych obiektach. 10% z nich nie posiada oferty B&B, 20% nie posiada gastronomii w obiekcie (lokale gastronomiczne znajdują się w odległości 100–250 m), 45% nie ma wypracowanych standardów obsługi gości, 62% nie udostępnia w żadnej formie informacji o najbliższej okolicy ani atrakcjach regionu, 36% nie umożliwia gościom dostępu do Internetu.

Wielofunkcyjność pracowników również bywa problemem dla gości, którzy nie zawsze mają możliwość skorzystania z pomocy recepcjonisty lub pokojowej, oddelegowanych chwilowo do innych zadań. Pracownicy nierzadko radzą sobie z powierzonymi zadaniami intuicyjnie, nie znając ani obowiązujących procedur, ani podstawowych obowiązków na danym stanowisku pracy. Podejście takie nie zawsze jest niedbałością menedżerów – na lokalnym rynku pracy trudno o profesjonalnie przygotowanych pracowników, a przeszkolenie z powodu kosztów i czasochłonności nie zawsze jest możliwe.

Swoboda posługiwania się komputerem i narzędziami informatycznymi w badanych obiektach jest bardzo różna: w ośmiu obiektach personel posługuje się

komputerem wyłącznie na recepcji, ale jedynie w zakresie obsługi strony www (rezerwacje potwierdzane są telefonicznie). W 32% obiektów komputer służy do gromadzenia danych klientów, ale dane te nie są w ogóle wykorzystywane w działaniach marketingowych. Hotelowe programy komputerowe wykorzystywane są jedynie w 54% obiektów, ale wśród nich zaledwie 16% wykorzystuje je poza recepcją (obsługa pionu hotelowego i gastronomii). W pozostałych dostęp do programu ma wyłącznie recepcja. Większość badanych pracowników (78%) i kierowników (52%) nie tylko nie widziała zastosowania technologii informatycznych poza rezerwacją i prowadzeniem strony www, ale nie widziała też potrzeby wykorzystania ICT do zarządzania operacyjnego (46% menedżerów). Ani jeden z pracowników nigdy nie uczestniczył (także w innych miejscach pracy) w szkoleniu online. Menedżerowie znali ze słyszenia tę metodę szkoleń (46%) lub w przeszłości korzystali z niej (42%), ale żaden z nich nie poszukiwał takiej możliwości szkolenia personelu. 67% uznało, że chętnie wykorzystywałoby taką możliwość własnego szkolenia, a 84% – w odniesieniu do swoich pracowników. Ponad 80% menedżerów było też zainteresowanych poszerzeniem zawartości modułów platformy o materiały, biuletyny i informacje nt. branży turystycznej oraz wyniki badań rynkowych. Wszyscy byli zainteresowani studiami przypadków innych firmy turystycznych, informacjami nt. zmian regulacji prawnych i przykładami dobrych praktyk.

Istotnie różniły się proporcje wskazań konkretnych modułów szkoleniowych przeznaczonych dla personelu. Pracownicy na pierwszym miejscu wskazywali szkolenia i warsztaty przydatne na ich konkretnych stanowiskach pracy poczynając od obsługi trudnego klienta (85% wskazań), trening asertywności (67%), standardy obsługi (56%), umiejętności sprzedażowe (10%). Kolejność i odsetek wskazań pokazuje pośrednio jakiego rodzaju trudności napotykają w swojej pracy. Menedżerowie w pierwszym rzędzie skłonni byli kierować personel na szkolenia z zakresu standardu obsługi klienta (87%) i umiejętności sprzedażowych (83%) – pozostałe wskazania mieściły się w zakresie 10%.

Jeśli chodzi o szkolenia dla kierowników – najczęściej wskazań i pierwsze miejsce jeśli chodzi o wagę przyznano aspektom prawnym prowadzenia działalności (89%), umiejętnościom menedżerskim (71%), technikom marketingowym (67%), rachunkowości zarządczej (56%).

Odrębna część badania dotyczyła pozaszkoleniowych funkcji platformy. Oczekiwanie przedsiębiorców w tym zakresie były bardzo różnorodne: najczęściej dotyczyły możliwości tworzenia sieci powiązań gospodarczych. Pojęcie struktur klastrowych było znane niespełna 5% respondentów, ale ich wizja możliwości współpracy w regionie dotyczyła faktycznie tworzenia klastrów turystycznych,

w których sieć wzajemnych powiązań i zależności miała obejmować nie tylko różnorodne firmy turystyczne i ich dostawców, ale także podmioty publiczne (władze lokalne) i stowarzyszenia funkcjonujące na terenie województwa mazowieckiego lub konkretnych miejscowości. Jednym ze wskazywanych celów platformy miałyby być poszukiwanie partnerów do współpracy, tworzenie wspólnych kampanii marketingowych, organizowanie regionalnych wydarzeń i działania na rzecz podniesienia atrakcyjności regionu, koordynacja kampanii promocyjnych (w tym relacji z mediami), wspólne rozwiązywanie problemów (np. w zakresie niedostatków infrastruktury, obsługi prawnej, doradztwa gospodarczego), wymiana doświadczeń i informacji nt. dostępnych na rynku usług profesjonalnych.

W wielu aspektach wyniki badań realizowanych w ramach programu SMART-UP potwierdzone zostały w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań polskich przedsiębiorców regionu Mazowsza. Nieco wyżej należy ocenić umiejętność posługiwania się komputerem przez pracowników polskich przedsiębiorstw (co można wyjaśnić dziesięcioletnim odstępem czasowym dzielącym oba badania) oraz większą świadomością istnienia platform e-learningowych. W obu badaniach ustalono jednak, że przedsiębiorcy oczekują, iż platforma upowszechniania wiedzy stanie się docelowo jedynym źródłem informacji o branży i przeobrażeniach rynku turystycznego. Tymczasem jej faktycznym zadaniem jest wyposażenie przedsiębiorców w pewien zakres umiejętności i narzędzi, które pozwolą im samodzielnie korzystać z zasobów sieci i organizować się w różnie konfigurowane sieci współpracy.

Podsumowanie

Doskonalenie umiejętności, poszerzanie zakresu kompetencji, tworzenie wielowymiarowego systemu relacji ORT i umiejętność korzystania z takich narzędzi jak benchmarking i zarządzanie wiedzą, uznane zostały za kluczowe determinanty rozwoju ekonomicznego (w tym gospodarki turystycznej) przez liczne organizacje międzynarodowe [37; 38]. Niestety wymienione postulaty napotykają największe bariery w MMSP turystycznych, które stanowią obecnie na świecie 91% przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 19 osób i 62% przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 5 osób. Jednocześnie 10% rocznego PKB Unii Europejskiej i co siódme miejsce pracy w Europie tworzone są turystyczne MMSP [15, s. 483–495].

Celem przedstawionego referatu było wskazanie znaczenia rozwoju internetowych platform wiedzy dla dalszego tempa rozwoju branży turystycznej w Polsce. Przekonanie, iż wdrożenie rozwiązań technologicznych służących upowszech-

nianiu wiedzy i wzorców najlepszych praktyk zapewni przedsiębiorcom dostęp do wiedzy i możliwość ciągłego jej uzupełniania niezależnie od lokalizacji, wielkości i zasobów kapitałowych przedsiębiorstwa turystycznego, znajduje oparcie w przeglądzie dotychczasowych badań dotyczących zastosowania nowoczesnych systemów e-learningu oraz platform wymiany wiedzy. Najważniejszym punktem odniesienia jest program START-UP realizowany w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej. Podobne inicjatywy podejmowane były również w innych częściach globu, np. w Australii [39, s. 693–703, 26, s. 112–118].

Platforma wymiany wiedzy i dzielenia się doświadczeniem może się stać ważnym narzędziem poprawy efektywności przedsiębiorstw turystycznych, wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej, a pośrednio także konkurencyjności ORT. Rozwinięcie pozaszkoleniowych funkcji platformy (biuletyny informacyjne, baza danych, analiza trendów wyniki badań, narzędzia do współpracy i nawiązywania kontaktów gospodarczych) ułatwiłoby także tworzenie struktur sieciowych i klastrów w regionach turystycznych, w których zazwyczaj relacje konkurencyjne dominują nad kooperacyjnymi.

Wiedza staje się podstawą dywersyfikacji i dyferencjacji oferty MMSP i regionów turystycznych. Poziom ich konkurencyjności w dużej mierze zależy od rozwoju gospodarki sieciowej lub klastrów turystycznych, przy współdziałaniu różnorodnych podmiotów i kształtowaniu partnerstwa publiczno-prywatnego. Realizacja tego postulatów wymaga oparcia na właściwej infrastrukturze technologicznej (informatycznej), ponieważ kreowanie produktu sieciowego wymaga przekroczenia granic organizacyjnych, jakie normalnie dzielą poszczególne podmioty. Prawidłowy tok prac nad kształtem i wdrożeniem platformy upowszechniania wiedzy wymaga jednak w pierwszym rzędzie skrupulatnej analizy oczekiwań i potrzeb jej przyszłych użytkowników oraz zaznajomienia ich z funkcjonalnością platformy i prawidłowym wykorzystaniem w działalności operacyjnej i strategicznej.

Bibliografia

- [1] Zeman-Miszewska E., *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, [w:] Żabiński L., Śliwińska K. (red.), *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 319.
- [2] Kosiedowski W. (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2002, s. 17.

- [3] Vengesai S., *A Conceptual Model of Tourism Destination Competitiveness and Attractiveness*, ANZMAC 2003, www.anzac.inisa.edu.au (dostęp z dn. 10.02.2009).
- [4] Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne*, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo, samorząd, współpraca*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania, Jelenia Góra 2006, s. 246.
- [5] Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, „Prace Habilitacyjne” nr 24, AE, Poznań, 2006, s. 128–129.
- [6] Nawrocka E., *Możliwości wykorzystania metody portfelowej do badań struktury produktu turystycznego w ujęciu regionalnym*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 878, Wrocław 2000, s. 60.
- [7] Axelsson B., Easton G. (red.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London–New York 1992, s. 116.
- [8] Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1998.
- [9] Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2008.
- [10] Wolak-Tuzimek A., *Makroekonomiczne warunki funkcjonowania MSP*, [w:] Frejtag-Mika E. (red.), *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, DIFIN, Warszawa 2006, 191.
- [11] *Zarządzanie wiedzą w organizacji – wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, „e-Mentor” nr 3 (5)/2004, wydanie internetowe (<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/60>), dostęp z dn. 5.06 2012.
- [12] Zięba E., *Technologia informacyjno-komunikacyjna w zarządzaniu wiedzą niejawną w organizacji*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1121, Wrocław 2006, s. 209–225.
- [13] Dudek D., *Opensourcowe systemy zarządzania treścią witryn internetowych*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 145–152.
- [14] Kachniewska M., *Wpływ kryzysu gospodarczego na strategię zarządzania obiektami hotelowymi*, www.kachniewska.net/czytelnia (dostęp 03.10.2011 r.)
- [15] Collins C., Buhalis D., Peters M., *Enhancing SMTEs' business performance through the Internet and e-learning platforms*, “Education and Training”, Vol. 45, Nr. 8–9/2003, s. 483–495.
- [16] Bloch M., Segev A., *The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry*, www.haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1017.html (dostęp z dnia 8 maja 2012).
- [17] Buhalis D., *Information technology for small and medium-sized tourism enterprises: adaptation and benefits*, “Information Technology and Tourism”, Vol. 2, No. 1–4, 1999, s. 79–95.

- [18] Evans G., Peacock M., *A comparative study of ICT, tourism and hospitality SMEs in Europe*, [w:] *International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, D. Buhalis, W. Schertler (red.), Springer-Verlag, Innsbruck 1999, s. 376–387.
- [19] Braun P., *Regional innovation and tourism networks: the nexus between ICT diffusion and change in Australia*, "Information Technology and Tourism", Vol. 6 No. 4, 2004, s. 35–47.
- [20] Buhalis D., *Information technology for small and medium-sized tourism enterprises: adaptation and benefits*, Information and Technology and Tourism, Vol. 2 No. 2, 1999, 79–95.
- [21] Buhalis D., *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2003, s. 110–135.
- [22] Main H. C., *The expansion of technology in small and medium hospitality enterprises with a focus on new technology*, "Information Technology and Tourism", Vol. 4 Nos 3/4, 2002, s. 167–194.
- [23] Braun P., *Networking tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia*, Information Technology and Tourism, Vol. 5 No. 1, 2004, s. 13–24; 35–47.
- [24] Werthner H., Klein S., *Information Technology and Tourism: A Challenging Relationship*, Springer-Verlag, Vienna, 1999, s. 117.
- [25] Jameson S. M., *Recruitment and training in small firms*, "Journal of European Industrial Training", Vol. 24 No. 1, 2000, s. 43–49.
- [26] Danielle R., Mistilis N., *Information technology and tourism education in Australia: an industry view of skills and qualities required in graduates*, [w:] Buhalis D., Schertler, W. (red.), *International Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, 1999, Springer-Verlag, Innsbruck, 1999, s. 140–150.
- [27] Evans G., Bohrer J., Richards G., *Small is beautiful? ICT and tourism SMEs – a comparative European study*, "Information Technology and Tourism", Vol. 3 Nos 3/4, 2001, s. 139–153.
- [28] Louvieris P., Lockwood A., *IT Induced business transformation in higher education: an analysis of the UniCafe experience and its implications*, "Computers and Education", Vol. 38, 2002, s. 103–115.
- [29] Rayport J. F., Jaworski B. J., *e-Commerce*, Mc Graw-Hill, Boston, 2001, s. 76.
- [30] Malhotra Y., *Knowledge management for e-business performance: Advancing Information Strategy*, "The Executive's Journal", 16 (4), 2000, s. 5–16.
- [31] Mitchell J., *E-business and Online Learning: Connections and Opportunities for Vocational Education and Training*, NCVER, Leabrook, SA, 2003, s. 115–145.
- [32] Hwang L. J., Lockwood A., *Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism SMEs*, "Benchmarking: an International Journal", Vol. 13, No 3, 2006, 337–354.

- [33] Lundvall B.A., Archibugi D., *The new economy context*, [w:] Archibugi D., Lundvall B.A. (red.), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford, 2001, s. 1–17.
- [34] Braun P., *Digital knowledge networks: linking communities of practice with innovation*, “Journal of Business Strategies”, Vol. 19 No. 1, 2002, s. 43–54.
- [35] Florida R., *The learning region*, [w:] Gertler M.S., Wolfe D.A. (red.), *Innovation and Social Learning. Institutional Adaptation in an Era of Technological Change*, Palgrave MacMillan, Basingstoke 2002, s. 112.
- [36] Scott A. J., Storper M., *Regions, globalization, development*, “Regional Studies”, Vol. 37, 2003, s. 579–593.
- [37] *The New Economy: Beyond the Hype*, OECD 2001, www.oecd.org/pdf/M00018000/M00018624.pdf, dostęp z dn. 11.06.2002.
- [38] *Government interventions in pursuit of regional development: learning from experience*, Working Paper No. 55, Department of Transport and Regional Services, Bureau of Transport and Regional Economics, Canberra, 2003.
- [39] Braun P., Hollick M., *Tourism skills delivery: sharing tourism knowledge online*, “Education and Training”, Vol. 48 No. 8/9, 2006, s. 693–703.