

Wydział Gospodarki Międzynarodowej



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU

Marcin Olszewski

**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE  
KONKUROWANIA PRZEZ JAKOŚĆ NA RYNKU  
HOTELARSKIM**

Praca doktorska

Promotor:  
Prof. dr hab. Grzegorz Gołembski

Poznań 2011

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp.....</b>	<b>5</b>
<b>Rozdział 1. Proces konkurowania na rynku hotelarskim.....</b>	<b>14</b>
1.1. Istota konkurowania w przedsiębiorstwach hotelarskich.....	14
1.1.1. Pojęcie konkurencyjności.....	16
1.1.2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw.....	20
1.1.3. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw.....	24
1.2. Ocena skuteczności konkurowania w przedsiębiorstwach.....	29
1.2.1. Cele przedsiębiorstw.....	30
1.2.2. Pozycja konkurencyjna jako miara skuteczności konkurowania.....	33
1.3. Konkurowanie przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich.....	35
1.3.1. Pojęcie konkurowania przez jakość.....	36
1.3.2. Ocena skuteczności konkurowania przez jakość.....	40
1.3.3. Wpływ cech przedsiębiorstw hotelarskich na konkurowanie przez jakość.....	43
<b>Rozdział 2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich.....</b>	<b>50</b>
2.1. Istota zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie hotelarskim.....	50
2.1.1. Pojęcie wiedzy i jej rodzaje.....	51
2.1.2. Luka wiedzy jako przesłanka zarządzania wiedzą.....	55
2.1.3. Pojęcie zarządzania wiedzą.....	60
2.1.4. Strategie zarządzania wiedzą.....	64
2.1.5. Wpływ cech przedsiębiorstw hotelarskich na zarządzanie wiedzą.....	68
2.2. Procesy związane z zasobami wiedzy.....	71
2.2.1. Struktura procesów związanych z wiedzą.....	72
2.2.2. Pozyskiwanie wiedzy.....	74
2.2.3. Przechowywanie i ochrona wiedzy.....	77
2.2.4. Transfer i tworzenie wiedzy.....	81
2.2.5. Wykorzystanie wiedzy.....	85
2.3. Organizacyjne uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.....	90
2.3.1. Zasoby ludzkie.....	90
2.3.2. Technologia informatyczna.....	94
2.3.3. Struktura organizacyjna.....	100
2.3.4. Kultura organizacyjna.....	103

<b>Rozdział 3. Znaczenie wiedzy w procesie konkurowania przez jakość – przesłanki teoretyczne i metodologiczne.....</b>	<b>107</b>
3.1. Strategiczny charakter wiedzy i zarządzania wiedzą w procesie konkurowania.....	107
3.1.1. Zasoby wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	108
3.1.2. Związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością przedsiębiorstw – wnioski z dotychczasowych badań.....	111
3.1.3. Metodologiczne aspekty pomiaru wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność – wnioski z dotychczasowych badań.....	116
3.1.4. Etapy oddziaływania zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość.....	119
3.2. Metody pomiaru wiedzy.....	123
3.2.1. Pomiar zasobu wiedzy.....	124
3.2.2. Pomiar procesu zarządzania wiedzą.....	128
3.3. Metody pomiaru jakości i lojalności.....	132
3.3.1. Metody oceny jakości.....	132
3.3.2. Metody oceny lojalności.....	140
<b>Rozdział 4. Metodologia badania i pomiar skuteczności konkurowania przez jakość w hotelarstwie.....</b>	<b>145</b>
4.1. Założenia badawcze.....	145
4.1.1. Metoda badawcza.....	145
4.1.2. Formułowanie teoretycznych zależności.....	149
4.2. Metodologia pomiaru zmiennych.....	152
4.2.1. Metodologia pomiaru zmiennej zależnej.....	152
4.2.2. Metodologia pomiaru zmiennej niezależnej.....	158
4.3. Ocena skuteczności konkurowania przez jakość – wyniki badania.....	167
4.3.1. Ocena jakości usług oferowanych przez hotele w Poznaniu.....	168
4.3.2. Ocena lojalności.....	177
4.3.3. Wybór obiektów do pomiaru zmiennej niezależnej.....	179
<b>Rozdział 5. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania w badanych przedsiębiorstwach.....</b>	<b>189</b>
5.1. Wpływ zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach na skuteczność konkurowania przez jakość.....	192
5.1.1. Ocena wiedzy niezbędnej dla skutecznego konkurowania przez jakość.....	192
5.1.2. Porównanie stanu zasobów wiedzy – miary uzupełniające.....	196
5.2. Wpływ orientacji na wiedzę na skuteczność konkurowania przez jakość.....	200

5.2.1.	Pozyskiwanie wiedzy w badanych hotelach.....	201
5.2.2.	Transfer i tworzenie wiedzy w badanych hotelach.....	208
5.2.3.	Przechowywanie i ochrona wiedzy w badanych hotelach.....	214
5.2.4.	Wykorzystanie wiedzy w badanych hotelach.....	216
5.2.5.	Ocena syntetycznych wskaźników orientacji na wiedzę.....	218
5.3.	Wpływ uwarunkowań zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość.....	224
5.3.1.	Uwarunkowania związane z kulturą organizacyjną.....	225
5.3.2.	Uwarunkowania związane z ludźmi.....	228
5.3.3.	Uwarunkowania związane ze strukturą organizacyjną.....	230
5.3.4.	Uwarunkowania związane z technologią.....	231
5.3.5.	Związek uwarunkowań organizacyjnych ze skutecznością konkurowania przez jakość.....	232
5.4.	Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą z punktu widzenia konkurowania przez jakość.....	234
5.4.1.	Analiza współzależności pomiędzy zmiennymi – zasoby wiedzy.....	235
5.4.2.	Analiza współzależności pomiędzy zmiennymi – procesy związane z wiedzą i uwarunkowania.....	237
<b>Zakończenie.....</b>		<b>243</b>
<b>Bibliografia.....</b>		<b>252</b>
<b>Spis rysunków.....</b>		<b>264</b>
<b>Spis tabel.....</b>		<b>264</b>
<b>Spis wykresów.....</b>		<b>265</b>
<b>Aneks .....</b>		<b>267</b>

## Wstęp

Przy opisie warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu sięga się po takie terminy, jak: dynamiczne, turbulentne, zmienne, złożone, płynne, niestabilne, burzliwe, nieprognozowalne, nieprzewidywalne, a nawet nieciągle<sup>1</sup>. Kategorie te dotyczą także rynku hotelarskiego, który ulega ciągłym przekształceniom. Do najistotniejszych zmian zachodzących po stronie popytowej zaliczyć należy wzrost i różnicowanie się oczekiwań nabywców. Spodziewają się oni, że korzyści, jakie otrzymają w procesie konsumpcji usługi hotelarskiej, w pełni zaspokoją, a nawet przekroczą ich oczekiwania. Jest to efektem wzrostu poziomu zamożności społeczeństwa, a także obserwacji standardów światowych. Rynek hotelarski jest więc już w pełni „rynkiem nabywcy”, a dominująca rola klientów musi zostać przełożona na odpowiednie umiejscowienie ich potrzeb w hierarchii celów przedsiębiorstw hotelarskich. Gestorzy bazy hotelowej na każdym poziomie standardu oferty stają przed wyzwaniem określenia i zaspokojenia wymagań swoich klientów.

Zmianom po stronie popytu towarzyszą przekształcenia po stronie podaży. Dynamicznie rośnie liczba hoteli<sup>2</sup>, a sektor hotelarski doświadcza także zmian jakościowych. Trwa systematyczny wzrost poziomu i zakresu świadczonych usług, co w dużej mierze jest efektem bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sektor hotelarski. Globalizacja firm oznacza bardziej zaawansowany i złożony etap umiędzynarodowienia działalności, polegający na integracji funkcjonalnej jednostek organizacyjnych (zależnych hierarchicznie i niezależnych) rozproszonych po świecie<sup>3</sup>. Powoduje ona, że lokalna firma działa w wymiarze konkurencji światowej, bowiem styka się z aktywnością koncernu<sup>4</sup>. Hotele funkcjonujące w ramach międzynarodowych systemów hotelowych, dzięki swobodnemu dostępowi do kapitału oraz wiedzy organizacyjnej, przyczyniają się do znacznej intensyfikacji procesów konkurowania na rynku hotelarskim.

Proces konkurowania na rynku, tj. rywalizacji z innymi podmiotami, polega na osiągnięciu przewag konkurencyjnych, a także na tworzeniu i pozyskiwaniu zasobów, które są ich źródłem. Osiągnięta przewaga prowadzi w efekcie do uzyskania przez przedsiębiorstwo wyróżniającej pozycji rynkowej. Wymienione powyżej zjawiska, będące przejawem

---

<sup>1</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żabikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 13.

<sup>2</sup> Liczba hoteli w roku 2010 w porównaniu z rokiem 1991 zwiększyła się ponad trzykrotnie i wynosiła 1796, w roku 1991 w Polsce było 515 hoteli, dane dotyczą lipca 2010 r. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl).

<sup>3</sup> K. A. Kłosiński, A. Masłowski, *Globalizacja sektora usług w Polsce*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

<sup>4</sup> H. Mruk, *Makrotrendy w zachowaniach nabywców a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, H. Mruk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 27.

dojrzewania rynku hotelarskiego, powodują, że konieczne jest ciągle poszukiwanie nowych i utrzymywanie już uzyskanych przewag konkurencyjnych. W okresie gwałtownego wzrostu intensywności konkurowania bardzo dobrym sposobem osiągnięcia przewagi nad rywalami jest oferowanie produktu wysokiej jakości. W takich warunkach przetrwanie i sukces zależy od przystosowania całej działalności gospodarczej do potrzeb klienta tak, aby zapewnić i utrzymać odpowiedni udział w istniejącym popycie<sup>5</sup>. Niezależnie od obsługiwanego segmentu, przedsiębiorstwa osiągają przewagę, gdy lepiej niż konkurenci zaspokajają potrzeby nabywców, co wiąże się z oferowaniem produktu, którego atrybutem jest wysoka jakość. Jak podkreśla Jędrzejczyk „...w warunkach zaostrzającej się konkurencji jakość staje się najważniejszym czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej na turystycznym rynku międzynarodowym i rynkach lokalnych”<sup>6</sup>.

Źródła przewagi konkurencyjnej, zgodnie z teorią zasobową, tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa i są nimi jego unikalne zasoby<sup>7</sup>. Zbiór zasobów i umiejętności ich wykorzystania tworzy potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw. Zmienność potrzeb gości i szybkość zmian oferty konkurentów powodują, że oferowanie usług bez skutecznego pozyskiwania, przesyłania i wykorzystywania wiedzy nie jest możliwe. Mówiąc o tworzeniu przewagi strategicznej, czyli przewagi w długim okresie, niezbędne jest posiadanie wiedzy na temat kierunków oraz siły zmian w zachowaniach nabywców<sup>8</sup>. Organizacja, aby była w pełni konkurencyjna na globalnym i lokalnym rynku, powinna spełniać następujące warunki: posiadać i absorbować odpowiednią wiedzę oraz umieć posiadaną wiedzę wykorzystać<sup>9</sup>. Wiedza w przedsiębiorstwie pozwala bowiem na szybkie reagowanie na zmiany i podejmowanie działań adaptacyjno – korygujących, a także na wyprzedzanie działań konkurentów poprzez tworzenie innowacyjnych produktów.

Koncepcja zarządzania wiedzą była w ciągu ostatnich 20-tu lat przedmiotem wielu dyskusji i publikacji aż do tego stopnia, że zaczęto nawet pisać o „modzie na zarządzanie

---

<sup>5</sup> V. T. C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Wyd. PART, Warszawa 1996, s. 16.

<sup>6</sup> I. Jędrzejczyk, *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, w: *Kierunki rozwoju badań naukowych*, G. Gołębski (red.), PWN, Warszawa 2003, s. 25.

<sup>7</sup> Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 700; R. Amit, P. J. H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, “Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 1, s. 33; J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, “Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 105; D. Hunt, R. M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, “Journal of Marketing” 1995, vol. 59, no. 2, s. 9. więcej w rozdziale 1.

<sup>8</sup> H. Mruk, *Makrotrendy...*op. cit. , s. 25.

<sup>9</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004.

wiedzą”<sup>10</sup>. Z drugiej strony, stała się ona przedmiotem licznej krytyki. Podstawową przyczyną krytyki zarządzania wiedzą jako źródła osiągania przewagi konkurencyjnej jest niedostatek badań empirycznych. W efekcie, według Zimniewicza „nie wiadomo, jakie są efekty tej koncepcji zarządzania”<sup>11</sup>. Trudności z podejmowaniem takich badań wynikają z ulotności samego przedmiotu badań, określenia rezultatów i ich pomiaru<sup>12</sup>.

Problematyka konkurowania przez jakość i zarządzania wiedzą jest przedmiotem badań od lat 80-tych XX wieku. Tematyka zarządzania jakością w branży hotelarskiej podejmowana była zarówno przez polskich (D. Jaremen, I. Jędrzejczyk, M. Kachniewska, A. Niezgoda, A. Nowakowska, A. Panasiuk, A. Rapacz, E. Wszendybył) jak i zagranicznych autorów (R. J. Allan, M. Backer, G. Coyle, C. Dale, A. Enz, A. Ghillyer, T. D. Juwaheer, J. Kandampully, B. J. Knutson, A. Lockwood, C. Mok, M. O’Neill, A. Singuaw, B. Sparks,). Problematyką zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich, zajmują się przede wszystkim autorzy spoza Polski (L. Canina, T.E.J. Engstroem, C. A. Enz, C. A. Hallin, E. Marburg, T. Mihalic, H.N Rudez, G. Shaw, J. Yang, K. Walsh, S. F. Westnes, P. Westnes, A. Williams) i w mniejszym stopniu krajowi autorzy (E. Nawrocka, K. Perechuda). Na konieczność zintensyfikowania badań poświęconych zarządzaniu wiedzą wskazują Hallini i Marburg, którzy po przeanalizowaniu publikacji z zakresu zarządzania wiedzą w hotelarstwie stwierdzili niedostatek prac opartych na badaniach empirycznych<sup>13</sup>. Shaw i Williams także podkreślają, że istnieje potrzeba kompleksowych badań w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach branży turystycznej<sup>14</sup>.

W odniesieniu do branży hotelarskiej problem kwantyfikacji wpływu zarządzania wiedzą na konkurowanie przez jakość nie był praktycznie podejmowany. Nieliczne prowadzone dotychczas badania wskazują na istnienie związku pomiędzy stanem zasobów wiedzy a wynikami przedsiębiorstw hotelarskich<sup>15</sup>. W literaturze brakuje jednak badań poświęconych związkom zarządzania wiedzą w hotelach ze skutecznością konkurowania

---

<sup>10</sup> K. Zimniewicz, *Zarządzanie wiedzą jako moda*, „Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 85; K. Klincewicz, *Wyzwania zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemieniak, A. K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 512.

<sup>11</sup> K. Zimniewicz, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 87.

<sup>12</sup> tamże, s. 85.

<sup>13</sup> C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, „Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2, s. 366.

<sup>14</sup> G. Shaw, A. Williams, *Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda*, „Tourism Management” 2009, vol. 30, no. 3, s. 325.

<sup>15</sup> m.in. S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating intellectual capital in the hotel industry. A case study of Radisson SAS Hotels & Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002; N. Bontis, *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field*, „Journal of Technology Management” 1998, vol. 18, no. 5/6/7/8, s. 433-462.

przez jakość. Istniejąca luka poznawcza i korzyści z jej likwidacji stanowią jeden z głównych motywów wyboru problematyki badawczej.

Praca ma charakter teoriopoznawczy i empiryczny. W rozprawie sformułowano następujący problem naukowy: w jaki sposób zarządzanie wiedzą wpływa na zdolność do konkutowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich? Postawiono także trzy pytania szczegółowe:

1. Jaki jest mechanizm poprawy skuteczności konkutowania przez jakość dzięki zarządzaniu wiedzą?
2. Jakie są możliwości pomiaru wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkutowania przez jakość?
3. Jakie są najważniejsze uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich?

Zasadniczym celem pracy jest ustalenie możliwości oddziaływania na skuteczność konkutowania przez jakość poprzez zarządzanie wiedzą. Dla osiągnięcia celu przyjęto do wykonania następujące zadania badawcze:

1. Uporządkowanie pojęć związanych konkutowaniem przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich.
2. Zdefiniowanie potrzeb informacyjnych pojawiających się w procesie konkutowania przez jakość.
3. Opracowanie metody pomiaru wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkutowania przez jakość.
4. Przeprowadzenie oceny poziomu skuteczności konkutowania przez jakość.
5. Przeprowadzenie analizy zachodzących w hotelach procesów związanych z wiedzą.
6. Przeprowadzenie oceny stanu zasobów wiedzy związanej z konkutowaniem przez jakość.
7. Zidentyfikowanie uwarunkowań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich.

Podstawowa hipoteza, której prawdziwość zostanie poddana weryfikacji brzmi: zarządzanie wiedzą determinuje skuteczność konkutowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. Oddziaływanie zarządzania wiedzą na skuteczność konkutowania przejawia się w zależnościach o mniejszym poziomie ogólności. Sformułowano więc trzy hipotezy szczegółowe:

1. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkutowania przez jakość stan zasobów wiedzy związanej z tym rodzajem przewagi jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkutowania.



2. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom orientacji na wiedzę jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania.
3. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą, jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania.

Pierwsza hipoteza szczegółowa, mimo że logiczna, nie znalazła do tej pory uzasadnienia w badaniach empirycznych dotyczących przedsiębiorstw hotelarskich. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury można przypuszczać, że zasoby wiedzy, zgodne z potrzebami informacyjnymi dla wybranego rodzaju przewagi, przyczyniają się do wzrostu skuteczności konkurowania. Zróżnicowany charakter potrzeb informacyjnych w sferze konkurowania przez jakość skłonił do uwzględnienia w badaniu trzech rodzajów wiedzy, tj. wiedzy o nabywcach, wiedzy operacyjnej i wiedzy o ofercie.

Druga hipoteza szczegółowa dotyczy związku pomiędzy orientacją na wiedzę<sup>16</sup>, tj. działaniami z zakresu wiedzy podejmowanymi w przedsiębiorstwie, a wynikami w postaci wyższej skuteczności konkurowania. W dotychczasowych badaniach poświęconych ocenie wpływu orientacji na wiedzę na wyniki przedsiębiorstwa uczestniczyli najczęściej tylko przedstawiciele kadry zarządzającej<sup>17</sup>. W pracy uwzględniono niezwykle istotną perspektywę pracowników liniowych, którzy są faktycznymi dysponentami wiedzy niezbędnej do skutecznego konkurowania przez jakość.

Trzecia hipoteza szczegółowa wynika z założenia, że na skuteczność konkurowania wpływają także organizacyjne uwarunkowania, takie jak kultura organizacyjna, motywacja pracowników, wsparcie technologiczne i inne. Dotychczas prowadzone badania nie potwierdzają jednoznacznie, czy i jakie uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne mają największy wpływ na zarządzanie wiedzą<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup>Mazur, Rószkiewicz i Strzyżewska orientację na wiedzę definiują jako „całokształt działań w zakresie wiedzy w przedsiębiorstwie”; J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 16.

<sup>17</sup>M. Zack, J. McKeen i S. Singh. *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13. no. 6, s. 392-409; S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating...*, op. cit.; J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008. więcej w rozdziale 3.

<sup>18</sup>J. Yang, *Individual attitudes and organizational knowledge sharing*, „Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2, s. 345; G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006. s. 99. więcej w rozdziale 2.

Osiągnięciu celu rozprawy oraz realizacji zadań badawczych podporządkowane zostały podstawowe zakresy pracy. Zakres podmiotowy pracy wynika z jej tematu i obejmuje w części ogólnej rozważań obiekty hotelarskie. Podmiotem badania empirycznego będą hotele w rozumieniu ustawy o usługach turystycznych<sup>19</sup>. Zakres przedmiotowy rozważań stanowią zasoby wiedzy badanych przedsiębiorstw, zachodzące w nich procesy związane z wiedzą oraz uwarunkowania organizacyjne, a także zależności pomiędzy nimi a skutecznością konkutowania przez jakość<sup>20</sup>. Zakres czasowy części teoretycznej obejmuje ostatnie lata XX wieku (od końca lat 80), tzn. od momentu, w którym powstała koncepcja zarządzania wiedzą. Część empiryczna obejmuje bieżącą działalność przedsiębiorstw hotelarskich z uwzględnieniem warunków i zmian zachodzących w okresie ostatnich trzech lat. Zakres przestrzenny pracy w warstwie teoretycznej dotyczy przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki wolnorynkowej, a część empiryczna dotyczy hoteli i gości korzystających z usług hotelarskich w Poznaniu.

Rozwiązanie podjętego w rozprawie problemu wymagało studiów teoretycznych i empirycznych. Podstawą teoretycznych rozważań jest literatura polska i angielska z zakresu ekonomiki turystyki, ekonomiki przedsiębiorstwa turystycznego, organizacji i zarządzania, ekonomiki informacji, zarządzania strategicznego. Łącznie wykorzystano 305 pozycji, z czego 151 anglojęzycznych. Ponad połowę stanowiły książki i artykuły opublikowane w ostatniej dekadzie. W pracy wykorzystano zarówno opracowania zwarte, jak i artykuły z czasopism naukowych oraz inne źródła np. akty prawne i zasoby Internetu. W celu sformułowania wniosków w tej części postępowania badawczego zastosowano krytyczną analizę literatury przedmiotu, analizę opisową i porównawczą oraz rozumowanie dedukcyjne.

Badania empiryczne przeprowadzone dla celów niniejszej rozprawy mają charakter confirmacyjnych badań jakościowych. Dla osiągnięcia celu pracy zastosowano metodę studiów przypadku w jej szczególnej postaci, jaką jest metoda testowania teorii w oparciu o wielokrotne studia przypadków<sup>21</sup>. Wybór tej metody podyktowany był przede wszystkim faktem, że badana problematyka ma charakter złożony, a rozległość zagadnień i powiązań

---

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (tekst jednolity w Dz.U. z 2001 roku, nr 55, poz. 578), art. 36.

<sup>20</sup> W pracy przyjęto założenie, że o ocenie skuteczności konkutowania przez jakość decydują relatywny poziom jakości usług, oraz lojalność nabywców. Założenie sformułowane w oparciu o m.in. o: W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 15; F. F. Reichheld, W. E. Sasser Jr., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, no. 5, s. 111. Więcej na ten temat w rozdziale 1.

<sup>21</sup> J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008; J. Hak, T. Dul, *Theory-Testing With Cases*, Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management, <http://hdl.handle.net/>, data dostępu: 12.04.2008; R. K. Yin, *Application of case study research*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 34, SAGE, Newbury Park, 1993.

powoduje, że wnioskowanie w oparciu o metody losowe byłoby znacznie utrudnione. Zastosowana metoda umożliwiła natomiast precyzyjne wytypowanie podmiotów do badania i dokładną analizę zachodzących w nich zjawisk związanych z wiedzą. Dobór przypadków miał charakter celowy, a jego kryterium była maksymalizacja korzyści poznawczych<sup>22</sup>. W niniejszym badaniu przypadki wybierane były według zasady największej zmienności<sup>23</sup>, co pozwoliło wyłonić tzw. przypadki krańcowe (krytyczne)<sup>24</sup>. Zgodnie z zasadami testowania hipotez o warunku koniecznym<sup>25</sup>, wybrane przypadki charakteryzowały się oczekiwaną (skrajnie wysoką i skrajnie niską) wartością zmiennej objaśnianej, tj. skuteczności konkurowania przez jakość, a zadaniem autora było stwierdzenie, czy w tych przypadkach zmienna objaśniająca, tj. procesy i zjawiska składające się na zarządzanie wiedzą są obecne (dla skrajnie wysokich wartości zmiennej zależnej), czy ich nie ma (dla skrajnie niskiej wartości zmiennej zależnej).

Weryfikacja przyjętej w pracy hipotezy wymagała więc przeprowadzenia dwóch samodzielnych i niezależnych procedur badawczych. Pierwsze badanie dotyczące zmiennej objaśnianej, tj. skuteczności konkurowania przez jakość, z punktu widzenia całego procesu badawczego miało charakter wstępny, jednak do jego realizacji opracowana została metodologia, na którą składał się sposób doboru próby, narzędzia badawcze, metody gromadzenia i analizy danych. Badanie trwało od października 2008 roku do listopada 2009 roku. Pozwoliło ono na określenie ocen poziomu jakości przedsiębiorstw hotelarskich w Poznaniu oraz lojalności gości tych przedsiębiorstw. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety.

Zasadniczą częścią procedury badawczej była ocena procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Do badania tych procesów wytypowane zostały po 3 hotele „przypadki krytyczne”, wyróżniające się skrajnymi wartościami mierników skuteczności konkurowania przez jakość. Badanie prowadzono w roku 2010. W ocenie poziomu zarządzania wiedzą uczestniczyli zarówno pracownicy badanych hoteli, jak i przedstawiciel dyrekcji. Badanie kadry menedżerskiej pozwoliło ustalić, jakie działania podejmowane są w hotelu w ramach zarządzania wiedzą, a pracownicy ocenili głównie efekty tych działań. Opinie tych grup

---

<sup>22</sup>Jest to wg. Stake'a podstawowe kryterium wyboru przypadków. R. Stake, *The art of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks 1995, s. 4.

<sup>23</sup>B. Flyvbjerg, *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, „Qualitative Inquiry” 2006, vol. 12, no. 2, s. 230.

<sup>24</sup>K. M. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, „The Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4, s. 537.

<sup>25</sup>J. Hak, T. Dul, *Theory-Testing...*, op. cit. s. 6.

wzajemnie się uzupełniały, co umożliwiło pełniejszą ocenę badanego zjawiska. Na ocenę zmiennej niezależnej składały się trzy główne grupy miar:

1. Stan zasobów wiedzy, tj. ocena stopnia, w jakim posiadana wiedza odpowiada potrzebom informacyjnym związanym z konkutowaniem przez jakość.
2. Orientacja na wiedzę, tj. ocena działań podejmowanych w ramach procesów: pozyskiwania, transferu i tworzenia, ochrony i przechowywania oraz wykorzystania wiedzy.
3. Uwarunkowania organizacyjne, tj. ocena, w jakim stopniu kultura organizacyjna, system motywacyjny, technologia i struktura organizacyjna ułatwiają lub utrudniają przebieg procesów związanych z wiedzą.

W badaniu przedstawicielami kadry kierowniczej, wykorzystane zostały kwestionariusze wywiadu. Standaryzacja wywiadu pozwoliła uniknąć zaburzenia wyników ze względu na oczekiwany rezultat (wychwytywanie dobrych praktyk u liderów jakości i lojalności, a przeszkód w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach cechujących się niskim poziomem zmiennej objaśnianej). W przypadku pracowników liniowych posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety.

Zgodnie z założeniami metody testowania teorii przy zastosowaniu wielokrotnych studiów przypadku badane przypadki uporządkowano na podstawie oceny skuteczności konkutowania i ustalono zakres zmienności zarządzania wiedzą. Przyjęto założenie, że analiza polegać będzie na poszukiwaniu: podobieństw w ramach grup posiadających najwyższy i najniższy poziom zmiennej objaśnianej oraz różnic pomiędzy grupą o najwyższym a grupą o najniższym poziomie zmiennej objaśnianej. Wnioskowanie opierało się na analizie średnich, analizie miar współzależności i testach statystycznych<sup>26</sup>.

Realizacji wyznaczonych zadań badawczych podporządkowano układ rozprawy. Praca składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Całość uzupełniają spisy literatury i pozostałych źródeł, a także tabel, wykresów i rysunków zamieszczonych w pracy.

Rozdział pierwszy stanowi wprowadzenie do zagadnień konkurencyjności przedsiębiorstw hotelarskich. Przedstawiono w nim pojęcia konkurencyjności, potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej oraz sposobów oceny skuteczności konkutowania. W tym rozdziale zaprezentowana również została koncepcja konkutowania przez jakość, a także przybliżono istotne dla tego procesu cechy przedsiębiorstw hotelarskich.

---

<sup>26</sup> Posłużono się tu programem do statystycznej oceny danych SPSS 18.

W rozdziale drugim przedstawione zostało pojęcie wiedzy, jej rodzaje oraz cechy, które powodują, że jest to zasób istotnie wyróżniający się na tle innych zasobów. Przeprowadzono także identyfikację zasobów wiedzy, które są niezbędne do skutecznego konkutowania przez jakość. Przegląd definicji zarządzania wiedzą pozwolił na wykazanie, że jest to zagadnienie złożone i obejmujące działania związane zarówno z nowoczesną technologią informatyczną jak również z problematyką zasobów ludzkich. Przybliżone zostały także dwie podstawowe strategie zarządzania wiedzą, tj. strategia kodyfikacji i personalizacji, a także procesy składające się na zarządzanie wiedzą oraz uwarunkowania tych procesów.

Rozdział trzeci pracy poświęcony jest strategicznym aspektom zarządzania wiedzą. Strategiczny charakter zasobu wiedzy jest związany z jego rolą dla długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa. Wskazane zostały tu teoretyczne podstawy uznania wiedzy jako zasobu strategicznego, a także dotychczasowe badania nad tym zagadnieniem. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstw wymagała pomiaru zmiennej zależnej tzn. konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także zmiennej niezależnej, tj. poziomu zarządzania wiedzą. W rozdziale tym przybliżone zostały metody, które mogą posłużyć do pomiaru tych zmiennych.

W rozdziale czwartym przedstawione zostały założenia metodologiczne rozprawy. Przybliżono metodę studiów przypadku, a także przedstawiono autorską metodę pomiaru związku pomiędzy zarządzaniem wiedzą a skutecznością konkutowania przez jakość. W tej części pracy zaprezentowano także wyniki oceny jakości usług przedsiębiorstw hotelarskich oraz ocenę lojalności. i na tej podstawie wytypowano przypadki o skrajnych wartościach.

Ostatni, zamykający pracę rozdział piąty, stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie wiedzą wpływa na skuteczność konkutowania przez jakość. Zgodnie z przyjętą metodą, porównano w nim hotele, które cechuje wysoka skuteczność konkutowania przez jakość z hotelami o niskiej skuteczności. Porównanie dotyczyło stanu zasobów wiedzy, orientacji pracowników i przedsiębiorstwa na wiedzę oraz uwarunkowań organizacyjnych. Zakończenie zawiera wnioski z całości prowadzonych badań, a także sugestie kierunków dalszych badań nad problematyką zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich.

Praca została sfinansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010 i 2011 jako projekt badawczy promotorski nr 51104-90, pt. „Zarządzanie wiedzą w procesie konkutowania przez jakość na rynku hotelarskim”.

## Rozdział 1. Proces konkurowania na rynku hotelarskim

Procesy globalizacji i umiędzynarodowienia działalności gospodarczej wymagają od wytwórców usług turystycznych zdolności konkurowania<sup>27</sup>. W rozdziale pierwszym przedstawiona zostanie problematyka konkurowania w przedsiębiorstwach hotelarskich. W pierwszej części rozdziału uporządkowano pojęcia związane z konkurencyjnością. Przedstawiono definicje konkurencyjności, potencjału konkurencyjnego i przewagi konkurencyjnej. Część druga poświęcona jest sposobom oceny skuteczności konkurowania. W ostatniej części przybliżona została koncepcja konkurowania przez jakość, a także wskazano cechy przedsiębiorstw hotelarskich istotne dla tego procesu.

### 1.1. Istota konkurowania w przedsiębiorstwach hotelarskich

Podjęcie rozważań dotyczących konkurowania w przedsiębiorstwach hotelarskich wymaga sformułowania założeń ontologicznych, tj. zdefiniowania podmiotu analizy<sup>28</sup>. Podmiotem rozważań jest przedsiębiorstwo hotelarskie. W literaturze i obowiązujących aktach prawnych pojęcie to nie jest definiowane wprost. Niezbędne jest więc odwołanie się do ogólnej definicji przedsiębiorstwa, definicji przedsiębiorstwa turystycznego, a także przywołanie pojęć obiekt hotelarski i hotel z obowiązujących aktów prawnych.

Przedsiębiorstwo jest podstawową jednostką organizacyjną gospodarki narodowej, posiadającą osobowość prawną<sup>29</sup>. Teoria przedsiębiorstwa ma charakter interdyscyplinarny, a wśród możliwych modeli przedsiębiorstwa wymienia się m.in.<sup>30</sup>:

- podstawowy model ekonomiczny, w którym przedsiębiorstwo jest bytem ekonomicznym przetwarzającym nakłady w wyniki i wytwarzającym dochód (zysk);
- model finansowy, traktujący przedsiębiorstwo jako zasób kapitału, który przekształcany w strumienie finansowe ma ten zasób kapitału pomnażać;

---

<sup>27</sup> I. Jędrzejczyk, *Oddziaływanie zmian w otoczeniu globalnym na wartość przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, G. Gołębski (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 269.

<sup>28</sup> Założenia ontologiczne dotyczą istoty przedmiotu badań lub działania – odpowiadają na pytanie czym (kim) jest ten przedmiot (w tym przypadku przedsiębiorstwo). M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002., s. 23

<sup>29</sup> G. Gołębski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 8.

<sup>30</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 14-15.

- model produkcyjny, traktujący przedsiębiorstwo jako narzędzie służące do transformacji zasobów i zasileń wejściowych w produkty i usługi o określonych walorach użytkowych;
- model organizacyjny, ujmujący przedsiębiorstwo jako organizację, która ma swoje cechy (np. specjalizacja, konfiguracja, decentralizacja, standaryzacja, formalizacja) i musi być zarządzane;
- model prawny, określający przedsiębiorstwo jako zbiór praw i obowiązków definiowanych na gruncie danego systemu prawnego i danego ustroju i in..

Według Rapacza przedsiębiorstwo turystyczne to „celowo zorganizowany, samodzielny ekonomicznie i wyodrębniony pod względem techniczno usługowym, przestrzennym oraz prawnym zespół ludzi, środków materialnych i finansowych powołanych do prowadzenia określonej działalności gospodarczej, zaspokajającej potrzeby ludności w sferze turystyki i pozwalających maksymalizację jego korzyści”<sup>31</sup>. Czynnikiem wyodrębniającym przedsiębiorstwo turystyczne od innych rodzajów przedsiębiorstw jest koncentracja na specyficznych potrzebach zgłaszanych przez podróżnych. Do tych potrzeb zaliczamy tzw. potrzeby bytowe, na które składają się m.in. potrzeba snu i wyżywienia. Zgodnie z ustawą o usługach turystycznych „budynek lub zespół budynków bądź urządzeń terenowych, których głównym celem jest zaspokajanie podstawowych potrzeb bytowych osób przebywających czasowo poza stałym miejscem zamieszkania” określany jest obiektem hotelarskim<sup>32</sup>. Do tej kategorii należą: hotele, motele, pensjonaty, kempingi, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe, schroniska i pola biwakowe. Pojęcie ustawowe hotelu zarezerwowano dla obiektów posiadających co najmniej 10 pokoi, w tym większość miejsc w pokojach jedno- i dwuosobowych, świadczących szeroki zakres usług związanych z pobytem klientów. Pod pojęciem przedsiębiorstwa hotelarskiego rozumieć należy więc takie przedsiębiorstwo turystyczne, które zaspokaja potrzeby bytowe ludności, co odpowiada, zawartej w ustawie o usługach turystycznych, definicji obiektu hotelarskiego. W pracy podmiotem rozważań, w warstwie teoretycznej, jest przedsiębiorstwo hotelarskie, a podmiotem badań empirycznych, hotel w rozumieniu ustawy o usługach turystycznych.

<sup>31</sup> A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, PWN, Warszawa 1994, s. 18.

<sup>32</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (tekst jednolity w Dz.U. z 2001 roku, nr 55, poz. 578), art. 36.

### 1.1.1. Pojęcie konkurencyjności

Pojęcie konkurencyjności rozumiane jest najczęściej jako cecha przedsiębiorstwa oznaczająca umiejętność rywalizacji z innymi uczestnikami rynku. Według Stankiewicza konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego<sup>33</sup> realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji<sup>34</sup>. Urbanowska – Sojkin dodaje, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego atrybut, wyrażający zdolność do rywalizacji z innymi podmiotami poprzez pozyskiwanie, konfigurację i wykorzystanie zasobów w zakresie realizacji celów<sup>35</sup>. Bednarczyk podkreśla, że konkurencyjność to umiejętność sprostania konkurentom lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym<sup>36</sup>. Mówiąc o konkurencyjności, można rozważać ją jako czynnikową (czyli zdolność do sprostania konkurencji) i wynikową (czyli pozycję konkurencyjną rozumianą jako udział w rynku turystycznym regionalnym, krajowym, międzynarodowym)<sup>37</sup>. Według Jędrzejczyk „konkurencyjność przedsiębiorstwa turystycznego można zatem traktować jako zdolność do przeciwstawiania się konkurencji innych przedsiębiorstw turystycznych i presji inkorporacyjnej wielosektorowych konglomeratów”<sup>38</sup>. Konkurencyjność można wyjaśnić poprzez podanie jej podstawowych charakterystyk<sup>39</sup>.

1. Konkurencyjność, rozumiana jako cecha przedsiębiorstwa, jest stopniowalna, a jej najwyższy poziom oznacza osiągnięcie i/lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej.
2. Przewaga konkurencyjna nie ma trwałego charakteru.
3. Konkurencyjność ma charakter względny – jej wycena następuje poprzez porównanie do podmiotów konkurujących.
4. Konkurencyjność jest zmienna w czasie, kształtuje się pod wpływem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Łącząc aspekty wewnętrzne (potencjał przedsiębiorstwa) i zewnętrzne (szanse w otoczeniu) Kachniewska definiuje konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych jako „zdolność

---

<sup>33</sup> Sprawność rozumiana jest tu w znaczeniu prakseologicznym, to jest jako łączne występowanie trzech głównych postaci sprawnego działania: skuteczności, korzystności i ekonomiczności.

<sup>34</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005, s. 36. O rynkowej arenie konkurencji mowa będzie w dalszej części rozdziału.

<sup>35</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, ZN AE Poznań, s. 45.

<sup>36</sup> M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001, s. 15.

<sup>37</sup> I. Jędrzejczyk, *Oddziaływanie...*, op.cit. s. 270.

<sup>38</sup> Jest tu więc mowa o konkurencyjności czynnikowej (zdolności konkurencyjnej), która zależy od zasobów, jakimi dysponuje sektor turystyczny jako całość, jego branże (np. branża hotelarska) i przedsiębiorstwa turystyczne oraz od warunków otoczenia. I. Jędrzejczyk, *Oddziaływanie...*, op. cit. s. 270.

<sup>39</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne...*, op. cit., s. 45 – 47.



przedsiębiorstwa do umacniania i poprawy własnej pozycji na rynku turystycznym przy zachowaniu efektywności funkcjonowania”<sup>40</sup>.

Konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym i abstrakcyjnym, i wymaga „przełożenia” na obserwowalne zjawiska w realnym życiu gospodarczym<sup>41</sup>. Pojęciem abstrakcyjnym musi towarzyszyć szereg twierdzeń znanych pod nazwą definicji operacyjnych, będących zbiorem przepisów proceduralnych, wskazującym badaczom, w jaki sposób wyróżniać w świecie realnym zjawiska oznaczone przez pojęcia abstrakcyjne<sup>42</sup>. W przypadku pojęć złożonych zalecana jest procedura dwustopniowa:

- a) konceptualizacja pojęcia teoretycznego, czyli jego dekompozycja na kilka (lub więcej) innych pojęć teoretycznych o niższym stopniu ogólności;
- b) operacjonalizacja pojęć powstałych w wyniku konceptualizacji (dekompozycji), czyli opis tych pojęć za pomocą zmiennych, które mogą być poddane pomiarowi.

Dekompozycji konkurencyjności dokonano w oparciu o założenia zasobowej i pozycyjnej teorii przewagi konkurencyjnej<sup>43</sup>. Teorie zasobowa i pozycyjna w odmienny, ale komplementarny sposób wyjaśniają różnice pomiędzy wynikami przedsiębiorstwa w długim czasie<sup>44</sup>. Według teorii pozycyjnej źródła sukcesu przedsiębiorstwa tkwią w otoczeniu przedsiębiorstwa, a zadaniem przedsiębiorcy jest umiejętne ich odczytanie. Szkoła pozycyjna postuluje ciągłą analizę zmieniających się potrzeb nabywców i zachowań konkurentów. Prezentując podejście od zewnątrz do wewnątrz (outside-in), rozbieżności w efektywności działania przedsiębiorstw oraz osiągniętych przez nie przewagach konkurencyjnych tłumaczy ona różnicami w umiejętnościach menedżerów odczytywania aktualnych potrzeb i preferencji klientów oraz transponowania ich na priorytety dotyczące zasobów<sup>45</sup>. Szkoła zasobowa, skupiając się na podejściu od wewnątrz (inside-out), źródeł tych rozbieżności upatruje w

---

<sup>40</sup> Definicja obejmuje zarówno dopasowanie do potrzeb i oczekiwań usługobiorców, co jest nieodzownym warunkiem umacniania pozycji na rynku, jak i pozyskanie, właściwą konfigurację i efektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa turystycznego, gwarantujące rentowność firmy, za: M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, SGH, Warszawa 2009, s. 31.

<sup>41</sup> M. Gorynia, *Luka...*, op. cit. s. 60.

<sup>42</sup> tamże, s. 60.

<sup>43</sup> Można mówić o licznych związkach teorii zasobowej z innymi teoriami przedsiębiorstwa m.in. teorią ewolucyjną, kompetencyjną, teorią firmy opartą na wiedzy i in. patrz np. : J. Lichtarski *Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006.

<sup>44</sup> M.A. Peteraf, J. B. Barney, *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decisions Economics" 2003, vol. 24, no. 4, s. 312, czynniki z otoczenia przedsiębiorstwa nie są przedmiotem wyjaśniania w teorii zasobowej i są one traktowane jako stałe.

<sup>45</sup> R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003., s. 28. Głównym przedstawicielem szkoły pozycyjnej jest M. E. Porter. Według niego strategia konkurencyjności przedsiębiorstwa powinna być realizowana poprzez wybór najbardziej atrakcyjnych dziedzin działalności oraz zmierzanie do zajęcia w nich możliwie najlepszej pozycji wobec konkurentów.

heterogeniczności przedsiębiorstw, ich strategii i zasobów oraz braku pełnej ich mobilności<sup>46</sup>. Bazowy model stworzony przez Barney'a, mimo przeróżnych modyfikacji, jest prosty i zakłada, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy zasobami firmy, przewagą konkurencyjną oraz uzyskiwaną efektywnością<sup>47</sup>.

Mechanizm osiągania sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwa staje się spójny, gdy jest wyjaśniany równoległe przez teorię pozycyjną i zasobową<sup>48</sup>. Stąd współcześnie preferowane jest podejście integrujące zewnętrzne i wewnętrzne źródła przewag konkurencyjnych<sup>49</sup>. Teoria pozycyjna prezentuje podejście rynkowe, według którego systematyczne badanie potrzeb klientów jest warunkiem wystarczającym dla ich skutecznego zaspokajania poprzez odpowiednią konfigurację instrumentów konkurowania, a uprzywilejowana pozycja rynkowa jest podstawą przewagi konkurencyjnej i ponadnormatywnych zwrotów poniesionych nakładów. Podejście zasobowe z kolei zakłada, że heterogeniczne zasoby, jeśli tylko charakteryzują się pewnymi cechami, są w stanie stworzyć strategię dostarczającą klientom oczekiwaną przez nich wartość<sup>50</sup>.

Dekompozycja pojęcia konkurencyjności doprowadziła do stworzenia modelu konkurowania przedsiębiorstw, w którym wyróżnić możemy trzy elementy: potencjał, przewagę i pozycję konkurencyjną (rysunek 1)<sup>51</sup>.

---

<sup>46</sup>J. B Barney, A. M. Arkan, *The resource-based View: Origins and Implications*, w: *The Blackwell handbook of strategic management*, M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison, (red.), Blackwell Publishers, 2001, s. 172-174; R. Haffer, *Systemy... op. cit.*, s. 28. Heterogeniczność przedsiębiorstw można zdefiniować jako relatywnie trwałe różnice w strategii i strukturze przedsiębiorstw w tym samym sektorze, które są w stanie produkować (tworzyć) ekonomiczną nadwyżkę i trwałą przewagę konkurencyjną za: C. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, s. 701.

<sup>47</sup> K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd organizacji”, nr 5, 2007, s. 7.

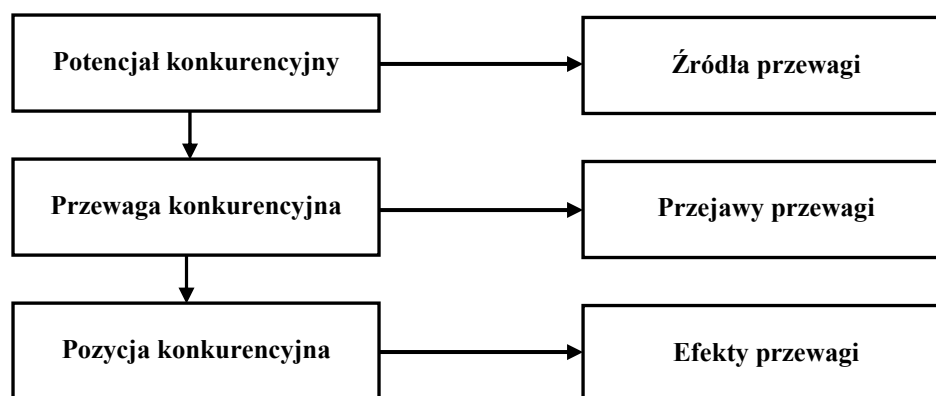
<sup>48</sup> Rezygnacja z przeciwstawiania zasobowej i pozycyjnej orientacji zarządzania strategicznego zbieżna jest z praktyką zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. R. Haffer, s. 32; A. Kaleta, *Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne?* w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 71.

<sup>49</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 47.

<sup>50</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit. s. 31.

<sup>51</sup> Stankiewicz dodaje jeszcze jeden element – instrumenty konkurowania za: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność... op. cit.*, s. 89; Według Goryni występują dwie składowe pojęcia konkurencyjności: potencjał i pozycja. Konkurencyjność ex post to obecna pozycja konkurencyjna a konkurencyjność ex ante to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Za: Gorynia, *Luka...*, op. cit., s. 92. W modelu Hunta i Morgana konkurencyjność to trójfazowy proces: zasoby tworzą przewagę komparatywną (*comparative advantage*), z której wynika przewaga konkurencyjna- pozycja rynkowa (*competitive advantage-marketplace position*), prowadząca do wyróżniających wyników finansowych przedsiębiorstwa (*superior financial performance*), w: S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Comparative ...*, op. cit., s. 9.

**Rysunek 1. Model konkurowania przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa oddziałuje jego otoczenie, przez które rozumiane są tu wszystkie zdarzenia, obiekty, sytuacje, zjawiska i podmioty, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a nie są jego elementami składowymi<sup>52</sup>. W odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich szczególnego znaczenia nabierają relacje kooperacyjne z innymi podmiotami rynku. O ile w podejściu pozycyjnym przedmiotem analizy był sektor, a w podejściu zasobowym – przedsiębiorstwo jako integralny podmiot, o tyle model międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach różni się od poprzednio omówionych przedmiotem analizy, którym staje się sieć przedsiębiorstw i relacje wiążące ze sobą uczestników sieci<sup>53</sup>. Pozwala on uwzględnić nowe, dotychczas niedostrzegane lub niedoceniane źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w ramach sieci.

Przestrzeń, w której odbywa się rywalizacja, nazywana bywa areną konkurencji. Stankiewicz wymienia dwie areny konkurencyjności dotyczące wszystkich przedsiębiorstw<sup>54</sup>. Jest to arena „na wejściach” przedsiębiorstwa, gdzie przedsiębiorstwo gromadzi zasoby, występując jako ich nabywca oraz arena „na wyjściach” przedsiębiorstwa, gdzie przedsiębiorstwo występuje w roli dostawcy oferty<sup>55</sup>. W przypadku przedsiębiorstw hotelarskich możemy mówić jeszcze o dwóch innych obszarach, na których toczy się walka konkurencyjna. Jest to z jednej strony przestrzeń globalna, na której wielkie systemy hotelowe rywalizują między sobą. Z drugiej strony toczy się walka o osiągnięcie lokalnej przewagi konkurencyjnej. Rozgrywa się ona na znacznie mniejszym obszarze – miejscu

<sup>52</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność*, op.cit. s. 86.

<sup>53</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op.cit., s. 49.

<sup>54</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 242.

<sup>55</sup> Autor wskazuje jeszcze na trzecią arenę, która nie dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, tj. rynek przedsiębiorstw, gdzie one same stanowią przedmiot swojej oferty, tamże, s. 242.

koncentracji ruchu podróźnych, a rywalami dużych międzynarodowych systemów są także małe, rodzinne hotele. Odniesienie sukcesu na arenie globalnej uwarunkowane jest sukcesami na wielu arenach lokalnych.

### 1.1.2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Konkurencja jest zjawiskiem wszechobecnym, zatem konkurowanie jest koniecznością, która sprowadza się do budowania i ochrony przewag konkurencyjnych<sup>56</sup>. Przewaga konkurencyjna jest podstawowym pojęciem związanym z konkurowaniem przedsiębiorstw. Zainteresowanie zagadnieniem przewagi konkurencyjnej wynika paradoksalnie z tego, iż w warunkach globalnej konkurencji jest ona coraz trudniejsza do osiągnięcia<sup>57</sup>. Najczęściej przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów<sup>58</sup>. Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali<sup>59</sup> albo zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie realizować, dzięki czemu osiąga lepsze od nich wyniki<sup>60</sup>. Według Barney'a przewaga konkurencyjna może być osiągnięta, jeśli aktualna strategia umożliwia tworzenie wartości dla klienta i nie jest to strategia stosowana przez obecnych lub przyszłych konkurentów<sup>61</sup>. Ma definiuje przewagę konkurencyjną jako asymetrię lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników, pozwalające przedsiębiorstwu zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, osiągając w ten sposób wyższą wartość dodaną oraz mistrzostwo działania<sup>62</sup>. Przewaga konkurencyjna definiowana jest przez grupę Strategor jako zbiór cenionych przez rynek atutów, które przedsiębiorstwo posiada<sup>63</sup>.

---

<sup>56</sup> B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 10.

<sup>57</sup> M. Koczerga, *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, H. Mruk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 90.

<sup>58</sup> E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 80.

<sup>59</sup> V. Cetinski, I. Milohnic, *Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality*, "Tourism and Hospitality Management" 2008, vol. 14, no. 1, s. 38.

<sup>60</sup> B. Godziszewski, *Istota...*, *op. cit.*, s.11.

<sup>61</sup> J.B Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 102.

<sup>62</sup> H. Ma, *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, "Management Decision" 1999, no. 3, s. 259, za: M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, ZN AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 65.

<sup>63</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001, s. 57.

Według Wrzoska przewaga konkurencyjna może mieć charakter potencjalnej lub efektywnej przewagi<sup>64</sup>. Dopóki przewaga konkurencyjna tkwi wewnątrz przedsiębiorstwa i nie podlega konfrontacji z preferencjami odbiorców, mimo że korzystnie odróżnia firmę od konkurentów, pozostaje tylko potencjalną przewagą konkurencyjną<sup>65</sup>. Przykładem przewagi potencjalnej jest sprawna realizacja procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, znajdująca wyraz w niższych kosztach i decydująca o przewadze kosztowej. Klient nie jest jej świadom, ale przewaga ta pozwala uruchomić dodatkowe fundusze na doskonalenie produktu, intensywną reklamę albo zastosowanie niskiej ceny<sup>66</sup>. Przewagę konkurencyjną uzyskaną przez przedsiębiorstwo nie można uznać za faktyczną, jeśli zostanie przedstawiona potencjalnym nabywcom i nie zyska ich akceptacji. W sytuacji, gdy dany rodzaj przewagi potencjalnej jest zbieżny z preferencjami nabywców w danym segmencie rynku i znajduje ich akceptację, można mówić o powstaniu przewagi efektywnej (rynkowej)<sup>67</sup>.

Podstawowymi atrybutami, które charakteryzują przewagę konkurencyjną, są jej rodzaj, trwałość i wielkość<sup>68</sup>. Określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej sprowadza się do stwierdzenia, w czym tkwi wyższość danego przedsiębiorstwa nad innymi, wyrażająca się w wynikach rynkowych<sup>69</sup>.

Podstawowym sposobem klasyfikacji przewagi konkurencyjnej jest dla pozycyjnej szkoły konkurencyjności podział Portera. Według szkoły pozycyjnej wyróżnić możemy przewagę kosztową i przewagę przez wyróżnianie<sup>70</sup>. Przewaga kosztowa może wynikać z:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu, np. lokalizacja w miejscu gwarantującym dostęp do tańszych zasobów, subsydiowanie działalności przez państwo i in.
- przyczyn wewnętrznych, związanych z alokacją zasobów; hotele osiągać mogą przewagę kosztową dzięki efektom skali związanymi z przystąpieniem do sieci hotelowych, a duża skala działania powoduje zmniejszanie kosztów jednostkowych, np. duże zamówienia u dostawców, wspólne działania marketingowe i in.
- czynnika czasu, z którym związany jest tzw. efekt doświadczenia (uczenia się)<sup>71</sup>, a dzięki doświadczeniu zwiększa się wydajność pracy i specjalizacja.

---

<sup>64</sup> W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit. s. 359.

<sup>65</sup> tamże, s. 60.

<sup>66</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 36.

<sup>67</sup> tamże, s. 36

<sup>68</sup> miarą wielkości przewagi jest pozycja konkurencyjna, o której będzie mowa w dalszej części rozdziału.

<sup>69</sup> R. Haffner, *Systemy*, op. cit. s. 34.

<sup>70</sup> M.E. Porter, *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.

<sup>71</sup> M. Gorynia, *Luka...*, op. cit. s. 88.

Przewaga kosztowa prowadzi najczęściej do przyjęcia przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji cenowej, tzn. oferowania usług po cenach niższych niż konkurencji. Jednak różnice w jakości powodują, że rynki, na których producenci konkurują tylko za pomocą ceny stanowią rzadkość<sup>72</sup>. Przewaga przez wyróżnienie oznacza, że przedsiębiorstwo oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurencji nie są w stanie zaoferować. Może ona dotyczyć wartości użytkowej, wartości emocjonalnej, miejsca i czasu oferowania produktu lub warunków dokonywania wymiany. Czasami przewaga przez wyróżnianie utożsamiana bywa z przewagą jakościową<sup>73</sup>. Strategia przez wyróżnianie zakłada działania związane z podnoszeniem jakości, jednak wysoka jakość powinna przełożyć się na wzrost ceny.

Coraz częściej dodaje się także tzw. strategię totalnej jakości, która polega na łączeniu wskazań strategicznych przywództwa kosztowego i wyróżniania<sup>74</sup>, mimo tego, co twierdzi Porter, że „...skuteczne stosowanie każdego z ogólnych strategii konkurencji wymaga różnych zasobów i silnych stron, odmiennych rozwiązań organizacyjnych i stylów zarządzania”<sup>75</sup>. Można jednak sądzić, że na przedsiębiorstwa, które potrafią pogodzić te dwie sprzeczności, czeka na rynku wielka nagroda<sup>76</sup>. Strategia związana z jakością zakłada ściśle dopasowywanie się do potrzeb klientów przy każdym poziomie ceny. Oznacza to wysoką jakość i niskie koszty. Osiąga się to dzięki eliminowaniu kosztów złej jakości, które są efektem błędów w świadczeniu usługi.

Inny sposób klasyfikacji rodzajów przewagi konkurencyjnej proponuje Wrzosek, który wyróżnia: przewagę jakościową, cenową oraz informacyjną<sup>77</sup>. Według niego podstawą konkurencji cenowej jest operowanie przez przedsiębiorstwa zmianami poziomu cen na usługi oraz innymi przedsięwzięciami o materialnej motywacji w stosunku do nabywców. Konkurencja jakościowa opiera się na dokonywaniu przez przedsiębiorstwa zmian jakościowych, które mogą dotyczyć usług i warunków ich oferowania. Natomiast konkurencja informacyjna jest związana z procesami kreowania informacji, które są

---

<sup>72</sup> H. G. Adamkiewicz – Drwiło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 70.

<sup>73</sup> Np. K. Oblój, *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 113. M. Koczerga, *Sposoby...*, op.cit., s. 90.

<sup>74</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 47, autor podkreśla, że próby tworzenia wspólnych ram strategicznych dla strategii niskiego kosztu i strategii wysokiej jakości (wyróżniania) odszukać można w literaturze, w takich pracach, jak np. Ch. W. L. Hill, *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, “Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 3, s. 401 – 412. Zakres pracy nie przewiduje jednak poruszania zagadnienia tzw. kosztów jakości, tzn. kwantyfikacji kosztów procesów w przypadku usług wysokiej jakości i usług niskiej jakości.

<sup>75</sup> M. E. Porter, *Strategie...*, op. cit. s. 42, jest to tzw. problem „ugrzęźnięcia” pomiędzy strategiami.

<sup>76</sup> M. Koczerga, *Sposoby...*, op.cit., s. 91.

<sup>77</sup> W. Wrzosek, *Marketing w procesach konkurencji*, „Marketing i Rynek”, nr 10, 1997, s. 5 – 6.

skierowane przez przedsiębiorstwa na zwiększenie nabywcom stopnia przejrzystości rynku i kształtowania ich preferencji. Pierścionek proponuje następujące sposoby uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>78</sup>: jakość i nowoczesność produktu, cena produktu, system sprzedaży i serwisu, renoma przedsiębiorstwa. Według Obłója istnieją cztery podstawowe typy przewagi: naturalna (np. lokalizacja, dostęp do zasobów, regulacje prawne), relacji między ceną a jakością (przewaga kosztowa lub jakościowa), systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany (budowa bliskich relacji między dostawcą a odbiorcą), systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia (np. stworzenie i ochrona standardu, tworzenie sieci)<sup>79</sup>.

Drugą ważną cechą, pozwalającą opisać przewagę, jest jej trwałość. Trwałość przewagi nie jest bezpośrednio związana z czasem jej trwania, ale dotyczy możliwości jej skopiowania<sup>80</sup>. W ramach walki konkurencyjnej konkurenci starają się wzajemnie likwidować przewagi, co prowadzi do ograniczania ich trwałości<sup>81</sup>. Przewaga jest trwała, jeśli udało się ją utrzymać pomimo prób jej zniwelowania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne. Przewagi konkurencyjne tracić mogą również znaczenie w rezultacie zmian zachodzących na rynku, prowadzących do tego, że wartościotwórcze dotąd działania, postrzegane jako przewaga, przestają takimi być<sup>82</sup>. Według Pierścionka trwała przewaga konkurencyjna wynika z umiejętności kreowania krótkotrwałych przewag konkurencyjnych<sup>83</sup>. Oznacza to, że przedsiębiorstwo potrafi bardzo szybko dostosowywać się do nowych warunków, w jakich funkcjonuje i modyfikować ofertę tak, aby ciągle spełniała ona zmieniające się oczekiwania gości. Według Portera trwałość przewagi zależy od: charakteru źródeł przewagi, tzn. łatwości ich imitacji<sup>84</sup>, liczby źródeł przewagi oraz stałego doskonalenia i podnoszenia poziomu przewagi<sup>85</sup>. Natomiast rozmiar przewagi konkurencyjnej może być rozumiany jako różnica parametrów opisujących różne czynności, procesy, zachowania w przedsiębiorstwie i u konkurentów<sup>86</sup>.

---

<sup>78</sup> Choć nazywa je czynnikami determinującymi potencjał konkurencyjny, Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 149.

<sup>79</sup> K. Obłój, *Tworzywo skutecznej strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa, 2002, s. 104 – 121.

<sup>80</sup> J. Barney, *Firm...*, op. cit., s. 102.

<sup>81</sup> B. Godziszewski, *Istota...*, op. cit., s.11.

<sup>82</sup> tamże, s.11.

<sup>83</sup> Z. Pierścionek, *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl), data dostępu: 24.07.2007.

<sup>84</sup> Porter wyodrębnia dwa rodzaje źródeł przewagi: niższego rzędu, które są łatwe do skopiowania, np. niskie koszty pracy i źródła wyższego rzędu, które są trudne do skopiowania, np. wizerunek, opatentowana technologia.

<sup>85</sup> M. E. Porter, *Strategie...*, op. cit.

<sup>86</sup> B. Godziszewski, *Istota...*, op. cit., s.10.

Istotnym elementem przewagi konkurencyjnej są instrumenty konkurowania, które są sposobem komunikacji przewagi klientom. Stanowią one zewnętrzny wyraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Określane są one jako „środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty”<sup>87</sup>. Zbiory instrumentów konkurowania można utożsamiać również z ofertami rynkowymi przedsiębiorstwa, wraz z którymi dostarczana jest klientom wartość<sup>88</sup>. Instrumenty konkurowania opisane mogą być poprzez narzędzia marketingu-mix, tj. produkt, cenę, dystrybucję i promocję.

### 1.1.3. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw

Według teorii zasobowej przyczyny osiągania przewagi konkurencyjnej znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa i określane są jako potencjał konkurowania. Teoria międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach uzupełnia potencjał także o te zasoby, które znajdują się poza przedsiębiorstwem<sup>89</sup>. Potencjał konkurencyjny (konkurencyjność *ex ante*) jest określany między innymi przez relatywną (odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości<sup>90</sup>. Jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna, czyli konkurencyjność możliwa do zrealizowania. Potencjałem konkurencyjnym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji<sup>91</sup>. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest połączenie wyjątkowych umiejętności i lepszych zasobów, które przyczyniają się do tworzenia wartości dla klienta<sup>92</sup>.

Poprzez zasoby rozumieć należy „czynniki kontrolowane i używane przez przedsiębiorstwa dla rozwijania i wprowadzania w życie swoich strategii”<sup>93</sup>. Sposób postrzegania zasobów przez nauki ekonomiczne ewoluował od perspektywy neoklasycznej, w ramach której analizowano dwa podstawowe, homogeniczne ich rodzaje, kapitał i pracę, do

<sup>87</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 89.

<sup>88</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op.cit., s. 50.

<sup>89</sup> Międzyorganizacyjne relacje (interorganizational relationships) to relatywnie trwałe transakcje, przepływy i powiązania pojawiające się pomiędzy organizacjami lub organizacją a jej otoczeniem, C. Oliver, *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, “Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no 2., s. 241. za: M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 49; J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9. s. 9.

<sup>90</sup> M. Gorynia, *Luka...*, op. cit. s. 92.

<sup>91</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit. s. 89.

<sup>92</sup> N. Evans, D. Campbell, G. Stonehouse, *Strategic Management for travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003, s. 48.

<sup>93</sup> Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views*, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 700.



ich współczesnego postrzegania jako skomplikowanego, zróżnicowanego ze względu na wiele cech zbioru składników materialnych i niematerialnych, będących pod kontrolą przedsiębiorstwa<sup>94</sup>.

Zasoby możemy klasyfikować na wiele sposobów. Najogólniej zasoby dzielimy na materialne i niematerialne. Zasoby materialne są widzialne, namacalne i zaliczymy do nich ziemię, na której hotel jest zlokalizowany i jego lokalizację, kapitał finansowy przedsiębiorstwa, budynki i wyposażenie obiektu. Zasoby niematerialne mają charakter niewidzialny i najczęściej utożsamia się je z umiejętnościami przedsiębiorstwa, reputacją, wiedzą, relacjami. Otta dzieli zasoby przedsiębiorstwa na zasoby kadrowe (np. liczbę zatrudnionych w hotelu i ich kwalifikacje), zasoby technologiczne (w tym: technologię produkcji, np. urządzenia kuchenne, technologię handlu, np. systemy rezerwacyjne, i technologię zarządzania, np. komputerowe systemy wspomagające podejmowanie decyzji), zasoby finansowe, a także zasoby niematerialne (np. image hotelu, logo)<sup>95</sup>.

Kolejnym zasobowym źródłem przewagi są kompetencje. Mogą być one definiowane jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania wszystkich posiadanych zasobów zależnych, między innymi od zespołu stosowanych w praktyce zasad działania i rutyny przedsiębiorstwa<sup>96</sup>. Tworzy je wiązka umiejętności i wiedzy, wyćwiczonych przez procesy organizacyjne zapewniające koordynację działalności przedsiębiorstwa, wykorzystanie jego zasobów, systematyczną naukę i usprawnienia<sup>97</sup>. Kompetencje nie są obserwowalne (tak więc zawsze są niematerialne), nie podlegają wycenieniu i są sprzedawane tylko jako integralna część przedsiębiorstwa – składają się na nie ludzie oraz ich wzajemne relacje i umiejętności<sup>98</sup>. W ujęciu statycznym na potencjał konkurencyjny składają się tylko zasoby. Rozwinięte przez Hamela i Prahaladę podejście dynamiczne podkreśla dominującą rolę umiejętności, które są warunkiem wykorzystania posiadanych zasobów. Według nich zasoby i umiejętności tworzą rdzeń kompetencji<sup>99</sup>. Definiowanie zasobów w szerszym ujęciu zakłada istnienie komponentów statycznych, np. dane, informacja w ramach zasobu wiedzy, a także

---

<sup>94</sup> B. Godziszewski, *Istota...*, op. cit., s.11 – 12.

<sup>95</sup> W. J. Otta, *Nowa ekonomia instytucjonalna a problemy przejścia*, w: W. J. Otta (red.) *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 1994, s. 133.

<sup>96</sup> Patrz: J. T. Mahoney, R. M. Pandian, *The resources-based view within the conversation of strategic management*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 13, s. 369, za: B. Godziszewski, *Istota ...*, op. cit., s. 12.

<sup>97</sup> R. Haffer, *Systemy...* op. cit., s. 68.

<sup>98</sup> W odróżnieniu od kompetencji zasób jest aktywnym obserwowalnym (choć niekoniecznie materialnym) oraz wycenialnym i sprzedawalnym, np. marki produktów, patenty i licencje, E. Głuszek, *Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenie i wyzwania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 80.

<sup>99</sup> C.K Prahalad, G.Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, no. 3, s. 79-91.

komponentu dynamicznego, czyli umiejętności, np. wiedza proceduralna (know-how) w ramach zasobu wiedzy. Umiejętności tym się różnią od zasobów, że są głęboko zakorzenione w organizacyjnej rutynie i praktykach, które nie mogą być łatwo zbywane czy imitowane<sup>100</sup>.

Źródłami przewagi przedsiębiorstwa mogą być zarówno zasoby, które są własnością przedsiębiorstwa, ale także takie, z których przedsiębiorstwo korzysta bez konieczności ich nabywania (np. walory turystyczne oraz tzw. zasoby relacyjne). Według Kachniewskiej coraz większego znaczenia nabierają koncepcje nastawione na kooperatywne budowanie potencjału konkurencyjności i jego współtworzenie w powiązaniu z innymi uczestnikami rynku<sup>101</sup>. Zwolennicy kompetencyjnej teorii firmy dostrzegają fakt, że coraz większa część zasobów pozostających do dyspozycji przedsiębiorstwa nie jest jego własnością<sup>102</sup>. Nawiązanie przez przedsiębiorstwa niekonkurencyjnych stosunków (np. alianse strategiczne) umożliwia im uzyskanie dostępu do specyficznych zasobów bądź wspólne tworzenie specyficznych zasobów niezbędnych do dalszego działania. Przykładem mogą być niezależne zrzeszenia hoteli, które ze współpracy z innymi podmiotami uczyniły istotne źródło przewagi<sup>103</sup>.

Z całości zasobów, które są w posiadaniu przedsiębiorstw, tylko niektóre mają charakter strategiczny. Zasoby strategiczne to „...zbiór trudnych do imitacji i wymiany, rzadkich i specyficznych dla danego przedsiębiorstwa zasobów i umiejętności, zapewniających mu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości<sup>104</sup>”. Według Obłója zasoby mają wtedy strategiczne znaczenie, gdy zapewniają firmie trwałą unikalność, a przez to długotrwałą przewagę konkurencyjną<sup>105</sup>. Zasoby są źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ na rynku zasobów mamy do czynienia z dużą różnorodnością (heterogenicznością) i niemobilnością<sup>106</sup>. Heterogeniczność zasobów wyraża się w tym, że każda firma posiada swój własny zestaw zasobów, który jest w pewnym stopniu unikalny dla tej firmy. Niemobilność natomiast jest związana z tym, że zasoby nie mogą być powszechnie i łatwo kupione lub

---

<sup>100</sup> tamże, s. 71.

<sup>101</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 49. Autorka wskazuje takie źródła tej tezy: C. Oliver, *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, “Academy of Management Review” 1990, vol. 15, no 2.

<sup>102</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 49.

<sup>103</sup> np. Polish Prestige Hotels & Resorts czyli program marketingowy wybranych hoteli na terenie całej Polski, działający od 1997 roku. Ideą powstania Programu była potrzeba stworzenia poważnej alternatywy wobec coraz większego udziału zagranicznych sieci hotelowych na rynku polskim i zaoferowania dobrych usług rodzimych hoteli. Aktualnie do grupy należy 37 obiektów. Uczestnictwo w Programie Polish Prestige Hotels & Resorts przynosi hotelom grupy liczne korzyści, m.in.: wzajemne wsparcie w sprzedaży, obniżanie kosztów działalności i podnoszenie poziomu obsługi, [www.hoteleppl.pl](http://www.hoteleppl.pl), data dostępu: 22 grudnia 2010 r.

<sup>104</sup> P.J.H. Schoemaker, R. Amit, *Strategic...*, op. cit. s. 203.

<sup>105</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2002, s. 219.

<sup>106</sup> S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Comparative ...*, op. cit., s. 7.

sprzedane na rynku zasobów (szczególnie te niematerialne np. wizerunek hotelu)<sup>107</sup>. Ograniczona mobilność zasobów to inaczej niedoskonałość rynku zasobów, której wyrazem może być np. asymetria informacji o tym, które zasoby są przydatne do tworzenia przewag konkurencyjnych lub różnice w dostępności do konkretnych zasobów przez poszczególne przedsiębiorstwa<sup>108</sup>. Różnica w dostępie do zasobów, a także umiejętność ich wykorzystania staje się podstawową cechą determinującą potencjał konkurencyjny i w efekcie przewagę i pozycję konkurencyjną. Sukces osiągają te przedsiębiorstwa, które posiadają (kupią lub rozwiną) zasoby strategiczne, a także wykorzystują je lepiej niż konkurenci. Zanim przedsiębiorstwo rozpocznie konkurowanie o akceptację klienta (wyrażoną w decyzji zakupu), musi więc konkurować o zasoby niezbędne do osiągnięcia tej akceptacji. Dodatkowo zasoby mają charakter ograniczony i o ich pozyskanie rywalizują różni uczestnicy rynkowej areny konkurencji. Na przykład hotele konkurują o prestiżowe lokalizacje w centrach miast lub przy głównych szlakach komunikacyjnych, a także o najlepszych pracowników dysponujących unikalną wiedzą i ponadprzeciętnymi umiejętnościami.

Zasoby strategiczne posiadają pewne cechy, które warunkują możliwości tworzenia dzięki nim przewag konkurencyjnych. Zasoby strategiczne są<sup>109</sup>:

- cenne,
- trudne do imitacji,
- rzadkie,
- trudne do substytucji.

Zasoby są cenne, gdy umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie i wdrażanie strategii, które podnoszą jego skuteczność i efektywność<sup>110</sup>. Według Obłója cenne zasoby pozwalają na sprawne działanie i adaptację do otoczenia, np. wysokie kwalifikacje pracowników, baza danych o dostawcach<sup>111</sup>. Barney dodaje, że cenność zasobów związana jest z umiejętnością wykorzystywania dzięki nim rynkowych szans i neutralizowania zagrożeń<sup>112</sup>. Ocena wartości strategicznej zasobu dokonywana jest nie tylko na bieżąco, ale coraz częściej ex ante, co polega na dociekaniu, jakie zasoby będą wartościowe w przyszłości, zarówno spośród

---

<sup>107</sup> M. Bednarska, M. Olszewski, *Postrzeganie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy w świetle badań empirycznych*, w: *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, red. S. Tanaś, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010, s. 278.

<sup>108</sup> B. Godziszewski, *Istota...* op. cit., s. 14.

<sup>109</sup> J. Barney, *Firm...*, op. cit., s. 105. Natomiast kluczowe kompetencje różnią się od pozostałych m.in. tym, że: są unikatowe dla przedsiębiorstwa, są bardzo złożone, są trudne do skopiowania, są związane z zaspokajaniem potrzeb klientów, są źródłem większej wartości niż pozostałe umiejętności, i in. N. Evans, D. Campbell, G. Stonehouse, *Strategic ...*, op. cit., s. 56-58.

<sup>110</sup> J. Barney, *Firm...*, op. cit., s. 106.

<sup>111</sup> K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 136.

<sup>112</sup> J. Barney, *Firm...*, op. cit. s. 106.

zasobów aktualnie wartościowych, jak i tych, które wartości strategicznej dzisiaj nie posiadają, bądź nawet aktualnie nie istnieją<sup>113</sup>. Ocena przyczyn cenności zasobów nie jest dobrze wyjaśniona przez teorię zasobową. W wyjaśnieniu przyczyn cenności niektórych zasobów konieczne jest odwołanie się do otoczenia przedsiębiorstwa, a przede wszystkim do jego klientów i konkurentów. Według Amita i Schoemamakera zasoby mają strategiczny charakter, gdy są zbieżne z strategicznymi czynnikami sektorowymi (strategic industry factors). Są nimi zasoby i umiejętności, których brak przyczynia się do niepowodzenia przedsiębiorstwa. Analiza ex post wykazuje, że ich posiadanie wpływa na wzrost zyskowności przedsiębiorstwa<sup>114</sup>. Czynniki te są zmienne w czasie i nie można ich z pewnością przewidzieć ex ante. Stanowią one zbiór istotnych warunków, które przedsiębiorstwo musi spełniać, aby skutecznie funkcjonować w sektorze oraz powinno spełniać, aby uzyskiwać przewagę konkurencyjną nad rywalami<sup>115</sup>. Można więc przyjąć, że zasoby są cenne, gdy tworzą wartość dla klienta, tj. pozwalają uzyskać istotne dla niego cechy oferty. Zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania wartości dla klienta można uznać za jeden z wiodących czynników konkurencyjności firmy<sup>116</sup>.

Pozostałe cechy zasobów decydują o trwałości osiągniętej przewagi. Jeśli cenne zasoby nie są rzadkie, to wiele firm jest w ich posiadaniu, co z kolei może nie dać przewagi żadnej z nich. Zasoby są więc rzadkie, jeśli są w posiadaniu jednego lub niewielu przedsiębiorstw. Rzadkość zasobów jest efektem ich ograniczonej mobilności. Zasoby trudne do imitacji to takie, które są trudne do pozyskania dla przedsiębiorstw, które ich nie posiadają, np. ze względu na znaczne koszty, jakie muszą zostać poniesione, aby je nabyć lub samodzielnie stworzyć. Trudność w imitacji wynikać może też z tzw. niejasności związków przyczynowo – skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami<sup>117</sup>. Jeżeli konkurenci nie są w stanie zdefiniować kluczowych zasobów przedsiębiorstwa lub zrozumieć, jak je odtworzyć, to uzyskuje ono trwałą przewagę strategiczną. Zasoby są trudne do substytucji, gdy stworzenie zasobu o podobnym znaczeniu jest ograniczone. Kryterium substytucyjności nie jest podobieństwo zasobów, lecz ich przydatność w realizacji podobnych czynności, procesów, dzięki którym możliwe było stworzenie przewagi konkurencyjnej.<sup>118</sup> Zasadne wydaje się twierdzenie, że cenność zasobu decyduje o istnieniu przewagi, zaś pozostałe cechy

---

<sup>113</sup> B. Godziszewski, *Istota...* op. cit., s. 15.

<sup>114</sup> R. Amit, P. J. H. Schoemaker, *Strategic...*, op. cit., s. 33.

<sup>115</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 96.

<sup>116</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit. s. 55, więcej o wartości dla klienta patrz. M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit. s. 54-63.

<sup>117</sup> K. Oblój, *Strategia...* op. cit., s. 137., J. Barney, *Firm...*, op. cit. s. 108.

<sup>118</sup> B. Godziszewski, *Istota...*, op. cit. s. 15.

jak rzadkość, nieimitowalność i niesubstytucyjność wpływają jedynie na trwałość tej przewagi<sup>119</sup>.

## 1.2. Ocena skuteczności konkurowania w przedsiębiorstwach

W tej części pracy przybliżona została kwestia oceny skuteczności konkurowania przedsiębiorstw hotelarskich. W literaturze pojęcie skuteczności konkurowania nie jest definiowane wprost, a najczęściej łączone jest ze skutecznością instrumentów konkurowania<sup>120</sup>. Według Stankiewicza skuteczność instrumentów konkurowania „przejawia się w ich doprowadzeniu do kontraktu sprzedaży prezentowanej oferty”<sup>121</sup>. Dla ogólnej oceny skuteczności konkurowania jest to ujęcie zbyt wąskie, ponieważ nie uwzględnia innych aspektów konkurencyjności.

Poprzez skuteczność rozumieć należy stopień, w jakim osiągnięty został cel, w tym przypadku cel konkurowania. Powszechnie uznaje się, że sposób działania jest tym skuteczniejszy, im wyższy stopień realizacji celu jest osiągnięty przez przedsiębiorstwo<sup>122</sup>. Skuteczność konkurowania w szerszym ujęciu oznacza więc ocenę jego konkurencyjności rozumianej jako zdolność do odnoszenia przez przedsiębiorstwo sukcesu na rynku. O sukcesie przedsiębiorstwa można mówić wówczas, gdy uzyskany stopień spełnienia założonych celów strategicznych jest nie mniejszy od oczekiwanego<sup>123</sup>. Według Jędrzejczyk zdolność konkurowania „polega na kreowaniu i praktycznym stosowaniu przez przedsiębiorstwo turystyczne instrumentów zapewniających realizację celów rynkowych i finansowych na pożądanym poziomie”<sup>124</sup>. Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa dotyczą najczęściej: oceny potencjału konkurowania, tj. zasobowej przewagi przedsiębiorstwa i oceny pozycji konkurencyjnej, tj. przewagi rynkowej. Według Goryni „należy przyjąć, że dobre oszacowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa można uzyskać, dokonując pomiaru potencjału konkurencyjnego”. Jednak przewaga uzyskana na wejściu do procesu konkurowania nie jest wystarczająca. Przedsiębiorstwo musi udokumentować ją na rynku, tj.

---

<sup>119</sup> R. Priem, J. Butler, *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?*, “Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, za: E. Głuszek, *Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenie i wyzwania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 84.

<sup>120</sup> skuteczność konkurowania należy utożsamiać bardziej z pojęciem skuteczności działania przedsiębiorstwa np. W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 16.

<sup>121</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit. s. 254.

<sup>122</sup> W. Wrzosek (red.), *Efektywność...*, op. cit., s. 16.

<sup>123</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 23.

<sup>124</sup> I. Jędrzejczyk, *Oddziaływanie...*, op. cit., s. 269.

uzyskać przewagę rynkową, którą określać można jako pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Według autora, lepszą miarą jest więc ocena pozycji konkurencyjnej, ponieważ pokazuje ona przewagę zweryfikowaną przez rynek, a nie przewagę potencjalną<sup>125</sup>.

Skuteczność konkurowania to umiejętność wykorzystania zasobów w celu uzyskania przewagi nad konkurentami i udokumentowanie tej przewagi na rynku w formie wyróżniającej pozycji konkurencyjnej. Przy ocenie konkurencyjności brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej, do których należy zaliczyć wyniki ekonomiczno-finansowe (głównie wynik finansowy netto), źródła budowy potencjału konkurencyjnego (innowacje, inwestycje) i sposoby kształtowania mikrootoczenia<sup>126</sup>. Jak wspomniano wcześniej, odniesienie przez przedsiębiorstwo sukcesu lub porażki mierzone jest stopniem realizacji założonych celów. W kolejnej części problematyka celów zostanie rozszerzona.

### 1.2.1. Cele przedsiębiorstw

Poprzez cel przedsiębiorstwa rozumieć można „antycypowany przez podmiot działający stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami ceny (pożądaną) i przez to wyznaczający kierunek i strukturę działania tego podmiotu”<sup>127</sup>. Neoklasyczna teoria przedsiębiorstwa za podstawowy cel jego istnienia uznaje maksymalizację zysku<sup>128</sup>. Na gruncie krytyki<sup>129</sup> m.in. tego założenia powstały tzw. teorie alternatywne, które akcentowały inne (często komplementarne) cele przedsiębiorstwa. Według teorii menedżerskiej firma nie może być utożsamiana z jednoosobowym przedsiębiorcą-właścicielem, a jest ona raczej koalicją grup podmiotów, które mogą mieć różne cele<sup>130</sup>. Po rozdzieleniu własności od zarządzania przedsiębiorstwa dążą do celów innych niż maksymalizacja zysku. Są nimi cele menedżerów, takie jak: maksymalizacja sprzedaży, która prowadzi do wzrostu wynagrodzenia, maksymalizacja użyteczności dla menadżerów i maksymalizacja wzrostu, które także zapewniają wyższe

<sup>125</sup> choć ocena przewagi potencjalnej (potencjału konkurowania) może służyć przewidywaniu przyszłej przewagi rynkowej

<sup>126</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 31.

<sup>127</sup> P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, *Cele społeczne i systemowe w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, nr 256, Poznań 1997, s. 16.

<sup>128</sup> Maksymalizacja zysku jest celem przedsiębiorstwa także według koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej i zaliczanych do niej teorii agencji, teorii praw własności i teorii kosztów transakcyjnych, więcej patrz: M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 1999, nr 6, s. 778.

<sup>129</sup> P. Drucker twierdzi, że teoria maksymalizacji zysku jest z gruntu fałszywa, ponieważ o sensie biznesu decyduje dążenie do „tworzenia klientów”. Zysk nie jest racją bytu przedsiębiorstwa, nie jest przyczyną lecz rezultatem osiągnięć danego biznesu, , por. P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 52, M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 33.

<sup>130</sup> M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4, s.537.

wynagrodzenie i korzyści w kategoriach niepieniężnych, np. prestiż i władzę oraz gwarancję trwałości zatrudnienia. Podobnie jak teoria menedżerska, teoria behawioralna zakłada, że przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia wiązki celów. Uwzględnione zostały tu nie tylko cele menedżerów przedsiębiorstwa, ale cele wszystkich osób związanych z przedsiębiorstwem. Cele te mogą być ze sobą sprzeczne i zmieniać się w czasie. Cele organizacji w ujęciu behawioralnym rozważane są jako wynik ciągłego procesu i uczenia się, dlatego proces ich formułowania nie musi prowadzić do powstania zbioru celów spełniającego kryterium spójności<sup>131</sup>. Cele przedsiębiorstw i ocena stopnia ich realizacji różnić się będą w zależności od podmiotu zainteresowanego oceną (interesariusza). Inne cele formułują właściciele przedsiębiorstwa, menadżerowie, klienci czy pracownicy. Kierowanie się wiązką celów w praktyce gospodarczej ze względu na sprzeczność celów może prowadzić do nieskuteczności konkurowania<sup>132</sup>. Konieczne jest więc ustalenie ich hierarchii i wskazanie tych, które są dla przedsiębiorstwa najważniejsze. W efekcie „cele grupy dominującej zarówno władzą, jak i możliwościami jej wykorzystania, są maksymalizowane, natomiast cele pozostałych interesariuszy są wypełniane przez przedsiębiorstwo na określonych satysfakcjonujących poziomach, przy uwzględnieniu siły ich wpływu na cel maksymalizowany”<sup>133</sup>.

Cele przedsiębiorstw uporządkować można, posługując się kryterium ich ogólności. Według teorii biologicznej najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest trwanie w długim okresie czasu<sup>134</sup>. Przetrwanie wymaga zmian w przedsiębiorstwie, które będą dostosowaniem się do zmian otoczenia<sup>135</sup>. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest w warunkach gry konkurencyjnej warunkiem sine qua non egzystencji przedsiębiorstwa w średnim i dłuższym okresie<sup>136</sup>. Niżej w hierarchii celów znajdują się cele generalne, które są narzucone przez dominującą w przedsiębiorstwie siłę (grupę), a ich wybór nie stanowi przedmiotu zarządzania<sup>137</sup>. Z celów generalnych przedsiębiorstwa wynikają cele-zadania (cele-środki), czyli strategie całego przedsiębiorstwa określane przez zarząd naczelny przedsiębiorstwa<sup>138</sup>. Celami strategicznymi nazywamy te, które dotyczą zapewnienia korzystnych (pożądanych)

<sup>131</sup> M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 544.

<sup>132</sup> przyjęcie wiązki celów może być potraktowane jako uzasadnienie nietrafionych decyzji.

<sup>133</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 79.

<sup>134</sup> Jak twierdzi P. Drucker, „pierwszym obowiązkiem biznesu jest przetrwać”, P. Drucker, *Praktyka...*, op. cit. s. 62.

<sup>135</sup> Szkoła biologiczna za kluczowe pojęcie uznaje homeostazę, rozumianą jako stan równowagi między firmą a otoczeniem. por. T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>136</sup> M. Gorynia, *Luka...*, op. cit., s. 85.

<sup>137</sup> Z. Pierścionek, *Strategie...*, op.cit., s. 80. Są to cele dominującej grupy interesariuszy, zaliczamy do nich ogólnie formułowane cele, takie jak maksymalizacja zysku, wartości, użyteczności menadżerów i in.

<sup>138</sup> tamże, s. 81. Jest to pierwszy poziom zarządzania, kolejny poziom stanowią cele jednostek strategicznych oraz cele funkcjonalne.

relacji przedsiębiorstwa ze zmieniającym się otoczeniem w długiej perspektywie czasowej<sup>139</sup>. Podziału celów środków przedsiębiorstwa dokonać można ze względu na ich jakościowy lub ilościowy charakter. Cele o charakterze ilościowym związane są ze wzrostem, a cele jakościowe z rozwojem przedsiębiorstwa. Wzrost może być osiągany poprzez realizację coraz wyżej parametryzowanych celów formułowanych w kategoriach ilościowych<sup>140</sup>. Rozwój przedsiębiorstwa jest związany z wdrażaniem innowacji produktowych (doskonalenie produktu) i procesowych.(doskonalenie sposobu organizacji procesu wytwórczego).

Biorąc pod uwagę powyższe, w ramach celów zorientowanych na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, wyróżnić można generowane od wewnątrz cele finansowe i generowane od zewnątrz cele marketingowe (rynkowo-produktowe)<sup>141</sup>. Do celów finansowych zaliczamy maksymalizację zysku, która umożliwia samofinansowanie i wzrost wartości akcji. Formułuje się w tym zakresie takie cele, jak: utrzymanie istniejącej zyskowności, jej określony wzrost w określonym czasie, osiągnięcie pozycji lidera w branży<sup>142</sup>. Cele marketingowe (rynkowe) zakładają zdobycie akceptacji klientów i wyróżniającego udziału w rynku. Mogą przybierać one następującą postać: określone tempo wzrostu sprzedaży w poszczególnych grupach produktów, utrzymanie udziału w danym rynku, określony wzrost udziału w rynku, osiągnięcie pozycji lidera rynku, wejście na nowy rynek<sup>143</sup>.

Coraz częściej cele finansowe i rynkowe uzupełniane są o cele zasobowe. Wyrażają one determinację w dążeniu do ciągłego ilościowego i jakościowego rozwoju materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, który musi odbywać się przynajmniej równoległe z rozwojem przedsiębiorstwa<sup>144</sup>. Cele te rozumiane mogą być jako zbiory konkretnych zamierzeń, działań, zadań i przedsięwzięć, podejmowanych dla osiągnięcia efektów wewnątrz przedsiębiorstwa (np. realizacja programu inwestycyjnego, wdrożenie programu poprawy jakości produktów, kształtowanie kultury organizacyjnej, podnoszenie kwalifikacji pracowników), które będą stanowić właściwą podstawę kreowania instrumentów satysfakcjonowania klientów lepiej niż to czynią konkurenci<sup>145</sup>.

Stopień realizacji celów zasobowych pozwala na ocenę potencjału konkurowania (zasobowej przewagi przedsiębiorstwa), natomiast ocena pozycji konkurencyjnej (przewagi rynkowej) związana jest z finansowymi i rynkowymi celami przedsiębiorstwa.

---

<sup>139</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 14.

<sup>140</sup> np. zwiększenie przychodów ze sprzedaży o 5%, wzrost udziału w rynku o 10%, patrz. R. Haffer, *Systemy...* op. cit., s. 15.

<sup>141</sup> R. Haffer, *Systemy...* op. cit., s. 15, Z. Pierścionek, *Strategie...* op. cit., s. 81.

<sup>142</sup> Z. Pierścionek, *Strategie...*, op. cit., s. 82.

<sup>143</sup> tamże, s. 81

<sup>144</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 17.

<sup>145</sup> tamże, s. 17.



### 1.2.2. Pozycja konkurencyjna jako miara skuteczności konkurowania

Miernikami przewagi konkurencyjnej są wyniki przedsiębiorstwa zrealizowane na rynku. Można je więc utożsamiać z miernikami sukcesu przedsiębiorstwa lub miernikami efektywności jego działania (performance)<sup>146</sup>. Będą one wyrażać stopień realizacji zamierzonych celów strategicznych tj. wyznacznikiem przewagi zasobowej będzie stopień realizacji założonych celów zasobowych, przewagi rynkowej – stopień przyjętych do realizacji celów marketingowych i wynikający z niego stopień realizacji celów finansowych. Pomiar całościowej przewagi konkurencyjnej będzie natomiast równoznaczny z pomiarem drugiego z jej komponentów, a więc przewagi rynkowej jako tej, która weryfikuje przewagę zasobową<sup>147</sup>.

Pozycję konkurencyjną uznać więc można za miarę skuteczności całego procesu konkurowania w przedsiębiorstwie<sup>148</sup>. Rozumiana jest ona jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów<sup>149</sup>. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to wynik oceny przez rynek (w szczególności przez nabywców) tego, co przedsiębiorstwo na nim oferuje<sup>150</sup>.

W zależności od podmiotu, który dokonuje oceny, stosuje się różne miary pozycji konkurencyjnej. Stankiewicz wymienia sześć najważniejszych podmiotów zainteresowanych oceną. Są nimi: właściciele, zarząd, klienci, pracownicy, konkurenci i państwo<sup>151</sup>. Dla właścicieli najważniejszą miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest wartość przedsiębiorstwa, zarząd powinien dążyć do maksymalizacji wartości firmy, ale także pamiętać o satysfakcji i lojalności nabywców. Dla pracowników miarą osiągniętej pozycji konkurencyjnej jest ich własna satysfakcja będąca konsekwencją zaspokajania ich potrzeb (głównie finansowych i bezpieczeństwa zatrudnienia). Dla konkurentów miarą może być udział w rynku, lojalność klientów i wartość dodana. Dla państwa liczy się zdolność

---

<sup>146</sup> tamże, s. 113 – 114.

<sup>147</sup> tamże, s. 114.

<sup>148</sup> Takie podejście reprezentuje m.in. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 246, Nie jest to jedyne podejście do interpretacji pojęcia pozycji konkurencyjnej. STRATEGOR traktuje pozycję konkurencyjną jako źródło przewagi. Według tej grupy autorów „pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest sumą jego sił i słabości. Zależy ona od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu. STRATEGOR, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 68.

<sup>149</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 89.

<sup>150</sup> T. Grabowski, *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, W. J. Otta (red.), Wydawnictwo AE, Poznań 1994, s.180.

<sup>151</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. s. 302.

przedsiębiorstwa do płacenia podatków (tj. wysoka zyskowność), zatrudniania pracowników (tj. wielkość przedsiębiorstwa) i skłonność do inwestowania w istotne dla państwa sfery działalności (np. nowoczesne technologie).

Najbardziej popularnymi miernikami przewagi konkurencyjnej są: udział w rynku i sytuacja finansowa przedsiębiorstwa<sup>152</sup>. W opinii badaczy te wskaźniki należy rozpatrywać łącznie, ponieważ znaczący udział w rynku może być uzyskiwany przy ujemnej efektywności ekonomicznej. Podstawową wadą tych metod jest jednak to, że pokazują one przeszłe wyniki przedsiębiorstwa. Pomiar udziału w rynku – w dobie globalizacji rynków – staje się zadaniem niezwykle trudnym, a na poziomie analiz prowadzonych przez same przedsiębiorstwa często wręcz niewykonalnym<sup>153</sup>. Określenie udziału w rynku wymaga ustalenia pojemności rynku (konieczne jest wskazanie bezpośrednich konkurentów) i ustalenia udziału danego przedsiębiorstwa w tym rynku. Ocena udziału w rynku dla przedsiębiorstw hotelarskich jest utrudniona, ponieważ funkcjonują one na rynku rozproszonym<sup>154</sup>. Ze względu na charakter obsługiwanego popytu ich działalność ma charakter międzynarodowy (realnie lub potencjalnie, w zależności od pochodzenia ruchu turystycznego), tym niemniej proces konkurencyjny między podmiotami zachodzi przede wszystkim w skali lokalnej. Dotyczy to także obiektów funkcjonujących w ramach krajowych lub międzynarodowych sieci hotelowych, które działają w formie strategicznych jednostek biznesu, zatem należy je traktować jako indywidualne obiekty noclegowe<sup>155</sup>. Ponadto, ze względu na znaczącą substytucyjność i zróżnicowanie typologiczne, zachodzi problem z określeniem bezpośrednich konkurentów branż pod uwagę przy ocenie udziału w rynku. Znaczący udział w rynku może być efektem braku bezpośrednich konkurentów (monopol) i z chwilą się ich pojawienia, ulega on szybkiej erozji.

Do oceny zyskowności przedsiębiorstwa najczęściej stosuje się wskaźniki rentowności i płynności finansowej. Ponieważ zyskowność przedsiębiorstwa ukształtowana jest wieloma przeszłymi działaniami, jest mało prawdopodobne, aby mogła być całkowitym odbiciem bieżącej przewagi<sup>156</sup>. Wysoki poziom zysku nie musi więc iść w parze z posiadaną przewagą konkurencyjną, podobnie jako niski poziom zysku z jej brakiem<sup>157</sup>. Wyniki finansowe mogą zostać zawyżone w efekcie krótkookresowych działań redukujących koszty lub np. w efekcie

---

<sup>152</sup> Np. Z. Pięściorek, *Strategia...*, op. cit., s. 147; M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...* op. cit., s. 299.

<sup>153</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...* op. cit. s. 299.

<sup>154</sup> Por.: M. E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 239-263.

<sup>155</sup> M. Olszewski, P. Zmyślony, *Analiza konkurencji w oparciu o ocenę jakości*, „Marketing i Rynek”, nr. 3 2009, s. 35.

<sup>156</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 115.

<sup>157</sup> tamże, s. 115

sprzedaży części majątku trwałego lub działań o charakterze czysto księgowym. Takie działania, jak przeznaczenie znacznej sumy pieniędzy na inwestycje i jednocześnie pobranie kredytu bankowego, sprzedaż akcji, zakup nowego majątku, rozpoczęcie nowej działalności (uruchomienie nowego hotelu lub sprzedaży nowych pakietów usług), zdecydowanie się na forsowną działalność marketingową itp., w krótkim czasie mogą doprowadzić do znaczącego spadku zysku lub nawet do powstania strat<sup>158</sup>.

Zdaniem Goryni<sup>159</sup> do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można wykorzystać znacznie szerszy zestaw następujących mierników: relatywna rentowność, relatywny poziom kosztów, cechy produktu w porównaniu z cechami produktów konkurentów, znajomość firmy i jej wyrobów na rynku i in. W hotelach znaczącym wskaźnikiem sukcesu rynkowego jest stopień wykorzystania miejsc noclegowych. Większy niż średnia dla danego regionu i segmentu jest znakiem, że dany hotel osiągnął przewagę konkurencyjną nad rynkowymi rywalami. Sukces w poprawie wskaźników wykorzystania miejsc noclegowych może być uznany za efekt dobrych decyzji kadry kierowniczej, a nie efekt zmiennych niezależnych, np. lokalizacji<sup>160</sup>.

### **1.3. Konkurowanie przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich**

Dopiero w latach 90-tych XX w. w światowym hotelarstwie uświadomiono sobie w pełni, że jakość oznacza zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów<sup>161</sup>. Zarządzający przedsiębiorstwami zdali sobie sprawę z tego, że dostarczanie usług wysokiej jakości może przynieść znaczącą przewagę konkurencyjną, która jest szczególnie cenna w obliczu zmieniających się warunków otoczenia.

#### **1.3.1. Pojęcie konkurowania przez jakość**

Warunkiem koniecznym kreowania przewagi konkurencyjnej jest zdolność wytwarzania użyteczności (produktu, miejsca, funkcji, czasu) zgodnej z potrzebami nabywców<sup>162</sup>.

---

<sup>158</sup> G. Gołembski (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, PWN, Warszawa, Poznań 2009, s. 307.

<sup>159</sup> M. Gorynia, *Luka...*, op. cit., s. 95.

<sup>160</sup> Np. D. Jeffrey, R. R. D. Barden, P. J. Buckley, N. J. Hubbard, *What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England*, "The Service Industries Journal" 2002, vol. 22, no. 2, s. 74.

<sup>161</sup> A. Lockwood, *Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1994, vol. 6 no. 1/2, s.75.

<sup>162</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 129.

Doskonalsze zaspokojenie potrzeb nabywców wiąże się z oferowaniem produktu, którego atrybutem jest wysoka jakość.

Definicje jakości na przestrzeni lat ewoluowały od definicji opisowych do definicji porównawczych<sup>163</sup>. Definicje opisowe traktują jakość jako zbiór cech, porównawcze natomiast jako stopień realizacji potrzeb nabywcy. Do pierwszej grupy zaliczyć można definicję Amerykańskiego Stowarzyszenia Kontroli Jakości, które definiuje jakość jako sumę cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb<sup>164</sup>. W hotelu mogą to być np. zewnętrzne elementy zagospodarowania, wielkość i wyposażenie pokoju, zakres podawanych posiłków itd. Jakość bywa też utożsamiana z ogółem pozytywnych cech produktu. Na przykład Oblój twierdzi, że jakość może być definiowana jako „reputacja firmy, marki wyrobów, kompleksowość oferty, technologia, trwałość, funkcjonalność, luksus, poczucie bezpieczeństwa, komfort i wiele innych cech”. Według Kachniewskiej definicje jakości można pogrupować następująco<sup>165</sup>:

- Definicje transcendentne – jakość rozumiana jako przejaw doskonałości, ideału działań usługowych. Są to definicje o niskiej przydatności praktycznej.
- Definicje produktowe – według których wyższa jakość produktu oznacza, że zawiera on więcej jednostek „korzyści” niż produkty konkurencyjne.
- Definicje „procesowe” lub „podażowe” – postrzegają jakość jako zgodność ze specyfikacją.
- Definicje „popytowe” – mające swe źródło na zewnątrz organizacji. Dały one źródło silnemu współcześnie trendowi orientacji na klienta i konieczności rozpoznania jego potrzeb i preferencji oraz śledzenia ich zmian nawet w trakcie trwania procesu usługowego.
- Definicje zorientowane na „wartość” – czyli rozpatrywanie koszyka korzyści, jakie uzyskuje nabywca, zestawiając dostępne informacje o cenie, oczekiwanej jakości usługi oraz jej dostępności (koszt pozyskania).

W definiowaniu jakości usług dominuje obecnie pogląd, że jest to subiektywna ocena formułowana przez konsumenta w efekcie porównania otrzymanej usługi z usługą

---

<sup>163</sup> Borys te pierwsze określa deskryptywnymi, a drugie komparatywnymi definicjami jakości, za: T. Borys, *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych*, w: *Jakość wyrobów. Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, T. Borys, S. Sudoł (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, s.13.

<sup>164</sup> P. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebetner & Spółka, Warszawa 1994, s. 49.

<sup>165</sup> M Kachniewska, *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, w: A. Nowakowska, M. Przydział (red.), *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 306.

oczekiwaną<sup>166</sup>. Według tego podejścia jakość usługi to realizacja spełniająca lub przekraczająca oczekiwania nabywcy, czyli usługa jest wysokiej jakości, jeżeli została wykonana co najmniej zgodnie z oczekiwaniami klienta<sup>167</sup>. Oczekiwaniem nazwać można przeświadczenie (wyobrażenie) na temat usługi, jakie posiada konsument przed skorzystaniem z niej<sup>168</sup>. Jakość usług hotelarskich oznacza więc stopień, w jakim materialne i niematerialne elementy tworzące ofertę hotelu spełniają oczekiwania gości. Chwila, w której klient wchodzi w interakcje z elementami oferty przedsiębiorstwa hotelarskiego (np. kontakt z pracownikiem recepcji, wizualna ocena pokoju, konsumpcja posiłku itd.), jest okazją do ukształtowania się u niego opinii na temat jakości<sup>169</sup>. Ze względu na kluczową rolę tych interakcji nazywa się je „momentami prawdy”<sup>170</sup>. O jakości usług hotelarskich zdecyduje stopień spełnienia oczekiwań gości przez wszystkie elementy tworzące ofertę hotelu<sup>171</sup>. Definiowanie jakości następuje poprzez podanie elementów, jakie ją tworzą, ale nadanie treści (wartości) tych elementów jest indywidualnym procesem odmiennym dla każdego klienta.

---

<sup>166</sup> K. Weiermair, *On the concept and definition of Quality in Tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, P. Keller (red.) AIEST, St-Gall, 1997, s. 33-58; J. J. Cronin Jr., S. Taylor, *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56, no. 3, s. 55 – 68; R. N. Bolton, J. H. Drew, *A Multistage Model of Customers’ Assessments of Service Quality and Value*, „Journal of Customer Research” 1991, vol. 17, no. 4, s. 375 – 384; G. N. Soutar, *Service Quality, Customer Satisfaction and Value: An Examination of Their Relationships*, w: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, J. Kandampully, C. Mok, B. Sparks, (red), The Hawthorn Hospitality Press, 2000, s. 100.

<sup>167</sup> V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, 1980, s. 18.

<sup>168</sup> W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V. A. Zeithaml, *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*, „Journal of Marketing Research” 1993, vol. 30, no. 1, s. 7. Oczekiwania nabywców nie są kategorią jednorodną. Pierwszy rodzaj oczekiwań związany jest z usługą pożądaną (*desired service*). Zdefiniować je można jako poziom świadczenia usług, które klient życzyłby sobie otrzymać i oczywiście ma nadzieję osiągnąć. Klienci przedsiębiorstw turystycznych przyjmują także inny – niższy poziom oczekiwań zwany usługą odpowiednią (*adequate service*). Jest to poziom usługi, którą klient jest w stanie zaakceptować i która przyniesie mu dostateczny poziom zadowolenia. Usługa zadowalająca jest pewnym minimum, które przedsiębiorstwo musi zaoferować, by mieć nadzieję, że spełnione będą podstawowe oczekiwania nabywcy. Akceptowana przez turystę zmienność poziomu usługi, wyznaczona z jednej strony przez usługę pożądaną a z drugiej przez usługę odpowiednią, określana jest mianem strefy tolerancji (*zone of tolerance*). Strefa tolerancji obejmuje taki obszar poziomu świadczenia usługi, który nie zostanie przez klienta zauważony, a zmiana usługi poza ten poziom wzbudzi pozytywną lub negatywną reakcję. Jeśli korzyści dostarczone turystyce nie przekroczą poziomu usługi odpowiedniej, będzie on sfrustrowany i niezadowolony z przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast świadczenie przekroczy górny poziom strefy tolerancji – usługę pożądaną – turysta będzie zaskoczony, ale zadowolony. V. A. Zeithaml, M. J. Bittner, D.D. Gramler, *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 75–101.

<sup>169</sup> Selektowność w postrzeganiu rzeczywistości jest efektem istnienia czynników, które modyfikują (manipulują) odbierane bodźce. W procesie postrzegania rzeczywistości wszystkie przekazywane klientowi dane przechodzą przez sito, czyli serię filtrów, które zatrzymują (tłumia) znaczną część otrzymywanych informacji i uwypuklają (wzmacniają) pewne ich szczególnie części, prawdopodobnie bardzo zniekształcone w procesie percepcji, V. Middleton, *Marketing...*, op. cit, s. 59. Takimi filtrami percepcji jest np. wizerunek.

<sup>170</sup> koncepcja „momentów prawdy” stworzona została przez J. Carlzona prezesa Skandynawskich Linii Lotniczych SAS, patrz: J. Carlzon, *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA, 1987.

<sup>171</sup> Na ocenę jakości hotelu wpływa także ocena regionu, w którym przebywa turysta tj. jego walory, dostępność, wizerunek, infrastruktura i. in.

Implementacja przyjętej koncepcji konkurencyjności w określonych warunkach działania przedsiębiorstwa wyraża się w jego strategii konkurencji<sup>172</sup>. Strategia przedsiębiorstwa obejmuje koncepcję osiągnięcia sformułowanego celu na podstawie znajomości własnych zasobów, warunków działania i otoczenia konkurencyjnego<sup>173</sup>. Strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa jest kategorią analityczną, umożliwiającą przejście od potencjału konkurencyjnego, czyli konkurencyjności potencjalnej (ex ante), do konkurencyjności rzeczywistej, czyli zrealizowanej (ex post)<sup>174</sup>. Strategia konkurencji przedsiębiorstwa oznacza po pierwsze bazujący na określonej koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa, zespół posunięć na rynku, wyrażających się określoną strukturą rynkowych czynników konkurencyjności. Po drugie oznacza zespół działań polegających na rozwoju istniejących w przedsiębiorstwie źródeł konkurencyjności, tj. zbiorów określonych specyficznych zasobów, umiejętności i struktur (kluczowych kompetencji czy zdolności) oraz tworzeniu nowych. Konkurencyjność rozumieć należy więc z jednej strony jako wybór określonej koncepcji konkurencyjności (wybór rodzaju przewagi i instrumentów konkurencyjności), a z drugiej strony to bieżące działania, których celem jest stworzenie oferty wysokiej jakości.

Konkurowanie przez jakość oznacza osiągnięcie przewagi konkurencyjnej polegającej na lepszym niż konkurencji zaspokajaniu potrzeb klientów (lepszej jakości)<sup>175</sup>. Przewaga konkurencyjna uzyskiwana jest dzięki posiadanym zasobom materialnym i niematerialnym oraz prowadzi ona do uzyskania wyróżniającej pozycji konkurencyjnej na danym rynku. Strategię konkurencyjną zdefiniować można odwołując się do definicji Rogozińskiego, który stwierdził, że jeśli strategia „...jest antycypacją przyszłej konkurencyjnej pozycji rynkowej, jaką firma zamierza osiągnąć z jednoczesnym wskazaniem warunków i sposobów jej osiągnięcia, to strategia (pro)jakościowa będzie taką strategią, która pozwala te cele osiągnąć przez postawienie na jakość”<sup>176</sup>.

Teoria i praktyka funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wskazują, że jakość jest najskuteczniejszym instrumentem osiągnięcia przewag konkurencyjnych nad rynkowymi

---

<sup>172</sup> Z. Pierścionek, *Ewolucja...*, op.cit., [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl), data dostępu: 24.07.2007.

<sup>173</sup> H. Mruk, *Istota i rola strategii w działaniu firmy*, w: *Strategie marketingowe*, H. Mruk (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 7.

<sup>174</sup> M. Gorynia, *Luka...*, op. cit., s. 92.

<sup>175</sup> por. M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>176</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 220.

rywalami<sup>177</sup>. Jeśli przyjmiemy, że jakość oznacza stopień, w jakim zaoferowane przez hotel korzyści (atrybuty produktu) spełniają oczekiwania gościa, to przy założeniu racjonalności jego działania<sup>178</sup> właściwe wydaje się twierdzenie, że w efekcie zwiększania jakości zwiększa się jego skłonność do szeroko rozumianej lojalności. Z dotychczasowych badań wynika, że satysfakcja i jakość usług mają wymierny wpływ na utrzymanie klientów, udział w rynku i zyskowność<sup>179</sup>. Badania prowadzone w brytyjskich hotelach wykazały, że wysoka jakość wpływa na zmniejszenie sezonowości popytu i powoduje zwiększanie średniej długości pobytu<sup>180</sup>. Bolton i Drew<sup>181</sup> wykazali, jakie zachowania zakupowe są konsekwencją zadowolenia klientów. Anderson i Sullivan<sup>182</sup> oraz Boulding<sup>183</sup> wskazują, że jakość ma wpływ na zamiar ponownego zakupu (repurchase intentions)<sup>184</sup>.

Walka o uzyskanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość odbywa się w ramach trójkąta strategicznego gość - hotel - konkurent. Proces osiągania przewagi konkurencyjnej wymaga spełnienia dwóch warunków. Po pierwsze, warunkiem koniecznym uzyskania przewagi w oparciu o jakość, jest pozytywna ocena jakości usług hotelu dokonana przez gości tzn. sytuacja, gdy uzyskane korzyści przekraczają oczekiwania. Drugi warunek uzupełnia relację hotel – gość o przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwa), traktowane przez gościa jako alternatywę, a przez hotel jako bezpośredniego konkurenta. Pozytywna ocena jakości musi wytrzymać konfrontację z faktyczną lub wyobrażoną oceną jakości usług konkurenta<sup>185</sup>. Dopiero łączne spełnienie tych dwóch warunków oznacza, że przedsiębiorstwo hotelarskie osiąga przewagę konkurencyjną w oparciu o jakość.

---

<sup>177</sup> R. Haffer, *Systemy...*op. cit., s.7; V.A. Zeithaml, L.L Berry, A. Parasuraman, *The Behavioral Consequences of Service Quality*, "Journal of Marketing" 1996, vol. 60, no. 2, s. 31; L. Douglas, R. Connor, *Attitudes to service quality – the expectation gap*, "Nutrition & Food Science" 2003, vol. 33, no. 4, s. 165.

<sup>178</sup> nie jest wymagana racjonalność rzeczowa, ale wystarczy tu racjonalność metodologiczna

<sup>179</sup> R. T. Rust, A. J. Zahorik, T. L. Keiningham, *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, "Journal of Marketing" 1995, vol. 59, no. 2, s. 59; J. A. Eklof, P. Hackl, A. Westlund, *On measuring interactions between customer satisfaction and financial results*, "Total Quality Management" 1999, vol. 10, no. 4&5, s. 514-522.

<sup>180</sup> Np. D. Jeffrey, R. R. D. Barden, P. J. Buckley, N. J. Hubbard, *What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England*, "The Service Industries Journal" 2002, vol. 22, no. 2, s. 79.

<sup>181</sup> R.N. Bolton, J.H. Drew, *A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value*, "Journal of Customer Research" 1991, vol. 17, no. 4, s. 375-384.

<sup>182</sup> Anderson E. W., M. W. Sullivan, *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, "Marketing Science" 1993, vol. 12, no. 2, s. 125-143.

<sup>183</sup> Boulding W, Kalra A., Staelin R., Zeithaml V. A., *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*, "Journal of Marketing Research" 1993, vol. 30, no. 1, s. 7-27.

<sup>184</sup> Badania pokazują, że jakość i satysfakcja klientów jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym, aby został on klientem lojalnym, np. Reichheld i Aspinwall ustalili, że 90% klientów, którzy zmienili usługodawcę, było zadowolonych z usługi I. S. Skogland, J. A. Sigauw, *Are Your Satisfied Customers Loyal?* "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 2004, vol. 45, no. 3, s. 221 – 234; F. Reichheld, K. Aspinwall, *Building High-Loyalty Systems*, "Journal of Retail Banking", Winter 1993-94, s. 21-29.

<sup>185</sup> Klient hotelu może uznać, że inny hotel zaoferuje lepszą usługę, mimo że jeszcze w nim nie był.

### 1.2.3. Ocena skuteczności konkurowania przez jakość

W konkurowaniu przez jakość za kluczową perspektywę oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw przyjmuje się perspektywę klienta<sup>186</sup>. Skuteczność konkurowania przez jakość jest więc specyficzną kategorią ogólnej skuteczności konkurowania, w której skoncentrowano się na jednej grupie interesariuszy oraz metodach oceny skuteczności, które dotyczą tej grupy<sup>187</sup>. Do mierników pozycji konkurencyjnej z perspektywy klienta stosowane są najczęściej wskaźniki oceny jakości (satysfakcji)<sup>188</sup> i lojalności. Uważa się je nawet za bardzo dobre mierniki całościowej przewagi konkurencyjnej<sup>189</sup>.

Do miar skuteczności konkurowania przez jakość zaliczyć można szerokie spektrum metod, w których ocena formułowana jest przez klienta. Są to m.in.:

- miary oceniające opinie klientów dotyczące jakości oferty i jej wymiarów, deklarowanej lojalności, wizerunku przedsiębiorstwa,
- miary oceniające zachowania klienta, np. frekwencja, faktyczna lojalność.

Wysoka jakość jest rodzajem przewagi (oraz instrumentem konkurowania), ale odniesienie oceny jakości do oceny innych przedsiębiorstw pozwala potraktować ją jako miarę pozycji konkurencyjnej. Według Goryni jakość jako miernik pozycji konkurencyjnej oznacza uzyskany efekt pozytywnego odróżniania danego produktu od produktów rywali<sup>190</sup>.

Ilość lojalnych klientów uznawana jest za wyraz sukcesu przedsiębiorstwa<sup>191</sup>. Haffer twierdzi, że wskaźniki lojalności wydają się być najdoskonalszymi rynkowymi miernikami trwałości przewagi konkurencyjnej, na ich podstawie można bowiem formułować wiarygodne przewidywania co do szans utrzymania przewagi w przyszłości<sup>192</sup>. Lojalni odbiorcy, powiązani emocjonalnie z wytwórcą dzięki sile przeżyć i wrażeń, przyczyniają się do

---

<sup>186</sup> Co nie oznacza, że pozostałe perspektywy nie są istotne.

<sup>187</sup> Więcej na ten temat w rozdziale 4.

<sup>188</sup> Bliskość pojęć jakości i satysfakcji powoduje, iż do tej pory trwają dyskusje na temat ich wzajemnych relacji. Jedno z ujęć zakłada, że satysfakcja jest uczuciem będącym efektem pozytywnej oceny jakości, np. J. J. Cronin Jr., S. Taylor, *Measuring...* op. cit., s. 55 – 68. Inne ujęcie traktuje satysfakcję jako kategorię poprzedzającą świadomość jakości, R. N. Bolton, J. H. Drew, *A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value*, "Journal of Customer Research" 1991, vol. 17, no. 4, s. 375 – 384; A. Pizam, T. Ellis, *Customer Satisfaction and its measurement in Hospitality Enterprises*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1999, vol. 11, no. 7, s. 326; W dyskusjach nad związkami jakości i satysfakcji najpopularniejsze jest twierdzenie, że jakość usług ma charakter długookresowej, ogólnej oceny, natomiast satysfakcja jest miarą określającą konkretną transakcję np. M.J. Bitner, *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, no. 2, s. 69.

<sup>189</sup> Np. M. Gorynia, *Luka...*, op. cit. s. 95; R. Haffer, *Systemy...* op. cit., s. s.120,

<sup>190</sup> M. Gorynia, *Luka...* op.cit., s. 96.

<sup>191</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*, op. cit., s. 15.

<sup>192</sup> R. Haffer, *Systemy...* op. cit., s. 120.



zbudowania przyszłej przewagi konkurencyjnej<sup>193</sup>. Jak podkreślają Reichheld i Sasser „...ostatecznie wskaźnik utraty klientów powinien być kluczową miarą oceny przedsiębiorstwa dla kadry zarządzającej (senior management)”<sup>194</sup>. Ocena lojalności powinna być więc istotną miarą pozycji konkurencyjnej także dla pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa: właścicieli, kadry zarządzającej i konkurentów.

Obecnie badacze przedstawiają zasadniczo dwa znaczenia lojalności<sup>195</sup>. Pierwsze jest rozumiane jako zachowanie klienta, a drugie jest związane z osobistym nastawieniem i uczuciami klienta lub też z postawą klienta. Behawioralną interpretację lojalności podróżujących rozumieć można jako skłonność do powrotu do przedsiębiorstwa (ponowna rezerwacja) i jego chęć do różnych działań na rzecz hotelu. Działania te obejmować mogą np. mówienie pozytywnych rzeczy o przedsiębiorstwie, polecanie go osobom poszukującym informacji, zwiększanie częstotliwości zakupów, skłonność do zapłacenia większej ceny, przekazywanie rad dla przedsiębiorstwa, niską podatność na działania konkurencji, akceptację pojawiających się drobnych problemów ze strony firmy i in.<sup>196</sup>. W przypadku usług hotelarskich mają one szczególne znaczenie, dlatego że podróżujący bardzo często zmieniają miejsce pobytu i nie wracają dwa razy do tego samego miejsca i obiektu<sup>197</sup>. Nie wyklucza to jednak ich lojalności i działań, które przyczynią się do pozyskania kolejnych gości. Ciekawym wyjątkiem są turyści biznesowi uczestniczący w imprezach cyklicznych, np. targach.

Podstawowym problemem podejścia behawioralnego jest nieuwzględnienie przyczyn, głównie natury psychologicznej, które skłaniają klienta do powtarzalnych zachowań popierających obiekt lojalności<sup>198</sup>. Definicje lojalności powinny więc oprócz elementu zachowań, uwzględniać postawy nabywcy. Gremler i Brown<sup>199</sup> definiują lojalność jako stopień, do jakiego klient okazuje powtarzalność zakupu u danego usługodawcy, pozytywnie się do niego ustosunkowuje i w sytuacji zaistnienia potrzeby zakupu usługi rozważa ten zakup

<sup>193</sup> H. Mruk, *Makrotrendy...*op. cit., s. 32.

<sup>194</sup> F. F. Reichheld, W. E. Sasser Jr., *Zero...*, op. cit., s. 111.

<sup>195</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*op. cit., s. 11.

<sup>196</sup> Np. V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The Behavioral...*op. cit., s. 31-46; W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*,op. cit., s. 12.

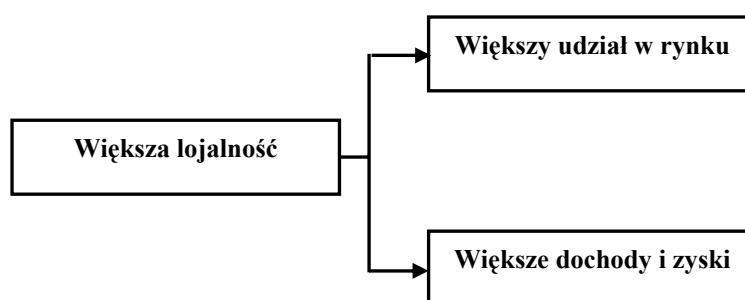
<sup>197</sup> Popyt turystyczny cechuje restytucyjność, jednak docelowe miejsce kolejnej podróży jest często nowe i jeszcze nieznanne. W przypadku wielu podróży zaskoczenie, odkrycie czegoś nowego są bardzo pożądane przez turystów. Ponadto, turyści nie wracają do tego samego miejsca wielokrotnie ze względu na malejącą krańcową użyteczność konsumpcji, która oznacza, że każda kolejna konsumowana jednostka dobra oferuje mniej satysfakcji niż poprzednia.

<sup>198</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...*op. cit., s. 12.

<sup>199</sup> D. D. Gremler, S. W. Brown, *Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications*, w: *QUIS V: Advancing Service Quality: A Global Perspective*, E. Edvardson, S. W. Brown, R. Johnson, E. E. Scheuring (red.), ISQA, Nowy Jork 1996, s. 171 – 181; za: M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 106.

tylko u danego usługodawcy. Lojalność klientów jest zatem postawą w stosunku do konkretnych obiektów związanych z dostawcą, prowadzącą do wyrażania zachowań lojalnościowych<sup>200</sup>. Dla przedsiębiorstw turystycznych lojalność klientów jest szczególnie istotna ze względu na fakt, że większość segmentów w tej branży to segmenty dojrzałe, w których konkurencja jest bardzo silna<sup>201</sup>. Dlatego przedsiębiorstwa hotelarskie muszą dążyć do osiągnięcia celów związanych raczej z udziałem w rynku niż ze wzrostem rynku<sup>202</sup>. Lojalność jest ważną miarą pozycji konkurencyjnej, ponieważ może być uznana za pierwotną w stosunku do wszystkich innych. W długim okresie nie da się osiągać wyróżniających wyników finansowych, udziału w rynku, wyższego niż średnia wykorzystania miejsc, jeśli nie zdobędzie się lojalności klientów. Oczywiście lojalność jest dopiero warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do osiągnięcia pozycji mierzonej za pomocą wspomnianych wyżej miar. Rust, Zahorik, Keiningham uważają, że istnieje bezpośrednia zależność pomiędzy lojalnością a pozostałymi miarami pozycji konkurencyjnej<sup>203</sup> (rysunek 2.).

**Rysunek 2. Zależność pomiędzy lojalnością a innymi miarami pozycji konkurencyjnej**



Źródło: R. T. Rust, A. J. Zahorik, T. L. Keiningham, *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, "Journal of Marketing" 1995, vol. 59, no. 2, s. 59.

Kotler, Bowen i Makens obliczyli, że lojalny klient luksusowego hotelu, który zarówno powraca do niego jak i rozpowszechnia pozytywne komunikaty o tym obiekcie, ma

<sup>200</sup> Najbardziej charakterystyczną postawą lojalności klientów jest zaangażowanie pozytywne oraz chęć obdarowania firmy przez klienta własnymi zasobami (np. wiedzą, przyjaźnią), jak również oczekiwanie bycia obdarowanym przez firmę, co jest uwarunkowane zaufaniem. W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność...* op. cit., s. 14-15.

<sup>201</sup> J. T. Bowen, S. Shoemaker, *Loyalty: A Strategic Commitment*, "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 1998, vol. 39, no. 1, s. 13.

<sup>202</sup> L. P. Jarvis, E. J. Mayo, *Winning the market-share game*, "The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1986, vol. 27, no. 3, s. 73-79; M. Tepeci, *Increasing brand loyalty in the hospitality industry*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1999, vol. 11, no. 5, s. 223.

<sup>203</sup> R. T. Rust, A. J. Zahorik, T. L. Keiningham, *Return ...*, op. cit., s. 60.

wartość ponad 100 tys. dolarów<sup>204</sup>. Jak podkreśla Mruk „...im bardziej klient będzie związany z firmą w długiej perspektywie, tym wyższa będzie wartość firmy”<sup>205</sup>.

Podsumowując, skuteczność konkurowania przez jakość to umiejętność takiego wykorzystania zasobów, które umożliwi uzyskanie przewagi nad konkurentami w postaci wyższej jakości, a także udokumentowanie tej przewagi na rynku w formie wyróżniającej pozycji konkurencyjnej. O specyfice procesu konkurowania decydują pewne szczególne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, które zostaną omówione w kolejnej części rozdziału.

### 1.3.2. Wpływ cech przedsiębiorstw hotelarskich na konkurowanie przez jakość

Trudność konkurowania przez jakość na rynku hotelarskim wynika ze skomplikowanej natury produktu tego przedsiębiorstwa. Dla konkurujących przez jakość wyzwaniem jest przezwyciężenie trudności wynikających z usługowego charakteru działalności (niematerialności i jej konsekwencji), kompleksowego produktu, pracochłonności, rozproszenia geograficznego, wahań popytu i starzenia się oferty. W tabeli 1 przedstawione zostały cechy przedsiębiorstw hotelarskich istotne z punktu widzenia konkurowania przez jakość.

**Tabela 1. Cechy przedsiębiorstw hotelarskich istotne dla konkurowania przez jakość**

L.p.	Cecha:	Konsekwencja dla konkurowania przez jakość:
1.	Kompleksowy charakter produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaoferowanie produktu wysokiej jakości wymaga współpracy wielu osób.</li> <li>• Błąd popełniony przez jedno ogniwo w łańcuchu wartości oddziałuje na ocenę całości.</li> <li>• Ocena jakości nie zależy tylko od przedsiębiorstwa.</li> </ul>
2.	Niematerialność/ Jednoczesność produkcji i konsumpcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudność w standaryzacji procesu usługowego.</li> <li>• Znaczna trudność z naprawieniem błędów.</li> <li>• Ciągła gotowość do świadczenia usług.</li> <li>• Konieczność umiejętnego informowania o jakości.</li> </ul>
3.	Pracochłonność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kluczowa rola personelu w zapewnianiu wysokiej jakości.</li> <li>• Duży udział pracowników niewykwalifikowanych.</li> </ul>
4.	Rozproszenie geograficzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne rynki na których konkurują ze sobą różne podmioty. Przewaga lokalna, duża różnorodność form.</li> <li>• Trudność z pomiarem pozycji konkurencyjnej (wyznaczeniem konkurentów).</li> </ul>

<sup>204</sup> P. Kotler, J.T. Bowen, J.C. Makens, *Marketing...op. cit.*, s. 346.

<sup>205</sup> H. Mruk, R. Nestorowicz, *Neuromarketing a tworzenie wartości dla klienta*, w: *Marketing. Interdyscyplinarne spojrzenie na klienta*, (red.) H. Mruk, M. Sznajder, Wyd. UP w Poznaniu, Poznań 2008, s. 11.

5.	Wahania czasowe popytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pełne wykorzystanie potencjału usługowego przyczynia się do obniżenia jakości.</li> <li>• Mała ilość klientów może być traktowana przez potencjalnych klientów jako przejaw niskiej jakości.</li> </ul>
6.	Szybkie starzenie się oferty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malejąca krańcowa użyteczność konsumpcji powoduje, że konieczne są modyfikacje oferty.</li> <li>• Produkt, aby był wysokiej jakości, musi uwzględniać zachodzące zmiany technologiczne.</li> </ul>
7.	Duży udział kosztów stałych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wybór orientacji rynkowej.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Produkt oferowany podróżnym jest heterogeniczny tzn. jest wiązką wielu elementów wzajemnie zależnych i współdeterminujących ocenę. Gość postrzega ofertę hotelu jako zwartą całość, mimo że o jej jakości decyduje praca wielu osób oraz różnorodne elementy materialne. Subiektywne postrzeganie przez gości elementów składających się na konsumowany produkt wynika z istnienia filtrów w percepcji, które są efektem różnego poziomu zaangażowania turystów, różnych systemów przekonań i wartości, różnych zdarzeń podczas konsumpcji produktu (np. warunki atmosferyczne, poziom motywacji pracowników kontaktujących się z turystą i in.)<sup>206</sup>. Ponadto, podróżujący korzystający z usług hotelu, najczęściej nie jest w stanie ocenić jego jakości w oderwaniu od oceny całości konsumowanego produktu turystycznego. Na ocenę hotelu będą miały wpływ: atrakcyjność okolicy, mieszkańcy, inni turyści, trudność dojazdu czy nawet pogoda<sup>207</sup>. Są to elementy nie dające się wcale lub w pełni kontrolować przez wytwórcę pojedynczej usługi hotelarskiej. W postrzeganiu usługi przedsiębiorstwa hotelarskiego ma więc miejsce homogenizacja cech jakościowych nabywanych produktów<sup>208</sup>. Polega ona na braku zdolności do odrębnego postrzegania cech (uwarunkowań), które decydują o ostatecznej ocenie produktu usługowego<sup>209</sup>.

Przygotowanie produktu wysokiej jakości wymaga skoordynowanych działań wielu podmiotów, a błąd popełniony przez jeden z nich wpływa na postrzeganie całości. Kluczowym aspektem tworzenia jakości jest systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników, którzy mogą stanowić najsłabsze ogniwo procesu usługowego, a także badanie oczekiwań nabywców tak, aby możliwe było określenie ich hierarchii. Jeśli potraktować

<sup>206</sup> K. Weiermair, *On the concept...* op. cit., s. 44.

<sup>207</sup> Zależności te badane były przez E. Wąsowicz – Zaborek, *Determinanty jakości produktu turystycznego*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2003.

<sup>208</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...* op. cit., s. 133.

<sup>209</sup> Prowadzić może ona w skrajnym przypadku do niższej oceny jakości usług noclegowych w sytuacji, gdy na ocenie zaważyły głównie niekorzystne czynniki pogodowe lub wręcz przeciwnie – wysokiej oceny obiektu atrakcyjnie zlokalizowanego, nawet gdy ocena jakości poszczególnych składowych usługi hotelarskiej wskazuje na rozbieżność między oczekiwaniami a świadczoną usługą, tamże, s. 133.

przedsiębiorstwo hotelarskie jako system, którego celem jest satysfakcja gości, to każdy, dający się zidentyfikować podsystem (np. recepcja, pokoje, łazienki, restauracja, usługi uzupełniające), ma za zadanie osiągnięcie tego celu za pomocą szczegółowych procesów<sup>210</sup>. Klient powinien jednak dysponować możliwością substytucji sposobu zaspokajania potrzeb, która dotyczy wyboru rodzaju pokoju, miejsca konsumpcji śniadania (w pokoju lub restauracji), sposobu relaksacji (basen, sauna, drink bar)<sup>211</sup>. Im większą swobodę decydowania ma gość hotelowy, tym odczuwanie satysfakcji ze świadczeń danego obiektu może być większe dzięki lepszemu dostosowaniu oferty do życzeń klienta.

W rozważaniach dotyczących jakości utożsamiana jest ona najczęściej z „jakością usługi”, tzn. z pojedynczym świadczeniem oferowanym klientom. Usługi turystyczne, w tym także usługi świadczone przez hotele, wymagają jednak podejścia bardziej holistycznego, czyli takiego, które uwzględni heterogeniczny i komplementarny charakter turystyki. Menadżerowie, zajmujący się oferowaniem usług turystom, mają do czynienia ze „strumieniem doświadczeń<sup>212</sup>” tzn. szeregiem związanych ze sobą usług (noclegi, wyżywienie, transport i in.), a także interakcji niezależnych od usługodawców a determinujących ocenę jakości. Dlatego w odniesieniu do turystyki lepiej oddającym jej charakter jest pojęcie „jakości doświadczenia”, a nie jakości usługi<sup>213</sup>.

Usługowy charakter produktu hotelarskiego oznacza, że jest on niematerialny, zmienny i nietrwały. W efekcie nie ma możliwości pełnej standaryzacji. Użyteczność standardów jest ograniczona do działań powtarzalnych, o znanym przebiegu i materialnych (dających się w miarę obiektywnie ocenić) efektach np. sprzątanie pokoi, rezerwacja pobytu. Tam, gdzie mamy do czynienia z interakcjami z klientem, standardy jedynie ułatwiają zachowanie personelu poprzez podpowiadanie sposobu postępowania. Takie standardy nie mogą być stosowane mechanicznie i bezrefleksyjnie i wymagają sztuki ich adaptacji do oczekiwań klienta<sup>214</sup>.

---

<sup>210</sup> P. Erto, A. Vanacore, *A probabilistic approach to measure hotel service quality*, “Total Quality Management” 2002, vol. 13, no. 2, s. 166.

<sup>211</sup> D. Jaremen, *Jakość usług hotelarskich i jej badanie*, w: *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 795, Wrocław 1998, s. 112.

<sup>212</sup> Za: J. R. B. Ritchie, G. I. Crouch, *Quality, Price and the Tourism Experience: Roles and Contribution to Destination Competitiveness*, w: *Quality Management in Tourism*, P. Keller (red.), AIEST, Vol. 39, St-Gall, 1997, s. 124.

<sup>213</sup> Ritchie i Crouch wprowadzili pojęcie „doświadczenia wakacyjnego” (*travel experience*), na które składa się kompleksowa, zintegrowana seria transakcji usługowych będąca pod wpływem czynników sytuacyjnych (*contextual factors*) patrz: J. R. B. Ritchie, G. I. Crouch, *Quality...op. cit.*, s. 126.

<sup>214</sup> Bardzo często przekroczenie standardu (w znaczeniu zaoferowania czegoś, czego klient, który zna standardy, się nie spodziewa) jest przejawem doskonałej (bo zaskakującej) jakości. Generalnie jednak standardy chronią usługodawcę przed niekompetencją pracowników – dają poczucie kontroli nad procesem świadczenia, choć nie mogą być gwarancją efektu.

Usługi hotelarskie są przeżyciami, co powoduje, że bardzo trudno jest naprawić popełnione błędy. W przypadku niepełnowartościowego produktu materialnego istnieją skuteczne możliwości przywrócenia jego właściwych cech. Może być to naprawa, a jeśli nie jest ona możliwa, to wymiana towaru na nowy lub zapłacenie rekompensaty. Naprawianie błędów w usługach jest możliwe, ale tylko zanim skończy się ich konsumpcja. Wymaga to natychmiastowej reakcji ze strony usługodawcy, a także zachęcania klientów do szybkiego informowania o problemie. Skutkiem niematerialnego charakteru produktu jest ciągła gotowość do świadczenia usług. Stwarza to określone wymagania w zakresie planowania i organizacji pracy, opracowania standardów wewnętrznej obsługi, zapewniania odpowiedniej liczby i szczegółowości rozwiązań systemowych w zakresie relacji z klientem i realizacji procesów wytwórczych wewnątrz obiektu oraz właściwego „wyposażenia” pracowników w umiejętności techniczne, interpersonalne itp<sup>215</sup>. Jednocześnie produkcja i konsumpcja powodują, że „kontrola jakości” w wielu przypadkach dokonywana jest przez klientów, gdy jest już za późno na korektę.

Niematerialność powoduje, że kolejnym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa jest informowanie o jakości. Umiejętne komunikowanie wyraża się w zachęceniu gościa do skorzystania z oferty, w oparciu o faktyczne korzyści, które może uzyskać podczas pobytu. Nierealistyczne obietnice, które nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistości, spowodują negatywną ocenę wynikającą z zawyżenia oczekiwań.

Bardzo ważną cechą przedsiębiorstw hotelarskich jest pracochłonność. Oznacza ona, że bardzo ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej są ludzie. Dla przedsiębiorstw hotelarskich problemem istotnym zarówno z punktu widzenia jakości jak i wiedzy, jest duża rotacja personelu. Wynika ona m.in. z wysokości pensji, które są znacznie niższe niż w innych branżach<sup>216</sup>. Niematerialny charakter produktu powoduje, że z punktu widzenia całościowej oceny jakości, kluczową rolę odgrywa jakość obsługi. Obsługa klienta obejmuje wykonanie zamówienia, komunikowanie się z klientem przed, w trakcie i po sprzedaży, fakturowanie oraz usuwanie usterek<sup>217</sup>. W przypadku hotelarstwa znaczenie kontaktu z klientem jest większe niż w wielu innych usługach (np. bankowych czy

---

<sup>215</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...* op. cit., s. 135.

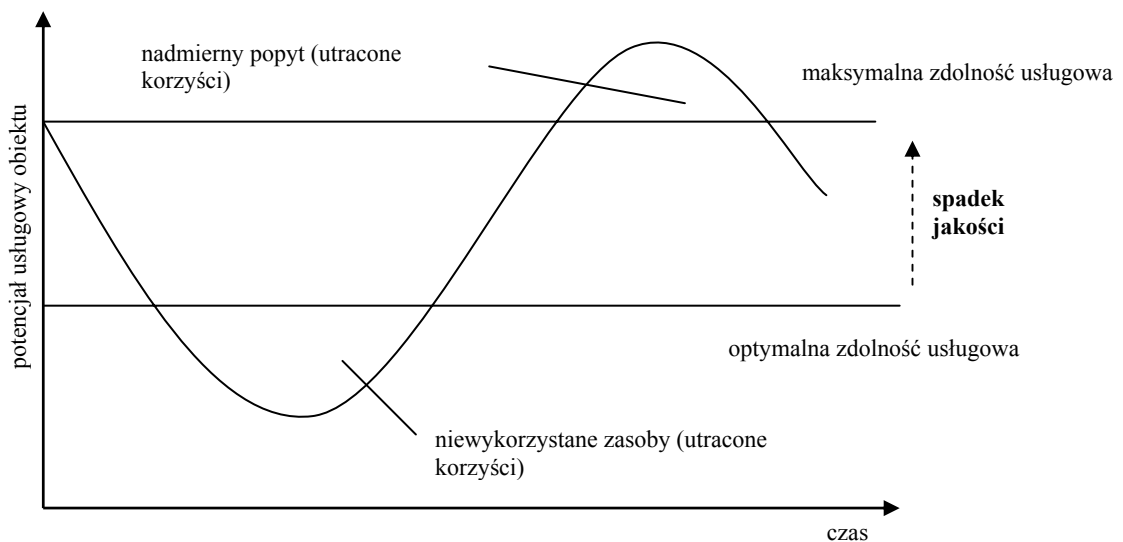
<sup>216</sup> Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń przeprowadzone przez Sedlak&Sedlak w 2009 roku, [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl) Według badania mediana wynagrodzeń w turystyce, hotelarstwie, rekreacji, sporcie i gastronomii wynosiła w roku 2009, 2450, co stanowi połowę mediany grupy najlepiej zarabiającej branży IT. data dostępu: 20.12.2010 r.

<sup>217</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 217.

telekomunikacyjnych)<sup>218</sup>. Każdy kontakt stwarza możliwość zwiększenia jego zadowolenia z usług i lojalności wobec hotelu, jeśli zostanie on obsłużony w sposób indywidualny i na wysokim poziomie. Usługi turystyczne zawierają w sobie wiele skomplikowanych interakcji międzyludzkich, a jakość jest uzależniona od cech i umiejętności osób świadczących usługi.

Na trudność w konkurowaniu przez jakość wpływa sezonowy charakter popytu. W okresie zwiększonego popytu hotele notują pełne wykorzystanie potencjału usługowego, co przyczynić się może do obniżenia jakości. Na rysunku 3. przedstawiona została zależność pomiędzy zmianą wielkości popytu a zdolnością usługową obiektu hotelowego.

**Rysunek 3. Fluktuacja popytu a zdolność usługowa obiektu hotelowego**



Źródło: M. Kachniewska, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelowego*, SGH, Warszawa 2009, s.134 na podstawie: J. Kandampully, *The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example*, "Managing Service Quality" 2000, vol. 10, no 1, s. 12.

Nadmiar gości zmniejsza możliwość wnikliwego wsłuchania się w indywidualne oczekiwania i przyczynia się do mechanicznej i bezosobowej obsługi<sup>219</sup>. Z drugiej jednak strony brak innych klientów odebrany może być jako oznaka niskiej jakości. Ponadto mała liczba klientów może być dużą wadą dla osób podróżujących w celach towarzyskich, które oczekują zabawy i kontaktów i innymi osobami<sup>220</sup>.

<sup>218</sup> E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2007, s. 187.

<sup>219</sup> Z badań prowadzonych w przedsiębiorstwach gastronomicznych, ocena jakości oferowanych usług wzrastała wraz z wykorzystaniem potencjału usługowego do poziomu 75%, po czym gwałtownie zaczynała spadać. za: J. Kandampully, *The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example*, "Managing Service Quality" 2000, vol. 10, no 1, s.12.

<sup>220</sup> Z badań wynika, że ocena jakości w gastronomii pogarsza się jeśli nie frekwencja nie przekracza 40% za: J. Kandampully, *The Impact...* op. cit., s.12.

Przyjęta na potrzeby danej branży definicja jakości wymaga aktualizacji w miarę rozwoju technologicznego i przeobrażeń zachodzących po stronie popytu<sup>221</sup>. Malejąca krańcowa użyteczność konsumpcji powoduje, że konieczne są modyfikacje oferty przedsiębiorstw hotelarskich. Nabywcy stosunkowo szybko przyzwyczajają się do określonego poziomu oferty (jakości) i po pewnym czasie oczekują od producenta oferty o jeszcze lepszych parametrach jakościowych (lub istotnej obniżki ceny, która wynagrodziłaby brak zmian w poziomie jakości)<sup>222</sup>. Ponadto produkt, aby był wysokiej jakości, musi uwzględniać zachodzące zmiany technologiczne. Pewne udogodnienia, decydujące swego czasu o przewadze jakościowej, przechodzą do grupy cech podstawowych lub przestają być istotne. Na przykład wcześniej o przewadze decydować mogły telewizory w pokojach, a obecnie standardem jest bezprzewodowy Internet w pokoju, płatna telewizja vod. Nowoczesna technologia powoduje zmniejszenie przywiązania do marki. Dzięki Internetowi klienci dysponują możliwością porównywania ofert przedsiębiorstw w zakresie wielu parametrów związanych z jakością i ceną. Powoduje to mniejszą lojalność wobec marek, która wynika z ograniczania ryzyka związanego z nabyciem nowego produktu.

Także struktura kosztów w hotelach skłaniać powinna do koncentracji aktywności kadry zarządzającej na spełnieniu oczekiwań gości. W hotelach mamy do czynienia z relatywnie dużym udziałem kosztów stałych w kosztach całkowitych. Im wyższy jest względny udział kosztów stałych, tym większa zależność od popytu rynkowego i w rezultacie tym większa potrzeba silniejszej orientacji na rynek<sup>223</sup>. Nie oznacza to oczywiście, że kontrola kosztów nie ma żadnego znaczenia, ale w hotelach większą uwagę należy poświęcić stronie dochodowej<sup>224</sup>.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostały pojęcia będące podstawą dalszych rozważań. Dokonano dekompozycji pojęcia konkurencyjność, definiując czym jest przewaga, potencjał i pozycja konkurencyjna. Przyjęto założenie, że konkurowanie przez jakość polega na dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wyrażającej się w lepszym niż konkurenci zaspokajaniu potrzeb klientów. Skuteczność konkurowania to umiejętność takiego wykorzystania zasobów i umiejętności, która prowadzi do wyższej jakości oferowanego produktu, a także udokumentowanie tej przewagi na rynku w formie wyróżniającej pozycji konkurencyjnej. Ocena pozycji konkurencyjnej dokonana przez rynek (nabywców) przekłada

---

<sup>221</sup> M. Kachniewska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 186.

<sup>222</sup> tamże, s. 186.

<sup>223</sup> P. Harris, *Planowanie zysku w hotelarstwie*, PWN, Warszawa 1995, s. 21.

<sup>224</sup> tamże, s. 21.



się na pozycję konkurencyjną mierzoną po stronie przedsiębiorstwa. Rynkowe efekty przewagi mierzone za pomocą miar lojalności i jakości prowadzą do efektów przewagi mierzonych za pomocą miar wewnętrznych, np. zysku. Wskazano także charakterystyczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, które istotnie oddziałują na proces konkurowania.

Źródłem przewagi w oparciu o jakość są zróżnicowane zasoby i umiejętności, a wspólnie szczególnie istotnym wydają się być zasoby wiedzy. W kolejnym rozdziale przedstawiona zostanie istota zarządzania wiedzą oraz składające się na nią działania i uwarunkowania.

## Rozdział 2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich

Koncepcje zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wywodzą się z zasobowej teorii przewagi konkurencyjnej. Na gruncie podejścia zasobowego rozwinęły się różne modele zarządzania, traktujące niematerialne zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa jako bardzo istotne źródła przewagi konkurencyjnej. W pierwszej części rozdziału przedstawione zostanie pojęcie wiedzy i zarządzanie wiedzą, a także strategie zarządzania wiedzą. W drugiej części wskazane zostaną procesy składające się na zarządzanie wiedzą, a w części trzeciej uwarunkowania tych procesów.

### 2.1. Istota zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie hotelarskim

Świadome zarządzanie wiedzą narodziło się dopiero pod koniec XX wieku<sup>225</sup>, to jednak od tego czasu powstało bardzo dużo opracowań na ten temat, a zarządzanie wiedzą uznaje się nawet za najpopularniejszą koncepcję zarządzania<sup>226</sup>. Wcześniej proces zarządzania wiedzą odbywał się w przedsiębiorstwach w sposób niejawnny tzn. bez nazywania tych zjawisk wprost<sup>227</sup>. Koncepcja ta nie jest więc całkowicie nowym zagadnieniem, natomiast w ostatnim czasie sprecyzowano jej zasady, podstawowe techniki i narzędzia<sup>228</sup>.

Z zarządzaniem wiedzą wiąże się wiele nieporozumień związanych z istotą tej koncepcji, możliwymi korzyściami z jej zastosowania, kosztami i sposobem wdrożenia. W konsekwencji praktyki zarządzania wiedzą nie są powszechnie znane i wdrażane<sup>229</sup>.

---

<sup>225</sup> za oficjalny początek koncepcji zarządzania wiedzą przyjmuje się rok 1987, kiedy w Stanach Zjednoczonych doszło do pierwszej konferencji pt. „Managing the Knowledge Assets into 21st Century”, za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007. s. 41.

<sup>226</sup> P. Drucker, *Nadchodzi nowa organizacja*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, 2006, s. 8. Miarą popularności zarządzania wiedzą jest rosnąca ilość czasopism poświęconych tej tematyce. Są to m.in. Journal of Knowledge Management, International Journal of Knowledge Management, International Journal of Intellectual Capital and Learning, Journal of Knowledge Management Practice, Electronic Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Research & Practice, Journal of Intellectual Capital, Knowledge Management, Knowledge Management Review.

<sup>227</sup> Bardzo często we współczesnych przedsiębiorstwach hotelarskich procesy związane z wiedzą, np. pozyskiwanie, przechowywanie i in. mają nadal charakter nienazwany i są realizowane w ramach różnych funkcji organizacji, np. zarządzania zasobami ludzkimi lub systemów informatycznych.

<sup>228</sup> Idąc w rozważaniach dalej, można zatem w tym kontekście stwierdzić, że zarządzanie wiedzą istniało w organizacjach od zawsze – mniej lub bardziej świadome, mniej lub bardziej sformalizowane patrz: E. Tabaszewska, *Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą – próba definicji w: Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, M. Przybyła (red.), Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 266.

<sup>229</sup> m.in. S. Raub, D. von Wittich, *Implementing knowledge management: three strategies for effective CKO's*, “European Management Journal” 2004, vol. 22, no. 6, s. 714 – 724.

### 2.1.1. Pojęcie wiedzy i jej rodzaje

Punktem wyjścia do dalszych rozważań o zarządzaniu wiedzą jest zdefiniowanie pojęć informacja, wiedza i kapitał intelektualny, a także ustalenie relacji pomiędzy nimi. Informacja bywa czasami uznawana za pojęcie pierwotne i w związku z tym niedefiniowalne. Według Bratnickiego informacja jest takim odzwierciedleniem rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy<sup>230</sup>. Powstaje ona z danych i powoduje modyfikację posiadanych zasobów wiedzy. Chociaż pojęcia informacja i wiedza bywają często stosowane zamiennie, to istnieją między nimi wyraźne różnice<sup>231</sup>. Informacja dostarcza nowego punktu widzenia w interpretowaniu zdarzeń, odkrywa niewidoczne wcześniej znaczenia, rzuca światło na nieoczekiwane związki<sup>232</sup>. Dlatego jest ona nieodzownym instrumentem odkrywania i budowania wiedzy. Kształtuje wiedzę przez to, że ją uzupełnia lub ją reorganizuje. Pisząc o wiedzy, Davenport i Volpel mają na myśli skodyfikowaną informację przy wysokim udziale wartości dodanej, wnoszonej przez ludzi poprzez intuicję, interpretację, doświadczenie, mądrość, informację o klientach, konkurentach i partnerach w biznesie<sup>233</sup>. Wiedza powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego przedsiębiorstwa. Informacja jest zatem strumieniem wiadomości, podczas gdy wiedza jest jej wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Wiedza jest w takim ujęciu powiązana z ludzkim działaniem<sup>234</sup>. Forlicz uważa, że wiedza podmiotu jest zbiorem (zasobem) zgromadzonych przez niego danych i prawd o otaczającym go świecie, a informacja to strumień danych lub prawd docierających do podmiotu<sup>235</sup>.

Do podziału wiedzy zastosować można różne kryteria. Jednym z podstawowych sposobów podziału wiedzy jest jej podział na<sup>236</sup>:

---

<sup>230</sup> M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, w: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 43.

<sup>231</sup> Problem z rozróżnieniem pojęcia informacji i wiedzy Forlicz uzasadnia tym, że wiele anglojęzycznych publikacji posługuje się tymi terminami zamiennie. patrz: S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 48.

<sup>232</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 81.

<sup>233</sup> T. H. Davenport, S. C. Volpel, *The rise of knowledge towards attention management*, *Journal of Knowledge Management*, 2001, No. 3, s. 212, za: J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń, 2006, s. 22.

<sup>234</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, op. cit., s. 81.

<sup>235</sup> S. Forlicz, *Niedoskonała...*, op. cit., s. 48.

<sup>236</sup> Na podstawie: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...* op. cit., s. 23.

- know-what (wiedzieć co) – zasoby odnoszące się do faktów i przybierające postać danych, które mogą być łatwo przechowywane i przesyłane. W hotelach są to, np. informacje o wykorzystaniu potencjału usługowego, ilości gości, długości pobytu;
- know-why (wiedzieć dlaczego) – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych, np. jakie są przyczyny wyboru przez gości danego hotelu;
- know-how (wiedzieć jak) – odnosi się do umiejętności i jest podstawą praktycznego działania i uzewnętrzniania w postaci kwalifikacji i umiejętności. W hotelach ten rodzaj wiedzy związany jest z pracownikami i ich umiejętnościami, a także standardami obsługi gości, standardami finansowymi i in.;
- know-who (wiedzieć kto) – jest to zasób będący domeną jednostki lub zespołu i dotyczy tych, którzy posiadają wspomniane wyżej rodzaje wiedzy.

Inne kryterium zakłada podział wiedzy na wiedzę dostępną/jawną (explicit knowledge) i wiedzę ukrytą (tacit knowledge)<sup>237</sup>. Pierwsza z nich może być wyrażona w języku formalnym, przy zastosowaniu reguł gramatyki, formuł matematycznych, zestawień itp. Jest to wiedza obiektywna i jest własnością organizacji niezależnie od zmieniającego się personelu. Szacuje się, że wiedza jawna stanowi około 10% całej wiedzy organizacji<sup>238</sup>. Ten rodzaj wiedzy może być przekazywany między jednostkami w sposób sformalizowany i prosty (słownie, pisemnie lub przy użyciu symboli i kodów np. schematów blokowych). Drugi rodzaj, tj. wiedzę ukrytą, trudno jest wyrazić za pomocą formalnego języka, ponieważ jest subiektywna. Jest ona zawarta w jednostkowym doświadczeniu i obejmuje osobiste przekonania, nastawienia, wartości i intuicję. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, co sprawia, że trudno ją komunikować. Wiedza ukryta wg. Nonaki i Takeuchiego może być ujmowana w dwóch wymiarach. Pierwszy to wymiar techniczny, który obejmuje rodzaj niesformalizowanych i trudnych do wykrycia umiejętności czy zdolności, zawierających się pod pojęciem „know – how”. Wieloletni pracownik recepcji o obsłudze gości „wie wszystko”, ale próby opisanie tej wiedzy mogą sprawić mu wiele trudności. Drugi wymiar wiedzy ukrytej to wymiar poznawczy. Jest on złożony ze schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń zakorzenionych tak głęboko, że przyjmuje się je za oczywiste. Ten poznawczy wymiar wiedzy ukrytej odzwierciedla nasze widzenie rzeczywistości (co jest) i naszą wizję przyszłości (co ma być). Te ukryte modele, choć nie mogą być łatwo wyrażone, wyznaczają nasz sposób postrzegania świata

<sup>237</sup>I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltex, Warszawa 2000, s.14.

<sup>238</sup>P. Ahmed, K. Lim, A. Loh, *Learning Through Knowledge Management*, ButterworthHeinemann, Oxford 2002, za: C. Cooper, *Knowledge management...op. cit.*, s. 53.

zewnątrznego<sup>239</sup>. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, co sprawia, że trudno ją komunikować czy dzielić z innymi<sup>240</sup>. Aby wiedza ukryta mogła zostać zakomunikowana i upowszechniona w organizacji, musi być przekształcona w słowa czy liczby zrozumiałe dla każdego. To właśnie podczas owego przekształcania wiedzy – od ukrytej do dostępnej i ponownie do ukrytej – tworzona jest wiedza organizacyjna<sup>241</sup>. Wyraźne odróżnienie wiedzy jawnej od ukrytej jest stosowane do celów analitycznych. W rzeczywistości mamy do czynienia ze złożonymi formami wiedzy, gdzie elementy wiedzy jawnej, dającej wyrazić się w ogólnych symbolach, zmieszane są z umiejętnościami indywidualnymi, możliwymi do przekazania jedynie na drodze bezpośredniego kontaktu i współpracy<sup>242</sup>.

Według kryterium podziału wiedzy, dotyczącego jej umiejscowienia, tj. ustalenia, kto jest podmiotem wiedzy, można wyodrębnić wiedzę indywidualną ( umiejscowioną w jednostce) i wiedzę organizacyjną ( umiejscowioną w grupie). Wiedza indywidualna umiejscowiona jest w umyśle jednostki oraz w jej umiejętnościach. Jest ona przypisana do osoby i wraz z jej odejściem z organizacji zostaje utracona. Wiedza organizacyjna jest gromadzona w regulach, procedurach, rutynach i wspólnych normach, które kierują zachowaniem, wskazują sposób rozwiązywania problemów oraz kształtują interakcje pomiędzy członkami organizacji<sup>243</sup>. Wiedza zespołowa istnieje raczej pomiędzy jednostkami niż w jednostkach.

Pojęciem, które bywa stosowane do określenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, jest kapitał intelektualny. Wzrost zainteresowania kapitałem intelektualnym wynikał z obserwowanych różnic pomiędzy wyceną księgową a wyceną rynkową przedsiębiorstw. Relacje pomiędzy pojęciem wiedzy i kapitału intelektualnego nie są do końca jasne. Część autorów uważa te pojęcia za synonimy<sup>244</sup>. Powszechnie przyjmuje się, że na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składa się kapitał ludzki (indywidualna wiedza i umiejętności pracowników), kapitał strukturalny<sup>245</sup> (wiedza organizacji w formie baz danych,

---

<sup>239</sup> tamże, s. 53.

<sup>240</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, op. cit., s. 25.

<sup>241</sup> tamże, s. 26.

<sup>242</sup> J. Kultys, *Charakter wiedzy a koncepcje firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 600, 2002, s. 155.

<sup>243</sup> tamże, s. 155.

<sup>244</sup> K. Svieby, uważa nawet, że „kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa”.

<sup>245</sup> jest on definiowany jako „to co zostaje w przedsiębiorstwie, gdy pracownicy wychodzą do domów na noc” J. Roos., G. Roos, S. Dragonetti, L. Edvinsson, *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Macmillan Press Ltd, London 1997, za: S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating intellectual capital in the hotel*

schematów, procedur, kultura organizacyjna, system informacyjny) i kapitał kliencki (m.in. lojalność klientów, znak firmowy, umowy franchisingowe, kanały dystrybucji)<sup>246</sup>. Ten ostatni powoduje, że zakres pojęcia kapitał intelektualny uznaje się za szerszy niż pojęcia wiedza. Wiedza jest więc podzbiorem kapitału intelektualnego<sup>247</sup>. Kapitał intelektualny obejmuje nie tylko zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, ale cały majątek, który wynika z zasobów wiedzy.

Wiedza jako zasób posiada cechy, które wyróżniają ją od innych zasobów. Są to<sup>248</sup>:

- podmiotowość – interpretacja wiedzy zależy w bardzo dużym stopniu od indywidualnych doświadczeń i kontekstu, w jakim jest użyta;
- transferowalność – wiedza może być wydobywana z jednego miejsca i z zyskiem wprowadzona do drugiego miejsca<sup>249</sup>;
- osadzenie – wiedza przeważnie znajduje się w ludzkich umysłach i trudno ją przekazać czy dzielić się nią;
- samozasilanie – wiedza nie traci swojej wartości, kiedy jest dzielona, nawet często jest tak, że wartość wiedzy rośnie w miarę dzielenia;
- nietrwałość – wiedza z czasem staje się nieaktualna;
- spontaniczność – wiedza rozwija się w procesie, który często nie jest kontrolowany.

Natomiast Toffler wymienia cztery charakterystyczne cechy odróżniające wiedzę od pozostałych, tradycyjnych zasobów<sup>250</sup>:

- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce wśród pozostałych zasobów, ma ona strategiczne znaczenie dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa;
- niewyczerpalność – oznacza to, że wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się gdy jest przekazywana. Konsumpcja informacji, czyli wprowadzanie jej do zasobu wiedzy

---

*industry. A case study of Radisson SAS Hotels & Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002, s. 16.

<sup>246</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York, 1997.

<sup>247</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 61.

<sup>248</sup> R. M. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 17, 1996, s. 109 – 122, J. Klug, W. Stein, T. Licht, *Knowledge unplugged, The Mckinsey&Company global survey on knowledge management*, Mckinsey&Company 2001, s. 21-22, J. O. Paliszkievicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007, s. 33-34.

<sup>249</sup> oczywiście inne są możliwości transferu wiedzy jawnej a inne wiedzy ukrytej. Wiedza jawna (informacja) określana bywa dobrem publicznym ze względu na to, że koszt marginalny w przypadku konsumpcji raz wytworzonej informacji jest bliski zeru.

<sup>250</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997 za: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, E-mentor, nr 1, 2005, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 8.10. 2010.

danego podmiotu czy też wykorzystywanie jej w celu podjęcia lepszej decyzji, nie powoduje jej zużycia<sup>251</sup>.

- symultaniczność – wiedza może być w tym samym czasie wykorzystywana przez wiele osób, w wielu miejscach jednocześnie. Posiadając wiedzę, nie mamy prawa na jej wyłączność, chyba że na nią składają się patenty, wzory użytkowe itd.;
- nieliniowość – posiadanie dużych zasobów wiedzy nie musi decydować bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantuje jednoznacznie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę uzyskuje.

Ta ostatnia cecha świadczy, że problem wpływu zasobu wiedzy na konkurencyjność nie jest jednoznacznie wyjaśniony i wymaga dalszych pogłębionych rozważań, które przedstawione zostaną w kolejnym rozdziale.

### **2.1.2. Luka wiedzy jako przesłanka zarządzania wiedzą**

Implementacja strategii konkurowania przez jakość wymaga analizy z punktu widzenia warunków jej realizacji. Konieczne jest ustalenie rozbieżności pomiędzy stanem zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo, a stanem koniecznym z punktu widzenia realizacji strategii. Dotyczy to wszystkich sfer zasobowych przedsiębiorstwa, także zasobów informacji i wiedzy. Dla wybranego przez przedsiębiorstwo hotelarskie typu strategii konkurencji wymagane są więc określone zasoby wiedzy. Zack określa je jako wiedzę strategiczną lub wiedzę konkurencyjną<sup>252</sup>.

Typ strategii konkurencji implikuje potrzeby informacyjne, a stan niezaspokojenia tych potrzeb informacyjnych oznacza tzw. lukę wiedzy<sup>253</sup>. Pod pojęciem luki wiedzy albo inaczej dysonansu wiedzy, rozumieć należy rozbieżność pomiędzy posiadanymi zasobami wiedzy a poziomem zasobów wiedzy, umożliwiającym realizację strategii ogólnej<sup>254</sup>. Według Kisielnickiego luka wiedzy rozumiana jest jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną dla podejmowania decyzji<sup>255</sup>. Probst, Raub, Romhardt posługują

---

<sup>251</sup> S. Forlicz, *Niedoskonała... op. cit.*, s.61.

<sup>252</sup> M. H. Zack, *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 3, s. 133.

<sup>253</sup> Pojęcie luki wiedzy funkcjonuje też w znaczeniu rozbieżności pomiędzy grupami społecznymi o różnych umiejętnościach i możliwościach radzenia sobie w świecie po rewolucji informacyjnej.

<sup>254</sup> M.in. M. H. Zack, *Developing...op.cit.*, s. 135, E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2007, s. 54.

<sup>255</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004.

się tożsamym pojęciem luk w wiedzy<sup>256</sup> i wyróżniają lukę wewnętrzną (wiedza, która jeszcze nie istnieje, wymagająca stworzenia) i lukę zewnętrzną (wiedza wymagająca pozyskania z otoczenia). Na istnienie tego typu luki w przedsiębiorstwach hotelarskich wskazywali m.in. Douglas i Connor<sup>257</sup>, Camisón i in.<sup>258</sup>, Radder i Wang<sup>259</sup>.

Luka wiedzy w procesie konkurowania przez jakość to rozbieżność pomiędzy potrzebną wiedzą, a wiedzą posiadaną przez przedsiębiorstwo (ludzi i organizację). Powstawanie luki wiedzy może determinować skuteczność konkurowania przez jakość przedsiębiorstw hotelarskich. Na tę skuteczność wpływać może brak właściwej wiedzy, nadmiar lub niedobór wiedzy, a także niska jakość wiedzy. Implementacja zarządzania wiedzą ma na celu niwelowanie luki wiedzy. Na rysunku 4. przedstawiono związek pomiędzy strategią konkurowania przez jakość, luką wiedzy i strategią zarządzania wiedzą.

**Rysunek 4. Rola zarządzania wiedzą w niwelowaniu luki wiedzy**



Źródło: opracowanie własne

Strategia zarządzania wiedzą wypełnia lukę między wiedzą posiadaną a wiedzą potrzebną<sup>260</sup> do realizacji strategii konkurowania przez jakość. Oferowanie produktów

<sup>256</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2002, s. 110 – 111.

<sup>257</sup> L. Douglas, R. Connor, *Attitudes to service quality – the expectation gap*, “Nutrition & Food Science” 2003, vol. 33, no. 4, 165.

<sup>258</sup> C. Camisón, M. Flor, S. Cruz, I. Küster, *Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: an empirical analysis*, “International Journal of Quality & Reliability Management” 1996, vol. 13 no. 7, s. 79-92.

<sup>259</sup> L. Radder, Y. Wang, *Dimensions of guest house service. Manager’s perceptions and business travelers’ expectations*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2006, vol. 8, no. 7, s. 554.

<sup>260</sup> Możemy uznać, że potrzeby informacyjne podmiotu gospodarczego są to niezbędne zbiory danych, charakteryzujące w formie ilościowo-jakościowej zdarzenia, związki i procesy gospodarcze zachodzące w jednostkach gospodarczych i ich otoczeniu, umożliwiające osiąganie założonych celów. B. Sojkin, *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 40.



wysokiej jakości, tj. spełniających oczekiwania nabywców, wymaga dysponowania określonymi zasobami wiedzy wynikającymi z potrzeb informacyjnych. Ze względu na ogromną złożoność zasobów wiedzy przedsiębiorstw, przy analizowaniu ich w kontekście zasobów strategicznych, należy dokonać oceny nie zasobu wiedzy jako całości, ale jego elementów składowych<sup>261</sup>. Według Probst, „najważniejsze jest jasne zdefiniowanie wiedzy niezbędnej do realizowania strategii biznesowej firmy. Ważne jest, by rozpoznać, co tak naprawdę pozwala nam zarabiać pieniądze oraz zidentyfikować wiedzę, która dostarcza wartość klientom i zarazem nie może zostać łatwo skopiowana przez inne firmy”<sup>262</sup>. Na początku należy więc sobie odpowiedzieć na pytania:

- Jaka wiedza jest kluczowa dla przedsiębiorstwa?
- Jaki rodzaj wiedzy tworzy wartość dodaną?
- Jaka wiedza jest firmie potrzebna, by skutecznie realizować założoną strategię firmy?

Analizując, które elementy zasobów wiedzy przedsiębiorstwa mają znaczenie strategiczne, należy określić, czego owa wiedza dotyczy, czyli określić jej przedmiot<sup>263</sup>. Jeśli przewaga konkurencyjna ma polegać na lepszej jakości oferowanego produktu, to w ramach zbioru zasobów wiedzy należy pozyskiwać i rozwijać te zasoby, które przyczynią się do podniesienia jakości. Z definicji jakości<sup>264</sup> wynika, że takim zasobem jest wiedza o oczekiwaniach nabywców oraz wiedza o sposobach ich spełnienia. Świadczenie usług wysokiej jakości wymaga dobrej znajomości potrzeb usługobiorców<sup>265</sup>, co znalazło swój wyraz w zasadach kompleksowego zarządzania przez jakość (tqm), według których sukces organizacji zależy od zrozumienia i zaspokojenia bieżących i przyszłych potrzeb oraz oczekiwań klientów<sup>266</sup>. Martin w koncepcji „sześciu kroków na drodze ku jakości” w restauracjach i hotelach za pierwszy uznał sprecyzowanie „jakie są oczekiwania gości w zakresie jakości procedur oraz jakości relacji międzyludzkich”<sup>267</sup>. Hunt i Morgan uważają, że jednym ze strategicznych zasobów przyczyniających się do osiągnięcia przewagi

---

<sup>261</sup> A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Stankiewicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 81.

<sup>262</sup> *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 21.11.2010 r.

<sup>263</sup> A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: Stankiewicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 81.

<sup>264</sup> Np. V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, 1980, s. 18., gdzie jakość definiowana jest jako stopień, w jakim usługa spełnia oczekiwania nabywców

<sup>265</sup> M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 118.

<sup>266</sup> M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 190.

<sup>267</sup> W. B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25

konkurencyjnej, jest orientacja marketingowa przedsiębiorstwa<sup>268</sup>. Naturalną konsekwencją orientacji marketingowej jest wzrost potrzeb informacyjnych dotyczących oczekiwań i pragnień obecnych i potencjalnych klientów oraz sposobów ich spełnienia<sup>269</sup>. Jak podkreślają Niezgoda i Zmysłony, zaspokojenie potrzeb konsumentów stanowi główny cel podejmowania ryzyka wytwarzania określonych produktów przez producentów<sup>270</sup>. Ponadto, aby osiągnąć powodzenie w jakiegokolwiek dziedzinie gospodarowania, należy przede wszystkim w pełni poznać reguły, procesy i determinanty rządzące popytem rynkowym. Na znaczenie wiedzy o potrzebach gości wskazują też Parasuraman, Zeithaml i Berry w modelu luk (gap model)<sup>271</sup>. Według autorów pierwsza luka dotyczy rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów (gości) a percepcją tych oczekiwań przez przedsiębiorstwo. Oznacza to, że błędy popełnione na tym etapie, bez względu na to, jak dobrze będą przebiegać kolejne, w efekcie przyczyniają się do świadczenia przez hotel usług niskiej jakości. Kolejnych wskazówek dotyczących rodzaju zasobów informacyjnych niezbędnych dla przedsiębiorstw konkurujących przez jakość dostarczają normy ISO. Zawierają one wymagania nakazujące gromadzenie informacji jako podstawy do dalszych działań na rzecz jakości<sup>272</sup>. Informacja jest traktowana jako szczególnie rodzaj zasobu, którym zgodnie z wymaganiami normy ISO 9004 organizacja powinna zarządzać<sup>273</sup>. Wymagania standardu ISO 9001:2000 kładą szczególny nacisk na spełnianie przez firmę wymagań klienta<sup>274</sup>. Z tego też względu musi ona prowadzić stały monitoring rynku i określać, jakie w danym okresie są potrzeby i oczekiwania klientów<sup>275</sup>. Według normy ISO organizacja powinna zbierać i analizować dane w celu określenia

---

<sup>268</sup> S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Comparative...op. cit.* s. 12., Rozumieć ją można jako „...odpowiednie dostosowanie produktów do zróżnicowanych preferencji i życzeń potencjalnych nabywców, a także kreowanie nowych potrzeb i rynków” J. Altkorn (red.), *Podstawy Marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001, s. 24.

<sup>269</sup> Kohli i Jaworski definiują orientację rynkową przedsiębiorstwa jako prowadzone w skali całej organizacji zbieranie danych o rynku, umożliwiających poznanie aktualnych i przyszłych potrzeb nabywców, upowszechnianie rezultatów wywiadu rynkowego we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz reagowanie na nie przez pracowników zatrudnionych we wszystkich działach przedsiębiorstwa. Autorzy woleli posługiwać się pojęciem orientacja rynkowa niż orientacja marketingowa, ponieważ w ten sposób zwracali uwagę, że pojęcie odnosi się do całego przedsiębiorstwa, a nie wyłącznie do aktywności podejmowanych przez zatrudnionych w dziale marketingu, w: A. J. Kohli, B. J. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implementation*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, s. 1 – 18. za: J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...op. cit.*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008., s. 17

<sup>270</sup> A. Niezgoda, P. Zmysłony, *Popyt turystyczny*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2006, s. 7.

<sup>271</sup> A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of services quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49, no. 4, s. 44.

<sup>272</sup> Np. *Rozdział 7.2. Procesy związane z klientem*, punkt 1 dotyczy *Określenia wymagań dotyczących wyrobu*, za: A. Scheller, *Praktyczne wdrażanie nowej normy ISO 9001:2000*, Wydawnictwo WEKA, Warszawa 2001, s. 8.

<sup>273</sup> M. Urbaniak, *Zarządzanie... op. cit.*, s. 177.

<sup>274</sup> tamże, s. 127.

<sup>275</sup> tamże, s. 141. Ponadto ostatni rozdział standardu ISO 9001:2000 określa wymagania dotyczące procesów monitorowania, analizy i doskonalenia a za najistotniejszą grupę mierników systemu uznawane są mierniki, związane z oceną zadowolenia klientów (p.8.2.1.)

stosowności i skuteczności systemu zarządzania jakością i w celu identyfikowania udoskonaleń, których można dokonać w zakresie np. zadowolenia klienta i zgodności z wymaganiami nabywcy<sup>276</sup>.

Drugą grupę podstawowych zasobów wiedzy w procesie konkutowania przez jakość stanowi wiedza na temat sposobów świadczenia usług wysokiej jakości. Dotyczy ona bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa (działalność operacyjna), a także działań o charakterze długookresowym, których celem jest podniesienie jakości (działalność strategiczna). Na przykład od pracowników recepcji wymagana jest umiejętność przyjmowania, meldowania i obciążania gości za pobyt, a także sprawnej i uprzejmej obsługi oraz bieżącej sprzedaży miejsc noclegowych i in.<sup>277</sup> Natomiast kelner zobowiązany jest do przygotowania sali konsumenckiej do obsługi, zapoznania się z aktualną kartą menu, przyjmowania i rejestracji zamówień, doradzania w zakresie doboru potraw i napojów, serwowania potraw i in.<sup>278</sup>. W tabeli 2. przedstawione zostały rodzaje wiedzy w hotelu sprzyjające konkutowaniu przez jakość.

**Tabela 2. Rodzaje wiedzy w hotelu przydatne dla konkutowania przez jakość**

<b>l.p.</b>	<b>Rodzaj wiedzy:</b>	<b>Opis:</b>
1.	Cechy nabywców	Hotel powinien gromadzić informacje o klientach, historii kontaktów, działaniach podejmowanych w związku z dotychczasową obsługą gościa (złożone oferty, propozycje rozwiązań). Wiedza o nabywcy obejmuje także konkretne wymagania złożone w trakcie rezerwacji pobytu, np. rodzaj pokoju, indywidualna cena i usługi, które zawiera.
2.	Oczekiwania nabywców	Pracownicy przedsiębiorstw hotelarskich powinni rozumieć, jakie są oczekiwania ich gości, czego oczekują, co jest dla nich najważniejsze <sup>279</sup> . Precyzyjne rozpoznanie oczekiwań doprowadzić powinno do faktycznego włączenia klientów w proces tworzenia produktu. Aktywna rola gości w trakcie pobytu w hotelu, wyrażająca się w wielokrotnych okazjach do sprecyzowania oczekiwań, powoduje, że stają się oni współtwórcami świadczonej usługi.
3.	Ocena jakości	Pracownicy przedsiębiorstw hotelarskich powinni ustalić, w jakim stopniu oferta przedsiębiorstwa spełnia oczekiwania nabywców. Ocena jakości odniesiona do oczekiwań pozwoli wskazać te obszary oferty przedsiębiorstw, które są istotne z punktu widzenia gości, a które wymagają udoskonalenia. Zarówno ocena oczekiwań, jak i ocena jakości nie może być efektem pojedynczych badań, ale systemowym podejściem przy użyciu wielu różnych metod i regularnych badań <sup>280</sup>

<sup>276</sup> p. 8.4. Analiza danych, tamże, s. 148.

<sup>277</sup> D. Plader (red.), *Organizacja pracy w hotelarstwie*, Krakowska Szkoła Hotelarska., Kraków 2001, s. 47

<sup>278</sup> tamże, s. 76.

<sup>279</sup> Rozpoznanie oczekiwań klienta pozwala, z jednej strony zrozumieć, w jaki sposób klient formułuje ocenę jakości, a także umożliwi przygotowanie narzędzi badawczych (kwestionariuszy) do oceny, za: B. E. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997, s. 7.

<sup>280</sup> L. L. Berry, A. Parasuraman, *Listening to the customer – the concept of a service-quality information system*, "Sloan Management Review" 1997, Vol. 38, no. 3, s. 65.

4.	Ocena jakości konkurentów	Znajomość tej wiedzy pozwoli optymalizować decyzje w ramach konkurowania przez jakość. Wiedza o ocenie konkurentów pozwoli wybrać te atrybuty, które są lepiej oceniane niż atrybuty przedsiębiorstwa. Ze strategicznego punktu widzenia ocena zasobów wiedzy powinna uwzględniać zmiany, jakie zaszły w kompetencjach firm konkurencyjnych <sup>281</sup> .
5.	Wiedza o sposobach obsługi gości (wiedza zawodowa)	Znajomość tej wiedzy pozwala pracownikom właściwie wykonywać swoją pracę tzn. świadczyć usługi, które przekroczą oczekiwania gości. Jest to wiedza o charakterze proceduralnym (know – how).
6	Wiedza o produktach	Znajomość oferty jest podstawą zaoferowania tego, czego oczekują goście. Pracownicy są pierwszym i podstawowym źródłem informacji o ofercie, niezależnie od tego, czy odpowiadają bezpośrednio za kontakty z klientami. Wiedza ta dotyczy także oferty podwykonawców i przedsiębiorstw współtworzących szeroko rozumiany produkt przedsiębiorstwa hotelarskiego.
7.	Wiedza o pracownikach	Wiedza o potrzebach pracowników, czynnikach wpływających na jakość ich pracy, wiedza o ich wiedzy i umiejętnościach.
8.	Metawiedza	Wiedza o wiedzy i jej tworzeniu, przesyłaniu, wykorzystaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

Konieczne jest także zwrócenie uwagi na koszty pozyskania informacji. Jeżeli potencjalne korzyści uzyskane dzięki informacjom są mniejsze od kosztów jej uzyskania, to jest to nieefektywne i nieopłacalne dla przedsiębiorstwa<sup>282</sup>.

Zwiększenie kluczowej wiedzy o klientach, konkurentach i samym sobie (przedsiębiorstwie), pozwala na przygotowanie oferty lepiej dopasowanej do indywidualnych potrzeb nabywców i wyróżniającej się od oferty konkurentów. Pozyskanie wiedzy niezbędnej do konkurowania, a także stworzenie warunków do jej wykorzystania jest efektem działań podejmowanych w przedsiębiorstwie. Działania te dotyczą bezpośrednio zasobu wiedzy lub stworzenia warunków do prawidłowego przebiegu tych procesów. Uznanie ludzi i posiadanej przez nich wiedzy jako zasobu strategicznego spowodowało pojawienie się nowej koncepcji zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą<sup>283</sup>.

### 2.1.3. Pojęcie zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą nawiązuje do wielu innych, znanych koncepcji zarządzania i jest w stosunku do nich koncepcją komplementarną<sup>284</sup>. Jest to pojęcie, które bywa rozumiane bardzo

<sup>281</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhard: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 271.

<sup>282</sup> B. Sojkin, *Informacyjne...* op. cit., s. 55.

<sup>283</sup> G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 60.

<sup>284</sup> Najważniejsze związki występują między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem personelem, TQM, marketingiem, controllingiem, logistyką, zarządzaniem innowacjami za: B. Godziszewski, *Istota i główne*

szeroko od technologii informatycznej, przez aspekty organizacyjne, po finansowe zagadnienia kapitału intelektualnego firmy<sup>285</sup>. Cechą wspólną wszystkich definicji zarządzania wiedzą jest to, że za przedmiot zarządzania uznają wiedzę, którą przedsiębiorstwo już posiada i tę, którą musi zdobyć. Za zarządzanie wiedzą uznaje się dbanie o wiedzę, która jest cenna dla firmy ze strategicznego punktu widzenia<sup>286</sup>. Zdaniem Bukovitz'a i Williams'a „jest ono procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne”<sup>287</sup>. W definicjach zarządzania wiedzą można wyróżnić powtarzające się wspólne motywy. Dotyczą one m.in. kompleksowości działań, celu zarządzania wiedzą, podstawowego środka służącego do osiągnięcia tego celu i in.

W wielu definicjach zarządzania wiedzą pojawiają się wymagania odnośnie celowego, świadomego i kompleksowego charakteru działań związanych z wiedzą. Według Kobyłko i Morawskiego „zarządzanie wiedzą może być realizowane tylko wówczas, gdy stanowi świadome i celowe zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji”<sup>288</sup>. Według Probst, Rauba i Romharda<sup>289</sup> zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy<sup>290</sup>. Nie oznacza to, że wiedzą zarządzają tylko te przedsiębiorstwa, które opracowały odpowiednią strategię<sup>291</sup>. Przedsiębiorstwa rozwijają elementy i działania składające się na zarządzanie wiedzą np. system informatyczny, szkolenia, badanie oczekiwań nabywców, jednak stopień ich zaawansowania nie jest na tyle

---

*problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą...* op. cit., s. 120; więcej: J. Lichtarski, M. N. Czura, *Komplementarność koncepcji zarządzania wiedzą z innymi koncepcjami zarządzania*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz (red.) „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2005, s. 151 – 158; B. Mikuła, *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 4/2006, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) data dostępu: 17.08.2010; J. T. Fernandez, S. L. Segura, J. L. Salmeron, J. R. Moreno, *Operational Knowledge Management System Design in Total Quality Management: Small and Medium Size Companies*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2006, vol. 7, no 1.

<sup>285</sup> Efektem tego jest to, że w praktyce przedsiębiorstwa niejednokrotnie używają innego nazewnictwa na określenie tego, co robią w odniesieniu do problematyki wiedzy. Do najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa synonimów zaliczyć można określenia: organizacja ucząca się, dzielenie się dobrymi praktykami, zarządzanie kompetencjami, M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań* w: *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 20.

<sup>286</sup> *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 21.11. 2010 r.

<sup>287</sup> W. R. Bukovitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time. Prentice Hall. London 2000, s. 2, za: M. Staniewski, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 19.

<sup>288</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 83.

<sup>289</sup> tamże, s. 35.

<sup>290</sup> W praktyce jest to najczęściej zarządzanie procesem komunikacji, czyli działaniami, których celem jest poprawa wymiany informacji i wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem i wewnątrz przedsiębiorstwa.

<sup>291</sup> Niektórzy uznają nawet, że każda organizacja bez wyjątku stosuje zarządzanie wiedzą, różny jest natomiast poziom świadomości i profesjonalizmu stosowania omawianej koncepcji, a także różny poziom nasycenia nią organizacji, E. Tabaszewska, *Poziom...* op. cit., s. 266.

duży, by powstała spójna strategia zarządzania wiedzą. Poza tym działania te są najczęściej rozproszone w ramach różnych działów, często posiadających swoje strategie funkcjonalne. Stopień zaangażowania w problematykę wiedzy, niezależnie od faktu nazwania tego procesu, określany jest jako orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę, czyli „całokształt działań w zakresie wiedzy w przedsiębiorstwie”<sup>292</sup>. Pojęciem zarządzanie wiedzą posługiwać się można w odniesieniu do przedsiębiorstw o dużej orientacji na wiedzę, realizujących działania w zakresie wiedzy w sposób celowy i kompleksowy. Uznaje się, że zarządzanie wiedzą jest procesem stopniowalnym od poziomu nieświadomej ignorancji, przez świadomą ignorancję, po świadome zarządzanie. Ponadto, mimo że ilość przedsiębiorstw, które oficjalnie wdrożyły koncepcje zarządzania wiedzą, jest relatywnie niewielka, to hotele będące elementem sieci i tak zarządzają wiedzą, np. w zakresie transferu wiedzy między obiektami<sup>293</sup>.

W definicjach zarządzania wiedzą odnaleźć można motyw celu, dla którego wdrażana jest ta koncepcja. Tiwana uważa, że zarządzanie wiedzą to proces zmierzający do tworzenia wartości i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>294</sup>. Cooper<sup>295</sup>, opierając się na definicji Davidson’a i Voss’a<sup>296</sup>, zdefiniował zarządzanie wiedzą jako „dążenie, do tego, by zasoby wiedzy były dostępne dla organizacji turystycznych w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej”. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie nie stanowi samoistnej działalności nakierowanej na realizację wyłącznie własnych celów<sup>297</sup>. Wiedza ma charakter służebny wobec organizacji i nie jest wartością samą w sobie<sup>298</sup>. Jej wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy zastosowana przynosi konkretny efekt ekonomiczny. Zarządzanie wiedzą służy realizacji strategii ogólnej przedsiębiorstwa i powinno być podporządkowane celom, które w tej strategii zostały przyjęte. Oznacza to, że nie ma uniwersalnej koncepcji zarządzania wiedzą i to wybór rodzaju przewagi konkurencyjnej powinien decydować o rodzaju podjętych działań związanych z wiedzą. Organizacje, dla których jakość jest podstawowym rodzajem przewagi konkurencyjnej, powinny jakości podporządkować system zarządzania wiedzą.

Kolejny motyw, obecny we wszystkich definicjach zarządzania wiedzą, dotyczy sposobu, w jaki przedsiębiorstwo wpływa na zasób wiedzy. Wszyscy autorzy wskazują na

---

<sup>292</sup> J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...op. cit.*, s. 16.

<sup>293</sup> C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, “Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2, s. 368.

<sup>294</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2005, s. 59.

<sup>295</sup> C. Cooper, *Knowledge management and tourism*, “Annals of Tourism Research” 2006, vol. 33 no 1, s. 51.

<sup>296</sup> C. Davidson, P. Voss, *Knowledge management: An Introduction to Creating. Competitive Advantage from Intellectual Capital*, Tandem Press, Auckland 2002, s. 32.

<sup>297</sup> B. Godziszewski, *Istota...op. cit.*, s. 141.

<sup>298</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...op. cit.*, s. 7.

złożony charakter tego procesu, a wśród etapów pojawia się m.in. pozyskiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy oraz aspekty dotyczące technologii i zasobów ludzkich. Różnice pomiędzy definicjami związane są kwestią ustalenia, które etapy i uwarunkowania są bardziej istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa. Dla części autorów zarządzanie wiedzą związane jest głównie z transferem wiedzy i działaniami, które ten transfer wspierają. Na przykład według Boyle'a w zarządzaniu wiedzą „chodzi o wymianę wiedzy w bardziej efektywny sposób”<sup>299</sup>. Stańczyk – Hugiet uważa, że „obejmuje ono procesy, narzędzia i infrastrukturę, poprzez które organizacja stale rozwija, utrzymuje i eksploatuje te elementy swojej, wiedzy które w jej przekonaniu, są odpowiednie do celów organizacji”<sup>300</sup>. Inne podejście akcentuje silniej rolę pracowników w tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy. Zdaniem Druckera zarządzanie wiedzą dotyczy przede wszystkim ludzi, a jego celem jest osiągnięcie takiego współdziałania osób, które pozwoli zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony organizacji<sup>301</sup>. Gladstone twierdzi, że „zarządzanie wiedzą to przede wszystkim uświadamianie sobie, że generowanie wiedzy, dzielenie się nią i jej umiejętne stosowanie to najważniejsze zadanie niemal każdego pracownika każdego działu w każdym przedsiębiorstwie”<sup>302</sup>. Również Kobylko i Morawski podkreślają, że zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji ma miejsce przede wszystkim w aspekcie ludzi – dysponentów wiedzy<sup>303</sup>. Jest ono procesem, w którym dla realizacji postawionych celów umiemy<sup>304</sup>:

- wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy,
- poszukiwać i absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy,
- stworzyć takie warunki, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuli się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowaniem.

Można przyjąć, że zarządzanie wiedzą najlepiej charakteryzują definicje kompleksowe, które wskazują na pewny sposób zorganizowania działań związanych z wiedzą, procesy dotyczące wiedzy i determinanty tych procesów np. technologiczne, organizacyjno – kulturowe oraz na cel zarządzania wiedzą.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, można uznać, że zarządzanie wiedzą w procesie konkurowania przez jakość to zespół kompleksowych działań, których celem jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki wysokiej jakości, poprzez pozyskiwanie,

---

<sup>299</sup> za: B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PETIT, Warszawa 2004, s. 63.

<sup>300</sup> E. Stańczyk – Hugiet, *Strategiczny...*, op. cit. s. 93.

<sup>301</sup> za: M. Staniewski, *Zarządzanie...* op. cit., s. 19.

<sup>302</sup> B. Gladstone, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 23.

<sup>303</sup> G. Kobylko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...* op. cit., s. 83.

<sup>304</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie ...* op. cit.

transfer, tworzenie, przechowywanie, ochronę i wykorzystanie wiedzy oraz dzięki stworzeniu odpowiednich warunków organizacyjnych.

#### 2.1.4. Strategie zarządzania wiedzą

Strategia zarządzania wiedzą to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamierza zdobyć wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swojej strategii konkurencji<sup>305</sup>. Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym polega na realizacji funkcji zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, które dotyczą zasobów wiedzy i procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie. Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest sztuką budowania organizacji opartej na wiedzy, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologie<sup>306</sup>. Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można zaliczyć<sup>307</sup>:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji oraz formułowanie strategii wiedzy;
- ustalanie luk wiedzy i relacji; ustalanie barier zapewnienia luk wiedzy i relacji;
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą koniecznych do zapewnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanych relacji;
- planowanie metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych;
- określenie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą (społecznego lub technicznego), wsparcie strategii zarządzania wiedzą, kształtowanie relacji z otoczeniem, przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej;
- ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunków do zasobów wiedzy;
- ekonomiczną ocenę wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą.

---

<sup>305</sup> J. O. Paliszekiewicz, *Zarządzanie...* op. cit. s. 39.

<sup>306</sup> A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego*, w: J. Ejdyś (red.), *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji*, FUTURA, Poznań 2005, s. 212.

<sup>307</sup> B. Mikuła, *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 5, 2006, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 17.08.2010 r.



Wybrana przez przedsiębiorstwo strategia zarządzania wiedzą wynika ze strategii ogólnej i sformułowanych na jej podstawie potrzeb informacyjnych. Cele strategii zarządzania wiedzą są równocześnie miernikami oceny uzyskiwanych efektów. Powszechna znajomość celów strategii ogólnej jest istotną determinantą skuteczności zarządzania wiedzą. Jasność celów warunkuje tworzenie wizji wiedzy, której głównym wymiarem jest to, iż powinno z niej wynikać, jakiej wiedzy muszą poszukiwać lub/i tworzyć członkowie organizacji<sup>308</sup>. Według Probst nie ma jednak konieczności sporządzania oddzielnej strategii zarządzania wiedzą w firmie, co nie oznacza, że cele związane z zarządzaniem wiedzą nie powinny być uwzględnione w ogólnej strategii<sup>309</sup>.

W zarządzaniu wiedzą wyróżnić można dwa podstawowe typy strategii: strategię kodyfikacji i strategię personalizacji<sup>310</sup>. Strategia kodyfikacji wyraża się w dążeniu do gromadzenia i zapisywania posiadanej wiedzy w formie ogólnodostępnych dla innych pracowników baz danych. Strategia personalizacji zakłada, że wiedza jest ściśle związana z człowiekiem, który rozwija i dzieli się wiedzą głównie dzięki bezpośrednim kontaktom z innymi ludźmi. W tabeli 3 przedstawiono porównanie strategii personalizacji i kodyfikacji.

**Tabela 3. Porównanie strategii kodyfikacji i personalizacji**

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

Źródło: M. E. Greiner, T. Bohmann H. Krcmar, *A strategy for knowledge management*, "Journal of Knowledge Management" 2007, vol. 11, no. 6, s. 6; M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?* "Harvard Business Review" 1999, vol. 77, no. 2, s. 106 – 116.

<sup>308</sup> B. Godziszewski, *Istota...* op. cit., s. 132.

<sup>309</sup> *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, [http://www.ementor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=5&id=60](http://www.ementor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=5&id=60), data dostępu: 12. 11. 2009 r.

<sup>310</sup> M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?* "Harvard Business Review" 1999, vol. 77, no. 2, s. 107; Wśród innych klasyfikacji strategii zarządzania wiedzą wymienić można: strategię wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania, za: G. Krog, I. Nonaka, M. Aben, *Making the most of you company's knowledge: a strategic framework*, "Long Range Planning" 1999, vol. 34, no 4, s. 421-440, czy strategię kreacji wewnętrznej, kreacji przez współdziałanie, rozpowszechniania wewnętrznego i strategię absorpcji za: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE Kraków 2006, s.140.

Wdrażanie strategii kodyfikacji wymaga opracowania sposobu kodyfikowania i gromadzenia wiedzy. Polega to najczęściej na zapisywaniu nowych pomysłów, obserwacji, doświadczeń w bazach danych. Bazy te dotyczą zarówno faktów, np. wielkość wydatków poszczególnych klientów, średnia długość pobytu, ale także przybierają postać baz dobrych praktyk. Przejawem strategii kodyfikacji jest inwestowanie w systemy informatyczne, które pozwalają na przechowywanie i udostępnianie zapisanej wiedzy. Jej zaletą jest możliwość dotarcia do skodyfikowanej wiedzy przez innych pracowników. Powstająca w przedsiębiorstwie wiedza nie przepada, ale dzięki zapisowi może być używana wielokrotnie. W hotelach, w których ma miejsce duża rotacja kadry, zgromadzona wiedza nie znika wraz z odejściem pracownika, ale można ją przekazywać innym osobom w formie standardów, tzn. wzorców pożądanego zachowania. Takie standardy opracowane dla pracowników recepcji dotyczą m.in. sposobów dokonywania rezerwacji, prowadzenia rozmów telefonicznych, meldowania gości do hotelu. W związku z możliwością stosowania gotowych procedur i projektów skróceniu ulega czas obsługi klienta, a w konsekwencji zmniejszają się koszty pracy i nakłady finansowe<sup>311</sup>. Kodyfikacja ułatwia także kontrolę, ponieważ przełożeni są w stanie sprawdzić, w jakim stopniu pracownicy przyswoili sobie opisane w procedurach sposoby zachowania, a także jak w praktyce przestrzegają tych standardów. Poważnym ograniczeniem strategii kodyfikacji jest fakt, że nie każda wiedza poddaje się kodyfikacji. Ponadto dużym wyzwaniem jest stworzenie takiej kultury organizacyjnej, która będzie skłaniać pracowników do udostępniania własnej wiedzy innym pracownikom<sup>312</sup>.

Strategia personalizacji kładzie nacisk na relacje pomiędzy ludźmi i na będącą w ich umysłach wiedzę ukrytą. Polega ona na stwarzaniu możliwości kontaktu pomiędzy pracownikami i osobistej wymianie wiedzy. Implementacja tej strategii wymaga wzmacniania relacji personalnych i wzajemnego zaufania. Warunkiem rozwoju pracowników jest tworzenie systemu opartego na relacji mistrz – uczeń, w której mniej doświadczeni uczą się w praktyce, obserwując sposób pracy bardziej doświadczonych kolegów. Zaletą strategii personalizacji jest możliwość stymulowania dyfuzji wiedzy ukrytej. Te rodzaje wiedzy, które nie poddają się kodyfikacji, można rozwijać tylko dzięki osobistym relacjom między pracownikami. Pracownicy są zachęceni bardziej do tworzenia nowych rozwiązań, dopasowanych do aktualnych potrzeb gościa niż bazowania na już istniejących. Strategia nie

---

<sup>311</sup> J. O. Paliszkiwicz, *Zarządzanie*, op. cit. s. 40.

<sup>312</sup> W walce o lepszą pozycję w firmie wiedza traktowana jest jako osobiste źródło przewagi nad innymi pracownikami.

wyklucza stosowania nowoczesnych rozwiązań informatycznych, ale ich rola ma charakter wspierający i służy przyspieszeniu i ułatwieniu bezpośredniego kontaktu pomiędzy pracownikami.

Jak podkreślają Hansen, Nohria, Tierney przedsiębiorstwa powinny wybrać jedną dominującą strategię wiedzy, a drugi typ strategii może mieć charakter uzupełniająca<sup>313</sup>. Skuteczność takiego podejścia potwierdziły badania prowadzone m.in. przez Paliszkiewicz<sup>314</sup>. Wybór dominującej strategii zarządzania wiedzą powinien być efektem odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak jest ogólna strategia przedsiębiorstwa?
- Czy przedsiębiorstwo oferuje usługi standaryzowane czy dostosowywane do potrzeb klientów?
- Czy produkt jest dojrzały czy innowacyjny?
- Czy pracownicy w rozwiązywaniu problemów opierają się na wiedzy ukrytej czy jawnej?

Wybór typu strategii uzależniony jest od rodzaju wiedzy będącej przedmiotem zarządzania oraz ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Skuteczność zarządzania wiedzą uzależniona jest od tego, czy rodzaj strategii zarządzania wiedzą dopasowany został do strategii ogólnej przedsiębiorstwa<sup>315</sup>. Zgodnie z tą zasadą hotele wybierające kosztowe strategie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sferze zarządzania wiedzą, powinny wybrać strategię kodyfikacji, a hotele stawiające na jakość (różnicowanie), powinny wybierać strategię personalizacji. Hotele łączące ww. typy przewag (minimalizują koszty przy maksymalnej satysfakcji klientów) powinny stosować obie strategie zarządzania wiedzą. Wybór wiodącej strategii wiedzy zdeterminowany jest także rodzajem oferowanego produktu. W przypadku produktu standardowego i powtarzalnego lepsze efekty przynosi strategia kodyfikacji<sup>316</sup>, natomiast unikatowość i dostosowywanie oferty do indywidualnych oczekiwań klientów skłania do wyboru strategii personalizacji. Nie jest bowiem możliwe przewidzenie wszystkich oczekiwań gości, a działania mające na celu opracowanie wszystkich możliwych scenariuszy zachowań i dokładnych procedur, są skazane na porażkę.

---

<sup>313</sup> Autorzy sugerują podział: 80% wiedzy zarządzanej w oparciu o główną strategię, 20% uzupełniająca za: M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's...* op. cit., s. 113.

<sup>314</sup> J. O. Paliszkiewicz, *Knowledge management: a short introduction*, w: J. Szopa, P. Pachura (red.), *Polska w Unii Europejskiej*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004, s. 419.

<sup>315</sup> M. E. Greiner, T. Bohmann, H. Krcmar, *A strategy...* op. cit. s. 3.

<sup>316</sup> Standardowe produkty oferują najczęściej hotele sieciowe i te o niskim standardzie.

W przypadku dojrzałych produktów bardziej sprawdza się strategia kodyfikacji. Procesy tworzenia i sprzedaży takiego produktu zawierają dobrze rozpoznane zadania i wiedzę, która może zostać skodyfikowana, natomiast produkty innowacyjne wymagają raczej strategii personalizacji. Nowe pomysły pojawiają się częściej jako efekt swobodnego przepływu informacji i wiedzy pomiędzy osobami. Jeśli pracownicy opierają się w pracy głównie na wiedzy jawnej, to lepsza będzie strategia kodyfikacji. Wiedza ukryta jest trudna do uchwycenia w formie dokumentów i procedur, co skłania do stosowania strategii personalizacji. Praca w hotelu bazuje na obu typach wiedzy. Praca recepcjonisty to z jednej strony typowe przypadki zachowań, np. przyjmowanie rezerwacji, meldowanie gości. Jednak uprzejmość, empatia, indywidualne podejście to umiejętności niemożliwe do skodyfikowania. Fałszywa, wyćwiczona gościnność jest łatwo demaskowana przez gości i w praktyce nie przynosi dobrych efektów. Wybór strategii zarządzania zależy także od wielkości przedsiębiorstwa. W małych przedsiębiorstwach hotelarskich występują bezpośrednie relacje pomiędzy wszystkim pracownikami. Możliwy jest tam swobodny przepływ wiedzy ukrytej (uczenie się przez naśladowanie), ponadto ma miejsce otwarta komunikacja, a kierujący takim przedsiębiorstwem jest w stanie koordynować osobiście zasoby wiedzy. W dużych przedsiębiorstwach, posiadających/zarządzających setkami hoteli nie jest możliwa swobodna komunikacja, a wiedza jest bardzo rozproszona.

### **2.1.5. Wpływ cech przedsiębiorstw hotelarskich na zarządzanie wiedzą**

Istotne znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw hotelarskich wynika z faktu, że branża hotelarska staje się coraz bardziej zależna od wiedzy (knowledge-intensive)<sup>317</sup>, a także z usługowego charakteru produktu hotelarskiego, którego świadczenie opiera się na trudnych do standaryzacji interakcjach pomiędzy gościem a pracownikiem. Personalny charakter działalności powoduje, że przebieg procesów związanych z wiedzą, począwszy od pozyskania do wykorzystania wiedzy, jest utrudniony. Do specyfiki branży dodać należy tworzenie sieci hotelowych, co jest związane z przestrzennym rozproszeniem podmiotów branży. Procesy związane z wiedzą przebiegają w tym przypadku zarówno wewnątrz obiektów, jak i pomiędzy obiektami w ramach jednego przedsiębiorstwa. Przesłanką podjęcia badań z zakresu zarządzania wiedzą w hotelach są więc praktyczne problemy, przed jakimi stają przedsiębiorcy tej branży.

---

<sup>317</sup> C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge...* op. cit., s. 379.

Kompleksowy charakter produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego powoduje określone konsekwencje dla zarządzania wiedzą. W procesie świadczenia usług zaangażowanych jest wiele osób, przyporządkowanych do różnych działów przedsiębiorstwa m.in. recepcji, służby pięter, gastronomii. Oznacza to, że podstawą zaoferowania produktu wysokiej jakości jest współpraca wielu osób. Warunkiem koniecznym skutecznej współpracy jest sprawność procesów związanych z wiedzą, przede wszystkim transferu wiedzy. Przyczyną pojawiających się konfliktów jest duża niezależność działów hotelu, które powinny stale ze sobą współpracować<sup>318</sup>, a także różnice w postrzeganym statusie i w sposobach nagradzania. Konflikty pomiędzy działami stanowią ważną przyczynę ograniczenia komunikacji. Świadczenie usług wysokiej jakości wymaga intensywnego przekazywania pomiędzy działami informacji o oczekiwaniach gościa, a także o działaniach, które są podejmowane na każdym etapie procesu obsługi. Kompleksowy charakter produktu implikuje więc konieczność stworzenia uwarunkowań technicznych, osobowych i organizacyjnych umożliwiających sprawny transfer wiedzy.

Kompleksowy i cykliczny (procesowy) charakter produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego można opisać przy pomocy tzw. cyklu aktywności wykonawcy<sup>319</sup>, który przedstawia etapy i wydarzenia kluczowe z punktu widzenia oceny jakości. Składa się na niego faza przedsprzedażowa – nazwana przez Gronroosa „fazą wstępną”<sup>320</sup> – jest okresem, w którym przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać badania marketingowe. Faza nabywania to czas, w którym następuje techniczne i organizacyjne przygotowanie bazy danych o klientach i przygotowanie personelu kontaktowego, by był w stanie realizować wszystkie zadania związane ze sprzedażą osobistą. W fazie nabywania następuje uzgadnianie szczegółowych warunków realizacji: ceny, terminu i in. Kolejna faza świadczenia i konsumpcji to czas bieżącego rozpoznania i interpretowania momentów prawdy. Jest to etap konfrontacji oferty hotelu z życzeniami i oczekiwaniami nabywców. W fazie posprzedażowej istotne jest reagowanie na skargi i uwagi klientów lub/i przypominanie, komu powinni zawdzięczać korzyści pojawiające się w trakcie konsumowania usług<sup>321</sup>. Wszystkie te etapy są związane z intensywnymi procesami transferu, przechowywania i wykorzystywania różnorodnej wiedzy i informacji.

---

<sup>318</sup> H. E. Chacko, *Designing a seamless hotel organization*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1998, vol. 11, no. 4, s. 134.

<sup>319</sup> K. Rogoziński, *Nowy...op. cit.*, s. 95.

<sup>320</sup> M. Chłodnicki, *Usługi...op. cit.*, s. 79.

<sup>321</sup> K. Rogoziński, *Nowy...op. cit.*, s. 95 – 96.

Niematerialność produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego wywołuje konieczność kodyfikacji wiedzy (w formie standardów) lub przekazywania wiedzy ukrytej. Jednocześnie produkcja i konsumpcja usługi hotelarskiej decyduje o potencjalnej łatwości pozyskiwania informacji od gości. Klient jest obecny na terenie przedsiębiorstwa i może wyrażać opinię o swoich sugestiach i preferencjach. Gość spędza w hotelu znacznie więcej czasu niż klienci w innych przedsiębiorstwach usługowych, co daje duże szanse na znalezienie dogodnego momentu do skłonienia go do wyrażenia opinii.

Personalny charakter działalności w hotelarstwie i relatywnie duża rotacja pracowników powodują, że szczególnie dotkliwy jest problem utraty wiedzy ukrytej. Odejście najlepszych pracowników powoduje konieczność kosztownego kształcenia nowych, a osiągnięta dzięki pracownikom przewaga konkurencyjna w postaci wysokiej jakości może zostać utracona, gdy pracownik przejdzie do przedsiębiorstw konkurencyjnych. Skłania to do stosowania zarządzania wiedzą i strategii kodyfikacji wiedzy, co pozwoli zachować wiedzę mimo rotacji pracowników. Kolejną cechą branży, istotną dla zarządzania wiedzą, jest niski status pracowników liniowych, którzy mają bezpośredni kontakt z gośćmi. Nakłady przeznaczone na pracowników wysoko wykwalifikowanych (tzw. pracowników wiedzy) są powszechnie traktowane jako inwestycje przekładające się na wyniki finansowe<sup>322</sup>, natomiast w przypadku hotelarstwa środki ponoszone na pracowników usługowych i personel pomocniczy uważa się często za bieżące wydatki i dąży do ich minimalizacji<sup>323</sup>. Wynika to z błędnego przekonania, że są to pracownicy, których łatwo zastąpić, wyszkolić, a ich udział w tworzeniu przewagi konkurencyjnej jest niewielki. Posiadają oni jednak, kluczowe w hotelarstwie, zasoby wiedzy operacyjnej<sup>324</sup>.

Inną cechą jest rozproszenie geograficzne i duża różnorodność form, w jakich mogą występować hotele. Mogą być one zarówno małymi rodzinnymi przedsiębiorstwami, jak i dużymi międzynarodowymi korporacjami. Tak duża różnorodność implikuje różne potrzeby informacyjne i różne sposoby ich zaspokajania. Małe przedsiębiorstwa mogą z sukcesem konkurować z dużymi dzięki elastyczności w kreowaniu oferty i dostosowywaniu się do potrzeb gości. Posługują się one nieformalnymi kanałami komunikacji, tzn. nie wymagają sformalizowanych sposobów gromadzenia, przechowywania i wykorzystywania informacji. Osobisty i częsty kontakt właściciela – menadżera z gośćmi pozwala w pełni rozpoznać

---

<sup>322</sup> M. R. Haas, M. T. Hansen, *When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company*, "Strategic Management Journal" 2004, Vol. 26, no. 1, s. 2.

<sup>323</sup> L. Canina, K. Walsh, C. A. Enz, *Intellectual Capital: A Key Driver of Hotel Performance*, "Cornell Hospitality Report" 2006, vol. 6 no. 10, s. 7.

<sup>324</sup> tamże, s. 8.

obecne i przyszłe ich oczekiwania, a także poznać ich ocenę jakości. Wzrost wielkości przedsiębiorstwa prowadzi najczęściej do wzrostu standaryzacji w obiekcie. Duże przedsiębiorstwa, aby skutecznie konkurować, muszą rozwijać formalne systemy informacyjne. Wielkość przedsiębiorstwa uniemożliwia częste indywidualne kontakty kadry kierowniczej z gośćmi i wymusza większą formalizację kanałów komunikacji.

W sektorze hotelarskim główną siłą wdrożeniową nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania są hotele sieciowe, które w dużym stopniu spełniają wymogi nowoczesnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy<sup>325</sup>. Przynależność do sieci umożliwia przede wszystkim:

- współdzielenie kluczowych kompetencji,
- swobodę przepływu danych, informacji i wiedzy,
- uzyskiwanie efektów synergicznych,
- obniżenie kosztów funkcjonowania pojedynczych jednostek.

W hotelach pozasieciowych sytuacja w zakresie możliwości wdrażania nowoczesnych metod zarządzania jest inna, ponieważ: oferta ma bardziej indywidualny charakter niż w hotelach sieciowych, standaryzację stosuje się na mniejszą skalę, a kontakty z klientem mają charakter intuicyjny<sup>326</sup>.

W kolejnej części rozdziału przybliżone zostały procesy związane z wiedzą, a ich przebieg odniesiony został do specyfiki przedsiębiorstw hotelarskich.

## 2.2. Procesy związane z zasobami wiedzy

Proces zarządzania wiedzą można rozpatrywać w ujęciu strategicznym i operacyjnym. Zarządzanie wiedzą na poziomie operacyjnym jest związane z przebiegającymi w przedsiębiorstwie procesami związanymi z wiedzą. Stanowią one treść zarządzania wiedzą<sup>327</sup> i są określane jako zadania (funkcje) zarządzania wiedzą<sup>328</sup>. Celem operacyjnym zarządzania wiedzą jest zapewnienie, że właściwa wiedza będzie dostępna do podmiotu lub urządzenia ją przetwarzającego we właściwej ilości i czasie niezbędnym do wykonania zadania<sup>329</sup>. W przedsiębiorstwach przebieg procesów związanych z wiedzą nie zawsze więc wynika ze strategii zarządzania wiedzą, a procesy te nie muszą być świadomie zarządzane. Należy

---

<sup>325</sup> K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 123.

<sup>326</sup> Tamże, s. 124.

<sup>327</sup> E. Stańczyk – Hugiet, *Strategiczny...op. cit.*, s. 97.

<sup>328</sup> B. Mikula, *Zadania ...op. cit.*, „E-mentor”, nr 5, 2006, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 17.08.2010 r.

<sup>329</sup> C. W. Holsapple, K. D. Joshi, *An investigation of Factors that influence the management of knowledge in organizations*, “Journal of Strategic Information Systems” 2000, vol. 9, no. 2-3, s. 237.

wiązać to z faktem, że system zarządzania wiedzą w organizacji nie jest możliwy do wydzielenia w postaci odrębnego pionu funkcjonalnego<sup>330</sup>. Jest on czymś, co przenika całą organizację, dotyczy większości czynności i procesów w organizacji, niezależnie od tego, w którym miejscu są one realizowane.

W kolejnej części scharakteryzowane zostaną kolejne procesy związane z zasobami wiedzy w odniesieniu do przedsiębiorstw hotelarskich.

### 2.2.1. Struktura procesów związanych z wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w ramach którego istnieje określona sekwencja działań oraz konkretne zależności między różnymi rodzajami działań<sup>331</sup>. W literaturze odnaleźć można kilka sposobów uporządkowania przebiegu procesów związanych z wiedzą<sup>332</sup> w organizacji. Klasyfikacja struktury procesów różni się stopniem szczegółowości. Davenport i Prusak proponują trzy etapy: tworzenie, kodyfikacja i koordynacja, transfer<sup>333</sup>. Probst, Raub, Romhardt<sup>334</sup> do procesów związanych z wiedzą zaliczyli: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystanie wiedzy, zachowanie wiedzy. Dla Kowalczyka i Nogalskiego procesy związane z wiedzą stanowią rdzeń ich koncepcji zarządzania wiedzą<sup>335</sup>. Tworzą je pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy, kodyfikacja, transfer oraz wykorzystanie wiedzy. Z kolei Jashapara pisze o odkrywaniu wiedzy, generowaniu wiedzy, wartościowaniu wiedzy, upowszechnianiu i wykorzystaniu wiedzy<sup>336</sup>. Według Paliszkiewicz elementami procesu zarządzania wiedzą są lokalizowanie, pozyskiwanie i rozwijanie, transfer, zachowanie i wykorzystanie wiedzy<sup>337</sup>. W tabeli 4. przedstawione zostały różne sposoby klasyfikacji procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

---

<sup>330</sup> B. Godziszewski, *Istota...*, op. cit. s. 119.

<sup>331</sup> tamże, s. 121.

<sup>332</sup> Zwanych także procesami zarządzania wiedzą lub cyklem zarządzania wiedzą.

<sup>333</sup> T. H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge : how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 52 – 106.

<sup>334</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 41 – 42.

<sup>335</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 80.

<sup>336</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 77.

<sup>337</sup> J. O. Paliszkiewicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 49.



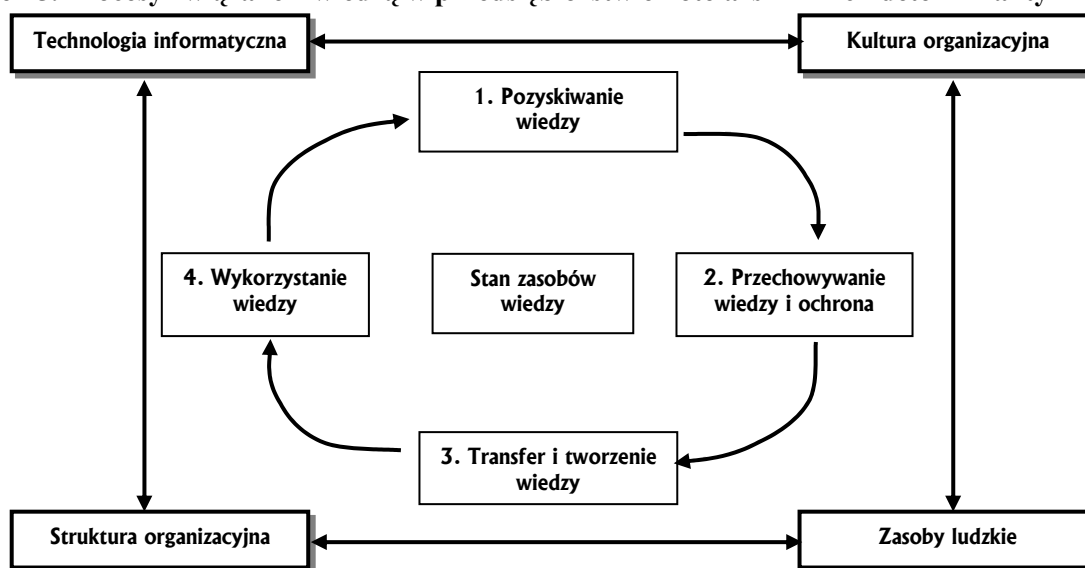
**Tabela 4. Cykl zarządzania wiedzą w organizacji**

L.p.	Autorzy:	Etapy zarządzania wiedzą
1.	T. H. Davenport, L. Prusak	tworzenie, kodyfikacja i koordynacja, transfer
2.	A. Jashapara	odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, wartościowanie wiedzy, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy
3.	K. Dalkir	zdobywanie/tworzenie, przyłączanie i stosowanie, dzielenie się wiedzą
4.	Stankiewicz i in.	pozyskiwanie i rozwijanie; utrwalanie i magazynowanie; transfer i dyfuzja; weryfikacja, ocena oraz aktualizacja; ochrona
5.	Probst, Raub, Romhardt	lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystanie wiedzy, zachowanie wiedzy
6.	Kowalczyk, B. Nogalski	pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy, kodyfikacja, transfer, wykorzystanie wiedzy
7.	K. Wigg	budowanie, utrzymanie, kompilacja, używanie

Źródło: T. H. Davenport, L. Prusak, *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 52 – 106; B. Godziszewski, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 121; A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 77; A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 80.

Wszystkie te koncepcje są do siebie zbliżone, a różnice wynikają często tylko z odmiennej terminologii. Autorzy wyodrębniają bowiem podobne działania, które są związane z wiedzą w organizacji. Przyjęty w pracy podział na etapy procesu zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 5. Przedstawiony model wskazuje na procesowy charakter zarządzania wiedzą. Wewnętrzną część modelu tworzą procesy związane z wiedzą w organizacji. Obejmują one działania od pozyskania zasobów, poprzez ich przetwarzanie, przechowywanie, przesyłanie aż do ich wykorzystania.

**Rysunek 5. Procesy związane z wiedzą w przedsiębiorstwie hotelarskim i ich determinanty**



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Na zarządzanie wiedzą składa się także tworzenie warunków do sprawnego przebiegu procesów związanych z wiedzą, a więc zapewnienie właściwych ludzi, organizacji, infrastruktury i kultury organizacyjnej. Zewnętrzne elementy modelu determinują (stymulują lub destymulują) ww. procesy związane z wiedzą. Systemowe podejście do zarządzania wiedzą pozwala na uchwycenie wszystkich aspektów tego procesu, co ma prowadzić do powstania efektu synergii<sup>338</sup>. Znacznie częstsze są sytuacje, gdy w przedsiębiorstwach w sposób świadomy zarządza się tylko niektórymi procesami (np. pozyskiwanie wiedzy) lub wpływa się na te procesy poprzez wybrane determinanty (infrastruktura informatyczna). Zarządzanie wiedzą – niezależnie od tego, czy przybierze postać specjalnego, celowo wdrożonego, systemowo ujętego programu czy też pozostanie jedynie luźnym zbiorem mniej lub bardziej świadomie stosowanych metod pozyskiwania i rozwijania wiedzy – będzie więc w coraz większym stopniu przenikać prawdopodobnie każdy proces, zjawisko czy wydarzenie zachodzące w organizacji<sup>339</sup>.

### 2.2.2. Pozyskiwanie wiedzy

Na podstawie zdefiniowanych wcześniej potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwo podejmuje działania zmierzające do pozyskania niezbędnych zasobów wiedzy<sup>340</sup>. W pracy przyjęto założenie, że z pozyskiwaniem wiedzy mamy do czynienia wtedy, gdy wiedza pochodzi spoza organizacji. Proces tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji jest powiązany z transferem i omówiony zostanie w kolejnym podrozdziale.

Z przeprowadzonego przez Perechudę i Nawrocką badania wynika, że znaczna część zasobów wiedzy przedsiębiorstw turystycznych m.in. hoteli pochodzi ze źródeł zewnętrznych, wśród których do najważniejszych należą: relacje nieformalne między pracownikami różnych firm, udział w targach turystycznych, szkoleniach i konferencjach branżowych, Internet, a także przynależność do organizacji turystycznych<sup>341</sup>. Źródła i rodzaje wiedzy w procesie konkurowania przez jakość uporządkowane zostały w tabeli 5.

---

<sup>338</sup> badania potwierdzają, że najlepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa wykazujące się strukturą zrównoważoną na wysokim poziomie orientacji na wiedzę we wszystkich zakresach działań związanych z wiedzą J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...* op. cit., s. 141.

<sup>339</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...* op. cit., s. 57.

<sup>340</sup> W tej części wskazane zostaną metody pozyskiwania wiedzy, która jest niezbędna w procesie konkurowania przez jakość i dotyczy poziomu operacyjnego.

<sup>341</sup> K. Perechuda, E. Nawrocka, *Zarządzanie informacją i wiedzą jako instrument uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki turystycznej*, w: *Informacja turystyczna*, ZN Uniwersytetu Szczecińskiego nr 429, Szczecin 2006, s. 243.

**Tabela 5. Źródła i rodzaje wiedzy w procesie konkutowania przez jakość**

L.p.	Źródła wiedzy	Rodzaje informacji	Wady/zalety
1.	klienci	- dane demograficzne - potrzeby - ocena jakości - pomysły na doskonalenie usług	- dane bezpośrednie i unikalne dla danego przedsiębiorstwa - niskie koszty (klient w przedsiębiorstwie) - konieczność samodzielnego zebrania i przeanalizowania
2.	nowi, doświadczeni pracownicy	- metody obsługi klientów - wiedza o konkurentach	- duża wiedza (ukryta) - duże koszty pozyskania (wyższe pensje)
3.	prasa branżowa, portale internetowe,	- potrzeby segmentu - metody obsługi gości - wiedza o konkurentach	- mała skuteczność w pozyskaniu wiedzy ukrytej - wiedza jawna o dużym poziomie ogólności, - wiedza powszechnie dostępna
4.	raporty rynkowe	- potrzeby segmentu (trendy) - wiedza o konkurentach	- niskie koszty, - mała precyzja, ogólność - wiedza powszechnie dostępna
5.	wywiadownie gospodarcze	- wiedza o konkurentach	- wiedza szczegółowa i trudna do zdobycia inną drogą - duże koszty
6.	udział w targach i konferencjach branżowych	- wiedza o konkurentach - wiedza o trendach rynkowych	- duże koszty (dla pojedynczych obiektów)
7.	szkolenia dla pracowników, kursy zawodowe, studia podyplomowe	- wiedza o obsłudze gości	- możliwe pozyskanie wiedzy ukrytej - znaczne koszty
8.	raporty portali rezerwacyjnych i portale benchmarkingowe	- wiedza o konkurentach - wiedza o opiniach gości	- pozwalają na porównanie cen, wykorzystania potencjału i ich dynamiki - opinie i komentarze gości, oceny punktowe zestawiane w przejrzystej formie np. wykresów, tabel.

Źródło: opracowanie własne

Klienci przedsiębiorstwa są podstawowym źródłem informacji, a wyrażone przez nich opinie są podstawą tworzenia produktu. Wiedza na temat oczekiwań gości i dokonanej przez nich oceny jakości gromadzona może być w trakcie obsługi gościa lub w trakcie badań organizowanych z różną częstotliwością. Pozyskiwanie informacji od gości w trakcie procesu usługowego sprowadza się do odnotowywania oczekiwań wyrażanych wprost przez gości, np. podczas rezerwacji, składania reklamacji, dzielenia się opinią na temat tego, co się podoba, a

co nie lub pośrednio dzięki obserwacji gościa<sup>342</sup>, np. co najczęściej zamawia do jedzenia, jaką prasę kupuje, co cieszy się największym z zainteresowaniem z oferty mini-barku, jaką formę płatności preferuje i in.. Najlepsze efekty uzyskuje się jeśli informacje pochodzą z różnych źródeł wewnątrz przedsiębiorstwa: działu marketingu, recepcji, służby pięter in. Wykorzystanie tych informacji pozwoli, podczas kolejnej wizyty zaoferować dokładnie to, czego gość oczekuje nawet zanim o to poprosi. Z badań przeprowadzonych w hotelach amerykańskich wynika, że hotelarze nie pozyskują wielu, łatwo dostępnych, informacji o gościu ponieważ nie dysponują odpowiednimi narzędziami<sup>343</sup> lub zapisywanie informacji o gościu nie jest obowiązkowe i, ze względu na pośpiech, nie jest praktykowane<sup>344</sup>.

Innym ciekawym przypadkiem pozyskiwania wiedzy jest zaangażowanie klientów w proces tworzenia i modyfikowania produktu poprzez stworzenie internetowej społeczności klientów. Taka grupa jest źródłem stałej wiedzy i inspiracji dla hotelarza, i powoduje nawiązanie z nim silnej relacji<sup>345</sup>.

Kolejnym źródłem wiedzy są nowo pozyskani pracownicy. Ich wiedza i doświadczenie zdobyte u poprzednich pracodawców powiększają zasoby informacyjne nowego przedsiębiorstwa. W procesie rekrutacji powinno się więc zdefiniować oczekiwania wobec wiedzy, cech i umiejętności nowych pracowników, a ich wybór musi wynikać z aktualnych i przyszłych potrzeb informacyjnych.

Źródłem wiedzy mogą być także wyspecjalizowane przedsiębiorstwa typu wywiadownie gospodarcze lub firmy konsultingowe. Wywiadownie gospodarcze pozwalają na pozyskiwanie informacji o konkurentach<sup>346</sup>. Firmy konsultingowe oferować mogą bardzo szeroki zakres usług związanych z pozyskiwaniem wiedzy m.in. badania jakości usług czy badania pracowników przy pomocy metody tajemniczego klienta (mystery guest). Oferta firm doradczych obejmuje także: opracowywanie standardów obsługi gościa, doradztwo w

---

<sup>342</sup> Z prowadzonych badań wynika, że podstawowym źródłem informacji marketingowych dla polskich przedsiębiorstw są własne obserwacje pracowników i doświadczenia, R. Pilarski, M. Rawski, *Rodzaje źródeł informacji marketingowej i ich znaczenie dla polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 3., s. 26.

<sup>343</sup> Kartami z notatkami o gościu w wersji tradycyjnej lub elektronicznej.

<sup>344</sup> C. S. Dev, B. D. Ellis, *Guest histories: an untapped service resource*, “Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1991, vol. 44, no. 2, s.33.

<sup>345</sup> Na przykład sieć hoteli CitizenM stworzyła ofertę dla nowoczesnych turystów z miast (nazywając ich mobilnymi mieszkańcami świata), którzy po zalogowaniu wymieniają opinie na temat podróżowania. Dla hotelu jest to nowe, bardzo skuteczne narzędzie prowadzenia dialogu pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami. <http://www.citizenm.com/citizen-community.php> innym przykładem są portale społecznościowe np. [www.facebook.com](http://www.facebook.com), które są okazją do wymiany opinii i stałego kontaktu z gośćmi hotelu.

<sup>346</sup> Wywiadownia gospodarcza to firma zajmująca się zbieraniem, gromadzeniem i analizą informacji o firmach i osobach fizycznych. Misją wywiadowni jest wspieranie firm w podejmowaniu najkorzystniejszych decyzji w zakresie nawiązywania i ochrony kontaktów handlowych. Głównym produktem wywiadowni jest raport handlowy (kilka rodzajów), lecz są oferowane również inne usługi, np.: ocena wiarygodności i zdolności płatniczej partnerów handlowych, sprzedaż baz danych, windykacja, analizy branżowe i inne. Źródło: [http://www.bigconsulting.pl/zrodlo\\_wg.html](http://www.bigconsulting.pl/zrodlo_wg.html) data dostępu: 03.09.2009 r.

zakresie narzędzi informatycznych potrzebnych do zarządzania wiedzą, szkolenia pracowników i in. Wadą tego typu metod jest dość duży koszt pozyskania wiedzy, a także trudności z zastosowaniem pozyskanej wiedzy (dopasowanie do specyfiki obiektu).

Szkolenia pracowników są jednym z ważniejszych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich<sup>347</sup>. Celem szkoleń jest zarówno podnoszenie kompetencji zawodowych jak i związanych z wiedzą<sup>348</sup>. Szkolenia zawodowe powinny mieć charakter mieszany (cross training), tzn. pracownicy powinni uczestniczyć nie tylko w szkoleniach związanych bezpośrednio z ich stanowiskiem, ale także w innych, co pozwala zrozumieć zadania pozostałych pracowników, powiązania pomiędzy nimi, a także przeciwdziała to monopolizacji wiedzy. Szkolenia dotyczące tzw. metawiedzy<sup>349</sup> mogą dotyczyć wszystkich procesów związanych z wiedzą, np. w ramach pozyskiwania tematem mogą być metody pomiaru jakości czy umiejętność komunikacji niewerbalnej<sup>350</sup>.

Podsumowując, ważne jest, aby oceniać wartość pozyskiwanych informacji i nie dopuszczać do jej nadkonsumpcji. Konieczna jest więc selekcja informacji tak, aby ilość informacji i jej jakość odpowiadały potrzebom informacyjnym. Pracownik, który będzie miał do dyspozycji zbyt dużo informacji (i ponadto o niewielkiej przydatności), poświęci na ich analizę zbyt dużo czasu. W efekcie koszty (finansowe i pozafinansowe) przekroczą korzyści z ich pozyskania..

### 2.2.3. Przechowywanie i ochrona wiedzy

Celem tego etapu jest zachowanie wiedzy tak, aby korzystać z niej można było mimo upływu czasu lub/i oddalenia w przestrzeni. Metody przechowywania wiedzy powinny gwarantować bezpieczeństwo informacji, dedykowany dostęp, a także łatwość dotarcia do wybranych zasobów wiedzy.

---

<sup>347</sup> Na przykład szkolenia zawodowe prowadzone dla pracowników sieci Hilton w ramach programu Elevator dotyczą takich dziedzin jak: finanse, marketing zasoby ludzkie, informatyka, praca w gastronomii. Ukończenie szkoleń stwarza pracownikom szansę na awans na wyższe stanowisko na poziomie kadry zarządzającej oraz podjęcie pracy w dowolnym hotelu grupy Hilton na świecie za: A. Rapacz, *Kształtowanie skutecznej motywacji pracowniczej w hotelarstwie na przykładzie hotelu Hilton Sheffield*, w: *Kadry w gospodarce turystycznej*, A. Panasiuk (red.), Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008., s. 411.

<sup>348</sup> Umiejętności pracowników uzyskane w efekcie szkoleń powinny być oceniane. Na przykład, jeden z pięciogwiazdkowych hoteli wprowadził dla pracowników liniowych system szkoleń dotyczących 69 zadań składających się na pracę działu recepcji. Dla każdego zadania wprowadzono skalę ocen od „posiadanie podstawowego szkolenia”, przez „praca pod nadzorem”, „kompetentny” do „upoważniony” (empowered) P. Haynes, G. Foyer, *Human resources, service, quality and performance: a case study*, „International Journal of Hospitality Management” 2000, vol. 12, no 4, s. 245.

<sup>349</sup> Czyli wiedzy o wiedzy.

<sup>350</sup> Uzupełniającą funkcją szkoleń jest motywowanie pracowników i poprawa komunikacji pomiędzy nimi.

Sposoby przechowywania różnią się znacząco w zależności od rodzaju wiedzy. Wiedza jawna przechowywana jest przy użyciu różnego rodzaju nośników danych<sup>351</sup>, a nośnikiem wiedzy ukrytej jest człowiek. Przechowywanie wiedzy można rozpatrywać więc w dwóch aspektach: technicznym i osobowym. Z aspektem technicznym wiążą się zagadnienia baz danych i dokumentów wiedzy, które pozwalają przechowywać ją w formie skodyfikowanej, np. dokumentów, procedur, standardów. Z organizacyjnego punktu widzenia istotne jest określenie, kto jest odpowiedzialny za przechowywanie informacji i kto ma je nadzorować. Aspekt osobowy przechowywania wiedzy dotyczy ludzi, którzy tę wiedzę posiadają.

Wiedza ukryta znajduje się w pamięci człowieka i zakodowana jest w jego doświadczeniu i umiejętnościach. Dostęp do nieskodyfikowanej wiedzy ukrytej polega na lokalizowaniu osób, które nią dysponują. Probst i in. wyróżniają dwa sposoby lokalizowania wiedzy ukrytej. Są to<sup>352</sup>:

- wykazy danych o ekspertach
- mapy wiedzy

Wykazy danych o ekspertach są zbiorami informacji o specjalistach pracujących w przedsiębiorstwie i sposobach kontaktu z nimi. W przedsiębiorstwach stosujących wykazy danych o ekspertach zakłada się, że każdy pracownik, który poszukuje odpowiedzi na pytania pojawiające się w związku z pracą, powinien kontaktować się ze wskazanym ekspertem. Mapy wiedzy są także sposobem dostępu do wiedzy ukrytej i polegają na odnajdywaniu osób, które dysponują wiedzą dotyczącą danego zagadnienia. Przybierają one postać graficznego odwzorowania wzajemnych zależności między zadaniami i aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy, jej strukturą i zastosowaniami. Wszelkie zawarte w mapach wiedzy informacje mogą być zapisane w postaci elektronicznej, organizowane według różnych kryteriów i prezentowane za pomocą programów graficznych<sup>353</sup>. Natomiast wiedza skodyfikowana może być przechowywana poprzez<sup>354</sup>:

- dokumenty wiedzy
- bazy dobrych praktyk

---

<sup>351</sup> więcej informacji o infrastrukturze umożliwiającej przechowywanie i udostępnianie wiedzy znajduje się w kolejnej części rozdziału.

<sup>352</sup> za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...* op. cit., s. 100.

<sup>353</sup> P. Wachowiak, *Mapowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, nr 28, [http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul\\_v2.php?numer=28&id=616](http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=28&id=616) 13.08. 2009 r.

<sup>354</sup> R. D. Freeze, U. Kulkarni, *Knowledge management capability: defining knowledge assets*, “Journal of knowledge management” 2007, vol. 11, no. 6, s. 95.

Podstawowym dokumentem wiedzy w hotelu jest opis sposobu postępowania ujęty w formie procedury (standardu)<sup>355</sup>. Opis standardu postępowania powinien zawierać czynności uporządkowane w kolejności chronologicznej, które pracownik powinien wykonać, aby dany proces przebiegł prawidłowo<sup>356</sup>. Celem standardów jest precyzyjne poinformowanie pracownika, czego się od niego wymaga, ponieważ nie można dopuścić do jakichkolwiek własnych interpretacji czy wątpliwości w tym zakresie<sup>357</sup>. Ilość i stopień szczegółowości standardów w działalności operacyjnej uzależnione są od rodzaju stanowiska (im mniej złożona praca, tym więcej standardów) i wielkości przedsiębiorstwa (im większe hotele, tym więcej standardów). Standardy dotyczyć mogą wszystkich aspektów funkcjonowania hotelu najczęściej jednak występują tam, gdzie wykonywane zadania mają rutynowy charakter i gdzie efekt pracy jest ściśle określony (np. posprzątany pokój)<sup>358</sup>. Na stanowiskach, w których efekty pracy nie mogą być precyzyjnie zdefiniowane lub gdy mogą wystąpić nieprzewidywalne okoliczności, standardy opisywać mogą tylko wybrane czynności<sup>359</sup>. Szczególnie trudne jest określenie standardów jakości obsługi, ponieważ wymaga opisanie pojęć niematerialnych, takich jak entuzjazm, przyjazność, zaangażowanie i in.

Bazy dobrych praktyk<sup>360</sup> to zapis najlepszych sposobów postępowania w określonych sytuacjach. Służą one do przechowywania skodyfikowanej wiedzy o charakterze proceduralnym. Różnią się one od omówionych wcześniej standardów tym, że mają charakter dobrowolny i dotyczą często nietypowych sytuacji. Ich opracowaniem i weryfikowaniem zajmować powinny się wszyscy pracownicy, których dana praktyka dotyczy. Bazy dobrych praktyk przybierają postać zbioru porad w formie procedur, które opisują kolejne etapy w ramach procesu ze wskazaniem, w jaki sposób powinny one przebiegać. Dotyczyć powinny sytuacji problemowych, z którymi spotykają się pracownicy i dawać jasną wskazówkę, jak się w nich zachować. W przypadku wiedzy jawnej, jak również ukrytej, skodyfikowanie pełnego jej zasobu nie jest możliwe<sup>361</sup>. Przy opracowywaniu standardów i baz dobrych praktyk zarządzający powinni skoncentrować się na tej części wiedzy, która ma dla przedsiębiorstwa największe znaczenie.

---

<sup>355</sup> Są one stosowane przede wszystkim w przedsiębiorstwach, których wiodącą strategią zarządzania wiedzą jest strategia kodyfikacji.

<sup>356</sup> Procedury powinny być sformułowane zwięźle, określać dokładnie, jak powinien zachować się pracownik, co powinien wiedzieć, a jeśli możliwe, wskazywać czas wykonywania czynności.

<sup>357</sup> W. B. Martin, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 124.

<sup>358</sup> Standardy umożliwiają przeprowadzenie tych czynności szybko i gwarantują, że pracownik wykona poprawnie swoje zadanie i nie pominie jakiegoś ważnego etapu.

<sup>359</sup> Na przykład, praca w dziale sprzedaży wymaga indywidualnego podejścia w odniesieniu do każdego klienta, jednak pewne czynności można skodyfikować, np. sposób prowadzenia rozmów telefonicznych.

<sup>360</sup> Najlepszych – best practices.

<sup>361</sup> Kowalczyk, Nogalski, *Zarządzanie...* op. cit., s. 96 – 97.

Będąc w posiadaniu przedsiębiorstwa wiedza musi być chroniona. Utrata wiedzy może wynikać z przyczyn technicznych lub osobowych. Przyczyny techniczne to m.in. włamanie do baz danych lub zdobycie dostępu do zasobów portali internetowych/intranetu, utrata danych w wyniku działania wirusów lub czynników mechanicznych. Ochrona przed tego typu wyciekami wymaga zaangażowania pracowników dysponujących wiedzą z zakresu informatyki, stosowania zabezpieczeń antywirusowych, ochrony dostępu do systemu za pomocą haseł trudnych do złamania. Konieczne są także szkolenia pracowników dotyczące umiejętnego stosowania narzędzi informatycznych i zasad zachowania bezpieczeństwa danych.

Jeszcze istotniejsze są osobowe aspekty ochrony wiedzy. Wiedza może zostać utracona w efekcie rezygnacji z pracy najlepszych pracowników, co jest szczególnie dotkliwe ze względu na utratę cennej wiedzy ukrytej, której nie da się łatwo i szybko odzyskać. Działania ochronne w tym zakresie obejmują stosowanie instrumentów zachęcających do pozostania w przedsiębiorstwie. Wymaga to rozpoznania oczekiwań pracowników i oferowania im korzyści, których nie chcą lub nie są w stanie zaoferować przedsiębiorstwa konkurencyjne. Możliwe jest także stosowanie zabezpieczeń w postaci oświadczeń i klauzul o zachowaniu tajemnicy służbowej i zakazów pracy u konkurencji.

Ostatnim aspektem przechowywania wiedzy jest konieczność usuwania zbędnej wiedzy. Zasoby informacyjne, które tracą swoją jakość (wiarygodność, aktualność), powinny być usuwane z przedsiębiorstwa tak, aby nie powodować szkodliwej nadkonsumpcji informacji. Tu także rozważyć można kwestie techniczne i osobowe. Aspekt techniczny oznacza, że powinno się kasować stare, nieaktualne dane, np. stare procedury. Znacznie trudniej usuwać nagromadzoną w pracownikach wiedzę ukrytą. Wymaga to oduczania, które jest bardzo trudnym procesem, szczególnie w przypadku wartości, norm tworzących kulturę organizacyjną. Przed takim wyzwaniem stają kierujący w przedsiębiorstwach restrukturyzowanych np. Orbis, gdzie dużą część stanowi kadra ze starymi nawykami<sup>362</sup>. Oduczanie jest też ważne w przypadku częstych na tym rynku fuzji i zakupów przedsiębiorstw, a także w momencie przystąpienia hotelu do sieci na zasadach franszyzy lub zmiany sieci na inną.

---

<sup>362</sup> Nowy właściciel wnosi nową kulturę organizacyjną i jeśli chce, aby nowi pracownicy postępowali zgodnie z nią, to musi oduczyć ich starej wiedzy i złych nawyków.



#### 2.2.4. Transfer i tworzenie wiedzy

Poprzez transfer wiedzy rozumieć należy proces przesyłania i/lub przekształcania wiedzy w ramach organizacji. Wiedza pozyskana spoza przedsiębiorstwa powinna zostać dostarczona tam, gdzie istnieje zapotrzebowanie, tzn. gdzie może być ona wykorzystana lub dostarczona do repozytoriów wiedzy w celu późniejszego wykorzystania.

Idea, że wiedza powinna być rozpowszechniana i przesyłana w ramach organizacji, jest uznawana za fundamentalną zasadę zarządzania wiedzą<sup>363</sup>. Procesy związane z zasobami wiedzy bywają nawet utożsamiane z procesem transferu wiedzy<sup>364</sup>. Luka w przepływie informacji prowadzi do nieporozumień, nieporozumienia prowadzą do błędów, a konsekwencją błędów jest zwykle obniżenie jakości obsługi<sup>365</sup>. Pomyślny przepływ informacji prowadzi do zrozumienia, które ułatwia prawidłowe funkcjonowanie systemu i sprawną realizację procedur, a dobrze działający system przyczynia się do najwyższej jakości obsługi.

Zachęcenie ludzi do dzielenia się swoją wiedzą jest największym wyzwaniem w systemie zarządzania wiedzą<sup>366</sup>. Badania prowadzone przez Kisielnickiego wykazują, że najtrudniejszym problemem, przed którą stoi kierownictwo organizacji, jest skłonienie pracowników, aby podzielili się posiadaną wiedzą i współpracowali w tym zakresie z innymi pracownikami<sup>367</sup>. Badania prowadzone przez Yanga wskazały, że procesy dzielenia się wiedzą w hotelach odbywają się często w sposób spontaniczny i nieuregulowany<sup>368</sup>.

Proces przekazywania wiedzy różni się znacznie w zależności od rodzaju wiedzy, kierunku przepływu w strukturze organizacyjnej i stopnia sformalizowania (tabela 6.).

**Tabela 6. Kryteria klasyfikacji transferu wiedzy w organizacji**

L.p.	Kryterium:	Typy transferu wiedzy:
1.	rodzaj wiedzy	ukryta – jawna, jawna – ukryta, jawna – jawna, ukryta – ukryta

<sup>363</sup> M. Hall, *Knowledge management and the limits of knowledge codification*, "Journal of Knowledge Management", 2006, vol. 10, no. 3, s. 117; J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance*, "Journal of Knowledge Management", 2008, vol. 12, no. 3.

<sup>364</sup> Np. J. Yang, *Job-related knowledge sharing: comparative case study*, "Journal of Knowledge Management", 2004, vol. 8, no. 3, 118 – 126.

<sup>365</sup> W. B. Martin, *Zarządzanie...* op. cit., s. 42.

<sup>366</sup> A. Fazlagić, *Jak motywować do dzielenia się wiedzą*, <http://www.fazlagic.egov.pl>, 15.02.2008

<sup>367</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą...* op. cit.

<sup>368</sup> J. Yang, *Job-related...* op. cit., s. 125.

2.	kierunek przepływu w strukturze organizacyjnej	poziomy, pionowy w dół, pionowy w górę
3.	stopień sformalizowania	formalny, nieformalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Modelowe ujęcie przepływu wiedzy w zależności od jej rodzaju przedstawili Nonaka i Takeuchi. Transfer wiedzy ukrytej w jawną określany jest jako eksternalizacja<sup>369</sup>. Konieczność przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną wynika z faktu dużej rotacji pracowników i ryzyka utraty posiadanej przez niego wiedzy. Indywidualna wiedza pracownika, bez względu, czy przeniesiony zostaje na inne stanowisko, czy odchodzi z pracy, powinna zostać częścią wiedzy przedsiębiorstwa. Proces zamiany wiedzy jawnej w ukrytą określany jest jako internalizacja. Polega ona na przyswajaniu przez pracowników wiedzy jawnej i na jej podstawie modyfikacji indywidualnej wiedzy ukrytej. Znacznie częściej występuje w dużych przedsiębiorstwach hotelarskich, w których istnieją skodyfikowane repozytoria wiedzy i pracownicy są zobligowani do stosowania ich w bieżących czynnościach zawodowych. Przepływ wiedzy ukrytej pomiędzy pracownikami określany jest jako socjalizacja. Wiedza ukryta przekazywana jest dzięki bezpośrednim kontaktom pomiędzy pracownikami w formie: obserwacji klientów lub pracowników z dużym doświadczeniem, szkoleń wewnętrznych, w których istotną częścią są ćwiczenia praktyczne<sup>370</sup>; pomocy mentorów czy najczęściej otwartej komunikacji. Proces socjalizacji występuje we wszystkich typach przedsiębiorstw hotelarskich, jednak jest szczególnie popularny w małych hotelach, gdzie często nie ma skodyfikowanych zasobów wiedzy. Przepływ wiedzy od jawnej do jawnej określany jest jako kombinacja. Polega ona na przyłączaniu nowych elementów wiedzy jawnej do już istniejącej, w rezultacie czego zasób wiedzy dostępnej (jawnej) powiększa się. Do przesyłu wiedzy jawnej używa się narzędzi informatycznych, które omówione zostały szerzej w kolejnej części rozdziału.

Transfer wiedzy jawnej jest uznawany za znacznie łatwiejszy niż transfer wiedzy ukrytej<sup>371</sup>. Łatwość wiąże się z materialnością przekazywanej treści (mają one formę dokumentów, schematów, instrukcji), możliwością kontrolowania transferu i szerokim zastosowaniem technologii informatycznej, której zadaniem jest usprawnienie transferu. W

<sup>369</sup>I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...* op. cit. , s. 25.

<sup>370</sup>Jak uważa m. in. Takeuchi, Nonaka „najlepsza nauka płynie z bezpośredniego doświadczenia” , tamże, s. 27

<sup>371</sup> np.. S. M. Jasimuddi, *A holistic view of knowledge management strategy*, “Journal of Knowledge Management” 2008, vol. 12, no 2, s. 60.

przedsiębiorstwach mocno zaangażowanych w tworzenie wiedzy, wszystkie wymienione procesy występują jednocześnie, tworząc swoistą „spirale wiedzy”<sup>372</sup>.

Drugim kryterium podziału przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie jest podział w zależności od kierunku w ramach struktury organizacyjnej. Przepływ poziomy polega na przekazywaniu wiedzy pomiędzy osobami znajdującymi się na tym samym szczeblu w strukturze organizacyjnej. Przepływ pionowy w dół oznacza przekazywanie informacji od przełożonego do podwładnego. Komunikaty nadawane przez przełożonych mają najczęściej formę polecenia służbowego. Przepływ pionowy w górę polega na przekazywaniu informacji od podwładnego do przełożonego. Są to najczęściej sprawozdania z wykonanych poleceń, raporty, opinie lub pomysły pracowników. W hotelach raporty dotyczyć mogą dziennych statystyk wykorzystania miejsc noclegowych, stanu zapasów, rozliczeń finansowych.

Kolejnym kryterium podziału sposobów transferu wiedzy jest stopień jego sformalizowania. Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie hotelarskim może odbywać się w sposób formalny lub nieformalny. Najprostszym nieformalnym sposobem dyfuzji wiedzy jest rozmowa pracowników. Nieformalne sposoby dyfuzji służą bardzo często do przekazywania wiedzy ukrytej, a formalne do przekazywania wiedzy jawnej. Kontrola dyfuzji wiedzy ukrytej jest trudna i dlatego, bardzo często, kierownicy nie podejmują żadnych działań związanych z tym procesem. Istnieją (i powinny być stosowane) metody stymulowania komunikacji nieformalnej. Łatwiejsza do kontroli komunikacja formalna polega na posługiwaniu się służbowymi kanałami komunikacji i przybiera postać raportów, meldunków, poleceń, instrukcji itp.

Transfer wiedzy łączy się ściśle z tworzeniem wiedzy. Według Nonaki i Takeuchiego tworzenie wiedzy nie jest zwyczajnym uczeniem się od innych czy pozyskiwaniem wiedzy z zewnątrz<sup>373</sup>. Wiedza musi być budowana samodzielnie, co wymaga często intensywnej i skomplikowanej interakcji pomiędzy członkami organizacji. Proces ten powinien być świadomie stymulowany dzięki stworzeniu odpowiednich warunków do komunikowania się pracowników. Tworzenie wiedzy możliwe jest m.in. dzięki tzw. wspólnocie praktyków, czyli „grupie osób, które podzielają zainteresowanie lub pasję dla czegoś, co robią i, dzięki regularnym kontaktom, uczą się, jak to robić lepiej”<sup>374</sup>. Celem takich grup jest wzajemne dzielenie się doświadczeniami i poszukiwanie sposobów na rozwiązywanie pojawiających się

---

<sup>372</sup>I. Nonaka, *The knowledge-creating company*, w: *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press January 1998, s. 29.

<sup>373</sup>I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*op. cit., s. 27.

<sup>374</sup>E. Wenger, *Communities of practice*, [www.ewenger.com/theory/index.htm](http://www.ewenger.com/theory/index.htm) dostęp 19.01.2009 r.

w trakcie pracy problemów<sup>375</sup>. Działanie takiej wspólnoty opiera się na zasadzie dobrowolności, bez określania struktury i obowiązków uczestników<sup>376</sup>. Nowa wiedza może powstawać w hotelu w efekcie spotkań i dyskusji w gronie pracowników. Takie spotkania powinny odbywać się szczególnie po ważnych wydarzeniach dla hotelu, np. dużych konferencjach, wizycie gości specjalnych lub po wydarzeniach trudnych, np. awarii, reklamacji. Uczestniczyć w nich mogą pracownicy różnych działów, a dyskusja dotyczyć powinna przyczyn odniesionych sukcesów i porażek, okoliczności, które do nich doprowadziły, pomysłów, jak uniknąć porażek w przyszłości. Wnioski z tych spotkań powinny być brane pod uwagę w dalszej działalności, co pozwoli uniknąć powtarzania błędów<sup>377</sup>. Jak pokazują badania prowadzone przez Rhodes'a<sup>378</sup> i in. oraz Hansena i in.<sup>379</sup>, transfer wiedzy ukrytej ma kluczowe znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstw.

Dyfuzja wiedzy jest szczególnie istotna w przedsiębiorstwach rozproszonych geograficznie. Dla sieci hotelarskich transfer wiedzy jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej, ponieważ umożliwia rozpoczynanie działalności na nowym obszarze w oparciu o sprawdzoną wiedzę operacyjną, a także dostęp do baz klientów. W hotelach należących do systemów hotelowych problem przepływu wiedzy jest jeszcze bardziej istotny. Ma tam bowiem miejsce transfer wiedzy pomiędzy centralą a hotelami zlokalizowanymi w krajach o dużym zróżnicowaniu kulturowym. Oprócz tradycyjnych barier transferu wiedzy dochodzą dodatkowe problemy wynikające z różnych uwarunkowań kulturowych.

W małych hotelach o rodzinnym charakterze przekazywanie wiedzy odbywa się pomiędzy pokoleniami. Rodzice, zanim przełożą rodzinny biznes swoim dzieciom, dzielą się z nimi swoim doświadczeniem i wiedzą. Z badań Perechudy wynika, że procesy dyfuzji wiedzy w małych organizacjach mają charakter chaotyczny, a wiedza jest monopolizowana

---

<sup>375</sup> Wspólnotę praktyków mogą tworzyć pracownicy jednego przedsiębiorstwa rozproszonego geograficznie np. sieci hoteli lub osoby pracujące w różnych przedsiębiorstwach. Bardzo często wspólnoty praktyków kontaktują się między sobą za pomocą poczty elektronicznej lub forów internetowych. Powstawanie wspólnot praktyków w przedsiębiorstwie może być stymulowane przez kierownictwo i w takim przypadku platforma wymiany wiedzy zostaje stworzona odgórnie. Dzieje się tak w dużych przedsiębiorstwach, rozproszonych geograficznie, w których wiele osób wykonuje podobną pracę (np. recepcja) i mogą pojawiać się podobne problemy do rozwiązania, które wymagają omówienia (np. jak radzić sobie z określonym typem gości).

<sup>376</sup> R. Cross, T. Laseer, A. Parker, G. Velasquez, *Using social network to improve communities of practice*, "California Management Review", 2006, vol. 49, no 1, s. 33.

<sup>377</sup> Dotyczy to także otwierania nowych obiektów należących do sieci hoteli. W efekcie dyskusji powstawać mogą pomysły na kluczowe czynniki sukcesu w procesie otwierania kolejnych obiektów. Doświadczenia z pierwszego otwarcia powinny być analizowane pod kątem przyczyn sukcesu i źródeł porażek, a następnie mogą być wykorzystane w trakcie dalszej ekspansji przedsiębiorstwa na kolejnych rynkach.

<sup>378</sup> J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance*, "Journal of knowledge management", 2008, vol. 12, no. 3, s. 96.

<sup>379</sup> M. Hansen, M. Mors, B. Lovas, *Knowledge transfer in organizations: multiple networks, multiple phases*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48 no. 5, s. 776-793.

przez właściciela. W dużych przedsiębiorstwach dyfuzja dotyczy wiedzy formalnej i przebiega według formalnie ustalonych kanałów<sup>380</sup>.

Bardzo ważną rolę w procesie świadczenia usług wysokiej jakości ma transfer informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami różnych działów przedsiębiorstwa hotelarskiego. Dotyczy to zarówno informacji na temat oczekiwań gościa, które powinny być znane wszystkim zaangażowanym pracownikom, jak również informacji o działaniach podejmowanych w związku z obsługą gościa tak, aby były one skoordynowane i spójne<sup>381</sup>. Z badań Yanga wynika, że przekazywana wiedza w hotelach dotyczy przede wszystkim takich tematów jak: osiągnięcia w radzeniu sobie z trudnymi gośćmi, reklamacje, wiedza o produktach<sup>382</sup>.

Wspieranie procesu transferu wiedzy wymaga zrozumienia czynników determinujących ten proces. Najpowszechniej przyjmuje się, że są to<sup>383</sup>: system motywacyjny i nagrody za dzielenie się wiedzą, wprowadzenie obowiązku dzielenia się wiedzą po odbytych szkoleniach i kursach zawodowych, zwiększenie otwartości kanałów komunikacyjnych i stymulowanie interakcji, które są kluczowe dla przyspieszenia wymiany wiedzy, a także kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i zastosowanie narzędzi informatycznych ułatwiających proces transferu.

### 2.2.5. Wykorzystanie wiedzy

Dla organizacji ważna jest tylko taka wiedza, która jest przydatna w działaniu<sup>384</sup>. Konkurowanie przez jakość jest nieustannym procesem podejmowania decyzji, który może być określony jako akt wyboru działania ze zbioru możliwych postępowań<sup>385</sup>. Z jednej strony ważne jest rozwiązywanie drobnych i bieżących problemów w firmie, z drugiej – wytyczanie

---

<sup>380</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie...* op. cit., s. 152 – 154.

<sup>381</sup> Realizacja skomplikowanego produktu konferencyjnego wymaga transferu wiedzy o oczekiwaniach pomiędzy wieloma działami: dział gastronomiczny musi znać ilość, rodzaj i czas posiłków, dział techniczny, który przygotowuje salę konferencyjną, musi znać czas trwania obrad i niezbędny sprzęt, służba piętér potrzebuje informacji o ilości pokoi, które musi przygotować dla gości, a dział sprzedaży wiedzy, w jakim terminie sala konferencyjna i pokoje będą zajęte itd.

<sup>382</sup> J. Yang, *Job-related...* op. cit. s. 125.

<sup>383</sup> J. Yang, *Job-related...* op. cit. s. 120 – 121; A.K. Gupta, V. Govindarajan, *Knowledge flows within multinational corporation*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, s. 473-96; J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors...* op. cit., s. 96.

<sup>384</sup> M. Godziszewski, *Istota...* op. cit., s. 117.

<sup>385</sup> Na podstawie: P. Dittmann, *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [www.statsoft.pl/czytelnia/prognozowanie/prprognozowanie1.pdf](http://www.statsoft.pl/czytelnia/prognozowanie/prprognozowanie1.pdf), 02 kwietnia 2007.

ogólnego kierunku rozwoju<sup>386</sup>. Główne kierunki stosowania wiedzy to: tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów<sup>387</sup>. Inne umiejętności oraz informacje potrzebne są do rozwiązywania problemów o mniejszym znaczeniu, a inne kwalifikacje i dane niezbędne w przypadku dokonywania wyboru długofalowego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa<sup>388</sup>.

Przekształcanie wiedzy w decyzję to najtrudniejszy i najważniejszy etap zarządzania procesami uczenia się w organizacji<sup>389</sup>. Na etapie procesu decyzyjnego weryfikuje się wartość konkurencyjną wiedzy. Badania prowadzone w przedsiębiorstwach amerykańskich w roku 2006 pokazały, że do tej pory firmy osiągały zyski z inwestowania w pozyskiwanie wiedzy<sup>390</sup>. W przyszłości zyski uzależnione będą od umiejętności pomagania pracownikom jak wykorzystywać już pozyskaną wiedzę. Inne badania wykazały, że przeciętne przedsiębiorstwo wykorzystuje mniej niż połowę swojego zasobu wiedzy<sup>391</sup>, co potwierdza pilność działań w tym zakresie. Także badanie prowadzone przez Dev'a i Ellis'a w przedsiębiorstwach hotelarskich wykazało, że gromadzona wiedza na temat gości jest wykorzystywana zaledwie w 44%<sup>392</sup>.

Wiedza wykorzystywana jest w konkurowaniu przez jakość w ramach wielu procesów np.: obsługi gości, marketingowych, zarządczych, inwestycyjnych i innowacyjnych. Wykorzystanie wiedzy ma miejsce podczas podejmowania decyzji, które mogą mieć charakter rutynowy tzn. dotyczyć bieżących zajęć pracowników lub charakter nierutynowy (innowacyjny), tzn. dotyczyć problemów nietypowych, nieznanych i nowych. W ramach obsługi gości pracownicy hotelu rutynowo decydują: jakie są obecne oczekiwania i jakie czynności powinni wykonać, aby te oczekiwania zaspokoić. Dodatkowo pojawiają się decyzje nierutynowe, np. dotyczące problemów zgłaszanych przez gości, indywidualnych oczekiwań. Dzięki procesom związanym z wiedzą decyzje podejmowane przez pracowników przyczyniać się mogą do poprawy jakości postrzeganej przez gości. Zgromadzona w bazach dobrych

---

<sup>386</sup> H. Mruk, *Istota i rola strategii w działaniu firmy*, w: *Strategie marketingowe*, H. Mruk (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 7.

<sup>387</sup> B. Mikula, *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, K. Leja, A. Szuwarzyński, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 39.

<sup>388</sup> H. Mruk, *Istota...*, op. cit. s. 7.

<sup>389</sup> M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 35.

<sup>390</sup> A. Jacobsen, L. Prusak, *The cost of knowledge*, "Harvard Business Review" 2006, vol. 84, no. 12, s. 34

<sup>391</sup> T. Lester, *The Know-How of Knowledge*, "Information Strategy" 1996, s. 13-15, za: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 112.

<sup>392</sup> C. S. Dev, B. D. Ellis, *Guest...* op. cit. s. 34.

praktyk i standardach obsługi wiedza ułatwia wykonywanie działań rutynowych<sup>393</sup>. Dostęp np. w intranecie do wspólnot praktyków pozwala optymalizować decyzje nierutynowe. Zgromadzona w hotelach wiedza wykorzystywana jest także do modyfikowania oferty do indywidualnych oczekiwań gości. Jest to możliwe dzięki wiedzy pozyskanej podczas poprzednich wizyt i odpowiedniemu upoważnieniu pracowników do podjęcia takich decyzji. W ramach działań marketingowych wiedza wykorzystywana jest do podziału ogółu nabywców na jednorodne grupy. Segmentacja jest możliwa dzięki zasobom danych zgromadzonych przez system rezerwacyjny, danym pozyskanym z własnych lub zleconych badań dotyczących oczekiwań gości. Działania zarządcze związane z konkurencyjnością przez jakość dotyczą głównie decyzji w sferze zasobów ludzkich i w sferze inwestycyjnej. Wiedza wykorzystywana jest tu do oceny pracowników na podstawie kryteriów dotyczących jakości (np. jakościowe standardy obsługi, ilość skarg/pochwał, ocena jakości), a także do tworzenia systemu motywacyjnego<sup>394</sup> opartego na tych kryteriach i w efekcie pro jakościowej kultury organizacyjnej. Ponadto wiedza wykorzystywana jest w ramach działań inwestycyjnych. W tej sferze konieczna jest wiedza o oczekiwaniach nabywców, co pozwala alokować zasoby w obszarach szczególnie ważnych dla klientów. Wiedza ta uzupełniona musi być o ocenę efektywności inwestycji tak, aby korzyści uzyskane np. dzięki rozbudowie, pożądanego przez gości, hotelowego centrum SPA przewyższały koszty poniesione na tego typu inwestycję.

Z kolei wykorzystanie metawiedzy (wiedzy o wiedzy) pozwala na usprawnianie procesu zarządzania wiedzą. Kadra kierownicza podejmuje decyzje dotyczące zakresu i rodzaju pozyskiwanej wiedzy, struktury organizacyjnej, zasad komunikowania, wykorzystywanych narzędzi informatycznych, sposobów motywowania pracowników i in.

Jednym z efektów wykorzystania wiedzy są innowacje<sup>395</sup>. Innowacje mogą mieć charakter produktowy (udoskonalenie produktu, zwiększenie korzyści dla klienta poprzez lepsze dopasowanie do jego potrzeb) lub innowacji procesowych (usprawnienia procesów wewnątrz organizacji, np. procesów obsługi gościa, inne). Innowacje produktowe w hotelach dotyczyć mogą także drobnych rzeczy<sup>396</sup> i wymagają bardzo uważnego wsłuchania się w oczekiwania gości. Przykładem klasycznej innowacji technicznej jest zastosowanie w

---

<sup>393</sup> Na przykład pracownik służby piętér decyzje o sposobie postępowania w trakcie sprzątanía pokoju podejmuje na podstawie procedur zawartych w opisie stanowiska pracy.

<sup>394</sup> więcej o motywowaniu pracowników do świadczenia usług wysokiej jakości w: M. Bednarska, G. Gołębski, E. Markiewicz, M. Olszewski, *Przedsiębiorstwo...* op. cit., s. 179; W. B. Marin, *Zarządzanie...* op. cit., s. 157 – 187.

<sup>395</sup> np. J. Darmoch, R. McNaughton, *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, "Journal on Intellectual Capital" 2002, vol. 3, no 3, s. 210 – 222.

<sup>396</sup> np. wyposażenia pokoi w udogodnienia dla rodziców z małymi dziećmi, np. łóżećka, kojce, przewijaki, foteliki i in.

hotelach, w których goście bardzo cenią czas, urządzeń do samodzielnego zameldowania i wymeldowania<sup>397</sup>. W tabeli 7. ujęte zostały różne sposoby wykorzystania wiedzy w procesie konkurowania przez jakość.

**Tabela 7. Sposoby wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich**

L.p.	Procesy	Osoby odpowiedzialne	Rodzaj decyzji	Rodzaj wiedzy
1.	obsługa gości	pracownicy bezpośrednio obsługujący gości	indywidualizacja oferty usprawnienie procesów obsługi	oczekiwania gości dane personalne
2.	segmentacja	pracownicy działu marketingu	ocena dochodowości segmentów, przygotowanie oferty spełniającej specyficzne oczekiwania danego segmentu	oczekiwania gości, lojalność, wartość relacji długookresowej
3.	decyzje inwestycyjne	kadra kierownicza	obszary alokacji ograniczonych zasobów w postaci rozbudowy lub remontu	oczekiwania gości, ocena jakości, koszty inwestycji, spodziewane efekty i ich wpływ na ocenę jakości
4.	ocena i nagradzanie	kadra kierownicza	wybór osób, formy i wielkości nagrody/kary	indywidualny wkład pracownika w świadczenie usług wysokiej jakości

Źródło: opracowanie własne

Pfeffer i Sutton wskazali pięć kluczowych zjawisk, które są barierą w skutecznej zmianie wiedzy w działanie. Ma to miejsce wtedy, gdy<sup>398</sup>:

- mówienie zastępuje działanie – występuje, gdy nie sprawdza się czy to, co zostało powiedziane, zostało rzeczywiście wykonane; ludzie zapominają, że samo podejmowanie decyzji nic nie znaczy,
- współzawodnictwo wewnątrz organizacji blokuje pełne korzystanie z posiadanych zasobów wiedzy,
- przywiązanie do standardowych rozwiązań działa hamująco na proces wykorzystania wiedzy,
- strach i zła atmosfera w pracy powodują poważne trudności w przekładaniu wiedzy na działania.

<sup>397</sup> Np. hotele Formule 1, [www.hotelformule1.com](http://www.hotelformule1.com), data dostępu: 11.12.2009 r.

<sup>398</sup> J. Pfeffer, R. I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 38 – 158.



Przyczyną niewykorzystania posiadanej wiedzy może być także zła wola, np. niechęć do gości, traktowanie ich jak petentów, a nie klientów. Taka sytuacja wystąpić może w przedsiębiorstwach, w których nie występuje „jakościowa” kultura organizacyjna, np. stare hotele z personelem z długim stażem (socjalistycznym). Tego typu świadome działania przeciw klientom mogą wystąpić też w hotelach przesadnie gloryfikujących gościa jako forma odreagowania i zemsty za poniesione przez pracownika upokorzenia ze strony gości i przełożonych. Dodatkowo tworzeniu się kultury oporu sprzyja często wysoki status materialny gości i obnoszenie się z nim wśród personelu (często podkreślanie, że pracownicy są gorsi), a także napięcia psychologiczne wynikające z faktu, że pracownicy są zobowiązani do „służenia: gościom” (bywa to często wykorzystywane dla poniżenia pracowników). Innym powodem niewykorzystania posiadanej wiedzy może być trudność z przełożeniem jej na konkretne działania. Wśród ogólnych przyczyn niewykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich występować mogą również: brak środków na podjęcie działań inwestycyjnych (wiemy, że goście oczekują SPA, ale nie ma pieniędzy); trudności o charakterze organizacyjnym (np. konieczność przestrzegania nieadekwatnych standardów); opór pracowników przed zmianami; niezrozumienie problemu przez przełożonych (decydentów); kultura organizacyjna promująca konflikt pracownicy – goście (walka z klientami); brak kompetencji interpersonalnych i umiejętności pracy w warunkach stresu.

Podsumowując, nie jest możliwe ustalenie, który z procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich jest najważniejszy<sup>399</sup>. Ze względu na usługowy charakter pozyskanie wiedzy nie powinno stanowić większego problemu (bo klient jest na miejscu). Znacznie większe trudności związane są z dyfuzją, a przede wszystkim z wykorzystaniem wiedzy. Z przeprowadzonych w branży hoteli i restauracji badań<sup>400</sup> wynika, że największą rolę w budowaniu pozycji strategicznej, według pracowników, odgrywają procesy dyfuzji wiedzy (według 33,3% pracowników), a także procesy pozyskiwania wiedzy (29,6%) oraz rozwijania wiedzy (25,9%). Dyskusje o hierarchii nie mają jednak dużego sensu, ponieważ o sile (słabości) całego systemu decyduje jego najsłabsze ogniwo. Jeśli przedsiębiorstwa zaniedbują jeden z tych etapów, to w konsekwencji źle funkcjonuje cały proces zarządzania wiedzą.

---

<sup>399</sup> Niektórzy podejmują się wartościowania ich roli, np. według Stankiewicza najważniejszym etapem jest tworzenie wiedzy według Stańczyk – Hugiet dyfuzja.

<sup>400</sup>E. Stańczyk – Hugiet, *Strategiczny...*, op. cit., 131.

## 2.3. Organizacyjne uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiedzą, oprócz opisanych wcześniej procesów związanych z wiedzą, polega także na zapewnianiu zasobów i działań, które determinują ich sprawność<sup>401</sup>. Z przeglądu literatury poświęconej determinantom wyłania się znaczna i zróżnicowana liczba czynników, które według autorów mają wpływ na sukces zarządzania wiedzą. Należą do nich m.in.: kultura organizacyjna<sup>402</sup>, przywództwo<sup>403</sup>, technologia<sup>404</sup>, organizacja<sup>405</sup>, ocena zasobów i procesów wiedzy<sup>406</sup>, motywacja pracowników<sup>407</sup>.

Determinanty zarządzania wiedzą mogą być kształtowane świadomie lub być przedmiotem zainteresowania przy okazji innych działań w przedsiębiorstwie. Na przykład inicjatywy, których celem jest wprowadzenie otwartej kultury organizacyjnej, nie muszą być bezpośrednio motywowane zarządzaniem wiedzą, ale ich wpływ na ten proces jest kluczowy. Mają one, w przeważającej większości, charakter czynników „miękkich” i nie wymagają nakładów finansowych, ale zdecydowania i konsekwencji kadry kierowniczej. W kolejnej części wskazane zostaną te cechy, a także przedstawione zostaną narzędzia, które ułatwiają zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich.

### 2.3.1. Zasoby ludzkie

Ludzie odgrywają kluczową rolę w całym procesie zarządzania wiedzą<sup>408</sup>. Jak zobrazował to Fazlagić „najcenniejsze aktywa przedsiębiorstwa opuszczają je na nogach codziennie o godzinie 15.00”<sup>409</sup>. Jak podkreśla Mruk „...w dobie rosnącego znaczenia usług to właśnie

---

<sup>401</sup> W pracy skoncentrowano się na uwarunkowaniach wewnątrzorganizacyjnych, a pominięto uwarunkowania zewnętrzne, do których zaliczyć można m.in. system prawny, politykę proinnowacyjną państwa i in.

<sup>402</sup> G. Szulanski, *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*, „Strategic Management” 1996, vol. 17, s. 27–43; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo...*, op. cit.; A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...* op. cit., s. 141; A. Romańczuk, *Inicjatywy zarządzania wiedzą w korporacjach zachodnich – główne czynniki sukcesu i obszary problemowe (przeгляд badań)*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, materiały konferencyjne PFPK – Zarząd*, Warszawa 2001, s. 189; G. Turner, C. Minonne, *Measuring the Effects of Knowledge Management Practices*, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 8, no. 1, s. 165.

<sup>403</sup> C. W. Holsapple, K. D. Joshi, *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2000, vol. 9, no. 2-3, s. 235-261; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo...* op. cit., Difin, Warszawa 2006.

<sup>404</sup> G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 90.

<sup>405</sup> G. Szulanski, *Exploring...*, op. cit., s. 27–43; G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo...*, op. cit.

<sup>406</sup> K. Wiig, *Knowledge Management Foundations*, Schema Press, Arlington, TX 1993; C. W. Holsapple, K. D. Joshi, *An investigation...*, op. cit., s. 235.

<sup>407</sup> G. Szulanski, *Exploring...*, op. cit., s. 27–43.

<sup>408</sup> J. Yang, *Individual ...*, op. cit., s. 345.

<sup>409</sup> A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, „Manager”, nr 9, 2001, s. 33.

kwalifikacje, motywacja oraz wydajność pracowników mogą stanowić o tworzeniu przewagi konkurencyjnej<sup>410</sup>.

Zarządzanie wiedzą jest silnie powiązane z zasobami ludzkimi, bywa nawet utożsamiane z zarządzaniem kompetencjami pracowników<sup>411</sup>, natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi traktuje się jako podsystem systemu zarządzania wiedzą organizacji<sup>412</sup>. Podczas wdrażania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie konieczne jest dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do strategii i zadań zarządzania wiedzą poprzez zmiany w strukturze i typie zadań realizowanych przez dział kadr i, jeśli jest taka potrzeba, powołanie nowych stanowisk<sup>413</sup>.

Prawidłowy przebieg procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie zależy od tego, czy pracownicy odpowiedzialni za te procesy posiadają określone cechy oraz od działań kadry kierowniczej w zakresie zasobów ludzkich. O przydatności pracowników, jako kluczowego podmiotu zarządzania wiedzą, decydują cechy charakteru, posiadana wiedza<sup>414</sup> i umiejętności oraz sposoby zachowania pracownika. Oczekiwane cechy przedstawione zostały w tabeli 8.

**Tabela 8. Oczekiwane cechy pracowników pożądane z punktu widzenia zarządzania wiedzą**

L.p.	Wymiary:	Szczegóły:
1.	cechy charakteru	otwartość, uczciwość, empatia, kreatywność
2.	umiejętności	współpraca, proceduralna wiedza zawodowa, znajomość języków obcych
3.	postawa	mobilizacja, zaangażowanie, motywacja, szacunek dla innych, chęć podnoszenia kwalifikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

W przedsiębiorstwach świadomych roli wiedzy w procesie jej pozyskiwania, przetwarzania, dyfuzji i wykorzystania zaangażowani są wszyscy pracownicy. W takiej organizacji każdy jest twórcą wiedzy, a jego wkład zależy nie tyle od rozmieszczenia w strukturze organizacyjnej, co od wagi dostarczanej informacji<sup>415</sup>.

<sup>410</sup> H. Mruk, *Makrotrendy ...*, op. cit. s. 32.

<sup>411</sup> A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004, s. 63.

<sup>412</sup> B. Mikuła, *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 4, 2006, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) data dostępu: 17.08.2010 r.

<sup>413</sup> B. Mikuła, *Dostosowanie...op. cit.*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) data dostępu: 17.08.2010 r.

<sup>414</sup> Np. znajomość oczekiwań, znajomość oferty, wiedza o przedsiębiorstwie, znajomość procedur, odpowiedni poziom wykształcenia.

<sup>415</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...op. cit.*, s. 129.

Działania kadry zarządzającej dotyczące ludzi polegają na pozyskiwaniu odpowiednich pracowników i motywowaniu już zatrudnionych do działań sprzyjających sprawności procesów związanych z wiedzą. Proces kwalifikacyjny powinien pomagać w wyłonieniu najlepszych kandydatów z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Może to wymagać zmodyfikowania metod sprawdzania przydatności kandydatów tak, aby jak najlepiej poznać ich potencjał w zakresie rozwijania wiedzy<sup>416</sup>. Proces rekrutacyjny powinien gwarantować dopływ do przedsiębiorstwa pracowników, którzy będą spełniać wymagania wskazane w profilu lub rokujących spełnienie tych wymagań. Celem pozyskiwania pracowników jest przyciągnięcie i zatrzymanie osób uzdolnionych, kompetentnych, zaangażowanych i zmotywowanych<sup>417</sup>. Ważne jest, aby nowo zatrudniani posiadali pożądane cechy charakteru, takie jak otwartość, uczciwość, empatię, ponieważ możliwości kształtowania stabilnych cech osobowości np. poprzez szkolenia, system motywacyjny czy kulturę organizacyjną są bardzo ograniczone.

System motywacyjny powinien nagradzać zachowania sprzyjające sprawnemu przebiegowi procesów związanych z wiedzą<sup>418</sup>. Jak wykazały badania, jedną z najważniejszych barier dla efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa jest brak nagradzania wysiłków poświęconych transferowi wiedzy<sup>419</sup>. Brak elementów motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą skutkuje traktowaniem aktywności z tym związanej drugoplanowo, jako dodatkowy, zbędny balast ze strony pracodawcy. Fazlagić określił główne wytyczne dla systemu motywacyjnego w zarządzaniu wiedzą. Należą do nich<sup>420</sup>:

- ocena pracowników nie tylko w oparciu o wyniki pracy (np. sprzedaż), ale także w oparciu o skłonność do dzielenia się wiedzą,
- bodźce do dzielenia się wiedzą (ocena punktowa premie, nagrody, wyróżnienia, rankingi),
- tworzenie warunków do wymiany wiedzy (czas i miejsce).

Zadaniem kadry kierowniczej jest zintegrowanie osobistych celów pracowników z celami wynikającymi ze strategii przedsiębiorstwa. Możliwe jest to poprzez zastosowanie

---

<sup>416</sup> C. Evans, *Zarządzanie ...op. cit.*, s. 173.

<sup>417</sup> T. Kopczyński, *Zarządzanie personelem*, w: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 187.

<sup>418</sup> S. Yahya, W. Goh, *Managing human resources toward achieving knowledge management*, "Journal of Knowledge Management", 2002, vol. 6, no. 5, s. 457 – 468.

<sup>419</sup> P. Tomczak, *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą*, „E-mentor”, nr 3, 2005, [www.e-mentor.edu.pl/arttykul\\_v2.php?numer=10&id=169](http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=10&id=169), data dostępu: 06.06.2008.

<sup>420</sup> A. Fazlagić, *Motywowanie do dzielenia się wiedzą*, „Zarządzanie i Rozwój”, nr 8 2001, s. 21.

odpowiedniego sposobu oceny aktywności pracownika i dopasowania do niego zestawu nagród i kar. (tabela 9.).

**Tabela 9. Kryteria oceny pracowników sprzyjające zarządzaniu wiedzą**

L.p.	Procesy związane z wiedzą:	Kryterium oceny:
1.	Pozyskiwanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza wniesiona do organizacji</li> <li>ilość i jakość zapisanych uwag o oczekiwaniach klientów</li> </ul>
2.	Przechowywanie wiedzy i ochrona	<ul style="list-style-type: none"> <li>przestrzeganie tajemnicy służbowej</li> </ul>
3.	Transfer i tworzenie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>dzielenie się wiedzą,</li> <li>udział w grupach roboczych</li> <li>aktywność na forach internetowych</li> </ul>
4.	Wykorzystanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>ilość i znaczenie innowacji procesowych i produktowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie C. Evans, *Zarządzanie...* op. cit. s. 174 – 175.

W hotelach o znacznym zestandaryzowaniu procesów dodatkowo ocenie podlega znajomość procedur i formuł, których pracownicy powinny przestrzegać w trakcie wykonywania swoich obowiązków. Nieuwzględnianie w systemach motywacyjnych zagadnień związanych z wiedzą wynika m.in. „z faktu, iż zarządzanie wiedzą ciągle nie jest standardową praktyką współczesnych organizacji, ale także z tego, iż konstrukcja takich systemów motywacyjnych jest skomplikowanym zadaniem, wymagającym uwzględnienia wielu psychologicznych aspektów zachowań ludzkich oraz pomiaru i oceny tychże zachowań”<sup>421</sup>. Jak wynika z badań Delphi Group, zastosowanie działań motywujących pracowników do otwartego dzielenia się wiedzą jest na tyle skomplikowane, że nie cieszy się dużym powodzeniem<sup>422</sup>.

Kolejnym z zadań kadry kierowniczej jest zapewnienie takiej organizacji czasu pracy, aby czynności związane z wiedzą nie były wykonywane kosztem innych podstawowych obowiązków. Dzielenie się wiedzą nie może być traktowane jako funkcja dodatkowa, realizowana w czasie wolnym od spraw bieżących. Chodzi o to, aby spotkania komunikacyjne, kontakty osobiste, podróże służbowe nie stawały się ofiarą lokalnych kryzysów w firmie<sup>423</sup>. Pracownicy muszą mieć czas i warunki na pozyskiwanie wiedzy, jej przekazywanie i wykorzystanie. Intensywności komunikacji sprzyjają: odpowiednie zaprojektowanie przestrzeni ułatwiającej kontakty (np. open space), organizacja miejsc

<sup>421</sup> B. Godziszewski, *Istota i główne...* op. cit., s. 146.

<sup>422</sup> A. Romańczuk, *Inicjatywy ...* op. cit. s. 190. wśród badanych niemieckich przedsiębiorstw stosuje je zaledwie 16%, za: M. Staniewski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 23.

<sup>423</sup> A. Fazlagić, *Jak motywować do dzielenia się wiedzą*, <http://www.fazlagic.egov.pl>, 15.02.2008

umożliwiających swobodną komunikację<sup>424</sup> (stołówki, palarnie, pokoje socjalne) czy wspólne spędzanie czasu także poza pracą (np. spotkania firmowe).

Podsumowując, zarówno kryteria rekrutacji pracowników jak i sposób nagradzania powinien sprzyjać aktywności w sferze związanej z wiedzą. Ocena pracownika musi uwzględnić jego zaangażowanie w obszarze: pozyskiwania informacji, przekazywania informacji i wykorzystania wiedzy. Nagradzane powinny być działania ułatwiające realizację kolejnych procesów, a organizacja czasu pracy i przestrzeni powinna stymulować transfer wiedzy ukrytej.

### 2.3.2. Technologia informatyczna

Zarządzanie wiedzą bywa czasami utożsamiane z systemem informacyjnym przedsiębiorstwa, a szczególnie z narzędziami informatycznymi wspierającymi ten system. Technologia powinna jednak pełnić wobec zarządzania wiedzą rolę służebną. Devenport i Prusak mówią wręcz o regule 33,3% oznaczającej, że jeżeli więcej niż jedna trzecia czasu i środków finansowych związanych z projektem zostanie przeznaczona na technologię, to projekt zarządzania wiedzą przeradza się w projekt informatyczny<sup>425</sup>. Dotychczasowe badania na temat wykorzystania technologii informacyjnej w branży hotelarskiej dotyczyły przede wszystkim możliwości oraz kosztów i korzyści wdrożenia, a nie wpływu na transfer wiedzy i inne procesy z zakresu wiedzy<sup>426</sup>. Główną korzyścią z zastosowania informatyki w przedsiębiorstwach jest jednak usprawnianie procesów zarządzania wiedzą. Wspiera ona bowiem<sup>427</sup>:

- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa,
- pamięć organizacyjną, pozwalającą na zachowanie wiedzy,
- w wyniku interpretacji zgromadzonych danych i współdziałania pracowników tworzona jest nowa wiedza,
- ułatwiona jest szybka lokalizacja posiadanej wiedzy,
- dzięki prostej komunikacji, łatwo dostępnym bazom danych, następuje dzielenie się nią,

---

<sup>424</sup> bardzo często wymiana najważniejszych informacji następuje przy firmowym automacie do kawy. W hotelach grupy Hilton funkcjonują tzw. strefy nauki (learning zones) tzn. ciche miejsca do nauki dla pracowników, gdzie mogą oni w wolnym czasie poszerzać swoją wiedzę poprzez dostęp do podręczników, naukę w wirtualnym Uniwersytecie Hiltona, za: A. Rapacz, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 411.

<sup>425</sup> za: M. Strojny, *Kapitał intelektualny w cenie*, „PC Kurier”, nr 13, 2000, <http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=457> data dostępu: 08 marca 2008.

<sup>426</sup> J. Yang, *Individual...*, op. cit., s. 346.

<sup>427</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit. s. 99.

- poprzez prosty w obsłudze i dostosowany do potrzeb użytkowników interfejs stosowanego oprogramowania oraz powszechną dostępność do zgromadzonej wiedzy zwiększa się jej wykorzystanie.

W przypadku narzędzi zarządzania wiedzą nie chodzi o stopień nowoczesności zastosowanych narzędzi, ale o przydatność i użyteczność w procesie tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy<sup>428</sup>. Na każdym etapie procesu zarządzania wiedzą potrzebne są narzędzia, które ten proces usprawniają. Ich przegląd znajduje się w tabeli 10.

**Tabela 10. Narzędzia informatyczne usprawniające zarządzanie wiedzą**

L.p.	Rodzaj infrastruktury (narzędzi)	Przykłady:
1.	Narzędzia do gromadzenia informacji	Badania internetowe, Programy rezerwacyjne, Portale społecznościowe, fora internetowe
2.	Narzędzia do przekazywania (dyfuzji) i udostępniania informacji	Sieci lokalne (intranet,), Fora, czaty, portale korporacyjne
3.	Narzędzia do przechowywania informacji	Bazy danych, Aplikacje zarządzające dokumentami
4.	Narzędzia kompleksowe	Oprogramowanie hotelowe (systemy rezerwacyjne i PMS) Oprogramowanie CRM Oprogramowanie do zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne

Potrzeby informacyjne związane z konkutowaniem przez jakość zakładają gromadzenie m.in. informacji o gościach i ich oczekiwaniach oraz informacji o sposobie ich obsługi. Pozyskanie podstawowych informacji o gościu (dane kontaktowe, personalne), które jest niezbędnym warunkiem zaoferowania mu usług, może być znacząco usprawnione dzięki narzędziom do gromadzenia informacji. Usprawnienie procesu pozyskiwania tych informacji dotyczy już etapu rezerwacji i momentu meldowania gościa do hotelu<sup>429</sup>.

Obecnie coraz częściej do pozyskiwania danych przedsiębiorstwa posługują się stroną internetową, na której umieszcza się kwestionariusz ankiety. Zalety tego rozwiązania są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw hotelarskich, ze względu na międzynarodowe

<sup>428</sup> M. Strojny, *Kapitał...*, *op. cit.*

<sup>429</sup> Bardzo popularnym sposobem usprawnienia jest zastosowanie Internetu, który umożliwia sprawdzenie dostępności pokoi i dokonanie rezerwacji bez udziału obsługi hotelu. Użycie narzędzi informatycznych pozwala na bezpośrednie podniesienie jakości, dzięki usprawnieniu i przyspieszeniu czynności operacyjnych z udziałem gościa, np. programy rezerwacyjne powinny nie tylko umożliwiać ewidencjonowanie i raportowanie danych, ale robić to szybko i wygodnie. Dzięki temu czas zameldowania będzie możliwie najkrótszy, a łatwość obsługi pozwoli skoncentrować uwagę pracowników recepcji na potrzebach gości.

pochodzenie gości i duże rozproszenie przestrzenne potencjalnych klientów<sup>430</sup>. Badanie za pomocą ankiet internetowych może być prowadzone zarówno przed przybyciem gościa do hotelu, np. w trakcie rezerwacji internetowej, co umożliwia odpowiednie dostosowanie oferty, jak również po pobycie, co pozwala na ocenę oferowanych usług. Innym sposobem wykorzystania Internetu są ankiety wysyłane pocztą elektroniczną. Główną zaletą tej metody jest możliwość selekcji respondentów<sup>431</sup>. Narzędziem pozyskiwania informacji mogą być branżowe fora internetowe<sup>432</sup> i grupy dyskusyjne lub portale społecznościowe<sup>433</sup>. Internet umożliwia także udział w szkoleniach on-line bez opuszczania miejsca pracy. Przykładem może być Hilton University, tj. platforma edukacyjna dla pracowników sieci, pozwalająca na udział w ponad 700 różnych kursach e-learningowych<sup>434</sup>.

Pozyskana z zewnątrz wiedza powinna zostać przechowana i przekazana dla jej przyszłych użytkowników. Narzędzia służące do przechowywania i transferu stosuje się przede wszystkim do wiedzy skodyfikowanej. Rozwiązania stosowane do transferu i udostępniania wiedzy, np. portale korporacyjne, tworzą techniczną i funkcjonalną całość z narzędziami do przechowywania wiedzy, np. bazami danych. Muszą gwarantować one zachowanie wiedzy w sposób trwały i bezpieczny, a także umożliwiać do niej szybki dostęp. Do przechowywania wiedzy służą bazy danych, czyli „zbiory wzajemnie powiązanych ze sobą i zintegrowanych danych z pewnej dziedziny”<sup>435</sup>. Z punktu widzenia konkurencji przez jakość kluczowe znaczenie mają marketingowe bazy danych<sup>436</sup> i bazy dobrych praktyk (procedur). Ze względu na sposób wykorzystania bazy danych możemy podzielić na operacyjne i analityczne<sup>437</sup>. Te pierwsze służą w codziennym funkcjonowaniu różnorodnych firm i są wykorzystywane do gromadzenia, przechowywania i modyfikacji danych na poziomie operacyjnym, np. informacje o gościach. Analityczne bazy danych są natomiast wykorzystywane do przechowywania danych historycznych i informacji pozwalających na

---

<sup>430</sup> Wśród zalet ankiet internetowych podkreślić można m.in.: możliwość prowadzenia badań w skali globalnej (ograniczoną tylko zasięgiem Internetu), możliwość szybkiego i jednoczesnego dotarcia do dużej liczby respondentów, duża obiektywność odpowiedzi – brak efektu ankietera, większa wygoda dla badacza – brak druku i wysyłania, wygoda dla respondenta – możliwość wypełnienia w dogodnym miejscu i czasie.

A. Kaniewska – Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 127.

<sup>431</sup> A. Kaniewska – Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania...*, op. cit., s. 128

<sup>432</sup> np. [www.forum.hotelarze.pl/](http://www.forum.hotelarze.pl/)

<sup>433</sup> np. [www.goldenline.pl](http://www.goldenline.pl)

<sup>434</sup> <http://www.careersathilton.com/hiltonuniversity.php>

<sup>435</sup> A. Rokicka – Broniatowska (red.), *Wstęp do informatyki gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2004, s. 333.

<sup>436</sup> Marketingowe bazy danych są systemami, w których gromadzi się i przechowuje użyteczne informacje o obecnych i potencjalnych klientach A. Kaniewska – Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania...*, op. cit., s. 81.

<sup>437</sup> B. Sojkin, *Informacyjne...*, op. cit., s. 108.



opis i projekcję zjawisk i procesów, np. ocenie tendencji rynkowych. Bazy danych mogą być przechowywane w postaci papierowej, w formie akt, fiszek, kartotek czy raportów ze sprzedaży<sup>438</sup>. Jednak znacznie większe możliwości w zakresie gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania danych do celów marketingowych oferują bazy w formie elektronicznej.

Podstawowym celem narzędzi do transferu wiedzy jest sprawne dostarczenie zapisanej wiedzy z baz danych do użytkowników, a także ułatwienie kontaktu pomiędzy osobami, które posiadają wiedzę i chcą się nią podzielić. Zastosowanie narzędzi informatycznych do wspomagania zarządzania wiedzą szczególnie przydatne jest w przedsiębiorstwach rozproszonych geograficznie. Dzięki nim możliwe jest przewyższanie ograniczeń wynikających z oddalenia od siebie osób dysponujących wiedzą i potrzebujących wiedzy. Umożliwiają one natychmiastowy dostęp do zasobów wiedzy (także wiedzy eksperckiej) bez względu na miejsce, w którym ta wiedza jest zgromadzona. Bez tych rozwiązań swobodny transfer wiedzy jest skuteczny praktycznie tylko w ramach jednego hotelu, co w dobie globalizacji znacznie ogranicza możliwość konkurowania. Podstawą nowoczesnego transferu wiedzy są sieci lokalne (intranet<sup>439</sup>) i Internet. W oparciu o nie tworzone są portale korporacyjne i narzędzia wymiany informacji, takie jak firmowe fora czy grupy dyskusyjne.

Portale korporacyjne są to rozwiązania informatyczne umożliwiające komunikację wewnętrzną (zarówno poziomą jak i pionową) oraz obieg dokumentów. Są to wewnętrzne portale www, które udostępniają dane i usługi niezbędne pracownikom w codziennych działaniach i komunikacji.<sup>440</sup> Portale korporacyjnych mogą zawierać: aktualności, ważne komunikaty, bazy dobrych praktyk, rozporządzenia zarządu, fora i grupy dyskusyjne, mapy wiedzy, bazę artykułów, linków, głosowania on-line, ankiety, ogłoszenia o spotkaniach, pracownikach, kursach i in. Umożliwiają one swobodny dostęp do baz wiedzy z komputerów pracowników, a także ustalenia zakresu uprawnień w dostępie do wiedzy w zależności od stanowiska. Do korzystania z portalu motywować może jego częsta aktualizacja i możliwość pozostania anonimowym<sup>441</sup>.

Do narzędzi kompleksowych zaliczyć można takie, które łączą różne wymieniane wcześniej narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą. Należą do nich systemy wspomagające zarządzanie relacjami z klientami, programy do zarządzania obiektami

---

<sup>438</sup> A. Kaniewska – Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania...*, op. cit., s. 81.

<sup>439</sup> intranet to sieć wewnętrzna, która nie umożliwia dostępu z zewnątrz przedsiębiorstwa, portal korporacyjny pozwala na dostęp poprzez Internet.

<sup>440</sup> <http://www.biznesnet.pl/a/8267/Raport:-portale-korporacyjne> dostęp: 10.08. 2009 r.

<sup>441</sup> Anonimowość zachęca do ujawniania swoich emocji (jak choćby na forach internetowych), ale z pewnością nie zachęca do ciężkiej pracy (kogo nagrodzić, skoro wszyscy są anonimowi) i dzielenia się pomysłami T. Karwatka, K. Regulski, *Praktyczne aspekty adaptacji systemów wymiany wiedzy*, „E-mentor”, nr 4, 2008, [http://www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=26&id=575#oautorze](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=26&id=575#oautorze), data dostępu: 12.09. 2009 r.

hotelowymi i specjalistyczne programy do zarządzania wiedzą. System zarządzania kontaktami z klientami (CRM) przeznaczony jest do wspomagania, nawiązywania i utrzymywania relacji pomiędzy sprzedawcą a klientem. Systemy CRM zbierają, przetwarzają, wymieniają i zarządzają informacjami pochodzącymi z zewnątrz firmy (głównie informacjami o klientach) oraz dokonują wymiany informacji (są zintegrowane) z pozostałym oprogramowaniem wewnętrznym przedsiębiorstwa<sup>442</sup>. Do głównych korzyści wynikających z wdrożenia systemów klasy CRM w przedsiębiorstwach hotelarskich należy<sup>443</sup>:

- utrzymanie trwałych kontaktów z gośćmi dzięki wiedzy o ich oczekiwaniach i preferencjach,
- scentralizowana, stale aktualizowana i dostępna baza danych – pozwala m.in. na jednokrotne wprowadzanie przez pracowników informacji o gościu (w jednym hotelu należącym do sieci) i korzystaniu z nich w innych obiektach,
- stworzenie systemu przetwarzającego opinie, uwagi, reklamacje, zapytania i wnioski gości – są one bazą do prognozowania i planowania przyszłej działalności i strategii firmy;
- lepsze poinformowanie pracowników działu sprzedaży i recepcji – osoby te mają dostęp do zintegrowanej bazy danych o klientach, produktach, konkurentach, co pozwala skrócić czas przygotowania ofert i sprzedaży (meldowania);
- zminimalizowanie uciążliwej i czasochłonnej pracy polegającej na ręcznym dokumentowaniu wszelkiej wiedzy o klientach i kontaktach, co sprzyja możliwości poświęcenia gościom więcej czasu.

Oprogramowanie CRM umożliwia ponadto usprawnienie pracy działów operacyjnych dzięki funkcjom zarządzania czasem (kalendarz zadań, kontaktów z klientami, przekazywanie danych pomiędzy pracownikami), elektroniczny obieg dokumentów<sup>444</sup> czy delegowanie zadań. Pozwalają one także na łatwą segmentację gości, ocenę pracowników i generowanie raportów dla kierownictwa<sup>445</sup>. Wśród wad systemów CRM wymienić należy<sup>446</sup> konieczność

---

<sup>442</sup> A. Rokicka – Broniatowska (red.), *Wstęp...*, op. cit. s. 444-445.

<sup>443</sup> na podstawie: A. Januszewski, *Informatyka w przedsiębiorstwie. Systemy i procesy informatyzacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów, Bydgoszcz 2001, s. 91; A. Rokicka – Broniatowska (red.), *Wstęp...*, op. cit., s. 446.

<sup>444</sup> Organizowanie dokumentów elektronicznych w katalogi i przechowywanie ich w centralnym miejscu (na serwerze), gdzie są dostępne wszystkim użytkownikom systemu (jeśli wynika to z ich uprawnień) za: <http://www.atante.pl/program-hotelowy-7.php> data dostępu: 04.09.09 r.

<sup>445</sup> Na przykład program CRM Xpertis wdrożony w Pałacu Wojanów w 2008 ma wspomóc proces systematyzowania bazy klientów i pomóc w segmentacji kontrahentów. Do innych zadań należy także zarządzanie firmową bazą adresową, nadzór nad kontaktami z klientami oraz dokumentacją handlową, zarządzanie dokumentami i ich dystrybucją, zarządzanie przepływem informacji, obiegiem dokumentów,

dokonania poważnych zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa, trudności z integracją danych o kliencie pochodzących z wielu źródeł, a także obawy związane z odpowiedzią na pytanie, czy użytkownicy będą zasilać system wartościowymi danymi o gościach (opór pracowników związany z niechęcią do dodatkowej pracy).

Bardzo popularnym narzędziem wspomagającym procesy związane z wiedzą są programy do zarządzania hotelami (property management systems). Powszechnie stosowane programy rezerwacyjne, dzięki dodatkowym modułom, stają się kompleksowym narzędziem umożliwiającym zarządzanie relacjami (moduły CRM), transfer wiedzy operacyjnej (moduły dotyczące planowania imprez i służby pięter) lub transfer wiedzy dla potrzeb zarządczych (moduły raportowania). Ponadto programy do zarządzania przedsiębiorstwami hotelarskimi zawierające moduły obejmujące sprzedaż, finanse, wymianę walut, magazyn pozwalają usprawnić całą działalność operacyjną hotelu. Z ważniejszych, z punktu widzenia zarządzania wiedzą, funkcji modułu rezerwacji wymienić można usprawnianie transferu wiedzy pomiędzy działami<sup>447</sup> (poprzez podawanie informacji o statusie pokoju, tzn. sprzątny, remontowany, dostępny) czy usprawnienie pozyskiwania i przechowywania informacji (poprzez wprowadzanie dowolnych uwag na temat gościa do jego rezerwacji lub do profilu gościa). Na przykład Fidelio najpopularniejszy system recepcyjny na świecie umożliwia<sup>448</sup> zapamiętywanie indywidualnych potrzeb gości – dzięki kartom adresowym możliwe jest zapamiętanie wszelkich, także nietypowych upodobań każdego gościa. Najważniejszą zaletą modułu CRM funkcjonującego w ramach jednego programu hotelowego jest szybki dostęp do istotnych danych o klientach z poziomu jednej aplikacji, który pozwala na automatyczne wystawianie zlecenia typu sprzątnięcie po wymeldowaniu gościa oraz codziennie, podczas trwania jego meldunku, zlecenia na odświeżenie pokoju, a także wystawianie zleceń na prace wykonywane w pokojach: remonty, sprzątnięcie, kontrola, konserwacja, inwentaryzacja, i inne. W hotelach zastosować można także oprogramowanie specjalnie dedykowane do zarządzania wiedzą. Omawiane dotychczas aplikacje stosowane mogą być w przedsiębiorstwach niezależnie od zakresu wdrażania w nich zarządzania wiedzą. Kompleksowe programy są

---

przebiegiem pracy i zadań. <http://www.macrologic.pl/pub/view/0xc2cf83/msg0x0chdoc0x0cb73c1> data dostępu: 04.09.09 r.

<sup>446</sup> A. Rokicka – Broniatowska (red.), *Wstęp...*, op. cit., s. 447.

<sup>447</sup> Moduł typu planowanie imprez i służba pięter umożliwiają transfer informacji pomiędzy działami i pracownikami. Pozwalają one na rezerwację pomieszczeń konferencyjnych i bankietowych na grafiku dla dni i godzin, zlecenie żywienia dla kuchni i przydzielanie pracowników do wydarzeń. Wymiana informacji pomiędzy recepcją, służbą pięter i działem technicznym możliwa jest dzięki modułowi „zlecenia na pokoje” <http://www.arpsystem.pl/>, data dostępu: 04.09.09; <http://www.atante.pl/program-hotelowy-4.php> data dostępu: 04.09.09 r.

<sup>448</sup> program stosowany jest m.in. w hotelach sieci Sheraton, Westin, InterContinental, Radison SAS, [www.micros-fidelio.pl](http://www.micros-fidelio.pl)

stosowane w przypadku znacznego zaawansowania procesów zarządzania wiedzą. Dotyczą wszystkich etapów procesu zarządzania wiedzą i dlatego łączą funkcje wymienionych aplikacji.

Podstawowym warunkiem sukcesu wszystkich rozwiązań opartych na bazach danych o klientach jest ich ciągłe zasilanie informacjami. Systemy takie będą nieskuteczne, jeśli pracownicy nie będą na bieżąco wprowadzać nowych danych na temat potrzeb i preferencji gości lub danych optymalizujących sposób obsługi<sup>449</sup>. Warto na koniec zauważyć, że realizacja procesów organizacyjnego uczenia się jest możliwa także bez zastosowania informatyki, jednak wobec konieczności szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu oraz zapewniania elastyczności działań, rozwiązania tradycyjne w tym zakresie są diametralnie mniej skuteczne i efektywne<sup>450</sup>. Dotyczy to dużych przedsiębiorstw hotelarskich, a szczególnie tych funkcjonujących w ramach międzynarodowych systemów hotelowych. W małych obiektach zastosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych jest pożądane w mniejszym zakresie (np. tylko w formie systemu rezerwacyjnego).

### **2.3.3. Struktura organizacyjna**

Struktura organizacyjna ma duży wpływ na skuteczność przebiegu procesów związanych z wiedzą. Według Krzakiewicza struktura organizacyjna to budowa wewnętrzna całości zorganizowanej, tzn. rozmieszczenie elementów składowych organizacji wraz z zachodzącymi między nimi relacjami<sup>451</sup>. Zadaniem zarządzających przedsiębiorstwem jest wybór i modyfikacja struktury organizacyjnej tak, aby najlepiej służyła realizacji celów przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą struktura powinna przede wszystkim umożliwiać sprawną komunikację oraz współpracę zespołową.

Strukturę organizacyjną można opisać, posługując się takimi wymiarami jak: zakres specjalizacji, zakres standaryzacji, zakres centralizacji, ilość szczebli w hierarchii. W tabeli 11. umieszczono cechy struktury organizacyjnej, która sprzyja skuteczności przebiegu procesów związanych z wiedzą.

---

<sup>449</sup> Konieczne jest więc przekonanie pracowników o celowości takich działań, poprzez szkolenia i system motywujący. Najbardziej motywujące dla pracownika będzie, jeśli korzyści płynące z narzędzi informatycznych, przewyższą koszty (czas, „trudność”) związane z ich użytkowaniem.

<sup>450</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 99.

<sup>451</sup> K. Krzakiewicz, *Podstawy zarządzania*, TNOiK, Poznań, 1996, s. 47.

**Tabela 11. Cechy organizacji istotne z punktu widzenia zarządzania wiedzą**

L.p.	Wymiar struktury organizacyjnej:	Cechy sprzyjające procesom związanym z wiedzą:
1.	zakres specjalizacji	<ul style="list-style-type: none"><li>• mały zakres specjalizacji,</li><li>• wewnętrzna rotacja pracowników</li></ul>
2.	zakres standaryzacji	<ul style="list-style-type: none"><li>• selektywna standaryzacja w zakresie powtarzalnych czynności</li></ul>
3.	zakres centralizacji	<ul style="list-style-type: none"><li>• decentralizacja,</li><li>• uprawnianie pracowników</li></ul>
4.	ilość szczebli w hierarchii	<ul style="list-style-type: none"><li>• niewielka, płaska struktura organizacyjna</li></ul>

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Zagadnienie specjalizacji wiąże się z poziomym podziałem pracy, tj. przydzielaniem danej pracy tym pracownikom, którzy wykonują ją najlepiej z punktu widzenia głównego celu organizacji<sup>452</sup>. W hotelu następuje podział pracy między specjalistami z zakresu marketingu, finansów, obsługi gościa (recepcja), utrzymania obiektu w czystości (służby piętér), gastronomii. Specjalizacja wynika z rodzaju wiedzy posiadanej przez pracownika. Głęboka specjalizacja ogranicza samodzielność pracowników, podejmowanie inicjatyw, pomysłowość i kreatywność. Sprawności procesów związanych z wiedzą służy otwarcie się pracowników na innych, rozpoznanie i zrozumienie wiedzy, która jest podstawą specjalizacji. Wskazana jest także rotacja pracowników poprzez rozszerzanie dotychczasowego zakresu obowiązków o nowe role i przez to niezamykanie się w swojej wąskiej specjalizacji.

Pionowy podział pracy tworzy hierarchię organizacyjną. Podstawową cechą hierarchii jest formalne usytuowanie członków organizacji na każdym szczeblu organizacyjnym<sup>453</sup>. Z płaską strukturą organizacyjną mamy do czynienia przy dużej rozpiętości kierowania (dużej ilości podwładnych) i małej ilości szczebli organizacyjnych. Struktura wysmukła cechuje się wieloma szczeblami hierarchicznymi. W trakcie procesu przesyłania wiedzy następują różnorodne jej straty, które związane są z procesem komunikacji. Jak wykazują liczne prace, im więcej jest szczebli pośrednich między nadawcą a odbiorcą, tym większe są straty w przekazywaniu informacji<sup>454</sup>. Z punktu widzenia procesów związanych z wiedzą pożądana jest więc płaska struktura organizacyjna, która sprzyja komunikacji pionowej. Ponadto, im struktura jest bardziej rozbudowana, wieloszczeblowa, tym większa jest niechęć poszczególnych członków organizacji do dzielenia się wiedzą i jej przekazywania innym osobom<sup>455</sup>.

<sup>452</sup> tamże, s. 7.

<sup>453</sup> tamże, s. 7.

<sup>454</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie...* op. cit.

<sup>455</sup> tamże.

Centralizacja oznacza skoncentrowanie lub rozproszenie uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchicznych organizacji, a stopień centralizacji wskazuje zakres autonomii decyzyjnej poszczególnych jednostek organizacyjnych<sup>456</sup>. Z punktu widzenia procesów związanych z wiedzą (szczególnie wykorzystania wiedzy) niezbędne jest lokowanie uprawnień decyzyjnych w tych miejscach struktury, w których realizowane są zadania, przez co zwiększa się zakres odpowiedzialności za nie. Dodatkowo ogranicza się konieczność wielostopniowego procesu uzgadniania, co istotnie przyspiesza i podejmowanie decyzji, i wykonywanie zadań, będących efektem tego procesu<sup>457</sup>. W praktyce przekazanie uprawnień na niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej nosi nazwę uprawniania. Uprawnianie determinuje w znacznym stopniu proces wykorzystywania wiedzy. Zdefiniować można je jako podzielenie się przez kierownictwo informacjami, nagrodami, wiedzą i uprawnieniami z pracownikami liniowymi<sup>458</sup>. Oznacza ono pozostawienie pracownikom znacznej swobody w procesie obsługi klienta w przekonaniu, że dopiero osobisty kontakt z nim pozwoli zidentyfikować najlepszy sposób zaspokajania potrzeb i oczekiwań nabywcy<sup>459</sup>.

Standaryzacja jest wymiarem związanym ze stopniem typowości zadań i wiąże się z dużą rolą wiedzy jawnej (skodyfikowanej) oraz wiedzy grupowej (wspólnej). Zbyt duży stopień standaryzacji powoduje, że wykorzystywanie wiedzy indywidualnej i ukrytej jest utrudnione. Nawet jeśli pracownicy wiedzą, jak wykonywać swoje zadania, aby jakość usług była wysoka, to obowiązek przestrzegania procedur ograniczy ich indywidualne i kreatywne podejście do problemów gości. Ponadto, wiedza nieformalna jest rozproszona, subiektywna i dynamiczna, nie poddająca się standaryzacji, jej mobilizacja i wykorzystanie wymaga autonomii i zaangażowania podmiotu ją posiadającego<sup>460</sup>. Podsumowując, struktura organizacyjna sprzyjająca zarządzaniu wiedzą jest płaska, horyzontalna, elastyczna, dynamiczna i podporządkowana realizacji procesów<sup>461</sup>.

---

<sup>456</sup> E. Stańczyk – Hugiet, *Strategiczny...*, op. cit. s. 61.

<sup>457</sup> tamże, s. 61.

<sup>458</sup> D. Bowen, E. Lawler, *The empowerment of service workers: what, why, how and when*, "Sloan Management Review", Spring, 1992, s. 32 za: C. Hales, A. Klidas, *Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1998, vol. 10, no. 3, s. 89.

<sup>459</sup> J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s.178.

<sup>460</sup> J. Kultys, *Charakter wiedzy a koncepcje firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 600, 2002, s. 157.

<sup>461</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 78.

### 2.3.4. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna ma bardzo duży wpływ na implementację i skuteczność zarządzania wiedzą<sup>462</sup>. Gdy sprzyja ona zarządzaniu wiedzą, określana jest jako kultura organizacyjna wrażliwa na wiedzę lub kultura wiedzy. Jej cechą jest to, że „umożliwia i motywuje ludzi do tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i wykorzystania wiedzy mając na celu trwałe sukcesy przedsiębiorstwa”<sup>463</sup>. Uważana jest ona za jedną z najważniejszych stymulant skutecznego zarządzania wiedzą lub za podstawową barierę jego wdrażania<sup>464</sup>. Determinuje ona zarządzanie wiedzą, ale jest także przez nie kształtowana<sup>465</sup>.

Kultura organizacyjna określa założenia co do tego, jaka wiedza jest najważniejsza dla przedsiębiorstwa, kształtując przy tym relacje między wiedzą na poziomie indywidualnym i organizacyjnym<sup>466</sup>. De Long wskazuje na cztery powiązania pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą, od których zależy proces wdrażania koncepcji zarządzania opartego na wiedzy. Są to<sup>467</sup>:

- zrozumienie, jaka wiedza jest najistotniejsza dla przedsiębiorstwa – wiedza jawna zapisana w dokumentacji i bazach danych czy wiedza ukryta, zgromadzona w głowach ludzi, których skłonność do dzielenia się nią będzie decydować o powodzeniu. Kultura będzie umacniać jedno lub drugie przekonanie;
- kultura organizacyjna powinna ułatwić przełożenie wiedzy indywidualnej na organizacyjną;
- kultura wpływa na wartość wiedzy całego przedsiębiorstwa – tylko połączenie wiedzy wszystkich ludzi pozwoli wykorzystać ją w najefektowniejszy sposób. Zsumowana wiedza wszystkich z osobna ma mniejszą wartość niż wszystkich razem połączonych – efekt synergii;
- kultura powinna otwierać przedsiębiorstwo na nową wiedzę – nieustannie negując status quo.

---

<sup>462</sup>W szerokim ujęciu rozpatrywać można także wpływ kultury narodowej na zarządzanie wiedzą. Dotyczy to przedsiębiorstw hotelarskich działających na rynkach globalnych.

<sup>463</sup>S. Oliver, K. R. Kandadi, *How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations*, „Journal of Knowledge Management”, 2006, vol. 10 no. 4, s. 8.

<sup>464</sup>np. dla zarządzania wiedzą istotną barierą jest istnienie odrębnych subkultur w ramach jednej organizacji. Powstawaniu subkultur w hotelach sprzyja znaczne zróżnicowanie i duża autonomia działów. Budują one swoją tożsamość w opozycji do innych działów.

<sup>465</sup>W. R. King, *Questioning the conventional wisdom: culture-knowledge management relationships*, „Journal of Knowledge Management”, 2008, vol. 12, no 3, s.36.

<sup>466</sup>G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s.79.

<sup>467</sup>D. De Long, *Building the Knowledge-Based Organisation: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, Working Paper, Center for Business Innovation, Ernst & Young LLP, 1997, s. 59 – 78 za: Kowalczyk, Nogalski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 139 – 140.

Istotne jest ustalenie cech kultury organizacyjnej, która sprzyja usprawnieniu procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie hotelarskim. Do podstawowych wymiarów kultury organizacyjnej zalicza się najczęściej: wartości, normy i artefakty.

Wartości tworzą fundament kultury organizacyjnej. Są nimi przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć poprzez swoje uczestnictwo w organizacji<sup>468</sup>. Rolą kultury organizacyjnej jest umacnianie wśród pracowników potrzeby otwartości, dzielenia się wiedzą i wykorzystywania wiedzy. W przedsiębiorstwie powinno panować przekonanie, że można kwestionować istniejące założenia i reguły gry, a także poszukiwać nowych, lepszych rozwiązań i wdrażać zmiany. Evans na podstawie badań doszła do wniosku, że organizacje dbające o wiedzę opierają się na następującym zestawie wartości<sup>469</sup>: otwartość, zaufanie i uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie – dzielenie się wiedzą zamiast jej zatrzymywanie dla siebie, współpraca.

Badania wskazują na bezpośredni związek pomiędzy wysokim poziomem zaufania wśród pracowników pierwszego kontaktu z klientem, a wyższą jakością efektów ich pracy<sup>470</sup>. Firmy powinny przejść od feudalnych relacji ze swoimi pracownikami do partnerstwa strategicznego i zainwestować w rozwój kultury organizacyjnej oraz zasobów ludzkich – dla uzyskania długoterminowej satysfakcji pracowników, ich dobrego funkcjonowania i rozwoju<sup>471</sup>. Wysoki poziom zaufania<sup>472</sup> pomiędzy pracodawcą a pracownikiem powoduje wzrost zaangażowania i kreatywności pracowników. Z badań Yanga wynika, że im większy poziom zaufania pomiędzy pracownikami, tym większa jest w przedsiębiorstwach skuteczność kanałów komunikacji<sup>473</sup>. W procesach dzielenia się wiedzą najważniejszą rolę odgrywa zaufanie oparte na kompetencjach. Opisuje ono relację, w której jednostka wierzy, że inni są "posiadaczami" wiedzy w określonym obszarze<sup>474</sup>. Wymiana wiedzy jest

---

<sup>468</sup> C. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s.9.

<sup>469</sup> C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 58 – 59.

<sup>470</sup> J. Politis, *The relationship of various leadership styles and knowledge management*, "Leadership & Organization Development Journal" 2001, vol. 22, no 8, s. 354 – 364.

<sup>471</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor”, nr. 5 2008, [http://www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=27&id=598](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=27&id=598) data dostępu: 13.08. 2009r.

<sup>472</sup> Zaufanie rozumiane jest jako przekonanie, że pracodawca nie wykorzysta pracownika, będzie go uczciwie traktować oraz dbać o jego interesy i dobro, co jest warunkiem wstępnym do wzmocnienia jego zaangażowania i określenia kontraktu psychologicznego za: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie...*, op.cit..

<sup>473</sup> J. Yang, *Job-related...*, op. cit., s. 125.

<sup>474</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie...*, op.cit.



najbardziej efektywna, gdy odbiorca wiedzy postrzega jednostkę będącą źródłem wiedzy jako życzliwą i jednocześnie kompetentną.

Normy wynikają bezpośrednio z przyjętej hierarchii wartości. Określone są one jako niepisane reguły, na których oparte jest życie społeczne w organizacji<sup>475</sup>. Normy określają, do czego należy dążyć, a czego unikać i w jaki sposób należy to czynić. W sferze zarządzania wiedzą normy regulują zasady komunikacji między pracownikami i sposoby reagowania na nowe problemy. Organizacyjne normy decydują o zapisywaniu wiedzy w repozytoriach wiedzy i o zasadach korzystania z procedur, i okoliczności rezygnacji z przestrzegania procedury na rzecz własnych pomysłów na sposób świadczenia usług.

Trzecim składnikiem kultury organizacyjnej są symbole (artefakty), dzięki którym kultura jest widoczna na zewnątrz. Symbole są wyrazem „tajnego porozumienia”, które sprawia, że ludzie mają poczucie wspólnoty, a także pełnią rolę przewodnika we właściwym interpretowaniu wzorów myślenia i działania<sup>476</sup>. Wspólny język (żargon) jest efektem dobrej współpracy i wspólnych wartości. Istnienie żargonu firmowego ułatwia i przyspiesza komunikację

Specyficzna kultura organizacyjna wpływa na usprawnienie procesów związanych z wiedzą. Z drugiej strony wdrażanie określonych praktyk składających się na zarządzanie wiedzą powoduje, że modyfikacji ulega już istniejąca kultura. Jeśli wprowadzenie działań, które mają poprawić komunikację, zakończy się sukcesem, to pracownicy mogą uznać dobrą, otwartą komunikację za istotną wartość ich kultury organizacyjnej. Istotna jest dobrowolność, wolna wola w przyjęciu określonych działań, a także odpowiednio długi horyzont czasu. Najlepszym sposobem na zwiększanie poziomu zarządzania wiedzą jest stworzenie kultury organizacyjnej, która nagradza (materialnie i symbolicznie) określone zachowania. Są to m.in. dzielenie się wiedzą, zdobywanie nowej wiedzy, praca zespołowa, twórcze rozwiązywanie problemów i zapobieganie im<sup>477</sup>. W takich organizacjach nie powinno się nagradzać: pasywności, wewnętrznej konkurencji i biurokracji. Stworzenie takiej, sprzyjającej zarządzaniu wiedzą kultury organizacyjnej wymaga zaangażowania ze strony kadry kierowniczej i czasu niezbędnego na prawdziwą reorientację przedsiębiorstwa.

W rozdziale tym przybliżone zostało pojęcie wiedzy i zarządzania wiedzą. Podstawą zarządzania wiedzą są procesy obejmujące pozyskiwanie, przechowywanie, ochronę, transfer,

---

<sup>475</sup> C Sikorski, *Kultura...* op. cit., s. 9.

<sup>476</sup> tamże, s. 10.

<sup>477</sup> J. O. Paliszkiwicz, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 64.

tworzenie i wykorzystanie wiedzy. Warunkiem skuteczności tych procesów jest pozyskanie odpowiedniego personelu, stworzenie właściwej organizacji i kultury organizacyjnej oraz zaopatrzenie pracowników w niezbędne narzędzia. W kolejnym rozdziale przedstawione zostaną metody oceny wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość.

### **Rozdział 3. Znaczenie wiedzy w procesie konkutowania przez jakość – przesłanki teoretyczne i metodologiczne**

Rozdział ten poświęcony jest strategicznym aspektom zarządzania wiedzą. Strategiczne aspekty odnoszą się do charakteru zasobu wiedzy i jej roli dla długookresowego powodzenia przedsiębiorstwa. W tym znaczeniu strategiczny oznacza istotny dla trwałej przewagi konkurencyjnej.

W pierwszej części rozdziału przybliżone zostały teoretyczne podstawy uznania wiedzy jako zasobu strategicznego, a także dotychczasowe badania nad tym zagadnieniem. Szczególną uwagę poświęcono metodom, którymi posługiwano się w badaniach związków wiedzy i konkurencyjności. Przegląd tych badań pozwoli rozpoznać, jaki jest stan dotychczasowej wiedzy w tym obszarze, a także umożliwi opracowanie autorskiej metody pomiaru tego związku w przedsiębiorstwach hotelarskich. Zarządzanie wiedzą, jak każdy inny obszar zarządzania, powinno mieć swoje techniki i narzędzia badawcze, pozwalające m.in. na ocenę efektywności prowadzonych w jej ramach działań<sup>478</sup>. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstw wymaga z jednej strony pomiaru zmiennej zależnej, tzn. konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>479</sup>, a z drugiej zmiennej niezależnej, tj. poziomu zarządzania wiedzą. W drugiej części przybliżone zostały metody, które mogą posłużyć do pomiaru zmiennej niezależnej. Część trzecia dotyczy metod pomiaru zmiennej niezależnej.

#### **3.1. Strategiczny charakter wiedzy i zarządzania wiedzą w procesie konkurowania**

W tej części, w oparciu o dotychczasowe badania, przeprowadzona zostanie ocena koncepcji zarządzania wiedzą z punktu widzenia możliwości oddziaływania na skuteczność konkurowania. Wskazany zostanie także, wyłaniający się z tych badań, mechanizm tego wpływu.

---

<sup>478</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 143.

<sup>479</sup> W pracy przyjęto założenie o kluczowej roli jakości jako sposobu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

### 3.1.1. Zasoby wiedzy jako źródło przewagi konkurencyjnej

Wiedza jest uważana za jedno z najważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa<sup>480</sup>. Według Nonaki, „w gospodarce, w której pewną rzeczą jest tylko niepewność”, wiedza jest kluczowym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>481</sup>, szczególnie w długim horyzoncie czasowym<sup>482</sup>. Według Staniewskiego możliwość uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki kapitałowi intelektualnemu przedsiębiorstwa ma swe źródło w globalizacji rynku, intensyfikacji konkurencji i w wysokich wskaźnikach technologicznych zmian,<sup>483</sup>. Do zarządzania współczesną organizacją gospodarczą nie wystarcza już intuicja czy doświadczenie – kierowanie musi opierać się na profesjonalnie zbieranych i przetwarzanych informacjach<sup>484</sup>. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces potrafią konsekwentnie tworzyć nową wiedzę, rozpowszechniać ją wewnątrz przedsiębiorstwa i szybko zamieniać w nowe technologie i produkty. Wiedza jest niezwykle istotna także jako źródło międzynarodowej przewagi przedsiębiorstw<sup>485</sup>, a zarządzanie wiedzą w środowisku międzynarodowym uznaje się za konieczność<sup>486</sup>.

O znaczeniu wiedzy jako źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej świadczy fakt, że wiele współczesnych teorii firmy podkreśla jej rolę w swoich założeniach. Teoria ewolucyjna traktuje przedsiębiorstwo jako heterogeniczną całość, która charakteryzuje się unikalną wiedzą, powstającą w sposób kumulacyjny<sup>487</sup>. Firma jest tu opisywana jako całość

---

<sup>480</sup> P. Drucker, *Społeczeństwo post-kapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999; B. Miękka, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005, s. 11; Z. Pierścionek, *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl), data dostępu: 24.07.2007; L. Argot, P. Ingram, *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, vol. 82, no. 1; G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.; C. W. Holsapple, K. D. Joshi, *An investigation of Factors that influence the management of knowledge in organizations*, „Journal of Strategic Information Systems” 2000, vol. 9, no. 2-3, s. 235; J. Jacieczko, *Pozyskiwanie informacji jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, red. M. Nycz, M. L. Owoc, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 149; M. W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>481</sup> I. Nonaka, *The knowledge-creating company*, w: *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, 1998, s. 21.

<sup>482</sup> B. Gallupe, *Knowledge management systems: surveying the landscape*, „International Journal of Management Reviews” 2001, vol. 3, no. 1, s. 61.

<sup>483</sup> M. W. Staniewski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 19.

<sup>484</sup> Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa, 2001, s. 11.

<sup>485</sup> A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wiedzą...* op. cit., M. J. Stankiewicz (red.), s. 113.

<sup>486</sup> K. O'Sullivan, *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*, PA IGI Publishing, Harshey 2008, s. XX

<sup>487</sup> M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista”, nr 2, 2000, s. 181.

przetwarzająca, magazynująca i tworząca wiedzę<sup>488</sup>. Kompetencyjna teoria przedsiębiorstwa poprzez kompetencje rozumie „typowo idiosynkretyczny (specyficzny) kapitał, wiedzy, który jego posiadaczowi pozwala prowadzić działalność, a zwłaszcza rozwiązywać problemy”<sup>489</sup>. Dzięki wiedzy jej posiadacz działa bardziej efektywnie niż inni. W teorii firmy wiedza traktowana jest bardziej jako atrybut organizacji niż indywidualnych osobników. Dlatego uważa się, że jest ona trudna do imitacji i transferu<sup>490</sup>.

Teorię firmy opartej na wiedzy (*knowledge-based theory of the firm*) można w zasadzie traktować jako synonim kompetencyjnej teorii firmy<sup>491</sup> (szerszej) lub teorii zasobowej (najszerzej). Stara się ona wyjaśnić powstawanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej firmy związanej z szeroko rozumianą wiedzą już posiadaną lub dopiero zdobywaną<sup>492</sup>. Zgodnie z nią przedsiębiorstwo to podmiot tworzący wiedzę, a wiedza i umiejętność jej wykorzystania stanowią najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej<sup>493</sup>. Teoria ta próbuje wyjaśniać przyczyny powstawania przedsiębiorstw w odmienny od proponowanego przez teorię kosztów transakcyjnych pojęcia oportunistu<sup>494</sup>. Tą przyczyną są niemożliwe do zniwelowania różnice w wyposażeniu w wiedzę pomiędzy jednostkami, a nie celowe oszukiwanie lub zatajanie informacji<sup>495</sup>.

Wiedza jest zasobem zróżnicowanym, dlatego rozważania o cenności zasobu wiedzy muszą odnosić się do konkretnych rodzajów tego zasobu. Potwierdzeniem tego, że określone zasoby wiedzy hoteli stanowić mogą podstawę potencjału konkurencyjnego, jest fakt, że posiadają one cechy zasobów strategicznych w rozumieniu teorii zasobowej. Zasoby strategiczne przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (są cenne), a uzyskana dzięki nim przewaga jest trwała (zasoby są rzadkie, trudne do substytucji i imitacji).

Cechą wiedzy, która wiąże się z trwałością uzyskiwanej przewagi, jest ograniczona mobilność. Wynika ona z chęci zatrzymania wiedzy jako źródła władzy lub jest naturalną konsekwencją ukrycia wiedzy w działaniach oraz trudności z jej kodyfikacją. Specyficzna wiedza jest zasobem rzadkim w takim sensie, że jej ilość jest niewystarczająca, aby zaspokoić

---

<sup>488</sup> J. Lichtarski *Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006, s.36

<sup>489</sup> M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „*Ekonomista*”, nr 2, 2000, s. 181 – 182.

<sup>490</sup> M. Gorynia, *Teoria...*, op. cit. s. 182.

<sup>491</sup> tamże, s. 182.

<sup>492</sup> por. R. M. Grant, *Toward a knowledge-based theory of the firm*, “*Strategic Management Journal*” 1996, vol. 17, s. 109 – 122.

<sup>493</sup> I. Nonaka, R. Toyama, A. Nagata, *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, “*Industrial and Corporate Change*” 2000, vol. 9, no 1, s. 1.

<sup>494</sup> Teoria kosztów transakcyjnych zakłada, że przedsiębiorstwa powstają ze względu na istnienie tzw. kosztów transakcyjnych, które wynikają m.in z faktu, że ludzkie zachowanie cechuje oportunizm.

<sup>495</sup> K. R. Conner, C. K. Prahalad, *A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism*, “*Organization Science*” 1996, vol. 7, no. 5, s. 477.

popyt na jej usługi, a podaż nie może być gwałtownie zwiększona<sup>496</sup>. Przykładem jest ograniczona ilość specjalistów posiadających szczegółową wiedzę, np. najlepszych szefów kuchni, doświadczonych pracowników działu marketingu hotelu i in. Różnica w umiejętności wykorzystania posiadanych zasobów powoduje, że firmy dysponujące takimi samymi, cennymi zasobami, mogą uzyskiwać przewagę nad rywalami dzięki temu, że więcej z nich otrzymują. Wyższy stopień wykorzystania zasobu wiedzy przełoży się na powstanie przewagi konkurencyjnej. Wiedza jest trudna do imitacji, gdy ma charakter nieskodyfikowany, tzn. jest nieustrukturyzowana i trudna do komunikowania (na przykład indywidualna wiedza pracowników). Strategiczna wiedza jest rozwijana wewnątrz przedsiębiorstwa, dlatego nie można jej nabyć na rynkach zasobów. Zakorzeniona w przedsiębiorstwie „milcząca” wiedza, zawarta w procesach biznesowych jest zarazem specyficzna dla danego przedsiębiorstwa i trudno transferowalna na inne podmioty. Wiedza wpisana w historię i kulturę organizacji jest jednocześnie zasobem trwałym i powiększonym stopniowo w miarę upływu czasu<sup>497</sup>. Imitacja wiedzy jest trudna, mimo że hotele to przedsiębiorstwa otwarte, co umożliwia konkurentom dokładne obserwowanie pracowników i ich zachowania w zakresie bieżącej obsługi oraz sposobów rozwiązywania problemów

Wiedza staje się strategicznym zasobem wtedy, gdy tworzy wartość i odróżnia firmę od jej otoczenia<sup>498</sup>. Traktując wiedzę w ten sposób, jej pomnażanie, dzielenie się oraz używanie staje się środkami zarówno do przetrwania, jak i niezbędnym zasobem do rozwoju przedsiębiorstwa. Jak zostało to ustalone w rozdziale pierwszym, zasoby wiedzy są cenne, gdy umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. O cenności wiedzy decyduje komplementarność tego zasobu i innych zasobów. Pełna komplementarność informacji występuje o wiele częściej niż w odniesieniu do innych dóbr<sup>499</sup>. Użyteczność innych zasobów, np. finansowych i materialnych jest bardzo mała, jeśli nie towarzyszą im zasoby informacyjne. W efekcie ich ewentualne zmiany warunkowane są posiadaniem odpowiednich zasobów wiedzy, np. decyzje o alokacji zasobów finansowych podejmowane powinny być po zdobyciu wiedzy o oczekiwaniach gości.

Ocena cenności zasobów dokonana może być tylko w odniesieniu do określonego rodzaju przewagi i wymaga ustalenia, jaka wiedza jest potrzebna do uzyskania danej przewagi

---

<sup>496</sup> R. Haffner, *System*,..., op. cit., s. 104.

<sup>497</sup> R. Haffer, *Pomiar zasobów wiedzy. Dokonania światowe i praktyka polskich przedsiębiorstw*, (w:) B. Godziszewski, B. Haffer, M. Stankiewicz, (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 498.

<sup>498</sup> *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, [http://www.ementor.edu.pl/arttykul\\_v2.php?numer=5&id=60](http://www.ementor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=5&id=60)

<sup>499</sup> S. Forlicz, *Niedoskonała*... op. cit., s. 61.

(jakie są potrzeby informacyjne w tym zakresie). Wiedza niezbędna do konkurowania w oparciu np. o niższe koszty jest inna niż wiedza decydująca o przewadze opartej o jakości. W poprzednim rozdziale wskazane zostały zasoby wiedzy niezbędne z punktu widzenia konkurowania przez jakość. Zdaniem Stankiewicza zasoby wiedzy mogą być najbardziej produktywnym zasobem przedsiębiorstwa, jeśli stanowią koherentny system, a nie zbiór przypadkowo zgromadzonych fragmentów, także gdy są racjonalnie, planowo i całościowo zarządzane, to znaczy są objęte wszystkimi etapami procesu zarządzania<sup>500</sup>. W kolejnej części wskazany zostanie stan aktualnych badań nad wpływem zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstw.

### **3.1.2. Związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością przedsiębiorstw – wnioski z dotychczasowych badań**

Koncepcja zarządzania wiedzą była w ciągu ostatnich 20. lat przedmiotem wielu dyskusji i publikacji aż do tego stopnia, że zaczęto nawet pisać o „modzie na zarządzanie wiedzą”<sup>501</sup>. Z drugiej strony, koncepcja ta stała się przedmiotem licznej krytyki<sup>502</sup>. Podstawową przyczyną krytyki zarządzania wiedzą jako źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest niedostatek badań empirycznych. Stan badań nad zarządzaniem wiedzą w odniesieniu do branży hotelarskiej jest jeszcze bardziej ubogi<sup>503</sup>. W efekcie według Zimmiewicza „nie wiadomo, jakie są efekty tej koncepcji zarządzania”<sup>504</sup>. Trudności metodologiczne podejmowania takich badań omówione zostaną w kolejnym podrozdziale. W tej części przedstawione zostały wyniki dotychczasowych badań nad związkami zarządzania wiedzą i wynikami przedsiębiorstwa.

---

<sup>500</sup> M. J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 29.

<sup>501</sup> K. Zimmiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako moda*, „Folia Oeconomica”, nr 234, 2010, s. 85. K. Klincewicz, *Wyzwania zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemieniak, A. K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 512.

<sup>502</sup> Zdaniem D. Taylora “zarządzanie wiedzą jest pozbawionym sensu terminem, wymyślonym jako chwilowa moda, zaprojektowanym po to, by konsultanci mogli przelewać wielkie zasoby finansowe swoich klientów na własne konta” za: M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań w: Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 17.

<sup>503</sup> C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge...op. cit.* s. 366. Autorzy przeprowadzili badanie dotyczące prac empirycznych z zakresu zarządzania wiedzą w hotelarstwie i udało im się odnaleźć zaledwie 19 artykułów opartych na badaniach.

<sup>504</sup> K. Zimmiewicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 87.

Na znaczenie zasobów wiedzy dla konkurencyjności przedsiębiorstw wskazują badania różnych branż, w tym także turystyki<sup>505</sup>. Wśród badaczy i praktyków istnieje przekonanie, że dzięki zarządzaniu wiedzą organizacje mają szansę na wzrost zyskowności, efektywności i konkurencyjności<sup>506</sup>. Jak twierdzi Drucker, umiejętne zarządzanie zasobami wiedzy staje się znakomitym i dominującym sposobem generowania zysku<sup>507</sup>. Jednak, jak wykazują dotychczasowe badania, niekoniecznie jest to wpływ bezpośredni<sup>508</sup>. Badaniem związków pomiędzy wiedzą i zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością przedsiębiorstw zajmowali się m.in. McKeen, Zack i Singh, Rudez i Mihalic, Yang, Canina, Walsh, Enz, a z polskich autorów Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska, Stańczyk-Hugiet, Paliszkiwicz.

Jak wynika z tych badań, inwestycje w zasoby intelektualne przedsiębiorstw są istotne z punktu widzenia uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej<sup>509</sup>. Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska ustaliły, że im wyższy poziom orientacji menedżerów na wiedzę<sup>510</sup>, a także im wyższy poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę<sup>511</sup>, tym przedsiębiorstwa uzyskują lepsze wyniki ekonomiczne. W badanych przedsiębiorstwach (w tym hotelach) wzrost orientacji na wiedzę wpływał korzystnie na pozycję rynkową względem konkurentów, w dalszej kolejności na realizację planów i poprawę sytuacji ekonomicznej<sup>512</sup>. W innym badaniu ustalono, że wyższy poziom dojrzałości praktyk z zakresu zarządzania wiedzą jest pozytywnie skorelowany z trwałością wzrostu w długim czasie<sup>513</sup>. Analizowano także bezpośrednie związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami finansowymi. Paliszkiwicz ustaliła, że najlepsze średnie przychody oraz najwyższą wartość średniego poziomu zysku brutto na jednego pracownika notowały przedsiębiorstwa, które uzyskały

---

<sup>505</sup> Np. M. A. R. Horillo, *Resources Capabilities of Tourist Firm in the Knowledge Economy: Towards a Framework, Information and Communication Technologies in Tourism*, Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada, 2001, s. 33.

<sup>506</sup> m.in. R. P. Beijerse, *Questions in Knowledge Management: Defining and conceptualising a Phenomenon*, "The Journal of Knowledge Management" 1999, vol. 3, no 2, s. 94-109; C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge ...*, op. cit., s. 379.

<sup>507</sup> P. F. Drucker, *Spółczeństwo post-kapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999, s. 149.

<sup>508</sup> np. M. Zack, J. McKeen i S. Singh, *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 13. No 6 2009, s. 392-409.

<sup>509</sup> M. R. Haas, M. T. Hansen, *When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company*, "Strategic Management Journal" 2004, vol. 26, no. 1.

<sup>510</sup> orientacja menedżerów na wiedzę jest skorelowana pozytywnie z wynikami przedsiębiorstwa, choć współczynnik korelacji był niski ( $r=0,137$ ,  $p<0,01$ ), korelacja była istotna statystycznie, J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...* op. cit., s. 89.

<sup>511</sup> całościowa orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę okazała się w umiarkowanym stopniu skorelowana z wynikami, jakie osiągnęły przedsiębiorstwa ( $r=0,33$ ,  $p=0,01$ ), korelacja była istotna statystycznie, tamże, s. 93.

<sup>512</sup> według badań w wyniku jednostkowego wzrostu orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę szansa poprawy wyników ekonomicznych łącznie wzrosła dwudziestokrotnie, tamże, s. 133.

<sup>513</sup> S. Salojärvi, P. Furu, K.E. Sveiby, *Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs*, "Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 9 no. 2.



najlepsze wyniki w zakresie zarządzania wiedzą<sup>514</sup>. Według badań firmy doradczej KPMG, przedsiębiorstwa nieefektywnie zarządzające wiedzą mają wskaźnik ROCE (return on capital employed) niższy od średniej dla ich sektora średnio o 11,7 punktu procentowego, natomiast dla przedsiębiorstw efektywnie zarządzających wiedzą analogiczny wskaźnik jest wyższy w stosunku do średniej dla sektora o 3,9 punktu procentowego<sup>515</sup>. Prowadzone były także badania związane z konsekwencjami zaniechania działań z zakresu zarządzania wiedzą. Wynika z nich, że niedostateczna sprawność zarządzania wiedzą przekłada się na pogorszenie wyników przedsiębiorstwa. Według KPMG brak zarządzania wiedzą powoduje mniejszą wydajność organizacji i wyższe koszty jej funkcjonowania. Straty z tytułu nieefektywnego wykorzystania wiedzy wyceniono na ponad 45000 zł na 1 zatrudnionego rocznie<sup>516</sup>.

W dotychczasowych badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach hotelarskich udało się także zaobserwować istnienie związku pomiędzy stanem zasobów wiedzy i zarządzaniem wiedzą a wynikami<sup>517</sup>. Rudez i Mihalic wykazali związek pomiędzy poziomem kapitału intelektualnego przedsiębiorstw hotelarskich a wynikami finansowymi<sup>518</sup>. Na wyniki finansowe najsilniej wpływa kapitał kliencki, a szczególnie, wyodrębniony przez autorów, kapitał finalnych nabywców (end-customer relationships). Podobnie Canina, Walsh, Enz ustaliły, że inwestycje w różne rodzaje kapitału intelektualnego poprawiają wynik operacyjny przedsiębiorstw hotelarskich. Autorki podkreślają, że szczególnie istotne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej są inwestycje w kapitał ludzki<sup>519</sup>. Przedmiotem dotychczasowych analiz był także związek wybranych aspektów zarządzania wiedzą z wynikami przedsiębiorstw. Yang wskazuje, że sprawność dzielenia się wiedzą wpływa na efektywność organizacyjną hoteli<sup>520</sup>. Ingram i Baum ustalili, że transfer wiedzy ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw, ocenianą za pomocą liczonego w latach współczynnika przetrwania obiektu (hotel's survival rate)<sup>521</sup>. Inni autorzy wykazali, że powiązanie hoteli w

---

<sup>514</sup>J. O. Paliszkievicz, *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, SGGW, Warszawa 2007, s. 174.

<sup>515</sup>Przeprowadzonej na reprezentatywnej grupie polskich przedsiębiorstw w roku 2008, J. Kalinowski, M. Strojny, *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku?*, [www.kpmg.pl](http://www.kpmg.pl) data dostępu: 13.08.2009 r. s. 6

<sup>516</sup>Dane za rok 2008, J. Kalinowski, M. Strojny, *Jak...*, op. cit., s. 5.

<sup>517</sup>S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating ...* op. cit.; N. Bontis, *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field*, "Journal of Technology Management", 1998Vol. 18 No. 5/6/7/8, s. 433-462.

<sup>518</sup>H.N Rudez, T. Mihalic, *Intellectual...*, op. cit., s, 188-199.

<sup>519</sup>L. Canina, K. Walsh, C. A. Enz, *Intellectual Capital: A Key Driver of Hotel Performance*, "Cornell Hospitality Report" 2006, vol. 6, no 10.

<sup>520</sup>J. Yang, *Job-related ...*, op. cit., s. 118 – 126.

<sup>521</sup>P. Ingram, J.A.C. Baum, *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, s. 68-102. Badaniem objęto hotele w Nowym Jorku na przestrzeni lat 1898 – 1980. Posłużono się wtórnymi źródłami danych. W sumie przeanalizowano 558 hoteli.

sieci (dzięki transferowi wiedzy) przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>522</sup>.

Istnieją jednak badania wskazujące, że bezpośrednia zależność pomiędzy kapitałem intelektualnym a wynikiem operacyjnym brutto jest słaba<sup>523</sup>, a jeszcze inne, że nie ma bezpośrednich związków pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami finansowymi<sup>524</sup>.

Coraz częściej przyjmuje się, że relacja pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami finansowymi ma charakter pośredni<sup>525</sup>. McKeen, Zack i Singh<sup>526</sup> oraz Ibrahim i Reid<sup>527</sup> ustalili, że zarządzanie wiedzą wpływa na wyniki poprzez doskonalenie działalności operacyjnej. Do osiągniętych w ramach inicjatyw zarządzania wiedzą wyników respondenci Speka i Cartera zaliczyli: usprawnienie praktyk i procesów, podnoszenie zdolności i satysfakcji pracowników, wzrost satysfakcji klientów, wzrost innowacyjności<sup>528</sup>. Zarządzanie wiedzą wpływa ponadto na wyniki poprzez przyspieszenie działań operacyjnych i poprawę jakości<sup>529</sup>. Stańczyk-Hugiet badała oddziaływanie procesów związanych z wiedzą na osiąganie celów organizacji. Wynika z nich, że w opinii kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw, zarządzanie wiedzą najsilniej wpływa na cele związane z poprawą jakości obsługi klienta, poprawą elastyczności działania, poprawą wyników finansowych i usprawnienia procesów wewnętrznych<sup>530</sup>. Shaw i Williams zwracają uwagę na związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a innowacyjnością przedsiębiorstw turystycznych<sup>531</sup>. McKeen, Zack i Singh ustalili, że bezpośredni wpływ procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie dotyczy relacji z klientem, rozwoju produktu i działalności operacyjnej<sup>532</sup>.

---

<sup>522</sup> L. Canina, C.A. Enz, J.S. Harrison, *Agglomeration effects and strategic orientations: evidence from the US lodging industry*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, no. 4, s.565.

<sup>523</sup> S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating ...*, op. cit.

<sup>524</sup> M. Zack, J. McKeen i S. Singh, *Knowledge...*, op. cit., s. 392-409.

<sup>525</sup> D. Carlucci, G. Schiuma, *Knowledge Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company Performance*, "Knowledge and Process Management" 2006, vol. 13, no. 1, s. 35-46.

<sup>526</sup> M. Zack, J. McKeen i S. Singh, *Knowledge...*, op. cit., s. 392-409.

<sup>527</sup> F. Ibrahim, V. Reid, What is the value of management knowledge practice? *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, Issue 5, 2009, s. 567-574.

<sup>528</sup> R. von der Spek, G. Carter, A survey on good practices in knowledge management in European companies, w: *Knowledge Management. Concepts and best practices*, K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (red.), Springer, Berlin 2003, s. 205 za: M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań w: Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 17.

<sup>529</sup> F. Ibrahim, V. Reid, What is the value of management knowledge practice? *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, Issue 5, 2009, s. 569.

<sup>530</sup> Stańczyk-Hugiet, s. 116.

<sup>531</sup> G. Shaw, A. Williams, Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda, *Tourism Management*, Vol. 30, 2009, s. 325

<sup>532</sup> M. Zack, J. McKeen i S. Singh. "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13. No. 6, 2009, s. 392-409.

Według Greinera, Bohmann i Krcmara zarządzanie wiedzą przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy rodzaj przyjętej strategii zarządzania wiedzą jest zgodny z ogólną strategią. W przeciwnym przypadku jest ono źródłem kosztów i nie przynosi żadnych efektów<sup>533</sup>. W odniesieniu do konkurowania przez jakość prowadzone były badania wskazujące na związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wyższą jakością<sup>534</sup>. Z badań powadzonych w niemieckich przedsiębiorstwach wynika, że korzyści wynikające z zarządzania wiedzą obejmują: zwiększenie dostosowania usług do wymagań klientów, wzrost umiejętności i wiedzy pracowników, zwiększenie wydajności i produktywności pracowników, łatwość we wprowadzaniu nowych produktów i usług, poprawę stosunków z klientami, usprawnienie pamięci organizacyjnej<sup>535</sup>. Z badań, dotyczących hoteli wynika, że najsilniejszy wpływ procesów związanych z wiedzą na cele organizacji odnotowano w sferze jakości oferty, obsługi klienta i wizerunku organizacji<sup>536</sup>. Badanie Rudez i Mihalic wykazało istnienie zależności pomiędzy różnymi rodzajami kapitału intelektualnego, tj. pomiędzy kapitałem ludzkim i kapitałem strukturalnym a kapitałem finalnych klientów<sup>537</sup>. Relacja ta pośrednio wskazuje na istnienie związku pomiędzy zasobami wiedzy (w ujęciu węższym niż kapitał intelektualny) a skutecznością konkurowania przez jakość (na kapitał finalnych nabywców składały się głównie miary satysfakcji i lojalności nabywców).

Mimo tego, że zarządzanie wiedzą w ciągu ostatnich lat jest jedną z najczęściej omawianych koncepcji zarządzania, to w branży hotelarskiej, w porównaniu z innymi, brakuje badań empirycznych<sup>538</sup>. Dotychczasowe wyniki pozwalają jednak na stwierdzenie, że wiedza może być źródłem przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach hotelarskich. Jak wynika z tych badań zależności pomiędzy źródłami przewagi a jej przejawami mają złożony i wieloetapowy charakter. W przypadku osiągnięcia przewagi w oparciu o jakość mechanizm ten nie jest jasny i wymaga dalszych badań.

---

<sup>533</sup> M. E. Greiner, T. Bohmann, H. Krcmar, *A strategy for knowledge management*, "Journal of Knowledge Management", 2007, vol. 11 no. 6, s. 3 – 15.

<sup>534</sup> Mukherjee, A.S., Lapre, M.A., Wassenhove, L.N.V., *Knowledge driven quality improvement*, "Management Science", Vol. 44 No.11, 1998, s.35-S49.

<sup>535</sup> za: M. Staniewski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 23.

<sup>536</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny...*, op. cit., s. 118.

<sup>537</sup> H. N Rudez, T. Mihalic, *Intellectual...* op. cit., 188-199.

<sup>538</sup> C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge...* op. cit., s.366

### 3.1.3. Metodologiczne aspekty pomiaru wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność – wnioski z dotychczasowych badań

W poprzedniej części wskazano na charakter zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością przedsiębiorstw. W tej części rozdziału przedstawione zostaną podstawowe problemy metodologiczne, które pojawiają się w trakcie oceny tego wpływu.

Trudności z podejmowaniem badań nad zarządzaniem wiedzą wynikają z ulotności samego przedmiotu badań, określenia rezultatów i ich pomiaru<sup>539</sup>. Problem oceny wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność wynika przede wszystkim z:

- braku jednoznacznych sposobów operacjonalizacji i pomiaru zmiennych.
- trudności z ustaleniem związków przyczynowo-skutkowych (niejednoznaczność relacji), pomiędzy zmienną objaśnianą a objaśniającą.

Brak bezspornych metod oceny zmiennych wynika ze złożoności i wieloaspektowości zagadnień wiedzy i skuteczności konkurowania przez jakość. Składa się na to niematerialny i trudno mierzalny charakter zarówno wiedzy jak i miar skuteczności, który powoduje trudności z ich operacjonalizacją<sup>540</sup>.

Jeszcze większym problemem jest ustalenie związków przyczynowo – skutkowych pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami przedsiębiorstwa. Wynika on z istnienia innych zmiennych niezależnych, które mogą w sposób istotny wpłynąć na konkurencyjność, a także z faktu, że oddziaływanie zarządzania wiedzą na konkurencyjność ma charakter wieloetapowy. Ponadto, różne rozumienie zarządzania wiedzą od technologii po aspekty kulturowe utrudnia pomiar tej relacji. Jak ustalono na podstawie studiów literaturowych, zarządzanie wiedzą wpływa bezpośrednio na działalność operacyjną, a ponadto na inne, trudno mierzalne, aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. kulturę organizacyjną, poziom motywacji<sup>541</sup>. Problemem wyjaśniania przyczyn zjawisk w naukach społecznych zajmują się teorie atrybucji. Koncepcja atrybucji zakłada, że na określony rezultat ma wpływ wiele czynników. Atrybucja zaleca więc analizę czynników sprawczych w szerokim ujęciu<sup>542</sup>. Jest ona podobna do metodyki myślenia sieciowego, która zaleca spojrzenie na problem z różnych punktów widzenia i przedstawienia wielu czynników, które mogą ułatwić zrozumienie problemu<sup>543</sup>.

---

<sup>539</sup> K. Zimmewicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 85.

<sup>540</sup> metody pomiaru przedstawione zostaną w kolejnej części rozdziału.

<sup>541</sup> na przykład dzielenie się najlepszymi praktykami w hotelu wpływa bezpośrednio na doskonałość operacyjną a także oddziałuje na kulturę organizacyjną, która pośrednio wpływa na doskonałość operacyjną.

<sup>542</sup> K. Klinecicz, *Wyzwania zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemieniak, A. K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 513.

<sup>543</sup> A. Zimmewicz, *Zarządzanie...*, op. cit. 89.

Na przykład, wyższy niż konkurenci udział w rynku, może być efektem uwarunkowań historycznych (monopolu), lepsze wyniki finansowe wynikać mogą z redukcji kosztów itd<sup>544</sup>. Ocenę wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność utrudnia także odstęp czasu, jaki musi upłynąć pomiędzy wprowadzeniem działań w ramach zarządzania wiedzą a uzyskiwanymi efektami w postaci wyższej jakości. Na przykład implementacja nowoczesnych narzędzi usprawniających transfer wiedzy pozwoli uzyskać efekty dopiero po pewnym czasie niezbędnym na pełne zrozumienie przez pracowników sposobu korzystania z tych metod. W tabeli 12. przedstawione zostały metodologiczne założenia wybranych projektów badawczych dotyczących wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność.

**Tabela 12. Metodologiczne założenia wybranych projektów badawczych dotyczących wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność**

Lp.	Autor:	Metodologia:
1.	M. E. Greiner, T. Bohmann, H. Krcmar	Metoda studium przypadku. Badanie przeprowadzono w 11 przedsiębiorstwach. Badaniem objęto procesy zarządzania wiedzą i procesy je wspierające tj. technologię, organizację i kulturę. Jednostką badania była pojedyncza inicjatywa związana z wiedzą. Kryteriami doboru przypadków do badania były podobieństwa w wielkości przedsiębiorstw, intensywności wiedzy w branży i zróżnicowania aktywności biznesowej. W każdym przedsiębiorstwie przeprowadzono wywiady z 1 – 2 osobami, które trwały od 1,5 do 3 godzin. W badaniu wykorzystano także analizę dokumentów: strony internetowej i dokumentów uzyskanych z przedsiębiorstwa. Analiza studiów przypadków odbywała się poprzez poszukiwanie podobieństw pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami.
2.	S. F. Westnes, P. Westnes, T.E.J. Engstroem,	Metoda studium przypadku. Badanie przeprowadzono w 16 hotelach sieci Radison SAS. Przedmiotem była ocena wpływu kapitału intelektualnego na wyniki przedsiębiorstw. Pomiar wyników przedsiębiorstwa obejmował dwie grupy mierników: miary organizacyjne i finansowe. W ramach miar organizacyjnych ( <i>organizational performance</i> ) zastosowano: współczynnik absencji (ilość nieobecności krótko i długoterminowych) i miernik klimatu pracy. W skład miar finansowych wchodziły: RevPAR, frekwencja, zysk z działalności noclegowej, zysk z gastronomii, GOP ( <i>gross operating profit</i> ). Kwestionariusz składał się z 30 pytań pogrupowanych w obszary tematyczne: inicjatywa i pomysły, komunikacja, współpraca, szkolenie i rozwój, satysfakcja z pracy, kultura, upoważnianie, cele, przywództwo.
3.	H.N Rudez, T. Mihalic,	Metoda sondażu diagnostycznego. Celem badania była ocena wpływu kapitału intelektualnego na wyniki finansowe. Próba liczyła 69 hoteli w Słowenii, uzyskano 36 kwestionariuszy. Narzędziem badawczym był kwestionariusz do oceny 4 rodzajów kapitału intelektualnego – ludzkiego, strukturalnego, finalnych klientów i niefinalnych klientów. Zastosowano 7 punktową skalę Likerta Operacjonalizacja zmiennych: każdy rodzaj kapitału intelektualnego podzielono na podkategorie, do których wyznaczono szczegółowe parametry (od 3 do 10 na każdą podkategorie) Poziom wyniku finansowego oceniony został na podstawie: przychodu, zysku, dynamiki sprzedaży, dynamiki zysku. Respondentami byli przedstawiciele kadry kierowniczej badanych hoteli. Do analizy zależności posłużono się statystyką opisową, ustalono średnie wartości dla każdego parametru i średnie dla rodzaju

<sup>544</sup> Zarządzanie wiedzą nie jest jedyną koncepcją, która jest obciążona tą wadą. Problem ten dotyczy także, np. zarządzania strategicznego, gdzie równie ciężko określić czynniki wpływające na efekty rozwojowe i ekonomiczne przedsiębiorstw, por. A. Kaleta, *Metody badania strategii przedsiębiorstw*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) Wyd. AE Wrocław, 2000, s. 308.

		kapitału intelektualnego. Zastosowano wskaźniki korelacji Pearsona do oceny związków pomiędzy różnymi rodzajami kapitału intelektualnego. Do oceny wpływu IC na wyniki finansowe zastosowano analizę regresji (do oceny wpływu poszczególnych podkategorii zastosowano regresję wieloraką)
4.	L. Canina, K. Walsh, C. A. Enz	Metoda sondażu diagnostycznego. Celem było ustalenie wpływu inwestycji w różne rodzaje kapitału intelektualnego na wynik operacyjny przedsiębiorstw hotelarskich. Badaniem objęto 563 hotele zlokalizowane w USA, dane pochodziły z lat 1998-2001. Inwestycje na kapitał ludzki obejmowały pensje i premie dla pracowników hotelu z podziałem na pracowników bezpośredniego kontaktu (recepcja i gastronomia), pomocniczych (pralnia, dział techniczny), specjalistów (kadra kierownicza, księgowość, sprzedaż, kadry)
5.	J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska,	Metoda sondażu diagnostycznego. Badaniem objęto średnie przedsiębiorstwa (od 50 do 250 pracowników) produkcyjne i usługowe (w tym hotele i restauracje). Do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego (technika CATI). Z wszystkich średnich przedsiębiorstw wybrano 5250, spośród których wylosowano próbę 40% jednostek, proporcjonalną, uwzględniającą rodzaj i miejsce (województwo) prowadzenia działalności. Efektywnie zrealizowano 852 wywiady telefoniczne. Kwestionariusz został skierowany do prezesów i dyrektorów. Badano orientację menażera na wiedzę, orientację przedsiębiorstwa na wiedzę i wyniki przedsiębiorstwa (pozycja wobec konkurentów, zmiany wyników ekonomicznych krótkim i dłuższym horyzoncie czasu, skuteczność planów)
6.	Stańczyk-Hugiet	Metoda sondażu diagnostycznego. W badaniu posłużono się ankietą i wywiadem kierowanym. Ankieta prowadzona była wśród kierowników i pracowników 160 organizacji. Wśród kadry kierowniczej ilość respondentów wahała się od 1 do 4 (w sumie uzyskano 257 odpowiedzi). Wśród pracowników ilość wykorzystanych ankiet wynosiła 520. Ocena wpływu procesów związanych z wiedzą na cele organizacji polegała na określaniu przez respondentów siły tego wpływu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych celów organizacji. Do oceny służyła skala siedmiostopniowa, gdzie 1 oznaczało brak wpływu a 7 wpływ bardzo istotny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. E. Greiner, T. Bohmann, H. Krmar, *A strategy for knowledge management*, "Journal of Knowledge Management" 2007, vol. 11 no. 6, s. 3 – 15; S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating intellectual capital in the hotel industry. A case study of Radisson SAS Hotels & Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002; T. E. J. Engström, P. Westnes, S. F. Westnes, *Evaluating intellectual capital in the hotel industry*, "Journal of Intellectual Capital" 2003, vol. 4 Iss. 3, s.287 – 303; H.N Rudez, T. Mihalic, *Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia*, "International Journal of Hospitality Management" 2007, vol. 26, no. 1, 188-199; L. Canina, K. Walsh, C. A. Enz, *Intellectual Capital: A Key Driver of Hotel Performance*, "Cornell Hospitality Report" 2006, vol. 6, no 10; M. Zack, J. McKeen, S. Singh. *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*, "Journal of Knowledge Management" 2009, vol. 13. no. 6, s. 392-409; J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2007.

Analiza dotychczasowych badań prowadzonych w zakresie oceny wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność przedsiębiorstw pozwoliła na pewne uogólnienia.

1. Dominują dwa sposoby ustalania relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością: szacowanie wpływu na podstawie analizy związków statystycznych i szacowanie na podstawie opinii badanych podmiotów.
2. Ocena wpływu ma najczęściej charakter pośredni, tj. wskazuje się na współwystępowanie określonych praktyk i wyników lub ocenę istnienia zależności pozostawia się respondentom.

3. Podmiotami badania są najczęściej przedstawiciele kadry kierowniczej. Badania dotyczące zarówno kadry kierowniczej i pracowników liniowych są wyjątkiem.
4. Dotychczasowe badania prowadzone były na relatywnie niewielkich próbach lub były to analizy przypadków.
5. Znaczące zróżnicowanie metodologiczne powoduje, że uzyskane wyniki mogą być porównywalne w ograniczonym zakresie.
6. Zastosowane metody pozwalają na zbadanie zależności bezpośrednio pomiędzy zarządzaniem wiedzą a pozycją konkurencyjną (np. wynikami przedsiębiorstw), pomijając sam proces wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność.

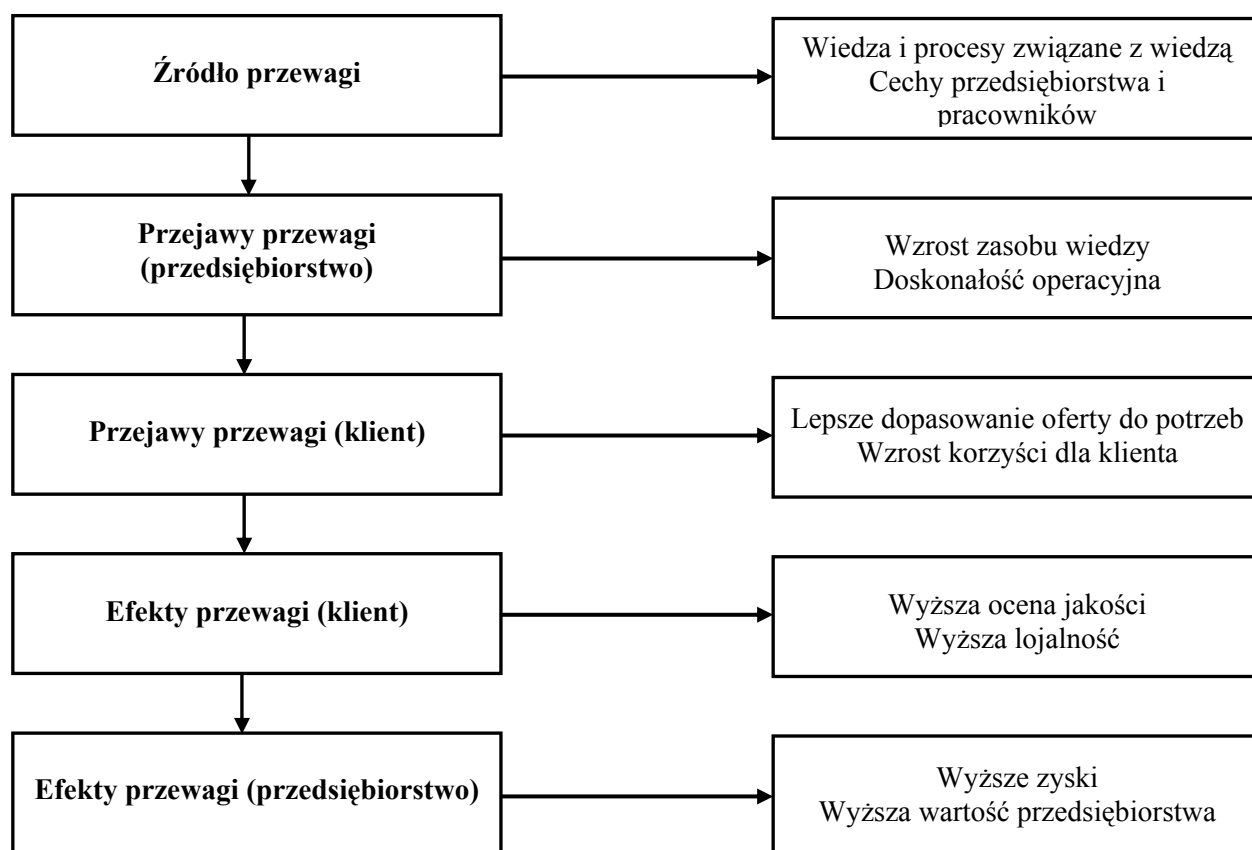
Zanim rozwinięte zostaną kwestie pomiaru zmiennych objaśnianej (skuteczności konkurowania przez jakość) i objaśniającej (zarządzania wiedzą) należy, w oparciu o dotychczasowe badania, uporządkować logikę tej relacji.

#### **3.1.4. Etapy oddziaływania zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość**

W konkurowaniu przez jakość interesariuszem, którego opinia determinuje ogólną ocenę skuteczności konkurowania, jest klient. Jest on podmiotem, który ostatecznie weryfikuje istnienie przewagi konkurencyjnej i przesądza poprzez swoją opinię i działanie o skuteczności konkurowania przez jakość lub jej braku. Na podstawie dotychczasowych studiów literaturowych zaprezentowano model osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość, zakładający, że źródłem przewagi jest umiejętne zarządzanie wiedzą (rysunek 6.)

Źródłem przewagi jest wiedza w ujęciu statycznym (wiedza jako zasób) i dynamicznym (procesy), a także odpowiednia konfiguracja cech przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników (uwarunkowania organizacyjne). W ujęciu statycznym o przewadze decyduje wiedza konieczna do zaoferowania produktu, którego atrybutem jest wysoka jakość. Ujęcie dynamiczne zakłada, że przedsiębiorstwo pozyskuje, przechowuje, tworzy i wykorzystuje wiedzę, a źródłem przewagi jest biegłość w tym zakresie. Na sprawność procesów związanych z wiedzą oddziałują określone cechy (właściwości) pracowników i przedsiębiorstwa. Właściwości przedsiębiorstwa oznaczają odpowiednią strukturę i kulturę organizacyjną oraz infrastrukturę, natomiast cechy pracowników dotyczą ich kompetencji, motywacji i zaangażowania.

**Rysunek 6. Model osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie wiedzą**



Źródło: opracowanie własne

Jak podkreślają Hamel i Prahalad, podejmowanie działań związanych z wiedzą, które nie przekładają się na cenione na rynku umiejętności, nie poprawia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a zatem nie wpływa pozytywnie na osiągnięte wyniki<sup>545</sup>. Przejawem przewagi konkurencyjnej po stronie przedsiębiorstwa są umiejętności zastosowania posiadanej wiedzy i umiejętności w praktyce. Przełożenie wiedzy na działanie przejawiać się będzie w doskonałości operacyjnej, polegającej m.in. na elastyczności, innowacyjności, zaangażowaniu pracowników. Uzyskana przewaga po stronie przedsiębiorstwa powinna zostać przełożona na przewagę postrzeganą przez klientów. Efektem wiedzy o kliencie jest dopasowanie oferty do jego potrzeb, a doskonałość operacyjna postrzegana jest przez klienta w kategoriach korzyści, np. jako szybkość obsługi, uprzejmość personelu, indywidualne podejście. Efektem przewagi po stronie klienta jest nabranie przekonania o wysokiej jakości oferty i wzrost jego lojalności w stosunku do przedsiębiorstwa. Wyższa lojalność przekłada

<sup>545</sup> G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.



się na poprawę pozycji konkurencyjnej, mierzonej przez zastosowanie wewnętrznych miar przedsiębiorstwa, np. wzrost przychodów i spadek kosztów.

Analizując mechanizm, za pomocą którego zarządzanie wiedzą wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw, wytypować można cztery obszary poprawy wewnętrznej konkurencyjności: wzrost elastyczności i szybkości działania, wzrost innowacyjności, poprawę pamięci organizacyjnej czy lepsze wykorzystanie zasobów.

### **Wzrost elastyczności i szybkości działania**

Wiedza w przedsiębiorstwie pozwala na szybkie reagowanie na zmiany i podejmowanie działań adaptacyjno – korygujących, a także na wyprzedzanie działań konkurentów<sup>546</sup>. Według Mruka nabywcy oczekują włączenia ich w proces tworzenia produktu i usługi, i są zainteresowani aktywnością i własną kreatywnością<sup>547</sup>. W konkurencji rynkowej mogą wygrywać przedsiębiorstwa, które oferują konsumentom prawa konstruowania ostatecznej oferty. Jeśli zasoby wiedzy będą wykorzystywane efektywniej, to poszerzą się możliwości przedsiębiorstwa w zakresie szybkiej reakcji na nowe zjawiska i problemy<sup>548</sup>.

Lepszy transfer wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu elastyczności i poprawy szybkości działania. Brak mobilności wiedzy to sytuacja, gdy pracownicy jednego działu mogą wiedzieć coś, co jest niezwykle ważne dla innego, ale nie są skłonni dzielić się wiedzą lub nie są świadomi potrzeb informacyjnych innych osób i działów. Jak pokazują badania firmy doradczej KPMG, 6-12% czasu pracy pracownika, to czas poświęcony na znalezienie właściwej osoby lub źródeł informacji potrzebnych do rozwiązania problemu<sup>549</sup>. Problem braku mobilności wiedzy szczególnie dotyczy sieci hotelowych, w których wiedza powstaje w obiektach znacznie oddalonych od siebie.

### **Wzrost innowacyjności**

Zarządzanie wiedzą bardzo silnie stymuluje wzrost innowacyjności w przedsiębiorstwie<sup>550</sup>. Wiedza pozwala na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej,

---

<sup>546</sup> np. I. Nonaka, R. Toyama, A. Nagata, *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, "Industrial and Corporate Change" 2000, Vol. 9, iss. 1, s. 1; F. Ibrahim, V. Reid, *What is the value of management knowledge practice?*, "Electronic Journal of Knowledge Management" 2009, vol. 7, no. 5, s. 567-574.

<sup>547</sup> H. Mruk, *Makrotrendy...*, op. cit., s. 29.

<sup>548</sup> J. O. Paliszkiwicz, *Zarządzanie...*, op.cit. s 68.

<sup>549</sup> badanie prowadzone w polskich przedsiębiorstwach w roku 2008, źródło: J. Kalinowski, M. Strojny, *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku?*, [www.kpmg.pl](http://www.kpmg.pl) data dostępu: 13.08.2009 r. s. 5

<sup>550</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006; B. Barczak, *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania potencjału innowacyjnego firmy*, ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 700, Kraków 2006; G. Shaw, A. Williams, *Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda*, "Tourism Management" 2009, vol. 30, no. 3, s. 325; C. W.

ponieważ pozwala tworzyć innowacyjne produkty, procesy i usługi<sup>551</sup>. Jedną z korzyści zarządzania wiedzą jest zwiększenie umiejętności tworzenia nowej wiedzy, co w powiązaniu z jej wykorzystaniem przekłada się na innowacje przedsiębiorstwa. Szybka reakcja na zmiany otoczenia oraz umiejętne wykorzystanie wiedzy umożliwiają przedsiębiorcom wprowadzenie nowych rozwiązań, które poprawiają efektywność działań<sup>552</sup>. Według Baruka efektywność procesów innowacyjnych zależy od mobilności ludzi będących nosicielami wiedzy ukrytej, ich zdolności do dzielenia się posiadaną wiedzą<sup>553</sup>. Wiedza o odbiorcach podwyższa efektywność kontaktów z nimi, a wiedza uzyskiwana przy współdziałaniu klientów odkrywa drogę do nowych innowacji, wyrobów i usług o wyższej jakości<sup>554</sup>.

### **Pamięć organizacyjna**

Istotną korzyścią wynikającą z zarządzania wiedzą jest ochrona wiedzy jawnej i ukrytej przed utratą. Brak pamięci organizacyjnej oznacza, że raz zdobyte doświadczenia nie są wykorzystywane i firma popełnia te same błędy. Dzieje się tak, gdy nie ma rozwiązań umożliwiających zapisanie, przechowanie i udostępnienie raz zdobytej wiedzy<sup>555</sup>. Jak wynika z cytowanych powyżej badań, 80% pytań o charakterze merytorycznym zadawanych w organizacji powtarza się<sup>556</sup>. Ponadto, obecnie mniej niż 20% wiedzy organizacji jest w jakikolwiek sposób utrwalana. Wyciek wiedzy wynika z braku świadomości dotyczącej wiedzy i jej źródeł, powoduje, że przedsiębiorstwo narażone jest na utratę swoich najlepszych pracowników, wraz z którymi hotel traci wiedzę ukrytą, a także gości przywiązanych do pracownika.

### **Lepsze wykorzystanie zasobów**

Zarządzanie wiedzą pozwala w pełni wykorzystać zgromadzoną przez pracowników wiedzę ukrytą i ich doświadczenie. Jednym ze sposobów uzyskiwania trwałej przewagi dzięki zarządzaniu wiedzą jest wzrost wydajności przedsiębiorstwa<sup>557</sup>. Bardzo często pracownicy znają rozwiązania problemów organizacyjnych, jednak ze względu na złą komunikację

---

Holsapple, K. D. Joshi, *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*, "The Journal of Strategic Information Systems" 2000, vol. 9, no. 2-3, s. 235-261; J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors ...*, op. cit., s. 96.

<sup>551</sup> I. Nonaka, R. Toyama, A. Nagata, *A firm ...*, op. cit., s. 1.

<sup>552</sup> J. Jacieczko, *Pozyskiwanie...*, op. cit., s. 149.

<sup>553</sup> J. Baruk, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 83.

<sup>554</sup> K. Krzakiewicz, *Zarządzanie wiedzą – czy nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu*. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie, W. Błaszczuk, B. Kaczmarek, (red.), Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s.191.

<sup>555</sup> Na przykład gość hotelu skarży się na hałas w pokoju, a podczas kolejnego pobytu zostaje mu znowu przydzielony pokój od strony ruchliwej ulicy.

<sup>556</sup> badanie prowadzone w polskich przedsiębiorstwach w roku 2008, źródło: J. Kalinowski, M. Strojny, *Jak...*, op. cit. s. 5.

<sup>557</sup> I. Nonaka, R. Toyama, A. Nagata, *A firm...*, op. cit. s. 1.

piową nie przekazują ich swoim przełożonym. Poza tym, pracowników do aktywności zniechęcają: zbyt duży zakres standaryzacji i kultura organizacyjna. Z badań Instytutu Gallupa wynika, że tylko 17% brytyjskich pracowników uważa, że pracodawca w pełni wykorzystuje ich umiejętności, 63% uważa, że nic takiego nie ma miejsca, a 20% twierdzi wręcz, że są zniechęceni do aktywności. Kosztuje to brytyjską gospodarkę 39-48 mld funtów rocznie<sup>558</sup>.

W kolejnej części przedstawione zostały kwestie metodologiczne związane z pomiarem wiedzy i pomiarem skuteczności konkurowania przez jakość.

### 3.2. Metody pomiaru wiedzy

Mierzenie i ocena wiedzy to jedno z największych wyzwań, przed którymi stają obecnie praktycy i teoretycy zarządzania wiedzą<sup>559</sup>. Jest to związane z tym, że do tej pory ciągle nie udało się stworzyć doskonałego sposobu jej pomiaru<sup>560</sup>. Menedżerowie w tym zakresie nie mogą, w przeciwieństwie chociażby do finansistów, polegać na sprawdzonych, powszechnie akceptowanych i uniwersalnych miernikach i procedurach mierzenia. Ułomność metod i narzędzi pomiaru w dużej mierze wynika z samej natury zasobów wiedzy, które zwłaszcza jako doświadczalne i rutynowe wydają się absolutnie nieuchwytne i niewymierne<sup>561</sup>. Problemem jest także moment pomiaru, w którym można już mówić o efektach działań związanych z wiedzą. Dlatego uznaje się często, że wiedza sama w sobie nie może być zmierzona, a pomiarem objąć można jedynie przejawy wiedzy i aktywności z nią związane<sup>562</sup>. Może być ona oceniana na podstawie wynikających z niej decyzji oraz działań, do których te decyzje prowadzą<sup>563</sup>. Pomiar wiedzy wymaga odpowiedzi na pytania o przedmiot (co mierzymy?) i metodę (jak mierzymy?) pomiaru. Ustalenie obszarów podlegających pomiarowi związane jest z przyjętymi przez badacza wskaźnikami. Wskaźniki dotyczące treści wiedzy (aktualnego stanu zasobów wiedzy) różnią się zasadniczo od wskaźników

---

<sup>558</sup> J. Kalinowski, M. Strojny, *Jak...*, op. cit. s. 5.

<sup>559</sup> *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, [http://www.ementor.edu.pl/artykul\\_v2.php?numer=5&id=60](http://www.ementor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=5&id=60), data dostępu: 21.11. 2010.

<sup>560</sup> por. R. Haffer, *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., M. J. Stankiewicz (red.), s. 151-152,

<sup>561</sup> tamże, s. 152. Podstawowym problemem przy pomiarze wiedzy jest ocena zasobów wiedzy ukrytej. Jest to na tyle trudne, że najczęściej nie uwzględnia się w ogóle tego zasobu za: F. Ibrahim, V. Reid, *What...*, op. cit., s. 571.

<sup>562</sup> D. Cohen, *Toward a knowledge context: report on the first annual U.C Berkeley forum on knowledge and the firm*, "California Management Review" 1998, vol. 40, no. 3, s. 33.

<sup>563</sup> M. Borges, J. Pino, R. Araujo, *Common context for decisions and their implementations*, "Group Decision and Negotiation" 2006, vol. 15, no. 3, s. 222.

dotyczących podejmowania działań i ich zakresu oraz wskaźników określających wyniki działalności<sup>564</sup>.

Stopień rzetelności i niezawodności pomiaru uzależniony jest od sposobu operacjonalizacji przedmiotu pomiaru oraz rodzaju skal pomiarowych, zastosowanych w ramach każdego z kryteriów oceny wartości<sup>565</sup>. W kolejnej części omówione zostaną wybrane metody pomiaru zasobu wiedzy i procesów zarządzania wiedzą. Podział metod na te poświęcone wiedzy jako zasobowi i te dotyczące procesów związanych z wiedzą w dużym stopniu ma charakter umowny.

### 3.2.1. Pomiar zasobu wiedzy

Statyczne spojrzenie na wiedzę jako zasób dający się zmierzyć i zweryfikować, było podstawą powstania teorii i systemów pomiaru wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich<sup>566</sup>. Zaawansowane metody pomiaru zasobów wiedzy powstawały na potrzeby przedsiębiorstw opartych na wiedzy, np. firm konsultingowych, agencji reklamowych. Dlatego nie wszystkie z nich mogą być stosowane w przedsiębiorstwach, w których wiedza nie jest jedynym i bezpośrednim produktem.

Zasoby wiedzy są tylko jednym z elementów kapitału intelektualnego, jednak szacowanie wiedzy bywa często utożsamiane z oceną kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa<sup>567</sup>. Metody oceny kapitału intelektualnego generalnie podzielić można na dwa typy: metody finansowe, w których celem jest oszacowanie wartości kapitału w jednostkach pieniężnych, i niefinansowe, które służą do szacowania wartości kapitału, posługując się oceną parametryczną. Do najbardziej znanych metod szacowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa zaliczyć można Nawigator Skandii opracowany przez Edvinssona i Malona<sup>568</sup>, zrównoważoną kartę wyników autorstwa Kaplana i Nortona<sup>569</sup> oraz Monitor Aktywów Niematerialnych (Intangible Asset Monitor) stworzony przez.

---

<sup>564</sup> Wyniki pośrednie i wyniki działalności to wskaźniki określające skutki posiadania wiedzy i jej zarządzania. Więcej na ten temat w kolejnej części rozdziału

<sup>565</sup> R. Haffer, *Metody...*, op.cit., s. 153.

<sup>566</sup> C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge...*, op. cit. s. 369.

<sup>567</sup> wśród autorów, którzy utożsamiają pomiar wiedzy z pomiarem kapitału intelektualnego, wymienić można m.in. R. Haffer, *Metody...*, op.cit., s. 162; C. A. Hallin, E. Marnburg, *Knowledge...*, op. cit., s. 369.

<sup>568</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York, 1997.

<sup>569</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balance Scorecard – measures that drive performance*, "Harvard Business Review" 1992, vol. 70, no. 1, s. 71-79.

Sveiby'ego<sup>570</sup>. Edvinsson i Malone podzielili kapitał intelektualny na trzy podstawowe formy: kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał kliencki. Dobór ilości i rodzaju wskaźników, służących ocenie kapitału intelektualnego, zależy indywidualnie od badanego przedsiębiorstwa<sup>571</sup>. Są to m.in. wskaźniki kosztów podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika, wskaźnik obrazujący relacje pomiędzy kosztami informatycznymi a administracyjnymi (wyrażony w %), wskaźnik liczby laptopów na pracownika, liczba wizyt klienta w przedsiębiorstwie, wskaźnik fluktuacji pracowników, wskaźnik przeciętnego wieku pracowników i in. Nawigator Scandii jest narzędziem diagnostycznym i nie umożliwia prognozowania rozwoju przedsiębiorstwa. Jego wadą jest to, że związki przyczynowo-skutkowe między wskaźnikami są niejasne, a łączna miara jest krytykowana ze względu na to, że jest wyprowadzona z niewspółmiernych wskaźników, opartych na różnych jednostkach miary<sup>572</sup>. Metoda Skandii była inspiracją do tworzenia kolejnych metod pomiaru kapitału intelektualnego<sup>573</sup>. Odpowiedzią na jej wady były metody, podejmujące próby oceny zasobów wiedzy, które umożliwiają porównywanie przedsiębiorstw, np. system benchmarkingu kapitału intelektualnego (Intellectual Capital Benchmarking System) opracowany przez Viedma<sup>574</sup>. Metoda polega na określeniu stopnia spełnienia kryteriów oceny przy pomocy 10-stopniowej skali (od -5 do +5) wskazującej, czy przedsiębiorstwo osiąga lepsze czy gorsze wyniki niż konkurent.

Stankiewicz wraz z zespołem zaproponował metodę pomiaru stanu posiadanych zasobów wiedzy, która polega na szacowaniu wartości zasobu. Autorzy posłużyli się niefinansowym, nieobserwowalnym i subiektywnym (a więc zależnym od osądu oceniającego) kryterium oceny, którym jest przydatność ocenianego zasobu dla swobodnego

---

<sup>570</sup> K. E. Sveiby, *Creating Value with the Intangible Assets Monitor* [www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html](http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html) data dostępu: 31.12.2010 r.

<sup>571</sup> ilość wskaźników sięgać może 160.

<sup>572</sup> R. Haffer, *Metody...*, op. cit., s. 164.

<sup>573</sup> Sopińska i Wachowiak proponują metodę oceny kapitału, w której przyjęto założenie o istnieniu trzech form kapitału intelektualnego: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy. Dla każdej z powyższych form kapitału metodą ekspercką wyróżniono po piętnaście kryteriów, które zdaniem ekspertów najlepiej charakteryzują kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wagę poszczególnych kryteriów ustalono metodą ekspercką, przyjęto, że waga wynosi od 1 do 3 pkt, dla każdej formy kapitału intelektualnego, wyodrębniono pięć kryteriów o wadze 3 pkt, pięć kryteriów o wadze 2 pkt i pięć kryteriów o wadze 1 pkt. Operacjonalizacji poszczególnych kryteriów (sumie 45 kryteriów) dokonano metodą ekspercką. Przyjęto, że skala oceny spełnienia poszczególnych kryteriów wynosi od 1 do 3 pkt. (np. za ilość dni szkoleniowych powyżej 7 w roku przyznawano 3 punkty, 4-6 dni – 2 punkty, 3 i mniej – 1 punkt, pozostałe kryteria też zostały zooperacjonalizowane), A. Sopińska, P. Wachowiak, Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie? E-mentor, nr 2 2004, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 11.08. 2010 r.

<sup>574</sup> J. M. Viedma, *ICBS Intellectual Capital Benchmarking System*, "Journal of Intellectual Capital" 2001, vol. 2, no. 2, , s. 148-164.

konkurowania na rynkach międzynarodowych<sup>575</sup>. Metoda, dzięki zastosowaniu obszernej listy uniwersalnych składników zasobów wiedzy oraz skali porządkowej, może być wykorzystywana do porównań przedsiębiorstw. Ograniczeniem tej metody jest jej statyczność, tj. mierzy ona tylko stan zasobów i nie uwzględnia przepływów i zależności między nimi. Ma także tylko charakter diagnostyczny i nie dostarcza wskazówek dotyczących kierunków rozwoju zasobów wiedzy. Jej słabością jest fakt, iż pozbawiona jest bardziej wyrafinowanych wskaźników zasobów wiedzy, poza średnią wyliczoną w oparciu o użytą skalę pomiarową. Uniwersalność stworzonej w metodzie listy zasobów jest również dyskusyjna.

Przegląd literatury wskazuje, że istnieje duża zgodność w zakresie mierników służących do oceny zasobu wiedzy. Największe wątpliwości, zdaniem autora, wzbudza rozszerzanie pojęcia zasoby wiedzy i traktowanie go jako synonimu pojęcia kapitał intelektualny. Do oceny zasobu wiedzy zastosować można wybrane mierniki służące do oceny kapitału intelektualnego, a przede wszystkim kapitału ludzkiego i w mniejszym stopniu, kapitału organizacyjnego. Według Probst, Rauba i Romhardta zasoby wiedzy organizacji mierzone mogą być za pomocą takich miar jak: umiejętności pracowników, kluczowe kompetencje, jakość i ilość zewnętrznych powiązań ze środowiskiem wiedzy, jakość i ilość wewnętrznych centrów kompetencji oraz patentów. W tabeli 13. przedstawione zostało zestawienie mierników, które zastosować można do oceny zasobów wiedzy. Na potrzeby tej pracy wykluczone zostały miary kapitału klienckiego, które autor traktuje jako miary pozycji konkurencyjnej. Mierzą one efekty podjętych działań i są wyrażone w miarach rynkowych, np. satysfakcja, lojalność, udział w rynku.

**Tabela 13. Mierniki stosowane do pomiaru zasobów wiedzy**

L.p.	Mierniki	Skala pomiaru	Uwagi:
1.	Wydatki na szkolenia	wartości bezwzględne lub względne (udział w innych wydatkach)	miara w jednostkach pieniężnych, umożliwia porównanie między przedsiębiorstwami
2.	Poziom wykształcenia	miary punktowe lub względne (udział osób z wyższym wykształceniem w zatrudnionych ogółem)	uwzględniając wykształcenie akademickie, charakter wykształcenia (kierunkowe, specjalistyczne), odbyte kursy, szkolenia
3.	Poziom	miara punktowa za średni poziom	miara w latach (miesiącach)

<sup>575</sup> Narzędziem wykorzystywanym w tej metodzie jest kwestionariusz ankiety, w oparciu o który menedżerowie oceniają stan 212 elementarnych składników zasobów wiedzy zgrupowanych w 21 kategoriach, używając 3-stopniowej skali, gdzie 1 – oznacza wiedzę niewystarczającą, 2 – wiedzę przeciętną, 3 – wiedzę w pełni wystarczającą. R. Haffer, *Metody...*, op. cit., s. 182

	doświadczenia	doświadczenia na pracownika lub skumulowany poziom doświadczenia	
4.	Wskaźnik rotacji pracowników, wskaźnik absencji	miary bezwzględne (ilość dni nieobecności roku) lub względne (średnia dla pracownika)	są to miary pośrednie, których celem jest pomiar zadowolenia z pracy
5.	Wskaźnik przychodów na jednego pracownika	wartości bezwzględne lub względne	miara w jednostkach pieniężnych, umożliwia porównanie między przedsiębiorstwami
6.	Wiek pracowników	wartości bezwzględne	miara w latach
7.	Wskaźnik zadowolenia z pracy	skale punktowe, samoocena	zadowolenie z pracy wpływa na poziom zaangażowania i motywacji
8.	Miary zaangażowania	skale punktowe, samoocena	zaangażowanie, efektywność wykorzystania wiedzy
9.	Posiadane bazy danych	ilość rekordów, dodatkowe punkty za zawartość i aktualność (jeśli jest wpis to 1 punkt, 2 punkty za wpis z danymi o oczekiwaniach, 3 punkty za dane o oczekiwaniach zaktualizowane w czasie ostatniej wizyty)	ilość danych o klientach, stopień szczegółowości danych, przydatność
10.	Wskaźnik kultury	skale punktowe, samoocena	wskaźnik stopnia, w jakim kultura firmy sprzyja wiedzy
11.	Wydatki na infrastrukturę zarządzania wiedzą	wartości bezwzględne lub względne (udział w innych wydatkach)	w jednostkach pieniężnych,
12.	Posiadane patenty, licencje	wartości bezwzględne lub względne	zasoby wiedzy chronione prawem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Bontis, *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*, "International Journal of Management Reviews" 2001, vol. 3, no. 1, s. 41-60.

Powszechnie przyjmuje się, że oszacowanie obiektywnej wartości zasobów wiedzy w ogóle nie jest możliwe<sup>576</sup>, a wartość wiedzy jest subiektywna. Analiza ww. mierników potwierdza, że obiektywne miary mogą być zastosowane do wiedzy jawnej, np. patentów i in. W pewnym stopniu obiektywne są miary pośrednie, które oceniają nakłady poniesione na zasoby niematerialne (w tym wiedzę). Taką miarą są wydatki poniesione na szkolenia, ilość tych szkoleń, wydatki w systemie motywacyjnym i in. Wiele mierników opiera się na subiektywnej ocenie formułowanej bądź przez użytkowników wiedzy (samoocena), bądź przez ekspertów. Wartość mierników wyrażona jest w jednostkach naturalnych (czas, ilość szkoleń), wartościach procentowych (udział pracowników z wyższym wykształceniem), miarach finansowych (wydatki na szkolenia) lub bezpośrednio za pomocą skal ocen (np. ocena wymiarów kultury organizacyjnej, zadowolenie z pracy). Następnie przekształcane są one w jednostki punktowe (współczynniki). Proces przekształcania mierników w dające się

<sup>576</sup> D. Andriessen, *Making sense of intellectual capital. Designing a method for valuation of intangibles*, Oxford 2004, s. 12, za: R. Haffer, *Metody...*, op. cit., s. 152.

porównać jednostki powinien być bardzo staranny, a warunki przyznania określonej liczby punktów powinny być szczegółowo zoperacjonalizowane. Kolejnym etapem jest przekształcanie ocen mierników szczegółowych w jeden ogólny miernik, do czego posłużyć może średnia ważona<sup>577</sup>. Obiektywność próbuje się uzyskać dzięki zastosowaniu normatywnych kryteriów oceny<sup>578</sup> i skal Likerta<sup>579</sup>.

Podsumowując, ocena zasobu wiedzy powinna być związana z indywidualnie formułowanymi potrzebami informacyjnymi. Tym samym należy założyć, że jedynie subiektywna wycena zasobów wiedzy jest możliwa, a sposób jej przeprowadzenia będzie uwarunkowany celem pomiaru oraz hierarchią wartości adresata wyników<sup>580</sup>.

### 3.2.2. Pomiar procesu zarządzania wiedzą

Ocena zarządzania wiedzą dotyczy aktywności przedsiębiorstwa z zakresu pozyskiwania, transferu, przechowywania, udostępniania i wykorzystywania zasobów wiedzy oraz działań poświęconych tworzeniu warunków dla sprawnego przebiegu procesów związanych z wiedzą. Pomiar wykonywany jest najczęściej z chęci oceny sprawności procesów jako podstawy ich doskonalenia. Do kryteriów różnicujących metody oceny zaliczyć można: znajomość koncepcji zarządzania wiedzą, tj. czy badacz zakłada znajomość u respondentów koncepcji zarządzania wiedzą<sup>581</sup> oraz stopień obiektywności (miary obiektywne, tj. wyrażone np. w jednostkach finansowych vs. subiektywne, tj. pomiar opinii).

Przykładami odmiennych koncepcji pomiaru zarządzania wiedzą są podejścia opracowane przez Stankiewicza i in. oraz Mazur i in. Metoda zastosowana przez Stankiewicza z zespołem pozwala ustalić poziom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie z perspektywy naczelnego kierownictwa. Ocena powstaje w oparciu o subiektywne opinie dotyczące potrzeby, zamierzeń i aktywności przedsiębiorstw w zakresie realizacji procesu zarządzania wiedzą w poszczególnych jego etapach<sup>582</sup>. Zastosowany w badaniu kwestionariusz ankiety pozwala zidentyfikować działania odnoszące się do poszczególnych etapów zarządzania wiedzą oraz różnych rodzajów zasobów wiedzy gromadzonych i

---

<sup>577</sup> S. F. Westnes, P. Westnes, *Evaluating intellectual capital in the hotel industry. A case study of Radisson SAS Hotels & Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002.

<sup>578</sup> np. J. M. Viedma *ICBS Intellectual Capital Benchmarking System*, "Journal of Intellectual Capital" 2001, vol. 2, no. 2, s. 148-164.

<sup>579</sup> H.N Rudez, T. Mihalic, *Intellectual...*, op. cit., 188-199.

<sup>580</sup> R. Haffer, *Metody...*, op. cit., s. 152.

<sup>581</sup> co determinuje m.in. sposób opisu skal pomiaru

<sup>582</sup> R. Haffer, *Pomiar zasobów wiedzy i ocena poziomu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie...*, op. cit., M. J. Stankiewicz (red.), s. 190.



stosowanych w badanych przedsiębiorstwach<sup>583</sup>. Ocena uwarunkowań zarządzania wiedzą w metodologii zastosowanej przez Stankiewicza i zespół zakłada podział uwarunkowań na uwarunkowania zewnętrzne<sup>584</sup> (m.in. wymagania klientów, intensywność konkurencji, system prawny, polityka proinnowacyjna państwa i in) i wewnątrzorganizacyjne<sup>585</sup> (związane z systemami organizacji, strukturą organizacji, pracownikami i potencjałem kadrowym, kulturą organizacji)<sup>586</sup>. Ograniczeniem metody jest subiektywność oceny, ponieważ nie bada się tu faktycznej aktywności w zakresie kolejnych etapów, ale opinie kadry kierowniczej na ten temat. Jest ona też jedynym podmiotem oceniającym poziom zarządzania wiedzą w kolejnych etapach. Przyjmuje się tu także, że respondenci znają koncepcję zarządzania wiedzą i mają świadomość działań wchodzących w jej skład.

Odmienne podejście zakłada pomiar faktycznej aktywności przedsiębiorstwa w obszarach związanych z wiedzą, a następnie sformułowanie przez badacza oceny tych procesów. Orientację na wiedzę ujawnia się dzięki analizie działań podejmowanych w przedsiębiorstwie<sup>587</sup>. W projekcie Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewskiej chodziło o zidentyfikowanie faktycznie podejmowanych w przedsiębiorstwie aktywności związanych z wiedzą, nie zaś o deklaracje na temat sposobów zarządzania organizacją<sup>588</sup>. Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę jest kategorią syntetyczną, na którą składają się kategorie cząstkowe dotyczące procesów związanych z wiedzą. Syntetyczna miara orientacji jest podsumowaniem dowolnie precyzowanych aktywności z zakresu zarządzania wiedzą. Podmiotem badania byli także przedstawiciele kadry kierowniczej. Kwestionariusz zawiera stwierdzenia odnoszące się do działań polegających na pozyskiwaniu danych i informacji, ich aktualizacji, tworzeniu nowej wiedzy i jej upowszechnianiu także wykorzystaniu wiedzy i jej transferu poza przedsiębiorstwo<sup>589</sup>. Przy każdym stwierdzeniu zamieszczono 5-punktową skalę Likerta. W podejściu Mazur i in. uwarunkowania zarządzania wiedzą nie zostały poddane oddzielnej analizie. W ocenie orientacji na wiedzę uwzględnione zostały jednak

---

<sup>583</sup> Narzędziem badawczym jest kwestionariusz ankietowy, za pomocą którego respondenci oceniają aktywność swoich przedsiębiorstw w pięciu etapach zarządzania wiedzą, posługując się zwerbalizowanymi kategoriami 4-stopniowej skali porządkowej, której skrajne bieguny opisane są w następujący sposób: „nie zarządzamy wiedzą i nie widzimy potrzeby prowadzenia działań” oraz „zarządzamy wiedzą”.

<sup>584</sup> M. Choderek, *Uwarunkowania zewnętrzne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie...*, op. cit., M. J. Stankiewicz (red.), s. 205 – 232.

<sup>585</sup> M. Kalińska, *Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie...*, op. cit., M. J. Stankiewicz (red.), s. 233 – 268.

<sup>586</sup> Ocena dotyczy każdego etapu procesu zarządzania wiedzą i polega na określeniu przez przedstawiciela przedsiębiorstwa, siły i kierunku oddziaływania kolejnych uwarunkowań przy pomocy skali od -3 (wpływ bardzo silnie hamujący) przez 0 (brak wpływu) do +3 (wpływ bardzo silnie stymulujący).

<sup>587</sup> J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...*, op. cit., s. 29.

<sup>588</sup> tamże, s.29.

<sup>589</sup> tamże, s. 46.

pewne aspekty kulturowe i organizacyjne. Ograniczeniem tej metody jest po pierwsze fakt, że nie uwzględnia się skuteczności działań - istnienie określonych praktyk nie oznacza, że przynoszą one pożądany efekt. Wywołuje to trudności z porównywaniem przedsiębiorstw, które wynikają z różnej skuteczności takich samych działań<sup>590</sup>.

Kompleksowe podejście do oceny zarządzania wiedzą, określane jako „Audit Zarządzania Wiedzą”, zaproponowali Kowalczyk i Nogalski<sup>591</sup>. Wykorzystali oni metodologię analogiczną z badaniami systemów zarządzania jakością opartych na normach serii ISO 9000. Podzielili oni proces zarządzania wiedzą na cztery główne poziomy, które podlegają ocenie, a mianowicie<sup>592</sup>: poziom integracyjny (odpowiadający przywództwu i kształtowaniu kultury organizacyjnej), poziom strukturalny (odpowiadający infrastrukturze i zastosowanej technologii informatycznej), poziom megaprocesowy (odpowiadający procesom wiedzy), poziom narzędziowy (odpowiadający warsztatowi narzędziowemu). W każdym z czterech poziomów wyznaczony został zespół kryteriów, które są stosowane jako odniesienia, w stosunku do których określana jest zgodność działań badanego przedsiębiorstwa. Kryteria są zaprojektowane z wymagań spodziewanych rezultatów, jednak ich dobór jest dostosowany do specyfiki badanego przedsiębiorstwa. Autorzy podkreślają, że wybór narzędzi, technik, systemów i struktur organizacyjnych zależy od takich czynników jak: typ i wielkość biznesu, relacje organizacyjne, stopień rozwoju przedsiębiorstwa i możliwości pracowników<sup>593</sup>. Z braku przypisania konkretnych i wymaganych działań może wynikać trudność prowadzenia badania<sup>594</sup>.

Jeszcze inne podejście do oceny zarządzania wiedzą przyjęła firma doradcza KPMG, która opracowała tzw. audyt wiedzy. Zastosowana przez KPMG metoda (Knowledge Management Framework Exercise) jest narzędziem diagnostycznym, które pozwala ustalić subiektywną ocenę oczekiwań w odniesieniu do systemu zarządzania wiedzą i porównuje ją z faktycznym stanem zarządzania wiedzą. Ocena koncentruje się na 10 obszarach zarządzania wiedzą: świadomość i zaangażowanie, strategia, kultura, nastawienie na otoczenie zewnętrzne, system nagród i zachęt, IT, przechowywanie i ochrona, ciągła ocena, organizacja,

---

<sup>590</sup> Gdy w porównywanych przedsiębiorstwach mają miejsce te same działania, to o wyższej orientacji na wiedzę decyduje ich skuteczność.

<sup>591</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 144

<sup>592</sup> tamże, s. 144-145

<sup>593</sup> tamże, s. 145

<sup>594</sup> Auditor na podstawie wytycznych, obserwacji w przedsiębiorstwie, dokumentów, rozmów z pracownikami przydziela punkty dla wyznaczonych kryteriów oceny. Skala mieści się w przedziale od 0 (za brak działań) do 100 (widoczne jest efektywne, systematyczne i wyrównane podejście), Auditor powinien posiadać bardzo dużą wiedzę z zakresu zarządzania wiedzą i wykazywać się bardzo dużą elastycznością badając odrębne przedsiębiorstwa o odmiennej wielkości i strukturze. Ich systemy zarządzania wiedzą mogą być zbudowane w oparciu o bardzo różne rozwiązania i wszystkie systemy mogą być w pełni skuteczne. za: tamże, s. 157-159.

wykorzystanie i zastosowanie wiedzy. W efekcie powstaje macierz składająca się z czterech obszarów: „silne strony organizacji”, obejmujące działania ważne dla pracowników i efektywnie zarządzane, „marnowanie zasobów”, obejmujące działania mało ważne a zarządzane w sposób efektywny, „można pominąć”, tj. działania mało ważne i zarządzane w sposób mało efektywny, „słaba strona organizacji”, tj. działania ważne a zarządzane w sposób mało efektywny.

Dokonując syntezy metodologii pomiaru zarządzania wiedzą można stwierdzić:

1. Pomiar procesów zarządzania wiedzą odbywa się najczęściej w dwóch etapach. W pierwszym ustalane są stany idealne w odniesieniu do poszczególnych procesów (wzorcowe sposoby ich przebiegu)<sup>595</sup>. Są one opracowane na podstawie dotychczasowego dorobku i badań. Składają się na nie określone sposoby działania, stosowane metody, nastawienie pracowników i kierownictwa. Stany idealne formułowane są w postaci zdań twierdzących i umieszczane w kwestionariuszu właściwego badania. W drugim etapie następuje porównanie sytuacji w przedsiębiorstwie ze stanem idealnym. Może przybrać ono formę: prostego stwierdzenia faktu zarządzania wiedzą w danym obszarze (procesie)<sup>596</sup>, ustosunkowania się respondenta do kolejnych stwierdzeń szczegółowych przy pomocy skali Likerta<sup>597</sup>, punktowej oceny wystawionej przez badającego dotyczącej kolejnych etapów<sup>598</sup>. Do oceny determinant procesów zarządzania wiedzą stosowane są najczęściej podejścia podobne do omawianego powyżej, tzn. po określeniu wzorców następuje ocena stopnia zgodności lub determinanty ocenione są jako stymulanty lub destymulanty.
2. Podmiotem badania są najczęściej przedstawiciele kadry kierowniczej<sup>599</sup> lub specjalny auditor, a badania wielu pracowników jednego przedsiębiorstwa są wyjątkiem. Przedmiot pomiaru wynika z przyjętego podziału procesów związanych z wiedzą i uwarunkowań tych procesów.

---

<sup>595</sup> na w A. Tiwana, *Knowledge management toolkit*, Prentice-Hall, 2000; J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance*, „Journal of Knowledge Management” 2008, vol. 12, no. 3. J. O. Paliszkiwicz, *Zarządzanie...*, op.cit. s. 123.

<sup>596</sup> R. Haffer, *Pomiar...*, op.cit., s. 2000.

<sup>597</sup> m.in. badanie klimatu współpracy, szybki audyt wiedzy (KPMG), r. Haffer, *Metody...*, op. cit., s. 185; J. Mazur, M. Rószkiwicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...*, op. cit., s. 29; J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors...*, op. cit., s. 89

<sup>598</sup> Kowalczyk, Nogalski

<sup>599</sup> np. J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors...* s. 89

3. Ostateczna ocena przybierać może syntetyczną miarę opisującą orientację na wiedzę lub poziom zarządzania wiedzą<sup>600</sup>. Pomiar skuteczności działań jest zadaniem na tyle trudnym, że nie jest on uwzględniany.
4. Stopień obiektywności zależy od sposobu pomiaru – ocena obecności działań jest bardziej obiektywna niż tylko opinia o fakcie zarządzania. Najlepiej i najtrudniej oceniać działania oraz ich skuteczność

Podsumowując, pomiar zmiennej objaśniającej, tj. wiedzy, zarządzania wiedzą i ich uwarunkowań, jest procesem złożonym. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw hotelarskich m.in. personalny charakter działalności i powiązania obiektów w ramach sieci hotelowych, w celu zbadania zmiennej objaśniającej opracowana została autorska metoda pomiaru, która oparta została na powyższych wnioskach metodologicznych.

Dla osiągnięcia celu pracy konieczny jest także pomiar zmiennej objaśnianej, czyli skuteczności konkurowania przez jakość. W kolejnej części przedstawione zostaną wybrane metody, które posłużyć mogą do oceny skuteczności konkurowania przez jakość.

### **3.3. Metody pomiaru jakości i lojalności**

W rozdziale pierwszym zdefiniowane zostało pojęcie skuteczności konkurowania przez jakość. Wybór perspektywy klienta do oceny wyników przedsiębiorstwa implikuje zastosowanie metod pomiaru. Według Cohen'a takie miary jak poprawa jakości i reputacji firmy bardzo dobrze służą ocenie działań w zakresie zarządzania wiedzą<sup>601</sup>. W dalszej części rozdziału metody pomiaru jakości i lojalności zostaną opisane bardziej szczegółowo.

#### **3.3.1. Metody oceny jakości**

Problem pomiaru jakości doczekał się licznych opracowań, zarówno w literaturze poświęconej usługom jak i dotyczącej hotelarstwa. W pierwszej części przybliżona zostanie klasyfikacja metod badania jakości, a w drugiej przedstawione zostaną wybrane najważniejsze metody.

Jednym z kryteriów podziału metod oceny jakości jest ilościowy lub jakościowy charakter badania. Rozróżnienia na badania jakościowe i ilościowe dokonać można według

---

<sup>600</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 145.

<sup>601</sup> D. Cohen, *What's your return on knowledge*, "Harvard Business Review" 2006, vol. 84, no. 12, s. 28.

dwóch kryteriów: technicznego i paradygmatycznego<sup>602</sup>. Istotą ilościowych metod pomiaru jakości jest to, że opierają się na wcześniej zdefiniowanych atrybutach produktu turystycznego<sup>603</sup>. Do gromadzenia informacji wykorzystuje się ustrukturyzowane kwestionariusze ankiet lub wywiady kwestionariuszowe bez kafeterii otwartej. Metody te opierają się na różnych sposobach konceptualizacji pojęcia jakości. Najbardziej popularną metodą ilościową jest *servqual*<sup>604</sup> opracowany przez Zeithaml, Berry'ego, Parasuramana oraz *servperf*<sup>605</sup> autorstwa Cronina i Taylora<sup>606</sup>. Badając jakość za pomocą metod ilościowych pamiętać trzeba o ich wadach<sup>607</sup>. Po pierwsze wątpliwości wzbudza przyjęte w nich założenie, że klienci mają szczegółowo zdefiniowane oczekiwania. Pobyt w hotelu jest związany z szeregiem doświadczeń, co do których goście nie mogli wyrobić sobie oczekiwań, a podróżując w nieznane sobie miejsca nie zawsze wiedzą, jakich korzyści mogą się spodziewać. Ponadto oczekiwania mają charakter dynamiczny i mogą ulec zmianie w czasie wyjazdu np. pod wpływem nowych informacji<sup>608</sup>. Metody ilościowo – jakościowe są połączeniem badań o charakterze jakościowym i ilościowym. Metody jakościowe mają charakter rozpoznawczy i służą ustaleniu atrybutów produktu turystycznego (kryteriów oceny) np. za pomocą zogniskowanych wywiadów grupowych lub metod heurystycznych (np. opinii ekspertów). Badanie właściwe (ocena atrybutów) odbywa się za pomocą metod ilościowych przy użyciu kwestionariuszy ustrukturyzowanych. Metody posługujące się

---

<sup>602</sup> K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWE Warszawa 2000, s. 21 – 23. Rozróżnienie techniczne dotyczy rozdziału technik ilościowych zbierania danych (techniki kwestionariuszowe, statystyczne, cenzusowe itp.) i jakościowych (obserwacja, wywiady swobodne itp.). Rozróżnienie paradygmatyczne sięga znacznie głębiej i dotyczy założeń będących podstawą interpretacji danych empirycznych. W naukach społecznych istotną rolę odgrywa podział na paradygmat normatywny (funkcjonalistyczny) i interpretatywny. Paradygmat normatywny zakłada, że rzeczywistość ma charakter obiektywny i można ją analizować z zewnątrz za pomocą abstrakcyjnych, teoretycznych modeli. Paradygmat interpretatywny uznaje rzeczywistość za subiektywną, którą zrozumieć może jedynie osoba będąca jej uczestnikiem. Wybór paradygmatu determinuje rolę badań jakościowych. W paradygmacie normatywnym badania jakościowe są jedynie wstępem do obiektywnych ilościowych metod pomiaru, a w paradygmacie interpretatywnym są one wystarczającą podstawą opisu i wyjaśniania rzeczywistości. Przedstawiona typologia metod pomiaru jakości wynika z różnic w przyjętym paradygmacie Metody ilościowe i ilościowo – jakościowe bazują na paradygmacie normatywnym a metoda jakościowa na interpretatywnym.

<sup>603</sup> M. Olszewski, *Measuring service quality in tourism*, w. *Entrepreneurship and quality in tourism in light of polish and international research*, G. Gołembski (red.) Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 57.

<sup>604</sup> V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The Behavioral Consequences of Service Quality*, "Journal of Marketing" 1996, vol. 60, no. 2.

<sup>605</sup> J. J. Cronin Jr., S. Taylor, *Measuring...*, op. cit., s. 55–68.

<sup>606</sup> Twórcy tych metod posługiwali się badaniami jakościowymi do ustalenia kryteriów oceny, jednak zarówno *servqual* jak i *servperf* z założenia są uniwersalne dla każdego rodzaju usług, a kryteria (atrybuty) oceny jakości są takie same dla oceny usług banku, stacji benzynowej i hotelu.

<sup>607</sup> Na podstawie m. in. W. Obenour, M. Patterson, P. Pedersen, L. Pearson, *Conceptualization of meaning-based research approach for tourism service experience*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 1, s. 35; L. Bennington, J. Cummane, *Measuring service quality: a hybrid methodology*, "Total Quality Management" 1998, vol. 9, no. 6, s. 398.

<sup>608</sup> Np. W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V. A. Zeithaml, *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*, "Journal of Marketing Research" 1993, vol. 30, no. 1, s. 7 – 27.

badaniami jakościowymi do rozpoznania atrybutów, a ilościowymi do ich oceny są w turystyce bardzo popularne. Zastosowano je do oceny jakości biur podróży, hoteli<sup>609</sup>, restauracji<sup>610</sup> i obszarów recepcji<sup>611</sup>. Można też do nich zaliczyć metodę SERVQUAL zmodyfikowaną na potrzeby turystyki.

Metody jakościowe odrzucają tradycyjne funkcjonalistyczne podejście analizowania rzeczywistości na podstawie z góry przyjętego modelu.<sup>612</sup> Przy ocenie jakości zarówno kryteria oceny (atomybuty), jak i sama ocena wynikają z analizy swobodnych wypowiedzi respondentów<sup>613</sup>. Metody jakościowe posługują się głównie takimi technikami gromadzenia danych jak: zogniskowane wywiady grupowe (focus group<sup>614</sup>), obserwacje, wywiady niestandardyzowane, analizy zdarzeń krytycznych.

Metody ilościowe i jakościowe posługują się typowymi dla siebie sposobami gromadzenia danych. Ich lista oraz główne wady i zalety zawiera tabela 14.

**Tabela 14. Techniki pomiaru jakości**

L.p.	Metoda:	Główne zalety:	Główne wady:
1.	Obserwacja	-Wygodne dla gościa; -Natychmiastowe rozpoznanie problemu i możliwość szybkiej poprawy.	-Obecność obserwatora może wpłynąć na sposób świadczenia usługi; -Etyczne wątpliwości związane z ingerencją w prywatność.
2.	Ocena pracowników	-Znajomość problemów przez pracowników; -Szybka identyfikacja problemu i możliwość poprawy zanim, gość opuści hotel; -Podnosi morale pracowników w związku z satysfakcją natychmiastowej poprawy.	-Ryzyko zniekształceń informacji przez pracownika;

<sup>609</sup> M. Olszewski, Zastosowanie metod oceny jakości w hotelarstwie, w: Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym, pod red. G. Gołębskiego, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004, s. 77 – 94.

<sup>610</sup> A. Yüksel, M. Rimmington, *Customer Satisfaction Measurement*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1998, vol. 39., no. 6, s. 60 – 70.

<sup>611</sup> K. Weiermair, M. Fuchs, *Measuring tourist judgment on service quality*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 1, s. 1004 – 1021.

<sup>612</sup> Jedną z najlepiej opracowanych strategii badań jakościowych jest metodologia teorii ugruntowanej. Jest ona konsekwencją założeń teoretycznych paradygmatu interpretatywnego i polega ona na budowaniu teorii (średniego zasięgu) na podstawie danych empirycznych. Propozycje teoretyczne nie są budowane metodą dedukcyjną w oparciu o wcześniej przyjęte aksjomaty bądź założenia, ale wyłaniają się w trakcie badań terenowych, z danych empirycznych K. Konecki, *Studia...* op. cit., s. 26.

<sup>613</sup> np. M. Pullman, K. McGuire, C. Cleveland, *Let Me Count the Words. Quantifying Open-Ended Interactions with Guests*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 2005, vol. 46, no. 3, s. 323.

<sup>614</sup> Metoda focus group jest popularna wśród badaczy problematyki jakości w turystyce, jednak ze względu na nakłady i wymagania organizacyjne rzadko stosują ją praktycy. Badanie ma postać pogłębionych wywiadów grupowych, w których uczestniczy od 5 do 12 osób i moderator a sesje są nagrywane. Główną zaletą tej metody jest jej społeczny charakter. Uczestnicy formułują wnioski często na podstawie opinii innych uczestników badania. Odzwierciedla to faktyczny proces oceniania jakości przez turystów. Wadą zogniskowanych wywiadów grupowych jest duża rola moderatora, który decyduje o przebiegu dyskusji. Ponadto metoda bazuje na szczerości respondentów, a opinie głoszone publicznie mogą odbiegać od tego, co faktycznie myślą uczestnicy spotkania.

3.	Ankieta	-Łatwy sposób gromadzenia danych; -Świadczy o zainteresowaniu hotelu problemami gości; -Relatywnie tania metoda;	-Bardzo niski wskaźnik zwrotu ankiet; -Opóźniona analiza problemów;
4.	Badania pocztowe	-Umożliwiają zebranie istotnych i reprezentatywnych danych;	-Opóźniona analiza i zacieranie się szczegółów;
5.	Wywiad bezpośredni	-Szczegółowe i aktualne informacje; -Gość czuje się ważny – budowa trwałych relacji;	-Przypadkowy dobór próby; -Wysokie koszty i nakład czasu;
6.	Wywiad telefoniczny	-Umożliwia zebranie istotnych i reprezentatywnych danych;	-Uciążliwe dla gościa; - Zatarcie szczegółów;
7.	Focus group	-Umożliwia identyfikacje nie tylko problemów, ale i rozwiązań;	-Wymaga czasu i pieniędzy;
8.	Odgrywanie roli gościa	-Obiektywna ocena;	-Kosztowne;

Źródło: O'Neil M.: *Measuring Service Quality and Customer Satisfaction*, w: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, J. Kandampully, C. Mok, B. Sparks, (red), The Haworth Hospitality Press, New York, London, Oxford, 2000, s. 172.

Najbardziej znanym sposobem badania jakości jest metoda SERVQUAL. Pomimo wielu krytycznych głosów metoda ta jest nadal traktowana jako najbardziej użyteczny sposób pomiaru jakości<sup>615</sup>. Stosowano ją do pomiaru jakości m.in. biur podróży<sup>616</sup>, parków narodowych<sup>617</sup>, parków tematycznych<sup>618</sup>, hoteli<sup>619</sup>, restauracji<sup>620</sup>, obszarów recepcji turystycznej<sup>621</sup>. Wśród najważniejszych korzyści płynących ze stosowania tej metody wymienić można<sup>622</sup>:

- określenie średniego poziomu rozbieżności (luki) pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami nabywców w zakresie poszczególnych aspektów jakości
- określenie poziomu jakości usług firmy odnoszącego się do każdej z pięciu podstawowych cech (wymiarów jakości)
- identyfikacja zmian oczekiwań i doświadczeń w czasie, zarówno dotyczących poszczególnych cech, jak i łącznej oceny
- porównanie wyników analizy dla konkurujących przedsiębiorstw

<sup>615</sup> R. Ladhari, *Alternative measures of service quality: a review*, "Managing service quality" 2008, vol. 18, no. 1, s. 75.

<sup>616</sup> T. Lam, H. Q. Zhang, *Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong*, "Tourism Management" 1999, vol. 20, no. 3, s. 341 – 349.

<sup>617</sup> J. S. Akama, D. M. Kieti, *Measuring tourists satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park*, "Tourism Management" 2003, vol. 24, no. 1, s. 73 – 81.

<sup>618</sup> A. Palmer, M. O'Neil, *The effects of perceptual processes on the measurement of service quality*, "Journal of Services Marketing" 2003, vol. 17, no. 3, s. 254 – 274.

<sup>619</sup> np. A. Rapacz, *Jakość sposobem konkurencji przedsiębiorstw i regionów turystycznych*; w: *Rozwój usług turystycznych u progu XXI wieku*, G. Gołembski (red), AE Poznań 1999.

<sup>620</sup> P. Stevens, B. Knutson, M. Patton, *Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants*, "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 1996, vol. 36, no. 2, s. 56 – 60.

<sup>621</sup> K. Weiermair, M. Fuchs, *Measuring...op. cit.*, s. 1004 – 1021; J. Tribe, T. Snaith, *From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba*, "Tourism Management" 1998, vol. 19, no. 1, s. 25 – 34.

<sup>622</sup> V. Ziethaml, M. J. Bitner, *Services ...op. cit.*, s. 153, J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, s. 86.

- wyróżnienie segmentów rynku formułujących odmienne oczekiwania względem usługodawcy i różnie postrzegających oferowane usługi
- określenie poziomu usług świadczonych wewnątrz przedsiębiorstwa (jakość usług świadczonych pomiędzy działami w ramach jednego przedsiębiorstwa)
- porównanie jakości w ramach sieci hoteli i posługiwanie się wynikami jako wzorami do naśladowania (benchmarking).

Metoda servqual polega na wyznaczaniu różnicy pomiędzy oceną wykonania (doświadczeniem) a oczekiwaniami w odniesieniu do pięciu wymiarów produktu, tzn. materialnych elementów usługi, niezawodności realizacji, wrażliwości, pewności i empatii. Badanie składa się z trzech etapów. W pierwszym respondenci oceniają swoje oczekiwania stosując 7 stopniową skalę Likerta<sup>623</sup> w stosunku do 22 kryteriów opisanych za pomocą sformułowań typu „Doskonały hotel ma nowoczesne wyposażenie”. Drugim etapem, który przeprowadzony jest po wykonaniu usługi, jest ocena percepcji. Respondenci oceniają usługę odnosząc się do tych samych 22 kryteriów, które przyjmują brzmienie „Hotel xyz ma nowoczesne wyposażenie”. Do oceny zastosowana jest taka sama skala Likerta jak w badaniu oczekiwań. Ostatnim etapem badania jest podzielenie 100 punktów pomiędzy 5 wymiarów jakości w zależności od istotności tego wymiaru dla respondenta. Znaczną modyfikacją w metodzie servqual było wprowadzenie w 1994 r. dwóch rodzajów oczekiwań, tj. dotyczących usługi odpowiedniej i pożądanej<sup>624</sup>. Zmniejszono także ilość atrybutów podlegających ocenie do 21 oraz przeformułowano sposób opisu niektórych z nich. Porównanie oceny wykonania usługi tylko z jedną miarą może sprawiać trudności interpretacyjne, natomiast zastosowanie dwóch skal pozwala na bardziej precyzyjne wyznaczanie przyszłych działań dla atrybutów (np. doskonalenie, utrzymanie stanu obecnego).

<sup>623</sup> gdzie 1 oznacza, że respondent zupełnie się nie zgadza ze sformułowaniem, a 7 całkowicie się zgadza

<sup>624</sup> Pomiar jakości odbywać się może przy zastosowaniu kwestionariusza o trzech, dwóch lub jednej kolumnie. Badanie przy pomocy kwestionariusza z trzema kolumnami polega na jednoczesnej ocenie minimalnych oczekiwań (usługi odpowiedniej), oczekiwań pożądanych i oceny usług. We wstępnej części kwestionariusza badany jest proszony, aby wyobraził sobie, jakie wymagania pod adresem usługodawcy, będącego przedmiotem oceny, uważa za minimalne, aby usługę można było określić jako zadowalającą. Z drugiej strony, proszony jest on również o zidentyfikowanie wymagań, które zapewnią pożądany przez danego klienta poziom jakości usług. Analiza uzyskanych danych pozwala na oszacowanie strefy tolerancji. Służą temu dwie miary: miara doskonałości usługi (measure of service superiority – MSS), która określa różnicę pomiędzy usługą postrzeganą a usługą pożądaną i miara adekwatności usługi (measure of service adequacy – MSA), która określa różnicę pomiędzy usługą postrzeganą a minimalnym akceptowalnym poziomem usługi (usługą odpowiednią). J. Mazur, s. 89



Metoda *servqual* była adaptowana do potrzeb przedsiębiorstw hotelarskich poprzez rozszerzanie lub modyfikowanie atrybutów, które służą ocenie. Knutson i in.<sup>625</sup> zaproponowali metodę LODSERV, która opiera się tych samych kryteriach oceny co *servqual*, ale zawiera pytania specjalnie dopasowane do oceny usług hotelarskich. T. D. Juwaheer do oceny jakości hoteli zastosowała 36 zmiennych pogrupowanych w 9 kategorii<sup>626</sup>:

- Niezawodność – np. pracownicy hotelu nigdy nie są zbyt zajęci, by zareagować, hotel rozwiązuje problemy gości, hotel świadczy usługi dobrze za pierwszym razem i in.
- Pewność – np. hotel zapewnia ochronę swoim gościom, pracownicy hotelu potrafią odpowiadać na pytania związane z lokalnymi wydarzeniami, problemy i skargi gości są rozpatrywane z taktem i in.
- Dodatkowe udogodnienia – m.in. hotel ma pokoje dla niepalących, hotel ma przestronne sypialnie, pokoje są zaopatrzone w urządzenia do przygotowania kawy i herbaty i in.
- Komunikacja z personelem i pozostałe udogodnienia – personel hotelu porozumiewa się w sposób przyjacielski i osobisty, pracownicy są zawsze gotowi do pomocy i in.
- Atrakcyjność pokoju i wystrój – m. in. hotel ma atrakcyjny wystrój, plaże hotelowe są czyste, łazienki są czyste i komfortowe i in.
- Empatia – m. in. pracownicy mają dużą wiedzę o hotelu, dostępne jest menu dla gości na diecie i in.
- Wygląd pracowników i dokładność – hotel nie popełnia błędów w wystawianych gościom rachunkach, pracownicy wyglądają schludnie.
- Gastronomia – m. in. hotel oferuje zdrowe posiłki,
- Otoczenie hotelu i czynniki środowiskowe – m. in. hotel szanuje normy środowiskowe.

Cztery z tych kryteriów pochodzą z metody *servqual*, natomiast pięć pozostałych pozwoliło uwzględnić ocenę o aspekty typowe dla hotelarstwa, dzięki czemu ocena w większym stopniu uwzględnia np. techniczny aspekt usługi hotelowej<sup>627</sup>.

Najpoważniejsze zarzuty stawiane metodzie *servqual* dotyczą tego, czy rzeczywiście można stosować ją w niezmienionej wersji dla wszystkich rodzajów usług. Ponadto u respondentów mogą występować trudności w określeniu różnicy pomiędzy jakością

---

<sup>625</sup> B. J. Knutson, P. Stevens, C. Wullaert, M. Patton, F. Yokoyama, *The Service Scoreboard: A Service Quality Measurement Tool for the Hospitality Industry*, "Hospitality Education and Research Journal" 1989, vol. 14, no. 2, s. 413 – 420.

<sup>626</sup> T. D. Juwaheer, *Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius*, "Managing Service Quality" 2004, vol. 14, no. 5, s. 355.

<sup>627</sup> M. Olszewski, *Measuring...*, *op.cit.*, s. 60.

oczekiwaną a wykonaną<sup>628</sup>. Mogą oni mieć także problemy z rozróżnianiem bardzo szczegółowo określonych atrybutów świadczonej usługi.

Interakcje pomiędzy gościem a przedsiębiorstwem mają kluczową rolę w kształtowaniu opinii o jakości. Ich ilość i zmienny charakter nie pozwalają jednak w pełni poznać opinii klientów, jeśli posługujemy się metodami ilościowymi, które opierają się na z góry ustalonych kryteriach. Problem ten rozwiązać może zastosowanie metody o charakterze jakościowym np. metody oceny przypadków krytycznych (CIT)<sup>629</sup>. Metoda ta pozwala uniknąć poważnej wady *servqual*, jaką jest konieczność definiowania atrybutów usługi. Metoda CIT polega na analizie opisów zdarzeń krytycznych, rozumianych jako zdarzenia, które gość uznał za godne zapamiętania, czyli szczególnie zadowolające lub szczególnie negatywne. Metoda ta sprowadza się do zadawania otwartych pytań o przebieg i wrażenia pojawiające się podczas świadczenia usługi. Według autorów, za „przypadek” uznać można każdą interakcję, w jaką wchodzi turysta z elementami szeroko rozumianego produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego. Przypadki uznać można za „krytyczne”, jeśli zostały odnotowane i zapamiętane przez konsumentów. Wydarzenia uznawane za krytyczne odbiegają pozytywnie lub negatywnie od oczekiwań nabywców. Jak to określa Edvardson i Stravik, tkwią one na szczycie naszych wspomnień związanych z usługą<sup>630</sup>.

Metoda zdarzeń krytycznych była z powodzeniem stosowana w turystyce do oceny hoteli<sup>631</sup>, restauracji<sup>632</sup> i miejsc recepcji<sup>633</sup>. Klasyczna metoda CIT była z czasem doskonalona poprzez uwzględnianie analizy czynników sytuacyjnych i kontekstu zdarzenia<sup>634</sup>. Badanie oczekiwań i jakości za pomocą metody zdarzeń krytycznych składa się z kilku etapów<sup>635</sup>.

---

<sup>628</sup> Tej wady nie posiada oparta na jednej skali metoda *servperf*, która zakłada pomiar jakości przy użyciu tych samych kryteriów oceny, które zastosowano w metodzie *servqual*. Ocena jakości uzyskiwana jest w efekcie udzielenia odpowiedzi na bezpośrednie pytanie o ocenę jakości, J. Cronin, S. Taylor, *Measuring...*, op. cit., s. 67.

<sup>629</sup> Metoda CIT stworzona została przez Flanagana w ramach prac nad sposobem selekcji załóg lotniczych, J. C. Flanagan, *The critical incident technique*, "Psychological Bulletin" 1954, vol. 51, no. 4, s. 327-358.

<sup>630</sup> B. Edvardson, T. Stravik, *Is a critical incident critical for a customer relationship?*, "Managing Service Quality" 2000, vol. 10, no. 2, s. 83.

<sup>631</sup> R. J. Callan, *The critical incident technique in hospitality research: an illustration from the UK lodge sector*, "Tourism management" 1998, vol. 19, no. 1, s. 94.

<sup>632</sup> B. Chung, K. D. Hoffman, *Critical Incidents. Service Failures That Matter Most*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1998, vol. 39, no. 3, s. 66 – 71.

<sup>633</sup> P. Pearce, M. Caltabiano, *Inferring Travel Motivation from Travelers' Experience*, "Journal of Travel Research" 1983, vol. 22, s. 16 – 22; M. Olszewski, *Measuring...*, op. cit., s. 62-70; M. Olszewski, *Wykorzystanie metody zdarzeń krytycznych do oceny jakości w turystyce*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie: wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, A. Rapacz (red.), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra 2007, s. 71-78.

<sup>634</sup> Strauss i Weinlich zaproponowali metodę sekwencyjnych przypadków krytycznych (*sequential incident technique – SIT*) Bazuje ona także na postrzeganiu epizodów – wyjątkowych przypadków, ale konsument powinien przypominać sobie kolejne etapy procesu konsumpcji i dla nich formułować zdarzenia. B. Stauss, B. Weinlich, *Process-oriented measurement of service quality by applying the sequential incident method*, Proceedings from Workshop on Quality Management in Service V, May, 11 – 12, Tilburg, za: J. Callan, *The*

- 1) Przygotowanie
- 2) Gromadzenie danych
- 3) Analiza danych
- 4) Interpretacja wyników

Przygotowanie jest wstępnym etapem badania, w którym określić należy sposób gromadzenia danych, dobór uczestników, rodzaj zadawanych pytań i in. Kolejnym krokiem jest gromadzenie danych, do czego zastosowane mogą być np. indywidualne wywiady, wywiady grupowe, bezpośrednie obserwacje czy badania kwestionariuszowe<sup>636</sup>. Po zebraniu informacji o przypadkach krytycznych muszą zostać one uporządkowane. Analiza danych jest najtrudniejszym etapem badania, ponieważ zła kategoryzacja odpowiedzi doprowadzić może do zafałszowania wyników. Zebrane dane dotyczą wielu aspektów usługi, a zadaniem osoby grupującej przypadki jest stworzenie kilku lub kilkunastu kategorii do których można zaliczyć dany przypadek<sup>637</sup>. Często ze względu na znaczną różnorodność przypadków tworzone są podkategorie. Jest to proces subiektywny dlatego powinien być prowadzony przez co najmniej dwie osoby, wspólnie decydujące o zaklasyfikowaniu danego przypadku do kategorii lub stworzeniu nowej kategorii. W badaniu prowadzonym przez Callan'a dotyczącym hoteli uzyskane odpowiedzi zostały uporządkowane w 10 kategorii: elementy materialne sypialni, bezpieczeństwo, recepcja, otoczenie i dostęp, dostawcy usług, komunikacja, usługi dodatkowe, wystrój i czystość, kompetencje, czynniki ogólne<sup>638</sup>. Kolejnym etapem jest interpretacja wyników. Najprostszą miarą istotności atrybutów dla turysty jest ilość wskazań (przypadków krytycznych) dla danej kategorii. Ułatwieniem w interpretacji wyników jest uporządkowanie kategorii odpowiedzi w macierzy stworzonej przez Cadotte'a i Turgon'a<sup>639</sup>. Przypadki zarówno pozytywne jak i negatywne, które pojawiają się rzadko zaliczyć można do kategorii atrybutów neutralnych. Atrybuty negatywne (źródła niezadowolenia) to takie kategorie, dla których odnotowano dużo przypadków negatywnych a mało pozytywnych. Atrybuty pozytywne (źródła zadowolenia) to te kategorie, w których wskazano dużo przypadków pozytywnych i mało negatywnych. Atrybuty

---

*critical...*, op. cit. s. 84. Edvardson i Stravik uzupełnili analizę przypadków o kontekst, w jakim krytyczne przypadki mają miejsce. Na kontekst składają się dwa wymiary: czas (*time dimension*) i sytuacja (*situational dimension*) por. B. Edvardson, T. Stravik, *Is a critical...*, op. cit., s. 85.

<sup>635</sup> M. Olszewski, *Wykorzystanie...* op. cit. s. 73.

<sup>636</sup> Dane gromadzone za pomocą wywiadów są najczęściej nagrywane a potem odpowiedzi zamieniane są na wersję pisaną. Informacje mogą być również gromadzone za pomocą internetu przy użyciu kwestionariusza dostępnego na stronie hotelu lub poprzez kwestionariusze wysyłane bezpośrednio byłym gościom.

<sup>637</sup> O powstaniu danej kategorii decyduje ilość podobnych przypadków, które można uogólnić.

<sup>638</sup> R. J. Callan, *The critical...*, op. cit., s. 95.

<sup>639</sup> E. R. Cadotte, N. Turgeon, *Key factors in guest satisfaction*, "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 1988, vol. 28, no. 4., s. 45 – 51.

krytyczne to te kategorie, dla których wskazano wiele przypadków zarówno pozytywnych jak i negatywnych.

Zastosowanie metod jakościowych ma także pewne wady. Jest to przede wszystkim trudność w opracowaniu wyników i niejednoznaczność interpretacji. Wnioskowanie wymaga przetworzenia danych o charakterze jakościowym (swobodnych wypowiedzi) w informacje ustrukturyzowane umożliwiające ilościową analizę i ocenę. Klasyfikacja odpowiedzi jest obarczona ryzykiem subiektywności i grozi zaszeregowaniem danego przypadku nie zgodnie z intencją respondenta. Z punktu widzenia uczestników badania może ono przysparzać więcej trudności niż badanie ilościowe. Wymaga ono przypomnienia sobie wydarzeń i odczuć, a także ich zwerbalizowania. Ponadto, metoda zdarzeń krytycznych bazuje na pamięci respondentów, co powoduje, że pewne zdarzenia mogą zostać przekręcone lub nawet zapomniane. Dotyczy to szczególnie tych sytuacji, które źle świadczą o respondencie i mogą przyczynić się do pogorszenia jego samooceny. Koncentracja na zdarzeniach krytycznych powoduje też nie uwzględnianie zwykłych, rutynowych zdarzeń wpływających na ocenę jakości produktu turystycznego<sup>640</sup>.

Jak wynika z dotychczasowych analiz, zdefiniowanie atrybutów produktu jest kluczowym etapem całego procesu oceny jakości. W przypadku metod mieszanych ilościowo – jakościowych, atrybuty są oceniane przez respondentów w badaniu ilościowym. W metodach jakościowych, atrybuty są niezbędne do przekształcenia swobodnych wypowiedzi respondentów w mierzalne dane. Ustalanie atrybutów jest procesem subiektywnym (zależnym od oceny badającego) bez względu czy odbywa się przed (a priori), czy po badaniu (a posteriori). Stopień subiektywności jest jednak mniejszy, gdy badacz ma możliwość analizy zebranych wypowiedzi respondentów i odnalezienia w nich pewnych prawidłowości.

### **3.3.2. Metody oceny lojalności**

Pojęcie lojalności zdefiniowane zostało w rozdziale pierwszym. Pomiar lojalności wymaga rozważenia kilku istotnych aspektów tej problematyki tj: rodzaju lojalności, jej przejawów i metod gromadzenia danych.

Zastosowanie miar lojalności jako metody oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga ustalenia rodzaju badanej lojalności. Istnieją różne rodzaje lojalności, a ich różnorodność wynika z rozmaitych powodów, dla których dostawcy udaje się

---

<sup>640</sup> M. Olszewski, *Measuring...*, op. cit., s. 62.

utrzymać klientów i prowadzić z nimi interesy (tabela 15.)<sup>641</sup>.

**Tabela 15. Rodzaje lojalności**

L.p.	Rodzaj lojalności:	Przykład:	Stopień przywiązania:
1.	Lojalność w sytuacji monopolu	Podróżni korzystający codziennie z transportu kolejowego	Niski
2.	Lojalność wynikająca z wysokich kosztów zmiany dostawcy	Finansowe programy komputerowe	Średni
3.	Lojalność wywołana systemem zachęt	Programy typu <i>frequent business flyer</i>	Niski lub średni
4.	Lojalność wynikająca z przyzwyczajenia	Stacje benzynowe	Niski
5.	Lojalność wynikająca z wierności	Klub futbolowy	Wysoki

Źródło: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

Kiedy klienci nie mają wyboru lub jest on bardzo mały, można mówić o lojalności w sytuacji monopolu. Jest to związanie klienta z przymusu i trudno w takiej sytuacji mówić o wierności, poczuciu obowiązku czy oddaniu. Taka sytuacja jest częsta w turystyce w miejscach o ograniczonej podaży. Wynikać może ona z braku konkurentów, np. w danej miejscowości znajduje się tylko jeden hotel lub braku konkurencyjnych obiektów o podobnym standardzie, np. dostępny jest tylko jeden hotel pięciogwiazdkowy. Lojalność wywołana systemem zachęt, wzbudza także wiele kontrowersji, ponieważ ponowne skorzystanie z usług danego obiektu oraz pozostałe przejawy lojalności nie są efektem tylko korzyści płynące z programów lojalnościowych. Na przykład w programie lojalnościowym hoteli Hilton przewidziano m. in. takie nagrody dla stałych gości jak: darmowa prasa codzienna, specjalna procedura zameldowania, bezpłatny pobyt małżonki/małżonka<sup>642</sup>. Jednak bez oferowania korzyści związanych z podstawowym motywem pobytu taka relacja trwać będzie dopóki hotel stać będzie na oferowanie lepszych zachęt, niż inne hotele. Według Dev'a i Ellis'a, w porównaniu do linii lotniczych, hotelowe programy lojalnościowe nie są tak skuteczne w budowaniu lojalności<sup>643</sup>. Transakcje oparte na lojalności wynikającej z przyzwyczajenia są bardzo rozpowszechnioną formą wielokrotnych transakcji handlowych. Ponieważ czas staje się dla wielu klientów coraz cenniejszym dobrem, rutyna dobrze znanych czynności, które można łatwo wykonać przy minimalnym udziale myślenia, staje się częścią stylu życia<sup>644</sup>. Przywiązanie do hotelu oparte na przyzwyczajeniu często jest bardzo słabe i

<sup>641</sup> N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

<sup>642</sup> T. Knowles, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 342.

<sup>643</sup> C. S. Dev, B. D. Ellis, *Guest...* op. cit., s. 30.

<sup>644</sup> N. Hill, J. Alexander, *Pomiar...* op. cit., s. 28

wystarczy, że pojawi się nowy obiekt oferujący więcej korzyści i goście mogą zmienić swoje przyzwyczajenia. Prawdziwa lojalność oparta jest na wierności zbudowanej dzięki stworzeniu niepowtarzalnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem i gościem. Taką prawdziwą lojalność uzyskać można tylko dzięki oferowaniu usług o wysokiej jakości<sup>645</sup>.

Operacjonalizacja pojęcia lojalności wymaga wskazania, dających się zaobserwować, przejawów lojalności nabywców. Jak wskazano w rozdziale pierwszym do zachowań świadczących o lojalności nabywców najczęściej zalicza się ponowne korzystanie z usług przedsiębiorstwa, mówienie pozytywnych rzeczy o przedsiębiorstwie, polecanie go osobom poszukującym informacji, zwiększanie częstotliwości zakupów, skłonność do zapłacenia większej ceny, przekazywanie rad dla przedsiębiorstwa, niską podatność na działania konkurencji i in.

Traktując lojalność jako miarę osiągniętej pozycji konkurencyjnej, rozważyć należy kwestię lojalności faktycznej (opartej na zachowaniu) i deklarowanej (opartej na postawach). Ocena przejawów lojalności może mieć charakter oceny *ex post* i dotyczyć przeszłych zachowań (lojalność faktyczna) lub dotyczyć deklaracji przyszłych zachowań (lojalność deklarowana). Lojalność faktyczna oznacza, że podróżujący korzysta kolejny raz z usług danego obiektu (pomiar zachowań zakupowych) i wykazuje inne przejawy lojalności (pomiar zachowań nie związanych bezpośrednio z zakupami). Lojalność deklarowana, to zgłaszana gotowość do ponownego skorzystania z usług, która wyrażać się będzie także w gotowości do rekomendowania obiektu wśród znajomych lub osób poszukujących informacji.

Ocena deklaracji lojalności opiera się na przewidywanych przez respondentów reakcjach związanych z konsumowanym produktem i jest pochodną jego postaw. To podejście jest stosowane wtedy, gdy badaniem obejmuje się klientów przedsiębiorstw, którzy korzystają z jego usług po raz pierwszy. W badaniu przejawów lojalności służą skale mierzące postawę respondenta w odniesieniu do badanych przejawów lojalności. Mierzenie motywów i postaw lojalności klientów może się odbywać z wykorzystaniem podstawowych narzędzi badań socjologiczno-marketingowych, czyli odpowiednio przygotowanego kwestionariusza<sup>646</sup>. Standaryzowany kwestionariusz pozwoli na określenie poziomu natężenia różnych mechanizmów wewnętrznych klienta. Pomiar może obejmować m.in. następujące

---

<sup>645</sup> Różnice w stopniu przywiązania odzwierciedlają stopień możliwości oceny pozycji konkurencyjnej. O osiągniętej pozycji konkurencyjnej decyduje stopień prawdziwej lojalności. Różne typy lojalności różnią się stopniem trwałości przewagi konkurencyjnej, którą reprezentują. Tylko trwała przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki jakości i satysfakcji nabywców gwarantuje prawdziwą lojalność opartą na wierności. Inne typy lojalności jeśli się nawet pojawiają nie mogą w wystarczającym stopniu służyć jako dobra miara pozycji konkurencyjnej, gdyż oprócz ponownych zakupów nie występują tam inne, często ważniejsze przejawy lojalności np. rekomendacje.

<sup>646</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 132.

kategorie: intencje ponownego skorzystania z usług hotelu, gotowość do zapłacenia wyższej ceny, gotowość do rekomendowania obiektu i in.

Ocena faktycznej lojalności oparta jest o mierzalne dane zbierane ex post w odniesieniu do faktycznych zachowań nabywców. Gromadzone są one w bazach danych, związanych z dokonywanymi transakcjami sprzedaży, np. systemie hotelowym, w programach lojalnościowych i in. Na tej podstawie możliwe jest obliczenie wskaźnika utrzymania klientów, który jest ilorazem liczby klientów z poprzedniego okresu, którzy powtórzyli zakupy w danym okresie i liczby wszystkich klientów, którzy dokonali zakupów w poprzednim okresie<sup>647</sup>. Goście są często lojalni jednocześnie wobec kilku hoteli, co powoduje, że jednym z aspektów pomiaru jest ocena udziału wydatków na usługi jednego przedsiębiorstwa w porównaniu do sumy wydatków na usługi noclegowe. Klienci korzystają z różną częstotliwością z kilku wybranych hoteli spośród wszystkich zlokalizowanych w miejscu recepcji. Miary multilojalności mierzą udział danego produktu w zakupach dokonywanych przez klienta. Najprostszą miarą jest wskaźnik struktury, który można przedstawić wzorem<sup>648</sup>:

$$u_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x}$$

gdzie  $u_i$  stanowi udział danej marki w zakupach klientów, który można obliczyć na podstawie wartości zakupów – wówczas  $x$  stanowi wartość zakupów, albo ilość zakupionego produktu (ilość noclegów).

Do oceny lojalności zastosować można również miary finansowe. Takimi miernikami są zysk z jednego klienta w trakcie całego pobytu (RevPAG)<sup>649</sup> i wartość relacji z gościem LTV (lifetime value of guest)<sup>650</sup>. Wartość relacji jest to terażniejsza miara przyszłych zysków z gości. Innymi słowy LTV to zdyskontowany zysk, jaki otrzymuje przedsiębiorstwo w

---

<sup>647</sup> można też obliczyć wskaźniki ważne, uwzględniające ważność klientów na podstawie wielkości sprzedaży, tamże, s. 122.

<sup>648</sup> tamże,, s. 128.

<sup>649</sup> Wskaźnik RevPAG (Revenue per available guest) jest sumą wszystkich wydatków, jaki poniósł gość w trakcie jednego pobytu i obejmuje wydatki poniesione na nocleg, wyżywienie, usługi SPA, zakupy w hotelowym sklepie. Pozwala on określić zakres usług z jakich korzysta gość w trakcie jednego pobytu, a dzięki danym na temat historii transakcji i znajomości indywidualnych preferencji, pozwala maksymalizować przychody w trakcie kolejnych wizyt.

<sup>650</sup> Mierzy ona wartość wydatków poniesionych przez gościa w trakcie wielu wizyt. Na jej podstawie można wytypować gości, którzy generują największe przychody dla przedsiębiorstwa i na nich skupić uwagę.

wyniku transakcji z klientem, w okresie, gdy dokonuje ona zakupów w danej firmie<sup>651</sup>. Do wyznaczenie wartości relacji z gościem posłużyć się można także metodą wskaźnika lojalności RFM który, opiera się na analizie historii zakupowej klienta<sup>652</sup>.

W tym rozdziale poruszone zostały strategiczne aspekty zasobu wiedzy i zarządzania nią. Jak wynika z dotychczasowych badań, istnieje uzasadnione przypuszczenie, że zasoby wiedzy i zarządzanie nimi przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach hotelarskich. Dalszych badań wymaga ustalenie relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą a skutecznością konkurowania przez jakość.

Zarówno pomiar zmiennej objaśniającej (zarządzania wiedzą), jaki i zmiennej objaśnianej (skuteczności konkurowania przez jakość) jest procesem trudnym i niejednoznacznym. Pomiar wiedzy jest skomplikowany, m.in. ze względu na znaczne zróżnicowanie rodzajów wiedzy, przenikania problematyki przez wszystkie procesy biznesowe, nieuchwytnego charakteru – szczególnie wiedzy ukrytej. Problemy w ocenie jakości są efektem subiektywnego, indywidualnego i zmiennego charakteru oczekiwań, a także mnogości czynników wpływających na postrzeganie oferty. W ocenie lojalności największą trudnością jest zastosowanie miar najbardziej oddających przyszłe zachowanie nabywcy. Analiza literatury pozwala jednak na wybór takiej metody pomiaru wiedzy, jakości i lojalności, która będzie dostatecznie odpowiadać charakterowi problemu i specyfice branży. W kolejnym rozdziale przedstawiona zostanie metodologia badania empirycznego i wyniki pomiaru zmiennej zależnej.

---

<sup>651</sup> J. Bazarnik, *Szacowanie wartości klienta*, ZN nr 694 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 89.

<sup>652</sup> Sprowadza się to do ustalenia trzech zmiennych: kiedy klient dokonał u nas ostatnio zakupu (Recency), jak często dokonuje zakupów (Frequency) i ile wydaje pieniędzy (Money). W odniesieniu do zmiennej R niektórzy proponują następującą skalę punktową: w ostatnim kwartale – 24 pkt, w ostatnim pół roku – 12 pkt, do 9 miesięcy wstecz – 6 pkt, nie dalej niż rok – 3 pkt. Druga zmienna F liczona jest poprzez pomnożenie liczby zakupów dokonanych w ostatnim roku przez 4 (4 pkt za każdą transakcję). Zmienna M obliczana jest jako 10 proc. od wartości każdej transakcji. Maksymalny pułap punktowy wynosi 9, aby uniknąć zniekształcenia w przypadku kiedy jeden z zakupów byłby wyjątkowo duży. Im krótszy czas upłynął od ostatnich zakupów, im częściej dokonywane są zakupy i im więcej wydawanych jest pieniędzy na nasz zakup, tym więcej otrzymujemy punktów. Ostatecznie im więcej punktów, tym jest bardziej atrakcyjny dla firmy. por. D. Grądek, *Zrozumieć i zmierzyć lojalność klientów*, <http://www.egospodarka.pl> data dostępu: 4.09. 2010



## **Rozdział 4. Metodologia badania i pomiar skuteczności konkurowania przez jakość w hotelarstwie**

Jak wynika z rozważań zawartych w poprzednim rozdziale, zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami przedsiębiorstwa, nie są jednoznaczne. Z dotychczasowych badań nie wyłania się jednolita metodologia, której zastosowanie pozwala na weryfikację przyjętych w tej pracy hipotez. Zastosowana metoda badawcza, mimo że powstała na podstawie istniejącego dorobku, ma więc charakter autorski. W niniejszym rozdziale przedstawione zostały jej założenia, a także wyniki oceny zmiennej zależnej.

### **4.1. Założenia badawcze**

W pierwszej części rozdziału przedstawiona zostanie metodologia badania. Podstawową metodą badawczą była analiza studiów przypadku<sup>653</sup>. Na potrzeby tej metody przeprowadzono dwa, niezależne projekty badawcze. Pierwszy dotyczy pomiaru zmiennej objaśnianej, tj. skuteczności konkurowania przez jakość, a drugi pomiaru zmiennej objaśniającej, tj. zarządzania wiedzą. Każde z tych badań charakteryzowało się własną metodologią, a ich omówieniu poświęcono następną część tego rozdziału.

#### **4.1.1. Metoda badawcza**

Dla osiągnięcia celu pracy zastosowano metodę studiów przypadku w jej szczególnej postaci, jaką jest metoda testowania teorii w oparciu o wielokrotne studia przypadków (theory-testing sample case study)<sup>654</sup>. Yin zdefiniował studia przypadków jako „empiryczne dochodzenie, w którym liczba zmiennych przekracza liczbę danych”<sup>655</sup>. Analiza, w ramach tej metody, prowadzona powinna być z wielu perspektyw, co pozwoli odkryć i zrozumieć różne aspekty

---

<sup>653</sup> W toku badania zastosowano także metody pomocnicze, takie jak: metoda sondażu, metoda statystyki opisowej, analiza korelacyjna.

<sup>654</sup> Status analizy studiów przypadku jako metody prowadzenia badań naukowych nie jest jednoznaczny. Niektórzy badacze odnoszą się do niej entuzjastycznie i wskazują, że jest to metoda idealna w zakresie praktycznych nauk społecznych R. K. Yin, *Application of case study research*, Applied Social Research Methods Series, vol. 34, SAGE, Newbury Park, 1993, W. Tellis, *Application of a Case Study Methodology*, „The Qualitative Report” 1997, vol. 3, no. 3, [www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html](http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html) data dostępu: 11.12.2010 r. Inni, zwykle broniący klasycznie pozytywistycznego zajmowania się nauką, odnoszą się do badania przypadków bardziej krytycznie, krytyka najczęściej dotyczy ograniczonej liczby badanych przypadków, co uniemożliwia uogólnienie wyników na badaną populację, więcej m.in. w: S. K. Soy, *The case study as a research metod*. Unpublished paper, University of Texas, Austin 1997.

<sup>655</sup> R. K. Yin, *Application ...*, op. cit., s. 32.

badanego zjawiska<sup>656</sup>. Szczegółowość analizy powoduje, że liczba badanych obiektów powinna być ograniczona. Metoda studiów przypadku może być zastosowana zarówno do rozwiązywania praktycznych problemów biznesowych, jak i do tworzenia lub testowania teorii ekonomicznych<sup>657</sup>. Eisenhardt podkreśla, że jest to właściwa metoda badawcza szczególnie wtedy, gdy podejmowany problem jest względnie nowy. Ponadto uzyskane wnioski są często nowatorskie, istotne dla empirii i dają się dalej testować. Istotną zaletą jest także przekonujące oparcie wyników na danych empirycznych<sup>658</sup>. W zakresie testowania teorii studia przypadków są idealną metodą, kiedy potrzebne jest całościowe (holistyczne) i pogłębione spojrzenie. Uzasadnieniem stosowania tej metody jest sytuacja, w której w badaniu, oprócz analizowanego zjawiska, uwzględnić należy kontekst, w którym ono występuje. Może on bowiem w znaczący sposób wpływać na analizowane zjawisko, a granice pomiędzy zjawiskiem a kontekstem nie są dokładnie czytelne<sup>659</sup>.

Wybór tej metody podyktowany był przede wszystkim faktem, że badana problematyka ma charakter skomplikowany i do tej pory słabo rozpoznany. Rozległość zagadnień i powiązań powoduje, że wnioskowanie w oparciu o metody losowe byłoby znacznie utrudnione. Metoda sprawdza się szczególnie wtedy, gdy celem badacza jest pozyskanie szczegółowych informacji na temat zjawiska lub problemu. Losowo dobrane, typowe jednostki mogą nie być tak bogate w poszukiwane informacje, jak przypadki nietypowe (krytyczne)<sup>660</sup>. Zastosowana metoda umożliwi precyzyjne wytypowanie podmiotów do badania i dokładną analizę zachodzących w nich zjawisk związanych z wiedzą. Dobór losowy wiąże się także z wyższymi kosztami i dłuższym czasem niezbędnym na wyselekcjonowanie podmiotów dysponujących odpowiednim poziomem zmiennej objaśnianej<sup>661</sup>.

---

<sup>656</sup> P. Baxter, S. Jack, *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, "The Qualitative Report" 2008, vol. 13, no 4, s. 544, [www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf](http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf) data dostępu 11.12. 2010 r.

<sup>657</sup> J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008 s. xv; Od pewnego czasu pojawiają się opinie, że studium przypadku może być metodą dowodzącą prawdziwości koncepcji teoretycznych. Jak pokazują doświadczenia badaczy zajmujących się studiami przypadku, wyraźne wyodrębnienie badań testujących teorię (konfirmacyjnych) od tworzących teorię (eksploracyjnych) nie jest jednoznaczne. Podstawową różnicą pomiędzy testowaniem teorii a jej tworzeniem jest istnienie lub brak hipotez na początku badania. Budowanie teorii zakłada, że hipotezy wyłonią się w trakcie analizy przypadków, a testowanie polega na zweryfikowaniu istniejących hipotez empirycznymi dowodami. Zdarzają się nawet sytuacje zmiany koncepcji w trakcie badania i przejście od testowania do budowania. Ponadto ostatnim etapem procesu budowy teorii (hipotez) jest ich testowanie, K. M. Eisenhardt, *Building...*, op. cit., s. 536; M. Sławińska, H. Witeczak (red.) *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008, s. 123.

<sup>658</sup> K. M. Eisenhardt, *Building...*, op. cit. s. 532.

<sup>659</sup> R. K. Yin, *Application...*, op. cit., s. 31.

<sup>660</sup> B. Flyvbjerg, *Five...*, op. cit., s. 229.

<sup>661</sup> metoda umożliwia więc znaczące oszczędności czasu i pieniędzy, patrz. B. Flyvbjerg, *Five ...*, op. cit., s. 230.

Zastosowanie metody studiów przypadku do testowania teorii jest krytykowane ze względu na brak obiektywności i metodologicznego rygoru<sup>662</sup>. Jednym z podstawowych argumentów, stosowanych przez krytyków metody studiów przypadku, jest możliwość uogólniania uzyskanych wyników. Yin podkreśla jednak, że w tej metodzie uogólnianie dotyczy nie populacji, a teorii<sup>663</sup>.

Ze względu na omawiane wcześniej trudności z oceną wiedzy i związków pomiędzy wiedzą a wynikami przedsiębiorstwa, metoda analizy przypadków była chętnie stosowana w badaniach dotyczących różnych aspektów tej problematyki. Yin zastosował ją do badania systemów informacyjnych<sup>664</sup>, Yang do badania procesów transferu wiedzy w hotelach i czynników je determinujących<sup>665</sup>. Według Stańczyk – Hugiet studium przypadku jest coraz częściej wykorzystywane w metodologii badań procesów organizacyjnego uczenia się<sup>666</sup>. Ibrahim i Reid zastosowali analizę przypadków do oceny wpływu zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa<sup>667</sup>. Analizą przypadków posługiwali się m.in. Bieniok i Głód<sup>668</sup>, Hansen, Noria, Tierney<sup>669</sup>, Kalling<sup>670</sup>, Massey, Montoya-Weiss, O'Driscoll<sup>671</sup>,

W niniejszym badaniu wykorzystano zmodyfikowaną sekwencję testowania teorii zaproponowaną przez Dula i Haka<sup>672</sup>. Testowanie teorii dotyczy dwóch typów relacji pomiędzy zmienną zależną (y) i niezależną (x). Pierwsza, określana jako hipoteza o warunku koniecznym (*necessary condition hypothesis*), oznacza, że zmienna niezależna (w tym przypadku zarządzanie wiedzą) jest warunkiem koniecznym pojawienia się zmiennej zależnej (skuteczności konkurowania przez jakość). Jak podkreśla Hak i Dul, zmienna x nie gwarantuje efektu w postaci zmiennej y, ale wskazuje, że taki efekt jest prawdopodobny<sup>673</sup>. Dopiero hipoteza związana z warunkiem wystarczającym (*sufficient condition hypothesis*) dotyczy relacji, w której pojawienie się zmiennej x gwarantuje efekt w postaci zmiennej y.

---

<sup>662</sup>W. J. Johnston, M. P. Leach, A. H. Liu, *Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research*, "Industrial Marketing Management" 1999, vol. 28, no. 3, s. 201.

<sup>663</sup>R. K. Yin, *Application...* op. cit., s. 34.

<sup>664</sup>tamże, s. 34.

<sup>665</sup>J. Yang, *Job-related ...*, op. cit., s. 118 – 126.

<sup>666</sup>E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny...*, op. cit., s. 9

<sup>667</sup>F. Ibrahim, V. Reid, *What ...* op. cit., s. 567-574.

<sup>668</sup>H. Bieniok, G. Głód, *Organizacja ucząca się w świetle badania zachowań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, K. Zimniewicz (red.), Zeszyty Naukowe nr 36, AE, Poznań 2003, s. 20-25.

<sup>669</sup>M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's ...*, op. cit., s. 106-116.

<sup>670</sup>T. Kalling, *Knowledge management and the occasional links with performance*, "Journal of Knowledge Management" 2003, vol.7, no.3, s. 67-81.

<sup>671</sup>A.P. Massey, M.M. Montoya-Weiss, T.M. O'Driscoll, *Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel Networks*, "MIS Quarterly" 2002, vol. 26, no.3, s.269-89.

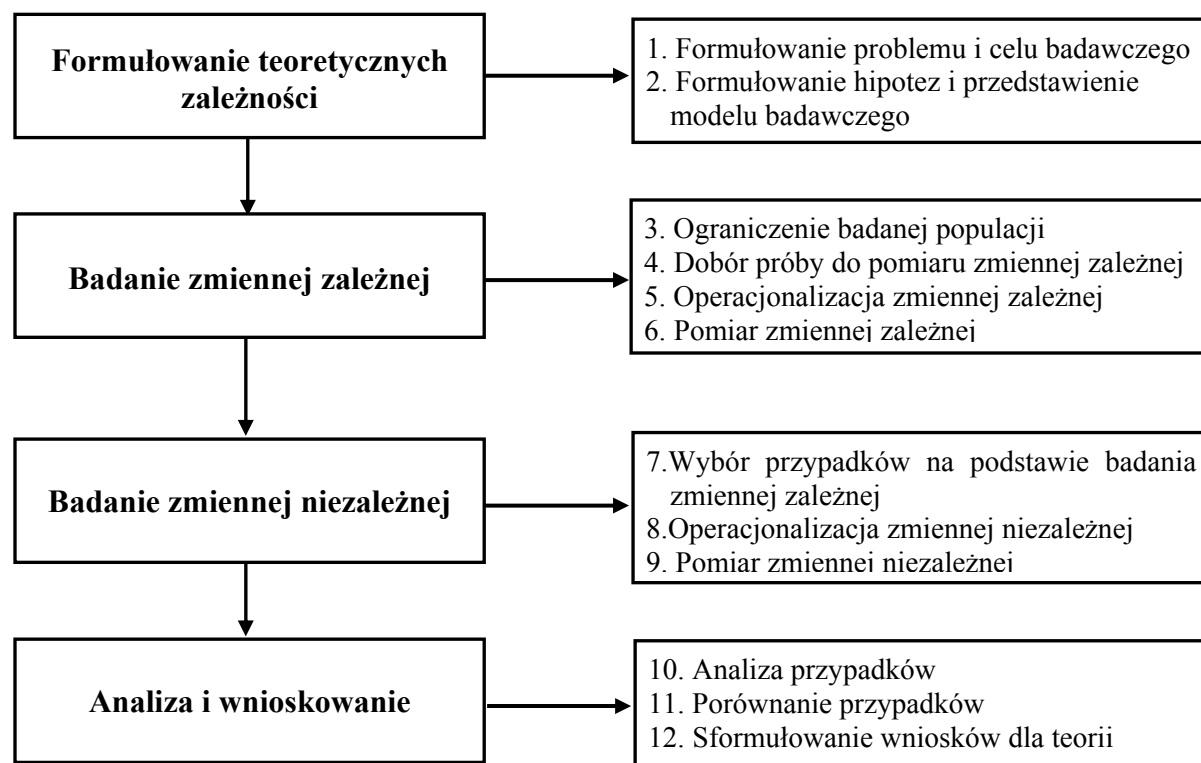
<sup>672</sup>T. Hak, J. Dul, *Theory-Testing With Cases*, "Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management", <http://hdl.handle.net/1765/16206>, s. 7, data dostępu: 12. 04. 2008 r.

<sup>673</sup>T. Hak, J. Dul, *Theory-Testing ...*, op. cit., s. 6.

Oznacza to, że spełnienie warunku, jakim jest istnienie zmiennej niezależnej ( $x$ ), skutkować będzie zmienną zależną ( $y$ )<sup>674</sup>. Wybór przypadków do badania zależy od rodzaju testowanej zależności. Przy testowaniu hipotezy o warunku koniecznym wybrane przypadki powinny posiadać wynik w postaci zmiennej  $y$ . Testowanie polega na sprawdzeniu, czy w tych przypadkach występuje zmienna niezależna ( $x$ ). Testowanie hipotez o warunku wystarczającym wymaga wyboru przypadków, w których zmienna  $y$  nie pojawia się. Proces testowania polega na sprawdzaniu, czy w takim przypadku występuje zmienna  $x$ <sup>675</sup>. Testowanie polega na porównaniu zaobserwowanych relacji z relacjami opisanymi w hipotezach. Pozwala to na sformułowanie wyników testu, potwierdzających lub niepotwierdzających przyjęte hipotezy. Obecność zmiennej  $x$  w teście o warunku koniecznym oznacza, że potwierdzona została zależność  $x \rightarrow y$ .

W oparciu o zalecenia Dul'a i Hak'a opracowana została procedura badawcza. Wyodrębniono cztery podstawowe części procesu badawczego, a także bardziej szczegółowe etapy badawcze. Przedstawia je rysunek 7.

**Rysunek 7. Etapy procedury badawczej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

<sup>674</sup> W przypadku hipotezy o warunku koniecznym, pojawienie się zmiennej  $y$  jest możliwe tylko wtedy, gdy pojawia się zmienna  $x$  np. przedsiębiorstwa mają wyższą jakość, gdy zarządzają wiedzą. W przypadku hipotezy o warunku wystarczającym zawsze gdy pojawi się  $x$  wywoła to reakcję w postaci  $y$  np. wdrożenie zarządzania wiedzą spowoduje podniesienie jakości.

<sup>675</sup> T. Hak, J. Dul, *Pattern matching*, "Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management", <http://hdl.handle.net/1765/16203>, s. 6, data dostępu: 12. 04. 2008 r.

Zastosowana metoda wymagała przeprowadzenia dwóch samodzielnych i niezależnych procedur badawczych. Badanie zmiennej niezależnej miało na celu wyznaczenie podmiotów charakteryzujących się określonymi cechami, tj. szczególnym poziomem skuteczności konkurowania przez jakość. Z punktu widzenia całego procesu badawczego był to etap wstępny, jednak do jego realizacji opracowana została metodologia, na którą składał się sposób doboru próby, narzędzia badawcze, metody gromadzenia i analizy danych. Zasadniczą częścią procedury badawczej była ocena procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach charakteryzujących się najwyższym i najniższym poziomem zmiennej objaśnianej (skuteczności konkurowania przez jakość)<sup>676</sup>.

Cały proces badawczy składał się więc z dwóch niezależnych badań, charakteryzujących się różnym sposobem doboru próby, różnymi narzędziami badawczymi, metodami analizy i wnioskowania. W następnej części omówione zostaną kolejne etapy procedury badawczej.

#### **4.1.2. Formułowanie teoretycznych zależności**

Pierwszym etapem było przyjęcie założeń dotyczących problemu, celu i testowanych hipotez. W rozprawie sformułowano następujący problem naukowy – w jaki sposób zarządzanie wiedzą wpływa na zdolność do konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich? Postawiono także trzy pytania szczegółowe:

1. Jaki jest mechanizm poprawy skuteczności konkurowania przez jakość dzięki zarządzaniu wiedzą?
2. Jakie są możliwości pomiaru wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość?
3. Jakie są najważniejsze uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich?

Zasadniczym celem pracy jest ustalenie możliwości oddziaływania na skuteczność konkurowania przez jakość poprzez zarządzanie wiedzą. Dla osiągnięcia celu przyjęto do wykonania następujące zadania badawcze:

1. Uporządkowanie pojęć związanych konkurowaniem przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich.

---

<sup>676</sup> W tym celu dokonano operacjonalizacji zmiennej, opracowano narzędzia badawcze i metodę analizy zgromadzonych danych.

2. Zdefiniowanie potrzeb informacyjnych pojawiających się w procesie konkurowania przez jakość.
3. Opracowanie metody pomiaru wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość.
4. Przeprowadzenie oceny poziomu skuteczności konkurowania przez jakość.
5. Przeprowadzenie analizy zachodzących w hotelach procesów związanych z wiedzą.
6. Przeprowadzenie oceny stanu zasobów wiedzy związanej z konkurowaniem przez jakość.
7. Zidentyfikowanie uwarunkowań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich.

Podstawowa hipoteza, której prawdziwość zostanie zweryfikowana, brzmi: zarządzanie wiedzą determinuje skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. Oddziaływanie zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przejawia się w następujących trzech zależnościach o mniejszym poziomie ogólności.

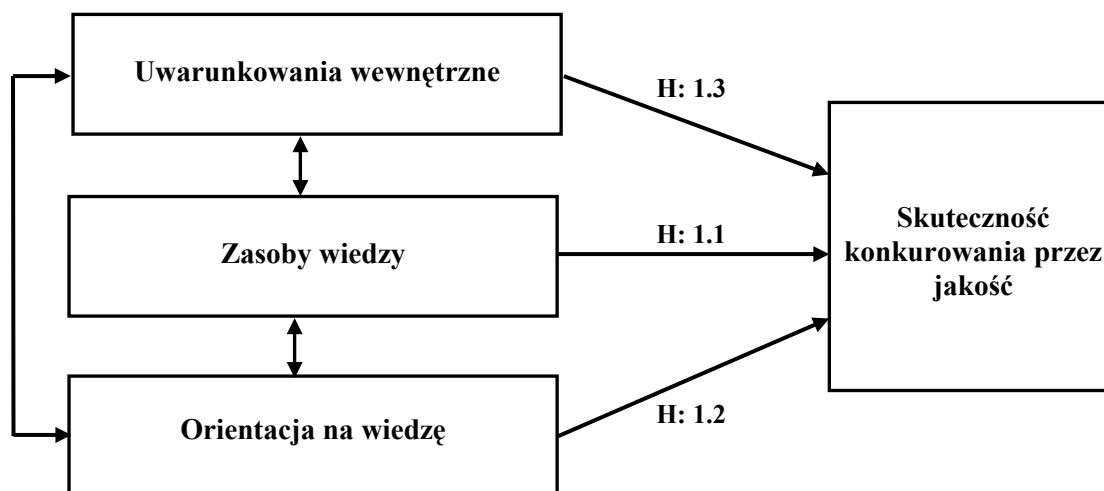
1. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość stan zasobów wiedzy związanej z tym rodzajem przewagi jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania.
2. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom orientacji na wiedzę jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania.
3. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą, jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania.

Model badawczy przedstawiony na rysunku 8. pokazuje relacje, które zostaną zweryfikowane. Modele dostarczają ram konceptualnych do selekcji i porównania poszczególnych przypadków<sup>677</sup>. Z kolei porównywanie przypadków i modeli je przedstawiających powinno prowadzić do rewizji i ulepszenia modeli.

---

<sup>677</sup> M. Gorynia, *Luka...* op. cit., s. 15. Modelowanie to sekwencja czynności poznawczych, składających się najczęściej z trzech etapów. Pierwszy polega na zidentyfikowaniu istotnych elementów danego zjawiska i uporządkowaniu ich jako zmienne zależne (objaśniane) oraz zmienne niezależne (objaśniające). W drugim etapie określany jest obszar zmienności poszczególnych zmiennych modelu, czyli spektrum wahań zmiennych. Trzeci etap to określenie kierunków i siły zależności między zmiennymi. Wymaga to operacjonalizacji zmiennych. Model jest operacyjny, jeśli zmienne oraz zależności mają charakter ilościowy i można je uzyskać w drodze obserwacji rzeczywistości.

**Rysunek 8. Operacyjny model osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie wiedzą**



Źródło: opracowanie własne

Skuteczność konkurowania przez jakość jest zmienną zależną (efektem), a zasoby wiedzy, orientacja na wiedzę i uwarunkowania wewnętrzne zmiennymi niezależnymi (warunkami). Zgodnie z zasadami testowania hipotez o warunku koniecznym, wybrane przypadki charakteryzowały się oczekiwaną wartością zmiennej zależnej (skrajnie wysoką i skrajnie niską), a zadaniem autora było stwierdzenie, czy w tych przypadkach zmienna objaśniająca jest obecna (dla skrajnie wysokich wartości zmiennej zależnej), czy jej nie ma (dla skrajnie niskiej wartości zmiennej zależnej). W przyjętym modelu pominięto wpływ czynników zewnętrznych, które zapewne mają wpływ na skuteczność konkurowania przez jakość, ale ze względu na charakter badania, nie mogły być ocenione<sup>678</sup>.

Przedstawiony w rozdziale trzecim schemat oddziaływania zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania został uproszczony tak, aby możliwa była jego operacjonalizacja. W tym celu skoncentrowano się na dwóch etapach procesu konkurowania, tj. źródłach przewagi i jej efektach po stronie klientów. Zaprezentowany model ma charakter operacyjny i został on zweryfikowany w trakcie badania empirycznego. Zweryfikowano także wzajemne związki pomiędzy zmiennymi objaśniającymi.

<sup>678</sup> Niektóre z nich takie jak: wielkość obiektu, standard, powiązania w ramach sieci hotelowych został omówiony w rozdziale 5.

## 4.2. Metodologia pomiaru zmiennych

Na metodologię pomiaru zmiennych składa się pomiar zmiennej zależnej i zmiennej niezależnej, a także sposób analizy i wnioskowania na podstawie tych pomiarów.

### 4.2.1. Metodologia pomiaru zmiennej zależnej

Celem tego etapu badania było ustalenie podmiotów (hotelu), które posiadają określone cechy zmiennej zależnej. Dla jego osiągnięcia zmienną zależną (skuteczność konkurencyjności przez jakość) opisano za pomocą zmiennych cząstkowych, które poddane zostały pomiarowi. Z dotychczasowych rozważań wynika, że przy ocenie skuteczności konkurencyjności w oparciu o jakość uzasadnione jest zastosowanie miar jakości i lojalności<sup>679</sup>. Pojęcia te wymagają operacjonalizacji, co umożliwi ich pomiar. Na metodologię pomiaru zmiennej zależnej składają się następujące etapy procedury badawczej:

1. Ograniczenie badanej populacji.
2. Metoda doboru próby.
3. Sposób operacjonalizacji i narzędzie badawcze.
4. Przebieg badania i sposób wnioskowania.

#### Ograniczenie badanej populacji

Pierwszym krokiem było ograniczenie badanej populacji. Pozwala ono na porównywanie wyników w ramach jednorodnych przypadków i ułatwia wnioskowanie. Kryterium selekcji w badaniu przedsiębiorstw może być branża, wielkość, miejsce funkcjonowania i in.<sup>680</sup>. W tym badaniu przyjęto założenie, że podmiotem badania będą hotele, których podstawnym segmentem odbiorców są goście biznesowi. Wynika to z faktu, że turystyka biznesowa jest obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się form turystyki, a jej efekty ekonomiczne dla regionów mogą być znacznie większe niż innych form<sup>681</sup>. Dzieje się tak dlatego, ponieważ sektor podróży służbowych to usługi bardzo dobrej jakości i dochodowe, gdzie wydaje się

---

<sup>679</sup> miar relatywnych tzn. porównujących ocenę jednego przedsiębiorstwa do innych rywali

<sup>680</sup> K. M. Eisenhardt, *Building...*, op. cit., s. 537.

<sup>681</sup> Zdaniem Davidson'a i Cope'a stosunek dziennych wydatków osób podróżujących służbowo i odwiedzających w czasie wolnym wynosi gdzieś między 2:1 i 3:1, R. Davidson, B. Cope, *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, POT, Warszawa 2003, s. 14. Z danych Instytutu Turystyki wynika, że średnie wydatki turystów zagranicznych przyjeżdżających do Polski w związku z udziałem w kongresach i konferencjach wyniosły w 2009 roku 459 USD, a dla typowej turystyki wydatki wynosiły 439 USD na podróż, za: <http://www.intur.com.pl/turysci2009.htm> data dostępu: 10.01.2011r.



dużo i zazwyczaj czyni to wiele osób<sup>682</sup>. Inną cechą charakteryzującą klientów biznesowych jest niska elastyczność cenowa<sup>683</sup>, bardziej równomierne rozłożenie wydatków w ciągu roku niż w turystyce rekreacyjnej<sup>684</sup> oraz większe oczekiwania związane z produktem hotelu<sup>685</sup>. Ponadto, w przypadku turystyki biznesowej, ocena jakości pobytu będzie w mniejszym stopniu uzależniona od oceny samego miejsca i jego walorów<sup>686</sup>.

Do badań wytypowano hotele zlokalizowane w Poznaniu, gdyż to miasto zajmuje wysoką pozycję na krajowym rynku turystyki biznesowej. „Szczególne znaczenie w tym względzie posiada infrastruktura instytucjonalna Międzynarodowych Targów Poznańskich. Żadne miasto w Polsce nie dysponuje tak dużą powierzchnią wystawienniczą i kongresową, jaką posiadają MTP. Walorem tej przestrzeni jest jej centralne położenie w sąsiedztwie dworca kolejowego i niewielkiej odległości od portu lotniczego. Infrastrukturę tę uzupełnia wiele innych obiektów, w których organizować można spotkania i konferencje. Są to przede wszystkim obiekty poznańskich wyższych uczelni, instytutów naukowo - badawczych, a także hoteli”<sup>687</sup>. Jako jedyny ośrodek w Polsce Poznań został ujęty w światowym rankingu miast targowych AUMA (33 miejsce w 2009 r.)<sup>688</sup>. W roku 2010 w niemal 80. wydarzeniach targowych organizowanych na terenie Targów Poznańskich brało udział ponad 11 tys. wystawców z 70. krajów świata, a imprezy targowe odwiedziło niemal 450 tys. zwiedzających. W sumie targi, kongresy i konferencje organizowane na terenach MTP odwiedziło w 2010 roku prawie milion zwiedzających, co czyni z MTP czołowy ośrodek turystyki biznesowej w kraju<sup>689</sup>. Jak wynika z powyższych rozważań, poziom wykorzystania potencjału usługowego poznańskich hoteli obecnie w znaczącym stopniu zdeterminowany jest

---

<sup>682</sup> R. Davidson, B. Cope, *Turystyka...*, op.cit., s. 14.

<sup>683</sup> Wyjazdy biznesowe są dla przedsiębiorstw dobrem podstawowym, wydatki mają charakter prestiżowy i są finansowane z budżetów firmowych a nie osobistych.

<sup>684</sup> R. Davidson, B. Cope, *Turystyka...*, op.cit., s. 15.

<sup>685</sup> Dla turystów biznesowych trwałość relacji, która bezpośrednio zależy od poziomu jakości, jest znacznie bardziej istotna niż dla turystów podróżujących w innych celach, np. badanie gości biznesowych w USA wykazało, że o wyborze hotelu decydują poprzednie doświadczenia (dla 90% respondentów), rekomendacje krewnych i znajomych (76%), za: R. C. Lewis, R. E. Chambers, *Marketing Leadership in Hospitality. Foundations and Practices*, John Wiley&Sons, New York, 2000, s. 261.

<sup>686</sup> Dla turysty, który podróżuje w celach wypoczynkowych, istotna jest zmiana miejsca, poczucie nowości, odmienność doznań. Dla podróżujących w celach biznesowych odmiana nie ma tak dużego znaczenia. Trwałość relacji gwarantuje pewność, ogranicza zbędne formalności, upraszcza procedury i w efekcie umożliwia koncentrację na podstawowym celu wizyty.

<sup>687</sup> *Strategia Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030*, Poznań 2010, s. 204-205.

<sup>688</sup> Targi Poznańskie dysponują największą w Polsce infrastrukturą targową i konferencyjną - posiadają 16 klimatyzowanych pawilonów o wysokim standardzie i dużej powierzchni (ponad 110 tys. mkw. w halach wystawienniczych i prawie 35 tys. m kw. terenu otwartego) oraz 81 nowoczesnych sal konferencyjnych. <http://www.mtp.pl> data dostępu: 11.01.2011 r.

<sup>689</sup> [www.mtp.pl](http://www.mtp.pl), data dostępu: 11.01.2011 r.

rozwojem turystyki biznesowej (głównie związanej z uczestnictwem w Międzynarodowych Targach Poznańskich).

### **Metoda doboru próby**

W drugim etapie procedury badawczej ustalono sposób doboru próby w badaniu zmiennej zależnej. Zgodnie z przyjętymi w tym etapie założeniami, podmiotem badania byli turyści biznesowi (wystawcy) nocujący w hotelach w Poznaniu i przebywający na jednej z imprez targowych organizowanych przez Międzynarodowe Targi Poznańskie. Wybór MTP podyktowany był głównie możliwością dotarcia do respondentów (dostępnością i kosztami) oraz porównywalnością uzyskanych wyników. W badaniu uczestniczyli tylko nocujący w hotelach w rozumieniu ustawy o usługach turystycznych. Dzięki temu, w hotelach wytypowanych do kolejnego etapu procedury badawczej, ocenie można było poddać wpływ przynależności do korporacji międzynarodowych na przebieg procesów związanych z wiedzą.

Przedmiotem badania była ocena jakości, a respondenci oceniali niezależnie istotność danego atrybutu i jego postrzeganie w obiekcie, z którego korzystali. W badaniu popytu zastosowano kwotową metodę doboru próby. Ma ona charakter nielosowy i wymaga znajomości rozkładu wybranych cech w populacji generalnej. Według Szredera „wybór kwotowy jest nieprobabilistyczną techniką próby, której celem jest uzyskanie założonej z góry struktury próby ze względu na wyróżnione charakterystyki”<sup>690</sup>. Taki dobór może dać wyniki reprezentatywne tylko ze względu na te cechy, według których dobierano kwoty<sup>691</sup>. Wybór kwotowy jest uznawany za najbardziej efektywną technikę doboru jednostek spośród wszystkich technik nieprobabilistycznych<sup>692</sup>. Wśród wad tej metody wskazać można to, że próba może dość daleko odbiegać od populacji generalnej w odniesieniu do innej ważnej cechy, która może wpłynąć na wynik<sup>693</sup>. Po drugie, trudno zweryfikować, czy próba kwotowa jest rzeczywiście reprezentatywna. Po badaniu można sprawdzić, czy rozkład innych cech w próbie jest zgodny z rozkładem w populacji generalnej, ale nadal nie będzie pewności, że rozkłady nie różnią się ze względu na cechę, która nie została zbadana. W przeprowadzonym badaniu dobór respondentów opierał się na dwóch cechach badanej populacji. Po pierwsze, do badania wytypowano jednostki na podstawie wielkości danej imprezy targowej. W efekcie struktura próby uwzględnia zróżnicowanie oceny jakości ze

---

<sup>690</sup> M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004, s. 53.

<sup>691</sup> A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński, G. Pilarczyk, *Badania marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 38.

<sup>692</sup> M. Szreder, *Metody...*, op.cit., s.59.

<sup>693</sup> G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 502.

względu na ilość uczestników targów<sup>694</sup>. Na tej podstawie do badania wytypowano ok. 20% wystawców każdej imprezy. Po drugie, w badaniu uwzględniono strukturę pochodzenia respondentów<sup>695</sup>.

Określenie liczebności próby przy doborach nielosowych nie jest zadaniem jednoznacznym. W przypadku doboru kwotowego nie jest możliwe określenie liczebności próby na podstawie metod statystycznych, a do jej wyznaczenia przyjąć należy określony wzorzec. Najczęściej punktem wyjścia jest liczba analizowanych w badaniu segmentów. Wyznacza się ją na podstawie kryteriów wyodrębniania kwot i dla każdego segmentu ustala się minimalną liczbę respondentów<sup>696</sup>. Mnożąc liczbę segmentów razy liczbę respondentów, uzyskuje się wielkość próby. Według Kędzior i Karcz w przypadku badań z dużą liczbą przekrojów (powyżej 30) i regionalnym zasięgu badania, wielkość próby powinna wynosić powyżej 500 respondentów<sup>697</sup>.

W tym przypadku podstawowym problemem nie była minimalna całkowita liczba respondentów, ale minimalna liczba opinii przypadająca na jeden hotel i minimalna liczba badanych hoteli. Inaczej mówiąc, należało ustalić liczbę respondentów, która umożliwi wnioskowanie na temat jakości usług i lojalności oraz liczbę poznańskich hoteli, które powinny być uwzględnione w rankingu oceny skuteczności konkurencyjności.

Ten etap procedury badawczej powinien trwać do momentu, w którym wystarczająca liczba obiektów uzyska wystarczającą liczbę opinii na temat jakości oferowanych usług i lojalności gości. Problem został rozwiązany w oparciu o wcześniejsze prace badawcze tego typu przy uwzględnieniu pojemności usługowej ocenianych obiektów. Na podstawie wskazań literaturowych przyjęto, że minimalna liczba opinii przypadająca na jeden hotel powinna wynosić 30<sup>698</sup>. Tę liczbę zwiększono tak, aby uwzględnić różnice związane z pojemnością usługową badanych hoteli. Minimalna liczba opinii (30) dotyczyła hoteli, których pojemność usługowa nie przekraczała 200 pokoi. W przypadku hoteli powyżej 200 pokoi zakwalifikowanie do dalszego etapu badawczego wymagało liczby opinii przekraczającej

---

<sup>694</sup> Zakładając, że duże imprezy targowe wpływać mogą na ocenę jakości, w efekcie zwiększonego wykorzystania potencjału usługowego.

<sup>695</sup> Z podziałem na Polaków i obcokrajowców.

<sup>696</sup> na podstawie literatury można przyjąć, że jest to 30 respondentów na segment, s. 175.

<sup>697</sup> Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2001, s. 85.

<sup>698</sup> A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania...*, op.cit. s. 42. P. DePaulo, *Sample size for qualitative research*, "Quirk's Marketing Research Review", December 2000, <http://www.quirks.com/articles/a2000/20001202.aspx?searchID=147315586>, data dostępu: 21.01.2011. A. J. Onwuegbuzie, N. L. Leech, *The role of sampling in qualitative research*, "Academic Exchange Quarterly" 2004, vol. 9, s. 280, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3325/is\\_3\\_9/ai\\_n29219699/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3325/is_3_9/ai_n29219699/), data dostępu: 21.01.2011.

min. 15% pojemności hotelu, np. dla hotelu posiadającego 300 pokoi, minimalna liczba ocen wynosiła 45 kwestionariuszy, a dla posiadającego 400 pokoi – 60 kwestionariuszy.

Kolejnym problemem do rozwiązania była minimalna liczba hoteli, które powinny być uwzględnione w kolejnym etapie procedury badawczej, tzn. tworzyć ranking, z którego wybrane zostaną przypadki o skrajnych wartościach zmiennej objaśnianej. Przyjęto założenie, że w ocenie należy uwzględnić nie tyle całkowitą liczbę poznańskich hoteli, ale przede wszystkim ich zróżnicowanie ze względu na pojemność usługową. Liczba przebadanych hoteli ustalona została więc na podstawie udziału sumy pojemności usługowej obiektów zakwalifikowanych do dalszej części w całkowitej pojemności usługowej hoteli w Poznaniu. Za wartość krańcową uznano 65% całkowitego potencjału usługowego mierzonego liczbą miejsc noclegowych. Oznacza to, że hotele uwzględnione w rankingu obejmują ponad 65% rynku hoteli w Poznaniu. Badanie zostało zakończone w momencie, gdy liczba hoteli z minimalną liczbą odpowiedzi większą lub równą 30 i większą niż 15% pojemności usługowej przekroczyła 65% pojemności usługowej hoteli poznańskich<sup>699</sup>.

### **Sposób operacjonalizacji i narzędzie badawcze**

Na zmienną objaśnianą (skuteczność konkurencyjności przez jakość) składają się dwie zmienne szczegółowe: jakość (miara podstawowa) i lojalność (miara uzupełniająca). Do pomiaru zmiennej objaśnianej zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. Posłużono się techniką ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, składający się z dziesięciu pytań (w tym czterech metryczkowych). Pytanie pierwsze miało charakter klasyfikujący i pozwoliło ustalić, w jakim obiekcie nocował badany respondent. Pytanie drugie dotyczyło ogólnej oceny jakości oferty przy pomocy pięciostopniowej skali werbalnej (bardzo niska – bardzo wysoka). W pytaniu trzecim respondenci oceniali istotność i poziom oferty w odniesieniu do 35 atrybutów produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego podzielonych na 10 grup. Do oceny służyła siedmiostopniowa liczbowa skala ocen. Pytania od 4 do 6 dotyczyły miar lojalności, tj. chęci ponownego skorzystania z usług, skłonności do rekomendowania obiektu i gotowości do zapłacenia wyższej ceny. Pytania metryczkowe pozwoliły na ustalenie: płci respondentów, przedziału wiekowego, wykształcenia i miejsca zamieszkania.

Zastosowana metoda posiada pewne ograniczenia. Podstawowym jest niereprezentatywny i nielosowy charakter badania. W celu maksymalizacji rzetelności

---

<sup>699</sup> Według danych GUS, na koniec roku 2009 w Poznaniu znajdowały się 52 hotele, które dysponowały 6424 miejscami noclegowymi, *Turystyka w województwie wielkopolskim w 2009 roku*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań, maj 2010.

wyników badanie powtarzane było w trakcie wielu imprez targowych. Ponadto, przy udzielaniu odpowiedzi na pytanie dotyczące istotności i oceny atrybutów zawsze istnieje ryzyko różnego interpretowania skali przez respondentów i w efekcie pewne zróżnicowanie ocen, mimo podobnych opinii.

### **Przebieg badania i sposób wnioskowanie**

Badanie trwało od października 2008 roku do listopada 2009 roku. Objęto nim wystawców podczas 11 imprez targowych, w trakcie których całkowita liczba wystawców przekroczyła 7000 osób. Ankieterami byli studenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Respondenci, po wysłuchaniu instrukcji ankietera, wypełniali kwestionariusze samodzielnie lub z pomocą ankietera. W sumie uzyskano odpowiedzi od 1022 osób<sup>700</sup>. Respondenci wyrazili opinię o jakości 130 obiektów hotelarskich zlokalizowanych w aglomeracji poznańskiej i poza nią. Z uzyskanych 1022 kwestionariuszy, 782 zostało zakwalifikowanych do dalszej analizy. Kryterium kwalifikacji była zgodność z podmiotowym i przestrzennym zakresem pracy. Z dalszej analizy wykluczono obiekty, które nie są hotelami w rozumieniu Ustawy o usługach turystycznych<sup>701</sup> (189 kwestionariuszy), a także obiekty położone poza Poznaniem (51 kwestionariuszy). Do dalszego etapu zakwalifikowano 14 hoteli, które spełniły wymagane warunki, tj. dla każdego uzyskano min. 30 kwestionariuszy, a ilość kwestionariuszy była wyższa niż 15% pojemności usługowej liczonej liczbą pokoi. Hotele te w sumie posiadają 4209 miejsc noclegowych, co stanowi 65,52% całego potencjału usługowego hoteli w Poznaniu.

Przedmiotem badania, w ramach tej części, była jakość obsługi, która jest efektem decyzji krótko i średniookresowych w ramach działalności operacyjnej i taktycznej. Pozwoliło to uwzględnić tylko te atrybuty produktu, na które wpływać mogą procesy związane z wiedzą. Z oceny jakości wykluczono atrybuty, które są efektem działań strategicznych lub decyzji podjętych w fazie przedinwestycyjnej i w trakcie budowy hotelu, np. lokalizacja, budynek, styl wykończenia, wielkość i standard pokoi<sup>702</sup>. Stanowią one pewne stałe ograniczenia lub przewagi i mogą bezpośrednio ulec poprawie dzięki usprawnieniu procesów związanych z wiedzą. Ich zmiana wymaga relatywnie dużych nakładów inwestycyjnych (np. wzrost standardu pokoi) lub nie jest możliwa (np. lokalizacja). W ramach jakości obsługi (operacyjnej) oceniane były następujące atrybuty: czystość w hotelu, czystość

---

<sup>700</sup> Po odrzuceniu kwestionariuszy niekompletnych.

<sup>701</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych.

<sup>702</sup> Kwestionariusz zastosowany w badaniu zawierał także pytania dotyczące tych atrybutów, nie były one jednak uwzględniane w ocenie jakości obsługi.

pokoju i łazienek, serdeczność, uprzejmość personelu (recepcji, gastronomii, pozostałych usług), skuteczność, profesjonalizm (personelu recepcji, gastronomii, pozostałych usług), szybkość (personelu recepcji, gastronomii, pozostałych usług), możliwość wyboru pokoju (piętro, dla palących, typ łóżka, inne), elastyczny czas zameldowania /wymeldowania, reakcja na problemy zgłaszane przez gości, szybkość rozwiązywania problemów, indywidualne podejście do gościa.

W ramach analizy zmiennej objaśnianej posłużono się metodami grupowania na podstawie średniej arytmetycznej, a w przypadku zmiennych nominalnych przedstawiono rozkłady częstości występowania poszczególnych wariantów zmiennej. Dla wyznaczenia rankingu hoteli na podstawie oceny jakości operacyjnej zastosowano zmodyfikowaną metodę CSI (*customer satisfaction index*). Uzyskane syntetyczne oceny jakości pozwoliły uporządkować badane hotele w kolejności od najlepiej do najgorzej ocenianego. W następnej części uzasadniono, na jakiej podstawie z grupy 14 hoteli wybrano te, w których przeprowadzono badanie zjawisk składających się na zarządzanie wiedzą.

#### **4.2.2. Metodologia pomiaru zmiennej niezależnej**

Ocena związków pomiędzy zarządzaniem wiedzą a skutecznością konkurencyjności wymagała pomiaru zmiennej objaśnianej i objaśniającej oraz wnioskowania o wzajemnych relacjach między zmiennymi. W tej części przedstawiona została metodologia pomiaru zmiennej niezależnej (zarządzania wiedzą), na którą składają się następujące etapy procedury badawczej:

1. Sposób wyboru przypadków
2. Metoda operacjonalizacji zmiennej
3. Opis narzędzi badawczych
4. Określenie metod analizy i wnioskowania

#### **Sposób wyboru przypadków**

Pierwszym etapem było wytypowanie przypadków do pomiaru zmiennej niezależnej. Jest to w powszechnej opinii najtrudniejszy etap całej procedury badawczej tej metody<sup>703</sup>. Dobór próby w badaniach jakościowych nie ma charakteru statystycznego ani też czysto osobistego: ma on lub powinien mieć zaplecze teoretyczne<sup>704</sup>. Metoda studiów przypadków nie ma

<sup>703</sup> Np. R. K. Yin, *Application...* op. cit., s. 8.

<sup>704</sup> D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2009, s. 173.

charakteru reprezentatywnego i jej celem nie jest ocena zjawiska na poziomie całej populacji, to jednak dobór przypadków powinien być bardzo staranny. Podstawowym kryterium tego doboru jest wg. Stake'a maksymalizacja korzyści poznawczych<sup>705</sup>.

Yin podkreśla, że w wielokrotnych studiach przypadku należy przyjąć logikę powtarzalności (*replication logic*), a nie logikę doboru losowego (*sampling logic*)<sup>706</sup>. Taki dobór określany jest teoretycznym doбором próby (*theoretical sampling*) i ma on miejsce ,gdy przypadki nie są wybierane ze względu na statystyczne przyczyny<sup>707</sup>. Wybór ogniskuje się wokół stworzenia próby istotnej teoretycznie, tzn. stanowiącej podstawę dla określonych charakterystyk lub kryteriów umożliwiających rozbudowanie i testowanie teorii oraz dokonanego wyjaśnienia<sup>708</sup>. Przypadki mogą być tak dobrane, aby przypominały inne przypadki lub były przykładem przeciwstawnych zjawisk<sup>709</sup>. Według Petigrew uwzględniana w takim badaniu ograniczona liczba przypadków skłania do wyboru przypadków krańcowych, w których badane procesy są wyjątkowo czytelne. Wybór ma pozwolić skoncentrować badania na przypadkach przydatnych z punktu widzenia istniejącej teorii. Autorka, w badaniu poświęconym konkurencyjności przedsiębiorstw zastosowała metodę krańcowych studiów przypadku (*polar cases*)<sup>710</sup>. Polegała ona na wyborze jednego przedsiębiorstwa, które jest liderem w swojej branży i jednego przedsiębiorstwa, które jest outsiderem. Zdaniem Flyvbjerg'a wybór teoretyczny określany jest też wyborem zorientowanym na informację<sup>711</sup>, ponieważ pozwala maksymalizować użyteczność informacji pochodzących z małych prób lub pojedynczych przypadków. Wśród kilku innych metod autor wskazuje wybór tzw. przypadków o największej zmienności (*maximum variation cases*), które służą ustaleniu istotności różnic pomiędzy przypadkami.

W niniejszym badaniu przypadki wybierane były według zasady największej zmienności. Na podstawie oceny jakości sporządzony został ranking hoteli, co umożliwiło wytypowanie najlepiej i najgorzej ocenianych hoteli ze względu na jakość obsługi. Do badania procesów zarządzania wiedzą wytypowane zostały po 3 hotele „przypadki krytyczne”, wyróżniające się skrajnymi wartościami mierników skuteczności konkurencyjności przez jakość. W kolejnej części omówiony zostanie sposób operacjonalizacji pojęć wiedza i

---

<sup>705</sup> R. Stake, *The art...*, op. cit., s. 4.

<sup>706</sup> R. K. Yin, *Application...* op. cit., s. 34.

<sup>707</sup> B. Glaser, A. Strauss, *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, Wiedenfeld and Nichols, London, 1967.

<sup>708</sup> za: D. Silverman, *Prowadzenie...*, op. cit., s. 173.

<sup>709</sup> K. M. Eisenhardt, *Building...*, op. cit., s. 537.

<sup>710</sup> Badaniem objęto cztery różne branże w Wielkiej Brytanii. tamże, s. 537.

<sup>711</sup> information – oriented selection , za: B. Flyvbjerg, *Five...*, op. cit., s. 230.

zarządzanie wiedzą w zmienne, które mogą być mierzone i przedstawiony zostanie proces pomiaru tych zmiennych.

### **Metoda operacjonalizacji zmiennej niezależnej**

W ocenie poziomu zmiennej niezależnej (zarządzania wiedzą) uczestniczyli zarówno pracownicy badanych hoteli jak i przedstawiciel dyrekcji hotelu (dyrektor generalny lub dyrektor ds. personalnych). Badanie kadry menedżerskiej pozwoliło ustalić, jakie działania podejmowane są w hotelu w ramach zarządzania wiedzą, a pracownicy ocenili głównie efekty tych działań. Opinie tych grup wzajemnie się uzupełniały, co umożliwiło pełniejszą ocenę badanego zjawiska. Na ocenę zmiennej niezależnej składały się trzy główne grupy miar:

4. Stan zasobów wiedzy, tj. ocena stopnia, w jakim posiadana wiedza odpowiada potrzebom informacyjnym związanym z konkutowaniem przez jakość.
5. Orientacja na wiedzę, tj. ocena działań podejmowanych w ramach procesów: pozyskiwania, transferu i tworzenia, ochrony i przechowywania oraz wykorzystania wiedzy.
6. Uwarunkowania organizacyjne, tj. ocena, w jakim stopniu kultura organizacyjna, system motywacyjny, technologia i struktura organizacyjna ułatwiają lub utrudniają przebieg procesów związanych z wiedzą.

Mają one charakter zmiennych wskaźnikowych i podlegają pomiarowi nie wprost, ale za pośrednictwem innych zmiennych tzw. deskryptorów. Zmienna zasoby wiedzy reprezentowana była przez 3. zmienne cząstkowe, poziom orientacji na wiedzę przez 32. zmienne, a uwarunkowania przez 15. zmiennych cząstkowych. W przypadku zasobów wiedzy posłużono się wyłącznie opiniami pracowników. Wynika to z faktu, że są oni najważniejszymi dysponentami wiedzy i wykorzystują ją w procesie świadczenia usług. W ramach orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w 22 przypadkach ocena pochodziła od menedżerów, a w 10 od pracowników; a w ramach uwarunkowań 5 zmiennych cząstkowych ocenili menedżerowie, a 11 pracownicy.

Ad. 1. Stan zasobów wiedzy.

Z rozbudowanych metod pomiaru zasobów wiedzy<sup>712</sup> wybrano wskaźniki, które mogą znaleźć zastosowanie do oceny zasobów wiedzy przedsiębiorstw hotelarskich na poziomie operacyjnym. Przyjęte zostało założenie, że na stan zasobów wiedzy związanej z konkutowaniem przez jakość na poziomie operacyjnym składają się trzy komponenty:

---

<sup>712</sup> opisanych w części 1 rozdziału



- poziom wiedzy o oczekiwaniach nabywców (co mamy robić?)
- poziom wiedzy o ofercie (czym dysponujemy?)
- poziom wiedzy fachowej związanej z wykonywaną pracą (jak to robić?),

Posiadanie ww. rodzajów wiedzy można uznać za warunek konieczny świadczenia usług wysokiej jakości. Podstawową miarą wiedzy w odniesieniu do tych trzech wymiarów była samoocena pracowników, a uzupełnieniem ocena poziomu wykształcenia, znajomości języków obcych i doświadczenia. W kolejnym kroku, na podstawie ocen pracowników, stworzona została syntetyczna miara zasobów wiedzy, która obrazuje stan dostosowania zasobów do potrzeb informacyjnych i umożliwia prowadzenie porównań pomiędzy hotelami.

#### Ad. 2 Orientacja na wiedzę.

Do oceny zachodzących w przedsiębiorstwie procesów, które dotyczą wiedzy, użyta została miara określana jako orientacja na wiedzę, czyli „całokształt działań z zakresu wiedzy w przedsiębiorstwie”<sup>713</sup>. Operacjonalizacja pojęcia orientacja na wiedzę oznacza opracowanie listy działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, dzięki którym realizowana jest ta koncepcja<sup>714</sup>. Na potrzeby badania, w ramach orientacji na wiedzę wyodrębniono dwie miary szczegółowe:

- orientację przedsiębiorstwa na wiedzę, tj. ocenę dokonaną przez menedżerów i pracowników w zakresie działań związanych z wiedzą, które mają miejsce w badanych obiektach
- orientację pracowników na wiedzę, tj. ocenę osobistej aktywności pracowników w zakresie działań związanych z wiedzą

Ocena orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę to identyfikacja aktywności związanych z pozyskiwaniem, transferem, przechowywaniem i wykorzystaniem wiedzy. Źródłem oceny byli dyrektorzy i pracownicy hoteli, co pozwoliło na zwiększenie wiarygodności badania. Orientacja pracowników na wiedzę to miara ich osobistego zaangażowania w procesy związane z wiedzą<sup>715</sup>.

<sup>713</sup> J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...*, op. cit., s. 16

<sup>714</sup> tamże, s. 17

<sup>715</sup> Nie oceniano oddzielnie wpływu orientacji menedżerów na wiedzę. Wyniki dotychczasowych badań pozwalają uznać, że istnieje silny związek pomiędzy orientacją menedżerów na wiedzę, a orientacją pracowników na wiedzę. np. M. Kalińska, *Uwarunkowania...*, op. cit., s. 245, J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja...*, op.cit. s. 28.

Do oceny orientacji na wiedzę, w ramach każdego procesu związanego z wiedzą wyznaczone zostały szczegółowe zmienne<sup>716</sup>. Tabela 16. zawiera procesy składające się na syntetyczną miarę orientacji na wiedzę, a także ich miary szczegółowe.

**Tabela 16. Miary szczegółowe zastosowane do oceny orientacji na wiedzę**

<b>Procesy związane z wiedzą:</b>	<b>Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę:</b>	<b>Orientacja pracowników na wiedzę:</b>
Pozyskiwanie wiedzy	<p><b>Ocena menedżerów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w hotelu potrzeby gości były badane cyklicznie?</li> <li>• Czy w hotelu analizowano przyczyny utraty klientów?</li> <li>• Czy w hotelu badane były potrzeby szkoleniowe pracowników?</li> <li>• Czy pracownicy hotelu byli regularnie szkoleni?</li> <li>• Czy w hotelu regularnie analizowano działania konkurencji?</li> <li>• Czy hotel korzystał z zasobów wiedzy sieci, do której należy?</li> </ul> <p><b>Ocena pracowników:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy hotel stwarza wystarczająco duże możliwości podnoszenia kwalifikacji?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy są zainteresowani ciągłym zwiększaniem swojej wiedzy i umiejętności zawodowych?</li> </ul>
Przechowywanie i ochrona wiedzy	<p><b>Ocena menedżerów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy opis stanowiska pracy zawierał dokładne informacje o sposobie wykonywania obowiązków?</li> <li>• Czy praca w działach operacyjnych wspomagana była szczegółowymi standardami obsługi?</li> <li>• Czy w hotelu funkcjonował system zachęt służący zatrzymaniu pracowników o dużym doświadczeniu?</li> <li>• Czy logowanie do systemu informatycznego w hotelu wymagało zastosowania hasła?</li> <li>• Czy pracownicy zobowiązani byli do zachowania tajemnicy służbowej?</li> <li>• Czy pracownicy mieli do dyspozycji bazy danych zawierające informacje o gościach?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy zawsze zachowują tajemnicę służbową?</li> </ul>
Transfer i tworzenie wiedzy	<p><b>Ocena menedżerów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy wyniki badania opinii gości były udostępniane pracownikom?</li> <li>• Czy w hotelu odbywały się regularne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy badani pracownicy chętnie dzielą się wiedzą na temat pracy z innymi pracownikami?</li> </ul>

<sup>716</sup>Ich źródłem była analiza literatury i dotychczasowe badania. Zapożyczenie wskaźników z istniejących badań jest praktyką często polecaną, gdyż ogranicza koszty i przypadkowe błędy; za: J. Górniak, *Analiza danych ankietowych. Metodologia prowadzenia badań, raporty tabelaryczne i wykresy*, Centrum Szkoleniowe SPSS Polska, s. 25.

	<p>spotkania przełożonych z podwładnymi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy po odbytych szkoleniach zewnętrznych pracownicy uczyli innych pracowników nowo pozyskanej wiedzy?</li> <li>• Czy w hotelu stworzono warunki do wspólnych spotkań i wymiany doświadczeń?</li> <li>• Czy bardziej doświadczeni pracownicy chętnie dzielili się wiedzą z mniej doświadczonymi?</li> <li>• Czy informacje w ramach hotelu przekazywane były poprzez portal korporacyjny?</li> <li>• Czy w hotelu praca odbywała się w zespołach zadaniowych?</li> </ul> <p><b>Ocena pracowników:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W jaki stopniu pracownicy znają opinie na temat efektów swojej pracy (np. opinie gości)?</li> <li>• Czy inni pracownicy chętnie dzielą się wiedzą na temat pracy?</li> <li>• Czy komunikacja pomiędzy działami odbywała się sprawnie?</li> </ul>	
Wykorzystanie wiedzy	<p><b>Ocena menedżerów:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy operacyjni mogli podejmować nietypowe działania, które miały na celu lepszą obsługę gościa?</li> <li>• Czy przełożeni byli zainteresowani pomysłami dotyczącymi udoskonalenia sposobu obsługi gości?</li> <li>• Czy w przedsiębiorstwie funkcjonował system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich zgłaszanych przez pracowników?</li> </ul> <p><b>Ocena pracowników:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W jakim stopniu pracownicy uczestniczą w procesie aktualizacji standardów (procedur) dotyczących pracy?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w trakcie pracy w pełni wykorzystują oni swoją wiedzę i umiejętności?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Syntetyczna miara orientacji na wiedzę stworzona została na podstawie średnich ocen ustalonych dla wszystkich zmiennych wchodzących w skład kolejnych etapów zarządzania wiedzą, oddzielnie jednak dla orientacji pracowników i orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę.

Ad. 3 Uwarunkowania organizacyjne (wewnętrzne).

Ostatnia część obejmowała badanie uwarunkowań organizacyjnych, tj. cech przedsiębiorstwa oraz pracowników, które determinują procesy związane z wiedzą. W ramach cech przedsiębiorstwa warunkujących przebieg procesów związanych z wiedzą przebadano stopień wykorzystania narzędzi informatycznych, ilość szczebli w hierarchii organizacyjnej i zakres swobody pracowników, a także zgodność cech kultury organizacyjnej z cechami kultury sprzyjającej zarządzaniu wiedzą (Tabela 17.).

**Tabela 17. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant procesów związanych z wiedzą**

<b>Determinanty procesów związanych z wiedzą</b>	<b>Ocena kadry kierowniczej</b>	<b>Ocena pracowników</b>
Związane z kulturą organizacyjną	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w miejscu pracy panowała atmosfera otwartości i zaufania?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy popełniane przez pracowników błędy traktuje się jako okazję do poprawy, a nie porażkę?</li> <li>• Czy w hotelu ma miejsce silna rywalizacja między pracownikami?</li> <li>• Czy pracownicy mogą ufać swoim przełożonym?</li> <li>• Czy pracownicy mogą ufać swoim współpracownikom?</li> <li>• Czy pracownicy starają się doskonalić sposób wykonywania swoich obowiązków?</li> </ul>
Związane z ludźmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w hotelu regularnie ocenione były wiedza i umiejętności pracowników?</li> <li>• Czy system motywacyjny sprzyjał pozyskiwaniu, wymianie i wykorzystaniu wiedzy?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy są zadowoleni z pracy?</li> <li>• Czy są zaangażowani w wykonywane obowiązki?</li> <li>• Czy pracownicy obawiają się utraty pracy?</li> <li>• Czy pracownicy są skłonni do przejścia do konkurencji?</li> </ul>
Związane ze strukturą organizacyjną	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy struktura organizacyjna sprzyjała przekazywaniu informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy mają duży zakres swobody przy wykonywaniu swoich obowiązków?</li> </ul>
Związane z technologią	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w hotelu wdrożony był system informatyczny wspierający zarządzanie wiedzą?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy zastosowane rozwiązania technologiczne związane z zakresu pozyskiwania, transferu, przechowywania wiedzy ułatwiają wykonywanie obowiązków?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

## Pomiar zmiennej niezależnej – narzędzia badawcze

W metodzie studiów przypadku, dane gromadzone mogą być nie tylko za pomocą metod jakościowych, ale także ilościowych<sup>717</sup>. Istotne jest to, aby dane dotyczące jednego zjawiska pochodziły z różnych źródeł. Najczęściej do analizy przypadków stosowane są wywiady, badania ankietowe i obserwacje, badanie dokumentów. Jednoczesne zastosowanie kilku metod przynosi najlepsze efekty<sup>718</sup>. Studia przypadków mają charakter analizy wieloperspektywicznej (multi-perspectival analyses)<sup>719</sup>. Przedmiotem badania nie są więc opinie tylko jednej strony (grupy), ale wielu grup, a także relacje pomiędzy nimi. W trakcie gromadzenia danych badacz powinien być otwarty na różnego rodzaju spostrzeżenia, opisywać zdarzenia i własne wrażenia nie oceniając, czy będą one przydatne w przyszłości. Respondentami w badanych przedsiębiorstwach byli przedstawiciele kadry kierowniczej i pracownicy. W ramach tej drugiej grupy badaną populację generalną tworzyli wszyscy pracownicy, którzy mają kontakt z gośćmi. Pomiar miał charakter wyczerpujący.

W badaniu wykorzystane zostały kwestionariusze wywiadu. Standaryzacja wywiadu pozwoliła uniknąć zaburzenia wyników ze względu na oczekiwany rezultat (wychwytywanie dobrych praktyk u liderów jakości, a przeszkód w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwach o niskiej jakości). Respondentami byli bądź główni menedżerowie (4 hotele), bądź dyrektorzy działów personalnych badanych hoteli (2 hotele). Każdy wywiad trwał ok. 2 godzin. Kwestionariusz dla kadry zarządzającej składał się z pięciu części odpowiadających kolejnym procesom związanym z wiedzą i ogólnym uwarunkowaniem. Posłużono się tu wskazanym w tabeli 19. podziałem procesów związanych z wiedzą, które oceniane były przy pomocy 7 stopniowej skali Likerta<sup>720</sup>. Dodatkowo respondenci udzielali odpowiedzi na pytania dotyczące szczegółów przebiegu procesów związanych z wiedzą i ich uwarunkowań organizacyjnych. W tej części badanie miało charakter wywiadu swobodnego, w ramach którego badani menedżerowie opisywali specyfikę zachodzących w ich przedsiębiorstwach zjawisk, które składały się na zarządzanie wiedzą. Pytania dotyczyły m.in. źródeł, z jakich hotel pozyskiwał informacje o gościach (ich oczekiwaniach i ocenie jakości) oraz ich przydatności, a także sposobów komunikowania się pionowego w hotelu i in.

---

<sup>717</sup> J. Dul, T. Hak. *Case...*, op. cit., s. 32.

<sup>718</sup> K. M. Eisenhardt, *Building...*, op. cit., s. 538.

<sup>719</sup> W. Tellis, *Application ...* op. cit.

<sup>720</sup> Skala ta składa się z szeregu ekwiwalentnych pozycji stanowiących wskaźniki mierzonej, jednowymiarowej cechy ukrytej. Pozycje te mają charakter równoległy i stanowią refleksyjne wskaźniki mierzonej cechy. Kategorie odpowiedzi stanowią 7 punktowe skale szacunkowe, stanowiące przybliżenie (niedoskonałe) normalnego i interwałowego rozkładu tej cechy. Poszczególne pozycje są traktowane jako ekwiwalentne (zastępowalne) wskaźniki zmiennej ukrytej, za: A. Sagan, *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl) 2003, s. 41 data dostępu: 3.01.2011 r.

Kwestionariusz dla pracowników liniowych składał się z dwóch części. Pierwsza to samoocena stanu zasobów wiedzy pracowników, a także ocena przebiegu procesów związanych z wiedzą i determinant tych procesów. Tu także zastosowano 7 stopniową skalę Likerta. W części drugiej znajdowały się pytania dotyczące pozostałych miar służących ocenie wiedzy tj. poziomu wykształcenia, stażu pracy, udziału w szkoleniach i in. Respondenci mieli też możliwość przedstawienia swoich uwag i spostrzeżeń związanych z tematem badania. Kwestionariusze do samodzielnego wypełnienia rozdane zostały wszystkim pracownikom, którzy mają kontakt w klientami (pominięto pracowników technicznych, kuchenny personel pomocniczy i pracowników administracji). Za dystrybucję kwestionariuszy odpowiedzialny był dyrektor lub dyrektor ds. personalnych. Udział w badaniu był dobrowolny i nie wszystkie zaproszone osoby w nim uczestniczyły. Zwrotność kwestionariuszy była zróżnicowana i wahała się od 53% do 95%. Jako uzupełnienie badania kwestionariuszowego zastosowano wywiad swobodny z wybranymi pracownikami, a także analizę dokumentów m.in. hotelowych kwestionariuszy ankiet do badania opinii gości.

### **Analiza i wnioskowanie**

Analizę danych uznaje się za kluczowy etap całego procesu badawczego przy pomocy studiów przypadku<sup>721</sup>. Z wnioskowaniem na podstawie tej metody wiąże się wstępny problem, który dotyczy nadmiaru informacji wymagających przetworzenia<sup>722</sup>. Najpopularniejszym sposobem analizy jest procedura zaproponowana przez Eisenhardt i Yin'a (określana jako *Yin-Eisenhardt approach*)<sup>723</sup>, na którą składają się trzy etapy: opis przypadków, porównanie przypadków i testowanie.

Pierwszym etapem była więc pogłębiona analiza badanego zjawiska w ramach jednego przypadku. Dla każdego hotelu opisano zasoby wiedzy związane z konkurowaniem przez jakość, specyfikę zachodzących w nim działań związanych z wiedzą oraz istniejące uwarunkowania organizacyjne<sup>724</sup>. Kolejnym etapem było porównanie przypadków, które przeprowadzono dzięki wyznaczeniu kategorii, w odniesieniu do których poszukiwane były

---

<sup>721</sup> W. Tellis, *Introduction to case study*, "The Qualitative Report" 1997, vol. 3, no. 2, [www.nova.edu](http://www.nova.edu), data dostępu: 7.08. 2010 r.

<sup>722</sup> Trudność związana z wyciąganiem wniosków na podstawie analizy studiów przypadku wynika z bardzo dużej ilości zgromadzonych danych pierwotnych. Pettigrew uważa, że istnieje nawet ryzyko, które określiła jako „śmierci przez uduszenie danymi” (*death by data asphyxiation*) za: K. M. Eisenhardt, *Building...*, op. cit., s. 540.

<sup>723</sup> Było ono następnie modyfikowane przez innych autorów np. T. Hak, J. Dul, *Theory-Building With Cases*, Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management, s. 4 <http://hdl.handle.net/1765/16205>, data dostępu: 12. 04. 2008 r.

<sup>724</sup> ten etap miała charakter techniczny (narzędziowy) i ze względu na obszerność zgromadzonego materiału, nie został ujęty w rozprawie.

podobieństwa i różnice pomiędzy przypadkami. Kategorie uzależnione powinny być od celu i problematyki badania, a w odniesieniu do zarządzania wiedzą dotyczyły m.in. sposobów pozyskiwania wiedzy, metod jej przechowywania itd. Zastosowano także metodę grupowania przypadków (po 3 przypadki) i poszukiwano podobieństw i różnic pomiędzy nimi<sup>725</sup>.

Odpowiednie porównanie umożliwiło następnie testowanie hipotez, tj. ustalenie zależności pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zmienną zależną. Rodzaj prowadzonych działań na zmiennych uzależniony był od rodzaju zastosowanych skal pomiaru i tak dla skal nominalnych, (np. mierzących rodzaj szkoleń, w których brali udział pracownicy) zastosowano metodę zliczania, dla skal porządkowych (np. mierzących poziom wykształcenia) zastosowano metodę zliczania i obliczania frakcji, a dla skal interwałowych (np. ocena zadowolenia z pracy) zastosowano średnie arytmetyczne, odchylenia standardowe i korelacje<sup>726</sup>. Zgodnie z założeniami metody testowania teorii przy zastosowaniu wielokrotnych studiów przypadku badane przypadki uporządkowano na podstawie zmienności zmiennej y (skuteczności konkurowania) i ustalono zakres zmienności zmiennej x (zarządzania wiedzą). Przyjęto założenie, że analiza polegać będzie na poszukiwaniu:

- podobieństw w ramach grup posiadających najwyższy i najniższy poziom zmiennej objaśnianej
- różnic pomiędzy grupą o najwyższym a grupą o najniższym poziomie zmiennej objaśnianej

Im większe podobieństwo pomiędzy przypadkami w ramach jednej grupy i im większe różnice pomiędzy różnymi grupami, tym silniejsze uzasadnienie prawdziwości hipotezy o wpływie zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania. Ponadto zastosowano statystyczne metody analityczne, takie jak analizę współzależności i testy statystyczne.

### **4.3. Ocena skuteczności konkurowania przez jakość – wyniki badania**

W tej części przedstawione zostaną wyniki badania skuteczności konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. Ocena skuteczności konkurowania wymaga porównania tj. odniesienia wyników jednego hotelu do wyników innych. W związku z koniecznością

---

<sup>725</sup>T. Hak, J. Dul, *Theory-Building...*, op. cit., s. 6.

<sup>726</sup> Ocena, czy zastosowana w badaniu skala Likerta reprezentuje skalę przedziałową czy porządkową, budzi wątpliwości. Są dowody na to, że np. różnice wyników są niewielkie, kiedy dane porządkowe są analizowane przy użyciu procedur odpowiednich dla danych przedziałowych. Wielu autorów sugeruje, że założenie co do skalowania przedziałowego, jest przydatne, ponieważ pozwala na zastosowanie bardziej wnikliwej metody analizy. patrz: G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, s. 423-424.

zapewnienia anonimowości obiektom zakwalifikowanym do badania procesów związanych z wiedzą, posłużono się kodami przypisanymi do nazw hoteli<sup>727</sup>. W pierwszej części przedstawiona zostanie ogólna ocena jakości poznańskich hoteli, w kolejnej ocena lojalności. W następnej części opracowany zostanie ranking, będący podstawą do wytypowania hoteli do kolejnego etapu badania, a także przeprowadzona zostanie szczegółowa analiza mocnych i słabych stron tych hoteli.

Analizowana próba objęła 630 gości hotelowych nocujących w 14 hotelach. Wśród gości dominowali mężczyźni (62%), osoby w wieku od 26 do 35 lat (47% respondentów) i osoby z wykształceniem wyższym (83% respondentów). Wśród badanej grupy 32% respondentów pochodziło spoza Polski. Przyjechali oni do Poznania najczęściej z: Niemiec, Chin i Włoch<sup>728</sup>. Wśród mieszkańców Polski dominowali mieszkańcy województw wielkopolskiego, dolnośląskiego oraz mazowieckiego. Dane ankietowe zostały przeanalizowane w programie MsExcel oraz SPSS.

#### **4.3.1. Ocena jakości usług oferowanych przez hotele w Poznaniu**

W tej części przedstawiona została struktura odpowiedzi na pytanie o ogólną ocenę jakości. Ocena ma charakter porównawczy, co pozwoli na wskazanie hoteli najlepiej i najgorzej ocenianych w zakresie ogólnej jakości. Przedstawiona została także struktura oczekiwań gości targowych oraz mocne i słabe strony oferty poznańskich hoteli.

Respondenci zostali poproszeni o ogólną ocenę jakości oferty hotelu, w którym nocują (wykres 1.). Z analizy tego pytania wynika, że goście oceniają jakość umiarkowanie wysoko. Dla 42% respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie, jakość usług była średnia, a dla 38% wysoka. Ocenę bardzo wysoką przyznało 10% respondentów, niską 7%, a bardzo niską zaledwie 3% badanych.

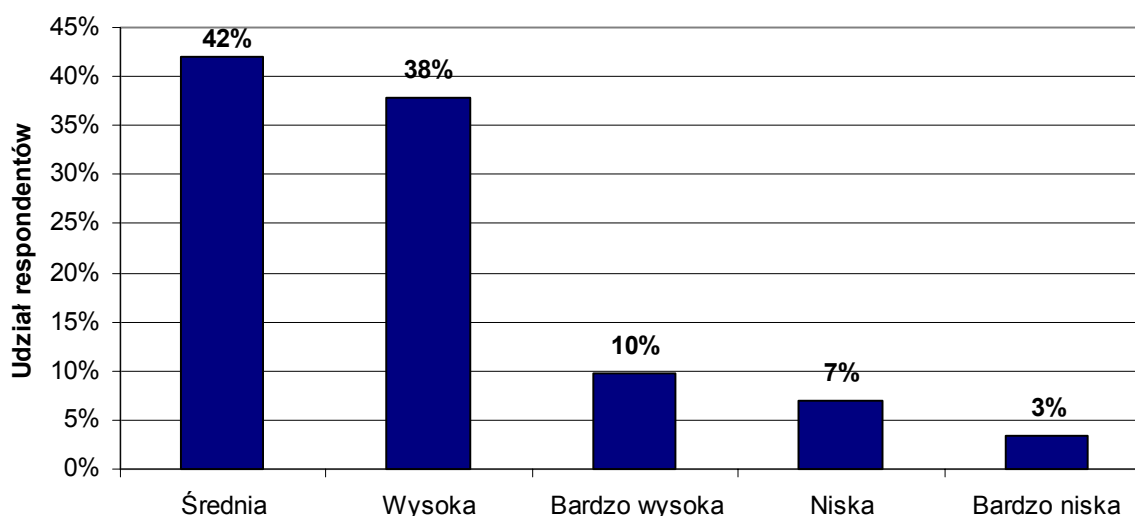
---

<sup>727</sup> zachowanie anonimowości było jednym z warunków zgody na przeprowadzenie tych badań

<sup>728</sup> także z: Austrii, Belgii, Brazylii, Bułgarii, Czech, Francji, Grecji, Indii, Izraela, Hiszpanii, Holandii, Litwy, Norwegii, Portugalii, Malezji, Turcji.



**Wykres 1. Ogólna ocena jakości oferty hoteli w Poznaniu**



Źródło: Opracowanie własne

Ogólna ocena jakości różni się w zależności od standardu hotelu (tabela 18.). Wraz ze wzrostem standardu poprawia się ocena jakości, tj. rośnie udział ocen wysokich i bardzo wysokich, a maleje udział pozostałych odpowiedzi.

**Tabela 18. Ocena ogólna jakości ze względu na standard hotelu**

Standard hotelu:	Ocena jakości:				
	Bardzo niska	Niska	Średnia	Wysoka	Bardzo wysoka
podstawowy 1-2*)	3%	13%	66%	18%	0%
średni (3*)	3%	6%	46%	39%	6%
wysoki (4-5*)	1%	2%	19%	51%	27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania

Ocena ogólnej jakości do poszczególnych hoteli przedstawiona została w odniesieniu do 14 obiektów, które spełniły warunki wskazane w metodologii (tabela 23.)

**Tabela 19. Ocena ogólna jakości dla badanych hoteli**

Hotel:	Bardzo niska	Niska	Średnia	Wysoka	Bardzo wysoka
Hotel A	0%	4%	42%	44%	10%
Hotel B	<b>18%</b>	<b>26%</b>	42%	14%	0%
Hotel C	0%	0%	21%	<b>62%</b>	17%
Hotel D	4%	4%	7%	44%	<b>41%</b>
Hotel E	0%	0%	5%	55%	<b>40%</b>
Hotel F	5%	5%	53%	32%	5%
Hotel G	5%	2%	69%	24%	0%
Hotel H	0%	9%	57%	31%	3%

Hotel I	0%	2%	26%	<b>65%</b>	7%
Hotel J	0%	0%	21%	<b>58%</b>	<b>21%</b>
Hotel K	0%	0%	49%	47%	4%
Hotel L	0%	<b>20%</b>	60%	20%	0%
Hotel M	4%	<b>18%</b>	69%	9%	0%
Hotel N	0%	0%	76%	24%	0%

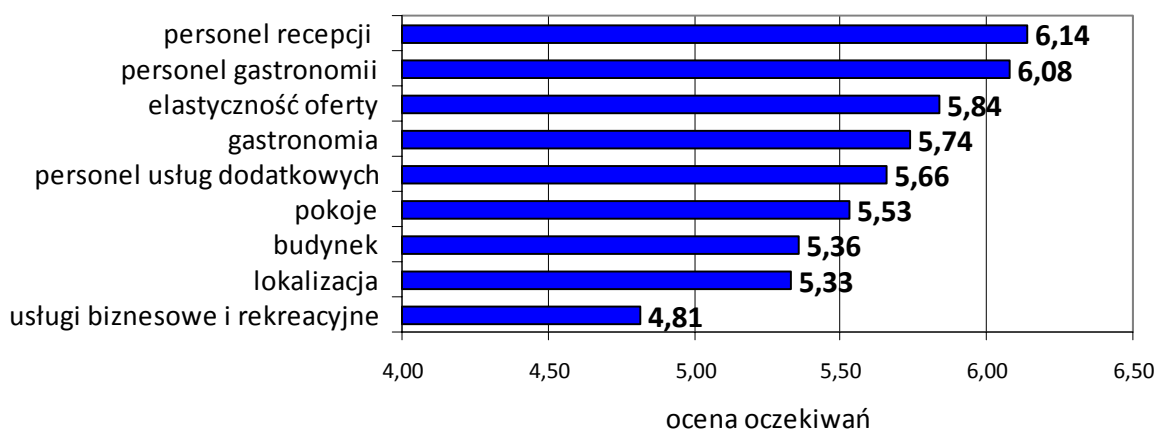
Źródło: opracowanie własne

Hotelami wyróżniającymi się bardzo wysoką oceną ogólnej jakości są hotele D i E, największy udział ocen wysokich uzyskały hotele I i C. Najczęściej oceny negatywne przyznawali goście hotelu B oraz L i M.

### Struktura oczekiwań gości targowych odwiedzających Poznań

Na podstawie przeprowadzonych badań ustalono strukturę oczekiwań zgłaszanych przez gości targowych odwiedzających Poznań. Elementy produktu uznawane za najważniejsze dla klientów powinny zostać rozpoznane przez zarządzających hotelami, a działania podejmowane w związku z ich doskonaleniem należy potraktować jako priorytety. Konieczne jest także komunikowanie ich obecności potencjalnym nabywcom w treści komunikatów marketingowych. Z kolei najmniej istotne elementy powinny być uznawane za mniej pilne do doskonalenia. Ocena struktury oczekiwań powinna być prowadzona w sposób regularny tak, aby uwzględnione zostały istotne zmiany w oczekiwaniach gości. Na wykresie 2. przedstawiona została ogólna struktura oczekiwań gości targowych na poziomie grup atrybutów. Do oceny posłużono się 7-punktową liczbową skalą ocen.

Wykres 2. Struktura oczekiwań gości targowych dla grup atrybutów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Dla gości targowych istotne są przede wszystkim niematerialne elementy oferty hoteli. Najistotniejszą grupę atrybutów tworzy personel recepcji (średnia 6,14) oraz gastronomii (średnia 6,08). Składają się na to szczegółowe atrybuty, takie jak: szybkość pracowników, ich skuteczność oraz serdeczność i uprzejmość. Goście zwracają także uwagę na elastyczność oferty (średnia 5,84), w ramach której można wyróżnić m.in. indywidualne podejście do każdego gościa, elastyczny czas wymeldowania, możliwość wyboru pokoju czy reakcje na zgłaszane przez nich problemy. Najmniej istotna jest grupa atrybutów związanych z usługami biznesowymi i rekreacyjnymi (średnia 4,81).

W tabeli 20. przedstawiono pięć najważniejszych i najmniej istotnych szczegółowych atrybutów produktu hotelu.

**Tabela 20. Najważniejsze i najmniej istotne atrybuty produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego**

<b>l.p.</b>	<b>Najważniejsze elementy oferty</b>	<b>Średnia</b>	<b>l.p.</b>	<b>Najmniej ważne elementy oferty</b>	<b>Średnia</b>
1.	Czystość pokoi i łazienek	6,36	31.	Dostępność usług rekreacyjnych	4,78
2.	Czystość w hotelu	6,30	32.	Darmowe dodatki	4,64
3.	Smak potraw	6,17	33.	Wygląd pomieszczeń konferencyjnych	4,61
4.	Szybkość pracowników recepcji	6,17	34.	Architektura	4,59
5.	Skuteczność, profesjonalizm pracowników recepcji	6,13	35.	Dostępność usług konferencyjnych	4,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Dla gości targowych najważniejszymi elementami produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego są czystość pokoi i łazienek (średnia 6,36) oraz czystość hotelu (średnia 6,30). Goście oczekują również smacznych potraw (średnia 6,17), szybkiej pracy recepcji, np. w trakcie procesu zameldowania i rezerwacji (średnia 6,17), a także skuteczności i profesjonalizmu pracowników recepcji (średnia 6,13).

Do elementów, które z punktu widzenia gości targowych są relatywnie najmniej istotne, zaliczyć można: dostępność usług konferencyjnych (średnia 4,5) oraz wygląd pomieszczeń konferencyjnych (średnia 4,61). Niska pozycja oferty konferencyjnej wynika z faktu, że badani goście uczestniczyli w spotkaniach branżowych, które miały miejsce na targach i nie korzystali z oferty konferencyjnej dostępnej w hotelu. Relatywnie małą uwagę goście przywiązują do architektury budynku (średnia 4,59), darmowych dodatków, np. słodczy, prasy, przyborów toaletowych i in. (średnia 4,64). Niewielkie znaczenie

dostępności usług rekreacyjnych (średnia 4,78) tłumaczyć można zapewne brakiem czasu i okazji do jej wykorzystania.

Analizie podano także zróżnicowanie oceny oczekiwań w zależności od standardu hotelu. W tabeli 21. przedstawiono ocenę oczekiwań w odniesieniu do atrybutów i grup atrybutów przy uwzględnieniu segmentów hoteli wyodrębnionych przy pomocy standardu mierzonego liczbą gwiazdek.

**Tabela 21. Oczekiwania gości targowych w podziale na segmenty hoteli**

<b>Kryteria oceny:</b>		<b>Segment 1-2*</b>	<b>Segment 3*</b>	<b>Segment 4-5*</b>
<b>lokalizacja</b>		<b>5,30</b>	<b>5,07</b>	<b>5,81</b>
1.	Dogodna lokalizacja	5,75	5,31	6,25
2.	Otoczenie obiektu	4,85	4,82	5,37
<b>budynek</b>		<b>5,40</b>	<b>5,16</b>	<b>5,67</b>
3.	Architektura	4,53	4,35	5,07
4.	Wygląd holu, recepcji i korytarzy	5,25	4,92	5,57
5.	Czystość w hotelu	6,42	6,21	6,38
<b>pokoje</b>		<b>5,63</b>	<b>5,33</b>	<b>5,80</b>
6.	Wielkość pokoi i łazienek	5,45	5,24	5,67
7.	Aranżacja pokoju (styl, design)	5,21	5,04	5,96
8.	Wyposażenie pokoi	5,65	5,30	5,71
9.	Czystość pokoi i łazienek	6,52	6,28	6,38
10.	Cisza w pokoju	6,14	5,78	6,12
11.	Darmowe dodatki	4,81	4,37	4,98
<b>gastronomia</b>		<b>5,80</b>	<b>5,62</b>	<b>5,89</b>
12.	Dostępność oferty gastronomicznej	5,70	5,54	5,93
13.	Zróżnicowanie oferty	5,65	5,37	5,72
14.	Wygląd pomieszczeń	5,53	5,52	5,69
15.	Smak potraw	6,34	6,06	6,23
<b>usługi biznesowe i rekreacyjne</b>		<b>4,57</b>	<b>4,69</b>	<b>5,20</b>
16.	Dostępność usług rekreacyjnych	4,71	4,61	5,14
17.	Stan urządzeń rekreacyjnych	4,65	4,94	5,23
18.	Dostępność usług konferencyjnych	4,34	4,25	5,05
19.	Wygląd pomieszczeń konferencyjnych	4,23	4,58	4,96
20.	Pozostałe usługi biznesowe	4,94	5,09	5,63
<b>personel recepcji</b>		<b>6,23</b>	<b>6,10</b>	<b>6,14</b>
21.	Serdeczność, uprzejmość	6,22	6,08	6,07
22.	Skuteczność, profesjonalizm	6,16	6,12	6,14
23.	Szybkość (np. zameldowania, rezerwacji)	6,31	6,09	6,21
<b>personel gastronomii</b>		<b>6,18</b>	<b>6,01</b>	<b>6,11</b>
24.	Serdeczność, uprzejmość	6,18	6,02	6,11
25.	Skuteczność, profesjonalizm	6,16	6,00	6,11
26.	Szybkość	6,19	6,01	6,10
<b>personel usług biznesowych i rekreacyjnych</b>		<b>5,76</b>	<b>5,64</b>	<b>5,61</b>
27.	Serdeczność, uprzejmość	5,74	5,58	5,65
28.	Skuteczność, profesjonalizm	5,75	5,72	5,64
29.	Szybkość	5,80	5,62	5,56

<b>elastyczność oferty</b>		<b>6,01</b>	<b>5,66</b>	<b>6,03</b>
30.	Możliwość wyboru pokoju	5,86	5,55	5,82
31.	Elastyczny czas zameldowania /wymeldowania	5,99	5,43	5,90
32.	Reakcja na problemy zgłaszane przez gości	6,06	5,79	6,05
33.	Szybkość rozwiązywania problemów	6,11	5,78	6,21
34.	Indywidualne podejście do gościa	6,00	5,75	6,16
<b>inne</b>				
35.	cena	<b>5,98</b>	<b>5,47</b>	<b>5,82</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Najwyższe oczekiwania zgłaszają goście hoteli luksusowych (4 i 5\*), a następnie goście hoteli ekonomicznych (1 i 2\*). Najmniej wymagający są goście hoteli średniego segmentu (3\*). Goście hoteli luksusowych mają najwyższe oczekiwania w odniesieniu do lokalizacji, budynku hotelu, pokoi, usług biznesowych i rekreacyjnych oraz elastyczności oferty. Natomiast goście hoteli ekonomicznych zgłaszają największe oczekiwania odnośnie personelu oraz ceny.

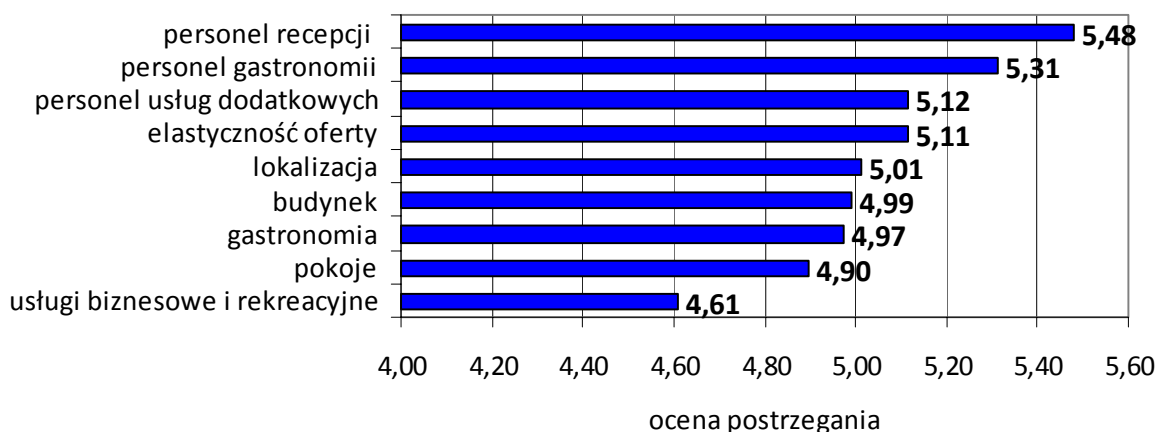
Hotelami o najbardziej wymagających gościach okazały się hotele E (średnia 5,88), D (średnia 5,87) i L (średnia 5,86). Najmniej wymagali goście hoteli: N (średnia 4,94), H (średnia 5,34) i K (średnia 5,50).

### **Ocena jakości oferty hoteli – mocne i słabe strony oferty miasta**

Ocena jakości usług hoteli w Poznaniu przeprowadzona została za pomocą dwóch najpopularniejszych miar, tj. oceny percepcji i oceny luki pomiędzy percepcją a oczekiwaniami<sup>729</sup>. Ocenie poddano atrybuty oferty przedsiębiorstw hotelarskich w podziale na 9 grup oraz 35 atrybutów szczegółowych. Wykres 11. przedstawia oceny postrzegania produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego dla grup atrybutów.

<sup>729</sup> Ocena za pomocą jednej skali była sugerowana m.in. przez Cronina i Taylora, a ocena luk przez PZB

**Wykres 3. Struktura percepcji produktu hotelu dla grup atrybutów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Najlepiej oceniane grupy atrybutów związane są pracownikami hotelu. Najwyżej oceniono personel recepcji poznańskich hoteli (średnia 5,48), następnie personel gastronomii (średnia 5,31) oraz personel usług dodatkowych (średnia 5,11). Najgorzej oceniono usługi biznesowe i rekreacyjne (średnia 4,61).

Tabela 22. przedstawia najlepiej i najgorzej oceniane atrybuty produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego przez gości targowych w Poznaniu.

**Tabela 22. Najlepiej i najgorzej oceniane atrybuty produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego**

l.p.	Najważniejsze elementy oferty	Średnia	l.p.	Najmniej ważne elementy oferty	Średnia
1.	Czystość w hotelu	5,55	31.	Architektura	4,54
2.	Serdeczność i uprzejmość pracowników recepcji	5,53	32.	Stan urządzeń rekreacyjnych.	4,47
3.	Czystość pokoi	5,50	33.	Dostępność usług rekreacyjnych	4,37
4.	Skuteczność, profesjonalizm pracowników recepcji	5,47	34.	Cena	4,34
5.	Szybkość pracowników recepcji	5,43	35.	Darmowe dodatki	4,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Wśród cząstkowych atrybutów najwyżej oceniana była czystość w hotelu (5,55), serdeczność i uprzejmość pracowników recepcji (5,53) oraz czystość pokoi (5,50). Najgorzej oceniono darmowe dodatki (4,32), dostępność usług rekreacyjnych (4,37), a także stan urządzeń rekreacyjnych (4,47).

Analizie poddano także zróżnicowanie oceny w zależności od standardu obiektu. W tabeli 23. przedstawiono ocenę postrzegania w odniesieniu do atrybutów i grup atrybutów przy uwzględnieniu segmentów hoteli wyodrębnionych przy pomocy standardu mierzonego liczbą gwiazdek.

Tabela 23. Postrzeganie gości targowych w podziale na segmenty hoteli

Kryteria oceny		Segment 1-2*	Segment 3*	Segment 4-5*
<b>lokalizacja</b>		<b>4,52</b>	<b>4,67</b>	<b>5,98</b>
1.	Dogodna lokalizacja	4,85	4,77	6,35
2.	Otoczenie obiektu	4,19	4,58	5,61
<b>budynek</b>		<b>4,49</b>	<b>4,73</b>	<b>5,82</b>
3.	Architektura	4,13	4,17	5,50
4.	Wygląd holu, recepcji i korytarzy	4,44	4,58	5,75
5.	Czystość w hotelu	4,92	5,43	6,22
<b>pokoje</b>		<b>4,18</b>	<b>4,75</b>	<b>5,70</b>
6.	Wielkość pokoi i łazienek	4,36	4,80	5,79
7.	Aranżacja pokoju (styl, design)	3,87	4,52	5,72
8.	Wyposażenie pokoi	4,03	4,74	5,63
9.	Czystość pokoi i łazienek	4,95	5,39	6,11
10.	Cisza w pokoju	4,28	4,87	5,83
11.	Darmowe dodatki	3,59	4,16	5,14
<b>gastronomia</b>		<b>3,90</b>	<b>4,99</b>	<b>5,75</b>
12.	Dostępność oferty gastronomicznej	4,08	5,08	5,82
13.	Zróżnicowanie oferty	3,58	4,82	5,58
14.	Wygląd pomieszczeń	3,91	4,91	5,77
15.	Smak potraw	4,04	5,15	5,82
<b>usługi biznesowe i rekreacyjne</b>		<b>3,57</b>	<b>4,46</b>	<b>5,64</b>
16.	Dostępność usług rekreacyjnych	3,23	4,19	5,54
17.	Stan urządzeń rekreacyjnych	3,38	4,30	5,60
18.	Dostępność usług konferencyjnych	3,65	4,61	5,73
19.	Wygląd pomieszczeń konferencyjnych	3,67	4,48	5,62
20.	Pozostałe usługi biznesowe	3,92	4,73	5,72
<b>personel recepcji</b>		<b>5,08</b>	<b>5,46</b>	<b>5,80</b>
21.	Serdeczność, uprzejmość	5,09	5,52	5,89
22.	Skuteczność, profesjonalizm	5,09	5,43	5,81
23.	Szybkość (np. zameldowania, rezerwacji)	5,07	5,43	5,71
<b>personel gastronomii</b>		<b>4,65</b>	<b>5,34</b>	<b>5,75</b>
24.	Serdeczność, uprzejmość	4,83	5,36	5,82
25.	Skuteczność, profesjonalizm	4,58	5,32	5,74
26.	Szybkość	4,55	5,34	5,69
<b>personel usług biznesowych i rekreacyjnych</b>		<b>4,51</b>	<b>5,02</b>	<b>5,74</b>
27.	Serdeczność, uprzejmość	4,61	5,02	5,83
28.	Skuteczność, profesjonalizm	4,51	5,14	5,75
29.	Szybkość	4,43	4,89	5,63
<b>elastyczność oferty</b>		<b>4,66</b>	<b>4,95</b>	<b>5,75</b>
30.	Możliwość wyboru pokoju	4,65	4,72	5,95
31.	Elastyczny czas zameldowania /wymeldowania	4,72	4,95	5,62
32.	Reakcja na problemy zgłaszane przez gości	4,65	5,03	5,90
33.	Szybkość rozwiązywania problemów	4,67	4,95	5,58
34.	Indywidualne podejście do gościa	4,62	5,07	5,72
<b>inne</b>				
35.	cena	<b>4,04</b>	<b>4,15</b>	<b>4,88</b>

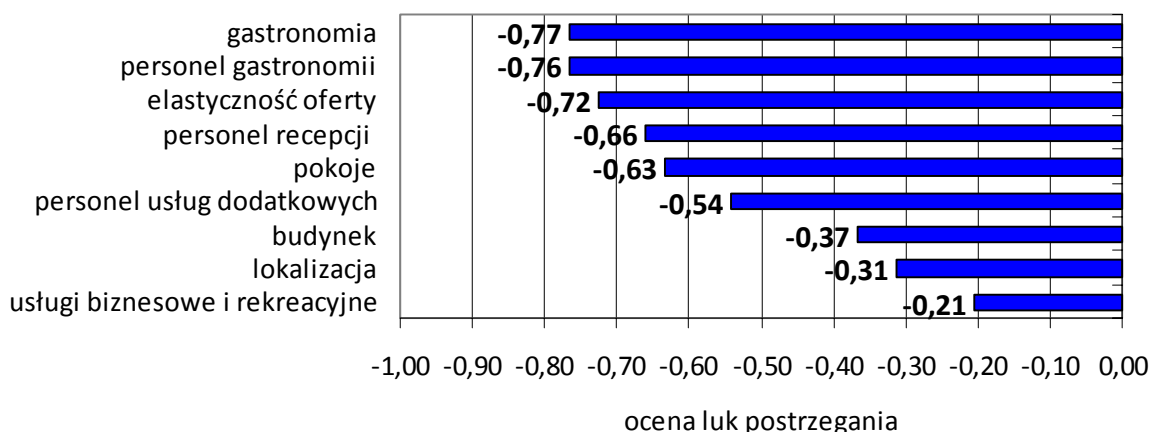
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ofertę zdecydowanie najlepiej oceniają goście hoteli luksusowych, a następnie goście średniego segmentu (3\*). Najgorzej oceniona została oferta hoteli ekonomicznych (1 i 2\*).

Dotyczy to wszystkich ocenianych atrybutów.

Odniesienie oceny postrzegania atrybutów do oceny oczekiwań pozwala na wyznaczenie luk jakości. Pozwoliło to wskazać stopień niedostosowania oferty hotelowej Poznania do oczekiwań gości targowych. Analiza wykresu 4. wskazuje, że dla każdej grupy atrybutów oczekiwania gości są wyższe od oceny hoteli.

**Wykres 4. Średni poziom luk jakości dla grup atrybutów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Największe niedostosowanie oferty poznańskich hoteli do oczekiwań gości targowych dotyczy sfery gastronomii (- 0,77), personelu gastronomii (-0,76) oraz elastyczności oferty (- 0,72). Te obszary należą do najistotniejszych i nie spełniają tych wysokich oczekiwań nabywców.

Na negatywną ocenę gastronomii składają się szczegółowe oceny dotyczące smaku potraw (luka -1,07), zróżnicowania oferty (-0,76), wyglądu pomieszczeń (-0,63) oraz dostępności oferty (-0,61). Luka w ocenie personelu gastronomii wynika z negatywnej oceny szybkości pracy (-0,81), skuteczności i profesjonalizmu (-0,79) oraz niewystarczającej serdeczności i uprzejmości (-0,70). Niska ocena elastyczności oferty ma swoje źródło w niedostatecznej, zdaniem respondentów, szybkości rozwiązywania problemów przez personel hoteli w Poznaniu (-0,90), braku indywidualnego podejścia do gości (-0,76), niewystarczającej możliwości wyboru pokoju, np. wyboru piętra, pokoju dla palących, typu łóżka (-0,64) oraz zbyt małej elastyczności w wyborze czasu zameldowania i wymeldowania (-0,59).



### 4.3.2. Ocena lojalności

Jednym z kluczowych sposobów oceny skuteczności konkurencyjności przez jakość była ocena lojalności deklarowanej przez badanych. Ocena dotyczyła trzech przejawów lojalności, tj. zamiaru ponownego powrotu do hotelu, zamiaru rekomendowania obiektu oraz gotowości do zapłacenia wyższej ceny. W tabeli 24 przedstawiono zestawienie zamiaru ponownego skorzystania z usług w badanych hotelach.

**Tabela 24. Deklarowany zamiar powrotu do hotelu**

	<b>zdecydowanie tak</b>	<b>raczej tak</b>	<b>raczej nie</b>	<b>zdecydowanie nie</b>	<b>nie wiem</b>
Hotel A	19%	58%	5%	3%	14%
Hotel B	1%	32%	30%	<b>28%</b>	8%
Hotel C	<b>31%</b>	55%	4%	0%	11%
Hotel D	<b>39%</b>	43%	7%	0%	11%
Hotel E	<b>52%</b>	45%	2%	0%	0%
Hotel F	11%	55%	13%	<b>13%</b>	8%
Hotel G	7%	52%	19%	12%	10%
Hotel H	9%	41%	12%	9%	29%
Hotel I	28%	58%	12%	0%	2%
Hotel J	28%	50%	11%	0%	11%
Hotel K	19%	56%	11%	7%	7%
Hotel L	0%	56%	19%	<b>13%</b>	13%
Hotel M	0%	41%	21%	<b>18%</b>	21%
Hotel N	4%	63%	13%	0%	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Najczęściej zdecydowane deklaracje ponownego korzystania z usług wyrażali goście hoteli E (52% przebadanych gości), D (39%) i C (31%). Są to także hotele o zerowym udziale gości, którzy zdecydowanie nie skorzystają z usług hotelu w przyszłości. Najmniejszą lojalność w tej sferze deklarowali goście hotelu B (28% zdecydowanie nie skorzysta, a tylko 1% zdecydowanie tak), hotelu M (odpowiednio 18% i 0%) oraz hotelu L (odpowiednio 13% i 0%).

Ocena lojalności dotyczyła także skłonności do rekomendowania obiektów wśród bliskich i znajomych. W tabeli 25. przedstawiono zestawienie tej miary lojalności w badanych hotelach.

**Tabela 25. Skłonność rekomendowania hotelu**

	<b>zdecydowanie tak</b>	<b>raczej tak</b>	<b>raczej nie</b>	<b>zdecydowanie nie</b>	<b>nie wiem</b>
Hotel A	19%	57%	6%	4%	13%
Hotel B	3%	31%	40%	<b>24%</b>	3%

Hotel C	36%	55%	7%	2%	0%
Hotel D	<b>46%</b>	36%	14%	0%	4%
Hotel E	<b>55%</b>	31%	10%	0%	5%
Hotel F	18%	53%	5%	13%	11%
Hotel G	7%	50%	21%	14%	7%
Hotel H	26%	41%	21%	6%	6%
Hotel I	31%	55%	10%	2%	2%
Hotel J	<b>33%</b>	44%	11%	0%	11%
Hotel K	19%	50%	13%	11%	7%
Hotel L	0%	44%	25%	<b>19%</b>	13%
Hotel M	0%	45%	25%	<b>18%</b>	13%
Hotel N	4%	74%	4%	4%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Największy udział gości, którzy są zdecydowanie gotowi rekomendować pobyt, posiada hotel E (55% gości) oraz hotel D (46%) i J (33%). Najmniej skłonni do rekomendacji są goście hoteli B (24% zdecydowanie nie zarekomenduje, a tylko 3% zdecydowanie zarekomenduje) oraz L (nie ma gości, którzy chcą zdecydowanie rekomendować ten hotel, a 18% zdecydowanie nie zamierza rekomendować) i M (nikt nie jest zdecydowanie skłonny do rekomendacji, 18% zdecydowanie nie będzie rekomendować tego hotelu).

Gotowość do zapłacenia wyższej niż obecnie ceny jest ważną miarą prawdziwego przywiązania gościa do hotelu. W tabeli 26. przedstawiono zestawienie tej miary lojalności w badanych obiektach.

**Tabela 26. Gotowość do zapłacenia wyższej ceny**

	<b>zdecydowanie tak</b>	<b>raczej tak</b>	<b>raczej nie</b>	<b>zdecydowanie nie</b>	<b>nie wiem</b>
Hotel A	5%	16%	40%	21%	18%
Hotel B	4%	10%	31%	<b>53%</b>	3%
Hotel C	7%	38%	35%	15%	5%
Hotel D	<b>21%</b>	29%	18%	18%	14%
Hotel E	<b>15%</b>	44%	22%	12%	7%
Hotel F	3%	16%	29%	32%	21%
Hotel G	0%	27%	34%	32%	7%
Hotel H	3%	21%	41%	24%	12%
Hotel I	7%	49%	28%	12%	5%
Hotel J	<b>18%</b>	29%	41%	0%	12%
Hotel K	2%	31%	35%	19%	13%
Hotel L	0%	13%	38%	<b>44%</b>	6%
Hotel M	0%	13%	48%	<b>38%</b>	3%
Hotel N	4%	33%	33%	21%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Aż 21% gości hotelu D jest zdecydowanie gotowych korzystać z oferty hotelu, mimo wzrostu cen, w przypadku hotelu J jest to 18%, a w hotelu E 15% badanych gości. Z drugiej

strony, najmniej skłonni do akceptacji wzrostu ceny są goście hoteli B (53% respondentów), hotelu L (44%) i M (38%).

Zauważyć można, że zarówno wśród hoteli o najwyższych i najniższych ocenach lojalności w odniesieniu do trzech przejawów lojalności, pojawiają się te same hotele. Wśród najlepiej ocenianych są to hotele: D, E (trzy razy), J (dwa razy), C (raz), a wśród najgorzej ocenianych hotele: B, L, M (trzy razy).

#### 4.3.3. Wybór obiektów do pomiaru zmiennej niezależnej

Przedstawiona poniżej metoda wyznaczania ważonej oceny jakości była wraz z oceną lojalności, podstawą do wytypowania hoteli do szczegółowej analizy zachodzących w nich procesów z zakresu zarządzania wiedzą. Ostateczna ocena jakości, która była podstawą stworzenia rankingu, jest średnią ważoną dla wybranych 16 atrybutów<sup>730</sup>. Metoda ta pozwala na uwzględnienie faktu, że niektóre aspekty działalności przedsiębiorstw hotelarskich są dla klientów ważniejsze niż inne, a najważniejsze wymagania mają większy wpływ na całościową ocenę jakości. Poniższa formuła przedstawia sposób obliczenia syntetycznych miar jakości (wzór 1 i 2).

Pierwszym etapem tworzenia rankingu hoteli było obliczenie wag przy wykorzystaniu średnich oceny oczekiwań dla wybranych atrybutów (wzór 1). W tym celu zsumowano wszystkie oceny dla 16 atrybutów, a następnie wagi dla atrybutu wyznaczono jako udział w całości<sup>731</sup>.

$$w_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (1)$$

$$Q = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * x_i}{z} * 100\% \quad (2)$$

gdzie:

- $Q$  to ocena jakości i tego hotelu (max 100%)

---

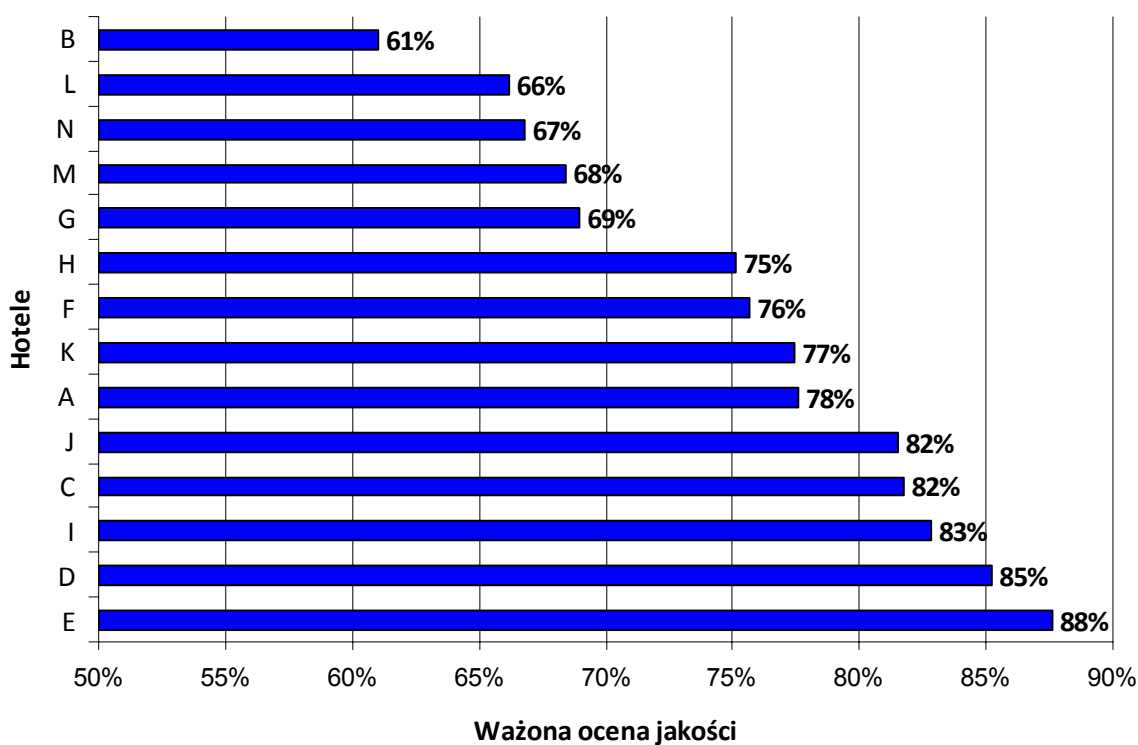
<sup>730</sup> W ramach jakości obsługi (operacyjnej) oceniane były następujące atrybuty: czystość w hotelu, czystość pokoi i łazienek, serdeczność, uprzejmość personelu (repcji, gastronomii, pozostałych), skuteczność, profesjonalizm (personelu repccji, gastronomii, pozostałych), szybkość (personelu repccji, gastronomii, pozostałych), możliwość wyboru pokoju (piętro, dla palących, typ łóżka, inne), elastyczny czas zameldowania /wymeldowania, reakcja na problemy zgłaszane przez gości, szybkość rozwiązywania problemów, indywidualne podejście do gościa.

<sup>731</sup> na podstawie N. Hill, J. Alexander, Pomiar..., op. cit., s.229

- $w_i$  to waga dla  $i$  - tego atrybutu
- $x_i$  to średnia ocena  $i$  - tego atrybutu
- $z$  to maksymalna ocena dla atrybutów (w tym przypadku 7)
- $a_i$  to średnia istotność  $i$  - tego atrybutu

W drugim etapie pomnożono średnią oceną danego atrybutu przez odpowiadającą mu wagę, a następnie zsumowano oceny ważone (wzór 2). W ostatnim etapie uzyskaną sumę podzielono przez maksymalną możliwą ocenę jakości (w tym przypadku 7) i pomnożono przez 100%. Wykres 5. przedstawia ważne oceny jakości badanych hoteli. Miernik ten pokazuje stopień zadowolenia gości z oferty hotelu w odniesieniu do ocenianych atrybutów.

**Wykres 5. Ranking hoteli na podstawie ważonej oceny jakości usług**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Pozycja hoteli ustalona dzięki ocenie jakości obsługi generalnie odpowiada pozycji mierzonej oceną lojalności. Hotele uznane za liderów jakości obsługi są także liderami lojalności, a hotele o najniższych miarach wskaźnika jakości obsługi posiadają najmniej lojalnych gości ze wszystkich hoteli biorących udział w badaniu<sup>732</sup>.

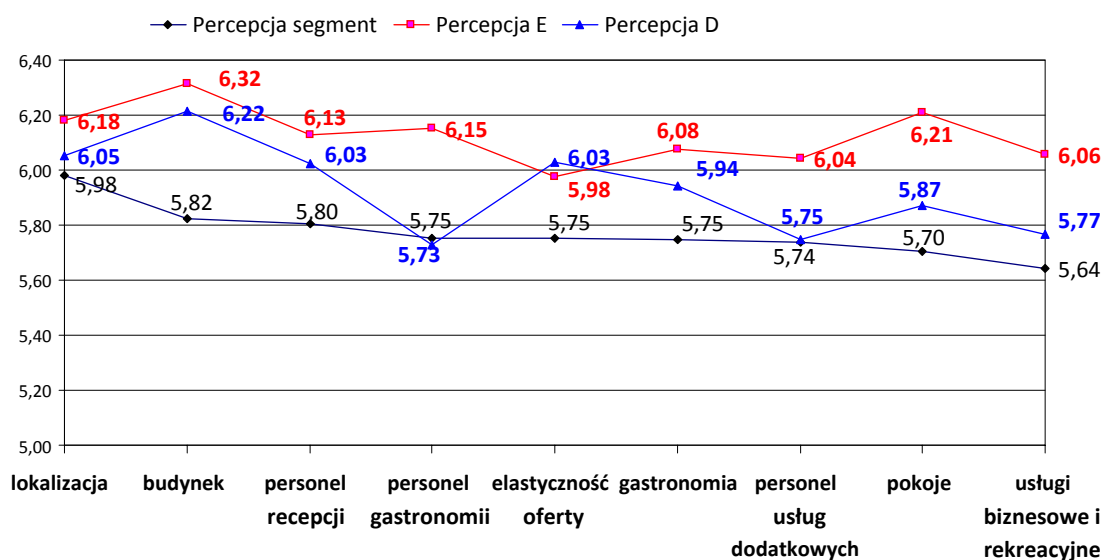
<sup>732</sup> Najwyższą lojalność zanotowały hotele: D, E, C i J, a najniższą B, L, M.

Do kolejnego etapu badania wytypowano hotele o najwyższej wartości wskaźnika ważonej oceny jakości obsługi tj. hotele: E, D, I oraz hotele o najniższej wartości tego wskaźnika tj. hotele B, L, N. Ze względu na fakt, że hotel B odmówił udziału w badaniu, zastąpiony został on kolejnym hotelem na najniższej wartości wskaźnika, tj. hotelem M.

W kolejnej części przedstawiona została ocena hoteli, które wytypowane zostały do dalszej części badania. Posłużono się tu porównaniem ocen postrzegania oferty przedsiębiorstw na tle oceny dla segmentu, a także poziomem luki pomiędzy oczekiwaniami a percepcją w odniesieniu do grup atrybutów. Ocena dotyczy wszystkich badanych grup atrybutów, co oznacza, że wnioski dotyczą także atrybutów nie uwzględnionych jako podstawy do wytypowania hoteli do rankingu.

Hotele E i D należą do segmentu hoteli luksusowych. Na wykresie 6. przedstawiony został profil jakości tych hoteli na tle oczekiwań gości tego segmentu. Zarówno hotele E i D notują oceny powyżej średniej dla segmentu.

**Wykres 6. Porównanie ocen postrzegania dla hoteli sektora wysokiego standardu**

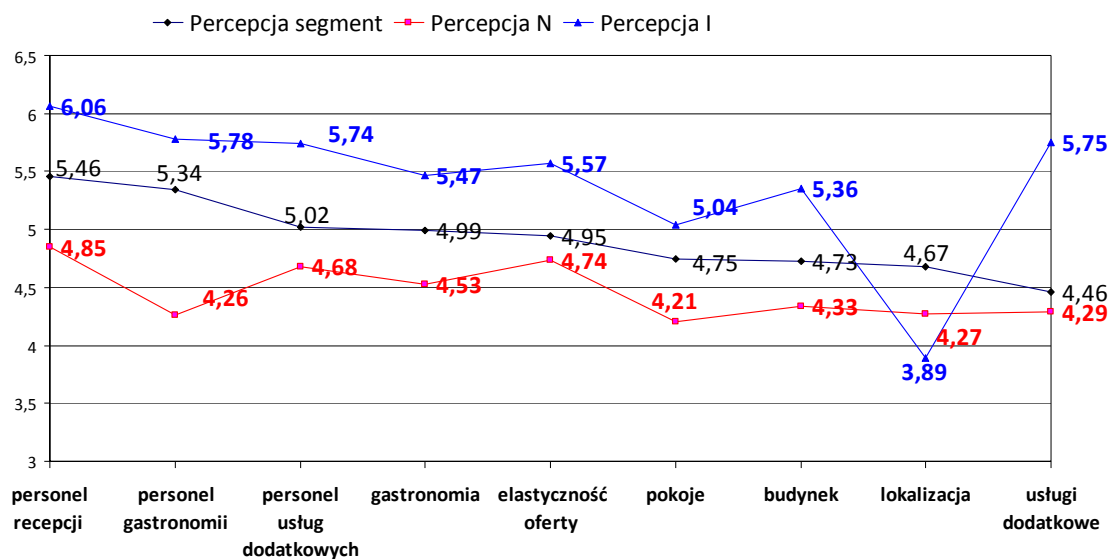


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przypadku hotelu E wszystkie grupy atrybutów ocenione zostały lepiej niż wszystkich hoteli w segmencie, a w przypadku hotelu D ocena nie przekroczyła średniej dla segmentu tylko w odniesieniu do grupy atrybutów związanych z personelem gastronomicznym.

Do segmentu hoteli średniego standardu należą hotele I oraz N. Ten pierwszy zaklasyfikowany został jako hotel o wysokiej skuteczności konkurencyjności przez jakość, natomiast drugi reprezentuje hotele niskiej skuteczności.

**Wykres 7. Porównanie ocen postrzegania dla hoteli sektora średniego standardu**

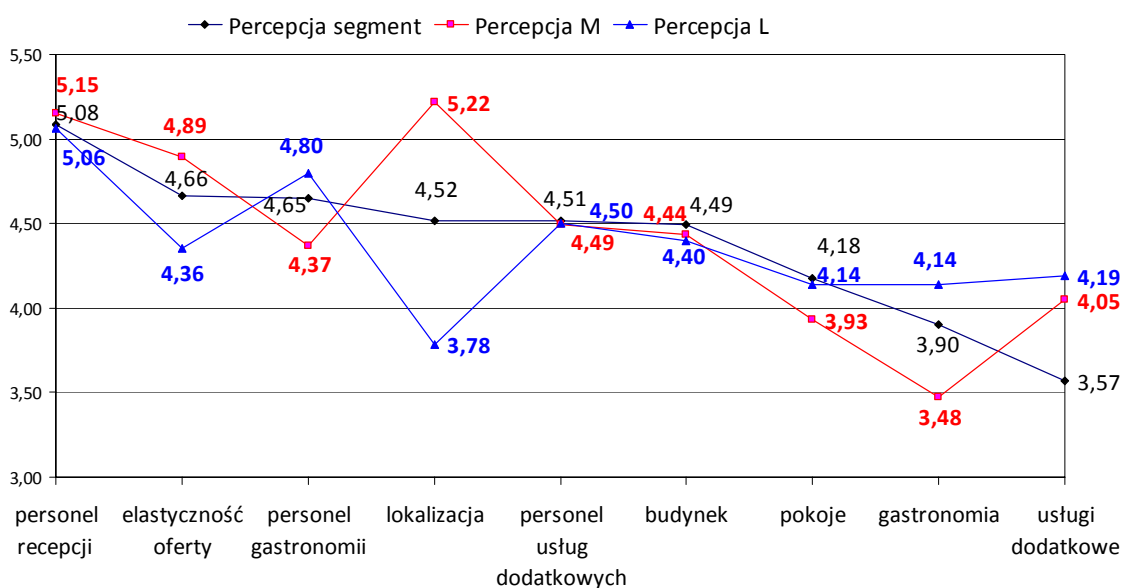


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Jak wynika z wykresu 7. hotel, I uzyskał średnie oceny postrzegania atrybutów przez gości na poziomie powyżej średniej dla segmentu dla wszystkich grup atrybutów z wyjątkiem lokalizacji. Hotel N nie uzyskał poziomu ocen średnich dla żadnej z grup atrybutów.

Segment ekonomiczny (1 i 2\*) jest reprezentowany przez hotele M oraz L. Należą one do hoteli o najniższej skuteczności konkurowania przez jakość. Średnie oceny dla grup atrybutów tych hoteli są w większości poniżej średniej dla segmentu (wykres 8.).

**Wykres 8. Porównanie ocen postrzegania dla hoteli sektora niskiego standardu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Postrzeganie oferty hotelu M w odniesieniu do kilku grup atrybutów przekracza średni poziom oczekiwań w tym segmencie. Są to takie grupy atrybutów jak lokalizacja, personel recepcji i elastyczność oferty<sup>733</sup>. Hotel L także w większości przypadków notuje oceny poniżej ocen dla segmentu hoteli ekonomicznych. Jego mocną stroną jest oferta gastronomiczna, w przypadku której oceny wyróżniają się na tle segmentu<sup>734</sup>.

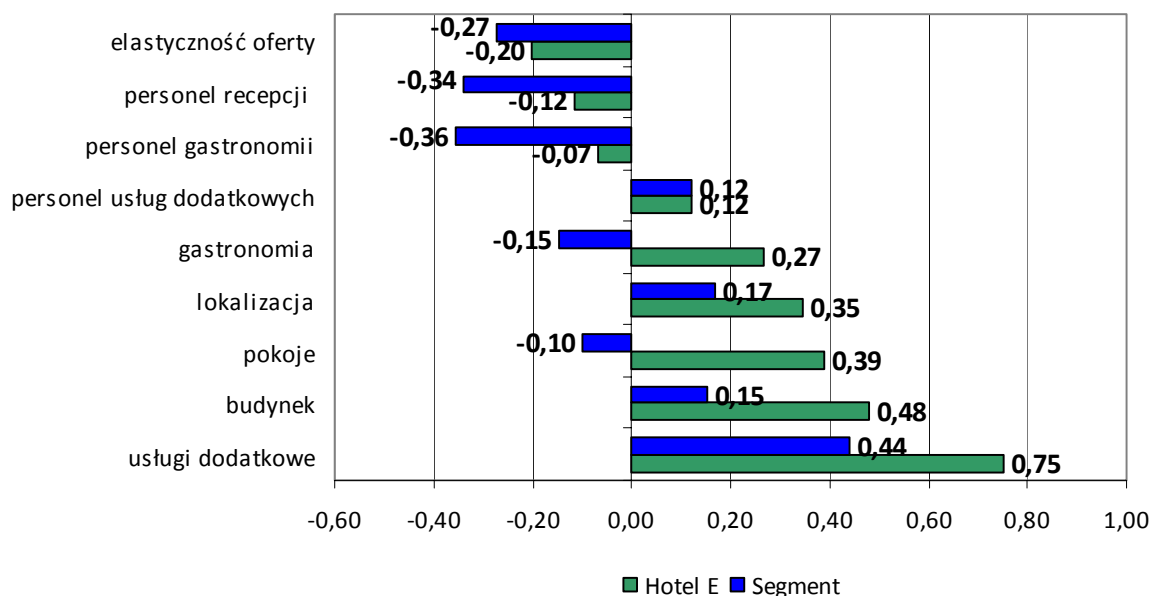
### Hotele o największej i najmniejszej skuteczności konkurowania przez jakość – ocena szczegółowa

Oceny jakości dla grup atrybutów przedstawione zostały na wykresach. Atrybuty uporządkowane zostały na podstawie istotności dla gości danego hotelu. Oznacza to, że najważniejsze grupy atrybutów prezentowane są na górze, a im niżej, tym mniejsza jest relatywna istotności dla klientów.

#### Hotel E

Hotel E należy do segmentu luksusowego (hotele 4 i 5\*). Na wykresie 9. przedstawiona została ocena luk jakości dla hotelu E na tle ocen luk dla segmentu luksusowego.

Wykres 9. Ocena jakości usług hotelu E na tle ocen segmentu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

<sup>733</sup> W tym pierwszym przypadku oceniana grupa atrybutów nie była brana pod uwagę przy tworzeniu rankingu hoteli.

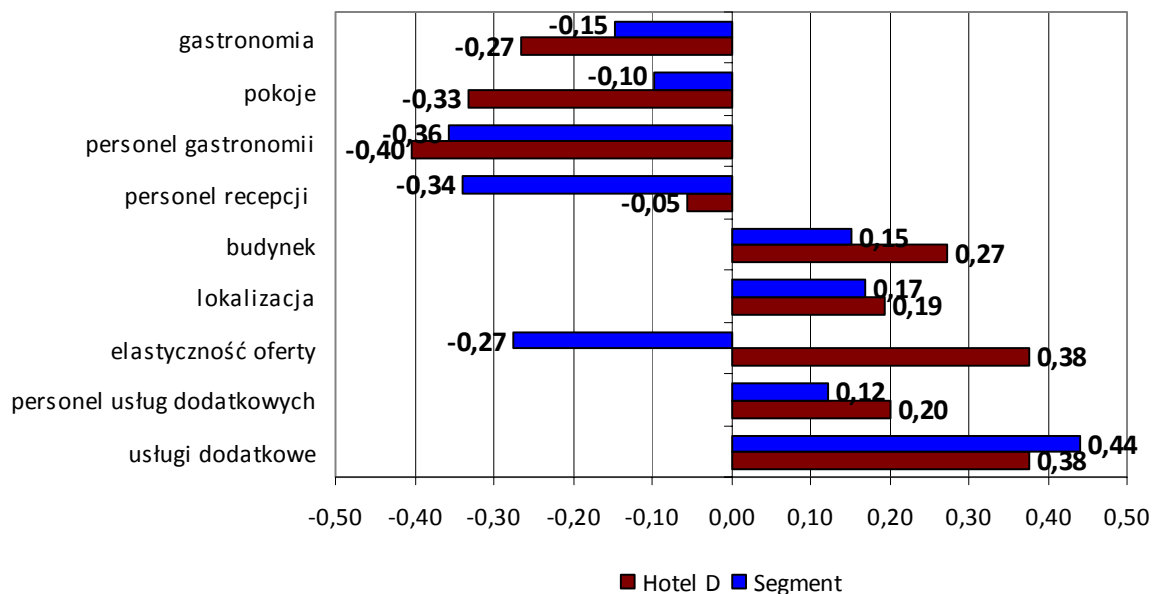
<sup>734</sup> Ocena gastronomii nie była uwzględniana w ocenie ważonej, będącej podstawą rankingu hoteli.

Najgorzej ocenianą grupą atrybutów w tym hotelu jest elastyczność oferty. Na tę ocenę składa się negatywna opinia o szybkości rozwiązywania problemów (luka -0,45) oraz brak indywidualnego podejścia do gości. (-0,3). Jak widać hotel E wyróżnia się ocenami na tle ocen segmentu hoteli w odniesieniu do wszystkich atrybutów

### Hotel D

Hotel D należy do segmentu luksusowego (hotele 4 i 5\*). Na wykresie 10. przedstawiona została ocena luk jakości dla hotelu D na tle ocen luk dla segmentu luksusowego. W odniesieniu do czterech grup atrybutów hotel wypada gorzej od średnich ocen segmentu. Dotyczy to trzech najważniejszych dla gości hotelu D grup atrybutów produktu hotelu, tj. gastronomii, pokoi i personelu gastronomii. W odniesieniu do pięciu grup atrybutów ocena hotelu D jest lepsza niż ocena dla całego segmentu. Szczególnie mocną stroną na tle konkurencji jest elastyczność oferty, a także personel recepcji.

Wykres 10. Ocena jakości usług hotelu D na tle ocen dla segmentu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

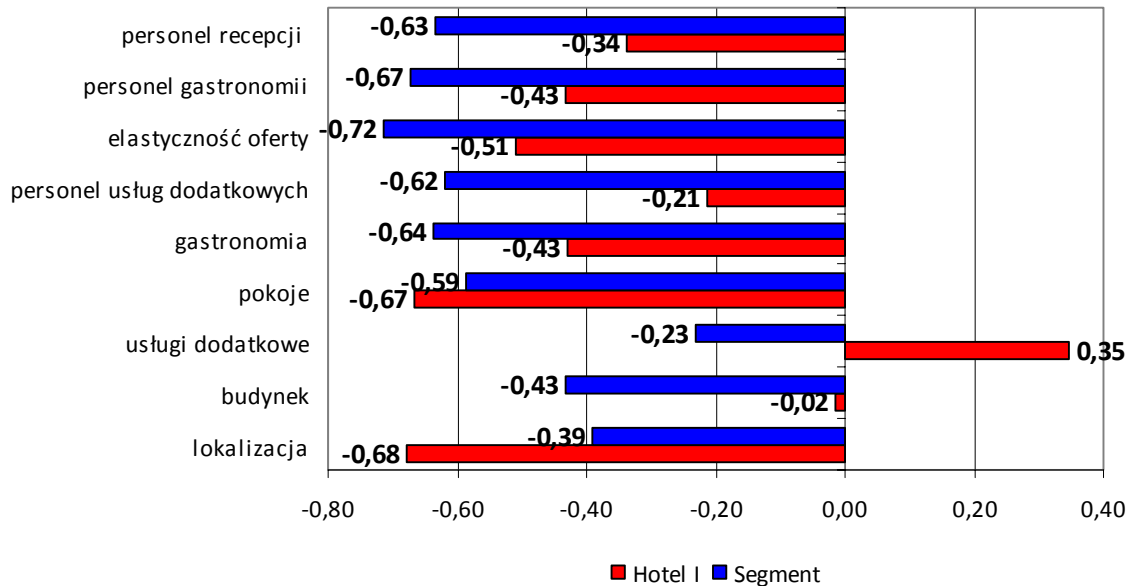
W przypadku hotelu D najwyższe oceny jakości dotyczyły elastyczności oferty, usług dodatkowych i budynku.



## Hotel I

Hotel I należy do segmentu średniego standardu (hotele 3\*). Na wykresie 11. przedstawiona została ocena jakości usług mierzona wielkością luki na tle ocen dla segmentu hoteli średniego standardu.

Wykres 11. Ocena jakości usług hotelu I na tle ocen dla segmentu



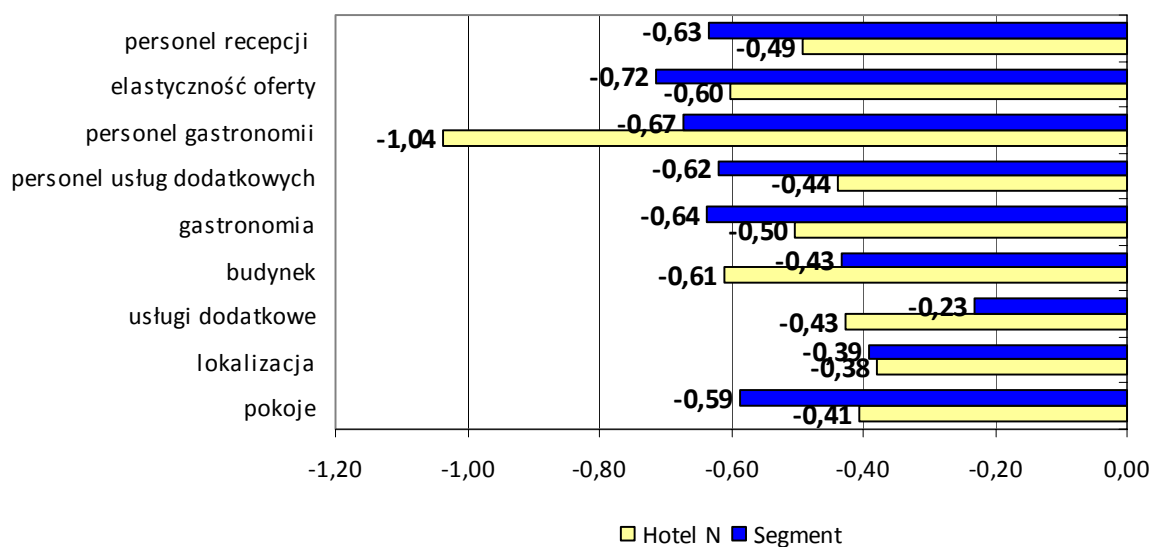
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W hotelu I stwierdzono istnienie luki niedopasowania w przypadku ośmiu z dziewięciu grup atrybutów. Jednak w siedmiu przypadkach na tle segmentu hoteli średniego standardu (3\*), luki niedostosowania są mniejsze. W odniesieniu do oferty usług dodatkowych hotel przekroczył oczekiwania nabywców i wyraźnie wyróżnił się na tle konkurencji.

## Hotel N

Hotel N należy do segmentu średniego standardu (hotele 3\*). Na wykresie 11. przedstawiona została ocena jakości usług mierzona wielkością luki na tle ocen dla segmentu hoteli średniego standardu.

**Wykres 12. Ocena jakości usług hotelu N na tle ocen dla segmentu**



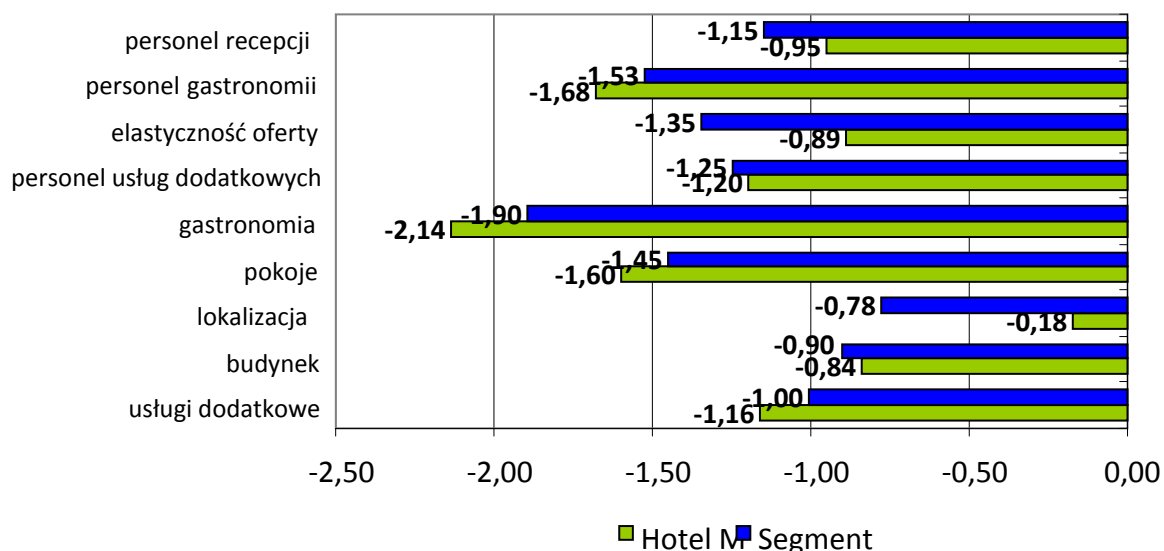
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Hotel nie spełnia oczekiwań nabywców w odniesieniu do wszystkich dziewięciu grup atrybutów. W odniesieniu do 3 grup ocena jest niższa od oceny segmentu, do którego należy ten hotel. W przypadku personelu gastronomii ocena ta jest szczególnie niska.

### Hotel M

Hotel M należy do segmentu hoteli niskiego standardu (1-2\*). Na wykresie 13. przedstawiona została ocena jakości usług mierzona wielkością luki na tle ocen dla segmentu hoteli niskiego standardu.

**Wykres 13. Ocena jakości usług hotelu M na tle ocen dla segmentu**



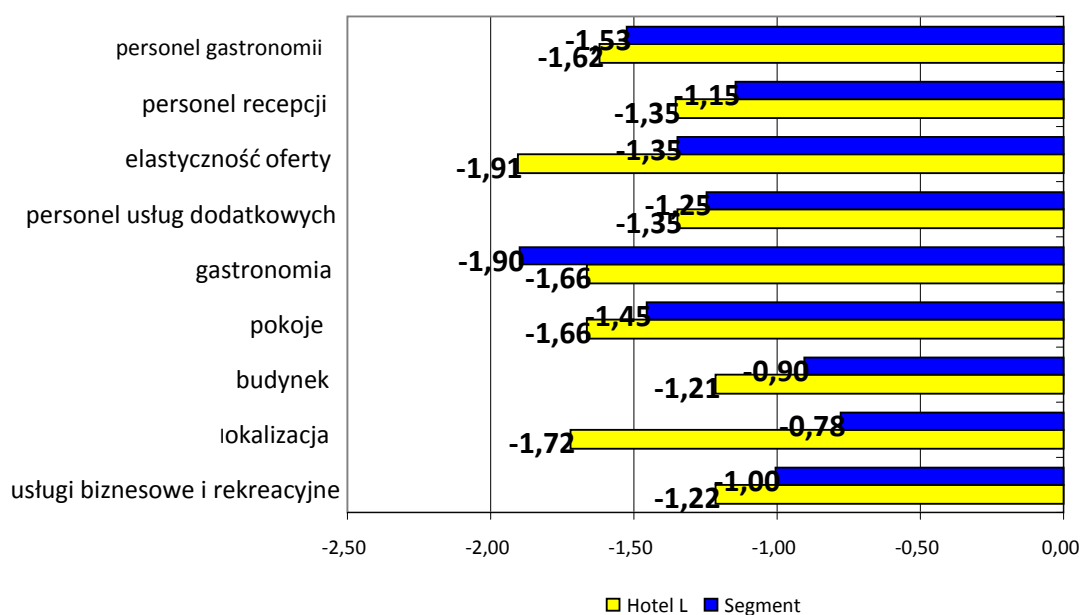
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przypadku hotelu M ocena luk jest gorsza od oceny całego segmentu w odniesieniu do 4 grup atrybutów, tj. personelu gastronomii, gastronomii, pokoi i usług dodatkowych. W pozostałych przypadkach istniejące luki są mniejsze od luk dla hoteli tego segmentu.

## Hotel L

Hotel L należy do segmentu hoteli niskiego standardu (1-2\*). Na wykresie 14. przedstawiona została ocena jakości usług mierzona wielkością luki na tle ocen dla segmentu hoteli niskiego standardu.

Wykres 14. Ocena jakości usług hotelu L na tle ocen dla segmentu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przypadku tego hotelu ocena luk jest gorsza od oceny segmentu dla ośmiu grup atrybutów. Tylko w przypadku sfery gastronomii ocena tego hotelu nie wypada gorzej niż średnia dla hoteli tego segmentu.

Zastosowana metoda badania skuteczności zarządzania wiedzą pozwoliła na wytypowanie hoteli, które według opinii gości targowych odwiedzających Poznań cechują się najwyższym poziomem oceny jakości wyliczonej za pomocą metody ważonego wskaźnika jakości i oceny lojalności. W kolejnym rozdziale przedstawione zostały wyniki badania pomiaru zmiennej niezależnej i związków pomiędzy zmiennymi.

## **Rozdział 5. Ocena wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania w badanych przedsiębiorstwach**

W pierwszej części rozdziału zweryfikowane zostaną hipotezy badawcze. Uzyskane w toku procesu badawczego dane zostały uporządkowane i przedstawione w takiej formie, która umożliwiła porównanie między hotelami zmiennych składających się na zarządzanie wiedzą. Część druga zawiera wnioski z analizy współzależności, dotyczące wzajemnych relacji pomiędzy zmiennymi objaśniającymi. W ostatniej części przedstawione zostały rekomendowane scenariusze zarządzania wiedzą, a także wnioski dotyczące zastosowanej metodologii i propozycje dalszych badań.

Badane zależności nie mają charakteru przyczynowo-skutkowego, ale charakter funkcjonalny. Oznacza to, że występowaniu pewnych zjawisk towarzyszą inne zjawiska. W niniejszym przypadku oznaczało to ustalenie czy hotele, charakteryzujące się określoną wartością zmiennej objaśnianej, cechują się określonymi wartościami zmiennej objaśniającej. Hotele uwzględnione w badaniu są zróżnicowane w zakresie standardu (od 2 do 5 gwiazdek), stopnia powiązania z siecią, wielkości, metod zarządzania, zaangażowanego kapitału. Tym bardziej ciekawe wydają się pytania: jakie są pomiędzy nimi podobieństwa w podejściu do zarządzania wiedzą? Czy liderzy jakości różnią się od hoteli gorzej ocenianych? Na czym polegają te różnice? Czy źródłem sukcesów liderów są te same czynniki? Czy outsiderzy jakości popełniają te same błędy? Odpowiedzi na te pytania zawarte są w tym rozdziale.

Udział pracowników w badaniu był dobrowolny, a zwrotność kwestionariuszy wyniosła od 53% do 95%. Wyniki dla poszczególnych obiektów przedstawione zostały w tabeli 27.

**Tabela 27. Zwrotność kwestionariuszy w badaniu pracowników**

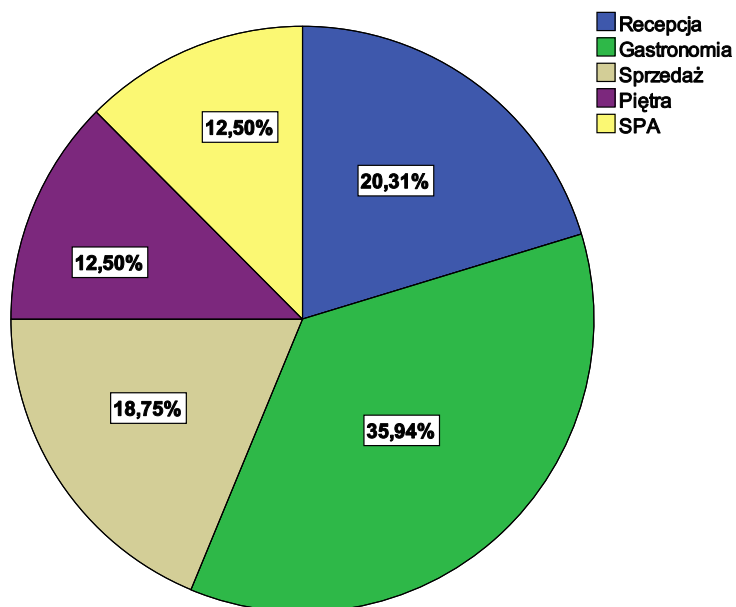
	<b>Hotel E</b>	<b>Hotel D</b>	<b>Hotel I</b>	<b>Hotel M</b>	<b>Hotel N</b>	<b>Hotel L</b>
zwrotność (%)	54%	58%	95%	61%	53%	63%

Źródło: opracowanie własne

W sumie uzyskano 98 kwestionariuszy, co pozwoliło na wnioskowanie przy średniej zwrotności wynoszącej 64%. Z hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (hotele E, D, I) przebadano 67 pracowników (zwrotność 69%), z a hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość 31 osób (zwrotność 59%). Wszystkie te wartości uznano, za wystarczające do przeprowadzenia dalszych analiz. Na wykresie 15.

przedstawiona została struktura respondentów ze względu na miejsce pracy w hotelu o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.

**Wykres 15. Struktura respondentów ze względu na miejsce pracy w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (N=64)**

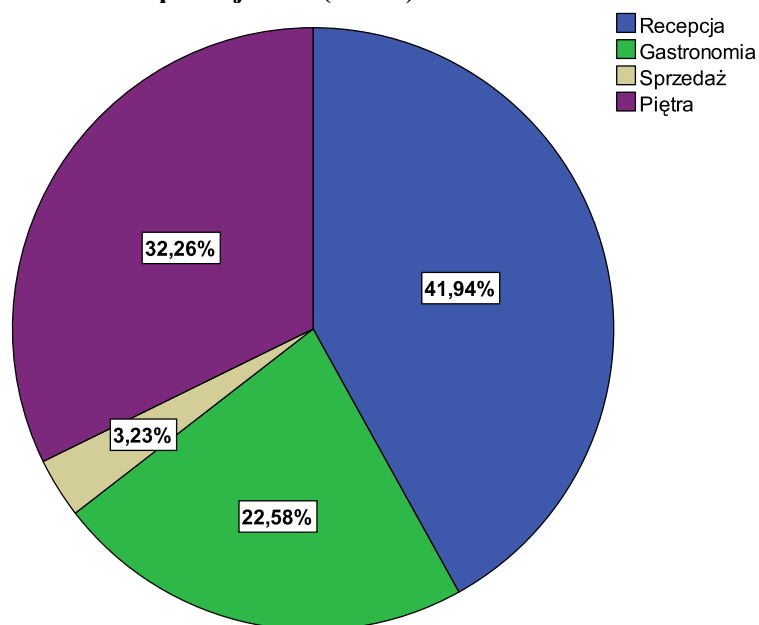


Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z wykresu 15. respondentami w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość byli przede wszystkim pracownicy działu gastronomii, który stanowią prawie 36% tej grupy.

Na wykresie 16. przedstawiona została struktura respondentów ze względu na miejsce pracy w hotelu o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.

**Wykres 16. Struktura respondentów ze względu na miejsce pracy w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (N= 31)**



Źródło: opracowanie własne

W hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość respondentami byli najczęściej pracownicy recepcji (42%) oraz pracownicy służby pięt (32%). Zróżnicowanie struktury respondentów spowodowało, że tam, gdzie było to możliwe, porównania prowadzone były pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w takich samych działach obu grup.

Wstępnym etapem badania była próba określenia dominującego podejścia do kwestii wiedzy, posługując się typologią Hansen'a, Nohria, Tierney'a, wg. której przedsiębiorstwa mają do wyboru strategię kodyfikacji bądź strategię personalizacji wiedzy. Jak wynika z wcześniejszych rozważań, rodzaj dominującej strategii wiedzy wiąże się ze stosowaniem innych metod pozyskiwania, transferu, przechowywania i wykorzystania wiedzy<sup>735</sup>. Na podstawie wywiadów prowadzonych z kadrami menedżerską wynika, że kodyfikacja jest dominującym sposobem podejścia do kwestii wiedzy w przedsiębiorstwach: E, D, N, L. Natomiast hotele I i M opierają swoje podejście do wiedzy na personalizacji. Takie wyodrębnienie pozwala zrozumieć i uzasadnić odmienną hoteli, wyłaniającą się z porównań prowadzonych w dalszej części.

Dodatkowo, czynnikiem różnicującym badane grupy jest wielkość hoteli. W obiektach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość liczba pokoi znajduje się w przedziale od 100 do 200, a średnia wyniosła ponad 153 pokoi na hotel. Natomiast wszystkie hotele

<sup>735</sup> por. rozdział 2

notujące niską skuteczność konkurowania przez jakość, posiadały od 70 do 80 pokoi, ze średnią wynoszącą ponad 77 pokoi. W kolejnej części przedstawione zostaną wyniki badania, które dotyczą oceny stanu zasobów wiedzy niezbędnej do skutecznego konkurowania przez jakość.

## **5.1. Wpływ zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach na skuteczność konkurowania przez jakość**

Rozważania prowadzone w tej części służą realizacji zadania badawczego, polegającego na „ocenie stanu zasobów wiedzy związanej z konkurowaniem przez jakość”, a także weryfikacji hipotezy szczegółowej sformułowanej w następujący sposób: „w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość stan zasobów wiedzy związanej z tym rodzajem przewagi jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania”.

Weryfikacja hipotezy dotyczącej związku zasobów wiedzy ze skutecznością konkurowania przez jakość wymaga przeprowadzenia porównań pomiędzy badanymi hotelami. Ocena wpływu stanu zasobu wiedzy na skuteczność konkurowania przez jakość wymagała:

1. Porównania zasobu wiedzy pomiędzy grupami hoteli przy pomocy średnich oraz przetestowania istotności różnic pomiędzy średnimi dla porównywanych grup
2. Porównania uzupełniających miar zasobu wiedzy pomiędzy grupami hoteli (tj. poziomu wykształcenia, znajomości języków obcych, stażu pracy).

W następnej części przedstawiona została ocena zasobów wiedzy sformułowana przez pracowników badanych hoteli.

### **5.1.1. Ocena wiedzy niezbędnej dla skutecznego konkurowania przez jakość**

W efekcie badań literaturowych wytypowano trzy rodzaje wiedzy, które uznano za niezbędne do skutecznego konkurowania przez jakość na poziomie operacyjnym (jakości obsługi). Są to

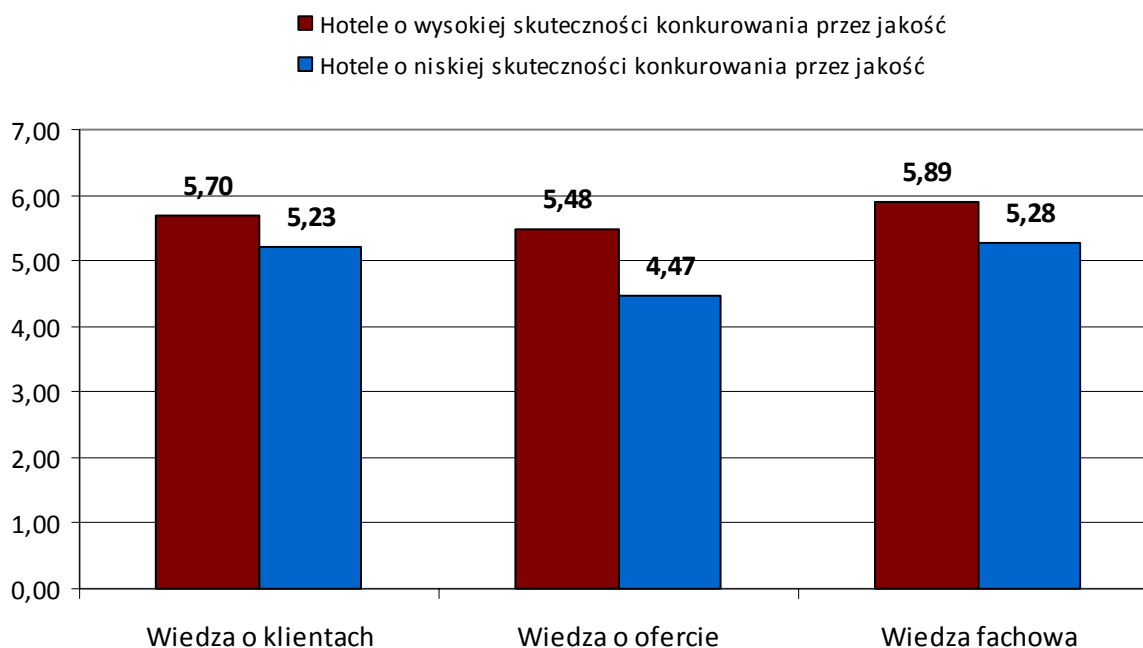
- wiedza o oczekiwaniach nabywców (co mamy robić?)
- wiedza o ofercie (czym dysponujemy?)
- fachowa wiedza związana z wykonywaną pracą (jak to robić?)

Za interesujące poznawczo uznano ustalenie, czy istnieje związek pomiędzy oceną wiedzy w odniesieniu do ww. rodzajów a oceną skuteczności konkurowania przez jakość.

W tym celu porównano średnie ocen pracowników w zakresie tych trzech zasobów wiedzy pomiędzy grupą hoteli wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (hotele E, D, I) a grupą o niskiej ocenie skuteczności konkurowania przez jakość (hotele M, N, L). Do pomiaru stopnia, w jakim posiadana wiedza jest wystarczająca do świadczenia usług wysokiej jakości, zastosowano skalę 7-stopniową.

Jak wynika z wykresu 17., hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość mają wyższe wartości oceny stanu zasobu wiedzy dla trzech składowych. Najwyższym średnim poziomem wiedzy charakteryzują się pracownicy działu sprzedaży (średnia wiedza o nabywcach – 6,08; średnia wiedza o ofercie – 5,92; średnia wiedza o fachowa – 6,0), a najniższym pracownicy służby piętér (średnia wiedza o nabywcach – 4,88; średnia wiedza o ofercie – 3,71; średnia wiedza o fachowa – 5,29). Dla wszystkich rodzajów wiedzy najwyższe średnie oceny pochodzą od pracowników z wykształceniem wyższym.

**Wykres 17. Porównanie średnich ocen stanu zasobów wiedzy pomiędzy grupami hoteli**



Źródło: opracowanie własne

Kolejnym krokiem była weryfikacja tych różnic na poziomie każdego hotelu, należącego do porównywanych grup. W tabeli 2. przedstawiono podsumowanie wartości miar dla analizowanych wymiarów stanu zasoby wiedzy. Kolorem czerwonym zaznaczono



najwyższe średnie oceny, a oceny najniższe zaznaczono kolorem niebieskim. Hotele uporządkowane są od lewej do prawej, na podstawie malejącej oceny skuteczności konkurowania przez jakość.

**Tabela 28. Średnie ocen poziomu zasobów wiedzy w badanych hotelach**

Typ wiedzy	Hotel E	Hotel D	Hotel I	Hotel M	Hotel N	Hotel L
Wiedza o klientach	5,71	5,56	5,83	5,27	5,22	5,18
Wiedza o ofercie	5,33	5,28	5,83	4,18	4,33	4,91
Wiedza fachowa	6,04	5,68	5,94	5,36	5,11	5,36
<b>Średnia</b>	<b>5,69</b>	<b>5,51</b>	<b>5,87</b>	<b>4,94</b>	<b>4,89</b>	<b>5,15</b>

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 28. pracownicy hoteli o wyższej skuteczności konkurowania przez jakość notują wyższe wartości wskaźników oceniających wiedzę, zarówno w odniesieniu do wiedzy operacyjnej, wiedzy o oczekiwaniach gości, jak i wiedzy o ofercie.

Najlepiej stan zasobów wiedzy oceniają pracownicy hotelu I. Pracownicy tego hotelu najwyżej oceniają zarówno znajomość oczekiwań jak i znajomość oferty (średnie po 5,83). W efekcie notują też najwyższą z badanych obiektów średnią dla wszystkich rodzajów wiedzy wynoszącą 5,87. W obu typach wiedzy najwyższą znajomość deklarują pracownicy działu sprzedaży, a najniższą pracownicy służby pięt. Najlepiej oceniany pod względem skuteczności konkurowania przez jakość hotel E uzyskał drugą ocenę średniego stanu zasobów wiedzy (średnia 5,69). W tym hotelu wiedza i umiejętności zawodowe ocenione zostały najwyższej ze wszystkich hoteli, tj. na poziomie 6,04. Mamy tu do czynienia z dużą jednomyślnością pracowników, o czym świadczy niewielka wartość odchylenia standardowego (0,69). Najlepiej swoją wiedzę i umiejętności zawodowe oceniają pracownicy działu sprzedaży i marketingu (6,67), a najniżej działu gastronomii (5,89).

Najniższe oceny zasobów wiedzy, w różnych jej wymiarach, rozłożyły się pomiędzy hotelami z grupy najniżej ocenianych pod względem skuteczności konkurowania przez jakość. Pracownicy hotelu L swoją wiedzę o klientach ocenili najniżej z badanych hoteli (średnia 5,18), a wśród nich najmniejszą wiedzę zadeklarowały osoby zatrudnione w recepcji. Jak wynika z przedstawionej w rozdziale 4 oceny luk pomiędzy oczekiwaniami gości a postrzeganiem oferty, personel recepcji tego hotelu został oceniony najgorzej ze wszystkich

hoteli analizowanych w tej części<sup>736</sup>. Wiedzę fachową najniżej oceniono w hotelu N (średnia 5,11). Tu także najniższe oceny notowali pracownicy recepcji, którzy są kluczowi z punktu widzenia oferowania produktu wysokiej jakości. W ocenie luk niedopasowania pracownicy tego hotelu ocenieni zostali poniżej oczekiwań gości<sup>737</sup>. Wiedzę o ofercie najgorzej oceniają pracownicy hotelu M, a wśród nich pracownicy działu gastronomii. Z oceny luk pomiędzy oczekiwaniami gości a postrzeganiem oferty wynika, że hotel M największe niedopasowanie oferty hotelu do potrzeb gości uzyskał właśnie dla oferty gastronomicznej i personelu tego działu, przy czym to niedopasowanie jest największe wśród badanych obiektów<sup>738</sup>.

Przeprowadzono także test hipotezy o równości średnich przy pomocy nieparametrycznego testu Manna-Whitney'a dla prób niezależnych<sup>739</sup>. Test ten dedykowany jest analizie danych wyrażających subiektywny, choć liczbowy, pomiar natężenia zjawiska, jaki może być dokonywany już na skali porządkowej<sup>740</sup>. Weryfikuje on przypuszczenie o tym, że grupy zmiennej pochodzą z tej samej populacji. Hipoteza zerowa zakłada, że średnie w obu grupach są jednakowe. Jako poziom istotności przyjęto 0,05<sup>741</sup>.

**Tabela 29. Podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic dla stanu zasobów wiedzy**

<b>l.p.</b>	<b>Hipoteza zerowa</b>	<b>Istotność</b>	<b>Decyzja</b>
1.	Rozkład <b>Wiedza o kliencie</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,055	Przyjmij hipotezę zerową
2.	Rozkład <b>Wiedza fachowa</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,008	Odrzuć hipotezę zerową
3.	Rozkład <b>Wiedza o ofercie</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,002	Odrzuć hipotezę zerową

Źródło: opracowanie własne. Przedstawiono asymptotyczne istotności. Poziom istotności wynosi 0,05.

Jak wynika z tabeli 29. wobec  $\alpha = 0,055 > \alpha = 0,05$  brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla oceny wiedzy o kliencie. W przypadku wiedzy i umiejętności zawodowych (fachowej), na poziomie istotności 0,08, można stwierdzić, iż

<sup>736</sup> luka niedopasowania dla oceny personelu wyniosła -1,35 i była większa o 0,2 od luki niedopasowania dla segmentu hoteli 1 i 2 gwiazdkowych. patrz wykres 21.

<sup>737</sup> luka wyniosła -0,49, patrz wykres 19.

<sup>738</sup> Luka wyniosła -1,68, i była o 0,15 większa od luki niedopasowania dla segmentu hoteli 1 i 2 gwiazdkowych patrz wykres 20.

<sup>739</sup> Wybór testów nieparametrycznych podyktowany był niespełnieniem założenia o normalnym rozkładzie populacji generalnej. Rozważany przypadek należy do małych prób, dlatego sprawdzianami testu normalności rozkładu była statystyka Shapiro-Wilka. Przy istotności bliskiej zero odrzucone zostały hipotezy zerowe o normalności rozkładu.

<sup>740</sup> A. Malarska, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS Polska, Kraków 2005, s. 148-149.

<sup>741</sup> poziom istotności określa dopuszczalne prawdopodobieństwo popełnienia tzw. błędu pierwszego rodzaju, polegającego na odrzuceniu hipotezy zerowej, podczas gdy jest ona prawdziwa.

należy odrzucić hipotezę zerową o równości średnich pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Dla znajomości oferty także istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych grupach ( $\alpha = 0,02 < \hat{\alpha} = 0,05$ ).

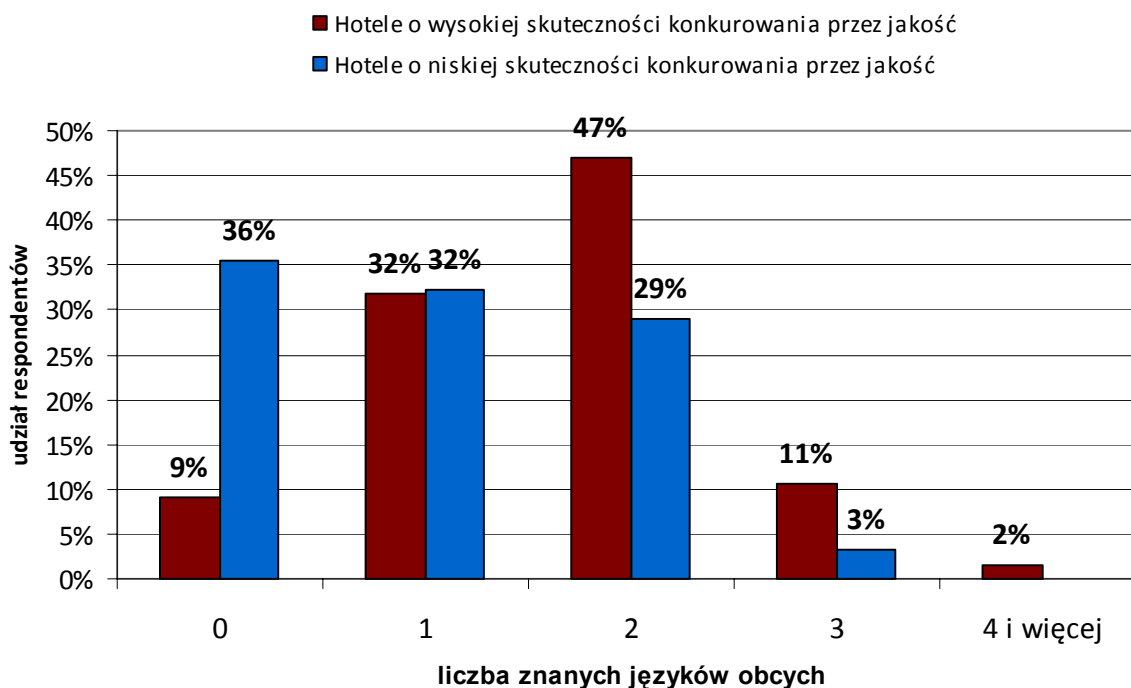
Dla typów zasobów wiedzy, które istotnie różnią się pomiędzy analizowanymi grupami, przeprowadzono także nieparametryczny test Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkurowania przez jakość. W przypadku wiedzy i umiejętności zawodowych nie istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. ( $\hat{\alpha} = 0,713 > \alpha = 0,05$ ). W przypadku wiedzy o ofercie, także nie istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. ( $\hat{\alpha} = 0,364 > \alpha = 0,05$ ). Oznacza to, że zarówno w przypadku wiedzy i umiejętności zawodowych, jak i wiedzy o ofercie, hotele wchodzące w skład grupy liderów konkurowania przez jakość nie różnią się rozkładem tych zmiennych.

### **5.1.2. Porównanie stanu zasobów wiedzy – miary uzupełniające**

Do oceny wiedzy posłużono się także bardziej zobiektywizowanymi miarami, takimi jak poziom wykształcenia, znajomość języków obcych i staż pracy. Porównanie badanych grup hoteli wskazuje na wyraźne różnice pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Dla wykazania różnic pomiędzy hotelami porównano: grupy hoteli (liderów i outsiderów), hotele (wskazując najlepsze i najgorsze) oraz działy w ramach badanych grup (porównując pracowników recepcji, gastronomii i służby piętér w grupie liderów z pracownikami grupy outsiderów).

Pierwsza różnica dotyczy lepszej znajomości języków obcych przez pracowników zatrudnionych w hotelach E, D i I. (wykres 18.). Pracownicy hoteli należących do grupy liderów konkurowania przez jakość posługują się najczęściej dwoma językami obcymi (47%), a wśród pracowników hoteli o niskiej skuteczności konkurowania dominują osoby nie znające języków obcych (36%).

**Wykres 18. Porównanie liczby znanych języków pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość**



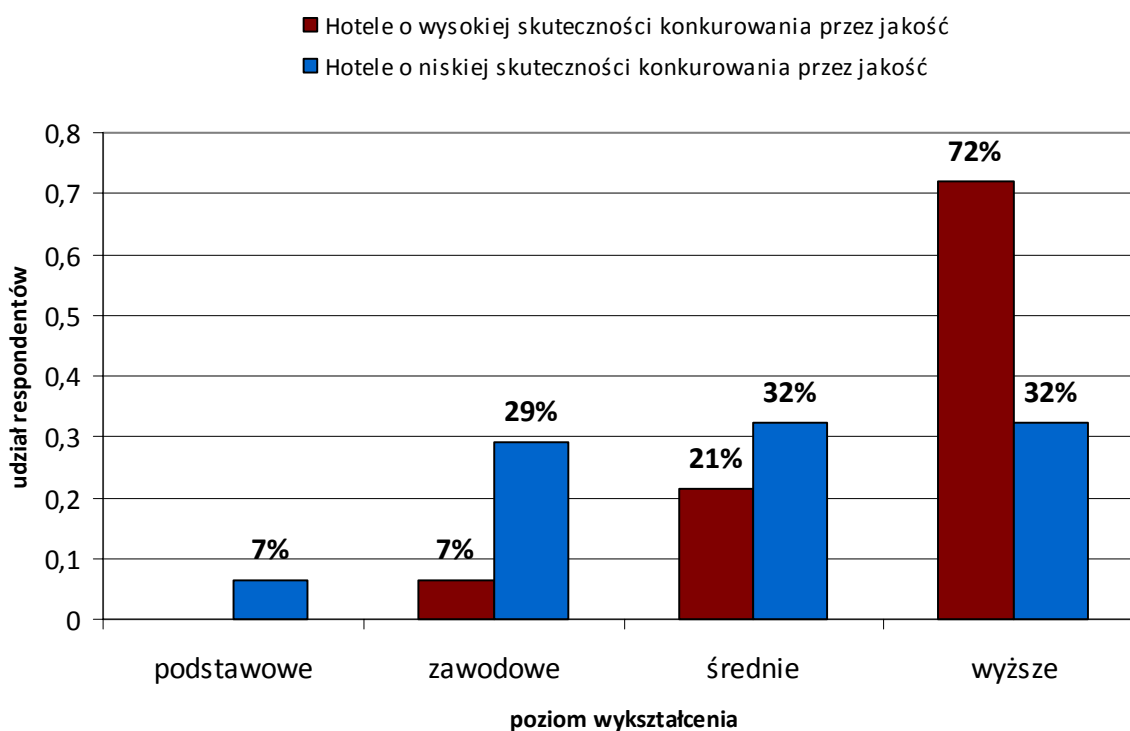
Źródło: opracowanie własne

Hotelem o najlepszej znajomości języków obcych jest hotel E, w którym wszyscy pracownicy znają przynajmniej jeden język obcy, a 17% badanych posługuje się trzema językami obcymi. Najgorszą znajomością charakteryzują się pracownicy hotelu M, gdzie 64% nie zna żadnego języka obcego.

Zróznicowanie struktury zatrudnienia w obu grupach uzasadnia porównanie pomiędzy pracownikami tych samych działów. W hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość ponad 61% pracowników recepcji posługuje się dwoma językami obcymi, 23% jednym, a 15% trzema. Natomiast w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania dwoma językami obcymi posługuje się 54% pracowników recepcji, 38% zna jeden język, a 8% trzy języki. W grupie liderów konkurowania przez jakość, wśród pracowników gastronomii 45% zatrudnionych zna dwa języki, a 41% jeden język obcy. Połowa służby pięter komunikuje się wyłącznie po polsku, 12% zna dwa, a 25% jeden język obcy. Natomiast w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania wśród pracowników gastronomii 57% zna jeden język obcy, 29% komunikuje się tylko po polsku, a 14% zna dwa języki. Pracownicy działu służba pięter w przeważającej większości nie znają języków obcych (80%), a jednym językiem posługuje się 20% respondentów.

Do najczęściej stosowanych mierników zasobu wiedzy należy poziom wykształcenia pracowników. Jak wynika z wykresu 19. pracownicy hoteli E, D, I mają wyższy poziom wykształcenia niż pracownicy hoteli M, N, L. Najwyższe wykształcenie mają pracownicy hotelu E, a najniższe hotelu L. W hotelach liderach skutecznego konkurowania przez jakość 91% pracowników recepcji ma wykształcenie wyższe, wśród pracowników gastronomii 65%, a wśród pracowników służby piętér jest to aż 28%. Udział pracowników z wyższym wykształceniem wśród recepcjonistów w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania wynosił natomiast 69%, wśród pracowników gastronomii i służby piętér nie było osób z wyższym wykształceniem.

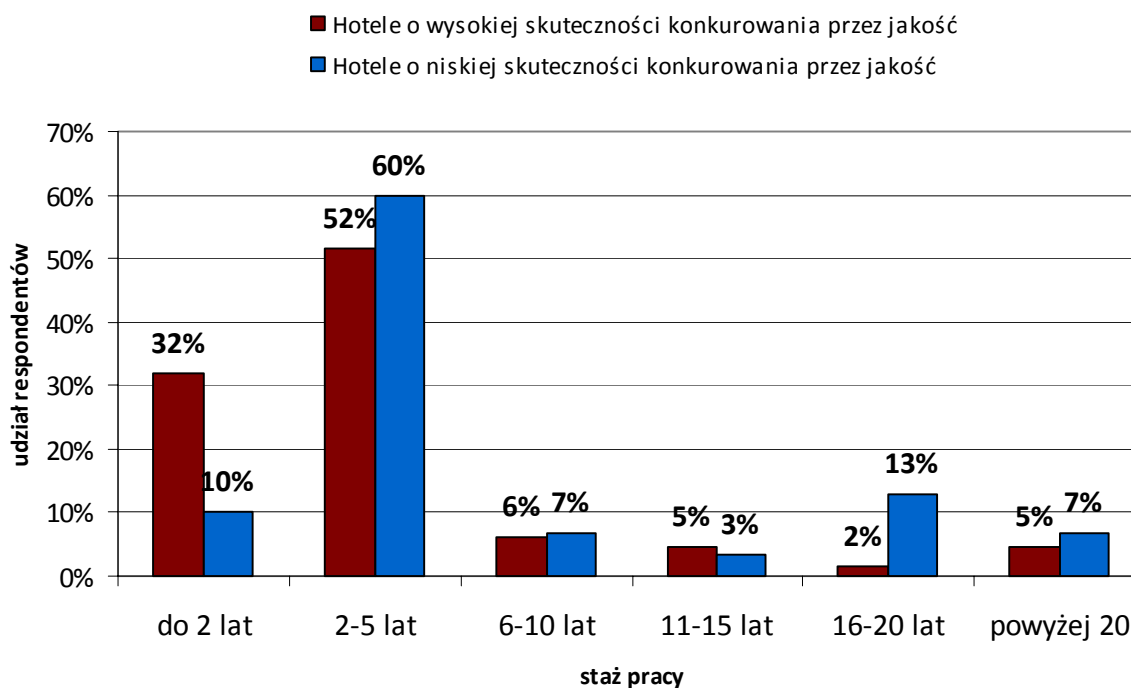
**Wykres 19. Porównanie poziomu wykształcenia pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość**



Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z wykresu 20. pracownicy obu grup mają podobny staż pracy. Największe różnice występują w udziale pracowników do dwóch lat (32% wśród liderów i 10% wśród outsiderów) oraz osób ze stażem powyżej 16 lat (w sumie 20% wśród outsiderów i 6% wśród liderów).

**Wykres 20. Porównanie stażu pracy pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość**



Źródło: opracowanie własne

Większy udział młodych pracowników pozwala na łatwiejsze kształtowanie ich wiedzy i postaw, co jest domeną szczególnie hoteli o wyższej standaryzacji, które bazują na sprawdzonych sposobach świadczenia usług (np. hotel E). Posiadanie pracowników z dłuższym stażem pozwala na korzystanie z ich doświadczenia, jednak nie sprzyja uczeniu się od nowa i może wiązać się z trudnymi do wyeliminowania złymi nawykami. Można postawić więc wymagającą dalszej weryfikacji hipotezę, że zarządzaniu wiedzą sprzyja zaangażowanie do pracy młodego i nie obciążonego złymi nawykami personelu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w wyniku porównania stanu zasobu wiedzy pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość, istnieją przesłanki do przyjęcia pierwszej hipotezy szczegółowej. W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość stan zasobów wiedzy związanej z tym rodzajem przewagi jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania w zakresie wiedzy i umiejętności zawodowych oraz wiedzy o ofercie.

## 5.2. Wpływ orientacji na wiedzę na skuteczność konkurowania przez jakość

Rozważania prowadzone w tej części służą realizacji trzeciego zadania badawczego, polegającego na „analizie zachodzących w hotelach, procesów związanych z wiedzą”, a także weryfikacji drugiej hipotezy szczegółowej sformułowanej w następujący sposób: „w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom orientacji na wiedzę jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania”.

Poziom orientacji na wiedzę w badanych przedsiębiorstwach obejmuje dwie bardziej szczegółowe miary: orientację przedsiębiorstwa na wiedzę i orientację pracowników na wiedzę. W ramach orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę uwzględniono opinie zarówno dyrekcji, jak i pracowników badanych hoteli. Opinie pracowników umożliwiły zweryfikowanie oceny dokonanej z perspektywy kierujących i stanowią swoistą opinię o jakości ich działań. Przedmiotem oceny była aktywność przedsiębiorstwa związana z pozyskiwaniem, transferem, przechowywaniem i wykorzystaniem wiedzy. Zmienna, oznaczająca orientację pracowników na wiedzę, jest miarą określającą indywidualne podejście pracowników do kolejnych procesów związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie.

Przy wyciąganiu wniosków, dotyczących działań składających się na orientację przedsiębiorstwa i orientację pracowników na wiedzę, należy mieć na uwadze różnice w dominujących strategiach zarządzania wiedzą pomiędzy hotelami. Znaczenie określonych metod pozyskiwania, transferu, przechowywania i wykorzystania wiedzy może być inne w przypadku hoteli opierających się na strategii kodyfikacji wiedzy, a inne w przypadku strategii personalizacji wiedzy. Jak wynika z ustaleń literaturowych zamieszczonych w rozdziale drugim, w hotelach posługujących się głównie strategią kodyfikacji, większe znaczenie kładzie się na formalne metody pozyskiwania wiedzy, np. badania kwestionariuszowe, a w zakresie transferu ważniejsze są formalne kanały komunikacji. Przechowanie wiedzy opiera się na bazach danych, a jej wykorzystania stymuluje się poprzez obowiązek zgłaszania propozycji usprawnień. Natomiast w hotelach o podstawowej roli strategii personalizacji większe znaczenie przy pozyskiwaniu wiedzy kładzie się na obserwacje prowadzone przez pracowników, a w transferze wiedzy najistotniejsze są relacje nieformalne między pracownikami. Wiedza przechowywana jest w takich hotelach głównie w formie indywidualnej wiedzy pracownika, a jej wykorzystanie jest efektem wewnętrznej motywacji.

Weryfikacja związku orientacji na wiedzę ze skutecznością konkurowania przez jakość polegała na:

1. Wskazaniu podobieństw i różnic pomiędzy hotelami cechującymi się skrajnymi wartościami zmiennej objaśnianej w odniesieniu do kolejnych procesów związanych z wiedzą (podrozdziały od 5.2.1. do 5.2.4).
2. Porównaniu wartości syntetycznych (średnich) wskaźników pomiędzy grupami hoteli w odniesieniu do orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę i orientacji pracowników na wiedzę (podrozdział 5.2.5).

Pierwszym etapem oceny wpływu orientacji na wiedzę na skuteczność konkurowania przez jakość jest ustalenie charakterystycznych cech kolejnych procesów związanych z wiedzą w porównywanych grupach.

### 5.2.1. Pozyskiwanie wiedzy w badanych hotelach

W tej części wskazane zostaną charakterystyczne aspekty działań składających się na pozyskanie wiedzy. Na ocenę całkowitą składały się oceny cząstkowe, formułowane przez kadrę kierowniczą i pracowników, które przedstawiono w tabeli 30.

**Tabela 30. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie pozyskiwania wiedzy**

Ocena menedżerów:	Ocena pracowników:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w hotelu potrzeby gości były badane cyklicznie?</li> <li>• Czy w hotelu analizowano przyczyny utraty klientów?</li> <li>• Czy w hotelu badane były potrzeby szkoleniowe pracowników?</li> <li>• Czy pracownicy hotelu byli regularnie szkoleni?</li> <li>• Czy w hotelu regularnie analizowano działania konkurencji?</li> <li>• Czy hotel korzystał z zasobów wiedzy sieci, do której należy?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy hotel stwarza wystarczająco duże możliwości podnoszenia kwalifikacji?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

W ramach pozyskiwania wiedzy zaobserwowano podobieństwa pomiędzy przedsiębiorstwami o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość, a także różnice pomiędzy nimi a przedsiębiorstwami o niskiej skuteczności. Liderzy wyróżniali się lepszą oceną:

- pozyskiwania wiedzy o potrzebach gości i analizą przyczyn ich utraty
- szkoleń dla pracowników i badaniem potrzeb w tym zakresie
- aktywności z zakresu pozyskiwania wiedzy o konkurentach



Istnieją także obszary, dla których różnice pomiędzy hotelami są niewielkie lub w których lepsze noty uzyskały hotele niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Należą do nich:

- znaczenie sieci hotelowej jako źródła wiedzy
- pozyskiwanie wiedzy operacyjnej spoza hotelu

### **Pozyskanie wiedzy o gościu i jego potrzebach**

W zakresie pozyskiwania wiedzy o gościu hotele o wyższej skuteczności konkurowania cechują się zastosowaniem zróżnicowanych metod gromadzenia danych oraz większym wykorzystaniem nowoczesnych i aktywnych metod, np. użyciem tajemniczego klienta (hotele E, D) lub prowadzenia badań przez portale rezerwacyjne (hotele E, D, I). Stosowane są także tradycyjne metody, takie jak: badania ankietowe (hotele E, D, I), wywiady prowadzone przez dyrekcję z kluczowymi klientami (hotel E, I) czy obserwacje i rozmowy prowadzone na bieżąco przez pracowników. Dodatkowo proces pozyskiwania danych jest bardziej sformalizowany – badania cechuje określona cykliczność, a ich przebieg regulowany jest procedurami (hotel E, D). Z ocen menedżerów wynika, że badania potrzeb gości bardziej regularnie prowadzone były w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (średnia 5,33) niż w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (średnia 3,0). W hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość do pozyskiwania wiedzy o gościu stosuje się niewielką liczbę metod i mają one najczęściej charakter indywidualny np. obserwacje prowadzone przez pracowników. Pewnym wyjątkiem jest hotel N, w którym potrzeby gości badane są dość regularnie, a do pozyskiwania danych służą takie metody jak: badania prowadzone przez portale internetowe. gromadzenie danych w ramach portalu rezerwacyjnego i pozyskiwanie informacji z innych hoteli należących do sieci.

W hotelach liderach częściej analizuje się przyczyny utraty klientów niż w hotelach outsiderach<sup>742</sup>. Na przykład w hotelu E dyrektor codziennie śledzi oceny i komentarze gości umieszczane w wiodących portalach rezerwacyjnych, np. [www.booking.com](http://www.booking.com), co umożliwia identyfikację problemów i wskazuje priorytety w doskonaleniu usług. Ponadto, po każdym zgłoszeniu reklamacji z gościem kontaktuje się kierownik recepcji lub dyrektor w celu wyjaśnienia przyczyn problemu i zaproponowania rozwiązania. W hotelu D z niezadowolonym gościem kontaktuje się bezpośrednio dyrektor hotelu lub jego asystentka.

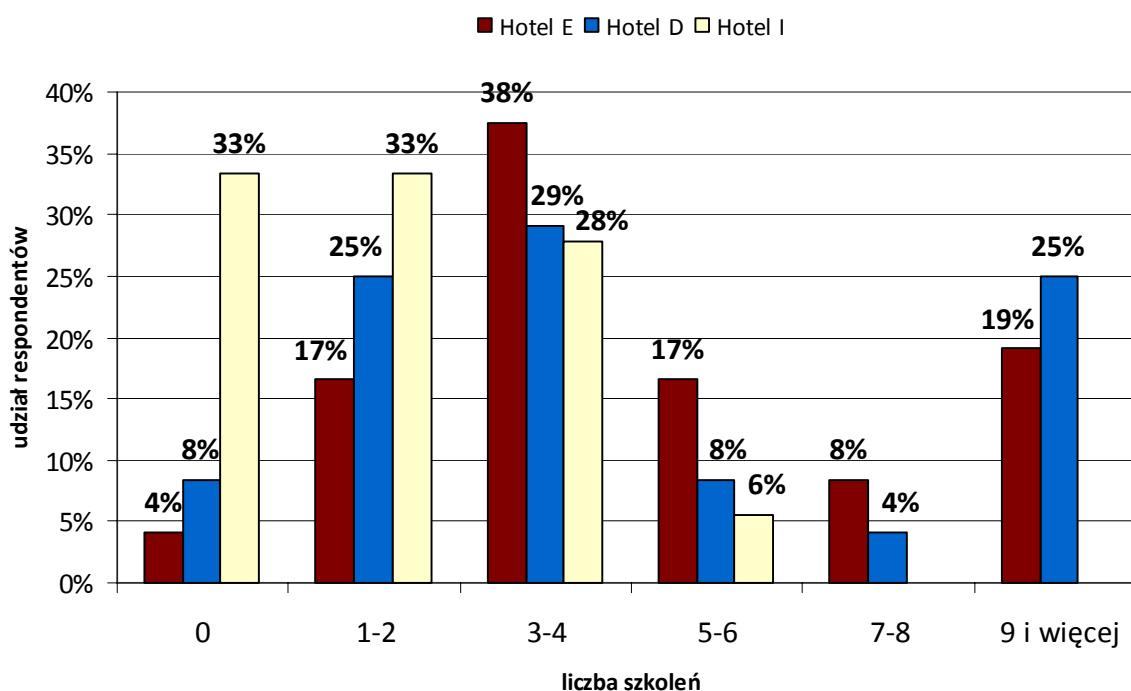
---

<sup>742</sup> średnia ocena dla liderów wyniosła 6, a dla outsiderów 5,0

## Ocena potrzeb szkoleniowych i szkolenia dla pracowników

Ocena aktywności z zakresie szkoleń dotyczyła okresu ostatnich trzech lat<sup>743</sup>. Z opinii kadry menedżerskiej wynika, że badanie potrzeb szkoleniowych pracowników prowadzone jest regularnie w dwóch hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość i jednym hotelu o niskiej skuteczności (hotele E, D, N)<sup>744</sup>. Podobnie w odniesieniu do samych szkoleń, w przypadku dwóch hoteli liderów (E i D) ilość szkoleń zdecydowanie wyróżnia te hotele na tle pozostałych, co zostało zobrazowane na wykresach 21. i 22.

Wykres 21. Liczba szkoleń w hotelach o najwyższej skuteczności konkurowania przez jakość



Źródło: opracowanie własne

W hotelu E, w analizowanym okresie, większość badanych pracowników uczestniczyła w 3-4 szkoleniach (38% respondentów). Prawie co piąty respondent wziął udział w ponad 9 szkoleniach, a jedynie 4% nie szkoliło się w tym czasie. Nowo zatrudniony pracownik przechodzi dwa szkolenia wstępne z zakresu gościnności i produktu oferowanego w hotelu. Dla kadry kierowniczej odbywają się regularnie szkolenia z zakresu tzw. umiejętności miękkich i motywacji, a szkolenia dla pracowników odbywają się w miarę potrzeb np. gdy dyrekcja zauważa spadek motywacji lub narastające konflikty.

<sup>743</sup> tj. lat od 2008 do 2010.

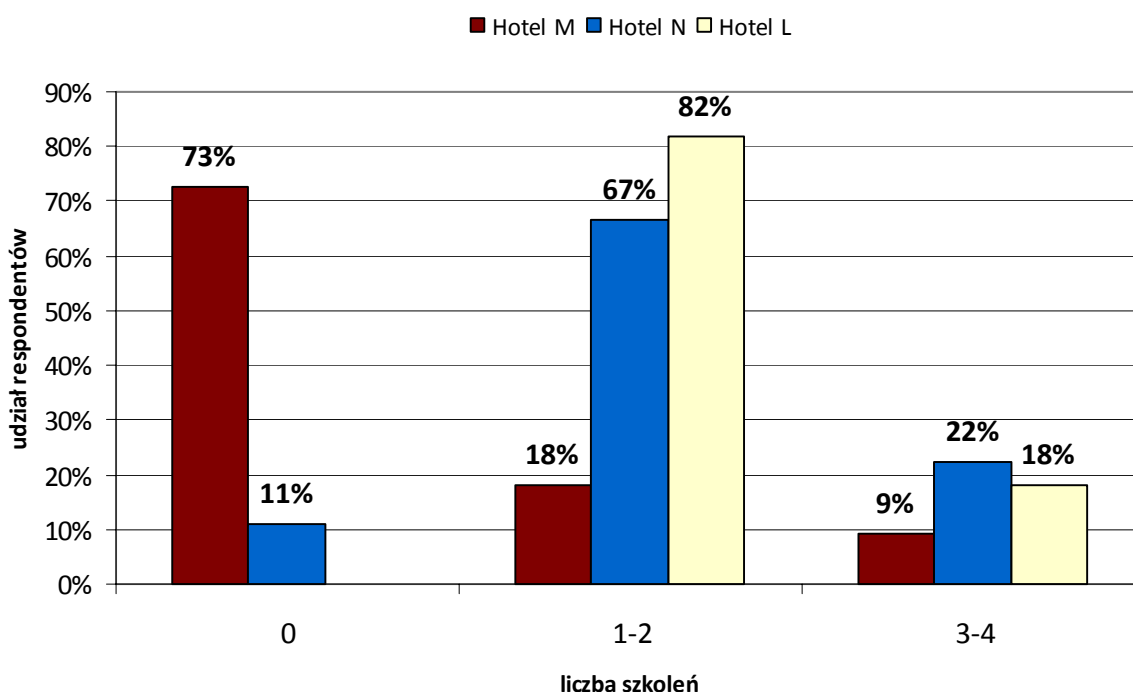
<sup>744</sup> średnia ocena dla liderów wyniosła 6, a dla outsiderów 5,0

Podobnie w hotelu D największą grupę stanowią pracownicy, którzy w tym czasie uczestniczyli w 3-4 szkoleniach (30% badanych). Aż 25% respondentów skorzystało z ponad 9 szkoleń, a 8% nie było jeszcze szkolonych. Każdy z pracowników przechodzi w ciągu pierwszych 6 miesięcy pracy cykl szkoleń wstępnych. Szkolenia z zakresu obowiązujących procedur i standardów są regularnie przypominane, a pracownik potwierdza swoim podpisem znajomość tych procedur. Prowadzone są także, trwające 5 dni, szkolenia „miękkie” z zakresu wiedzy psychologicznej. Ponadto każdy pracownik jest zobowiązany do udziału w 16 godzinach szkoleń dodatkowych rocznie, a także uczestniczy w szkoleniach zawodowych, produktowych dedykowanych dla każdego stanowiska pracy (min. 4-5 godzin).

Na tym tle ponownie negatywnie odstaje hotel I, w którym aż 33% nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu w ostatnich trzech latach. Kolejne 33% brało udział w jednym lub dwóch szkoleniach, a 28% w trzech lub czterech. Tylko 6% uczestniczyło w ciągu trzech lat w pięciu lub sześciu szkoleniach. Wśród pracowników szkoleni byli przede wszystkim zatrudnieni w recepcji i gastronomii.

Jak wynika z wykresu 22. w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość ilość szkoleń jest wyraźnie niższa (por. wykres .21.)

**Wykres 22. Liczba szkoleń w hotelach o najniższej skuteczności konkurowania przez jakość**



Źródło: opracowanie własne

W badanym okresie aż 73% pracowników hotelu M nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu, 18% zatrudnionych w tym hotelu wzięło udział w jednym lub dwóch szkoleniach, a jedynie 9% ankietowanych skorzystało z trzech lub czterech szkoleń. W okresie ostatnich trzech lat 82% pracowników hotelu L skorzystało z jednego lub dwóch szkoleń, a 18% z trzech lub czterech szkoleń. W tym czasie 22% pracowników hotelu N brało udział w trzech lub czterech szkoleniach. Były one organizowane w ramach sieci, dzięki czemu możliwe było organizowanie grup zainteresowanych tą samą problematyką, a pochodzących z różnych hoteli całej sieci. Szkolenia dotyczyły m.in. wiedzy z zakresu obsługi gości, radzenia sobie w trudnych sytuacjach, komunikowania, a także umiejętności pracowników gastronomii. W tym hotelu najwięcej pracowników w okresie ostatnich trzech lat uczestniczyło w jednym lub dwóch szkoleniach (67% respondentów), a 11% nie brało udziału w żadnym szkoleniu.

Aktywność hoteli w zakresie szkoleń wiąże się z formułowaną przez pracowników oceną możliwości podnoszenia kwalifikacji. Jest to opinia subiektywna i określa stopień dopasowania aktywności hotelu w tym zakresie do oczekiwań pracowników. Najlepiej oceniono w tym przypadku hotel D (średnia 4,68), a najgorzej hotel I (średnia 2,22). Średnio to pracownicy hoteli o niskiej skuteczności konkurowania oceniają lepiej możliwości podnoszenia kwalifikacji (średnia 3,74 do 3,59). Wy tłumaczeniem tego zjawiska mogą być niższe oczekiwania w tym obszarze, wynikające m.in. z niższego poziomu wykształcenia i in.

Istotność różnic pomiędzy pracownikami w zakresie oceny możliwości podnoszenia kwalifikacji porównano testem Manna-Whitney'a o równości średnich dla prób niezależnych. Wobec  $\alpha = 0,055 > \alpha = 0,05$  brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich. Oznacza to, że dla tej zmiennej różnice pomiędzy badanymi grupami statystycznie nie są istotne.

### **Pozyskiwanie wiedzy o konkurentach**

Aktywność z zakresu pozyskiwania wiedzy o konkurentach jest oceniana wyżej w hotelach o dużej skuteczności konkurowania. Szczególnie hotele E i D cechuje większa profesjonalizacja badania konkurencji. Jako jedyni stosują oni benchmarking oparty na danych pochodzących z systemu STR Global. Raporty uzyskiwane z tego źródła umożliwiają bieżące porównanie wyników hotelu na tle konkurentów w zakresie dynamiki sprzedaży (RevPAR), średniej ceny (ADR) i frekwencji. W hotelu I podstawowym źródłem wiedzy o konkurentach jest metoda obserwacji<sup>745</sup>. Także w hotelach o niskiej skuteczności badanie konkurencji najczęściej

---

<sup>745</sup> Jest to np. jedna z metod pozyskiwania informacji o zainteresowaniu ofertą konkurencji m.in. poprzez obserwacje parkingów konkurencyjnych hoteli.

prowadzone jest poprzez obserwacje. Hotele porównują najczęściej ceny usług i nowości w ofercie. Jedynie hotel N uzyskuje dodatkowo raporty z sieci, do której należy. Dyrekcja hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość regularność badania działań konkurencji oceniła średnio na 6,0, a w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania średnia ocena wyniosła 5,0.

### **Rola sieci hotelowej w pozyskiwaniu wiedzy**

Sieci hotelowe, do których należą badane hotele, mogą odgrywać istotną rolę jako źródło wiedzy związanej z konkurowaniem przez jakość. W opinii badanych menadżerów znaczenie sieci jest większe w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (ocena 6, a w hotelach o wysokiej skuteczności wyniosła 4). Wynika to z odmiennego charakteru relacji pomiędzy centralą sieci a pojedynczymi obiektami. Przystąpienie do sieci wiązać się może z koniecznością przyjęcia i przestrzegania wytycznych wypracowanych przez sieć. Wśród badanych obiektów ten rodzaj ściślejszej relacji z siecią dotyczy hoteli D, N i L. Bardzo często relacje z siecią ograniczają się do posiadania wspólnego systemu identyfikacji wizualnej z nazwą i logo na czele lub tylko do związków kapitałowych. Taka sytuacja ma miejsce np. w hotelu E i I

Zarówno w hotelach o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania sieci hotelowe nie są podstawowym źródłem wiedzy o klientach, ale odgrywają większą rolę w przypadku wiedzy operacyjnej. Dla hotelu D zasoby wiedzy pochodzące z macierzystej sieci hotelowej są nawet najważniejszym źródłem wiedzy fachowej. Pozyskuje się stamtąd skodyfikowaną wiedzę w formie standardów, procedur, polityki, celów i in. Sieć organizuje także darmowe lub odpłatne szkolenia on-line. Natomiast hotele E i I w niewielkim stopniu korzystają z zasobów sieci hotelowych, do których należą.

Pozyskiwanie wiedzy operacyjnej z sieci, do której należą hotele o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość, polega przede wszystkim na przyjęciu ich procedur i standardów obsługi, a w znacznie mniejszym stopniu na wymianie doświadczeń pomiędzy hotelami, np. poprzez szkolenia czy wizyty pracowników w różnych hotelach. Tu znowu pewien wyjątek stanowi hotel N, w którym wiedza przekazywana jest zarówno w formie skodyfikowanej jako standardy i procedury oraz w formie nieskodyfikowanej, dzięki nauce w innych hotelach należących do sieci (np. wyjazdy pracowników gastronomii do innych hoteli sieci).

### **Źródła wiedzy operacyjnej spoza hotelu**

W tym obszarze nie zaobserwowano zasadniczych różnic pomiędzy hotelami o dużej i małej skuteczności konkurowania przez jakość. Wśród rozpatrywanych zewnętrznych źródeł wiedzy oceniane były m.in: zatrudnianie pracowników z wykształceniem kierunkowym, zatrudnianie pracowników z dużym doświadczeniem, udział w targach i konferencjach, porady pracowników innych hoteli, Internet (strony dla hotelarzy), firmy doradcze, prasa fachowa i in.

We wszystkich hotelach rodzaj wykształcenia pracownika zajmującego się bezpośrednio obsługą klientów nie ma dla pracodawcy istotnego znaczenia. Tam, gdzie stosuje się strategię kodyfikacji wiedzy, preferuje się zatrudnianie pracowników bez większego doświadczenia (np. hotele E, D). Natomiast dla hoteli I, M wcześniej pozyskana wiedza pracowników, ma większe znaczenie. W odniesieniu do stanowisk specjalistycznych, np. księgowych, informatyków, wszystkie hotele preferują zatrudnianie pracowników doświadczonych i posiadających odpowiednie wykształcenie.

Pewną rolę w pozyskiwaniu wiedzy fachowej odgrywają pracownicy innych hoteli (najczęściej tej samej sieci), którzy dzielą się swoją wiedzą w sposób nieformalny lub w oparciu o istniejący w hotelu D i N portal korporacyjny. Pozostałe metody, które były przedmiotem oceny respondentów, nie stanowią cennego źródła wiedzy fachowej<sup>746</sup>. Ponadto, jak wynika to z wcześniejszych rozważań, własne sieci hotelowe mają największe znaczenie jako źródła wiedzy operacyjnej w hotelu D i N.

Podsumowując, w zakresie pozyskiwania wiedzy istnieją różnice pomiędzy hotelami o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość a hotelami o niskiej skuteczności, dotyczące przede wszystkim aktywności związanej z pozyskiwaniem wiedzy o klientach i pozyskiwaniu wiedzy fachowej poprzez szkolenie pracowników. Obecność w grupie liderów hotelu I, który notuje wyraźnie niższy stopień zaawansowania procesów związanych z pozyskiwaniem wiedzy, uniemożliwia jednoznaczne stwierdzenie, że warunkiem koniecznym uzyskania wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość jest wysoki poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w tym zakresie. Z drugiej zaś strony, obecność w hotelach outsiderach hotelu N, w którym poziom zaawansowania orientacji na wiedzę jest względnie wysoki, podważa twierdzenie, że większa aktywność w zakresie badania potrzeb gości,

---

<sup>746</sup> Są to czasopisma fachowe, strony internetowe dla hotelarzy, udział w targach, usługi doradców specjalizujących się w branży hotelarskiej

szkoleń pracowników itd. jest warunkiem wystarczającym uzyskania wysokiego poziomu jakości usług.

### 5.2.2. Transfer i tworzenie wiedzy w badanych hotelach

Do oceny transferu i tworzenia wiedzy w badanych hotelach posłużono się opiniami kadry menedżerskiej i pracowników dotyczących zagadnień umieszczonych w tabeli 31.

**Tabela 31. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie transferu i tworzenia wiedzy**

Ocena menedżerów:	Ocena pracowników:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy wyniki badania opinii gości były udostępniane pracownikom?</li> <li>• Czy w hotelu odbywały się regularne spotkania przełożonych z podwładnymi?</li> <li>• Czy po odbytych szkoleniach zewnętrznych pracownicy uczyli innych pracowników nowo pozyskanej wiedzy?</li> <li>• Czy w hotelu stworzono warunki do wspólnych spotkań i wymiany doświadczeń?</li> <li>• Czy bardziej doświadczeni pracownicy chętnie dzielili się wiedzą z mniej doświadczonymi?</li> <li>• Czy informacje w ramach hotelu przekazywane były poprzez portal korporacyjny?</li> <li>• Czy w hotelu praca odbywała się w zespołach zadaniowych?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W jaki stopniu pracownicy znają opinie na temat efektów swojej pracy (np. opinie gości)?</li> <li>• Czy inni pracownicy chętnie dzielą się wiedzą na temat pracy?</li> <li>• Czy komunikacja pomiędzy działami odbywała się sprawnie?</li> <li>• Jakie są wewnętrzne źródła wiedzy pracowników?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Porównując działania podejmowane w zakresie transferu i tworzenia wiedzy pomiędzy hotelami o skrajnych wartościach zmiennej objaśnianej, w wielu przypadkach nie można wskazać wyraźnych różnic. Hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość wyróżnia większa aktywność w zakresie wspierania tworzenia nowej wiedzy poprzez pracę w zespołach zadaniowych. Nie można sformułować jednoznacznej oceny w przypadkach dotyczących metod transferu wiedzy oraz oceny komunikacji. W przypadku udostępniania informacji o efektach pracy (informacja zwrotna), lepsza ocena dotyczy hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. W zakresie metod transferu wiedzy i oceny komunikacji zaobserwowane różnice wyjaśnić można innym podejściem do problematyki wiedzy (kodyfikacja vs. personalizacja).

## Praca w ramach zespołów zadaniowych

Tworzenie nowej wiedzy jest możliwe dzięki stosowanej przez hotel pracy w zespołach zadaniowych. Wśród badanych obiektów jedynie hotele D i E stosują tę formę rozwiązywania problemów i tworzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań. W hotelu D istnieje kilka takich zespołów, których celem jest zajmowanie się określonym zagadnieniami (zespoły tematyczne). Są to m.in. problem satysfakcji klienta (GSI), zdrowia i bezpieczeństwa (health & safety), ekologii (green patrol). Zespoły powoływane są w każdym dziale, a grupa ds. ekologii ma charakter międzydziałowy. W hotelu E nie funkcjonują stałe zespoły zadaniowe, ale są one powoływane, gdy zachodzi taka potrzeba, np. otwarcie nowego SPA. W zespole uczestniczą pracownicy różnych działów, a za współpracę odpowiada koordynator. W pozostałych hotelach nie stosuje się pracy w wyodrębnionych zespołach zadaniowych.

## Metody transferu wiedzy w badanych hotelach

Wnioski dotyczące transferu wiedzy sformułowane zostały na podstawie opinii menedżerów, którzy wskazywali najistotniejsze ich zdaniem sposoby komunikowania pionowego<sup>747</sup>, a także na podstawie opinii pracowników, którzy oceniali, które metody komunikacji są najważniejszym źródłem ich wiedzy.

W tabeli 6. przedstawiono ranking źródeł wiedzy pracowników w ramach przedsiębiorstwa. Do oceny znaczenia danej metody badani pracownicy stosowali 7-punktową skalę Likerta, jednak dla potrzeb wnioskowania w tabeli umieszczono rangi wskazujące na pozycję danej metody w porównaniu do innych metod. Cyframi od 1 do 4 oznaczono, jak ważna jest dana metoda dla pozyskiwania wiedzy w hotelu, przy czym 1 to metoda najważniejsza, a 4 metoda najmniej istotna.

**Tabela 32. Ranking źródeł wiedzy pracowników w ramach przedsiębiorstwa**

Hotel:	Standardy	Formalne spotkania	Nieformalne spotkania	Obserwowanie pracowników
<b>E</b>	1	3	4	2
<b>D</b>	1	3	4	2
<b>I</b>	4	3	2	1
<b>M</b>	2	3	4	1
<b>N</b>	2	1	4	3
<b>L</b>	2	1	4	3

Źródło: opracowanie własne

<sup>747</sup> oceniali oni m.in. wykorzystanie takich metod jak zebrania, skrzynki pocztowe do anonimowej komunikacji, tablice ogłoszeń, komunikatory internetowe, dyżury przełożonych, poczta elektroniczna, gazetki firmowe i in.



Hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość wykazują pewne zróżnicowanie w obszarze transferu wiedzy. Tam, gdzie ważniejszą rolę odgrywa kodyfikacja (E i D), wewnętrznym źródłem wiedzy pracowników są najczęściej standardy, a następnie obserwacje pracowników i formalne spotkania. Nowo zatrudnieni pracownicy w tych hotelach uzyskują wsparcie poprzez przydzielenie im osób, które pomagają im w prawidłowy sposób wdrożyć się w wykonywanie obowiązków. Jedynie w hotelu D wiedza pozyskana przez pracowników w ramach szkoleń zewnętrznych jest przekazywana innym osobom zatrudnionym. Na przykład dyrektor personalny, który uczestniczy w organizowanych szkoleniach poza hotelem, przekazuje swoją wiedzę pracownikom średniego szczebla (supervisorom) w trakcie szkoleń wewnętrznych. W hotelu I najważniejszym źródłem wiedzy pracowników są obserwacje innych osób, a w dalszej kolejności nieformalne i formalne spotkania. Standardy odgrywają najmniejszą rolę jako źródło wiedzy. Z opinii pracowników i dyrekcji wynika, że istotną rolę odgrywa komunikacja oparta na osobistych relacjach między pracownikami. Pracownicy hotelu dobrze się znają, często spotykają poza miejscem pracy, także na wspólnych wyjazdach.

W hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość zróżnicowanie istotności źródeł wiedzy powiązane jest z wagą przypisaną kodyfikacji wiedzy, ale nie są to związki tak jednoznaczne, jak w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania. W hotelu M najważniejszym źródłem wiedzy są obserwacje pracowników, w hotelach N i L są to formalne spotkania. We wszystkich hotelach standardy uznano za drugie pod względem istotności źródło wiedzy.

Z opinii menedżerów wynika, że do komunikacji w hotelu wykorzystuje się najczęściej:

- tradycyjne kanały komunikacji, takie jak tablice ogłoszeń, notatki służbowe, maile (wszystkie hotele)
- badania kwestionariuszowe, służące pozyskaniu opinii na interesujące przełożonych zagadnienia (hotel D)
- spotkania grupowe o różnym charakterze (oficjalne, nieoficjalne), częstotliwości (codzienne, okresowe) i składzie (w ramach działów, z całym personelem). (hotele N, L, E, D)
- spotkania „jeden na jeden”, np. dyżury przełożonych, indywidualne spotkania przełożonego z pracownikami na stanowisku ich pracy (hotele E, I).

Tradycyjne metody komunikacji, tj. notatki służbowe, tablice ogłoszeń, poczta elektroniczna należą do podstawowych sposobów komunikacji w hotelach o niskiej skuteczności konkurencji przez jakość. Stosowane są one także w hotelach liderach, jednak częściej towarzyszą im inne, mniej rutynowe lub bardziej zaawansowane metody. Na przykład w hotelu E dyrekcja stosuje komunikatory internetowe (Skypa). W hotelu D przełożeni aktywnie pozyskują wiedzę od pracowników, wykorzystując regularne komputerowe badanie opinii pracowników (raz w roku), a także intranetowy system umożliwiający anonimowe lub podpisane zgłoszenie uwag.

Popularną metodą są spotkania grupowe. W hotelach N, L dzień pracy rozpoczyna się od krótkiego spotkania personelu w ramach działów, na którym wymieniane są najważniejsze bieżące informacje. W hotelu E przedstawiciele wszystkich działów spotykają się na około 15 minut, by omówić bieżące wydarzenia i sprawy. a w każdym dziale odbywają się spotkania pracowników z kierownikami średniego szczebla. Podczas tych spotkań przełożony przedstawia pracownikom najbliższe plany, zmiany i podsumowuje miniony okres pracy, a także pyta pracowników o ich sugestie i wątpliwości. Ponadto omawiane są aktualne opinie gości i zgłaszane przez nich problemy, a także przyczyny i sposoby ich unikania. W hotelu D oficjalne spotkania pracowników w ramach działów odbywają się przynajmniej raz w miesiącu, a 2 lub 3 razy w roku mają miejsce spotkania całego personelu.

W hotelu E bardzo ważnym sposobem komunikacji pionowej w obie strony, jest komunikacja „jeden na jeden”. Jest ona możliwa ze względu na regularną obecność dyrektora wśród pracowników w trakcie wykonywania ich obowiązków, a także zaangażowanie dyrekcji w nieformalne spotkania poza pracą, w trakcie których istnieje możliwość poznania prywatnych opinii pracowników. Ponadto, w każdy piątek odbywają się dyżury dyrektora, w trakcie których pracownicy mają okazję do podzielenia się swoimi problemami i spostrzeżeniami.

Komunikacja pomiędzy pracownikami w hotelu E wspierana jest poprzez organizację kilka razy w roku spotkań oraz imprez dla wszystkich pracowników z okazji kolejnych urodzin hotelu i świąt. W hotelu D dla przekazywania wiedzy pomiędzy kierownictwem a pracownikami nieoficjalne spotkania po pracy nie są istotne i nie są one inicjowane i wspierane przez przełożonych. Wsparcie komunikacji nieformalnej polega na stworzeniu warunków do jej prowadzenia w obrębie hotelu, np. w hotelowej stołówce i pomieszczeniach socjalnych. Podobnie w hotelu I wsparcie komunikacji nieformalnej polega na tworzeniu przestrzeni do komunikacji. W hotelach M, N L nie tworzy się warunków do

wymiany wiedzy nieformalnej: nie ma pomieszczeń socjalnych i nie organizuje się firmowych wyjazdów integrujących pracowników.

### Ocena komunikacji

Pracownicy hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość lepiej oceniają gotowość innych pracowników do dzielenia się wiedzą (średnia 5,44) niż pracownicy hoteli o niskiej skuteczności (średnia 4,81). Jest to ważna miara otwartości komunikacji, ponieważ w mniejszym stopniu ulega zawyżeniu niż ocena własnej gotowości do dzielenia się wiedzą. Najwyższe oceny w tym zakresie uzyskali pracownicy hotelu D (średnia 5,56), a najniższe hotelu N (średnia 4,33).

Średnia ocena komunikacji między działami jest minimalnie wyższa w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (średnia 5,03) niż w hotelach o wysokiej skuteczności (średnia 4,95). Jednak najwyższą ocenę dla komunikacji między działami uzyskał hotel I, który należy do liderów konkurowania przez jakość (średnia 5,56). Wobec wysokiej pozycji hotelu M (drugie miejsce ze średnią 5,45), który także preferuje personalizację wiedzy, można przypuszczać, że wybór tej strategii zarządzania wiedzą może usprawniać otwartą komunikacją pomiędzy działami w hotelach.

W tabeli 33. przedstawiono podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic pomiędzy grupami dla transferu wiedzy.

**Tabela 33. Podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic dla transferu wiedzy**

<b>l.p.</b>	<b>Hipoteza zerowa</b>	<b>Istotność</b>	<b>Decyzja</b>
1.	Rozkład <b>Inni pracownicy dzielenie się wiedzą</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,029	Odrzuć hipotezę zerową
2.	Rozkład <b>Komunikacja działu</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,520	Przyjmij hipotezę zerową

Źródło: opracowanie własne. Przedstawiono asymptotyczne istotności. Poziom istotności wynosi 0,05.

Test Manna-Whitney'a dla prób niezależnych wykazał, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla zmiennej dzielenie się wiedzą przez innych pracowników ( $\alpha = 0,029 < \alpha = 0,05$ ). Jest więc to różnica istotna statystycznie. Natomiast w przypadku komunikacji między działami różnice nie są statystycznie istotne, ponieważ są podstawy do przyjęcia hipotezy zerowej o równości średnich ( $\alpha = 0,52 > \alpha = 0,05$ ).

Ponadto, w odniesieniu do tych zmiennych przeprowadzono nieparametryczny test Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkurowania przez jakość. W przypadku zmiennej opisującej gotowość do dzielenia się wiedzą przez innych pracowników, na podstawie  $\hat{\alpha} = 0,328 > \alpha = 0,05$  stwierdzono, że nie istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. Oznacza to, że zmienna ta istotnie nie różnicuje hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość. Dla zmiennej opisującej komunikację między działami  $\hat{\alpha} = 0,138 > \alpha = 0,05$ , oznacza, że także należy przyjąć hipotezę o równości średnich w ramach grupy hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania.

### **Udostępnianie informacji o efektach pracy (informacja zwrotna)**

Dyrekcja w hotelach liderach skuteczności konkurowania deklaruje, że wyniki badania opinii gości są udostępniane pracownikom (średnia 6,0). Na przykład w hotelu D prezentowane są one w formie syntetycznej miary określanej indeksem satysfakcji gości (*guest satisfaction index*). Wyniki badania są udostępniane pracownikom, a komentarze gości wywieszane zostają na specjalnej tablicy ogłoszeniowej. Menedżerowie hoteli grupy outsiderów skutecznego konkurowania przez jakość ten aspekt oceniają niżej (średnia 5,0).

Powyższych różnic nie potwierdzają pracownicy, którzy pozyskiwanie informacji o efektach pracy ocenili lepiej w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (średnia 5,83.) Ocena dla całej grupy hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość była niższa i wyniosła 5,05, Najgorszą ocenę sformułowali pracownicy hotelu E (średnia 4,67)<sup>748</sup>, a najwyższą pracownicy hotelu L (6,0). W pewnym stopniu gorszą ocenę można wyjaśnić różnicami w wielkości badanych hoteli, przyjmując, że wraz ze wzrostem ilości personelu, rosną trudności z odpowiednią informacją zwrotną dla pracownika. Powodem mogą być także większe oczekiwania dotyczące pozyskiwania tych informacji wśród pracowników hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.

Do porównania opinii pracowników hoteli o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość zastosowano test Manna-Whitney'a równości średnich dla prób niezależnych. Wobec  $\hat{\alpha} = 0,009 < \alpha = 0,05$  istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich. Oznacza to, że w odniesieniu do oceny tej zmiennej różnice pomiędzy badanymi grupami statystycznie są istotne.

---

<sup>748</sup> W tym przypadku zróżnicowanie ocen pomiędzy pracownikami było znaczące (odchylenie standardowe wyniosło 1,81).

Podsumowując, komunikacja wewnętrzna w badanych hotelach przebiega w zróżnicowany sposób. Na wybór metod wpływają takie czynniki jak wielkość hotelu, ogólne zaawansowanie metod zarządzania i dominująca strategia zarządzania wiedzą. Dwa największe hotele, tj. E i D, które charakteryzuje także największe zaawansowanie metod zarządzania wynikające z ilości personelu, wysokiego standardu i międzynarodowych powiązań w ramach sieci, stosują największy wachlarz kanałów komunikacji oraz takie, które można uznać za najbardziej zaawansowane. Zastosowanie wielu metod nie znalazło odbicia w ocenie sprawności komunikacji pomiędzy działami i dostępie do informacji zwrotnej o efektach pracy. Jednak hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość cechuje wyższa i statystycznie istotna różnica w ocenie gotowości innych pracowników do dzielenia się wiedzą. W hotelach E i D istnieją ponadto zespoły zadaniowe, których celem jest tworzenie nowej wiedzy. Wśród hoteli liderów najgorzej wypada hotel I, w którym procesy związane z przekazywaniem wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i tworzenia nowej wiedzy nie są stymulowane, ale pozostawione samodzielnej inicjatywie pracowników. Jednak dzięki intensywnej i skutecznej komunikacji nieformalnej hotel ten notuje najlepsze oceny w komunikacji pomiędzy działami.

Hotele o niskiej skuteczności konkurowania charakteryzują się mniejszym zaawansowaniem i zróżnicowaniem metod transferu wiedzy. Dzięki mniej licznemu personelowi zastosowane metody pozwalają na dobrą komunikację między działami i satysfakcjonującą ocenę znajomości opinii na temat efektów pracy. Pewnym wyjątkiem jest tu hotel N, którego pracownicy nisko oceniają komunikację między działami i gotowość innych pracowników do dzielenia się wiedzą.

### 5.2.3. Przechowywanie i ochrona wiedzy w badanych hotelach

Na ocenę całkowitą tego procesu składały się oceny cząstkowe formułowane przez kadre kierowniczą, które przedstawiono w tabeli 34.

**Tabela 34. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie przechowywania i ochrony wiedzy**

<b>Orientacja przedsiębiorstwa w zakresie przechowywania i ochrony wiedzy:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy opis stanowiska pracy zawierał dokładne informacje o sposobie wykonywania obowiązków?</li> <li>• Czy praca w działach operacyjnych wspomagana była szczegółowymi standardami obsługi?</li> <li>• Czy w hotelu funkcjonował system zachęt służący zatrzymaniu pracowników o dużym doświadczeniu?</li> <li>• Czy logowanie do systemu informatycznego w hotelu wymagało zastosowania hasła?</li> <li>• Czy pracownicy zobowiązani byli do zachowania tajemnicy służbowej?</li> <li>• Czy pracownicy mieli do dyspozycji bazy danych zawierające informacje o gościach?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

W zakresie przechowywania i ochrony wiedzy przewaga hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość nad hotelami o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość wyrażała się w:

- większym poziomie szczegółowości wiedzy przechowywanej w formie opisu stanowiska pracy i większej ilości zasobów wiedzy skodyfikowanej w ramach standardów i procedur
- większym zabezpieczeniu wiedzy ukrytej poprzez stosowanie obowiązku zachowania tajemnicy służbowej i w mniejszym stopniu, zachęty służące zatrzymaniu najlepszych pracowników przed odejściem do konkurencji.

Przechowywanie wiedzy o gościach oraz ochrona wiedzy poprzez zabezpieczanie dostępu do systemu nie są czynnikami istotnie różniącymi porównywane grupy hoteli.

### **Przechowywanie wiedzy**

Porównując hotele pod względem szczegółowości wiedzy przechowywanej w ramach opisu stanowiska pracy można stwierdzić, że w hotelach E, D, I opisy stanowisk pracy zawierają bardziej dokładne informacje o sposobie wykonywania obowiązków (średnia grupy 6,67). Natomiast hotele o niskiej skuteczności konkurowania nie przechowują informacji w formie opisu stanowiska pracy (średnia dla grupy 2,67). Wśród tych hoteli wyróżnia się hotel N, w którym szczegółowość wiedzy zawartej w opisie stanowiska pracy dorównywała hotelom liderom. Ponadto hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość cechuje większe wsparcie pracy na stanowiskach operacyjnych dzięki możliwości posługiwania się wiedzą zawartą w procedurach i standardach operacyjnych (średnia liderów – 6,67; średnia outsiderów – 5,0).

### **Ochrona wiedzy**

Wiedza jest lepiej chroniona w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość. Ochrona wiedzy w badanych hotelach polegała na zabezpieczeniu hasłem dostępu do systemu informatycznego hasłem. W tym obszarze było to standardowe rozwiązanie we wszystkich hotelach liderach i dwóch hotelach outsiderach. Pracownicy hoteli liderów byli także w większym stopniu zobowiązani do zachowywania tajemnicy służbowej. W hotelach E i D tajemnicą służbową objęci są wszyscy pracownicy, w hotelu I nie dotyczy to pewnych stanowisk pracy (służby pięter). W przypadku hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość klauzule o zachowaniu tajemnicy służbowej

umieszczane są w umowach o pracę w dwóch hotelach (N i L), a hotel M nie zobowiązuje pracowników do zachowywania tajemnicy służbowej.

W zakresie ochrony wiedzy ukrytej także bardziej aktywne są hotele z grupy liderów konkurowania przez jakość. W tych hotelach w większym stopniu stosuje się zachęty, które mają powstrzymać najcenniejszych pracowników przed odejściem do konkurencji (średnia 3,67). Wyjątkiem wśród liderów jest hotel I, który nie prowadzi takich działań. Wśród hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość, za wyjątkiem hotelu N, także nie prowadzi się takich działań (średnia grupy 2,33).

Wiedza o klientach przechowywana jest w postaci skodyfikowanej jako bazy danych, które są elementem hotelowego systemu informatycznego we wszystkich hotelach z wyjątkiem hotelu M, który nie gromadzi żadnych danych o preferencjach gości. W hotelu D i N bazy danych zawierają informacje także o gościach, którzy korzystali z oferty innych hoteli sieci, do których należą te hotele. Jest to zmienna umiarkowanie różnicująca hotele należące do grup liderów i outsiderów konkurowania przez jakość<sup>749</sup>.

Podsumowując, w zakresie przechowywania i ochrony wiedzy istnieją różnice pomiędzy hotelami o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość a hotelami o niskiej skuteczności, dotyczące przede wszystkim bardziej szczegółowego zachowania wiedzy w formie opisów obowiązków pracowników na ich stanowiskach oraz standardów i procedur operacyjnych. Obecność w hotelach outsiderach hotelu N, w którym poziom zaawansowania orientacji na wiedzę jest względnie wysoki, podważa twierdzenie, że większa aktywność w zakresie przechowywania i ochrony wiedzy jest warunkiem wystarczającym uzyskania wysokiego poziomu jakości usług.

#### **5.2.4. Wykorzystanie wiedzy w badanych hotelach**

W ocenie tego procesu uczestniczyli zarówno menedżerowie, jak i pracownicy badanych hoteli. W tabeli 35. przedstawione zostały zmienne cząstkowe składające się na ocenę zmiennej wykorzystania wiedzy.

---

<sup>749</sup> średnia dla hoteli liderów wyniosła 4,67 a dla hoteli outsiderów 4,33

**Tabela 35. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie wykorzystania wiedzy**

Ocena menedżerów:	Ocena pracowników:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy operacyjni mogli podejmować nietypowe działania, które miały na celu lepszą obsługę gościa?</li> <li>• Czy przełożeni byli zainteresowani pomysłami dotyczącymi udoskonalenia sposobu obsługi gości?</li> <li>• Czy w przedsiębiorstwie funkcjonował system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich zgłaszanych przez pracowników?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W jakim stopniu pracownicy uczestniczą w procesie aktualizacji standardów (procedur) dotyczących pracy?</li> </ul>

Zródło: opracowanie własne

W zakresie działań związanych ze zwiększeniem wykorzystania indywidualnej wiedzy pracowników istnieją różnice pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Liderów konkurowania przez jakość wyróżniają:

- większe przyzwolenie ze strony przełożonych na podejmowanie nietypowych działań, których celem jest lepsza obsługa gości,
- większa aktywność w motywowaniu pracowników do przedstawiania własnych pomysłów na racjonalizację pracy

W przypadku poniższych czynników zróżnicowanie pomiędzy badanymi grupami było mniejsze:

- zainteresowanie pomysłami dotyczącymi udoskonalenia sposobu obsługi gości
- udział pracowników w procesie aktualizacji standardów (procedur) dotyczących pracy

W opinii dyrekcji hoteli E, D, I pracownicy mogli podejmować nietypowe działania, jeśli ich celem była lepsza obsługa gościa (średnia 6,33). Średnia dla hoteli M, N, L wyniosła w tym przypadku 4,67. Deklarowany poziom zainteresowania przełożonych pomysłami dotyczącymi doskonalenia sposobu obsługi jest taki sam w obu grupach badanych hoteli. Jednak w przekładaniu tego zainteresowania na faktyczną ocenę i wdrażanie pomysłów pracowników, bardziej aktywni są liderzy konkurowania przez jakość<sup>750</sup>. W hotelu D proces sugerowania rozwiązań racjonalizatorskich został sformalizowany i określony jako „bank pomysłów” (idea bank). Jest to intranetowy system, który pozwala pracownikom na sugerowanie nowych pomysłów związanych z funkcjonowaniem hotelu. Dzięki temu wiedza ukryta pracowników zostaje od razu zakodowana i umieszczona w bazie danych. Kreowanie nowych pomysłów jest wspomagane dzięki reakcji na każdy pomysł i systemem nagród.

<sup>750</sup> średnia hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość wyniosła 4,0, a dla hoteli o niskiej skuteczności 2,33



Wśród osób przekazujących sugestie losowane są nagrody pieniężne (100 zł) i najlepsze wdrożone pomysły nagradzane są kwotą 300zł.

Zdaniem pracowników, w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania istnieją większe możliwości (średnia 4,41) wpływu na treść standardów niż w hotelach o wysokiej skuteczności (średnia 4,13). Test Manna-Whitney'a dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku możliwości wpływu na standardy nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla ( $\alpha = 0,564 > \alpha = 0,05$ ), co oznacza, że różnice pomiędzy liderami a outsiderami konkurowania przez jakość nie są istotne statystycznie.

W zakresie wykorzystania wiedzy występują dwa charakterystyczne sposoby postępowania odpowiadające strategii kodyfikacji i personalizacji. W pierwszym podejściu, reprezentowanym przez hotel I, pracownicy mogą podejmować nietypowe działania, które mają na celu lepszą obsługę gości. Obowiązuje tu filozofia uprawniania, tzn. przekazywania odpowiedzialności i narzędzi pracownikom mającym bezpośredni kontakt z gościem. Nie stosuje się tu sformalizowanych metod pozyskiwania pomysłów racjonalizatorskich od pracowników, ale liczy się na to, że w otwartej i twórczej atmosferze pracy pomysły będą zgłaszane spontanicznie. W drugim podejściu, stosowanym przez hotel D, rezygnacja z działania zgodnego z procedurą może mieć miejsce w wyjątkowych przypadkach a system pozyskiwania pomysłów pracowników jest bardziej sformalizowany.

Podsumowując, w zakresie przechowywania i ochrony wiedzy istnieją różnice pomiędzy hotelami o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość a hotelami o niskiej skuteczności, dotyczące przede wszystkim większego przyzwolenia ze strony przełożonych na podejmowanie nietypowych działań, których celem jest lepsza obsługa gości oraz większa aktywność w motywowaniu pracowników do przedstawiania własnych pomysłów na racjonalizację pracy

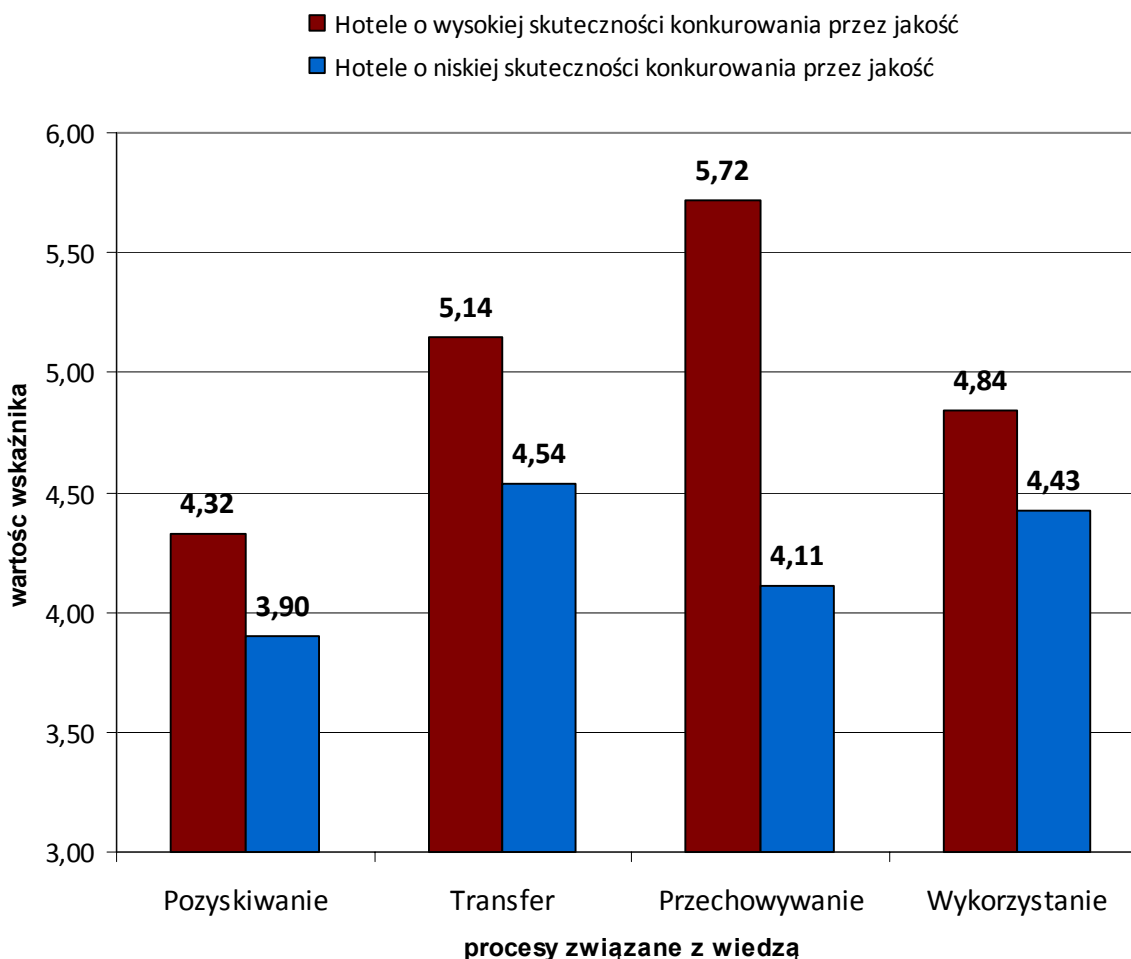
W kolejnej części przedstawione zostało porównanie średnich wartości ocen w odniesieniu do kolejnych procesów związanych z wiedzą pomiędzy hotelami.

### **5.2.5. Ocena syntetycznych wskaźników orientacji na wiedzę**

W tym etapie oceny zależności pomiędzy orientacją na wiedzę a skutecznością konkurowania przez jakość porównano syntetyczne (średnie) wartości parametrów określających natężenie orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w podziale na cztery procesy związane z wiedzą, tj. pozyskiwanie, transfer i tworzenie, przechowywanie i ochronę oraz wykorzystanie wiedzy.

Wykres 23. przedstawia oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę wyznaczone dla grupy hoteli o wysokiej i grupy o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.

**Wykres 23. Porównanie orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w badanych hotelach**



Źródło: opracowanie własne

W przypadku orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ocena hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość jest wyższa od hoteli o niskiej skuteczności dla wszystkich analizowanych procesów związanych z wiedzą. Największe różnice dotyczą przechowywania wiedzy (1,61) oraz transferu (0,6). W pozostałych przypadkach różnice wynoszą 0,42 dla pozyskiwania wiedzy i 0,41 dla wykorzystania wiedzy.

Porównanie wartości syntetycznych dla grup nie jest jeszcze wystarczającą przesłanką do weryfikacji hipotezy o istnieniu różnic w zakresie orientacji na wiedzę pomiędzy hotelami o skrajnych wartościach zmiennej objaśnianej. Ocenie poddano także średnie wartości wyznaczone oddzielnie dla każdego z badanych hoteli. W tabeli 36.

przedstawione zostały średnie oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę. Kolorem czerwonym zaznaczono najwyższe średnie oceny, a oceny najniższe zaznaczono kolorem niebieskim. Hotele uporządkowane są od lewej do prawej na podstawie malejącej oceny skuteczności konkurowania przez jakość.

**Tabela 36. Orientacja hotelu na wiedzę – porównanie oceny dla hoteli**

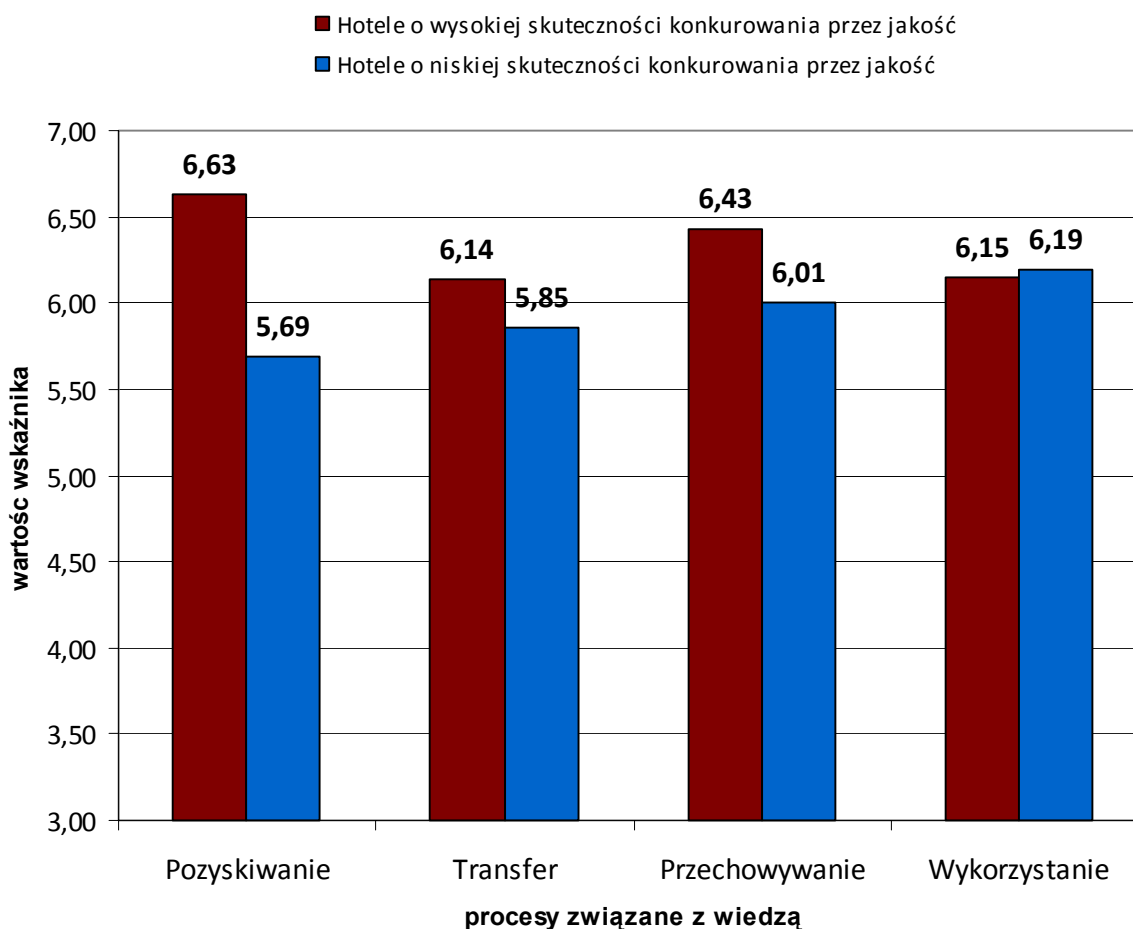
Procesy związane z wiedzą:	Hotel E	Hotel D	Hotel I	Hotel M	Hotel N	Hotel L
Pozyskanie	4,60	5,67	2,69	2,68	5,36	3,65
Transfer	5,5	5,76	4,18	4,6	4,85	4,17
Przechowywanie	6,33	6,5	4,33	2,0	6,17	4,17
Wykorzystanie	4,26	5,88	3,89	4,59	4,44	4,24
Średnia	5,17	5,95	3,77	3,47	5,21	4,06

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli, najwyższy poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ma miejsce w hotelu D. Notuje on najwyższe średnie wartości wyznaczone dla wszystkich etapów zarządzania wiedzą i w efekcie najwyższą średnią całościowej miary orientacji hotelu na wiedzę (średnia 5,95). Najgorszy, średni poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę zanotował hotel M (średnia 3,47), w którym negatywnie oceniono pozyskiwanie i przechowanie wiedzy.

W kolejnym etapie ocenie poddano także poziom orientacji pracowników na wiedzę. Wykres 24. przedstawia porównanie pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość w odniesieniu do kolejnych etapów zarządzania wiedzą. Jak wynika z wykresu, hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość charakteryzują się wyższymi wartościami współczynnika orientacji pracowników na wiedzę w odniesieniu do trzech analizowanych procesów związanych z wiedzą.

**Wykres 24. Porównanie orientacji pracowników na wiedzę w hotelach**



Źródło: opracowanie własne

Pracownicy zatrudnieni w hotelach najlepiej ocenianych przez klientów charakteryzują się wysokim poziomem orientacji na zwiększanie swojej wiedzy i umiejętności. Osobiste nastawienie związane z pozyskiwaniem wiedzy wśród liderów ocenione zostało średnio na 6,63, a wśród outsiderów na 5,69. Najwyższą chęć pozyskiwania wiedzy i umiejętności zawodowych wyrazili pracownicy hotelu E (średnia 6,79), a najniższą pracownicy hotelu L (średnia 5,27). Pracownicy recepcji w hotelach E, D, I gotowość uczenia się oceniają na 6,31, a pracownicy recepcji hoteli M, N, L na 5,62. W przypadku skłonności do dzielenia się wiedzą oraz gotowości zachowania tajemnicy służbowej różnice w ocenie są już mniejsze. Pracownicy hoteli o wysokiej skuteczności ocenili swoją gotowość do dzielenia się wiedzą średnio na 6,14, a gotowość do ochrony wiedzy na 6,43. W drugiej grupie hoteli procesy te oceniane były niżej – dla transferu wiedzy średnia ocena wyniosła 5,85, a dla ochrony wiedzy 6,01. W przypadku ostatniego procesu, tj. wykorzystania wiedzy, wyżej

ocenili go pracownicy hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (ocena liderów wyniosła 6,15, a ocena outsiderów 6,18).

Średnie wartości orientacji na wiedzę pracowników 6. badanych hoteli przedstawione zostały w tabeli 37. Hotele uporządkowane są w kolejności od obiektu o najwyższej do najniższej skuteczności konkurowania przez jakość.

**Tabela 37. Ocena orientacji pracowników na wiedzę w badanych hotelach**

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

Źródło: opracowanie własne

Najwyższą średnią ocenę z zakresu orientacji pracowników na wiedzę notuje hotel I (średnia 6,45), który wypada najlepiej w przypadku dwóch procesów, tj. przechowania i wykorzystania wiedzy. Najgorzej osobiste nastawienie do procesów związanych z wiedzą ocenili respondenci w hotelu L (średnia 5,59).

Przeprowadzono także test hipotezy o równości średnich przy pomocy nieparametrycznego testu Manna-Whitney'a dla prób niezależnych .

**Tabela 38. Podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic dla orientacji pracowników na wiedzę**

l.p.	Hipoteza zerowa	Istotność	Decyzja
1.	Rozkład <b>Zwiększanie wiedzy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,000	Odrzuć hipotezę zerową
2.	Rozkład <b>Dzielenie się wiedzą</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,287	Przyjmij hipotezę zerową
3.	Rozkład <b>Ochrona wiedzy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,001	Odrzuć hipotezę zerową
4.	Rozkład <b>Wykorzystanie wiedzy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,585	Przyjmij hipotezę zerową

Źródło: opracowanie własne. Przedstawiono asymptotyczne istotności. Poziom istotności wynosi 0,05.

W przypadku orientacji pracowników w zakresie pozyskiwania wiedzy (na poziomie istotności bliskim 0) i ochrony wiedzy (na poziomie istotności 0,01) można

stwierdzić, iż należy odrzucić hipotezę zerową o równości średnich pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkutowania przez jakość. Wobec  $\hat{\alpha} = 0,287 > \alpha = 0,05$  brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla oceny gotowości do dzielenia się wiedzą, a dla  $\hat{\alpha} = 0,585 > \alpha = 0,05$  brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla stopnia wykorzystania wiedzy pomiędzy hotelami.

Ponadto, w odniesieniu do zmiennych zwiększanie wiedzy i ochrona wiedzy przeprowadzono nieparametryczny test Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkutowania przez jakość. W przypadku zmiennej opisującej gotowość do zwiększania wiedzy, na podstawie  $\hat{\alpha} = 0,005 < \alpha = 0,05$  stwierdzono, że istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. Oznacza to, że zmienna ta istotnie różnicuje także hotele o wysokiej skuteczności konkutowania przez jakość. Dla zmiennej opisującej gotowość do ochrony wiedzy  $\hat{\alpha} = 0,707 > \alpha = 0,05$ , oznacza, że należy przyjąć hipotezę o równości średnich w ramach grupy hoteli o wysokiej skuteczności konkutowania. Podsumowując, w ramach orientacji pracowników na wiedzę ochrona wiedzy jest zmienną, dla której różnice pomiędzy hotelami o najwyższej i najniższej skuteczności konkutowania istotnie różnią się statystycznie między sobą, a ponadto nie różnią się istotnie w grupie hoteli liderów.

Wnioski:

- średni poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę oraz orientacji pracowników na wiedzę jest wyższy w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkutowania przez jakość
- W ramach orientacji hotelu na wiedzę najwyższy stopień zaawansowania podejmowanych działań zaobserwowano w hotelu D. Nieco gorzej wypada hotel E. Hotel I, który jest liderem skuteczności konkutowania przez jakość wyróżnia się ograniczoną aktywnością w obszarze pozyskiwania, wykorzystania wiedzy.
- W ramach hoteli o niskiej skuteczności konkutowania przez jakość, wyróżnia się hotel N, w którym procesy związane z wiedzą są zaawansowane.
- Wysoka ocena orientacji pracowników na wiedzę w hotelu I wskazuje, że niski poziom orientacji hotelu na wiedzę, rekompensowany jest wysoką orientacją pracowników. Wskazuje to na odmienny sposób uzyskiwania przewagi, ale nadal jest to przewaga oparta na procesach związanych z wiedzą.

Na podstawie przeprowadzonych analiz nie można jednoznacznie potwierdzić prawdziwości hipotezy, dotyczącej wpływu orientacji na wiedzę na skuteczność

konkurowania przez jakość. Biorąc pod uwagę zmienne oceniane przez pracowników, które statystycznie istotnie różnią się pomiędzy badanymi grupami (test Manna-Whitney'a), a także statystycznie nie różnią się wewnątrz grupy (test Kruskala-Walisa), hipotezę można pozytywnie zweryfikować w bardziej szczegółowym jej brzmieniu, tj. „w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom orientacji na wiedzę jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania w zakresie skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą i gotowości pracowników do ochrony posiadanej wiedzy”.

### **5.3. Wpływ uwarunkowań zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość**

Jako ostatnia zweryfikowana została hipoteza o zależności uwarunkowań organizacyjnych związanych z zarządzaniem wiedzą ze skutecznością konkurowania przez jakość. Jak wynika z rozważań literaturowych, które często poparte są wcześniejszymi badaniami, ważne jest nie tylko to, co wiedzą pracownicy (czy wiedzą wystarczająco dużo), ale także czy są gotowi posiadaną wiedzą się dzielić i ją wykorzystać. O gotowości do dzielenia i wykorzystania wiedzy decydują cechy ludzi (np. satysfakcja z pracy, lojalność), kultura organizacyjna (poziom zaufania i rywalizacji), struktura organizacyjna (centralizacja, ilość szczebli w hierarchii organizacyjnej) i wsparcie technologiczne.

Rozważania prowadzone w tej części służą realizacji zadania badawczego, polegającego na „zidentyfikowaniu uwarunkowań zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich”, a także weryfikacji hipotezy szczegółowej sformułowanej w następujący sposób „w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą, jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania”.

Do oceny poziomu uwarunkowań zarządzania wiedzą użyte zostały informacje pochodzące od pracowników i kadry kierowniczej. Podobnie jak w przypadku orientacji na wiedzę można przyjąć, że ocena dokonana przez pracowników weryfikuje deklaracje złożone przez kadrę kierowniczą i stanowi oceną jakości podejmowanych działań. Weryfikacja związku uwarunkowań organizacyjnych ze skutecznością konkurowania przez jakość polegała na:

1. Wskazaniu podobieństw i różnic pomiędzy hotelami cechującymi się skrajnymi wartościami zmiennej objaśnianej w odniesieniu do kolejnych uwarunkowań (podrozdziały od 5.3.1. do 5.3.4)
2. Porównaniu wartości syntetycznych (średnich) wskaźników pomiędzy grupami hoteli w odniesieniu do czterech uwarunkowań organizacyjnych (podrozdział 5.3.5).

Pierwszym etapem było ustalenie charakteru uwarunkowań związanych z kulturą organizacyjną, ludźmi, strukturą organizacyjną, wsparciem ze strony technologii w porównywanych grupach.

### 5.3.1. Uwarunkowania związane z kulturą organizacyjną

Na ocenę uwarunkowań związanych z kulturą organizacyjną złożyły się miary szczegółowe przedstawione w tabeli 39.

**Tabela 39. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych z kulturą organizacyjną**

Ocena kadra kierownicza	Ocena pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy w miejscu pracy panowała atmosfera otwartości i zaufania?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy popełniane przez pracowników błędy traktuje się jako okazję do poprawy, a nie porażkę?</li> <li>• Czy w hotelu ma miejsce silna rywalizacja między pracownikami?</li> <li>• Czy pracownicy mogą ufać swoim przełożonym?</li> <li>• Czy pracownicy mogą ufać swoim współpracownikom?</li> <li>• Czy pracownicy starają się doskonalić sposób wykonywania swoich obowiązków?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

W zakresie uwarunkowań związanych z kulturą organizacyjną istnieją różnice pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Liderów konkurowania przez jakość wyróżniają szczególnie:

- wysoki poziom motywacji do doskonalenia pracy
- wyższe poziom zaufania do pracowników

Hotele o niskiej skuteczności konkurowania charakteryzują się:

- wyższym poziomem zaufania do przełożonych
- niższym poziomem rywalizacji



Obie te grupy cechuje podobny sposób interpretacji popełnianych błędów.

W hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość zarządzaniu wiedzą sprzyjają wybrane cechy kultury organizacyjnej. Jest to przede wszystkim wyższy poziom motywacji do doskonalenia pracy (średnia 6,11, a w hotelach o niskiej skuteczności średnia wynosi 5,48). Najbardziej zmotywowane do doskonalenia pracy są osoby zatrudnione w hotelu I (średnia 6,39), a najmniej pracownicy hotelu M (średnia 5,27). Najwyższą motywacją charakteryzują się pracownicy działów sprzedaży i usług rekreacyjnych (SPA), a najmniejszą pracownicy służby pięter. Poziom motywacji do doskonalenia pracy rośnie wraz ze wzrostem wykształcenia pracowników.

Pracownicy hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania ufają sobie bardziej (średnia 5,32) niż pracownicy hoteli o niskiej skuteczności konkurowania (średnia 5,11). Liderem zaufania jest ponownie hotel I (średnia 5,56), a najmniej ufają sobie pracownicy hotelu N (średnia 4,89). W ramach liderów hotel D cechuje się niższym zaufaniem pomiędzy pracownikami (średnia 4,96). Najbardziej ufają sobie pracownicy recepcji, a najmniej pracownicy służby pięter i gastronomii.

Hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość charakteryzuje mniejsze zaufanie pracowników do przełożonych (średnia 5,11) niż ma to miejsce w hotelach o niskiej skuteczności (średnie 5,39). Przełożonym umiarkowanie ufają pracownicy hoteli E, I i N (średnie 5,0), a najbardziej pracownicy hotelu M (średnia 5,91). Najwyższe zaufanie do przełożonych mają pracownicy działu sprzedaży, a najmniejsze pracownicy gastronomii.

Sposób interpretacji błędów nie jest czynnikiem istotnie różnicującym badane grupy. Średnia ocena sposobu interpretacji błędów jest minimalnie wyższa w grupie hoteli E, D, I (5,79) niż w grupie M, N, L (średnia 5,71). Jednak najlepszą z punktu widzenia zarządzania wiedzą interpretację błędów ma hotel L.

Pracownicy hoteli obu grup są umiarkowanie skłonni do rywalizacji. W hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość pracownicy są bardziej skłonni do silnej rywalizacji (średnia 3,52) niż w hotelach o niskiej skuteczności (średnia 2,44). Umiarkowany poziom rywalizacji uznać można za zjawisko pozytywne. Jedynie w hotelu D, gdzie rywalizacja oceniona została na 4,96, jej poziom może być destymulantą wykorzystania wiedzy<sup>751</sup>.

---

<sup>751</sup>Poziom wykorzystania wiedzy w hotelu D został oceniony najgorzej ze wszystkich badanych hoteli

Oceny zmiennych charakteryzujących kulturę organizacyjną porównano, posługując się testem hipotezy o równości średnich przy pomocy nieparametrycznego testu Manna-Whitney'a dla prób niezależnych (tabela 40.).

**Tabela 40. Podsumowanie testu hipotezy o równości średnich dla uwarunkowań kulturowych**

<b>l.p.</b>	<b>Hipoteza zerowa</b>	<b>Istotność</b>	<b>Decyzja</b>
1.	Rozkład <b>Interpretacja błędów</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,745	Przyjmij hipotezę zerową
2.	Rozkład <b>Rywalizacja</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,001	Odrzuć hipotezę zerową
3.	Rozkład <b>Zaufanie przełożeni</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,994	Przyjmij hipotezę zerową
4.	Rozkład <b>Zaufanie pracownicy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,496	Przyjmij hipotezę zerową
5.	Rozkład <b>Doskonalenie pracy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,000	Odrzuć hipotezę zerową

Źródło: opracowanie własne. Przedstawiono asymptotyczne istotności. Poziom istotności wynosi 0,05.

Jak wynika z tabeli, brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla oceny sposobu interpretacji błędów, zaufania wobec współpracowników i dyrekcji. W przypadku gotowości do doskonalenia pracy, na poziomie istotności bliskiej zeru można stwierdzić, iż należy odrzucić hipotezę zerową o równości średnich pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Hipotezę zerową należy odrzucić także w przypadku zmiennej rywalizacja ( $\hat{\alpha} = 0,01 < \alpha = 0,05$ ).

Ponadto, w odniesieniu do zmiennej doskonalenie pracy i rywalizacja przeprowadzono nieparametryczny test Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkurowania przez jakość. W przypadku gotowości do doskonalenia obowiązków, na podstawie  $\hat{\alpha} = 0,534 > \alpha = 0,05$ , a w przypadku poziomu rywalizacji dla  $\hat{\alpha} = 0,301 > \alpha = 0,05$  stwierdzono, że nie istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. Oznacza to, że zmienne opisujące gotowość do doskonalenia pracy i poziom rywalizacji nie różnicuje istotnie hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.

### 5.3.2. Uwarunkowania związane z ludźmi

Na ocenę uwarunkowań związanych z ludźmi złożyły się miary szczegółowe przedstawione w tabeli 41.

**Tabela 41. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych z ludźmi**

Ocena kadra kierownicza	Ocena pracownicy
<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy w hotelu regularnie ocenione były wiedza i umiejętności pracowników?</li><li>• Czy system motywacyjny sprzyjał pozyskiwaniu, wymianie i wykorzystaniu wiedzy?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy pracownicy są zadowoleni z pracy?</li><li>• Czy są zaangażowani w wykonywane obowiązki?</li><li>• Czy pracownicy obawiają się utraty pracy?</li><li>• Czy pracownicy są skłonni do przejścia do konkurencji?</li></ul>

Źródło: opracowanie własne

W zakresie uwarunkowań związanych z pracownikami istnieją duże różnice pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Liderów konkurowania przez jakość wyróżniają:

- wyższy poziom zaangażowania,
- wyższy poziom satysfakcji z pracy,
- większa aktywność przedsiębiorstwa w zakresie oceny wiedzy i umiejętności pracowników,
- mniejsza obawa przed utratą pracy ,
- mniejsza skłonność do przejścia do konkurencji (większa lojalność).

Pracownicy hoteli należących do grupy liderów skuteczności konkurowania przez jakość charakteryzują się bardzo wysokim zaangażowaniem w wykonywane obowiązki (średnia 6,14). Cechuje ich także dość wysoki (4,56 to średnia w hotelu I) i wysoki (dla hotelu E wynosi 6,17, a dla hotelu D 6,04) poziom satysfakcji z wykonywanych obowiązków (średnia dla grupy 5,23), przy jednoczesnym braku obaw o utratę pracy (średnia 3,28). Natomiast pracownicy hoteli o niskiej skuteczności są mniej zaangażowani (średnia 5,96) i mniej zadowoleni z wykonywanych obowiązków (średnia 5,96). Ich obawy związane z utratą pracy są większe niż pracowników hoteli liderów (średnia 4,8).

Najbardziej zaangażowani są pracownicy hotelu M (średnia 6,55), a najmniej hotelu L (średnia 5,55). Wysokie zaangażowanie pracowników hotelu M może być zbudowane na dużej obawie przed utratą pracy (średnia 6,18). Hotelem, w którym pracownicy w najmniejszym stopniu obawiają się utraty pracy, jest hotel E (średnia 2,87).

W świetle powyższych, to pracownicy hoteli liderów w zakresie konkurowania przez jakość, deklarują mniejszą skłonność do odejścia do konkurencji (średnia 5,3), gdy ta zaproponuje im lepsze warunki. W hotelach o niskiej skuteczności konkurowania średnia wynosi 5,82. Najbardziej lojalny jest personel hotelu E (średnia skłonności do odejścia wynosi 4,58), a najmniej hotelu N (średnia 6,11).

Hotele E i D należące do liderów konkurowania przez jakość są bardziej aktywne w zakresie oceny wiedzy i umiejętności pracowników. Na przykład w hotelu D pracownicy przechodzą cykliczne oceny oparte na wielu kryteriach dotyczących zarówno kompetencji zawodowych jak również umiejętności społecznych. Kontrolowana jest także zgodność postępowania z obowiązującymi procedurami, dzięki wykorzystaniu metody tajemniczego gościa. U pracowników na szczeblach kierowniczych ocenia się także stopień realizacji celów przyjętych indywidualnie dla każdego z nich.

System motywacyjny, którego zadaniem jest wsparcie zarządzania wiedzą, nie jest czynnikiem różnicującym badane grupy. W obu grupach w umiarkowanym stopniu skłania do większego zaangażowania w realizację procesów związanych z wiedzą<sup>752</sup>.

Oceny formułowane przez pracowników w zakresie tej grupy uwarunkowań porównane zostały przy pomocy nieparametrycznego testu Manna-Whitney'a. Jak wynika z tabeli 42. brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla oceny satysfakcji z pracy, poziomu zaangażowania i skłonności przejścia do konkurencji. W przypadku obawy przed utratą pracy, na poziomie istotności bliskiej zeru, można stwierdzić, iż należy odrzucić hipotezę zerową o równości średnich pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.

**Tabela 42. Podsumowanie testu hipotezy o równości średnich dla uwarunkowań związanych z ludźmi**

<b>l.p.</b>	<b>Hipoteza zerowa</b>	<b>Istotność</b>	<b>Decyzja</b>
1.	Rozkład <b>Satysfakcja z pracy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,294	Przyjmij hipotezę zerową
2.	Rozkład <b>Zaangażowanie</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,478	Przyjmij hipotezę zerową
3..	Rozkład <b>Utrata ptacy</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,000	Odrzuć hipotezę zerową
4.	Rozkład <b>Przejście do konkurencji</b> jest taki sam dla kategorii zmiennej Ocena skuteczności konkurowania	0,292	Przyjmij hipotezę zerową

Źródło: opracowanie własne. Przedstawiono asymptotyczne istotności. Poziom istotności wynosi 0,05.

<sup>752</sup> średnia ocena dokonana przez kadrę kierowniczą w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania wyniosła 4, a w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania 3.

Ponadto, w odniesieniu do tej zmiennej, przeprowadzono nieparametryczny test Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkurowania przez jakość. Na podstawie  $\alpha = 0,005 < \hat{\alpha} = 0,05$  stwierdzono, że istnieje podstawa do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych hotelach. Oznacza to, że zmienna opisująca obawę przed utratą pracy istotnie różnicuje także hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.

### 5.3.3. Uwarunkowania związane ze strukturą organizacyjną

Na ocenę uwarunkowań związanych ze strukturą organizacyjną złożyły się miary szczegółowe przedstawione w tabeli 43.

**Tabela 43. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych ze strukturą organizacyjną**

Ocena kadra kierownicza	Ocena pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy struktura organizacyjna sprzyjała przekazywaniu informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy pracownicy mają duży zakres swobody przy wykonywaniu swoich obowiązków?</li> </ul>

Zródło: opracowanie własne

W zakresie uwarunkowań związanych z strukturą organizacyjną istnieją pewne różnice pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość. Miarą centralizacji struktury organizacyjnej jest postrzegany zakres swobody pracowników przy wykonywaniu obowiązków. Liderów konkurowania przez jakość wyróżnia niższy zakres swobody, który został oceniony średnio na 5,35, a w hotelach grupy outsiderów średnio na 5,74. Większą centralizację można wiązać z wielkością hoteli liderów, które średnio są dwa razy większe niż outsiderzy. Z testu Manna-Whitney'a wynika, że brak jest podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla oceny zakresu swobody ( $\hat{\alpha} = 0,075 > \alpha = 0,05$ ). Różnice między grupami hoteli nie są więc statystycznie istotne.

Z punktu widzenia procesów związanych z wiedzą pożądana jest płaska struktura organizacyjna, która sprzyja komunikacji pionowej. W opinii menedżerów badanych hoteli struktura organizacyjna nie była przeszkodą w przebiegu procesów związanych z wiedzą (średnie po 5 dla grupy liderów i outsiderów). Badane hotele posiadają trój lub czteroszczeblową strukturę organizacyjną. Hotel D, w którym zastosowano układ czteroszczeblowy, charakteryzuje się najniższą wśród liderów oceną komunikacji między

działami. W drugiej grupie hoteli menedżerowie hotelu L wskazywali na problemy wynikające ze zmian struktury, polegające na zbytym wg nich spłaszczeniu struktury organizacyjnej.

#### 5.3.4. Uwarunkowania związane z technologią

Na ocenę uwarunkowań związanych z technologią złożyły się miary szczegółowe przedstawione w tabeli 44.

**Tabela 44. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych z technologią**

Ocena kadra kierownicza	Ocena pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> <li>Czy w hotelu wdrożony był system informatyczny wspierający zarządzanie wiedzą?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Czy zastosowane rozwiązania technologiczne z zakresu pozyskiwania, transferu, przechowywania wiedzy ułatwiają wykonywanie obowiązków?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

W badanych hotelach zastosowane rozwiązania technologiczne związane z pozyskiwaniem, transferem, przechowywaniem wiedzy ułatwiają wykonywanie obowiązków w większym stopniu w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość (średnia 5,27) niż w hotelach o niskiej skuteczności (średnia 4,60). Najwyżej wsparcie ze strony technologii ocenili pracownicy hotelu I (średnia 5,56) i hotelu D (średnia 5,29). W tym pierwszym taka ocena w odniesieniu do pracowników działu recepcji wynikać może ze stosowania nowoczesnego programu hotelowego. Przydatność rozwiązań technologicznych najwyżej oceniają pracownicy działów sprzedaży (średnia 5,75), a najniżej pracownicy działu gastronomii (średnio 4,43). Z testu Manna-Whitney'a. wynika, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o równości średnich dla tej zmiennej ( $\alpha = 0,015 < \alpha = 0,05$ ). Różnice między grupami hoteli w zakresie oceny przydatności zastosowanych w hotelach rozwiązań technologicznych są więc statystycznie istotne. Z testu Kruskala-Walisa, którego celem było zweryfikowanie hipotezy o podobieństwie rozkładów pomiędzy hotelami należącymi do grupy liderów konkurowania przez jakość, wynika, że  $\alpha = 0,093 > \alpha = 0,05$ , Oznacza to, że zmienna opisująca wykorzystanie nowoczesnej technologii nie różnicuje istotnie hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.

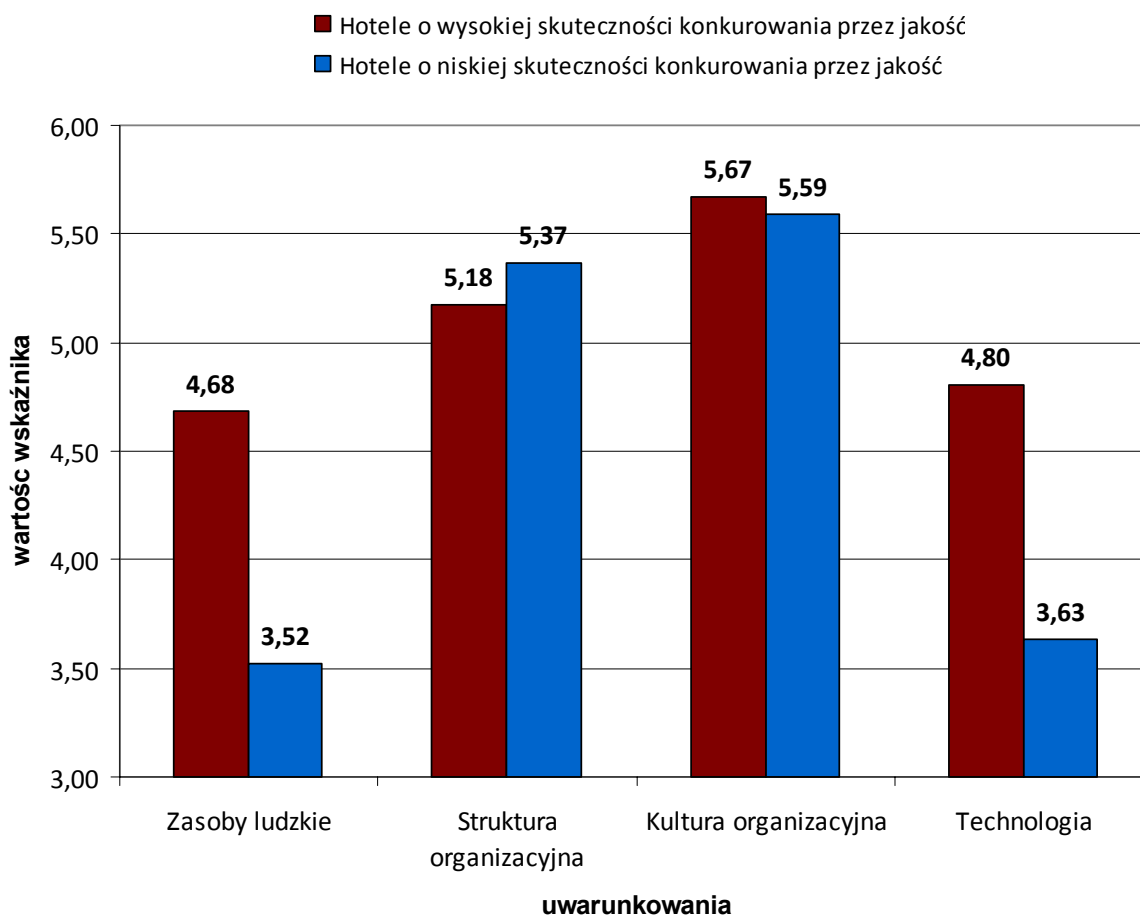
Żaden hotel nie stosuje kompleksowych programów informatycznych dedykowanych zarządzaniu wiedzą. Najbardziej zaawansowane rozwiązania wspierające procesy związane z wiedzą stosowane są w hotelach D i N. W hotelu D funkcjonuje portal korporacyjny,

umożliwiający zarówno przekazywanie informacji pracownikom od bieżących komunikatów, przez ocenę satysfakcji gości, po regularne szkolenia intranetowe. Pozwala on także na pozyskiwanie opinii pracowników w formie cyklicznych badań opinii i przedstawianie propozycji usprawniających pracę. Zastosowany w hotelu N portal korporacyjny umożliwia przede wszystkim komunikowanie się pracowników pomiędzy hotelem a centralą sieci, np. prowadzone są badania potrzeb szkoleniowych pracowników. Średnie oceny formułowane przez kadre zarządzającą wyniosły w obu przypadkach 6. Średnia ocena wystawiona przez menadżerów hoteli liderów jest wyższa (4,33) niż w hotelach outsiderach (2,67).

### 5.3.5. Związek uwarunkowań organizacyjnych ze skutecznością konkurencyjną przez jakość

Na wykresie 25. przedstawiona została ocena organizacyjnych uwarunkowań zarządzania wiedzą w podziale na hotele o wysokiej i niskiej skuteczności konkurencyjnej przez jakość.

Wykres 25. Porównanie ocen uwarunkowań zarządzania wiedzą pomiędzy grupami hoteli



Źródło: opracowanie własne

Do oceny tych uwarunkowań respondenci posłużyli się 7-stopniową skalą Likerta. Dla potrzeb analizy posłużono się ocenami średnimi wyznaczonymi dla każdej determinanty. Grupę przedsiębiorstw uzyskujących wyższe oceny skuteczności konkurowania przez jakość cechują lepsze oceny dla trzech z czterech organizacyjnych uwarunkowań zarządzania wiedzą. Różnice pomiędzy grupami wahają się od 0,08 dla uwarunkowań związanych z kulturą organizacyjną, przez 1,16 dla uwarunkowań związanych z ludźmi, po 1,17 dla uwarunkowań związanych z technologią. W przypadku uwarunkowań związanych ze strukturą organizacyjną średnia ocena hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość jest o 0,19 wyższa od oceny dla hoteli o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.

W tabeli 45. przedstawione zostały szczegółowe oceny sformułowane przez kadre zarządzającą i pracowników badanych hoteli. Kolorem czerwonym zaznaczono najwyższe średnie oceny, a oceny najniższe zaznaczono kolorem niebieskim. Hotele uporządkowane są od lewej do prawej na podstawie malejącej oceny skuteczności konkurowania przez jakość.

**Tabela 45. Szczegółowa ocena uwarunkowań zarządzania wiedzą w badanych hotelach**

		Ludzkie	Struktura organizacyjna:	Kulturowe	Technologiczne
Hotel E	Dyrekcja	7,00	6,00	7,00	2,00
	Pracownicy	5,07	4,92	6,33	4,96
	Hotel	<b>6,04</b>	<b>5,46</b>	<b>6,67</b>	<b>3,48</b>
Hotel D	Dyrekcja	5,50	4,00	4,00	6,00
	Pracownicy	4,77	5,64	5,05	5,29
	Hotel	<b>5,14</b>	<b>4,82</b>	<b>4,52</b>	<b>5,65</b>
Hotel I	Dyrekcja	1,50	5,00	6,00	5,00
	Pracownicy	4,25	5,50	5,66	5,56
	Hotel	<b>2,87</b>	<b>5,25</b>	<b>5,83</b>	<b>5,28</b>
Hotel M	Dyrekcja	4,00	7,00	6,00	1,00
	Pracownicy	3,52	6,09	5,71	4,27
	Hotel	<b>3,76</b>	<b>6,55</b>	<b>5,85</b>	<b>2,64</b>
Hotel N	Dyrekcja	4,00	6,00	6,00	6,00
	Pracownicy	3,94	5,67	5,16	4,33
	Hotel	<b>3,97</b>	<b>5,83</b>	<b>5,58</b>	<b>5,17</b>
Hotel L	Dyrekcja	1,00	2,00	5,00	1,00
	Pracownicy	4,66	5,45	5,69	5,18
	Hotel	<b>2,83</b>	<b>3,73</b>	<b>5,35</b>	<b>3,09</b>

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli, hotelem, w którym uwarunkowania organizacyjne najbardziej sprzyjają zarządzaniu wiedzą, jest hotel E. Jest on najlepiej oceniany w zakresie uwarunkowań związanych z ludźmi i kulturą organizacyjną, a średnia ocena dla wszystkich



uwarunkowań wyniosła 5,41. W hotelu D, który jest liderem w zakresie uwarunkowań technologicznych, ale jednocześnie cechuje go najsłabsze wsparcie zarządzania wiedzą w zakresie uwarunkowań kulturowych (charakteryzuje go duża rywalizacja i małe zaufanie pomiędzy pracownikami). Wśród hoteli o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość najsłabsze wsparcie zarządzania wiedzą cechuje hotel L, który wypada najgorzej pod względem uwarunkowań związanych z ludźmi i strukturą organizacyjną. W efekcie średnia ocena dla wszystkich czterech grup uwarunkowań jest także najniższa ze wszystkich przebadanych hoteli (średnia 4,70). W hotelu M uwarunkowania związane ze strukturą organizacyjną zostały ocenione najlepiej ze wszystkich hoteli. Jednocześnie hotel ten notuje najgorsze oceny uwarunkowań technologicznych.

W świetle powyższych rozważań należy uznać, że hipoteza o wyższym poziomie uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą w hotelach liderach skuteczności konkurowania przez jakość nie może być przyjęta w całości. Biorąc pod uwagę zmienne oceniane przez pracowników, które statystycznie istotnie różnią się pomiędzy badanymi grupami (test Manna-Whitney'a), a także statystycznie nie różnią się wewnątrz grupy (test Kruskala-Walisa), hipotezę można pozytywnie zweryfikować w bardziej szczegółowym jej brzmieniu, tj. „W przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania w zakresie gotowości do doskonalenia pracy”.

#### **5.4. Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą z punktu widzenia konkurowania przez jakość**

Ta część pracy służy odpowiedzi na drugie szczegółowe pytanie w ramach problemu naukowego, tj. od czego zależy skuteczność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach hotelarskich. Za szczególnie interesujące poznawczo uznano ustalenie, które działania w ramach procesów związanych z wiedzą oraz które uwarunkowania wpływają na stan zasobów wiedzy. Przeanalizowano także zależności pomiędzy procesami związanymi z wiedzą a uwarunkowaniami tych procesów, a także związki pomiędzy najistotniejszymi determinantami zarządzania wiedzą. W tym celu wykorzystano współczynnik korelacji

rangowej rho Spearmana<sup>753</sup>. Wybór nieparametrycznych miar monotonicznej zależności statystycznej między zmiennymi wynika z faktu, że zawiera ona szerszą klasę zależności niż model klasycznego współczynnika korelacji (nie tylko zależności liniowe). Ponadto jest to miara w niewielkim stopniu wrażliwa na obserwacje odstające, a także może być stosowana przy dowolnym rozkładzie porównywanych zmiennych.

Ustalenie istotnych związków między zmiennymi służy wskazaniu kluczowych aspektów determinujących wpływ zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość. W zestawieniu uwzględniono współczynniki korelacji powyżej 0,25 dla zależności istotnych przy poziomie istotności  $p < 0,05$ . Mają one charakter dwustronny, dlatego wskazano na najbardziej prawdopodobny sposób ich interpretacji.

#### 5.4.1. Analiza współzależności pomiędzy zmiennymi – zasoby wiedzy

W pierwszej kolejności ustalono, jakie czynniki wpływają na stan zasobów wiedzy badanych przedsiębiorstw. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 46.

**Tabela 46. Czynniki wpływające na poziom wiedzy**

Czynnik:	Wiedza o klientach	Wiedza zawodowa	Wiedza związana z ofertą
Gotowość do zwiększania wiedzy	0,293	0,352	
Wcześniejsze doświadczenia		0,455	
Doskonalenie pracy		0,319	0,289
Dzielenie się wiedzą	0,374		0,303
Sposób interpretacji błędów		0,311	
Technologia	0,261		0,361

W zestawieniu uwzględniono współczynniki korelacji powyżej 0,25, dla zależności istotnych przy poziomie istotności  $p < 0,05$ .

Na poziom zasobu wiedzy niezbędnej do skutecznego konkurowania przez jakość na poziomie operacyjnym w istotny sposób wpływa w sumie 6 różnych czynników. Na poziom wiedzy o klientach wpływają trzy czynniki, na poziom wiedzy zawodowej cztery, a na poziom wiedzy o ofercie trzy czynniki. Wszystkie mają charakter stymulant, co oznacza, że

<sup>753</sup> Występuje tu problem interpretacyjny, wynikający z faktu, że jest to korelacja dwustronna. Pokazuje ona wzajemne powiązania, nie wskazuje jednak na przyczynę i skutek. Tam, gdzie jest to możliwe, wskazane zostaną kierunki relacji.

wraz ze wzrostem ich intensywności, wzrasta poziom wiedzy w opinii pracowników. Ocena stanu wiedzy pracowników skorelowana jest z:

- zmiennymi określającymi orientację pracowników na wiedzę w zakresie pozyskiwania i transferu
- zmiennymi określającymi poziom uwarunkowań związanych z kulturą, ludźmi i technologią,
- zmienną określającą rodzaj źródła wiedzy

Na wiedzę o oczekiwaniach klienta umiarkowanie silnie wpływa skłonność do dzielenia się wiedzą ( $\rho=0,374$ ). Jest to ten rodzaj wiedzy, który najsilniej ulega zwiększeniu w wyniku procesów komunikacji pomiędzy pracownikami, np. w trakcie rozmów o klientach, uzgadniania szczegółów wizyty itp. Ponadto na wiedzę o klientach wpływa deklarowana przez pracowników gotowość do zwiększania wiedzy ( $\rho=0,293$ ). Wsparcie ze strony narzędzi informatycznych determinuje zasoby wiedzy o klientach ( $\rho=0,261$ ), a także wiedzy o ofercie ( $\rho=0,361$ ). Jest to związane m.in z rodzajem stosowanych programów hotelowych, których jedną z podstawowych funkcji jest gromadzenie wiedzy o oczekiwaniach nabywców. Informacje o ofercie zawarte są na stronach internetowych i portalach korporacyjnych badanych hoteli.

Na wiedzę zawodową najsilniej wpływają wcześniejsze doświadczenia ( $\rho=0,455$ ). Według pracowników jest to ich podstawowe źródło wiedzy i umiejętności zawodowych. Ważny jest także sposób interpretacji błędów ( $\rho=0,311$ ). Tam, gdzie traktuje się je jako okazję do doskonalenia, tam poziom wiedzy operacyjnej wśród pracowników jest większy. Ten rodzaj wiedzy jest ponadto skorelowany z gotowością pracowników do zwiększania własnej wiedzy ( $\rho=0,352$ ). Na wiedzę o ofercie, oprócz narzędzi informatycznych, wpływają także: skłonność do przekazywania wiedzy ( $\rho=0,303$ ) oraz gotowość do ciągłego doskonalenia ( $\rho=0,289$ ). Jest to drugi, po wiedzy o kliencie, rodzaj wiedzy, którego poziom zależy od procesów komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiedza o aktualnej ofercie pochodzi często z rozmów pomiędzy pracownikami, informacji przekazywanych przez dyrekcję i innych form transferu wiedzy.

Podsumowując, poziom wiedzy niezbędnej do konkurowania przez jakość jest pochodną wyjściowej wiedzy pracowników, ich skłonności do uczenia się i przekazywania informacji, a także warunków, jakie tworzy przedsiębiorstwo. Na warunki składają się kultura organizacyjna cechująca się brakiem obaw przed popełnianiem błędów oraz wsparcie codziennych aktywności ze strony technologii.

### 5.4.2. Analiza współzależności pomiędzy zmiennymi – procesy związane z wiedzą i uwarunkowania

Ocenie poddano czynniki determinujące orientację pracowników na wiedzę i współzależności pomiędzy uwarunkowaniami organizacyjnymi. Istotne i dostatecznie silne zależności przedstawia tabela. Do analizy zastosowany został współczynnik korelacji rho-Spearmana<sup>754</sup>.

Zmienne składające się na orientację pracowników na wiedzę są wzajemnie powiązane. Istnieje dość silna korelacja pomiędzy trzema z czterech procesów związanych z wiedzą, a mianowicie skłonnością pracowników do pozyskiwania wiedzy a skłonnością do dzielenia się wiedzą ( $\rho=0,462$ ) i skłonnością do ochrony wiedzy ( $\rho=0,447$ ), a także pomiędzy skłonnością do dzielenia się wiedzą a ochroną wiedzy ( $\rho=0,474$ ). Oznacza to, że w ramach orientacji pracowników na wiedzę, mamy do czynienia z dwoma ogólnymi wyzwaniem. Pierwsze dotyczy tego, jak skłonić pracownika do pozyskiwania, transferu i ochrony wiedzy, a drugie, jak skłonić go do wykorzystania wiedzy. W tabeli 47. przedstawione zostały powiązania pomiędzy zmiennymi określającymi indywidualne nastawienie pracowników do kolejnych procesów związanych z wiedzą (orientacji pracowników na wiedzę), a uwarunkowaniami organizacyjnymi i zmiennymi określającymi orientację przedsiębiorstwa na wiedzę.

**Tabela 47. Czynniki wpływające na procesy związane z wiedzą**

<b>Czynnik:</b>	<b>Pozyskiwanie</b>	<b>Transfer</b>	<b>Ochrona</b>	<b>Wykorzystanie</b>
Dzielenie się wiedzą przez innych pracowników		0,564		
Komunikacja między działami		0,329		
Doskonalenie pracy	0,515	0,344	0,494	0,457
Zakres swobody				0,340
Interpretacja błędów		0,317	0,262	
Zaangażowanie		0,335	0,469	0,503

W zestawieniu uwzględniono współczynniki korelacji powyżej 0,25, dla zależności istotnych przy poziomie istotności  $p<0,05$ .

<sup>754</sup>co oznacza, że analizowane zmienne mogą mieć charakter przyczyn innych zjawisk lub być przez nie objaśniane

Wszystkie zmienne składające się na orientację pracowników na wiedzę są powiązane z gotowością pracownika do doskonalenia wiedzy (uwarunkowania ludzkie). Jest to zmienna, która istotnie różnicuje dwie porównywalne grupy.

Jedyną zmienną, która istotnie i dostatecznie silnie wpływa na gotowość pracowników do pozyskiwania wiedzy, jest jego chęć ciągłego doskonalenia pracy ( $\rho=0,515$ ). Natomiast na skłonność do dzielenia się wiedzą wpływa pięć zmiennych: dwie są związane z oceną orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, a trzy uwarunkowaniami organizacyjnymi. Najsilniej na skłonność do dzielenia się wiedzą wpływa ocena stopnia, w jakim inni pracownicy są chętni do dzielenia się swoją wiedzą ( $\rho=0,564$ ). Skuteczność transferu wiedzy wzrasta więc, gdy wymiana informacji ma charakter dwukierunkowy. O skłonności do dzielenia się wiedzą w umiarkowanym stopniu decyduje także zaangażowanie ( $\rho=0,335$ ) i to, czy błędy interpretuje się jako okazję do poprawy, a nie jak porażkę ( $\rho=0,317$ ). Ważne jest także, czy nie istnieją bariery uniemożliwiające sprawne komunikowanie się między działami ( $\rho=0,329$ ).

Na gotowość do ochrony wiedzy w istotny sposób wpływają trzy zmienne: chęć doskonalenia pracy ( $\rho=0,494$ ), zaangażowanie ( $\rho=0,469$ ) oraz sposób interpretacji błędów ( $\rho=0,262$ ). O stopniu wykorzystania wiedzy najbardziej decyduje zaangażowanie ( $\rho=0,503$ ) oraz skłonność do doskonalenia sposobu wykonywania obowiązków ( $\rho=0,457$ ). Ponadto pracownicy tym lepiej wykorzystują wiedzę, im większy mają zakres swobody w wykonywaniu obowiązków ( $\rho=0,340$ ). Potwierdza to tezę Pfeffer 'a i Sutton'a, według których kluczowym zjawiskiem, które jest barierą w skutecznej zmianie wiedzy na działanie jest przywiązanie do standardowych rozwiązań<sup>755</sup>.

Ponadto przedmiotem analizy były kluczowe uwarunkowania zarządzania wiedzą związane z:

- ludźmi zatrudnionymi w przedsiębiorstwie (satisfakcja z pracy, lojalność wobec pracodawcy i zaangażowanie)
- kulturą organizacyjną (poziom zaufania, sposób interpretacji błędów)
- strukturą organizacyjną (zakres swobody)
- technologią (zakres wykorzystania nowoczesnych rozwiązań technologicznych)

W ramach uwarunkowań związanych z ludźmi przeanalizowane zostały czynniki decydujące o satysfakcji z pracy, lojalności wobec pracodawcy oraz zaangażowaniu. Jak wynika z wcześniejszych rozważań **poziom zaangażowania** między pracownikami jest

---

<sup>755</sup> J. Pfeffer, R. I. Sutton, *Wiedza...*, op. cit., s. 38 – 158.

powiązany z orientacją pracownika na wiedzę, tj. skłonnością do: dzielenia się wiedzą ( $\rho=0,335$ ), ochrony wiedzy ( $\rho=0,469$ ), wykorzystania wiedzy ( $\rho=0,503$ ). Zaangażowanie wpływa także na wzrost gotowości do doskonalenia pracy ( $\rho=0,372$ ). Ponadto zaangażowanie jest istotnie skorelowane z:

- znajomością opinii o efektach pracy ( $\rho=0,293$ )
- zakresem swobody ( $\rho=0,276$ )
- sposobem interpretacji błędów ( $\rho=0,435$ )
- zaufaniem ( $\rho=0,401$ )

Te zmienne można uznać za czynniki, które pozwalają na zwiększanie zaangażowania pracowników. Poziom zaangażowania wzrasta wraz ze wzrostem zaufania pomiędzy pracownikami ( $\rho=0,401$ ). Przedsiębiorstwa, którym udało się uzyskać kulturę zaufania, notują istotnie wyższy poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki. Poziom zaangażowania wzrasta także, gdy obowiązująca w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna nakazuje interpretować błędy jako okazję do doskonalenia, a nie porażkę ( $\rho=0,435$ ). Zmniejszenie lęku przed popełnieniem błędu powoduje, że pracownicy chętniej angażują się w swoje obowiązki. O zaangażowaniu decyduje także znajomość efektów pracy ( $\rho=0,293$ ). Informacja zwrotna, np. ocena pracownika, opinie gości i in. działa motywująco i podnosi zaangażowanie. Ponadto, im większy zakres swobody, jaką dysponuje pracownik, tym większe jego zaangażowanie ( $\rho=0,276$ ). Oznacza to, że zbyt duża standaryzacja i konieczność ścisłego przestrzegania procedur zmniejsza zaangażowanie pracowników.

Na uwarunkowania związane z ludźmi składa się także poziom **satysfakcji i lojalności pracowników**. Zadowolenie pracowników jest istotną determinantą skuteczności konkurencji przez jakość. Działania z zakresu zarządzania wiedzą, które przyczyniają się do poprawy satysfakcji i lojalności pracowników, w pośredni sposób determinują skuteczność konkurencji przez jakość. Poziom satysfakcji istotnie wpływa na lojalność pracownika ( $\rho=0,294$ ). Istotne jest więc wskazanie, które czynniki związane z zarządzaniem wiedzą mogą oddziaływać na poziom satysfakcji i lojalności. Jest to m.in.. możliwość podnoszenia kwalifikacji, która istotnie wpływa na poziom satysfakcji ( $\rho=0,397$ ) i lojalności ( $\rho=0,297$ ). Satysfakcja jest także tym wyższa, im większe możliwości aktualizacji procedur dotyczących stanowiska pracy respondentów ( $\rho=0,330$ ). Poziom satysfakcji jest powiązany z rolą spotkań w ramach pracy. Zadowolenie z pracy rośnie, gdy rośnie znaczenie spotkań nieformalnych jako źródła wiedzy ( $\rho=0,342$ ), a w mniejszym stopniu, gdy wzrasta znaczenie spotkań formalnych ( $\rho=0,285$ ). Satysfakcja jest powiązana także ze znaczeniem standardów jako źródła wiedzy ( $\rho=0,352$ ). Można więc przyjąć, że

zadowolenie jest związane z dostępnością i jakością źródeł wiedzy. Na zwiększanie satysfakcji z pracy wpływają także uwarunkowania kulturowe, takie jak: poziomom zaufania pomiędzy pracownikami ( $\rho=0,306$ ), sposób interpretacji błędów ( $\rho=0,253$ ) i zaufanie do pracowników ( $\rho=0,322$ ). O lojalności decyduje ponadto stopień, w jakim nowoczesne rozwiązania technologiczne ułatwiają pracę ( $\rho=0,376$ ).

W ramach uwarunkowań kulturowych przeanalizowano istotne i dostatecznie silne związki dotyczące takich zmiennych jak: zaufanie do pracowników, sposób interpretacji błędów. Ważną determinantą procesów związanych z wiedzą jest **zaufanie**. Jak zostało to już wskazane, zaufanie pomiędzy pracownikami wpływa na wzrost satysfakcji z pracy ( $\rho=0,322$ ) i większe zaangażowanie ( $\rho=0,401$ ). Ponadto pozwala ono na lepsze wykorzystanie rozwiązań technologicznych usprawniających pracę ( $\rho=0,316$ ). Wzrost zaufania jest także powiązany ze wzrostem sposobu interpretacji błędów jako szansy na udoskonalenie ( $\rho=0,352$ ). Trudno tu jednoznacznie wskazać, która z tych zmiennych jest przyczyną, a która skutkiem. Kultura organizacyjna, cechująca się takim sposobem interpretacji błędów, wydaje się być czynnikiem zwiększającym zaufanie między zatrudnionymi. Uzyskane wyniki są zgodne z ustaleniami płynącymi z badań prowadzonych przez Evans, która wykazała, że organizacje dbające o wiedzę, opierają się na takich wartościach jak: zaufanie, akceptacja porażek i szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników<sup>756</sup>. Wzrost zaufania pomiędzy pracownikami jest statystycznie istotnie powiązany z poprawą sprawności komunikacji między działami w badanych przedsiębiorstwach ( $\rho=0,258$ ). Jest to zgodne z ustaleniami Yanga, z których wynika, że im większy poziom zaufania pomiędzy pracownikami hoteli, tym większa jest skuteczność kanałów komunikacji<sup>757</sup>, a także z wynikami badań Rhodes'a i in., wskazującymi, że zaufanie między pracownikami przyczynia się do usprawnienia transferu wiedzy ukrytej<sup>758</sup>. Z kolei zaufanie pomiędzy pracownikami a przełożonymi przyczynia się do zwiększenia gotowości pracowników do dzielenia się wiedzą ( $\rho=0,264$ ). Stanowi to kolejne potwierdzenie znaczenia zaufania dla usprawniania procesów zarządzania wiedzą<sup>759</sup>.

W ramach oceny uwarunkowań z zakresu struktury organizacyjnej przeanalizowano **zakres swobody**, jakim dysponują pracownicy podczas wykonywania swoich obowiązków.

---

<sup>756</sup> C. Evans, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 58 – 59.

<sup>757</sup> J. Yang, *Job-related ...*, op. cit., s. 125.

<sup>758</sup> J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, B. Ya-Hui, Lien, C.-M. Wu, *Factors...*, op. cit., s. 96., M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's...*, op. cit. s. 106-16.

<sup>759</sup> Jak wynika z wcześniejszych badań, wysoki poziom zaufania pomiędzy pracodawcą a pracownikiem powoduje wzrost zaangażowania i kreatywności pracowników, W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zaufanie...*, op. cit.

Zakres swobody wpływa na dwa czynniki istotne z punktu widzenia konkurowania przez jakość, tj. zaangażowanie ( $\rho=0,276$ ) i stopień wykorzystania wiedzy ( $\rho=0,340$ ).

Ocenie poddano także powiązanie wykorzystania nowoczesnych **rozwiązań technologicznych** ułatwiających wykonywanie obowiązków z innymi zmiennymi składającymi się na zarządzanie wiedzą. Im bardziej nowoczesne rozwiązania technologiczne ułatwiają pracę, tym mniejsza jest skłonność pracowników do przejścia do konkurencji ( $\rho=0,376$ ). Rośnie także możliwość aktualizacji standardów ( $\rho=0,378$ ), a także poprawia się sprawność komunikacji między działami ( $\rho=0,476$ ), stan wiedzy o ofercie ( $\rho=0,361$ ) i oczekiwaniach nabywców ( $\rho=0,261$ ) oraz wykorzystanie posiadanej wiedzy ( $\rho=0,278$ ).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zmienne opisujące indywidualne zasoby wiedzy, orientację pracowników na wiedzę i uwarunkowania organizacyjne są ze sobą powiązane. Na poziom zasobów wiedzy wpływają zarówno orientacja pracowników na wiedzę jak i uwarunkowania organizacyjne. Do najistotniejszych należą następujące zależności:

1. Orientacja pracowników na pozyskanie wiedzy oddziałuje istotnie i umiarkowanie silnie na wiedzę o klientach i wiedzę zawodową.
2. Orientacja pracowników na transfer wiedzy jest z kolei powiązana z wiedzą o klientach i wiedzą o ofercie. Poziom tych dwóch rodzajów wiedzy zależy od aktywności w dzieleniu się wiedzą, wyrażającej się w rozmowach dotyczących klientów i ich potrzeb oraz aktualnej oferty przedsiębiorstwa.
3. Gotowość do doskonalenia pracy i sposób interpretacji błędów to dwie zmienne z zakresu uwarunkowań kulturowych, które istotnie wpływają na wiedzę zawodową. Jest to wiedza najbardziej niekodyfikowalna i osobista, co powoduje, że jej zwiększanie wymaga przekonania, że popełniane błędy są okazją do doskonalenia, a nie tylko porażką.
4. Uwarunkowania związane z wykorzystaniem technologii wpływają istotnie na wiedzę o ofercie i wiedzę o kliencie i jego potrzebach. Te rodzaje wiedzy są najbardziej podatne na kodyfikację i mogą być przechowywane w formie baz danych.

W wyniku analizy korelacji pomiędzy zmiennymi ustalono ponadto, że:

1. Na orientację pracowników na wiedzę najbardziej wpływają uwarunkowania kulturowe, a wśród nich gotowość pracowników do ciągłego doskonalenia pracy i sposób interpretacji błędów. Gotowość do doskonalenia jest istotnie i umiarkowanie silnie powiązana z indywidualnym nastawieniem pracowników do wszystkich procesów



związanych z wiedzą. Sposób interpretacji błędów wpływa na dwa procesy, tj. transfer i ochronę wiedzy.

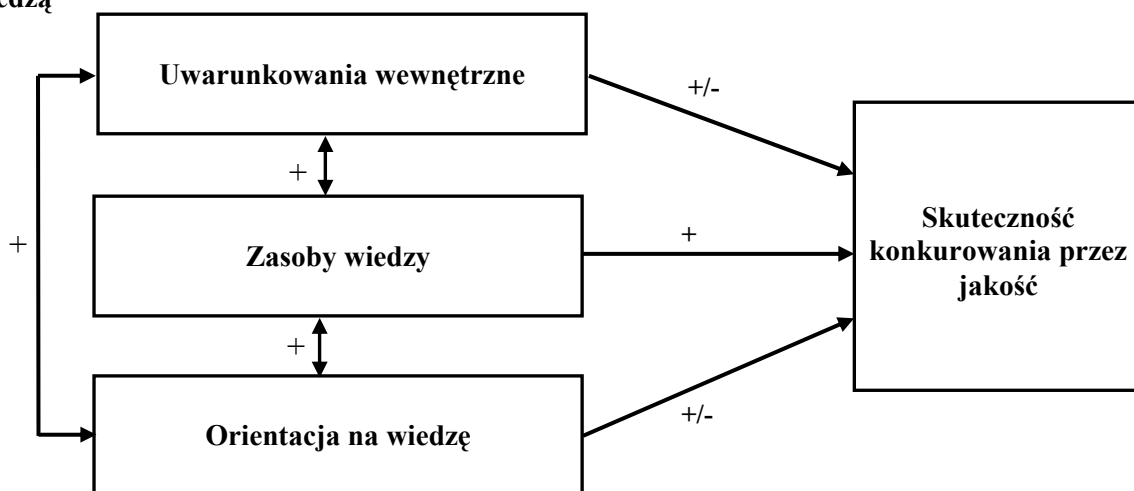
2. Wykazano także, że jedna z determinant związanych z ludźmi, tj. wysokie zaangażowanie jest istotnie i umiarkowanie silnie związane z orientacją pracowników na transfer, ochronę i wykorzystanie wiedzy
3. Determinanta związana ze strukturą organizacyjną, tj. zakres swobody, wpływa na poziom wykorzystania indywidualnej wiedzy pracowników.

## Zakończenie

Rewolucja informacyjna i globalizacja wymuszają na hotelach konieczność poszukiwania nowych rodzajów i źródeł przewag konkurencyjnych. Jednym z powodów rezygnacji ze stosowania nowoczesnych metod poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw jest niedostatek badań empirycznych, potwierdzających faktyczne korzyści wynikające z ich wdrożenia. W pracy podjęto próbę zniwelowania luki poznawczej dotyczącej wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich.

Testowanie hipotez o warunku koniecznym, zgodnie z przyjętą metodologią, oznacza ustalenie, czy obecności zmiennej objaśnianej  $y$  towarzyszy zmienna objaśniająca  $x$ . Jak wynika z przedstawionych w podrozdziałach 5.1. – 5.3. rozważań i wyników badania empirycznego, hipoteza główna i hipotezy szczegółowe nie mogą zostać przyjęte bez założenia pewnych ograniczeń. Hipotezy sformułowane zostały bowiem na wysokim poziomie ogólności, a ich przedmiotem były zależności pomiędzy skutecznością konkurowania przez jakość a dużymi agregatami, tj. zasobami wiedzy, orientacją na wiedzę, uwarunkowaniami wewnątrzorganizacyjnymi. Na rysunku 9. znakiem + przedstawione zostały relacje, których prawdziwość udało się potwierdzić w trakcie badania, a znaki +/- oznaczają, że testowane relacje nie są jednoznaczne, a ich potwierdzenie wymagało doprecyzowania. Dla każdej zmiennej oddziałującej na skuteczność konkurowania przez jakość wskazano zmienne cząstkowe, które, jak wynika z przeprowadzonego badania, statystycznie istotnie różnicują porównywane grupy hoteli o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.

**Rysunek 9. Weryfikacja modelu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie wiedzą**



Źródła: opracowanie własne

Jak wynika z przeprowadzonego badania, nie można w pełni potwierdzić hipotezy głównej, że zarządzanie wiedzą determinuje skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. W pracy zweryfikowano także, trzy hipotezy szczegółowych, które brzmiały:

- w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość stan zasobów wiedzy związanej z tym rodzajem przewagi jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania
- w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom orientacji na wiedzę jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania
- w przedsiębiorstwach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość poziom uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania

Pierwszą hipotezę szczegółową można potwierdzić w całości. W pracy wykazano, że w badanych przedsiębiorstwach, cechujących się najwyższą oceną skuteczności konkurowania, stan zasobów wiedzy jest wyższy niż w przedsiębiorstwach o niskiej skuteczności konkurowania zarówno w odniesieniu do wiedzy o kliencie (o 9%), wiedzy fachowej (o 22,6%) jak i wiedzy o ofercie (o 11,5%). Ponadto przedsiębiorstwa o wyższej wartości zmiennej objaśnianej cechuje wyższy poziom pozostałych zmiennych określających poziom wiedzy niezbędnej do konkurowania przez jakość, tj. poziom wykształcenia i znajomość języków obcych. W odniesieniu do wiedzy o ofercie i wiedzy operacyjnej istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy o równości średnich w porównywanych grupach, przy jednoczesnym braku podstaw do odrzucenia hipotezy o równości średnich w ramach grupy liderów.

Druga hipoteza została potwierdzona częściowo. Ocena orientacji na wiedzę sformułowana przez kadrę menedżerską i pracowników wskazuje, że hotele o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość notują wyższy jej poziom niż hotele o niskiej skuteczności<sup>760</sup>. W przypadku orientacji przedsiębiorstwa na pozyskiwanie wiedzy średnie oceny są wyższe o 10%, dla transferu i tworzenia są wyższe o 13%, dla przechowania i ochrony o 39%, a dla wykorzystania o 9%. W przypadku orientacji pracowników na wiedzę oceny te nie są już tak jednoznaczne. Osobiste nastawienie pracowników do procesów związanych z wiedzą jest wyższe w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania dla

---

<sup>760</sup> różnice dotyczą ocen średnich dla porównywalnych grup

pozyskiwania wiedzy (o 16,5%), transferu i tworzenia wiedzy (o 5%) oraz przechowania i ochrony wiedzy (o 7%). Ocena orientacji pracowników na wykorzystanie wiedzy jest wyższa w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (o 1%). Ponadto, obecność w grupie liderów hotelu I, który notuje wyraźnie niższy stopień orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, uniemożliwia jednoznaczne stwierdzenie, że jest ona warunkiem koniecznym uzyskania wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość, a obecność w hotelach outsiderach hotelu N, w którym poziom zaawansowania orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę jest względnie wysoki, podważa twierdzenie, że większa orientacja na wiedzę jest warunkiem wystarczającym uzyskania wysokiego poziomu jakości usług. Z oceny sformułowanej przez pracowników wynika, że w odniesieniu do dwóch zmiennych częściowych różnice pomiędzy porównywanymi grupami są statystycznie istotne, przy jednoczesnej nieistotności różnic wewnątrz grupy liderów. Są to skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą i gotowości pracowników do ochrony posiadanej wiedzy.

Trzecia hipoteza także została potwierdzona częściowo. Ocena dokonana przez menedżerów i pracowników wskazuje, że poziom uwarunkowań stymulujących zarządzanie wiedzą w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość jest wyższy niż w hotelach o niskiej skuteczności w zakresie uwarunkowań związanych z ludźmi (o 33%), uwarunkowań kulturowych (o 1,4%) i uwarunkowań związanych z technologią (o 32%). W zakresie uwarunkowań związanych ze strukturą organizacyjną wyższą ocenę sformułowali pracownicy w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość (o 3,7%). Dla zmiennej opisującej gotowość do doskonalenia pracy oceny pracowników badanych grup różnią się statystycznie przy jednoczesnym braku różnic wewnątrz grupy liderów.

Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano kluczowe rezultaty poznawcze:

- Podstawowym warunkiem skutecznego konkurowania w oparciu o przewagę jakościową jest sukces w rywalizacji na rynkach zasobów. Jak wynika z przeprowadzonych badań, hotele powinny dążyć do pozyskania pracowników cechujących się przede wszystkim wysoką gotowością do ciągłego doskonalenia i ochrony wiedzy. Powinny także tworzyć warunki, które będą wspierać procesy związane z wiedzą, a szczególnie dzielenie się wiedzą.
- Ważnym wnioskiem jest stwierdzenie, że w przypadku przedsiębiorstw hotelarskich nie ma jednego scenariusza zarządzania wiedzą, który prowadzi do wyższej skuteczności konkurowania przez jakość. Hotele należące do grupy liderów konkurowania przez jakość kwestie pozyskiwania, transferu, przechowywania i wykorzystania wiedzy oraz

ich uwarunkowań rozwiązały często w inny sposób. Można mówić o różnych wariantach działań, które w odmienny, ale skuteczny sposób, przyczynią się do sukcesu. Analiza liderów pozwala na wskazanie dwóch scenariuszy, których realizacja przyczyni się do usprawnienia procesu konkurencji przez jakość w oparciu o zarządzanie wiedzą. Pierwszy, którego podstawą jest strategia kodyfikacji wiedzy, jest dedykowany hotelom przede wszystkim o średnim lub dużym zatrudnieniu, w których mają miejsce skomplikowane procesy i rozbudowane relacje pomiędzy pracownikami oraz w których istnieją silne powiązania z siecią hotelową. Drugi scenariusz, bazujący na strategii personalizacji wiedzy, może być pomocny w mniejszych i mniej sformalizowanych organizacjach o bardziej swobodnej relacji pomiędzy siecią a hotelem.

- Z przeprowadzonych badań wynika ponadto, że najlepsze efekty przynosi uzupełnianie dominującej strategii, działaniami pochodzącymi z alternatywnej drogi w sferze wiedzy. Jest to zgodne z wnioskami Hansen'a i in., którzy sugerowali podział: 80% wiedzy zarządzanej w oparciu o główną strategię, 20% o uzupełniającą<sup>761</sup>. Z uzyskanych badań wynika, że „czysta” strategia kodyfikacji związana jest z przeregulowaniem, którego efektem są negatywne reakcje pracowników (spadek satysfakcji, lojalności, pogorszenie się komunikacji), prowadzące do spadku skuteczności konkurencji przez jakość (przykład hotel N). Strategia kodyfikacji powinna być uzupełniana o działania prowadzące do wzrostu zaufania pomiędzy pracownikami, poprawy atmosfery pracy, satysfakcji (co udało się osiągnąć w hotelu E).
- Z drugiej strony „czysta” strategia personalizacji wiąże się z chaosem, niepewnością, i niestabilnością (odejście kluczowego pracownika prowadzi do załamania się systemu). Strategia personalizacji przynosi efekty, gdy wsparta jest działaniami zmniejszającymi zmienność czynności operacyjnych poprzez opisy stanowisk pracy, procedury i wsparcie technologiczne (jest tak np. w należącym do liderów konkurencji przez jakość hotelu I, a nie ma w hotelu M, który notuje niską ocenę skuteczności konkurencji przez jakość).
- Za podstawowe wyzwanie dla zarządzających hotelami w oparciu o strategię kodyfikacji uznać należy przeciwdziałanie negatywnym skutkom większej formalizacji działań i konieczność ścisłego przestrzegania standardów i procedur. Negatywnymi skutkami tej strategii, jak wynika z przeprowadzonego badania, są: wysoki poziom

---

<sup>761</sup> M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's ...op. cit.*, s. 113.

rywalizacji, postrzeganie niewielkiego zakresu swobody dotyczącego wykonywanych zadań, trudności z komunikacją pomiędzy różnymi działami.

- W hotelach o zaawansowanym stopniu procesów związanych z wiedzą (szczególnie hotel E) rekomendować można formalne wdrożenie strategii zarządzania wiedzą. Z zaawansowania praktyk z zakresu wiedzy wynika, że kolejnym krokiem podjętym w tych przedsiębiorstwach powinno być opracowanie i implementacja strategii dedykowanej wiedzy. Pozwoli to na kompleksowe ujęcie wszystkich istotnych aspektów z zakresu wiedzy, skoordynowanie prac nad dalszym usprawnianiem procesów związanych z wiedzą. Kompetencje w tym zakresie powinny być skoncentrowane w ramach jednego stanowiska, np. dyrektora ds. personalnych lub zastępcy dyrektora.
- Jak wynika z dotychczasowych rozważań, wysoką skuteczność konkurowania przez jakość można osiągnąć stosując strategię personalizacji przy niskiej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę, a bardzo wysokiej orientacji pracowników na wiedzę i sprzyjających uwarunkowaniach związanych z ludźmi i kulturą organizacyjną (hotel I). Taka przewaga jest jednak wyjątkowo nietrwała<sup>762</sup>. Zgodnie z podejściem szkoły zasobowej, cenność zasobów jest bowiem tylko jednym z kilku warunków strategicznej przewagi konkurencyjnej. Szczególnie w przedsiębiorstwach usługowych istnieje bardzo duże ryzyko erozji przewagi w wyniku utraty pracowników, którzy odchodząc z przedsiębiorstwa, zabiorą ze sobą niepowtarzalną wiedzę, która nie jest w żaden inny sposób zachowana w przedsiębiorstwie.
- Tego typu przewaga może być trwała, jeśli działania składające się na strategię personalizacji wiedzy uzupełnione zostaną działaniami z repertuaru strategii kodyfikacji. Wyzwaniem jest pozostawienie swobody działania, pełnego wykorzystywania wiedzy, zaangażowania przy jednoczesnym utrwalaniu najlepszych praktyk, np. poprzez zaangażowanie personelu w proces ich aktualizacji.
- Pracownicy, jeśli ich wiedza i umiejętności mają być źródłem przewagi opartej na jakości, muszą także być zadowoleni ze swojej pracy i lojalni wobec pracodawcy. Badanie potwierdziło zasadność aktywności z zakresu podnoszenia indywidualnej wiedzy pracowników. Pracownicy, którzy uczestniczyli w większej liczbie szkoleń, dekarują wyższy poziom zadowolenia z pracy. Istnieje także związek pomiędzy ilością

---

<sup>762</sup> Potwierdzają to zmiany zachodzące w hotelu I, które rozpoznane zostały już po zakończeniu badań. Zmiany struktury własności i związana z tym reorganizacja spowodowała odejście sporej grupy pracowników. Efektem jest nie tylko utrata kluczowej wiedzy, ale także pogorszenie tak istotnej w tym typie przewagi relacji pomiędzy pracującymi (wzrost obaw o pracę, spadek zaufania, spadek skłonności do dzielenia się wiedzą).

szkoleń a orientacją pracowników na wiedzę w odniesieniu do wszystkich jej wymiarów.

- W zakresie uwarunkowań organizacyjnych sformułować można wnioski dotyczące wpływu struktury organizacyjnej na transfer wiedzy. Z dotychczasowych prac badawczych wynika, że im struktura jest bardziej rozbudowana, wieloszczeblowa, tym większa jest niechęć poszczególnych członków organizacji do dzielenia się wiedzą i jej przekazywania innym osobom<sup>763</sup>. Jak wynika z przeprowadzonego badania, ilość szczebli w hierarchii organizacyjnej oddziałuje negatywnie na komunikację pomiędzy działami przedsiębiorstwa, ale nie ma wpływu na indywidualną skłonność do dzielenia się wiedzą<sup>764</sup>.
- Z punktu widzenia menadżerów przedsiębiorstw istotne są te uwarunkowania zarządzania wiedzą, które mogą być przez nich kontrolowane. Czynnikiem wpływającym na transfer ( $\rho=0,317$ ) i ochronę wiedzy ( $\rho=0,262$ ) jest kultura organizacyjna cechująca się brakiem obawy o negatywne skutki popełnionych błędów. Pracownicy będą bardziej skłonni dzielić się wiedzą i chronić ją przed wyciekami, gdy przełożeni na popełniane błędy zareagują ze spokojem i będą próbowali uzyskać pozytywne wnioski.
- Do najważniejszych czynników sprzyjających wykorzystaniu wiedzy i będących pod kontrolą przedsiębiorstwa zaliczamy pozostawienie pracownikom dużego zakresu swobody w sposobie wykonywania swoich obowiązków ( $\rho=0,340$ ). O wykorzystaniu wiedzy decyduje także zaangażowanie pracowników ( $\rho=0,469$ ) i gotowość do doskonalenia jego pracy ( $\rho=0,494$ ).

Wiedza firmy to suma indywidualnej wiedzy pracowników powiększona o wiedzę organizacji zgromadzoną w różnego rodzaju repozytoriach wiedzy (bazach danych, kanałach komunikacji). W badanych obiektach zarówno stan wiedzy pracowników, poziom szczegółowości i zakres informacji zgromadzonych w bazach danych jest wyróżnikiem hoteli liderów skutecznego konkurowania przez jakość. Przełożenie wiedzy pracowników na działanie (świadczenie usług wysokiej jakości) i wykorzystanie zasobów skodyfikowanej wiedzy wymaga stworzenia określonych warunków i środowiska pracy, które będą motywować do pełnego i ściśle ukierunkowanego wykorzystania wiedzy. Składa się na nie

---

<sup>763</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie...*, op. cit.

<sup>764</sup> W hotelu D, o czteroszczeblowej strukturze organizacyjnej ocena komunikacji między działami jest najgorsza wśród liderów, jednak wg. pracowników gotowość do dzielenia się wiedzą przez innych jest tu największa ze wszystkich badanych hoteli.

duża ilość i różnorodność kanałów komunikacji, infrastruktura techniczna umożliwiająca szybki i łatwy dostęp do baz danych, a także zaufanie do pracowników i przełożonych, brak nadmiernej rywalizacji, która zmniejsza gotowość do dzielenia się wiedzą i in. W tym zakresie oceny pomiędzy badanymi grupami nie są już jednoznaczne i powinny być przedmiotem dalszych badań.

Wśród hoteli, które cechuje wysoka skuteczność konkurowania przez jakość, znalazły się hotele o różnym standardzie i wyposażeniu w materialne zasoby. Z punktu widzenia osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej istotna jest nie tyle ilość zgromadzonych zasobów, ale sposób ich alokowania<sup>765</sup>. Źródła trwałej przewagi tkwią często w odpowiedniej konfiguracji zasobów, unikatowym sposobie ich koordynacji i ich wyższej produktywności w porównaniu do konkurentów<sup>766</sup>. Zasoby informacji i wiedzy o potrzebach gości i ocenie jakości mogą przyczynić się do większej produktywności innych zasobów, dzięki możliwości ich koncentracji na obszarach szczególnie istotnych dla gości. Stworzone przez Hamela i Prahalada pojęcie dynamicznego napięcia (dynamic stretch) oznacza, że oprócz posiadania strategicznych zasobów, ważna jest umiejętność wykorzystania ich w mobilizujący (strategiczny) sposób<sup>767</sup>. Pozwala to na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, które dysponują mniejszymi zasobami<sup>768</sup>. Wysoka pozycja hotelu I w rankingu skuteczności konkurowania przez jakość wskazuje, że mimo słabszej pozycji wynikającej z mniejszego zaopatrzenia w zasoby materialne, możliwe jest skuteczne konkurowanie o lojalność klientów.

### **Ocena metody badawczej i rekomendacje dalszych badań**

Zastosowana metodologia pozwoliła na weryfikację postawionych hipotez. Jej zaletą i jednocześnie największym wyzwaniem było oparcie wnioskowania o dwa główne źródła informacji, tj. pracowników i menedżerów badanych przedsiębiorstw. Zastosowanie różnych źródeł informacji pozwoliło niewątpliwie na bardziej szczegółowe uchwycenie badanego problemu. Opinie personelu weryfikowały oceny formułowane przez kadrę zarządzającą, poprzez ich podwyższenie lub obniżenie. Dopiero powiązanie perspektywy przełożonych z oceną pracowników pozwoliło odkryć źródła sukcesu lub porażki określonego hotelu.

---

<sup>765</sup> Zjawisko to Hamel i Prahalad wiążą z istnieniem tzw. dźwigni zasobowej, G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga...*, op.cit.

<sup>766</sup> R. Haffer, *Systemy...*, op. cit., s. 106.

<sup>767</sup> K. Obłój, *Strategia...*, op. cit., s. 141

<sup>768</sup> Hotel może mobilizować i wykorzystywać zasoby sprawniej niż konkurenci na kilka sposobów. Po pierwsze może szybciej akumulować zasoby i umiejętniej je zużytkować niż inne przedsiębiorstwa. Po drugie możliwa jest umiejętna koncentracja zasobów.



Szczególnie widoczne było to w hotelu I, w którym ocena pracowników umożliwiła wychwycenie, że hotel ten swoją przewagę buduje na procesach, które nie są dostrzegane z perspektywy dyrekcji, tj. na zaufaniu pomiędzy pracownikami, dobrej komunikacji między działami i wysokiemu wykorzystaniu wiedzy pracowników. Z kolei w hotelu N wysoka orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę, wobec niskiej orientacji pracowników na wiedzę, słabej komunikacji między działami, niekorzystnych przejawów kultury organizacyjnej okazała się niewystarczająca dla uzyskania wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość. Dodatkowo, świadomość, że przedstawiane oceny będą podlegały weryfikacji, mobilizowały dyrektorów do bardziej krytycznego spojrzenia na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy.

Zróznicowanie źródeł wiedzy wzbudziło jednocześnie liczne problemy interpretacyjne i trudności we wnioskowaniu. Analiza danych była żmudna i wymagała zmierzenia się z problemem niejednoznaczności ocen. Źródłem tej niejednoznaczności była odmiennosc perspektyw, subiektywizm i obowiązujące w hotelach odmienne normy kulturowe związane przyzwoleniem na krytykę własnego pracodawcy.

Trudność z jednoznacznym wyciąganiem wniosków o przyczynach osiągnięcia wyższej skuteczności w konkurowaniu przez jakość wynika z podnoszonej w rozdziale pierwszym niejasności związków przyczynowo – skutkowych między sukcesem a jego uwarunkowaniami. Ta niejasność powoduje, że uzyskane przewagi mają charakter względnie trwałe i nie da się sformułować jednoznacznego scenariusza ich skopiowania. W badaniu przyjęto uproszczone założenie o liniowym charakterze związków. Nie można jednak wykluczyć, że wzrost wskaźników zmiennych do pewnego momentu przyczynia się do poprawy skuteczności konkurowania, a wraz z dalszym wzrostem prowadzi do jej pogorszenia. Tego typu krzywoliniowe zależności dotyczą prawdopodobnie poziomu rywalizacji, satysfakcji, lęku przed utratą pracy i wymagają dalszych pogłębionych analiz.

Oceniając skalę pomiaru zastosowaną w narzędziu badawczym służącym ocenie zjawisk składających się na zarządzanie wiedzą, autor rekomenduje powtórzenie badania przy zastosowaniu skal bezpośrednio oceniających badane zjawisko, np. skalę dyferencjału semantycznego lub skal werbalnych<sup>769</sup>. Pozwoli to na uniknięcie pewnych wątpliwości interpretacyjnych, pojawiających się w przypadku skali Likerta.

Dalsze badania o charakterze jakościowym powinny skoncentrować się szczegółowo na procesach zarządzania wiedzą w hotelach odnoszących sukces w sferze jakości. Takie badania pozwolą wyjaśnić, czy na skuteczność konkurowania przez jakość oddziałują inne

---

<sup>769</sup> pozwalająca na bardziej bezpośrednią ocenę, np. pozytywne – negatywne, sprzyjające – niesprzyjające, itd.

czynniki spoza sfery zarządzania wiedzą (i które z nich są ważniejsze). Należy także podjąć badania w przedsiębiorstwach wdrażających zarządzanie wiedzą w sposób świadomy i skuteczny. Za interesujące poznawczo uznać należy także m.in.:

- rozszerzenie badań nad kwestią transferu wiedzy w ramach przedsiębiorstw sieciowych oraz przebadanie różnic w zakresie zarządzania wiedzą pomiędzy obiektami jednej sieci zlokalizowanej w różnych krajach o odrębnej kulturze narodowej.
- przeprowadzenie badań ilościowych, co umożliwi weryfikację hipotezy o wpływie zarządzania wiedzą na skuteczność konkurencyjności na reprezentatywnej próbie hoteli.
- przeprowadzenie badań długookresowych, polegających na analizie zmian skuteczności konkurencyjności w czasie. Pozwoli to uwzględnić odroczone korzyści pojawiające się w związku z wdrożeniem koncepcji zarządzania wiedzą.

Dalsze badania powinny także uwzględnić inne metody oceny skuteczności konkurencyjności, a szczególnie miary finansowe.

Dążenie do zaspokajania potrzeb nabywcy jest podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa, które pozwoli osiągnąć najbardziej fundamentalny cel, jakim jest egzystencja w długim horyzoncie czasowym. Przedsiębiorstwa hotelarskie zaspokajają potrzeby nabywców poprzez kreowanie i stosowanie instrumentów budowania lojalności nabywców. Oprócz umiejętności rozpoznawania zmieniających się potrzeb nabywców, przedsiębiorstwa muszą tworzyć podstawy osiągnięcia trwałej zdolności do zaspokajania tych potrzeb. Należą do nich działania i procesy składające się na zarządzanie wiedzą, takie jak: formalne i nieformalne kanały komunikacji, repozytoria wiedzy o potrzebach klientów i sposobach świadczenia usług wysokiej jakości, kultura organizacyjna sprzyjająca wymianie i wykorzystaniu wiedzy, czy kompetentny i zmotywowany personel.

Gospodarka rynkowa wymaga szczególnych technik i sposobów zarządzania, wykorzystywania fachowej wiedzy specjalistów w procesie podejmowania i realizacji decyzji gospodarczych, a przede wszystkim przyjmowania koncepcji zarządzania właściwej dla przedsiębiorstw, działających w zmiennych warunkach rynku i konkurencji<sup>770</sup>. Skuteczna organizacja stosuje zarządzanie wiedzą jako strategiczne narzędzie reagowania na zmiany

---

<sup>770</sup>B. Pilarczyk, *Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem*, w: *Strategie marketingowe*, H. Mruk (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 28.

zewnętrzne i osiągnięcia przewagi nad konkurencją<sup>771</sup>. Coraz większa złożoność procesów na rynku turystycznym i rosnąca intensywność procesów konkurencji wymuszają zmianę sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich. Na podstawie przeprowadzonego badania widać, że hotele, które doskonale opanują zarządzanie wiedzą, mają szansę działać znacznie sprawniej i lepiej radzić sobie ze zmianami, a także wykorzystywać je dla własnej korzyści.

---

<sup>771</sup> J. O. Paliszewska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 93.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura

1. Adamkiewicz – Drwiło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
2. Akama J. S., Kieti D. M., *Measuring tourists satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park*, "Tourism Management" 2003, vol. 24, no. 1.
3. Altkorn J. (red.), *Podstawy Marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001.
4. Amit R., Schoemaker P. J. H., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. 1.
5. Anderson E. W., Sullivan M. W., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, "Marketing Science" 1993, vol. 12, no. 2.
6. Argot L., Ingram P., *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2000, vol. 82, no. 1.
7. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., *Cele społeczne i systemowe w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 256, Poznań 1997.
8. Barczak B., *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania potencjału innowacyjnego firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 700, Kraków 2006.
9. Barney J. B., Arikan A. M., *The resource-based View: Origins and Implications*, w: *The Blackwell handbook of strategic management*, (red.) M. A. Hitt, R. E. Freeman, J. S. Harrison, Blackwell Publishers, 2001.
10. Barney, J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
11. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
12. Baxter P., Jack S., *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, "The Qualitative Report" 2008, vol. 13, no. 4, [www.nova.edu](http://www.nova.edu), data dostępu 11.12. 2010 r.
13. Bazarnik J., *Szacowanie wartości klienta*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 694, Kraków 2006.
14. Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2001.
15. Bednarska M., Gołębski G., Markiewicz E., Olszewski M., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa 2007.
16. Bednarska M., Olszewski M., *Postrzeżenie przedsiębiorstwa turystycznego jako pracodawcy w świetle badań empirycznych*, w: *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, S. Tanaś (red.), Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010.
17. Beijerse R. P., *Questions in Knowledge Management: Defining and conceptualising a Phenomenon*, "The Journal of Knowledge Management" 1999, vol. 3, no. 2.
18. Bennington L., Cummane J., *Measuring service quality: a hybrid methodology*, "Total Quality Management" 1998, vol. 9, no. 6.
19. Berry L. L., Parasuraman A., *Listening to the customer – the concept of a service-quality information system*, "Sloan Management Review" 1997, vol. 38, no. 3.
20. Bieniok H., Głód G., *Organizacja ucząca się w świetle badania zachowań małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, K. Zimmiewicz (red.), Zeszyty Naukowe, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 36, Poznań 2003.
21. Bitner M.J., *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, no. 2.
22. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
23. Bolton R. N., Drew J. H., *A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value*, "Journal of Customer Research" 1991, vol. 17, no. 4.
24. Bontis N., *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*, "International Journal of Management Reviews" 2001, vol. 3, no. 1.

25. Bontis N., *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field*, "Journal of Technology Management" 1998, vol. 18, no. 5/6/7/8.
26. Borges M., Pino J., Araujo R., *Common context for decisions and their implementations*, "Group Decision and Negotiation" 2006, vol. 15, no. 3.
27. Borys T., *Jakość jako jedna z podstawowych wartości gospodarczych i społecznych*, w: *Jakość wyrobów. Strategia i sterowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym* T. Borys, S. Sudoł (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
28. Boulding W, Kalra A., Staelin R., Zeithaml V. A., *A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions*, "Journal of Marketing Research" 1993, vol. 30, no. 1.
29. Bowen J. T., Shoemaker S., *Loyalty: A Strategic Commitment*, "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 1998, vol. 39, no. 1.
30. Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, w: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
31. Cadotte E. R., Turgeon N., *Key factors in guest satisfaction*, "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 1988, vol. 28, no. 4.
32. Callan R. J., *The critical incident technique in hospitality research: an illustration from the UK lodge sector*, "Tourism management" 1998, vol. 19, no. 1.
33. Camisón C., Flor M., Cruz S., Küster I., *Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: an empirical analysis*, "International Journal of Quality & Reliability Management" 1996, vol. 13, no. 7.
34. Canina L., Walsh K., Enz C. A., *Intellectual Capital: A Key Driver of Hotel Performance*, "Cornell Hospitality Report" 2006, vol. 6, no. 10.
35. Canina, L., Enz, C.A., Harrison, J.S., *Agglomeration effects and strategic orientations: evidence from the US lodging industry*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, no. 4.
36. Carlucci D., Schiuma G., *Knowledge Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company Performance*, "Knowledge and Process Management" 2006, vol. 13, no. 1.
37. Carlzon J., *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Co., Cambridge, MA, 1987.
38. Cetinski V., Milohnic I., *Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality*, "Tourism and Hospitality Management" 2008, vol. 14, no. 1.
39. Chacko H. E., *Designing a seamless hotel organization*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1998, vol. 11, no. 4.
40. Chłodnicki M., *Usługi profesjonalne*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004.
41. Chodorek M., *Uwarunkowania zewnętrzne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. J. Stankiewicz (red.), Dom Wydawniczy TNOiK, Toruń 2006.
42. Chung B., Hoffman K. D., *Critical Incidents. Service Failures That Matter Most*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1998, vol. 39, no. 3.
43. Churchill G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.
44. Cohen D., *Toward a knowledge context: report on the first annual U.C Berkeley forum on knowledge and the firm*, "California Management Review" 1998, vol. 40, no. 3.
45. Cohen D., *What's your return on knowledge*, "Harvard Business Review" 2006, vol. 84, no. 12.
46. Conner K. R., Prahalad C. K., *A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism*, "Organization Science" 1996, vol. 7, no. 5.
47. Cooper C., *Knowledge management and tourism*, "Annals of Tourism Research" 2006, vol. 33, no. 1.
48. Cronin J. J. Taylor Jr., S., *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, "Journal of Marketing" 1992, vol. 56, no. 3.
49. Cross R., T. Laseter, A. Parker, G. Velasquez, *Using social network to improve communities of practice*, "California Management Review" 2006, vol. 49, no. 1.
50. Darmoch J., McNaughton R., *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, "Journal on Intellectual Capital" 2002, vol. 3, no. 3.

51. Davenport T. H. Prusak L., *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
52. Davidson C., Voss P., *Knowledge management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*, Tandem Press, Auckland 2002.
53. Davidson R., Cope B., *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*, POT, Warszawa 2003.
54. DePaulo P., *Sample size for qualitative research*, "Quirk's Marketing Research Review", December 2000, <http://www.quirks.com>, data dostępu: 21.01.2011.
55. Dev C. S., Ellis B. D., *Guest histories: an untapped service resource*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 1991, vol. 44, no. 2.
56. Dittmann P., *Prognozowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl), data dostępu: 02.04.2007.
57. Douglas L., Connor R., *Attitudes to service quality – the expectation gap*, "Nutrition & Food Science" 2003, vol. 33, no. 4.
58. Drucker P., *Nadchodzi nowa organizacja*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, 2006.
59. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.
60. Drucker P., *Spółeczeństwo post-kapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
61. Dul J., Hak T., *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
62. Edvardson B., Stravik T., *Is a critical incident critical for a customer relationship?*, "Managing Service Quality" 2000, vol. 10, no. 2.
63. Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York, 1997.
64. Eisenhardt K. M., *Building Theories from Case Study Research*, "The Academy of Management Review" 1989, vol. 14, no. 4.
65. Eklof J. A., Hackl P., Westlund A., *On measuring interactions between customer satisfaction and financial results*, "Total Quality Management" 1999, vol. 10, no. 4&5.
66. Engström T. E. J., Westnes P., Westnes S. F., *Evaluating intellectual capital in the hotel industry*, "Journal of Intellectual Capital" 2003, vol. 4 Iss. 3.
67. Erto P., Vanacore A., *A probabilistic approach to measure hotel service quality*, "Total Quality Management" 2002, vol. 13, no. 2.
68. Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
69. Evans N., Campbell D., Stonehouse G., *Strategic Management for travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
70. Fazlagić A., *Jak motywować do dzielenia się wiedzą*, <http://www.fazlagic.egov.pl>, data dostępu: 15.02.2008.
71. Fazlagić A., *Motywowanie do dzielenia się wiedzą*, „Zarządzanie i Rozwój”, nr 8 2001.
72. Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, „Manager”, nr 9, 2001.
73. Fernandez J. T., Segura S. L., Salmeron J. L., Moreno J. R., *Operational Knowledge Management System Design in Total Quality Management: Small and Medium Size Companies*, "Journal of Knowledge Management Practice" 2006, vol. 7, no 1.
74. Flanagan J. C., *The critical incident technique*, "Psychological Bulletin" 1954, vol. 51, no. 4.
75. Flyvbjerg B., *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, "Qualitative Inquiry" 2006, vol. 12, no. 2.
76. Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001.
77. Freeze R. D., Kulkarni U., *Knowledge management capability: defining knowledge assets*, "Journal of knowledge management" 2007, vol. 11, no. 6.
78. Gallupe B., *Knowledge management systems: surveying the landscape*, "International Journal of Management Reviews" 2001, vol. 3, no. 1.
79. Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
80. Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PETIT, Warszawa 2004.
81. Głuszek E., *Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenie i wyzwania*, w:

- Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006.
82. Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. J. Stankiewicz (red.), Dom Wydawniczy TNOiK, Toruń 2006.
  83. Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006.
  84. Gołembski, G. *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
  85. Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
  86. Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „*Ekonomista*”, nr 2, 2000.
  87. Górniak J., *Analiza danych ankietowych. Metodologia prowadzenia badań, raporty tabelaryczne i wykresy*, Centrum Szkoleniowe SPSS Polska.
  88. Grabowski T., *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, w: *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, W. J. Otta (red.), Wydawnictwo AE, Poznań 1994.
  89. Grant, R. M. *Toward a knowledge-based theory of the firm*, “*Strategic Management Journal*” 1996, vol. 17.
  90. Grądek D., *Zrozumieć i zmierzyć lojalność klientów*, <http://www.egospodarka.pl> data dostępu: 4.09. 2010.
  91. Greber T., *Badanie satysfakcji klienta w kontekście zapewniania jakości*, [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl) 2000.
  92. Greiner M. E., Bohmannm T., Krcmar H., *A strategy for knowledge management*, “*Journal of Knowledge Management*” 2007, vol. 11, no. 6.
  93. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „*E-mentor*”, nr. 5 2008, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) data dostępu: 13.08. 2009.
  94. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, „*E-mentor*”, nr 1, 2005, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 8.10. 2010.
  95. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
  96. Gupta A.K , Govindarajan V., *Knowledge flows within multinational corporation*, “*Strategic Management Journal*”, 2000, vol. 21.
  97. Haas M. R., Hansen M. T., *When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company*, “*Strategic Management Journal*” 2004, vol. 26, no. 1.
  98. Haffer R., *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. J. Stankiewicz (red.), Dom Wydawniczy TNOiK, Toruń 2006.
  99. Haffer R., *Pomiar zasobów wiedzy. Dokonania światowe i praktyka polskich przedsiębiorstw*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, B. Godziszewski, B. Haffer, M. Stankiewicz, (red.), Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
  100. Haffer R., *Pomiar zasobów wiedzy i ocena poziomu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. J. Stankiewicz (red.), Dom Wydawniczy TNOiK, Toruń 2006.
  101. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
  102. Hak T., Dul J., *Theory-Building With Cases*, Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management, <http://hdl.handle.net/>, data dostępu: 12. 04. 2008 r.
  103. Hak T., J. Dul, *Pattern matching*, Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management, <http://hdl.handle.net/>, data dostępu: 12. 04. 2008 r.
  104. Hak T., J. Dul, *Theory-Testing With Cases*, Erasmus Research Institute of Management Report Series Research In Management, <http://hdl.handle.net/>, data dostępu: 12. 04. 2008 r.
  105. Hales C., Klidas A., *Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?*, “*International Journal of Contemporary Hospitality Management*”, 1998, vol. 10, no. 3.
  106. Hall M., *Knowledge management and the limits of knowledge codification*, “*Journal of*



- Knowledge Management” 2006, vol. 10, no. 3.
107. Hallin C. A., Marnburg E., *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, “Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2.
  108. Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
  109. Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What’s your strategy for managing knowledge?* “Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 2.
  110. Hansen M., Mors M., Lovas B., *Knowledge transfer in organizations: multiple networks, multiple phases*, “Academy of Management Journal”, 2005, vol. 48 no. 5.
  111. Harris P., *Planowanie zysku w hotelarstwie*, PWN, Warszawa 1995.
  112. Hayes B. E., *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods*, ASQ Quality Press, Milwaukee 1997.
  113. Haynes P., Foyer G., *Human resources, service, quality and performance: a case study*, “International Journal of Hospitality Management” 2000, vol. 12, no. 4.
  114. Hill C. W. L., *Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, “Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 3,.
  115. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
  116. Holsapple C. W., Joshi K. D., *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*, “The Journal of Strategic Information Systems” 2000, vol. 9, no. 2-3.
  117. Horillo M. A. R., *Resources Capabilities of Tourist Firm in the Knowledge Economy: Towards a Framework, Information and Communication Technologies in Tourism*, Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada, 2001.
  118. Hunt, S. D. Morgan R. M., *The Comparative Advantage Theory of Competition*, “Journal of Marketing” 1995, vol. 59, no. 2.
  119. Ibrahim F., Reid V., *What is the value of management knowledge practice?*, “Electronic Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 7, no. 5.
  120. Ingram P., Baum J.A.C., *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980*. “Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42.
  121. Jacieczko J., *Pozyskiwanie informacji jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa*, w: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, M. Nycz, M. L. Owoc, (red.) Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
  122. Januszewski A., *Informatyka w przedsiębiorstwie. Systemy i procesy informatyzacji*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów, Bydgoszcz 2001.
  123. Jaremen D., *Jakość usług hotelarskich i jej badanie*, w: *Gospodarka turystyczna. Wybrane zagadnienia*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 795, Wrocław 1998.
  124. Jarvis L. P., Mayo E. J., *Winning the market-share game*, “The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1986, vol. 27, no. 3.
  125. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
  126. Jasimuddi S. M., *A holistic view of knowledge management strategy*, “Journal of Knowledge Management” 2008, vol. 12, no. 2.
  127. Jeffrey D., Barden R. R. D., Buckley P. J., Hubbard N. J., *What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England*, “The Service Industries Journal” 2002, vol. 22, no. 2.
  128. Jędrzejczyk I., *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, w: *Kierunki rozwoju badań naukowych*, G. Gołembski (red.), PWN, Warszawa 2003.
  129. Jędrzejczyk I., *Oddziaływanie zmian w otoczeniu globalnym na wartość przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, G. Gołembski (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008.
  130. Johnston W. J., Leach M. P., Liu A. H., *Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research*, “Industrial Marketing Management” 1999, vol. 28, no. 3.
  131. Juwaheer T. D., *Exploring international tourists’ perceptions of hotel operations by using modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius*, “Managing Service Quality” 2004, vol. 14, no. 5.



132. Kachniewska M., *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, w: *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, A. Nowakowska, M. Przydział (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
133. Kachniewska M., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa hotelarskiego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
134. Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002..
135. Kaleta A., *Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego – podejście zasobowe czy pozycyjne?* w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006.
136. Kaleta A., *Metody badania strategii przedsiębiorstw*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.) Wyd. AE Wrocław, 2000.
137. Kalinowski J., Strojny M., *Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku?*, [www.kpmg.pl](http://www.kpmg.pl), data dostępu: 13.08.2009
138. Kalińska M., *Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.), Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
139. Kalling T., *Knowledge management and the occasional links with performance*, “Journal of Knowledge Management” 2003, vol.7, no. 3.
140. Kandampully J., *The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example*, “Managing Service Quality” 2000, vol. 10, no 1.
141. Kaniewska – Sęba A., Leszczyński G., Pilarczyk B., *Badania marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
142. Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balance Scorecard – measures that drive performance*, “Harvard Business Review” 1992, vol. 70, no. 1.
143. Karaszewski R., *Zarządzanie wiedzą – stan w przedsiębiorstwach działających w Polsce na tle osiągnięć największych korporacji świata*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.) Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
144. Karwatka T., Regulski K., *Praktyczne aspekty adaptacji systemów wymiany wiedzy*, e-mentor, nr 4, 2008, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 12.04. 2009 r.
145. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
146. Kędzior Z., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa, 2001.
147. King W. R., *Questioning the conventional wisdom: culture-knowledge management relationships*, “Journal of Knowledge Management” 2008, vol. 12, no 3.
148. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004.
149. Klidas A., *Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1998, vol. 10, no. 3.
150. Klincewicz, K., *Wyzwania zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą*, D. Jemieniak, A. K. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
151. Klug J., Stein W., Licht T., *Knowledge unplugged, The Mckinsey&Company global survey on knowledge management*, McKinsey&Company 2001.
152. Kłosiński K. A., Masłowski A., *Globalizacja sektora usług w Polsce*, PWE, Warszawa 2005.
153. Knowles T., *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa 2001.
154. Knutson B. J., Stevens P., Wullaert C., Patton M., Yokoyama F., *The Service Scoreboard: A Service Quality Measurement Tool for the Hospitality Industry*, “Hospitality Education and Research Journal” 1989, vol. 14, no. 2.
155. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
156. *Kompendium wiedzy o turystyce*, Gołembski G. (red.), PWN, Warszawa, Poznań 2009.
157. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWE Warszawa 2000.
158. Kopczyński T., *Zarządzanie personelem*, w: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, H. Mruk (red.), Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008.

159. Korczega M., *Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, H. Mruk (red.), Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
160. Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebetner & Spółka, Warszawa 1994.
161. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
162. Krog G., Nonaka I., Aben M., *Making the most of you company's knowledge: a strategic framework*, "Long Range Planning", 1999, vol. 34, no 4.
163. Krzakiewicz K., *Podstawy zarządzania*, TNOiK, Poznań, 1996.
164. Krzakiewicz K., *Zarządzanie wiedzą – czy nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, W. Błaszczuk, B. Kaczmarek, (red.), Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
165. Kultys J., *Charakter wiedzy a koncepcje firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 600, Kraków 2002.
166. Ladhari R., *Alternative measures of service quality: a review*, "Managing service quality" 2008, vol. 18, no. 1.
167. Lam T., Zhang H. Q., *Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong*, "Tourism Management" 1999, vol. 20, no. 3.
168. Lewis R. C., Chambers R. E., *Marketing Leadership in Hospitality. Foundations and Practices*, John Wiley&Sons, New York, 2000.
169. Lichtarski J., *Znaczenie szkoły zasobowej dla nauki o przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2006.
170. Lichtarski J., Czura M. N., *Komplementarność koncepcji zarządzania wiedzą z innymi koncepcjami zarządzania*, w: *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz (red.) „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2005.
171. Lockwood A., *Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1994, vol. 6, no. 1/2.
172. Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomaganą programem SPSS*, SPSS Polska, Kraków 2005.
173. Małkowska M., *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
174. Martin W. B., *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
175. Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M., O'Driscoll, T.M., *Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel Networks*, "MIS Quarterly" 2002, vol. 26, no.3.
176. Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
177. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
178. Middleton V. T. C., *Marketing w turystyce*, Wyd. PART, Warszawa 1996.
179. Mikula B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, K. Perechuda (red.), PWN, Warszawa 2005.
180. Mikula B., *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 4, 2006, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 17.08.2010
181. Mikula B., *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, K. Leja, A. Szuwarzyński (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.  
Mikula B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
182. Mikula B., *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 5, 2006, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 17.08.2010 r.
183. Mruk H., *Istota i rola strategii w działaniu firmy*, w: *Strategie marketingowe*, H. Mruk (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002.
184. Mruk H., *Makrotrendy w zachowaniach nabywców a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, w:

- Nowoczesne sposoby konkutowania w biznesie*, H. Mruk (red.), Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008.
185. Mruk H., Nestorowicz R., *Neuromarketing a tworzenie wartości dla klienta*, w: *Marketing. Interdyscyplinarne spojrzenie na klienta*, H. Mruk, M. Sznajder, (red.), Wyd. UP w Poznaniu, Poznań 2008.
  186. Mukherjee, A.S., Lapre, M.A., Wassenhove, L.N.V., *Knowledge driven quality improvement*, "Management Science" 1998, vol. 44, no. 11.
  187. Nawrocka E., Oparka S., *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2007.
  188. Niezgodna, A. P. Zmysłony, *Popyt turystyczny*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2006.
  189. Nonaka I., *The knowledge-creating company*, w: *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, 1998.
  190. Nonaka I., R. Toyama, Nagata A., *A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm*, "Industrial and Corporate Change" 2000, vol. 9, iss. 1.
  191. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
  192. O'Neil M., *Measuring Service Quality and Customer Satisfaction*, w: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, J. Kandampully, C. Mok, B. Sparks, (red), The Haworth Hospitality Press, New York, London, Oxford, 2000.
  193. O'Sullivan K., *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*, PA IGI Publishing, Harshey 2008.
  194. Obenour W., Patterson M., Pedersen P., Pearson L., *Conceptualization of meaning-based research approach for tourism service experience*, "Tourism Management" 2006, vol. 27, no. 1.
  195. Oblój K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd organizacji”, nr 5, 2007
  196. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2002.
  197. Oblój K., *Tworzywo skutecznej strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa, 2002.
  198. Oliver C., *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, no. 2.
  199. Oliver C., *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 9.
  200. Oliver S., Kandadi K. R., *How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations*, "Journal of Knowledge Management" 2006, vol. 10 no. 4.
  201. Olszewski M., *Measuring service quality in tourism*, w: *Entrepreneurship and quality in tourism in light of Polish and international research*, G. Gołembski (red.) Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
  202. Olszewski M., *Wykorzystanie metody zdarzeń krytycznych do oceny jakości w turystyce*, w: *Gospodarka turystyczna w regionie: wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, A. Rapacz (red.), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Jelenia Góra 2007.
  203. Olszewski M., *Zastosowanie metod oceny jakości w hotelarstwie*, w: *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, (red.) G. Gołembski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
  204. Olszewski M., Zmysłony P., *Analiza konkurencji w oparciu o ocenę jakości*, „Marketing i Rynek”, nr. 3 2009.
  205. Onwuegbuzie A. J., Leech N. L., *The role of sampling in qualitative research*, "Academic Exchange Quarterly" 2004, vol. 9.
  206. Otta W. J., *Nowa ekonomia instytucjonalna a problemy przejścia (w:)*, W. J. Otta (red.) *Droga do rynku. Aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1994.
  207. Paliszkiewicz J. O., *Knowledge management: a short introduction*, w: *Polska w Unii Europejskiej*, J. Szopa, P. Pachura (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2004.
  208. Paliszkiewicz J. O., *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja*

- oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2007.
209. Palmer A., O' Neil M., *The effects of perceptual processes on the measurement of service quality*, "Journal of Services Marketing" 2003, vol. 17, no. 3.
  210. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A conceptual model of services quality and its implications for future research*, "Journal of Marketing" 1985, vol. 49, no. 4.
  211. Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego*, w: *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji*, J. Ejdys (red.), FUTURA, Poznań 2005.
  212. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
  213. Pearce P., Caltabiano M., *Inferring Travel Motivation from Travelers' Experience*, "Journal of Travel Research" 1983, vol. 22, no. 2.
  214. Perechuda K., M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
  215. Perechuda K., Nawrocka E., *Zarządzanie informacją i wiedzą jako instrument uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarki turystycznej*, w: *Informacja turystyczna*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 429, Szczecin 2006.
  216. Peteraf M.A., Barney J. B., *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decisions Economics" 2003, vol. 24, no. 4.
  217. Pfeffer J., R. I. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
  218. Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [www.centrumwiedzy.edu.pl](http://www.centrumwiedzy.edu.pl), data dostępu: 24.07.2007.
  219. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
  220. Pierścionek, Z. *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996.
  221. Pilarczyk B., *Miejsce strategii w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem*, w: *Strategie marketingowe*, H. Mruk (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
  222. Pilarski R., Rawski M., *Rodzaje źródeł informacji marketingowej i ich znaczenie dla polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 3, 2000.
  223. Pizam A., Ellis T., *Customer Satisfaction and its measurement in Hospitality Enterprises*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1999, vol. 11, no. 7
  224. Plader D. (red.), *Organizacja pracy w hotelarstwie*, Krakowska Szkoła Hotelarska, Kraków 2001.
  225. Politis J., *The relationship of various leadership styles and knowledge management*, "Leadership & Organization Development Journal" 2001, vol. 22, no 8.
  226. Porter M.E., *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.
  227. Potocki A., Winkler R., Żabikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
  228. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, no. 3.
  229. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
  230. Pullman M., McGuire K., Cleveland C., *Let Me Count the Words. Quantifying Open-Ended Interactions with Guests*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly" 2005, vol. 46, no. 3.
  231. Radder L., Wang Y., *Dimensions of guest house service. Manager's perceptions and business travelers' expectations*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2006, vol. 8, no. 7.
  232. Rapacz A., *Jakość sposobem konkurencji przedsiębiorstw i regionów turystycznych*; w: *Rozwój usług turystycznych u progu XXI wieku*, G. Gołembski (red), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
  233. Rapacz A., *Kształtowanie skutecznej motywacji pracowniczej w hotelarstwie na przykładzie hotelu Hilton Sheffield*, w: *Kadry w gospodarce turystycznej*, A. Panasiuk (red.), Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
  234. Rapacz A., *Przedsiębiorstwo turystyczne. Podstawy i zasady działania*, PWN, Warszawa 1994.
  235. Raub S., von Wittich D., *Implementing knowledge management: three strategies for effective CKO's*, "European Management Journal" 2004, vol. 22, no. 6.



236. Reichheld F., Aspinwall K., *Building High-Loyalty Systems*, "Journal of Retail Banking", Winter 1993-94.
237. Reichheld F., Sasser Jr. W. E., *Zero Defections: Quality Comes to Services*, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, no. 5.
238. Rhodes J., Hung R., Lok P., Ya-Hui Lien B., Wu C.-M., *Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance*, "Journal of knowledge management" 2008, vol. 12, no. 3.
239. Ritchie J. R. B., Crouch G. I., *Quality, Price and the Tourism Experience: Roles and Contribution to Destination Competitiveness*, w: *Quality Management in Tourism*, P. Keller (red.) Aiest Vol. 39, St-Gall, 1997.
240. Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
241. Rokicka – Broniatowska A. (red.), *Wstęp do informatyki gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2004.
242. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001.
243. Romańczuk A., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w korporacjach zachodnich – główne czynniki sukcesu i obszary problemowe (przegląd badań)*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, materiały konferencyjne PFPK*, Warszawa 2001.
244. Rudez H.N., Mihalic T., *Intellectual Capital In The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia*, "International Journal of Hospitality Management" 2007, vol. 26, no. 1.
245. Rust R. T., A. J. Zahorik, T. L. Keiningham, *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, "Journal of Marketing" 1995, vol. 59, no. 2.
246. Sagan A., *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*, [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl) 2003, data dostępu: 3.01.2011 r.
247. Salojärvi S., Furu P., Sveiby K.E., *Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs*, "Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 9, no. 2.
248. Scheller A., *Praktyczne wdrażanie nowej normy ISO 9001:2000*, Wydawnictwo WEKA, Warszawa 2001.
249. Schoemaker P.J.H., Amit R., *Strategic assets and organizational rent*, w: *The strategy reader*, S. Segal-Horn (red.) Wiley-Blackwell, 1998.
250. Shaw G., Williams A., *Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda*, "Tourism Management" 2009, vol. 30, no. 3.
251. Sikorski C., *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.
252. Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2009.
253. Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań 2002.
254. Skogland I. S., Siguaw J. A., *Are Your Satisfied Customers Loyal?* "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 2004, vol. 45, no. 3.
255. Sławińska M., Witczak H. (red.) *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.
256. Sojkin B., *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009.
257. Sokołowski A., Sagan A., *Przykłady stosowania analizy danych w marketingu i badaniu opinii publicznej*, [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl) 2000, data dostępu: 3.01.2011 r.
258. Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?* „E-mentor”, nr 2, 2004, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 11.08. 2010 r.
259. Soutar G. N., *Service Quality, Customer Satisfaction and Value: An Examination of Their Relationships*, w: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, J. Kandampully, C. Mok, B. Sparks, (red), The Hawoth Hospitality Press, New York, London, Oxford 2000.
260. Soy S. K., *The case study as a research method*. Unpublished paper, University of Texas, Austin 1997.
261. Stake R., *The art of case study research*. Sage Publications, Thousand Oaks 1995.
262. Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań* w: *Strategie*

- przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
263. Staniewski W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008.
  264. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005.
  265. Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2007.
  266. Stevens P., Knutson B., Patton M., *Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants*, "Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly" 1996, vol. 36, no. 2.
  267. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
  268. Strojny M., *Kapitał intelektualny w cenie*, PC Kurier, nr 13, 2000, <http://www.pckurier.pl>, data dostępu: 8 marca 2008.
  269. Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wiedzą jako. kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M. J. Stankiewicz (red.), TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
  270. Svieby K. E., *Creating Value with the Intangible Assets Monitor*, [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), data dostępu: 31.12.2010 r.
  271. Szreder M., *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004.
  272. Szulanski G., *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*. "Strategic Management" 1996, vol. 17, no. 1.
  273. Tabaszewska E., *Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą – próba definicji w: Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, M. Przybyła (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
  274. Tellis W., *Application of a Case Study Methodology*, "The Qualitative Report" 1997, vol. 3, no. 3, [www.nova.edu](http://www.nova.edu), data dostępu: 11.12.2010 r.
  275. Tellis W., *Introduction to case study*, "The Qualitative Report" 1997, vol. 3, no. 2, [www.nova.edu](http://www.nova.edu), data dostępu: 7.08. 2010 r.
  276. Tepeci M., *Increasing brand loyalty in the hospitality industry*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1999, vol. 11, no. 5.
  277. Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Wyd. Placet, Warszawa 2005.
  278. Tomczak P., *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą*, „E-mentor”, nr 3, 2005, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl), data dostępu: 06.06.2008.
  279. Tribe J., Snaith T., *From SERVQUAL to HOLSAT: holiday satisfaction in Varadero, Cuba*, "Tourism Management" 1998, vol. 19, no. 1.
  280. Turner G., Minonne C., *Measuring the Effects of Knowledge Management Practices*, „Electronic Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 8, no. 1.
  281. Urban W., D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.
  282. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
  283. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witeczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
  284. Urbanowska-Sojkin E., *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 43, Poznań 2004 r.
  285. Viedma J. M. *ICBS Intellectual Capital Benchmarking System*, "Journal of Intellectual Capital" 2001, vol. 2, no. 2.
  286. Wachowiak, P. *Mapowanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, nr 28, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 13.08. 2009 r.
  287. Weiermair K., Fuchs M., *Measuring tourist judgment on service quality*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 1.
  288. Weiermair K., *On the concept and definition of Quality in Tourism*, w: *Quality Management in Tourism*, P. Keller (red.), Aiest Vol. 39, St-Gall, 1997.
  289. Wenger E., *Communities of practice*, [www.ewenger.com](http://www.ewenger.com), data dostępu: 19.01.2009 r.

290. Westnes S. F., Westnes P., *Evaluating intellectual capital in the hotel industry. A case study of Radisson SAS Hotels & Resorts*, The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger University College, 2002.
291. Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.
292. Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.
293. Wrzosek W., *Marketing w procesach konkurencji*, „Marketing i Rynek”, nr 10, 1997.
294. Yahya S., Goh W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, “Journal of Knowledge Management”, 2002, vol. 6, no. 5.
295. Yang J., *Individual attitudes and organisational knowledge sharing*, “Tourism Management” 2008, vol. 29, no. 2.
296. Yang J., *Job-related knowledge sharing: comparative case study*, “Journal of Knowledge Management” 2004, vol. 8, no. 3.
297. Yin R. K., *Application of case study research*, Applied Social Research Methods Series, vol. 34, SAGE, Newbury Park, 1993.
298. Yüksel A., Rimmington M., *Customer Satisfaction Measurement*, “Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly” 1998, vol. 39, no. 6.
299. Zack M. H., *Developing a knowledge strategy*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 3.
300. Zack, M. McKeen J., Singh S., *Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*, “Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13, no. 6.
301. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, <http://www.e-mentor.edu.pl>, data dostępu: 21.11. 2010.
302. Zeithaml V. A., Bittner M. J., Gramler D.D., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, New York 2006.
303. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *The Behavioral Consequences of Service Quality*, “Journal of Marketing” 1996, vol. 60, no. 2.
304. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L., *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, 1980.
305. Zimmiewicz K., *Zarządzanie wiedzą jako moda*, „Folia Oeconomica”, nr 234, 2010.

### Inne źródła

1. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030*, Poznań 2010.
2. *Turystyka w województwie wielkopolskim w 2009 roku*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań maj 2010.
3. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o usługach turystycznych (tekst jednolity w Dz.U. z 2001 roku, nr 55, poz. 578).

### Strony internetowe

1. [www.forum.hotelarze.pl](http://www.forum.hotelarze.pl)
2. [www.hotelepph.pl](http://www.hotelepph.pl),
3. [www.micros-fidelio.pl](http://www.micros-fidelio.pl)
5. [www.arpsystem.pl](http://www.arpsystem.pl)
6. [www.atante.pl](http://www.atante.pl)
7. [www.bigconsulting.pl](http://www.bigconsulting.pl)
8. [www.biznesnet.pl](http://www.biznesnet.pl)
9. [www.careersathilton.com](http://www.careersathilton.com)
10. [www.citizenm.com](http://www.citizenm.com)
11. [www.macrologic.pl](http://www.macrologic.pl)
12. [www.mtp.pl](http://www.mtp.pl)
13. [www.wynagrodzenia.pl](http://www.wynagrodzenia.pl)
14. [www.hotelformule1.com](http://www.hotelformule1.com)
15. [www.intur.com.pl](http://www.intur.com.pl)

## Spis rysunków

Rysunek 1. Model konkurowania przedsiębiorstw .....	19
Rysunek 2. Zależność pomiędzy lojalnością a innymi miarami pozycji konkurencyjnej .....	42
Rysunek 3. Fluktuacja popytu a zdolność usługowa obiektu hotelowego .....	47
Rysunek 4. Rola zarządzania wiedzą w niwelowaniu luki wiedzy .....	56
Rysunek 5. Procesy związane z wiedzą w przedsiębiorstwie hotelarskim i ich determinanty .....	73
Rysunek 6. Model osiągania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie wiedzą .....	120
Rysunek 7. Etapy procedury badawczej .....	148
Rysunek 8. Operacyjny model osiągania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie wiedzą .....	151
Rysunek 9. Weryfikacja modelu osiągania przewagi konkurencyjnej w oparciu o zarządzanie wiedzą .....	242

## Spis tabel

Tabela 1. Cechy przedsiębiorstw hotelarskich istotne dla konkurowania przez jakość .....	43
Tabela 2. Rodzaje wiedzy w hotelu przydatne dla konkurowania przez jakość .....	59
Tabela 3. Porównanie strategii kodyfikacji i personalizacji .....	65
Tabela 4. Cykl zarządzania wiedzą w organizacji .....	73
Tabela 5. Źródła i rodzaje wiedzy w procesie konkurowania przez jakość .....	75
Tabela 6. Kryteria klasyfikacji transferu wiedzy w organizacji .....	81
Tabela 7. Sposoby wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwach hotelarskich .....	88
Tabela 8. Oczekiwane cechy pracowników pożądane z punktu widzenia zarządzania wiedzą .....	91
Tabela 9. Kryteria oceny pracowników sprzyjające zarządzaniu wiedzą .....	93
Tabela 10. Narzędzia informatyczne usprawniające zarządzanie wiedzą .....	95
Tabela 11. Cechy organizacji istotne z punktu widzenia zarządzania wiedzą .....	101
Tabela 12. Metodologiczne założenia wybranych projektów badawczych dotyczących wpływu zarządzania wiedzą na konkurencyjność .....	117
Tabela 13. Mierniki stosowane do pomiaru zasobów wiedzy .....	126
Tabela 14. Techniki pomiaru jakości .....	134
Tabela 15. Rodzaje lojalności .....	141
Tabela 16. Miary szczegółowe zastosowane do oceny orientacji na wiedzę .....	162
Tabela 17. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant procesów związanych z wiedzą .....	164
Tabela 18. Ocena ogólna jakości ze względu na standard hotelu .....	169
Tabela 19. Ocena ogólna jakości dla badanych hoteli .....	169
Tabela 20. Najważniejsze i najmniej istotne atrybuty produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego .....	171



Tabela 21. Oczekiwania gości targowych w podziale na segmenty hoteli.....	172
Tabela 22. Najlepiej i najgorzej oceniane atrybuty produktu przedsiębiorstwa hotelarskiego .....	174
Tabela 23. Postrzeganie gości targowych w podziale na segmenty hoteli .....	175
Tabela 24. Deklarowany zamiar powrotu do hotelu .....	177
Tabela 25. Skłonność rekomendowania hotelu .....	177
Tabela 26. Gotowość do zapłacenia wyższej ceny.....	178
Tabela 27. Zwrotność kwestionariuszy w badaniu pracowników .....	188
Tabela 28. Średnie ocen poziomu zasobów wiedzy w badanych hotelach .....	193
Tabela 29. Podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic dla stanu zasobów wiedzy.....	194
Tabela 30. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie pozyskiwania wiedzy	200
Tabela 31. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie transferu i tworzenia wiedzy .....	207
Tabela 32. Ranking źródeł wiedzy pracowników w ramach przedsiębiorstwa.....	208
Tabela 33. Podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic dla transferu wiedzy.....	211
Tabela 34. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie przechowywania i ochrony wiedzy.....	213
Tabela 35. Kryteria oceny orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w zakresie wykorzystania wiedzy	216
Tabela 36. Orientacja hotelu na wiedzę – porównanie oceny dla hoteli .....	219
Tabela 37. Ocena orientacji pracowników na wiedzę w badanych hotelach .....	221
Tabela 38. Podsumowanie testu hipotezy o istotności różnic dla orientacji pracowników na wiedzę	221
Tabela 39. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych z kulturą organizacyjną.....	224
Tabela 40. Podsumowanie testu hipotezy o równości średnich dla uwarunkowań kulturowych.....	226
Tabela 41. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych z ludźmi.....	227
Tabela 42. Podsumowanie testu hipotezy o równości średnich dla uwarunkowań związanych z ludźmi .....	228
Tabela 43. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych ze strukturą organizacyjną.....	229
Tabela 44. Miary szczegółowe zastosowane do oceny determinant związanych z technologią .....	230
Tabela 45. Szczegółowa ocena uwarunkowań zarządzania wiedzą w badanych hotelach .....	232
Tabela 46. Czynniki wpływające na poziom wiedzy .....	234
Tabela 47. Czynniki wpływające na procesy związane z wiedzą .....	236

## **Spis wykresów**

Wykres 1. Ogólna ocena jakości oferty hoteli w Poznaniu.....	169
Wykres 2. Struktura oczekiwań gości targowych dla grup atrybutów .....	170

Wykres 3. Struktura percepcji produktu hotelu dla grup atrybutów .....	174
Wykres 4. Średni poziom luk jakości dla grup atrybutów .....	176
Wykres 5. Ranking hoteli na podstawie ważonej oceny jakości usług .....	180
Wykres 6. Porównanie ocen postrzegania dla hoteli sektora wysokiego standardu.....	181
Wykres 7. Porównanie ocen postrzegania dla hoteli sektora średniego standardu .....	182
Wykres 8. Porównanie ocen postrzegania dla hoteli sektora niskiego standardu .....	182
Wykres 9. Ocena jakości usług hotelu E na tle ocen segmentu .....	183
Wykres 10. Ocena jakości usług hotelu D na tle ocen dla segmentu .....	184
Wykres 11. Ocena jakości usług hotelu I na tle ocen dla segmentu.....	185
Wykres 12. Ocena jakości usług hotelu N na tle ocen dla segmentu .....	186
Wykres 13. Ocena jakości usług hotelu M na tle ocen dla segmentu .....	186
Wykres 14. Ocena jakości usług hotelu L na tle ocen dla segmentu.....	187
Wykres 15. Struktura respondentów ze względu na miejsce pracy w hotelach o wysokiej skuteczności konkurowania przez jakość.....	189
Wykres 16. Struktura respondentów ze względu na miejsce pracy w hotelach o niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.....	190
Wykres 17. Porównanie średnich ocen stanu zasobów wiedzy pomiędzy grupami hoteli .....	192
Wykres 18. Porównanie liczby znanych języków pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.....	196
Wykres 19. Porównanie poziomu wykształcenia pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.....	197
Wykres 20. Porównanie stażu pracy pomiędzy hotelami o wysokiej i niskiej skuteczności konkurowania przez jakość.....	198
Wykres 21. Liczba szkoleń w hotelach o najwyższej skuteczności konkurowania przez jakość .....	202
Wykres 22. Liczba szkoleń w hotelach o najniższej skuteczności konkurowania przez jakość .....	203
Wykres 23. Porównanie orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w badanych hotelach.....	218
Wykres 24. Porównanie orientacji pracowników na wiedzę w hotelach .....	220
Wykres 25. Porównanie ocen uwarunkowań zarządzania wiedzą pomiędzy grupami hoteli .....	231

## **SPIS ZAŁĄCZNIKÓW:**

- Załącznik 1. Kwestionariusz oceny skuteczności konkurowania przez jakość
- Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu dla przedstawicieli kadry menedżerskiej
- Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety dla pracowników
- Załącznik 4. Szczegółowa ocena lojalności

## Ocena jakości usług hotelarskich w Poznaniu

*Szanowni Państwo,  
zwracamy się z prośbą o wyrażenie Państwa opinii na temat jakości usług oferowanych przez hotele w Poznaniu. Ankieta jest anonimowa a wyniki badań będą wykorzystane tylko dla potrzeb naukowych i dydaktycznych przez studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.*

### 1. Czy nocuje Pan/i w hotelu w Poznaniu?

- tak       nie

### Jaki to hotel?

.....

### 2. Jak ocenia Pan/i ogólnie jakość oferty hotelu:

- Bardzo niską      Niską      Średnią      Wysoką      Bardzo wysoką

### 3. Czy ma Pan/i zamiar skorzystać z usług tego hotelu w przyszłości?

- zdecydowanie tak,  
 raczej tak,  
 raczej nie,  
 zdecydowanie nie,  
 nie wiem

### 4. Czy zarekomenduje Pan/i swoim bliskim lub znajomym ten hotel, jeśli ktoś będzie poszukiwał noclegu w Poznaniu?

- zdecydowanie tak,  
 raczej tak,  
 raczej nie,  
 zdecydowanie nie,  
 nie wiem

### 5. Czy skorzystałby Pan/i z usług hotelu gdyby jego cena wzrosła?

- zdecydowanie tak,  
 raczej tak,  
 raczej nie,  
 zdecydowanie nie,  
 nie wiem

**6. W odniesieniu do poniższych kryteriów proszę wskazać jak istotny jest dla Pana/i dany element oferty hotelu a także ocenić hotel, w którym Pan/i nocuje.**

- W przypadku **oceny istotności** proszę postawić znak X w polu z cyfrą, która oznacza istotność w skali od 1 – zupełnie nieważny element oferty do 7 – wyjątkowo ważny element oferty.
- W przypadku **oceny hotelu**, w którym Pan/i nocuje, proszę postawić znak X w polu z cyfrą, która oznacza ocenę w skali od 1 – fatalna ocena dla tego elementu oferty w hotelu, w którym Pan/i nocuje do 7 – doskonała ocena dla tego elementu oferty w hotelu, w którym Pan/i nocuje.
- Jeśli nie korzystał Pan/i z danego elementu oferty to proszę postawić znak X w polu nd (nie dotyczy).

<b>Kryteria oceny:</b>	<b>Istotność</b> 1 – zupełnie nieważne 7 – wyjątkowo ważne							<b>Ocena hotelu</b> 1 – fatalnie 7 – doskonale nd – nie dotyczy							
<b>lokalizacja</b>															
Dogodna lokalizacja (odległość od MTP, dworca PKP)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Otoczenie obiektu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
<b>budynek</b>															
Architektura	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Wygląd hollu, recepcji i korytarzy	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Czystość w hotelu	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
<b>pokoje</b>															
Wielkość pokoi i łazienek	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Aranżacja pokoju (styl, design)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Wyposażenie pokoi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Czystość pokoi i łazienek	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Cisza w pokoju	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Darmowe dodatki np. słodczyce, prasa, przybory toaletowe i in.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
<b>gastronomia</b>															
Dostępność oferty gastronomicznej	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Zróżnicowanie oferty	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Wygląd pomieszczeń	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Smak potraw	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
<b>usługi biznesowe i rekreacyjne</b>															
Dostępność usług rekreacyjnych	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Stan urządzeń rekreacyjnych	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Dostępność usług konferencyjnych	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd

Wygląd pomieszczeń konferencyjnych	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Pozostałe usługi biznesowe (sekretariat, łączność)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
<b>personel recepcji</b>															
Serdeczność, uprzejmość	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Skuteczność, profesjonalizm	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Szybkość (np. zameldowania, rezerwacji)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
<b>personel gastronomii</b>															
Serdeczność, uprzejmość	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Skuteczność, profesjonalizm	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Szybkość	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	nd
<b>Kryteria oceny:</b>	<b>Istotność</b> 1 – zupełnie nieważne 7 – wyjątkowo ważne						<b>Ocena hotelu</b> 1 – fatalnie 7 – doskonale nd – nie dotyczy								
<b>personel usług dodatkowych (biznesowych i rekreacyjnych)</b>															
Serdeczność, uprzejmość	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Skuteczność, profesjonalizm	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Szybkość	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
<b>elastyczność oferty</b>															
Możliwość wyboru pokoju (piętro, dla palących, typ łóżka, inne)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Elastyczny czas zameldowania /wymeldowania	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Reakcja na problemy zgłaszane przez gości	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Szybkość rozwiązywania problemów	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Indywidualne podejście do gościa	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
Inne (jakie?)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
<b>inne</b>															
cena	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	Nd

**Płeć**
 kobieta    mężczyzna
**Wiek**
 do 25    26-35    36-45    46-55    56-65    powyżej 65
**Wykształcenie:**
 podstawowe    średnie    wyższe
**Miejsce zamieszkania:**

**Dziękujemy bardzo  
!**



## UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

### Kwestionariusz oceny procesów związanych z wiedzą w hotelach

Szanowni Państwo,  
zwracam się z prośbą o wyrażenie Państwa opinii na temat procesów związanych z wiedzą, które mają miejsce w hotelu. Państwa opinia jest wyjątkowo cenna i pozwoli odpowiedzieć na problem naukowy, który dotyczy wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurencyjności przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich. Uzyskane odpowiedzi nie będą w żaden sposób publicznie ujawniane. Wyniki badania będą wykorzystane tylko dla potrzeb naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

W pytaniach od 1 do 27 proszę o ustosunkowanie się do podanych stwierdzeń określając, jak bardzo dotyczyły one Państwa hotelu w okresie ostatnich 3 lat.

#### A. Pozyskiwanie wiedzy

1. W hotelu potrzeby gości były badane cyklicznie

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

- Z jakich źródeł hotel pozyskuje informacje o gościach (ich oczekiwaniach i ocenie jakości)? Które z poniższych metod są stosowane? Jeśli są stosowane to proszę określić ich przydatność, od kiedy są stosowane i z jaką regularnością.

<b>Metoda:</b>	
<input type="checkbox"/>	ankiety rozdawane przy meldowaniu/wymeldowaniu
<input type="checkbox"/>	ankiety w pokojach/restauracjach
<input type="checkbox"/>	ankiety wysyłane pocztą (e-mail)
<input type="checkbox"/>	badania internetowe (ankiety na stronie www)
<input type="checkbox"/>	badania prowadzone przez portale rezerwacyjne
<input type="checkbox"/>	rozmowy kadry kierowniczej z wybranymi gośćmi (lub inne wywiady)
<input type="checkbox"/>	audyty jakości prowadzone przez zewnętrzne przedsiębiorstwa (mystery guest)
<input type="checkbox"/>	obserwacje i pytania pracowników w trakcie obsługi gości
<input type="checkbox"/>	informacje z innych hoteli sieci (bazy gości)

<input type="checkbox"/>	zapisywanie oczekiwań gości w ramach oprogramowania hotelowego (program rezerwacyjny, CRM)
<input type="checkbox"/>	inne

2. W hotelu analizowano przyczyny utraty klientów (np. analiza reklamacji, forów internetowych, kontakt z byłymi gośćmi i in.).

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

3. W hotelu badane były potrzeby szkoleniowe pracowników

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

4. Pracownicy hotelu byli regularnie szkoleni

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

5. W hotelu regularnie analizowano działania konkurencji

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

- Jakie rodzaje informacji na temat konkurencji są pozyskiwane przez hotel?
- Za pomocą jakich metod (źródeł informacji)? Metody: obserwacje; raporty firm doradczych/wywiadowni gospodarczych; raporty portali rezerwacyjnych, prasa fachowa; raporty sieci, do której należy hotel, inne metody.

#### **Rodzaje informacji:**

<input type="checkbox"/>	informacje o produkcie (nowe usługi, jakość oferty)
<input type="checkbox"/>	informacje o cenach
<input type="checkbox"/>	informacje o promocji
<input type="checkbox"/>	informacje o kanałach dystrybucji
<input type="checkbox"/>	inne

6. Hotel korzystał z zasobów wiedzy sieci do której należy

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

- W jaki sposób hotel pozyskuje wiedzę z sieci?

#### **Sposób pozyskiwania wiedzy:**

<input type="checkbox"/>	pobyty pracowników w innych hotelach sieci
<input type="checkbox"/>	wizyty przedstawicieli innych hoteli z sieci
<input type="checkbox"/>	szkolenia organizowane przez sieć
<input type="checkbox"/>	opisy procedur, standardy operacyjne, dobre praktyki

- Z jakich źródeł hotel pozyskuje wiedzę fachową/operacyjną? Które z poniższych metod są stosowane? Jeśli są stosowane to proszę określić ich przydatność i częstotliwość stosowania.

#### **Źródła wiedzy**

<input type="checkbox"/>	zatrudnianie pracowników z dużym doświadczeniem
--------------------------	---



<input type="checkbox"/>	zatrudnianie pracowników z wykształceniem kierunkowym
<input type="checkbox"/>	pozyskiwanie dobrych praktyk z sieci (standardy, procedury)
<input type="checkbox"/>	szkolenia, kursy
<input type="checkbox"/>	obserwacja konkurentów
<input type="checkbox"/>	prenumerata prasy fachowej np. Świat Hoteli, Hotelarz i in.
<input type="checkbox"/>	firmy doradcze
<input type="checkbox"/>	pracownicy innych hoteli
<input type="checkbox"/>	Internet (strony dla hotelarzy)
<input type="checkbox"/>	udział w targach i konferencjach branżowych

## B. Transfer i tworzenie wiedzy

7. Wyniki badania opinii gości były udostępniane pracownikom.

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

8. W hotelu odbywały się regularne spotkania przełożonych z podwładnymi,

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

9. Po odbytych szkoleniach zewnętrznych pracownicy uczyli innych pracowników nowo pozyskanej wiedzy.

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

10. W hotelu stwarzane były warunki do wspólnych spotkań i wymiany doświadczeń (np. pokoje socjalne, organizacja wyjazdów integracyjne i in.)

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

11. Bardziej doświadczeni pracownicy chętnie dzielili się wiedzą z mniej doświadczonymi

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

12. Informacje przekazywane były poprzez portal korporacyjny

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

- Jakie sposoby stosowane są w hotelu do komunikowania się pionowego (przełożonych z pracownikami i pracowników z przełożonymi)? Jeśli są stosowane to proszę określić ich przydatność i częstotliwość stosowania.

<b>Metoda:</b>	
<input type="checkbox"/>	nieformalne spotkania w trakcie pracy (np. management by walking around)
<input type="checkbox"/>	nieformalne spotkania po pracy (wyjazdy integracyjne, spotkania towarzyskie)
<input type="checkbox"/>	oficjalne zebrania
<input type="checkbox"/>	ankiety stosowane przez przełożonych mające na celu poznanie opinii pracowników
<input type="checkbox"/>	skrzynki pocztowe do anonimowych informacji

<input type="checkbox"/>	dyżury przełożonych
<input type="checkbox"/>	tablice ogłoszeń
<input type="checkbox"/>	gazetka firmowa
<input type="checkbox"/>	poczta elektroniczna
<input type="checkbox"/>	komunikatory internetowe (np. Gadu-Gadu)
<input type="checkbox"/>	firmowy portal internetowy
<input type="checkbox"/>	inne

13. W hotelu praca odbywała się w zespołach zadaniowych (np. kołach jakości).

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

### C. Przechowywanie i ochrona wiedzy

14. Opis stanowiska pracy zawierał dokładne informacje o sposobie wykonywania obowiązków

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

15. Praca w działach operacyjnych wspomagana była szczegółowymi standardami obsługi

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

16. W hotelu funkcjonował system zachęt służący zatrzymaniu pracowników o dużym doświadczeniu

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

17. Logowanie do systemu informatycznego w hotelu wymagało zastosowania hasła

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

18. Pracownicy zobowiązani byli do zachowania tajemnicy służbowej

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

19. Pracownicy mieli do dyspozycji bazy danych zawierające informacje o gościach

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

### D. Wykorzystanie wiedzy

20. Pracownicy operacyjni mogli podejmować nietypowe działania, które miały na celu lepszą obsługę gościa

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

21. Przełożeni byli zainteresowani pomysłami dotyczącymi udoskonalenia sposobu obsługi gości

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

22. W przedsiębiorstwie funkcjonował system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich zgłaszanych przez pracowników

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

## E. Ogólne procesy związane z wiedzą

23. W miejscu pracy panowała atmosfera otwartości i zaufania

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

- Proszę o ocenę stopnia w jakim poniższe wartości ceniono się w hotelu (uznawało za ważne). Proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że wartość w ogóle nie była w hotelu ceniona, a 5, że była bardzo ceniona.

<b>Wartości:</b>	
<input type="checkbox"/>	indywidualizm (samodzielność)
<input type="checkbox"/>	współpraca (praca zespołowa)
<input type="checkbox"/>	rywalizacja
<input type="checkbox"/>	szczerłość
<input type="checkbox"/>	szacunek
<input type="checkbox"/>	akceptacja porażek
<input type="checkbox"/>	podnoszenie kompetencji, ciągłe uczenie
<input type="checkbox"/>	aktywność (własna inicjatywa)
<input type="checkbox"/>	otwartość na nowe pomysły
<input type="checkbox"/>	ściśle trzymanie się reguł
<input type="checkbox"/>	dzielenie się wiedzą
<input type="checkbox"/>	lojalność wobec firmy

24. W hotelu regularnie ocenione były wiedza i umiejętności pracowników.

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

25. System motywacyjny sprzyjał pozyskiwaniu, wymianie i wykorzystaniu wiedzy

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

26. Struktura organizacyjna sprzyjała przekazywaniu informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami.

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

27. W hotelu wdrożony był system informatyczny wspierający zarządzanie wiedzą

zdecydowanie <b>nie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	zdecydowanie <b>tak</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------

**Dziękuję bardzo!**

## Kwestionariusz oceny procesów związanych z wiedzą w hotelach

Szanowni Państwo,

zwracam się z prośbą o wyrażenie Państwa opinii na temat procesów związanych z wiedzą, które mają miejsce w hotelu. Państwa opinia jest wyjątkowo cenna i pozwoli odpowiedzieć na problem naukowy, który dotyczy wpływu zarządzania wiedzą na skuteczność konkurowania przez jakość w przedsiębiorstwach hotelarskich.

Ankieta jest anonimowa. Uzyskane odpowiedzi nie będą w żaden sposób publicznie ujawniane. Wyniki badania będą wykorzystane tylko dla potrzeb naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

mgr Marcin Olszewski  
Uniwersytet Ekonomiczny w  
Poznaniu  
[marcin.olszewski@ue.poznan.pl](mailto:marcin.olszewski@ue.poznan.pl)

### W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami?

Proszę ocenić każde ze stwierdzeń, zaznaczając znakiem „x” liczbę, która najdokładniej odzwierciedla, jak bardzo zgadza się Pan z poniższymi stwierdzeniami, gdzie **1 oznacza, zdecydowanie się nie zgadzam, a 7 zdecydowanie się zgadzam**

1.	Moja znajomość oczekiwań gości jest wystarczająca do doskonałego wykonywania obowiązków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Moja wiedza i umiejętności zawodowe są wystarczające do doskonałego wykonywania obowiązków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Znam dobrze bieżącą ofertę hotelu np. promocje, ceny i in. (także innych działów)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Znam opinie na temat efektów mojej pracy (np. opinie gości)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Hotel stwarza wystarczająco duże możliwości podnoszenia kwalifikacji np. poprzez szkolenia, finansowanie studiów in.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Jestem zainteresowany ciągłym zwiększaniem mojej wiedzy i umiejętności zawodowych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Obowiązujące w hotelu standardy (procedury) są doskonałym źródłem mojej wiedzy zawodowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Wcześniejsze doświadczenia są doskonałym źródłem mojej wiedzy zawodowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Formalne spotkania firmowe (np. zebrania) przyczyniają się do podnoszenia mojej wiedzy zawodowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Nieformalne spotkania firmowe (np. spotkania, wyjazdy) przyczyniają się do podnoszenia mojej wiedzy zawodowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Obserwowanie innych pracowników jest doskonałym źródłem mojej wiedzy zawodowej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Inni pracownicy bardzo chętnie udzielają mi porad na temat pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.	Bardzo chętnie dzielę się wiedzą na temat pracy z innymi pracownikami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Komunikacja pomiędzy działami odbywa się bardzo sprawnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Często uczestniczę w procesie aktualizacji standardów (procedur) dotyczących mojej pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Zawsze zachowuję tajemnicę służbową	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Jestem skłonny przejść do konkurencji jeśli zaproponują lepsze warunki pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Staram się doskonalić sposób wykonywania swoich obowiązków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	W trakcie pracy w pełni wykorzystuję swoją wiedzę i umiejętności (w 100%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Mam duży zakres swobody przy wykonywaniu swoich obowiązków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Popęłniane przez pracowników błędy traktuje się jako okazję do poprawy, a nie jak porażkę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Jestem bardzo zaangażowany w wykonywane obowiązki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	W hotelu ma miejsce silna rywalizacja między pracownikami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Jestem zadowolony z pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Obawiam się utraty pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Mogę ufać swoim przełożonym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Mogę ufać swoim współpracownikom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Zastosowane rozwiązania technologiczne z zakresu pozyskiwania, transferu, przechowywania wiedzy ułatwiają wykonywanie moich obowiązków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proszę o uwagi i spostrzeżenia związane z poruszonymi powyżej problemami:

.....  
 .....

**Staż pracy:**

- Do 2 lat     2-5     6-10     11- 15     16-20     powyżej 20 lat

**Wykształcenie:**

- podstawowe                       zawodowe                       średnie                       wyższe
- kierunkowe (turystyka, hotelarstwo)                       inne

**Ilość szkoleń, z których skorzystał Pan/i w ciągu ostatnich 3 lat pracy:**

- ani     1-2     3-4     5- 6     7-8     9 i więcej  
 jednego

**Znajomość języków obcych w stopniu komunikatywnym:**

- ani jednego     1     2     3     4 i więcej

**Miejsce pracy w hotelu (dział):.....Dziękuję bardzo!**

#### Załącznik 4.

##### Deklarowany zamiar powrotu do hotelu

	<b>zdecydowanie tak</b>	<b>raczej tak</b>	<b>raczej nie</b>	<b>zdecydowanie nie</b>	<b>nie wiem</b>
Hotel A	19%	58%	5%	3%	14%
Hotel B	1%	32%	30%	<b>28%</b>	8%
Hotel C	<b>31%</b>	55%	4%	0%	11%
Hotel D	<b>39%</b>	43%	7%	0%	11%
Hotel E	<b>52%</b>	45%	2%	0%	0%
Hotel F	11%	55%	13%	<b>13%</b>	8%
Hotel G	7%	52%	19%	12%	10%
Hotel H	9%	41%	12%	9%	29%
Hotel I	28%	58%	12%	0%	2%
Hotel J	28%	50%	11%	0%	11%
Hotel K	19%	56%	11%	7%	7%
Hotel L	0%	56%	19%	<b>13%</b>	13%
Hotel M	0%	41%	21%	<b>18%</b>	21%
Hotel N	4%	63%	13%	0%	21%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

##### Skłonność rekomendowania hotelu

	<b>zdecydowanie tak</b>	<b>raczej tak</b>	<b>raczej nie</b>	<b>zdecydowanie ni,</b>	<b>nie wiem</b>
Hotel A	19%	57%	6%	4%	13%
Hotel B	3%	31%	40%	<b>24%</b>	3%
Hotel C	36%	55%	7%	2%	0%
Hotel D	<b>46%</b>	36%	14%	0%	4%
Hotel E	<b>55%</b>	31%	10%	0%	5%
Hotel F	18%	53%	5%	13%	11%
Hotel G	7%	50%	21%	14%	7%
Hotel H	26%	41%	21%	6%	6%
Hotel I	31%	55%	10%	2%	2%
Hotel J	<b>33%</b>	44%	11%	0%	11%
Hotel K	19%	50%	13%	11%	7%
Hotel L	0%	44%	25%	<b>19%</b>	13%
Hotel M	0%	45%	25%	<b>18%</b>	13%
Hotel N	4%	74%	4%	4%	13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

##### Gotowość do zapłacenia wyższej ceny

	<b>zdecydowanie tak</b>	<b>raczej tak</b>	<b>raczej nie</b>	<b>zdecydowanie nie</b>	<b>nie wiem</b>
Hotel A	5%	16%	40%	21%	18%
Hotel B	4%	10%	31%	<b>53%</b>	3%
Hotel C	7%	38%	35%	15%	5%
Hotel D	<b>21%</b>	29%	18%	18%	14%
Hotel E	<b>15%</b>	44%	22%	12%	7%
Hotel F	3%	16%	29%	32%	21%
Hotel G	0%	27%	34%	32%	7%

Hotel H	3%	21%	41%	24%	12%
Hotel I	7%	49%	28%	12%	5%
Hotel J	<b>18%</b>	29%	41%	0%	12%
Hotel K	2%	31%	35%	19%	13%
Hotel L	0%	13%	38%	<b>44%</b>	6%
Hotel M	0%	13%	48%	<b>38%</b>	3%
Hotel N	4%	33%	33%	21%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań