

Kazimierz Perechuda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Elżbieta Nawrocka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AUDYT TRANSFERU WIEDZY DO KLIENTA PRZEDSIĘBIORSTWA TURYSTYCZNEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja procesu audytu wiedzy w przedsiębiorstwie turystycznym, a także przedstawienie koncepcji dynamicznego audytu transferu wiedzy do klienta. Audyt wiedzy jest procesem monitorowania i weryfikowania zasobów wiedzy oraz procesów związanych z wiedzą, a także samego procesu zarządzania wiedzą. Ze względu na specyfikę usług turystycznych szczególne miejsce zajmuje w nim transfer wiedzy do klienta (w procesie usługowym najczęściej wymagana jest obecność klienta, a relacje pracownik – klient mają charakter osobisty). Dynamiczny audyt transferu wiedzy do klienta, w podziale na audyt danych, audyt informacji, audyt wiedzy i coachingu jest możliwy w określonych warunkach, które przedstawiono w zakończeniu artykułu.

1. Wstęp

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy obserwujemy bezpośrednie zależności pomiędzy wiedzą, produktywnością i poprawą konkurencyjności organizacji. Wiedza staje się podstawowym zasobem w sensie jej decydowania o sposobie racjonalnego wykorzystania pozostałych czynników przedsiębiorstwa turystycznego. W praktyce przedsiębiorstw turystycznych wykorzystanie produktywnie wiedzy jest zależne od sprawności zarządzania, a szczególnie zarządzania wiedzą. Badania literaturowe pokazują, iż występuje wiele ujęć tej koncepcji zarządzania. B. Mięka wskazuje cztery podejścia: funkcjonalne (realizacja funkcji zarządzania), procesowe (proces postępowania), instrumentalne (wszelkie instrumenty sprawcze) i instytucjonalne (system stanowisk powołanych do realizacji celów)¹. Natomiast I. Hejduk i W. Grudzewski wyszczególniają modele: japoński, zasobowy i procesowy². Model procesowy, na podstawie definicji T.H. Davenporta i L. Prusaka, można uszczegóło-

¹ Na podstawie: B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006, s. 119.

² W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 27-32.

wić, wyróżniając w nim trzy procesy: proces tworzenia wiedzy, proces kodyfikacji wiedzy (nadawania wiedzy odpowiedniej formy) i proces transferu wiedzy³.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą istotna jest orientacja w tym, które rodzaje wiedzy są niezbędne do wspierania określonych kluczowych procesów organizacji. W niniejszym artykule wybrano do analizy podejście procesowe w relacjach z klientem przedsiębiorstwa turystycznego. Celem artykułu jest identyfikacja procesu audytu wiedzy w przedsiębiorstwie turystycznym, a także przedstawienie koncepcji dynamicznego audytu transferu wiedzy do klienta. Artykuł jest wynikiem studiów literaturowych i prac koncepcyjnych w zakresie modelowania audytu transferu wiedzy do klienta przedsiębiorstwa turystycznego.

2. Audyt wiedzy w przedsiębiorstwach turystycznych

W zarządzaniu wiedzą chodzi o koncentrację na istotnym zasobie, jakim jest wiedza, oraz na procesach związanych z wiedzą (identyfikacji, pozyskiwaniu, tworzeniu, ochronie, wykorzystaniu, przechowywaniu, odtwarzaniu, rozpowszechnianiu, syntezie i monitorowaniu wiedzy). Ze względu na cechy, m.in. zmienność środowiska zewnętrznego, działalność ta wymaga szeroko rozumianego doskonalenia i monitorowania zarówno procesów z udziałem wiedzy, jak i samego procesu zarządzania wiedzą⁴. Audyt wiedzy jest procesem monitorowania i weryfikowania wiedzy, przeprowadzonym głównie ze względu na wdrożoną koncepcję zarządzania wiedzą. Wraz ze zmianami w przedsiębiorstwie turystycznym i jego otoczeniu audyt wiedzy musi ulegać przekształceniom pod względem charakteru, obszaru i rodzaju. Obecnie najczęściej jest prowadzony w następujących obszarach:

- dostosowanie systemu zarządzania wiedzą do potrzeb firmy (celów strategicznych), np. poprzez weryfikację zintegrowania zarządzania wiedzą z procesem zarządzania przedsiębiorstwem turystycznym,
- sprecyzowanie, jaką wiedzą chcemy zarządzać, np. poprzez monitorowanie procesów biznesowych (realizacja płatności, obsługa klienta, zatrudnianie pracowników itp.),
- określenie, co konkretnie chcemy z tą wiedzą robić, np. poprzez tworzenie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, lokalizowanie wiedzy, transfer wiedzy,
- identyfikacja strategicznych „luk wiedzy”, np. poprzez ustalenie krytycznych problemów związanych z wiedzą,
- ciągła rekonstrukcja bazy najlepszych praktyk – poprzez np. ustawiczne badanie w odniesieniu do zmian zachodzących w organizacji i poza nią, jak również pod kątem ich przydatności w procesie zarządzania wiedzą.

³ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 74.

⁴ Na podstawie rozważań przedstawionych w: G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2007, s. 55-56.

W przedsiębiorstwie turystycznym można przeprowadzać wiele rodzajów audytu wiedzy, pozwalających doskonalić procesy z udziałem wiedzy, jak również proces zarządzania wiedzą. Do najważniejszych zalicza się następujące:

- z punktu widzenia obiektu – np. audyt wiedzy finansowej, dotyczącej procesu świadczenia usług turystycznych, o kliencie, konkurencji, wiedzy w poszczególnych działach,
- z punktu widzenia podmiotu – audyt wiedzy o klientach, wiedzy o organizacji, wiedzy o pracownikach,
- z punktu widzenia rodzaju dziedziny – audyt wiedzy technicznej, ekonomicznej, organizacyjnej, socjologicznej, psychologicznej organizacji,
- biorąc pod uwagę pochodzenie wiedzy – można wyróżnić audyt wiedzy indywidualnego pracownika, grupowej, organizacyjnej i międzyorganizacyjnej,
- z punktu widzenia przedmiotu audytu wiedzy – audyt zasobów samej wiedzy, ale także audyt komunikacji, audyt sieci relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z otoczeniem, i w otoczeniu, audyt przebiegu współpracy np. z klientem.

W audycie wiedzy nie ograniczamy się tylko do diagnozy, czyli do odpowiedzi na pytanie, jak jest, ale także określamy pożądane stany zasobów wiedzy, form, metod i procedur procesu zarządzania wiedzą, np. w procesie transferu wiedzy do klienta podczas jego obsługi. Często w tradycyjnych koncepcjach zarządzania wiedzą nie uwzględnia się wiedzy głęboko zakorzenionej w działaniu, doświadczeniu, ideałach, wartościach oraz emocjach jednostki ludzkiej – pracownika i klienta. Wiedza ukryta klienta jest tym bardziej cenna, iż w przedsiębiorstwie turystycznym dochodzi do bezpośredniego kontaktu pracownika z klientem w procesie świadczenia usług⁵.

W świetle koncepcji zarządzania wiedzą rysuje się nowa wizja obsługi klienta, traktująca ten proces dużo szerzej, wielopłaszczyznowo, ze szczególnym naciskiem kładzionym na budowę relacji z wybranymi grupami klientów. W tym aspekcie następuje zmiana obsługi klienta na związki z klientem, czyli tworzona jest wartość dodana zgodnie z tym, czego klient sobie życzy, a nie zgodnie z tym, czego, zdaniem przedsiębiorstwa turystycznego – sprzedawcy, klient sobie życzy. W tej wizji klient staje się aktywnym graczem na rynku i podmiotem kształtującym ofertę przedsiębiorstw turystycznych poprzez udział w tworzeniu wartości. W ten sposób staje się współpracownikiem przedsiębiorstwa turystycznego i współautorem wartości, która oferowana jest na rynku⁶. Nie wynika ona jedynie z oferty, ale z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział klient w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia⁷, chcący rozwiązać swój określony problem. Na gruncie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie turystycznym zamiast o obsłudze klienta możemy mówić o budowaniu relacji opartych na zaufaniu, poszanowaniu odmienności oczekiwań, współpracy np. poprzez mentoring czy coaching. Wartość

⁵ Oznacza to również brak możliwości istnienia usługi turystycznej poza procesem jej świadczenia.

⁶ Opracowanie na podstawie: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Business Harvard Review” 2000, January-February, s. 80.

⁷ Por.: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 21.

z punktu widzenia klienta może być powiązana z grzecznością (stosowana we wszystkich formach życzliwej obsługi i informowaniu klienta), szacunkiem (wyrażany w stosunku do klienta oraz w atmosferze przyjaźni), zdolnością rozumienia drugiego człowieka (istotna w nawiązywaniu kontaktu i w umiejętnym prowadzeniu rozmowy), gotowością niesienia pomocy, pełnienia funkcji doradczej i rozwiązywania problemów (przejawiająca się w życzliwym stosunku do klienta oraz oferowaniu usług dodatkowych).

3. Audyt wiedzy w łańcuchach wartości biura turystycznego

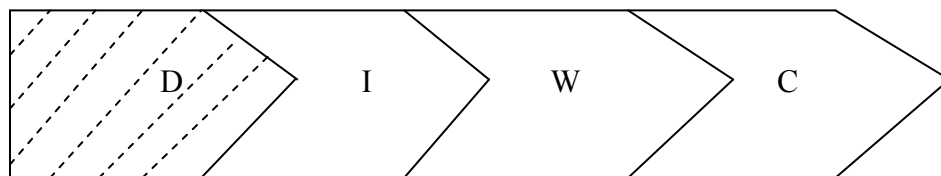
Współczesny audyt, w **przeciwieństwie do klasycznej kontroli** gospodarczej, finansowej, ekonomicznej, kadrowej itd., polegającej na podejściu zasobowym, powinien mieć charakter **dynamiczno-procesowy**. Stąd też nie jest istotna weryfikacja potencjału przedsiębiorstwa turystycznego w zakresie posiadanych przez niego zasobów technicznych (np. sprzętu komputerowego), kadrowych, logistycznych (np. bazy transportowej), finansowych i in., lecz zachodzi potrzeba permanentnego:

- monitorowania,
- dopasowywania,
- symulowania,
- weryfikowania,
- adekwatności i przydatności strumieni danych, informacji, wiedzy i coachingu, kierowanych do klienta.

Poniżej przedstawiono koncepcję dynamicznego audytu zorientowanego na rozwiązywanie problemów klienta firmy turystycznej.

4. Audyt danych

Audyt danych stanowi fazę wyjściową koncepcji audytu łańcucha wartości dostarczanych klientowi (rys. 1). Z reguły rzeczywisty i potencjalny klient jest **bombardowany** nadmiarem danych (oferta, cena, zdjęcia, terminy, upusty, promocje i in.), których przyswojenie zajmuje sporo czasu.



Legenda: D – dane, I – informacje, W – wiedza, C – *coaching*

Rys. 1. Audyt danych

Źródło: opracowanie własne.

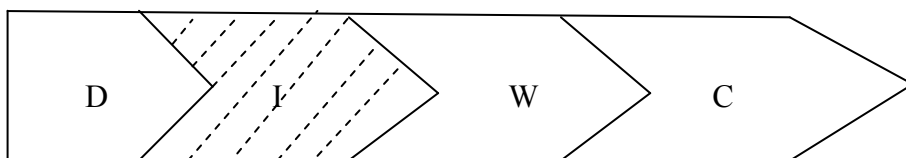
Katalogi ofert wyjazdów turystycznych typu: zima, wiosna, lato, jesień, renomowanych touroperatorów, wyglądają jak opasłe tomy dzieł średniowiecznych alchemików, przez których „przekopanie się” wymaga sporo cierpliwości, wnikliwości i czasu. W audycie danych biura turystycznego przeznaczonych dla klienta należy uwzględnić następujące kryteria:

- ilość,
- czytelność,
- zrozumiałość,
- grafikę,
- wielkość i typ czcionki,
- format,
- symulowany czas reakcji klienta (liczbę zapytań: technicznych, e-mailowych, sms-owych, osobistych).

Podstawowym pytaniem audytu danych powinno być: do kogo kierowane są dane ofertowe. Najczęściej popełnianym błędem biur turystycznych jest kierowanie oferty do wszystkich (nie dotyczy to ofert wysublimowanych, np. trekkingowych).

5. Audyt informacji

Audyt informacji (rys. 2) turystycznych należy przeprowadzać przede wszystkim z punktu widzenia klienta, którego w małym stopniu interesują suche dane (rys. 1). Chodzi tutaj o **wzbogacenie** danych, które mają charakter ilościowy, o **warstwę jakościową**.



Rys. 2. Audyt informacji

Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym warto w procesie interaktywnego komunikowania się z klientem podać informacje dotyczące:

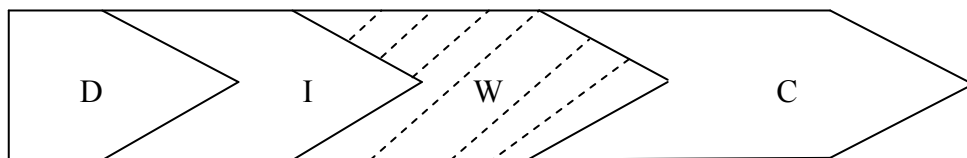
- historii firmy turystycznej,
- doświadczeń na rynku krajowym i zagranicznym,
- ciekawego wzbogacenia oferty w trakcie imprezy turystycznej (konfiguracja oferty w trybie *on-line*),
- kraju docelowego,
- spodziewanej struktury wiekowej i zawodowej uczestników.

Audyt informacji turystycznej powinien wyjaśnić następujące zagadnienia:

- trafność przekazu,
- komunikatywność przekazu,
- zrozumiałość przekazu,
- oddźwięk emocjonalny,
- wzrost stopnia zainteresowania ofertą,
- ukryte „krzyżowanie” wiadomości,
- treści podprogowe,
- „nachalność” komunikatu,
- wykorzystanie ostatnich wydarzeń politycznych, militarnych, kulturowych, społecznych, religijnych,
- „kanalizowanie” klienta,
- zmęczenie nadmiarem informacji,
- wpływ na szybkość (opóźnienie) procesu decyzyjnego klienta.

6. Audyt wiedzy

Audyt wiedzy (rys. 3) stanowi „wyższą szkołę jazdy” w procesie transferu wartości dodanej do klienta. Powinien on mieć charakter dwukierunkowy, zorientowany na harmonizowanie kluczowych kompetencji biura turystycznego i klienta.

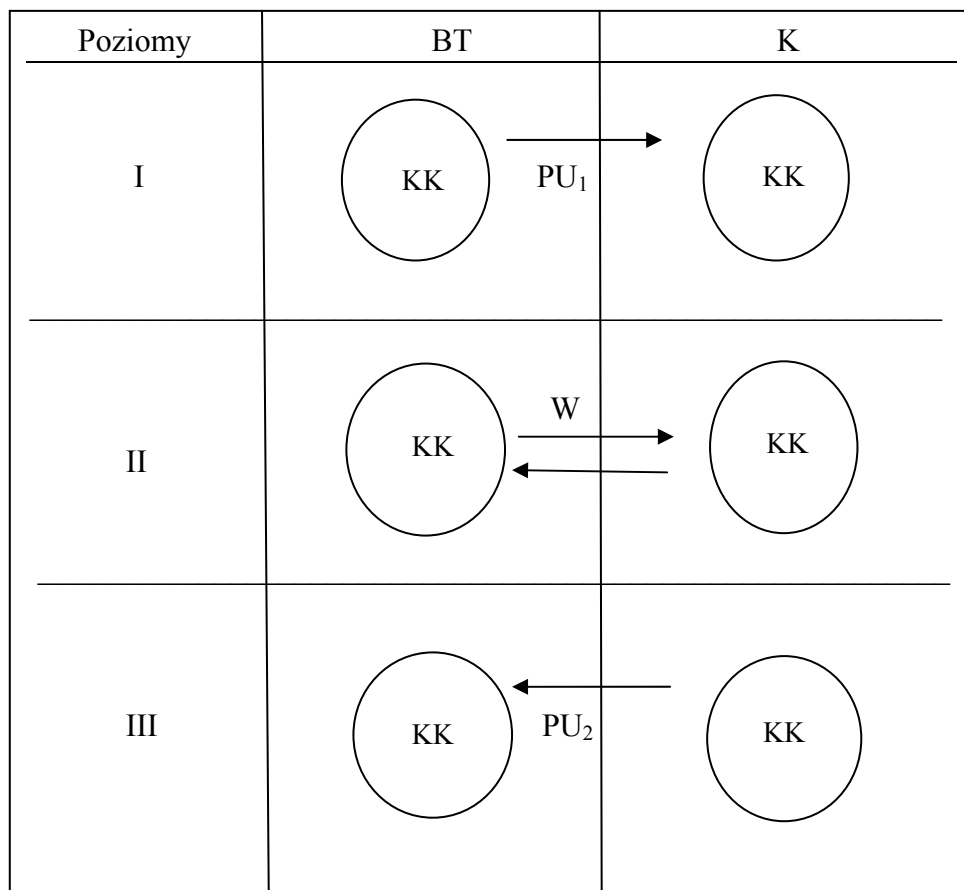


Rys. 3. Audyt wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Na poziomach I i III (rys. 4) dominują procesy uczenia się. Model idealnego transferu wiedzy ma miejsce na poziomie II, gdzie zachodzi wyrównanie kluczowych kompetencji poprzez wymianę w czasie rzeczywistym:

- doświadczeń,
- spostrzeżeń,
- umiejętności,
- sugestii,
- uwag,
- propozycji usprawnień,
- wiedzy zimnej, a przede wszystkim
- wiedzy gorącej.



Legenda: BT – biuro turystyczne, K – klient, KK – kluczowe kompetencje, W – wyrównywanie kompetencji, $PU_{1,2}$ – procesy uczenia się.

Rys. 4. Wyrównywanie kluczowych kompetencji biura turystycznego i klienta

Źródło: opracowanie własne.

W audycie wiedzy formułujemy następujące zagadnienia i kierujemy je do klienta:

- 1) jaką wiedzę chce pozyskać od BT (rodzaj, ilość, częstotliwość),
- 2) stopień przydatności posiadanej wiedzy o BT,
- 3) pożądane kwanty wiedzy nadprogramowej,
- 4) chęć dzielenia się wiedzą o BT z rodziną, kolegami, przyjaciółmi, znajomymi, osobami postronnymi,
- 5) chęć transferu własnej wiedzy (ilość, zakres, rodzaj, sposób, częstotliwość) do BT,

- 6) obecny poziom wiedzy o BT,
- 7) pożądaný poziom wiedzy o BT,
- 8) luka wiedzy o BT.

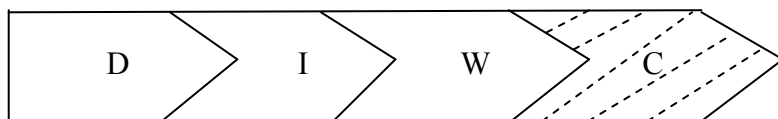
Pytania skierowane do BT mogą brzmieć następująco:

1. Czy BT koduje dostęp do wiedzy ukrytej?
2. Jakie kody dostępu do wiedzy ukrytej preferuje BT:
 - kulturowe,
 - społeczne,
 - zawodowe,
 - techniczne,
 - mentalnościowe,
 - inne?
3. Czy spirala wiedzy BT ma charakter otwarty (zamknięty)?
4. Jaki jest zakres wykorzystania wiedzy klienta we współtworzeniu oferty?
5. Jakie są preferowane sposoby transferu wiedzy BT do klientów:
 - socjalizacja,
 - eksternalizacja,
 - kombinacja,
 - internalizacja?
6. Jakie warunki sprzyjają dyfuzji wiedzy do klientów (opóźniają ją)?
7. Jaka jest skłonność menedżerów i pracowników BT do dzielenia się wiedzą z klientami?

7. Audyt coachingu

W procesie coachingu klienta (rys. 5) BT rozwiązuje jego problemy:

- zawodowe (np. turystyka komercyjna),
- osobiste (np. turnusy rehabilitacyjne),
- zdrowotne (np. turystyka medyczna),
- duchowe (np. turystyka religijna),
- rodzinne (np. agroturystyka),
- kulturowe (np. turystyka estetyczna),
- inne.



Rys. 5. Audyt coachingu

Źródło: opracowanie własne.

W audycie coachingu identyfikujemy następujące problemy:

- 1) osobistą znajomość klienta,
- 2) stopień poufałości z pracownikami BT (częste odwiedziny, mówienie „na ty”, herbata, koniak, kawa itp.),
- 3) systematyczne warsztaty dla klientów,
- 4) znajomość rodziny klienta (jej problemów),
- 5) stosowanie przez BT instrumentów:
 - treningu kierowniczego,
 - mentoringu,
 - counsellingu,
 - monitoringu,
 - warsztatów trenerskich,
 - coachingu osobistego,
 - psychoterapii,
 - reiki,
 - innych,
- 6) transfer doświadczeń,
- 7) wyrównywanie wiedzy teoretycznej i praktycznej,
- 8) włączanie klientów jako trenerów BT,
- 9) mówienie w języku klienta,
- 10) włączanie inteligencji emocjonalnej klienta w tworzenie kapitału intelektualnego BT.

Coaching zapewnia, że przyswojona wiedza nie jest „sztuczna”, osoba „coachowana” odkrywa swoje schematy mentalne, cele i dążenia, a transferowana wiedza jest idealnie dopasowana do danej osoby⁸.

8. Zakończenie

W praktyce muszą zaistnieć określone czynniki, które umożliwią wdrożenie przedstawionego powyżej modelu dynamicznego audytu transferu wiedzy do klienta. Jednym z nich jest konieczność wplecenia transferu wiedzy organizacji turystycznej w procesy biznesowe – tworzenie relacji z klientami jako współtwórcami łańcucha wartości. Do pozostałych możemy zaliczyć następujące:

- odkrywcze przemyślenie złożonych problemów przez pracowników przedsiębiorstwa turystycznego,
- innowacyjne, skoordynowane działanie wszystkich pracowników,
- wypracowanie „zaufania operacyjnego i strategicznego” w relacjach z klientami,
- wypracowanie kultury organizacyjnej, w której uwaga będzie skupiona na ludziach i procesach uczenia się (oparcie w strukturze organizacyjnej i systemach motywacyjnych),

⁸ Na podstawie: K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 213.

- otwartość członków organizacji na nowe idee i wiedzę,
- wytworzenie w organizacji „twórczego napięcia” (m.in. kreatywności i zaangażowania), poprzez stosowanie nowoczesnych instrumentów w zarządzaniu wiedzą – m.in. treningu kierowniczego, warsztatów trenerskich, mentoringu,
- zabezpieczanie wiedzy na wypadek odejścia kluczowych pracowników (pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami i kontrahentami),
- stworzenie warunków sprzyjających dzieleniu się wiedzą,
- ważne miejsce historii firmy w transferze wiedzy do klienta.

Na podkreślenie zasługuje wypracowanie zaufania między przedsiębiorstwem turystycznym a klientem, tak w perspektywie operacyjnej, jak i strategicznej, ponieważ relacje, jakie dominują w transakcjach, mają często charakter osobisty (ze względu na specyfikę usług turystycznych). Więzy z klientami muszą być budowane w atmosferze otwartej wymiany poglądów na linii pracownik – klient, a także poprzez współpracę w rozwiązywaniu ich problemów i spełnianiu oczekiwań.

Literatura

- Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2007.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AE, Kraków 2006.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Perechuda K., Sobińska M. (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Business Harvard Review” 2000, January-February.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

AUDIT OF KNOWLEDGE TRANSFER TO THE CLIENT OF A TOURIST ENTERPRISE

Summary: The objective of an article is to identify the knowledge transfer process in a tourist enterprise and to present the concept of dynamic audit of knowledge transfer to a client.

Knowledge audit is the process of monitoring and verifying knowledge resources and knowledge oriented processes (knowledge identification, acquiring, creating, protection, implementation, storage, retrieving, dissemination, synthesis and monitoring), as well as the process of knowledge management itself. Owing to the specific nature of tourist services the transfer of knowledge to a client plays here an important role (in services provision process most often client's presence is required, while the relations between an employee and a client are of personal nature).

The dynamic audit of knowledge transfer to a client, divided into data audit, information audit, knowledge and coaching audit are possible in certain conditions, discussed in the conclusions of the article.