

Kazimierz Perechuda, Elżbieta Nawrocka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

ZAŁOŻENIA BUDOWY I FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI SIECIOWEJ W TURYSTYCE

1. Wstęp

Nadejście ery informacyjnej wymusza zmiany w każdej dziedzinie działalności gospodarczej, w tym turystycznej. Od końca lat osiemdziesiątych XX w. obserwujemy przyspieszony rozwój związków kooperacyjnych, które są wynikiem narastającej turbulencji otoczenia. Powiązania w turystyce przybierają formy aliansów strategicznych, spółek *joint venture*, konsorcjów, holdingów, koalicji, porozumień czy franchisingu.

W praktyce gospodarczej obserwuje się tendencję do rozluźniania więzi zarówno wewnętrznych – spajających daną organizację, jak i zewnętrznych poprzez procesy decentralizacyjne, która przyczynia się do pojawiania m.in. sieci międzyorganizacyjnych (organizacji sieciowych).

Podejście sieciowe jest w małym stopniu wykorzystywane w badaniach naukowych poświęconych firmom turystycznym.

Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu jest analiza możliwości przenoszenia założeń budowy i funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych do przestrzeni podmiotów turystycznych. Podstawowym kierunkiem i metodą badawczą w tym zakresie jest analiza relacji i siły oddziaływań wewnątrz- i między-sieciowych, a także identyfikacja impulsów niskosygnałowych, które często wywołują perturbacje w otoczeniu. W nowej ekonomii tracą na znaczeniu badania indukcyjne i skoncentrowane na obiektach (podmiotach gospodarczych).

2. Istota, cechy i rodzaje sieci w turystyce

Punkt ciężkości działalności gospodarczej przeniósł się z wytwarzania produktów i świadczenia usług na wytwarzanie wartości. Pojawiła się w ten sposób nowa kategoria łańcuchów wartości, przebiegających w różnych konfiguracjach, w poprzek procesów gospodarczych, dotychczas ustrukturalizowanych. Nastąpiła więc destrukcja koncepcji samodzielnego istnienia nawet dużych przedsiębiorstw [Perechuda 2005, s. 34].

W literaturze przedmiotu funkcjonują różne określenia organizacji sieciowej. Wielu autorów stara się ją przedstawić, opisując cechy takiej organizacji bądź zwracając uwagę na różne aspekty jej funkcjonowania.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, iż organizacja sieciowa stanowi zbiór niezależnych w sensie prawnym, powiązanych kapitałowo bądź też nie, jednostek realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora i oparty na potencjale synergicznym w zakresie zasobów niematerialnych.

Najbardziej syntetycznie ujmując, organizacja sieciowa powstaje z udziałem tych podmiotów, które charakteryzuje określonego rodzaju zbieżność. Zbieżność tę można rozumieć jako podobieństwo bądź tożsamość domeny (produktu, rynku), stosowanych technologii, wiedzy i sposobów działania [*Zarządzanie przedsiębiorstwem* 2005, s. 163].

Na podstawie przeglądu definicji organizacji sieciowych, a także rodzajów i form tychże struktur można stwierdzić, iż głównymi ich atrybutami są: elastyczność i dynamiczność, potencjał synergiczny, oparcie na niematerialnych zasobach partnerów, innowacyjność, dobrowolność, wirtualizacja działalności, wsparcie procesów technologią multimedialną, a także duży potencjał organizacyjnego uczenia się. Podstawową funkcją sieci jest dzielenie się kooperantów wiedzą [Kozłowski 2004, s. 40] i informacją. Z dotychczasowych rozważań wynika, iż struktura sieciowa kwestionuje podstawowe zasady struktur tradycyjnych, wśród których wyróżniamy:

- duży zakres integracji elementów organizacji,
- ograniczone zdolności dostosowawcze,
- hierarchię,
- koordynację pionową,
- jasność granic organizacji,
- podział pracowników na koncepcyjnych i wykonawczych,
- mało skuteczne systemy informacyjne,
- trwałość i niezmienność struktury,
- jednolitość rozkazodawstwa,
- ujęcie funkcjonalne (powiązanie realizacji zadań i funkcji),
- jednoznacznie określone role organizacyjne,
- skupienie na zasobach materialnych.

W organizacjach sieciowych główną metodą jest zarządzanie wiedzą. Oznacza to, że zasoby niematerialne (w tym kapitał intelektualny) tworzone są przez wiedzę, jak również wszystkie aktywa zawierają w sobie wiedzę lub nią są, ale, oczywiście, w różnych postaciach. Zarządzanie wiedzą umożliwia niekonwencjonalne i akceleracyjne uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty kooperujące w sieci [*Zarządzanie wiedzą...* 2005, s. 8].

Organizacje sieciowe powstają, gdy zaistnieją wspólne korzyści dla potencjalnych uczestników, zdolnych do tworzenia obustronnych powiązań sieciowych. Korzyści te mogą być rozpatrywane w wymiarze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Zaliczamy do nich:

- rozłożenie ryzyka na wielu partnerów,

- unikanie dublowania nakładów przez poszczególne jednostki, dzięki wnoszeniu różnorodnych zasobów niematerialnych,
- obniżenie kosztów funkcjonowania,
- większą elastyczność w porównaniu z innymi formami integracji,
- zapewnienie równoległości i sekwencyjności działań,
- dyfuzję wiedzy, doskonalenie systemu informacyjnego wewnątrz sieci,
- wyraziste marki tworzonych produktów turystycznych danego obszaru,
- osiągnięcie przewagi informacyjnej w stosunku do innych regionów,
- przezwycięzenie rozproszenia geograficznego podmiotów działających na rzecz rozwoju turystyki w danym regionie,
- pozyskanie nowych możliwości rozwojowych dla wszystkich podmiotów uczestniczących w sieci,
- zwiększenie szybkości działania, np. w dziedzinie opracowywania nowych koncepcji produktów turystycznych,
- poprawę dostarczanej wartości dodanej przez sieć,
- zwiększenie siły organizacji, z jaką może oddziaływać na rynek turystyczny (lokalny, regionalny, krajowy i międzynarodowy) – zwiększenie siły przetargowej sieci.

Korzysty te umożliwiają uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej sieci podmiotów turystycznych, głównie w wyniku zaistnienia efektów synergicznych.

Rzeczywistość gospodarcza dostarcza wielu przykładów układów sieciowych. Do najczęściej spotykanych zaliczamy sieci zintegrowane, sfederowane, kontraktowe, stosunków bezpośrednich [Brilman 2002, s. 427] i równorzędnych partnerów. Badania przeprowadzone w turystyce wskazują na funkcjonowanie wszystkich wymienionych struktur. Istnieją zatem:

- sieci zintegrowane – występują w międzynarodowych systemach (łańcuchach), grupach hotelowych czy towarzystwach lotniczych,
- sieci kontraktowe – oparte na umowach koncesyjnych, franchisingowych – występują w sieciach (grupach) hotelowych, a także w kooperacji biur podróży; ten rodzaj sieci związany jest również z umowami agencyjnymi – touroperatorów z agentami, przewoźników i przedsiębiorstw hotelarskich z ich kooperantami,
- sieci równorzędnych partnerów (partnerzy dysponują podobnymi siłami przetargowymi w danym układzie), np. izby gospodarcze, porozumienia przewoźników lotniczych „Wings”,
- sieci sfederowane, czyli struktury samodzielnych podmiotów gospodarczych, jednostek administracji samorządowej i rządowej, organizacji *non profit*, osób fizycznych, które pomnażają wartości i prowadzą określone zadania,
- sieci stosunków bezpośrednich – sieci powiązań sprzedaży akwizycyjnej, występują także powiązania nieformalne do rozwiązania jednorazowego problemu.

Wymienione struktury wyodrębniane są przede wszystkim ze względu na ujednolicone priorytety i plany, a także wspólną odpowiedzialność i zaufanie uczestników porozumienia.

Najważniejszą rolę w turystyce mogą odgrywać sieci sfederowane, których działalność odpowiada koncepcji zintegrowanego, regionalnego produktu tury-

stycznego. Niemniej jednak w polskiej turystyce takich struktur właściwie nie obserwujemy. Pewną namiastką są regionalne i lokalne organizacje turystyczne (ROT i LOT), jednak do wdrożenia koncepcji organizacji sieciowej potrzebna jest zmiana sposobu współpracy – poprzez proces dyfuzji wiedzy i informacji, kształtowania zasobów niematerialnych, a nie zadań i odpowiedzialności poszczególnych struktur (przykładowo pionów organizacyjnych przedsiębiorstw turystycznych, wydziałów i referatów urzędów gmin, powiatów i regionów).

W turystyce funkcjonują także sieci, w których zaobserwować można zróżnicowany stopień zhierarchizowania (relacji władzy). Według tego kryterium wyróżniamy struktury [*Zarządzanie przedsiębiorstwem...* 2005, s. 190; *Rozwój...* 2004, s. 13-27]:

- pierścieniową (bez centralnego podmiotu koordynującego), w której wszystkie podmioty działają we wzajemnej współpracy,
- pierścieniową z firmą koordynującą; ta struktura polega na tym, że jeden z podmiotów wpływa na działania innych, ale równocześnie nie może funkcjonować bez innych,
- pierścieniową z firmą przewodzącą, w której firma – koordynator – może działać samodzielnie, a także przekształcać tę sieć poprzez dobieranie właściwych podmiotów działających w sieci,
- podmiotów niezależnych – wszystkie podmioty są niezależne w sensie pionowej integracji i samodzielnej realizacji łańcucha wartości.

Na podstawie studiów literaturowych można wskazać wiele warunków i zasad, które w sposób decydujący wpływają na powstawanie i rozwój sieci międzyorganizacyjnych. Do najważniejszych autorzy niniejszej pracy proponują zaliczyć:

- wzajemne zaufanie i szacunek partnerów – podmiotów sieci,
- występowanie w sieci dominującej logiki (nadającej wewnętrzną spójność), która jest wzorcem postępowania w sieci,
- społeczną odpowiedzialność uczestników sieci za osiągnięcie celu kooperacji,
- osiąganie w danym czasie korzyści zaplanowanych w celu powstania danej sieci, w połączeniu z efektywnością ekonomiczną funkcjonowania sieci,
- wypracowanie mechanizmów, zasad i technik pozyskiwania z zewnątrz, a wewnątrz przyswajania, tworzenia, przekazywania i efektywnego wykorzystywania wiedzy; chodzi o transformację kapitału intelektualnego, dyfuzję wiedzy w sieci, tworzenie w danej sieci wiedzy ukrytej, pozyskiwania i wymiany kluczowych kompetencji,
- wypracowanie odpowiednich technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania oraz użytkowania informacji (odpowiednich informacji),
- wytworzenie multimedialnej struktury wewnątrz sieci, opartej na więziach osobistych i informacyjnych, a także stosunkach międzyludzkich,
- utworzenie i utrzymanie struktury bez szczybli hierarchicznych,
- budowę sieci oddziaływań koordynacyjnych opartych na określonych standardach,
- wypracowanie i utrzymanie cechy organizacji dynamicznej i elastycznej, polegającej na właściwej obserwacji trendów w otoczeniu, ich interpretacji, a

następnie na przełożeniu tych danych na wizerunek, zmienność i elastyczność sieci,

- podział zadań z punktu widzenia umiejętności i kompetencji poszczególnych podmiotów sieci,
- stałą ważność (istotność) celów funkcjonowania sieci,
- umiejętność koordynatora do przeciwdziałania pojawianiu się konfliktu interesu, ograniczaniu niezależności partnerów i prób dominacji jednego z podmiotów (określonych podmiotów),
- utrzymanie podziału uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności,
- akceptację społeczną dla funkcjonowania sieci.

3. Wnioski

Analiza literatury menedżerskiej i turystycznej oraz obserwacje sektora turystycznego upoważniają autorów do sformułowania następujących refleksji końcowych:

1. Podejście sieciowe jest mało znane w badaniach organizacji turystycznych.
2. Pojęcie organizacji sieciowej jest rozmaicie interpretowane w różnych koncepcjach i modelach zarządzania (łańcuchy dostaw, organizacje wirtualne, fraktalne, alianse strategiczne).
3. W organizacjach sieciowych występuje poważny problem pomiaru efektywności ich funkcjonowania.
4. W przedsiębiorstwach sieciowych sukces pojawia się w przestrzeniach „nieciągłości” pomiędzy poszczególnymi ogniwami sieci.
5. Zaobserwować można narastającą częstotliwość drgań sieci gospodarczych, co ma następujące skutki:
 - dramatyczne skracanie procesów,
 - obsługa klientów przybiera charakter „eventowy” (zdarzeniowy).
6. Można założyć, że efektywność funkcjonowania firmy turystycznej powinna wzrastać w układach sieciowych.
7. Duże, znane korporacje turystyczne umożliwiają małym biurom turystycznym przyspieszony transfer danych, informacji i najnowszej wiedzy menedżerskiej.
8. W budowie modelu sieciowej firmy turystycznej należy wykorzystywać takie metody zarządzania, jak:
 - organizacja ucząca się,
 - przedsiębiorstwo inteligentne,
 - zarządzanie wirtualne,
 - BPR,
 - zarządzanie procesami,
 - zarządzanie fraktalne.
9. Klient przedsiębiorstwa turystycznego w coraz większym stopniu jest „pilotowany” przez wiele podmiotów sieciowego świadczenia usług turystycznych.
10. W procesie efektywnego „pilotowania” konsumenta usług turystycznych można wykorzystywać następujące narzędzia:

- monitoring,
 - *coaching*,
 - *counseling*.
11. Typowi pracownicy przedsiębiorstwa turystycznego w coraz większym stopniu odgrywają rolę pracowników i agentów wiedzy.
 12. Pracownicy i agenci wiedzy turystycznej swobodnie przemieszczają się w układach sieciowych generowanych przez duże podmioty.
 13. Pracownicy i agenci wiedzy są w większym stopniu lojalni w stosunku do sieci aniżeli do danego podmiotu turystycznego.
 14. Kluczowe kompetencje firmy – integratora (główniej organizacji turystycznej) – są w coraz większym stopniu przechwytywane przez kooperujące firmy turystyczne.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław.
- Przedsiębiorstwo partnerskie* (2002), red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa.
- Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej* (2001), red. A. Rapacz, AE, Wrocław.
- Rozwój miast i zarządzane gospodarką miejską* (2004), red. J. Ślodziak, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (2005), red. R. Krupski, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (2005), red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.

THE METHODOLOGICAL ASSUMPTIONS OF THE FUNCTIONING OF THE NET TOURIST COMPANIES

Summary

In the paper are presented:

- the necessity to change the methodological approach in the scientific research of the tourist companies,
- the reasons to introduce net methodology in the research process of the tourist offices.