

## Informatyczne wsparcie zadań wewnętrznych w MSPT jako czynnik radzenia sobie z sytuacją kryzysową

*Sebastian Kopera\**

**Słowa kluczowe:** branża turystyczna, sytuacja kryzysowa, technologie informacyjno-komunikacyjne, konkurencyjność

**Keywords:** tourism industry, crisis situation, Information and Communications Technologies, competitiveness

**Synopsis:** Ostatnie lata pokazują, że sytuacja kryzysowa nie jest czymś wyjątkowym, ale – w coraz większej liczbie przypadków – normalnym elementem funkcjonowania na określonym rynku, w tym także rynku turystycznym. O zdolności przedsiębiorstwa do radzenia sobie z taką sytuacją decyduje jego ogólna sprawność, której syntetycznym wyrazem jest konkurencyjność. Może ona być budowana na wiele różnych sposobów i w wielu różnych wymiarach. Współcześnie jednym z dominujących narzędzi, którego stosowanie sprowadza się do budowania konkurencyjności organizacji, są technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK). Celem artykułu jest pokazanie stanu oraz zmian poziomu informatyzacji małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych w zakresie zadań wewnętrznych oraz wskazanie ich powiązań z innymi wewnętrznymi dźwigniami konkurencyjności. Rozważania będą prowadzone w szerszym kontekście radzenia sobie z sytuacją kryzysową. Cel ten zostanie osiągnięty w oparciu o wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone na próbie 74 małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych. Artykuł zakończy rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju omawianych zagadnień w praktyce oraz sugerowane kierunki dalszych badań w tym zakresie.

### Wstęp

Konkurencyjność podmiotów na rynku turystycznym jest kształtowana przez szereg dźwigni, które można generalnie podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne [Bednarczyk, 2006]. Zewnętrzne dźwignie konkurencyjności związane są z lokalnym otoczeniem biznesu turystycznego oraz z obszarami interakcji jednostek samorządowych z przedsiębiorstwami, a także wzajemnych interakcji samych przedsiębiorstw. Wewnętrzne dźwignie konkurencyjności, do których można zaliczyć: zarządzanie wiedzą, innowacyjność oraz zastosowania IT, powiązane są natomiast z systemem zarządzania w turystycznych MSP.

Prezentowany artykuł dotyczy ostatniej z wymienionych dźwigni konkurencyjności, a w szczególności jednego z kształtujących ją czynników, którym jest informatyczne wsparcie wewnętrznych zadań w przedsiębiorstwie.

Konkurencyjność jest tą cechą organizacji, które pozwala jej nie tylko rozwijać się i umacniać swoją pozycję na atrakcyjnym rynku, ale także ułatwia przetrwanie w okresie dekonjunkury lub innych perturbacji w obrębie pojedynczego rynku czy całej gospodarki, z jakimi przedsiębiorstwa turystyczne mają współcześnie do czynienia. Z tego punktu widzenia można uznać, że wszystkie narzędzia i metody budowania konkurencyjności będą potencjalnymi sojusznikami organizacji w radzeniu sobie z sytuacją kryzysową, przygotowując ją i umacniając, a potem wspierając, gdy pojawia się kryzys. Dotyczy to także technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK), których znaczenie i powszechność w sektorze turystycznym w ostatnich latach stale rośnie.

---

\* Dr Sebastian Kopera, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Temat wpływu technologii informacyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych jest bardzo popularny wśród teoretyków i praktyków, co nie powinno dziwić, jako że informacja jest czynnikiem niezbędnym dla funkcjonowania całej branży [Sheldon, 1994, s. 126]. Jest to skutek dynamicznych zmian w zakresie warunków konkurowania na rynkach, szybkości przepływu informacji w sieciach wartości oraz dynamicznego rozwoju techniki i technologii informatycznej, ale też implikuje konieczność rozwoju technologicznego wsparcia tych działań [Lewandowski, Kopera, 2009, s. 210–211].

Biznesowa wartość TIK nie jest wynikiem technicznego wdrożenia, ale wzmocnienia wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, co ma niewątpliwe znaczenie z punktu widzenia odporności organizacji na kryzys i zdolności do efektywnego radzenia sobie z takimi sytuacjami. Można wyróżnić dwa aspekty analizy biznesowej wartości rozwoju TIK. Pierwszy z nich obejmuje wdrażanie TIK połączone ze zmianą organizacyjną lub przez nią wspierane (co i jak jest wdrażane). Drugi aspekt dotyczy obszaru wyników zastosowania TIK, kiedy wsparte informatycznie zmiany biznesowe zaczynają przynosić widoczne rezultaty (jakie są ostateczne korzyści). Wiele publikacji analizuje budowanie konkurencyjności poprzez zastosowanie TIK w sposób ogólny [np. Buhalis, 1998, s. 409], inne koncentrują się na wybranych i bardziej specyficznych korzyściach, jak np. budowanie i zarządzanie relacjami w łańcuchu wartości [Hengst, Sol, 2001, s. 129–137; Zhang, Song, 2009, s. 348], innowacje i innowacyjność [Stamboulis, Pantaleon, 2003, s. 35–43; Hjalager 2010, s. 1–12], usprawnienie zarządzania wiedzą [Kopera, 2009, s. 15–25], wzrost produktywności [Blake *et al.*, 2006, s. 1103] czy doskonalenie i reengineering procesów biznesowych [Buhalis, 2004, s. 805]. Większość z nich koncentruje się na drugim wymiarze analizy, zakładając istnienie określonego wsparcia informatycznego. W prezentowanym artykule główna uwaga będzie skupiona na pierwszym wymiarze, a więc na próbie scharakteryzowania, w jaki sposób organizacje turystyczne wspierają swoje operacje za pomocą rozwiązań informatycznych w celu budowania wewnętrznej doskonałości i tym samym budowania potencjału do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi.

Według C. Edwardsa, J. Warda i A. Bytheway'a [1995, s. 16] w przypadku rozwoju systemów informacyjnych w biznesie możliwe do osiągnięcia są trzy podstawowe korzyści: wzrost wydajności, będący wynikiem automatyzacji części procesów przetwarzania danych, wzrost efektywności, związany np. z rosnącą trafnością podejmowanych przez menedżerów decyzji w oparciu o lepsze dane, oraz wzrost integracji poszczególnych części organizacji. Podobnie uważają K. Laudon i J. Laudon, a także E. Turbani i J.E. Aronson, cytowani przez D. Buhalisa i R. Lawa [2008, s. 609–623], według których zmiany w zakresie technologii informacyjnych pozwoliły jeszcze lepiej zintegrować systemy informacyjne organizacji i wspierać procesy podejmowania decyzji, kontroli oraz zarządzania posiadaniem informacjami i wiedzą zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu. W rezultacie tych zmian TI kreuje infrastrukturę organizacji turystycznych, która wspiera szeroki zakres komunikacji i procesów wewnętrznych i zewnętrznych [Buhalis, 2003, s. 67, 68].

W wymiarze wewnętrznym rezultatem zastosowania technologii informacyjnej jest więc m.in. wewnętrzna doskonałość [Kubiak, Korowicki, 2007, s. 62–63], którą osiąga się poprzez wsparcie informatyczne wspomnianych wcześniej zadań: automatyzacji, podejmowania decyzji, zarządzania wiedzą, a także doskonalenia procesów i struktur biznesowych. Celem artykułu jest ukazanie stanów oraz zmian poziomów luk kompetencyjnych w zakresie wsparcia technologicznego wspomnianych działań w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych w kontekście budowania gotowości na sytuacje kryzysową i radzenia sobie w niej.

## Metodyka badań

Prezentowane w artykule wyniki zostały zebrane w ramach szerszych badań prowadzonych według jednolitej metodyki. W pewnych aspektach wyniki te będą się odnosiły także do innych części materiału empirycznego niż będące przedmiotem referatu zastosowania TI

do wsparcia działań wewnętrznych. W związku z tym poniżej zamieszczony zostanie opis całości postępowania badawczego.

Badania zostały przeprowadzone w oparciu o listę 27 czynników konkurencyjności turystycznych MSP w Polsce, która powstała w wyniku doprecyzowania i uszczegółowienia dźwigni konkurencyjności. Same dźwignie zostały zidentyfikowane w oparciu o badania literaturowe dla potrzeb analogicznego projektu, który został zrealizowany przez Zespół Katedry Zarządzania w Turystyce UJ w tym obszarze 3 lata wcześniej. Dźwignie zostały pogrupowane ze względu na obszar pochodzenia. W ten sposób powstały dźwignie wewnętrzne (grupujące czynniki konkurencyjności pochodzące z wnętrza organizacji) i zewnętrzne (ich źródłem było otoczenie organizacji). Zastosowano również grupowanie merytoryczne, które pozwoliło zidentyfikować 8 obszarów zbiorczych; 5 z nich grupowało dźwignie zewnętrzne, a 3 – dźwignie wewnętrzne.

Zidentyfikowane czynniki przebadano w ujęciu statycznym i dynamicznym, które było jednocześnie ujęciem historycznym. Pierwsze z nich polegało na określaniu poziomu każdego czynnika w badanych przedsiębiorstwach i ich otoczeniu, co – po porównaniu ze stanem idealnym – pozwalało na wskazanie luki konkurencyjności (dla dźwigni wewnętrznych) lub inercji otoczenia (dla dźwigni zewnętrznych). Drugie zaś rejestrowało dynamikę zmian każdej z dźwigni na przestrzeni ostatnich 3 lat. Okres 3 lat został dobrany celowo, ponieważ właśnie tyle czasu upłynęło od wspomnianych wcześniej badań, których omawiany projekt jest kontynuacją. Pozwoliło to – pomimo pewnych różnic metodycznych obu projektów – wskazać tendencje zmian badanych czynników i ich obszarów.

Wszystkie dźwignie konkurencyjności zostały zebrane w kwestionariuszu ankietowym, który następnie rozesłano do wybranej grupy respondentów – 1143 małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych (próbą ogólnopolską) – reprezentujących sektor usług noclegowych, gastronomicznych i biur podróży. W efekcie otrzymano 74 poprawnie wypełnione ankiety. Skutkiem niezyskania pełnego zwrotu kwestionariuszy jest m.in. niemożność traktowania uzyskanych wyników jako reprezentatywnych dla całej populacji, z której pochodziła przebadana próba, choć oczywiście mówią one wiele na temat samej próby. Z powyższego powodu wszelkie generalizacje i uogólnienia zawarte w prezentowanym referacie należy traktować jako hipotezy, których prawdziwość powinna zostać zweryfikowana w toku dalszych badań.

Dane, które zostały zebrane za pomocą otrzymanych kwestionariuszy, zostały następnie poddane obróbce statystycznej. W pierwszej kolejności dokonano wyliczenia średnich poziomów luk konkurencyjności, a także inercji poszczególnych dźwigni. Kolejnym elementem obróbki statystycznej zebranych danych było poddanie ich analizie korelacji występujących między poszczególnymi dźwigniami przy użyciu współczynnika rho Spearmana. Ich celem było wykazanie współzależności badanych czynników zarówno w wymiarze statycznym, jak i dynamicznym.

## Omówienie wyników

Zgodnie z wcześniejszymi informacjami dobór listy badanych działań – czynników konkurencyjności – został dokonany z uwagi na potencjał, jaki daje zastosowanie w każdym z nich określonych rozwiązań technologicznych. Najważniejsze z nich to: automatyzacja działań, doskonalenie struktur i procesów biznesowych, podejmowanie decyzji oraz zarządzanie wiedzą. Wyniki zakresu badanej luki kompetencyjnej prezentuje tab. 1.

Analizując zebrane wyniki, należy stwierdzić, że poziom luki w badanych wymiarach jest wyrównany i raczej mały. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa dość dobrze wykorzystują dostępne rozwiązania technologiczne wewnątrz organizacji, przy czym najlepiej w odniesieniu do zadań z zakresu zarządzania wiedzą. Pozytywną informacją jest także i to, że w analizowanym okresie omawiane luki zostały zredukowane w stopniu średnim (tab. 2).

**Tab. 1.** Średni poziom luki kompetencyjnej w zakresie wsparcia obszarów wewnętrznych przy użyciu TI (*Mean levels of competence gaps with reference to IT support for internal, excellence-building areas*)

	<b>Automatyzacja działań</b> ( <i>Task automation</i> )	<b>Doskonalenie procesów i struktur</b> ( <i>Improvement of business processes and structures</i> )	<b>Podjęcie decyzji</b> ( <i>Decision making</i> )	<b>Zarządzanie wiedzą</b> ( <i>Knowledge management</i> )
<b>Luka kompetencyjna</b> ( <i>Competence gap</i> )	1,21	1,20	1,20	1,06

Objaśnienie: Poziom luki kompetencyjnej: <0,0 ; 0,8> bardzo niski (a więc wysokie kompetencje); (0,8; 1,6> niski; (1,6; 2,4> średni; (2,4 ; 3,2> wysoki, (3,2; 4,0> bardzo wysoki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zgodnie z oczekiwaniami najsilniejsze korelacje wystąpiły pomiędzy czynnikami z badanej grupy. Małej luce kompetencyjnej w zakresie wsparcia podejmowania decyzji towarzyszyły małe luki w odniesieniu do wsparcia zarządzania wiedzą i doskonalenia procesów i struktur, a także ujemna dynamika zmian luk tych czynników. Podobnie silne korelacje wystąpiły między dynamiką omawianej luki a poziomami i dynamiką zmian luk obu wspomnianych czynników. Oznacza to, że rozwój wsparcia informatycznego prowadzony jest w tych obszarach w dość zrównoważony sposób. Procesy zarządzania wiedzą są bardzo ściśle powiązane merytorycznie z podejmowaniem decyzji, a większość aplikacji, które wspierają ten obszar, może być wykorzystywana również do wsparcia drugiego z nich. W przypadku powiązań wsparcia podejmowania decyzji i doskonalenia procesów i struktur występuje także powiązanie merytoryczne – doskonalenie procesów i struktur prowadzi do lepszych decyzji, które z kolei inicjują kolejne iteracje doskonalenia organizacji.

**Tab. 2.** Średni poziom dynamiki zmian luki w zakresie wsparcia obszarów wewnętrznych przy użyciu TI (*Mean levels of competence gaps dynamics with reference to IT support for internal, excellence-building areas*)

	<b>Automatyzacja działań</b> ( <i>Task automation</i> )	<b>Doskonalenie procesów i struktur</b> ( <i>Improvement of business processes and structures</i> )	<b>Podjęcie decyzji</b> ( <i>Decision making</i> )	<b>Zarządzanie wiedzą</b> ( <i>Knowledge management</i> )
<b>Dynamika zmian luki</b> ( <i>Competence gap dynamics</i> )	-0,79	-0,90	-0,75	-0,96

Objaśnienie: dynamika luki kompetencyjnej: <-2,0; -1,0> znaczący wzrost (znaczące pogorszenie kompetencji firmy w danym zakresie) <-1,0; 0,0> wzrost luki; <0,0> stabilizacja; (0,0; 1,0> zmniejszenie się luki; (1,0; 2,0> znaczące zmniejszenie się luki [czyli znaczący wzrost kompetencji w danym zakresie].

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Co ciekawe, oba aspekty (stan i zmiany) wsparcia zarządzania wiedzą i doskonalenia procesów i struktur wykazały jedynie umiarkowaną korelację we wszystkich kombinacjach, z wyjątkiem dość silnego powiązania poziomu wsparcia zarządzania wiedzą i dynamiki zmian w zakresie wsparcia doskonalenia. Można przypuszczać, że w oczach przedsiębiorców zmiany procesów i struktur nie zawsze muszą być powiązane z rozwojem zarządzania wiedzą. Może także nie istnieć duża spójność w postrzeganiu związków narzędzi wspierających jeden i drugi obszar, choć z drugiej strony wspomniana dość silna korelacja sugeruje, że zmiany wsparcia zmian organizacyjnych mogły wpłynąć również na poziom wsparcia zarządzania wiedzą.

W świetle przeprowadzonych badań wydaje się, że firmy, które stosują technologię informacyjną do automatyzacji działań, rozwijają także wsparcie zmian procesów i struktur. Świadczy o tym silna korelacja obu aspektów tych obszarów wsparcia. Może to sugerować,

że automatyzowanie działań wiąże się w badanych firmach z doskonaleniem architektury organizacji, co należy ocenić bardzo pozytywnie, bowiem tylko takie podejście do informatyzacji daje szansę na osiągnięcie wysokiej efektywności informatyzacji.

Ponadto zaobserwowano silną korelację zmian w zakresie automatyzacji oraz poziomu i dynamiki zmian wsparcia zarządzania wiedzą, a także poziomu obu czynników. Podobnie jak w omówionych wcześniej przypadkach automatyzacja może być tu przyczynkiem do rozwoju narzędzi służących zarządzaniu wiedzą we wszystkich jego etapach. Poziom wsparcia automatyzacji jest także skorelowany w umiarkowanym stopniu z poziomem wsparcia i jego zmianami w zakresie wsparcia podejmowania decyzji (podobnie jak i dynamika zmian tego obszaru) oraz ze zmianami wsparcia zarządzania wiedzą.

Na podstawie zaprezentowanych powiązań wydaje się, że przedsiębiorstwa w sposób kompleksowy podchodzą do wsparcia informatycznego omawianych działań wewnętrznych, a inwestycje technologiczne w jednym obszarze wiążą się ze zmianami innych obszarów działań, a czasami je implikują.

Wsparcie informatyczne dla działań wewnętrznych jest również skorelowane ze wsparciem TI dla zewnętrznych działań badanych firm, do których należą: budowanie relacji, prowadzenie transakcji oraz komunikacja z otoczeniem. Firmy, które cechuje wyższy poziom kompetencji w odniesieniu do wsparcia działań wewnętrznych, wykazują również niższy poziom luki kompetencyjnej w zakresie stosowania IT do budowania relacji. Podobne prawidłowości można zaobserwować, analizując korelacje zmian luki w zakresie rozwoju informatycznego wsparcia budowania relacji zewnętrznych z poziomem i zmianami luk w przypadku czterech powyższych czynników wewnętrznych dźwigni konkurencyjności. Wymienione korelacje cechuje umiarkowane nasilenie, za wyjątkiem silnych korelacji zmian w zakresie wsparcia budowania relacji oraz zmian wsparcia IT dla zarządzania wiedzą i podejmowania decyzji.

Bardzo podobne zależności wystąpiły także w przypadku korelacji między poziomami luk „wewnętrznych” obszarów wsparcia i luk pozostałych dwóch czynników „zewnętrznych”. W odniesieniu do pierwszego z nich – wsparcia TI dla komunikacji zewnętrznej – wszystkie korelacje z obszarami wsparcia wewnętrznego były umiarkowane. W drugim przypadku – wsparcie informatyczne dla realizacji transakcji – wystąpił silny związek jego luki z poziomem luki oraz dynamiką jej zmian w zakresie zastosowania TI do automatyzacji działań, a także silny związek dynamiki zmian badanej luki w wymiarze zewnętrzny i poziomowi luki we wspomnianym obszarze zastosowania TI do automatyzacji działań. Silne korelacje tych dwóch wymiarów – automatyzacja wewnątrz i transakcje na zewnątrz – można wyjaśnić zbieżnością ich merytorycznego charakteru. W rzeczywistości każdy z nich można traktować jako przedłużenie tego drugiego. Na przykład w biurze podróży umożliwienie informatycznej samoobsługi klienta z poziomu interfejsu WWW (transakcje) skutkuje presją na automatyzację przetwarzania składanych tą drogą zleceń (automatyzacja działań), która może prowadzić do dalszej automatyzacji transakcji rezerwacyjnej u touroperatora lub u przewoźnika.

Poza tym siła korelacji była umiarkowana, za wyjątkiem słabej korelacji zmian w zakresie wsparcia podejmowania decyzji za pomocą TI z poziomem i zmianami wsparcia transakcji zewnętrznych.

Na podstawie powyższych wyników można wnioskować, że firmy do problemu informatycznego wsparcia swojej działalności podchodzą w sposób kompleksowy i rozwijając wsparcie dla procesów wewnętrznych, robią to samo w odniesieniu do działań zewnętrznych. Oznacza to także, że zaniedbania w którymkolwiek wymiarze (wewnętrznym czy zewnętrznym) będą najprawdopodobniej związane z zaniedbaniami w drugim z nich.

Warto tu przeanalizować również powiązania omawianych czynników związanych ze wsparciem informatycznym działań wewnętrznych badanych firm z jakością ważnych informacji posiadanych przez firmę (wyrażoną ich uporządkowaniem, przejrzystością i zrozumiałością), dotyczących zarówno samej firmy, jak i jej klientów i konkurentów. Dy-

namika zmian tej jakości jest umiarkowana i skorelowana z poziomem i dynamiką zmian wszystkich czterech badanych czynników konkurencyjności, za wyjątkiem dość silnego związku z dynamiką wsparcia podejmowania decyzji i słabego związku z dynamiką zmian wsparcia doskonalenia procesów i struktur. Oznacza to, że wzrostowi jakości informacji w firmie towarzyszył wzrost wsparcia TI w poszczególnych obszarach, który – w pewnym zakresie – mógł być przyczyną tego pierwszego. Związek między badaną grupą elementów a obecnym poziomem jakości informacji w firmie również zdaje się to potwierdzać. Świadczy o tym umiarkowana korelacja poziomu jakości informacji w firmie z poziomem i dynamiką zmian w zakresie wsparcia: podejmowania decyzji i automatyzacji oraz z dynamiką zmian wsparcia zarządzania wiedzą.

Inwestycje we wsparcie informatyczne wymiarów wewnętrznych są również powiązane z częstością pozyskiwania przez firmy nowych, istotnych informacji. Dotyczy to w szczególności wsparcia obszaru doskonalenia procesów i struktur oraz zarządzania wiedzą, które są skorelowane – zarówno jeśli chodzi o poziomy, jak i dynamikę ich zmian – z poziomem tej częstotliwości. Podobna zależność występuje także w przypadku dynamiki zmian w obszarze podejmowania decyzji. Natomiast jeśli chodzi o obszar automatyzacji, nie udało się wykazać znaczącej korelacji z badanym czynnikiem.

Innowacyjność, rozumiana jako zdolność do generowania i wprowadzania innowacji, to kolejny czynnik budowania konkurencyjności firmy, którego znaczenie dla radzenia sobie w sytuacji kryzysowej trudno przecenić. W toku prowadzonych analiz dostrzeżono również korelację badanych obszarów z czynnikami z zakresu innowacyjności. Na uwagę zasługuje tu m.in. korelacja występująca między możliwościami rozwoju kadry w przedsiębiorstwie, a także dynamiką ich zmian oraz dynamiką wsparcia podejmowania decyzji przez IT. Umiarkowaną korelację zanotowano także między poziomem wsparcia tego obszaru i dynamiką zmian w zakresie możliwości rozwoju kadry. Ze zmianami w zakresie tych możliwości skorelowany jest – również w stopniu umiarkowanym – poziom wsparcia informatycznego doskonalenia procesów i struktur, a także jego zmiany, choć tym razem korelacja jest jedynie słaba. Wydaje się, że rosnące możliwości rozwoju kadr mogły przyczynić się do intensywniejszego wsparcia pierwszych dwóch obszarów, choć nie jest do końca jasne, dlaczego omawiany wpływ nie dotyczy innych obszarów wsparcia – ZW i automatyzacji. Z kolei częstotliwość wprowadzania nowych ofert na rynek jest dodatnio skorelowana (umiarkowana siła) z poziomem i zmianami wsparcia dla doskonalenia procesów i struktur. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku dynamiki tej częstotliwości. Na tej podstawie, a także na bazie obserwacji praktyki funkcjonowania firm turystycznych, można przyjąć, że czynnikiem determinującym jest w tym przypadku poziom wsparcia informatycznego omawianego obszaru, a determinowanym – częstotliwość wprowadzania innowacji produktowych na rynek.

Jeśli chodzi o kolejny czynnik innowacyjności – wykorzystywane źródła innowacji – najsilniejsze i najbardziej wszechstronne korelacje udało się zaobserwować w odniesieniu do dwóch spośród badanych obszarów wsparcia IT: doskonalenia procesów i struktur oraz podejmowania decyzji. I tak poziom wsparcia w pierwszym obszarze jest w sposób umiarkowany powiązany z dynamiką zmian w zakresie pozyskiwania innowacji od dostawców i konkurentów, a zmiany tego poziomu są skorelowane – również w sposób umiarkowany – z dynamiką zmian w zakresie pozyskiwania innowacji z wymienionych dwóch źródeł, a także od klientów oraz własnych pracowników (choć tutaj korelacja jest słaba). Poziom rozwoju drugiego obszaru jest dodatnio skorelowany ze zmianami w zakresie pozyskiwania innowacji od: firm doradczych (umiarkowanie), konkurentów (dość silnie) oraz dostawców, pracowników i klientów (słabo). Natomiast dynamika jego zmian skorelowana jest w stopniu umiarkowanym z dynamiką pozyskiwania innowacji od konkurentów i firm doradczych.

Korelacje można również zaobserwować w pozostałych dwóch obszarach wsparcia: zarządzania wiedzą i automatyzacji. Poziom wsparcia pierwszego z nich jest umiarkowanie skorelowany ze zmianami dynamiki pozyskiwania innowacji od konkurentów i pracowników. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku dynamiki zmian tego czynnika, z tym że kore-

lacja ze zmianami dotyczącymi pierwszego źródła jest dość silna. Natomiast w ostatnim obszarze skorelowane są jedynie jego zmiany ze zmianami pozyskiwania innowacji od konkurentów.

W kontekście badania związków omawianych czynników z czynnikami z obszaru innowacyjności warto przytoczyć informacje na temat ich powiązań z poziomem wsparcia informatycznego dla procesów pozyskiwania innowacji z otoczenia organizacji, jak i z jej wnętrza. Najbardziej złożone powiązania udało się zaobserwować między poziomem luki oraz jej dynamiką każdego z kierunków wsparcia innowacji a poziomami luk i dynamiką ich zmian w obszarach: wsparcie automatyzacji, doskonalenie procesów i struktur oraz zarządzania wiedzą. Korelacje w tych przypadkach – z wyjątkiem jednej, słabej korelacji poziomu wsparcia zarządzania wiedzą i wsparcia pozyskiwania innowacji z otoczenia organizacji – miały umiarkowaną siłę. Oznacza to, że spora część firm wdrażając rozwiązania wspierające podejmowanie decyzji, zarządzanie wiedzą czy doskonalenie architektury organizacji, rozwijała także wsparcie dla procesów pozyskiwania innowacji. Wyniki te nie powinny dziwić w ujęciu wewnętrznym; pozyskiwanie i wykorzystywanie innowacji z wnętrza firmy jest wspierane przez większość aplikacji stosowanych w wymienionych obszarach – jakby nie było także wewnętrznych, w szczególności w obszarze wsparcia zarządzania wiedzą przez TI. Uzyskane tu wyniki nie powinny również dziwić, jeśli chodzi o pozyskiwanie innowacji z zewnątrz. Wszak granice organizacji są z punktu widzenia infoprzestrzeni transparentne. Ponadto, mówiąc tu o wsparciu IT dla jakichkolwiek obszarów, nie traktuje się tego wsparcia w kategoriach konkretnych, osobnych aplikacji, ale usług, które mogą być realizowane zarówno przez różne, jak i te same rozwiązania. Wydaje się, że kwestią kluczową jest tu umiejętność dostrzegania możliwych korzyści płynących z wykorzystania różnych, często powszechnie spotykanych rozwiązań. Dziwić może tu jedynie to, że zaobserwowany związek ma „zaledwie” umiarkowaną siłę.

Z kolei najmniej powiązań udało się zaobserwować w przypadku obszaru wsparcia podejmowania decyzji. W tym przypadku umiarkowana korelacja dotyczyła głównie zmian poziomu wsparcia obu kierunków pozyskiwania innowacji z poziomem i dynamiką zmian omawianego czynnika.

W wyniku prowadzonych analiz zauważono również korelacje między czynnikami z analizowanej grupy a wsparciem procesu zarządzania wiedzą. Tym razem jednak pytanie było sformułowane w taki sposób, że wymienione zostały najważniejsze etapy zarządzania wiedzą, ale sama nazwa tej metody nie padła. Oceny kompetencji w odniesieniu do tego czynnika były wyższe niż w przypadku analizowanego wcześniej zarządzania wiedzą jako obszaru wsparcia informatycznego. Podobnie było z dynamiką zmian obu tych czynników. Nic więc dziwnego, że między stanem i dynamiką wsparcia IT dla ZW a poziomem wsparcia dla procesu pozyskiwania, przekazywania i gromadzenia wiedzy wystąpiły słabe korelacje, natomiast w przypadku zmian tego ostatniego – związki umiarkowane. Jednym z możliwych wyjaśnień tej sytuacji jest to, że w badanych firmach rzadko występuje sformalizowany proces zarządzania wiedzą, co pozwala przyznawać wyższe oceny wsparciu jego kluczowych (ale nie wyczerpujących zagadnienia) elementów niż obszarowi wskazującemu na konkretne i sformalizowane podejście. Inną hipotezą jest ta mówiąca o słabej znajomości tego podejścia w ujęciu sformalizowanym.

Wzrost wsparcia informatycznego procesu pozyskiwania, przekazywania i gromadzenia wiedzy biznesowej był również skorelowany z poziomem i dynamiką zmian wsparcia obszaru podejmowania decyzji, doskonalenia procesów i struktur i zmianami w zakresie wsparcia automatyzacji – w stopniu umiarkowanym – a w stopniu słabym ze stanem tego ostatniego czynnika. Jeśli zaś chodzi o korelację jego poziomu, to wystąpiła ona w przypadku poziomu i zmian wsparcia automatyzacji, doskonalenia procesów i struktur (w stopniu umiarkowanym) oraz z poziomem wsparcia podejmowania decyzji (w stopniu słabym).

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić także, że rozwój firmowych stron internetowych badanych przedsiębiorstw współwystępował z rozwojem wsparcia niektórych

obszarów wewnętrznych. Świadczyć o tym może umiarkowana korelacja zmian w zakresie ich wykorzystania z dynamiką i poziomem wsparcia doskonalenia struktur i procesów, zarządzania wiedzą oraz automatyzacji. Niewykluczone, że w pewnym stopniu strony te były narzędziami wspierającymi te obszary. Wydaje się to szczególnie prawdopodobne w odniesieniu do zarządzania wiedzą, którego poziom wsparcia i dynamika są skorelowane (znow umiarkowanie) także z obecnym poziomem wykorzystania firmowych stron WWW.

### Uwagi końcowe

W artykule zaprezentowano stan luk kompetencyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach turystycznych w zakresie wykorzystania przez nie technologii informacyjnych do usprawniania działań wewnętrznych wraz z dynamiką tych luk. W świetle zaprezentowanych wyników wydaje się, że proces implementacji rozwiązań informatycznych wiąże się w tych przedsiębiorstwach z korzystnymi zmianami w odniesieniu do różnych aspektów ich funkcjonowania. Jeśli chodzi o sam proces implementacji, to na uwagę zasługuje jego dość zrównoważony charakter. Świadczą o tym dodatkowo korelacje wielkości luk kompetencji zarówno w ujęciu wewnętrznych, jak i między wewnętrznymi działaniami a zewnętrznymi obszarami wsparcia. Poza tym stosowanie TI do usprawniania działań wewnętrznych ma związek z poprawą w zakresie np. pozyskiwania innowacji, zarządzania informacjami i wiedzą itp.

Pomimo dość pozytywnego obrazu, jaki wyłania się z zaprezentowanych badań, warto podejmować dalsze działania w tym obszarze, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Teoretyczne działania powinny być nakierowane przede wszystkim na weryfikację przedstawionych w tekście hipotez i badanie zależności kauzalnych w ukazanych powiązaniach. Pozwoli to lepiej zrozumieć współczesny, w coraz większym stopniu elektroniczny biznes turystyczny i lepiej wspierać proces informatyzacji MSPT.

Jeśli zaś chodzi o wymiar empiryczny, to na pierwszy plan wysuwa się konieczność budowania wśród polskich przedsiębiorców świadomości znaczenia TI dla konkurencyjności zarządzanych przez nich firm, a także budowania ich wiedzy i kompetencji w zakresie efektywnego wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Sytuacje kryzysowe wywołują zwykle – skądinąd słuszną – skłonność do redukcji kosztów, które nie są bezpośrednio związane z bieżącą działalnością firmy. W ten sposób z budżetów wyklucza się inwestycje w rozwój wsparcia informatycznego firmy, podobnie jak wiele innych działań o charakterze innowacyjnym. Z tego względu niezbędne jest także edukowanie przedsiębiorców w zakresie znaczenia odpowiednio rozwijanego wsparcia informatycznego dla zdolności firmy do radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. W końcu ważne jest także, aby decydenci pamiętali, że implementacja rozwiązań informatycznych, jeśli ma przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności, a przez to radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, powinna wykroczyć poza obszar infoprzestrzeni. Strategiczne korzyści z wdrażania TI pojawiają się tylko wtedy, gdy technologia staje się narzędziem doskonalenia organizacji i budowania nowoczesnych modeli biznesowych.

W związku z tym, że zaprezentowane wyniki dotyczą okresu, który bezpośrednio poprzedził początek kryzysu gospodarczego 2008/2009, pokazują one, jak firmy były przygotowane do tych wstrząsów, ale nie opisują, co stało się z rozwojem wsparcia działań przez TIK w kolejnych latach. Analizując dane za ostatni okres można stwierdzić, że firmy w dalszym ciągu rozwijały swoją infostrukturę. Żeby jednak określić precyzyjny zakres i kierunki tego rozwoju należy przeprowadzić dalsze badania obejmujące okres największych perturbacji i stopniowej stabilizacji sytuacji.

### Bibliografia

1. Bednarczyk M. (red.), (2006), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla UJ, Kraków.



2. Blake A., Sinclair M.T., Soria J.A.C., (2006), *Tourism Productivity. Evidence from the United Kingdom*, „Annals of Tourism Research” vol. 33, no. 4, s. 1099–1120.
3. Buhalis D., (1998), *Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry*, „Tourism Management” vol. 19, no. 5, s. 409–421.
4. Buhalis D., (2004), *eAirlines: Strategic and Tactical Use of ICTs in the Airline Industry*, „Information & Management” no. 41, s. 805–825.
5. Buhalis D., (2003), *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Financial Times/Prentice-Hall, Pearson.
6. Buhalis D., Law R., (2008), *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years after the Internet – The State of eTourism Research*, „Tourism Management” no. 29, s. 609–623.
7. Edwards C., Ward J., Bytheway A., (1995), *The Essence of Information Systems*, Prentice Hall Europe.
8. Hjalager A.-M., (2010), *A Review of Innovation Research in Tourism*, „Tourism Management” no. 31, s. 1–12.
9. Kubiak B.F., Korowicki A., (2007), *Computer Networks and Multimedia Techniques in Development of Organisations and E-commerce*, Polish Association for Knowledge Management, „Studies & Proceedings” no. 9.
10. Lewandowski J., Kopera S., (2009), *Rola nowoczesnych systemów informacyjnych w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Zrównoważony rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, Białystok, s. 208–221.
11. Sheldon P., (1994), *Information Technology and Computer Systems*, [w:] S. Witt, L. Moutinho (eds.), *Tourism Marketing and Management Handbook*, 2nd ed., Prentice Hall, London, s. 126–130.
12. Stamboulis Y., Pantoleon S., (2003), *Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism*, „Tourism Management” no. 24, s. 35–43.
13. Zhang X., Song H., Huang G.Q., (2009), *Tourism Supply Chain Management: A New Research Agenda*, „Tourism Management” vol. 30, s. 345–358.

#### Bibliografia elektroniczna

1. Hengst M., Sol H., (2001), *The Impact of Information and Communication Technology on Interorganizational Coordination: Guidelines from Theory*, „Informing Science Special Series on Information Exchange in Electronic Markets” no. 4 (4), s. 129–137, [online], <http://inform.nu/Articles/Vol4/v4n4p129-138.pdf>, [15.01.2012].

---

## It support for internal activities in SMTE as a remedy for crisis situations

### Summary

Tourist enterprises more and more often use information technologies to support their external relations and internal processes as well. In the presented paper the second direction will be discussed in more detail. In this sphere the main result of IT applications is internal excellence, that is built by: task automation, support for decision making, knowledge management and for business processes and structures development. In this way organizational competitiveness is improved and long term business development is facilitated.

The aim of this paper is to present the status quo as well as changes to internal IT support in small and medium tourist enterprises and to depict their correlations with other competitiveness levers.

The goal will be realized based on the results of the empirical research, that was conducted by the Department of Management in Tourism among 74 SMTE's. The paper will be closed by conclusions and practical recommendations with reference to the covered problems, and some suggested directions for further research will be enumerated as well.