

Znaczenie członkostwa w lokalnych organizacjach turystycznych dla budowania współpracy dwustronnej

Wstęp

Od blisko 20 lat funkcjonują na polskich obszarach turystycznych liczne organizacje partnerskie. Ich celem jest między innymi promowanie oraz rozwój turystyki na danym obszarze. Wśród takich struktur ważne miejsce zajmują lokalne organizacje turystyczne (LOT-y). Jednym z ich zadań jest, obok promocji turystycznej obszaru, tworzenie możliwości nawiązania współpracy gospodarczej (biznesowej) między podmiotami zrzeszonymi w tych organizacjach – w szczególności, między prywatnymi przedsiębiorcami. Kooperacja taka ma służyć zarówno promocji obszaru reprezentowanego przez LOT, jak również rozwojowi indywidualnej działalności gospodarczej każdego z partnerów. Funkcjonowanie LOT-ów, jako platformy budowania współpracy dwustronnej, nie jest jednak proste. Wynika to między innymi z faktu, iż członkowie tych organizacji mają względem nich często inne oczekiwania aniżeli organy nimi zarządzające, różnie też postrzegają potrzebę kooperacji.

W literaturze brakuje jednak badań, w których wskazano by czy przynależność do organizacji takich jak LOT służy budowaniu współpracy dwustronnej, a jeśli tak – to w jaki sposób, jeśli zaś nie – to dlaczego. W związku z tym, odpowiedź na to pytanie stanowi cel niniejszego artykułu. By osiągnąć ten cel wykorzystano przykład LOT-u w postaci Wiślańskiej Organizacji Turystycznej (WOT) oraz wywiady pół-strukturyzowane przeprowadzone w latach 2013-2014 z 48 członkami WOT.

Artykuł składa się z trzech części poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. W części pierwszej przedstawiono cele nawiązywania współpracy w formie organizacji partnerskich w turystyce, w szczególności lokalnych organizacji turystycznych. Wskazano także, że jednym ze sposobów oceny takich organizacji jest analiza jej roli jako platformy budowania współpracy dwustronnej między członkami LOT. W części drugiej przedstawiono metodykę badań. W kolejnej – trzeciej części – zaprezentowano wyniki

badan empirycznych prowadzonych w Wiśle. W pracy wskazano także na działania, jakie władze organizacji partnerskich w turystyce, w tym WOT, powinny podjąć, by członkostwo w takich organizacjach postrzegane było jako jedno z ważniejszych źródeł nawiązywania dwustronnej kooperacji gospodarczej i generowania z tego tytułu korzyści ekonomicznych dla danego przedsiębiorstwa.

1. Współpraca w formie lokalnych organizacji turystycznych a kooperacja dwustronna

W regionach turystycznych funkcjonują obecnie różne formy współpracy – należą do nich m.in. porozumienia czy związki międzygminne, euroregiony, lokalne grupy działania, a także lokalne i regionalne organizacje turystyczne (odpowiednio LOT-y i ROT-y) [Fedyk i Morawski 2014, Rapacz 2005]. Organizacje te zostały powołane końcem lat 90. XX w. na mocy *Ustawy z 25 czerwca 1999 o Polskiej Organizacji Turystycznej*. Ich celem jest przede wszystkim promocja danego obszaru turystycznego. Zrzeszają one podmioty samorządu gminnego, powiatowego i wojewódzkiego, przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje otoczenia rynkowego, a także wszystkie jednostki zainteresowane rozwojem turystyki. Ustawa o POT zakłada, że członkami LOT-ów i ROT-ów mogą być osoby fizyczne i osoby prawne oraz, że organizacje te mogą prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji ich celów i w przedmiocie określonym w ich statutach. LOT-y funkcjonują na poziomie gminnym i powiatowym, a ROT-y – na szczeblu województw. Jest to współpraca długookresowa, na podstawie której powstaje nowa organizacja partnerska, mająca osobowość prawną (funkcjonują najczęściej w formie stowarzyszeń) [Czernek 2012, 2017]. Obok promocji, do zadań regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych należy także wspomaganie funkcjonowania i rozwoju informacji turystycznej, inicjowanie, opiniowanie i wspieranie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej oraz współpraca z Polską Organizacją Turystyczną [*Ustawa z 25 czerwca....*].

W dobie rosnącej konkurencji rynkowej, działania LOT-ów i ROT-ów mają służyć osiągnięciu przewagi konkurencyjnej regionów turystycznych [Crotts i in. 2000, Pechlaner i in. 2012]. Funkcjonowanie tego typu organizacji wymaga dokonywania sukcesywnej oceny ich działalności. Z reguły odbywa się to poprzez analizę czy i w jakim stopniu zostały osiągnięte założone przez nie cele (skuteczność) oraz jakim nakładem zasobów

(efektywność). W literaturze znajduje się wiele propozycji takiej oceny [np. por. Araujo i Bramwell 2002, Augustyn i Knowles 2000; Bramwell i Sharman 1999; Jamal i Getz 1999, Kozak i Baloglu. 2011, March i Wilkinson 2009; Peris-Ortiz i in. 2015].

Jednak, jak twierdzą Gray i Wood [1991, s. 13] większość sposobów oceny organizacji partnerskich bazuje na ocenie finalnych rezultatów ich działalności, zaś doświadczenia wielu krajów, (w których funkcjonują różne formy współpracy służącej rozwojowi turystyki w regionie), wskazują, że osiągnięcie finalnych celów tych organizacji jest często kwestią kilku, a czasem nawet kilkunastu lat. Dlatego Gray i Wood [1991] uznają, że taka współpraca powinna być oceniana z wykorzystaniem perspektywy dynamicznej i poprzez analizę nie tylko jej finalnych, ale także częściowych rezultatów. Jednym z nich jest budowanie nowych relacji między członkami organizacji, w tym stymulowanie między nimi biznesowej dwustronnej współpracy.

Niejednokrotnie rola takiej dwustronnej współpracy okazuje się ważniejsza dla partnerów aniżeli osiągnięcie celów, które przyświecały im, gdy przystępowali do organizacji partnerskiej. Współpraca taka odbywa się między dwoma autonomicznymi podmiotami, może mieć postać sformalizowaną (pisemną) lub niesformalizowaną (ustna), jej cele mogą być bardziej lub mniej złożone, przez co może ona mieć charakter kooperacji długoterminowej lub *ad hoc*. Dotyczyć może wielu obszarów działalności – od doradztwa zaczynając, przez wzajemne polecanie oferty partnera, korzystanie z jego oferty przy obsłudze własnych klientów, na wspólnych inwestycjach kończąc. Co ważne, ten rodzaj kooperacji, w porównaniu do współpracy w formie członkostwa w organizacjach partnerskich, dostarcza stosunkowo szybkich i wyraźnych korzyści ekonomicznych, choćby w formie dodatkowych klientów (turystów) lub możliwości urozmaicenia własnej oferty, co przekłada się na bezpośrednie efekty finansowe [Czernek 2012].

Nawiązywanie kooperacji dwustronnej na obszarach turystycznych, jak wynika z badań, jest efektem przede wszystkim własnych, często osobistych/prywatnych kontaktów między przedsiębiorcami [Czernek 2017]. Służy temu tzw. zakorzenienie przedsiębiorców w sieci relacji społecznych (ang. *social embeddedness*) [Granovetter 1975, Czernek 2017]. Z literatury [Jack i in. 2008] wynika jednak, że także przynależność do wspólnych organizacji partnerskich, takich jak LOT-y, może stymulować budowanie współpracy dwustronnej między członkami tych organizacji. Przykładowo, kontakty bezpośrednie nawiązane w

takie spotkania organizowanych przez organizacje partnerskie – np. poznanie się partnerów, zdobycie wiedzy na temat prowadzonej działalności gospodarczej i ewentualnych potrzeb z tym związanych, budowanie dialogu i zaufania między podmiotami, itp. – może przyczynić się do nawiązywania współpracy dwustronnej, a to z kolei do bardziej skutecznego czy efektywnego funkcjonowania organizacji reprezentowanej przez danego przedsiębiorcę [Rahman i Korn 2014; Harrigan 1988]. Dodatkowo, jak twierdzą Rahman i Korn [2014], organizacje partnerskie, których członków łączą stabilne relacje dwustronne przetrwają dłużej niż te, w których relacje te są niestabilne i niepewne. By ustalić czy i w jaki sposób przynależność do organizacji takich jak LOT służy budowaniu współpracy dwustronnej przeprowadzono badania empiryczne na przykładzie Wiślańskiej Organizacji Turystycznej.

Metodyka badań

Wykorzystano badania jakościowe z zastosowaniem metody studium przypadku (ang. *case study*) [Eisenhardt i Graebner 2007, Siggelkow 2007] w postaci Wiślańskiej Organizacji Turystycznej (WOT). Jest ona formą lokalnej organizacji turystycznej i została powołana w roku 2008 celem wspólnej promocji Wisły jako atrakcyjnej turystycznie. Badania miały szerszy charakter, ale służyły między innymi ocenie funkcjonowania WOT jako organizacji umożliwiającej przedsiębiorcom nawiązanie współpracy dwustronnej. Taki cel zresztą zapisany był w statucie organizacji.

Badania realizowano w latach 2013-2014. Przeprowadzono je wśród 48 (spośród wszystkich 55) członków WOT. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu pół-strukturyzowanego z pytaniami otwartymi i zamkniętymi. Rozmówców wybierano w doborze celowym [Denzin i Lioncoln 1994] w oparciu o aktualną listę członków WOT. Jeden z rozmówców reprezentował władze samorządowe miasta Wisły, zaś wszyscy pozostali byli przedstawicielami prywatnych przedsiębiorstw i pełnili w nich rolę właścicieli lub menedżerów, podejmujących decyzje dotyczące współpracy z innymi interesariuszami z terenu Wisły i regionu. Przedsiębiorstwa prywatne reprezentowały: obiekty noclegowe, gastronomiczne, transport, wyciągi narciarskie, atrakcje turystyczne, biura podróży, itp.

Rozmówcy proszeni byli między innymi o udzielenie odpowiedzi na pytanie czy i z którym z członków WOT, ale także innych podmiotów z terenu Wisły i regionu, współpracują w zakresie reprezentowanej w WOT działalności biznesowej. W momencie,

gdy deklarowali istnienie takiej współpracy proszono o opisanie jej szerszego kontekstu, tj. wskazanie okoliczności nawiązania kooperacji – pytano, czy członkostwo w WOT było czynnikiem umożliwiającym nawiązanie współpracy dwustronnej, czy też nastąpiło to w innych okolicznościach. Proszono o opisanie na czym polega współpraca oraz przedstawienie korzyści jakie rozmówca dostrzega z kooperacji lub ewentualne problemy z nią związane. Materiał zgromadzony w ramach zadawania pytań otwartych został następnie poddany analizie jakościowej.

Wywiady były nagrywane, a następnie poddane transkrypcji. Obok analizy treści wywiadów przeprowadzono także analizę dodatkowych źródeł w postaci notatek terenowych sporządzonych w trakcie realizacji badań. Analiza danych jakościowych opierała się na tzw. redukcji danych, ich generowaniu oraz weryfikacji [Miles i Huberman 1994]. Redukcja danych polegała na dokonaniu transkrypcji wywiadów. Następnie, na tej podstawie opracowano dokumenty (karty rozmówców) dla wszystkich 48 wywiadów oraz zakodowano cały materiał empiryczny. Generowanie danych opierało się na opracowaniu kodów odpowiadających dwóm możliwym źródłom nawiązywania współpracy: (1) dzięki wspólnej przynależności do WOT oraz (2) w ramach innych okoliczności. Z kolei weryfikacja danych polegała na analizie danych i ich skonfrontowaniu z istniejącą literaturą. Proces kodowania przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania Atlas.ti. w wersji 7,0.

Wyniki badań wzbogacono cytatami z wywiadów, które, po pierwsze, uprawomocniają tekst oraz samego badacza [Kostera 2003], po drugie, pozwalają przedstawić percepcję badanych w sposób bardziej realistyczny oraz po trzecie, dają czytelnikowi wrażenie osobistego doświadczania procesów i zjawisk zastanych przez badacza w terenie.

Rezultaty badawcze

Na pytanie o to, czy dzięki wspólnemu członkostwu w WOT badani nawiązali z innymi członkami organizacji relacje osobiste, nie tylko w postaci indywidualnej współpracy, ale także zaufania, lepszego dialogu, zrozumienia, transferu wiedzy, itp., badani najczęściej deklarowali, że członkostwo w WOT nie ma wpływu na budowanie tego typu relacji. Potwierdzają to słowa różnych przedsiębiorców, w tym przedsiębiorcy reprezentującego obiekt noclegowy:

Badacz: „Czy może pan powiedzieć, że do któregoś z tych podmiotów z WOT-u wzrosło zaufanie dzięki członkostwu, przynależności do tej jednej organizacji?”

Rozmówca: „(...) mam swój poziom kredytu zaufania i to zaufanie na pewno nie jest budowane gdzieś tam na impulsach z działalności takich organizacji, bo ona jest dość sucha taka organizacja. Także ja bym tutaj powiedział – OK, zaufanie jest i teraz nie wiadomo czy... ale na pewno nie w wyniku współpracy [w ramach WOT] z może jakimś małym wyjątkiem”. [P29]

O tym, że WOT generalnie nie działała jako organizacja mająca stanowić płaszczyznę budowania współpracy dwustronnej świadczył także fakt, że przedsiębiorcy często nie wiedzieli, że inne podmioty, wymieniane przez badacza, także są członkami WOT lub niewiele wiedzieli o samej organizacji:

Badacz: „A współpracujecie z [nazwa podmiotu]?”

Rozmówca: „O! To też, znamy się dobrze, a oni też są w WOC-ie?”

Badacz: „Oni też są w WOC-ie”

Rozmówca: „Ja nie wiedziałam nawet” [P15].

„To znaczy tak. Powiem tak, jeżeli chodzi o aktywność związaną z WOT-em – nie mam zielonego pojęcia. Kto z nich faktycznie... Wiem kto jest szefem WOT-u i tak dalej – z którego tego punktu, to wiadomo. Natomiast jeżeli chodzi o to jaką aktywność kto tam prowadzi w WOC-ie, no [to nie]...” [P9].

Wielu badanych podkreślało, że kooperują z innymi przedsiębiorcami, w tym należącymi do WOT, ale nie wynika to raczej ze wspólnego członkostwa w tej organizacji. Potwierdzają to słowa dwóch właścielek pensjonatów:

„Korzystam z noclegów w Willi [nazwa], czy korzystamy – nasi goście korzystają z basenu. No, to tak. Ale czy ja bym była w WOC-ie czy nie, to pewnie ta współpraca by była” [P19].

Badacz: „A proszę mi powiedzieć czy gdyby nie było WOT-u też byście Państwo z tymi podmiotami [współpracowali]?”

Rozmówca: „No oczywiście, że tak, ja myślę, że WOT tu w tym momencie zupełnie nie ma żadnego znaczenia” [P34].

Wielu rozmówców porównywało WOT do innych organizacji partnerskich, do których należeli, podkreślając, że w przeciwieństwie do nich, nie stanowi on generalnie organizacji służącej budowaniu dwustronnej współpracy biznesowej. Tak wypowiadała się właścicielka firmy transportowej na temat koła przewodnickiego oraz osoby należące do koła agroturystycznego „Agrogościna”, będące jednocześnie członkami WOT:

Rozmówca: „To jest tak samo, jak ja proszę Pani mam w kole przewodnickim. Tam mi nikt nie mówi, że ja muszę. Idę, bo uważam, że tak należy i tak trzeba, bo samo stowarzyszenie się, powiedzmy z tymi moimi kolegami, to jest rzecz pożądana. Że się

znamy. My możemy się nie widzieć przez cały rok, ale potem w trakcie tego roku są sytuacje, kiedy ja potrzebuję na przykład kogoś na podmianę, to ja już wiem, że mogę zadzwonić tu czy tu czy tu czy tu. Prawda?”

Badacz: „A w WOC-ie to tak działa?”

Rozmówca: „A w WOC-ie to to właśnie tak nie działa. Nie działa, dlatego, że wie Pani, ci ludzie są mało skonsolidowani ze sobą...” [P42]

„Natomiast jako tako troszeczkę inaczej jest WOT postrzegany. Bo jak porównuję wszystko z agroturystyką, to u nas to wygląda tak, że to, że my to prowadzimy, (...). Bo to nie chodzi o to, że się do agroturystyki zapisze masę ludzi, które będą bierne i siedziały, i będą przychodzić i będą mówić tak: ja zapłaciłam składkę tam 300 zł na rok i co teraz proszę nas rozliczyć.. (...). U nas pracuje zarząd i u nas pracują wszyscy i przez to my siebie poznajemy, przez to jest nam wszystko łatwiej ogarnąć niż w WOC-ie” [P14].

No właśnie, właśnie, bo oni [członkowie WOT] wątpię, żeby oni nas tak wspierali jak my się wzajemnie wspieramy w Agrogościnie – agroturystyce, na pewno oni nie posyłają do nas ludzi, to na pewno nie, tylko my sobie wzajemnie [P15]

Rozmówcy twierdzili, że organizacja nie służy budowaniu współpracy dwustronnej, głównie dlatego, że jedynie niewielka część członków WOT spotyka się podczas zebrań czy imprez WOT, a to właśnie podczas tych spotkań można nawiązać bezpośredni kontakt:

„Na przykład jeżeli członkowie się spotykają, to z tych 50 przyjdzie przykładowo 15, tak? Czyli poza zarządem tam 5 osób więcej, tak? I to jest jedyny kontakt. Także trudno powiedzieć, że to jest kontakt, czy jakaś relacja, nie?” [P29].

Jako przyczynę nieuczestniczenia w spotkaniach WOT najczęściej wskazywano brak czasu czy wiele obowiązków, co charakterystyczne jest zwłaszcza dla mikroprzedsiębiorstw stanowiących większość badanych:

„To znaczy owszem organizują takie imprezy integracyjne, ale my... nikt... nie uczestniczymy (...). Może źle, że jakoś za mało się integrujemy, ale to wynika z kwestii braku czasu.” [P 24].

Jednocześnie wielu rozmówców podkreślało, że mimo uczestniczenia w spotkaniach WOT-u, relacje indywidualne z innymi podmiotami z tej organizacji budowali oni nie w oparciu o wspólne członkostwo w WOT, ale o kontakty prywatne poza tą organizacją. Zdaniem badanych to właśnie one najbardziej służą nawiązywaniu dwustronnej współpracy biznesowej:

„Powiem Pani, że na początku jak zakładano Wiślańską Organizację Turystyczną, to przyznam się, że może myślałam o tym, że będziemy bardziej dostrzegani, ale właściwie po paru latach, powiem Pani, że kontakty, które były wcześniej się najbardziej liczą” [P42]

„Jeśli się znamy, to znamy się wcześniej, no i WOT jakby, no, no w tej kwestii no niewiele nam tutaj [pomógł]...” [P24].

Badania pokazały, że negatywna ocena WOT wynikała z faktu, iż przedsiębiorcy nierzadko nie wiedzieli czego oczekiwać od organizacji lub też mieli wobec niej oczekiwania niezgodne z celami, dla których WOT i inne tego typu podmioty są powoływane. Przykładowo, niektórzy oczekiwali od WOT-u bezpośredniego i silnego angażowania się w kwestie związane nie tylko z promocją turystyczną, ale także z inwestycjami infrastrukturalnymi, czy z rozwiązywaniem różnego rodzaju problemów dotyczących rozwoju turystyki w Wiśle (głównie będących w gestii władz samorządowych, nie zaś organizacji takich jak WOT w wielu przypadkach mogących pełnić jedynie rolę opiniotwórczą czy doradczą):

„Jest wiele w Wiśle, bardzo wiele spraw, którymi by się należało zająć, i jako organizacja turystyczna powinni się tym zająć, tymczasem oni tak jakby pewnych tematów nie zauważają. No kwestia powiedzmy dojazdów do Wisły, korków, ewentualnej obwodnicy. Powinni przecież dbać o to, żeby w przyszłości ci ludzie mieli możliwość dojazdu [P18].

Niespełnione oczekiwania, często wynikające z faktu, iż były zbyt wygórowane sprawiały, że niektórzy przedsiębiorcy wycofywali się z członkostwa w WOT lub też po prostu przestawali się w tę organizację angażować:

„(...) To jest trochę taka organizacja, że tak powiem, która za mało, za mało daje. O! Oni się dziwią, że ludzie im odchodzą i nie płacą składek, ale z kolei w prywatnej rozmowie takiej [mówią]: a po jaką cholerę? Co mi to da? Ja wiem, że to takie trochę samolubne podejście. Ja wiem, że turystyki się nie da kreować jedną osobą czy jednym pociągnięciem, że to trzeba jakoś powiedzmy robić globalnie, przynajmniej na terenie Wisły, wspólnie, no, ale takie, mniej więcej, jest podejście wielu ludzi. No, takie są odczucia” [P18].

Z kolei przedstawiciel jednej ze stacji narciarskich w Wiśle, mający doświadczenie jako uczestnik różnych form kooperacji, w taki sposób opisywał problemy związane ze zbyt wygórowanymi oczekiwaniami członków WOT w stosunku do tej organizacji:

„Oni się spodziewają czegoś, czegoś, czego WOT im nie da. Mnie doprowadza do szału takie, takie podejście do tematu, kiedy przychodzi ktoś i pyta się co miasto robi w jakiś tam sprawach. Owszem na wiele rzeczy miasto ma wpływ, ale na wiele rzeczy my mamy wpływ. I jeśli ja pójde do burmistrza, to ja się z nim spotykam. Ale jak my pójdziemy w trzech czterech z Klastra, powiemy – burmistrz niepokoi nas sprawa mostku na potoku, na potoku, który ma być remontowany, chcemy mieć więcej informacji. Chcemy mieć wpływ na to kiedy będą rozpoczęte remont, jak długo planowali organizację

ruchu... I w tym momencie my jesteśmy już nie indywidualni. Także myślę, że tutaj jest pewne niezrozumienie. WOT nikomu nic nie da. On może stworzyć możliwości współpracy, ale to nie jest organizacja, która nam da pieniądze, która powie – słuchajcie, my za was coś załatwimy [P25].

Jednocześnie rozmówcy podkreślali, że gdyby członkowie WOT dostrzegali bezpośrednie korzyści przynależności do tej organizacji, tak jak ma to miejsce w przypadku członków koła agroturystycznego „Agrogościna” – wówczas ocena WOT jako platformy budowania współpracy indywidualnej – zdecydowania byłaby lepsza:

„Tylko, że myślę, że gdyby były korzyści wymierne w sensie dochodowości obiektów, które się.. przynależą do WOT-u, to na pewno większe zainteresowanie by było WOT-em..” [P14]

Wielu rozmówców uważało, że organizacja podejmuje pewne wartościowe działania, np. w zakresie szkoleń czy promocji, jednak nie przekładają się one na faktyczne funkcjonowanie ich przedsiębiorstw:

„Natomiast też wiele nie oczekuję, bo w zasadzie wszystko leży w gestii już samego czy kwaterodawcy, czy właściciela obiektu. A WOT z racji swojej organizacji rzeczywiście wychodzi naprzeciw i tam wysyła jakieś swoje propozycje, na które my z reguły przystajemy. Natomiast ja to personalnie nie kojarzę, bo to mi nie jest do niczego jakby potrzebne” [P24]

Badania pokazały – co zresztą wprost deklarowała część rozmówców – że gdyby korzyści funkcjonowania WOT były łatwe do zidentyfikowania i bardziej wymierne czy namacalne, wówczas organizacja z pewnością byłaby lepiej oceniana:

Rozmówca: „Rzeczywiście jesteśmy we wspólnej reklamie, no to to jest niewątpliwie korzyść, jednak te materiały gdzieś tam wędrują na jakieś targi i tym podobne rzeczy, a w ogóle ktoś ma możliwość dowiedzenia się, że my w ogóle jesteśmy, prawda. Natomiast, wie Pani, jaka szeroka jest skala tego, że to się odbija w naszą stronę? – to naprawdę bardzo trudno to wiedzieć. Dlatego, że tak jak powiedziałam, że najczęściej jeżeli ktoś mnie w ogóle znajdzie to mnie znajdzie przez reklamę w Internecie mojej własnej firmy.”

Badacz: „I nie wiedzą Państwo w ogóle na ile to z WOT-u wynika, że ktoś tam się...do Państwa zgłosił”

Rozmówca: „Nie, nie”. [P42]

Część badanych podkreślała także, że aby WOT mógł lepiej funkcjonować, osoby zaangażowane w działalność organizacji, powinny otrzymywać za nią wynagrodzenie:

„W tej chwili mamy WOT. Wiślańską Organizację Turystyczną. Powiem tak, jest to, jest to fajne, aczkolwiek, jak każde stowarzyszenie dobrowolne i przerabialiśmy to w naszym branżowym stowarzyszeniu. I jeśli nie ma osoby, która dostaje pieniądze i jest rozliczana z pracy to, to będzie taka współpraca bardzo... od akcji do akcji, od okazji

do okazji – o tak to nazwijmy” [P25].

Podobnie na ten temat wypowiadała się przedstawicielka Urzędu Miasta Wisła, będącego członkiem WOT:

„(...) Też sobie zdaję sprawę z tego, że są organizacje, ale to są raczej regionalne organizacje, typu Śląska Organizacja, ROT-y, one mają większy budżet, one mają wsparcie z jednostek samorządowych większe, one mają przede wszystkim pracowników, one mają dyrektorów biur, którzy to wszystko prowadzą, a tu jest inna troszeczkę sytuacja: pracownik na pół etatu, i to jest za mało. Ale na więcej nie stać, po prostu, nie? Także chciałoby się więcej” [P47]

Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że Wiślańska Organizacja Turystyczna, mimo że w statucie jako jeden ze swoich celów zakładała, iż będzie stanowić platformę do nawiązywania kontaktów bezpośrednich oraz dwustronnej współpracy biznesowej między swoimi członkami, nie osiągnęła skutecznie tego celu. Nie tylko większość rozmówców uznawała, że jej istnienie nie stymuluje współpracy bilateralnej między członkami WOT, często wielu z nich nie wiedziało nawet kto należy do WOT lub kto zarządza organizacją (tj. jaki jest skład zarządu). Udział niektórych badanych w organizacji sprowadzał się tylko do płacenia składek członkowskich, a czasem nawet, zgodnie z tym, co ustalono w rozmowie z sekretarzem WOT, nawet to było dla niektórych problemem. Jeśli rozmówcy twierdzili, że współpracują z innymi członkami WOT, większość z nich podkreślała, że kooperacja ta nie jest efektem wspólnego członkostwa w organizacji, lecz raczej osobistych kontaktów nawiązanych niezależnie od faktu członkostwa. Jednocześnie rozmówcy twierdzili, że możliwe jest, by organizacja stanowiła platformę poznania się jej członków i nawiązania między nimi bliższych relacji, w tym dwustronnej kooperacji biznesowej, na dowód podając, iż inne organizacje, do których należą, np. koło przewodnickie czy agroturystyczne, skutecznie wypełniają tę rolę. Wskazywali też, że w przypadku WOT-u przyczyną braku skuteczności w osiągnięciu tego celu może być:

- duża liczba członków (w chwili prowadzenia badań było to 55 podmiotów, zaś wskazywane jako wzór koło „Agrogościna” zrzeszało około 20 podmiotów),
- duże zróżnicowanie (w tym różnorodność potrzeb i interesów) członków WOT, a także
- generalny brak czasu przedsiębiorców turystycznych, którzy nie uczestniczą w spotkaniach organizacji, a przez to tracą szansę poznania się i budowania relacji dwustronnych.

Jako jedną z przyczyn wskazywano także brak wyraźnie dostrzegalnych, mierzalnych korzyści funkcjonowania WOT przy jednocześnie wyraźnych kosztach uczestnictwa w organizacji (składka członkowska). Przykładowo, wielu rozmówców uważało, że organizacja podejmuje pewne wartościowe działania, np. w zakresie szkoleń czy promocji w formie wydawanych katalogów, jednak nie przekładają się one na faktyczne funkcjonowanie ich przedsiębiorstw. Problem wynikał też z faktu, iż jak pokazały badania, przedsiębiorcy często nie posiadali wiedzy na temat tego, czym zajmują się organizacje takie jak WOT i mieli wobec niej zbyt duże, nieadekwatne do faktycznych celów, oczekiwania. Jako jeden z problemów wymieniono także fakt, iż osoby zaangażowane w działalność WOT powinny otrzymywać za to wynagrodzenie. Działanie członków zarządu na zasadzie *pro publico bono* zdaniem wielu badanych nie stymuluje przedsiębiorcy do prawdziwej aktywności i zaangażowania.

Zidentyfikowane przyczyny negatywnej oceny WOT jako platformy do budowania między członkami dwustronnych relacji biznesowych stanowią jednocześnie odpowiedź dla władz samorządowych oraz innych podmiotów zaangażowanych w powstawanie i rozwój tego typu organizacji, co warto zapewnić, by obok innych celów, mogła ona także służyć stymulowaniu współpracy dwustronnej. Warto zatem zadbać o to, by mimo zróżnicowania członków organizacji podkreślać ich wspólne cele i wymierne korzyści, skuteczniej zachęcać do udziału w spotkaniach członków (np. w ramach walnego zgromadzenia czy innych okoliczności) – także poprzez organizowanie ich poza sezonem turystycznym, w okresie, gdy przedsiębiorcy mają relatywnie więcej czasu i z większym prawdopodobieństwem mogliby w nich uczestniczyć. Konieczna jest także edukacja w zakresie tego, czym są organizacje partnerskie (w tym LOT-y i ROT-y) – do jakich celów są powoływane, co należy do ich kompetencji, itp. Kluczowe jest także zapewnienie odpowiedniego finansowania tego typu organizacji (chodzi tu o gwarancję partycypowania samorządów lokalnych w kosztach ich funkcjonowania). W tym zakresie warto rozważyć na przykład zatrudnienie w organizacji stałych pracowników, którzy dzięki otrzymywanej pensji byłoby w stanie mocniej zaangażować się w działanie tego typu struktur.

Co należy podkreślić, ci przedsiębiorcy, którzy stwierdzili, że ich współpraca biznesowa z innymi członkami WOT była efektem wspólnego członkostwa w tej organizacji, byli wobec WOT dużo mniej krytyczni i sami wręcz podkreślali, że nie zdawali

sobie na początku sprawy z tego, że nawiązanie takiej dwustronnej kooperacji, będzie dla nich większą korzyścią aniżeli to, co zakładali, gdy przystępowali do organizacji. Istnienie takich relacji dwustronnych sprzyja zatem nie tylko pozytywnej ocenie organizacji jako całości (przykładem może być choćby przytaczane wcześniej koło agroturystyczne „Agrogościna”), ale także osiąganiu indywidualnych korzyści ekonomicznych przedsiębiorstw turystycznych zrzeszonych w strukturach partnerskich. To z kolei służy poprawie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a w perspektywie także całego obszaru.

Przeprowadzone badania mają jednak pewne ograniczenia. Po pierwsze, wykorzystano metodę studium przypadku i zbadano tylko jedną lokalną organizację turystyczną, tj. WOT. Nie pozwala to na dokonanie generalizacji i uogólnień odnoszących się także do innych polskich LOT-ów czy też innych organizacji partnerskich podobnego typu. Z pewnością wiele z nich stanowi lepszą płaszczyznę nawiązywania współpracy bilateralnej aniżeli objęta badaniem WOT. Po drugie, badania prowadzono w Wiśle – gminie dość specyficznej ze względu na wielkość, kulturę czy historię. Wyniki bez wątpienia zależą od wiślańskiego kontekstu, w którym badania były prowadzone. Po trzecie, większość wywiadów przeprowadzona została w okresie wakacyjnym (lipiec-sierpień 2013), kiedy przedsiębiorcy turystyczni dysponują ograniczonym czasem, mogło się to przekładać na zakres zebranych informacji. Wreszcie, po czwarte, nie wszyscy członkowie WOT zgodzili się wziąć udział w badaniu (brak zgody 7 spośród 55 z nich). Zdaniem sekretarza WOT były to jednak podmioty w niewielkim stopniu lub w ogóle niezaangażowane w działalność organizacji, co pozwala uznać, że nie wniosłyby one wiele więcej do podjętej w artykule problematyki.

Bibliografia

- Araujo L.M., Bramwell, B. [2002], *Partnership and Regional Tourism in Brazil*, “Annals of Tourism Research”, Vol. 29 (4), s. 1138-1164.
- Augustyn M.M., Knowles, T. [2000], *Performance of tourism partnerships: A focus on York*, “Tourism Management”, Vol. 21 (4), s. 341-351.
- Bramwell B., Sharman A., [1999], *Collaboration in local tourism policymaking*, “Annals of Tourism Research”, Vol. 26(2), s. 392-415.
- Crotts, J.C., Buhalis, D., March R. [2000], *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*. New York-London-Oxford: The Haworth Hospitality Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc.
- Czernek, K. [2012]. *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*. Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Czernek, K. [2017], *Zakorzenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. [1994]. *Handbook of qualitative research*. Sage publications, inc.

- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. [2007], *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, "Academy of Management Journal", vol. 50(1), s. 25-32.
- Fedyk, W., Morawski, M. [2014], *Regionalne organizacje turystyczne–organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz*, „Folia Turistica”, 32, s. 241-273.
- Gray B., Wood, D. [1991], *Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory*, "Journal of Applied Behavioral Science", Vol. 27(1), s. 3-22.
- Granovetter, M. [1985], *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, „American journal of sociology”, Vol. 91(3), s. 481-510.
- Harrigan K. R. [1988], *Strategic alliances and partner asymmetries* [in:] Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), *Cooperative strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA., s. 205-226.
- Jack, S., Dodd, S.D., Anderson, A.R. [2008], *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*, „Entrepreneurship and Regional Development”, Vol. 20(2), s. 125-159.
- Jamal T., Getz, D. [1999], *Community Roundtables for Tourism-related Conflicts: The Dialectics of Consensus and Process Structure*, "Journal of Sustainable Tourism", Vol. 7 (3-4), s. 290-312.
- Kostera M. [2003], *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa.
- Kozak, M. Baloglu. S. [2011], *Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge*. Routledge.
- March, R. Wilkinson, I. [2009], *Conceptual tools for evaluating tourism partnerships*, "Tourism Management", Vol. 30(3), s. 455-462.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. [1994], *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, Sage.
- Pechlaner, H., Volgger, M., Herntrei, M. [2012], *Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance*, "Anatolia", Vol. 23(2), s. 151-168.
- Peris-Ortiz, M. Álvarez-García, J., Rueda-Armengot C. (eds.) [2015], *Achieving Competitive Advantage through Quality Management*, Springer.
- Rahman, N., Korn, H.J. [2014], *Alliance Longevity: Examining Relational and Operational Antecedents*, "Long Range Planning", Vol. 47(5), s. 245-261.
- Rapacz, A. [2005], *Współpraca sektora publicznego i sektora prywatnego w miejscowościach i regionach turystycznych*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, (1074 Gospodarka turystyczna: turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie: euroregionalizacja, konkurencyjność, marketing)”, S. 46-55.
- Siggelkow, N. [2007], *Persuasion with case studies*, "Academy of Management Journal", Vol.50 (1), s. 20-24.
- Ustawa z 25 czerwca 1999 roku o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz.U. z 2018 r. poz. 563.