

Wojciech Czakon, Patrycja Klimas
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach sektora turystyki

Streszczenie

Badania nad współpracą międzyorganizacyjną w zarządzaniu strategicznym pomijały dotychczas rolę uwarunkowań poznawczych oraz kontekstu społecznego decydenta. Uzupełniając tę lukę wykonano test konstruktów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej na reprezentatywnej próbie polskich przedsiębiorstw turystycznych działających w Lokalnych Organizacjach Turystycznych. Analizie poddano trzy, wyłonione w drodze przeglądu literatury, wymiary: zaufanie, skłonność do współpracy oraz doświadczenie we współpracy. Uzyskane wyniki potwierdzają odrębność klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach, wyżej ocenianego i wyróżniającego się zaufaniem, względem klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w sieciach, relatywnie niżej ocenianego z wyróżniającą rolę doświadczenia we współpracy. Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę kształtowania relacji dwustronnych na podstawie zaufania, a relacji sieciowych na bazie rutyny współdziałania.

Słowa kluczowe: klimat współpracy międzyorganizacyjnej, współpraca w sieciach, współpraca w diadach, sektor turystyki.

Kody JEL: L140, D23

Wstęp

Współpraca międzyorganizacyjna jest zjawiskiem ponadorganizacyjnego poziomu analizy, dostrzeżonym w naukach o zarządzaniu dlatego, że wpływa na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Badania zarządzania strategicznego tradycyjnie przyjmują zagregowane zmienne np. zasobowe, kompetencyjne, czy strukturalne, usytuowane na poziomie organizacyjnym lub wyższym po to, by wyjaśnić badane zjawiska, a szczególnie wyniki uzyskiwane przez organizację, innowacyjność oraz przewagę konkurencyjną. Skutkiem tego rygorystycznego zwyczaju jest nieobecność decydenta w rozważaniach, wyjaśnieniach, a nawet badaniach empirycznych (Prahalad, Bettis 1986). Tymczasem menadżer nie jest doskonale racjonalny, ma selektywną uwagę, przejawia ograniczoną zdolność analizy danych, czyli kieruje się własnym postrzeganiem sytuacji przedsiębiorstwa (Walsh 1995). Zważywszy na ugruntowaną w naukach o zarządzaniu rolę postrzegania menadżerskiego w badaniu produktywności, satysfakcji z pracy, a także zachowań organizacyjnych i przesłanek tych zachowań (Mikuła 2001) brak analogicznych konstruktów w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych dowodzi słabszego stopnia zaawansowania zarządzania strategicznego.

Uwarunkowanie zachowań postrzeganiem otoczenia oraz uwzględnienie społecznego ich kontekstu charakteryzuje całą grupę konstruktów, w której prominentne miejsce zajmuje klimat organizacyjny. Odzwierciedla on postrzegany zbiór cech organizacji i jej podsystemów, a także sposób, w jaki organizacja lub jej podsystemy traktują swoich członków oraz otoczenie (Hellriegel, Slocum 1974). Jednak prosta analogia do konstruktów z poziomu analizy organizacji nie znajduje uzasadnienia dlatego, że w przestrzeni międzyorganizacyjnej nie występuje hierarchia i towarzyszące jej problemy autonomii, strukturyzacji sytuacji, orientacji na nagrody oraz wsparcia organizacyjnego, łącznie definiujące klimat organizacyjny według pierwotnych propozycji (Patterson i in. 2005). Zachodzi wobec tego potrzeba zaproponowania oraz empirycznego testowania wymiarów klimatu międzyorganizacyjnego, jako konstruktu potencjalnie ważnego dla głębszego zrozumienia zjawisk badanych w zarządzaniu strategicznym.

Celem artykułu jest zbadanie wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze turystyki, z uwzględnieniem ewentualnych różnic mogących wystąpić ze względu na poziom współpracy – diady (dwustronna) oraz sieci (wielostronna).

Konstrukt klimatu współpracy międzyorganizacyjnej

Klimat współpracy międzyorganizacyjnej jest konstruktem interweniującym między kontekstem a zachowaniem, analogicznie do roli przypisywanej klimatowi organizacyjnemu (Moran, Volkwein 1992). Rozpoznane w dotychczasowej literaturze przesłanki nawiązywania współpracy, lokowane w profilu zasobowym przedsiębiorstwa, procesie tworzenia wartości dla klienta, presji konkurencyjnej itp. tworzą kontekst (Czakon 2015). Gdyby założyć doskonałą racjonalność decydenta, to w takim samym kontekście znajdowałby on rozwiązanie optymalne, tj. współpracę międzyorganizacyjną. Zatem, występowanie w sektorze, na danym obszarze geograficznym czy rynku przesłanek współpracy międzyorganizacyjnej prowadzić musiałyby do powszechnego jej nawiązywania. O ile niektóre badania w specyficznych sektorach wskazują na upowszechnianie się współpracy w odpowiedzi na presję zewnętrzną (Gimeno 2004), o tyle badania pogłębione wskazują, że nawet występowanie racjonalnych przesłanek nawiązania współpracy nie jest warunkiem wystarczającym do jej powstania (Czakon, Czernek 2016). Dotychczasowe konceptualizacje wyjaśniały jednak prawdopodobieństwo nawiązania współpracy z procesem jej tworzenia, przyjmując jej przesłanki za obiektywnie istniejące (Wang, Xiang 2007). Proponujemy uzupełnić dotychczasowe wyjaśnienia o zagadnienie postrzegania kontekstu, niejednakowe pośród decydentów, a nadto z natury własnej selektywne.

Postrzeżenie kontekstu jest uwarunkowane uwarunkowaniami poznawczymi decydenta. Proponujemy posłużyć się postrzeganiem całego kontekstu współpracy międzyorganizacyjnej, a nie pojedynczej decyzji czy okoliczności. Pozwoli to sięgnąć do założeń i ustaleń badawczych analogicznego podejścia dla problemów organizacyjnych, wyrażonych literaturą klimatu organizacyjnego (Mikuła 2001). Literatura międzyorganizacyjna dosyć wcześnie dostrzegła potrzebę uwzględnienia klimatu współpracy międzyorganizacyjnej, skupiając się

wszelako na diadach (Czakon 2017)¹ (por. tabela 1). W takim ujęciu klimat współpracy w diadach ma w literaturze długą historię stosowania, a szczególnie przydatny okazał się do rozpoznania uwarunkowań współpracy między dostawcą a odbiorcą. Badacze wskazują na rolę zaufania między partnerami dla postrzegania klimatu międzyorganizacyjnego jako sprzyjającego współdziałaniu. Ponadto, uwzględnia się skłonność do współpracy, czyli postrzegane nastawienie partnera na współdziałanie wyrażone zaangażowaniem, wzajemnym wsparciem czy poczuciem wspólnoty. Odróżnia to klimat współpracy od klimatu konkurencji, albo zwykłych transakcji zawieranych pomiędzy stronami na zasadach rynkowych. Najnowsza literatura kieruje uwagę w stronę ciągłości współpracy, umożliwiającej nie tylko nadanie długoterminowej perspektywy charakterystycznej dla uprzywilejowanych relacji międzyorganizacyjnych, ale także doświadczalne uczenie się współdziałania. Proponujemy wobec tego trzy wymiary klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach: zaufanie do partnera, orientacja na współpracę międzyorganizacyjną, doświadczenie we współpracy międzyorganizacyjnej.

W odróżnieniu od klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach, zastosowanie tego pojęcia do środowiska sieciowego jest znacznie bardziej rozproszone. Ram teoretycznych współdziałania sieciowego dostarczają wyróżniki koordynacji działań w przestrzeni międzyorganizacyjnej: 1) dostosowanie oczekiwań, umiejętności i celów uczestniczących organizacji; 2) wypracowanie rutyn współpracy i zasad komunikacji; 3) opracowanie zasad zachowań obowiązujących współdziałające organizacje (Jones, Hesterly, Borgatti 1997). Późniejsze o dwie dekady, badanie empiryczne współpracy między przedsiębiorstwami turystycznymi wyłoniło z kolei: zaufane relacje w sieci, skłonność do współpracy oraz doświadczenie we współpracy (Della Corte, Aria 2016).

Konceptualizacja wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej (Czakon 2017) uzasadnia przyjęcie trójwymiarowego podejścia do tego konstruktów, tj.: zaufanie, skłonność do współpracy, doświadczenie we współpracy. Wymiary te występują na obydwu poziomach analizy, lecz manifestują się inaczej. Zaufanie w diadzie skierowane jest do konkretnego partnera, lub potencjalnego partnera, podczas gdy zaufanie w sieci nie może dotyczyć wszystkich jej członków, wobec czego skierowane jest w stronę jej lidera (Czakon, Czernek 2016). Skłonność do współpracy na poziomie diady przejawia się postrzeganą otwartością konkretnego partnera na wspólną realizację zadań, podczas gdy na poziomie sieci oznacza postrzeganie skłonności wielu uczestników sieci do współpracy, jako swoistej normy wyróżniającej tę sieć (Della Corte, Aria 2016). Doświadczenie we współpracy na poziomie diady przejawia się szczegółową znajomością wzajemną i zdolnością dopasowania się, podczas gdy w sieci niezbędne jest wypracowanie rutyn współdziałania, umożliwiających wielopodmiotową realizację zadań (Jones, Hesterly, Borgatti 1997).

¹ Szerzej genezę, wykorzystanie oraz konceptualizację pojęcia klimatu współpracy międzyorganizacyjnej przedstawiono (w:) Czakon (2017).

Metodyka badań empirycznych²

Celem badań było rozpoznanie komponentów wielowymiarowego klimatu współpracy międzyorganizacyjnej oraz porównanie ich poziomu dla współpracy w diadach oraz sieciach międzyorganizacyjnych.

Założenia metodyczne

Eksplozację klimatu współpracy międzyorganizacyjnej osadzono w sektorze turystycznym. Według Światowej Organizacji Turystyki, turystyka odpowiada za: 10% globalnego PKB, 7% globalnego eksportu, 30% eksportowanych usług w skali świata, i każde z jedenastu miejsc pracy na świecie (*Tourism Highlights. 2016 Edition*).

Dynamiczny rozwój współpracy międzyorganizacyjnej w turystyce uwarunkowany jest postępującą globalizacją, popularyzacją gospodarki współdzielenia (Belleflamme, Neysen 2006), presją technologiczną oraz postępującą hiperkonkurencją pomiędzy organizacjami (Tsaor, Wang 2011), jak i destynacjami turystycznymi (Mariani i in. 2014). Specyfika produktów turystycznych, tj. złożoność, modularność wywołuje i wzmacnia potrzebę współpracy międzyorganizacyjnej zarówno lokalnie, jak i regionalnie (Kylänen, Mariani 2012). Rozpoznanie procesów współdziałania międzyorganizacyjnego wydaje się istotne nie tylko dla rozwoju wiedzy o współdziałaniu, ale także dla zrozumienia nowych mechanizmów funkcjonowania całego sektora turystycznego (Leiper, Lamont, Hing 2011). Mimo to sektor turystyczny pozostaje nadal poza głównym obszarem dociekań badaczy (Zach, Racherla 2011).

Analogicznie do badań prowadzonych nad koopetycją w sektorze turystycznym (Werner, Dickson, Hyde 2015) przyjęto, że populację potencjalnych badanych stanowią będą podmioty posiadające status członka w przynajmniej jednej z Lokalnych Organizacji Turystycznych (LOT) funkcjonujących w Polsce. Zgodnie z informacjami Polskiej Organizacji Turystycznej, w pierwszym kwartale 2016 roku w Polsce zarejestrowane były 124 Lokalne Organizacje Turystyczne. W trakcie badań ustalono, iż tylko 74 z nich faktycznie funkcjonuje. Na podstawie wykazów członków zidentyfikowanych 74 LOT³ utworzono operat losowania liczący 1647 podmiotów posiadających status przedsiębiorstwa, współdziałającego w sektorze turystycznym przynajmniej w jednej LOT.

W badaniu wykorzystano dobór losowy prosty o indywidualnym, nieograniczonym losowaniu przy użyciu generatora liczb losowych. Przyjmując wielkość frakcji na poziomie 0,5, błąd maksymalny w wysokości 0,05 oraz poziom ufności na poziomie $\alpha=0,95$ ustalono minimalną liczebność próby równą 311. Próba badawcza objęła 368 podmiotów z 55 różnych LOT-ów, a zastosowana technika gromadzenia danych pozwoliła uniknąć błędu braku

² Zaprezentowane wyniki stanowią element realizowanego projektu badawczego pt. *Antecedencje diad i sieci w turystyce*. Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO- 2014/13/B/HS4/01615.

³ Celem identyfikacji członków LOT-ów w pierwszej kolejności wykorzystano strony internetowe poszczególnych LOT-ów, a następnie podejmowano próby ustalenia wszystkich podmiotów będących członkami LOT poprzez kontakt telefoniczny oraz e-mailowy. Wspomagająco gromadzono informacje dostępne na stronach internetowych Regionalnych Organizacji Turystycznych oraz Polskiej Organizacji Turystycznej.

odpowiedzi. Respondentami w badaniu byli wyłącznie przedstawiciele kadry zarządzającej lub właściciele posiadający wiedzę o współpracy międzyorganizacyjnej tzw. kluczowi informatorzy (Kumar, Stern, Anderson 1993).

Dane gromadzono od maja do czerwca 2016 roku, przez bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe (PAPI) z wykorzystaniem strukturyzowanego kwestionariusza wywiadu opartego o 5-stopniową skalę Likerta. Kryterium sprawności realizacji badań terenowych spowodowało zastosowanie techniki PAPI z bezpośrednim udziałem ankietowanych (Zakrzewska-Bielawska 2014) oraz subiektywny pomiar zmiennych rekomendowany w przypadku złożonych konstruktów (Hinkin, Tracey, Enz 1997), także tych rozpatrywanych w przestrzeni międzyorganizacyjnej (Venkatraman, Grant 1986).

Eksploacyjny charakter realizowanych badań implikował potrzebę założenia możliwości występowania różnic między klimatem współpracy międzyorganizacyjnej w diadach oraz w sieciach międzyorganizacyjnych (Czakon, Czernek 2016). Stąd też, uwzględniając potrzebę dalszego rozpoznawania mechanizmów współdziałania zarówno w diadach, jak i sieciach (Zach, Racherla 2011) dane dotyczące wyłonionych wymiarów klimatu były gromadzone w dwóch warstwach: diady i sieci.

Formułując założenia badawcze wykorzystano dorobek empiryczny (Patterson i in. 2005), konceptualizację klimatu międzyorganizacyjnego, oraz rekomendacje metodologiczne (Venkatraman, Grant 1986) w tym podejście wieloelementowe. Klimat współpracy międzyorganizacyjnej był mierzony jako trójwymiarowy konstrukt obejmujący:

1. zaufanie, do potencjalnego partnera w przypadku współpracy dwustronnej; lub lidera w przypadku współpracy wielostronnej;
2. ogólną chęć i skłonność do współpracy międzyorganizacyjnej;
3. wcześniejsze doświadczenia podmiotu we współdziałaniu z innymi podmiotami otoczenia zewnętrznego jako warunek przedwstępny wewnątrzorganizacyjnej i międzyorganizacyjnej zdolności współdziałania.

Dane zgromadzone w trakcie badania poddano analizie z zastosowaniem technik statystyki opisowej, analizy korelacji oraz testowania nieparametrycznego. Statystyczna obróbka danych została przeprowadzona z wykorzystaniem oprogramowania IBM SPSS w wersji 23.

Przed przystąpieniem do analiz opisowych testowaniu poddano rzetelność oraz jakość zastosowanej w badaniu skali, co uznano za kluczowe z uwagi na pionierski charakter badań. Współczynnik α Cronbacha dla wszystkich 6 subwymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej wyniósł 0,863; dla wymiarów klimatu dwustronnej współpracy międzyorganizacyjnej 0,734; dla wymiarów klimatu dwustronnej współpracy międzyorganizacyjnej 0,883. W świetle uzyskanych wyników przyjęto rzetelność skali za satysfakcjonującą (Tavakol, Dennick 2011).

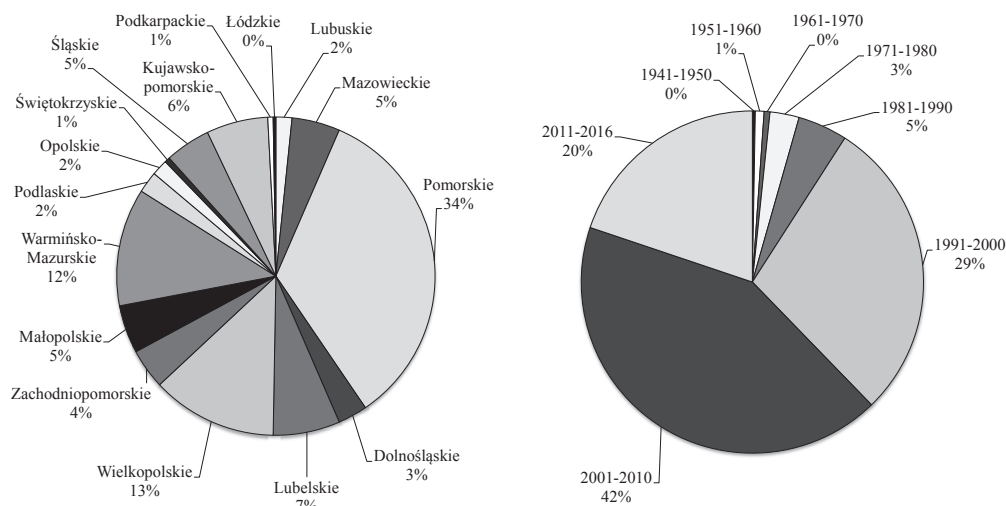
Charakterystyka próby badawczej

Biorąc pod uwagę dominujący profil działalności badanych podmiotów najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa o profilu hotelarskim (49,73%), ogólnoturystycznym

(13,11%) oraz gastronomicznym (7,92%). Najstarsza z badanych organizacji została założona w 1946 roku, w roku realizacji badań tj. w 2016 roku została założona również jedna z badanych organizacji. Najwięcej, 33 podmioty zostały założone w 2000 roku (por. wykres 1). Niemal wszystkie badane podmioty klasyfikowane – pod względem wielkości zatrudnienia – są jako MSP (mikro – 50%; małe – 41%; średnie – 9%). Charakterystyka próby pod względem wielkości potwierdza, iż podmioty sektora turystycznego to przede wszystkim podmioty małe i mikro. Wśród poddanych badaniu znalazło się tylko jedno przedsiębiorstwo duże, o zatrudnieniu na poziomie 310 pracowników. W ujęciu przestrzennym 33,98% badanych ma siedzibę w województwie pomorskim; 12,78% w wielkopolskim, 11,57% w warmińsko-mazurskim.

Wykres 1

Próba badawcza względem wieku oraz siedziby



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej badanych podmiotów współpracuje w gdańskiej LOT (14,13%), poznańskiej LOT (6,25%), LOT Kraina Lessowych Wąwozów (5,43%) oraz LOT Toruń (5,43%). Uwzględniając rok przystąpienia do współpracy w ramach LOT widoczne są dwa czteroletnie okresy o nasilonej częstotliwości włączania się we współdziałanie, tj. lata 2003-2006, w których 93 podmioty weszły we współpracę oraz 2009-2013, w których aż 117 podmiotów zdecydowało się przystąpić do LOT. Najwięcej przedsiębiorstw turystycznych przystąpiło do LOT w 2013 roku (11,73%), w 2012 roku (10,8%) oraz w 2006 roku (8,64%). Jedno z badanych przedsiębiorstw przystąpiło do LOT jeszcze z końcem lat 70. (w 1979 roku). Biorąc pod uwagę średni wiek badanych organizacji (13 lat i 9 miesięcy) oraz przeciętny

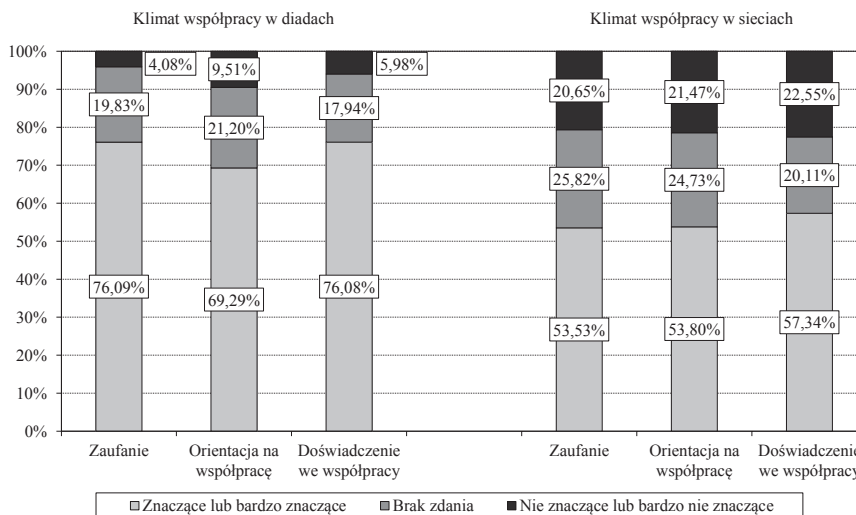
czas partycypacji w LOT (7 lat i 4 miesiące), można zauważyć, iż przez nieco ponad połowę funkcjonowania przedsiębiorstwa sektora turystycznego współpracują ze sobą przynajmniej w ramach lokalnych sieci współdziałania.

Wyniki badań

Analiza podstawowych miar pozycyjnych wskazuje, iż badane podmioty oceniają wymiary klimatu przynajmniej jako znaczące dla współdziałania międzyorganizacyjnego. Szczegółowa analiza rozkładu częstotliwości przypisywania przez respondentów poszczególnych pozycji skali (por. wykres 2) ujawnia skłonność do nieco wyższej ewaluacji wymiarów klimatu współpracy dwustronnej aniżeli wielostronnej.

Wykres 2

Częstotliwość identyfikacji wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach jako znaczących lub nieznaczących w kontekście współdziałania w sektorze turystycznym (n=368)



Źródło: jak w wykresie 1.

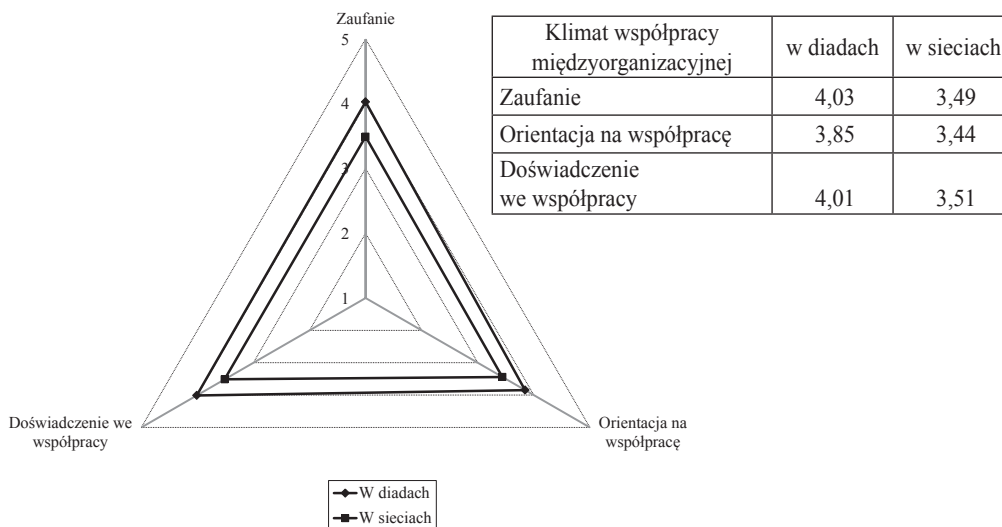
W przypadku współpracy w diadach respondenci znacznie częściej oceniali poszczególne wymiary klimatu jako znaczące lub bardzo znaczące, przy czym zaufanie (76,09%) oraz doświadczenie we współpracy (76,08%) wydają się mieć nieco większe znaczenie niż orientacja na współpracę dwustronną (69,29%). W przypadku współpracy w sieciach międzyorganizacyjnych najbardziej różnicującym wymiarem klimatu wydaje się być wcześniejsze

doświadczenie we współpracy, które z jednej strony dla ponad 57% oceniane jest jako znaczące (30,16%), a nawet bardzo znaczące (27,18%), jednocześnie dla niemal jednej czwartej badanych nie przejawia nawet niewielkiego znaczenia.

Dla wymiarów klimatu współpracy dwustronnej widoczny jest wyższy poziom niż dla współpracy wielostronnej (por. wykres 3). Najwyższa różnica (10,8% wartości przyjętej w badaniu skali) dotyczy zaufania do potencjalnego partnera/lidera współpracy międzyorganizacyjnej.

Wykres 3

Średnie wartości wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach w sektorze turystycznym



Źródło: jak w wykresie 1.

Ze względu na poziom średnich kolejność komponentów klimatu współpracy okazuje się nieco odmienna dla diad oraz sieci. Najwyższą średnią w przypadku współpracy w diadach zidentyfikowano dla wymiaru zaufanie do partnera, natomiast w przypadku współpracy w sieciach dla wymiaru wcześniejsze doświadczenie we współpracy. W obydwu przypadkach najniższy poziom średniej odnotowano dla wymiaru orientacja na współpracę.

W każdym z wymiarów występują wysokie, pozytywne i statystycznie⁴ istotne współzależności: orientacja na współpracę ($\rho_s=0,594$), doświadczenie we współpracy ($\rho_s=0,520$), zaufanie ($\rho_s=0,442$).

⁴ Istotność dwustronna na poziomie 0,01.

Celem porównania poziomu statystyk opisowych dwóch analogicznych wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej (w diadach oraz w sieciach) w całej badanej próbie wykorzystano test t pozwalający wyłonić potencjalne różnice pomiędzy grupami zależnymi (De Winter, Dodou 2010). Wyniki testowania hipotezy zerowej o braku różnic w parach zależnych, otrzymane przy zakładanym z góry 95% poziomie ufności zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Wyniki testowania nieparametrycznego – identyfikacja różnic w próbach zależnych subiektywnych ocen wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej

Wymiary klimatu współpracy międzyorganizacyjnej		Różnice w próbach zależnych					t	df	Istotn. (dwustr.)
		Średnia	SD	Błąd standard. średniej	95% przedział ufności dla różnicy średnich				
					Dolna granica	Górna granica			
Para 1	Zaufanie	0,538	1,099	0,057	0,425	0,651	9,390	367	0,000
Para 2	Orientacja na współpracę	0,405	1,010	0,053	0,301	0,508	7,687	367	0,000
Para 3	Doświadczenie we współpracy	0,497	1,177	0,061	0,377	0,618	8,108	367	0,000

Źródło: opracowanie własne.

Testowanie nieparametryczne potwierdza wyniki analizy statystyk opisowych wskazując, iż średnie dla wymiarów klimatu współpracy w diadach są wyższe niż średnie poziomu wymiarów klimatu współpracy w sieciach (statystyki $t > 0$). Biorąc pod uwagę poziomy istotności dla wszystkich rozpatrywanych par zależnych (istotności dwustronne = 0,000) należy odrzucić hipotezy zerowe mówiące o braku różnic między poziomami średnich poszczególnych wymiarów klimatu współpracy dwu- oraz wielostronnej (prawdopodobieństwo błędu przyjęcia hipotez zerowych = 0,05). Średnie wymiarów klimatu różnią się statystycznie w zależności od tego, czy realizowana jest ona z jednym, czy większą ilością partnerów jednocześnie. Zidentyfikowana istotność różnic w średnich poszczególnych wymiarów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej dla współpracy w diadach i w sieciach może być jeszcze większa, gdyż różnica w charakterystykach opisowych ma tendencję rosnącą wraz ze wzrostem próby badawczej (De Winter, Dodou 2010).

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie empiryczne ulokowano w nurcie rozwojowym zarządzania strategicznego, zmierzającym do uwzględnienia roli postrzegania decydenta w zachowaniach strategicznych przedsiębiorstwa jakimi są współpraca dwustronna i sieciowa. Walorem teoretycznym niniejszych badań jest połączenie występujących dotychczas odrębnie: zaufania,

skłonności do współpracy oraz doświadczenia we współpracy, w jeden wielowymiarowy konstrukt. Analogia do klimatu organizacyjnego polega na uwzględnieniu postrzegania decydynta oraz kontekstu społecznego, jednak nie jest transpozycją konstruktu teorii organizacji wprost do przestrzeni międzyorganizacyjnej.

Wnioski i implikacje

Przeprowadzone badanie empiryczne potwierdza znaczenie klimatu współpracy międzyorganizacyjnej dla współpracy w sektorze turystyki. Odmienność przejawów zjawiska klimatu międzyorganizacyjnego na różnych poziomach współpracy przejawia się zarówno w ogólnym poziomie wskazań (wyższy dla diad), jak i relatywnej ważności wymiarów (zaufanie dla diad, doświadczenie dla sieci). Potwierdza to wcześniejsze wyniki badań pogłębionych na małych próbach, sugerujące odmienną manifestację współpracy ze względu na poziom analizy (Czakon, Czernek 2016), tu ujawnioną dla klimatu współpracy międzyorganizacyjnej. Wskazuje to iż współpraca dwustronna w większym stopniu ekspozuje na ryzyko relacyjne (Światowiec-Szczepańska 2012), wyrażone zależnością od konkretnego partnera.

Ograniczenia badania

Autorzy mają świadomość, iż zrealizowane badania terenowe mają ograniczenia wynikające z zastosowanego podejścia pomiarowego i analitycznego. Zakres przedmiotowy badania został intencjonalnie ograniczony do współpracy w diadach oraz sieciach w sektorze turystycznym, a populacja została zawężona jedynie do członków LOT. Jednak intencją badań była eksploracja konstruktów klimatu zarysowanego dość fragmentarycznie w dotychczasowej literaturze. Wykorzystany w toku analiz statystycznych test dla prób zależnych przeprowadzono z wykorzystaniem testu t, podczas gdy dla niektórych badaczy to test Wilcoxon jest rekomendowany jako bardziej rzetelny w przypadku pomiaru zmiennych z wykorzystaniem skali porządkowej, w tym skali Likerta, jak również dla zmiennych nie mających rozkładu normalnego. Jednak nie znaleziono podstaw do odrzucenia założenia o normalności rozkładu zmiennych (wg wskaźników skośności, kurtozy oraz histogramów).

Kierunki dalszych badań

Uzyskany materiał empiryczny stwarza podstawy do dalszych analiz, a szczególnie do analizy czynnikowej zmierzającej do badania wielowymiarowości konstruktów klimatu współpracy międzyorganizacyjnej. Przedstawione wyniki uzasadniają szersze wykorzystanie tego konstruktów w badaniach zjawisk międzyorganizacyjnych. Otwierają one obiecujące pole eksploracji ze względu na mikrofundamentalne uwarunkowania współdziałania międzyorganizacyjnego, uzupełniając dominujące dotąd ramy teoretyczne zasobowej teorii firmy, teorii kosztów transakcyjnych czy analizę sieciową o człowieka. Teorię współdziałania trudno sobie wyobrazić bez uwzględnienia jej głównego aktora.

Bibliografia

- Belleflamme P., Neysen N. (2009), *Coopetition in infomediation: General analysis and application to e-tourism*, "Advances in Tourism Economics", Physica-Verlag HD.
- Czakov W. (2015). *Niepewność jako antecedencja nawiązywania współpracy sieciowej*. „Marketing i Rynek”, nr 9 (CD).
- Czakov W., Czernek K. (2016), *The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland*, "Industrial Marketing Management", Vol. 57.
- Czakov W. (2017), *Klimat współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensa”, w druku.
- Della Corte, V., Aria, M. (2016). *Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations*, "Tourism Management", No. 54.
- De Winter J.C., Dodou D. (2010), *Five-point Likert items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon*, "Practical Assessment, Research & Evaluation", Vol. 15(11).
- Gimeno J. (2004), *Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation*, "Academy of Management Journal", No. 47(6).
- Hellriegel D., Slocum J.W. (1974), *Organizational climate: Measures, research and contingencies*, "Academy of Management Journal", Vol. 17, No. 2.
- Hinkin T.R., Tracey J.B., Enz C.A. (1997), *Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments*, "Journal of Hospitality and Tourism Research", Vol. 21(1).
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. (1997), *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms*, "Academy of Management Review", No. 22(4).
- Kumar N., Stern L.W., Anderson J.C. (1993), *Conducting interorganizational research using key informants*, "Academy of Management Journal", Vol. 36(6).
- Kylänen M., Mariani M.M. (2012), *Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: evidence from Finnish and Italian theme parks*, "Anatolia", Vol. 23(1).
- Leiper N., Lamont M., Hing N. (2011), *Cooperative business organizations: intrinsic in every strategically functional tourism industry*, "Tourism Culture & Communication", Vol. 11(1).
- Mariani M.M., Buhalis D., Longhi C., Vitouladiti O. (2014), *Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends*, "Journal of Destination Marketing & Management", Vol. 2(4).
- Mikuła B. (2000), *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna-próba systematyzacji pojęć*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 3.
- Moran E.T., Volkwein J.F. (1992), *The cultural approach to the formation of organizational climate* "Human Relations, Vol. 45, No. 1
- Patterson M.G., West M., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D.L., Wallace A.M. (2005), *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 26(4).
- Polska Organizacja Turystyczna: *Lista LOT stan na styczeń 2017 roku* (2016), <https://www.pot.gov.pl/o-polskiej-organizacji-turystycznej/p/wspolpraca/lokalne-organizacje-turystyczne> [dostęp: marzec 2016].
- Polska Organizacja Turystyczna: *Plan działania na lata 2017-2018* (2017), <https://www.pot.gov.pl/do-pobrania/l/materialy-do-pobrania/plany-i-sprawozdania> [dostęp: 07.03.2017].

- Prahalad C.K., Bettis R.A. (1986), *The dominant logic: A new linkage between diversity and performance*, "Strategic Management Journal", No. 7(6).
- Światowiec-Szczepańska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw: ujęcie modelowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Tavakol M., Dennick R. (2011), *Making sense of Cronbach's alpha*, "International Journal of Medical Education", Vol. 2.
- Tourism Highlights. 2016 Edition* (2016), Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO), <http://www.e-unwto.org> [dostęp: 17.01.2017].
- Tsaur S.H., Wang C.H. (2011), *Personal ties, reciprocity, competitive intensity, and performance of the strategic alliances in Taiwan's travel industry*, "The Service Industries Journal", Vol. 31(6).
- Venkatraman N., Grant J.H. (1986), *Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal*, "Academy of Management Review", Vol. 11(1).
- Walsh J.P. (1995), *Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane*, "Organization Science", No. 6(3).
- Wang Y., Xiang Z. (2007), *Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing*, "Journal of Travel Research", No. 46(1).
- Werner K., Dickson G., Hyde K.F. (2015), *Coopetition and Knowledge Transfer Dynamics: New Zealand's Regional Tourism Organizations and the 2011 Rugby World Cup*, "Event Management", Vol. 19(3).
- Zach F., Racherla P. (2011), *Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana*, "Journal of Travel & Tourism Marketing", Vol. 28(1).
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Metodyka badań empirycznych*, (w:) Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Climate of Interorganisational Cooperation in Dyads and Networks of the Tourism Sector

Summary

So far, the research on interorganisational cooperation in strategical management has disregarded the role of cognitive determinants and the social context of the decision maker. Filling up this gap the authors carried out a construct test of the climate of interorganisational cooperation on a representative sample of Polish tourist enterprises operating in Local Tourist Organisations. There were analysed the three, selected by way of a literature review, dimensions: confidence, propensity to cooperate and experience in cooperation. The obtained results confirm peculiarity of the climate of interorganisational cooperation in dyads, higher estimated and standing out by confidence vis-à-vis the climate of interorganisational cooperation in networks, relatively lower estimated with the outstanding role of experience in cooperation. The obtained results indicate the need to shape the bilateral relations based on confidence, while the network relations – on routine of collaboration.

Key words: climate of interorganisational cooperation, cooperation in networks, cooperation in dyads, tourism sector.

JEL codes: L140, D23

Климат межорганизационного сотрудничества в диадах и сетях сектора туризма

Резюме

Исследования по межорганизационному сотрудничеству в стратегическом управлении до сих пор упускали из виду роль познавательных обусловленностей и общественного контекста лица, принимающего решения. Заполняя эту брешь, провели тест конструкта климата межорганизационного сотрудничества на представительной выборке польских туристических предприятий, действующих в местных туристических организациях. Провели анализ трех, выделенных по ходу обзора литературы, измерений: доверия, склонности к сотрудничеству и опыта сотрудничества. Полученные результаты подтверждают обособленность климата межорганизационного сотрудничества в диадах, более высоко оцениваемого и выделяющегося по доверию, по отношению к климату межорганизационного сотрудничества в сетях, относительно более низко оцениваемого с выделяющей ролью опыта в сотрудничестве. Полученные результаты указывают на необходимость формирования двусторонних отношений на основе доверия, а сетевых отношений – на основе рутины содействия.

Ключевые слова: климат межорганизационного сотрудничества, сотрудничество в сетях, сотрудничество в диадах, сектор туризма.

Коды JEL: L140, D23

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
prof. dr hab. Wojciech Czekon
dr Patrycja Klimas
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Teorii Zarządzania
ul. 1-go maja 50
40-287 Katowice
e-mail: wojciech.czekon@ue.katowice.pl
e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl