

Dagmara Wójcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: dagmara.wojcik@uekat.pl

**PRESJA TECHNOLOGICZNA
JAKO ANTECEDENCJA WSPÓŁPRACY
MIĘDZYORGANIZACYJNEJ –
KONTEKST SEKTORA TURYSTYCZNEGO**

**TECHNOLOGICAL PRESSURE AS AN ANTECEDENT
OF INTER-ORGANIZATIONAL COOPERATION –
TOURISM SECTOR CONTEXT**

DOI: 10.15611/pn.2018.538.38

JEL Classification: M21, Z32, Z31, Q55

Streszczenie: Współpraca międzyorganizacyjna stanowi jeden z dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych w zarządzaniu strategicznym. Natomiast antecedencje współpracy międzyorganizacyjnej – realizowanej zarówno w diadach, jak i sieciach – pomimo wciąż rosnącej liczby publikacji oraz zainteresowania ze strony badaczy, nie były – jak dotąd – szerzej analizowane. Jednocześnie światowy trend w kierunku rozwoju nowoczesnych technologii przyczynił się do powstania tzw. presji technologicznej, prowadzącej z kolei do digitalizacji sektora turystycznego. Natomiast znaczenie presji technologicznej dla współpracy w tym sektorze stanowi lukę poznawczą, wciąż wymagającą wypełnienia. Celem artykułu jest przybliżenie istoty i znaczenia presji technologicznej jako antecedencji współpracy międzyorganizacyjnej oraz jej egzemplifikacja w sektorze turystycznym. Wnioski sformułowano na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorców turystycznych w różnych regionach Polski.

Słowa kluczowe: presja technologiczna, współpraca międzyorganizacyjna, antecedencje, sektor turystyczny.

Summary: The inter-organizational cooperation is one of the dynamically developing areas of research in strategic management. The antecedents of inter-organizational cooperation realized in both dyads and networks, despite the increasing number of publications and interest of researchers, have not yet been widely analyzed. At the same time, the global trend towards the development of new technologies has contributed to the creation of the so-called technological pressure, leading in turn to the digitization of the tourism sector. However, the importance of technological pressure for cooperation in that sector is a cognitive gap, still requiring fulfillment. The aim of the article is to present the essence and the importance of technological pressure as an antecedent of inter-organizational cooperation and its

exemplification in the tourism sector. The findings were formulated on the basis of individual in-depth interviews conducted among tourist entrepreneurs in various regions of Poland.

Keywords: technological pressure, inter-organizational cooperation, antecedents, tourism sector.

1. Wstęp

Współcześnie współdziałanie podmiotów gospodarczych nie jest już wyborem, lecz koniecznością [Håkansson, Snehota 1989, 2006]. Współpraca międzyorganizacyjna, zarówno ta bilateralna – realizowana w diadach, jak i wielostronna – sieciowa, stanowi jeden z dynamicznie rozwijających się obszarów badawczych w zarządzaniu strategicznym. Relacje międzyorganizacyjne wydają się warunkować te najistotniejsze w nim kwestie, jak: przewagę konkurencyjną, większą efektywność działania czy innowacyjność. W ujęciu tym dostrzec można także rosnącą liczbę badań skupionych na kategorii antecedencji, wyznaczając tym samym znaczący oraz aktualny kierunek dalszych dociekań badawczych.

Celem artykułu jest przybliżenie istoty presji zmian technologicznych jako antecedencji współpracy międzyorganizacyjnej przy wykorzystaniu metodyki krytycznego przeglądu literatury, a także jej egzemplifikacja w sektorze turystycznym. Wnioski sformułowano na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych wśród przedsiębiorców turystycznych w różnych regionach Polski.

2. Presja technologiczna jako antecedencja współpracy międzyorganizacyjnej

Antecedencje współpracy stanowią jeden z obszarów badań, który bez wątpienia wymaga dalszej eksploracji. W odniesieniu do pojęcia antecedencji istnieje duża różnorodność w jego rozumieniu wśród badaczy i do tej pory nie udało się wypracować wspólnej definicji tego terminu. W literaturze antecedencje utożsamia się z genezą [Akoorie 2011, s. 451] czy pochodzeniem [Akoorie 2011, s. 457; Henttonen i in. 2010, s. 389] danego zjawiska. Antecedencje postrzegane są jako swoiste „prewymagania” [Ko i in. 2011, s. 1328] czy nieco inaczej jako „prekursorzy” [Mehta i in. 2006, s. 1095] jego zaistnienia.

W zarządzaniu strategicznym antecedencje to kategoria odnosząca się do chronologicznych poprzedników, przyczyn danego zjawiska [Czakon 2016], które pojawiają się „wcześniej w czasie” [Windsor 2010, s. 79]. W odniesieniu do współpracy strategicznej opisuje się je jako warunki [Wu, Choi 2005, s. 27; Peters, Manz 2007, s. 117; Lawrence i in. 1999, s. 483], czynniki [Stock i in. 2014, s. 929-939; Dietrich 2010, s. 58], siły sprawcze [Matthyssens i in. 2013, s. 406] czy też siły napędowe [Yanes-Estevez i in. 2010, s. 703] do podejmowania współpracy [Lawrence i in.

1999, s. 497], a zatem prowadzące bezpośrednio [Dietrich 2010, s. 65] do decyzji o tworzeniu diad i wchodzeniu w sieci [Bendoly 2010, s. 459; Grandori, Soda 1995, s. 185], wywołując tym samym kooperacyjną współzależność i interakcje [Tjosvold, Tsao 1989, s. 189].

Antecedencje rozumiane będą zatem jako chronologiczne poprzedniki współpracy międzyorganizacyjnej, którym to poprzednikom, w zależności od zastosowanych metod badawczych, można przypisać rolę przyczyny albo warunku jej zaistnienia [Czakon 2015]. Oznacza to, że problematyka antecedenencji skupia się na zrozumieniu powstawania współpracy międzyorganizacyjnej. Zatem koncentruje się na dociekanii uwarunkowań (*determinants*), czynników warunkujących (*determining factors*), ale także mechanizmów czy przebiegu procesów prowadzących do nawiązywania współpracy. Wśród antecedenencji – zarówno intencjonalnego, jak i emergentnego – tworzenia relacji współpracy międzyorganizacyjnej, wyodrębnić można ich dwa główne podzbiory. Odróżnia się bowiem zjawisko współpracy w sektorze od współpracy poszczególnych podmiotów, które poszukują konkretnego dopasowania do występujących warunków otoczenia [Venkatraman 1989]. W takim ujęciu wskazać można po pierwsze, antecedenencje o charakterze specyficznym, właściwe dla konkretnych podmiotów; po drugie, antecedenencje o charakterze kontekstowym [Ko i in. 2011, s. 1328], wpływające na cały sektor, tj. na wszystkie podmioty gospodarcze w nim działające, nie zaś na konkretne przedsiębiorstwa. Te drugie tworzą pewien kontekst funkcjonowania podmiotów gospodarczych, implikując konieczność ich dopasowania się do warunków otoczenia [Venkatraman 1989]. Oznacza to, że można mówić o swoistej jego presji, wywieranej na wszystkie podmioty działające w danym sektorze. Ponadto w tym miejscu warto zaznaczyć, że każde przedsiębiorstwo może posiadać indywidualną percepcję odnośnie do wpływu otoczenia, tj. własną wrażliwość na jego presję, własne jej postrzeganie.

Presja otoczenia pochodzić może z różnych stron. Wśród różnych źródeł jej pochodzenia badacze wskazali m.in. presję związaną ze zmianami technologii, tzw. presję technologiczną [Grandori, Soda 1995; Oliver, Ebers 1998]. Natomiast w zakresie samej presji technologicznej można rozpatrywać m.in. ogólny postęp technologiczny, dostępność i rozwój nowoczesnych technologii, cykle życia produktów, technologii i przedsiębiorstw czy ogólny wpływ technologii na rozwój całego sektora. Znaczenie presji technologicznej czy wykorzystanie nowoczesnych technologii dotyczy różnych sektorów, włączając podmioty prowadzące działalność w sektorze turystycznym.

3. Presja technologiczna w sektorze turystycznym – implikacje dla współpracy międzyorganizacyjnej

Obserwowana na rynku, wciąż rosnąca liczba różnych form powiązań międzyorganizacyjnych przyczyniła się do wzrostu znaczenia współpracy [Czakon 2012; Niemczyk i in. 2012; Stańczyk-Hugiet 2013]. Z kolei wzrost znaczenia więzi międzyorganizacyjnych pociągnął za sobą zainteresowanie badawcze współpracą pod-

miotów w wielu sektorach gospodarki. Dotyczy to także sektora turystycznego, gdzie produkt turystyczny jest współtworzony przez wiele różnych podmiotów, przez co współpraca jawi się jako szczególnie istotne zagadnienie [Czernek 2014]. W turystyce potrzeba współpracy wynika z wzajemnej zależności podmiotów kreujących kompleksowy produkt czy ofertę turystyczną, czyli wszystko to, co nabywa turysta podczas swego pobytu w danym miejscu [Borodako 2011]. Za poszczególne składowe tego produktu odpowiadają różne podmioty, dostarczające dóbr i usług nabywanych przez turystów (m.in. nocleg, wyżywienie, atrakcje turystyczne itp.) [Rapacz 2005]. Sektor turystyczny musi zaoferować możliwie najlepszy produkt, zaspokajający potrzeby coraz bardziej wymagających turystów. Zatem współpraca w sektorze turystycznym nie jest wyborem, lecz koniecznością [Beritelli 2011].

Światowy trend w kierunku rozwoju nowoczesnych technologii, w tym technologii komunikacyjnych (ICT), w powiązaniu z rosnącymi oczekiwaniami turystów, przyczynił się do powstania presji technologicznej, prowadzącej z kolei do digitalizacji sektora turystycznego. Zmiana dotyczy m.in. sposobów dystrybucji i promocji oferty turystycznej, szerszego zastosowania internetowych kanałów sprzedaży, wykorzystania nowych mediów, personalizacji ofert [Bloch, Segev 2012] czy rozwoju gospodarki współdzielenia (*sharing economy*) adaptowanej w sektorze turystycznym [Wójcik 2017; Czernek, Wójcik 2017]. Buhalis i Law [2008] wskazują nawet, że rozwój nowoczesnych technologii i turystyki przez lata szły w parze, a rozwój turystyki wręcz stymulował ich powstawanie i wykorzystywanie [Hall, Williams 2008]. Nowoczesne technologie doprowadziły do istotnych zmian dotyczących sposobów, w jakich prowadzona jest działalność przedsiębiorstw [Pease, Rowe 2005], a współczesne realia wymuszają na przedsiębiorstwach turystycznych ich wykorzystanie [Rajs 2008].

Sektor turystyczny jest uznawany za sektor o wysokim stopniu wykorzystania nowoczesnych technologii [Buhalis 2003], decydujących o dynamice jego rozwoju [Dąbrowska 2009]. Technologie te stanowią także spoiwo dynamicznie zmieniających się organizacji [Ratajczak-Mrozek, Zieliński 2013], przekształcając sposób realizowania współpracy pomiędzy nimi w oparciu o różne narzędzia komunikacji, tj. e-maile tekstowe, głosowe, wideokonferencje, szybkie wiadomości (*instant messaging*), chat-fora, blogi, mikroblogi, sieci społecznościowe czy technologie mobilne. Narzędzia te znacznie ułatwiają nawiązywanie współpracy pomiędzy podmiotami, kreując nowe szanse oraz zwiększając jej efektywność. Oznacza to, że nowoczesne technologie wspierają horyzontalną, wertykalną oraz diagonalną współpracę podmiotów [Garcés i in. 2004], stanowiąc dodatkowo podstawę wprowadzania innowacji do sektora turystycznego oraz stymulując jego ciągły rozwój [Panasiuk 2015].

Kształtowanie oferty turystycznej jest wynikiem dostępu do informacji o oczekiwaniach i preferencjach turystów, a sprawność realizacji tych oczekiwań stanowi pochodną tempa dzielenia się wiedzą i informacją w gronie podmiotów odpowiedzialnych za wspólne kształtowanie oferty turystycznej. Wymaga zatem scalenia wysiłków różnych podmiotów [Sheldon 1997], czego odzwierciedleniem jest właśnie współpraca. Jednocześnie nowoczesne technologie zostały wskazane jako jeden

z megatrendów, o najmocniejszym wpływie do roku 2020, który zmieni funkcjonowanie biznesu [Rayport 2011]. Ponadto, co należy podkreślić, znaczenie presji technologicznej dla współpracy w sektorze turystycznym stanowi lukę poznawczą, wciąż wymagającą wypełnienia.

4. Metodyka badań empirycznych

W artykule zaprezentowano wyniki jakościowych badań eksploracyjnych. Ten typ badań pozwala zidentyfikować oraz opisać m.in. nowe relacje i kategorie [Gioia, Corley 2013], a także jest szczególnie użyteczny w przypadku niewystarczających podstaw teoretycznych dla pełnego wyjaśnienia badanego zjawiska [Graebner i in. 2012]. Badania eksploracyjne pozwalają ponadto lepiej zrozumieć badane zjawisko [Siggelkow 2007].

W badaniu wykorzystano narzędzie półstrukturyzowanego, pogłębionego indywidualnego wywiadu bezpośredniego (12 wywiadów) oraz telefonicznego (4 wywiady). Wywiady telefoniczne wybrano na prośbę rozmówców, którzy wskazali tę formę komunikacji jako przez nich preferowaną. Rozmówcami byli przedsiębiorcy oferujący profesjonalne usługi w sektorze turystycznym (m.in. reprezentanci gastronomii, hotelarstwa, atrakcji turystycznych, touroperatorzy).

Wywiady przeprowadzono w różnych regionach Polski, a dobór rozmówców był celowy. Założono, że musieli oni: 1) reprezentować istotne usługi i atrakcje turystyczne w każdym z polskich województw; 2) prowadzić działalność zarówno w dużych miastach, jak i mniejszych miejscowościach, w celu dokonania porównań; 3) reprezentować zróżnicowany typ działalności (w odniesieniu do jej rodzaju: atrakcje, zakwaterowanie, gastronomia, przewodnicy itp.; wielkości; czasu prowadzenia działalności itp.). Rozmówcy byli właścicielami lub menadżerami w swoich przedsiębiorstwach oraz należeli do lokalnych organizacji turystycznych, a zatem byli przedstawicielami różnych form podejmowania współpracy mających na celu rozwój turystyki na danym obszarze¹.

Przeciętny czas trwania wywiadów wynosił około godziny. Wywiady były nagrywane, a po ich zakończeniu sporządzano notatki terenowe. Po zebraniu danych dokonano transkrypcji wywiadów. Dla każdego wywiadu stworzono karty rozmówców, a następnie dokonano kodowania wywiadów przy wykorzystaniu oprogramowania Atlas.ti v.7.0. Kody dotyczyły następujących kategorii: 1) przejawów presji technologicznej w sektorze turystycznym; 2) znaczenia presji technologicznej dla podejmowania współpracy w sektorze turystycznym; 3) przejawów podejmowania współpracy uwarunkowanej rozwojem nowoczesnych technologii w sektorze turystycznym. Ostatni etap analizy polegał na interpretacji otrzymanych wyników w konfrontacji z literaturą.

¹ Współpraca stanowiła jeden z głównych elementów badań projektu badawczego, którego wyniki selektywnie przedstawiono w opracowaniu.

5. Wyniki badań

Jak wynika z przeprowadzonych badań, z uwagi na konieczność dostosowania się do zmian technologicznych zachodzących na przestrzeni lat przedsiębiorcy turystyczni wykorzystują w swojej działalności różne narzędzia: od podstawowych, jak komunikacja e-mailowa, poprzez newsletter, uczestnictwo na różnych tematycznych forach po Pinterest, Snapchat, WhatsApp, Viber, narzędzia Google+, Google Marketing, Google Analytics, AdWordsy, YouTube czy media społecznościowe, tj. Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram, a także technologie mobilne. Angażują się również w sprzedaż grupową za pośrednictwem takich platform, jak Grupon.

Przedsiębiorcy działający w sektorze turystycznym zdają sobie sprawę z konieczności dostosowania działalności do oczekiwań współczesnych, zdigitalizowanych turystów, których oczekiwania w tym zakresie wciąż rosną. Są świadomi, że presja technologiczna wymusza na nich dostosowanie się do warunków otoczenia i ma duże znaczenie w sektorze turystycznym:

[...] z perspektywy mojej i, nie wiem, może mojego pokolenia też, obecność w Internecie jest jakąś naturalną konsekwencją prowadzenia przeze mnie działalności. [...] raczej podejmujemy jakieś działania, a potem w naturalny sposób przenosimy je do Internetu, bo to jest po prostu wymogiem czasu.

Tak, bardzo mocno z tego korzystamy. I też trzeba się czymś wyróżniać, trzeba iść do przodu, nie można, że tak powiem, w miejscu stać.

Duży nacisk na to kładziemy, dlatego że jest to bardzo dobry sposób [...] takiego najszerszego jakby dotarcia do branży.

To jest, niestety, *style of the art* na dzień dzisiejszy. [...] Jeszcze tutaj trzeba iść z postępem, trzeba być bardzo innowacyjnym, żeby w jakiś sposób przyciągnąć klienta czymś innym.

Odnosząc się do kwestii zawierania współpracy z nowymi partnerami, ciekawe wydają się wyniki badań pokazujące wykorzystanie w tym celu nowoczesnych technologii, a dokładniej, korzystanie z portali opiniotwórczych o różnych obiektach, podmiotach z sektora turystycznego celem pozyskania czy wręcz „śledzenia” na bieżąco opinii na ich temat, a następnie na ich podstawie wstępne ocenianie rzetelności potencjalnych partnerów do współpracy:

Śledzimy naszą i konkurencję, i w ogóle branżę i rynek. Również na takich portalach opinii, jak GoWork, czyli tam, gdzie osoby mogą zostawiać informacje na temat podmiotu jako pracodawcy. Są to dla nas rzeczy bardzo istotne. Jeżeli jest jakiś podmiot, który hipotetycznie miałby bardzo złe opinie jako pracodawca, to raczej byśmy z takim podmiotem nie współpracowali. [...] Jeżeli są to złe opinie i powtarzające się szczególnie, tak? Dlatego że nie będziemy sądzić na podstawie jednej opinii lub dwóch. Ale jeżeli są to przez dłuższy czas powtarzające się opinie, to na pewno z takim podmiotem współpracować nie będziemy.

[...] kiedy zdecydowaliśmy się na tę współpracę w ramach Best in Warsaw, to naszym założeniem było, żeby skupić tam firmy, które mają dobrą reputację i dobrą opinię. No i właściwie jedynym takim wyznacznikiem czy jedynym takim miernikiem był TripAdvisor, dlatego że są to publicznie dostępne informacje od turystów i tak naprawdę w żaden inny sposób nie jesteśmy w stanie

sprawdzić opinii na temat innych firm czy partnerów. To jest tak naprawdę jedyne źródło, więc tym też się kierowaliśmy.

W tym kontekście niektórzy rozmówcy podkreślali, że uważają portale opiniotwórcze za przydatne i wiarygodne źródło informacji:

Na pewno oceny na Bookingu czy TripAdvisorze są bardzo szczerze – tak mi się wydaje.

Chodzi nam o opinie innych gości, klientów, w jaki sposób oni postrzegają firmy konkurencyjne czy firmy, z którymi my współpracujemy. To nam pomaga w podejmowaniu jakichś tam decyzji.

Natomiast inni rozmówcy zwracali także uwagę, że nie zawsze można w pełni ufać tego typu opiniom, mając świadomość pewne minusów platform opiniotwórczych:

Oczywiście [śledzimy] [...] Chociaż nie sugerujemy się tymi opiniami w stu procentach; one są jakąś wskazówką.

[Śledzimy], ale rzadko. Z tego względu, że bardzo często jest tak, że jeżeli ktoś ma opinię negatywną, to jest około 50-procentowa szansa, że ją wyrazi lub wyraził przy użyciu właśnie tego typu narzędzi. Teraz jeżeli ktoś odczuł z danej usługi czy produktu opinię pozytywną, jest mniej więcej 10-krotnie mniejsza szansa, iż on ją wyrazi. Dlatego łatwiej spotkać opinie negatywne niż pozytywne tego typu, przy tych narzędziach.

Podejmując decyzje o współpracy, przedsiębiorcy chętniej wybierają partnerów, którzy korzystają z nowoczesnych technologii, wdrażają nowe rozwiązania, którzy są „widoczni”:

U mnie w branży... to nie jest branża hotelowa, tylko gastronomiczna. Jak współpracujemy, współpracujemy z takimi podmiotami, które też mają odpowiednią stronę internetową, mają odpowiedni..., jeżeli coś kupujemy, to ja chcę też wiedzieć, poinformować się o produkcie. [...] Tam muszę mieć wszystkie informacje o danym produkcie, muszę mieć też cenę, muszę mieć dostępność do magazynu itd., itd. Muszę mieć wszystko online, no niestety! Kucharz to musi mieć, nawet! Nawet kucharz musi to wiedzieć! Czy on jutro dostanie jagnięcinę, czy nie dostanie.

Niektórzy podkreślają, że „widoczność” – która dzięki nowoczesnym technologiom jest możliwa na o wiele szerszą skalę – stwarza szanse na dotarcie do potencjalnych partnerów, którzy mogą się o danym przedsiębiorcy dowiedzieć, a dalej – wyjść z ofertą współpracy:

Często jak wchodzimy do grup czy fotografów – też przyjeżdżają potem do nas, robią zdjęcia, publikują zdjęcia u siebie, potem inni mogą to zobaczyć, że przypuścimy, jakiś fotograf wykonał serię zdjęć w naszym ośrodku. I wiem też np., że tego fotografa znają inne podmioty, więc nie mówimy, że może się to od razu skończyć współpracą, ale obserwacją z innych stron. Ale kto wie, czy ktoś podobnie jak Adventure Quad, czy ktoś tam jeszcze z jakąś ofertą nie skontaktuje się poprzez to z nami i nie nawiąże jakiejś takiej fajnej, dobrej, takiej może nawet długotrwałej współpracy.

Sama współpraca w sektorze turystycznym często odbywa się przy wykorzystaniu nowych technologii. Przedsiębiorcy bazują na mediach społecznościowych, ale korzystają także z innych rozwiązań, tj. wzajemne przekierowania do stron partnerów, publikowanie informacji o partnerach, wymiana informacji czy wzajemne polecenia:

[...] funkcjonujemy jako Targi, jako Tour Salon, różnego rodzaju Buttony, różnego rodzaju reklamy internetowej, przekierowywania do naszych stron czy też wysyłanie newsletterów przez naszych partnerów, czy też publikowanie informacji na Facebookach naszych partnerów – tak że współpracujemy w tym zakresie.

Współpracujemy w ramach stowarzyszeń, w których jesteśmy. To znaczy każda osoba z danego podmiotu należącego do stowarzyszenia, otrzymała uprawnienia administratora i po prostu może swoje rzeczy bezpośrednio wrzucać na [wspólnego, dedykowanego stowarzyszeniu] Facebooka.

[...] bierzemy udział w akcjach, tych w których bierzemy, z innymi partnerami, wtedy te nasze nowoczesne narzędzia są wykorzystywane. Na przykład w Wiśle odbywa się Puchar Świata w skokach narciarskich, skoczkowie nocują w hotelu i my też robimy cały catering na skoczni. I na Facebooku przed tą imprezą, również na naszej stronie internetowej pojawiają się informacje. Tak samo jest z tym Biegiem po Nowe Życie – tam też dostajemy komunikaty prasowe z firmy organizującej tę imprezę, zamieszczamy na naszym Facebooku. [...] Tam jest nasze logo wszędzie na tej współpracy zamieszczone, tak samo jest z Pucharem Świata.

Co warto podkreślić, wzajemne polecenia są bardzo przemyślane. Przedsiębiorcy dbają, aby byli to partnerzy rzetelni i godni zaufania. Oczekują, aby partnerzy oferowali zbliżony standard obsługi gości i jakość usług:

[To np.] podlinkowanie naszych kooperantów, współpraca, żeby z naszej strony można było dowiedzieć się czegoś, z kim współpracujemy, kto jest dla nas poważnym partnerem i na zasadzie wzajemności też tam nasz partner będzie nas promował. No i dobieranie też tych partnerów, którzy mają ten system wartości do postrzegania klienta taki sam, jak my. [...] nie mogę promować kogoś, z kim nie jest mi po drodze, kto nie świadczy usług, tak jak chcę, ciężko mi się z kimś takim współpracuje. Trudno mi jest też rekomendować inne obiekty, które w ocenie gości wypadają słabo. Także moi pracownicy w recepcji, jeżeli mają polecać w przypadku braku miejsc inne hotele, też się kierują tym, aby był to obiekt klasy porównywalnej albo lepszy.

Co warto zauważyć, wykorzystanie nowoczesnych technologii wykracza także poza ramy wspólnych poleceń i rekomendacji. Dla niektórych rozmówców nowoczesne technologie, np. media społecznościowe, stanowią idealną kanwę do poszukiwania partnerów do współpracy za ich pośrednictwem:

O! Dajmy na to hotele, transporty, określenie kontaktów, ustalanie szczegółów, potwierdzanie umowy ustnej. [...] Najczęściej używa się tego do kontaktu z klientami zagranicznymi. Mam tu na myśli kontrahentów, jest to kontakt przede wszystkim poprzez możliwość mediów społecznościowych, ewentualnie czasami wyszukiwanie kontrahentów poprzez media społecznościowe.

Jednymi z najbardziej interesujących form współpracy wydają się wspólne inicjatywy podejmowane z uwagi nie tylko na jedynie dostrzeganie presji technologicznej, lecz także idąc dalej: upatrywanie w niej nowych możliwości i szans, które warto wykorzystać dla realizacji zarówno indywidualnych, jak i wspólnych korzyści. W tym ujęciu przedsiębiorcy wychodzą np. z inicjatywą wspólnych platform rezerwacyjnych dla danego miejsca, zrzeszających podmioty turystyczne, oferujących swoje usługi w danej destynacji:

[...] coraz więcej osób korzysta z Internetu i chociażby stąd decyzja WOT-u..., bo wiemy i widzimy tam możliwość zarobkowania, mówimy o prowizji, żeby taki system rezerwacyjny też stworzyć. My jako hotel, ponieważ jesteśmy w WOT-ie, na pewno też w ten system wejdziemy.

To ma być system o tyle inny od wszystkich, że jakby będą wszystkie miejsca noclegowe dostępne w Wiśle. Czyli szukamy gościa, który jest zainteresowany już przyjazdem do Wisły i on sobie wybiera już później to, co go interesuje.

Przedsiębiorcy współpracują także, tworząc wspólne aplikacje zrzeszające podmioty zainteresowane wspólną promocją na danym obszarze turystycznym:

[Mamy] bazę obiektów turystycznych, które są umieszczone na naszych stronach internetowych, którzy są partnerami, którzy są obiektami wspierającymi, instytucjami wspierającymi lub też organizacjami wspierającymi [...] Natomiast aplikacja dotyczy wyłącznie partnerów i korzyści z tego partnerstwa płynących. Czyli tutaj w aplikacji mobilnej mamy wyłącznie partnerów, którzy akceptują Bieszczadzką Kartę Turysty, i kilku takich, których promujemy, jak Bieszczadzki Park Narodowy na przykład.

Pojawiły się też ciekawe pomysły dla zupełnie nowych aplikacji, dla zwolenników technologii mobilnych, które oferują turystom mobilną formę zwiedzania miejsc i obiektów turystycznych, a także oferują elementy rozszerzonej, wirtualnej rzeczywistości. Przedsiębiorcy stają się inicjatorami tego typu pomysłów, a następnie wychodzą z inicjatywą współpracy w takiej formie, tj. dołączenia do aplikacji kierowanej do potencjalnych partnerów:

My jesteśmy w przededniu pokazania, że jesteśmy bardzo nowoczesnym zamkiem, ponieważ u nas rusza na tzw. dniach, aplikacja zwiedzania mobilnego, tzw. WOW Poland. To będzie zwiedzanie zamku dla turystów indywidualnych, którzy przyjadą zaopatrzeni w swoje tablety bądź smartfony. Pliki audio będą otrzymywali na słuchawki, natomiast myślę, że już teraz możemy powiedzieć, że takim jeszcze bonusem i fantastyczną rzeczą związaną z tym zwiedzaniem będą chociażby punkty rozszerzonej rzeczywistości, które będzie można napotkać podczas tego zwiedzania i śledzenia na ekranie swojego urządzenia. [...] Ale jest to projekt od początku do końca zainicjowany przez Zamek Książ. I teraz będziemy zachęcać, już zachęcamy inne podmioty turystyczne z Dolnego Śląska (choć nie tylko, myślę) do tego, aby stały się członkiem tej aplikacji. Aby przez tę aplikację znowu powstała taka sieć współpracy, która będzie realizowana przez to, że ileś tam podmiotów turystycznych będzie mogło skorzystać z tej samej aplikacji, zwiedzając, no nie wiem, poruszając się po parkach gminy Stare Bogaczowice i jeszcze, nie wiem, biegając na łąkach Szczawna-Zdroju i właśnie przychodząc do obiektu historycznego, jakim jest Zamek Książ.

6. Zakończenie

Przegląd literatury dowodzi istnienia istotnych luk poznawczych w obszarze antecedencji zjawisk kolektywnych, w tym także intencjonalnego oraz emergentnego zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej. Choć antecedencje mają bezpośredni i kluczowy wpływ na współpracę [Czakoń 2016], literatura w bardzo ograniczonym zakresie prezentuje ich typy [Wójcik, Czernek 2016; Klimas, Czakoń 2017]. Natomiast te mające na nią kluczowy wpływ wydają się wysoce zdeterminowane kontekstem, uwarunkowaniami oraz specyfiką funkcjonowania przedsiębiorstw.

Deficyt badań nad antecedencjami zjawisk kolektywnych w naukach o zarządzaniu uzasadnia potrzebę koncentracji przyszłej uwagi badawczej nie tylko na ich identyfikacji czy typologii, lecz także – w duchu podejścia jakościowego – szerszym

rozpoznaniu i pogłębionej analizie ich poszczególnych typów. W tym ujęciu kluczowe wydaje się także wyjaśnienie znaczenia i roli, jaką odgrywają poszczególne antecedencje w procesach nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej, przy uwzględnieniu specyfiki sektorowej. Identyfikacja oraz szersze rozpoznanie znaczenia, zarówno specyficznych, jak i kontekstowych antecedencji, może przyczynić się do lepszego zrozumienia – wyraźnie dającego się zaobserwować – zróżnicowania efektów realizowanej współpracy w sektorze turystycznym przez różne przedsiębiorstwa działające w tym sektorze.

Literatura

- Akoorie M.E., 2011, *A challenge to Marshallian orthodoxy on industrial clustering*, Journal of Management History, no 17 (4), s. 451-470.
- Bendoly E., Thomas D., Capra M., 2010, *Multilevel social dynamics considerations for project management decision makers: Antecedents and implications of group member tie development*, Decision Sciences, no 41 (3), s. 459-490.
- Beritelli P., 2011, *Cooperation among prominent actors in a tourist destination*, Annals of Tourism Research, no 38 (2), s. 607-629.
- Bloch M., Segev A., 1997, *The impact of electronic commerce on the travel industry an analysis methodology and case study*. In System Sciences, 1997, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on IEEE, no 4, s. 48-58.
- Borodako K., 2011, *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Buhalis D., 2003, *eTourism: Information technology for strategic tourism management*, Pearson Education.
- 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 (4), s. 609-623.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakon W., 2015, *Niepewność jako antecedencja nawiązywania współpracy sieciowej*, Marketing i Rynek, nr 9, s. 89-97.
- Czakon W., 2016, *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, [w:] Lichtarski J., Szumowski W. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, s. 82-89.
- Czernek K., 2014, *Innowacje w turystyce miejskiej oraz determinanty ich rozwoju*, Studia Oeconomica Posnaniensia, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 2 (3)/264, s. 55-79.
- Czernek K., Wójcik D., 2017, *Gospodarka współdzielenia z perspektywy przedsiębiorców sektora turystycznego*, Handel Wewnętrzny, nr 3 (368), s. 66-76.
- Dąbrowska A., 2009, *Rozwój e-usług jako przejaw budowania społeczeństwa informacyjnego*, Handel Wewnętrzny, nr 2 (55), s. 37-46.
- Dietrich P., Eskerod P., Dalcher D., Sandhawalala B., 2010, *The dynamics of collaboration in multipartner projects*, Project Management Journal, no 41 (4), s. 59-78.
- Garces S.A., Gorgemans S., Sánchez A.M., Perez M.P., 2004, *Implications of the Internet – An analysis of the Aragonese hospitality industry*, Tourism Management, no 25 (5), s. 603-613.
- Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L., 2013, *Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology*, Organizational Research Methods, no 16 (1), s. 15-31.

- Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P.T., 2012, *Qualitative data: Cooking without a recipe*, Strategic Organization, no 10 (3), s. 276-284.
- Grandori A., Soda G., 1995, *Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms*, Organization Studies, vol. 16, no 2, s. 183-214.
- Håkansson H., Snehota I., 1989, *No business is an island: the network concept of business strategy*. *Scandinavian journal of management*, no 5 (3), s. 187-200.
- Håkansson H., Snehota I., 2006, *No business is an island: The network concept of business strategy*. *Scandinavian Journal of Management*, no 22 (3), s. 256-270.
- Hall M.C., Williams A., 2008, *Tourism and innovation*, Routledge.
- Henttonen K., Janhonen M., Johanson J.E., Puumalainen K., 2010, *The demographic antecedents and performance consequences of the social-network structure in work teams*, Team Performance Management: An International Journal, no 16 (7/8), s. 388-412.
- Klimas P., Czakon W., 2017, *Mikrofundamenty pośród antecedencji współpracy międzyorganizacyjnej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, s. 3-11.
- Ko K.K., To C.K., Zhang Z.M., Ngai E.W., Chan T.L., 2011, *Analytic collaboration in virtual innovation projects*, Journal of Business Research, no 64 (12), s. 1327-1334.
- Lawrence T.B., Phillips N., Hardy C., 1999, *Watching Whale watching exploring the discursive foundations of collaborative relationships*, The Journal of Applied Behavioral Science, no 35 (4), s. 479-502.
- Matthyssens P., Vandenbempt K., von Bockhaven W., 2013, *Structural antecedents of institutional entrepreneurship in industrial networks: A critical realist explanation*, Industrial Marketing Management, no 42, s. 405-420.
- Mehta R., Polska P., Mazur J., Xiucheng F., Dubinsky A.J., 2006, *Strategic alliances in international distribution channels*, Journal of Business Research, no 59 (10), s. 1094-1104.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., 2012, *Sieci międzyorganizacyjne: Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Oliver A.L., Ebers M., 1998, *Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*, Organization Studies, vol. 19, no 4, s. 549-583.
- Panasiek A., 2015, *Nowoczesne technologie informacyjne w kształtowaniu innowacji na rynku turystycznym*, *Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu*, nr 49, s. 99-106.
- Pease W., Rowe M., 2005, *An overview of information technology in the tourism industry*, In Conference Proceedings-ICT Networks-Building Blocks for Economic Development. Communication Economics and Electronic Markets Research Centre.
- Peters L.M., Manz C.C., 2007, *Identifying antecedents of virtual team collaboration*, Team Performance Management, no 13 (3/4), s. 117-129.
- Rajs R., 2008, *Komputerowe platformy rezerwacyjne w turystyce*, Scientific Bulletin of Chełm, Section of Mathematics and Computer Science, nr 1, s. 260-261.
- Rapacz A., 2005, *Współpraca sektora publicznego i sektora prywatnego w miejscowościach i regionach turystycznych*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1074, s. 46-55.
- Ratajczak-Mrozek M., Zieliński M., 2013, *Czynniki usieciowienia przedsiębiorstw-ujęcie koncepcyjne*, *Przegląd Organizacji*, nr 11, s. 32-37.
- Rayport J.F., 2011, *Technology will make collaboration your next competitive advantage*, Technology Review, no 3 (1).
- Sheldon P.J., 1997, *Tourism information technology*, C.A.B. International, Wallingford.
- Siggelkow N., 2007, *Persuasion with case studies*, *Academy of Management Journal*, no 50 (1), s. 20-24.
- Stańczyk-Hugiet E., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Stock R.M., Totzauer F., Zacharias N.A., 2014, *A Closer Look at Cross-functional R&D Cooperation for Innovativeness: Innovation-oriented Leadership and Human Resource Practices as Driving Forces*, Journal of Product Innovation Management, no 31 (5), s. 924-938.
- Tjosvold D., Tsao Y., 1989, *Research Productive organizational collaboration: Note The role of values and cooperation*, Journal of Organizational Behavior, no 10 (2), s. 189-195.
- Venkatraman N., 1989, *The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence*, Academy of Management Review, vol. 14, no 3, s. 423-444.
- Windsor D., 2010, *The Role of Dynamics in Stakeholder Thinking*, Journal of Business Thinking, no 96, s. 79-87.
- Wójcik D., 2017, *Gospodarka współdzielenia a gospodarka doznań w sektorze turystycznym*, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Organizacja w sieci relacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 50-64.
- Wójcik D., Czernek K., 2016, *Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 421, s. 632-644.
- Wu Z., Choi T.Y., 2005, *Supplier-supplier relationships in the buyer – supplier triad: Building theories from eight case studies*, Journal of Operations Management, no 24, s. 27-52.
- Yanes-Estevez V., Oreja-Rodriguez J.R., Garcia-Perez A.M., 2010, *Perceived environmental uncertainty in the agrifood supply chain*, British Food Journal, no 112 (7), s. 688-709.