NR 26 FOLIA TURISTICA 2012

MOTYWY I CELE PARTNERÓW W KOOPERACJI NA RZECZ ROZWOJU TURYSTYKI W REGIONIE

*Katarzyna Czernek**

Zarys treści: W artykule zgłębiono problematykę motywów oraz celów nawiązywania współpracy w regionie turystycznym. Uwagę skupiono przede wszystkim na złożoności i zróżnicowaniu tych motywów i celów, co wynika z odmiennych postaw partnerów, będących podmiotami zarówno indywidualnymi (osoby fizyczne), jak i zbiorowymi (instytucje/organizacje), a także reprezentujących sektory o odmiennej specyfice funkcjonowania, tj. publiczny i prywatny. Pokazano również, iż obok tzw. motywów jawnych współpracy istnieją tzw. motywy ukryte i domniemywane. W założeniu autorki praca ma umożliwić nie tylko lepsze rozpoznanie motywów i celów kooperacji różnych zaangażowanych w nią stron, ale także wykazać, dlaczego nawiązanie i rozwój form współpracy na rzecz rozwoju turystyki nie jest zadaniem prostym. W artykule wykorzystano badania empiryczne przeprowadzone w jednym z polskich regionów turystycznych, położonym na południu Polski.

Słowa kluczowe: współpraca, motywy, cele, region turystyczny

Wprowadzenie

Kooperacja (współpraca)[1] – zarówno wewnątrz-, jak i międzysektorowa (w sektorze publicznym i prywatnym[2], a także między reprezentantami tych sektorów) – jest jednym z warunków zdobywania i utrzymywania przez regiony turystyczne przewagi konkurencyjnej [Fyall, Garrod 2005; Crotts, Buhalis, March 2000]. Jest więc istotnym narzędziem rozwoju turystyki w Polsce [*Strategia…* 2007; *Narodowa…* 2007] oraz ważnym zagadnieniem badawczym. Współpracę taką rozumieć można jako formę

* Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Samodzielnym Zakładzie Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; e-mail: katarzyna.czernek@ue.katowice.pl.

[1] Terminy „kooperacja" i „współpraca" będą używane zamiennie, gdyż zgodnie ze słownikiem synonimów stanowią one wyrazy bliskoznaczne. Por. http://www.slownik-synonimow.eu/?s=wsp%C3%B3%C5%82praca&x=0&y=0 (stan z dn. 26.03.2012).

[2] Podziału sektorów dokonano stosując kryterium formy własności i celu działalności [Beksiak 2001; Malinowska 1999]. Sektor prywatny reprezentowany jest w artykule przez przedsiębiorstwa prywatne nastawione na zysk, zaś sektor publiczny – przez samorząd lokalny (gminny), realizujący potrzeby publiczne.

dobrowolnego współdziałania, w którym autonomiczni interesariusze angażują się w interaktywny proces, wykorzystując wspólne reguły, normy i struktury, by działać i decydować w sprawach związanych z rozwojem turystyki w regionie [Wood, Gray 1991, s. 146]. Działania realizowane w ramach tak szeroko rozumianej kooperacji stanowić mogą przykładowo konsultacje, łączenie atrakcji turystycznych czy podejmowanie wspólnych inwestycji infrastrukturalnych. Szczególnie często są to działania marketingowe, ukierunkowane na promowanie wspólnego obszaru turystycznego. Korzyścią współpracy jest obniżenie kosztów podejmowanych działań, a także większa skuteczność i szersza skala realizacji powierzonych zadań. Formy organizacyjne współpracy w zakresie turystyki, z którymi mamy obecnie do czynienia w polskich regionach, to między innymi lokalne/regionalne organizacje turystyczne (LOT-y/ROT-y), związki/porozumienia międzygminne, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, lokalne grupy działania i inne.

Podmioty podejmują decyzję o współdziałaniu kierując się określonego rodzaju motywami, dążąc do realizacji konkretnych celów. W literaturze przedmiotu [m.in.: *Co-operation*…2004, s. 1; Fyall, Garrod 2005, s. 139–142; Wang, Fesenmaier 2007, s. 867; Zmyślony 2008, s. 57] napotykamy wiele ujęć klasyfikacji motywów i celów kooperacji. Wyniki badań empirycznych, które przeprowadziła autorka wskazują, iż problematyka ta jest bardzo złożona, stąd też wymaga bardziej pogłębionej analizy. Umożliwi to niewątpliwie podmiotom zdecydowanym na podjęcie współpracy na rzecz rozwoju turystyki lepsze rozeznanie w sferze podejmowanych przez nie decyzji i działań. Zgłębienie wiedzy z tego zakresu pozwoli teoretykom i praktykom bardziej skuteczne zachęcać potencjalnych partnerów do współpracy, by dzięki temu uzyskiwać możliwie największe korzyści indywidualne (dla poszczególnych partnerów) i zbiorowe (dla regionu).

Intencją artykułu jest pogłębiona analiza motywów i celów nawiązywania współpracy wewnątrz- i międzysektorowej (publiczno-prywatnej) w regionie turystycznym. Uwagę poświęcono przede wszystkim różnorodności postaw indywidualnych i grupowych partnerów reprezentujących zarówno sektor publiczny, jak i prywatny oraz ukrytym i domniemywanym (obok jawnych) motywom współpracy, a także ich oddziaływaniu – łącznie z celami kooperacji – na region turystyczny. Realizacja przedstawionego celu umożliwi także wypełnienie literaturowej luki w zakresie podejmowanej tu problematyki.

1. Motywy i cele współpracy w regionie turystycznym

W pierwszej kolejności uwagę skupiono na motywach przystępowania do współpracy (bodźcach skłaniających do jej podjęcia[3]), w drugiej – na jej celach. Podziału motywów kooperacji dokonano na podstawie różnych kryteriów – najpierw rodzaju sektora, jaki mogą reprezentować potencjalni partnerzy – prywatnego i publicznego (por. tabela 1). Biorąc pod uwagę cel artykułu jest to ważne kryterium klasyfikacji, gdyż motywy przystąpienia do kooperacji z punktu widzenia reprezentantów tych sektorów mogą być różne, co wynika ze specyfiki ich funkcjonowania.

Tabela 1. Podział motywów kooperacji z punktu widzenia rodzaju zaangażowanego w nią sektora

Sektor prywatny	Sektor publiczny
Wzrost przychodów dzięki: • uzyskaniu dostępu do nowej wiedzy, • wzrostowi sprzedaży przez większą skuteczność działań marketingowych, poprawę wiarygodności, co służy wzmocnieniu wizerunku przedsiębiorstwa, • uzyskaniu dostępu do nowych rynków, • wzmocnieniu pozycji rynkowej. Obniżenie kosztów działalności w postaci: • kosztów prowadzenia badań rynkowych, • kosztów wytwarzania produktu oraz świadczenia usług, • kosztów marketingowych (np. promocji, dystrybucji), • kosztów związanych z ryzykiem działalności.	Możliwość realizacji szerszego zakresu zadań publicznych i/lub wykonywania ich w sposób bardziej efektywny i skuteczny dzięki: • konsultacjom z różnymi grupami interesu – większa wiedza o problemach i potrzebach społecznych, wymiana doświadczeń, większy poziom wiarygodności prowadzonych działań, • zdobyciu dodatkowych źródeł finansowania • obniżeniu kosztów badań rynkowych, kosztów marketingowych (na promocję gminy/regionu), obniżeniu ryzyka.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano w tabeli 1, w przypadku sektora prywatnego motywy nawiązywania współpracy podporządkowane są przede wszystkim dążeniu do maksymalizacji zysku przez wzrost przychodów lub obniżenie kosztów prowadzonej działalności (charakter ekonomiczny)[4]. Celem podstawowym

[3] *Słownik języka polskiego* online: http://sjp.pwn.pl/szukaj/motyw [dostęp: 27.08.2011].

[4] Nie należy także zapominać, że czasami współpraca jest jedynym sposobem uniknięcia likwidacji przedsiębiorstwa lub przejęcia przez inne [Williams 1997, s. 20–35].

przedsiębiorstw prywatnych w gospodarce rynkowej jest bowiem generowanie korzyści ekonomicznych przez utrzymywanie się na rynku. U reprezentantów sektora publicznego główną rolę odgrywa natomiast motyw zaspokajania potrzeb społecznych przez realizację zadań publicznych. Podejmowanie różnych form współpracy umożliwia np. zdobycie większej wiedzy o potrzebach i problemach lokalnej społeczności, co w konsekwencji ułatwia właściwe wykonywanie zadań publicznych powierzonych temu sektorowi. Nie zmienia to jednak faktu, iż duże znaczenie mają także bodźce ekonomiczne w postaci mniejszych kosztów lub pozyskania nowych źródeł finansowania, zwłaszcza w sytuacji powszechnie występującego obecnie ograniczenia budżetowego w sektorze publicznym. Są one jednak zawsze podporządkowane realizacji zadań publicznych powierzonych temu sektorowi.

Przyjmując inne kryterium klasyfikacji motywów współpracy można przeprowadzić ich podział na jawne (deklarowane przez partnerów), ukryte oraz domniemywane [Huxham, Vangen 2005, s. 62] (por. tabela 2).

Tabela 2. Podział motywów kooperacji z punktu widzenia stopnia jawności i podmiotu formułującego

Motywy		
Jawne/deklarowane	**Ukryte**	**Domniemywane**
Jawnie deklarowane przez partnerów. Np. chęć generowania zysku, chęć zdobycia dodatkowych źródeł finansowania itp.	Ukrywane przez partnerów. Np. przejęcie zasobów partnera, kontrolowanie sytuacji itp.	Przypisywane przez jednych partnerów innym partnerom. Np. generowanie własnych korzyści kosztem innych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Huxham, Vangen 2005, s. 62.

Motywy jawne to bodźce współpracy, które deklarują oficjalnie strony zaangażowane w kooperację i można do nich zaliczyć wszystkie przedstawione dotąd przykłady motywów. Obok nich istnieją jednak także motywy ukryte, np. podmiot sektora prywatnego może przystąpić do kooperacji tylko po to, aby np. mieć większą kontrolę nad działaniami konkurentów i zdobyć gruntowniejsze rozeznanie w sytuacji panującej w regionie. Motywami ukrytym mogą być także obawy przed ponoszeniem kosztów związanych z utratą korzyści wskutek nieprzystąpienia do współpracy, chęć podążania za modą – z racji popularności trendu współdziałania (dotyczyć to może zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego), a także konieczność uzyskania poparcia mieszkańców, jako obecnego i przyszłego elektoratu w wyborach samorządowych (w odniesieniu do sektora publicznego).

Dodatkowo, obok motywów jawnych i ukrytych, należy wskazać także motywy przypisywane określonym partnerom przez inne strony porozumienia, tzw. motywy domniemywane [Huxham, Vangen 2005, s. 62] (por. tabela 2), z którymi mamy do czynienia wtedy, gdy jedni partnerzy przypisują innym określone motywy podjęcia współpracy i na podstawie tego domniemania zgłaszają akces do przedsięwzięcia. W związku z tym motywy domniemywane mogą także determinować proces kooperacji, gdy podmioty zdecydują się już do niej przystąpić.

Motywy partnerów mogą się różnić i nie muszą być przez nich ujawniane. Przystąpienie do współpracy wymaga natomiast ustalenia jej wspólnego celu, tj. wskazania tego, do czego partnerzy razem dążą[5]. Cel ten powinien być identyczny dla wszystkich zaangażowanych stron. Dodatkowo ma on być znany wszystkim partnerom od samego początku i być dla nich atrakcyjny, czyli przynajmniej w części zaspokajać motywy, z powodu których dany podmiot zdecydował się na podjęcie współpracy. W sytuacji, gdy cel jest akceptowany przez wszystkie współpracujące strony, rośnie prawdopodobieństwo skutecznej (przynoszącej pożądane rezultaty) i sprawnej (efektywnej) kooperacji. Najlepiej, gdy cele są spisane oraz gdy wskaże się narzędzia i mierniki ich osiągnięcia[6].

Cele współpracy w regionie turystycznym należy najogólniej podzielić na ekonomiczne, społeczno-kulturowe i ekologiczne [Scott 1991, s. 70–71], co do pewnego stopnia jest konsekwencją przedstawionych motywów współdziałania. Dotyczą one różnych form organizacyjnych kooperacji (LOT-y/ROT-y, związki/porozumienia międzygminne itp.). Ustalone przez partnerów cele ekonomiczne są związane przede wszystkim z generowaniem dochodów płynących z turystyki – zarówno dla pojedynczych partnerów, jak i dla całych społeczności lokalnych/regionalnych (głównie dzięki tzw. efektowi mnożnikowemu)[7]. Aby te cele osiągnąć, podmioty podejmują działania na rzecz zapewnienia i utrzymania jak najwyższego poziomu satysfakcji turysty z realizacji oferty indywidualnej (świadczonej przez poszczególnych usługodawców) oraz regionalnej. Jednym z możliwych działań w tym zakresie jest właśnie współpraca.

---

[5] *Słownik języka polskiego* online: http://sjp.pwn.pl/szukaj/cel [dostęp: 27.08.2011].

[6] Wskazanie właściwych mierników pomiaru efektów współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie ciągle stanowi wyzwanie zarówno dla praktyków, jak i teoretyków, którzy nie potrafią opracować skutecznego narzędzia w tym zakresie. Ze względu na złożoność tej problematyki w tym miejscu jedynie zasygnalizowano ten problem, nie będzie on jednak przedmiotem szerszych rozważań [por. przykładowo: Czernek 2010, s. 117–127].

[7] Efekt mnożnikowy polega na tym, że pieniądz wydawany przez turystę krąży w gospodarce regionu, zasilając kolejne jej działy i generując dla regionu dodatkowe wpływy pieniężne [por. Gałecki 2004; Swaniewicz 1994].

Cele społeczno-kulturowe dotyczą najogólniej budowania społeczeństwa obywatelskiego, ograniczania zjawisk marginalizacji grup społecznych, ochrony dziedzictwa kulturowego regionu itp., a można do nich zaliczyć np. wspólną budowę lub renowację zabytków kultury materialnej. Z kolei cele ekologiczne związane są z zarządzaniem chłonnością turystyczną podporządkowaną zachowaniu atrakcyjności regionu, należy do nich np. ochrona ginących gatunków zwierząt i roślin, jak również poprawa stanu środowiska zniszczonego przez nadmierny rozwój turystyki itp. Ze względu na omówioną wcześniej specyfikę sektora publicznego i prywatnego dla pierwszego z nich kluczowe znaczenie mają cele społeczno-kulturowe i ekologiczne, a dla drugiego – cele ekonomiczne.

Biorąc pod uwagę fakt, iż współpraca może się odbywać nie tylko między organizacjami, ale także między ludźmi, którzy te organizacje tworzą, konieczne okazuje się pogodzenie celów struktury partnerskiej oraz celów indywidualnych i motywów działania dwóch grup podmiotów [Cyert, March 1963, s. 332], tj.:

1) poszczególnych organizacji należących do struktury partnerskiej (np. odpowiedzialnych za obiekty noclegowe, gastronomiczne, stowarzyszeń non-profit, jednostek samorządu terytorialnego itp.);
2) indywidualnych osób będących członkami tych organizacji (np. pracowników czy właścicieli przedsiębiorstw).

Cele struktury partnerskiej, jako całości, nie zawsze muszą być zgodne z celami organizacji członkowskich tej struktury. Celem przedstawicieli ekskluzywnego hotelu może być np. pozyskiwanie klientów o wysokim statusie społecznym, gdy tymczasem celem organizacji partnerskiej, np. LOT-u, do którego ów hotel należy, są działania, skutkiem których będzie przyjazd do regionu turystów z segmentu mniej dochodowego. Podobnie inne mogą być cele pracownika hotelu należącego do danej organizacji partnerskiej, a inne jego właściciela, reprezentującego hotel w tej strukturze.

Podsumowując tę część rozważań, należy zwrócić uwagę, iż decyzje podmiotów w ramach kooperacji na rzecz rozwoju turystyki trzeba rozważać w perspektywie motywów, jak i celów współpracy. Analiza tych pierwszych skłania do konstatacji, iż motywów współpracy może być wiele – często bardzo zróżnicowanych, a niejednokrotnie wzajemnie sprzecznych. Strony mogą ponadto przypisywać im różne znaczenie. Motywy te mogą być ponadto jawne, ukryte i domniemywane. Odnosząc się z kolei do celów kooperacji należy podkreślić to, o czym już wcześniej przypominano, a mianowicie, że przyjęte przez partnerów ostateczne cele powinny być akceptowane przez wszystkie strony. Mając jednak w pamięci fakt, iż partnerem we współpracy są zarówno podmioty indywidualne, jak i instytucjonalne (dodatkowo reprezentujące różne sektory), trzeba wiedzieć, iż wyznaczenie takich celów

nie jest zadaniem prostym. Powinny bowiem one zaspokajać zróżnicowane motywy działania oraz uwzględniać cele indywidualne różnych stron zaangażowanych w kooperację (por. tabela 3).

Tabela 3. Motywy i cele partnerów w procesie kooperacji z punktu widzenia osób, organizacji i struktury partnerskiej

<table>
<tr><td rowspan="5">CELE</td><td rowspan="5">Struktury partnerskiej</td><td rowspan="3">Organizacji członkowskich (co jest celem organizacji?)</td><td colspan="3">MOTYWY</td></tr>
<tr><td colspan="3">Organizacji członkowskich (co jest bodźcem do współpracy dla każdej z organizacji członkowskich?)</td></tr>
<tr><td>Deklarowane/jawne</td><td>Domniemywane</td><td>Ukryte</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Osób indywidualnych (co jest celem danej osoby?)</td><td colspan="3">Osób indywidualnych (co jest bodźcem do współpracy dla każdej osoby indywidualnej z poszczególnych organizacji członkowskich?)</td></tr>
<tr><td>Deklarowane/jawne</td><td>Domniemywane</td><td>Ukryte</td></tr>
</table>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Huxham, Vangen 2005, s. 62.

Niewątpliwie wskutek takiej złożoności motywów i celów różnych podmiotów zaangażowanych we współpracę w regionie turystycznym, staje się ona bardzo skomplikowana, zwłaszcza w przypadku uczestnictwa wielu stron. Egzemplifikacji tych trudności autorka dokona na podstawie analizy własnych badań empirycznych, poprzedzonej krótką prezentacją metodologii badań.

2. Metodologia badań

Na metodologię badań składają się metody gromadzenia danych, spisywanie, analiza, opracowanie i interpretacja wyników [Kostera 2003, s. 22]. W związku z tym, w tej części artykułu omówiono i uzasadniono zastosowane metody i techniki badawcze oraz omówiono metodę analizy i interpretacji materiału.

Przeprowadzone badania miały charakter eksploracyjnych badań jakościowych[8]. Wykorzystano w nich metodologię poszerzonego zbiorowego

[8] Badania eksploracyjne stosuje się w przypadku, gdy problematyka nie jest szerzej zbadana, a jednocześnie ma charakter złożony i wielowymiarowy. Badania przeprowadzono w ramach szerszego projektu badawczego realizowanego w Katedrze Turystyki Uniwersytetu

studium przypadku[9]. Dobierając przypadek do badań, autorka ustaliła kryteria, jakie musiał spełniać wybrany region. Były one następujące:

1) spójność regionalna – do badań wybrano gminy, które miały tworzyć w miarę spójny region pod względem społeczno-gospodarczym i kulturowym, a także pod względem walorów naturalnych[10];
2) wysoki poziom rozwoju funkcji turystycznej regionu na tle kraju – we wszystkich gminach tworzących region poziom rozwoju funkcji turystycznej miał być wyższy niż przeciętnie w Polsce[11] (pierwsze i drugie kryterium miało umożliwić analizowanie kooperacji w regionie będącym regionem turystycznym rzeczywistym, a nie potencjalnym);
3) istniejące w regionie (szerzej omówione w dalszej części) doświadczenia w zakresie kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej;
4) rozległość geograficzna i dostępność regionu – biorąc pod uwagę posiadane przez autorkę zasoby, rozmiar regionu musiał umożliwiać przeprowadzenie zaplanowanych badań, uznano także za wskazany dostęp do tzw. informatorów, czyli osób znających ważnych potencjalnych rozmówców w regionie.

Kierując się tymi kryteriami do badań wybrano region składający się z pięciu beskidzkich gmin: Szczyrku, Wisły, Ustronia, Brennej i Istebnej. Wybór tego regionu był ważny szczególnie ze względu na możliwość spełnienia trzeciego kryterium. Od 2004 roku gminy te tworzą porozumienie o nazwie „Beskidzka 5". Jego celem jest rozwój i promocja turystyki na

Ekonomicznego w Poznaniu (rozprawa doktorska). Jego celem było zidentyfikowanie różnego rodzaju uwarunkowań współpracy w regionie turystycznym. Część empiryczna pracy nie uwzględniała jednak tak pogłębionej analizy motywów i celów współpracy.

[9] Metoda *case study* jest szeroko stosowana w badaniach dotyczących kooperacji w turystyce. [por. np. Lemmetyinen, Go 2009; Tinsley, Lynch 2001; Bhat, Milne 2008; Wang, Fesenmaier 2007; Augustyn, Knowles 2000; Riley, Love 2000; Wilkinson, March 2008].

[10] Dla spełnienia tego kryterium korzystano z analizy źródeł wtórnych. Ponadto, ze względu na fakt, iż formy organizacyjne współpracy, jakie były przedmiotem badań obejmują jednostki przestrzenne najczęściej według granic administracyjnych (gmina/powiat/województwo) oraz ze względu na przyjęte dalsze kryteria doboru regionu (np. wskaźniki, które zostały obliczone dla gmin) przyjęto, że będzie się on składał z jednostek samorządu terytorialnego na poziomie gminnym.

[11] Dla Szczyrku wskaźnik ten wynosił 22,49, dla Wisły – 19,47, dla Ustronia – 16,66, dla Istebnej – 2,62, zaś dla Brennej – 2,20 [Majewska 2009]. Funkcję turystyczną gminy wyznaczono na podstawie wskaźnika syntetycznego. Jego wartość równa jedności oznacza średnią wartość tego wskaźnika dla wszystkich gmin w Polsce. Wskaźnik syntetyczny obliczono jako średnią arytmetyczną pięciu mierników cząstkowych (wskaźnik Schneidera, wskaźnik Charvata, wskaźnik Baretje'a i Deferta, liczba podmiotów gospodarczych w sekcji H Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej na 1000 mieszkańców, udział podmiotów zarejestrowanych w sekcji H w podmiotach gosp. ogółem). W obliczeniach wskaźnika funkcji turystycznej nie uwzględniono walorów naturalnych. Szerszy opis metodologii badań [por. Majewska 2009].

obszarze wszystkich pięciu samorządów. Projekty realizuje w imieniu współpracujących gmin wybrane przez nie stowarzyszenie, skutecznie pozyskujące w tym celu fundusze unijne. Równolegle do niego w latach 2005–2007, realizowany był projekt „Tworzenia Sektorowych Sieci Współpracy i struktur wspierających w województwie śląskim"[12] (w skrócie projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach"). Miał on na celu stworzenie na obszarze gmin „Beskidzkiej 5" klastra turystycznego, a przez to podniesienie konkurencyjności regionu.

Ze względu na równoległe funkcjonowanie na tym samym obszarze obu inicjatyw partnerskich, których cele w dużym stopniu wydawały się zbieżne, przedstawiciele projektu „Sieć Turystyczna w Beskidach" podjęli starania o połączenie wysiłków podmiotów zaangażowanych w oba projekty. W efekcie licznych spotkań uczestników obu inicjatyw wstępnie ustalono, że na bazie funkcjonującego porozumienia „Beskidzka 5" mogłaby powstać organizacja (najlepiej w formie LOT-u), zrzeszająca podmioty prywatne, które zaangażowały się w projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach" i które – jako partner władz samorządowych – wraz z nimi wdrażałyby strategię rozwoju turystyki opracowaną w ramach „Beskidzkiej 5".

W styczniu 2008 roku grupa 36 przedsiębiorców utworzyła stowarzyszenie o nazwie: Beskidzka Organizacja Turystyczna (BOT). Władze gminne do BOT jednak nie przystąpiły, twierdząc wówczas, że będą się organizacji przyglądać i w zależności od oceny jej przyszłego funkcjonowania podejmą decyzję o swoim przystąpieniu bądź nieprzystąpieniu do kooperacji w tej formie. W efekcie jednak zrezygnowały z akcesu.

Przeprowadzona przez autorkę wnikliwa obserwacja, w ślad za którą nastąpiła analiza wydarzeń związanych z równoczesnym rozwijaniem się wymienionych inicjatyw, a także innych form współpracy (np. licznych ustnych porozumień) pozwoliły przeanalizować motywy i cele nawiązywania kooperacji w tych formach. Badania umożliwiły także wyjaśnienie, dlaczego podmioty mogą być niezainteresowane współpracą. Dzięki przeprowadzonej analizie dokonano egzemplifikacji złożoności motywów i celów kooperacji, a w szczególności motywów ukrytych i domniemywanych.

Badania miały charakter dynamiczny i trwały od lipca 2008 roku do maja 2010 roku. Wykorzystano w nich metodę wywiadu swobodnego pogłębionego (tzw. eksploracyjnego) [Konecki 2000, s. 170]. Oprócz zastosowania metody wywiadu, dążąc do pogłębienia i zweryfikowania uzyskanej na tej podstawie wiedzy, zastosowano także metodę obserwacji (udział w spotkaniach grup partnerskich, wizyty w punktach informacji turystycznej) oraz

[12] Projekt finansowany był ze środków Unii Europejskiej, Funduszu Społecznego i budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

analizę dokumentów[13]. Posłużono się zatem tzw. triangulacją. Jest to strategia rozwiązywania problemów badawczych, która polega między innymi na łączeniu kilku metod badawczych, a służy do podniesienia trafności badań [Mason 1996; cyt. za: Silverman 2008, s. 63].

Dobór rozmówców do badań był celowy, umożliwiający zastosowanie techniki kuli śnieżnej [Babbie 2008, s. 213]. Chodzi w niej o zebranie informacji od kilku wyszukanych przez badacza członków badanej populacji, których następnie prosi się o dostarczenie informacji potrzebnych do doboru do badań kolejnych rozmówców [Babbie 2008, s. 213]. Rozmówcami byli:

– przedstawiciele sektora publicznego (wójtowie/burmistrzowie poszczególnych gmin oraz urzędnicy odpowiedzialni za turystykę w tych gminach),
– przedstawiciele sektora prywatnego (odpowiedzialni za obiekty noclegowe, gastronomiczne, atrakcje turystyczne, punkty sprzedaży pamiątek, biura pośrednictwa w organizowaniu turystyki na miejscu),
– podmioty uznane przez dotychczasowych rozmówców za wartościowe źródło informacji na temat różnego rodzaju form kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej na obszarze „Beskidzkiej 5"

Łącznie przeprowadzono 66 wywiadów, które były nagrywane za pomocą dyktafonu. Czas trwania wszystkich wywiadów w przybliżeniu wynosił 90 godzin. Najdłuższy wywiad trwał 3 godziny i 50 minut, najkrótszy zaś przeprowadzono w ciągu 34 minut. Przeciętny wywiad trwał natomiast około 1,5 godziny.

Metoda analizy danych pochodzących z wywiadów polegała na kodowaniu spisanego tekstu wywiadu – tzw. transkrypcji. Spisaniu i zakodowaniu podlegał cały tekst, który obejmował łącznie około 1000 stron przeznaczonych do analizy [Hammersley, Atkinson 2000, s. 133]. W ramach pierwszego etapu analizy podczas dokonywania transkrypcji stworzono dla każdego z rozmówców kartę przypadku. W kolejnym etapie każdą z kart przypadków poddano zakodowaniu za pomocą programu Atlas.ti v. 5.0. W miarę procesu kodowania lista kodów odpowiadających między innymi motywom i celom współpracy ulegała poszerzeniu[14]. W razie pojawienia się kodu, który nie znajdował się w książce kodowej, przeprowadzano ponowną analizę tekstu pod kątem poszukiwania fragmentów odpowiadających danemu kodowi.

[13] Wykorzystano dokumenty (w szczególności planistyczne) jednostek samorządowych, dokumenty przygotowane na zlecenie współpracujących z sobą gmin, dokumenty struktur partnerskich (strategie/programy działań, raporty, sprawozdania, statuty, itp.), akty prawne, dane udostępniane przez GUS, Bank Danych Regionalnych, zasoby Internetu.

[14] Lista kodów nazywana jest także książką kodową [por. Saldaña 2009, s. 21].

Ponieważ w badaniach tego typu konieczne jest przedstawianie badanego terenu w sposób jak najbardziej realistyczny, do głosu dopuszcza się samych badanych, zamieszczając także cytaty z wywiadów, które to właśnie uprawomocniają naukowo tekst [Kostera 2003, s. 27]. Jak twierdzi M. Kostera, jest to prawdopodobnie jedyna metoda, która, jako ściśle naukowa, jednocześnie daje wrażenie osobistego doświadczenia [Kostera 2003, s. 27]. W związku z tym, w niniejszym artykule umieszczono również wybrane wypowiedzi rozmówców objętych badaniem.

3. Analiza motywów i celów współpracy na przykładzie wybranego regionu turystycznego

Jak wykazano na podstawie badań, motywem przystąpienia do kooperacji przez reprezentantów sektora prywatnego była przede wszystkim dążność do uzyskiwania większych przychodów z indywidualnej działalności (motywy ekonomiczne) przez wzrost sprzedaży, który miał być osiągnięty dzięki większej skuteczności działań marketingowych, dostępowi do nowych rynków czy też wzmocnieniu pozycji rynkowej. Motywem nawiązywania współpracy był często także zamiar obniżenia kosztów działalności – głównie przez ograniczanie kosztów działań marketingowych (np. wydawanie i finansowanie wspólnych publikacji). Powyższe wnioski potwierdzają kolejno wypowiedzi jednego z właścicieli pensjonatu z Wisły oraz przedstawiciela Beskidzkiej Organizacji Turystycznej (BOT):

> „Nie jestem członkiem WISTOURU [organizacja zajmująca się pośrednictwem w sprzedaży usług noclegowych na miejscu, tj. w Wiśle – przyp. aut.], choć kiedyś próbowałem. Być może okaże się to konieczne. Bo tak jak mówię, po sezonie jest coraz mniej ludzi, należałoby się po prostu do kogoś, np. do takiego WISTOURU, przyłączyć, żeby oni może podsyłali mi ludzi. Przystąpię na pewno".
> B a d a c z : „Co decyduje o tym, że przedsiębiorcy są zainteresowani przystąpieniem do BOT?"
> R o z m ó w c a : „Jako BOT możemy efektywnie wydawać i sprzedawać broszury, foldery katalogi i jesteśmy zarejestrowani jako organizator i pośrednik możemy sprzedawać imprezy turystyczne i to zaczyna być wdrażane. BOT mógłby też prowadzić punkt informacji turystycznej tu na miejscu (to mamy zapisane także w statucie), bo informacja turystyczna jest podstawą".

Badania potwierdziły z kolei, że motywy przystąpienia do współpracy, którymi kierowali się reprezentanci sektora publicznego, miały przede wszystkim charakter społeczny, a były nimi: zdobycie większej wiedzy o pro-

blemach i potrzebach społecznych, wymiana doświadczeń, większy poziom wiarygodności prowadzonych działań. Potwierdzają to słowa jednego z burmistrzów odnoszące się do porozumienia „Beskidzka 5":

> „Kiedy powstawała »Beskidzka 5«, nie było mowy o możliwości aplikowania o środki zewnętrzne, np. unijne czy inne, które by mogły być centralnie przydzielane. Bardziej idea »Beskidzkiej 5« oparta była na tym, żeby nasza współpraca lokalnych samorządów – gmin, mogła zaowocować jakimś wspólnym stanowiskiem, wspólnymi pomysłami na promowanie tych miast […]. Na to, by wymieniać się swoimi doświadczeniami, a nie prowadzić pseudo konkurencję, ale jakąś taką zdrową rywalizację, a na pewnych płaszczyznach wręcz wspólnie występować i pokazywać to, co jest najlepsze".

Jednak nie bez znaczenia dla zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności poszczególnych gmin okazywały się także motywy ekonomiczne (dodatkowe źródła finansowania działań oraz obniżenie kosztów badań rynkowych czy kosztów marketingowych dzięki współpracy). Potwierdzają to np. słowa wójta jednej z gmin objętych badaniem:

> „Takie wspólne działania są bardziej ekonomiczne dla nas, bo jest to po prostu tańsze, możemy się wspólnie promować na targach i to też powoduje, że możemy sobie koszty podzielić".

Ważnym efektem badań było zidentyfikowanie (obok motywów jawnych) motywów ukrytych i domniemywanych. Istnienie tych pierwszych potwierdzają słowa jednego z przedsiębiorców z Wisły, który w rozmowie z autorką przyznał, że powodem przystąpienia do Wiślańskiej LOT była przede wszystkim gruntowniejsza wiedza na temat aktualnej sytuacji w regionie, jaką chciał uzyskać. Dzięki niej możliwa była z kolei do pewnego stopnia większa kontrola działań konkurentów. Wśród motywów ukrytych były także obawy, że zasoby, które można zdobyć dzięki współdziałaniu, zwłaszcza zasoby wiedzy, zostaną „przechwycone" przez konkurentów. Motywem jawnym, który jednocześnie deklarował ten sam rozmówca, była natomiast chęć działania na rzecz gminy i regionu:

> „Dlatego przystąpiłem do WOT, by wiedzieć co się dzieje, chciałem bronić własnych interesów [...]. Powiedzmy sobie szczerze […], nie jest to zrzeszenie ludzi z inicjatywą, którzy chcą wspólnie działać, lecz jest to zrzeszenie ludzi, którzy zabezpieczają się członkostwem przed innowacjami, nowinkami i wtedy mogą bronić swojej działalności własnym głosem. Mogą być na bieżąco […]. Ludzie nie zapisują się dlatego, że myślą: o, jest perspektywa przed tą organizacją, wspólnie możemy coś zdziałać. Nie, on myśli wtedy: wejdę żeby wiedzieć, co oni mają w planach i jakby co, będę się mógł zabezpieczyć".

W przypadku sektora publicznego nie udało się zidentyfikować motywów ukrytych, które decydowały o nawiązywaniu współpracy np. w formie porozumienia „Beskidzka 5". Wskazywano jedynie przedstawione wcześniej motywy jawne. Wynikało to z pewnością z dbałości władz publicznych o podtrzymanie właściwego wizerunku, w tym o zapewnienie badacza, iż takie wartości, jak odpowiedzialność, sprawiedliwość i wiarygodność, które przypisywane są funkcjonowaniu sektora publicznego, faktycznie są przez niego wcielane w życie.

W badaniach zidentyfikowano także motywy przypisywane określonym partnerom przez innych współpracowników (motywy domniemywane). Na podstawie analizy stwierdzono, iż istnienie motywów domniemywanych determinuje proces kooperacji oraz decyzje, czy do współpracy przystąpić, czy też do niej nie przystąpić. Przykładowo wiele podmiotów prywatnych, z którymi przeprowadzono rozmowy, uznawało, iż prawdziwym i jedynym motywem przystąpienia władz samorządowych do współpracy w ramach „Beskidzkiej 5" była chęć zdobycia funduszy unijnych. Jednocześnie rozmówcy ci uznawali, że pieniądze te nie są właściwie wydatkowane oraz że ich zdobycie służy partykularnym interesom władz samorządowych. Ograniczało to zaufanie przedsiębiorców do „Beskidzkiej 5", a co za tym idzie – często także chęć nawiązania współpracy z tą organizacją. Potwierdzają to słowa jednego z przedsiębiorców z Istebnej:

> „»Beskidzką 5« oceniam negatywnie. To tylko porozumienie międzygminne. Nie wiem, czy dobrze, że podpisano porozumienie. Jeśli ma to służyć turystom i mieszkańcom, to dobrze, jeśli tylko wyciągnięciu pieniędzy unijnych – to źle. A moim zdaniem właśnie tak jest".

Z kolei przedstawiciele gmin w większości uważali, że powołanie BOT wiąże się z działaniami mającymi jedynie służyć osiągnięciu własnych celów przez przedsiębiorców w postaci maksymalizacji zysków, bez chęci działania na rzecz dobra wspólnego, jakim jest rozwój turystyki w gminie czy regionie. Potwierdzają to słowa jednego z przedstawicieli gmin:

> „W ogóle mam wrażenie, że oni byli tak zdesperowani, że postanowili stworzyć BOT jako możliwość zarobku po prostu dla siebie. To nie jest jakaś szczytna idea rozwoju turystyki w Beskidach. Niestety nie".

Przypisywanie przedsiębiorcom takich motywów tworzenia BOT ograniczyło zaufanie do tej organizacji, wskutek czego nie doszło do połączenia wysiłków w zakresie inicjatywy międzygminnej („Beskidzka 5") oraz prywatnej (BOT).

Jak wcześniej wspomniano, motywy partnerów mogą się różnić, a przy tym nie muszą być przez nich ujawniane. Przystąpienie do współpracy wymaga natomiast ustalenia jej wspólnego celu. Formy współpracy, będące przedmiotem tych rozważań, miały wyznaczone cele zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i społeczno-kulturowym oraz ekologicznym. W efekcie badań ustalono jednak, że w opinii partnerów cele te nie zawsze były zbieżne z motywami, które skłoniły ich do przystąpienia do kooperacji, a także z indywidualnymi celami ich działalności. Mimo iż np. w funkcjonowaniu „Beskidzkiej 5" oficjalnie podkreślano rangę celów o charakterze społeczno-kulturowym (takich jak lepszy wizerunek regionu) i ekonomicznym (uzyskanie większych wpływów z rozwoju turystyki w regionie itp.), za mało miejsca poświęcono na wyjaśnienie, jakie jest przełożenie celów ekonomicznych o charakterze ogólnoregionalnym na możliwość zaspokojenia indywidualnych potrzeb i motywów ekonomicznych przedsiębiorców. To bez wątpienia w większym stopniu zachęciłoby sektor prywatny do poparcia inicjatywy „Beskidzkiej 5", co potwierdzają słowa jednego z przedsiębiorców:

> „To są jednak urzędnicy, nie przedsiębiorcy i nie posługują się często językiem przedsiębiorcy i czysto liczbami, czyli zyskiem, a przedsiębiorcy nie robią tego [nie współpracują – przyp. aut.] z czystej miłości do miejscowości, lecz z chęci zysku, korzyści finansowych jak najszybciej. Więc tu są bardzo sprzeczne interesy".

Ponadto, jak wskazano już wcześniej, cele współpracy powinny być znane i powszechnie akceptowane przez wszystkie zaangażowane w kooperację strony. Tymczasem, jak wynika z badań, gdyby nie projekt „Sieć Turystyczna w Beskidach", (którego koordynatorzy organizowali dla przedsiębiorców spotkania szkoleniowe na temat „Beskidzkiej 5", planując połączenie obu inicjatyw), reprezentanci sektora prywatnego niewiele wiedzieliby na temat celów współpracy międzygminnej. Błędem koordynatorów „Beskidzkiej 5" było pomijanie sektora prywatnego, zwłaszcza we wczesnych etapach rozwoju tej inicjatywy, w przeświadczeniu, że jest to współpraca gmin, stąd sektor prywatny nie musi być w nią zaangażowany. Jak stwierdził jeden z koordynatorów projektu:

> „Włączenie podmiotów prywatnych do inicjatywy »Beskidzkiej 5« nie było celem projektu".

To ponownie ograniczyło zaufanie przedsiębiorców do tej formy kooperacji międzygminnej.

Badania pokazały także, jak trudno pogodzić cele i motywy działania różnych grup podmiotów (indywidualnych i instytucjonalnych), np. właścicieli obiektów należących do struktury partnerskiej oraz pracowników zatrud-

nionych w tych obiektach. Jeden z rozmówców (przedstawiciel organizacji partnerskiej non-profit działającej na rzecz rozwoju turystyki w Ustroniu) stwierdził, że organizując rajdy rowerowe często spotyka się z brakiem życzliwości ze strony pracowników obiektów noclegowych, będących jednocześnie, co ciekawe, członkiem struktury partnerskiej odpowiedzialnej za organizację imprezy. W opinii rozmówcy pracownicy nie chcieli np. udzielać uczestnikom rajdów potrzebnych informacji, gdyż albo nie traktowali tego jako jednego ze swoich obowiązków, albo też łączyło się to w ich przypadku z dodatkową pracą, za którą nie byli bezpośrednio wynagradzani:

> „Natomiast są obiekty, z którymi dobrze się współpracuje – to zależy ewidentnie od kierownika, który musi uświadomić pracownikom wagę współpracy. Recepcjonistka woli mieć święty spokój – po co ona ma dzwonić do kogokolwiek? Po co ma mieć dodatkowe obowiązki? A to jest niewątpliwie dodatkowa praca, tylko trzeba trochę szerzej patrzeć […]".

Podsumowanie

Badania wykazały, że motywów i celów współpracy może być wiele oraz że mogą być one bardzo zróżnicowane, a niejednokrotnie sprzeczne, wskutek czego trudno je pogodzić. Wspomniana różnorodność wynika nie tylko z faktu odmiennej specyfiki partnerów (publicznych i prywatnych oraz indywidualnych i instytucjonalnych), lecz także z występowania, obok motywów jawnych, również motywów ukrytych i domniemywanych. Jak się okazało na przykładzie przeprowadzonej analizy, mogą one negatywnie oddziaływać na współpracę, ograniczając już na wstępie liczbę partnerów (tym samym pozbawiając kooperację potrzebnych zasobów), wywołując przy tym wzajemną nieufność, brak poparcia podmiotów na dalszych etapach współpracy (bojkotowanie założeń) itp. Wszystko to nie sprzyja skuteczności i sprawności kooperacji. Nasuwa się zatem pytanie: co w takiej sytuacji należałoby zrobić, by zmniejszyć ryzyko wystąpienia wymienionych problemów, tak by dzięki współpracy w możliwie najwyższym stopniu zapewnić rozwój turystyki (zakładając jednak z góry, że problemów tych nie sposób całkowicie wyeliminować)?

Pomocne okaże się przestrzeganie kilku zasad w trakcie tworzenia różnego rodzaju form kooperacji. Po pierwsze, (co zaniedbano np. podczas prac nad „Beskidzką 5") w proces budowania współpracy należy zaangażować wszystkie strony, które w sposób nie tylko bezpośredni, lecz także pośrednio będą ponosić konsekwencje wynikające z kooperacji. Jeśli wiąże się to z uczestniczeniem w tym procesie wielu różnych grup interesów, należy

zapewnić udział pojedynczych przedstawicieli każdej z nich. By zmniejszyć prawdopodobieństwo negatywnego wpływu motywów ukrytych i domniemywanych, które przypisuje się przedstawicielom tych grup, ich wybór powinien być poparty dobrą reputacją i zaufaniem, jakim się cieszą w środowisku (nie mogą to być zatem osoby przypadkowe). Wymaga to z pewnością większego wysiłku i czasu już na etapie wyboru przedstawicieli, jednak dzięki autorytetowi tych osób rośnie prawdopodobieństwo, że w fazie wdrażania projektu podmioty będą w większym stopniu utożsamiać się z podejmowanymi działaniami. Zatem nawet w przypadku współpracy międzygminnej tworzenie programu rozwoju turystyki na wspólnym obszarze kilku gmin winno być konsultowane z sektorem prywatnym. Wynika to ze złożonego charakteru regionalnego produktu turystycznego, za którego elementy odpowiadają zarówno władze samorządowe, jak i sektor prywatny.

Po drugie, w tworzeniu struktur partnerskich niezbędny jest udział różnego rodzaju konsultantów, w szczególności ekspertów z zewnątrz oraz mediatorów, którzy pomogą zidentyfikować i w jasny sposób sformułować cele współpracy, które zaspokajają motywy i cele indywidualne różnych partnerów (pojedynczych osób i instytucji). Sama szeroka konsultacja nie wystarczy bowiem do rozwijania różnych form kooperacji. Jak wynika z badań, partnerzy muszą dostrzegać, iż efekty współpracy mają przełożenie na rezultaty ich własnej działalności. Często wymaga to jednak podnoszenia wiedzy na temat potencjalnych korzyści wypływających ze współpracy, i to równocześnie ze zgłoszeniem akcesu do kooperacji, a więc najczęściej dużo wcześniej, niż pojawią się jej pierwsze wymierne pozytywne efekty.

W związku z tym należy wysunąć trzeci postulat, iż potrzebne jest organizowanie szkoleń i warsztatów, mających na celu przedstawianie dobrych przykładów kooperacji zarówno z kraju, jak i zagranicą. Umożliwią one nie tylko zdobycie potrzebnej wiedzy, lecz także lepsze poznanie się partnerów i budowę zaufania między nimi. To z kolei ograniczy doszukiwanie się przez nich domniemywanych motywów współpracy, które, jak pokazały badania, mogą być dla tej współpracy niekorzystne.

Na koniec należy podkreślić, że przedstawione badania, z racji swej specyfiki, mają charter wyjaśniający, a nie rozstrzygający. Jako badania eksploracyjne miały one służyć pokazaniu złożoności analizowanej problematyki, a ich pośrednim celem miało być lepsze zrozumienie problemów współpracy wynikających z różnorodności motywów i celów partnerów. Mimo tych ograniczeń wyniki badań mogą jednak stać się dobrym punktem wyjścia do dalszych pogłębionych rozważań w tym zakresie. Wykorzystać do tego celu można metody badań o charakterze ilościowym.

Piśmiennictwo

Augustyn M.M., Knowles T. (2000) *Performance of tourism partnerships: A focus on York,* "Tourism Management", vol. 21, no. 4, s. 341–351.

Babbie E. (2008) *Podstawy badań społecznych,* WN PWN, Warszawa.

Beksiak J. (2001) *Państwo w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, WN PWN Warszawa.

Bhat S.S., Milne S. (2008) *Network effects on cooperation in destination website development*, "Tourism Management", vol. 29, no. 6, s. 1131–1140.

Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective (2004) Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization, World Tourism Organization Business Council, Madrid.

Crotts J.C, Buhalis D., March R. (2000) *Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management* [w:] *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management,* Haworth Hospitality Press, Birmingham, s. 1–10.

Cyert R.M., March J.G. (1963) *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Czernek K. (2010) *Sposoby i problemy oceny korzyści współpracy w regionie turystycznym* [w:] *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, red. A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe nr 591, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 117–127.

Denzin N.K., Lincoln Y.S., red. (1994) *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Fyall A, Garrod B. (2005) *Tourism Marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto.

Gałecki R. (2004) *Znaczenie efektu mnożnikowego wpływów z turystyki dla rozwoju regionu i miejscowości* [w:] *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz, s. 113–117.

Hammersley M., Atkinson P. (2000) *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka.

Huxham C., Vangen S. (2005) *Managing to Collaborate. The Theory and Practice of Collaborative Advantage,* Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.

Konecki K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana,* WN PWN Warszawa, 2000.

Kostera M. (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych,* WN PWN, Warszawa.

Lemmetyinen A., Go F.M. (2009) *The key capabilities required for managing tourism business networks*, "Tourism Management", vol. 30, no. 1, s. 31–40.

Majewska J. (2009) *Samorząd terytorialny w kształtowaniu funkcji turystycznej gminy*, rozprawa doktorska przygotowana w Katedrze Turystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, maszynopis, aneks.

Malinowska E. i in. (1999) *Zakres sektora publicznego w Polsce*, IBnGR, Warszawa.

Mason J. (1996) *Qualitative Researching,* Sage, London.

Miles M.B., Huberman A.M. (2000) *Analiza danych jakościowych*, TRANS HUMANA, Białystok.

Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2007-2013 (2007) Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Riley R.W., Love L.L. (2000) *The State of Qualitative Tourism Research,* "Annals of Tourism Research", vol. 27, no. 1, s. 164–187.

Saldaña J. (2009) *The Coding Manual for Qualitative Researchers,* Sage, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC.

Scott J. (1991) *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage Publications, London.

Silverman D. (2008) *Prowadzenie badań jakościowych,* WN PWN, Warszawa.

Stake R. (2009) *Jakościowe stadium przypadku* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red., *Metody badań jakościowych,* WN PWN, Warszawa, s. 622–654.

Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007-2013 (2007) Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Swaniewicz P. (1994) *Pobudzanie rozwoju ekonomicznego, a dochody gminy: korzyść dla budżetu czy kosztowny patriotyzm lokalny? Analiza na przykładzie budżetu miejscowości uzdrowiskowej,* „Samorząd Terytorialny", nr 9, s. 28–34.

Tinsley R., Lynch P. (2001) *Small tourism business networks and destination development*, "International Journal of Hospitality Management", vol. 20, no. 4, s. 367–378.

Wang Y., Fesenmaier D.R. (2007) *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana,* "Tourism Management", vol. 28, no. 3, s. 863–875.

Wilkinson I., March R. (2008) *Conceptual Tools for Evaluating Tourism Partnerships*, w: *Network Analysis and Tourism*, red. N. Scott, R. Baggio, C. Cooper, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto, s. 27–39.

Williams P.W. (1997) *Strategic Partnership Development in Small and Medium Sized Tourism Enterprises,* "The Tourism Review", 1, s. 20–35.

Wood D.J., Gray B. (1991) *Toward a comprehensive theory of collaboration,* "Journal of Applied Behavioral Science", vol. 27, no. 2, s. 139–162.
Zmyślony P. (2008) *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym,* AE Poznań, Poznań.

Strony internetowe

Słownik języka polskiego [online] http://sjp.pwn.pl/szukaj/motyw [dostęp: 27.08.2011].
Słownik języka polskiego [online] http://sjp.pwn.pl/szukaj/cel [dostęp: 27.08.2011].
Słownik synonimów [online] http://www.slownik-synonimow.eu/?s=w-sp%C3%B3%C5%82praca&x=0&y=0 [dostęp: 26.03.2012].

Abstract

Motives and aims of partners in cooperation for tourism development in a region

In the article there are analyzed motives and aims of building cooperation for tourism development in a region. Attention was especially focused on the complexity and diversity of those motives and aims what is a result of different attitudes presented by partners being individual (private people) as well as corporate (institutions/organizations) and representing sectors of different specificity – public and private one. There was also shown that next to open motives of cooperation there are also hidden and assumed ones. The article should provide recognizing of motives and aims of cooperation of different parts engaged in it as well as showing why building and developing some forms of cooperation for tourism development is not an easy task. In the article there was used empirical research conducted in one of Polish tourist regions localized in the south of Poland.

Keywords: cooperation, motives, aims, tourist region