



W POSZUKIWANIU UTOPII. PROBLEMY Z WYZNACZENIEM OPTYMALNEGO DYSTANSU PARTNERÓW WE WSPÓŁPRACY MIĘDZYORGANIZACYJNEJ

DOI: 10.33141/po.2021.6.02

Przeгляд Organizacji, Nr 6(977), 2021, s. 16-27

www.przekladorganizacji.pl

Katarzyna Czernek-Marszałek

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Problematyka współpracy, obok innych rodzajów relacji międzyorganizacyjnych, podejmowana jest w zarządzaniu od kilku dekad, a szczególnie intensywnie

od końca lat 90. XX w., kiedy nastąpił rozwój podejścia relacyjnego. Zakłada ono, że przewaga konkurencyjna (tzw. renta relacyjna) jest ściśle związana z osadzeniem

organizacji w określonej sieci relacji, warunkującej dostęp do zasobów innych organizacji (partnerów). Twierdzi się, że renta ta może być osiągnięta wówczas, gdy partnerzy dzielą się wiedzą, „wykorzystując efektywnie mechanizmy koordynacji i gdy eksploatują komplementarne zasoby i zdolności” (Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 613). Transfer wiedzy czy proces komunikowania się partnerów jest jednak utrudniony z powodu różnic między partnerami (Boschma, 2005; Peng, 2021). Każdy z nich postrzega bowiem rzeczywistość gospodarczą przez pryzmat własnych doświadczeń i uwarunkowań, co rzutuje na podejmowane decyzje i działania biznesowe, także te dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej (Ruiz-Ortega i in., 2021). Jednak w literaturze podkreśla się jednocześnie, że to właśnie różnice między partnerami (choćby w zakresie posiadanych zasobów, w tym wiedzy czy kompetencji itp.) stymulują podmioty do współpracy, a także sprzyjają innowacyjności i rozwojowi (Markova, 2015; Harmaakorpi i in., 2006). Uznaje się zatem, że współpracy międzyorganizacyjnej sprzyjają zarówno podobieństwa, jak i różnice między kooperantami¹.

Użyteczna w tym zakresie jest koncepcja bliskości (*proximity*) oraz dystansu (*distance*) (Boschma, 2005; Harmaakorpi i in., 2006; Li i in., 2020; Parjanen i in., 2011) międzyorganizacyjnego. Obie koncepcje stosowane są w literaturze w odniesieniu do różnych zagadnień, np. innowacyjności, transferu czy dyfuzji wiedzy, rozwoju technologii, rozwoju terytorialnego, a także współpracy międzyorganizacyjnej (Boschma, 2005; Qin i in., 2021). W pracach tych wskazuje się zarówno na zalety, jak i wady bliskości lub dystansu w różnych ich wymiarach. Panuje też zgoda co do tego, że zarówno zbyt duży, jak i zbyt mały dystans – lub alternatywnie: zbyt duża lub mała bliskość – nie są korzystne dla wystąpienia oraz rozwoju zjawisk, będących przedmiotem analiz (Czernek-Marszałek, 2019; Markova, 2015). Z uwagi na koszty dopasowania partnerów autorzy podkreślają paraboliczną zależność między bliskością a wynikami współpracy (tzw. paradoks bliskości w kształcie „odwróconego U”, wynikający z negatywnych efektów nadmiernej bliskości – Broekel, Boschma, 2012). Prowadzi to do konstatacji, iż istnieje pewne optimum w zakresie dopasowania partnerów we współpracy (Czakon, 2010; Klimas, 2013) i należy go poszukiwać. M.E. Sokołowicz (2013), odnosząc się do rozwoju regionalnego, twierdzi na przykład, że warunkiem sprawności tego procesu jest poszukiwanie optimum w różnych wymiarach dystansu międzyorganizacyjnego.

Należy jednak podkreślić, że w praktyce identyfikacja optymalnej bliskości/dystansu międzyorganizacyjnego – w odniesieniu do różnych ich wymiarów – może być bardzo trudna (o ile w ogóle możliwa). W literaturze występuje duża niespójność w zakresie rodzajów wymiarów zarówno bliskości, jak i dystansu międzyorganizacyjnego, a także ich mierników (Klimas, 2011a). Wiele wymiarów ma charakter złożony, trudny do „uchwycenia” i w efekcie także trudny do pomiaru. Ponadto, jak pokazały dotychczasowe wyniki badań, wymiary te wzajemnie na siebie oddziałują i zmieniają się w czasie (Piselli, 2007; Torre, Gilly, 2000; Klimas, 2011a).

Identyfikacja problemów związanych z wyznaczeniem optimum bliskości/dystansu w relacjach międzyorganizacyjnych, w tym powiązań między ich wymiarami, nie stanowiła do tej pory przedmiotu szerszych rozważań. Dotyczy to także podmiotów sektora turystycznego, dla którego kooperacja międzyorganizacyjna ma kluczowe znaczenie. Złożoność obszarowego produktu turystycznego sprawia bowiem, że turysta ocenia swój pobyt w miejscu docelowym przez pryzmat satysfakcji z wiązki nabywanych dóbr i usług, za które odpowiadają różne podmioty. To decyduje nie tylko o przewadze konkurencyjnej samych podmiotów, ale także obszaru turystycznego jako całości.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja problemów związanych z wyznaczeniem poziomu dystansu² – w różnych jego wymiarach – optymalnego z punktu widzenia współpracy przedsiębiorstw turystycznych. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez identyfikację i charakterystykę czynników, które determinują wymiary dystansu oraz powiązania między nimi, a także wpływają na sposób, w jaki poszczególne wymiary oddziałują na współpracę międzyorganizacyjną. W części empirycznej wykorzystano badania nad współpracą międzyorganizacyjną w turystyce prowadzone przez autorkę w ramach kilku projektów badawczych w latach 2008–2020.

Przegląd literatury

Wymiary bliskości i dystansu

Bliskość oznacza podobieństwo (cech, własności czy atrybutów) partnerów (Boschma, 2005; Klimas, 2013, s. 193) (tzw. logika podobieństwa), a także ich osadzenie w podobnych uwarunkowaniach organizacyjnych, zasobowych (wiedza), instytucjonalnych, geograficznych czy społecznych (Czernek-Marszałek, 2019, s. 219) (tzw. logika przynależności). Obok koncepcji bliskości, zwłaszcza chcąc podkreślić korzyści wynikające z różnic między partnerami, autorzy (Li i in., 2020; Parjanen i in., 2011; Hansen, 2014) wykorzystują także koncepcję dystansu w różnych jego wymiarach: poznawczym, komunikacyjnym, organizacyjnym, funkcjonalnym, kulturowym, społecznym oraz geograficznym (Harmaakorpi i in., 2006).

Dystans poznawczy dotyczy różnicy w zakresie baz wiedzy (np. wiedzy na temat różnych zagadnień) oraz zdolności jej przyswajania (gdy partnerzy posiadają wiedzę dotyczącą podobnej problematyki, jednak na różnym poziomie). Dystans komunikacyjny sprowadza się do różnic w sposobie komunikacji podmiotów (języka czy wykorzystywanych symboli, w tym stosowanych terminów czy określeń, charakterystycznych dla poszczególnych dziedzin wiedzy albo też w ich ramach inaczej rozumianych i interpretowanych). Dystans organizacyjny dotyczy natomiast stopnia autonomii i kontroli, jaką można sprawować w ustaleniach organizacyjnych. Determinują one sposób i poziom trudności w zakresie koordynacji transakcji między podmiotami i udostępnianych przez nie informacji. Dystans funkcjonalny jest zbliżony do dystansu poznawczego, jednak ma charakter węższy – dotyczy nie tyle skutecznego komunikowania się partnerów,



ile przede wszystkim możliwości uczenia się od siebie nawzajem (Knoben, Oerlemans, 2006). Sprowadza się on do różnic w wiedzy między podmiotami reprezentującymi różne obszary, np. branże, sektory, klastry (Harmaakorpi i in., 2006). Źródłem tej wiedzy (często specjalistycznej) są różne doświadczenia, wynikające z określonego kontekstu, w którym funkcjonuje dana organizacja. Dystans społeczny jest jednym z najważniejszych wymiarów dystansów. Badania pokazują bowiem, że relacje międzyorganizacyjne o charakterze biznesowym są zakorzenione (osadzone) w sieci relacji osobistych (interpersonalnych) osób reprezentujących te organizacje (właściciele, menedżerowie różnych szczebli, pracownicy – Granovetter, 2005; Czernek, 2017). Kluczowe w tym zakresie są pozytywne emocje towarzyszące tym osobistym relacjom, takie jak np. zaufanie, wzajemność, zaangażowanie, osobista sympatia. Im te pozytywne emocje silniejsze, tym dystans społeczny uznawany jest za mniejszy. Dystans kulturowy dotyczy natomiast różnic w kulturze organizacyjnej partnerów. Są to przede wszystkim różnice w zakresie wartości, norm, zwyczajów czy zasad obowiązujących w danej organizacji i charakterystycznych dla wszystkich stron współpracy. Wreszcie dystans geograficzny wyznacza odległość przestrzenna (fizyczna) między podmiotami gospodarczymi (Boschma, 2005).

Wyniki dotychczasowych badań empirycznych (Qin i in., 2021; Czernek-Marszałek, 2019; Harmaakorpi i in., 2006; Boschma, 2005; Li i in., 2020; Peng, 2021; Ruiz-Ortega i in., 2021), syntetycznie przedstawionych w tabeli 1, pozwalają stwierdzić, że zarówno zbyt mały, jak i zbyt duży dystans w każdym z wymienionych wymiarów ma swoje pozytywne (wiersze oznaczone literą „P”), jak również negatywne („N”) następstwa dla współpracy międzyorganizacyjnej.

Powiązania wymiarów bliskości i dystansu oraz ich wpływ na organizację i współpracę międzyorganizacyjną

W literaturze prezentowano znaczenie dystansu między podmiotami – w różnych wymiarach – dla np. internacjonalizacji, transferu wiedzy, rozwoju innowacji czy współpracy. Przykładowo Y. Li inni (2020) stwierdzili, że inne jest znaczenie dystansu geograficznego i kulturowego dla procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw w zależności od wielkości, wieku oraz typu przedsiębiorstwa (państwowe/prywatne). W przypadku większych, starszych i państwowych przedsiębiorstw – z uwagi na ich stosunkowo łatwy dostęp do zasobów w krajach macierzystych – dystans geograficzny w mniejszym stopniu niż kulturowy powstrzymuje je od ekspansji międzynarodowej. Odwrotnie sytuacja wygląda w mniejszych, młodszych, niepaństwowych firmach, które są lepiej przystosowane do pokonywania negatywnych skutków dużego dystansu kulturowego, zaś w mniejszym stopniu są odporne na wysokie koszty związane z ograniczonym dostępem geograficznym do zasobów.

W części dostępnych prac empirycznych próbuje się ponadto dokonywać pewnego wartościowania, tj. określać, który z wymiarów bliskości lub dystansu ma

największe znaczenie dla zjawiska podlegającego badaniu (Czernek-Marszałek, 2019; Piselli, 2007). W wielu pracach jako kluczowy jawi się wymiar geograficzny (choć należy podkreślić, że obecnie traci on na znaczeniu z uwagi na możliwość wykorzystania rozwiązań technologicznych, np. dzięki cyfryzacji (Peng, 2021) oraz infrastrukturalnych i transportowych (Torre, Rallet, 2005)). Przykładowo R. Boschma (2005), A. Torre i A. Rallet, (2005), M. Ferru (2014) oraz R. Ponds i inni (2007) wskazują, że bliskość geograficzna partnerów determinuje ich wybór i decydować może nie tylko o tym, czy współpraca zostanie nawiązana, ale także jaki będzie jej zakres. Zakłada się, że relacje w sąsiedztwie geograficznym są łatwiejsze, gdyż im większy dystans między partnerami, tym mniejszy potencjalnie ich kontakt i bardziej ograniczone wzajemne wsparcie (tab. 1) i transfer wiedzy (Ferru, 2014; Jonsson, 2002).

Bliskość geograficzna może zatem stymulować bliskość społeczną, gdyż niewielka odległość geograficzna nie tylko sprzyja interakcjom społecznym (w tym ich częstotliwości) (Bringmann i in., 2018), ale dzięki nim pozwala budować zaufanie między partnerami (Boschma, 2005). Dzieje się tak zwłaszcza na małej przestrzeni geograficznej (np. dzielnice, gminy) (Piselli, 2007), gdzie dzięki tego typu relacjom budowana jest tzw. tożsamość społeczna (*social identity*) (Tajfel, 1974), za pomocą której jednostka tworzy i definiuje własne miejsce w danej społeczności.

Ponadto inne formy bliskości mogą zastąpić bliskość geograficzną (Jonsson, 2002). Na przykład bliskość organizacyjna umożliwia koordynację działań na odległość (Torre, Rallet, 2005), zaś fakt, iż podmioty osadzone są w pewnym kontekście – nie tyle geograficznym – ile np. kulturowym, historycznym, społecznym czy instytucjonalnym – może zachęcać je do budowania nowej współpracy lub odnowienia kooperacji wcześniej już istniejącej (Ferru, 2014). Ów kontekst powinien być badany równie intensywnie, co same wymiary bliskości lub dystansu, gdyż to on decyduje o interakcjach na poziomie mikro (Markova, 2015; Piselli, 2007). Badania rzeczywistych powiązań wymiarów bliskości/dystansu oraz ich znaczenia dla badanych procesów (np. współpracy międzyorganizacyjnej) mogą dostarczyć ciekawych i cennych wniosków jedynie wówczas, gdy kontekstowi tych badań poświęci się należyłą uwagę.

Przykładem takich badań są badania V. Markovej (2015). Autorka przedstawia przypadek klastra transgranicznego Öresund Food, zrzeszającego szwedzkie i duńskie podmioty przemysłu spożywczego. W pracy, po pierwsze, pokazano, że różnice między partnerami w różnych obszarach (wymiarach) tylko do pewnego stopnia mogą stymulować współpracę – gdy są one zbyt duże, mogą doprowadzić do zakończenia kooperacji (tab. 1). Różnice w poziomie wiedzy (dystans poznawczy) między partnerami z Danii i Szwecji początkowo stymulowały współpracę, jednak z czasem okazały się na tyle duże, że reprezentanci Danii, jako kraju innowacyjnie bardziej rozwiniętego, zdecydowali się poszukiwać partnerów poza Szwecją.

Tabela 1. Pozytywne i negatywne następstwa dużego i małego dystansu (w różnych wymiarach) dla współpracy międzyorganizacyjnej

Wymiar	P/N	Mały dystans	Duży dystans	Autorzy
Poznawczy	P	<ul style="list-style-type: none"> lepsz komunikacja, m.in. dzięki przyjmowaniu wiedzy potocznej, której nie trzeba definiować przyspieszony proces generowania wiedzy i komercjalizacji innowacji 	<ul style="list-style-type: none"> wzrost innowacyjności działań oraz stymulowanie współpracy dzięki połączeniu wiedzy z różnych dziedzin lub wiedzy na różnym poziomie 	Qin i in., 2021; Ruiz-Ortega i in., 2021; Czernek, 2017; Parjanen i in., 2011
	N	<ul style="list-style-type: none"> brak innowacyjności lub ograniczona innowacyjność – zamknięcie na inne rozwiązania, tzw. „zbiorowa ślepotą” 	<ul style="list-style-type: none"> problemy w komunikacji między partnerami brak możliwości podjęcia współpracy lub jej kontynuowania 	
Komunikacyjny	P	<ul style="list-style-type: none"> skuteczna komunikacja – możliwość dochodzenia do porozumienia w sposób stosunkowo łatwy i szybki, a także przy tym przy niższym koszcie (np. koszty transakcyjne) 	<ul style="list-style-type: none"> ciekawszy, umożliwiający pełniejsze zrozumienie (w tym uczenie się od siebie nawzajem) proces komunikacji partnerów związany m.in. z wymianą pomysłów 	Nahapiet, Ghosla, 1998; Harmaakorpi i in., 2006
	N	<ul style="list-style-type: none"> brak różnorodności w komunikacji ograniczenie innowacyjności 	<ul style="list-style-type: none"> nieskuteczna lub utrudniona (w tym kosztowna) komunikacja 	
Organizacyjny	P	<ul style="list-style-type: none"> łatwość kontaktu, w tym przepływu zasobów między partnerami i uczenia się partnerów niższe koszty kontaktu (w tym koszty transakcyjne) 	<ul style="list-style-type: none"> wyższy poziom innowacyjności wyższy poziom organizacyjnej autonomii partnerów 	Peng, 2021; Harmaakorpi i in., 2006; Boschma, 2005; Klimas 2011a,b
	N	<ul style="list-style-type: none"> inercja prowadząca do niższej innowacyjności – brak wyjścia poza znane schematy działania ograniczona organizacyjna autonomia partnerów 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczona możliwość wymiany zasobów, w tym uczenia się partnerów od siebie nawzajem wyższe koszty związane z kontaktem z partnerem 	
Funkcjonalny	P	<ul style="list-style-type: none"> łatwiejsza komunikacja partnerów 	<ul style="list-style-type: none"> większe korzyści płynące z uczenia się partnerów od siebie nawzajem 	Czernek-Marszałek, 2019; Harmaakorpi i in., 2006
	N	<ul style="list-style-type: none"> mniej prawdopodobieństwo działań innowacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> utrudniony proces wzajemnego uczenia się od siebie 	
Społeczny	P	<ul style="list-style-type: none"> dostęp do ograniczonych zasobów, np. wiedzy milczącej większa skuteczność działania m.in. przez szybszą i lepszą dyfuzję wiedzy (większą motywację, wsparcie czy zrozumienie podmiotów) niższe koszty transakcyjne współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> wzrost innowacyjności działań większy dostęp do nowych zasobów (spoza kręgu najbliższych podmiotów) 	Granovetter, 2005; Uotila i in., 2006; Czernek, 2017; Czernek-Marszałek, 2020
	N	<ul style="list-style-type: none"> wyższe koszty alternatywne – z uwagi na zamknięcie się na nowe, nieznanne sposoby działania wyższe prawdopodobieństwo konfliktów między partnerami oraz skłonność do zachowań oportunistycznych (z uwagi na wysoki poziom zaufania) 	<ul style="list-style-type: none"> wyższe koszty związane ze współpracą (np. koszty transakcyjne z uwagi na brak zaufania między partnerami lub niski jego poziom) brak dostępu do niektórych zasobów, np. wiedzy milczącej partnerów 	
Kulturowy	P	<ul style="list-style-type: none"> ułatwione zrozumienie partnerów sprzyjające komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> współpraca ciekawsza, otwierająca partnerów na nowe możliwości, np. z uwagi na różnice w reprezentowanych wartościach, czy normach 	Li i in., 2020; Torre, Rallet, 2005; Parjanen i in., 2011; Knoblen, Oerlemans, 2006
	N	<ul style="list-style-type: none"> podążanie za tymi samymi wartościami, normami, sposobami myślenia i działania, ograniczające innowacyjność i efekty współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> rozbieżność celów, postaw, wartości – utrudniająca, a nawet uniemożliwiająca współpracę i komunikację 	
Geograficzny	P	<ul style="list-style-type: none"> ułatwiony fizyczny kontakt między partnerami, sprzyjający częstotliwości spotkań – zwłaszcza w sytuacjach, gdy współpraca wymaga spotkań osobistych – wymianie wiedzy milczącej, ograniczeniu kosztów kontaktu 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczenie prawdopodobieństwa konfliktów z uwagi na brak podstaw do zachowań konfrontacyjnych, wynikających z bliskości lokalizacji (np. konkurencja o klienta) wyższa elastyczność działań 	Li i in., 2020; Boschma, 2005; Knoblen, Oerlemans, 2006; Jonsson, 2002
	N	<ul style="list-style-type: none"> duża częstotliwość kontaktu prowadząca do ograniczenia innowacyjności działań, konflikty wynikające ze sprzecznych interesów realizowanych w bliskim sąsiedztwie geograficznym 	<ul style="list-style-type: none"> wyższe koszty związane z kontaktem fizycznym z uwagi na przestrzenne oddalenie 	

Źródło: opracowanie własne

Po drugie, podmioty objęte badaniem podkreślały zaufanie, motywację, kulturę organizacyjną i aspekty instytucjonalne jako kluczowe wymiary bliskości wpływające na współpracę transgraniczną. Zwraçały też uwagę na wzajemny związek przyczynowy między tymi wymiarami dystansu/bliskości a współpracą. Przykładowo, jak twierdzi V. Markova (2015), wyróżniona przez R. Boschmę (2005) bliskość instytucjonalna, oznaczająca stopień podobieństwa we wspólnych normach, zasadach i prawach, jest silnie powiązana z bliskością społeczną, ponieważ działania społeczne są zawsze osadzone w środowisku instytucjonalnym lub przez nie definiowane (Boschma, 2005). Z kolei dopasowanie „rutyn” i norm instytucjonalnych przyspiesza współpracę, zmniejsza niepewność, zmniejsza koszty transakcyjne i ułatwia proaktywne działania poprzez obniżenie barier wejścia (Usai i in., 2013). Po trzecie, stwierdzono, że różne wymiary bliskości mają różny – większy lub mniejszy wpływ na współpracę na różnych etapach rozwoju. Badania wśród członków klastra Öresund Food pokazały, że jeśli na początku trwania współpracy (pierwsza faza cyklu życia) brakowało zaufania między partnerami (dystans społeczny), rozmówcy podkreślali użyteczność bazowania na rozwiązaniach instytucjonalnych zapewnionych „z góry” przez politykę władz lokalnych lub centralnych (bliskość instytucjonalna). Z czasem między partnerami tworzyło się zaufanie i w miarę trwania współpracy można było bazować głównie na nim (bliskość społeczna). To pozwoliło autorom stwierdzić, że na początku współpracy wymiar instytucjonalny dystansu może okazać się ważniejszy aniżeli społeczny. Po czwarte, badanie V. Markovej (2015) pokazało, że różne typy bliskości mogą ewoluować w czasie, wzajemnie się przekształcać i zmieniać swoje znaczenie (stwarzając zarówno bariery, jak i możliwości) w procesie rozwoju innowacyjności na różnych etapach współpracy. Przykładowo, zwiększenie bliskości geograficznej między partnerami (budowa mostu nad Sundem) usprawniło proces wymiany wiedzy i rozwoju innowacji, wpłynęło na bliskość funkcjonalną, ale jednocześnie bez wystarczającego wsparcia instytucjonalnego interakcje między partnerami napotykały na bariery społeczne i kulturowe. Z kolei różnice w kulturze organizacyjnej, języku i priorytetach biznesowych wpływały na kluczowy, zdaniem badanych, aspekt trwałości interakcji – tj. zaufanie. Po piąte, wskazano też, że współzależność wymiarów bliskości lub dystansu jest widoczna w badaniu przyczyn i skutków określonych wydarzeń. Na przykład zaufanie między partnerami może być postrzegane jako efekt bliskości instytucjonalnej lub kulturowej, a jednocześnie jako przyczyna – czynnik stymulujący transformację wspomnianych wymiarów bliskości.

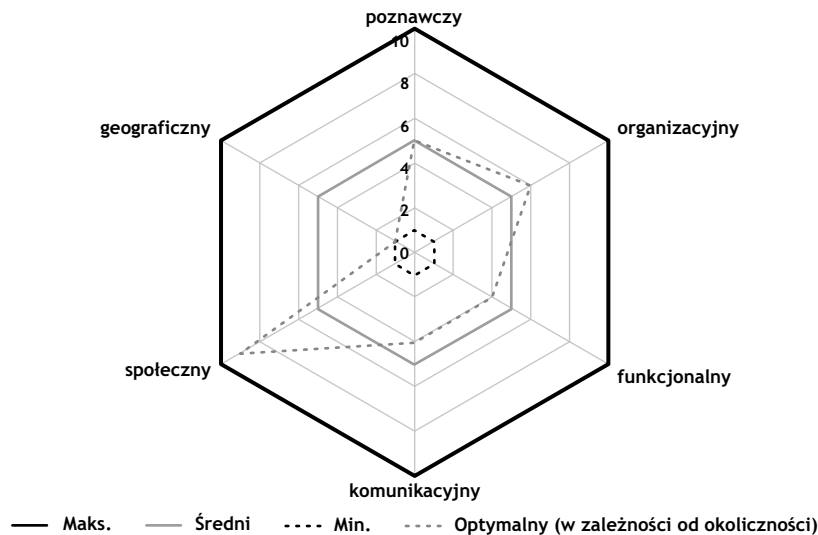
Takich badań, mocno skoncentrowanych na kontekście danego miejsca – tj. jego specyfice, wynikającej z uwarunkowań np. kulturowych czy społecznych, tak ważnych z punktu widzenia poruszonej problematyki – w literaturze – zarówno krajowej, jak i zagranicznej – brakuje. Dotyczy to przy tym różnych sektorów gospodarki, w tym sektora turystycznego. W odniesieniu

do niego wskazać można pojedyncze studia w tym zakresie (Czernek-Marszałek, 2019). K. Czernek-Marszałek (2019), po zidentyfikowaniu wymiarów dystansu między podmiotami w regionach turystycznych oraz przedstawieniu, w jaki sposób – pozytywny i negatywny – oddziałują one na współpracę międzyorganizacyjną, postawiła szereg pytań, wymagających dalszych pogłębionych badań empirycznych. Pytania te były następujące: (1) Czy rzeczywiście istnieje optymalny poziom dystansu między partnerami – taki, by w możliwie najwyższym stopniu osiągnąć cele kooperacji? (2) Jeśli tak, to jak wyznaczyć to optimum? (3) Czy – uwzględniając wady dystansu międzyorganizacyjnego – jest nim: a) minimalny poziom każdego z wymiarów dystansu (przerwana linia czarna (w środku) na rys. 1)? b) uwzględniając potencjalne wady i zalety każdego z wymiarów dystansu – przeciętny poziom każdego z nich (szara linia ciągła na rys. 1)? c) czy też różne konfiguracje wymiarów dystansu np. relatywnie niski dystans w jednym wymiarze, przy stosunkowo wysokim dystansie w innym (szara linia przerywana na rys. 1), a jeśli tak, to od jakich czynników to optimum zależy? (4) Czy i jak ów optymalny dystans zmienia się w zależności np. od typu kooperacji, jej celu, miejsca (terytorium), w którym ona występuje, i specyfiki tego miejsca, a także jak zmienia się w zależności od cyklu życia współpracy? I wreszcie, co wydaje się być kluczowe, (5) Czy optimum wymiarów dystansu postrzegane jest tak samo przez wszystkie strony kooperacji?

Są to pytania, na które warto szukać odpowiedzi (Parjanen i in., 2011) i mają temu posłużyć także rozważania zawarte w niniejszym artykule.

Metodyka badawcza

W artykule postawiono następujące pytanie badawcze: Jak wymiary dystansu, w tym ich poziom oraz powiązania między nimi, oddziałują na współpracę międzyorganizacyjną, a także jakie czynniki i w jaki sposób determinują znaczenie tych wymiarów i ich powiązań dla współpracy przedsiębiorstw turystycznych? Pozwoli to ustalić, czy można zidentyfikować optymalny dystans we współpracy międzyorganizacyjnej oraz zidentyfikować kluczowe problemy w tym zakresie. By uzyskać odpowiedź na postawione pytanie badawcze, wykorzystano wyniki badań empirycznych prowadzonych przez autorkę indywidualnie (lub jako członka zespołu badawczego) nad współpracą międzyorganizacyjną w turystyce w ramach kilku projektów badawczych, z których pierwszy rozpoczął się w roku 2008, zaś ostatni w 2020 (tab. 2). Każdy z projektów badawczych miał na celu identyfikację i analizę uwarunkowań współpracy, z tym że pierwszy miał charakter najbardziej ogólny, zaś ostatni stanowił pogłębienie wieloletnich badań nad współpracą międzyorganizacyjną, koncentrując się głównie na grupie uwarunkowań dotyczących relacji społecznych (interpersonalnych) – tj. bliskości/dystansu społecznego. Łącznie w projektach badaniami objęto 133 podmiotów (łącznie wielkość próby), z którymi przeprowadzono wywiady



Rys. 1. Warianty dystansu międzyorganizacyjnego w różnych jego wymiarach
 Źródło: Czernek-Marszałek, 2019, s. 227

Tabela 2. Charakterystyka projektów badawczych wykorzystanych do analizy problematyki wymiarów dystansu i ich wzajemnych powiązań

Lp.	Lata	Cel badań	Miejsce	Wielkość próby = liczba wywiadów	Rodzaj podmiotów (sektor)	Sposób doboru próby i charakterystyka badanych podmiotów	Analiza danych
1	2008–2010	Identyfikacja uwarunkowań współpracy międzyorganizacyjnej w regionie turystycznym	Gminy: Szczyrk, Wisła, Ustroń, Brenna, Istebna region tzw. „Beskidzkiej 5”	66	publiczny prywatny non-profit	Dobór celowy Podmioty aktywnie zaangażowane we współpracę wewnątrzsektorową (np. współpraca międzygminna) oraz międzysektorową (np. w formie lokalnej organizacji turystycznej zrzeszającej sektor publiczny, prywatny i non-profit) w wybranym do badań regionie	Jakościowa
2	2013–2014	Ocena znaczenia więzi społecznych (bliiskości/dystansu społecznego) we współpracy międzyorganizacyjnej	Wisła	48	publiczny prywatny	Dobór celowy Członkowie Wiślańskiej Organizacji Turystycznej aktywnie zaangażowani we współpracę na rzecz promocji turystycznej gminy	Jakościowa Ilościowa (analiza sieci społecznych SNA – badanie m.in. stopnia wzajemności określonego typu relacji (odnoszącej się do wymiaru bliiskości/dystansu))
3	2020	Identyfikacja źródeł, składowych, pozytywnych i negatywnych konsekwencji relacji społecznych (bliiskość/dystans społeczny) dla współpracy międzyorganizacyjnej	19 miejscowości, w tym przynajmniej jeden wywiad w każdym z 16 polskich województw	19	prywatny	Dobór celowy Podmioty współpracujące w ramach szlaków kulinarnych zlokalizowanych w poszczególnych polskich województwach (głównie podmioty reprezentujące obiekty gastronomiczne i noclegowe).	Jakościowa

Źródło: opracowanie własne



połączone, półstrukturyzowane. Oprócz władz samorządowych (sektor publiczny) i przedstawicieli lokalnych fundacji/stowarzyszeń, zainteresowanych rozwojem turystyki (sektor non-profit), rozmówcami były podmioty prowadzące działalność bezpośrednio i pośrednio związaną z turystyką: usługi noclegowe, gastronomiczne (w tym lokalni wytwórcy), transportowe, atrakcje turystyczne czy pośrednictwo turystyczne (tab. 2).

W każdym z projektów badanych pytano o czynniki warunkujące ich współpracę – zarówno dwustronną, jak i wielostronną (w sieci trzech lub więcej podmiotów, np. w przypadku projektu nr 2 – w formie przynależności do „Wiślańskiej Organizacji Turystycznej” – WOT). Fakt, iż badania objęły nie tylko liczne i zróżnicowane miejscowości z terenu całej Polski (pojedyncze wywiady w różnych lokalizacjach – projekt nr 3), ale także pojedyncze regiony czy gminy (projekty nr 1 i 2), umożliwił także zgłębienie (poznanie i zrozumienie) tak ważnego i podkreślanego wcześniej kontekstu badawczego, tj. specyfiki lokalnej/regionalnej miejsc objętych badaniem. Badane uwarunkowania współpracy o charakterze m.in. społecznym, geograficznym, kulturowym, gospodarczym i innym, odpowiadają różnym wymiarom dystansu, będących przedmiotem rozważań w niniejszym artykule. W przypadku badań prowadzonych w Wiśle (projekt nr 2) dane gromadzono w sposób umożliwiający analizę uwarunkowań współpracy – w szczególności znaczenia relacji społecznych – z wykorzystaniem metod nie tylko jakościowych, ale także ilościowych, w tym analizy sieci społecznych (ang. Social Network Analysis – SNA). Umożliwiło to dokonanie obliczeń różnego rodzaju parametrów SNA, w tym – wykorzystanego w artykule – parametru wzajemności (*reciprocity*), pozwalającego ocenić zbieżność w sposobie postrzegania przez partnerów samej współpracy, jak również wybranych wymiarów dystansu.

W każdym z projektów wywiady były nagrywane, a następnie podlegały transkrypcji. Materiał został zakodowany z wykorzystaniem kodów odpowiadających siedmiu rodzajom wymiarów dystansu, według V. Harmaakorpi i innych (2006), oraz powiązaniom między nimi – kodowanie dedukcyjne. Następnie kody dedukcyjne uszczegółowiono/rozbudowano z wykorzystaniem podejścia indukcyjnego (analiza materiału badawczego). Do prezentacji wyników wykorzystano wybrane cytaty z wywiadów (na końcu opatrzone je kodem rozmówcy, objętym badaniem w ramach określonego projektu).

Wyniki badań

Jak pokazały wyniki badań, zdaniem rozmówców, wymiary dystansu mają wpływ na współpracę międzyorganizacyjną – zarówno na chęć czy możliwość jej nawiązania, jak i na jej przebieg czy rezultaty. Wiele podmiotów dostrzegało możliwość współpracy przede wszystkim z podmiotami podobnymi (np. o niskim poziomie dystansu poznawczego, funkcjonalnego czy organizacyjnego):

„Tak, no to przede wszystkim, bo mamy relacje z ludźmi, którzy są do nas podobni, którzy mają podobne tematy, podobne sprawy i razem żyjemy w podobnym otoczeniu” [T9³].

„My wszyscy pracujemy podobnie, wiemy, jak ta praca wygląda i ja sobie nie wyobrażam tego, że nie szanuję tych innych kwaterodawców” [TR4].

„[Wiedza o partnerze] też [jest ważna]. To przybliżyła w relacjach. Zmniejsza dystans” [TR5].

Niektóre wymiary dystansu były dla rozmówców – ich działalności, a także dla współpracy międzyorganizacyjnej – kluczowe, zaś inne, zdaniem badanych, nie odgrywały większego, a czasem nawet żadnego znaczenia. Zależało to od: cech samych podmiotów (np. ich wielkości, lokalizacji geograficznej, typu prowadzonej działalności, cyklu życia przedsiębiorstwa), jak też celu współpracy, cyklu jej życia, a także miejsca (lokalizacji geograficznej), w którym odbywała się kooperacja. Przykładowo, duży dystans geograficzny, a konkretnie położenie obiektu agroturystycznego wysoko w górach, z dala od innych przedsiębiorstw w Brennej, niezależnie od innych wymiarów dystansu, uniemożliwiał, zdaniem jego właściciela, podjęcie współpracy:

„Generalnie jednak tu jest tak daleko – lokalizacja – że trudno mi współpracować z kimkolwiek. Gdy są zgrupowane gospodarstwa bliżej, to można komuś coś polecić. Ja mieszkam tak daleko, że albo to wszystko na miejscu muszę mieć i albo ktoś przyjeżdża, ale nie mogę współdziałać z kimś oddalonym o 15 kilometrów. Jak już ktoś się tu dostanie samochodem, to muszę mieć wszystko na miejscu” [P28].

Nie tylko cechy przedsiębiorstw, lecz także cel współpracy wpływał na to, jakie znaczenie poszczególnym wymiarom dystansu przypisywali badani w kontekście kooperacji. Gdy celem współpracy było przykładowo doradztwo – dystans geograficzny nie odgrywał żadnego znaczenia. Jednocześnie jednak, często kluczową stawała się bliskość społeczna (możliwość kontaktu nieformalnego, telefonicznego). Z kolei, gdy celem była współpraca w formie polecenia oferty innego podmiotu (np. w sytuacji braku możliwości obsłużenia turysty z uwagi na pełne obłożenie), wówczas dystans geograficzny (a konkretnie jego brak lub niski poziom) miał znaczenie podstawowe i mógł przesądzać o tym, czy dojdzie do współpracy w tej formie czy też nie:

„Jeszcze ten [nazwa pensjonatu], ale to już jest inna współpraca, bo to już jest inne miejsce. Jednak jak ludzie chcą przyjechać, to szukają w danym rejonie, a oni są w zupełnie innej części Wisły. [Doradztwo] to już jest zupełnie inna współpraca – nie podsyłanie, czyli np. przepisy przeciwpożarowe, czy coś. Takie doradztwo [w zakresie tych zagadnień]” [P39].

„Dużo wysyłamy też gości do [nazwa obiektu gastronomicznego], mimo że, no nie jest w WO-cie [„Wiślańskiej Organizacji Turystycznej”], ale jest blisko. Bo goście, jak przychodzą tutaj, to pierwsze pytają: <kogo by pani w najbliższej okolicy poleciła?>. Żeby nie szukać” [P24].

Badania pozwoliły także stwierdzić, że wymiary dystansu mają większe lub mniejsze znaczenie w zależności od cyklu życia współpracy. Przykładowo, rozmówcy często sugerowali, że bliskość społeczna jest bardzo istotna

zwłaszcza na początku współpracy – w wielu przypadkach partnerzy nie zdecydowaliby się na kooperację, gdyby nie prywatne relacje z osobą, która ją zainicjowała. Było tak choćby z powstaniem karty rabatowej (tzw. AgroKarty) dla turystów korzystających z noclegów w obiektach agroturystycznych w Wiśle:

Badacz: „A kto wpadł na ten pomysł?”

Rozmówca: „Głównie Natasza, ona ma dużo znajomych, takich właśnie przedsiębiorców i ona tak zaczęła z nimi rozmawiać i potem to już poszło za ciosem” [P12].

Jednocześnie jednak, w przypadku innych form współpracy – np. przynależności do wspólnych organizacji partnerskich, np. „Wiślańskiej Organizacji Turystycznej”, zrzeszającej przedsiębiorców promujących turystykę w gminie – można było zaobserwować odwrotną sytuację. Początkowo część członków organizacji nie znała się, istniał między nimi duży dystans społeczny, a nawet komunikacyjny czy kulturowy (z uwagi na reprezentowanie przedsiębiorstw innego typu, np. hotele, restauracje, atrakcje turystyczne, a także o różnej wielkości – np. mikro- i duże przedsiębiorstwa oraz różnych sektorów o różnej kulturze organizacyjnej – publiczny, prywatny). Z czasem jednak, gdy współpraca się rozwijała, a osoby reprezentujące członków WOT poznawały się bliżej, te rodzaje dystansu, zwłaszcza społeczny czy komunikacyjny, zmniejszały się. Tak na ten temat wypowiedziała się osoba z zarządu WOT:

„Bo wie Pani, to nie jest tak na tych zebraniach że my jesteśmy taką formalną grupą, a te spotkania są takie oficjalne. Nawet bym powiedziała, że my się trochę przyjaźnimy dzięki temu. I to jest często tak, że prezes nas musi tutaj strofować: <nie rozmawiamy teraz o dzieciach, ciuchach i w ogóle zakupach> [śmiech], tylko idziemy do przodu [śmiech] (...). Bo głównym też celem WOTu, z tego co pamiętam, było to, żeby ludzie się poznali (...) też po to, że jak przyjeżdża do niego turysta, żeby on wiedział gdzie go posłać” [P47].

„Tak. Tak, to jest bardzo ważne dla nas też, bo często jest tak, że my się po prostu zaczynamy przyjaźnić z tymi ludźmi, z którymi się spotykamy, z którymi się widujemy, z którymi współpracujemy i wymieniać się różnymi spostrzeżeniami, więc tutaj się takie fajne relacje nawiązują” [T9].

Podkreślano jednak, że istniejące różnice np. dystans w zakresie kultury organizacyjnej między sektorem publicznym i prywatnym – przedstawicielami władz samorządowych i przedsiębiorstwami prywatnymi, a także między małymi i dużymi przedsiębiorstwami, początkowo mocno utrudniał współpracę, w niektórych przypadkach wręcz sprawiał, że przedsiębiorcy rezygnowali z kooperacji:

„Kultura organizacyjna powoduje, że się nie dogada przedsiębiorca z naszą panią wójt – oni mówią i myślą inaczej, to jest niebo a ziemia” [P1].

„Na jakichś dwóch zebraniach BOT [„Beskidzkiej Organizacji Turystycznej”] bywałem, ale nie odnajduję tam miejsca dla siebie. Tu mam typowe gospodarstwo rolne, tam były też np. duże hotele – na przykład [nazwa] mówią

językiem dla mnie niezrozumiałym, także... Nie żeby nie rozumiał o co im chodziło, ale nie widziałem tam po prostu sensu przynależności, ja osobiście, nie widziałem korzyści dla siebie. Być może zapiszę się do organizacji górali promujących folklor, to bardziej do mnie pasuje” [P28].

Ponadto, jak pokazały wyniki badań, wymiary dystansu nieustannie zmieniały się wraz z cyklem życia współpracy, do tego wzajemnie na siebie oddziaływały, np. dystans między reprezentantami organizacji o różnej kulturze organizacyjnej, a także dystans poznawczy, funkcjonalny czy komunikacyjny wynikający np. z różnicy wieku, był w trakcie trwania współpracy minimalizowany przez rosnącą z czasem bliskość społeczną partnerów. W niektórych przypadkach ważną okazywała się osoba mediatora:

Rozmówca: „Na początku było niezycieliwie, te spotkania były <podjazdowe>. Na przykład traktowali się jak konkurencja, że ten temu zabiera klienta. Gdy ktoś lepiej prosperował był negatywnie odbierany”.

Badacz: „Jak to się zaczęło zmieniać?”

Rozmówca: „Dość dużo wnieśli wykładowcy mówiący o budowie zaufania, wymianie doświadczeń, złagodzeniu ostrej konkurencji, o tym, że konkurencja musi być, bo jest motorem rozwoju, ale nie złośliwa, zachęcali do współpracy” [P2].

„Starzy zawsze tak trochę jakoś zachowawczo, a młodzi dążyli do stosowania nowoczesnej techniki, choćby strony internetowe, nawiązywanie kontaktów i młodzi umieli się między sobą po prostu dogadać. Starsi znacznie gorzej (...). Jak były te przerwy na kawę to dyskutowano grupami, przyjemnie było na to patrzeć. I na następnym zebraniu ta dyskusja już była zupełnie inna” [P2].

Badania pokazały także, że znaczenie różnych wymiarów dystansu dla współpracy w sektorze turystycznym może zmieniać się w zależności od cyklu życia nie tylko współpracy, ale także samego przedsiębiorstwa. Gdy podmioty dopiero zaczynały swoją działalność gospodarczą, to właśnie dystans społeczny z innymi potencjalnymi partnerami uniemożliwiał podjęcie współpracy międzyorganizacyjnej. Wiąże się to z kolejnym czynnikiem determinującym znaczenie różnych wymiarów dystansu dla współpracy, mianowicie miejscem, w którym odbywa się współpraca. W przypadku niektórych miejscowości turystycznych, zwłaszcza ze stosunkowo niewielką liczbą mieszkańców, o małej powierzchni, dystans społeczny między przedsiębiorstwami wynika nie tylko z relacji interpersonalnych, ale także z poczucia tożsamości lokalnej, tj. bycia częścią lokalnej społeczności i bycia przez nią akceptowanym. Taka sytuacja występuje w Wiśle. W połączeniu z cyklem życia działalności gospodarczej miała ona ważne znaczenie dla współpracy, gdyż przedsiębiorcy z zewnątrz – pochodzący z innych regionów Polski lub zagranicy – którzy dodatkowo dopiero zaczęli działalność gospodarczą w tym miejscu, z uwagi na duży dystans społeczny (brak kontaktów interpersonalnych, nieznanostwo lokalnych zwyczajów, tradycji itp.) często deklarowali problemy w nawiązywaniu i/lub rozwijaniu współpracy międzyorganizacyjnej. W takiej sytuacji duży dystans



społeczny może okazać się kluczowy i – niezależnie od innych wymiarów dystansu – może przesądzać o podjęciu kooperacji. Potwierdzają to słowa zarówno samych rodowitych wiślan, opowiadających o uwarunkowaniach współpracy międzyorganizacyjnej w tej gminie, jak i właściciele pensjonatu, którzy przyjechali do Wisły z innego miasta i nie mogli nawiązać współpracy w lokalnym środowisku:

Rozmówca: „Nie wiem, czy Pani już rozmawiała z [nazwa obiektu] – z Panią [imię i nazwisko właścicielki]? Ona by miała dużo do powiedzenia na ten temat, bo ona się tu sprowadziła i miała właśnie przykre różnego rodzaju doświadczenia związane z tym, że są nie stąd. Bo ja nie wiem z czego to wynika, ja nigdy czegoś takiego nie miałam w domu, choć czasem, obserwując moją babcię widzę, że jest straszne poczucie takiej własnej, nie własności, tylko własnego miejsca, nie wiem jak to nazwać...”

Badacz: „Taka silna tożsamość związana z miejscem?”

Rozmówca: „Tak, tak. I wszyscy ludzie, którzy nie są stela [stąd – określenie stosowane przez mieszkańców Śląska Cieszyńskiego] są źli. To jest takie przeświadczenie. W ogóle to nasze środowisko wiślańskie jest czasem, może już teraz mniej, jest często uważane, że jesteśmy zamknięci, w takim sensie ogólnym. Że Wiślanie są zamkniętą taką społecznością, często to mówią ludzie na przykład z Ustronia, z Cieszyna. Że tu ciężko się dogadać z Wiślinami” [P47].

„Jak rozpoczęliśmy działalność, to po kilku latach doszliśmy do wniosku, że przydałaby się nam jakaś współpraca w zakresie oferowania gościom wyżywienia, a ponieważ [nazwa sąsiedniego pensjonatu] ma własną kuchnię, no to zwróciliśmy się z zapytaniem do nich czy umożliwiliby naszym gościom korzystanie z posiłków u siebie, ale przegoniono nas stamtąd. Zresztą, w ogóle nie bardzo ... chyba nie jesteśmy tam mile widziani” [P40].

Ponadto wyniki badań pokazały, że poziom dystansu w zakresie poszczególnych wymiarów, niekoniecznie był tak samo postrzegany przez wszystkie strony współpracy. Można się tu odnieść do wybranych elementów wymiarów dystansu, tj. poznawczego, funkcjonalnego, społecznego czy komunikacyjnego, analizowanych z wykorzystaniem analizy sieciowej, w tym parametru wzajemności (*reciprocity*). Pozwala on ocenić stopień tzw. symetryczności

– odwzajemnienia relacji. Im poziom wzajemności danego typu relacji jest bliższy 100%, tym większa jest zbieżność w zakresie postrzegania przez partnerów w sieci danego wymiaru dystansu. Badanych zapytano o to, czy dzięki wspólnej przynależności do „Wiślańskiej Organizacji Turystycznej” udało im się zbudować lub rozwinąć z konkretnym partnerem (wskazanym na liście 47 pozostałych członków WOT) określony typ relacji w postaci: relacji osobistych (interpersonalnych), zaufania, dialogu, zrozumienia, większej wiedzy o partnerze oraz lepszego transferu informacji. Wyniki tych badań pozwalają stwierdzić, że przytoczone wymiary dystansu są przez partnerów postrzegane najczęściej w odmienny sposób (tab. 3). Analiza poziomu wzajemności dotyczących poszczególnych typów relacji w żadnym przypadku nie osiągnęła nawet wartości 50%. Relacje odwzajemnione określonego typu pokrywały od 17% całej sieci (w przypadku wzrostu poziomu zaufania) do 45,3% w przypadku transferu informacji. Zatem badane relacje między partnerami w analizowanej sieci w postaci WOT miały głównie charakter nieodwzajemniony.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż badanych zapytano, czy dzięki wspólnemu członkostwu w WOT udało im się nawiązać współpracę dwustronną w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Co interesujące, sam fakt nawiązania takiej współpracy był przez badanych inaczej postrzegany, mimo że kooperacja ta była dokładnie zdefiniowana przez badacza, a jej zakres czasowy ograniczony do trzech ostatnich lat. Okazało się, że poziom wzajemności dla tego typu relacji wynosił jedynie 25,6%. Taka sytuacja dotyczyła także nawiązania bliższych relacji osobistych (interpersonalnych), dzięki członkostwu w WOT (wzajemność na poziomie 27,9%).

Podobne wnioski mogą zatem dotyczyć nie tylko subiektywnego i odmiennego postrzegania przez partnerów poszczególnych wymiarów dystansu, ale także optimum każdego z nich. To, co dla jednej strony może być uznane za dystans optymalny z punktu widzenia celu i/lub przebiegu współpracy, niekoniecznie będzie w ten sam sposób postrzegane przez poszczególne strony współpracy. W badaniach prowadzonych przez autorkę w sieci 48 podmiotów zrzeszonych w WOT, nawet jeśli rozmówcy dostrzegali problemy z określonym poziomem (zbyt wysokim czy

Tabela 3. Wzajemność wybranych typów relacji jako elementów wymiarów dystansu między badanymi podmiotami

Wybrane elementy niektórych wymiarów dystansu	Typ relacji tworzących dany wymiar	Wzajemność (<i>reciprocity</i>)
Poznawczy	Wyższy poziom wiedzy o partnerze	39,6%
Funkcjonalny	Wyższy poziom transferu informacji – uczenie się od siebie nawzajem	45,3%
Społeczny	Nawiązanie relacji bezpośrednich (interpersonalnych)	27,9%
	Wzrost poziomu zaufania	17,0%
Komunikacyjny	Poprawa dialogu	30,3%
	Lepsze zrozumienie	30,8%

Źródło: opracowanie własne

niskim) dystansu między nimi a ich partnerami, rozmowy z tymi partnerami często nie pozwalały stwierdzić, że ów poziom dystansu – w danym wymiarze – stanowił taki sam albo choćby zbliżony problem także dla nich. Przykładowo, podczas gdy dla jednego rozmówcy różnica wieku i wynikający z niej dystans komunikacyjny miał duże znaczenie, dla jego partnera nie miał żadnego znaczenia. Podobnie było z dystansem społecznym i wpływającą na niego tożsamością lokalną (często inna była percepcja rodowitych wiślan aniżeli przedsiębiorców pochodzących z zewnątrz).

Dyskusja

Na podstawie przeprowadzonych badań pokazano, w jaki sposób wymiary dystansu i powiązania między nimi oddziałują na współpracę międzyorganizacyjną. Ponadto zidentyfikowano czynniki wpływające na poszczególne wymiary dystansu oraz ich odmienne znaczenie dla współpracy w sektorze turystycznym, a co za tym idzie – generujące problemy związane z wyznaczeniem optymalnego dystansu we współpracy międzyorganizacyjnej. Do czynników tych można zaliczyć cechy samych partnerów – w szczególności różnice w zakresie wielkości przedsiębiorstwa, kultury organizacyjnej, pochodzenia przedsiębiorców, ich wieku, etapu cyklu życia przedsiębiorstwa, ale także uwarunkowania zewnętrzne, takie jak np. miejsce, w którym odbywa się współpraca, cykl życia samej współpracy, a także jej cel.

Po pierwsze, należy stwierdzić, że w zależności od tych czynników, np. celu współpracy (polecenie turystom innego obiektu lub doradztwo międzyorganizacyjne), wymiary dystansu (a także bliskości) mają różne znaczenie dla kooperacji. Czasami to jeden z nich (bez względu na pozostałe) przesądza o tym, czy dojdzie do współpracy, czy się ona rozwinie lub czy ulegnie zakończeniu. W przypadku analizowanego sektora, jak pokazały badania, często jest to geograficzny lub społeczny wymiar dystansu. Jest to zgodne przykładowo z badaniami T. Hansena (2014) prowadzonymi wśród przedstawicieli duńskich firm. Stwierdzono w nich, że bliskość geograficzna odgrywa ważną rolę w partnerstwach mających na celu rozwój produktu i tworzenie wiedzy, podczas gdy dystans geograficzny jest ważny dla partnerstw motywowanych dostępem do rynku i względami kosztowymi. Można zatem stwierdzić, że nawet gdyby z teoretycznego czy metodycznego punktu widzenia podjąć się zadania identyfikacji optymalnego poziomu dystansu, nie będzie nim z pewnością ani przeciętny poziom poszczególnych wymiarów dystansu, ani ich poziom minimalny. Raczej – w zależności od zidentyfikowanych czynników, np. celu współpracy – byłaby to kombinacja różnych poziomów różnych wymiarów dystansów (szara linia przerywana na rys. 1), potencjalnie także z niektórymi wymiarami niemającymi żadnego znaczenia w opinii partnerów.

Po drugie, w miarę trwania współpracy (tj. jej cyklu życia), a także w czasie bezpośrednio ją poprzedzającym, zidentyfikowane w artykule czynniki wpływające na wymiary dystansu nie tylko nabierały innego znaczenia

dla partnerów, ale także same wymiary dystansu ulegały (i to w różny sposób) obiektywnym zmianom (np. zmiana lokalizacji partnerów w przestrzeni geograficznej), wpływając na decyzje dotyczące potencjalnej lub istniejącej już współpracy (Markova, 2015; Piselli, 2007). To także komplikuje proces poszukiwania optimum dystansu międzyorganizacyjnego.

Po trzecie, przeprowadzone badania – podobnie jak wyniki badań realizowanych wśród podmiotów innych sektorów gospodarki (Harmaakorpi i in., 2006; Boschma, 2005; Torre, Rallet, 2005; Ponds i in., 2007) – pozwalają stwierdzić, że wymiary dystansu oddziałują na siebie – wzmacniając lub osłabiając się wzajemnie. Przykładowo, wpływ na współpracę dużego dystansu geograficznego był minimalizowany przez brak dystansu społecznego (tj. bliskość społeczną), a duży dystans kulturowy sprzyjał rozwojowi dystansu komunikacyjnego. Dodatkowo, to wzajemne oddziaływanie wymiarów dystansu ma charakter ciągły.

Wreszcie, co wydaje się kluczowe, jak pokazano – wykorzystując nie tylko analizę jakościową, ale także ilościową z zastosowaniem analizy sieciowej – sami partnerzy postrzegają łączące ich relacje, w tym współpracę, w sposób subiektywny i często odmienny. Podobnie, w sposób bardzo subiektywny (Boschma, 2005) i jak pokazały badania, nierzadko rozbieżny, postrzegają oni poszczególne wymiary dystansu. Dodatkowo postrzeganie to zmienia się w czasie pod wpływem różnych czynników – obiektywnych zmian w zakresie indywidualnych wymiarów dystansu, cech samych partnerów i ich organizacji (np. wchodzenia w kolejne etapy cyklu życia przedsiębiorstwa) i innych czynników zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie danej organizacji, np. zmian uwarunkowań prawnych. Przy czym każdy z partnerów, z uwagi na specyfikę swojej działalności, inaczej reaguje na te zmiany, co w inny, charakterystyczny dla danego podmiotu sposób determinuje jego przyszłe decyzje i działania, w tym także te dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej. Przy tej kwestii warto także podkreślić, że – skoro dystans każdorazowo postrzegany i oceniany jest subiektywnie – o ile problematyczne jest wyznaczenie optymalnego dystansu w różnych jego wymiarach we współpracy dwustronnej (rodzi się pytanie – który punkt widzenia, tj. którego z partnerów przyjąć?), o tyle w przypadku struktur partnerskich problem staje się jeszcze bardziej złożony. Nasuwa się bowiem wątpliwość, czy ów optymalny dystans powinien być wyznaczony w oparciu o postrzeganie członków struktury partnerskiej czy też na przykład osób nią zarządzających, np. prezesa czy członków zarządu?

Biorąc pod uwagę powyższe, należy zatem stwierdzić, że pomiar dystansu (a także bliskości) w różnych jego wymiarach między organizacjami, a także wyznaczenie dystansu optymalnego z punktu widzenia celu i/lub przebiegu współpracy – mimo że z teoretycznego i metodycznego punktu widzenia z pewnością jest zadaniem inspirującym i ciekawym – w praktyce jest bardzo trudne, można wręcz stwierdzić, że stanowi zabieg utopijny. Dodatkowo należy pamiętać, że wiele wymiarów



dystansu ma charakter złożony. Przykładem może być dystans społeczny wyznaczany nie tylko, jak pokazały wyniki badań, przez relacje interpersonalne, ale także – co okazuje się bardzo ważne w przypadku sektora turystycznego – przez poczucie tożsamości lokalnej i bycie akceptowanym w lokalnym środowisku. Wymiary te (np. dystans kulturowy) są trudno uchwytnie (problemy konceptualizacji i operacjonalizacji), stąd trudne także do pomiaru (odzwierciedleniem tego jest zresztą brak spójności w literaturze w tym zakresie – Klimas, 2011a; b). Dodatkowo, poszczególne wymiary dystansu mogą stanowić zarówno efekt, jak i przyczynę współpracy międzyorganizacyjnej (Torre, Gilly, 2000).

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować pewne rekomendacje dla podmiotów zaangażowanych we współpracę międzyorganizacyjną w sektorze turystycznym, ale nie tylko. Badania pokazały, że współpraca i decydujące o jej nawiązaniu, rozwoju i zakończeniu wymiary dystansu/bliskości są jak żywy organizm – nieustannie zmieniają się pod wpływem różnych czynników – np. celu współpracy czy etapu cyklu jej życia. W związku z tym, by w możliwie najwyższym stopniu służyły one kooperacji, należy nieustannie obserwować i analizować, czy i w jakim stopniu poziom określonego wymiaru dystansu/bliskości jest dla wszystkich partnerów akceptowalny. Jeśli tak nie jest, warto podjąć starania, by dystans w jednym wymiarze, o ile to możliwe, niwelować za pomocą bliskości w innym (np. dystans geograficzny ograniczać za pomocą bliskości komunikacyjnej – poprzez kontakt online). W przypadku współpracy sieciowej ważną rolę, obok samych partnerów, odgrywają tutaj liderzy organizacji. Co jednak warto podkreślić, z uwagi na wielowymiarowość i nieustanną zmienność tego zjawiska, bieżące analizowanie wymiarów dystansu i bliskości dla podmiotów zaangażowanych we współpracę ma charakter raczej intuicyjny oraz oparty na nieustannym komunikowaniu się partnerów, deklarujących, czy i w jakim zakresie bliskość/dystans w określonych wymiarach są w ich odczuciu akceptowalne i korzystne dla współpracy.

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia. Przede wszystkim z pewnością nie wszystkie czynniki wpływające na wymiary dystansu oraz ich znaczenie dla kooperacji zostały zidentyfikowane przez autorkę. Możliwe jest, że znaczenie odgrywać będą także inne czynniki, np. liczba partnerów zaangażowanych we współpracę, cykl życia obszaru turystycznego lub inne uwarunkowania, w jakich funkcjonują podmioty tego sektora. Dodatkowo, badania wykorzystane w pracy miały szerszy charakter (były ukierunkowane na identyfikację szeroko rozumianych uwarunkowań współpracy) i realizowane w ramach trzech różnych projektów w innym czasie – to także stanowi pewne ich ograniczenie. Mimo to jednak, zdaniem autorki, mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych, bardziej pogłębionych analiz w zakresie podjętej problematyki.

dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-9889-9821
e-mail: katarzyna.czernek@uekat.pl

Przypisy

- 1) Praca sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr projektu 2017/27/B/HS4/01051 (tytuł projektu: „Relacje społeczne jako stymulanta innowacyjności organizacyjnej – kontekst współpracy międzyorganizacyjnej w wybranych sektorach kreatywnych”, kierownik: Katarzyna Czernek-Marszałek).
- 2) W niniejszym opracowaniu dla celów metodycznych, uwzględniając różnorodność zidentyfikowanych w literaturze wymiarów bliskości i dystansu, wykorzystano koncepcję dystansu i jego wymiarów według Harmaakorpi i innych (2006). Autorka w rozważaniach, zwłaszcza teoretycznych, odnosi się jednak także do wymiarów bliskości, jako że obie koncepcje – bliskości i dystansu międzyorganizacyjnego – są ze sobą ściśle związane. Z kolei dorobek literaturowy, bazujący na wykorzystaniu koncepcji bliskości, jest użyteczny z punktu widzenia rozważań prowadzonych w artykule, w szczególności wpływu określonych wymiarów bliskości na wymiary dystansu w kontekście optimum dystansu w relacjach międzyorganizacyjnych.
- 3) Indywidualny kod rozmówcy.

Bibliografia

- [1] Boschma R. (2005), *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, „Regional Studies”, Vol. 39, No. 1, pp. 61–74.
- [2] Bringmann K., Vanoutrive T., Verhetsel A. (2018), *Venture Capital: The Effect of Local and Global Social Ties on Firm Performance*, „Papers in Regional Science”, Vol. 97, No. 3, pp. 737–755.
- [3] Broekel T., Boschma R. (2012), *Knowledge Networks in the Dutch Aviation Industry: The Proximity Paradox*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 12, No. 2, pp. 409–433.
- [4] Czakon W. (2010), *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 16–21.
- [5] Czernek K. (2017), *Zakorzenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [6] Czernek-Marszałek K. (2019), *Distance Dimensions and their Impact on Business Cooperation in a Tourist Destination*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Vol. 63, Nr 7, s. 217–229.
- [7] Czernek-Marszałek K. (2020), *Social Embeddedness and its Benefits for Cooperation in a Tourism Destination*, „Journal of Destination Marketing & Management”, Vol. 15, 100401.
- [8] Ferru M. (2014), *Partners Connection Process and Spatial Effects: New Insights from a Comparative Inter-organizational Partnerships Analysis*, „European Planning Studies”, Vol. 22, No. 5, pp. 975–994.
- [9] Granovetter M. (2005), *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, „Journal of Economic Perspectives”, Vol. 19, No. 1, pp. 33–50.

- [10] Hansen T. (2014), *Juggling with Proximity and Distance: Collaborative Innovation Projects in the Danish Cleantech Industry*, „Economic Geography”, Vol. 90, No. 4, pp. 375–402.
- [11] Harmaakorpi V., Tura T., Artima E. (2006), *Balancing Regional Innovation Policy between Proximity and Distance*, Fifth Proximity Congress, 28–30 June, Bordeaux.
- [12] Jonsson O. (2002), *Innovation Processes and Proximity: The Case of IDEON Firms in Lund, Sweden*, „European Planning Studies”, Vol. 10, No. 6, pp. 705–722.
- [13] Klimas P. (2011a), *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice, s. 169–184.
- [14] Klimas P. (2011b), *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 16–20.
- [15] Klimas P. (2013), *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 141, s. 185–198.
- [16] Knoblen J., Oerlemans L.A.G. (2006), *Proximity and Inter-organizational Collaboration: A Literature Review*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 8, No. 2, pp. 71–89.
- [17] Li Y., Zhang Y.A., Shi W. (2020), *Navigating Geographic and Cultural Distances in International Expansion: The Paradoxical Roles of Firm Size, Age, and Ownership*, „Strategic Management Journal”, Vol. 41(5), pp. 921–949.
- [18] Markova V. (2015), *Proximity to Innovation: Effect of Proximities on Cross-border Innovation Cooperation within Öresund Food Cluster Actors*, <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=5474177&fileId=5474178>, access date: 30.03.2021.
- [19] Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2, pp. 242–266.
- [20] Parjanen S., Melkas H., Uotila T. (2011), *Distances, Knowledge Brokerage and Absorptive Capacity in Enhancing Regional Innovativeness: A Qualitative Case Study of Lahti Region, Finland*, „European Planning Studies”, Vol. 19, No. 6, pp. 921–948.
- [21] Peng H. (2021), *So Far and Yet so Near: The Emerging Characteristics, Forms and Configurations of Organizational Proximity in the Context of Digitalization*, „Human Systems Management”, (Preprint), pp. 1–16.
- [22] Piselli F. (2007), *Communities, Places, and Social Networks*, „American Behavioral Scientist”, Vol. 50, No. 7, pp. 867–878.
- [23] Ponds R., Van Oort F., Frenken K. (2007), *The Geographical and Institutional Proximity of Research Collaboration*, „Papers in Regional Science”, Vol. 86, No. 3, pp. 423–443.
- [24] Qin Y., Qin X., Chen H., Li X., Lang W. (2021), *Measuring Cognitive Proximity Using Semantic Analysis: A Case Study of China's ICT Industry*, „Scientometrics”, pp. 1–26.
- [25] Ruiz-Ortega M.J., Parra-Requena G., García-Villaverde P.M. (2021), *From Entrepreneurial Orientation to Sustainability Orientation: The Role of Cognitive Proximity in Companies in Tourist Destinations*, „Tourism Management”, Vol. 84, 104265.
- [26] Sokołowicz M.E. (2013), *Zagadnienie bliskości w badaniach nad rozwojem terytorialnym. Podejście instytucjonalne*, [w:] A. Nowakowska (red.), *Zrozumieć terytorium. Idea i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 59–92.
- [27] Stańczyk-Hugiet E. (2015), *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek”, Nr 9 (CD), s. 612–624.
- [28] Tajfel H. (1974), *Social Identity and Intergroup Behavior*, „Social Science Information”, Vol. 13, No. 2, pp. 65–93.
- [29] Torre A., Rallet A. (2005), *Proximity and Localization*, „Regional Studies”, Vol. 39, No. 1, pp. 47–59.
- [30] Torre A., Gilly J.-P. (2000), *On the Analytical Dimension of Proximity Dynamics*, „Regional Studies”, Vol. 34, pp. 169–180.
- [31] Uotila T., Harmaakorpi V., Melkas H. (2006), *A Method for Assessing Absorptive Capacity of a Regional Innovation System*, „Fennia-International Journal of Geography”, Vol. 184, No. 1, pp. 49–58.
- [32] Usai S., Marrocu E., Paci R. (2013), *Networks, Proximities and Inter-firm Knowledge Exchanges*, WP4/21 SEARCH WORKING PAPER, <http://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2013/09/WP4.21.pdf>, access date: 30.03.2021.

Title: In Search of Utopia. Problems with Identifying the Optimal Distance of Partners in Inter-organisational Cooperation

Summary

In research on inter-organisational cooperation, conducted in the field of management and quality sciences, it has been indicated that for effective cooperation both the similarity (proximity) and differences (distance) between partners in various dimensions: cognitive, communication, organizational, functional, cultural, social and geographical are important. This leads to a conclusion that there exists a certain level of optimal distance/proximity from the point of view of the effectiveness of inter-organisational cooperation. The literature studies conducted so far indicate that in practice, identification of the optimal inter-organizational proximity/distance – in relation to their various dimensions – may be very difficult, if at all possible. The aim of the paper is to identify problems related to the determination of the level of distance – in its various dimensions – optimal from the point of view of inter-organisational cooperation. Research on cooperation in the tourism sector was used as part of several research projects in 2008–2020. The factors influencing the individual dimensions of the distance and their different significance for inter-organisational cooperation have been identified. These factors include the characteristics of the partners themselves – including the size of the enterprise, the origin of entrepreneurs, their age, stage of the enterprise life cycle, as well as the place of cooperation (local/regional specificity), its life cycle and cooperation purpose.

Keywords

inter-organisational cooperation, proximity, distance, dimensions