

**Katarzyna Czernek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Samodzielny Zakład Turystyki

## **Znaczenie dyfuzji wiedzy dla współpracy podmiotów w regionie turystycznym**

### **Wstęp**

O konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych coraz częściej decydują tzw. niematerialne czynniki rozwoju. Jeden z nich stanowi wiedza. Dzięki jej dyfuzji podmioty w regionie turystycznym mogą elastycznie reagować na wszelkiego rodzaju zmiany zachodzące zarówno na obszarze, na którym działają, jak i w jego otoczeniu.

Transfer wiedzy odgrywa także ważną rolę w kooperacji w regionie turystycznym. Współpraca ta, zarówno w formie regularnych działań podejmowanych przez struktury partnerskie, np. Lokalne/Regionalne Organizacje Turystyczne (LOT-y, ROT-y), Lokalne Grupy Działania (LGD), związki/porozumienia międzygminne, itp.), jak i poprzez aktywności realizowane *ad hoc* (np. doraźne ustne porozumienia), dzięki generowaniu efektów synergicznych, umożliwia bardziej skuteczny i sprawny rozwój turystyki w regionie. Dla tej współpracy ważne jest na przykład przekazywanie wiedzy na temat potencjalnych korzyści kooperacji czy działań podejmowanych w regionie przez różne podmioty, w tym władze samorządowe.

Z tego względu w literaturze coraz częściej podkreśla się rolę wiedzy w procesach zachodzących w regionach turystycznych. Relatywnie rzadko jednak analizuje się współpracę w kontekście problemów związanych z transferem tej wiedzy. Problemy te wynikają w szczególności z faktu, że znaczna część wiedzy generowanej w regionie turystycznym jest trudna do komunikowania i skodyfikowania, a podmioty nie chcą się nią dzielić. Zdobywają ją bowiem przez długoletnie doświadczenie, co ma służyć generowaniu ich indywidualnej przewagi konkurencyjnej. Transfer wiedzy jest utrudniony także przez fragmentaryczność i rozdrobnienie podaży w regionie turystycznym.

W związku z tym nasuwa się pytanie: czy i w jaki sposób wymienione warunki dyfuzji wiedzy mogą oddziaływać na kooperację wewnątrz- i międzysektorową (w sektorze

publicznym, prywatnym i między ich reprezentantami<sup>1</sup>) w turystyce. Celem artykułu jest określenie znaczenia dyfuzji wiedzy dla współpracy podmiotów w regionie turystycznym. Do osiągnięcia tego celu autorka wykorzystała badania jakościowe, przeprowadzone metodą poszerzonego zbiorowego studium przypadku w regionie turystycznym położonym na południu Polski.

## Rola wiedzy i jej dyfuzji w kooperacji w regionie turystycznym

T. Davenport i L. Prusak (1998) definiują wiedzę jako płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia, stwarzającą podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji. Wiedza jest zatem czymś więcej niż tylko informacją i stanowi cenny zasób, którym należy właściwie zarządzać, by móc go efektywnie wykorzystać. Jak wspomniano, dotyczy to także zarządzania wszelkimi procesami zachodzącymi w regionach turystycznych, w tym współpracą między podmiotami kreującymi regionalny produkt turystyczny.

Taka współpraca (kooperacja) jest rozumiana w artykule (za D. Wood i B. Gray 1991), jako forma dobrowolnego współdziałania, w którym autonomiczni interesariusze angażują się w interaktywny proces, wykorzystując wspólne reguły, normy i struktury, by działać i decydować w kwestiach związanych z rozwojem turystyki w regionie. Kooperacja ta może przykładowo dotyczyć wspólnego programowania rozwoju (w tym opracowywania dokumentów strategicznych), inwestycji infrastrukturalnych czy wspólnych działań marketingowych. Jak wcześniej wspomniano, może przyjmować różną formę i mieć charakter bardziej lub mniej sformalizowany, a także długo- lub krótkookresowy.

Kluczowe znaczenie wiedzy sprawia, że w literaturze naukowej coraz częściej wykorzystuje się różne teorie i koncepcje do analizy tej problematyki. Są to między innymi: koncepcja „regionów uczących się” (Schianetx, Kavanagh, Lockington 2007; Yuksel i Yuksel 2005), teoria sieci społecznych (Davenport i Prusak 1998; Scott, Baggio, Cooper 2008), koncepcja kapitału społecznego oraz zaufania (Araujo, Bramwell 2002; Caffyn 2000; Czernek 2011; Grangsjö 2006; Roberts, Simpson 2000).

W literaturze wykorzystującej teorię sieci społecznych bada się uwarunkowania dyfuzji wiedzy w sieci, stanowiącej odwzorowanie struktury różnego rodzaju relacji zachodzących między podmiotami (tzw. aktorami/węzłami) w regionie turystycznym. Znaczenie wiedzy w tym kontekście jest niezmiernie ważne dla procesów kooperacji, odbywających się w regionach turystycznych. Temu zagadnieniu, mimo jego wagi, poświęca się w literaturze (zwłaszcza polskiej) stosunkowo niewiele miejsca. Znalazło ono zatem odzwierciedlenie w treści niniejszego artykułu.

Dyfuzja wiedzy w regionie turystycznym jest wysoce utrudniona. Wynika to zarówno ze specyfiki samej wiedzy, jak i regionu turystycznego. Odnosząc się do pierwszej z wymienionych przyczyn, należy dokonać podziału wiedzy z punktu widzenia możliwości jej kodyfikowania i transferu. Za M. Polanyi (1966), można wyróżnić tzw. wiedzę milczącą (inaczej cichą, ukrytą, z ang. *tacit*) i wyraźną (ang. *explicite*). Wiedza milcząca to wiedza

---

<sup>1</sup> Sektor publiczny reprezentowany będzie w artykule przez samorząd gminny, zaś prywatny przez przedsiębiorstwa prywatne nastawione na zysk.

trudna do skodyfikowania i komunikowania, jest także trudna do przetworzenia w zapis cyfrowy. Podmioty zdobywają ją przez lata doświadczeń, co umożliwia im skuteczne funkcjonowanie na rynku. Jest to ten rodzaj wiedzy, który zarówno podmiotom, jak i regionowi turystycznemu daje szansę zdobycia przewagi konkurencyjnej, stąd aktorzy nie są skłonni dzielić się tą wiedzą z innymi. Szacuje się, że ponad 90% wiedzy generowanej w organizacjach to wiedza milcząca (Scott i in. 2008). Utrudnia to jej transfer między podmiotami w regionie turystycznym. Drugi rodzaj stanowi wiedza wyraźna, którą w przeciwieństwie do milczącej łatwiej przekazać i zakodować czy wyrazić w formie symboli. Znajduje się ona w dokumentach, bazach danych i innych źródłach informacji, stąd dostęp do niej jest znacznie łatwiejszy i szybszy.

Proces dyfuzji wiedzy utrudnia także specyfika regionów turystycznych. W szczególności chodzi tu o fragmentaryczność podaży turystycznej. Jej rozdrobnienie i różnicowanie powoduje, że dyfuzja wiedzy jest najczęściej trudna i kosztowna. Nie bez znaczenia jest także immanentna cecha gospodarki turystycznej w postaci sezonowości prowadzonej działalności. Wiąże się z nią bowiem sezonowość zatrudnienia i wysoka rotacja pracowników (często o niskich kwalifikacjach), co ogranicza absorpcję wiedzy<sup>2</sup>.

Badania przeprowadzone w pięciu beskidzkich gminach położonych na południu Polski, tworzących porozumienie „Beskidzka 5” (Szczyrk, Wisła, Ustroń, Brenna i Istebna), umożliwiły wskazanie znaczenia potencjalnych problemów dyfuzji wiedzy dla współpracy w regionie turystycznym. Analizę wyników badań poprzedzono krótkim przedstawieniem ich metodologii.

## Metodyka badań

W artykule wykorzystano eksploracyjne badania o charakterze jakościowym<sup>3</sup>. Badania eksploracyjne są stosowane, gdy problematyka objęta badaniem nie jest dobrze znana. W związku z tym ich celem nie jest weryfikacja hipotez, lecz raczej rozwiązanie postawionego problemu badawczego i większe rozeznanie się w słabo poznanej materii.

Zgodnie ze specyfiką badań eksploracyjnych, wybierając obszar badań, autorka zastosowała celowy dobór próby przy wykorzystaniu metodologii poszerzonego zbiorowego studium przypadku (grupa kilku gmin). Do badań wybrano 5 beskidzkich gmin – Szczyrk, Wisłę, Ustroń, Brenną i Istebną. Wszystkie gminy leżą w Beskidzie Śląskim, pod względem administracyjnym stanowiąc część województwa śląskiego. Na obszar ich składają się

---

<sup>2</sup> Nie należy zapominać, że skuteczny transfer wiedzy zawsze zależy od szeregu także innych czynników, np.: źródło wiedzy, zdolności indywidualne adresata do absorpcji wiedzy, sposób/kanał transferu wiedzy itp. (Scott i in. 2008). Czynniki te nie będą jednak przedmiotem szerszych rozważań w artykule, gdyż skupiono się w nim na aspektach związanych ze specyfiką samej wiedzy, jak i regionu turystycznego.

<sup>3</sup> Służyły one osiągnięciu szerszego celu, aniżeli tego postawionego w artykule. Mianowicie, było nim zidentyfikowanie różnego rodzaju uwarunkowań kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej w regionie turystycznym. Wśród wielu uwarunkowań zidentyfikowano także problemy związane z dyfuzją wiedzy w regionie. Jednak w publikacji podsumowującej wyniki badań (Czernek 2012) zostały one omówione w bardzo ograniczonym zakresie. W związku z tym zdecydowano się w tym miejscu zgłębić tę problematykę.

zarówno unikatowe naturalne walory górskiego krajobrazu, jak i liczne antropogeniczne atrakcje turystyczne i kulturowe oraz obiekty zagospodarowania turystycznego.

Od 2004 r. pięć wymienionych gmin tworzy porozumienie międzygminne „Beskidzka 5”. Jego celem jest rozwój i promocja turystyki na wspólnym obszarze turystycznym. Na terenie „Beskidzkiej 5” w okresie prowadzonych badań rozwijało się także wiele innych form współpracy, zarówno wewnątrz, jak i międzysektorowej. Ich obserwacja i analiza pozwoliły zgromadzić materiał badawczy umożliwiający osiągnięcie celu postawionego w artykule.

Badania trwały od lipca 2008 r. do października 2010 r. Dobór rozmówców do badań był celowy, połączony z techniką kuli śnieżnej. Chodzi w niej o zebranie informacji od kilku członków badanej populacji, których da się odszukać i których następnie prosi się o dostarczenie informacji potrzebnych do doboru kolejnych rozmówców do badań (Stake 2009; Babbie 2008). Rozmówcami byli:

- przedstawiciele sektora publicznego (wójtowie/burmistrzowie poszczególnych gmin oraz urzędnicy odpowiedzialni w tych gminach za turystykę),
- przedstawiciele sektora prywatnego (reprezentanci obiektów noclegowych, gastronomicznych, atrakcji turystycznych, punktów sprzedaży pamiątek, biur pośrednictwa w organizowaniu turystyki na miejscu),
- podmioty uznane przez dotychczasowych rozmówców za wartościowe źródło informacji w zakresie różnego rodzaju form kooperacji wewnątrz- i międzysektorowej na obszarze „Beskidzkiej 5”.

W odniesieniu do rozmówców zastosowano metodę wywiadu swobodnego pogłębiętego (tzw. eksploracyjnego). Miało to zapewnić im swobodę wypowiedzi, niezbędną w tego typu badaniach. Dążąc do pogłębienia i zweryfikowania wiedzy uzyskanej na podstawie wywiadów, zastosowano także obserwację (udział badacza w dwóch spotkaniach władz gminnych i przedsiębiorców) oraz analizę dokumentów (głównie strategie gmin, statuty organizacji partnerskich, wyniki zleconych przez gminy badań itp.) (Mason 1996, za: Silverman 2008).

Łącznie przeprowadzono 66 wywiadów. Za zgodą rozmówców nagrywano je przy użyciu dyktafonu. Metoda ich analizy polegała na kodowaniu tzw. transkrypcji, czyli spisanego tekstu wywiadu. W ramach pierwszego etapu analizy, dokonując transkrypcji, stworzono karty przypadków dla każdego z rozmówców (Miles, Huberman 2000). W drugim etapie każdą z kart poddano zakodowaniu z wykorzystaniem programu Atlas.ti v. 5.0<sup>4</sup>.

Ponieważ w badaniach tego typu konieczne jest przedstawianie badanego terenu w sposób jak najbardziej realistyczny, do głosu dopuszcza się samych badanych. W związku z tym zamieszcza się także cytaty z wywiadów i to one uprawomocniają naukowo tekst (Kostera 2003). Jak twierdzi ten autor, jest to prawdopodobnie jedyna metoda, która będąc ściśle naukową, jednocześnie daje wrażenie osobistego doświadczenia. W związku z tym, także w niniejszym artykule umieszczono wybrane wypowiedzi rozmówców.

---

<sup>4</sup> Zgromadzony materiał badawczy służył pierwotnym, szerszym badaniom, w oparciu o które chciano zidentyfikować różne grupy uwarunkowań współpracy, ponownie zakodowano, tym razem, by osiągnąć cel artykułu.

## Wiedza jako uwarunkowanie współpracy w regionie turystycznym – analiza wyników badań

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że w badanym regionie wiedza stanowiła ważne uwarunkowanie współpracy. Umożliwiła ona nawiązanie kooperacji, ułatwiła jej przebieg i sprzyjała rezultatom. Jednocześnie jednak obawy o konieczność podzielenia się nią w ramach kooperacji nie sprzyjały współdziałaniu. Jak wynika z badań, w szczególności reprezentanci sektora prywatnego postrzegali konieczność dzielenia się wiedzą z innymi partnerami jako wymierny nakład wniesiony we współpracę. Dotyczyło to wiedzy milczącej, którą podmioty zdobywały przez lata doświadczeń w ramach swojej działalności. Dodatkowo dyfuzję tej wiedzy utrudniał brak zaufania do innych podmiotów w regionie<sup>5</sup>.

Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy była początkowa niechęć podmiotów do współpracy najczęściej w formie różnego rodzaju organizacji partnerskich. Dotyczyła ona zwłaszcza sytuacji, gdy potencjalnym partnerem miał być nie samorząd gminny, lecz inne podmioty prywatne. O ile na pytania o zgodę na współpracę w zakresie tworzenia wspólnych dokumentów strategicznych, materiałów promocyjnych, udziału w targach czy lobbingu w sprawach ważnych dla rozwoju turystyki, przedsiębiorcy wypowiadali się raczej pozytywnie, o tyle w przypadku wspólnych działań polegających na wymianie informacji, prowadzeniu wspólnych badań marketingowych czy wspólnym zdobywaniu funduszy unijnych podmioty zgłaszały liczne obawy i raczej nie były skłonne współdziałać w tym zakresie:

*Wspólne listy adresowe już nie wchodzi w grę. To już jest indywidualny marketing firmy. Jak moi pracownicy mają już marketing, starają się, dbają, żeby zdobyć klienta, to już jest bardziej indywidualna sprawa.*

*Podobnie z kreowaniem atrakcji: imprez itd. Jest zbyt duża konkurencja z podmiotami prywatnymi, byśmy razem mogli działać w tym zakresie: wkład pracy i wiedzy będzie różny, a oczekiwane korzyści takie same dla wszystkich – to jest niesprawiedliwe i dlatego wolę się w takie działania nie angażować.*

Jak bowiem przyznał jeden z przedsiębiorców, chęć zdobycia wiedzy na temat konkurentów, by wykorzystać ją we własnej działalności, często stanowi ukryty motyw kooperacji:

*Nie jest to zrzeczenie ludzi z inicjatywą, którzy chcą wspólnie działać, lecz jest to zrzeczenie ludzi, którzy zabezpieczają się członkostwem przed innowacjami, nowinkami i wtedy mogą bronić swojej działalności własnym głosem. Mogą być na bieżąco (...). Dlatego przystąpiłem do WOT, by wiedzieć, co się dzieje, chciałem bronić własnych interesów (...).*

Nie należy negatywnie postrzegać przystępowania do struktur partnerskich po to, by móc lepiej kontrolować własną działalność i obserwować konkurentów. Jednak, jeśli w trakcie współpracy podmioty nie dostrzegą innych korzyści współdziałania (nie tylko indywidualnych, ale także zbiorowych), a zamiast zaufania i uczciwości relacjami będą kierować nieuczciwością i nieufnością, wówczas taką kooperację trudno będzie uznać za udaną.

---

<sup>5</sup> Więcej na ten temat w Czernek (2012, 2011).

Kosztów przekazu wiedzy milczącej obawiał się także właściciel organizacji zajmującej się pośrednictwem w zakresie organizacji noclegów w Wiśle, któremu zaproponowano stanowisko prezesa Lokalnej Organizacji Turystycznej. Przedsiębiorca odmówił, gdyż obawiał się, że wiedza i pomysły, które mógłby wykorzystać w swojej działalności komercyjnej musiałyby urzeczywistniać w ramach działania w stowarzyszeniu. Ten sam rozmówca przyznał, że często ma dylemat, czy swoje prywatne znajomości wykorzystać do organizacji imprez przez własne przedsiębiorstwo (osiągając z tego tytułu bezpośrednio korzyści materialne), czy też do działalności w ramach struktur partnerskich, których jest członkiem. Jak stwierdził, nierzadko to ogranicza skłonność prywatnych przedsiębiorców do współpracy.

Problemy z transferem wiedzy milczącej nie zidentyfikowano natomiast w relacjach sektora publicznego z innymi partnerami, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Wynikało to z faktu, że po pierwsze, sektor publiczny przekazywał partnerom głównie wiedzę wyraźną – zapisaną w dokumentach, sprawozdaniach itp., po drugie, konkurencyjność (zależna po części od posiadanej wiedzy) nie była jego podstawowym mechanizmem funkcjonowania.

Oprócz specyfiki wiedzy milczącej i związanych z tym problemów jej transferu, proces dyfuzji utrudniały także charakterystyczne cechy podaży w regionie turystycznym, w szczególności dominacja małych, często jednoosobowych lub rodzinnych przedsiębiorstw. By takie podmioty zechciały przyswoić sobie nową wiedzę, muszą uważać ją za wysoce użyteczną w ich codziennej działalności. Podmioty musiały zatem zechcieć zdobyć wiedzę z zakresu potencjalnych korzyści kooperacji. Było to o tyle trudne, że wymagało najczęściej udziału w różnego rodzaju szkoleniach i warsztatach, które, zwłaszcza na początku procesu współpracy, postrzegane były często jako strata czasu. Przedsiębiorcy oczekiwali, że w trakcie warsztatów uzyskają wiedzę, którą uda się w miarę szybko i skutecznie wykorzystać w ich codziennej działalności. Tymczasem zdobywali informacje na temat potencjalnych korzyści współpracy, które (jak podkreślano) były niepewne i często miały charakter długookresowy. Ponieważ przedsiębiorstwa prywatne przeliczały swój czas na pieniądze, ich udział w warsztatach i szkoleniach postrzegany był jako wymierny koszt alternatywny w postaci korzyści, które utracili, nie angażując się w tym czasie w indywidualną działalność. W związku z tym często, zwłaszcza na początku, inwestycja w zdobycie takiej wiedzy była przez przedsiębiorców uznawana za niepotrzebną i nieopłacalną:

*Ja byłam na tych 2 czy 3 szkoleniach i uważam, że to jest mój zmarnowany czas. Ani się tam nic nowego nie nauczyłam, nic nowego nie dowiedziałam (...). To po prostu szkoda mojego czasu, ich czasu i szkoda pieniędzy.*

Dla skutecznej i sprawnej współpracy ważna jest także dyfuzja wiedzy na temat działań podejmowanych przez inne podmioty, w szczególności władze samorządowe w regionie turystycznym. Pozytywna ocena tych działań w opinii sektora prywatnego tworzyła bowiem dobry klimat do współpracy publiczno-prywatnej. Do przekazywania tej wiedzy konieczne jest natomiast wypracowanie odpowiednich narzędzi. Jednym ze sposobów jej transferu jest organizowanie przez lokalną władzę konsultacji społecznych i udział w nich sektora prywatnego. Jednak, podobnie jak w przypadku warsztatów i szkoleń, przedsiębiorcy często deklarowali brak dostrzegalnego szybkiego i namacalnego przełożenia udziału w takich spotkaniach na ich indywidualną działalność:



*To jest bardziej na papierze, szumne, ale w rzeczywistości niewiele z tego wynika. Warsztaty były ciekawe, ale żeby to się przełożyło teraz w czyn.*

W rezultacie przedsiębiorcy często nie zdawali sobie sprawy z działań podejmowanych przez władze samorządowe i zbyt krytycznie oceniali jej rzędy, co nie sprzyjało kooperacji publiczno-prywatnej.

Mimo braku zaangażowania ze strony sektora prywatnego należy podkreślić, że sektor publiczny także wykazywał się brakiem wystarczającej aktywności w zakresie udzielania lokalnej społeczności potrzebnych informacji. Dotyczyło to przykładowo przekazywania informacji na temat działań podejmowanych przez gminy w ramach porozumienia „Beskidzka 5”. Władze samorządowe uznawały bowiem, że była to inicjatywa partnerska gmin, nie przedsiębiorstw, stąd ich przedstawiciele nie muszą być szeroko i na bieżąco informowani w tym zakresie. To sprawiało, że usługodawcy często nie znali działań podejmowanych w ramach projektu „Beskidzkiej 5”, nie utożsamiali się z nimi, a nawet ich nie akceptowali. Potwierdzają to słowa jednego z przedsiębiorców:

*Kampania promocyjna całej „Beskidzkiej 5” jest bardzo mizerna. Ludzie, którzy prowadzą interesy nie mają o niej zielonego pojęcia.*

To z kolei także tworzyło niekorzystną atmosferę do współpracy publiczno-prywatnej.

Dyfuzję wiedzy w badanym regionie utrudniała dodatkowo fragmentaryczność podaży turystycznej, zróżnicowanie i duża liczba podmiotów kreujących regionalny produkt turystyczny. Przekazywanie różnego rodzaju informacji było zatem utrudnione i kosztowne. Potwierdzają to słowa przedstawiciela jednej z gmin, który w następujący sposób tłumaczył się z ograniczonej informacji przekazywanej lokalnej społeczności na temat „Beskidzkiej 5”:

*Zanim lokalna społeczność zrozumie te problemy, musi minąć dużo czasu, bo informowanie jej o potrzebach, o działaniach „Beskidzkiej 5” jest potrzebne, ale też drogie. Drogo jest pisać pismo do każdego lub dzwonić. A strony WWW nie wszyscy czytają, nie wszyscy też mają czy sprawdzają maila. Na spotkania są zapraszani w dużej mierze, ale też przychodzi niewielu.*

Dyfuzji wiedzy w regionie objętym badaniem nie ułatwiały także immanentne cechy gospodarki turystycznej, takie jak sezonowość zatrudnienia i wysoka rotacja pracowników (często o niskich kwalifikacjach). Ograniczały one bowiem absorpcję wiedzy i uniemożliwiały kontynuowanie współpracy lub jej płynny przebieg. Potwierdzają to słowa dwóch przedsiębiorców:

*Barierą współpracy (...) jest też ciągła rotacja dyrektorów w ośrodkach sanatoryjnych i hotelarskich – co pół roku, co rok, zmieniają się dyrektorzy, przez co, gdy zaczynamy współpracę szybko się ona kończy.*

## Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić kluczową rolę wiedzy dla kooperacji wewnętrznej i międzysektorowej w regionie turystycznym. Wiedza między innymi na temat korzyści współpracy czy jej form, działań podejmowanych przez inne podmioty stanowiła zasób stymulujący podjęcie kooperacji oraz ułatwiający jej przebieg. Badania umożliwiły także zobrazowanie, w jaki sposób problemy dyfuzji wiedzy, związane w szczególności z jej specyfiką, a także regionu turystycznego, mogą utrudniać kooperację.

Mimo że znaczna część problemów transferu wiedzy w regionie ma charakter obiektywny (wynika z cech podaży turystycznej), istnieje możliwość podjęcia starań o ograniczenie ich negatywnego wpływu na kooperację. Działania w tym zakresie powinny być jednak podejmowane w sposób systematyczny i długookresowy oraz w szczególności powinny się skupiać na przekonaniu sektora prywatnego do korzyści współpracy. Może to nastąpić przez przedstawianie pozytywnych przykładów kooperacji i jej wymiernych efektów poprzez:

- realizację drobnych projektów dających w miarę szybkie pozytywne rezultaty,
- zapraszanie gości z innych regionów (także zagranicznych), w których z powodzeniem odbywa się współpraca,
- organizację wyjazdów do tych regionów,
- organizację spotkań poza sezonem turystycznym, kiedy usługodawcy mają więcej czasu, by zaangażować się w różne formy współpracy (zwłaszcza w postaci bardziej sformalizowanych struktur partnerskich).

Organizacja różnego rodzaju spotkań i warsztatów dla przedsiębiorców, mimo możliwej początkowej niechęci z ich strony (zwłaszcza na początku) powinna umożliwić poznanie się i budowanie zaufania, co nie jest możliwe poprzez inne formy pośredniego kontaktu. Jednocześnie jednak, ponieważ wiele informacji dotyczących współpracy można zapisać, istnieje możliwość ich komunikowania w formie różnego rodzaju dokumentów i publikacji (np. w formie newsletterów, maili itp.).

Także władze samorządowe powinny starać się wykorzystywać jak najwięcej kanałów do przekazywania wiedzy na temat ich aktywności i tego, co dzieje się w regionie turystycznym. Ponieważ w tym przypadku chodzi głównie o transfer wiedzy wyraźnej, komunikowaniu informacji sprzyja możliwość ich skodyfikowania i przekazywania w różnej formie, także pisemnej (informacje na stronie www gminy, w portalach społecznościowych, na gminnych tablicach ogłoszeń, w lokalnej prasie, telewizji czy nawet podczas mszy w kościele itp.).

Należy mieć świadomość, że działania związane z transferem wiedzy są trudne do zmierzania i przynoszą efekty dopiero po długim czasie. Jednak, jak pokazały badania, warto podjąć wysiłki w tym zakresie, gdyż wiedza i jej właściwy transfer są kluczowe dla budowania dobrych relacji między podmiotami kreującymi regionalny produkt turystyczny.

### Literatura:

- Araujo L.M., Bramwell B., 2002, *Partnership and Regional Tourism in Brazil*, *Annals of Tourism Research*, 29, 4, 1138–1164.
- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Caffyn A., 2000, *Is there a Tourism Partnership Life Cycle?* [w:] B. Bramwell, B. Lane (red.), *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, Channel View Publications, Clevedon, 200–229.



- Czernek K., 2011, *Trust as Aeterminant of Cooperation in Tourist Region. The New Institutional Economics Approach* [w:] R. Ziółkowski, M. Jalinik (red.), *Cooperation in Tourist Region*, Printing House of Białystok University of Technology, Białystok, 85–99.
- Czernek K., 2012, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, Prok-senia, Kraków.
- Davenport T., Prusak L., 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Review, Boston.
- Grangsjö Y.V.F., 2006, *Hotel Networks and Social Capital in Destination Marketing*, *International Journal of Service Industry Management*, 17, 1, 58–75.
- Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Mason J., 1996, *Qualitative Researching*, Sage, London.
- Miles M.B., Huberman A.M., 2000, *Analiza danych jakościowych*, TRANS HUMANA, Białystok.
- Polanyi M., 1966, *The Tacit Dimension*, Doubleday, New York.
- Roberts L., Simpson F., 2000, *Developing Partnership Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe* [w:] B. Bramwell, B. Lane (red.), *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*, Chanel View Publications, Clevedon, 230–246.
- Schianetx K., Kavanagh L., Lockington D., 2007, *The Learning Tourism Destination: The Potential of a Learning Organisation Approach for Improving the Sustainability of Tourism Destinations*, *Tourism Management*, 28, 1485–1496.
- Scott R., Baggio R., Cooper C. (red.), 2008, *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Chanel View Publications, Clevedon, Buffalo, New York.
- Silverman D., 2008, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Stake R., 2009, *Jakościowe stadium przypadku* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Wood D.J., Gray B., 1991, *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 2, 139–162.
- Yuksel A., Yuksel F., 2005, *Managing Relations in a Learning Model for Bringing Destinations in Need of Assistance into Contact with Good Practice*, *Tourism Management*, 26, 667–679.

