

Piotr Zmyślony

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Turystyki

Grzegorz Leszczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Strategii
Marketingowych

Autor do korespondencji: Piotr Zmyślony, p.zmyslony@ue.poznan.pl

IDENTYFIKACJA SIECI POWIĄZAŃ W MIEJSKIEJ TURYSTYCE BIZNESOWEJ¹

Streszczenie: W artykule zaproponowano metodę identyfikacji sieci biznesowej w ramach miejskiej turystyki biznesowej, która w największym stopniu odpowiada uwarunkowaniom tworzenia i promocji miejskiego produktu turystyki biznesowej. Na jego skomplikowaną strukturę wpływają ogólne cechy turystyki, specyfika subsegmentów, które go tworzą, oraz pochodny charakter popytu turystycznego, który zgłaszają osoby podróżujące biznesowo. Z przeprowadzonych badań, mających charakter literaturowy, wynika, że najwłaściwszą metodą jest metoda *network pictures*, stosowana przez Industrial Marketing and Purchasing Group. Metoda ta daje możliwość identyfikacji i analizy struktury sieci, jak również pozycji, interakcji i relacji między podmiotami w niej działającymi, a także analizy podejmowanych przez te podmioty inicjatyw. Ponadto pozwala analizować nie tylko obraz sieci, ale zrozumieć motywy działań uczestników, co jest istotne ze względu na skomplikowany charakter miejskiego produktu turystyki biznesowej oraz analizę procesu dzielenia się wiedzą w jej obrębie.

Słowa kluczowe: sieci biznesowe, podejście sieciowe, turystyka biznesowa, *network pictures*, turystyka miejska.

Klasyfikacja JEL: D23, D83, D85, L22, L83, M31.

¹ Artykuł zrealizowany w ramach projektu pt. „Dzielenie się wiedzą a proces innowacji: podejście sieciowe”, UMO-2011/03/B/HS4/03584, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

IDENTIFYING NETWORKS IN URBAN BUSINESS TOURISM

Abstract: The aim of this paper is to propose a method for identifying business networks in urban business tourism which would most closely correspond to the development and promotional determinants of urban business tourism products. The complex structure of these products is connected with the general nature of tourism, the business tourism sub-segment, and the derivative nature of business tourist demand. The findings suggest that the most appropriate method is the *network pictures* method, proposed by the Industrial Marketing and Purchasing Group. It makes it possible to examine the structure of a network as well as the positions, relations, connections and networking activities of its participants from the perspective of a city (or an urban business tourist product). It also gives an opportunity to understand the motives for the actions of network participants, which is important in the analysis of the knowledge-sharing diffusion within a network.

Keywords: business networks, network approach, business tourism, *network pictures*, city tourism

Wstęp

Turystyka biznesowa jest nieodłącznie kojarzona z miastami. Mimo cech wspólnych z tradycyjnymi formami turystyki, podkreślanych w literaturze przedmiotu [Davidson i Cope 2003; Sidorkiewicz 2011; Swarbrooke i Horner 2001], tworzy ona w miarę samodzielny komponent miejskiej oferty turystycznej miasta oraz jego gospodarki turystycznej. Jej głównymi wyróżnikami są sektorowy charakter oraz relacje typu *business-to-business*, na bazie których podmioty opierają swoje relacje z klientami [Swarbrooke i Horner 2001]. Produkt turystyki biznesowej ma ogólne atrybuty terytorialnego produktu turystycznego [Gołębski 1979; Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk 2005; Wodejko 1998], co pozwala na zastosowanie podejścia sieciowego do analizy procesu jego tworzenia i dostarczania na rynek. Jest on w mniejszym stopniu uzależniony od lokalnych walorów i atrakcyjności turystycznej miasta oraz ma mniej rozdrobnioną strukturę.

Mając na uwadze wyszczególnione atrybuty produktu turystyki biznesowej, można sformułować tezę, że skłonność podmiotów funkcjonujących w sferze podaży miejskiej turystyki biznesowej do dzielenia się wiedzą oraz wynikająca z nich innowacyjność są wyższe niż w wypadku heterogenicznych i rozdrobnionych wewnętrznie produktów turystycznych charakteryzujących inne formy turystyki, takie jak turystyka kulturowa, wypoczynkowa lub rozrywkowa. Ponadto zwiększenie integracji tych podmiotów, a przez to zin-

tensyfikowanie procesu dzielenia się wiedzą w ramach sieci, można osiągnąć poprzez odpowiednie zarządzanie turystyką na szczeblu miasta.

Zbadanie procesu dzielenia się wiedzą wymaga przyjęcia metody identyfikacji sieci, która odpowiada uwarunkowaniom tworzenia terytorialnego produktu turystyki biznesowej. Wybór tej metody to cel niniejszego artykułu. Problem pracy zawiera się w pytaniu: jaka jest najskuteczniejsza metoda identyfikacji sieci biznesowej w analizowanym sektorze turystyki, aby na tej podstawie możliwe było rozpoznanie kierunków przepływu wiedzy między zidentyfikowanymi podmiotami, które z kolei prowadzą do zwiększenia innowacyjności na szczeblu tych podmiotów oraz na odniesieniu do całej sieci.

Artykuł jest podzielony na cztery części. Na początku omówiono istotę miejskiego produktu turystyki biznesowej. Następnie zaprezentowano istotę podejścia sieciowego oraz jego zastosowanie w turystyce. W dalsze części przedstawiono metody identyfikacji sieci wykorzystywane w literaturze przedmiotu. W Podsumowaniu wskazano zalety metody *network pictures* w identyfikacji sieci powiązań w turystyce biznesowej.

1. Istota miejskiego produktu turystyki biznesowej

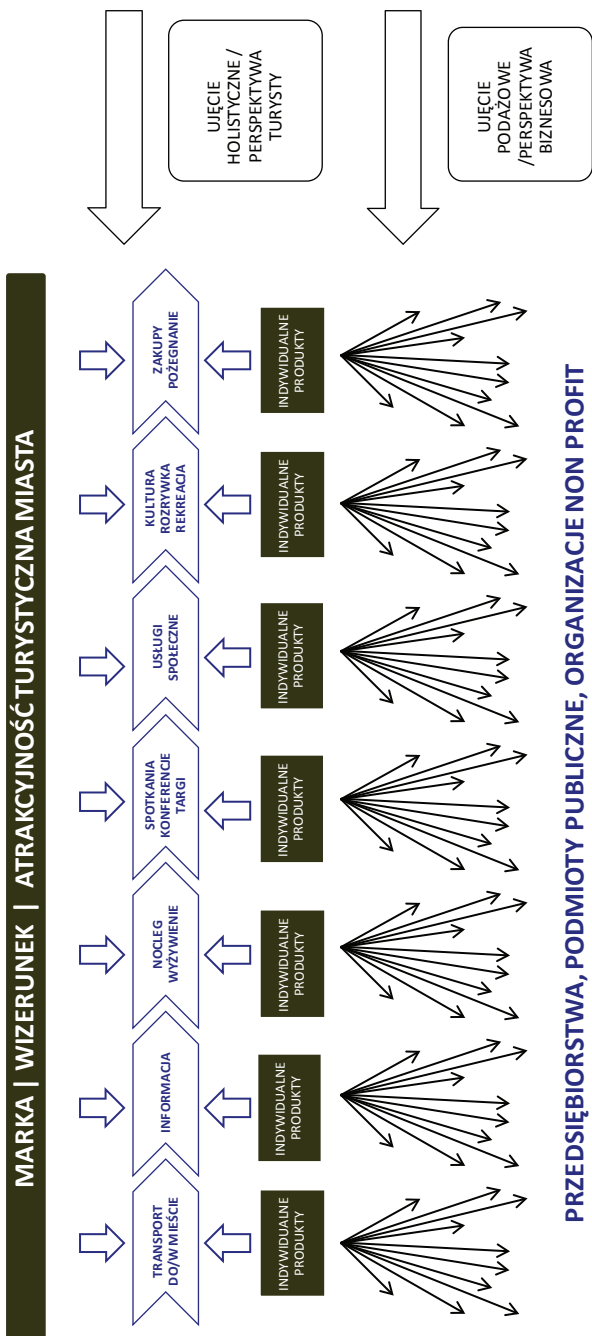
Najbardziej podstawową formą produktu turystycznego jest jego ujęcie wąskie [Kotler i Keller 2012; Medlik 2003], zgodnie z którym stanowi on wszystko to, co turyści kupują, a więc poszczególne usługi, pakiety usług lub dobra materialne dostarczane indywidualnie przez przedsiębiorstwo. W tym kontekście istotne jest rozróżnienie produktów na te, dla których czynnikiem popytotwórczym jest wyłącznie turystyka, ponadto na produkty, których zakup występuje w związku z uprawianiem turystyki, ale które są jedynie pewną substytucją konsumpcji w innych okresach i w innym miejscu, oraz na te produkty, które zaspokajają te same potrzeby występujące zarówno u turystów, jak i u osób niebędących turystami [Gołembski 1997].

Miasta i regiony stanowią przestrzenną platformę do oferowania komplementarnych produktów sensu stricto, oprócz tego są także konsumowane przez turystów jako kompleksowe doświadczenie wynikające z pobytu i na tej bazie postrzegane jako jeden ogólny produkt, nazywany także terytorialnym produktem turystycznym [Ashworth i Voogd 1994; Buhalis 2000; Strobl i Peters 2013]. Według Dziedzic [1998] oraz Middletona, Fyalla i Morgana [2009] miasta oferują pakiet atrakcji, urządzeń, możliwych aktywności, świadczeń, dóbr i elementów niematerialnych, dostarczanych w tym samym czasie

i miejscu, które konstytuują najpierw wyobrażenie i oczekiwania co do pobytu, a następnie doświadczenie z tego pobytu w umyśle turysty. Składnikami terytorialnego produktu turystycznego są: atrakcje i środowisko, infrastruktura i usługi, dostępność, wizerunek i poziom cen [Middleton i in. 2009]. Jego poszczególne elementy są równocześnie kierowane do i konsumowane przez turystów, mieszkańców, pracowników, zakupowiczów i innych odwiedzających [Page i Hall 2003].

Dualność spojrzenia na terytorialny produkt turystyczny, akcentująca zarówno horyzontalną perspektywę turysty, jak i mikroekonomiczne podejście aktorów go tworzących (rysunek 1), wynika z koncepcji turystycznego łańcucha wartości sformułowanej przez Poon [1993], a następnie kontynuowanej przez Weiermaira [1997], zgodnie z którą proces dostarczania ogólnego doświadczenia i satysfakcji turysty z odwiedzin można przedstawić za pomocą łańcucha powiązanych ze sobą ogniw, który jest w takim stopniu mocny, w jakim mocne jest jego najsłabsze ogniwo, czyli produkt oferowany przez indywidualne przedsiębiorstwo lub instytucję. Identyfikacja turystycznego łańcucha wartości w mieście pozwala na identyfikację usług związanych oraz określenie stopnia ich wzajemnej zależności.

Charakter i struktura terytorialnego produktu turystycznego są zdeterminowane przestrzenią, a więc są uzależnione od środowiska geograficznego, charakterystyki miasta i jego walorów, ponieważ jest on konsumowany na miejscu i w trakcie jego świadczenia [Ashworth i Voogd 1990; Kaczmarek, Stasiak i Włodarczyk 2005]. Ponadto produkt ten jest współtworzony (a raczej współkreowany) przez turystów, którzy mają swobodę wyboru poszczególnych jego składników [Smith 1994]. Cechuje go także rozdrobnienie i zróżnicowanie składników, ponieważ z jednej strony tworzą go podmioty w zdecydowanej większości (85-95%) należące do grupy małych i średnich przedsiębiorstw, a z drugiej transnarodowe korporacje, jak sieci hotelowe i gastronomiczne [Middleton i in. 2009]. Jest on heterogeniczny, co wynika z ponadsektorowej natury działalności turystycznej, oraz kompleksowy, a więc tworzony jednocześnie przez wielu aktorów, co jest przyczyną ich współzależności. Ta współzależność powinna być motywem integracji rozproszonej własności, zasobów, władzy i kontroli środków produkcji [Strobl i Peters 2013]. W działalności turystycznej skłonność do współpracy i zaangażowanie w nią są relatywnie niskie, co wynika między innymi ze wspomnianej dominacji małych przedsiębiorstw oraz wiążących się z nią: niskiego poziomu zaufania i niskiej oceny reputacji potencjalnych partnerów, nieumiejętnością dostrzegania korzyści w wyniku postrzegania ich przez pryzmat bezpośrednich kosztów, niestabilnością zatrudnienia, obawom przed utratą przewagi



PRZEDSIĘBIORSTWA, PODMIOTY PUBLICZNE, ORGANIZACJE NON PROFIT

Rysunek 1. Miejski produkt turystyki biznesowej – ujęcie uniwersalne

Źródło: Opracowano na podstawie: [Poon 1993; Weiermair 1997]

konkurencyjnej w wyniku przejścia przez partnerów części wiedzy ukrytej² gromadzonej w przedsiębiorstwie [Camisón i Monfort-Mir 2012; Hall i Williams 2008; Hjalager 2002]. Ponadto wiele obiektów, które są uznawane za typowo turystyczne, będące wartościowymi walorami turystycznymi (zabytki, pomniki, miejsca historyczne), to dobra publiczne lub klubowe, oferowane w formie niekomercyjnej oraz zarządzane najczęściej przez instytucje publiczne, finansowane pośrednio poprzez system podatkowy [McNutt 2000; Nowacki 2009; Pawlicz 2008; Zmyślony 2009]. Ponadto obserwuje się efekty zewnętrzne, mające formę korzyści odczuwanych przez przedsiębiorstwa turystyczne działające w mieście, niezależnie od tego, czy partycypują one w działaniach na rzecz tworzenia i promocji produktu turystycznego, czy nie, zatem nie wszystkie są skłonne zaangażować się we wspólne działania, ponieważ liczą, że i tak uzyskają korzyści powstałe w wyniku działań innych podmiotów [Socher 2006; Tribe 2003].

Turystyka biznesowa, obejmująca podróże i pobyty pracowników oraz innych podróżujących w związku z podejmowaną pracą zawodową, w tym uczestniczenie w spotkaniach, konferencjach, wystawach oraz imprezach motywacyjnych [Medlik 2003], razem z indywidualnymi podróżami służbowymi, stanowi rdzeń budowy najsilniejszych i najdynamiczniej rozwijających się produktów turystycznych dużych miast [Swarbrooke i Horner 2001]. Najbardziej istotną cechą różnicującą ją od tradycyjnych form turystyki jest pochodny popyt zgłaszany na usługi i dobra turystyczne przez turystów biznesowych. Usługi i dobra turystyczne są nabywane, ponieważ stanowią składniki niezbędne do osiągnięcia ostatecznego celu podróży i pobytu, na przykład podpisanie umowy, prezentacja oferty, zdobycie informacji podczas imprezy targowej lub uczestnictwo w konferencji [Davidson i Cope 2003].

Patrząc na turystykę biznesową z perspektywy podażowej, a więc z punktu widzenia tworzenia miejskiego produktu turystycznego, można stwierdzić, że jest ona istotną częścią przemysłu MICE (*meetings–incentives–conferences–exhibitions*), określanego coraz częściej bardziej zrozumiałym terminem „przemysł spotkań” w celu podkreślenia rdzenia tej działalności, jaką jest dostarczanie ludziom możliwości spotkań grupowych w najróżniejszych formach i wielkości. Termin „przemysł spotkań” jest pojemniejszy od turystyki biznesowej, ponieważ: (1) obejmuje także obsługę rynku lokalnego,

² Wiedza ukryta (inaczej: milcząca) to wiedza personalna, wynikająca z doświadczenia i wykorzystywana w codziennych działaniach; ma specyficzno-kontekstową i nieformalną istotę, przez co jest trudna do sformalizowania, skodyfikowania, a także zakomunikowania i przechwycenia [Cavusgil, Calantone i Zhao 2003; Hall i Andriani 2002].

nie zawierającą elementu podróży (nie każde spotkanie wiąże się z koniecznością wyjazdu i nie wszyscy uczestnicy spotkań nie muszą być turystami); (2) obejmuje komponent wydarzeń związanych z czasem wolnym (kulturalnych, sportowych, rozrywkowych), których organizacja wymaga wiedzy logistycznej, finansowej i marketingowej, niezależnie od formy wydarzenia, a więc wspólnej z doświadczeniem zdobytym w wyniku organizacji spotkań biznesowych; (3) podkreśla udział branż uzupełniających i pokrewnych w tworzeniu wartości dla klienta [Sidorkiewicz 2011; Świątecki i in. 2005]. Niezależnie od szerszego zakresu, znaczenie ekonomiczne terytorialnego produktu przemysłu spotkań bazuje na jego większościowym komponencie turystycznym, dlatego najczęściej jest utożsamiany z produktem turystyki biznesowej, także w niniejszym artykule.

Produkt turystyki biznesowej ma dodatkowe atrybuty wyróżniające w stosunku do innych terytorialnych produktów turystycznych. Po pierwsze, jest oferowany na rynku business-to-business, na którym występuje wyraźne rozróżnienie pomiędzy instytucjonalnym klientem dokonującym zakupu a końcowym konsumentem usług [Swarbrooke i Horner 2001]. Po drugie, ma wąski, branżowy charakter oraz strukturę odpowiadającą wyodrębnionym segmentom – spotkaniom korporacyjnym, konferencjom i kongresom stowarzyszeń, wyjazdom motywacyjnym, rozrywce korporacyjnej [Davidson i Cope 2003]. Jego zakres podmiotowy poszerza się o przedsiębiorstwa reprezentujące rodzaje działalności w małym stopniu powiązane z turystyką, takich jak: zawodowi organizatorzy spotkań, obiekty wystawiennicze, właściciele centrów kongresowych, firmy cateringowe, dostawcy usług telekomunikacyjnych i audiowizualnych, dostawcy konstruktorzy stoisk, scen i tymczasowych obiektów wystawienniczych, agenci artystyczni, organizatorzy czasu wolnego, promotorzy imprez masowych.

Produkt turystyki biznesowej jest w relatywnie mniejszym stopniu zeterminowany przestrzennie, a więc uzależniony od specyfiki miasta. Z badań przeprowadzonych w 2008 roku wśród miast europejskich mających infrastrukturę targową i konferencyjną wynika, że ogólna atrakcyjność turystyczna miasta jest czynnikiem istotnym, ale nie decydującym o potencjale produktu turystyki biznesowej [Leszczyński, Zieliński i Zmysłony 2009]. Ponadto znaczenie dóbr publicznych i klubowych w budowaniu konkurencyjności tego produktu jest relatywnie mniejsza niż w przypadku produktów turystyki poznawczej lub wypoczynkowej.

Na kształt produktu biznesowego w większym stopniu mają wpływ podmioty, których działalność jest niezależna od miejsca, co poszerza zakres przestrzenny sieci podmiotów, które mają wpływ na ostateczny kształt tego

produktu. Są to międzynarodowi, a nawet globalni pośrednicy oraz specjalistyczne agencje, na przykład agencje poszukujące miejsc spotkań, organizatorzy wystaw, agencje public relations, agencje eventowe [Davidson i Cope 2003; Swarbrooke i Horner 2001]. Sieci te w sektorze turystyki biznesowej mają charakter międzynarodowy. Z jednej strony poszerzenie zakresu podmiotowego i terytorialnego podaży produktu turystyki biznesowej zwiększa jego potencjał, z drugiej jednak identyfikacja tych podmiotów oraz badanie intensywności powiązań między nimi stają się trudniejsze.

2. Podejście sieciowe w turystyce

Sieć jest systemem charakteryzującym się złożonymi powiązaniemmi pomiędzy jej elementami. Podejście sieciowe skupia się na relacjach pomiędzy tymi elementami. Z perspektywy społecznej centralnym pojęciem jest tu interakcja. Z ekonomicznego punktu widzenia sieć biznesowa jest zbiorem długoterminowych relacji formalnych i nieformalnych, jakie występują pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami [Håkansson i Snehota 1993]. Relacje te charakteryzuje ciągła interakcja, współzależność zasobów, podmiotów i działań oraz brak wyraźnych granic [Ratajczak-Mrozek 2010]. Jeśli podmioty tworzące podaż miejskiego produktu turystyki biznesowej potraktować jako sieć, to przedmiotem zainteresowania stają się głównie powiązania i oddziaływania tych elementów. Wynikają z tego istotne konsekwencje dla identyfikowania elementów tworzących sieć (zwanym także w artykule – zgodnie z terminologią wykorzystywaną w podejściu sieciowym – aktorami lub uczestnikami sieci).

Spojrzenie na turystykę jako sieć wymaga przyjęcia jednego z dwóch zasadniczych punktów widzenia: mezo, gdy celem jest identyfikacja sieci, oraz mikro, w którym uwaga kieruje się na oddziaływanie między uczestnikami sieci (por. rysunek 1). Na te dwa poziomy nakładają się dwa nurty podejścia sieciowego jako koncepcji analizy powiązań między uczestnikami rynku. Podejście proponowane przez grupę Industrial Marketing and Purchasing (IMP), zrzeszającą badaczy specjalizujących się w marketingu business-to-business, zakłada, że sieć tworzy się niezależnie od woli jej uczestników, jest niescentralizowana i w dużej mierze nieformalna. W związku z tym nie podlega zarządzaniu, a jej granice nie mogą być określone [Ford i in. 2003]. Odmienne stanowisko przyjmuje się w nurcie strategicznym, który dopuszcza działania koordynujące i występowanie lidera lub podmiotu nadzorującego sieć [Moller i Svahn 2003]. Sieci lokalne występujące w turystyce nazywane

są także klastrami [Bordas 2001; Jackson i Murphy 2006; Novelli, Schmitz i Spencer 2006].

W literaturze turystycznej dominuje nurt strategiczny w podejściu sieciowym [Baggio, Scott i Cooper 2010; Lazzeretti i Petrillo 2006; Scott, Baggio i Cooper 2008]. Wynika to przede wszystkim z koncentracji na lokalnym szczeblu gospodarki turystycznej oraz wykorzystywaniu koncepcji terytorialnego produktu turystycznego. Podejście sieciowe jest wykorzystywane przede wszystkim w kontekście zarządzania turystyką w miastach i regionach [Fyall, Garrod i Wang 2012; Lemmetyinen i Go 2009; Meriläinen i Lemmetyinen 2011; Pechlaner, Raich i Fischer 2009], formułowania lokalnej lub regionalnej polityki turystycznej [Dredge 2006; Pforr 2006], *governance* w turystyce [Beritelli, Bieger i Laesser 2007; Ruhanen i in. 2010; Strobl i Peters 2013] oraz regionalnej innowacyjności [Novelli, Schmitz i Spencer 2006; Ruhanen, Breakey i Robinson 2012]. Wśród wymienionych prac dominują teoretyczne rozważania i studia przypadków, niewiele jest za to studiów badawczych wykorzystujących techniki podejścia sieciowego.

Jednymi z najbardziej znanych studiów badawczych nad identyfikacją sieci powiązań w turystyce są badania przeprowadzone przez Pforra [2005, 2006] w australijskim Terytorium Północnym. Autor identyfikuje sieć podmiotów publicznych i prywatnych w celu rozpoznania i analizy procesu realizacji regionalnej strategii rozwoju turystyki w odniesieniu do ustalonych uwarunkowań strukturalnych oraz różnorodnych relacji między różnymi grupami wpływu występującymi w realizacji regionalnej polityki turystycznej. Ze względu na kontekst analizy, Pforr stosuje model sieci politycznej, wywodzący się z teorii sieci społecznych [Scott 2000], zatem opiera się na podejściu strukturalnym, w którym dla wyjaśnienia procesu tworzenia strategii bada się relacje zachodzące między uczestnikami sieci, a nie ich indywidualne cechy. Wykorzystując ankietę mailową, autor dotarł do wszystkich podmiotów biorących wcześniej czynny udział w tworzeniu dokumentu strategicznego dotyczącego turystyki. Identyfikacja najbardziej wpływowych podmiotów miała charakter reputacyjny i dotyczyła rozpoznania uczestników w trzech sferach: stopnia wpływu podmiotów na proces tworzenia strategii, zakresu współpracy z innymi uczestnikami sieci oraz stopnia wymiany informacji. Na podstawie zebranych informacji Pforr [2006] przedstawia obrazy sieci w formie graficznej, wykorzystując w tym celu socjogramy oraz trójwymiarowe scattergramy.

Z kolei Strobl i Peters [2013] wykorzystują analizę sieciową w celu zbadania wpływu przedsiębiorstw turystycznych na proces podejmowania decyzji w zakresie rozwoju czterech regionów austriackich w myśl koncepcji *governance*.

W badaniu zastosowali oni podejście strukturalne, polegające na rozpoznaniu obrazu schematu struktury społecznej posiadanej przez wybranych uczestników sieci [Butts 2008] i opierające się na badaniu relacji między podmiotami reprezentującymi różne typy i sektory działalności. Uwaga autorów jest skupiona na mierzeniu wpływu reputacji aktorów sieci w odniesieniu do czterech sfer: podejmowania decyzji w kwestiach dotyczących rozwoju regionu, stopnia kontroli zasobów, regionalnych relacji sieciowych, kanałów i struktur współrzędzenia (*governance*). Identyfikacja aktorów należących do badanych sieci została przeprowadzona przy wykorzystaniu połączonych metod: kuli śnieżnej (*snowball sampling*) oraz subiektywnego doboru podmiotów na podstawie analizy źródeł wtórnych. Pierwsza grupa uczestników sieci została zidentyfikowana na podstawie pogłębionych wywiadów z menedżerami regionów reprezentującymi lokalne organizacje turystyczne (Destination Management Organisations). W drugim kroku poszczególni aktorzy byli proszeni o wskazanie najbardziej istotnych uczestników sieci oraz scharakteryzowanie sposobów stosowania przez nich wpływu, sposobu podejmowania decyzji dotyczących rozwoju turystyki w regionie, a także relacji międzypodmiotowych i podanie opisu sieci, w której działają [Strobl i Peters 2013]. Na tej podstawie autorzy wykazują znaczenie społecznych powiązań między uczestnikami sieci, opartych na nieformalnych kontaktach osobistych, w pośrednim zarządzaniu sieciami w turystyce. Używają oni pojęcia „przywództwo sieciowe”, które jest realizowane przez małą liczbę aktorów mających pozytywny lub negatywny wpływ na postrzeganie przez uczestników sieci stanu rozwoju turystyki w regionie [Strobl i Peters 2013, s. 79].

3. Metody identyfikacji sieci

Poznanie sieci wymaga zebrania informacji o jej trzech wymiarach: pozycji, relacji i strukturze. Pozycja w sieci jest określana przez jej uczestników – to oni definiują, z kim wchodzi w interakcje. Relacje określają powiązania pomiędzy uczestnikami sieci, a strukturę opisują: gęstość, stopień skupienia, formowanie się podgrup oraz stopień wzajemności. Wyznaczenie tych wymiarów wymaga ustalenia, kto należy do sieci i gdzie przebiegają jej granice. W celu identyfikacji sieci wypracowano następujące podejścia [Butts 2008]:

- sprawozdanie z własnych powiązań (*own-tie report*) – wyselekcjonowane jednostki są proszone o wskazanie powiązań, dla których są punktem końcowym relacji,

- kompletny schemat egocentryczny (*complete egocentric design*) – wyselekcjonowane jednostki są poproszone o określenie jednostek, z którymi są powiązane, a następnie są proszone o wskazanie, które pary są ze sobą nawzajem powiązane,
- schemat śledzenia łączy (*link-tracing design*) – taki jak w podejściu opartym na sprawozdaniu z własnych powiązań – informacje o aktorach uzyskuje się z zestawu podanego przez pierwszych respondentów, a w następnym kroku wykorzystuje się tych aktorów jako kolejne etapy pozyskiwania danych; odmianą tego podejścia jest schemat kuli śnieżnej (*snowball sampling*), w którym pierwszą grupą powinni być potwierdzeni członkowie sieci;
- schemat poznawczej struktury społecznej (*cognitive social structure design*) – uczestnicy sieci są proszeni o podanie informacji nie tylko o swoich powiązaniach i relacjach, ale także o związkach między wszystkimi innymi członkami sieci, aby stworzyć w ten sposób swój obraz sieci.

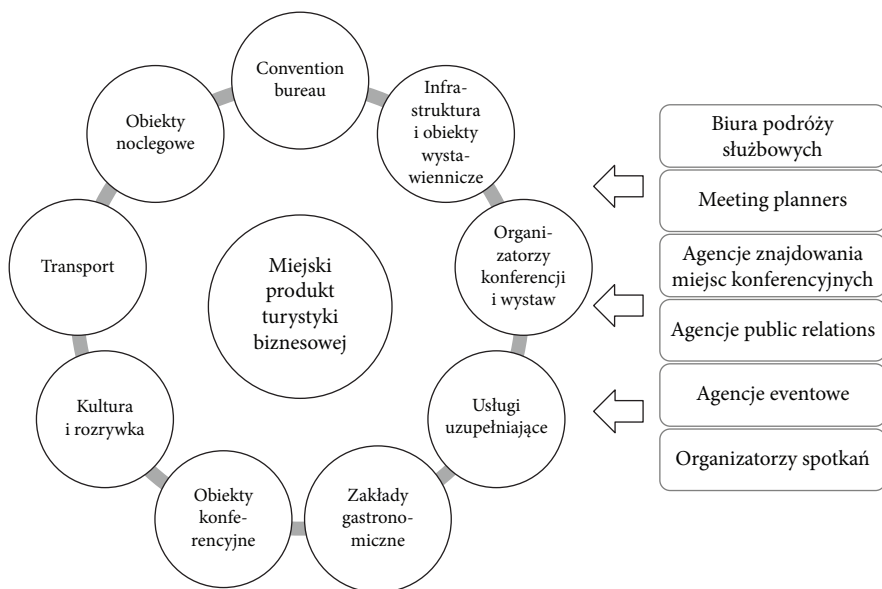
Gromadzenie danych w ramach każdej z przedstawionych metod może się rozpoczynać od dostawców usług, które należą do miejskiej sieci turystyki biznesowej. Są one łatwe do zidentyfikowania na podstawie ogólnych klasyfikacji działalności gospodarczej. Niestety, ze względu na uwarunkowania rozwoju miejskich sieci turystycznych takie podejście jest obciążone poważną wadą. Anderson, Håkansson i Johanson [1994] twierdzą, że aktorzy często ograniczają postrzeganie swojego rynku do swoich powiązań bezpośrednich, zapominając o niewidzialności relacji i powiązań sieciowych. Z tego powodu w przypadku identyfikacji sieci turystyki biznesowej efektem może być sieć oczywista, nieuwzględniająca słabych powiązań oraz gapowiczów.

Dążąc do poznania pełnej sieci turystyki biznesowej, warto zatem zastosować bardziej złożone podejścia. Bazują one na zaletach wynikających z identyfikowania sieci przez jej uczestników, ale starają się wzmocnić identyfikację tzw. uczestników izolowanych (ukrytych):

- schemat przypadkowego błędzenia (*random-walk sampling*) – jest odmianą schematu kuli śnieżnej, w której węzeł, z którego rozpoczynamy kolejną rundę badania, jest wybierany losowo z sąsiadów węzła wyjściowego [Klov Dahl 1989];
- schemat sterowany przez respondentów (*respondent-driven sampling*) – podejście wykorzystywane do doboru próby w populacjach trudno dostępnych, opiera się na założeniu, że każda jednostka określonej populacji może zostać zidentyfikowana, jeśli zostanie przeprowadzona wystarczająca liczba rund rekrutacji opartej na rekomendacjach sieciowych, w ten sposób

- każda jednostka w populacji cechuje się niezerowym prawdopodobieństwem dostania się do próby badawczej [Gile i Handcock 2010];
- schemat doboru krawędziowego (*arc sampling designs*) – identyfikacja zaczyna się od selekcji krawędzi sieci na podstawie obserwacji i źródeł wtórnych, a następnie są gromadzone dane na tych krawędziach z wykorzystaniem omówionych już metod [Heckathorn 2002].

Ze względu na zróżnicowanie podmiotów występujących w miejskiej sieci turystyki biznesowej jej identyfikacja powinna się opierać na określeniu schematu poznawczej struktury społecznej. Instytucjonalny charakter uczestników tej sieci i wynikające z tego relacje business-to-business skłaniają do poszukiwania rozwiązań w dorobku badawczym grupy IMP. W środowisku tym proponuje się badanie poznawczej struktury społecznej za pomocą metody tworzenia obrazów sieci (*network pictures*). Wykorzystują one analityczny proces myślowy (*sense-making*), dzięki czemu zostają zobrazowane subiektywne wyobrażenia myślowe aktorów na temat otoczenia i jego ram, a przez to mogą odzwierciedlać sposób, w jaki aktorzy pojmują sieć biznesową, w której funkcjonują [Ramos i Ford 2011]. Corsaro, Cantu i Tunisini [2010] proponują uwzględnianie w analizie *network pictures* czterech wymiarów. Pierwszym



Rysunek 2. Identyfikacja aktorów miejskiej sieci turystyki biznesowej

Źródło: Opracowano na podstawie: [Davidson i Cope 2003; Middleton i in. 2009; Swarbrooke i Horner 2002]

z nich jest wymiar siły, która może być rozumiana jako postrzegana przez aktora zależność lub niezależność w stosunku do innych podmiotów w sieci, ale także jako siła relacji między nimi. Drugim wymiarem jest wymiar dynamiki, który odwołuje się do przebiegu procesów w sieci oraz rozwoju relacji w sieci, co z kolei wiąże się z kwestią adaptacji i uzależniania się aktorów. Wymiar dynamiki odnosi się także do stopnia stabilności relacji w sieci. Trzeci wymiar – szerokości i zasięgu sieci – jest rozumiany jako zakres podmiotowy powiązań i długości zasięgu relacji postrzeganej przez aktora tworzącego obraz swojej sieci. Ostatni wymiar – pośredniość – jest rozumiana jako stosunek pośrednich powiązań kluczowego aktora (podmiotu) do liczby powiązań bezpośrednich, przy czym relacja jest rozumiana jako „związek między dwoma podmiotami, które nie są ze sobą bezpośrednio powiązane, ale w którym pośredniczy podmiot trzeci, z którym oba mają relacje” [Easton 1992].

Procedura identyfikacji sieci powinna uwzględniać następujące kroki badawcze: wytypowanie typowych jednostek – uczestników sieci (rysunek 2); projektowanie obrazów sieci, obejmujące wskazanie pozycji uczestnika w sieci, struktury relacji, cechy relacji; określenie wielkości sieci i jej granic; określenie aktorów, ich zasobów i podejmowanych aktywności; identyfikacja efektów funkcjonowania sieci postrzeganych przez poszczególnych aktorów. Według Corsaro, Cantu i Tunisini [2012], analiza powinna obejmować cele, wiedzę, kompetencje, postrzeganie, aspekty kulturowe, władzę i pozycję badanych jednostek w sieci.

Podsumowanie

Zastosowanie metody *network pictures*, która – zdaniem autorów niniejszego artykułu – w największym stopniu nadaje się do identyfikacji sieci w ramach sieci miejskiej turystyki biznesowej, nie tylko umożliwia otrzymanie obrazu wyobrażenia o sieci, ale też pozwala na identyfikację podmiotów sieci. W ramach modelu zarządzania w sieci, Ford i inni [2003] zakładają, że to, jak uczestnicy sieci wyobrażają sobie całą sieć oraz swoje w niej miejsce, wpływa na ich sieciową aktywność. Wyobrażenie o sieci decyduje bowiem o tym, jakie działania będą podejmowali, by współpracować w ramach sieci i tę sieć rozwijać. Posiadany przez nich obraz sieci wpływa także na oczekiwania dotyczące efektów funkcjonowania sieci oraz na ocenę tych efektów. Jeśli więc na przykład firma zajmująca się konstrukcją stoisk targowych nie postrzega siebie jako podmiotu sieci turystyki biznesowej, to nie będzie podejmować działań na rzecz budowania relacji z tą siecią, a także nie będzie oczekiwała

korzyści ze współpracy z uczestnikami tej sieci. Najważniejsze jednak jest to, że korzyści osiąganych z działalności w takiej sieci nie będzie oceniała przez jej pryzmat, a to oznacza, że nie będzie skłonna angażować się we wspólne działania na rzecz tworzenia i promocji miejskiego produktu turystyki biznesowej.

Należy sobie zdawać sprawę, że ze względu na subiektywny charakter obrazów sieci poszczególnych aktorów pełna identyfikacja miejskiej sieci turystyki biznesowej jest zadaniem niemożliwym do wykonania, ponieważ granice sieci są z definicji niemożliwe do wskazania. Nie oznacza to bynajmniej, że identyfikacja sieci w turystyce w celu zbadania procesu dzielenia się wiedzą przez podmioty ją tworzące jest pozbawiona sensu. Uzyskanie nawet niepełnego obrazu sieci turystyki biznesowej powinno bowiem pomóc w zidentyfikowaniu podmiotów, które tworzą podaż turystyki biznesowej, ale nie uczestniczą aktywnie w tworzeniu i promocji produktu turystyki biznesowej miasta, będąc członkami tej sieci.

Uzyskanie obrazu sieci nie jest tożsame z poznaniem obrazów sieci jej uczestników. Podmioty koordynujące działania na rzecz rozwoju produktu i promocji turystyki biznesowej w mieście mogą wpływać na poszerzanie obrazów sieci poszczególnych aktorów, uświadamiając im zależności sieciowe i tym samym zmieniając ich aktywność w ramach sieci i postrzeganie przez nich efektów funkcjonowania sieci. Korzystając z metody *network pictures*, warto pamiętać, że sieci tworzone przez aktorów są wyłącznie subiektywne. Aktorzy dostrzegają i ujmują w ramy swojego obrazu tylko to, co ich otacza [Corsaro i in. 2010]. Dlatego „widzą” tylko ograniczoną liczbę podmiotów i powiązań między nimi. Tak ujęte sieci mają zatem granice, chociaż w rzeczywistości granice sieci są zawsze umowne i relatywne, ponieważ – z założenia – nie jest możliwe ustalenie ich obiektywnego zasięgu.

Bibliografia

- Anderson, J., Håkansson, H., Johanson, J., 1994, *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, Journal of Marketing, 58(4), s. 1–15.
- Ashworth, G.J., Voogd, H., 1994, *Marketing and Place Promotion*, w: Gold, J.R., Ward, S.V. (eds.), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons, Chichester, s. 39–52.
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C., 2010, *Network Science: A Review Focused on Tourism*, Annals of Tourism Research, 37(3), s. 802–827.

- Beritelli, P., Bieger, T., Laesser, C., 2007, *Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management*, Journal of Travel Research, 46(2), s. 96–107.
- Bordas, E., 2001, *Improving Public-private Sectors Cooperation in Tourism: A New Paradigm for Destinations*, Tourism Review, 56(3+4), s. 38–41.
- Buhalis, D., 2000, *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management, 21(1), s. 97–116.
- Butts, C.T., 2008, *Social Networks: A Methodological Introduction*, Asian Journal of Social Psychology, 11(1), s. 13–41.
- Camisón, C., Monfort-Mir, V.M., 2012, *Measuring Innovation in Tourism from the Schumpeterian and the Dynamic-capabilities Perspectives*, Tourism Management, 33(4), s. 776–789.
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., Zhao, Y. 2003, *Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability*, Journal of Business & Industrial Marketing, 18(1), s. 6–21.
- Corsaro, D., Cantu, C.L., Tunisini, A., 2012, *Actors' Heterogeneity in Innovation Networks*, Industrial Marketing Management, 41(5), s. 780–789.
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S.C., Naudé, P., 2010, *Actor Network Pictures and Networking Activities in Business Networks: An Exploratory Empirical Study*, paper presented at the 26th IMP Conference, 2–4 September, Budapest, Hungary, <http://impgroup.org/uploads/papers/7511.pdf> [dostęp: 18.06.2013].
- Davidson, R., Cope, B., 2003, *Turystyka biznesowa*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Dredge, D., 2006, *Policy Networks and the Local Organisation of Tourism*, Tourism Management, 27(2), s. 269–280.
- Dziedzic, E., 1998, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania, nr 442, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Easton, G., 1992, *Industrial Networks: A Review*, w: Axelsson, B., Easton, G. (eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., Snehota, I., 2003, *Managing Business Relationships*, Wiley & Sons, Chichester.
- Fyall, A., Garrod, B., 2005, *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon.
- Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y., 2012, *Destination Collaboration: A Critical Review of Theoretical Approaches to a Multi-dimensional Phenomenon*, Journal of Destination Marketing and Management, 1(1–2), s. 10–26.
- Gile, K., Handcock, M.S., 2010, *Respondent-driven Sampling: An Assessment of Current Methodology*, Sociological Methodology, 40.
- Golembski, G., 1997, *Rynek turystyczny w Polsce*, Biblioteka Instytutu Handlu Wewnętrznego i Usług, Warszawa.
- Håkansson, H., Snehota, I., 1993, *How do Companies Interact?* w: Ford, D. (ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press Harcourt Brace&Company, London.

- Hall, R., Andriani, P., 2002, *Managing Knowledge for Innovation*, Long Range Planning, 35, s. 29–48.
- Hall, C.M., Williams, A.M., 2008, *Tourism and Innovation*, Routledge, London.
- Heckathorn, D.D., 2002, *Respondent Driven Sampling II: Deriving Valid Population Estimates from Chain-Referral Samples of Hidden Populations*, Sociological Problems, 49(1), s. 11–34.
- Hjalager, A.M., 2002, *Repairing Innovation Defectiveness in Tourism*, Tourism Management, 23(5), s. 465–474.
- Jackson, J., Murphy, P., 2006, *Clusters in Regional Tourism: An Australian Case*, Annals of Tourism Research, 33(4), s. 1018–1035.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B., 2005, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Klov Dahl, A.S., 1989, *Urban Social Networks: Some Methodological Problems and Possibilities*, The Small World, s. 176–210.
- Kotler, P., Keller, K.L., 2012, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Lazzeretti, L., Petrillo, C.S., (eds.), 2006, *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, Oxford.
- Lemmetäinen, A., Go, F.M., 2009, *The Key Capabilities Required for Managing Tourism Business Networks*, Tourism Management, 30(1), s. 31–40.
- Leszczyński, G., Zieliński, M., Zmysłony, P., 2009, *The Role of Trade Fairs in European Cities Development Strategies – One Pattern or Different Ways to Go?* w: Conchon, F. (ed.), 8th International Congress Marketing Trends, Paris 16–17 January 2009, ESCP-AEP European School of Management, conference proceedings, http://www.marketing-trends-congress.com/sites/default/files/papers/2009/2009_fr_Leszczyński_Zielinski_Zmysłony.pdf [dostęp: 10.10.2011].
- McNutt, P., 2000, *Public Goods and Club Goods*, w: Bouckaert, B., DeGeest, G. (eds.), *Encyclopedia of Law and Economics*, vol. 1, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, s. 927–951.
- Medlik, S., 2003, *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Meriläinen, K., Lemmetäinen, A., 2011, *Destination Network Management: A Conceptual Analysis*, Tourism Review, 66(3), s. 25–31.
- Middleton, V.T.C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A., 2009, *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Moller, K., Svahn, S., 2003, *Managing Strategic Nets: A Capability Perspective*, Marketing Theory, 3(2), s. 209–234.
- Murphy, P.E., Murphy, A.E., 2004, *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon.
- Novelli, M., Schmitz, B., Spencer, T., 2006, *Network, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience*, Tourism Management, 27(5), s. 1141–1152.

- Nowacki, M., 2009, *Aktualne tendencje na rynku atrakcji dla odwiedzających*, w: Stasiak, A. (red.), *Kultura i turystyka – razem, ale jak?* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Teologiczno-Humanistycznej w Łodzi, Łódź, s. 267–284.
- Page, S.J., Hall C.M., 2003, *Managing Urban Tourism*, Prentice Hall, Harlow.
- Palmer, A., Bejou, D., 1995, *Tourism Destination Marketing Alliances*, *Annals of Tourism Research*, 22(3), s. 616–629.
- Pawlicz, A., 2008, *Dobra publiczne i dobra klubowe na rynku turystycznym w aspekcie zrównoważonego rozwoju*, w: Wodejko, S. (red.), *Zrównoważony rozwój turystyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 95–106.
- Pechlaner, H., Raich, F., Fischer, E., 2009, *The Role of Tourism Organizations in Location Management: The Case of Beer Tourism in Bavaria*, *Tourism Review*, 64(2), s. 28–40.
- Pförr, C., 2005, *Three Lenses of Analysis for the Study of Tourism Public Policy: A Case from Northern Australia*, *Current Issues in Tourism*, 8(4), s. 323–343.
- Pförr, C., 2006, *Tourism Policy in the Making: An Australian Network Study*, *Annals of Tourism Research*, 33(1), s. 87–108.
- Poon, A., 1993, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford.
- Ramos, C., Ford, D., 2011, *Network Pictures as a Research Device: Developing a Tool to Capture Actors' Perceptions in Organizational Networks*, *Industrial Marketing Management*, 40(3), s. 447–464.
- Ruhanen, L., Breakey, N., Robinson, R., 2012, *Knowledge Exchange and Networks: A New Destination for Tourism Internships?* *Current Issues in Tourism*, 15(3), s. 183–196.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B., Tkaczynski, A., 2010, *Governance: A Review and Synthesis of the Literature*, *Tourism Review*, 65(4), s. 4–16.
- Ratajczak-Mrozek, M., 2010, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Scott, J., 2000, *Social Network Analysis: A Handbook*, SAGE Publications, London.
- Scott, N., Baggio, R., Cooper, C., 2008, *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*, Channel View Publications, Clevedon.
- Sidorkiewicz, M., 2011, *Turystyka biznesowa*, Difin, Warszawa.
- Smith, S.L.J., 1994, *The Tourism Product*, *Annals of Tourism Research*, 21(3), s. 582–595.
- Socher, K., 2006, *The Contribution of the State to More Efficient and Effective Marketing*, w: Keller, P., Bieger, T. (eds.), *Marketing Efficiency in Tourism: Coping with Volatile Demand*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, s. 193–202.
- Stiglitz, J.E., 2000, *Economics of the Public Sector*, Norton, London–New York.
- Strobl, A., Peters, M., 2013, *Entrepreneurial Reputation in Destination Networks*, *Annals of Tourism Research*, 40, 59–82.

- Swarbrooke, J., Horner, S., 2001, *Business Travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Świątecki, A., Socała, J., Buczak, T., Piesik, A., 2005, *Nowy incentive w Polsce*, Wydawnictwo ELECT Business & Travel, Warszawa.
- Tribe, J., 2003, *The Economics of Leisure and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Weiermair, K., 1997, *On the concept and definition of quality in tourism*, w: Keller, P. (ed.), *Quality Management in Tourism*, Aiest, vol. 39, St Gallen, s. 33–58.
- Wodejko, S., 1998, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, WSHiP, Warszawa
- Zmyślony, P., 2008, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Zmyślony, P., 2009, *Ekonomiczne aspekty kształtowania turystyki kulturowej*, w: Buczkowska, K., Mikos von Rohrscheidt, A. (red.), *Współczesne formy turystyki kulturowej*, AWF w Poznaniu, Poznań, s. 451–467.