

WSPÓŁPRACA PODMIOTÓW NA RZECZ KREOWANIA I WZMOCNIENIA WIZERUNKU REGIONU TURYSTYCZNEGO – PERSPEKTYWA TEORII SIECI

Streszczenie: Celem artykułu jest wyjaśnienie mechanizmu współpracy podmiotów na rzecz kreowania wizerunku regionu turystycznego. W artykule zastosowano teorię sieci do wyjaśnienia mechanizmu współpracy podmiotów na rzecz kreowania wizerunku regionu turystycznego. Jest to uzasadnione z uwagi na przyjętą w artykule szeroką definicję produktu turystycznego (złożony produkt turystyczny) Gołębskiego, nawiązującą do modelu systemu turystycznego Leipera.

W artykule przedstawiono najważniejsze teorie i koncepcje ekonomiczne dające możliwość badania współpracy w turystyce. Następnie w oparciu o krytyczną analizę literatury przedstawiono dynamiczny model budowania współpracy w celu kreowania wizerunku regionu turystycznego z perspektywy poziomu interakcji (relacji). W wyjaśnianiu uwarunkowań współpracy zaprezentowano również moduły sieciowej kreacji wizerunku w połączeniu z mechanizmem koordynacji sieci.

Słowa kluczowe: współpraca, wizerunek regionu turystycznego, teoria sieci.

1. WSTĘP

Potrzeba współpracy na szczeblu regionu turystycznego wynika z wielu przesłanek. Najczęściej autorzy podkreślają, że współpraca stanowi warunek osiągnięcia przez regiony turystyczne przewagi konkurencyjnej (m.in. Fyall i Garrod¹, Crotts, Buhalis i March²), której czynnikiem jest m.in. wizerunek³ (m.in. modele

¹ A. Fyall, B. Garrod, *Tourism marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2005, s. 156-157.

² J. C. Crotts, D. Buhalis, R. March, *Global alliances in tourism and hospitality management*, The Howard Hospitality Press, New York 2000.

³ Wizerunek jest tu rozumiany jako wyobrażenia i oczekiwania związane z wyjazdem turystycznym, a szczególnie z pobytem w danym miejscu w umyśle turysty.

Ritchiego i Croucha, Kima i Dweyera, Bordasa⁴, koncepcja Łązniewskiej i Goryni⁵, Potoczek⁶, Nawrockiej⁷). Wyniki badań dostarczają argumentów wskazujących, że współpraca przyczynia się do wzmocnienia wizerunku obszaru⁸. Zdaniem Dziedzic podstawą wizerunku regionu jest produkt turystyczny⁹. Zatem fundament osiągania przewagi konkurencyjnej w turystyce jest kooperacja wszystkich podmiotów współtworzących ofertę turystyczną oraz kształtowanie świadomości w zakresie roli wszystkich podmiotów współuczestniczących w tworzeniu produktu turystycznego. Związane jest to ze złożonością produktu turystycznego (składa się z wielu elementów materialnych i niematerialnych), oraz trudnością wskazania jednego producenta tego produktu (tzw. duża fragmentaryczność podaży). Produkt turystyczny regionu jest zbiorem dóbr publicznych, klubowych i prywatnych.

Celem artykułu jest wyjaśnienie mechanizmu współpracy podmiotów na rzecz kreowania wizerunku regionu turystycznego. W artykule zastosowano teorię sieci do wyjaśnienia mechanizmu współpracy podmiotów na rzecz kreowania wizerunku produktu regionu turystycznego. Jest to uzasadnione z uwagi na przyjętą w artykule szeroką definicję produktu turystycznego (złożony produkt turystyczny) Gołębskiego, nawiązującą do modelu systemu turystycznego Leipera. Gołębski określa bowiem produkt turystyczny jako wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością¹⁰. Osiągnięciu celu służyła kwerenda i analiza krytyczna literatury, a także obserwacje autorki i wywiady swobodne z przedsiębiorcami oraz przedstawicielami administracji samorządowej prowadzone na przestrzeni kilku ostatnich lat podczas szkoleń i studiów podyplomowych. Artykuł jest wynikiem autorskich prac koncepcyjnych w zakresie modelowania współpracy podmiotów na rzecz kreowania wizerunku regionu turystycznego z wykorzystaniem teorii sieci. Zdaniem autorki teoria sieci pełniej opisuje mechanizm współpracy podmiotów na rzecz kreowania

⁴ Modele te wybrano na podstawie badań M. Żemły. Patrz: M. Żemła, *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze*, „Problemy Turystyki” 2006, nr 1–4, s. 25–42.

⁵ E. Łązniewska, M. Gorynia (red.), *Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady*, PWN, Warszawa 2012.

⁶ A. Potoczek, *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2003, s. 170.

⁷ E. Nawrocka, *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

⁸ A. Rapacz, P. Gryszel, D. E. Jaremen, *Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej – od szlaku turystycznego do klastra*, [w:] S. Tanaś (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010, s. 49–62; M. Barczak, *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej na przykładzie Bydgoskiego Węzła Wodnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 207.

⁹ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej nr 442, Warszawa 1998, s. 23.

¹⁰ G. Gołębski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 24.

wizerunku regionu turystycznego w porównaniu np. do teorii klastrów, ponieważ w podejściu sieciowym nie jest istotna lokalizacja współpracujących podmiotów. Bliskość geograficzna (zlokalizowanie w regionie turystycznym) w pewnym sensie ogranicza badania i nie uwzględnia relacji podmiotów świadczących usługi organizatorskie, pośrednictwa i informacji turystycznej, a także transportu turystycznego zlokalizowanych w miejscu stałego zamieszkania turysty z podmiotami regionu turystycznego, wpływających na kreowanie wizerunku.

2. ISTOTA WSPÓŁPRACY W REGIONIE TURYSTYCZNYM

Współpracę definiuje się jako formę dobrowolnego współdziałania, w którym grupa autonomicznych interesariuszy angażuje się w interaktywny proces, wykorzystując wspólne reguły, normy i struktury, by działać lub decydować¹¹. W tej definicji nie określa się zarówno czasu trwania współpracy, jej charakteru (formalna, nieformalna) czy też skali podejmowanych działań. Jest ona w ten sposób najbardziej uniwersalna. Z drugiej jednak strony pomijanie kategorii czasu w przypadku współpracy na rzecz kreowania wizerunku regionu turystycznego jest jej pewnym mankamentem.

O współpracy w turystyce jest mowa w literaturze przedmiotu od lat 80. XX wieku. Wówczas badania były prowadzone na gruncie teorii zachowań organizacyjnych, w tym współdziałania organizacyjnego, wypracowanej na potrzeby funkcjonowania przedsiębiorstw¹². Obecnie, na gruncie nauk ekonomicznych, badania współpracy w turystyce są prowadzone przede wszystkim w oparciu o instrumentarium teorii interesariuszy, grup interesu, zależności zasobowej, kosztów transakcyjnych, metodyki marketingu partnerskiego, koncepcji łańcucha dostaw, klastringu i teorii sieci (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane teorie/koncepcje ekonomiczne podejmujące problematykę współpracy międzyorganizacyjnej zastosowane do opisu kooperacji w regionie turystycznym

Teoria/ koncepcja	Główny obszar zainteresowania z punktu widzenia zagadnienia współpracy	Wybrane opracowania w odniesieniu do współpracy w regionie turystycznym
Interesariuszy Grup interesu	Możliwości wspólnego rozwiązywania problemów dla realizacji celów poszczególnych interesariuszy czy grup interesu	E. T. Sautter, B. Leisen, <i>Managing stakeholders. A tourism planning model</i> , "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 2, s. 312–328; E. Nawrocka, <i>Grupy interesu w procesie kształtowania wizerunku obszaru turystycznego</i> , [w:] S. Wodejko (red.), <i>Gospodarka turystyczna a grupy interesu</i> , Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

¹¹ D.J. Wood, B. Gray, *Toward a comprehensive theory of collaboration*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1991, vol. 27, no. 2, s. 139–162.

¹² T.B. Jamal, D. Getz, *Collaboration theory and community tourism planning*, "Annals of Tourism Research" 1995, vol. 22, no. 1, s. 186–204.

c.d. Tabela 1.

Zależności zasobowej	Sposobność wykorzystania zasobów zewnętrznych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej	Y. Wang, Z. Xiang, <i>Toward a theoretical framework of collaborative marketing</i> , „Journal of Travel Research” 2007, vol. 46, no. 1, s. 75–85; P. Beritelli, T. Bieger, C. Laesser, <i>Destination Governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective management</i> , „Journal of Travel Research” 2007, vol. 46, no. 1, s. 96–107.
Kosztów transakcyjnych	Kooperacja jako jedna ze struktur regulacji procesów gospodarczych, przedmiotem badań są relacje organizacji z otoczeniem	H. Wertner, S. Klein, <i>Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship</i> , Springer, Vienna 1999; M. Żemła, <i>Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej</i> , Górnośląska Wyższa szkoła Handlowa, Katowice 2010.
Marketingu partnerskiego	Budowa długoterminowych relacji z partnerami na rynkach zewnętrznych i wewnętrznym	A. Fyall, B. Garrod, <i>Tourism marketing. A collaborative Approach</i> , Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2005; A. M. Riege, C. Perry, F. M. Go, <i>Partnerships in international travel and tourism industry</i> , „Journal of Travel and Tourism Marketing” 2001, vol. 11, no. 1, s. 59–77; T. Żabińska, <i>Marketing w rozwoju turystyki w regionach przygranicznych. Podejście relacyjne</i> , Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1000, Wrocław 2003.
Łańcucha dostaw	Optymalizacja kontraktów handlowych pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw w celu dostarczenia produktu (usługi) do konsumenta	R. Tapper, X. Font, <i>Tourism Supply Chains. Report of a Desk Research Project for The Travel Foundation</i> , Leeds Metropolitan University and Environment Business & Development Group, Leeds 2004; H. Song, <i>Tourism Supply Chain Management, Advanced in Tourism</i> , Routledge, London – New York 2012.
Klasteringu	Rola skupisk podmiotów w określonej przestrzeni geograficznej w budowaniu konkurencyjności, w tym innowacyjności	S. Nordin, <i>Tourism Clustering and Innovation</i> , European Tourism Research Institute, Ostersond 2003; M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, <i>Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience</i> , „Tourism Management” 2006, vol. 27, no. 6, s. 1141–1152; J. Staszewska, <i>Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym</i> , Difin, Warszawa 2009.
Sieci	Relacje formalne i nieformalne zachodzące między jednostkami/grupami podmiotów z ich perspektywy, jak i całej sieci	C. S. Petrillo, J. Swarbrooke (eds.), <i>Networking & Partnerships in Destination Development and Management</i> , Proceedings of Atlas Annual Conference, Naples, Italy 2004; R. Scott, R. Baggio, C. Cooper (eds.), <i>Network analysis and tourism: from theory to practice</i> , Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2008; Y. Wang, Z. Xiang, <i>Toward a theoretical framework of collaborative marketing</i> , „Journal of Travel Research” 2007, vol. 46, no. 1, s. 75–85; K. Czernek, <i>Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie</i> , Proksenia, Kraków 2012; T. Żabińska, J. Maciąg, <i>Zarządzanie jakością sieciowego produktu turystycznego (na przykładzie wybranych produktów województwa śląskiego)</i> , [w:] A. Niezgoda, G. Golebski (red.), <i>Turystyka wobec zmian współczesnego świata</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2014.

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze opisane są podstawowe kryteria klasyfikacji współpracy w turystyce biorące pod uwagę płaszczyznę współpracy dzieląc ją na wertykalną, horyzontalną i diagonalną¹³. Kooperacja wertykalna dotyczy sytuacji, gdy podmioty tworzą łańcuch oferty sprzedaży. Współpraca horyzontalna dotyczy relacji poziomych, gdy partnerzy świadczą podobne usługi kooperując ze sobą, przy czym nie rezygnują przy tym z konkurencji na innych obszarach. Kooperacja diagonalna jest najbardziej złożonym podejściem występującym najczęściej w strukturach klastrowych. Jest to współpraca wielokierunkowa, gdzie oprócz kooperacji spotyka się także konkurencję. Przykładem takiej współpracy może być Bydgoskie Konsorcjum Turystyki Biznesowej, gdzie podmioty z różnych branż (m.in. przedsiębiorstwa hotelarskie, gastronomiczne i instytucje kultury, a także jednostka naukowo-badawcza) prowadzą wspólne działania promocyjne i dystrybucyjne na zewnątrz obszaru konkurując ze sobą o klienta wewnątrz. W ramach współpracy opracowano koncepcję pierwszego w Polsce portalu do sprzedaży kongresów i konferencji. Zgodnie z innymi podejściami spotykanymi w literaturze kooperacja może być podzielona także ze względu na jej zakres, formę, tryb i motyw¹⁴, lub być zależna od motywów współpracy

3. UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY PODMIOTÓW NA RZECZ KREOWANIA WIZERUNKU REGIONU TURYSTYCZNEGO W PERSPEKTYWIE PODEJŚCIA SIECIOWEGO

Sieć współpracy w regionie można zdefiniować jako specyficzny typ relacji łączących ludzi, obiekty i/lub wydarzenia w celu osiągnięcia korzyści wspólnych i indywidualnych zachodzących w systemie turystycznym, obejmującym zarówno obszar stałego zamieszkania turysty, jak i odwiedzany przez niego region turystyczny. Sieć definiuje się przede wszystkim na podstawie powiązań (relacji) i węzłów (modułów). Zatem sieć operacjonalizowana jest zazwyczaj jako powtarzalność w danym okresie, częstotliwość i zaangażowanie. Z tego względu wiele uwagi badacze poświęcają na zidentyfikowanie podstawowych warunków współpracy podmiotów przynoszącej określone korzyści partnerom ją podejmującym. Czernek zidentyfikowała zarówno uwarunkowania wewnętrzne, jak i zewnętrzne w stosunku do danego regionu turystycznego. Na podstawie jej badań można stwierdzić, że najważniejsze są uwarunkowania gospodarcze i społeczno-kulturowe o charakterze wewnętrznym¹⁵. Wśród nich należy wymienić: świadomość korzyści i wiedzę, kompetencje kooperacyjne, normy relacyjne, wypełnianie funkcji przywódczych, korzyści i koszty postrzegane przez sektor prywatny, specyfikę sektora publicznie-

¹³ A. Fyall, B. Garrod, *Tourism marketing...*, dz. cyt., s. 156–157.

¹⁴ A. Palmer, D. Bejou, *Tourism destination marketing alliances*, "Annals of Tourism Research" 1998, vol. 22, no. 3, s. 616–629.

¹⁵ Warto dodać, że istotne jest także ustrój gospodarczy, traktowanie turystyki jako gałęzi gospodarki i poziom rozwoju kraju.

go i kapitał społeczny. Natomiast Łązniewska wskazuje na: kapitał produkcyjny, kapitał ludzki, kapitał społeczny i instytucjonalny, kapitał kulturowy, kapitał infrastrukturalny, a także wiedzę i kreatywny kapitał¹⁶. Często autorzy zwracają uwagę na zachowania oportunistyczne¹⁷ uczestników sieci (np. unikanie wywiązywania się z obietnic, przywłaszczanie technologii, wrogie przechwytywanie wiedzy niejawną sieci) przyczyniające się do osłabiania trwałości współpracy.

Cechą działań wizerunkowych jest ukierunkowanie na osiągnięcie wspólnych celów długookresowych. Wiąże się to z przechodzeniem przez pewne stadia współpracy, od kontaktów sporadycznych do zaawansowanego współdziałania. Do skonstruowania modelu współpracy w kreowaniu wizerunku regionu turystycznego można wykorzystać schemat zaproponowany przez Benneta i McCoshana, który przedstawia rozwój partnerstwa między podmiotami od stadium izolacji, cechującego się separacją, defensywnością i konfliktowością, do stadium partnerstwa opisanego przez kooperatywność, integrację i rozwojowość. W stadium pośrednim występuje często wsparcie agencji rozwoju lub regionalnej/lokalnej organizacji turystycznej, pełniącej rolę integratora sieci. W tym procesie autorzy podkreślają rolę zaufania¹⁸. Opierając się na twierdzeniu Putnama można wskazać, że jednym z podstawowych instrumentów budowania zaufania jest reguła uogólnionej wzajemności. Zasada wzajemności może być uznana za normę w kontaktach gospodarczych, ponieważ w tworzeniu produktu turystycznego strony są wzajemnie od siebie zależne (wynika to ze złożoności produktu turystycznego). Należy zwrócić uwagę, że mankamentem schematu Benneta i McCoshana jest pomijanie kwestii zaangażowania, którego rola w rozwoju współpracy jest często podkreślana. Zjawisko zaangażowania zostało wprowadzone do modeli relacji pod wpływem teorii wymiany społecznej, w której oznacza ono intencję do przyszłych zachowań, zwłaszcza ponoszenia nakładów na rzecz współpracy. Bennett i McCoshan pomijają również rolę przywództwa, którego znaczenie podkreśla w swoich publikacjach Zmyślony¹⁹. Badania własne autorki prowadzone w praktyce pokazują także, że współpraca w turystyce jest w wielu wypadkach krótkotrwała, co związane jest z trudnościami w osiągnięciu planowanych przez uczestników korzyściami, słabym poziomem zaangażowania uczestników i wzajemnego ich

¹⁶ E. Łązniewska, *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 16.

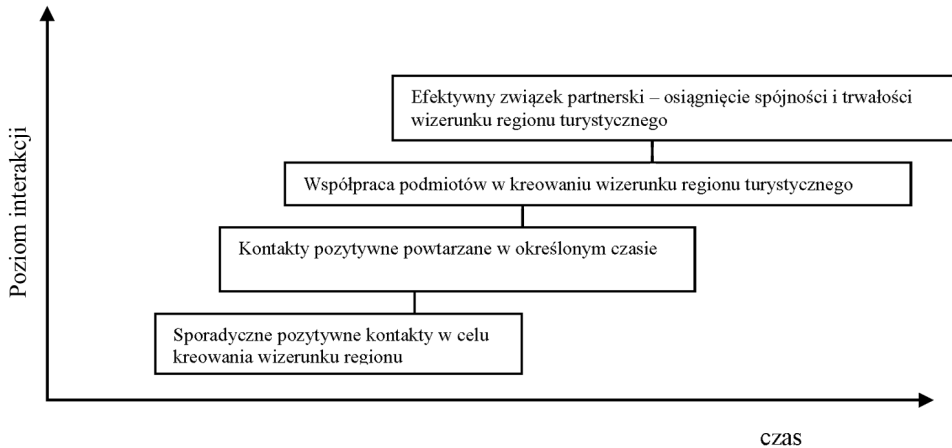
¹⁷ Oportunizm jest praktyką angażowania się w działania, które poświęcają zasady etyczne by osiągnąć dla siebie korzyści kosztem innych, S. D. Jap i in., *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research” 2013, vol. 50, no. 2, s. 216–227.

¹⁸ H. R. Baker, *Building multi-community rural development partnership*, [w:] R. C. Rounds (ed.), *The Structure, Theory and Practice of Partnerships in Rural Development*, Brandon 1993, s. 35–45; R. J. Bennett, *Local Government ...*, dz. cyt.; E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje przynależności do sieci*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 94.

¹⁹ Przykładowo: P. Zmyślony, *Potrzeba przywództwa w rozwoju partnerstwa na rzecz zarządzania rozwojem polskich regionów turystycznych*, [w:] A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

zaufania. Przedstawione warunki efektywnego związku partnerskiego oraz schemat Bennetta i McCoshana pozwala na prezentację dynamicznego modelu budowania wizerunku regionu turystycznego z perspektywy poziomu interakcji podmiotów tworzących produkt turystyczny regionu i zainteresowanych kreowaniem jego pozytywnego wizerunku (rys.1.).

Rysunek 1. Dynamiczny model budowania współpracy w celu kreowania wizerunku regionu z perspektywy poziomu interakcji (relacji)



Źródło: E. Nawrocka, *Wizerunek obszaru...*, dz. cyt., s. 202.

Sporadyczne kontakty pozytywne występują niejako przy okazji, np. przy organizacji jednorazowego wydarzenia sportowego lub kulturalnego, tworzenia folderu reklamującego walory i usługi turystyczne oferowane w regionie turystycznym. Mechanizmem umożliwiającym przejście z poziomu „sporadyczne kontakty” do poziomu „kontakty pozytywne powtarzane” jest motywacja i zaufanie. Zaufanie jest mechanizmem opartym na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych wartościach²⁰. W przypadku sieci mowa jest właściwie o zaufaniu interorganizacyjnym, które zdaniem Sydowa oparte jest na: otwartej komunikacji pomiędzy organizacjami, równowadze relacji pomiędzy autonomią a zależnością, otwartej kolekcji relacji, multiplikatywności relacji sieciowych, liczbie i jednolitości organizacji sieciowych, a także na strukturze interorganizacyjnego obszaru. Mechanizmem umożliwiającym przejście z poziomu „kontakty pozytywne powtarzane” na poziom „współpraca” jest rozwój zaangażowania

²⁰ Niepisane prawo w Japonii mówi, że utrata zaufania partnera jest równoznaczna z zerwaniem związków i w konsekwencji z unicestwieniem w środowisku. F. Fukuyama w pracy poświęconej zaufaniu, dowodzi, iż zaufanie jest ważną cechą kulturową oddziałującą na życie społeczno-gospodarcze i dobrobyt danego kraju. Zob.: F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s. 38–39.

podmiotów w osiągnięciu celów²¹, w wyniku uświadomienia, a następnie przeświadczenia o wspólnych korzyściach ze współpracy (podstawą relacji są wymiana i wzajemność²²). Przejście na poziom „efektywny związek partnerski” możliwe jest w wyniku pojawienia się pozytywnego doświadczenia z dotychczasowej współpracy, integracji wewnętrznej poszczególnych uczestników współpracy (m. in. ich kultury organizacyjnej, wartości organizacyjnych, polityki wewnętrznej), a także przywódcy. Efektywny związek partnerski oznacza osiągnięcie porozumienia w zakresie integracji działań wizerunkowych, pozwalającej na zbudowanie pozytywnego wizerunku regionu turystycznego. Jego tworzeniu służy wdrażanie narzędzi aplikacji współpracy, którymi są:

- a) koncepcja społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu podmiotami reprezentującymi wszystkie trzy sektory – publiczny, prywatny i społeczny w regionie turystycznym i w miejscu stałego zamieszkania turysty,
- b) budowanie kultury kooperacji, która może stać się podstawą tworzenia kapitału społecznego. Głównymi instrumentami mogą być: tworzenie płaszczyzny współodpowiedzialności za określone działania, edukacja partnerów²³,
- c) nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne,
- d) platforma wymiany informacji, wiedzy m. in. w postaci tzw. dobrych praktyk (*best practice*) i platformy funkcjonującej w oparciu o system informatyczny partnerstwa,
- e) wspólna promocja partnerów z regionu z podmiotami zewnętrznymi zainteresowanymi rozwojem turystyki w danym regionie.

Drugim kierunkiem badań współpracy w ujęciu teorii sieci powinna być analiza modułów. Chodzi o wypracowanie bardziej efektywnej struktury regulacji działań związanych z kreowaniem wizerunku. Z badań literaturowych i własnych autorki wyłania się określony obraz sieciowej współpracy na rzecz kreowania wizerunku regionu turystycznego, którego filarami są: infrastruktura sieci, procesy, elementy kierownicze, komunikacja, kapitał ludzki i społeczny (rys. 2.). Muszą

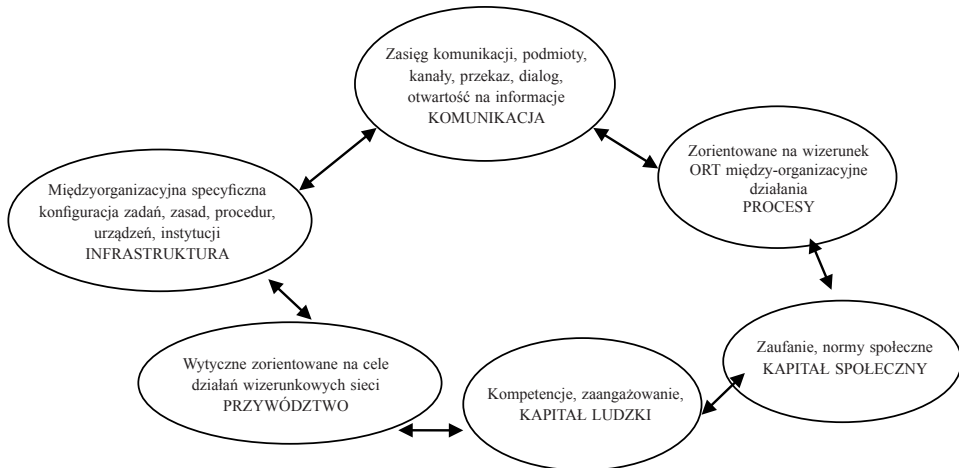
²¹ W literaturze wskazywane są główne właściwości psychologiczne, będące swoistymi determinantami zaangażowania: proaktywna osobowość (skłonność do ryzyka i inicjowania zmian), osobowość autoteliczna (zaangażowanie w formule „bycia tu i teraz”), pozytywne i stabilne nastawienie emocjonalne, sumienność (opisywana przez wytrwałość, zorganizowanie i motywację) i odczuwanie potrzeb społecznych, W. H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement: Do Individual Differences Make a Difference*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, no. 1, s. 3–30; A. Wojtczuk-Turek, *Osobowościowe predykatory zaangażowania pracowników – analizy empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 2, s. 21–40; Z. Piskorz, J. Piskorz, *Przedsiębiorcy i kierownicy – podobni czy różni*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 863, Wrocław 2010, s. 596–605.

²² Są to obok zaangażowania, podstawowe cechy więzi sieciowych, W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.

²³ Na podstawie: E. Byrd, *Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Role: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development*, „Tourism Review” 2007, vol. 62, no. 2, s. 6–13.

być one zintegrowane ze sobą oraz z innymi dziedzinami i zadaniami związanymi z rozwojem społeczno-gospodarczym. Koncepcja schematu powiązana jest ze zjawiskiem utraty znaczenia zależności hierarchicznych na rzecz stref wpływów (przywództwo, liderzy), a także zastępowania działań poszczególnych podmiotów przez układy funkcjonujące na zasadach sieciowych. Taka koordynacja procesu kreowania wizerunku jest bliska koncepcji *governance* opartej na nowej ekonomii instytucjonalnej a opisywanej przez Osborne'a²⁴ jako koncepcja funkcjonowania sektora publicznego i jego partnerstw z sektorem prywatnym, w której sieci są głównym mechanizmem alokacji zasobów, kładąca nacisk na relacje i negocjacje, a także uczenie się.

Rysunek 2. Moduły sieciowej współpracy w celu kreowania wizerunku regionu turystycznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Nawrocka, *Wizerunek obszaru...*, dz. cyt., s. 252.

Na rysunku 2 przedstawiono interaktywny system złożony z wzajemnie na siebie oddziałujących, kompatybilnych modułów jako głównych uwarunkowań powstania i rozwijania sieci współpracy w celu kreowania wizerunku regionu turystycznego. Uwzględnia się tym samym zbiorowy poziom decydowania i wielokierunkowe zależności dla osiągnięcia korzyści większych od indywidualnych (efekt synergii pozytywnej, wpisanej w teorię sieci), które są możliwe do realizacji, jeżeli: 1) tożsamość uczestników współpracy jest zintegrowana z tożsamością regionalną i lokalną; 2) ustalone zostały mierniki skuteczności i efektywności działań w ramach sieci; 3) włączono podmioty z sektorów komplementarnych dla turystyki; 4) nastąpiła identyfikacja źródeł finansowania i wdrożono montaż

²⁴ S. P. Osborne, *The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?* [w:] S. P. Osborne (ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London 2010, s. 10.

finansowy współpracy oraz 5) włączono społeczność regionu w proces podejmowania decyzji i system komunikacyjny²⁵.

Sukces sieci współpracy wynika z zastosowania mechanizmów koordynacji. Czakon wyróżnia trzy podstawowe mechanizmy koordynacji – koordynację rynkową (m. in. za pomocą umów formalnych, zabezpieczeń finansowych i inwestycyjnych), koordynację biurokratyczną (m. in. za pomocą nadzoru kierowniczego, formalnych struktur planowania, kontroli) i koordynację społeczną (m. in. za pomocą standardów, wypracowanych norm, zaufania, wymiany informacji)²⁶. W przypadku sieci podmiotów współpracujących w celu kreowania pozytywnego wizerunku regionu turystycznego dominującym sposobem koordynacji powinien być model społeczny.

4. PODSUMOWANIE

Nie ulega wątpliwości, że w procesie kreowania właściwego wizerunku odpowiednią drogą jest przekształcenie jednostronnych przypadków dwustronnej, krótkookresowej współpracy, nieskoordynowanych ze sobą, w trwałe współdziałanie wszystkich, a przynajmniej ważnych, z punktu widzenia kreowania wizerunku regionu turystycznego, podmiotów, zlokalizowanych zarówno w tym regionie, jak i na obszarze emisyjnym turystów.

Podsumowując powyższe rozważania współpraca w celu kreowania wizerunku regionu turystycznego musi cechować się wewnętrzną zdolnością i elastycznością do tworzenia układów funkcjonujących na zasadach sieciowych. Pomimo różnych zastrzeżeń wskazywanych m.in. przez Wanga i Xianga teoria sieci wydaje się być jedną z najważniejszych podstaw zarówno badań (jest to związane z intensywnym rozwojem nowej ekonomii instytucjonalnej w teorii ekonomii i twórczo wykorzystywanym paradygmatem sieci w naukach o zarządzaniu), jak i koncepcją, która powinna być wdrażana do praktyki współpracy w turystyce. Z tego względu występuje potrzeba formułowania strategii sieci współpracy o charakterze innowacyjnym, opartej na kreatywności podmiotów tworzących produkt turystyczny regionu. Wdrożona strategia sieci współpracy, z jasno określonymi celami, środkami i efektami, umożliwiającą skupienie się na wspólnym, wielopodmiotowym tworzeniu wartości i kreowaniu wizerunku regionów turystycznych jest jednym z podstawowych uwarunkowań implementacji koncepcji sieci do praktyki.

²⁵ Opracowanie własne na podstawie: D. Gursoy, M. Saayman, M. Sotiriadis (eds.), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations*, Emerald Group Publishing, Bingley 2015, s. 23–24.

²⁶ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 67–69.

BIBLIOGRAFIA

- Baker H. R., *Building multi-community rural development partnership*, [w:] R. C. Rounds (ed.), *The Structure, Theory and Practice of Partnerships in Rural Development*, Brandon 1993.
- Barczak M., *Koopetycja jako źródło przewagi konkurencyjnej obszaru recepcji turystycznej na przykładzie Bydgoskiego Węzła Wodnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2004.
- Bennett R. J., *Local Government in Post-socialist Cities*, Local Government and Public Service Reform Initiative, Budapest 1997.
- Byrd E., *Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Role: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development*, "Tourism Review" 2007, vol. 62, no. 2.
- D. Gursoy, M. Saayman, M. Sotiriadis (eds.), *Collaboration in Tourism Businesses and Destinations*, Emerald Group Publishing, Bingley 2015.
- Crotts J. C., Buhalis D., March R., *Global alliances in tourism and hospitality management*, The Howard Hospitality Press, New York 2000.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Czakon W., *Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2014, nr 135.
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej nr 442, Warszawa 1998.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
- Fyall A., Garrod B., *Tourism marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto 2005.
- Gołębski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Halldrosson A. et al., *Complementary Theories to Supply Chain Management*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2007, vol. 12, no. 4.
- Hibbard J. D. et al., *Does Relationship Marketing Age Well?*, „Business Strategy Review” 2001, vol. 12, no. 4.
- Jamal T. B., Getz D., *Collaboration theory and community tourism planning*, “Annals of Tourism Research” 1995, vol. 22, no. 1.
- Jap S. D. et al., *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research” 2013, vol. 50, no. 2.
- Łązniewska E., *Konkurencyjność regionalna w czasie i przestrzeni na przykładzie polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Łązniewska E., Gorynia M. (red.), *Konkurencyjność regionalna: koncepcje, strategie, przykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Macey W. H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement: Do Individual Differences Make a Difference*, „Industrial and Organizational Psychology” 2008, no. 1.
- Małyżek E., *Tworzenie partnerskich relacji i koordynacji w łańcuchu dostaw*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.

- Mitręga M., *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 3.
- Nawrocka E., *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Osborne S. P., *The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?* [w:] S. P. Osborne (ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London 2010.
- Palmer A., Bejou D., *Tourism destination marketing alliances*, “Annals of Tourism Research” 1998, vol. 22, no. 3.
- Piskorz Z., Piskorz J., *Przedsiębiorcy i kierownicy – podobni czy różni*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 863, Wrocław 2010.
- Potoczek A., *Polityka regionalna i gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2003.
- Putnam R. D., *Demokracja w działaniu*, wyd. Znak – Fundacja im. Batorego, Kraków – Warszawa 1995.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D. E., *Dolina Pałaców i Ogrodów Kotliny Jeleniogórskiej – od szlaku turystycznego do klastra*, [w:] Tanaś S. (red.), *Nauka i dydaktyka w turystyce i rekreacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010.
- Selin S., *Developing typology of sustainable tourism partnerships*, “Journal of Sustainable Tourism” 1999, vol. 7, no. 3/4.
- Smith V. L., *Rationality in Economics: Constructivist and Ecological Form*, Cambridge University Press, New York 2008.
- Stańczyk-Hugiet E., Sus A., *Konsekwencje przynależności do sieci*, [w:] J. Niemczyk. E. Stańczyk- Hugiet, B. Jasiński (red.) *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Sydow J., *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (eds.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- Wang Y., Xiang Z., *Toward a theoretical framework of collaborative marketing*, „Journal of Travel Research” 2007, vol. 46, no. 1.
- Wojtczuk-Turek A., *Osobowościowe predykaty zaangażowania pracowników – analizy empiryczne*, “Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 2.
- Wood D. J., Gray B., *Toward a comprehensive theory of collaboration*, “Journal of Applied Behavioral Science” 1991, vol. 27, no. 2.
- Zmyślony P., *Potrzeba przywództwa w rozwoju partnerstwa na rzecz zarządzania rozwojem polskich regionów turystycznych*, [w:] Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Żemła M., *Konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej – najważniejsze modele i metody badawcze*, „Problemy Turystyki” 2006, nr 1–4.

THE COOPERATION OF ENTITIES FOCUSED ON CREATING AND STRENGTHENING THE IMAGE OF A TOURIST REGION – NETWORK THEORY PERSPECTIVE

Summary: The purpose of this article is to explain the mechanism of entities' cooperation, focused on creating the image of a tourist region. Network theory was applied in the article to explain the mechanism of entities' cooperation aimed at creating the image of a tourist region product. It is justified based on the adopted, broad definition of a tourist product (complex tourist product) by Gołembski and referring to Leiper's tourism system model.

The article presents the most important economic theories and concepts offering an opportunity to analyze cooperation in tourism. Next, based on the critical analysis of subject literature, a dynamic model for establishing cooperation in order to create an image of a tourist region, from the perspective of interaction (relation) level. While explaining the cooperation mechanism the author also presented the modules of network image creation, along with the mechanism of network coordination.

Key words: cooperation, tourism region image, network theory.

*Elżbieta Nawrocka
Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*