

Piotrowski Paweł, [pawel.piotrowski@ue.katowice.pl](mailto:pawel.piotrowski@ue.katowice.pl)

Katedra Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Czernek Katarzyna, [katarzyna.czernek@ue.katowice.pl](mailto:katarzyna.czernek@ue.katowice.pl)

Katedra Teorii Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## Współpraca na Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego z wykorzystaniem analizy sieci społecznych

**Słowa kluczowe:** współpraca sieciowa, produkt turystyczny, analiza sieci społecznych

### Abstrakt

W artykule podjęto problematykę współpracy między podmiotami należącymi do Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego. Celem artykułu jest przedstawienie roli współpracy pomiędzy obiektami tworzącymi szlak turystyczny dla procesu zarządzania tym szlakiem oraz scharakteryzowanie i ocena tej współpracy na przykładzie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego. Najpierw przedstawiono znaczenie współpracy pomiędzy obiektami dla procesu zarządzania szlakiem. Podkreślono w tym miejscu, że obok współpracy podmiotu zarządzającego szlakiem z innymi obiektami należącymi do szlaku, bardzo ważna jest współpraca między samymi obiektami. Następnie zaprezentowano koncepcję sieci społecznych oraz najważniejsze jej elementy tj. węzły, więzi/relacje i strukturę. W kolejnych rozważaniach przedstawiono metodologię badań oraz rezultaty badawcze. Wykorzystując podejście sieciowe dokonano charakterystyki tzw. treści relacji zachodzących między obiektami na Szlaku Zabytków Techniki (ustalenie co jest przedmiotem ich współpracy), omówiono funkcje tych relacji (określenie celu kooperacji) oraz ich kierunek (identyfikacja relacji inicjowanych głównie jednostronnie lub dwustronnie). Przedstawiono również podstawowe problemy, jakie zdaniem przedstawicieli badanych obiektów, utrudniają współpracę w ramach Szlaku. Następnie, na podstawie dokonanej analizy sklasyfikowano obiekty ze szlaku pod względem ich stopnia zaangażowania we współpracę wraz ze wskazaniem charakterystycznych cech poszczególnych grup tych podmiotów. W rezultacie stwierdzono, że kooperacja między podmiotami należącymi do Szlaku nie jest jeszcze wystarczająco intensywna, że istnieje duża dysproporcja między liczbą partnerów oraz współpraca ma głównie charakter mieszany - wymiana informacji, jak również realizacja różnych przedsięwzięć. Rozważania podsumowano syntetycznym zakończeniem zawierającym zalecenia o charakterze praktycznym.

### Wprowadzenie

W dobie rosnącej konkurencji między regionami turystycznymi, podmioty działające w tych regionach muszą zapewnić turystom produkty turystyczne wyróżniające ich ofertę na tle konkurencji. Mogą nimi być nie tylko pojedyncze dobra lub usługi, ale przede wszystkim produkty bardziej złożone [Middleton 1996, s. 95]. Przykładem jednego z takich kompleksowych produktów jest szlak turystyczny. Ponieważ za jego elementy odpowiadają różne podmioty (często reprezentujące różne sektory – zarówno publiczny, jak i prywatny), dla funkcjonowania szlaku istotne są nie tylko działania podejmowane przez koordynatora szlaku, ale także współpraca między samymi obiektami [Crotts i inni 2000; Zapata Campos 2014]. Dotyczyć ona może przykładowo tworzenia wspólnych atrakcji, inwestycji infrastrukturalnych, konsultacji w zakresie rozwiązywania bieżących problemów funkcjonowania obiektu, a także działań na rzecz promocji i dystrybucji produktu. Taka kooperacja pozwala działać sprawniej i skuteczniej, dzięki efektom synergicznym, które generuje [Czernek, 2017; Fyall, Garrod 2005].

Celem artykułu jest przedstawienie roli współpracy pomiędzy obiektami tworzącymi szlak turystyczny dla procesu zarządzania tym szlakiem oraz scharakteryzowanie i ocena tej współpracy na przykładzie Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego. W przypadku sieciowych produktów turystycznych, do jakich należy zaliczyć szlaki turystyczne, współpraca ta ma kluczowe znaczenie. Jej potrzeba wynika bowiem z samej istoty takiego produktu. Rozumieć go należy, jako gotową do sprzedaży ofertę (pakiet), opierającą się o rozproszoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi, obiektów, funkcjonującą jako jedna spójna koncepcja posiadająca wspólny, wiodący silny wyróżnik (markę) produktu [www.pot.gov.pl, 13.05.2015]. Do takich sieciowych produktów turystycznych niewątpliwie należy zaliczyć Szlak Zabytków Techniki. Odnosi się to zarówno do współpracy pomiędzy zarządcą produktu i tworzącymi go obiektami, jak również pomiędzy samymi obiektami. W artykule uwaga skupiona będzie na kooperacji pomiędzy obiektami na Szlaku, ale takiej, która nie jest bezpośrednim efektem działań podejmowanych przez jego zarządcę (np. nie wiąże się z przygotowaniem do Industriady<sup>1</sup>, czy spotkaniami dla przedstawicieli Szlaku).

Do badania współpracy wykorzystana została analiza sieci społecznych (ang. *Social Network Analysis*). W polskiej literaturze stosunkowo niewielu autorów bada kooperację w turystyce z wykorzystaniem podejścia sieciowego. W szczególności, w niewielu pracach (zarówno zagranicznych, jak i polskich) podejmowana jest charakterystyka i/lub ocena kooperacji w turystyce z zastosowaniem takiego podejścia [Czernek, Żemła, 2016; Scott i inni 2008]. Przedstawienie możliwości wykorzystania teorii sieci społecznych do analizy współpracy stanowi zatem zdaniem autorów oryginalny wkład do badań. W opracowaniu wykorzystano dane empiryczne zebrane metodą wywiadu bezpośredniego i telefonicznego w latach 2013-2014. W badaniu udział wzięło 30 respondentów, reprezentujących 33 spośród 34 obiektów funkcjonujących na Szlaku w czasie realizacji badań<sup>2</sup>.

Artykuł składa się z czterech części poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. W części pierwszej przedstawiono znaczenie współpracy pomiędzy obiektami dla zarządzania szlakiem. W części drugiej zaprezentowano koncepcję analizy sieci społecznych oraz najważniejsze jej elementy tj. węzły, więzi/relacje i strukturę. W części trzeciej przedstawiono metodologię badań. Kolejne rozważania – stanowiące czwartą część opracowania – poświęcono przedstawieniu rezultatów badawczych. Zgodnie z założeniami podejścia sieciowego zwrócono uwagę na tzw. treść relacji zachodzących między poszczególnymi obiektami na Szlaku, funkcje i kierunek tych relacji. Przedstawiono również podstawowe problemy, jakie zdaniem przedstawicieli obiektów utrudniają współpracę w ramach Szlaku. Następnie, na podstawie dokonanej analizy sklasyfikowano obiekty ze Szlaku pod względem ich stopnia zaangażowania we współpracę wraz ze wskazaniem cech charakterystycznych dla poszczególnych grup tych podmiotów. Rozważania podsumowano syntetycznym zakończeniem zawierającym zalecenia o charakterze praktycznym.

## Znaczenie współpracy dla zarządzania sieciowym produktem turystycznym

Występowanie podmiotu koordynującego działania na szlakach turystycznych jest jednym z kluczowych czynników decydujących o możliwości dostosowania ich oferty do oczekiwań współczesnych turystów [Mikos von Rohrscheidt 2010, s. 52-53], co ostatecznie decyduje o jego rynkowym sukcesie. Do zadań takiego koordynatora należy m.in. promowanie szlaku, publikowanie wydawnictw na jego temat, koordynacja działań

<sup>1</sup> Industriada – Święto Szlaku Zabytków Techniki, jest organizowanym corocznie od 2009 roku wydarzeniem, w ramach którego w jedną sobotę czerwca w obiektach Szlaku organizowane są różne przedsięwzięcia.

<sup>2</sup> Obiektami nieczynnymi były Galeria Sztuki Współczesnej Elektrownia w Czeladzi oraz Elektrociepłownia Szombierki w Bytomiu.

obiektów funkcjonujących w ramach szlaku, jak również inicjowanie tego typu przedsięwzięć, czy dbanie o stały jego rozwój [Kaczmarek i inni 2010, s.144-145]. Najczęściej zwraca się uwagę na konieczność współpracy i budowania relacji pomiędzy zarządcą szlaku a podmiotami go tworzącymi. Na konieczność budowania relacji nie tylko pomiędzy podmiotem zarządzającym a obiektami tworzącymi szlak, ale również bezpośrednio pomiędzy obiektami tworzącymi szlak, zwraca uwagę Ł. Gawęł [2011, s.138]. Autor podkreśla jednocześnie, że utrzymanie relacji pomiędzy obiektami na szlakach jest zadaniem trudnym i służyć temu mogą okresowe spotkania dla przedstawicieli obiektów organizowane przez zarządcę szlaku. Silna bezpośrednia współpraca pomiędzy obiektami na szlaku turystycznym stanowić więc może istotne świadectwo odpowiedniego rozwoju takiego produktu turystycznego i pozytywnie wpływać na zarządzanie nim. Można wskazać kilka przesłanek uzasadniających powyższe stanowisko, do których należy zaliczyć:

- Ociążenie zarządcy szlaku poprzez wspólne wykreowanie atrakcji na szlaku (np. mniejszych wydarzeń, zwiedzania fabularyzowanego, itp.),
- Kształtowanie produktów, które po ich rynkowej weryfikacji można rozszerzać/adaptować w pozostałych obiektach szlaku,
- Pozytywny wpływ na wzajemną znajomość oferty obiektów, co może skutkować większą skłonnością do informowania o ofercie innych obiektów tworzących szlak,
- Podnoszenie zwartości szlaku jako systemu<sup>3</sup>, co jest istotne w związku z faktem, że turyści najczęściej nie zwiedzają całego szlaku a jedynie jego część.

Biorąc zatem pod uwagę znaczenie współpracy między obiektami tworzącymi szlak turystyczny oraz uwzględniając ich wzajemne powiązania i zależność, użyteczne narzędzie służące do badania relacji między podmiotami na tym szlaku stanowić może koncepcja sieci społecznych.

## Koncepcja sieci społecznych i jej zastosowanie do analizy współpracy w turystyce

Analiza sieci społecznych coraz częściej stanowi przydatne narzędzie wykorzystywane do charakterystyki i oceny kooperacji, także w odniesieniu do sektora turystyki [Czernek, Żemła, 2016; Gray 2005]. W podejściu sieciowym proponuje się analizę współpracy będącej odwzorowaniem sieci relacji w danej strukturze partnerskiej (tj. w bardziej lub mniej sformalizowanej grupie współpracujących podmiotów). Należy podkreślić, że sieci są istotne dla wszystkich sektorów gospodarki, ale ich znaczenie jest szczególnie duże w turystyce, gdyż charakteryzuje ją wysoki poziom współzależności różnych podmiotów, a także fragmentaryczność podaży turystycznej wynikająca z faktu, iż tworzą ją głównie podmioty niewielkiej skali [Baggio& Cooper 2010; Smith 2006]. Podejście sieciowe pozwala ponadto zrozumieć nie tylko istotę owej współzależności, lecz także wzajemności, wspólnego interesu, zaufania, reprezentatywności czy przywództwa [Dredge 2006]. Wszystkie te elementy są niezbędnymi warunkami sprawnej i skutecznej współpracy w turystyce. Narzędzia SNA umożliwiają też analizę współpracy z punktu widzenia organizacji jako całości oraz z perspektywy poszczególnych jej członków.

Sieć stanowi szczególny typ relacji łączących grupę ludzi, obiektów lub wydarzeń [Konoke& Kukliński 1983]. W podejściu sieciowym przedmiotem badań są trzy główne elementy:

- węzły,
- więzi/relacje między węzłami oraz
- układ/struktura sieci.

---

<sup>3</sup>Por. [Mikos von Rohrsheidt 2010, s. 87].

Węzłami określa się aktorów sieci, czyli wszelkiego rodzaju podmioty – osoby, instytucje, przedsiębiorstwa (o różnych kompetencjach, formie organizacyjno-prawnej, wielkości, itd.), a także obiekty i wydarzenia. Węzły połączone są różnego rodzaju relacjami/więziami. Obejmują one wymianę zasobów (surowców, kapitału ludzkiego, finansowego, itp.), konsultacje, jak i wspólne działania (wszelkiego rodzaju kontakty, mające zwiększać efektywność funkcjonowania poszczególnych aktorów i sieci jako całości). Natomiast strukturę sieci stanowi układ relacji oraz tzw. topologia ról i pozycji aktorów, a także właściwości całej sieci [Czernek, Żemła 2016].

Z kolei relacje między jednostkami czy grupami podmiotów są w podejściu sieciowym głównym przedmiotem zainteresowania badacza. Identyfikuje on czy dana relacja istnieje, a jeśli tak, to jaka jest jej treść (czyli to, co stanowi przedmiot oddziaływania aktorów), funkcja (czemu ma służyć oddziaływanie), czy kierunek (czy powiązania są dwu- czy jednostronne). Treść, funkcja i kierunek stanowią istotne właściwości relacji w sieci [Czernek, Żemła 2016]. Co ważne, w podejściu sieciowym podkreśla się, że z czasem aktorów, oprócz powiązań formalnych, zaczynają łączyć także relacje nieformalne, które opierają się na normach społecznych (dialogu, zrozumieniu, itp.) i zaufaniu, dzięki czemu istnieje możliwość ograniczenia konfliktów, a przez to minimalizowania tzw. kosztów transakcyjnych (tj. dodatkowego zabezpieczenia w sytuacji niedotrzymania warunków umowy z partnerem) i poprawy funkcjonowania sieci jako całości [Bengtsson& Kock 1999, s. 182].

W podejściu sieciowym mniej istotne od właściwości relacji i struktury są natomiast indywidualne cechy badanych podmiotów – postawy, opisy zachowań, itp. Ważne są tzw. cechy strukturalne aktorów, czyli takie, które wynikają z topologii relacji w sieci – relacji danego aktora z innymi podmiotami w sieci.

Dokonując delimitacji (tj. wyznaczenia granic) sieci badacz może alternatywnie skupić się na: podmiotach, ich relacjach lub na kluczowych wydarzeniach czy celach łączących różnych aktorów. W związku z tym, sieć może stanowić odwzorowanie relacji zachodzących między partnerami zrzeszonymi w określonej strukturze partnerskiej, powołanej do osiągnięcia wyznaczonych celów. Może też odwzorowywać powiązania między podmiotami zlokalizowanymi w konkretnych miejscach w przestrzeni geograficznej [Czernek, Żemła, 2016].

Analizę sieciową prowadzi się stosując podejście jakościowe, ilościowe lub mieszane. W tym pierwszym przedmiotem zainteresowania są relacje i struktura sieci charakteryzowane pod względem jakościowym – tj. opisowym. Z kolei w podejściu ilościowym poszczególne elementy sieci podlegają analizie z wykorzystaniem określonych danych liczbowych, w szczególności zaś parametrów ilościowych SNA, np. współczynnika gęstości, centralności, itp. W podejściu mieszanym wykorzystuje się zarówno opis, jak i podstawowe obliczenia np. dotyczące średniej liczby partnerów, liczby relacji jednostronnych i dwustronnych, itp. O rodzaju analizy – ilościowej lub jakościowej – przesądza cel badawczy oraz metoda gromadzenia danych empirycznych.

W niniejszym artykule do analizy sieci relacji istniejących między podmiotami należącymi do Szlaku Zabytów Techniki zastosowano podejście mieszane. Pozwoliło ono nie tylko scharakteryzować treść i funkcję relacji (tj. ustalić czego dotyczy współpraca, jakie zasoby są przedmiotem wymiany – informacje, zasoby materiałowe, itp. oraz co jest celem kooperacji), ale także ustalić m.in. średnią liczbę partnerów, których posiada przeciętny aktor badanej sieci, a także określić procentowy udział relacji jednostronnych oraz dwustronnych (tzw. odwzajemnionych) wśród wszystkich partnerów na SZT.

## Metodologia

Turystyczno-kulturowy Szlak Zabytków Techniki Województwa Śląskiego wybrano do badań realizowanych w okresie listopad 2013 – luty 2014 stosując dobór celowy. Szlak ten powstał 2006 roku z inicjatywy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego. Obecnie (wg stanu na 20 grudnia 2016) w jego skład wchodzi 36 obiektów<sup>4</sup>, jednak od 1 stycznia 2017 do Szlaku włączonych będzie 6 kolejnych obiektów. Są to zarówno dawne, jak i wciąż czynne zakłady przemysłowe reprezentujące różne branże, jak również miejsca związane z życiem pracowników zakładów przemysłowych (osiedla robotnicze) i placówki kulturalne, takie jak galerie sztuki, zlokalizowane w zrewitalizowanych obiektach poprzemysłowych.

Z przedstawicielami podmiotów wchodzących w skład Szlaku przeprowadzono wywiady ustrukturyzowane z wykorzystaniem narzędzia w postaci kwestionariusza wywiadu. Wywiad realizowano techniką wywiadu bezpośredniego we wskazanym przez przedstawiciela obiektu miejscu lub wywiadu telefonicznego, jeśli taka była sugestia ze strony przedstawiciela obiektu. Kwestionariusz wywiadu został opracowany w oparciu o literaturę przedmiotu [Borodako 2012; Kachniewska 2012; Tichy i inni 1979; Timur & Getz 2008] oraz założone cele badań. Składał się z 9 pytań, wśród których były zarówno pytania otwarte jak i zamknięte. Badania rozpoczęto wywiadem z przedstawicielem Urzędu Marszałkowskiego (UM), po którym otrzymano informacje dotyczące wymagań UM wobec obiektów należących do Szlaku. Do spełnienia wymagań m.in. w takich obszarach jak infrastruktura i ekspozycja, obsługa klienta, czy promocja zobowiązane są obiekty, z którymi UM podpisał umowy o współpracy<sup>5</sup> - zapisy w niej zawarte były pomocne przy dopracowaniu kwestionariusza skierowanego do obiektów. UM przekazał również listę kontaktową do przedstawicieli obiektów zlokalizowanych na Szlaku odpowiedzialnych za kontakty między obiektem i UM.

Pozwoliło to przystąpić do dwóch wywiadów pilotażowych z przedstawicielami obiektów celem przetestowania narzędzia badawczego, po których rozpoczęto realizację właściwej części badań. Badanie rozpoczynało się od kontaktu telefonicznego z przedstawicielem obiektu. W trakcie rozmowy przedstawiano cel badań i zapraszano do udziału w nim, następnie przesyłano za pośrednictwem poczty elektronicznej listę pytań/problemów, które zostaną poruszone w trakcie wywiadu. Umożliwienie zapoznania się z listą pytań przed wywiadem miało na celu lepsze przygotowanie do niego ze strony respondenta oraz zidentyfikowanie możliwie jak największej liczby relacji między obiektami oraz jak najpełniejszej ich treści. Po upływie około tygodnia jeszcze raz kontaktowano się z przedstawicielami obiektów celem ustalenia terminu wywiadu.

## Charakterystyka współpracy między obiektami tworzącymi SZT

Badania pozwoliły stwierdzić, że spośród 31 przeanalizowanych podmiotów<sup>6</sup>, w przeciągu ostatnich 12 miesięcy poprzedzających badanie, tylko w jednym przypadku nie doszło do żadnej współpracy. W pozostałych przypadkach taka współpraca miała miejsce.

<sup>4</sup> Dla turystów dostępnych jest 35 obiektów (wyjątkiem jest Elektrociepłownia Szombierki w Bytomiu). Wspomnianymi 35 obiektami zarządza 31 podmiotów. Wspólnych zarządców mają obiekty w Tarnowskich Górach (Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Tarnogórskiej zarządza Zabytkową Kopalnią Srebra i Sztolnią Czarnego Pstrąga) oraz Zabrze (Muzeum Górnictwa Węglowego zarządza również Kopalnią Guido i Skansenem Królowa Luiza) [[www.zabytkotechniki.pl](http://www.zabytkotechniki.pl), 11.05.2015]. Przeprowadzone analizy dotyczą więc podmiotów zarządzających, jednak zamiennie stosowane jest również sformułowanie obiekty.

<sup>5</sup> W trakcie realizacji badań umowy nie były jeszcze podpisane ze wszystkimi obiektami na Szlaku.

<sup>6</sup> W ostatecznych analizach uwzględniono również obiekt, z przedstawicielem którego wywiadu nie przeprowadzono, jednak współpraca z nim była wskazywana przez inne podmioty.

Średnio jeden obiekt współpracował z niespełna sześcioma obiektami (5,8). Największa liczba obiektów, z którymi współpracował jeden obiekt wynosiła 20, natomiast najmniejsza 1 (miało to miejsce w przypadku dwóch obiektów). Odnosząc się do treści relacji, czyli tego, co stanowiło przedmiot współpracy – w efekcie badań zidentyfikowano 91 przypadków współpracy. Stwierdzono, że w 38,5% przypadków współpraca obejmowała tylko wymianę informacji, w 20,9% tylko realizację wspólnych przedsięwzięć (w tym wymianę informacji konieczną dla ich realizacji), a w 40,7% była to wymiana informacji, jak również realizacja różnych przedsięwzięć.

W przypadku wymiany informacji najczęściej dochodziło do wzajemnego informowania się o bieżących wydarzeniach w obiekcie (najczęściej pocztą elektroniczną), rzadziej obiekty upowszechniały takie informacje nawzajem na swoich stronach internetowych lub profilach w mediach społecznościowych (np. facebooku) (funkcje relacji). W niektórych przypadkach było to spowodowane faktem, że na stronach internetowych nie istniał dział poświęcony aktualnościom, brakiem profilu w mediach społecznościowych lub obsługą takiej strony/profilu przez osoby nie zaangażowane w wymianę informacji pomiędzy obiektami. Niektórzy przedstawiciele uważali za wystarczające wysłanie informacji do administratora głównej strony internetowej SZT, gdzie w dziale „aktualności” umieszczane są informacje o tym, co dzieje się w obiektach i nie widziały konieczności rozsyłania takich informacji bezpośrednio do obiektów.

Mając na względzie realizację wspólnych projektów, najczęściej między obiektami dochodziło do współpracy polegającej na wzajemnym odwiedzaniu obiektów przez przewodników. Do tej pory były to działania podejmowane jednocześnie przez nie więcej niż dwa obiekty, choć w 2013 roku zainicjowane zostało działanie mające na celu organizację wyjazdów studyjnych po wybranych częściach Szlaku, dla przedstawicieli obiektów. Kolejnym pod względem częstotliwości wspólnym przedsięwzięciem obiektów było przygotowanie wspólnych materiałów promocyjnych. Są to nie tylko wspólne wydawnictwa, ale również gadżety, np. koszulki. Rzadziej obiekty wymieniały się między sobą posiadanymi eksponatami czy realizowały wspólne wydarzenia nie licząc wydarzeń inicjowanych przez Urząd Marszałkowski. Niekiedy dochodziło również do organizacji wspólnego stoiska na targach turystycznych (przede wszystkim na Międzynarodowych Targach Turystyki Dziedzictwa Przemysłowego organizowanych w Zabrze). Zdecydowanie rzadziej przygotowywano wspólną ofertę rabatową między obiektami (tylko jeden taki przypadek). Ciekawym przykładem współpracy było zamówienie i wykonanie produktów przez jeden obiekt dla drugiego. Produkty te stanowiły część ekspozycji u partnera, który je zamówił.

Mając na względzie charakter wspólnych działań można stwierdzić, że dominującym ich celem była promocja, a nie do końca dostrzegany wydawał się potencjał jaki daje podział kosztów przy okazji realizacji wspólnych przedsięwzięć (np. wydarzeń specjalnych). Obiekty nie pozyskiwały wspólnie środków z zewnątrz na realizację różnych przedsięwzięć, rozwój swojej oferty, itp. co mogło wynikać po części z ich zróżnicowanej formy prawnej.

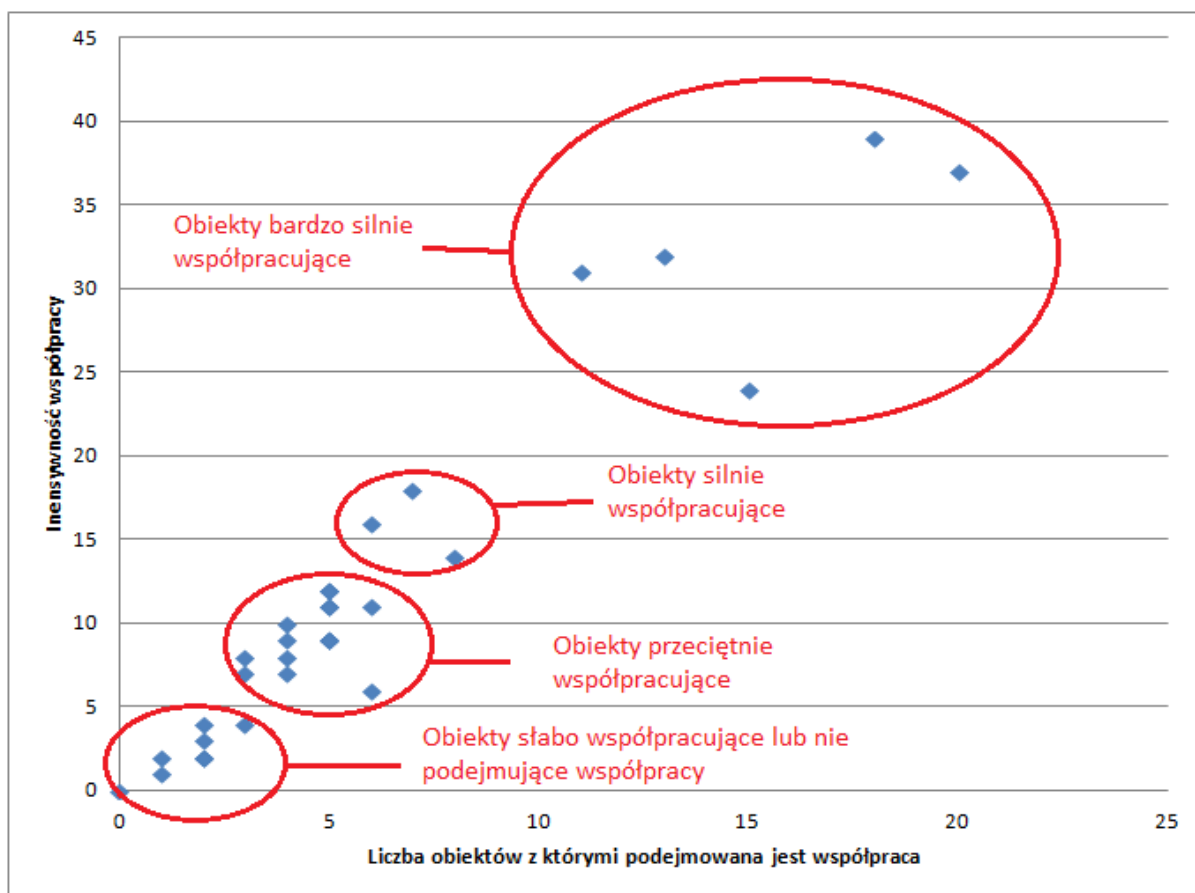
Odnosząc się do kierunku relacji w sieci, w efekcie badań można stwierdzić, że spośród 91 zidentyfikowanych przypadków współpracy w 33 z nich była to współpraca inicjowana przez jeden obiekt, a w 58 przypadkach (63,7%) współpraca inicjowana raz przez jedną, raz przez drugą stronę.

Najintensywniejsze relacje kooperacji zidentyfikowano pomiędzy obiektami zlokalizowanymi w centralnej części województwa<sup>7</sup>. Biorąc pod uwagę intensywność relacji, przeprowadzona charakterystyka i analiza współpracy na Szlaku pozwoliła podzielić badanych na cztery grupy obiektów (ryc. 1):

<sup>7</sup> Jako centralną część województwa rozumie się subregion centralny wyodrębniony w *Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020”*, s. 6.

- obiekty bardzo silnie współpracujące,
- obiekty silnie współpracujące,
- obiekty podejmujące współpracę na średnim poziomie,
- obiekty słabo współpracujące.

Do pierwszej grupy – podmiotów bardzo silnie współpracujących (5 podmiotów) zaliczyć można obiekty ściśle nastawione na działalność turystyczną/kulturalną, współpracujące z obiektami w liczbie większej niż 10. Często były one inicjatorami tej współpracy, która obejmowała nie tylko wymianę informacji, ale również realizację wspólnych przedsięwzięć. Były to zarówno podmioty prywatne, miejskie instytucje kultury, jak i obiekty prowadzone przez stowarzyszenia. Na tle pozostałych obiektów ich sytuacja finansowa, jak również organizacyjna wydawała się być dość stabilna, choć zróżnicowana. Wszystkie z nich położone są w centralnej części województwa.



**Ryc.1.** Intensywność współpracy pomiędzy obiektami na Szlaku Zabytków Techniki<sup>8</sup>

Źródło: opracowanie własne

Grupę podmiotów silnie współpracujących tworzyły 3 obiekty. Dwa spośród nich to miejskie instytucje kultury, jeden prowadzony jest przez stowarzyszenie. Statystycznie każdy z nich współpracował średnio z siedmioma innymi obiektami. Charakterystyczną cechą jest bardzo duży udział relacji dwustronnych w przypadku tych obiektów. Podobnie jak w poprzedniej grupie, wszystkie obiekty położone są w centralnej części województwa.

Obiekty średnio współpracujące, stanowiące najliczniejszą grupę (15 podmiotów) obejmowały podmioty nastawione na działalność turystyczno-kulturalną, współpracujące

<sup>8</sup> Intensywność współpracy została określona w następujący sposób –za współpracę obejmującą wymianę informacji przyznawano jeden punkt, za współpracę obejmującą wspólne przedsięwzięcia dwa punkty, a za współpracę obejmującą wymianę informacji i wspólne przedsięwzięcia trzy punkty. Suma uzyskanych punktów stanowiła podstawę umiejscowienia obiektu na wykresie.

przeciętnie z niespełna 5 obiektami, ale częściej niż w przypadku poprzednich grup była to relacja jednostronna. Forma prawna ich funkcjonowania była również zróżnicowana, choć znaczną część obiekty muzealne (6 spośród wspomnianych 15 podmiotów). Sytuacja finansowa w większości obiektów wydawała się być stabilna. Pracownicy niektórych obiektów zauważali, że intensywniejszą współpracę utrudniały im zadania, które na co dzień musiały realizować ich placówki. Dotyczy to w szczególności obiektów, które oprócz funkcji turystycznej, realizują normalne funkcje produkcyjne, stanowiące istotę funkcjonowania tych miejsc. Jest to pierwsza grupa, w której pojawiają się obiekty położone poza centralną częścią województwa śląskiego – znalazły się tu trzy takie obiekty.

Ostatnia grupa – obiektów słabo współpracujących – składa się z 9 obiektów, które współpracowały z ograniczoną liczbą podmiotów (nie więcej niż z 3-ma obiektami, a przeciętnie z 1,6 obiektu) lub żadnym. Wśród tej grupy można wyodrębnić dwie główne podgrupy, wydzielone ze względu na dominujące przyczyny braku współpracy:

- pierwsza podgrupa (5 obiektów), to obiekty, dla których podstawową przyczyną braku współpracy było znaczące oddalenie od pozostałych obiektów – wszystkie znajdują się poza centralną częścią województwa. W dalszej kolejności, w niektórych przypadkach, różne zmiany organizacyjne wewnątrz podmiotu;

- druga podgrupa (2 obiekty), to obiekty, które nie miały stabilnej sytuacji finansowej ani organizacyjnej, ich podstawowym celem było przetrwanie i utrzymanie obiektu (zabezpieczenie przed zniszczeniem), w związku z czym ich możliwości współpracy były znacznie ograniczone. Dodatkowo to również obiekty położone poza centralną częścią regionu.

Pozostałe dwa obiekty tej grupy położone są w centralnej części województwa, przy czym jeden z nich jest czynnym zakładem produkcyjnym z dodatkową funkcją turystyczną. W tabeli 1 podsumowano ustalenia dotyczące charakterystyki poszczególnych grup.

**Tab.2.** Charakterystyka grup obiektów na Szlaku Zabytków Techniki wyodrębnionych ze względu na intensywność współpracy

Nazwa grupy/cecha	Obiekty bardzo silnie współpracujące	Obiekty silnie współpracujące	Obiekty przeciętnie współpracujące	Obiekty słabo współpracujące lub nie podejmujące współpracy
Liczba podmiotów tworzących grupę	5	3	15	8
Średnia liczba partnerów	15,4	7	4,6	1,6
Całkowita liczba relacji obiektów	67	20	58	11
Liczba relacji inicjowanych dwustronnie	42	16	34	5
Liczba relacji inicjowanych jednostronnie	25	4	24	6
Liczba relacji inicjowanych jednostronnie przez podmioty w grupie	18	0	6	3
Liczba obiektów z grupy położonych poza centralną częścią województwa	0	0	3	6

*Źródło: opracowanie własne*

Badania pozwoliły także zidentyfikować najważniejsze uwarunkowania współpracy, w tym jej bariery. Pośród czynników utrudniających współpracę najczęściej wskazywano na odległość dzielącą obiekty, na ten problem szczególnie często zwracali uwagę przedstawiciele obiektów położonych poza centralną częścią województwa. Należy jednak podkreślić, że część przedstawicieli, mając na względzie poziom rozwoju dzisiejszych technik



komunikacyjnych, w odległości przestrzennej pomiędzy obiektami nie widziała problemu. Równie często zwracano uwagę na problemy kadrowe i związane z nimi brak pracowników, którzy mogliby się bardziej angażować w taką współpracę (za część obiektów odpowiadają jedynie wolontariusze). Dla większości z nich podstawowym celem była realizacja zadań związanych z bieżącym funkcjonowaniem obiektów, zadań z których bezpośrednio są rozliczani przez przełożonych, a do nich nie zalicza się współpraca z innymi obiektami. Zdarzało się, że w zakładach produkcyjnych osoby dzieliły swój etat na pracę przy obsłudze ruchu turystycznego i np. w dziale produkcji. Dlatego większe zaangażowanie w działania związane ze Szlakiem miałyby nie pozytywne, a negatywne konsekwencje. Trzecim spośród najważniejszych czynników utrudniających współpracę były częste zmiany jeśli chodzi o osoby odpowiadające za współpracę ze strony poszczególnych obiektów co powodowało, że obiekty nie dysponowały pełną i aktualną listą przedstawicieli obiektów, z którymi można było się kontaktować. Niekiedy dochodziło również do częstych zmian organizacyjnych wewnątrz obiektów. Wśród rzadziej wskazywanych czynników należy podkreślić różnice co do formy prawnej w jakiej funkcjonowały obiekty na szlaku, co wpływało na problemy dotyczące planowania wspólnych przedsięwzięć, na możliwość podziału środków jakimi Urząd Marszałkowski dofinansowywał działania w ramach Industriady (o dofinansowanie mogą ubiegać się jedynie stowarzyszenia), będącej corocznym wydarzeniem promującym dziedzictwo przemysłowe regionu. Inne potencjalne bariery współpracy na jakie wskazywano (jednak z dużo mniejszą częstotliwością niż na te przywołane wcześniej), stanowiły np. słaba znajomość oferty innych obiektów na Szlaku, brak pomysłów na współpracę i świadomości korzyści jakie mogą z niej płynąć. Niektórzy badani byli też zdania, że duże obiekty nie chciały współpracować z mniejszymi.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły osiągnąć cel artykułu, którym było scharakteryzowanie współpracy pomiędzy obiektami wchodzącymi w skład Szlaku Zabytków Techniki Województwa Śląskiego. Szlak ten stanowi produkt sieciowy i może być traktowany jako sieć, zaś jego członkowie, jako elementy sieci. Autorzy dokonali charakterystyki tego Szlaku z wykorzystaniem podejścia sieciowego (SNA) poprzez analizę najważniejszych elementów sieci – tj. treści relacji (ustalenie co jest przedmiotem współpracy podmiotów na Szlaku Zabytków Techniki), funkcji tych więzi (określenie celu kooperacji) oraz ich kierunku (identyfikacja relacji inicjowanych głównie jednostronnie lub dwustronnie).

Podsumowując, należy stwierdzić, że kooperacja między podmiotami należącymi do Szlaku nie jest jeszcze wystarczająco intensywna – wskazuje na to choćby fakt, iż średnio jeden obiekt współpracował z niespełna sześcioma podmiotami oraz, że jedynie 8 spośród wszystkich badanych obiektów zaliczono do grupy silnie lub bardzo silnie współpracujących z innymi. Badania pokazały, że istnieje także duża dysproporcja między liczbą partnerów – największa liczba obiektów, z którymi współpracował jeden obiekt wynosiła 20, zidentyfikowano również jeden obiekt, który nie podejmował żadnej współpracy, choć należy tu nadmienić, że był to obiekt po zmianach organizacyjnych. Z badań wynika ponadto, że współpraca ma głównie charakter mieszany – w około 40% była to zarówno wymiana informacji, jak również realizacja różnych przedsięwzięć. Dominującym ich celem była promocja, ale nie do końca dostrzegany był potencjał jaki daje podział kosztów przy okazji realizacji wspólnych przedsięwzięć (np. organizacji wydarzeń) oraz niewystarczające było wspólne pozyskiwanie środków z zewnątrz na realizację różnych działań. Korzystne wydaje się natomiast, że spośród 91 zidentyfikowanych przypadków współpracy wokoło 60% przypadków współpraca była przedmiotem zainteresowania jednej i drugiej strony. Najintensywniejsze relacje kooperacji zidentyfikowano pomiędzy obiektami zlokalizowanymi

w centralnej części województwa, co częściowo wiąże się z pewnością z dużą rolą lokalizacji (oddalenia przestrzennego podmiotów względem siebie) jako główną barierą współpracy. To w tej części województwa zlokalizowana jest zdecydowana większość obiektów.

W związku z tym pojawia się pytanie, czy nie należy położyć większego nacisku na przyłączanie do Szlaku obiektów położonych poza centralną częścią województwa, aby ułatwiać możliwości współpracy. Warto dodać, że pod koniec roku 2016 ogłoszono przyłączenie sześciu nowych obiektów do Szlaku, z czego połowa znajduje się poza centralną częścią województwa śląskiego<sup>9</sup>. Wśród innych barier często wskazywano na problemy kadrowe i związane z nimi brak pracowników, którzy mogliby się bardziej angażować we współpracę oraz rotację tej kadry. Jest to szczególnie istotny problem dla obiektów, w których podstawowa funkcja produkcyjna wciąż jest realizowana i brak jest pracowników zajmujących się tylko i wyłącznie obsługą ruchu turystycznego. Niepokojącym uwarunkowaniem współpracy jest również słaba znajomość innych obiektów na Szlaku, co jednak może ulec zmianie na skutek inicjatyw, które zostały podjęte w trakcie realizacji badań lub już po nich takich jak wspólne odwiedzanie obiektów czy kurs dla przewodników po Szlaku. Mogą to również stopniowo zmieniać prowadzone przez zarządcę Szlaku spotkania i szkolenia dla przedstawicieli obiektów.

Kończąc należy zwrócić uwagę na pewne ograniczenia badań wynikające z wykorzystanej metody badawczej. Przy wykorzystaniu wywiadów niemal niemożliwe jest zidentyfikowanie wszystkich występujących powiązań pomiędzy podmiotami. Świadczą o tym choćby różnice w postrzeganiu współpracy (identyfikowaniu jej występowania i charakteru) przez przedstawicieli podmiotów reprezentujących obie jej strony.

## Bibliografia

- Baggio R., Cooper C., 2010, *Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure*. "Service Industries Journal", no. 30(10), pp. 1-15
- Bengtsson M., Kock S., 1999, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, "Journal of Business & Industrial Marketing", no. 14(3)
- Borodako K., 2012, *Współpraca sieciowa partnerów turystyki miejskiej na przykładzie Krakowa*, [w:] T. Żabińska (red.) *Turystyka na obszarach miejskich. Uwarunkowania rozwoju, narzędzia promocji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 60-71
- Crotts C., Buhalis D., March R., 2000, *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, The Haworth Hospitality Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc., New York-London-Oxford
- Czernek, K., 2017, *Tourism features as determinants of knowledge transfer in the process of tourist cooperation*, „Current Issues in Tourism”, no. 20(2), pp. 204-220
- Czernek, K., Żemła, M., 2016, *Podejście sieciowe w turystyce – charakterystyka i sposoby zastosowania*, Folia Turistica, Zarządzanie i Transfer Wiedzy w turystyce, nr 41, s. 237-261.
- Dredge D., 2006, *Policy networks and the local organisation of tourism*, "Tourism Management", 27(2), pp. 269-280
- Fyall A., Garrod B., 2005, *Tourism Marketing. A collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon
- Gaweł Ł., 2011, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Gray B., 2005, *Assessing Inter-Organizational Collaboration. Multiple Conceptions and Multiple Methods*, [in:] D.O. Faulkner and M. De Rond (ed.) *Cooperative Strategy. Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press, New York
- Kachniewska M., 2012, *Zastosowanie analizy sieci społecznych w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem turystyki miejskiej* [w:] T. Żabińska (red.) *Turystyka na obszarach miejskich*.

<sup>9</sup>Są to: Browar Zamkowy w Cieszynie, Muzeum Dawnych Rzemiosł w Starym Młynie w Żarkach oraz Familoki - zabytkowe osiedle patronackie kopalni Dębieńsko w Czerwionce-Leszczynach

- Uwarunkowania rozwoju, narzędzia promocji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 45-59
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2010, *Produkt turystyczny, Pomysł, Organizacja, Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Knoke D., Kukliński J., 1983, *Network analysis*, Sage, Los Angeles
- Middleton V.T.C., 1996, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa
- Mikos von Rohrscheidt A., 2010, *Regionalne szlaki tematyczne: Idea, potencjał, organizacja*, Proksenia, Kraków
- Scott N., Cooper C., Baggio R., 2008, *Destination Networks. Four Australian Cases*, "Annals of Tourism Research", 2008, Vol. 35, no. 1, pp. 169-188
- Smith S., 2006, *How Big, How Many? Enterprise Size Distributions in Tourism and Other Industries*, "Journal of Travel Research", 45(1), pp. 53-58
- Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2020”*, 2004, Katowice
- Tichy N.M., Tuschman M.L., Fombrun Ch., 1979, *Social Network Analysis For Organizations*, "Academy of Management", Vol. 4, No. 4, pp. 507-519
- Timur S., Getz D., 2008, *A Network perspective on managing stakeholders for sustainable Urban tourism*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 20, No. 4, pp. 445-461
- Zapata Campos M.J., 2014, *Partnerships, tourism and community impacts*[in:] A. Lew, C.M. Hall, A. Williams (ed.), *The Wiley Blackwell Companion to Tourism*, Wiley-Blackwell, Oxford, pp. 557-567
- <http://pot.gov.pl/pot.potsite.pl/slownik/sieciowy-produkt-turystyczny/> [dostęp z dn. 13.05.2015]
- [www.zabytkitechniki.pl](http://www.zabytkitechniki.pl) [dostęp z dn. 11.05.2015]

## Cooperation on Industrial Monuments Route of Silesian Voivodship Using Social Network Analysis

**Keywords:** Network cooperation, tourism product, social network analysis

### Abstract

In the article there was analyzed cooperation between entities creating the Industrial Monuments Route. The aim of the paper is to present a role of cooperation between entities creating a tourist route for the process of a route management and to characterize and evaluate this cooperation using the case of the Industrial Monuments Route in Śląskie Voivodship. Firstly there was presented a role of cooperation between entities in the process of route management. It was stressed here, that except cooperation between the actor managing a route and other route members, also cooperation between themselves is very important. Then there was presented a concept of social networks and its basic elements, such as: nodes/actors, ties/relations and structure. Further, there were presented research methodology and results. With the use of social network analysis there were characterized: content of relations between entities creating the Industrial Monuments Route (identification of the subject of cooperation), functions of relations (the aim of cooperation), and their direction (identification of relations initiated mainly by one or both sides). There were presented also problems which, according to the representatives of route members, hampered their cooperation. Then, on the basis of conducted analysis there were classified route objects regarding their level of engagement in cooperation, together with identifying specific features of each group of those entities. The final conclusion was that cooperation between entities creating the route is not enough developed, there is a disproportion between number of partners, and that cooperation is mainly mixed regarding its content – information transfer and conducting different activities. Considerations were summarized by a synthetic conclusions having also practical recommendations.