

Magdalena Kachniewska

Katedra Turystyki
Szkoła Główna Handlowa

ZASTOSOWANIE ANALIZY SIECI SPOŁECZNYCH W ZARZĄDZANIU ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM TURYSTYKI MIEJSKIEJ

Wprowadzenie

Pierwsze rozważania dotyczące rozwoju zrównoważonego dotyczyły przede wszystkim aspektów globalnych¹. Jednak równoważenie rozwoju w skali globalnej musi rozpocząć się od lokalnej i regionalnej skali ujęcia², a wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju powinno polegać na powiązaniu trzech obszarów działalności człowieka: integralności przyrodniczej, żywotności gospodarczej oraz aktywności społecznej dla poprawy jakości życia obecnego i przyszłych pokoleń³. Wbrew tym wytycznym w procesie kształtowania strategii rozwoju turystyki często spotyka się z wąskim podejściem do zagadnienia równowagi, kładącym nacisk na ochronę środowiska naturalnego. Niewątpliwie nieodnawialność zasobów naturalnych stanowi najsilniejszą barierę trwałego rozwoju, ale do zasobów trudno odnawialnych, warunkujących rozwój turystyki, należy zaliczyć jeszcze co najmniej przestrzeń i kapitał ludzki, a niezbywalnym czynnikiem jej rozwoju pozostają korzyści ekonomiczne, będące udziałem przedsiębiorców, uczestników ruchu turystycznego i miejsc (regionów) przez nich odwiedzanych⁴.

¹ Rozwój zrównoważony został zdefiniowany jako proces, mający na celu zaspokojenie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia z zachowaniem możliwości zaspokojenia tych samych aspiracji przez przyszłe pokolenia (*Our Common Future*. WCED Oxford University Press, Oxford 1987). Do dziś definicja ta pozostaje trudna w operacjonalizacji, z uwagi na duży stopień ogólności.

² M. Alberti: *Measuring Urban Sustainability*. „Environment Impact Assessment Review” 1996, No 16, s. 381-424.

³ World Commission on Environment and Development, *our Common Future*. Raport Brundtland. Oxford – New York 1987, s. 12.

⁴ Por. M. Kachniewska: *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze społecznym jako czynnik trwałego rozwoju produktu turystycznego*. W: *Zrównoważony rozwój turystyki*. Red. S. Wodejko. SGH, Warszawa 2008, s. 401.

W ślad za zbyt wąskim pojmowaniem zasad zrównoważonego rozwoju utrzymuje się przekonanie, jakoby turystyka stanowiła zagrożenie przede wszystkim dla małych społeczności i słabo zaludnionych obszarów, w których negatywne następstwa jej rozwoju szczególnie szybko mogą doprowadzić do degradacji walorów naturalnych i kulturowych. Stąd wskazania dla strategii rozwoju zrównoważonego są formułowane głównie z myślą o obszarach chronionych i niezurbanizowanych.

Tymczasem ponad połowa ludności świata zamieszkuje miasta⁵. Do nich też kieruje się największa część światowego ruchu turystycznego (w Europie turystyka miejska stanowi 30% podejmowanych podróży i 20% wyjazdów turystycznych)⁶. Obsługa ruchu turystycznego stanowi istotny element funkcjonowania i gospodarki miast. Obszary zurbanizowane borykają się z różnorodnymi zjawiskami negatywnie oddziałującymi na równowagę i potencjał ich rozwoju, turystyka zaś z jednej strony ma w tym swój znaczący udział, a z drugiej może stanowić bufor służący rewitalizacji oraz regeneracji nadwyreżonej funkcji i tkanki fizycznej miasta. Należy też podkreślić, że to właśnie miasta kształtują współczesne oblicze świata. Dlatego na wzór Szczytu Ziemi w 1996 r., podczas konferencji Habitat II w Stambule odbył się „Szczyt miast”, na którym przedstawiciele różnych miast prezentowali swoje doświadczenia z zakresu rozwoju zrównoważonego. Najpowszechniejszym z sugerowanych zabiegów było właściwe projektowanie bądź przeprojektowanie miast, ale coraz częściej dostrzegano, że zrównoważony rozwój tak złożonego organizmu, to nie tylko kwestia architektury i rozwiązań urbanistycznych⁷.

Odczuwalny jest niedostatek opracowań poświęconych zrównoważonemu rozwojowi turystyki miejskiej⁸, co częściowo wynika z trudności pomiaru efektów rozwoju turystyki, a ściślej – wyodrębnienia i oszacowania skutków, które

⁵ Na początku XIX w. 2,4% populacji świata zamieszkiwało miasta, przy czym w szybko urbanizującej się Anglii odsetek mieszkańców miast wynosił 30%, a w USA 10%. Do połowy XIX w. liczba mieszkańców miast liczących więcej niż 20 000 wzrosła o 132%, w pierwszej połowie XX w. o 240%. Pomimo świadomie propagowanych procesów dezurbanizacji i kontrurbanizacji do końca 2025 r. 63% ludności świata będą mieszkańcy miast (szerzej: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Urbanizacja> (8.07.2011)).

⁶ Por. C. Law: *Urban Tourism. The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. Mansel Publishing, Londyn 2002 oraz *Yearbook of Tourism Statistics*. UNWTO, 2011.

⁷ Patrz np. E.J. Yanarella, R.S. Levine: *Does Sustainable Development Lead to Sustainability?* „Futures” 1992, 24 (8), s. 759 – 774.

⁸ Ten kierunek badań rozwija się w zasadzie dopiero w latach 90. XX w., ale dominuje przekonanie, że obszary zurbanizowane są „stracone” dla rozwoju zrównoważonego (patrz np. T.D. Hinch: *Urban Tourism: Perspectives on Sustainability*. „Journal of Sustainable Tourism” 1996, 4(2), s. 95-110; M. Barke, M. Newton: *Promoting Sustainable Tourism in an Urban Context: Recent Developments in Malaga City, Andalusia*. „Journal of Sustainable Tourism” 1995, 3(3), s. 115-134; G. J. Ashworth: *Tourism Policy and Planning for a Quality Urban Environment: the Case of Heritage Tourism*. W: *Tourism and the Environment*. Ed. by H. Briassoulis, J. van der Straaten. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands, 1992.

można przypisać turystyce, spośród wielu innych, spowodowanych przez różne formy ludzkiej działalności w wielowymiarowej przestrzeni funkcjonalnej miasta. Drugie źródło tego zaniedbania ma charakter metodyczny. Duża liczba podmiotów oraz złożoność relacji i więzi instytucjonalnych między aktorami sceny gospodarczej, społecznej czy kulturalnej miasta sprawiają, że wyzwaniem staje się zarówno identyfikacja interesariuszy rozwoju turystyki miejskiej, jak też wskazanie ich roli w kształtowaniu strategii zrównoważonego rozwoju tego sektora.

Celem niniejszego artykułu jest sformułowanie metodycznych podstaw wykorzystania dorobku teorii interesariuszy (*stakeholder theory*) oraz analizy sieci społecznych (*social network analysis*) w procesie badania skomplikowanych (tj. wieloelementowych i wielopoziomowych) struktur relacji pomiędzy podmiotami mającymi istotny wpływ na trwałość rozwoju turystyki miejskiej oraz opracowanie narzędzia identyfikacji instytucji, które powinny odpowiadać za formułowanie strategii zrównoważonego rozwoju turystyki miejskiej.

1. Pojęcie i założenia zrównoważonego rozwoju turystyki miejskiej

Szczególny charakter zjawiska społeczno-ekonomicznego określanego mianem turystyki miejskiej każe spojrzeć na zagadnienie zrównoważonego rozwoju z perspektywy organizmu miejskiego (z całą złożonością jego funkcji) i ruchu turystycznego. Próby wprowadzania w życie idei rozwoju zrównoważonego powinny być podejmowane w różnych skalach przestrzennych, w tym także w skali miasta, gdyż tu właśnie kumulują się korzyści i dysfunkcje związane z przebiegającymi procesami rozwoju, a także różnego rodzaju konflikty (społeczne, przestrzenne itd.)⁹.

Turystyka miejska – zachowując liczne charakterystyczne cechy tej branży ogółem – posiada też wiele cech swoistych. Nawet definicja tego pojęcia nasyca wiele trudności, ponieważ na terenie zurbanizowanym mogą być realizowane różnorodne formy turystyki wypoczynkowej, biznesowej, kulturowej, religijnej, kongresowej, a nawet kwalifikowanej czy zdrowotnej. Tak jak każda inna forma turystyki, może ona mieć charakter masowy, zorganizowany lub indywidualny. Do tego należy dodać odwiedziny u znajomych lub krewnych oraz wyróżnić jednodniowych odwiedzających, którzy często „wymykają się” próbom pomiaru i charakterystyki popytu.

⁹ Por. L. Mierzejewska: *Rozwój zrównoważony miasta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2010.

Wszystkie wymienione formy aktywności „[...] stanowią turystykę w mieście (*in-the-city tourism*), ale nie zawsze tożsame są z turystyką miejską (ang. *urban tourism*), która stanowi odrębne zjawisko [...]”¹⁰. Wśród kluczowych kwestii badawczych w turystyce miejskiej należałoby uwzględnić: wzorce funkcjonalnych powiązań między zagospodarowaniem ściśle miejskim i infrastrukturą turystyczną z punktu widzenia mieszkańca, turysty i planisty, zachowania turystów w różnych momentach ich pobytu w mieście; kulturowy kontekst miejskiej rewitalizacji, znaczenia turystyki dla regeneracji centrów i śródmieść miast oraz dzielnic poprzemysłowych, zewnętrzną i wewnętrzną dostępność komunikacyjną i usługową, powiązania biznesowe i organizacyjne, rozpoznanie potencjału turystyki miejskiej (np. w kwestii rozwoju przestrzennego, infrastrukturalnego, w tworzeniu nowych miejsc pracy), dynamikę społeczności miejskiej (którą trzeba przewidzieć), potencjalne źródła konfliktów między mieszkańcami i przyjezdnymi, określenie granicy chłonności turystycznej i wreszcie promocję turystyki i samego miasta¹¹.

W najogólniejszym ujęciu zrównoważona turystyka miejska to turystyka, która godzi potrzeby dzisiejszych turystów z potrzebami mieszkańców miasta¹², a jednocześnie chroni i wzmacnia możliwości własnego rozwoju w przyszłości. Innymi słowy, zapewniając rentowność jednocześnie nie szkodzi środowisku naturalnemu ani dziedzictwu kulturalnemu miasta. Najważniejsze wyzwania dla zrównoważonej turystyki miejskiej mieszczą się zarówno w obszarze wzorców konsumpcji¹³, jak też modelu produkcji (kształt łańcucha wartości), w którym ważne miejsce zajmuje lokalna społeczność i interakcje między mieszkańcami a przyjezdnymi.

¹⁰ Por. M. Madurowicz: *Rozumienie turystyki miejskiej*. W: *Funkcja turystyczna miast*. Red. I. Jazdzewska. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 11-16.

¹¹ Por. *ibid.* oraz J. Van der Burg: *Tourism and the City: Some Guidelines for Sustainable Tourism Development Strategy*. W: *Tourism and the Environment*. Ed. by H. Briassoulis, J. van der Stradten. Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherlands 1992; K. Paskaleva-Shapira: *Promoting Partnerships for Effective Governance of Sustainable Urban Tourism*. Paper presented at the INTA International Seminar „Tourism in the City – Opportunity for Regeneration and Development”, Turin, February 2001; C.M. Law: *Op. cit.*; S. Page: *Urban Tourism*. Routledge, London – New York 1995.

¹² Zapewnienie równowagi między potrzebami mieszkańców i przyjezdnych jest jednym z największych wyzwań rozwoju turystyki miejskiej. Wyrazistym przykładem jest kwestia transportu samochodowego. Hałas, zanieczyszczenie powietrza, obniżona drożność ulic, ograniczenie przestrzeni parkingowej i degradacja bezpieczeństwa ruchu drogowego, to zjawiska tak wtopione w krajobraz wielkich miast, że trudno określić, jaki udział należy przypisać turystyce. Próby ograniczenia tych dysfunkcji okazują się albo nieskuteczne (np. system *park and ride* stosowany w wielu miastach europejskich) albo w równej mierze dotyczą turystów i lokalnych mieszkańców, co staje się przyczyną konfliktu między tymi grupami (strefy płatnego parkowania albo system *contingency charge* – „podatek od zatłoczenia” – stosowany w Londynie).

¹³ Chodzi tu przede wszystkim o wykorzystanie przestrzeni miejskiej, rozmieszczenie sezonowe i cele podróży turystycznych.

Wątek zrównoważonego rozwoju turystyki pojawił się m.in. w Planie Wdrożenia¹⁴ przyjętym w Johannesburgu podczas Światowego Szczytu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju. Na szczeblu europejskim są coraz silniej akcentowane wytyczne niezbędne do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju turystyki oraz właściwych modeli zrównoważonego rozwoju dla wszystkich rodzajów obszarów recepcji turystycznej¹⁵. Jednak literatura z zakresu zrównoważonego rozwoju turystyki niekoniecznie umożliwia znalezienie wskazań i rozwiązań, które można zaadaptować w odniesieniu do turystyki miejskiej.

Zrównoważony rozwój turystyki miejskiej zależy od takich czynników, jak:

- atrakcyjność turystyczna miasta,
- potencjał społeczno-ekonomiczny miasta,
- przestrzeganie proporcji między kształtowaniem tempa wzrostu zasobochłonności gospodarki turystycznej w odniesieniu do środowiska naturalnego i społecznego a tempem wzrostu reprodukcji zasobów,
- utrzymanie jakości życia i godnego człowieka krajobrazu kulturowego oraz stabilny rozwój gospodarczy,
- holistyczne i zintegrowane podejście do zarządzania obszarem miejskim uwzględniające wielorakie funkcje miasta¹⁶.

Dynamiczny rozwój turystyki miejskiej sprawia, że staje się ona nie tylko ważnym źródłem dochodu i zatrudnienia na obszarach zurbanizowanych, ale także rozwoju kulturalnego i społecznego (redystrybucja dochodów, ograniczenie skali ubóstwa, podniesienie atrakcyjności i jakości życia)¹⁷. Wywołuje też liczne następstwa o charakterze negatywnym: w obszarze środowiska naturalnego (hałas, zanieczyszczenie powietrza), poprzez degradację walorów antropogenicznych, zawłaszczanie przestrzeni miejskiej, zmniejszenie dostępności (fizycznej i finansowej) centrum miasta i atrakcji ważnych z punktu widzenia lokalnych mieszkańców (parki, bulwary, promenady, obiekty rekreacyjne i kul-

¹⁴ http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/2309_planfinal.htm (dostęp z dnia 04 lipca 2011)

¹⁵ Patrz np. Komunikat Komisji do Rady Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Gospodarczego i Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Podstawowe kierunki dotyczące zrównoważonego rozwoju turystyki europejskiej*. COM(2003) 716 wersja ostateczna, Bruksela, 21.11.2003; *Odnowiona polityka turystyczna UE: Ku silniejszemu partnerstwu na rzecz turystyki europejskiej*. COM(2006) 134 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 17.03.2006.

¹⁶ Por. J. Kołodziejki: *Równoważenie rozwoju miast w skali Polski*. W: *Trwały rozwój polskich miast nowym wyzwaniem dla planowania i zarządzania przestrzenią*. Red. E. Heczko-Hyłowa. Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2001 oraz B. Kaźmierczak: *Zrównoważona turystyka miejska jako podstawa rewitalizacji miasta turystycznego w Wielkopolsce*. Teka Komisji Architektury, Urbanistyki i Studiów Krajobrazowych – OL PAN, 2008B, s. 95-101.

¹⁷ Por. C. Law: *Urban Tourism. The Visitor Economy...*, op. cit.; J. van der Burg: Op. cit.; K. Paskaleva-Shapira: *EU. SUT-Governance Project*. Final Report, <http://sut.itas.fzk.de/> (4 lipca 2011).

turalne)¹⁸, wzrost kosztów życia, wypieranie innych form działalności gospodarczej i inwestycyjnej itd. Niekontrolowany rozwój turystyki staje się zagrożeniem dla podstaw jej istnienia. Koszt wymienionych zjawisk może w skrajnym przypadku przekroczyć korzyści z tytułu rozwoju turystyki, a wymienione dysfunkcje obniżają jakość doznań turystów i naruszają wizerunek miasta. Automatycznie ulega obniżeniu jego konkurencyjność – zarówno jako miejsca docelowego podróży, jak i miejsca do życia.

Cechą charakterystyczną miasta jest duże nagromadzenie i zagęszczenie elementów antropogenicznych w odniesieniu do przyrodniczych (naturalnych). Wzajemne proporcje i zależności między tymi elementami struktury miasta tworzą specyficzne środowisko życia człowieka. Nie jest to środowisko przyrodzone i choć w różnym stopniu przekształcone, może stanowić zagrożenie dla życia i zdrowia mieszkańców oraz barierę dla dalszego rozwoju miasta¹⁹. Równocześnie zależność turystyki od dobrej jakości środowiska, różnorodności kulturowej oraz społecznej interakcji, poczucia bezpieczeństwa i dobrobytu, sprawiają, że miasta w naturalny sposób są postrzegane jako niezwykle ważny cel podróży turystycznych.

Fakt, że źle planowana lub nadmiernie rozwijana turystyka może przyczyniać się do niszczenia tych szczególnych atrybutów, które mają kluczowe znaczenie dla turystów, sprawia, że to właśnie potrzeby turystów mogą stać się siłą napędową dla ochrony i promocji miejskich walorów – bezpośrednio (przez podnoszenie świadomości oraz gromadzenie funduszy na ich wsparcie) oraz pośrednio (przez dostarczanie gospodarczego uzasadnienia dla zapewnienia takiego wsparcia przez innych). Powiązanie założeń i wytycznych zrównoważonego rozwoju miasta i turystyki staje się tym samym naturalną konsekwencją, a zarazem warunkiem sine qua non skuteczności przedsięwzięć w tym obszarze.

2. Interesariusze zrównoważonego rozwoju turystyki miejskiej

Rozwój zrównoważony może być realizowany w zasadzie w każdej skali przestrzennej. Najbardziej korzystne jest jednak takie podejście, w którym „[...] przyjęta skala odniesienia dotyczy terytorialnego systemu społecznego, czyli obszaru, który jest trwale zamieszkały, zagospodarowany i kontrolowany przez

¹⁸ Na obszarach zurbanizowanych niemożliwe jest wydzielenie przestrzeni turystycznej i zapewnienie izolacji stałych mieszkańców oraz zachowanie takich warunków i jakości życia, do jakich przywykli, tym bardziej że nieodzownym elementem atrakcyjności turystycznej jest bliski kontakt z kulturą i społecznością lokalną. W efekcie nasila się rywalizacja o dostęp do atrakcji i przestrzeni miejskiej, w której często wygranymi bywają przyjezdni (i stojący za nimi napływ pieniądza). Vide: przykład Starego Miasta w Krakowie czy warszawskiej Starówki.

¹⁹ Por. L. Mierzejewska: Op. cit., s. 11.

zbiorowość ludzi”²⁰. Tylko w tak pojmowanym przedmiocie działań możliwe jest racjonalne planowanie i realizacja rozwoju zrównoważonego, o czym decyduje nie tylko całościowe i funkcjonalne ujęcie przedmiotu działania, ale także ważne aspekty decyzyjne dotyczące planowania, sterowania i kontroli. Wspólne zamieszkiwanie jakiegoś terytorium przyczynia się do wspólnej odpowiedzialności za podejmowane działania, których skutki oddziałują przecież na lokalną społeczność. Analogicznie zrównoważony rozwój i zarządzanie turystyką miejską wymaga włączenia różnorodnych partnerów, nawet jeśli ich współpraca jest skomplikowana i trudna do osiągnięcia²¹. Podstawowym warunkiem przyjmowania efektywnych, z ogólnospołecznego punktu widzenia, rozwiązań jest świadomość społeczności lokalnych i akceptacja przedstawianych propozycji. Stąd biorą się postulaty partycypacji społecznej i partnerstwa z władzami lokalnymi.

Inne teorie przedsiębiorstwa, wykorzystując argument „kosztów dóbr wspólnych”²², dały impuls badaniom nad działaniami tzw. grup interesu. Ich efektem było sformułowanie teorii interesariuszy²³, czyli „grup i osób pośrednio lub bezpośrednio zainteresowanych działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów”²⁴ lub „grup od których zależy przetrwanie organizacji”²⁵.

Zarządzanie obszarem (turystycznym) stanowi bardziej złożoną kwestię niż zarządzanie przedsiębiorstwem ze względu na fakt, że obszar geograficzny z natury rzeczy nie może być podmiotem gospodarującym w takim sensie, do jakiego przywykliśmy obserwując rynkowe działania przedsiębiorstw²⁶. Ponadto stopień złożoności relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa jest nieporównanie mniejszy niż sieć powiązań w obrębie obszaru turystycznego (szcze-

²⁰ Z. Chojnicki: *Koncepcje terytorialnego systemu społecznego*. W: *Podstawy metodologiczne i teoretyczne geografii*. Red. T. Czyż. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1999.

²¹ K. Paskelava-Shapira: *Promoting Partnership...*, op. cit.

²² Należą do nich np. koszt zanieczyszczenia środowiska naturalnego, ryzyko moralne polegające na tym, że nabywca jakiegoś dobra czy usługi może przerzucić koszty tego produktu na kogoś innego, a także unikanie zachowania konkurencyjnego, objawiające się próbą monopolizacji jakiejś części rynku.

²³ Termin „interesariusze”, analogiczny do terminu „akcjonariusze”, zaproponował prof. Stefan Kwiatkowski z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, chcąc zachować podobną analogię, jaka występuje w języku angielskim (*shareholders* i *stakeholders*). Chodziło również o zachowanie rdzenia „interes” (*to have a stake in sth.* – mieć w czymś interes). Pojęcie to zostało wprowadzone do teorii ekonomii przez I. Ansoffia i R. Stewarta w latach 60., a następnie rozwinięte przez R.E. Freemana (*Strategic Management – a Stakeholders Approach*. Boston 1984).

²⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001, s. 80.

²⁵ R.K. Mitchel, B.R. Agle, D.J. Wood: *Toward a Theory of Stakeholders. Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts*. „Academy of Management Review” 1997, No. 22, 4, s. 853.

²⁶ W literaturze spotykane są porównania obszaru recepcji turystycznej (ort) do przedsiębiorstwa: „[...] ort stanowi wiązkę wartości tak, jak przedsiębiorstwo” (C. Ryan: *Equity, Management, Power Sharing and Sustainability – Issues of the New Tourism*. „Tourism Management” 2002, 23(1), s. 17-26); ort „[...] dokonuje wyboru strategii przetrwania, rozwoju i konkurencji, poszukując możliwie najlepszej konfiguracji swojej oferty” (S.S. Hassan: *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*. „Journal of Travel Research” 2000, 38, s. 238-245).

gólnie jeśli jest to organizm miejski). Identyfikacja podmiotów, które – zgodnie z definicją Freemana – są „pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane” rozwojem turystyki w ramach danego miasta, nastęrcza wiele trudności, ale stanowi nieodzowny warunek pomyślnej realizacji zadań w procesie zrównoważonego rozwoju turystyki miejskiej. Jego istotą pozostaje takie kształtowanie relacji, które zapewni wykorzystanie szans stwarzanych przez poszczególne podmioty i minimalizację lub neutralizowanie zagrożeń wynikających z ich działań, tak aby zapewnić efektywny i niezakłócony rozwój miasta i wzrost jego konkurencyjności (również w ujęciu konkurencyjności turystycznej).

Rzeczywistość polska, zwłaszcza zaś podmiotowość samorządów terytorialnych w dziedzinie planowania i zagospodarowania przestrzennego, sprawia, że ład przestrzenny, który jest istotnym elementem zrównoważonego rozwoju turystyki miejskiej, można efektywnie kształtować tylko w granicach danej jednostki terytorialnej. Sytuacja przedstawia się zupełnie inaczej, gdy przedmiotem rozważań jest obszar złożony z kilku jednostek terytorialnych (lub ich części), co występuje w przypadku miasta i jego strefy podmiejskiej. Eksurbanizacja (*urban sprawl*) i silne związki, jakie łączą miasto z jego strefą podmiejską, powodują, że problemy rozwoju miasta należy rozpatrywać w powiązaniu z tą strefą. W dużych miastach oznacza to złożone relacje między różnorodnymi jednostkami samorządu terytorialnego, z których każda odpowiada za jeden wycinek przestrzeni, stanowiący fragment większej całości. Na tym nie kończą się niedogodności procesu kształtowania podstaw zrównoważonego rozwoju miasta i turystyki miejskiej.

Pomimo decydującej roli władz samorządowych, harmonijny rozwój funkcji turystycznej miasta – atrakcyjny dla turystów, korzystny dla branży i przyjazny lokalnym mieszkańcom – wymaga powiązania celów i preferencji wielu różnorodnych grup interesu: samych turystów, władz, społeczności lokalnej, przedstawicieli turystycznej i pozaturystycznych rodzajów działalności gospodarczej, instytucji zajmujących się dziedzictwem przyrodniczym i kulturowym, sektora transportowego, związków zawodowych, lokalnych grup konsumentskich i instytucji edukacyjnych.

Władze lokalne są kluczowymi uczestnikami planowania i zarządzania w turystyce oraz podejmowania kwestii jej wpływu. Powinny one współpracować z sektorem prywatnym oraz działać na rzecz interesów środowiskowych i interesów społeczności lokalnych w ramach organizacji umownie określanych jako organizacje zarządzania obszarami turystycznymi (*Destination Management Organization* – DMO). Ich podstawowe obowiązki obejmują m.in.:

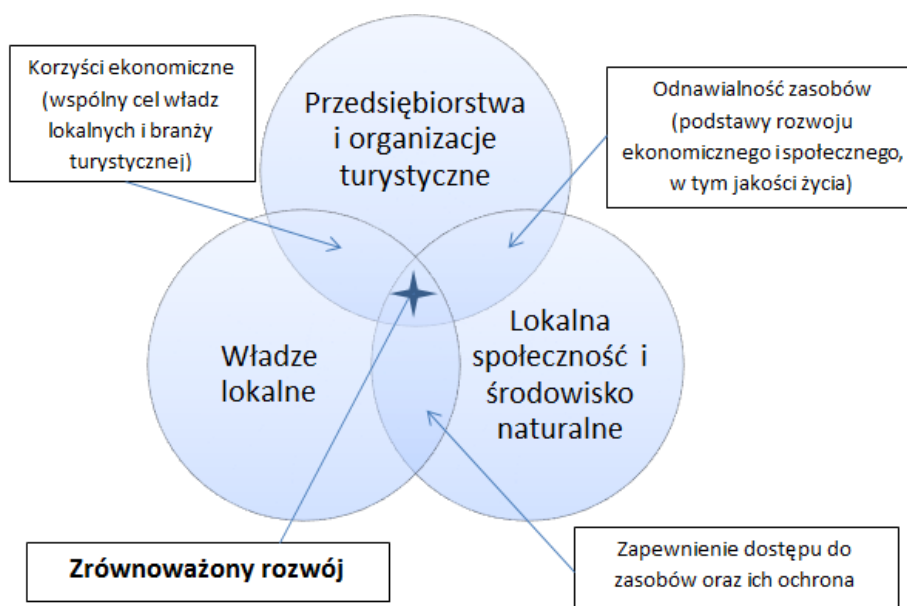
- określenie mechanizmów i struktur obejmujących wielu partnerów dla rozwijania i realizacji strategii zrównoważonej turystyki,
- zapewnianie przywództwa i ułatwianie koordynacji i współdziałania,

- identyfikację wskaźników i monitorowanie wpływu turystyki na środowisko naturalne i społeczne oraz wyniki ekonomiczne obszaru,
- zapewnianie efektywnego planowania zagospodarowania terenów i rozwoju kontroli oraz innych odnośnych instrumentów,
- promowanie właściwych kampanii edukacyjnych skierowanych do mieszkańców, turystów i organizatorów.

Powyższe funkcje w polskiej rzeczywistości turystycznej miały pełnić lokalne i regionalne organizacje turystyczne, ale ich wysiłki (jeśli w ogóle są podejmowane) nie zawsze spotykają się z akceptacją pozostałych interesariuszy. W odbiorze społecznym pozycja tych podmiotów bywa zbyt nikła, aby uzasadnić powierzone im przywództwo.

Identyfikacja interesariuszy powinna być przeprowadzana dwupoziomowo. Wytypowane w pierwszym etapie podmioty powinny być uwzględnione w badaniu ankietowym, które m.in. ma dostarczyć informacji na temat postrzeganych przez nich grup interesu. Zgodnie z tzw. efektem kuli śnieżnej istnieje duże prawdopodobieństwo, że drugi etap pozwoli zidentyfikować znacznie większą liczbę podmiotów i znacznie bardziej rozbudowany system relacji między nimi niż może się wydawać a priori.

W celu zwiększenia przejrzystości analizy interesariuszy można grupować: a) przedsiębiorcy i organizacje turystyczne, b) środowisko naturalne i społeczność lokalna, c) władze lokalne. Najwięcej trudności następcza identyfikacja interesariuszy z drugiej grupy, ale nie można nie doceniać ich roli. Liczne rozwiązania kompromisowe wymuszane bywają m.in. przez organizacje zaangażowane w ochronę konsumentów, środowiska naturalnego, ochronę interesów lokalnych mieszkańców itp. W turystyce można znaleźć wiele przykładów ich zdecydowanych działań, np. w odniesieniu do lokalizacji inwestycji hotelarskich i obiektów rekreacyjnych, użytkowania terenów zielonych, dostępu do atrakcji turystycznych, przypadków zawłaszczania przestrzeni na cele turystyczne itd. Problemy mogą dotyczyć kolizji dwóch lub więcej grup, np. władze lokalne zainteresowane rozwojem turystyki i wzrostem liczby miejsc pracy kontra stowarzyszenia mieszkańców, odczuwających jedynie uciążliwość rozwoju turystyki i obawiających się patologii związanych z rozwojem ruchu turystycznego.



Rys. 1. Cele zrównoważonego rozwoju i główne grupy interesariuszy

Źródło: Na podstawie: *Sustainable Tourism Development Guide for Local Planners*. WTO, 1993.

Analiza interesariuszy nie może ograniczać się jedynie do ich identyfikacji – zakłada przypisanie określonych cech (atrybutów) poszczególnym podmiotom. Cechy te ułatwiają wyłonienie interesariuszy najlepiej predystynowanych do reprezentowania społeczności danego obszaru i zarządzania jego dalszym rozwojem. Każdy z interesariuszy dysponuje inną siłą nacisku, którą należy oszacować, podejmując jakiegokolwiek decyzje strategiczne (np. dotyczące kształtowania rozwoju miasta i jego funkcji turystycznej). Różny jest też stopień uprawomocnienia oddziaływania interesariuszy oraz pilności i zasadności ich żądań²⁷. R.K. Mitchell i in.²⁸ wykazali, że spośród wymienionych atrybutów największe znaczenie mają dwa: siła (*power*) i uprawomocnienie działań (*legitimacy*) interesariuszy. Znaczenie społeczne czy też pozycja (*salience*) danego podmiotu i możliwość przejęcia przezeń funkcji wiodącej (np. w zakresie zarządzania przedsięwzięciem, obszarem, kształtowania strategii itd.) są pozytywnie skorelowane z liczbą posiadanych atrybutów: interesariusz dysponujący jedynie

²⁷ Pojęcia „grupa interesu” i „interesariusze” są zazwyczaj utożsamiane w literaturze przedmiotu, choć wydaje się właściwe ich rozróżnienie w zależności od tego, czy poza posiadaniem swojej „stawki” w działaniu firmy (grupy interesu) są w stanie również wywierać efektywną presję na organizację (interesariusze). Por. K. Oblój: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 111.

²⁸ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood: *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts*. „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 853-886.

siłą lub jedynie uprawomocniony w swoich działaniach, będzie miał niższą pozycję i będzie funkcjonował mniej efektywnie jako „menedżer” niż ten, który łączy kilka atrybutów.

Oznacza to, że wskazanie podmiotu, który najefektywniej byłby w stanie wywiązać się z powierzonej mu roli „menedżera turystyki miejskiej”, wymaga pogłębionej analizy ich atrybutów. O ile ocena stopnia uprawomocnienia interesariuszy nie następuje większych trudności, to ze względu na dużą liczbę i złożoność relacji między nimi wyzwaniem staje się określenie siły oraz pozycji poszczególnych podmiotów.

3. Analiza sieci społecznych jako narzędzie pomiaru

Rozwój gospodarki globalnej wpływający na zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy pomiędzy różnego rodzaju instytucjami, podmiotami rynkowymi czy pojedynczymi osobami, ukształtował współczesny obraz świata, w którym poszczególne obiekty społeczne są od siebie wzajemnie zależne, tworząc rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym. W tak złożonej rzeczywistości identyfikacja oraz określenia pozycji poszczególnych podmiotów na tle pozostałych interesariuszy wymaga zastosowania narzędzia określanego mianem analizy sieci społecznych (*Social Network Analysis – SNA*)²⁹. Jest to narzędzie pozwalające badać skomplikowane struktury relacji pomiędzy różnego rodzaju podmiotami społecznymi. Jego przydatność w naukach społecznych jest odczuwalna w szczególności do badania struktury społeczeństwa sieci³⁰ (umożliwia analizowanie relacji pomiędzy jednostkami, a nie tylko cech tych jednostek i zależności między nimi).

Szczególony charakter SNA polega przede wszystkim na odmiennej perspektywie badawczej, zgodnie z którą moc wyjaśniająca tkwi nie we właściwościach badanych podmiotów (tj. ich cechach i postawach), lecz przede wszystkim w relacjach zachodzących między nimi. Stąd przedmiotem badania są sieci

²⁹ Literatura poświęcona teorii i aplikacji SNA jest już bardzo bogata. Zob. np. S. Wasserman, K. Faust: *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press, Cambridge 1994; J. Scott: *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage Publications, London 2000; A. Degenne, M. Forse: *Introducing Social Networks*. Sage Publications, London 1999; L.C. Freeman, D.R. White, A. Kimball: *Research Methods in Social Network Analysis*. Transaction Publisher, Piscataway, New Jersey 1992; D. Knoke, J.H. Kuklinski: *Network Analysis*. Sage Publications, London 1982; M. Kilduff, W. Tsai: *Social Networks and Organizations*. Sage Publications, London 2003; *Models and Methods in Social Network Analysis*. Ed. by P.J. Carrington, J. Scott, S. Wasserman. Cambridge University Press, Cambridge 2005; *Dynamic Social Network Modeling and Analysis: Workshop Summary and Papers*. Ed. by R.L. Breiger, K.M. Carley, Ph. Pattison. National Research Council, New York 2003.

³⁰ Termin ten zastosował i zdefiniował po raz pierwszy M. Castells: *Spoleczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

relacji łączące różnego rodzaju elementy (tzw. węzły³¹). Strukturę sieci może tworzyć szeroki wachlarz relacji zaczynając od prostych więzi interpersonalnych (np. przyjaźń, powiązania rodzinne, współpraca), przez relacje gospodarcze (np. powiązania kapitałowe, współpraca w ramach aliansów strategicznych), a kończąc na powiązaniach politycznych³². Badane relacje mogą mieć charakter symetryczny (odwzajemniony) lub jednokierunkowy, binarny lub wartościowany.

Zastosowanie SNA do analizy sieci interesariuszy pozwala nie tylko stworzyć schemat i macierz ilustrującą liczbę podmiotów oraz gęstość relacji między nimi, ale także badać właściwości sieci i interpretować rolę jej węzłów czy łączących ich relacji. SNA pozwala poddać analizie sieć na trzech podstawowych poziomach:

- na poziomie całej sieci (np. ilość relacji, gęstość sieci, dystans pomiędzy elementami sieci, wyodrębnienie rdzenia i peryferia sieci),
- na poziomie poszczególnych części sieci (np. określenie relacji pomiędzy różnymi interesariuszami, wskazywanie centralnych oraz wyizolowanych podmiotów, wskazanie wąskich gardeł pomiędzy nimi),
- na poziomie poszczególnych węzłów sieci (np. wskazanie podmiotów będących integratorami sieci, głównych pośredników, podmiotów peryferyjnych).

Rysunek 2 zawiera ilustrację wszystkich wymienionych powyżej poziomów: rdzeń i peryferia sieci, podmioty centralne i wyizolowane, głównych pośredników (czyli podmioty, przez które przechodzi najwięcej powiązań) i integratorów (podmioty skupiające największą liczbę powiązań). Zamieszczony schemat jest wynikiem jednej z pierwszych prób zastosowania SNA do badania sieci interesariuszy turystyki miejskiej³³.

³¹ Rolę węzłów sieci mogą pełnić różne podmioty społeczne rozpoczynając od jednostek, grup społecznych, podmiotów gospodarczych, a kończąc na państwach czy organizacjach międzynarodowych.

³² Klasycznym przykładem zastosowania SNA jest badanie przeprowadzone przez amerykańskiego socjologa J. Galaskiewicza, który analizował powiązania istniejące pomiędzy kilkudziesięcioma dyrektorami wykonawczymi zrzeszonymi w klubach i organizacjach o charakterze elitarno-towarzyskim. Na podstawie tej sieci afiliacyjnej zbadał on zarówno powiązania pomiędzy biznesmenami, jak również między klubami ze względu na strukturę członkowską, określając i definiując wpływ tych powiązań i zależności na efektywność i skuteczność działania poszczególnych menedżerów.

³³ S. Timur, D. Getz: *A Network Perspective on Managing Stakeholders for Sustainable Urban Tourism*. „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2008, Vol. 20, No. 4, s. 445-461. W odniesieniu do innych form turystyki oraz rekreacji SNA stosowali np. P.A. Stokovski (*Extending the Social Group Models – SNA in Recreation Research*. „Leisure Science” 1990, No. 12, s. 251-263), M. Cobb (*Influence and Exchange Networks among Tourism Oriented Business in Four Michigan Communities*. Doctoral dissertation. Michigan University, 1998), K. Park (*Understanding the Social Network Structure of Korean Older Adults' Tourists Behavior: A Preliminary Step in Tourism Development*. Doctoral dissertation. The Pennsylvania State University, 1997) oraz T. Blackshaw i J. Long (*A Critical Examination of the Advantages of Investigating Community and Leisure from a Social Network Perspective*. „Leisure Studies” 1998, No. 17, s. 243-238).

względu na jej liczniejsze więzi z organizacjami i stowarzyszeniami turystycznymi uznano, że to właśnie ta organizacja powinna odpowiadać za tworzenie i realizację strategii rozwoju turystyki zrównoważonej w Calgary. Wybór ten wydaje się oczywisty, jeśli uwzględni się przesłanki tworzenia organizacji turystycznych (miejskich, lokalnych bądź regionalnych). Praktyka wskazuje jednak, że nierzadko są to twory słabo związane z pozostałymi interesariuszami rozwoju turystyki, położone na peryferiach sieci powiązań, co podważa skuteczność i efektywność ich działań. Oficjalny (formalny) charakter ich działalności nie znajduje legitymacji społecznej (naturalne przywództwo), która powinna być wynikiem zacieśniania się i rozległości powiązań.

Skuteczne, zrównoważone zarządzanie obszarem recepcji turystycznej wymaga istnienia sprawnej struktury, w ramach której różne interesy partnerów mogą funkcjonować wspólnie, umożliwiając partnerstwo oraz skuteczne przywództwo. Struktury obejmujące wielu partnerów mogą przyjmować wiele form, od luźnych, regularnych spotkań przedstawicieli do bardziej oficjalnych struktur. Te pierwsze mogą z czasem przekształcać się w te ostatnie, wraz ze wzrostem wzajemnego zaufania.

Celem SNA jest rozpoznanie charakteru i gęstości tych powiązań w celu ustalenia, którzy interesariusze mogą wywierać największy wpływ na kształt strategii rozwoju funkcji turystycznej miasta, którzy z nich mogą pełnić rolę mediatorów w przypadku sytuacji konfliktowych, a którzy z racji swojego centralnego położenia w sieci, znaczącej liczby i bliskości powiązań, są najlepiej predystynowani do zarządzania rozwojem turystyki miejskiej i najlepiej zapewnią równowagę tego rozwoju.

Podsumowanie

Obecne wzorce rozwoju turystyki (po stronie popytu i podaży) nie sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi i wymagają rzetelnego zarządzania, ukierunkowanego na osiągnięcie takich celów, jak utrzymanie wysokiego oraz stabilnego poziomu wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, postępu społecznego, a także skutecznej ochrony środowiska i rozważnego wykorzystania zasobów naturalnych. Turystyka miejska – podobnie jak każdy inny rodzaj działalności człowieka – pilnie wymaga wypracowania wzorców takiego rozwoju, tym bardziej że wbrew powszechnej opinii, jej negatywny wpływ na środowisko społeczne i naturalne miast jest znacznie większy niż w przypadku obszarów niezurbanizowanych. Różnica polega jedynie na tym, że zagęszczenie negatywnych następstw działalności ludzkiej w obrębie obszarów zurbanizowanych pozwala częściowo ukryć niekorzystne rezultaty rozwoju turystyki.

W rzeczywistości również w miastach granice bazy zasobów naturalnych, gospodarczych, społecznych i kulturalnych, określające zrównoważony rozwój turystyki, nie są w stanie sprostać ciągłej ekspansji tej branży. Dzięki specjalnym strategiom można dostosować aktywność turystyczną (w ujęciu popytowym i podażowym) do wymogów zrównoważonego rozwoju, nowych wyzwań i potrzeb związanych ze zmieniającymi się tendencjami i oczekiwaniami (turystów i społeczności lokalnych) oraz zapewnić jej trwałą dochodowość.

Upowszechnienie koncepcji interesariuszy zrównoważonego rozwoju turystyki miejskiej oraz świadomość złożoności oferty turystycznej miasta, której analiza jest możliwa tylko w ujęciu systemowym, coraz częściej prowadzi do równomiernego rozłożenia ciężaru zainteresowania: w obszarze aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiska naturalnego. Ujęcie to jest zgodne z ogólnym kierunkiem zmian w postrzeganiu uwarunkowań trwałego rozwoju.

Na styku sfery społecznej i gospodarczej, a zarazem na styku sfery produkcji i konsumpcji, następuje kształtowanie postaw ludzkich dotyczących stylów życia i mających duży wpływ na wybory rynkowe – nie tylko w sferze dokonywanych zakupów, ale także poszukiwania dostawców, miejsc pracy, miejsca zamieszkania, lokalizacji biznesu, spędzania wolnego czasu itd. Skomplikowany układ relacji między interesariuszami utrudnia wyłonienie tych podmiotów, których żądania są najbardziej prawomocne, pilne i zasadne. Nie zawsze też jest oczywiste, który z aktorów tej złożonej sieci powiązań powinien przejąć rolę koordynatora i mediatora, z jednej strony odpowiedzialnego za opracowanie i wdrożenie strategii trwałego rozwoju, z drugiej zaś potrafiącego pogodzić nierzadko sprzeczne interesy różnych stron. Lukę tę pozwala wypełnić analiza sieciowa społeczeństwa.

APPLICATION OF THE SOCIAL NETWORK ANALYSIS IN THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF URBAN TOURISM

Summary

This study aims to examine how the concept of sustainable tourism could be interpreted in urban destinations and how the existing patterns of relationships among urban tourism destination stakeholders could be best identified and analyzed. The network of inter-relationships of stakeholders representing government, the community, the tourism and hospitality industry influence the sustainability of urban tourism development. It is pointed that the stakeholders analysis could enable to identify the critical stakeholders in destination development while the social network analysis (SNA) should be used to examine the interconnectedness of stakeholders. These two approaches combined together help to determine how the structure of inter-stakeholder relationships might influence sustainable urban tourism development. The suggested method might also enable to examine whether the destination management organizations (DMOs) and stakeholders with access to or possession of critical resources have the highest centrality in urban destinations and are perceived to hold the greatest legitimacy and power over other stakeholders in destination development.