

Artykuł pochodzi z publikacji: *Innowacje w przemyśle spotkań*,  
(Red.) A. Grzegorzcyk, J. Majewski, S. Wróblewski,  
Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014

## **Dzielenie się wiedzą a innowacje w branży spotkań – podejście sieciowe<sup>1</sup>**

***Grzegorz Leszczyński***

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

*g.leszczynski@ue.poznan.pl*

***Marek Zieliński***

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

*m.zielinski@ue.poznan.pl*

***Piotr Zmyślony***

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

*p.zmyslony@ue.poznan.pl*

### **Abstrakt**

W sieci relacji biznesowych transfer wiedzy, bazujący na komunikacji, posiada kluczowe znaczenie dla procesów innowacji. W przypadku spotkań o charakterze migrującym dochodzi do współpracy podmiotu zewnętrznego (organizator konferencji) z lokalną siecią branży spotkań. Stanowić to może platformę potencjalnie intensywnej wymiany i dyfuzji wiedzy. Celem artykułu jest analiza współpracy oraz dyfuzji wiedzy w ramach sieci biznesowych tworzonych w przemyśle spotkań, a także wpływ tych zjawisk na proces innowacji. W artykule zaprezen-

---

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

towano wyniki badań nad siecią ukierunkowaną na organizację konferencji ABSL w Poznaniu (22-23 maja 2014). W artykule wykorzystano podejście sieciowe oparte na założeniach wypracowanych przez grupę Industrial Marketing and Purchasing i skupiające się na trzech elementach, które poddano badaniom: działaniach sieciowych, obrazach sieci oraz efektach.

**Słowa kluczowe:** innowacje, branża spotkań, sieci współpracy, podejście sieciowe, dzielenie się wiedzą

## **Abstract - Knowledge sharing and innovations in business tourism – network approach**

Knowledge sharing, based on communication within the network of relationships is crucial for innovation processes. In the case of migrating business meetings comes to the cooperation of an external entities (iniciator, professional conference organizer) with the local network of the tourism industry. This could be a potential platform for an intensive exchange and diffusion of knowledge. The aim of the paper is to analyze cooperation and knowledge sharing within business networks created in the meetings industry, and the impact of these phenomena on the innovation process. The paper presents the results of research on network-oriented conference of the ABSL in Poznan (22-23 May 2014). As a theoretical framework the network approach has been used, developed by a group of Industrial Marketing and Purchasing. The approach is focused on three elements that were tested: networking activities, network pictures and network effects.

**Keywords:** Innovations, meetings industry, networks, network approach, knowledge sharing

### **1. Wstęp**

Sieci i aktywa związane z konkretną relacją umożliwiają organizacjom dostęp do zasobów, które mogą nie być dostępne w ramach tradycyjnej wymiany rynkowej, w tym również wiedzy. Transfer wiedzy, bazujący na komunikacji, w ramach sieci relacji posiada kluczowe

znaczenie dla procesów innowacji. W przypadku spotkań o charakterze migrującym dochodzi do współpracy podmiotów zewnętrznych (inicjator i zleceniodawca organizacji konferencji, organizator konferencji) z lokalną siecią branży spotkań. Stanowić to może platformę potencjalnie intensywnej wymiany i dyfuzji wiedzy.

Celem artykułu jest analiza współpracy oraz dyfuzji wiedzy w ramach sieci biznesowych tworzonych w przemyśle spotkań, a także wpływ tych zjawisk na proces innowacji. W szczególności, w artykule zaprezentowane są wyniki badań nad siecią ukierunkowaną na organizację konferencji Association of Business Service Leaders w Poznaniu (22-23 maja 2014).

W artykule wykorzystano podejście sieciowe oparte na założeniach wypracowanych przez grupę Industrial Marketing and Purchasing (IMP) i skupiające się na trzech elementach, które poddano badaniom: działaniach sieciowych, obrazach sieci oraz efektach. Zgodnie z podejściem IMP sieci nie mają sformalizowanego charakteru, zatem ich identyfikacja i analiza oparte są na trzech wymiarach: pozycji, relacji i strukturze. Pozycja w sieci jest określana przez jej uczestników – to oni definiują, z kim wchodzi w interakcje. W im większym stopniu relacje bazują na zaufaniu i wzajemności, tym łatwiej przebiega proces dzielenia się wiedzą (jak i pozostałymi zasobami), bowiem łatwiejsze do zaakceptowania jest ryzyko związane z udostępnieniem zasobu. Wymiana wiedzy w sieci powinna prowadzić do osiągnięcia spodziewanych efektów w postaci innowacji.

## 2. Model otwartych innowacji

Zarządzanie innowacjami jest wąskim obszarem dziedziny zarządzania, którego celem jest zaprojektowanie procesu wprowadzania nowych technologii, procesów i produktów w organizacji. Początkowo proces innowacyjny był postrzegany w sposób liniowy jako sekwencja następujących po sobie faz, czego przykładem może być model Urbana-Hausera.<sup>2</sup> Kluczowym elementem dla powstania innowacji była działalność badawczo-rozwojowa prowadzona wewnątrz firmy, bowiem cały proces innowacyjny przebiegał w granicach firmy bądź jej partnerów.

---

<sup>2</sup> G.L. Urban, J.R. Hauser, *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood, 1993.

Globalizacja badań naukowych, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz krótsze cykle innowacji i badań przemysłowych doprowadziły do poszukiwania nowych strategii innowacyjnych. Niemożliwe stało się pozyskiwanie nowej wiedzy przez organizacje w izolacji.<sup>3</sup> Rothwell,<sup>4</sup> badając ewolucję modeli innowacji, wskazał na następujące fazy podejścia do poszukiwania nowych pomysłów:

1. model będący liniowym procesem bazującym na „pchaniu” technologii bądź odpowiadaniu na popyt poprzez prace w ramach działu badań i rozwoju,
2. prace w ramach interdyscyplinarnych zespołów wewnątrz firmy,
3. otwarta koncepcja innowacji, w ramach której postrzega się innowacje jako proces wymagający integracji podmiotów, działań i środków na poziomie wewnątrz firmy i z innymi podmiotami.

Model liniowy innowacji został więc zastąpiony przez model innowacji otwartych, w którym obok własnych możliwości badawczo-rozwojowych kluczową rolę odgrywają relacje i połączenia z innymi podmiotami.<sup>5</sup> Źródłem innowacji stają się zatem posiadane relacje, a bycie konkurencyjnym oznacza poszukiwanie dostępu do wiedzy posiadanej przez zewnętrzne podmioty, takie jak start-upy, uniwersyte-ty, dostawcy, czy nawet konkurencja.<sup>6</sup>

Innowacja opracowana na podstawie współpracy z innymi podmiotami umożliwia podział ryzyka, daje dostęp do nowych rynków i technologii, przyspiesza zmiany technologiczne i skraca czas wejścia na rynek, a zarazem ułatwia połączenie wzajemnie uzupełniających się umiejętności i zasobów.<sup>7</sup> Warunkiem jest skuteczne dzielenie się

<sup>3</sup> B. Johnson, E. Lorenz, B.A. Lundvall, *Why all this fuss about codified and tacit knowledge?*, „Industrial and Corporate Change”, 2002, 11 (2), s. 245-62

<sup>4</sup> R. Rothwell, *Towards the Fifth-generation Innovation Process*, „International Marketing Review”, 1994;11(1), s. 7-31.

<sup>5</sup> H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 2003.

<sup>6</sup> G. Leszczyński, M. Sapała, M. Zieliński, *Communication as the basis for innovation*, (w:) (red:) M. Bulu, G.A. Olcay, *Regional Economic Resilience through Innovation and Enterprise: proceedings of the 6th International Conference for Entrepreneurship Innovation and Regional Development*, Lookus Scientific, Istanbul, Turkey, 2013. s. 25-35.

<sup>7</sup> W.W. Powell, K.W. Koput, *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, 1996, Vol. 41, s. 116-145.

wiedzą pomiędzy organizacjami współpracującymi ze sobą. Przejście z modelu liniowego innowacji do modelu otwartych innowacji wymaga przekształcenia firmy z organizacji zamkniętej, koncentrującej się na własnych zasobach, w otwartą, ukierunkowaną na zewnątrz. Jest to jednak zmiana, która może napotkać przeszkody na dwóch obszarach:<sup>8</sup>

- z zewnątrz do wewnątrz: zbieranie pomysłów i rozwiązań funkcjonujących w otoczeniu firmy wymaga wysokiego poziomu orientacji na uczenie się i otwartości na relacje z zewnętrznymi podmiotami w procesie innowacji,
- z wnętrza na zewnątrz: wykorzystanie istniejących rozwiązań i relacji z podmiotami zewnętrznymi celem wprowadzania innowacji na rynek wymaga wysokiego poziomu zaufania, bazującego na poprawnej komunikacji.

Wymiana wiedzy, której efektem będą innowacje, prowadzona jest w ramach sieci biznesowych, które są zbiorem relacji formalnych i nieformalnych, jakie występują pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami.<sup>9</sup>

### 3. Innowacje w turystyce

Innowacje w sektorze usług przejawiają się w czterech obszarach: nowe połączenie usług lub elementów usług, reprodukcji usługi, zaangażowania klienta lub przyjęcia technologii.<sup>10</sup> Natomiast Hjalager<sup>11</sup> wyróżnia następujące innowacje w turystyce: innowacje produktowe (np. programy lojalnościowe), innowacje w zakresie procesu zarządzania informacją (np. komputerowe systemy rezerwacji), innowacje w zakresie organizacji pracy ludzi (kierownicze), innowacje w zakresie zarządzania i marketingu (np. wprowadzenie zintegrowanych systemów informacji turystycznej) i innowacje instytucjonalne

<sup>8</sup> H. Chesbrough, *Open...*, op.cit.

<sup>9</sup> Håkansson H., Snehota I., *How do companies interact?* (w:) (red:) D. Ford, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, London: Academic Press Harcourt Brace&Company, 1993.

<sup>10</sup> W. van der Aa, T. Elfring, *Realizing innovation in services*, „Scandinavian Journal of Management”, 2002, Vol 18, Issue 2, s. 155-171

<sup>11</sup> A. M. Hjalager, *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management”, 2010, vol. 31, no. 1, s. 1-12; A. M. Hjalager, *Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology*, „Tourism Management”, 1997, Vol. 18, no. 1, s. 15-41; A. M. Hjalager, *Repairing innovation defectiveness in tourism*, „Tourism Management”, 2002, 23, 465-474.

(np. utworzenie Convention Bureau) oraz innowacje w zakresie procesu dostarczania wartości.

W literaturze zwraca się uwagę na trzy wymiary innowacji, które można zaobserwować w przypadku turystyki biznesowej:

- wymiar rynku, w ramach którego opracowywane są strategie cenowe i oferty,
- wymiar organizacyjny i produkcyjny, w ramach którego tworzone są procesy i modele organizacyjne,
- wymiar relacyjny, w ramach którego aspekty społeczne i kulturowe określają i wpływają na doświadczanie usług poprzez włączenie perspektywy użytkownika.<sup>12</sup>

Konieczność współpracy pomiędzy organizacjami współtworzącymi produkt turystyczny, w połączeniu z koniecznością spełnienia oczekiwań klientów, prowadzi do powstawania wiedzy. Wymiana wiedzy między członkami sieci turystycznej staje się kluczowym elementem procesu innowacji w branży, bowiem innowacja może być postrzegana jako stopień, w jakim nowa wiedza zostaje zintegrowana z ofertą usługową firmy i w sposób pośredni bądź bezpośredni przyczynia się do tworzenia wartości dla klientów.<sup>13</sup>

#### **4. Konferencje jako produkty przemysłu spotkań**

W przypadku przemysłu spotkań, produkt – tworzenie i zarządzanie nim – przekłada się bezpośrednio na charakter sieci tworzonych w tym sektorze. Konferencje można określić jako spotkania zaprojektowane z myślą o rozwiązywaniu problemów, dyskusji, konsultacji czy edukacji bądź jako spotkania powiązane z edukacją, wymianą opinii oraz kreacją nowych pomysłów grupy osób powiązanych tematycznie. Zazwyczaj są krótkie i organizowane bez ściśle określonych uwarunkowań czasowych, połączone z osiągnięciem wyznaczonego celu. Większe pod względem liczby uczestników oraz rozgłosu medialnego oraz dłuższe pod względem czasowym konferencje mogą przybierać formułę kongresów, a więc spotkań przedstawicieli danego stowarzyszenia

<sup>12</sup> S. Maffei, B. Mager, D. Sangiori, *Innovation through service design. From research and theory to a network of practice. A users' driven perspective*, Joining Forces University of Art and Design Helsinki, 2005, September 22-24.

<sup>13</sup> S. Salunke, J. Weerawardena, J.R. McColl- Kennedy, *Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project oriented service firms*, „Industrial Marketing Management”, 2011, 40, s. 1251–1263.

lub organizacji, na które przybywa duża liczba gości indywidualnych, aby omawiać określoną problematykę. Kongresy trwają zazwyczaj kilka dni, a w ich trakcie odbywają się równoległe sesje tematyczne (Celuch 2013, s. 50).

W związku z celem artykułu dalsze rozważania będą dotyczyły konferencji międzynarodowych, będących produktami, które mają po części atrybuty „skrojonych na miarę” docelowej grupy pakietów biznesowych, a po części subproduktu turystycznego miasta. Pierwszy składa się z unikalnych, dostępnych czasowo składników kontrolowanych przez organizatora konferencji, drugi ze stałych elementów oferty miasta, w zarządzanie którymi zaangażowanych jest wiele podmiotów.

Elementami produktu podstawowego, zapewniającymi realizację konferencji, są: miejsce (obiekt) konferencji, program merytoryczny i czasowy konferencji, dobór prelegentów, system rejestracyjny, recepcja i obsługa informacyjna, system informacji wizualnej, catering, materiały konferencyjne itp. Na tym poziomie produkt konferencyjny ma formę pakietu, będącego kombinacją powyższych elementów i oferowanego na rynku business-to-business.<sup>14</sup> Produkt poszerzony obejmuje dodatkowe usługi, które pozwalają wyróżnić spotkanie. Wśród nich wymienić można eventy o charakterze kulturalno-rozrywkowym, architektura obiektu konferencyjnego, obecność gości specjalnych w charakterze prelegentów, aplikacje mobilne, gala dinner itp. Usługi te są najczęściej ściśle powiązane z obiektem konferencyjnym i są komponowane przez jej organizatora. Wchodzą one w skład pakietu lub nabywane są w formie dopłaty.

Na ostatnim poziomie produktu znajdują się elementy, które są uznawane jako składniki oferty turystycznej miasta konferencyjnego. Są to składniki, na które popyt ma charakter wtórny: infrastruktura i usługi transportowe, usługi noclegowe, zakłady gastronomiczne, usługi rozrywkowe i rekreacyjne, atrakcje turystyczne oraz wizerunek miasta. Potencjał szerokiego produktu konferencyjnego jest istotny przede wszystkim na etapie podejmowania decyzji organizatora (stowarzyszenie) odnośnie miejsca lokalizacji konferencji oraz potencjalnych nabywców odnośnie uczestnictwa w konferencji.<sup>15</sup> Dlatego jego kompozycja, wraz z ewentualną partycypacją finansową w organizację

<sup>14</sup> J. Swarbrooke, S. Horner, *Business travel and tourism*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2001.

<sup>15</sup> G. Leszczyński, M. Zieliński, P. Zmysłony, *The role of trade fairs in European cities development strategies – one pattern or different ways to go?*, „8th International Marketing Trends Conference”, ESCP-AEP European School of Management, Paris, 2009, s. 1-23.

konferencji, staje się przedmiotem działań marketingowych władz miejskich w walce konkurencyjnej o prestiżowe imprezy.

Produkt konferencyjny jest zatem efektem współpracy organizacji z różnych branż. Relacje biznesowe są tworzone przez podmioty z sektora prywatnego, publicznego oraz organizacje non-profit. Heterogeniczna sieć współpracy powstaje w konkretnym celu (organizacja, marketing i przeprowadzenie spotkania), ma charakter czasowy i wyróżnia ją w związku z tym intensywna wymiana wiedzy. Ponieważ konferencje międzynarodowe mają charakter migracyjny i są zależne od miejsca, dochodzi do konfrontacji podmiotu (podmiotów) zewnętrznych po stronie organizatora konferencji z lokalną siecią, obecną w mieście konferencyjnym. Podmioty w sieci mogą zatem posiadać zróżnicowaną wiedzę ze względu na doświadczenia (jedni posiadają pogłębioną wiedzę na temat konferencji, inni na temat miejsca).

## **5. Konferencja ABSL jako przykład produktu sieciowego**

W dniach 22-23 maja 2014 roku odbyła się w Poznaniu pod hasłem "Poland-taking on the world" piąta edycja konferencji ABSL. Tematami przewodnimi konferencji były międzynarodowy potencjał gospodarczy Polski, czynniki podejmowania optymalnych decyzji biznesowych, innowacje w automatyce i robotyce, employer branding i social media networking. Gościem specjalnym konferencji była Madeleine Albright, była sekretarz stanu USA odpowiedzialna za relacje międzynarodowe.<sup>16</sup>

Organizatorem konferencji było stowarzyszenie Association of Business Service Leaders in Poland (ABSL, pol. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych), które zrzesza centra usług wspólnych, outsourcingu procesów biznesowych, outsourcingu IT, centra badawczo-rozwojowe oraz firmy wspierające rozwój międzynarodowego sektora usług. ABSL organizowało konferencję przy współpracy z grupą konsultingową Linkleaders, pełniące wszystkie funkcje wyznaczone profesjonalnemu organizatorowi spotkań,<sup>17</sup> począwszy od współtworzenia tematu przewodniego oraz tematyki sekcji, skończywszy na

<sup>16</sup> *Harvard Business Review Polska* (2014). V Konferencja ABSL., <http://www.hbrp.pl>

<sup>17</sup> P.A. Berners, *Happy Event: Międzynarodowe standardy organizacji eventów*, Priorytet. Magazyn wydawniczy, Warszawa 2013.



kwestiach organizacyjnych i technicznych przy współpracy z firmami producenckimi i dostawcami usług konferencyjnych. Miejszem konferencji było Poznań Congress Center zarządzane przez Międzynarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o.

Konferencję zorganizowano w Poznaniu dzięki wysiłkom Biura Obsługi Inwestorów i Promocji Inwestycji w Urzędzie Miasta Poznania (BOIPI UMP), które we współpracy z Poznań Convention Bureau (PCB) i MTP przystąpiło do rywalizacji z innymi miastami o lokalizację konferencji, przygotowując dla ABSL bid – ofertę zawierającą zakres produktowy (podkreślający atrybuty obiektu konferencyjnego oraz poziom szeroki produktu) oraz zakres wsparcia finansowego UMP.

## 6. Metoda badania

Celem rozpoznania procesów wymiany wiedzy konieczne było w pierwszym etapie zidentyfikowanie sieci podmiotów współpracujących przy organizacji konferencji ABSL. Aby to osiągnąć, wykorzystano metodę network pictures stosowaną przez grupę IMP. W podejściu tym wykorzystuje się model zarządzania w sieci, który opiera się na wzajemnym oddziaływaniu trzech elementów<sup>18</sup>: obrazu sieci (postrzeganie uczestników sieci oraz jej struktura), działań sieciowych (nawiązywanie, utrzymywanie lub kończenie relacji z podmiotami sieci) oraz oczekiwanych efektów ze współpracy z podmiotami sieci, ale także oczekiwanych od sieci jako całości.

Procedura identyfikacji sieci uwzględniała następujące kroki badawcze: wytypowanie jednostek typowych; identyfikacja uczestników sieci będących kluczowymi graczami sieci; projektowanie obrazów sieci przez jej uczestników; określenie wielkości sieci i jej granic; identyfikacja efektów funkcjonowania sieci postrzeganych przez poszczególnych aktorów.<sup>19</sup> Czynnikiem identyfikującym sieć było dzielenie się wiedzą przez uczestników sieci.

Techniką badawczą był wywiad pogłębiony prowadzony w oparciu o ustrukturyzowany scenariusz rozmowy. Do identyfikacji kolejnych uczestników sieci wykorzystano schemat poznawczej struktury

---

<sup>18</sup> H. Håkansson, D. Ford, L-E Gadde, I. Snehota, A. Waluszewski, *Business in Networks*. Chichester, Wiley, 2009.

<sup>19</sup> D. Corsaro, C. Cantù, A. Tunisini, *Actors' heterogeneity in innovation networks*, „Industrial Marketing Management”, 2012, 41(5), 780-789

społecznej (cognitive social structure design)<sup>20</sup>, zgodnie z którym podmioty były proszone o podanie informacji nie tylko o swoich powiązaniach i relacjach, ale także o związkach między wszystkimi innymi członkami sieci, aby stworzyć w ten sposób swój obraz sieci. Następnie dokonano transkrypcji wywiadów. Uzyskany materiał został poddany analizie zawartości (content analysis).

## 7. Wyniki badania

Bazując na omawianych wcześniej poziomach produktu konferencyjnego w oparciu o przeprowadzone wywiady, wyodrębniono trzy typy uczestników sieci konferencji ABSL, co zobrazowano na rysunku 1.

**Rys. 1. Sieć współpracy przy organizacji konferencji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych.

Zidentyfikowana sieć współpracy, tworzona przez podmioty zewnętrzne (inicjator i organizator) oraz sieć lokalna, składała się z dwóch podsieci ukierunkowanych na realizację zadań związanych z logistyką konferencji (sieć lokalna oraz organizator, w niewielkim stopniu inicjator) oraz kwestiami merytorycznymi (inicjator konferencji). Ponieważ sieć merytoryczna nie obejmowała lokalnej sieci, w dalszej części tekstu skupiono się na rozważaniach dotyczących wyłącz-

<sup>20</sup> S. Butts, *Social Networks: A Methodological Introduction*, „Asian Journal of Social Psychology”, 2008, 11(1), 3-41.

nie podsieci związanej z logistyką konferencji. Konferencja ABSL jest migrującą konferencją cykliczną. Współpraca inicjatora konferencji i organizatora ma miejsce od początku istnienia produktu. Przenosząc konferencję do kolejnego miasta oba podmioty postrzegają lokalne sieci jako podwykonawców, a głównym zadaniem jest koordynacja prac związanych z organizacją konferencji. Lokalne organizacje, przystępując do realizacji projektu o takim znaczeniu, oczekują przepływu wiedzy, a co za tym idzie innowacji (innych efektów oczekują podmioty publiczne, innych przedstawiciele sektora prywatnego). Dzielenie się wiedzą, bazujące na komunikacji pomiędzy członkami tak stworzonej sieci, może mieć miejsce w trzech wariantach: od organizatora do dostawcy, od dostawcy do organizatora oraz pomiędzy dostawcami.

### **Układ „organizator-dostawcy”**

Badania wykazały, że dzielenie się wiedzą doprowadziło do powstania innowacji u dostawców w zakresie produktów, procesu dostarczania wartości, zarządzania informacją oraz w zakresie zarządzania i marketingu. Dostawcy mieli duże oczekiwania, liczyli bowiem, że współpraca z podmiotami zewnętrznymi pozwoli na wprowadzenie licznych innowacyjnych rozwiązań. Tymczasem, pomimo wskazanych powyżej czterech obszarów, pozyskana wiedza pozwoliła na nowe rozwiązania w większości przypadków o charakterze operacyjnym, a nie strategicznym. Dostawcy mogą pochwalić się nowymi przykładami imprez w materiałach promocyjnych, pojawiła się wiedza, jak obsługiwać gościa kategorii VIP, czy też po raz pierwszy wykorzystano potężny pod względem parametrów fizycznych sprzęt multimedialny podczas konferencji. Dwa badane podmioty wskazały na przyrost wiedzy w prowadzeniu negocjacji oraz zwiększony profesjonalizm w relacji z klientem.

### **Układ „dostawcy-organizator”**

Jako rozwiązania innowacyjne organizator określił wyłącznie innowacje w zakresie produktu/usługi, do których zaliczył przestrzeń networkingową oraz elementy wspomagające networking, wykorzystanie multimediiów dotychczas nie pojawiających się na konferencji ABSL, zaplanowanie site-tours oraz zorganizowanie konferencji po raz pierwszy w miejscu dedykowanym tego typu wydarzeniom. W wywiadach przedstawiciele organizatora podkreślali, że nie oczekiwali zna-

czącego przepływu wiedzy. Ich zadania ograniczały się do koordynacji prac dostawców i pilnowaniu realizacji harmonogramu działań

### **Układ „dostawcy-dostawcy”**

Respondenci po stronie dostawców nie wskazali na pojawienie się innowacji, wynikającej z przepływu wiedzy w ramach funkcjonującej sieci lokalnej. Skupieni na wykonywaniu konkretnych zadań nie komunikowali się między sobą, a jedynie z koordynatorem sieci, czyli organizatorem konferencji.

## **8. Wnioski**

Przystępując do współpracy w ramach organizacji konferencji, doszło do konfrontacji podmiotów zewnętrznych z organizacjami sieci lokalnej. W ten sposób powstała nowa sieć o charakterze czasowym, która nie była spójna pod względem realizowanych celów. Z punktu widzenia organizatora, kluczowy jest ostateczny efekt, natomiast sieć lokalna oczekuje wymiany wiedzy, która pozostanie po zakończeniu projektu i przyczyni się do rozwoju innowacji w różnych obszarach. W przypadku migrujących konferencji można zatem mówić o globalno-lokalnym sieciowym łańcuchu wartości, który cechuje wysoka złożoność transakcji możliwych do kodyfikowania przez nabywcę oraz ograniczone możliwości dostawców. W ten sposób tworzą się powiązania sieciowe typu niewolniczego, które cechuje kontrola i dominacja w miejsce współpracy.<sup>21</sup> Dostawcy stają się uzależnieni od organizatora, a ograniczonym procesom dzielenia się wiedzą towarzyszy intensywna koordynacja i kontrola transakcji. Sieć ma charakter hierarchiczny, a szczególnie jej członkowie nie widzą całego projektu, a wyłącznie swój obszar. Przez co nie występuje komunikacja na poziomie dostawca-dostawca.

Z punktu widzenia podmiotów zarządzających siecią oraz łańcuchem wartości powyższa strategia może okazać się skuteczna, prowadzi bowiem do osiągnięcia założonych wcześniej celów. Natomiast w przypadku lokalnej sieci cele, poza celami czysto operacyjnymi, nie zostają osiągnięte. Założony wcześniej upgrading, czyli zwiększenie

---

<sup>21</sup> G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy”, 2005, 12(1), s. 78-104.

swej roli w łańcuchach i przejęcia większej wartości dodanej,<sup>22</sup> czy to na poziomie całej sieci, czy to na poziomie poszczególnych jednostek, jest bardzo skromny, bowiem w sytuacji ograniczonego dzielenia się wiedzą, która powinna prowadzić do przyrostu innowacji, rozwój funkcji, procesów czy produktów jest z założenia wręcz niemożliwy.

## Bibliografia

1. van der Aa, W., Elfring, T., *Realizing innovation in services*, „Scandinavian Journal of Management”, 2002, Vol 18, Issue 2.
2. Berners P. A., *Happy Event: Międzynarodowe standardy organizacji eventów*, Priorytet. Magazyn wydawniczy, Warszawa 2013.
3. Butts S., *Social Networks: A Methodological Introduction*, „Asian Journal of Social Psychology”, 2008, 11(1).
4. Celuch K., *Raport. Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce 2014*, Poland Convention Bureau, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2013.
5. Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
6. Corsaro D., Cantù C., Tunisini A., *Actors' heterogeneity in innovation networks*, „Industrial Marketing Management”, 2012, 41(5).
7. Gereffi G., *International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain*, „Journal of International Economics”, 1999, 48(1).
8. Gereffi G. Humphrey J., Sturgeon T., *The governance of global value chains*, „Review of International Political Economy”, 2005 12(1).
9. Håkansson H., Ford D., Gadde L.-E., Snehota I., Waluszewski A., *Business in Networks*, Chichester, Wiley 2009.
10. Håkansson H., Snehota I., *How do companies interact?* (w:) (red:) D. Ford, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press Harcourt Brace & Company, London 1993.
11. *Harvard Business Review Polska (2014)*. V Konferencja ABSL., <http://www.hbrp.pl/magazyn/patronaty.php?id=1218> (15.03.2014).

---

<sup>22</sup> G. Gereffi, *International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain*, „Journal of International Economics”, 1999, 48(1), s. 37-70.

12. Hjalager A. M., *A review of innovation research in tourism*, „Tourism Management”, 2010, vol. 31, no. 1.
13. Hjalager A. M., *Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology*, „Tourism Management”, 1997, Vol. 18, no. 1.
14. Hjalager A. M., *Repairing innovation defectiveness in tourism*, „Tourism Management”, 2002, 23.
15. Johnson B., Lorenz E., and B.A. Lundvall B.A., *Why all this fuss about codified and tacit knowledge?*, „Industrial and Corporate Change”, 2002, 11 (2).
16. Leszczyński G., Sapała M., Zieliński M., *Communication as the basis for innovation*, (w:) (red:) M. Bulu, G.A. Olcay (red.), *Regional Economic Resilience through Innovation and Enterprise: proceedings of the 6th International Conference for Entrepreneurship Innovation and Regional Development*, Lookus Scientific, Istanbul, Turkey, 2013.
17. Leszczyński G., Zieliński M., Zmysłony P., *The role of trade fairs in European cities development strategies – one pattern or different ways to go?*, „8th International Marketing Trends Conference”, ESCP-AEP European School of Management, Paris 2009.
18. Powell W.W., Koput K.W., *Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology*, „Administrative Science Quarterly”, 1996, Vol. 41.
19. Rothwell R., *Towards the Fifth-generation Innovation Process*. „International Marketing Review”. 1994; 11(1).
20. Salunke S., Weerawardena J., McColl-Kennedy J.R., *Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project oriented service firms*, „Industrial Marketing Management”, 2011, 40.
21. Swarbrooke J., Horner S., *Business travel and tourism*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2001.
22. Urban G.L., Hauser J.R., *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall, Englewood 1993.