

KOOPERACJA W KLASTRACH TURYSTYCZNYCH

KATARZYNA KŁADŹ-POSTOLSKA¹, MICHAŁ BIEGAJŁO²

Akademia Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie
Filia w Białej Podlaskiej

¹ Wydział Turystyki i Zdrowia

e-mail: kkpостolska@o2.pl

² Wydział Wychowania Fizycznego i Sportu

e-mail: michalbiegajlo@wp.pl

SŁOWA KLUCZOWE

kooperacja, turystyka, formy współpracy, klastry

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest określenie specyfiki powiązań kooperacyjnych zachodzących między przedsiębiorstwami skupionymi wokół branży turystycznej. Rozważania teoretyczne poparto wynikami badań własnych. W tym celu posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety. Badania ankietowe przeprowadzono wśród 60 przedsiębiorstw deklarujących przynależność do klastrów turystycznych. W artykule przyjęto następującą hipotezę badawczą: Kooperacja w klastrach turystycznych polega na realizacji wspólnych przedsięwzięć marketingowych, a główną formą przepływu wiedzy w klastrach jest udział w targach, konferencjach i wizytach studyjnych. Z przeprowadzonej analizy wynika, że podmioty klastrów turystycznych aktywnie kooperują, dostrzegając korzyści współpracy, wspólnej promocji oraz wymiany wiedzy i doświadczeń podczas spotkań branżowych.

Wprowadzenie

Poszukiwanie nowych, często innowacyjnych rozwiązań zaspokajających rosnące wymagania klientów, wynikających z różnorodności ofert, konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych i tendencji do globalizacji usług turystycznych przekłada się nie tylko na ciągłą obserwację otoczenia, doskonalenie oferty, lecz także nawiązanie współpracy firm turystycznych z innymi podmiotami gospodarczymi i naukowymi oraz władzami samorządowymi. W niniejszym opracowaniu omówiono specyfikę powiązań zachodzących między przedsiębiorstwami skupionymi wokół branży turystycznej, odnosząc się do teoretycznych i empirycznych analiz. Celem opracowania jest charakterystyka więzi kooperacyjnych zachodzących między podmiotami polskich klastrów turystycznych. Termin „klaster” został upowszechniony przez Portera (2001, s. 246),

który określił go jako geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Klastr turystyczny definiowany jest jako połączenie atrakcji z turystycznym różnicowaniem, skoncentrowane na pewnym obszarze geograficznym, gdzie licznie występują uzupełniające ofertę obiekty infrastrukturalne oraz usługi wysokiej jakości, liczne są działania kulturalne, prowadzona jest polityka spójności, a sieć przedsiębiorstw zarządzana na najwyższym poziomie. Celem klastra turystycznego jest łączenie firm działających dotychczas oddzielnie, aby stworzyć atrakcyjny produkt turystyczny w atrakcyjnej lokalizacji (Ferreira, Estevao, 2009, s. 5). W skład klastra turystycznego wchodzi przedsiębiorstwa turystyczne, instytucje koordynujące i inne organizacje związane z turystyką, a także dostawcy specjalistycznych usług i produktów, administracja publiczna i uniwersytety (Malakauskaite, Navickas, 2010, s. 150–152).

Badanie powiązań kooperacyjnych w klastrach wiąże się z poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Z jakimi podmiotami współpracują przedsiębiorstwa należące do klastrów turystycznych?
2. Jakie są korzyści i obszary współpracy w ramach klastrów turystycznych?
3. Jakie formy współpracy w zakresie transferu wiedzy i innowacji występują w obrębie struktur klastrowych?

W artykule przyjęto następującą hipotezę badawczą: Kooperacja w klastrach turystycznych polega na realizacji wspólnych przedsięwzięć marketingowych, a główną formą przepływu wiedzy między członkami klastra jest uczestnictwo w targach, konferencjach i wizytach studyjnych.

Kooperacja podmiotów gospodarczych w świetle teorii

Kooperacja definiowana jest jako skoordynowane działania przedsiębiorstw, których celem jest osiągnięcie rezultatów pożądaných przez wszystkie zainteresowane podmioty (Anderson, Narus, 1990, s. 45). Związki kooperacyjne przedsiębiorstw to dobrowolne i stosunkowo luźne ich połączenia w celu wypełnienia określonej funkcji lub zadania cząstkowego bądź wspólnego koordynowania, bez utraty samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej (Famielec, 1997, s. 58). Kooperacją określa się również wszelkiego rodzaju współpracę między przedsiębiorstwami zmierzającymi do uzupełnienia i zwiększenia będących w ich posiadaniu zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacyjnych w celu jak najpełniejszego wykorzystania pojawiających się okazji rynkowych oraz umocnienia swojej pozycji na danym rynku w stosunku do konkurentów (Podobiński, 2004, s. 14). W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje związków kooperacyjnych. W zależności od stopnia sformalizowania i rodzaju umocowania prawnego wyróżnia się kooperację bezumowną i umowną. Z kolei ze względu na przedmiotowy zakres współpracy wyodrębnia się kooperację w zakresie pozyskiwania zasobów produkcyjnych, w zakresie pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych, w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej, w zakresie marketingu i dystrybucji oraz w zakresie wspólnego reprezentowania interesów przedsiębiorców (Górzyński, Pander, Koć,

2006, s. 10). Współpraca może odbywać się w następujących wymiarach: pionowym, poziomym, bocznym lub opartym na koncentracji przestrzennej. Kooperację pionową należy rozumieć jako współpracę podmiotów z różnych sektorów tworzących łańcuch usług, w którego efekcie może powstać m.in. pakiet turystyczny. Z kolei kooperacja pozioma dotyczy współpracy konkurentów wykorzystujących ekonomię skali. W praktyce może być to wspólna pralnia dla kilku hoteli. Przykładem kooperacji bocznej jest wymiana doświadczeń z innymi branżami, m.in. w zakresie partnerstwa w dziedzinie technologii. Natomiast koncentracja przestrzenna polega na wykorzystaniu efektu aglomeracji, a więc koncentracji różnych atrakcji i usług w destynacji (Rapacz, Jaremen, Gryszel, 2010, s. 415). W sytuacji gdy istnieje wiele różnych podmiotów zainteresowanych kreowaniem obszaru produktu turystycznego, szczególnie ważne staje się znalezienie rozwiązań, które będą łączyły w spójną całość pozornie sprzeczne interesy: podmiotów gospodarczych i miejscowej ludności, podmiotów prywatnych i publicznych, inwestorów doraźnych i perspektywicznych, turystów i mieszkańców, turystyki masowej i ochrony środowiska (Meyer, 2014, s. 103–105). Mówiąc o formalno-organizacyjnych formach współpracy przy tworzeniu regionalnego produktu turystycznego, można wskazać kilka możliwości kooperacji, które znalazły praktyczne zastosowanie na rynku turystycznym. W układzie hierarchicznym są to: umowy kooperacyjne, grupy marketingowe, współpraca sieciowa, lokalne grupy działania, lokalne organizacje turystyczne, Destination Management Company i klastry turystyczne (Rapacz, Gryszel, Jaremen, 2011, s. 506–507). Współpraca podmiotów gospodarczych na jednej płaszczyźnie nie wyklucza ich jednoczesnej konkurencji w granicach innych, co obrazuje pojęcie tzw. koopetycji lub kooperencji (Bengtsson, Kock, 1999).

Tworzenie podstaw do skutecznej, partnerskiej współpracy jest warunkiem rozwoju wielu branż, w tym turystyki na obszarach lokalnych i regionalnych (Panasiuk, 2006, s. 99). Największe możliwości współpracy pojawiają się w grupie przedsiębiorstw należących do bezpośredniej gospodarki turystycznej. Jest to jednocześnie zbiorowość, w której potencjalnie najłatwiej mogą się rozwijać partnerstwa w formie klastra. W związku ze złożonością produktu destynacji, przekładającą się na trudności z efektywnym nim zarządzaniem, właśnie klastry jawi się jako potencjalna forma współpracy, budowania konkurencyjności destynacji i jej interesariuszy poprzez wykorzystanie efektów synergii (Dębski, 2014, s. 52).

Materiał i metody badań

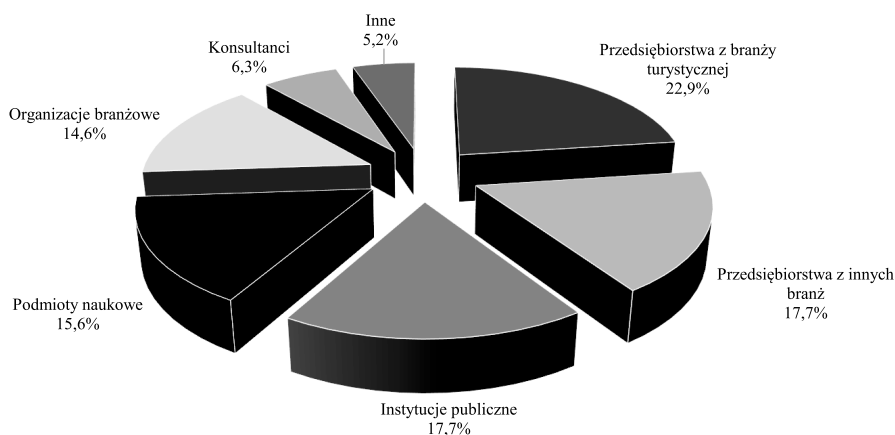
W celu określenia charakteru relacji kooperacyjnych zachodzących między podmiotami branży turystycznej przeprowadzono badania ankietowe wśród 60 przedsiębiorstw turystycznych¹. Dobór klastrów do badań miał charakter losowy. Operat losowania obejmował przedsiębiorstwa turystyczne z całej Polski, reprezentujące branżę turystyczną. Spośród przedsiębiorstw

¹ Część artykułu opracowano na podstawie projektu badawczego Wydziału Wychowania Fizycznego i Sportu Akademii Wychowania Fizycznego im. Józefa Piłsudskiego w Warszawie Filii w Białej Podlaskiej, MN.IV/3 – finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

uczestniczących w badaniu zdecydowana większość to firmy świadczące usługi hotelarskie, gastronomiczne i sportowo-rekreacyjne. Intencją autorów badania było zebranie opinii przedsiębiorców deklarujących przynależność do polskich klastrów turystycznych. W tym celu posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety. Badanie zostało zrealizowane w drugiej połowie 2015 roku. Zasadnicza część pytań zamieszczonych w ankiecie dotyczyła specyfiki powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw, w szczególności potencjalnych kooperantów, obszarów i form współpracy, korzyści i barier współdziałania.

Kooperacja w klastrach turystycznych – wyniki badania ankietowego

Obserwując funkcjonujące sektory gospodarki i zachowania przedsiębiorstw na rynku można zauważyć, że przedsiębiorstwa mogą współpracować w jednym obszarze łańcucha wartości, konkurując w zupełnie innym. Przykładowo: firmy kooperujące w ramach wytwarzania produktów rywalizują w obszarze sprzedaży. Natomiast gdy współpracują w obszarze sprzedaży, mogą konkurować zaopatrzeniem. Z drugiej strony firmy rzadko podejmują współpracę w tym samym obszarze łańcucha wartości, w którym konkurują, są wtedy skłonne współdziałać w innych obszarach. Przykładowo: przedsiębiorstwa konkurujące w zakresie liczby zleceń nie podejmują współpracy w obszarze sprzedaży, a konkurujące o rzadkie zasoby zazwyczaj nie współpracują w obszarze zaopatrzenia. W tych przypadkach mogą kooperować w obszarze marketingu, badań i rozwoju czy wspólnej organizacji szkoleń.



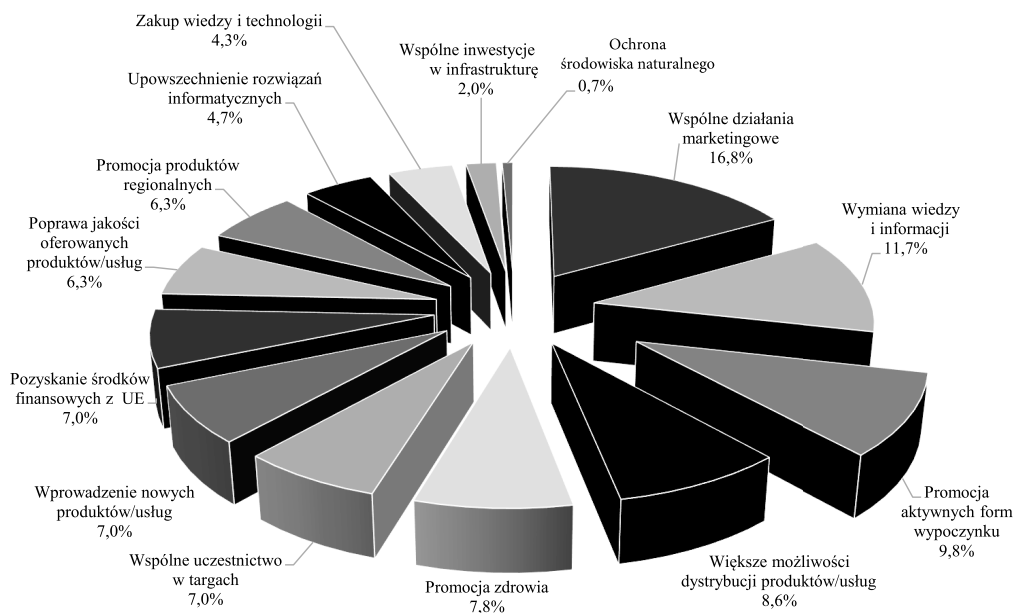
Rysunek 1. Kooperanci badanych przedsiębiorstw turystycznych należących do klastrów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Omawiane relacje mogą dotyczyć różnych podmiotów i obszarów współpracy. Przedsiębiorcy zostali więc poproszeni o wskazanie kooperantów. Z przedstawionych na rysunku 1 odpowiedzi

wynika, że współpraca podejmowana jest ze wszystkimi podmiotami, jednak najczęściej są to przedsiębiorstwa z branży turystycznej (22,9%). Respondenci wyszczególnili również firmy funkcjonujące w innych branżach, instytucje publiczne (odpowiednio po 17,7%) i sektor nauki (15,6%). Jeśli chodzi o podmioty, z którymi współpraca była najrzadziej podejmowana, to ankietowani wskazali konsultantów (6,3%) oraz koordynatorów klastrów (5,2% odpowiedzi w kategorii „inne”).

Na rysunku 2 przedstawiono obszary współpracy w klastrach turystycznych.



Rysunek 2. Obszary współpracy w klastrach turystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Z analizy odpowiedzi respondentów wynika, że wszystkie wymienione działania podejmowane są przez badane przedsiębiorstwa. Jednak najczęściej współpraca dotyczy wspólnych działań marketingowych w zakresie promocji klastrów, kooperantów i regionów (16,8%). Warto zauważyć, że wspólna promocja oferowanych produktów i/lub usług związanych przede wszystkim z różnorodnymi formami wypoczynku (9,8%) i zdrowym stylem życia (7,8%) jest także istotnym obszarem działania. Często wskazywaną dziedziną współdziałania jest wymiana wiedzy i informacji między zainteresowanymi współpracą podmiotami (11,7%). Wyszczególnione domeny są zbieżne z korzyściami osiąganymi przez badane przedsiębiorstwa, będącymi zarazem motywami podjęcia współpracy. Można stwierdzić, że wpływają one na działanie nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, lecz także całej grupy kooperantów poprzez pozyskanie wiedzy

dostępnej wewnątrz struktury i promowanie podejmowanych przez nich działań. Natomiast najrzadziej wspólnie inwestują w infrastrukturę (2%) i realizują działania związane z ochroną środowiska naturalnego (0,7%). W opinii respondentów w pozostałych obszarach współpracy podejmują zbliżoną aktywność.

Ankietowani przedsiębiorcy oceniali korzyści i bariery współpracy w klastrach turystycznych. Według przedsiębiorców omawiana współpraca umożliwia realizację wspólnych przedsięwzięć (36,5%), jest okazją do wzmocnienia marki turystycznej regionu (32,4%) czy poprawy wizerunku przedsiębiorstwa (13,5%). Wymienione wyżej korzyści były również najczęściej wyróżniane w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1. Korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa należące do klastrow (%)

Korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa ze współpracy z innymi podmiotami*	Odpowiedzi ogółem	Rodzaj przedsiębiorstwa						
		hotelarsko-gastronomiczne	sportowo-rekreacyjne	uzdrowiskowe	transportowe	biura podróży	kultury	inne
Realizacja wspólnych przedsięwzięć	36,5	38,9	37,5	27,2	50,0	35,7	43,8	29,6
Wzmocnienie marki turystycznej regionu	32,4	38,9	27,5	36,4	0	28,6	31,2	37,0
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	13,5	5,6	7,5	9,1	50,0	14,3	25,0	22,3
Wzrost ilości sprzedawanych produktów/usług	6,8	11,0	15,0	0	0	0	0	0
Dostęp do specjalistycznej wiedzy (<i>know-how</i> partnerów biznesowych)	4,7	5,6	7,5	0	0	14,3	0	0
Wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa wobec konkurencji	2,7	0	5,0	0	0	7,1	0	3,7
Dostęp do specjalistycznych usług B+R (np. doradztwo, ekspertyzy)	2,0	0	0	9,1	0	0	0	7,4
Obniżenie kosztów prowadzenia działalności	1,4	0	0	18,2	0	0	0	0

* Procent odpowiedzi respondentów ogółem oraz w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa biorącego udział w badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Obok korzyści płynących z nawiązania więzi kooperacyjnych przedsiębiorstwa wskazały również trudności wiążące się z podjęciem tego typu relacji (tab. 2). Głównymi barierami utrudniającymi współpracę z innymi podmiotami są: konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów (26,4%), brak dostatecznych zachęt (np. podatkowych) ze strony władz samorządowych (22,8%) czy brak potrzeby współpracy ze strony przedsiębiorców (17,5%). Wymienione wyżej bariery były również najczęściej wyróżniane w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Bariery utrudniające współpracę w ramach klastrow (%)

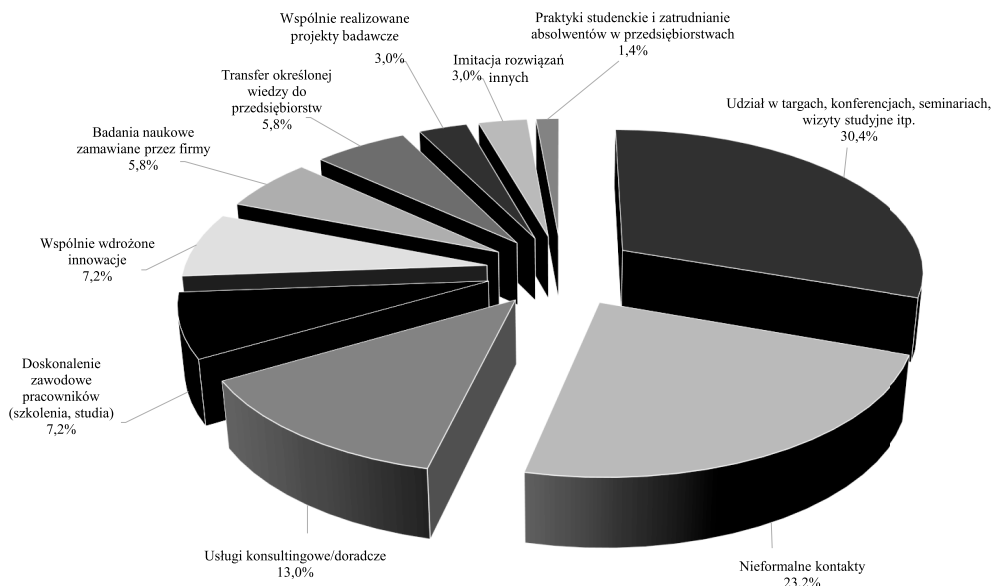
Bariery utrudniające współpracę w klastrach*	Odpowiedzi ogółem	Rodzaj przedsiębiorstwa						
		hotelarsko- -gastronomiczne	sportowo- -rekreacyjne	uzdrowiskowe	transportowe	biura podróży	kultury	inne
Konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów	26,4	25,0	25,0	15,4	28,6	40,0	33,2	29,5
Brak dostatecznych zachęt ze strony władz samorządowych	22,8	28,6	21,9	23,1	42,8	0	16,7	17,6
Brak potrzeby współpracy	17,5	17,9	25,0	23,1	0	0	16,7	11,8
Brak wiedzy i doświadczenia w zakresie współpracy	10,5	14,3	12,5	15,3	0	0	16,7	0
Biurokracja, skomplikowane procedury	10,5	7,1	6,3	7,7	0	40,0	16,7	17,6
Niski poziom zaufania między partnerami	8,8	0	3,0	15,4	28,6	20,0	0	23,5
Utrata własnej wiedzy na rzecz innych członków klastra	3,5	7,1	6,3	0	0	0	0	0
Brak jednostki koordynującej współpracę w klastrze	0	0	0	0	0	0	0	0

* Procent odpowiedzi respondentów ogółem oraz w podziale na rodzaj przedsiębiorstwa biorącego udział w badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Kooperacja ma szczególne znaczenie w działalności innowacyjnej, zgodnie z nowoczesnym modelem procesów innowacyjnych traktujących innowacje jako produkt interakcji między różnymi uczestnikami gry rynkowej (Kowalski, 2011). Wykorzystanie wiedzy i innowacji jest również elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarek opartych na wiedzy. Globalizacja usług turystycznych i zwiększające się oczekiwania klientów wymagają doskonalenia produktów i/lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwa, które coraz częściej decydują się na adaptację innowacyjnych rozwiązań i współpracę z innymi podmiotami.

Z uwagi na rosnące znaczenie powiązań kooperacyjnych podmiotów gospodarczych i instytucji naukowych oraz kształtowanie polityki państwa w zakresie wzmocnienia tejże współpracy warto przyjrzeć się formom współdziałania tych dwóch środowisk w branży turystycznej. Na rysunku 3 przedstawiono wykorzystywane przez przedsiębiorstwa turystyczne formy współpracy w zakresie przepływu wiedzy i innowacji. Respondenci relatywnie najczęściej pozyskują wiedzę i doświadczenie, biorąc udział w targach, konferencjach i wizytach studyjnych (łącznie 30,4% odpowiedzi). Można zauważyć rosnące zainteresowanie przedsiębiorców możliwością korzystania z usług konsultingowych (13%). Zdecydowanie rzadziej przedsiębiorcy wspólnie ze sferą nauki, jak również z innymi podmiotami gospodarczymi realizują wspólne projekty badawcze (3%) i wdrażają innowacje (7,2%). Ankietowani wskazują również, że podczas nieformalnych spotkań członków klastrow dzielą się wiedzą i doświadczeniami (23,2%).



Rysunek 3. Formy współpracy w zakresie transferu wiedzy i innowacji (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Podsumowanie

Klastry mogą odegrać kluczową rolę w tworzeniu zintegrowanych produktów turystycznych, ponieważ właśnie istotą produktu turystycznego jest współpraca w ramach łańcucha wartości. Pakiet usług zawierający się w produkcie turystycznym sprzyja kooperacji, która jest również domeną klastra. Równie istotna jak kooperacja jest innowacyjność produktów turystycznych i właśnie współdziałanie w ramach klastra tworzy warunki do jej rozwoju (Soliński, 2010, s. 110). Klastry mogą być rozwijane poprzez stymulowanie formalnych i nieformalnych form współpracy pomiędzy firmami oraz wzmacnianie kontaktów z instytucjami dysponującymi odpowiednimi zasobami wiedzy (European Commission, 2002, s. 7). Podstawą nawiązania współpracy nie tylko między przedsiębiorstwami z branży turystycznej, lecz także z firmami funkcjonującymi w innych branżach, instytucjami publicznymi i sektorem nauki jest wskazanie potencjalnych korzyści i realizacja wspólnych celów. Więzy kooperacyjne powinny opierać się na wzajemnym zaufaniu i wspólnym ponoszeniu ryzyka. Efektem współpracy jest pozyskanie informacji na temat partnerów biznesowych i wiedzy niezbędnej do zaprojektowania i zarządzania wspólnymi przedsięwzięciami oraz rozwiązywania bieżących problemów przedsiębiorstwa. Przy wyborze formy współdziałania należy wziąć pod uwagę motywacje pracowników oraz wielkość i renomę podmiotów ich zatrudniających. Zgodnie z opinią respondentów podstawowym motywem podjęcia współpracy jest realizacja wspólnych przedsięwzięć (36,5%) polegająca m.in.

na promocji powiązania kooperacyjnego, regionu turystycznego (16,8%) czy poprawy wizerunku przedsiębiorstwa (13,5%). Z kolei współpraca w zakresie przepływu wiedzy i innowacji polega głównie na organizacji nieformalnych spotkań (23,2%) oraz wymianie doświadczeń podczas targów i konferencji (30,4%). Ograniczenia współpracy mogą wynikać z konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów przez przedsiębiorstwa (26,4%) i braku dostatecznych zachęt (np. podatkowych) ze strony władz samorządowych (22,8%).

Literatura

- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 1 (54), 45–58.
- Bengtsson, M., Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3 (14), 178–191.
- Dębski, M. (2014). Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 4 (15), 51–66.
- European Commission (2002). *Regional Clusters in Europe*. Observatory of European SMEs, 3.
- Famielec, J. (1997). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Ferreira, J., Esteveao, C. (2009). Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal. *Tourism and Management Studies*. Pobrano z: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/14853/1/> (2.02.2018).
- Górzyński, M., Pander, W., Koć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*. Warszawa: PARP.
- Kowalski, A.M. (2011). Wpływ kryzysu gospodarczego na procesy współpracy i konkurencji. *Master of Business Administration*, 2 (109), 30–42.
- Malakauskaite, A., Navickas, V. (2010). The Role of Clusters in the formation Process of Tourism Sector Competitiveness: Conceptual Novelties. *Economics and Management*, 15, 149–154.
- Meyer, B. (2014). Efekty współdziałania podmiotów gospodarki turystycznej. W: A. Panasiuk (red.), *Fundusze Unii Europejskiej w gospodarce turystycznej* (s. 103–105). Warszawa: Difin.
- Panasiuk, A. (2006). Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej. W: S. Wodejko (red.), *Gospodarka turystyczna a grupy interesu* (s. 98–107). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Podobiński, A. (2004). *Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Rapacz, A., Gryszel, P., Jaremen, D. (2011). Możliwości współpracy podmiotów gospodarki turystycznej w percepcji właścicieli przedsiębiorstw turystycznych działających w Karpaczu. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca* (s. 504–514). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rapacz, A., Jaremen, D., Gryszel, P. (2010). Dolina Pałaców i Ogrodów jako przejaw współpracy na rynku turystycznym. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 4 (9), 413–421.
- Soliński, T. (2010). Innowacyjne zarządzanie rozwojem turystyki. W: J. Krupa (red.), *Innowacyjność w turystyce* (s. 98–114). Rzeszów: Procarpathia.

COOPERATION IN TOURISM CLUSTERS

KEYWORDS

cooperation, tourism, forms of collaboration, clusters

ABSTRACT

The main objective of the study is to demonstrate the character of cooperation links between enterprises concentrated around tourism industry. Theoretical analysis is supported by own research. To this end, own questionnaires were used. Surveys were conducted among 60 tourist enterprises declaring affiliation with tourism clusters. The research hypothesis of this article is that cooperation in tourism clusters consists of implementation of joint marketing projects and the main form of knowledge movement is participation in tourism fairs, conferences and study visits. The results of the analysis show that the entities of tourism clusters actively work together recognizing the advantages of: cooperation, joint promotion as well as exchange of knowledge and experiences during business meetings.

KODY JEL

D22, Z31, Z32