

EWA SKOWRONEK,
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Klaster jako forma współpracy w turystyce

Wprowadzenie

W ostatnich dziesięcioleciach turystyka staje się coraz ważniejszym sektorem gospodarki¹. Jej dynamiczny rozwój spowodował rosnący popyt na produkty i usługi turystyczne. Trendowi temu towarzyszy zmiana profilu turysty, który stał się klientem bardzo wymagającym. Nastąpił znaczący wzrost jego zainteresowań, potrzeb, oczekiwań oraz wiedzy o świecie. Współczesny turysta świadomie i aktywnie poszukuje, porównuje i wybiera oferty turystyczne. Aby dokonać zakupu, nie musi już osobiście udawać się do biura turystycznego, bo usługi może zarezerwować i kupić online². Powoduje to konieczność rozszerzenia zakresu funkcjonujących dotychczas ofert o kolejne, nowe formy i rodzaje turystyki oraz uelastycznienie sposobu ich sprzedaży. Zaspokojenie różnorodnych oczekiwań i potrzeb turystów wymaga od organizatorów turystyki zarówno dotychczasowej specjalizacji, jak i wszechstronności, co jest zadaniem bardzo trudnym. Wynika stąd konieczność współpracy z innymi, często konkurencyjnymi, podmiotami. Właściwą platformą takiej współpracy wydają się być klastry, które jak pokazują doświadczenia innych krajów, w znaczącym stopniu przyczyniają się do podnoszenia regionalnej konkurencyjności i w konsekwencji wysokiej dynamiki wzrostu³.

¹ K. Sikora, *Klastry turystyczne szansą rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, cz. 2, vol. 10, s. 55.

² http://www.benchmark.pl/aktualnosci/Turysci_XXI_wieku_wedlug_Google-3603.html, (21.10.2014).

³ *Klastry na świecie. Międzynarodowy przegląd klastrów*, http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95892.asp, (21.10.2014).

1. Istota klastra turystycznego

Pojęcie klastrow wywodzi się z angielskiego słowa *cluster*, oznaczającego *grono*. Termin ten pojawił się w gospodarkach najbardziej uprzemysłowionych krajów świata, w odniesieniu do kooperacyjnych przedsiębiorstw, które są wyspecjalizowane, a ich działania opierają się na współpracy, przy powiązaniach z zapleczem naukowo-badawczym i administracją terenową⁴. Pojęcie klastra było definiowane wielokrotnie, m.in. przez organizacje OECD⁵ i UNIDO⁶ oraz M.E. Portera⁷. Przedstawił on klastrow nie tylko jako koncepcję analityczną, ale także jako narzędzie do osiągnięcia konkurencyjności, przede wszystkim gałęzi przemysłowych i jednostek przestrzennych⁸. Jego zdaniem klastrow to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”⁹. Elementami łączącymi klastrow w jedną całość są relacje dostawca-odbiorca, wspólne technologie, klienci, kanały dystrybucji lub wspólny rynek pracy. Drugą istotną cechą klastra jest geograficzna bliskość grup wzajemnie połączonych firm, która jest warunkiem intensywnych kontaktów. Koncepcja klastra łączy się zatem z konkurencyjnością (wzrost wydajności, produktywności, innowacyjności) firm, branż, ale także miejscowości i regionów. Prowadzi do rozbudowy partnerstwa publiczno-prywatnego. Jest instrumentem polityki rozwoju gospodarczego obszaru.

W ostatniej dekadzie idea klastrow budzi coraz większe zainteresowanie wśród przedsiębiorstw w Polsce, również w branży turystycznej. Wyrazem tego zjawiska jest rosnąca liczba powiązań kooperacyjnych skupiających różne podmioty zaangażowane w kreowanie, oferowanie i realizowanie usług oraz produk-

⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, DIFIN, Warszawa 2008, s. 34.

⁵ UNIDO, *Development of Clusters and Networks of SMEs – The UNIDO Programme*, Vienna 2001.

⁶ OECD, *Enhancing SME Competitiveness*, The OECD Bologna Ministerial Conference, France 2001.

⁷ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 84.

⁸ M. Więckowski, D. Michniak, B. Chrenka, V. Ira, T. Komornicki, P. Rosik, V. Székely, P. Śleszyński, R. Wiśniewski, *Możliwości poprawy dostępności i rozwoju turystyki na pograniczu polsko-słowackim. Warunki rozwoju, rekomendacje, dobre praktyki*, IGiPZ PAN, Geografický ústav SAV, Warszawa, Bratislava 2012, s. 37.

⁹ M.E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

tów turystycznych. Ponadto, jako opis otaczającej nas rzeczywistości, pojawiły się w literaturze definicje klastra turystycznego. Według J. Kaczmarka i in.¹⁰ jest to *aktywna sieć wytwórców produktów turystycznych współdziałających ze sobą w ramach określonej marki geograficznej (markowego produktu turystycznego – obszar) i jednocześnie konkurujących ze sobą jakością i unikatowością oferowanych usług turystycznych*. A. Siarkiewicz i in.¹¹ określają klaster turystyczny jako *grupę firm i instytucji związanych poprzez wspólny produkt lub kilka produktów turystycznych. Organizacje te działają na danym obszarze, a ich relacje mogą mieć charakter pionowy (w ramach łańcucha produktów turystycznych) lub poziomy (wymiana informacji, kompetencji i innych czynników pomiędzy jednostkami działającymi w ramach danego produktu)*.

Na podstawie powyższych definicji klastry turystyczne można zatem postrzegać, jako geograficzne skupisko powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, dostawców, usługodawców czy firm działających w sektorze turystyki i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów czy stowarzyszeń handlowych oraz instytucji finansujących), które jednocześnie konkurują i w pewnych aspektach współpracują ze sobą.

Do najczęściej wymienianych atrybutów klastra turystycznego należą: *przestrzeń* (podmioty działają na określonym obszarze); *usługi* (konsumpcja produktów turystycznych występuje w miejscu ich wytworzenia); *relacje* (pomiędzy działającymi podmiotami zachodzą związki gospodarczo-społeczne); *sieć* (integralnymi elementami klastra turystycznego są podmioty i występujące pomiędzy nimi oraz ich otoczeniem relacje) oraz *bliskie powiązania z wieloma innymi dziedzinami gospodarki*¹².

Integracja w ramach klastra umożliwia przepływ wiedzy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, instytucjami naukowymi, samorządem terytorialnym, czy stowarzyszeniami. Ponadto przyczynia się do rozwoju i promocji miast, gmin, powiatów lub województw. Dzięki podjętej współpracy następuje poprawa stanu sektora turystyki w regionach.

Funkcjonowanie klastrów jest ściśle powiązane z działalnością opartą na zaufaniu społecznym, sprzyjającym kształtowaniu pozytywnych relacji między

¹⁰ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny, Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 403.

¹¹ A. Siarkiewicz, A. Końko, M.A. Radulescu, V. Soloviy, *Zrównoważony Klaster Turystyczny. Scenariusz dla Stowarzyszenia Turystycznego Sopot*, Fundacja Sendzimira, Kartuzy 2012, s. 5, <http://www.sendzimira.org.pl/sites/default/files/raport-2012-STS.pdf> (21.10.2014).

¹² J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny...*, s. 403–404.

partnerami. Głównym motywem przyswiecającym idei tworzenia klastrów jest osiągnięcie korzyści dzięki zmniejszeniu ryzyka oraz zwiększeniu innowacyjności i produktywności poprzez zmniejszenie jednostkowych kosztów wytwarzania.

W Polsce na różnych etapach rozwoju i działalności klastrów, można spotkać kilka form organizacyjno-prawnych podmiotów nimi zarządzających, są to najczęściej: stowarzyszenia, konsorcja, fundacje i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

2. Klaster jako narzędzie współpracy w turystyce

Punktem wyjścia do podjęcia kooperacji podmiotów w turystyce jest wysoki poziom atrakcyjności turystycznej obszaru. Przekłada się on na powstawanie i rozwój regionów turystycznych¹³. Za wyjątkowe cechy regionów turystycznych uznaje się walory przyrodnicze (*wody powierzchniowe, lesistość, ukształtowanie terenu, krajobraz, klimat i inne cechy geograficzne*), walory antropogeniczne (*budynki i infrastruktura zabytkowa*), walory kulturalne (*tradycja i folklor, religia, muzea, imprezy*) oraz walory społeczne (*sposób życia mieszkańców i lokalnej społeczności*)¹⁴. Ich znacząca liczba sprzyja rozwojowi i trwałości inicjatyw klastrowych.

Oprócz atrakcyjności turystycznej, do funkcjonowania i rozwoju klastra konieczne są także: *infrastruktura, usługodawcy, dostawcy, otoczenie biznesowe, instytucje publiczne*, które mogą aktywnie włączyć się w działania klastra, partycypując zarówno w jego kosztach, jak i korzyściach¹⁵.

Funkcjonowanie klastra turystycznego związane jest przede wszystkim z osiąganiem zysku przez podmioty tworzące klaster, ale przynosi również

¹³ Region turystyczny to wewnętrznie spójny, powiązany i stosunkowo jednorodny obszar, na którym koncentruje się ruch turystyczny i który wyróżnia się z otoczenia określonymi cechami naturalnymi lub nabytymi (zagospodarowaniem). Intensywne powiązania i spójność regionu pozwalają na wyznaczenie granic regionu, w: red. G. Gołębski, *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 91–92.

¹⁴ G. Gołębski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, za: R. Kusa, A. Peszko, *Małopolski klaster turystyczny – perspektywy rozwoju w świetle badań własnych*, w: M. Romanowska, P. Wachowiak, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006, s. 175–184.

¹⁵ W. Wierzyński, *Klastering w branży turystycznej*, 2012, s. 3, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E565ED9AD2444DDA96C2D1D3021D8D7A (21.10.2014).

poprawę jakości życia mieszkańców na obszarze jego występowania oraz wpływa na doskonalenie organizacji przestrzeni gościnnej¹⁶.

Współpraca w ramach klastra turystycznego powinna obejmować zadania i aktywność w zakresie kreowania oraz zarządzania produktem turystycznym obszaru, wspólną promocję (strona internetowa, targi, wydawnictwa promocyjne, współpraca z mediami itp.), organizację szkoleń w ramach dokształcania i zmiany kwalifikacji, starania o środki unijne (np. na rozwój infrastruktury gospodarczej i zagospodarowania turystycznego) oraz prowadzenie badań naukowych, których wyniki umożliwiają wprowadzanie innowacji¹⁷.

Istnienie wymienionych składowych, decydujących o potencjale turystycznym obszaru oraz chęć wzajemnej współpracy podmiotów w ramach klastra, mogą przyczynić się do stworzenia komplementarnej, atrakcyjnej dla konsumentów, oferty turystycznej i w sposób bezpośredni spowodować zwiększenie ruchu turystycznego w regionach.

Działania podjęte w ramach klastra turystycznego wymagają dodatkowo od podmiotów wzajemnego zaufania i cierpliwości, gdyż korzyści nie spływają natychmiast, a na efekty podjętej współpracy trzeba poczekać nawet kilka sezonów.

3. Możliwości wykorzystania potencjału klastrów w turystyce

Specyficzną cechą sektora turystycznego jest jego interdyscyplinarność oraz kompleksowość oferowanego produktu. Branża turystyczna łączy w sobie elementy innych gałęzi gospodarki (np. usługi transportowe, medyczne, prawne, telekomunikacyjne). Na sektor ten składają się, poza obiektami świadczącymi usługi noclegowe, również: restauracje, sklepy, muzea, kluby, parki rozrywki i wiele innych. Jest on zatem heterogeniczny – oferuje wiele rodzajów dóbr¹⁸.

Współpracy i synergii efektów działań w ramach klastrów sprzyja także specyfika produktu turystycznego, na który składają się różne elementy (np. walory turystyczne, usługi noclegowe, żywieniowe, przewodnickie itp.). Powyższe zróżnicowanie powoduje, iż przedsiębiorcom łatwiej jest działać w grupie. Efektem wspólnych działań może być zatem zwiększenie pozytywnych wrażeń

¹⁶ Przestrzeń gościnna – sposób zagospodarowania obszaru umożliwiający bezpieczny i wygodny pobyt odwiedzającym. Por. J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 413.

¹⁷ Ibidem, s. 412.

¹⁸ R. Kusa (2008) za: K. Sikora, *Klasy turystyczne szansą rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, cz. 2, vol. 10, s. 55–56.

turystów z pobytu na danym obszarze poprzez zaoferowanie im kompleksowej oferty turystycznej.

Klaster tworzy bogate zaplecze w postaci różnych usługodawców, dzięki czemu możliwe jest zaspokajanie wielu potrzeb turystycznych, obniżenie kosztów działań marketingowych, obsługi prawnej, itp. Ponadto zasięg i skala działań promocyjnych współpracujących ze sobą podmiotów są nieporównywalnie większe niż pojedynczego przedsiębiorcy.

Klasy mogą stanowić również ważny impuls rozwojowy w regionach, gdyż ułatwiają pozyskiwanie funduszy zewnętrznych. Sięgnięcie po duże środki finansowe staje się znacznie prostsze, gdy na wkład własny składa się kilka, czy kilkanaście zainteresowanych podmiotów.

Wartym podkreślenia jest fakt, że w sektorze turystycznym – jak w żadnym innym – możliwy jest przepływ informacji oraz podjęcie wspólnych działań pomiędzy przedsiębiorcami, instytucjami naukowymi i administracją¹⁹.

Oprócz tworzenia komplementarnych produktów turystycznych o wysokim poziomie usług, klasy podnoszą poziom innowacyjności. Turystyka znajduje się aktualnie w czołówce sektorów gospodarki w największym stopniu wykorzystujących nowoczesne rozwiązania informatyczne w procesach sprzedażowych i w bezpośredniej komunikacji z klientami, np.: płatności bezgotówkowe, elektroniczne bukowanie biletów lotniczych, rezerwacja online noclegów. Obecnie odbiorcy produktów i usług turystycznych powyższe udogodnienia traktują już nie jako wartość dodaną do oferty, lecz jako jej standardowy element. Łatwiej i taniej takie inwestycje realizować w partnerstwie z innymi podmiotami, działającymi w strukturach klastrowych²⁰.

4. Korzyści i bariery w funkcjonowaniu klastrów turystycznych

W celu zachęcenia podmiotów do zawiązywania inicjatyw klastrowych²¹. W literaturze często przywołuje się korzyści (różnej skali), wynikające ze

¹⁹ W. Wierzyński, *Klastering w branży turystycznej*, 2012, s. 5, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E565ED9AD2444DDA96C2D1D3021D8D7A, (21.10.2014).

²⁰ Ibidem.

²¹ Inicjatywa klastrowa – świadome, zorganizowane przedsięwzięcie mające na celu usystematyzowane wpływanie na potencjał rozwoju danego klastra. W inicjatywie zaangażowani są przedstawiciele sektorów gospodarczego, naukowego i publicznego. Inicjatywy klastrowe są finansowane przez uczestników, a także ze środków publicznych w ramach programów wsparcia rozwoju klastrów. Większość tego typu inicjatyw powstaje w formie projektu i jest przekształcana w bardziej formalne struktury w ciągu 12 do 36 miesięcy. Por. M. Janiec, W. Szajna, *Klastering w Polsce Wschodniej w kontekście krajowym i euro-*

wspólnej działalności²². W niniejszym opracowaniu zostały one przedstawione w odniesieniu do potencjalnych uczestników klastrów turystycznych.

Przedsiębiorcy, stanowiąc podstawę struktury, najczęściej oczekują na korzystne rezultaty wynikające z podjętej współpracy w postaci: wprowadzenia na rynek zaawansowanych produktów i usług, poprawy jakości produktów i usług, redukcji kosztów marketingowych, łatwiejszego dostępu do finansowania zewnętrznego oraz pokonywania barier administracyjnych i handlowych, efektywniejszej promocji, dostępu do informacji o rynku i zasobach.

W przypadku samorządów oczekiwane korzyści to najczęściej: promocja i poprawa wizerunku (miasta/powiatu/regionu), wymiana informacji, doświadczeń i kontaktów, współfinansowanie projektów, ściąganie kapitału, rozwój gospodarczy, znajomość tendencji rozwoju regionu.

W sferze nauki korzyści sprowadzają się do pozyskiwania nowych źródeł finansowania zewnętrznego, współfinansowania badań naukowych, kontaktów z przedsiębiorcami i samorządem, promocji nauki i absolwentów oraz rozwoju programów praktyk i staży²³.

Korzyści wspólne, będące rezultatem funkcjonowania klastra turystycznego w regionie, to najczęściej: poprawa wizerunku, zwiększenie atrakcyjności turystycznej oraz wzrost innowacyjności podmiotów turystycznych. Wynikają one ze współpracy, która ułatwia wypracowanie i wprowadzenie na rynek nowych usług oraz produktów, co dla firm przekłada się na wzrost liczby klientów, obrotów i zysków, dla regionu zaś oznacza większą liczbę turystów i mniejszy poziom bezrobocia (rosnący ruch turystyczny zachęca branżę do generowania nowych miejsc pracy). Warto podkreślić, że korzyści wewnętrzne (dla podmiotów tworzących klaster), jak i zewnętrzne (dla całego regionu) są ze sobą wzajemnie powiązane, co stanowi dodatkowy pozytywny stymulator dla dynamicznego rozwoju sektora turystycznego w regionie²⁴.

Potencjalne zyski, wynikające z obecności i funkcjonowania klastrów, przemawiają za ich tworzeniem i aktywną współpracą podmiotów w omawia-

pejskim, s. 73, w: J. Hermaniuk, J. Krupa red., *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, PARP, Rzeszów 2010.

²² K. Sikora, *Klastering turystyczny szansą rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 1, cz. 2, vol. 10, s. 57–58; W. Wierzyński, *Klastering w branży turystycznej*, 2012, s. 5–6.

²³ N. Golonka, *Klastering i ich rola w budowaniu konkurencyjności turystycznej*, Materiały szkoleniowe, Starostwo Powiatowe w Łęcznej, Okuninka 2014, s. 5–7.

²⁴ W. Wierzyński, *Klastering w branży turystycznej*, 2012, s. 5–6, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E565ED9AD2444DDA96C2D1D3021D8D7A (21.10.2014).

nych strukturach. Tymczasem, jak pokazują dotychczasowe opracowania, rzeczywista liczba klastrów turystycznych i inicjatyw klastrowych jest, jak dotychczas niewielka. Podstawowymi barierami w organizowaniu klastrów turystycznych są najczęściej: niechęć do współpracy, brak zaufania i pozytywnych wzorów kooperacji, mała świadomość i niski stan wiedzy na ten temat, ograniczone możliwości finansowe i brak strategii na zwiększenie poziomu konkurencyjności oraz zbyt długi okres oczekiwania na efekty współpracy.

5. Klastry turystyczne w Polsce

Pierwszym klastrem turystycznym, który powstał w Polsce w 2005 roku była „Beskidzka 5”. Tworzyła go grupa pięciu gmin powiatu cieszyńskiego²⁵. Według J. Staszewskiej²⁶ i M. Romana²⁷ w 2009 roku w zakresie turystyki działało już jedenaście klastrów oraz 128 grup partnerskich. K. Sikora²⁸ podała liczbę 21 klastrów turystycznych działających na terenie wszystkich województw w Polsce w styczniu 2011 roku.

Kilkakrotnie zestawienie klastrów opublikowała Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. W wydanym w 2012 roku „Katalogu klastrów w Polsce” odnotowano powstanie łącznie 200 inicjatyw klastrowych. W branży turystycznej wymienione zostały tylko trzy klastry: Elbląski Klaster Turystyczny, Klaster Turystyczny „Kraina mlekiem i miodem płynąca” oraz Klaster Uzdrowisko Supraśl²⁹.

W 2014 roku PARP przygotowała „Mapę Klastrów w Polsce”³⁰. Zostały na niej umieszczone klastry charakteryzujące się: zaangażowaniem podmiotów reprezentujących przedsiębiorstwa, organizacje badawcze oraz administracje; wysokim poziomem interakcji pomiędzy członkami; koncentracją wokół dominującej/pokrewnej branży; koncentracją geograficzną i świadomością terytorialną tożsamości klastra; sformalizowaną współpracą/podpisaną umową lub poro-

²⁵ M. Roman, *Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, część 3, vol. 11, s. 312.

²⁶ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, DIFIN, Warszawa 2009, s. 100–102.

²⁷ Ibidem, s. 312–314.

²⁸ K. Sikora, *Klastry turystyczne szansą rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance”, 2012, R. 10, nr 1, cz. 2, s. 59–60.

²⁹ *Klastry w Polsce*. Katalog, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 3.

³⁰ Jest to interaktywna baza informacji o zasięgu oddziaływania klastrów, posiadanych zasobach infrastrukturalnych oraz informacji o liczbie członków klastra w podziale na kategorie. Zawiera także adresy stron internetowych poszczególnych klastrów z możliwością bezpośredniego przeniesienia użytkownika do strony internetowej koordynatora klastra.

zumieniem klastra; wskazanym podmiotem, pełniącym funkcję koordynatora. Na koniec pierwszego półrocza 2014 roku na „Mapie” znajdowały się 143 klastry działające na terenie Polski, w tym 11 klastrów turystycznych³¹ (tab. 1).

Tabela 1

Klastry turystyczne w Polsce w 2014 roku

lp.	Nazwa klastra	Województwo
1.	Lubuska turystyka warta zachodu – LOTUR	lubuskie
2.	Małopolski Klaster Turystyczny BESKID	małopolskie
3.	Kraina Miodu i Mleka – Klaster Turystyczny Województwa Opolskiego	opolskie
4.	Karpacki Klaster Turystyczny	podkarpackie
5.	Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej”	podkarpackie
6.	Klaster Jakości Życia „Kraina Podkarpacie”	podkarpackie
7.	Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej	podlaskie
8.	Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu”	świętokrzyskie
9.	Mazurski Klaster Turystyczny	warmińsko-mazurskie
10.	Bałtycki Klaster sEaNERGIA	zachodniopomorskie
11.	Transgraniczny Klaster szlak wodny Berlin–Szczecin–Bałtyk	zachodniopomorskie

Źródło: opracowanie własne.

Były one zlokalizowane na terenie zaledwie siedmiu województw; najczęściej – trzy klastry turystyczne – działały w województwie podkarpackim, dwa – w województwie zachodniopomorskim oraz po jednym – w województwach lubuskim, małopolskim, podlaskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim.

„Mapa Klastrów” nie stanowi jednak kompletnego zestawienia, o czym można się przekonać przeglądając hasła poświęcone klastrom turystycznym i inicjatywom klastrowym, zamieszczone na stronach internetowych.

Podsumowanie

Na podstawie analizy literatury przedmiotu poświęconej funkcjonowaniu klastrów turystycznych na terenie Polski w ostatnich latach zarysowują się następujące wnioski:

- 1) Zmiana profilu turysty, jego zainteresowań oraz zachowań, powodują konieczność rozszerzenia zakresu funkcjonujących dotychczas ofert o kolejne, nowe formy i rodzaje turystyki oraz uelastycznienie sposobu ich

³¹ Mapa Klastrów w Polsce, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=5365588F929645E2AD11B43904D7EB79, (28.10.2014), <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html> (26.10.2014).

sprzedaży. Zmusza to organizatorów turystyki do współpracy z innymi, często konkurencyjnymi, podmiotami. Właściwą platformą takiej współpracy wydają się być klastry turystyczne.

- 2) Obecnie w Polsce funkcjonuje 11 klastrów turystycznych i kilkadziesiąt inicjatyw klastrowych. W ostatnich kilku latach można zaobserwować wzrost ich liczby.
- 3) Większość z nich powstaje w regionach tradycyjnie uznawanych za atrakcyjne pod względem walorów przyrodniczych i kulturowych. Ich słabą stroną jest na ogół brak zintegrowanej oferty turystycznej. Jest to konsekwencja z jednej strony braku wyboru specjalizacji – produktów, czy usług turystycznych, w którym dany klaster chce się rozwijać, z drugiej – ciągle jeszcze ubogiej sieci współpracy.
- 4) Klastry turystyczne wymagają rozbudowanej sieci powiązań z instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami naukowymi, instytucjami publicznymi – co w polskich warunkach jest często pomijane.
- 5) Podstawowymi barierami w organizowaniu klastrów turystycznych są najczęściej: niechęć do współpracy, brak zaufania i pozytywnych wzorów kooperacji, niski stan wiedzy na ten temat, ograniczone możliwości finansowe oraz zbyt długi okres oczekiwania na efekty współpracy.
- 6) Istniejące w kraju klastry turystyczne koncentrują się przede wszystkim w obszarze marketingu i promocji, rzadko kiedy angażując się w poważniejsze projekty infrastrukturalne (np. budowa wspólnego obiektu turystycznego) czy związane z organizacją dużych wydarzeń turystycznych (kulturalnych, rozrywkowych, sportowych).

Klastry turystyczne w Polsce, choć stają się zjawiskiem coraz bardziej popularnym, znajdują się jeszcze we wczesnej fazie rozwoju.

Bibliografia

- Golonka N., *Klastry i ich rola w budowaniu konkurencyjności turystycznej*, Materiały szkoleniowe, Starostwo Powiatowe w Łęcznej, Okuninka 2014.
- Gołembski G. (red.), *Kompendium wiedzy o turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.
- Gołembski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, DIFIN, Warszawa 2008.
- Hermaniuk J., Krupa J. (red.), *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, PARP, Rzeszów 2010.

- Janiec M., Szajna W., *Klastering w Polsce Wschodniej w kontekście krajowym i europejskim*, s. 73, w: *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, red. J. Hermaniuk, J. Krupa, PARP, Rzeszów 2010.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny, Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2010.
- Klastry na świecie. Międzynarodowy przegląd klastrów*, http://www.pi.gov.pl/klastry/chapter_95892.asp (21.10.2014).
- Klastry w Polsce*. Katalog, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012 (21.10.2014).
- Kusa R., Peszko A., *Małopolski klaster turystyczny – perspektywy rozwoju w świetle badań własnych*, w: *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2006.
- OECD, *Enhancing SME Competitiveness*, The OECD Bologna Ministerial Conference, France 2001.
- Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Roman M., *Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1, cz. 3, vol. 11.
- Siarkiewicz A., Końko A., Radulescu M.A., Soloviy V., *Zrównoważony Klaster Turystyczny. Scenariusz dla Stowarzyszenia Turystycznego Sopot, Fundacja Sendzimira, Kartuzy*, 2012, <http://www.sendzimir.org.pl/sites/default/files/raport-2012-STs.pdf> (21.10.2014).
- Sikora K., *Klastry turystyczne szansą rozwoju mikroregionów*, „Zarządzanie i Finanse”, 2012, nr 1, cz. 2, vol. 10.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, DIFIN, Warszawa 2009.
- UNIDO, *Development of Clusters and Networks of SMEs – The UNIDO Programme*, 2001 Vienna.
- Wierzyński W., *Klastering w branży turystycznej*, 2012, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=E565ED9AD2444DDA96C2D1D3021D8D7A (21.10.2014).
- Więckowski M., Michniak D., Chrenka B., Ira V., Komornicki T., Rosik P., Székely V., Śleszyński P., Wiśniewski R., *Możliwości poprawy dostępności i rozwoju turystyki na pograniczu polsko-słowackim. Warunki rozwoju, rekomendacje, dobre praktyki*, IGiPZ PAN, Geografický ústav SAV, Warszawa–Bratysława 2012, s. 37.
- www.benchmark.pl/aktualnosci/Turysci_XXI_wieku_wedlug_Google-3603.html (21.10.2014).
- www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html (26.10.2014).
- www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=5365588F929645E2AD11B43904D7EB79 (28.10.2014).

Cluster as a form of cooperation in tourism

Summary

Over the last decades tourism has gained much more importance as an economic sector. The rapid growth has brought about increasing demand on tourism products and services. Moreover, this market trend is accompanied by the change of the contemporary tourist's profile. They have become highly demanding clients with increasingly wider knowledge about the world, more interests, requirements and expectations. This triggers a need to add some innovative and interesting forms and types of tourism to the currently offered scope of services. Satisfying the tourists' needs and expectations requires from the tourism services providers not only the professional experience and specialization in their field, but also flexibility, which is not easy to achieve. It very often results in the inevitable cooperation with other entities, including the competitors. Clusters seem to be a proper form of such cooperation. Based on the experience of other countries, clusters have proven to have a great influence on improving the regional competitiveness and consequently boosting the growth.

The aim of this article is to describe the role of clusters in Polish tourism over the last years. The cluster is presented as a tool of cooperation in tourism and discussed in terms of its attributes, structure, tasks and platforms of cooperation. Tourism is introduced as a sector open to an effective use of the potential of clusters. Furthermore, internal and external advantages of the existence of tourism clusters were mentioned as well as the barriers hindering their creation and functioning. There is also the data regarding the number of clusters and cluster initiatives in Poland including the assessment of their activities.

Translated by: *Barbara Skowronek*