

Andrzej Stasiak

Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi

Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT-ów i LOT-ów?

1. Klastry jako nowe zjawisko gospodarcze

Koncentracja przestrzenna firm z tego samego sektora gospodarki nie jest niczym nowym – miała miejsce już w XIX i XX w. Była też przedmiotem licznych studiów i badań naukowych (m.in. nad czynnikami lokalizacji różnych gałęzi przemysłu czy usług).

Jednak pod koniec XX w. skupianie się przedsiębiorstw nabrało zupełnie nowego znaczenia. Wynikało już nie tylko z bliskości rynku zbytu czy siły roboczej (i związanej z tym redukcji kosztów), ale także z wielu innych korzyści, będących efektem ścisłej współpracy bardzo różnych podmiotów. Jako pierwszy zjawisko to – nazwane klastrem – opisał w 1990 r. M. E. Porter z Harvard Business School.

Klaster (ang. *cluster* = grono) to „celowo utworzona grupa przedsiębiorstw powiązanych funkcjonalnie w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizatorskich, których przedmiotem jest projektowanie wspólnych wizji, misji i strategii marketingowych, koordynowanie polityki pozyskiwania kapitału, kształtowanie relacji z władzami lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym”¹.

W Polsce badania nad klastrami rozpoczęły się jeszcze w XX w., ale nabrały szybszego tempa dopiero w 2002 r., kiedy Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową rozpoczął realizację dużego grantu przyznanego przez KBN. Sformułowano wtedy definicję klastra, powszechnie przywoływaną w naszym kraju:

„Klaster to przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym jak i nieformalnym charakterze, opartych o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspól-

¹ M. Grzybowski, D. Rużiś, 2004, *Aktywizacja regionów o wysokim bezrobociu strukturalnym po akcesji Polski do Unii Europejskiej poprzez kreowanie klastrów przemysłowo-usługowych*, [w:] Unia Europejska. Kto zyskał, a kto straci?, Międzynarodowa Konferencja Naukowa, 16 grudnia 2004 r., Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn.

ne rynki docelowe itd.), jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania.”²

Termin klastr, mimo że znany na całym świecie, ma też szereg synonimów używanych w poszczególnych krajach lub w odniesieniu do określonych dziedzin działalności gospodarczej. W literaturze przedmiotu spotykamy też takie określenia, jak: „grona przedsiębiorstw (przedsiębiorczości)” czy „wiązki przemysłowe”. W krajach francuskojęzycznych używa się terminu „lokalne systemy produkcyjne” (*systemes productifs locaux*), we Włoszech – „okręg uprzemysłowiony” (*distretto industriale*), a w Polsce w sektorze rolnym funkcjonuje określenie „grupa producencka”.

Zamęt terminologiczny potęguje jeszcze dodatkowo istnienie wielu koncepcji teoretycznych w mniejszym lub większym stopniu zbieżnych z koncepcją klastra, np. „dystrykt przemysłowy”, „regionalny system innowacji” czy „sieć innowacyjna”³.

2. Cechy charakterystyczne klastra

Z przytoczonych definicji wynika, że klastr to skomplikowany system, składający się z wielu podmiotów i różnorodnych powiązań, interakcji między nimi. Do najważniejszych cech charakteryzujących klastry należy:

- **lokalna koncentracja firm** – z reguły na niewielkim obszarze skupia się znaczna liczba przedsiębiorstw. Najczęściej są to małe i średnie podmioty, choć znane są przypadki klastrów tworzących się wokół jednej dużej firmy. Klastry, mimo że przestrzennie powiązane z jednostkami administracyjnymi, mają granice „otwarte”, tzn. że ich członkiem może być też podmiot „z zewnątrz”, zlokalizowany nawet w znacznej odległości (dotyczy to zwłaszcza zaplecza naukowego),
- **przynależność firm do tej samej lub kilku powiązanych ze sobą branż** – klastr skupia różnorodne podmioty bezpośrednio lub pośrednio związane z jego tematyką. Istotą koncentracji jest komplementarność, wzajemne uzupełnianie się. W klastrze funkcjonują nie tylko przedsiębiorstwa związane z głównym nurtem produkcji (wytwarzaniem „firmowych” produktów), ale także wiele firm zaplecza, świadczących usługi dla biznesu (administracja, prawo, finanse, marketing, zarządzanie), bez których główni gracze nie mogliby sprawnie funkcjonować,
- **ukierunkowanie rozwoju** – rozwój klastra sprzyja wzrostowi specjalizacji funkcjonujących na danym terenie przedsiębiorstw i instytucji i kształtowaniu się swego rodzaju monokultury gospodarczej. Daje to oczywiście liczne korzyści (np. skali i zakresu, podziału pracy), stwarza jednak także niebezpieczeństwo wystąpienia głębszego kryzysu w okresach dekonunktury w danej gałęzi gospodarki,
- **silne powiązania pomiędzy uczestnikami klastra** – związki te mają bardzo zróżnicowany i wielokierunkowy charakter: wszyscy uczestnicy klastra konkurują ze sobą, ale jednocześnie i współpracują. Kooperacja dotyczy nie tylko oczywiście współdziałania w procesie produkcji i dystrybucji (dostawcy, poddostawcy, kontrahenci, hurtownicy etc.), ale także przyjaznych kontaktów między samymi konkurentami. Służą one m.in. wzajemnej pomocy, wymianie wiedzy, doświadczeń, wspólnemu rozwiązywaniu problemów, znoszeniu barier rozwoju,

² www.klastry.pl

³ www.klastry.pl

wspieraniu się, uczeniu etc. Są to spotkania zarówno o charakterze formalnym (np. w ramach branżowych stowarzyszeń), jak i nieformalnym (np. prywatne, indywidualne kontakty między przedsiębiorcami) – zawsze jednak opierają się na wzajemnym zaufaniu i dążeniu do realizacji wspólnego celu,

- **współpraca firm z ośrodkami badawczo-rozwojowymi i naukowymi** – ściśle powiązanie świata biznesu ze światem nauki jest jedną z najważniejszych cech klastrów – umożliwia bowiem dostęp do wyników badań naukowych i transfer innowacji. Dotyczy to nie tylko wdrażania nowych technologii czy innowacyjnych produktów, ale także tworzenia skutecznych rozwiązań organizacyjno-prawnych, rozwijania marketingu, dystrybucji, wzornictwa etc. Uczelnie i ośrodki badawcze umożliwiają też prowadzenie określonych badań rynkowych na potrzeby współpracujących firm oraz kształcenie wysoko kwalifikowanych pracowników, często w bardzo wąskich dziedzinach (studia wyższe, kursy dokształcające itp.). Wszystko to sprawia, że przedsiębiorstwa innowacyjne w sposób mniej lub bardziej spontaniczny koncentrują się wokół wyspecjalizowanego ośrodka naukowo-badawczego, który zapewni im bezpośredni dostęp do najnowszej wiedzy.
- **współpraca z władzami lokalnymi** – jest równie istotna, jak kooperacja z nauką. To przede wszystkim od samorządów zależą warunki, w jakich funkcjonuje i rozwija się klastery. Ze środków publicznych finansowana jest rozbudowa znacznej części infrastruktury gospodarczej: drogi, uzbrojenie terenów inwestycyjnych, telekomunikacja etc. Zakłada się, że jednym z motorów rozwoju klastra powinna być rozbudowa partnerstwa publiczno-prywatnego,
- **synergia efektów współpracy** – dyfuzja wiedzy, współpraca z władzami lokalnymi oraz przyjazna rywalizacja przedsiębiorstw multiplikują efektywność działań wszystkich członków klastra: obniżają koszty produkcji, promocji, dystrybucji, sprzyjają wzrostowi konkurencyjności zarówno poszczególnych firm, jak i całej branży, ułatwiają pozyskiwanie środków finansowych z budżetu lokalnego, państwa czy Unii Europejskiej.
- **wytworzenie specyficznej tożsamości klastra**, w tym respektowanej przez jego uczestników wewnętrznej kultury organizacyjnej oraz systemu identyfikacji wizualnej, promowanie i używanie wspólnego znaku towarowego.

3. Klastry na świecie i w Polsce

Wymienione cechy klastrów sprawiają, że coraz częściej traktowane są one jako ważny element polityki regionalnej, skuteczny instrument wspierania rozwoju obszaru, umożliwiający trwałe podniesienie konkurencyjności i innowacyjności lokalnej gospodarki. Dlatego o klastrach mówi się już nie tylko w kontekście najlepiej rozwiniętych gospodarek świata (USA, Niemcy, Japonia, Francja, Włochy, Wielka Brytania), ale także w odniesieniu do krajów rozwijających się (Indie, Meksyk, Rosja, Kazachstan).

Od opublikowania pierwszej pracy M. E. Portera⁴ w wielu krajach podjęto intensywne badania na temat metod identyfikacji klastrów, ich zróżnicowania, czynników warunkujących powstawanie i rozwój. Efektem tych studiów było opracowanie

⁴ M. E. Porter, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

założeń koncepcji polityki rozwoju opartej o klastry.⁵ Zakłada ona stymulowanie powstawania i wspieranie rozwoju klastrów przez władze wszystkich szczebli: od lokalnego (np. w aglomeracjach), przez regionalny, po krajowy, a nawet ponadnarodowy (np. w ramach współpracy bilateralnej lub w Unii Europejskiej).

Nie ma jednak jednej uniwersalnej metody tworzenia powiązań sieciowych między firmami. W każdym kraju proces ten zachodzi inaczej, w zależności od uwarunkowań geograficznych, historycznych, organizacyjnych, prawnych itd. M. Grzybowski i D. Rużiś⁶ wskazują na dwa główne modele tworzenia klastrów. Podejście anglo-saksońskie (np. USA, Anglia, Niemcy) charakteryzuje się neutralną postawą państwa, które nie ingeruje szczególnie w powstawanie i rozwój gron przedsiębiorczości. W tej sytuacji powstają one oddolnie, samorzutnie, jako inicjatywa regionalna, porozumienie przedsiębiorców. Z kolei podejście łacińskie (np. Francja, Włochy, Hiszpania) zakłada aktywną rolę władz, które udzielają klastrom pomocy prawnej i finansowej (np. poprzez specjalnie powołane agendy rządowe). W tym modelu znacznie częściej klastry są rezultatem inicjatywy odgórnej, planowego działania władz państwowych lub regionalnych. Możliwe są też rozwiązania pośrednie, np. w Finlandii zadaniem kreowania innowacyjnych regionów przemysłowych obciążono ośrodki naukowe.

Najstarszym i najsłynniejszym na świecie klastrem jest amerykańska Dolina Krzemowa (*Silicon Valley*)⁷. Jej początki sięgają 1912 r. (wynalezienie wzmacniaczy przez Lee), a dalszy rozwój wiąże się m.in. z powstaniem firmy Hewlett-Packard (1938), Laboratorium Półprzewodników (1955) i setek małych przedsiębiorstw zajmujących się mikroelektroniką i informatyką. Obecnie na powierzchni 300 mil kwadratowych od Palo Alto po San José w Kalifornii działa ponad 6 tys. firm zatrudniających ponad 1 mln osób. Szczególną cechą tego klastra jest bardzo duża mobilność pracowników, którzy średnio co 2-3 lata zmieniają pracodawcę. Znacząco zwiększa to skuteczność przepływu informacji i wiedzy między członkami klastra.

Wśród wielu innych klastrów na świecie, dogłębnie zbadanych i często cytowanych w literaturze, należy wymienić m.in.:

- Telecom City w regionie Blekinge (południowa Szwecja) – przykład przejścia od tradycyjnego przemysłu metalowego (lata 80. XX w.) do sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), nowy profil działalności zainicjowała w 1990 r. inwestycja w zakresie telefonii komórkowej firmy Ericsson,
- Medienstadt Leipzig – klaster medialny w Lipsku – nowe, powstałe w końcu lat 90., skupisko ponad 1,5 tys. niewielkich firm z branży telewizyjnej, radiowej, filmowej, telekomunikacyjnej i kulturowej, zaplecze klastra stanowi kilka uczelni technicznych i artystycznych, inkubator przedsiębiorczości i centrum techno-

⁵ Por. www.klastry.pl

⁶ M. Grzybowski, D. Rużiś, 2004, *Aktywizacja regionów o wysokim bezrobociu strukturalnym po akcesji Polski do Unii Europejskiej poprzez kreowanie klastrów przemysłowo-usługowych*, [w:] Unia Europejska. Kto zyskał, a kto straci?, Międzynarodowa Konferencja Naukowa, 16 grudnia 2004 r., Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn.

⁷ Opisy klastrów na podstawie: S. Szultka (red), *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk, 2004.

logiczne, agencja świadcząca usługi typu *start-up* (finanse, doradztwo technologiczne i patentowe, marketing), stowarzyszenia branżowe, lokalny bank etc.,

- Jyväskylä (Finlandia) – powstanie i rozwój tego klastra udowadnia, że nie muszą one wiązać się tylko i wyłącznie z najnowszymi technologiami, innowacyjność może dotyczyć także tradycyjnych gałęzi przemysłu, w tym przypadku przemysłu drzewnego i inżynierii mechanicznej.

Klasy w Polsce w większości są dopiero w początkowym etapie rozwoju. Najczęściej są to skupiska firm w otoczeniu dużych aglomeracji, które powstały w sposób naturalny, bez odgórnej koordynacji, często jako efekt wieloletnich tradycji regionalnych (np. przemysł meblowy w Swarzędzu, skórzany w Radomiu). Dopiero w ostatnich latach próbuje im się nadać właściwą strukturę klastra.

Za największy nowoczesny klastr w Polsce uchodzi Dolina Lotnicza na Podkarpaciu. Po załamaniu rynku wschodniego w latach 90., początek XXI w. przyniósł wskrzeszenie przemysłu lotniczego: zakłady w Mielcu, Rzeszowie i Krośnie przejęły firmy amerykańskie. Obecnie klastr skupia 59 firm z Polski południowo-wschodniej, w których pracuje 18 tys. osób, a wartość eksportu sięga 700 mln USD. Zaplecze naukowe klastra stanowią politechniki w Rzeszowie, Łodzi, Warszawie i na Śląsku. Pracowników niższego szczebla kształci specjalnie powołane Centrum Kształcenia Operatorów⁸.

Wśród innych polskich klastrów należy wymienić m.in.: Plastikową Dolinę przy Zakładach Azotowych w Tarnowie, trójmiejski klastr informatyczny ICT Pomorza, Polski Klastr Morski w Gdyni, projekty klastrów medialnych w Nowym Sączu i Łodzi, a także cały szereg ciekawych lokalnych inicjatyw klastrowych realizowanych w latach 2005-07 w ramach projektu „**Program szkoleń promujących clustering**”, np. Pomidor z Ziemi Sandomierskiej, Epoka Gryczoka! (woj. lubelskie), Chmielaki Nadwiślańskie (woj. lubelskie), Rogal Barciński (woj. wielkopolskie), Granit Strzegomski, Podlaski Klastr Zdrowej Żywności⁹.

4. Klasy turystyczne

Popularność klastrów w różnych działach gospodarki w ostatnich latach stale wzrasta. Powstaje zatem pytanie, czy takie rozwiązania są możliwe do zastosowania również w branży turystycznej. A jeśli tak, to jaki jest charakter tej kooperacji, czemu ma ona służyć, czy różni się od innych klastrów...

Już wstępna analiza specyfiki sektora turystycznego prowadzi do konkluzji, że klasy w jakiejś formie istnieją w turystyce od dawna, mimo że nie znano jeszcze tego pojęcia. Turystyka jak żadna inna dziedzina działalności gospodarczej człowieka predestynowana jest do bliskiego współdziałania pokrewnych firm skupionych na danym obszarze.

Kluczową rolę w tej branży odgrywają walory turystyczne, które są głównym magnesem przyciągającym turystów – to one stanowią podaż pierwotną, a także determinują występowanie podaży wtórnej. W efekcie na niewielkiej przestrzeni wokół walorów turystycznych następuje koncentracja licznych, wzajemnie dopeł-

⁸ Majka D., Śmigiel S., 2007, *Dolina Lotnicza jak Krzemowa*, Gazeta Wyborcza, 24-25.03.2007 r.

⁹ www.klasy-efs.pl

niających się podmiotów gospodarczych w ramach szeroko rozumianego przemysłu gościnności,

Rodzaj, charakter i ranga walorów turystycznych warunkuje rodzaj i charakter ruchu turystycznego, a w związku z tym zakres działalności firm obsługujących turystów (np. góry – turystyka narciarska; wody mineralne – turystyka uzdrowiskowa; zabytki – turystyka poznawcza). W ten naturalny sposób następuje wąska specjalizacja już w ramach samego sektora turystycznego.

Struktura przemysłu turystycznego ma charakter heterogeniczny, jest bardzo zróżnicowana i rozdrobniona – w branży dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, najczęściej o charakterze rodzinnym, często opierające się na pracownikach sezonowych (mieszkańcy obszaru recepcyjnego). Taka sytuacja niejako z góry „skazuje” firmy turystyczne na współpracę, kooperację.

Trudno mówić o wrogiej rywalizacji, jeśli właścicielem konkurencyjnej firmy jest członek bliższej lub dalszej rodziny. Powiązania rodzinne ułatwiają zresztą nieformalne kontakty pomiędzy przedsiębiorcami, zwiększają poziom zaufania, sprzyjają transferowi wiedzy, stosowaniu sprawdzonych rozwiązań, wzajemnym wspieraniu się (np. poręczaniu kredytów). Dotyczy to także osób niespokrewnionych, ale spotykających się ze sobą w różnych, niezawodowych sytuacjach. Te więzy społeczne powstające pomiędzy mieszkańcami w codziennym życiu, a także ograniczone możliwości podaży są podstawą bardzo częstego w turystyce „podsyłania” sobie nawzajem klientów (np. w przypadku braku wolnych miejsc w pensjonacie), przy założeniu, że druga strona w przyszłości zrewanżuje się tym samym.

Kolejną cechą, która sprawia, że idea klastra doskonale wpisuje się w istotę turystyki są jej bliskie powiązania z wieloma innymi dziedzinami gospodarki. Amerykański Departament Handlu wyliczył, że sektor usług turystycznych jest ściśle powiązany aż z 24 gałęziami przemysłu i usług¹⁰. Są to m.in.: rolnictwo, budownictwo, handel, kultura, usługi finansowe, ubezpieczeniowe, transportowe, rozrywkowe.

Wzajemne dopełnianie się, komplementarność dóbr i usług różnych sektorów gospodarki ma istotne konsekwencje dla percepcji produktu turystycznego. O ile dla przedsiębiorców jest to najczęściej tylko ich własny produkt, dla turystów jest to całość przeżytego doświadczenia na danym obszarze, zbiór korzyści wynikających z zakupu pakietu turystycznego – zestawu różnych produktów częściowych. Turysty postrzegają produkt turystyczny szerzej, jako konglomerat wrażeń, emocji i przeżyć wynikających z funkcjonowania wszystkich firm w miejscu wypoczynku i usług, z których skorzystali. Według UNWTO tygodniowy pobyt turysty w odległej miejscowości łączy się z kontaktem z 30-50 różnymi podmiotami (touroperator, firma ubezpieczeniowa, przewoźnik, hotel, restauracja, atrakcje turystyczne, kantory wymiany walut, taksówki, sklepy z pamiątkami itd.)¹¹. W ten sposób powstaje niezwykle istotny z punktu widzenia klienta łańcuch (system) wartości (korzyści).

Wszystkie wymienione specyficzne cechy turystyki sprzyjają samoistnemu powstawaniu i rozwojowi skupisk przedsiębiorstw turystycznych i okołoturystycz-

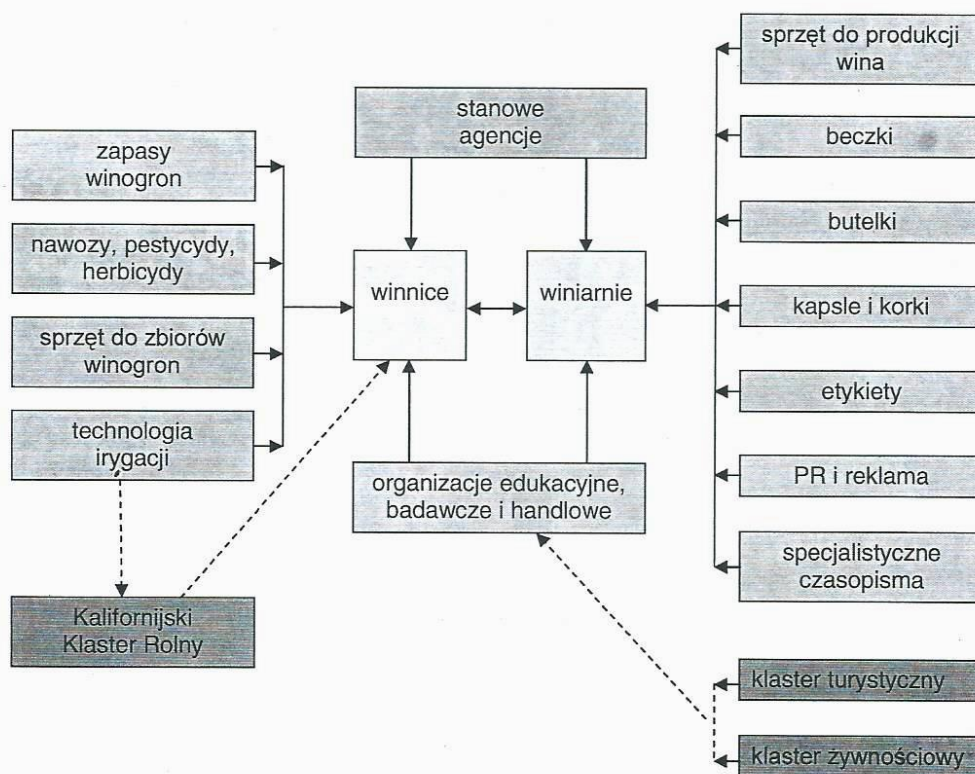
¹⁰ za: A. Y. Aleksandrova, 2007, *Klasy turystyczne w Rosji i za granicą*, Turyzm, Wydawnictwo UE, Łódź (w druku).

¹¹ A. Y. Aleksandrova, *op. cit.*

nych noszących znamiona klastrów turystyczny. Takie „nieuświadomiane”, pierwotne klastry istnieją od lat na wielu obszarach turystycznych. Pod koniec XX w. zaczęto tylko nadawać im oficjalny charakter, tworzyć bardziej uporządkowaną strukturę, wprowadzać na większą skalę współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi. Podjęto też pierwsze próby planowego tworzenia zupełnie nowych klastrów i wykorzystywania ich jako narzędzia w strategiach rozwoju turystyki (czy szerzej gospodarki) na danym obszarze.

Podręcznikowymi przykładami tego typu działań są: Kalifornijski Klaster Winny i Południowoafrykańska Inicjatywa Kłastrów Turystycznych¹².

Badany m.in. przez M. E. Portera Kalifornijski Klaster Winny obejmował skupisko przedsiębiorstw i instytucji skoncentrowanych wokół dwóch zagadnień: produkcji winogron (winnice wraz z ich zapleczem rolno-technologicznym) i produkcji wina (winiarnie i ich poddostawcy, promocja i dystrybucja wina). Początki klastra sięgają lat 60. XX w. i związane są z postacią znanego producenta win R. Mondaviego, który postanowił połączyć europejskie tradycje winiarskie z amerykańskimi technologiami produkcyjnymi oraz nowoczesnymi rozwiązaniami marketingowymi. Innowacje te przekształciły Napa Valley (na północ od San Francisco) w jeden z najważniejszych regionów winnych nie tylko w USA, ale i na świecie.

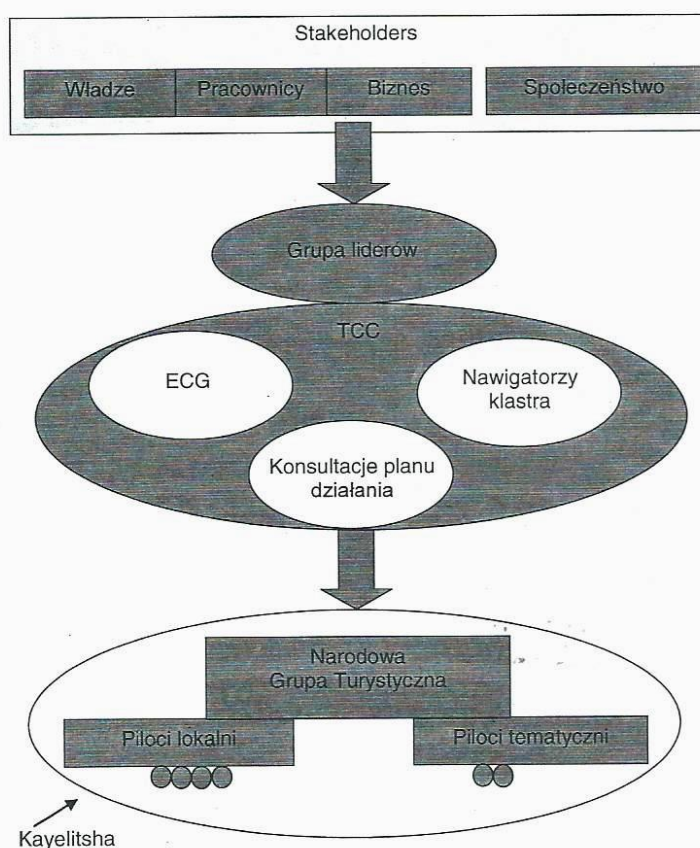


Rys. 1. Kalifornijski Klaster Winny (Źródło: M. E. Porter 1998)

¹² Charakterystyka obu klastrów na podstawie: S. Norin, 2003, *Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth & Development*, ETour, Stockholm.

Wraz z rozwojem przemysłu winnego i umacnianiem marki kalifornijskiego wina zaczęła rozwijać się turystyka, w tym jej szczególna postać – enoturystyka. W efekcie doprowadziło to do powstania także klastra turystycznego (rys. 1). Kolejne etapy cyklu życia obszaru opartego na tych dwóch dziedzinach gospodarki zostały dokładnie zbadane i opisane: od fazy eksploracji (pierwsze zapytania o możliwość degustacji wina w zakładanych winnicach), przez rozwój i umocnienie (rozwój winnic, wzrost liczby turystów, różnicowanie oferty turystycznej, pierwsze konflikty społeczne i ekologiczne), po schyłek (wzrost cen gruntów, wypieranie upraw winorośli przez zjawisko urbanizacji, upadek turystyki winnej) i możliwości ratowania pozytywnej marki (winnej i turystycznej) obszaru.

Południowoafrykańska Inicjatywa Klastrow Turystycznych związana jest z planowym, strategicznym rozwojem turystyki w RPA. Po początkowym wzroście zainteresowania turystów po upadku apartheidu, koniec lat 90. XX w. przyniósł wyraźny spadek ruchu turystycznego. Aby odwrócić niekorzystny trend rząd podjął decyzję o utworzeniu siedmiu klastrow: jednego na poziomie krajowym, czterech lokalnych i dwóch tematycznych. Na poziomie krajowym rozwój klastra nadzorowała specjalnie do tego celu powołana Grupa Liderów. Spośród wszystkich przed-



Rys. 2. Południowoafrykańska Inicjatywa Klastrow Turystycznych
(Objaśnienia: TCC – The Cluster Consortium, ECG – amerykańska firma konsultingowa,
Źródło: S. Norin 2003, za: The Cluster Consortium Strategy in Action Report, 1999)

sięwzięć szczególnie udany, dzięki aktywności lokalnej społeczności, okazał się klastrowy w mieście wydzielonym Kayelitsha (rys. 2). Proces powstawania klastra składał się z pięciu etapów: od powołania grupy liderów, przez seminaria, konsultacje i negocjacje, po opracowanie strategicznego planu działania. Zakładał on m.in. edukację mieszkańców, rozwój działań marketingowych, kreowanie produktów turystycznych, poprawę bezpieczeństwa turystów.

W literaturze przedmiotu analizuje się także studia przypadków wielu innych grup przedsiębiorczości turystycznej, m.in.: w USA (Klastrowy Turystyczny Karoliny Południowej, Klastrowy Turystyki i Gościnności Marylandu, Klastrowy Turystyczny Oregonu), Australii (Tropical North Queensland), Szwecji (Läro & Funäsdalsfjällen), Rosji, na Nowej Zelandii (Klastrowy Turystyki Golfowej), Sri Lance, Jamajce¹³.

Interesującym przykładem ponadnarodowego klastra turystycznego jest *Baltic Cruise Project*. Inicjatywa ta ma podnieść konkurencyjność rejsów po Bałtyku zarówno wśród armatorów statków wycieczkowych, jak i wśród samych turystów. Do współpracy przystąpiło 19 miast portowych z 10 krajów (m.in. Gdynia, Helsinki, Kopenhaga, Malmö, Oslo, Ryga, St. Petersburg, Sztokholm, Tallin). Głównymi celami kooperacji jest wypromowanie wspólnej marki, upowszechnianie pozytywnego wizerunku portów bałtyckich, wymiana doświadczeń i upowszechnianie najlepszych praktyk. Wymiernym efektem ma być 20-procentowy wzrost liczby pasażerów płynących na statkach wycieczkowych po Morzu Bałtyckim w latach 2005-07¹⁴.

Bilateralny charakter posiada natomiast Bieszczadzki Transgraniczny Klastrowy Turystyczny, który skupia sieć podmiotów turystycznych w powiecie bieszczadzkim (Polska) i rejonach starosamborskim i turczańskim (Ukraina)¹⁵.

W ostatnich 2-3 latach powstało w Polsce przynajmniej kilkanaście turystycznych inicjatyw klastrowych, m.in. w ramach wspomnianego już „Programu szkoleń promujących clustering” (np. „Bory Tucholskie”, „Bolesławiec miastem ceramiki i turystyki”, Grupa Turystyczna „Łeba”)¹⁶. Działania inicjujące powołanie klastra turystycznego podjęto też w województwie zachodniopomorskim, w Brzezinach k. Łodzi (projekt Loris Plus) czy w powiecie skarżyskim.

Większość klastrowych turystycznych w Polsce znajduje się jednak dopiero w początkowym, inicjalnym stadium rozwoju. Brak im jeszcze odpowiedniej masy krytycznej, by w pełni zdyskontować korzyści, jakie daje współpraca biznesu i nauki oraz bliskość kooperujących podmiotów.

5. Struktura i zadania klastra turystycznego

Ogólna teoria powstawania i rozwoju klastrowych obowiązuje oczywiście również i w odniesieniu do klastrowych turystycznych. Pewne szczegółowe założenia i prawidłowości muszą być jednak zmodyfikowane, dostosowane do specyfiki sektora usług

¹³ Por. A. Y. Aleksandrova, 2007, *Klastry turystyczne w Rosji i za granicą*, Turyzm, Wydawnictwo UŁ, Łódź (w druku), S. Nordin, 2003, *Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth & Development*, ETOUR, Stockholm.

¹⁴ Grzybowski M., 2005, *Międzynarodowe morskie klastry turystyczne jako narzędzie rozwoju miast portowych i regionów nadmorskich*, [w:] Wpływ portów morskich na funkcjonowanie i rozwój otoczenia, www.cruisebaltic.com

¹⁵ www.bieszczadzki.pl

¹⁶ www.klastry-efs.pl

turystycznych. Widać to doskonale chociażby na przykładzie wzorcowego modelu klastra turystycznego.

W klasycznym ujęciu rdzeń klastra tworzą trzy ogniwa: biznes, nauka i władze. Układ ten należałoby jeszcze uzupełnić czwartym elementem – organizacjami *non profit*, które w branży turystycznej odgrywają niezwykle istotną rolę.

Schematyczna struktura klastra turystycznego oraz najważniejsze zadania poszczególnych jego członków przedstawiają się następująco (por. rys. 3):

1. Biznes turystyczny (obiekty bazy noclegowej, gastronomicznej, towarzyszącej, przewoźnicy turystyczni, lokalne biura podróży, przewodnicy turystyczni, producenci pamiątek, wypożyczalnie sprzętu turystyczno-sportowego etc.) – są to przedsiębiorstwa prowadzące szeroko rozumianą działalność turystyczną, będące producentami podstawowych, pojedynczych dóbr i usług turystycznych na obszarze recepcyjnym,

2. Rząd/władze lokalne – czynnik administracyjny, którego rola polega na tworzeniu sprzyjających warunków do rozwoju turystyki (tworzenie „przyjaznej atmosfery” wokół turystyki i dla przedsiębiorczości, pomoc dla inwestorów, rozwój infrastruktury gospodarczej itd.), często także na inicjowaniu i koordynowaniu współpracy w ramach klastra,

3. Nauka – instytuty badawcze i uczelnie wyższe, nie tylko o profilu turystycznym, ale także pokrewnym czy wspomagającym, np. językowym¹⁷ – do najważniejszych zadań świata nauki należy m.in.: praca koncepcyjna (wskazywanie kierunków rozwoju turystyki, opracowywanie nowych produktów turystycznych, tworzenie innowacyjnych rozwiązań), prowadzenie badań rynku turystycznego, pomoc we wdrażaniu nowych koncepcji i wykorzystaniu informacji rynkowych w praktyce gospodarczej, a także kształcenie nowych kadr oraz podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników turystyki,

4. Instytucje *non profit* – są to organizacje, stowarzyszenia, fundacje turystyczne, których podstawowym celem jest propagowanie turystyki, działanie na rzecz jej rozwoju; mimo że niekiedy prowadzą działalność gospodarczą, uzyskiwanie dochody nie są celem samym w sobie, lecz jedynie środkiem realizacji zadań wyższego rzędu; do tej grupy podmiotów należą m.in. PTTK, punkty informacji turystycznej, a także ROT-y i LOT-y,

5. Usługi zaplecza – stanowią je wszystkie firmy świadczące usługi umożliwiające powstanie i prawidłowe funkcjonowanie typowo turystycznych przedsiębiorstw, m.in. agencje nieruchomości, firmy budowlane, komputerowe, telekomunikacyjne, banki, agencje ubezpieczeniowe, firmy doradcze, zarządzające, pralnie, gospodarstwa rolne, zakłady rolno-spożywcze (piekarnie, masarnie itp.) – z wielu z nich korzystają również turyści podczas swojego pobytu w miejscu wypoczynku.

6. Usługi zapewniające kontakt z klientem – m.in.: agencje reklamowe, informacja turystyczna na rynkach docelowych, touroperatorzy zewnętrzni, różnego rodzaju usługi transportowe (samochodowe, kolejowe, morskie, lotnicze) wraz z odpowiednią infrastrukturą.

¹⁷ W turystyce, jak w żadnej innej dziedzinie, znajomości języków obcych wymaga się także od szeregowych pracowników.

USŁUGI BUDOWLANE	USŁUGI UBEZPIECZENIOWE	USŁUGI FINANSOWE (BANKOWE)	USŁUGI TELEKOMUNI- KACYJNE
ATRAKcje TURYSTYCZNE	FIRMY TURYSTYCZNE	RZĄD/WŁADZE	USŁUGI REKLAMY I PR
OCHRONA ZDROWIA	ORGANIZACJE NON PROFIT	OŚRODKI BADAWCZO- NAUKOWE	INFORMACJA TURYSTYCZNA
USŁUGI BEZPIECZEŃSTWA	USŁUGI DOPEŁNIAJĄCE	USŁUGI TRANSPORTOWE	TOUR- OPERATORZY

Rys. 3. Struktura klastra turystycznego (Źródło: opracowanie własne)

7. Usługi związane z pobytem turysty – w tej grupie najważniejsze są oczywiście atrakcje turystyczne, wokół których koncentruje się wtórna podaż turystyczna¹⁸; równie istotne są usługi dopełniające podstawowe walory turystyczne (np. kulturalne, rekreacyjne, sportowe); a także usługi porządkowe (sprzątanie śmieci, wywóz nieczystości, oczyszczanie ścieków), bezpieczeństwa (policja, straż miejska, ochrona) czy ochrony zdrowia (zaplecze medyczne).

Jedną z podstawową korzyścią ze współpracy tak wielu, tak różnych podmiotów jest ułatwienie dostępu do zasobów konkurentów, co umożliwia konstruowanie kompleksowych pakietów pobytowych, złożonych z wzajemnie dopełniających się dóbr i usług cząstkowych (nocleg, wyżywienie, różnego typu atrakcje, pamiątki, usługi dodatkowe itd.).

W końcowym efekcie powinno to doprowadzić do wykreowania lokalnego produktu turystycznego, rozumianego szeroko, jako „całość przeżytego doświadczenia na danym obszarze”¹⁹. Taki markowy, zintegrowany produkt jest swoistą wizytówką, symbolem danej miejscowości (regionu), ułatwia jej identyfikację, rywalizację na globalnym rynku turystycznym, daje efekt synergii (zapewnia wzrost efektów i obniżenie kosztów działań), a dla turysty jest gwarancją wyjątkowych, niepowtarzalnych przeżyć i satysfakcji z poziomu wszystkich usług, z których musiał (chciał) skorzystać na odwiedzanym terenie²⁰.

¹⁸ Przekonanie do współpracy tego typu obiektów jest kluczowe, choć niekiedy może być trudne, gdyż nie zawsze należą one bezpośrednio do sektora turystycznego (np. placówki muzealne), a właściciel lub zarządca nie musi być zainteresowany rozwojem turystyki (np. kolekcje i zabytki w prywatnych rękach).

¹⁹ Por. S. Medlik, 1995, *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa.

²⁰ Por. A. Stasiak, B. Włodarczyk, 2003, *Produkt turystyczny – miejsce*, Turyzm, Wyd. UE, z. 1., A. Stasiak, 2005, *Strategie rozwoju produktu turystycznego obszaru*, [w:] Polityka turystyczna, red. naukowy A. Panasiuk, Wyd. Fundacja na rzecz US, Szczecin – Kopenhaga. A. Stasiak, 2005, *Obszar jako produkt turystyczny*, [w:] Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego na rynku krajowym i zagranicznym, K. Pieńkos (red.), WSE, Warszawa

Zasadność koncentracji sił i środków na wykreowaniu oryginalnego, niepowtarzalnego produktu obszaru (a nie na produktach poszczególnych firm) ma jedno niepodważalne uzasadnienie: przy wyborze kierunku wyjazdu wakacyjnego turysta nie bierze pod uwagę charakteru usług hotelarskich czy gastronomicznych tylko całościową, najlepiej spójną tematycznie, ofertę miejsca wypoczynku. Regiony i miejscowości nie konkurują ze sobą jakością świadczonych usług (ta jest porównywalna), mogą jednak rywalizować, kreując unikalne produkty (USP).

Zadaniem klastra jest jednak nie tylko stworzenie produktu turystycznego, ale także – już po wprowadzeniu na rynek – stałe zarządzanie nim, m.in.: ocena jakości całego produktu i jego poszczególnych komponentów, monitoring zadowolenia klientów, modyfikacje produktu (wymiana najsłabszych elementów, wzbogacanie oferty itp.).

Współpraca w ramach klastra obejmuje jeszcze wiele innych działań, m.in.:

- wspólną promocję (strona internetowa, targi, wydawnictwa promocyjne, współpraca z mediami etc.),
- organizację szkoleń w ramach doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji kadr turystycznych,
- starania o pozyskanie środków finansowych (w tym również unijnych) na rozwój infrastruktury gospodarczej i zagospodarowania turystycznego,
- koordynacja działań w zakresie rozwoju turystyki,
- lobbing – tworzenie grup nacisku w sprawach ważnych dla branży turystycznej.

6. ROT-y i LOT-y a klastry turystyczne

Powstająca od 2000 r. sieć ROT-ów i LOT-ów – mimo wielu problemów i przeciwności – zmieniła jakościowo sferę zarządzania turystyką w Polsce. Choć pierwotnie głównym celem tych organizacji miała być promocja turystyczna, z czasem dobrowolnie przyjęły na siebie dalsze zobowiązania, m.in. zajęły się także kreowaniem produktów turystycznych.

Nie ulega wątpliwości, że ROT-y i LOT-y w sposób znaczący przyczyniają się do konsolidacji środowiska turystycznego: stały się miejscem spotkań i współpracy najbardziej aktywnych podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki na danym obszarze. Dzięki regularnym kontaktom przedstawicieli branży turystycznej i władz samorządowych możliwa stała się koordynacja wielu działań w zakresie turystyki, opracowanie lokalnych strategii rozwoju itd.

Czy można jeszcze wymagać od ROT-ów i LOT-ów, by brały udział w tworzeniu i rozwijaniu klastrów turystycznych? A jeśli tak, to jaka powinna być ich rola w tym procesie?

Odpowiedź na tak postawione pytania nie jest prosta. W obecnej sytuacji ROT-ów i LOT-ów: nadmiaru zadań i niedoboru środków finansowych na ich realizację, dokładanie kolejnych obowiązków wydaje się co najmniej nieodpowiedzialne. Z drugiej jednak strony, dotychczasowa kooperacja różnych podmiotów w ramach ROT-ów i LOT-ów sprawia, że są one w naturalny sposób predestynowane do roli załączka klastra.

Dodatkowym argumentem za udziałem LOT-ów w tworzeniu klastrów może być projekt „Turystyka – wspólna sprawa”, zakładający aktywizację lokalnych społecz-

ności i współpracę różnych podmiotów (firm, organizacji wspierających turystykę i samorządów) przy rozwoju sieciowych produktów turystycznych²¹. Powołane grupy robocze mają przekształcać się w LOT-y, a całe działanie jest dobrym punktem wyjścia do rozwoju klastra.

Oczywiście, nie każdy LOT musi zaraz przeobrazić się w klastę, tak jak nie każdy klastę musi mieć strukturę LOT-u. Tam jednak, gdzie działa już taka organizacja nie warto chyba marnować jej potencjału i budować od nowa, niejako równolegle, sieci powiązań pomiędzy w dużej mierze tymi samymi podmiotami.

Na czym polegałoby więc zadanie ROT-ów i LOT-ów w ramach klastra? Możliwe są przynajmniej dwa rozwiązania. Organizacje te mogłyby pełnić rolę:

- lidera klastra – aktywnego podmiotu, który inicjuje powstawanie klastra, kieruje jego rozwojem, podsuwa ideę przewodnią i koordynuje prace nad zintegrowanym produktem turystycznym obszaru, wyznacza nowe cele rozwoju turystyki,
- opiekuna klastra – podmiotu pozostającego trochę w cieniu, wspierającego działalność klastra, pośredniczącego w kontaktach między członkami, będącego katalizatorem ewentualnych sporów i konfliktów, platformą wymiany poglądów etc.

7. Podsumowanie

Koncentracja przestrzenna oraz różne formy kooperacji firm turystycznych i okoturystycznych miały miejsce zanim jeszcze pojawiła się koncepcja klastrów. Jednak nazwanie tego zjawiska modnym w ostatnich latach terminem może przynieść wiele korzyści: w pełni uświadomić rolę i znaczenie współpracy w turystyce, przekonać do kreowania markowych produktów obszaru, wzmocnić pozycję branży turystycznej na danym terenie etc. Powinno też uzmysłowić dotychczasowe słabe strony, przede wszystkim bardzo ograniczoną współpracę ze światem nauki. Dotyczy to zarówno transferu wiedzy i innowacji na potrzeby praktyki, jak i dostosowania kształcenia (programów studiów) do wymogów współczesnego rynku turystycznego. Na tym polu jest chyba najwięcej do zrobienia.

ROT-y i LOT-y mogą odegrać wiodącą rolę w kreowaniu klastrów turystycznych, gdyż to właśnie w tych organizacjach już od kilku lat dochodzi do spotkania świata biznesu, władz i nauki. Czy i w ilu przypadkach doprowadzi to do powstania klastrów pokaże najbliższa przyszłość. Równie dobrze może się okazać, że będzie to zadanie ponad organizacyjno-finansowe możliwości ROT-ów i LOT-ów. Warto jednak spróbować wykorzystać każdą nadarzającą się okazję do rozwoju turystyki w Polsce.

Bibliografia

1. Aleksandrova A. Y., 2007, *Klastry turystyczne w Rosji i za granicą*, Turyzm, Wydawnictwo UE, Łódź (w druku).
2. Majka D., Śmigiel S., 2007, *Dolina Lotnicza jak Krzemowa*, Gazeta Wyborcza, 24-25.03.2007 r.
3. M. Grzybowski, D. Rużiś, 2004, *Aktywizacja regionów o wysokim bezrobociu strukturalnym po akcesji Polski do Unii Europejskiej poprzez kreowanie klastrów przemysłowo-usługowych*, [w:] Unia Europejska. Kto zyskał, a kto traci?, Międzynarodowa Konferencja Naukowa, 16 grudnia 2004 r., Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn.

²¹ www.tws.org.pl

4. Grzybowski M., 2005, *Międzynarodowe morskie klaster turystyczne jako narzędzie rozwoju miast portowych i regionów nadmorskich*, [w:] Wpływ portów morskich na funkcjonowanie i rozwój otoczenia.
5. Medlik S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, PWN, Warszawa.
6. Norin S., 2003, *Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth & Development*, ETOUR, Stockholm.
7. Porter M. E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
8. Porter M. E., 1998, *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, Vol. 76, Issue 6, Nov/Dec 1998.
9. Stasiak A., Włodarczyk B., 2003, *Produkt turystyczny – miejsce*, Turyzm, Wyd. UŁ, z. 1.
10. Stasiak A., 2005, *Strategie rozwoju produktu turystycznego obszaru*, [w:] Polityka turystyczna, red. naukowy A. Panasiuk, Wyd. Fundacja na rzecz US, Szczecin – Kopenhaga.
11. Stasiak A., 2005, *Obszar jako produkt turystyczny*, [w:] Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego na rynku krajowym i zagranicznym, K. Pieńkos (red.), WSE, Warszawa.
12. Szultka S. (red), 2004, *Klaster. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, IBnGR, Gdańsk.

Strony internetowe:

- www.cruisebaltic.com
- www.bieszczadzki.pl
- www.klaster-efs.pl
- www.klaster.pl
- www.tws.org.pl