

Andrzej Rapacz

ROLA KLASTRÓW W KSZTAŁTOWANIU STRUKTURY I JAKOŚCI PRODUKTU TURYSTYCZNEGO REGIONU

1. Wstęp

Obserwacja zjawisk zachodzących w ostatnich latach na rynku turystycznym w Polsce wskazuje na rosnące zainteresowanie usługodawców w turystyce nie tylko skuteczniejszą promocją i dystrybucją, lecz także tworzeniem atrakcyjnych ofert, których istotnym atrybutem będzie jakość proponowanych usług. W turystyce należy jednak mówić zarówno o jakości pojedynczych usług, jak i o jakości produktu rozumianego jako oferta miejscowości lub regionu. Dostrzegają to coraz częściej przedstawiciele władz lokalnych, którym zależy na podnoszeniu konkurencyjności obszarów recepcji (miejscowości, regionu), spodziewający się wymiernych korzyści z tego tytułu. Wzrost zainteresowania problematyką regionalnych systemów innowacji oraz koncepcją klastra uzasadnia pytanie o przydatności tej ostatniej m.in. w turystyce. W tym kontekście celem opracowania jest zwrócenie uwagi na możliwość wykorzystania koncepcji klastrów w turystyce, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli w procesie kształtowania regionalnego produktu turystycznego oraz podnoszenia jakości usług składających się na ofertę destynacji turystycznej (tj. miejscowości, regionu). W opracowaniu przedstawiono teoretyczne rozważania na temat koncepcji klastrów, ich przydatności w turystyce dla kształtowania struktury i jakości produktu turystycznego regionu, a także przykłady funkcjonowania klastrów turystycznych w kilku regionach świata.

2. Klaster narzędziem kształtowania konkurencyjności i innowacyjności regionu

W literaturze poświęconej problematyce podnoszenia konkurencyjności i budowy innowacyjnej gospodarki opartej na wiedzy zwraca się uwagę na znaczenie współpracy na poziomie regionalnym i lokalnym instytucji sektorów prywatnego i publicznego, która przyczynia się do powstawania, dyfuzji i wykorzystania nowej, rynkowo użytecznej wiedzy¹. Jednym z narzędzi sprzyjających podnoszeniu konku-

¹ Szerzej na temat teoretycznych systemów innowacyjnych zob.: www.klastry.pl.

rencyjności i innowacyjności regionalnej gospodarki mogą być klastry. Przez pojęcie to rozumie się znajdującą się w geograficznym sąsiedztwie grupę podmiotów gospodarczych i powiązanych z nimi organizacji wspierających, zajmujących się określoną dziedziną. Teoria klastrów opiera się na pracach M.E. Portera², chociaż zalety klastrów przedstawił już w latach 80. ubiegłego wieku angielski ekonomista A. Marshall. Nie jest to więc pojęcie nowe, aczkolwiek w ostatnich latach teoria ta została wzbogacona o praktyczne doświadczenia związane z ich funkcjonowaniem. Obserwuje się i bada politykę wspierającą powstawanie klastrów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na to, iż zajmując się problematyką polityki wspierającej powstawanie i działanie klastrów, nie można nie podkreślić, że powstają one w naturalny sposób. Zadaniem sektora publicznego nie jest tworzenie klastrów, ale kształtowanie warunków sprzyjających współpracy i nawiązywaniu kontaktów między przedsiębiorstwami³.

Unia Europejska określa klastry jako grupy niezależnych podmiotów gospodarczych, które ze sobą współpracują, ale i konkurują. Są one skoncentrowane w określonej przestrzeni, w jednym regionie lub kilku regionach, chociaż mogą oddziaływać znacznie szerzej (globalnie), specjalizują się w pewnej dziedzinie i są powiązane wspólnymi technologiami oraz wiedzą. Podobnie definiuje klastry OECD, dla której są one lokalnymi stowarzyszeniami poziomo lub pionowo powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, które specjalizują się w podobnych obszarach działalności, wraz ze wspierającymi je organizacjami.

W strukturze klastrów można wyróżnić następujące podmioty:

- przedsiębiorstwa tworzące jądro klastra, które są podmiotami głównymi. Większość ich przychodów pochodzi od klientów (firm) działających poza klastrem. Do jądra mogą należeć również przedsiębiorstwa, które konkurują między sobą, ale muszą ze sobą współpracować w celu koncentracji środków;
- przedsiębiorstwa wspierające bezpośrednio lub pośrednio firmy działające w ramach klastra; są to najczęściej dostawcy technologii, surowców itp.;
- podmioty tworzące tzw. miękką infrastrukturę wspierającą. Do tej grupy podmiotów należą szkoły (średnie, wyższe), instytuty naukowo-badawcze, lokalne i regionalne organizacje branżowe, agencje rozwoju regionalnego itp.;
- infrastrukturę obejmującą m.in. dostępność komunikacyjną (sieć dróg, połączeń kolejowych, transport lotniczy), podmioty gospodarki komunalnej⁴.

W praktyce oznacza to, że uczestnikami klastra mogą być przedsiębiorstwa produkcyjne, wytwórcy usług, wyspecjalizowane firmy marketingowe, pośrednicy, firmy doradcze i konsultingowe, instytucje edukacyjne (szkoły średnie i uczelnie wyższe),

² Por. M.E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998 nr 6, s. 78.

³ C. Ketels, *The Development of the Cluster Concept. Present Experiences and Further Development*, [w:] *NRW Conference on Clusters*, Duisburg, www.competitiveness.org.

⁴ Por. Z. Molnár, P. Bernat, *Řízení inovací v malých a středních podnicích (klastrech)*, „Ekonomie a Management” 2006 nr 9, s. 93.

instytuty badawcze. Wszyscy członkowie klastra zachowują swoją samodzielność. W konfrontacji klastrów z istniejącymi przykładami sieciowego współdziałania przedsiębiorstw warto zwrócić uwagę na zachodzące między nimi różnice (tab. 1).

Tabela 1. Porównanie cech klastra i form sieciowego współdziałania przedsiębiorstw w regionie

Klaster	Sieciowe formy współdziałania
<ul style="list-style-type: none"> • przyciąga do regionu firmy świadczące wyspecjalizowane usługi • członkostwo ma otwarty charakter • stwarza popyt na działalność przedsiębiorstw o podobnym lub uzupełniającym zakresie • opiera się na wspólnych wartościach, wspiera zaufanie i wzajemne współdziałanie • bazuje na współpracy, a także konkurencji • ma wizję wspólną dla wszystkich uczestników 	<ul style="list-style-type: none"> • pozwalają obniżyć koszty wyspecjalizowanych usług • członkostwo ma ograniczony charakter • ułatwiają przedsiębiorstwom włączenie kompleksowej produkcji • opierają się na więziach formalnoprawnych wynikających z zawartych umów • opierają się na współpracy • mają wspólne cele

Źródło: opracowano na podstawie: S. Nordin, *Tourism Clustering and Innovation*, European Tourism Research Institute, Ostersund 2003, s. 13-14.

Z przedstawionego zestawienia wynika, iż w ramach klastrów mamy do czynienia ze współpracą opierającą się na konkurencji. Oferują one uczestniczącym w nich przedsiębiorstwom i organizacjom wiele następujących korzyści:

- współpraca pozwala przedsiębiorstwom wchodzić na nowe rynki oraz obniżyć koszty funkcjonowania,
- małe przedsiębiorstwa mogą się specjalizować, a dzięki współpracy konkurować z dużymi firmami,
- wzrasta lokalna konkurencja i rywalizacja przedsiębiorstw w zakresie innowacji, które sprzyjają poprawie efektywności i zdolności konkurowania na rynku,
- nasila się intensywność przepływu informacji i technologii będąca konsekwencją bliskości przedsiębiorstw i tworzących się między nimi silnych powiązań,
- zwiększają się możliwości małych przedsiębiorstw, które mogą lobbować na rzecz poprawy usług i infrastruktury,
- klastry zachęcają władze publiczne (państwowe i samorządowe) do inwestycji w wyspecjalizowaną infrastrukturę, spełniających wymóg wyższej efektywności i szybszego zwrotu poniesionych nakładów,
- pozwalają przedsiębiorstwom na skuteczne powiązanie i partnerstwo z podmiotami zaplecza naukowo-badawczego (uczelniami i instytucjami badawczymi), co pozwala tym ostatnim na prowadzenie prac badawczo-wdrożeniowych, transfer nowych technologii i wiedzy do praktyki oraz zdobywanie środków na finansowanie prac badawczych⁵.

⁵ Szerzej patrz: M. Gučík, *Kooperatívny manažment ako nástroj rozvoja cestovného ruchu v regióne*, „Acta Oeconomica” 2007 nr 22, s. 15-16.

Są to korzyści osiągane przez przedsiębiorstwa i organizacje uczestniczące w klastrze, ale mają one swój wpływ na ogólny rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Biorąc pod uwagę to, że koncepcja klastrów zakłada związek (korelację) między zdolnością konkurencji i zdolnością do nieustannego podnoszenia jakości oferowanego produktu i innowacji, warto rozważyć przydatność tej koncepcji w turystyce, pamiętając, iż jest ona m.in. zjawiskiem przestrzennym. Współpraca w turystyce na poziomie obszaru recepcji ruchu turystycznego (np. miejscowości, regionu) jest bowiem czymś oczywistym i naturalnym.

3. Możliwości wykorzystania koncepcji klastra w turystyce

Jedną z cech charakterystycznych produktu turystycznego jest złożoność jego struktury. Jest nim zarówno pojedyncza usługa oferowana turystyce (np. nocleg, przewóz na określonej trasie), jak i pakiet świadczeń (np. pobyt nad morzem). Trzeba także pamiętać, że w turystyce konkurencja dotyczy nie tylko przedsiębiorstw oferujących poszczególne usługi lub ich wiązki, lecz również obszarów recepcji. Dodatkowym zagadnieniem, które należy uwzględnić w rozważaniach dotyczących produktu turystycznego i jego tworzenia, jest to, iż w turystyce przeważają małe i średnie przedsiębiorstwa. Konkurują one ze sobą o turystów, ale także współpracują, czego przejawem są funkcjonujące w turystyce sieci przedsiębiorstw hotelarskich, gastronomicznych. Celem ich tworzenia jest podniesienie konkurencyjności dzięki obniżaniu kosztów, rozszerzeniu dostępu do nowych technologii, informacji, tworzeniu wspólnych baz informacji, szybszemu wprowadzaniu osiągnięć postępu technicznego, a także stworzenie możliwości wchodzenia na nowe rynki czy też dzielenia ryzyka pomiędzy uczestników takiej sieci. Doceniając przydatność funkcjonowania określonych podmiotów gospodarki turystycznej w takich sieciach, nie sposób nie zauważyć, że zdecydowana większość usługodawców działających w miejscowościach i regionach turystycznych pozostaje poza takimi strukturami. Dla odbiorców oferty turystycznej niewielkie znaczenie ma to, czy poszczególne usługodawcy w regionie (miejscowości) działają w strukturach sieciowych czy poza nimi. Oczekują oni atrakcyjnej oferty obszaru recepcji, która spełni ich oczekiwania oraz zaspokoi ich potrzeby. W tym kontekście wydaje się, że jednym z narzędzi służących podnoszeniu konkurencyjności regionu przez m.in. rozszerzanie struktury oferty, podnoszenie jakości świadczonych usług, wprowadzanie innowacji może być klastrowy. Jak każdy klastrowy powinien spełniać trzy podstawowe warunki z punktu widzenia formalizacji i efektywności swego funkcjonowania:

- powinna mieć miejsce koncentracja podmiotów z powiązanych branż w ramach określonej przestrzeni geograficznej,
- podmioty z danego klastra powinny ze sobą współpracować,

- klaster nie powinien eliminować konkurencji i rywalizacji między podmiotami zaangażowanymi w jego funkcjonowanie⁶.

W turystyce mamy do czynienia z konkretną przestrzenią geograficzną, w ramach której rozwija się funkcja turystyczna lub istnieją inne przejawy turystyki. Przestrzeń ta ma określone walory turystyczne stanowiące podstawę rozwoju infrastruktury turystycznej umożliwiającej ich wykorzystanie. Z walorami oraz istniejącą infrastrukturą turystyczną (a także paraturystyczną) wiąże się funkcjonowanie w miejscowości (regionie) wielu podmiotów, które zaliczamy do tzw. bezpośredniej i pośredniej gospodarki turystycznej. Wspomniana natomiast wcześniej specyfika produktu turystycznego, szczególnie produktu oferowanego przez obszar (miejscowość, region), wymaga nie tylko istnienia specjalizujących się w świadczeniu różnych usług przedsiębiorstw, lecz także ich współdziałania. Turystów odwiedzających określoną przestrzeń turystyczną (np. region, miejscowość) interesuje produkt turystyczny będący zestawem dóbr, usług i udogodnień, które zaspokoją ich potrzeby. Osiągnięcie celów formułowanych przez turystów oraz przez usługodawców (obiekty hotelarskie, placówki gastronomiczne, właściciele obiektów i urzędzeń sportowych, rekreacyjnych, kulturalnych, firmy transportowe, biura podróży itd.), a także przez władze samorządowe obszaru recepcji (w postaci rosnących wpływów do budżetu lokalnego), wymaga współpracy podmiotów, organizacji i instytucji działających na takim obszarze. Nieodzownym elementem takiej współpracy jest ciągły przepływ wiedzy i informacji. Podmioty działające w ramach obszaru recepcji (miejscowości, regionu) powinny zatem ze sobą współpracować na rzecz rozwoju oferty turystycznej, kształtowania jakości świadczonych usług, co nie wyklucza wzajemnej konkurencji⁷. Ta ostatnia sprzyja bowiem innowacyjności w sferze produktu turystycznego obszaru, jego promocji i dystrybucji oraz podnoszeniu jego jakości.

W kontekście dotychczasowych rozważań spróbujemy zidentyfikować podstawowe korzyści dotyczące tworzenia produktu turystycznego regionu, kształtowania jego jakości, a będące konsekwencją wdrożenia w praktyce koncepcji klastra turystycznego. Nie sposób, podejmując to zagadnienie, nie zwrócić uwagi na przydatność koncepcji tzw. turystycznego łańcucha wartości⁸. Na satysfakcję turystów odwiedzających miejscowość (region) turystyczną, a korzystających z tzw. produktu turystycznego obszaru, składają się walory turystyczne, dobra materialne i usługi świadczone przez różnych wytwórców i usługodawców, a także elementy infrastruktury turystycznej i paraturystycznej miejsca recepcji. Podczas kształtowania oferty takiego miejsca zależy nam na systematycznym wzbogacaniu jej struktury, a także

⁶ *Klasy. Innowacyjne rozwiązania dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004, s. 13.

⁷ Zob. m.in. A. Panasiuk, *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych. Zagadnienia instytucjonalne*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką, Kielce 2006, s. 157-158.

⁸ K. Weiermair, *On the Concept and Definition of Quality in Tourism. Quality Management in Tourism*, AIEST, St. Gallen 1997, s. 40.

na zagwarantowaniu jakości wszystkich elementów wspomnianego łańcucha. Od jakości elementów składających się na produkt turystyczny obszaru zależeć będzie całkowita satysfakcja turystów odwiedzających wybrany obszar, tj. miejscowość, region. Podstawowym warunkiem osiągnięcia tego celu będzie współpraca wszystkich tych, którzy współtworzą produkt turystyczny obszaru i konkurują między sobą jakością usług.

W jaki zatem sposób klastr turystyczny może sprzyjać kształtowaniu atrakcyjnej oferty obszaru recepcji oraz podnoszeniu jakości tworzących ją materialnych i niematerialnych elementów? Warto zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

1) klastr może sprzyjać ochronie środowiska przyrodniczego określonej przestrzeni geograficznej (np. regionu turystycznego), względnie zachowaniu jakości walorów turystycznych tworzących podstawowy element oferty obszaru recepcji. W tym celu w ramach klastra powinna działać co najmniej jedna organizacja (instytucja) podkreślająca znaczenie jakości środowiska przyrodniczego dla podmiotów gospodarki turystycznej. Utworzenie klastra pozwala na osiągnięcie celu, jakim będzie m.in. ochrona tego środowiska przez same przedsiębiorstwa turystyczne, wspierane polityką jego ochrony realizowaną przez władze samorządowe regionu, a także przedsięwzięciami podejmowanymi w tym względzie na poziomie ogólnokrajowym⁹;

2) w teorii klastrów zwraca się uwagę na wspomniany już związek między konkurencyjnością samego klastra a jego zdolnością do nieustannego podnoszenia jakości swojego produktu i do innowacji. Choć innowacje w turystyce nie są tak częste jak w innych gałęziach gospodarki, ze względu na słabsze powiązania praktyki i sfery badań w turystyce, nie oznacza to, że współpraca w ramach klastra i wzajemna konkurencja przedsiębiorstw turystycznych nie sprzyja innowacjom w produkcji, w sposobach jego dystrybucji lub promocji. Faktem jest, że współpraca w turystyce ogranicza się często do współdziałania biur podróży z hotelami czy też obiektów hotelarskich z ośrodkami informacji turystycznej. Korzyści z funkcjonowania klastra turystycznego w obszarze innowacji jego produktu akcentują M. Novelli, B. Schmitz i T. Spencer, poddając analizie działalność klastra turystycznego „Zdrowy styl życia w Zjednoczonym Królestwie”¹⁰;

3) pozytywnym rezultatem funkcjonowania klastra jest również podnoszenie jakości produktu regionu turystycznego. Wpływ na proces podnoszenia jakości produktu turystycznego obszaru należy postrzegać przede wszystkim w następującym kontekście:

– działalność klastrów wspiera, o czym była już mowa, przedsięwzięcia podejmowane na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego, w tym szczególnie walorów turystycznych,

⁹ Na ten aspekt działania klastra turystycznego zwracają uwagę: T. Huybers, J. Bennett, *Inter – Firm Cooperation in Nature – Based Destinations*, „Journal of Socio-Economics” 2003 nr 32, s. 571-587.

¹⁰ Zob. M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks, Clusters And Innovation In Tourism: A UK Experience*, „Tourism Management” 2006 nr 27, s. 1141-1152.

- funkcjonowanie klastra turystycznego służy, dzięki aktywności jego uczestników, popularyzacji proekologicznej świadomości, m.in. wśród lokalnej społeczności obszaru recepcji,
- możliwości rozpoznania wymagań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich na potrzeby branży turystycznej regionu; sprzyja temu współpraca podmiotów gospodarki turystycznej z instytucjami zaplecza naukowo-badawczego (szkolami, uczelniami, placówkami badawczymi) uczestniczącymi w klastrze turystycznym. Kształtowanie zasobów czynnika ludzkiego w regionie turystycznym ma zasadnicze znaczenie dla podnoszenia jakości w turystyce;

4) funkcjonowanie klastra turystycznego służy wdrażaniu nowych technologii informatycznych, które pozwalają poprawić efektywność procesów w nim zachodzących oraz przedsięwzięciach turystycznych. Nie pozostaje to bez wpływu na możliwości gromadzenia informacji o turystach odwiedzających dany region, ich potrzebach oraz oczekiwaniach, a w konsekwencji na możliwości tworzenia nowych ofert spełniających te oczekiwania i zapewniających pożądaną przez turystów jakość produktu obszaru;

5) nie można także nie zauważyć, że dobrze działający klastr turystyczny wspierać będzie proces tworzenia i doskonalenia standardów jakości w turystyce.

Sformułowanie obszarów przejawiania się korzyści związanych z funkcjonowaniem klastrów w turystyce, ze szczególnym akcentem na problematykę kształtowania produktu turystycznego i podnoszenia jego jakości, może stanowić podstawę do prezentacji kilku przykładów ilustrujących omawiane zagadnienie.

4. Funkcjonowanie klastrów w turystyce

Z problematyką klastrów spotykamy się wprawdzie głównie w odniesieniu do przemysłu (przykładem najbardziej znanego klastra jest Krzemowa Dolina w USA), ale także w turystyce można obserwować ich powstawanie i funkcjonowanie¹¹. W dalszej części opracowania przedstawione zostaną informacje o klastrach turystycznych: Napa Valley (w USA), Åre (w Szwecji) oraz na Balearach (w Hiszpanii).

Klastr Napa Valley znajduje się w pobliżu San Francisco. Jest on znany jako region winnic i jednocześnie popularna destynacja turystyczna (przyciągająca corocznie ok. 5 mln turystów). Początki klastra sięgają lat 60. i związane są z rodziną Roberta Mondaviego (producenti wina)¹². Celem działania tej rodziny było uczynienie z Napa Valley najlepszego na świecie regionu produkującego wino. Podstawą sukcesu miało być wykorzystanie najnowocześniejszych amerykańskich technologii, wiedzy z zakresu zarządzania i marketingu w powiązaniu z europejską tradycją uprawy winorośli. W pierwszym okresie rodzina Mondavi starała się o zmianę relacji między uprawiającymi winorośle oraz ich przetwórcami. Zwrócono szczególną

¹¹ W Polsce warto wspomnieć o powołaniu „Zachodniopomorskiego Klastra Turystycznego” oraz o inicjatywie utworzenia „Doliny Zdrowia” (robocza nazwa klastra w Ciechocinku).

¹² Szerzej na ten temat patrz: S. Nordin, wyd. cyt., s. 42-50.

uwagę na rolę nauki i zaoferowano szkolenia dla właścicieli winnic. Działania te miały doprowadzić do podniesienia jakości wszystkich produktów w regionie związanych z uprawą winorośli i produkcją wina. Objęto nimi dostawców, uprawiających winorośl, producentów beczek, dostawców technologii napełniania butelek, producentów korków, nakrętek, butelek itp. Współpraca z instytucjami badawczymi pozwoliła na wdrożenie nowych technologii, natomiast współdziałanie z firmami marketingowymi zapewniło skuteczną promocję i dystrybucję. Elementem promocji stały się organizowane dla turystów wycieczki po winnicach regionu, połączone z degustacją win. Obawy samorządu regionalnego co do ryzyka związanego z jednokierunkową orientacją regionu na uprawę winorośli i produkcję wina spowodowały, że w latach 80. podjęto decyzję o wsparciu przez samorząd trzech nowych gałęzi, w tym hotelarstwa i turystyki. W tym celu podjęte zostały działania:

- wyjaśniające lokalnej społeczności znaczenie rozwoju turystyki i korzyści z tego wynikających. Powołano regionalną organizację marketingową, która odpowiadała m.in. za marketing wewnętrzny. Jej działanie miało za zadanie wydłużyć pobyt turystów odwiedzających region;
- rozpoznające poziom kwalifikacji lokalnej społeczności; podjęto też działania służące rozwojowi zasobów ludzkich dla branży turystycznej;
- prowadzące do poprawy dostępności komunikacyjnej regionu;
- ułatwiające podejmowanie działalności gospodarczej w turystyce.

Efektom podjętych kroków było m.in. uruchomienie szkół przygotowujących osoby do pracy w gastronomii i hotelarstwie i stworzenie pakietów usług (imprez) obejmujących nie tylko pobyty w winnicach, lecz także ofertę lokalnej gastronomii czy też usługi wellnes. Działania te miały prowadzić do wykreowania wizerunku Napa Valley jako regionu będącego wyjątkową krainą wina. Obecnie w regionie tym turystyka jest dominującą gałęzią gospodarki i wypiera powoli gospodarczą działalność związaną z uprawą winorośli i produkcją wina. Duża liczba właścicieli winnic i firm produkujących wina nastawia się bardziej na obsługę ruchu turystycznego, a uprawianie winorośli staje się stopniowo dodatkowym zajęciem. Nie dziwi zatem pytanie, czy dalej rozwijać turystykę, czy też ograniczać ten rozwój (respektując zasady zrównoważonego rozwoju), zmieniła ona bowiem nie tylko profil gospodarczy regionu, lecz także wiele elementów krajobrazu. Ocenia się, że region Napa Valley znajduje się w fazie stagnacji (uwzględniając fazy cyklu życia obszaru), co wynika nie tyle ze spadku popytu, ile z ograniczonej chłonności tego obszaru.

Drugi z wymienionych klastrów znajduje się na granicy Szwecji i Norwegii. W gronie przedsiębiorstw wiodących prym w klastrze Åre znajdują się trzy podmioty: spółka Skistar, będąca właścicielem kolejek liniowych i wyciągów narciarskich, firma Holiday Club, zajmująca się całorocznym wykorzystaniem regionu i ograniczaniem sezonowości ruchu turystycznego, oraz stowarzyszenie reprezentujące interesy małych firm turystycznych. Grono przedsiębiorstw wspierających obejmuje producentów i sprzedawców sprzętu narciarskiego, odzieży narciarskiej, firmy zajmujące się projektowaniem sprzętu, projektantów odzieży oraz producentów lokalnych

specjalności. Celem klastra Åre jest uczynienie tego obszaru najbardziej znanym narciarskim regionem w Europie.

O powodzeniu przedsięwzięcia zadecydowały przede wszystkim:

- wykorzystanie w przeszłości koncepcji zarządzania marketingowego,
- partnerstwo sektora publicznego i prywatnego,
- przekazanie znacznej części kompetencji lokalnego samorządu podmiotom prywatnym prowadzącym działalność gospodarczą,
- ograniczenie się samorządu lokalnego do tworzenia sprzyjających warunków do podejmowania działalności gospodarczej¹³.

Efektom podjętych działań było przyciągnięcie do regionu nowych inwestorów, także spoza sektora turystycznego. Obecnie duży nacisk kładzie się na zarządzanie strategiczne. Kolejną inicjatywą jest powstanie roboczej grupy Wizja 2011, której uczestnikami są przedstawiciele sektora prywatnego i publicznego. Powstała ona spontanicznie, nie ma ani przewodniczącego, ani lidera, nie posiada osobowości prawnej, ale efektem jej działalności jest kilka projektów (np. budowa wielofunkcyjnego centrum wolnego czasu). Atutem grupy roboczej jest posiadanie dużego poparcia społecznego i zaufania oraz jej otwartość, co sprzyja przejawianiu myślenia innowacyjnego wśród jej członków. W kontekście różnych wątpliwości związanych z działaniem klastrów w turystyce nie potwierdziła się obawa związana z niechęcią obecnych uczestników klastra Åre do nowych członków i przedsiębiorstw. Co więcej, współpraca przedsiębiorstw działających w regionie od lat z nowymi firmami sprzyja innowacjom. Nie można nie wspomnieć jednak o pewnych obawach ze strony małych przedsiębiorstw oraz lokalnej społeczności, dotyczących dominacji wspomnianych wcześniej przedsiębiorstw, będących głównymi podmiotami w klastrze Åre.

Warto natomiast zwrócić uwagę, że stworzony w ramach klastra turystycznego Åre system opiera się na: uczeniu się bazującym na współpracy i konkurencji, wdrażaniu innowacji, działaniu instytucji zaplecza naukowo-badawczego (szkół, uczelni, instytutu badawczego), kształtowaniu zasobów ludzkich oraz poszukiwaniu źródeł finansowania podejmowanych inwestycji.

Trzeci przykład dotyczy klastra turystycznego obejmującego archipeląg Balearów. Powstał on w ramach programu INNOBAL, finansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Celem klastra jest dokonanie innowacji tradycyjnego produktu „słońce i morze”. W ramach utworzonego klastra realizowane są aktualnie następujące przedsięwzięcia:

- stworzenie własnej strony internetowej i zarządzanie nią,
- organizowanie międzynarodowych seminariów służących wymianie informacji i wiedzy między przedstawicielami branży turystycznej i instytucji naukowo-badawczych,
- zbudowanie systemu informacji opierającego się na Internecie i technologii WAP,

¹³ Tamże, s. 68-81.

- przygotowanie programu nauczania na poziomie magisterskim na specjalności turystyka i ochrona środowiska, który ma akcentować relacje zachodzące między turystyką a środowiskiem naturalnym,
- wprowadzenie nowych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, szczególnie w małych i średnich hotelach, które nie należą do żadnych hotelowych sieci, głównie w tych centrach turystycznych, gdzie doszło do spadku rozmiarów ruchu turystycznego,
- wdrożenie projektu AVANTHOTEL, który jest kanałem dystrybucji dla 1000 hoteli i pozwala na wykorzystanie systemu *on-line* do zarządzania potencjałem noclegowym,
- opracowanie wirtualnej rekonstrukcji stolicy Palma z doby starożytnej, która będzie dostępna na stronie internetowej oraz na płytach DVD i ma służyć rozwojowi turystyki kulturalnej, nauce i badaniom,
- określenie potrzeb dotyczących rozwoju zasobów ludzkich i organizowanie seminariów w różnych częściach tego archipelagu¹⁴.

5. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że miejscowości i regiony turystyczne oraz funkcjonujące w nich podmioty gospodarcze, szczególnie branży turystycznej, powinny zmierzać do podnoszenia swojej konkurencyjności i zdolności do innowacji produktowych. Przejawem tego procesu powinno być z jednej strony systematyczne różnicowanie oferty turystycznej, poszczególnych podmiotów oraz konkretnego obszaru recepcji, a także podnoszenie jakości w turystyce. Przedstawione w opracowaniu przykłady oraz rozważania teoretyczne wskazują na przydatność klastrów turystycznych do osiągnięcia powyższych celów. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii dotyczących ich funkcjonowania.

Dotychczasowe doświadczenia związane z tworzeniem klastrów wskazują na przydatność tej formy współdziałania nie tylko dla regionów rozwiniętych, lecz także dla obszarów gospodarczo zacofanych. Dla wielu takich regionów turystyka jest szansą na ożywienie społeczno-gospodarcze, trudno jest jednak w nich zrealizować koncepcję klastra turystycznego, m.in. ze względu na brak w takim regionie podmiotu reprezentującego branżę turystyczną (lidera) oraz słabe więzi pomiędzy istniejącymi przedsiębiorstwami.

Poważnym utrudnieniem dla funkcjonowania klastra jest stosunkowo słabe w porównaniu z przemysłem przenikanie się praktyki i badań w turystyce. Szczególna rola innowacji w działalności klastra uzasadnia udział w nim podmiotów zaplecza naukowo-badawczego (szkół, uczelni, instytutu badawczego). Powinny one wspierać podmioty branży turystycznej uczestniczącej w klastrze w procesie innowacji

¹⁴ Por. I. Šipková, *Úloha klstrov pri zlepšovaní kvality produktu regiónu v cestovnom ruchu*, „Ekonomická Revue Cestovného Ruchu” 2007 nr 1, s. 40-41.

oferty obszaru. Nie jest to niestety powszechnym zjawiskiem w regionach turystycznych.

Rozwojowi współpracy w turystyce i realizacji koncepcji klastra turystycznego nie sprzyja słabsze powiązanie branży turystycznej ze sferą badań, często brak ochoty podmiotów do współdziałania, a także niechęć do wdrażania osiągnięć postępu naukowo-technicznego.

Do powodzenia inicjatywy tworzenia klastra turystycznego może w zasadniczy sposób przyczynić się rozwój partnerstwa sektora publicznego i prywatnego. Samorząd lokalny ma tworzyć warunki do rozwoju przedsiębiorczości i zachęcać nowych inwestorów do inwestycji w regionie. Nie powinien on natomiast tworzyć klastra, a jedynie stymulować rozwój współpracy na poziomie obszaru recepcji. Nie można również utożsamiać lokalnych i regionalnych organizacji turystycznych z klastrem. Organizacje te powinny być jednak uczestnikiem takiego klastra.

Warto zwrócić uwagę na to, iż działające w turystyce klastry wśród celów swojego funkcjonowania akcentują problematykę ochrony środowiska przyrodniczego. Skuteczność działania w tym obszarze zależy jednak od powiązania podejmowanych w klastrze przedsięwzięć z realizowaną na szczeblu ogólnokrajowym polityką ochrony tego środowiska.

Nie sposób także nie przypomnieć, że miejscowości i regiony charakteryzują się odmiennymi warunkami z punktu widzenia tworzenia klastrów. Co więcej, podobnie jak obszary turystyczne mają one swój cykl życia. Uczestnicy każdego klastra turystycznego powinni być tego świadomi i przygotowani do podejmowania stosownych działań w każdej fazie tego cyklu.

Literatura

- Gúćik M., *Kooperatívny manažment ako nástroj rozvoja cestovného ruchu v regióne*, „Acta Oeconomica” 2007 nr 22.
- Huybers T., Bennett J., *Inter – firm Cooperation in Nature – based Destinations*, „Journal of Socio-Economics” 2003 nr 32.
- Ketels C., *The Development of the Cluster Concept. Present Experiences and Further Development*, [w:] *NRW Conference on Clusters*, Duisburg, www.competitevenness.org.
- Klastry. Innowacyjne rozwiązania dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004.
- Molnár Z., Bernat P., *Řízení inovací v malých a středních podnicích (klastrech)*, „Ekonomie a Management” 2006 nr 9.
- Nordin S., *Tourism Clustering and Innovation*, European Tourism Research Institute, Ostersund 2003.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T., *Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK experience*, „Tourism Management” 2006 nr 27.
- Panasiuk A., *Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych. Zagadnienia instytucjonalne*, [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Wyższa Szkoła Zarządzania Gospodarką Regionalną i Turystyką, Kielce 2006.
- Porter M.E., *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review” 1998 nr 6.

Šipková I., *Úloha klastrův pri zlepšovani kvality produktu regiónu v cestovnom ruchu*, „Ekonomická Revue Cestovného Ruchu” 2007 nr 1.

Weiermair K., *On the Concept and Definition of Quality in Tourism. Quality Management in Tourism*, AIEST, St. Gallen 1997.

www.klastry.pl.

THE ROLE OF CLUSTERS IN THE STRUCTURE AND QUALITY CONSTRUCTION OF THE REGION'S TOURIST PRODUCT

Summary

The need for increasing the competitiveness of a tourist traffic reception area facilitates the implementation of clusters' theory. The hereby study attracts attention to the theoretical aspect of clusters' functioning, pointing to its usefulness in tourism. The crucial element of the study becomes the identification of advantages resulting from the tourist clusters construction and referring mainly to the problems of diversifying the structure of such clusters' offer, as well as creating quality in tourism. Theoretical remarks are illustrated by the examples of a few tourist clusters functioning in the world.

Andrzej Rapacz – prof. dr hab., profesor zwyczajny w Katedrze Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.