

# Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia Geographica 11(2017)

ISSN 2084-5456

DOI 10.24917/20845456.14.209

**Michał Żemła**

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Polska

## Klastry i ich rola w kooperacyjnym tworzeniu produktów turystycznych

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano pojęcie produktu turystycznego obszaru oraz wskazano na potrzebę jego kolaboratywnego tworzenia. Jedną z metod takiego kolaboratywnego tworzenia takiego produktu może być wykorzystanie koncepcji klastrów. W artykule opisana została ewolucja samego pojęcia klastrów, jak i jej konsekwencje dla zastosowania w branży turystycznej. Klastry turystyczne nie są bowiem typowymi klastrami i posiadają szereg cech specyficznych, które opisano w artykule. Tekst odnosi się też do relacji między tworzeniem i funkcjonowaniem klastrów turystycznych, a innymi formami instytucjonalizacji współpracy w obszarach recepcji turystycznej, takimi jak lokalne i regionalne organizacje turystyczne oraz lokalne grupy działania.

### Clusters and their role in cooperative creation of tourism products

#### Abstract

The paper presents the idea of destination product and describes the necessity its collaborative creation. One of methods of such a collaborative creation of a destination product is using the cluster concept. The paper discuss evolution of the notion of cluster as well as its consequences for using it in tourism industry. Tourism clusters are not typical clusters and have few typical features presented in the paper. Finally, the paper reveals relations between creation and operations of tourism clusters and other forms of institutionalization of intra- destination cooperation like local and regional tourism organizations and local action groups.

**Słowa kluczowe:** klastry; obszary recepcji turystycznej; współpraca

**Keywords:** clusters; tourism destinations; collaboration

#### Sugerowana cytacja / Suggested citation:

Żemła, M. (2017). Klastry i ich rola w kooperacyjnym tworzeniu produktów turystycznych. *Studia Geographica*, 11, 209–220.

## Wstęp

W ostatnich latach problematyka współpracy przy budowie produktów turystycznych obszaru budzi w Polsce spore zainteresowanie, co skutkuje dużą liczbą publikacji podejmujących tę kwestię (zob. m.in. Zmysłony, 2008). W rozważaniach nad tym zagadnieniem wpisuje się także dyskusja nad możliwościami stosowania w turystyce koncepcji klastra wywodzącej się z prac Michaela E. Portera (2001), a następnie mocno lansowanej m.in. w polityce rozwoju Unii Europejskiej. W Polsce szczytowe zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków turystyki zastosowaniem klastrów przypadało na koniec pierwszej dekady naszego wieku. Potem, wraz ze zmniejszonym strumieniem środków europejskich na rozwój klastrów, także zmalało, choć nie zanikło. Celem prezentowanego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o istotę i specyfikę klastrów turystycznych, a przede wszystkim o ich miejsce w strukturze organizacyjnej turystyki obok innych organizacji zrzeszających lokalnych interesariuszy. W pracy wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury oraz dedukcji do budowy wniosków.

## Pojęcie produktu turystycznego obszaru

Produkt turystyczny obszaru jest pojęciem, którego powstanie jest konsekwencją rozwoju marketingu terytorialnego, w szczególności przyjęcia orientacji marketingowej przez obszary recepcji turystycznej, zgodnie z zasadami marketingu w turystyce. Konieczność prowadzenia działań marketingowych przez obszar recepcji turystycznej (dalej będzie stosowany skrót ORT) celem wywołania określonych reakcji turystów, jak np. wzrost liczby odwiedzających, równomierne rozłożenie popytu w ciągu roku itp., pozostaje obecnie poza wszelkimi wątpliwościami. Właściwe zaprezentowanie zagadnienia produktu turystycznego obszaru recepcji turystycznej wymaga uprzedniego omówienia pojęcia produktu turystycznego jako szerokiej kategorii rynkowej i jego różnych ujęć. Produkt turystyczny jest bowiem pojęciem złożonym i trudnym do zdefiniowania. Christopher J. Holloway i Chris Robinson (1997, s. 114) zauważają, że może on obejmować miejsce, poszczególne usługi (pokój w hotelu, transport do miejsca docelowego), pakiet tych usług oraz czasem pewne produkty materialne. Według najprostszej definicji produktem turystycznym są wszystkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza rodzinną miejscowością (Gołembski, 1998, s. 24). Można zauważyć, iż wśród produktów turystycznych dominują produkty o charakterze usługowym (Jedlińska, Szubert-Zarzeczny, 1992, s. 31). Jednocześnie szczególne znaczenie mają tzw. dobra wolne, takie jak woda i powietrze, przy czym w miarę rozwoju dobra te zmieniają swój charakter i stają się także elementem rachunku ekonomicznego z powodu ich wyczerpywania się i groźby degradacji ekologicznej (Jedlińska, Szubert-Zarzeczny, 1992, s. 31).

Uwzględnienie złożoności produktu turystycznego wymaga różnych ujęć tej kategorii. Najczęściej w definicjach produktu turystycznego stosuje się ujęcie wąskie (produkty poszczególnych oferentów, specyficzne produkty turystyczne) i szerokie

(ogólny lub całkowity produkt turystyczny) (Middleton, 1996, s. 87; Altkorn, 1995, s. 97). W myśl pierwszego z nich produkt turystyczny definiuje się z punktu widzenia poszczególnych przedsiębiorstw kształtujących własny produkt turystyczny jako „to co turyści kupują” (Medlik, 1995, s. 243). Podejście to nie uwzględnia jednak faktu, że motywem podjęcia podróży nie jest korzystanie z konkretnych usług poszczególnych przedsiębiorstw i nawet najwyższa ich jakość nie gwarantuje zaspokojenia oczekiwań turysty (Dziedzic, 1998, s. 22). W tym celu konieczne jest zapewnienie turystyce wszystkich elementów konsumpcji turystycznej. Natomiast szerokie ujęcie produktu turystycznego (inaczej ogólny produkt turystyczny) koncentruje się na punkcie widzenia konsumenta usług turystycznych. W szerokim znaczeniu produkt turystyczny określa się jako kompozycję tego, co turyści robią oraz walorów, urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają (Medlik, 1995, s. 243). Najważniejszą konsekwencją stosowania szerokiego ujęcia produktu turystycznego jest podkreślenie jego mentalnego charakteru zgodnie z klasyczną definicją mówiącą, że produkt turystyczny jest to złożone przeżycie turysty od momentu opuszczenia domu do momentu powrotu (Middleton, 1996, s. 89). Z punktu widzenia niniejszego artykułu, ważną konsekwencją przyjęcia szerokiej definicji produktu turystycznego jest też przyjęcie założenia o kluczowej roli ORT w tak rozumianym produkcie turystycznym, gdyż doświadczenie, a w zasadzie jego najistotniejsze elementy, wiązane jest przede wszystkim z pobytem w określonym miejscu i z korzystaniem z miejscowych walorów turystycznych.

Szczególnym przypadkiem produktu turystycznego jest produkt ORT. Według najprostszej definicji będącej adaptacją na potrzeby marketingu terytorialnego marketingowego spojrzenia na produkt wywodzonego z prac Philipa Kotlera, produkt obszaru określa się jako ofertę złożoną z określonych, postrzeganych przez użytkowników wartości użytkowych (Langer, 2001). Według Ewy Dziedzic (1998, s. 23) produkt obszaru recepcji turystycznej jest to całość składająca się z elementów materialnych i niematerialnych, stanowiących podstawę istniejącego w umyśle turysty wyobrażenia i oczekiwań związanych z pobytem w danym miejscu. Produkt ORT nie jest jednak prostą sumą wszystkich dóbr i usług oferowanych przez dany obszar. Zazwyczaj jest kombinacją mniejszej lub większej liczby produktów cząstkowych, tworzących spójną, jednorodną „ideologicznie” całość (Stasiak, 2005, s. 93). Tove Oliver i Tim Jenkins (2005, s. 30) zwracają uwagę, że elementy produktu turystycznego ORT nie powinny być oferowane „przypadkiem” w jednym miejscu, ale muszą podlegać jednolitej koncepcji, co jest możliwe jedynie poprzez wprowadzenie do ORT pewnych procesów koordynacji prowadzących do wytworzenia lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju turystyki. Prowadzi to do wyraźnego rozróżnienia produktu obszaru recepcji turystycznej od funkcjonującej na jego terenie podaży, gdyż, aby mówić o produkcie, elementy podaży powinny być podporządkowane wspólnej koncepcji, zmierzającej do zaspokojenia określonych potrzeb turystów. Oznacza to także, że ten sam obszar może oferować kilka produktów, skierowanych do różnych grup odbiorców. Pojawia się zatem problem zarządzania portfelem produktów i właściwego doboru asortymentu. Przykładem zastosowania tego podejścia może być częste wykorzystanie analiz portfelowych w badaniach produktu obszaru recepcji turystycznej.

## Kooperacyjny charakter tworzenia produktu turystycznego obszaru

Tak zdefiniowany produkt ORT, kształtowany przez wiele różnych podmiotów, musi być więc produktem złożonym. Składa się on z wielu pojedynczych, częściowo podobnych, częściowo heterogenicznych, ale zawsze komplementarnych elementów. Każdy z nich jest funkcjonalnie związany z innymi, nawet jeśli wytwarzane są one przez różne podmioty, a pojedyncze dobra i usługi turystyczne muszą pozostawać ze sobą w stosunku komplementarnym. Ta zależność wiąże świadczenia różnych przedsiębiorstw turystycznych działających w danym regionie, bowiem żadne z nich nie jest w stanie zaspokoić w całości popytu (Hołderna-Mielcarek, 1998, s. 10). Konieczne jest więc takie kształtowanie podaży, aby poszczególne elementy kreowały wspólnie wiązkę korzyści dla turystów (Dziedzic, 1998, s. 24). Należy także przy tym dążyć do osiągnięcia efektu synergii działań podmiotów tworzących produkt ORT, która pozwoli na lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału m.in. poprzez bardziej racjonalną gospodarkę ograniczonymi zasobami i usprawnienie lub zwiększenie skali działalności promocyjnej (Stasiak, 2005, s. 97).

Konieczność współtworzenia spójnego produktu ORT, pozostająca obecnie poza wszelką dyskusją teoretyczną, okazuje się jednak trudna w realizacji praktycznej. Produkt ORT stanowi konglomerat znacznej liczby produktów o wieloaspektowych powiązaniach i relacjach, a przede wszystkim wytwarzanych przez różne podmioty, które dążą do realizacji różnych, niekiedy sprzecznych ze sobą celów. Ta sprzeczność interesów pomiędzy poszczególnymi podmiotami współtworzącymi produkt ORT jest zrozumiała, gdy wziąć pod uwagę, że z jednej strony produkt ten jest współtworzony przez podmioty pozostające ze sobą niekiedy w bezpośrednim stosunku konkurencyjnym, z drugiej strony przez podmioty bardzo zróżnicowane, począwszy od przedsiębiorstw komercyjnych, poprzez władze samorządowe i ich agendy, inne podmioty sektora publicznego, stowarzyszenia i podmioty sektora non-profit, podmioty publiczno-prywatne, aż na mieszkańcach kończąc. W tych warunkach stwierdzenie o dążeniu do osiągnięcia przez produkt przygotowany przez tak dużą i zróżnicowaną grupę podmiotów „jednolitej spójności” stanowi duże wyzwanie dla praktyki marketingu ORT. Potrzebne są działania kooperacyjne obejmujące stosunki bilateralne i multilateralne wielu uczestników procesu tworzenia produktu ORT. Najważniejszym zagadnieniem wydaje się jednak uzyskanie konsensusu w kwestii naczelnej wizji produktu ORT i kierunków jego rozwoju, która byłaby realizowana w działaniach wszystkich zainteresowanych podmiotów, które rozumieją zależność łączącą ich sukces rynkowy z sukcesem ORT jako całości. Niemniej taka wizja zawsze zawiera pewne wybory dotyczące przyszłości produktu ORT, które, uwzględniając interes większości, mogą być nie do przyjęcia dla niektórych podmiotów. Przykładem takiej sytuacji może być próba stworzenia wizji produktu turystyki łagodnej, opartej o chronione walory przyrodnicze w miejscowości, w której jeden z hotelarzy rozpoczął już przygotowania do budowy przyhotelowego ośrodka narciarskiego i inwestycje przystosowujące jego hotel do obsługi uprawiających sporty zimowe. W oczywisty sposób, wizja zaproponowana przez większość nie tylko nie będzie wspierana przez tego hotelarza, ale prawdopodobnie będzie on także aktywnie dążył do niepowodzenia zaproponowanej wizji produktu turystycznego miejscowości. Wobec powyższego ważne jest dobre rozeznanie sytuacji i priorytetów poszczególnych przedsiębiorców i takie ukształtowanie misji, które

nie będzie przynajmniej spotykać się z jawną negacją niektórych z nich. Wymagać to może dość szerokiego określenia produktu danego ORT. Możliwe bowiem, a w wielu miejscach wręcz wskazane jest oferowanie wielu produktów w ramach jednego ORT. Produkty te wprawdzie stanowić powinny jednorodną koncepcyjnie całość skierowaną do osób o określonych oczekiwaniach i preferowanych sposobach spędzania czasu, jednak pozostają ze sobą powiązane wieloma elementami wspólnymi, takimi jak infrastruktura ogólna, usługi noclegowe lub gastronomiczne (choć nie zawsze i nie wszystkie). Co więcej, wśród poszczególnych podmiotów tworzących złożony produkt ORT nie powinna występować percepcja swoistej rywalizacji o wsparcie i rozwój jednego produktu, kosztem drugiego, z którym związana jest ich działalność gospodarcza. Wiązka potrzeb, które turyści zaspokajają podczas pobytu w danej miejscowości, jest złożona. Składa się na nią wiele rozmaitych potrzeb, wśród których jedynie w niektórych przypadkach można wyodrębnić główny cel wyjazdu i cele uzupełniające, a i tak ta hierarchia może ulec zmianie podczas konsumpcji produktu turystycznego. Zatem osoby należące do jednego segmentu, często korzystają także z atrakcji przygotowanych z myślą o innym segmencie.

Każdy z autonomicznych podmiotów współtworzących produkt ORT posiada lub kontroluje zasoby, takie jak kapitał, wiedza, doświadczenie, informacja lub inne, ale w pojedynkę nie jest w stanie dysponować wszystkimi czynnikami niezbędnymi do osiągnięcia swoich celów lub planowania przyszłej działalności w relacji do zewnętrznych uwarunkowań rozwojowych (Zmyślony, 2008, s. 7). Jeżeli zatem ORT ma oferować produkt wysokiej jakości, to wszystkie działające na jego obszarze podmioty gospodarcze, organizacje i instytucje muszą aktywnie uczestniczyć w procesie przygotowania jego potencjału usługowego, poznawania potrzeb i oczekiwań turystów, świadczenia usług i spełnienia wyobrażeń turysty o produkcie, który był przedmiotem oferty i konsumpcji. Oznacza to, że bez systemów zapewnienia jakości sprawnie funkcjonujących w przedsiębiorstwach turystycznych zlokalizowanych w regionie nie może być mowy o wysokiej jakości produktu całego ORT. Innymi słowy poszczególni usługodawcy w danym obszarze recepcji turystycznej powinni być zainteresowani poprawą jakości usług także innych oferentów, często traktowanych jako głównych konkurentów i których wszelkie niedociągnięcia przyjmowane są nieraz z nieskrywaną radością. Tymczasem zła opinia o jednym z podmiotów może rzutować na całą miejscowość lub region, odbijając się negatywnie także na wyniku innych przedsiębiorców, w tym jego najbliższych konkurentów. Ponadto, indywidualne działania poszczególnych podmiotów, nawet o najwyższej jakości, ale nieskoordynowane, sprawiają, że potencjał ekonomiczny ORT nie jest dostatecznie wykorzystywany (Zmyślony, 2008, s. 7).

Budowa partnerskiej współpracy podmiotów w danym ORT jest w polskich realiach gospodarczych i społecznych zadaniem szczególnie trudnym. Konkurencyjny międzynarodowy rynek turystyczny wymaga od polskich obszarów recepcji turystycznej sprostania konkurencji nie tylko krajowej, lecz także zagranicznej, w tym z krajów o długoletnich tradycjach gospodarki rynkowej i samorządności. Z jednej strony wymaga to olbrzymiego przeskoku jakościowego w procesie kształtowania produktu turystycznego, z drugiej brakuje solidnych podstaw teoretycznych i metodologicznych, co do właściwego sposobu dokonania tego przeskoku. Praktyka gospodarcza postkomunistycznych krajów Europy Środkowej i Wschodniej pokazuje bowiem, że modele teoretyczne dostępne w literaturze i opracowane z myślą

o krajach z długą tradycją gospodarki rynkowej, przede wszystkim o USA i Kanadzie oraz tzw. Starej Unii Europejskiej, nie znajdują pełnego zastosowania i nie mogą być wprost przełożone na grunt tych krajów (zob. Brezovec, Brezovec, 2004; Hall, 1998; Roberts, Simpson, 1999; Żemła, 2008). Niski poziom kapitału społecznego i brak zaufania do władzy, która nadal wykazuje tendencje do dominacji, powodują, że w projektowaniu działań partnerskich w Polsce, ale i w innych krajach postsojalistycznych, konieczne jest uwzględnienie czynników odnoszących się do poziomu społeczeństwa obywatelskiego (Żabińska, 2007, s. 15). Wśród najważniejszych problemów utrudniających lub wręcz uniemożliwiających implementację „zachodnich” modeli partnerstwa turystycznego najczęściej wymienia się brak wiedzy poszczególnych interesariuszy, co do korzyści wynikających z procesów współpracy w regionach turystycznych, nieprzygotowanie mentalne i brak zaufania pomiędzy osobami reprezentującymi poszczególne podmioty, zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego w ORT mający swoje źródło w wychowaniu w systemie komunistycznym wielu obecnie aktywnych zawodowo osób, w tym typowe dla tego systemu przyjmowanie postawy roszczeniowej, brak odpowiednich środków finansowych potrzebnych do rozwoju produktu turystycznego ORT oraz zbyt małe doświadczenie relatywnie niedawno utworzonych podmiotów samorządu lokalnego i regionalnego (Roberts, Simpson, 1999; Żemła, 2008). Problem braku współpracy w polskich obszarach recepcji turystycznej ma zatem w dużej części charakter mentalny. Rozwiązaniem w takiej sytuacji, oprócz szeroko zakrojonej edukacji wszystkich interesariuszy, może być więc nowatorski pomysł, który swoją oryginalnością zachęci nieprzekonane osoby do podjęcia współpracy, a zwłaszcza spektakularny sukces, który posłuży jako argument pokazujący wymierne korzyści z kolegiального kształtowania produktu turystycznego. Niestety, jak do tej pory, polska praktyka gospodarcza dostarcza jedynie bardzo niewiele takich przykładów, niemniej te nieliczne warte są szczególnej uwagi.

### **Klaster jako forma współpracy interesariuszy w obszarze recepcji turystycznej**

W literaturze ekonomicznej można odnaleźć szereg koncepcji i teorii, które w różnych ujęciach odwołują się do korzyści odnoszonych przez podmioty gospodarcze z uczestnictwa w związkach międzyorganizacyjnych opartych na różnych formach współpracy. Koncepcje te w lepszy lub gorszy sposób opisują także zależności występujące pomiędzy interesariuszami w ORT. Jedną z tych koncepcji jest koncepcja klastra.

Klaster zdefiniowany został przez Portera (2001, s. 246), jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących ze sobą, ale także współpracujących”. Podstawowymi warunkami, które muszą zostać spełnione, aby mówić o klastrze, są więc istnienie na określonym obszarze koncentracji podmiotów z powiązanych branż oraz jednoczesna współpraca i konkurencja tych podmiotów. Ponieważ warunki te spełnione są w ORT, koncepcja klastra jest często odnoszona do praktyki funkcjonowania i podnoszenia konkurencyjności ORT

(zob. m.in. Nordin, 2003; Weiermair, Steinhausen, 2003; Hawkins, 2004; da Cucha, da Cucha, 2005; Jackson, Murphy, 2006; Panasiuk, 2006; Szostak, 2006, Niedzielski, Dołowy, Milewski, Szostak, 2008; Staszewska, 2009).

Trzeba jednak pamiętać, że ORT może być traktowany jedynie jako szczególny przypadek klastra, ponieważ, pomimo spełniania podstawowych warunków, obserwowanych jest tutaj wiele zjawisk odmiennych od opisywanych w typowych przykładach klastrów przez Portera (2001) i jego współpracowników, takich jak włoski klaster ceramiczny, kalifornijski klaster wina czy klastry produktów drzewnych w Portugalii i Szwecji (a więc klastrów przemysłowych). W wymienionych przypadkach, a także wielu innych, klaster obejmuje firmy z całego procesu przygotowywania produktu, które w wielu przypadkach łączy zależność dostawca-odbiorca. W przypadku ORT mamy do czynienia z produktem usługowym, a łańcuch dostaw łączy poszczególnie podmioty niemal nie występuje lub odgrywa znaczenie drugoplanowe. Oznacza to też, że w przeciwieństwie do innych zidentyfikowanych klastrów, nie ma tu podmiotów prowadzących sprzedaż końcowego produktu klientowi (Staszewska, 2009, s. 74). Finalny produkt klastra występuje wyłącznie jako produkt obszaru, którego tworzenie polega na takim ukształtowaniu elementów podaży, aby każdy z klientów we własnym zakresie dokonał wyboru odpowiadających mu elementów i skomponował produkt na własny użytek. Konsekwencją tego zjawiska jest potrzeba zupełnie innego podejścia do zagadnienia marki. W przypadkach większości klastrów, o ich sile w znacznej mierze decyduje siła marek poszczególnych oferentów, przedsiębiorstw sprzedających końcowy produkt klastra na rynku, a pochodzenie produktu (marka obszaru) jest tu traktowane jedynie jako dodatkowy atut produktu. Inaczej jest w przypadku ORT, gdzie decydujące znaczenie ma wytworzenie mocnej marki ORT, która stanie się swego rodzaju parasolem dla marek poszczególnych przedsiębiorstw (Simpson, Brethernton, 2004, s. 112). Powoduje to w konsekwencji potrzebę znacznie większego nacisku na współpracę poszczególnych przedsiębiorstw w ramach ORT mającą na celu doskonalenie wizerunku ORT jako całości, podczas gdy w koncepcji Portera (2001, s. 261) o konkurencyjności klastrów stanowiła przede wszystkim zdrowa konkurencja pomiędzy jego uczestnikami, prowadząca do wytworzenia silnych procesów innowacyjności i wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw poddanych jej presji. Ken Simpson i Phil Brethernton (2004, s. 112) zwracają uwagę również na zupełnie inne motywy współpracy przedsiębiorstw w klastrach przemysłowych, niż ma to miejsce w ORT. W miejsce kreowania wspólnego wizerunku głównymi czynnikami zachęcającymi do współpracy uczestników klastra jest wykorzystanie ekonomii skali, optymalizacja wykorzystania zasobów i procesów logistycznych, czy wspólne tworzenie kanałów rynkowych.

Ponadto w definicji klastra przyjmuje się jedynie wspierającą rolę władz i podmiotów sektora publicznego, podobną do tej przypisywaną uczelniom i agencjom rozwoju. W przypadku ORT takie podejście jest z gruntu niewłaściwe, gdyż władze samorządowe są także specyficznym podmiotem podaży na rynku turystycznym, odpowiedzialnym za ukształtowanie bardzo istotnych komponentów produktu turystycznego ORT. Z drugiej strony władze samorządowe pozostają także w ORT podmiotem nienastawionym na zysk, którego rola, jako instytucji wsparcia biznesu, pozostaje bardzo duża, tak jak w innych klastrach. Ta dwoistość ról władz lokalnych/regionalnych, dodatkowo komplikowana lokalnymi uwarunkowaniami

prowadzącymi do podkreślenia roli władz, jako podmiotu podaży lub jako podmiotu wsparcia biznesu w zależności od specyfiki ORT, powodują, że w przypadku klastrów turystycznych właściwe uwzględnienie uczestnictwa sektora publicznego jest szczególnie trudne.

Mając na uwadze powyżej opisane rozbieżności między tradycyjnie pojmowanym klastrem a specyfiką obszarów recepcji turystycznej, trzeba jednak pamiętać, że współcześnie sposób definiowania klastra wydaje się bardziej elastyczny niż w oryginalnej koncepcji M.E. Portera. Piotr Niedzielski, Anna Dołowy, Dawid Milewski i Daniel Szostak (2008, s. 108) definiują klastery w odniesieniu do turystyki jako „pewnego rodzaju, nie do końca sformalizowana sieć powiązań podmiotów gospodarczych i organizacji wspierających powiązanych ze sobą nieformalną wymianą wiedzy i informacji”. Łatwo zauważyć, że przy tak szerokiej definicji, klastrem jest każdy ORT. Z reguły jednak klastery postrzegany jest w kategoriach celowo kształtowanej struktury, co oznacza, że aby dany ORT mógł zostać określony jako klastery, muszą zostać podjęte określone działania mające na celu wykreowanie pożądanych procesów współpracy i kooperacji pomiędzy podmiotami współuczestniczącymi w kreowaniu produktu ORT, dążących do poprawy konkurencyjności poszczególnych podmiotów, jak i klastra jako całości. Szczególnie trafną próbą dostosowania definicji klastra do potrzeb i specyfiki branży turystycznej jest definicja Jacka Kaczmarka, Bogdana Włodarczyka i Andrzeja Stasiaka (2008, s. 148), zdaniem których „klastery turystyczne 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”.

Poza tym zaobserwować można swego rodzaju modę na klastry w pewnym stopniu wynikającą z polityki innowacyjności i konkurencyjności Unii Europejskiej, która określana bywa jako „polityka oparta na klastrach” (ang. *cluster based policy*) (Januszewska, Nawrocka, 2008, s. 287). Powyższe zjawiska sprawiają obecnie, że tematyka klastrów turystycznych zyskała sobie znaczną popularność, tak wśród badaczy turystyki, jak i praktyków, także w Polsce. Szeroko możliwości i zasady budowy klastrów turystycznych w Polsce zgodnie z europejską polityką opartą na klastrach omawiają m.in. P. Niedzielski, A. Dołowy, D. Milewski i D. Szostak (2008) oraz Małgorzata Januszewska i Elżbieta Nawrocka (2008). Trudno jednak w tym miejscu o jednoznaczną ocenę tego zjawiska, wobec bardzo dużej dowolności w definiowaniu tego, czym jest klastery, jak i złożonych motywacji prac nad klastrami turystycznymi, gdzie w niektórych przypadkach może zachodzić podejrzenie, że zastosowanie nazwy klastery do, skądinąd bardzo pożądanego przedsięwzięcia, wynika przede wszystkim z możliwości dostępu dzięki temu do środków pomocowych Unii Europejskiej.

Kolejną wątpliwością i istotnym problemem związanym z funkcjonowaniem klastrów turystycznych w Polsce jest kwestia dublowania funkcji między klastrami, Regionalnymi (ROT) i Lokalnymi (LOT) Organizacjami Turystycznymi, a także Lokalnymi Grupami Działania (LGD) (Fedyk, Kachniewska, 2016; Migdal, 2013). Powstaje pytanie o relację między postulowanymi formami współpracy sieciowej na rzecz podniesienia konkurencyjności regionów turystycznych a obecną formułą funkcjonowania ROT. Panasiuk (2006, s. 97) wprost uznaje, że rolę klastrów mogą odgrywać istniejące regionalne organizacje turystyczne. Januszewska i Nawrocka



(2008) nieco ostrożniej uznają klaustry i ROT-y za porównywalne formy organizacyjne i dokonują analizy podobieństw i różnic w funkcjonowaniu obu typów tych organizacji z wykorzystaniem 16 kryteriów (zasięg geograficzny, proces tworzenia, cele funkcjonowania, formy członkostwa i rodzaje podmiotów przynależących, struktura członkowska, forma organizacyjno-prawna, podstawy prawne, podmiot inicjujący i koordynujący, znaczenie jednostki badawczej, źródła finansowania, znaczenie innowacji w działalności instytucji, struktura wewnętrzna podmiotów, tworzenie marki produktu i wizerunku obszaru, perspektywa czasowa oraz mierniki rozwoju). Odnosząc się do kwestii efektywności funkcjonowania klastrow i ROT-ów, autorki stwierdzają, że:

- ROT-y mogą wykazać się większą efektywnością niż klaustry pod warunkiem, że poziom przedsiębiorczości przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego w organizacji będzie wyższy niż przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych,
- przekształcenie ROT-ów w klaustry turystyczne jest celowe i możliwe, gdy członkowie wykazują się wysoką przedsiębiorczością i innowacyjnością, przy jednocześnie niskim własnym poziomie biurokracji, niewielkim stopniu sformalizowania i większej skłonności do transferu wiedzy oraz przy ograniczeniu wpływu czynników politycznych na funkcjonowanie ROT-u,
- działania wszystkich członków ROT-u w formule klaustra muszą przyczyniać się do powstawania zintegrowanego i innowacyjnego produktu turystycznego regionu, a w konsekwencji pozytywnie wpływać na konkurencyjność regionu,
- różny stopień sformalizowania w ROT i w klaustrze wpływa na poziom ich elastyczności w działaniu (Januszczyńska, Nawrocka, 2008, s. 291).

Magdalena Kachniewska (2014, s. 38) uznaje, że idea tworzenia ROT-ów w „istocie bliska jest koncepcji klastrow turystycznych”, bowiem w skład organizacji mogą wchodzić podmioty publiczne i prywatne (o różnej formie organizacyjno-prawnej), niekoniecznie powiązane czy wprost identyfikujące się z branżą turystyczną. Kachniewska (2013) zaznacza jednak, że celem działania ROT jest rola „integratora oraz koordynatora wysiłków i koncepcji”, które mają służyć lokalnej społeczności przy zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Odmienny pogląd prezentują Katarzyna Czernek (2013) i Andrzej Rapacz (2008, s. 116), uznając, że nie można i nie należy utożsamiać regionalnych organizacji turystycznych z klastrem. Rapacz zaleca ROT rolę uczestnika klaustra, choć nie rozwija tego poglądu w odniesieniu do Karkonoskiego Klaustra Turystycznego, w którym nie wskazano miejsca dla ROT, a jedynie dla dwóch lokalnych organizacji turystycznych (Rapacz i inni, 2010).

## Wnioski

Swoista moda na klaustry, także turystyczne, niewątpliwie osiągnęła swoje apogeum w pierwszej dekadzie dwudziestego wieku, obecnie obserwowane jest mniejsze zainteresowanie tematem, zarówno ze strony praktyków, jak i świata nauki. Przyjmując, że moda ta była w sposób sztuczny wspierana przez możliwości absorpcji środków unijnych, należy uznać, że jej częściowe przynajmniej przeminięcie jest zjawiskiem naturalnym. Niemniej w okresie tym powstało także szereg inicjatyw bardzo cennych, które współcześnie muszą odnaleźć swoje miejsce w lokalnych strukturach,

także tych nieformalnych, organizacji turystyki. Zbudowanie relacji z istniejącymi we wszystkich województwach regionalnymi organizacjami turystycznymi, a także, w wielu przypadkach z lokalnymi organizacjami turystycznymi i/lub lokalnymi grupami działania jest obecnie głównym wyzwaniem dla działających klastrów turystycznych. Niewątpliwym problemem w tych relacjach będzie zagrożenie wystąpieniem specyficznej konkurencji o członków między tymi wszystkimi podmiotami. Konkurencji, która często determinuje ich sytuację finansową.

Niewątpliwe pojęcie klastra posiada znaczny potencjał do wykorzystania w turystyce i niektóre z klastrów turystycznych pokazują, że może to być droga do sukcesu na rynku turystycznym, z drugiej strony rozwiązania lokalne i ponadlokalne nacechowane są tak silną specyfiką, że trudno jednostkowe sukcesy uogólniać i próbować na ich podstawie budować generalne zasady prawidłowego funkcjonowania klastrów turystycznych, zwłaszcza w otoczeniu ROT, LOT i LGD. W każdym przypadku także te pozostałe organizacje cechują się własną specyfiką, nie bez znaczenia pozostaje także czynnik ludzki, kwestia osób zaangażowanych w ich funkcjonowanie, ich charyzmy i kompetencji.

## Literatura/References

- Altkorn, J. (1995). *Marketing w turystyce*. Warszawa: PWN.
- Brezovec, T., Brezovec, A. (2004). *Tourism organisations at local level: partners or competitors?* Paper read on the International Conference Strategic Partnership for the Development of Tourist Destinations. 18–19 March 2004, Portorož, Slovenia.
- Da Cunha, S.K.D., da Cunha, J.C.D. (2005). Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *Brazilian Administration Review*, 2(2), 47–62.
- Czernek, K. (2013). Organizacje partnerskie na jednym obszarze turystycznym – problemy i wyzwania. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 75(2), 201–216.
- Dziedzic, E. (1998). *Obszar recepcji obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*. Warszawa: SGH.
- Gołębowski, G. (1998). *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Hall, D.R. (1998). Tourism development and sustainability issues in Central and South-eastern Europe. *Tourism Management*, 19(5), 423–431.
- Hawkins, D.E. (2004). A protected areas ecotourism competitive cluster approach to catalyse biodiversity conservation and economic growth in Bulgaria. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 219–244.
- Holloway, Ch, Robinson, Ch. (1997). *Marketing w turystyce*. Warszawa: PWE.
- Hołderna-Mielcarek, B. (1998) Regionalizacja produktu turystycznego. *Rynek Turystyczny*, 12, 10–11.
- Jackson, J., & Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism An Australian case. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1018–1035.
- Januszewska, M., Nawrocka, E. (2008). Pobudzenie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszarów recepcji turystycznej. W: G. Gołębowski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 281–292.

- Jedlińska, M, Szubert-Zarzeczný, U. (1992). *Gospodarka turystyczna*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kachniewska, M., (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 9(1), 33–56.
- Kachniewska, M., (2014). Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 25, 27–42.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B. (2008). Przestrzeń gościnna – kilka uwag o konkurencyjności regionów. W: G. Gołembski (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 145–152.
- Langer, W. (2001). Zarządzanie marketingowe miastem. W: A. Klasik, F. Kuźnik (red.), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 126–148.
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*. Warszawa: PWN.
- Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: PAPT.
- Migdal, M., (2013). *Poradnik. Lokalna Organizacja Turystyczna*, Szczecin: Forum Turystyki Regionów.
- Niedzielski, P., Dołowy, A., Milewski, D., Szostak, D. (2008). *Innowacyjność i struktury klastrów w województwie zachodniopomorskim*. Turystyka. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego w Szczecinie.
- Nordin, S. (2003). *Tourism clustering & innovation – path to economic growth & development*. Östersund: ETOUR.
- Oliver, T., Jenkins, T. (2005). Integrated tourism in Europe's rural destinations. W: E. Jones, C. Haven-Tang (red.). *Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness*. Wallingford :CABI Publishing, 28–27.
- Panasiuk, A. (2006). Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych – zagadnienia instytucjonalne. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*. Jelenia Góra: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 95–103.
- Porter, M.E. (2001). *M.E. Porter o Konkurencji*. Warszawa: PWE
- Rapacz, A., Gryszel, P., Jaremen, D. (2010). Klastr turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej. W: J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*. Warszawa: PWN, 706–721.
- Rapacz, A. (2008). Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu. *Gospodarka a Środowisko*, 10, 110–118.
- Roberts, L., Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3–4), 302–317.
- Simpson, K., Bretherton, P. (2004). Co-operative business practices in the competitive leisure destination: lessons from the wine tourism industry in New Zealand. *Managing Leisure*, 9(2), 110–126.
- Stasiak, A. (2005). Obszar jako produkt turystyczny. W: K. Pieńkos (red.), *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, 92–99.
- Staszewska, J. (2009), *Klastr jako perspektywa dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*. Warszawa: Difin.
- Szostak, D. (2006). Klastr jako narzędzie podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności regionalnej gospodarki turystycznej. W: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna*

w regionie. *Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*. Jelenia Góra: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 428–437.

Weiermair, K., Steinhauser, C. (2003). New tourism clusters in the field of sports and health: The case of Alpine wellness. *Paper presented at 12<sup>th</sup> International Tourism and Leisure Symposium, Barcelona, April 2003*.

Zmyślony, P. (2008). *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*. Poznań: Wydawnictwo akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Żabińska, T. (2007). Sieci partnerskie jako podstawa zrównoważonego rozwoju turystyki w regionie – kluczowe czynniki sukcesu. W: J. Wyrzykowski (red.), *Rola turystyki w gospodarce regionu*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, 11–17.

Żemła, M. (2008). Failures in building partnership for success in the competitive market. The case of Polish ski resorts. *Managing Global Transitions*, 6(4), 256–270.

**Notka biograficzna o autorze:** doktor habilitowany, profesor nadzwyczajny w Zakładzie Turystyki i Badań Regionalnych Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Autor licznych publikacji związanych z marketingiem i konkurencyjnością produktu turystycznego obszaru. Przedmiotem jego szczególnego zainteresowania jest rozwój turystyki na obszarach górskich, a zwłaszcza ośrodków narciarskiej i turystyki pieszej.

**Note about author:** Ph.D., associate professor in Department of Tourism and Regional Studies, Institute of Geography, Pedagogical University of Cracow. The author of numerous publications on destination's product marketing and competitiveness. The subject of his main interest is development of tourism in mountain areas with special regard to winter sports and hiking tourism.

**Adres/address:**

Michał Żemła

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

Instytut Geografii

ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków, Polska

e-mail: [michal.zemla@up.krakow.pl](mailto:michal.zemla@up.krakow.pl)