

## **ZNACZENIE KLASTRÓW W TRANSFERZE INNOWACJI I ROZWOJU TURYSTYKI**

### **Abstrakt**

W artykule zaprezentowano istotę klastrów, ich znaczenie dla rozwoju turystyki, a także wskazano na korzyści, jakie mogą wynikać dla regionu z transferu innowacji do gospodarki turystycznej. Rozważania teoretyczne z zakresu klastrów i innowacji w turystyce zostały poparte studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** klastry, innowacje, turystyka

## **THE IMPORTANCE OF CLUSTERS IN THE TRANSFER OF INNOVATION AND TOURISM DEVELOPMENT**

### **Abstract**

The article presents the essence of clusters and their importance for the development of tourism and also indicated the benefits that may arise for the region of the transfer of innovation to the tourism economy. Theoretical considerations in the field of cluster and innovation in tourism has been supported by case study.

**Keywords:** energy production, renewable sources, environmental protection

### **1. Wprowadzenie**

Obecnie można zaobserwować zmianę paradygmatu rozwojowego związanego z przechodzeniem od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy powstałej na bazie osiągnięć nauki<sup>2</sup>. Model ten opiera się na akceleracji wiedzy, wzroście znaczenia kapitału społecznego oraz wyborze innowacyjności, jako działalności priorytetowej. Przestrzenne kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy przejawia się w zastępowaniu relacji pionowych powiązaniem i oddziaływaniami poziomymi. W przestrzeni geograficznej i społeczno-ekonomicznej zachodzi proces formułowania się sieci gospodarczych.

Rosnące znaczenie i popularność koncepcji klastra oraz wpływ klasteringu na rozwój gospodarczy doprowadziły do ukształtowania polityki wspierania klastrów, czego przykładem jest rozwijana w ostatnich latach, przede wszystkim przez OECD, koncepcja polityki rozwoju gospodarczego opartego na klastrach (ang. cluster-based economic development policy)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dyrektor Instytutu Gospodarki WSIiZ, Adiunkt w Katedrze Mikroekonomii, Dyrektor Biura Klastra Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej”, Prezes Zarządu Stowarzyszenia Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej”.

<sup>2</sup> M. Fic, *Wspieranie międzynarodowego uczenia się od siebie – rola klastrów i regionów wiedzy*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, (red. D. Kopycińska), Wyd. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s.74.

<sup>3</sup> Polityka rozwoju gospodarczego oparta na klastrach została ujęta w Krajowym Programie Reform Europa 2020.

Trend ten spowodował, że klastering stał się przedmiotem licznych badań i wynikającej z nich ożywionej dyskusji, nad jego efektywnością w różnych obszarach gospodarki w tym jego przydatności do wspierania rozwoju regionalnego<sup>4</sup>. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że mechanizmy klastrowe sprzyjają wprowadzaniu innowacji do przedsiębiorstw – uczestników klastra jak i tych, którzy pozostają poza klastrem. Dzieje się tak dlatego, że kooperacja klastrowa pozwala na efektywniejszą wymianę wiedzy pomiędzy członkami klastra, tj. przedsiębiorcami, jednostkami naukowymi oraz innymi podmiotami, które występują w tworzeniu łańcucha wartości. Występuje swoisty efekt synergii, dzięki któremu lepiej wykorzystywane są zasoby nie tylko klastra, ale również lokalne.

Koncepcja klasteringu została również wdrożona w branży turystycznej. Wspólnym celem przedsiębiorstw – członków klastra jest zadowolenie klienta-turysty poprzez oferowanie innowacyjnych usług mogących zaspokoić jego potrzeby. Formuła klastra turystycznego jest o tyle wskazanym rozwiązaniem do rozwoju turystyki na danym obszarze, ponieważ ułatwia tworzenie obszarowych produktów turystycznych zawierających pakiet usług, które są komplementarne wobec siebie, a często również konkurencyjne, co nie tylko stwarza pole wyboru dla potencjalnego konsumenta, ale również podnosi ich jakość. Z ekonomicznego punktu widzenia, kooperacja i konkurencja klastrowa jest mechanizmem przynoszącym wymierne efekty ekonomiczne. W celu pełnego zrozumienia uwarunkowań związanych z zastosowaniem koncepcji klastrów na rynku turystycznym, należy dokładniej wyjaśnić istotę klastrów, mechanizmy występujące w strukturach klastrowych oraz uwarunkowania rozwoju tej koncepcji na rynku turystycznym.

## 2. Istota klastrów

Klaster należy rozumieć jako przestrzenną koncentrację przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym, jak i nieformalnym charakterze, opartych o wspólną trajektorię rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itd.) jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania<sup>5</sup>.

Natomiast według OECD, klastry to geograficzne koncentracje wzajemnie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji danego obszaru działalności gospodarczej. Fizyczna bliskość intensyfikuje przepływ wiedzy i przyspiesza rozwój instytucji, dzięki czemu zwiększa się efektywność i konkurencyjność klastra. Instytucje formalne, jak uniwersytety, są integralną częścią klastrów. Proces tworzenia klastrów powoduje podział pracy między firmami, stymulując ich innowacyjność. Często firmy i inne podmioty zorganizowane w klastrach decydują się na stworzenie struktury instytucji koordynujących ich interakcję i współpracę. W literaturze ekonomicznej wiele definicji terminu „klaster” uwypukla znaczenie koncentracji firm tej samej branży na danym obszarze, interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, równoczesnej konkurencji i kooperacji czy wspólnej trajektorii rozwoju przedsiębiorstw. Z praktyki wynika, że bliskość geograficzna jest jednym z czynników, który w istotny sposób wpływa na efektywność

<sup>4</sup> Business Clusters, Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish, Wyd. OECD 2005, s. 2.

<sup>5</sup> M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 191.

kooperacji, np. występowaniu w roli dostawcy lub klienta w łańcuchu wartości innych podmiotów.

Klasy osiągnęły masę krytyczną (niezbędna liczba firm i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych”<sup>6</sup>.

Niewątpliwą zaletą klastrów jest to, że wymuszają zarówno na władzach centralnych, jak i samorządowych, nową rolę polegającą na czynnym udziale w polityce makroekonomicznej zwiększającej konkurencyjność i innowacyjność. Takie podejście pozwala w inny sposób patrzeć na politykę rozwoju regionalnego i lokalnego oraz udziału w niej sektora MSP. Kooperacja pozwala efektywniej przyciągać inwestycje zagraniczne, co dla każdego samorządu powinno być jednym z czynników rozwoju.

Całościowe spojrzenie na gospodarkę nie pozwala dostrzec tych prawdziwych źródeł przewagi konkurencyjnej, jakie tworzą klasy. Kooperacja klastrowa sprzyja absorpcji wiedzy nie tylko pochodzącej od uczestników klastra, ale przede wszystkim spoza klastra i wykorzystaniu jej w tworzeniu innowacyjnych produktów.

### 3. Mechanizmy tworzenia się klastrów

Pierwszym stadium w rozwoju klastra jest powstanie inicjatywy klastrowej. Impulsem do tworzenia się inicjatywy klastrowej jest niejednokrotnie potrzeba wzmacniania konkurencyjności podmiotów działających w tej samej lub podobnych branżach, skoncentrowanych na danym obszarze w walce o klienta. Główną i często decydującą rolę w tym procesie odgrywa lider, który będzie motorem rozwoju inicjatywy klastrowej. Dążenie do zacieśniania i rozwijania szeroko rozumianej kooperacji oraz poprawy konkurencyjności całego zbioru takich podmiotów staje się przesłanką do wdrażania tak zwanych „inicjatyw klastrowych”.

Inicjatywa klastrowa jest to świadome podejmowanie wysiłków celem poprawy konkurencyjności, przez angażowanie do współdziałania firm, władz rządowych i samorządowych oraz uniwersytetów i instytucji B&R w zakresie związanym z wytwarzaniem określonych produktów czy usług. Z założenia intencją inicjatywy klastrowej jest przyspieszenie procesu kształtowania się klastra lub jego umocnienie. Pozytywnie oceniając rolę inicjatyw klastrowych, należy podkreślić, iż nie można ich utożsamiać z obiektywną strukturą społeczno-gospodarczą, jaką jest sam klastrowy. Inicjowanie i przyspieszony rozwój klastrów może następować wskutek podejmowania oddolnych świadomych działań określonych jako „inicjatywy klastrowe”<sup>7</sup>.

Za załączek klastra można uznać występowanie skupiska podmiotów, w szczególności przedsiębiorstw związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem określonych rodzajów produktów czy usług, pomiędzy którymi zaczynają występować relacje współpracy.

Gospodarczo uzasadnione jest tworzenie klastrów tzw. oddolnych (*ang. bottom-up*) przez grupy firm. Jednak coraz popularniejsze staje się tworzenie odgórnych (*ang.*

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 241.

<sup>7</sup> *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej – Raport*, (red. B. Plawgo), Wyd. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 9.

*top-down*) inicjatyw klastrowych, tworzonych przez władze regionalne, gdzie określone w postaci regionalnych strategii innowacyjności odgrywają rolę czynnika powodującego wzrost konkurencyjności regionu. Niestety, możliwości takie muszą być poparte narzędziami, jakimi dysponują w tej kwestii władze lokalne, a w szczególności chodzi o jasne i precyzyjne strategie rozwoju na szczeblu kraju, regionu czy powiatu oraz analizy i oceny potencjału regionu. Trudno jest opowiedzieć się za jedną z metod budowania klastrów, co wynika ze specyfiki i różnorodności regionu, przemysłu, ale również wielu innych czynników miękkich, jak choćby poziom edukacji. Jest to o tyle ważne, iż w Polsce wyłaniają się inicjatywy klastrowe zapoczątkowane dzięki środkom z Unii Europejskiej. I choć te środki finansowe sprzyjają dynamicznemu rozpowszechnianiu tego zjawiska, to pojawia się problem, na ile te środki sprzyjają rzeczywistemu rozwojowi tych inicjatyw i o ile podnosi się konkurencyjność danego regionu<sup>8</sup>.

Rozwój konkretnych klastrów, szczególnie w regionach o niskim potencjale gospodarczym, w pewnym zakresie może odbywać się w oparciu o świadome działania polityki regionalnej. Właśnie w sytuacji braku silnych liderów gospodarczych czy rozwiniętych sieci innowacyjnych przedsiębiorstw, impulsy ze strony polityki gospodarczej mogą okazać się szczególnie ważne w inicjowaniu i przyspieszaniu kształtowania się klastrów. Perspektywy rozwoju klastrów zależą nie tylko od aktualnej sytuacji, ale także od przyszłych uwarunkowań gospodarczych. Prognozowanie przyszłości w zarządzaniu strategicznym należy do zadań najtrudniejszych, szczególnie jeżeli uwzględnia się rosnącą dynamikę zjawisk gospodarczych. Tym nie mniej, warto podejmować wysiłki przewidywania przyszłych stanów, bowiem to one będą kształtowały rzeczywiście perspektywiczne kierunki rozwoju, mogące istotnie odbiegać od uwarunkowań aktualnych.

Każdy klastr, podobnie jak produkt, posiada cykl życia, który składa się z następujących głównych faz<sup>9</sup>:

- *Wzrost* – faza ta poprzedzona jest inicjatywą klastrową i ma miejsce począwszy od zawiązania się klastra poprzez działania rozwojowe związane z budowaniem masy krytycznej, tworzeniem produktów klastra, zacieśnianiem współpracy klastrowej oraz podnoszeniem konkurencyjności klastra;
- *Dojrzałość* – stan dojrzałości klastra cechuje stabilizacja. Transakcje, niekoniecznie skutkują znaczącą, nową korzyścią rynkową. Wzajemne nastawienie na siebie może spowodować sytuację, w której podmioty gospodarcze myślą, że panują nad występującą sytuacją rynkową i jednocześnie zapominają, że na zewnątrz rynek się zmienił i że pojawiły się nowe podmioty, mogące lepiej dostrzec trendy na rynku. Poziom innowacyjności jest niewystarczający, aby utrzymać pozycję, co powoduje, że klastr koncentruje się przede wszystkim na czynnikach kosztowych;
- *Spadek* – ostatnia faza życia klastra następuje w momencie, kiedy produkty czy usługi oferowane przez określony klastr, dają się zastąpić innymi produktami lub usługami, znacznie lepszymi, które są udziałem zupełnie innych, nowych firm, działających w otoczeniu dotychczasowego klastra. Oczywiście, faza ta może być zdeterminowana

<sup>8</sup> J. Hołub Iwan, M. Małachowska, *Rozwój klastrów w Polsce – raport z badań*, Wyd. Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008, s. 10.

<sup>9</sup> Ujęcie cyklu życia klastra w trzech fazach zostało również przedstawione przez M. Portera.

przez czynniki wewnątrzklastrowe, np. „wypalenie się” liderów klastra, brak nowych inicjatyw rozwojowych, brak działań innowacyjnych, niechęć członków klastra do włączania się w inicjatywy klastrowe.

W budowaniu klastra niezwykle istotne jest podejście do tego procesu, ze względu na dalsze etapy rozwoju klastra, co w konsekwencji decyduje o sukcesie inicjatywy klastrowej. Skoncentrowanie uwagi na początkowych fazach tworzenia klastra, znalazło odzwierciedlenie w koncepcji stworzonej przez Cluster Navigators<sup>10</sup>, według której rozwój klastra następuje w oparciu o pięć faz, tj.:

- *FAZA 1: Gromadzenie wsparcia* – w tej fazie główna aktywność koncentruje się na nawiązywaniu kontaktów z innymi podmiotami, o podobnych cechach, występującymi w najbliższym sąsiedztwie. W tym samym czasie powinny zostać zidentyfikowane cele główne dla powstającego klastra, które będą determinować jego działalność. Czynniki te będą miały znaczący wpływ dla przyszłej działalności i pozwolą na ustalenie działań priorytetowych.
- *FAZA 2: Tworzenie bazy* – grupa podmiotów inicjujących klastry analizuje potencjalnych członków klastra pod kątem wyboru liderów czy też koordynatora klastra. Z praktyki funkcjonowania klastrów wynika, że jest to jeden z kluczowych czynników decydujących o sukcesie bądź porażce przyszłego klastra. Na tym etapie dochodzi do zawarcia porozumienia z potencjalnymi członkami klastra.
- *FAZA 3: Kreowanie rozwoju* – główny nacisk w tej fazie kładzie się na ustalenie kierunków rozwoju i konkretnych działań, które klaster będzie podejmował. Mogą to być działania w postaci inwestycji czy też rozwoju kompetencji członków klastra poprzez szkolenia.
- *FAZA 4: Powiększanie bazy* – etap ten rozpoczyna działalność klastra w oparciu o powstałą strukturę organizacji klastrowej.
- *FAZA 5: Podtrzymywanie rozwoju* – celem działań w tej fazie jest doskonalenie planu strategicznego poprzez rozwój powiązań biznesowych, realizację projektów innowacyjnych promujących członków klastra. Działania te pozwalają na spajanie klastra.

Z praktyki rozwoju klastrów na świecie i w Polsce wynika, że pierwsze fazy formowania się klastra są decydujące dla jego dalszego rozwoju i osiągnięcia sukcesu<sup>11</sup>. Wśród głównych czynników sukcesów klastrów znajdują się te, które są ściśle związane z zarządzaniem strategicznym<sup>12</sup>, a wśród nich obecność lidera, którego zadaniem jest koordynacja działania wszystkich uczestników klastra. Funkcję lidera mogą pełnić różne podmioty posiadające doświadczenie, tym bardziej że może ona być rotacyjna.

#### 4. Bariery rozwoju klastrów

Zjawisko klastrów stanowi wyzwanie dla przezwyciężenia barier mentalnościowych, organizacyjnych i prawnych. Główną barierą rozwoju klastrów jest niedostateczne

<sup>10</sup> [www.clusternavigators.com](http://www.clusternavigators.com), 01.09.2011.

<sup>11</sup> *Analiza potencjału klastrów w obszarach technologicznych – raport z badań*, Krakowski Park Technologiczny, Kraków 2010, s. 13.

<sup>12</sup> A. Sosnowska, S. Łobejko, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007, s. 20.

otwarcie firm na zewnątrz (*ang. outward approach*). Przedsiębiorcy nie są zorientowani na poszukiwanie partnerów do współpracy. Przełamanie tej w znacznym stopniu mentalnej bariery jest trudne i długotrwałe. Symptodem takiego stanu rzeczy jest bardzo ograniczone uczestnictwo przedsiębiorstw w stowarzyszeniach, zrzeszeniach czy organizacjach przedsiębiorców zarówno o charakterze branżowym, jak i regionalnym. Tymczasem organizacje te są kluczowe dla rozwoju klastra. Są one naturalnym i częstym inicjatorem struktur klastrowych, bowiem dążą do rozwiązania istotnych wspólnych barier rozwojowych<sup>13</sup>.

Przyczyną braku niepodejmowania współpracy jest brak zaufania między partnerami biznesowymi, jak również dominacja źle pojmowanej kultury konkurencji (przewaga zachowań konkurencyjnych nad aliansowymi).

Kolejną barierą rozwoju struktur klastrowych jest niski poziom współpracy sektora przedsiębiorstw z sektorem B+R, czy szerzej z sektorem nauki. Podstawowym powodem ograniczonej współpracy na linii przedsiębiorstwa – nauka są jej wysokie koszty: tylko duże, silne podmioty są w stanie je ponieść. Przedsiębiorstwa małe i średnie są skazane na zakup gotowych rozwiązań lub ich imitację. Inną przyczyną braku współpracy jest ograniczony przepływ informacji między przedsiębiorstwami a środowiskiem naukowym oraz odmienne priorytety środowiska naukowego i biznesu, które często bardzo trudno pogodzić (pracownicy sektora nauki nie są zorientowani na identyfikację potrzeb rynku na określony rodzaj prac badawczo-wdrożeniowych). W tym przypadku bariera jest znacznie trudniejsza do przełamania, ponieważ ma charakter systemowy.

Ogromną barierą rozwoju klastrów jest bardzo niski poziom współpracy przedsiębiorstw z instytucjami lokalnymi i regionalnymi wynikający z braku zaufania przedsiębiorców do władzy. Ten obszar potencjalnej współpracy jest szczególnie trudny i zawodzi w największym stopniu. Bariera ta ma charakter systemowy i wymaga gruntownych zmian. Jest to szczególnie istotne, gdyż władza publiczna ma wspierać konkurencyjność lokalnych przedsiębiorstw, a tym samym potencjalnych inicjatyw klastrowych.

Bariery rozwoju klastrów w podziale na sektory wyglądają następująco:

#### *Sektor przedsiębiorstw*

- a) Problemy związane z umiejętnościami i mentalnością przedsiębiorców:
  - brak świadomości, że współpraca jest kluczem do długofalowego rozwoju,
  - brak umiejętności myślenia strategicznego i planowania długofalowego rozwoju,
  - brak umiejętności zaawansowanej analizy rynku.
- b) Problemy związane z nieumiejętnością współpracy przedsiębiorstw:
  - brak współpracy przedsiębiorstw w skali regionalnej,
  - niedostrzeganie korzyści wynikających ze współpracy z partnerami oraz postrzeganie innych firm jedynie jako konkurentów i zagrożenia,
  - niekorzystanie z instytucji wsparcia,
  - brak współpracy z regionalnym i krajowym sektorem B+R.

<sup>13</sup> J. Berniak-Woźny, *Struktury klastrowe jako forma współpracy MSP oraz MSP i instytucji otoczenia biznesu*, Sztuka Zarządzania nr 6/2010 [w:] [www.wsz-pou.edu.pl](http://www.wsz-pou.edu.pl)

- c) Problemy edukacyjne i szkoleniowe związane z podnoszeniem umiejętności kadr przedsiębiorstw:
- niedostateczna liczba wysoko kwalifikowanych specjalistów w zakresie technologii, którzy mieliby praktyczne przygotowanie do pracy w poszczególnych branżach,
  - niedostateczna ilość szkoleń pracowników w zakresie stosowanych technologii, systemów zapewniania jakości, zaawansowanych technik zarządzania, kreatywności i współpracy,
  - niedostateczna liczba specjalistów z zakresu organizacji i zarządzania w firmie mogących pełnić funkcje menedżerów, szczególnie w małych przedsiębiorstwach.
- d) Problemy związane z transferem nowych technologii oraz unowocześnianiem bazy technicznej w przedsiębiorstwach:
- brak wystarczającego dostępu do środków finansowych umożliwiających transfer technologii oraz rozbudowę lub unowocześnienie bazy technicznej, związany często z niewystarczającym kapitałem firm,
  - ograniczone źródła informacji o możliwościach pozyskania nowych technologii,
  - brak specjalistycznej pomocy z zakresu transferu technologii do przedsiębiorstw.
- e) Problemy związane ze współpracą międzyregionalną przedsiębiorstw:
- brak koordynacji i współpracy międzyregionalnej pomiędzy władzami samorządowymi różnych poziomów, przedstawicielami biznesu i innych instytucji,
  - bariery mentalne, emocjonalne, polityczne i językowe utrudniające przedsiębiorcom współpracę międzyregionalną,
  - niechęć firm do współpracy, tworzenia sieci współpracy, zwłaszcza jeśli te sieci są tworzone odgórnie.

#### *Sektor B+R*

- koncentrowanie się większości naukowców na badaniach podstawowych,
- słaba współpraca pomiędzy nauką a gospodarką, czego główną przyczyną jest bariera świadomości. Po stronie nauki wiąże się to z negatywnym stosunkiem do prowadzenia prac naukowych na zamówienie i dla zysku w przeciwieństwie do badań motywowanych względami poznawczymi,
- brak umiejętności menedżerskich wśród naukowców,
- brak umiejętności formułowania atrakcyjnej oferty nowych rozwiązań technologicznych oraz usług badawczych dla gospodarki,
- brak struktur i procedur w jednostkach naukowych, potrzebnych do współpracy z firmami (brak ośrodków transferu technologii, tzw. biura łącznikowego do współpracy z przemysłem),
- brak prawnych uregulowań (także praktycznych doświadczeń) w zakresie korzystania przez gospodarkę z infrastruktury uczelni i jednostek naukowych oraz zabezpieczania praw własności intelektualnej,

- nieprzychylny stanowisko kierownictw jednostek B+R w sprawie rozwijania działalności gospodarczej przez pracowników, sprzyjające wzrostowi szarej strefy w nauce,
- nieumiejętność myślenia kategoriami przedsiębiorstw oraz niezajomość ich potrzeb, wynikające z ograniczonych możliwości wzajemnego poznania (np. podczas szkoleń, dzięki certyfikacji, umowom dotyczącym praktyk dla studentów i doktorantów),
- brak praktyki rozwiązywania problemów przedsiębiorstw w pracach naukowych powstających na uczelniach oraz zwyczaju delegowania pracowników naukowych do przemysłu,
- niewielki udział dochodów ze świadczenia usług i sprzedaży technologii przedsiębiorstwom w budżetach jednostek B+R oraz niewystarczająca skłonność do poszukiwania pozabudżetowych środków na badania naukowe,
- brak wysoko kwalifikowanych specjalistów w zakresie technologii i zarządzania, którzy mieliby praktyczne przygotowanie do pracy w poszczególnych branżach,
- brak instrumentów przepływu informacji o potrzebach kadrowych firm do instytucji edukacyjnych, co pozwalałoby na kształtowanie odpowiedniej oferty edukacyjnej.

#### *Sektor okołobiznesowy*

- niedopasowanie oferty instytucji wsparcia do potrzeb przedsiębiorstw, niewystarczająca jakość oraz niekompletność oferty usługowej,
- brak przepływu informacji na temat oferowanych usług między instytucjami oraz wsparcia między tymi instytucjami a przedsiębiorstwami,
- brak konsolidacji i udostępniania oferty ośrodków wsparcia (współpraca, baza informacyjna, przejrzystość systemu),
- niewystarczająca liczba ośrodków wsparcia zarówno lokalnych, bliskich geograficznie przedsiębiorstwom, jak i branżowych – regionalnych,
- brak specjalistów – doradców technologicznych, audytorów technologicznych, doradców ds. ochrony własności intelektualnej, pośrednictwa w transferze technologii,
- brak analityków finansowych i doradców finansowych w zakresie innowacji,
- niebezpieczeństwo psucia oferty w wyniku dotowania usług wsparcia ze środków publicznych,
- niewystarczająca motywacja instytucji wsparcia do działania na wolnym rynku,
- brak instrumentów finansowania innowacji, dostosowanych do różnych potrzeb:
  - dzielących z przedsiębiorcą ryzyko wprowadzania innowacji (venture capital, business angels),
  - pozwalających finansować małe przedsięwzięcia oraz pozwalające na rozpoczęcie działalności nowej, innowacyjnej firmie (fundusze załączkowe seed capital, fundusze pożyczkowe),
  - poręczających przedsięwzięcia innowacyjne.

Występowanie tak wielu barier świadczy o potrzebie zmian w wielu obszarach, jednak już sama ich identyfikacja jest dowodem na zwrócenie uwagi na ten problem.



## 5. Rola klastrów w rozwoju turystyki

Przedstawione powyżej uwarunkowania, związane z funkcjonowaniem klastrów oraz ich pozytywne oddziaływanie na rozwój regionalny, nie dotyczą wyłącznie klastrów produkcyjnych, ale mogą być również zastosowane w sektorze usługowym, w tym również w sektorze turystycznym. Klastry mogą odegrać kluczową rolę w tworzeniu zintegrowanych produktów turystycznych, ponieważ właśnie istotą produktu turystycznego jest współpraca w ramach łańcucha wartości. Pakiet usług, który zawiera się w produkcie turystycznym, sprzyja kooperacji, która jest również domeną klastra. Równie istotna, jak kooperacja, jest innowacyjność produktów turystycznych i właśnie współdziałanie w ramach klastra tworzy warunki do jej rozwoju<sup>14</sup>.

Spośród przedstawionych czynników sprzyjających kształtowaniu się warunków dla rozwoju klastrów istotna jest koncentracja geograficzna. W turystyce skupienie podmiotów najczęściej ma miejsce wokół walorów i atrakcji turystycznych, z tego też względu istota produktu turystycznego stwarza warunki do utworzenia klastra, a są one związane z występowaniem podmiotów na danym obszarze oraz współdziałających ze sobą. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają organizatorzy, którzy scalają ofertę dostawców różnych usług.

Innym czynnikiem efektywnej współpracy klastrowej w sektorze turystyki, jest udział jednostek naukowych w tworzeniu produktu turystycznego czy też w tworzeniu ram dla rozwoju turystyki w regionie.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat w Polsce pojawiło się wiele inicjatyw rozwijających współpracę w ramach klastrów, jednak tylko kilkanaście z nich zawiązało się w sektorze turystycznym. Przykładem może być Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej”, który utworzono pod koniec 2009 r. Inicjatorem tego klastra była jednostka naukowa – Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Do klastra przystąpiły zarówno samorzady gmin uzdrowiskowych, jak i przedsiębiorstwa uzdrowiskowe z woj. podkarpackiego: Iwonicz Zdrój, Rymanów Zdrój, Horyniec-Zdrój, Polańczyk, lubelskiego: Krasnobród, oraz z świętokrzyskiego: Busko-Zdrój, Solec-Zdrój. Czynnikiem, który zdecydował o zawiązaniu klastra, była obserwacja, z której wynikało, że nie jest dostatecznie wykorzystywany potencjał turystyczny gmin uzdrowiskowych i, niestety, charakteryzuje go niski poziom innowacyjności. Idea była więc taka, aby podjąć inicjatywę skupiającą w sieci przedsiębiorców z uzdrowiskami, przedstawicieli samorządów, a także przedsiębiorców z branży turystycznej funkcjonujących na terenie uzdrowisk oraz jednostki naukowe. Istotny wkład w rozwój klastra wniosły uczelnie wyższe, tj. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, jako inicjator i koordynator klastra oraz Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu. W roku 2010 otrzymano wsparcie finansowe na rozwój inicjatywy klastrowej z Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. W pierwszym półroczu 2010 r. stworzono strukturę klastra (biuro klastra) oraz podjęto działania na rzecz promocji klasteringu, co przyczyniało się do stałego rozwoju ilościowego i jakościowego klastra. W ramach klastra przeprowadzono szereg badań

---

<sup>14</sup> T. Soliński, *Innowacyjne zarządzanie rozwojem turystyki*, [w:] *Innowacyjność w turystyce*, (red. J. Krupa), Wyd. Procarpathia, Rzeszów 2010, s. 110.

marketingowych oraz stworzono narzędzia komunikacyjne. Badania rynku i potencjału uzdrowisk oraz wspólne spotkania członków klastra podczas seminariów i rad klastra, przyczyniły się do określenia wspólnych celów działania, które w konsekwencji znalazły swoje miejsce w kompleksowej strategii rozwoju klastra. Wspólne cele zawarte w tym dokumencie, obszary strategiczne, tj. promocja klastra, podmiotów klastra i produktów klastra, komunikacja wewnątrz klastra, zarządzanie kontaktami z klientem, zarządzanie klastrem i podmiotami klastra oraz produkty innowacyjne skutecznie determinują współpracę na tym polu. W toku rozwoju klastra, po roku prowadzonych działań, grupa uczestników klastra zwiększyła się do trzydziestu czterech podmiotów z trzech województw.

Uzdrowiska same w sobie są produktem turystycznym, jednak mocno niewykorzystanym ze względu na posiadany potencjał. Produkt ten nie wymaga budowania od podstaw, a głównie dopasowania i rozwoju. Kurort powinien oferować bogatą ofertę usług zarówno dla komercyjnego turysty czy też kuracjusza, który np. w ciągu weekendu chce zregenerować swoje siły i zdrowie i chce wydać pieniądze właśnie tu, a nie np. na Słowacji. W naszych uzdrowiskach nie ma czegoś takiego jak produkty turystyki uzdrowiskowej, brakuje bogatej kompleksowej oferty związanej z pobytem, rekreacją. Kolejne działania klastra koncentrują się na tworzeniu innowacyjnych lokalnych i ponadregionalnych produktów turystycznych związanych z turystyką zdrowotną i uzdrowiskową. W celu zapewnienia ram prawnych i organizacyjnych do dalszego funkcjonowania klastra jego członkowie założyli stowarzyszenie.

Przytoczone studium przypadku rozwoju klastra wskazuje na odgórną inicjatywę stworzenia klastra, której liderem jest jednostka naukowa. Wokół lidera skupiła się grupa aktywnych podmiotów, które stanowią faktyczną radę klastra i nadają rytm jego działalności. Województwo podkarpackie, jako jedno z trzech, na terenie których zlokalizowane są podmioty ww. klastra, nie ujęło turystyki zdrowotnej i uzdrowiskowej w Regionalnym Programie Operacyjnym na lata 2007–2013 oraz w innych dokumentach strategicznych. Jest to o tyle istotne, że te produkty turystyczne przynoszą niemałe korzyści ekonomiczne i społeczne i dlatego należy je wspierać finansowo w ramach odrębnych działań.

## **6. Podsumowanie**

Usługowy charakter rynku turystycznego oraz geograficzna koncentracja podmiotów działających na nim wpisują się w koncepcję funkcjonowania klastrów. W niniejszym opracowaniu wskazano, że klastry mogą mieć istotne znaczenie dla rozwoju turystyki, w szczególności wspierając tworzenie produktów turystycznych. Tworzony w tym procesie, przez poszczególnych dostawców usług turystycznych, łańcuch wartości wskazuje na kooperację i wynikającą z niej synergię. Gospodarka oparta na wiedzy, dotyczy również sektora turystycznego, bo dzięki niej przedsiębiorstwa turystyczne mogą być bardziej innowacyjne i konkurencyjne. Współpraca z jednostkami naukowymi oraz innymi uczestnikami klastra sprzyja wymianie wiedzy i tym samym transferze innowacji. W procesie powstawania klastrów turystycznych aktywną i wiodącą rolę liderów powinny przejąć instytucje publiczne, samorządowe, ponieważ taki model pozwoli na zintegrowane

podejście do rozwiązywania problemów związanych z rozwojem turystyki na poziomie regionalnym i lokalnym.

## Bibliografia

1. *Analiza potencjału klastrów w obszarach technologicznych – raport z badań*, Krakowski Park Technologiczny, Kraków 2010.
2. Berniak-Woźny J., *Struktury klastrowe, jako forma współpracy MSP oraz MSP i instytucji otoczenia biznesu*, Sztuka Zarządzania nr 6/2010.
3. Business Clusters, Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe Summary in Polish, Wyd. OECD 2005.
4. Fic M., *Wspieranie międzynarodowego uczenia się od siebie – rola klastrów i regionów wiedzy*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, (red. D. Kopycińska), Wyd. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
5. Hołub Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce – raport z badań*, Wyd. Szczecińska Fundacja Talent-Promocja-Postęp, Szczecin 2008.
6. Polityka rozwoju gospodarczego oparta na klastrach została ujęta w Krajowym Programie Reform Europa 2020.
7. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
8. *Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej – Raport*, (red. B. Pławgo), Wyd. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
9. Soliński T., *Innowacyjne zarządzanie rozwojem turystyki*, [w:] *Innowacyjność w turystyce*, (red. J. Krupa), Wyd. Procarpathia, Rzeszów 2010.
10. Sosnowska A., Łobejko S., *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007.
11. [www.clusternavigators.com](http://www.clusternavigators.com), 01.09.2011
12. [www.klasterzit.pl](http://www.klasterzit.pl)
13. [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)
14. [www.wsz-pou.edu.pl](http://www.wsz-pou.edu.pl)