

**Joanna Zielińska-Szczepkowska**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski,

Wydział Nauk Ekonomicznych,

Katedra Polityki Gospodarczej i Regionalnej

email: joanna.zielinska@uwm.edu.pl

**KLASTRY JAKO PRZYKŁAD WSPÓLDZIAŁANIA W SEKTORZE  
TURYSTYKI – STUDIUM PRZYPADKU ELBŁĄSKIEGO  
KLASTRA TURYSTYCZNEGO**

**Clusters as the example of cooperation in tourism sector  
– a case study of The Elbląg's Tourism Cluster**

**Słowa kluczowe:** klastry turystyczne, konkurencyjność, Elbląski Klaster Turystyczny, województwo warmińsko-mazurskie

**Key words:** tourism clusters, competitiveness, Elbląg's Tourism Cluster, Warmia-Masuria Province

**WSTĘP**

W ostatnich latach popularność klastrów w Polsce stale wzrasta. W większości znajdują się one jednak w początkowym etapie rozwoju, skupiają się najczęściej w otoczeniu dużych aglomeracji, zaś przedmiotem działalności ich członków są głównie branże przemysłowe. Przykładem największego, nowoczesnego klastra jest Dolina Lotnicza zlokalizowana na Podkarpaciu. Obecnie klaster ten skupia 158 członków z Polski Południowo-Wschodniej oraz daje zatrudnienie ok. 22 tys. wykwalifikowanych pracowników. Do innych przykładów polskich klastrów możemy zaliczyć m.in. Polski Klaster Morski

w Gdyni, Pomorski Klaster ICT, Tarnowski Klaster Przemysłowy, a także szereg ciekawych lokalnych inicjatyw klastrowych, realizowanych m.in. w województwie warmińsko-mazurskim (np.: Klaster Mazurskie Okna, Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej”).

Powstaje zatem pytanie, czy takie rozwiązanie jest możliwe do zastosowania również w branży turystycznej, jaki jest charakter tej kooperacji, czym różni się ona od innych klastrów i czemu ma służyć. Turystyka w Polsce odgrywa dziś niemałą rolę w tworzeniu miejsc pracy oraz dochodu jako element sektora usług i ma spore szanse dalszego rozwoju. Zmieniła się pozycja turystyki – z rezydualnej na kształtującą rynek gospodarczy kraju. Fakt zniesienia wiz, barier celnych, możliwość swobodnego przemieszczania się między krajami UE wyraźnie zwiększa skłonność do podróżowania. Wskazane jest w związku z tym tworzenie nowych ofert i kreowanie kierunków popytu. Temu zadaniu mogą sprostać klastry turystyczne, które tworząc wspólny produkt, są w stanie zaoferować turyście zintegrowane pakiety usługowe, składające się z usług nabywanych do tej pory oddzielnie<sup>1</sup>. Klaster wydaje się być sposobem na sukces przedsiębiorstw i zwiększoną satysfakcję klientów – turystów.

---

<sup>1</sup> W zagranicznej literaturze przedmiotu najczęściej cytowaną definicją pakietu wydaje się być ta zaproponowana przez V.T.C. Middletona (1996, s. 89): „Pakiet jako produkt to standardowe, znajdujące się pod kontrolą jakościową, powtarzalne oferty składające się z dwóch lub więcej składników: transportu, zakwaterowania, wyżywienia, atrakcji turystycznych, innych urządzeń oraz usług (np. ubezpieczenie turystyczne). Pakiety sprzedawane ogólnej klienteli są prezentowane w wydawnictwach promocyjnych lub innych środkach przekazu i oferowane do sprzedaży potencjalnym klientom po opublikowanej łącznej cenie, w której koszty składników produktu nie są identyfikowane oddzielnie”. Z kolei w polskiej literaturze najczęściej używa się definicji autorstwa Kaczmarka, Stasiaka i Włodarczyka (2010, s. 98): „Pakiet turystyczny (*package*) to kombinacja dwóch lub więcej elementów sprzedawanych jako jeden produkt po zryczałtowanej cenie, w której koszty poszczególnych pozycji nie są wyodrębnione. W podróżach i turystyce termin ten jest używany jako synonim podróży zryczałtowanej (*inclusive tour*)”. J. Staszewska w swojej książce pt. *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym* (2009) analizuje zasady funkcjonowania klastrów turystycznych, które „tworząc wspólny produkt, są w stanie zaoferować pakiety usług, jakich dotychczas nie oferowano” i prezentuje szereg modeli takich klastrów (Staszewska 2009, s. 63-69).

Jednym z kluczowych czynników determinujących tworzenie klastra turystycznego na określonym obszarze jest jego atrakcyjność turystyczna<sup>2</sup>. Województwo warmińsko-mazurskie należy do najbardziej atrakcyjnych regionów turystycznych w Polsce (zob. Zielińska-Szczepkowska, Zabielska 2010; Batyk 2013; Dębniwska, Wojtowicz 2016). Na jego terenie znajduje się ponad 2,7 tys. dużych jezior, które co roku przyciągają do regionu wielu krajowych i zagranicznych turystów<sup>3</sup>. Województwo ma do zaoferowania ponad 40 tys. miejsc noclegowych w hotelach, motelach i pensjonatach, a także 440 placówek gastronomicznych<sup>4</sup>. Z drugiej strony, analizowany region należy do najbiedniejszych w UE<sup>5</sup>.

W świetle postępującej konkurencji na rynku usług turystycznych woj. warmińsko-mazurskie chcąc przyciągnąć coraz więcej turystów, powinno proponować ofertę turystyczną uwytatniającą jego różnorodność kulturową oraz niezwykle bogactwo przyrodnicze, przy jednoczesnej realizacji zrównoważonej polityki turystycznej. Zaspokojenie różnorodnych potrzeb turystów wymaga od organiza-

---

<sup>2</sup> Za atrakcyjność turystyczną autorka niniejszego opracowania przyjmuje definicje podane przez J. Warszyńską (1999) oraz G. Gołębskiego (1999). Według pierwszej autorki, o atrakcyjności turystycznej decydują elementy pierwotne i wtórne. Elementy pierwotne określane są często jako walory turystyczne i zaliczymy do nich: składniki środowiska przyrodniczego ujmowane w kategorii użyteczności turystycznej (m.in. rzeźba terenu, stosunki klimatyczne i wodne, szata roślinna). Do elementów wtórnych ww. autorka zaliczyła wszelkie urządzenia infrastruktury technicznej i organizacyjnej służące do zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych. Z kolei Gołębski i in. (1999), konstruując wskaźniki atrakcyjności turystycznej danego obszaru, zaliczył do nich szeroko rozumiane walory przyrodnicze oraz antropogeniczne, dzieląc je na cechy charakteryzujące: walory turystyczne, stan i ochronę środowiska naturalnego, dostępność komunikacyjną, infrastrukturę usługową, infrastrukturę techniczną, stosunki ludnościowe, finanse gmin, bazę noclegową i uzupełniającą. Interesującego podziału pojęć: „walory turystyczne” oraz „zasoby turystyczne” dokonał A. Kowalczyk (2013), którego zdaniem powinny być one traktowane rozłącznie.

<sup>3</sup> Stąd też województwo warmińsko-mazurskie „Krajiną Tysiąca Jezior”.

<sup>4</sup> Dane Głównego Urzędu Statystycznego, 2016.

<sup>5</sup> Wskaźnik PKB na mieszkańca (wg parytetu siły nabywczej) w 2014 r. wyniósł w województwie 31 955 PLN, zaś w Polsce 44 686 PLN. Z takim wynikiem województwo uplasowało się dopiero na 14 miejscu w kraju. Pod względem aktywności ekonomicznej i poziomu rozwoju woj. warmińsko-mazurskie negatywnie wyróżnia się na tle pozostałych regionów, charakteryzując się: niskim poziomem PKB, niższym udziałem w eksporcie i imporcie oraz w liczbie zarejestrowanych przedsiębiorstw (w tym z udziałem kapitału zagranicznego), niższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej, niższym poziomem innowacyjności, a także niższym udziałem w badaniach międzynarodowych i zatrudnieniu w B+R (*Regional Investment Attractiveness*, 2016).

torów turystyki konieczności współpracy z innymi, często konkurencyjnymi podmiotami. Właściwą platformą współdziałania wydają się być klastry, które – jak pokazują doświadczenia innych krajów – w istotny sposób przyczyniają się do wzrostu regionalnej konkurencyjności, a w efekcie wysokiej dynamiki wzrostu ([https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory_en), 7.12.2016).

Głównym celem niniejszego opracowania jest charakterystyka tworzenia i funkcjonowania klastrów turystycznych ze szczególnym uwzględnieniem Elbląskiego Klastra Turystycznego (EKT) funkcjonującego na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. W artykule wyjaśniono czym jest klaster, w tym klaster turystyczny. Wskazano jakie są jego cechy i składowe, przywołano przykłady klastrów z wybranych krajów świata, przedstawiono także dane dotyczące liczebności inicjatyw klastrowych w turystyce w Polsce. W części badawczej scharakteryzowano wybrany klaster turystyczny. Problemem badawczym podjętym w niniejszym opracowaniu jest próba odpowiedzi na następujące pytania: jakie korzyści mogą odnieść członkowie analizowanego klastra turystycznego, jakie są ich oczekiwania związane z funkcjonowaniem w klastrze, a także na jakie bariery napotykają.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna powstała przy wykorzystaniu literatury przedmiotu, artykułów z czasopism branżowych krajowych oraz zagranicznych, aktów legislacyjnych, wiarygodnych źródeł internetowych oraz opracowań statystycznych. Część empiryczna została opracowana na podstawie wyników badań własnych przeprowadzonych w 2011 i powtórzonych w 2016 r. wśród członków<sup>6</sup> EKT z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety składającego się z 18 pytań, zarówno zamkniętych, jak i otwartych. Dobór próby do badania był celowy – ankiety zostały rozesłane do wszystkich członków EKT. Odpowiedni dobór metody i pytań pozwolił na uzyskanie informacji, które następnie zostały przetworzone i poddane analizie, co pozwoliło na wyciągnięcie i skonstruowanie odpowiednich wniosków. Wyniki badań stanowiły podstawę do oceny funkcjonowania klastra uwzględniając porównanie opinii jego członków z per-

---

<sup>6</sup> Ankiety rozdysponowano do wszystkich członków EKT (2011: N=24; 2016: N=29). Ostatecznie w badaniu wzięło udział: w 2011 r. – 22 członków i w 2016 r. – 24 członków EKT.

spektywy lat 2011 i 2016, a także dostarczyły cennego materiału informacyjnego do stworzenia rekomendacji na przyszłość.

### KONCEPCJA KLASTRÓW W LITERATURZE

Łączenie się uczestników życia gospodarczego, mające na celu osiągnięcie lepszych wyników gospodarowania, jest zjawiskiem znanym od wieków. Potrzeba podejmowania wspólnego działania różnych osób, dostrzegana była już w czasach starożytnych, kiedy to partnerzy łączyli się zarówno z powodów zarobkowych, jak i w celu ochrony własnych interesów (Zielińska-Szczepkowska, Kisiel 2016). W okresie średniowiecza idea współpracy występowała w postaci gildii czy też cechów rzemieślniczych, które dzieliły się zasobami i wiedzą wśród ich uczestników. Inspiracji dla rozwoju klasteringu można również doszukiwać się w XIX-wiecznym ruchu spółdzielczym (Twardowski 2014).

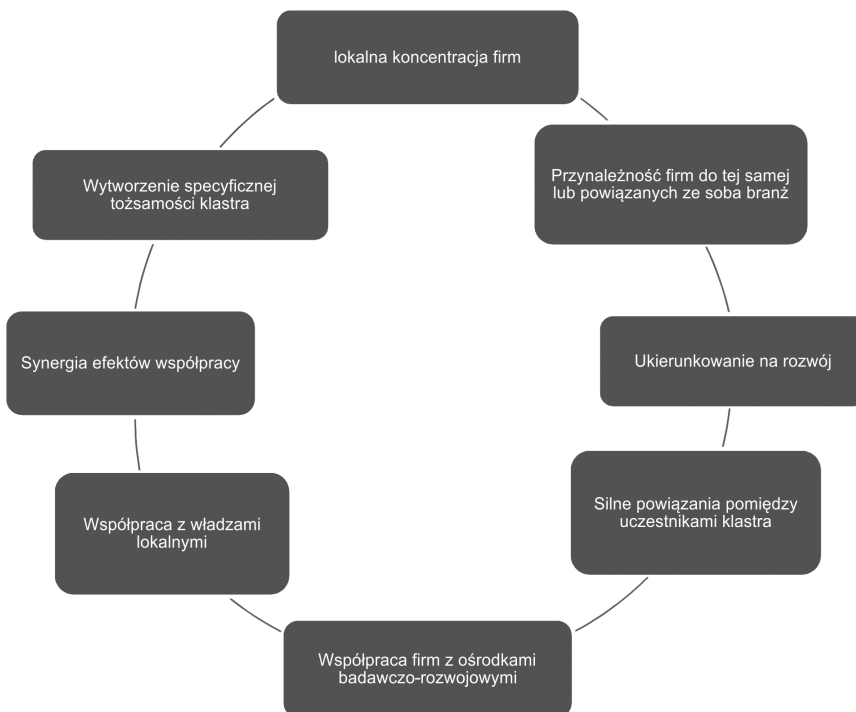
Termin klaster, wywodzący się z angielskiego słowa *cluster* (oznaczającego grono) pojawił się w gospodarkach najbardziej uprzemysłowionych krajów świata, w odniesieniu do wysoko wyspecjalizowanych firm, opierających swoje działania na współpracy zarówno z sektorem firm, jak i jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz administracją samorządową (Gorynia, Jankowska 2008). Pojęcie „klaster” w ujęciu ekonomicznym było definiowane wielokrotnie, m.in. przez organizacje OECD (2001) i UNIDO (2001). W literaturze przedmiotu po raz pierwszy zostało ono użyte przez M. E. Portera (1990). Przedstawił on koncepcję klastra nie tylko w ujęciu analitycznym, ale również jako narzędzie do osiągnięcia konkurencyjności, przede wszystkim gałęzi przemysłowych i jednostek przestrzennych (Więckowski i in. 2012). Definicja klastra według M.E. Portera (2001, s. 84) brzmiała następująco: „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych ze sobą firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (uniwersytetów, stowarzyszeń branżowych, jednostek samorządowych), konkurujących ze sobą, ale również współpracujących. Klasy osiągnące masę krytyczną (mające niezbędną liczbę firm i innych instytucji tworzących efekt aglomeracji) i odnoszące duże sukcesy w konkurencji w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych”.

Z kolei E. Bergman i E. Feser (1999) definiują klastry jako grupę przedsiębiorców i organizacji biznesowych, w których członkostwo jest istotnym elementem konkurencyjności firmy. Zdaniem S. Rosenfelda (1997), klastry powinny mieć dynamiczne kanały dla transakcji biznesowych i komunikacji. W rozumieniu powyższego autora, klastry to geograficznie zlokalizowane dystrykty z relatywnie dużą liczbą firm i pracowników, a małą liczbą powiązanych sektorów, co wynika z ich specjalizacji. Ponadto, jak podają J.M. Ferreira i C.M.S. Estevao (2008), przedsiębiorstwa w klastrach regionalnych kooperują ze sobą oraz z instytucjami B+R i innymi organizacjami zlokalizowanymi w różnych miejscach, ale pozostają one częścią lokalnej sieci, dzięki czemu integrują się i kooperują lokalnie.

W Polsce studia literaturowe nad klastrami bazują głównie na doniesieniach światowych, zaś podejmowana w nich problematyka koncentruje się na możliwościach wdrożenia modelu porterowskiego na grunt młodej gospodarki rynkowej (Bojar 2006). Badacze przedmiotu często używają synonimów terminu „klastry”, do których zaliczyć można m.in.: „grono” (Olesiński 2005), „kompleksy przemysłowe” (Domański 1997), czy też „skupiska” (Markowski 1999).

Studia nad tematyką klastrów w Polsce prowadzone są m.in. przez T. Brodzickiego i in. (2004), E. Skawińską i R. I. Zalewskiego (2009), B. Plawgo i M. Citkowskiego (2008), M. Gorynię i B. Jankowską (2007), A. Tolle i M. Wdowicką (2010) oraz T. Strykiewicza i W. Dybę (2014). W polskim systemie prawnym pojęcie „klastry” zostało zdefiniowane w *Rozporządzeniu Ministra Gospodarki w sprawie udzielenia przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi* (Dz.U. nr 226, poz. 1651 z późn. zm.) jako „przestrzenna i sektorowa koncentracja podmiotów działających na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności oraz co najmniej dziesięciu przedsiębiorców, wykonujących działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku sąsiednich województw, konkurujących i współpracujących w tych samych lub pokrewnych branżach oraz powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym i nieformalnym charakterze, przy czym co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastry stanowią przedsiębiorcy”.

Różnorodność definicji klastry świadczy o jego skomplikowanym systemie, składającym się z wielu podmiotów i powiązań. Za najważniejsze cechy klastry można uznać za B. Włodarczykiem (2005) te przedstawione na ryc. 1.



**Ryc. 1.** Najważniejsze cechy charakteryzujące klasy

**Fig. 1.** Significant attributes of clusters

Źródło: opracowanie własne podstawie: Włodarczyk (2005, s.4).  
Source: author's own elaboration based on Włodarczyk (2005, p. 4).

W literaturze spotkać można wiele prób klasyfikacji modeli klastrów. W opinii M. J. Enrighta (2000) dla klasyfikacji klastrów kluczowych jest dziewięć cech umożliwiających ocenę ich możliwości rozwojowych, do których autor zalicza m.in.: zasięg geograficzny, poziom zaawansowania technologicznego prowadzonych działań, potencjał wzrostu, zdolności innowacyjne, strukturę klastra oraz dominujący mechanizm koordynacji i regulacji zachowań uczestników. Kolejna klasyfikacja klastrów, dokonana przez M.P. van Dijk i A. Sverisson (2003), grupuje je z uwagi na kryterium ewolucyjne i kryterium rozwoju gospodarczego kraju, w którym tworzony jest klaster. Model klastra jaki można utworzyć w danej lokalizacji geograficznej zdaniem ww. autorów zależy od

poziomu rozwoju gospodarczego kraju. W krajach słabiej rozwiniętych mają szansę zaistnieć: klastry lokalne, rynek lokalny lub lokalna sieć. W krajach wysokorozwiniętych dodatkowo rozwijać się będą klastry innowacyjne i okręgi przemysłowe. Dopelnieniem przedstawionej klasyfikacji jest typologia autorstwa S. Brusco (1992, cyt. za Dworzecki, Żłobińska 2002), uwzględniająca podział i grupowanie sieci regionalnych ze względu na funkcje. Pierwszą formę współpracy stanowią nieformalne związki korporacyjne. Drugą formą kooperacji są związki między klientem a wyspecjalizowanym dostawcą, zaś trzecia formuła współdziałania obejmuje kooperację między grupą kilku firm koordynowaną przez jeden podmiot. Ostatnią czwartą formą współpracy jest kooperacja między kilkoma przedsiębiorstwami w celu zdobycia wspólnych rynków lub wykorzystania nowych technologii (Dworzecki, Żłobińska, 2002).

Klastry powstają praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Występują zarówno w przemyśle, jak i usługach, w sektorach wysokich technologii, jak i tradycyjnych (Enright 2001; Mytelka, Farinelli 2000). Charakteryzują się również różnym poziomem innowacyjności i zaawansowania technologicznego, a tym samym różnymi strategiami i perspektywami rozwoju. Przykłady klastrów wysokotechnologicznych prezentuje R. Voyer (1997)<sup>7</sup>. Z kolei L. Mytelka i F. Farinelli (2000) podają przykłady klastrów istniejących w sektorach niskich technologii, charakteryzujących się jednocześnie wysoką innowacyjnością.

## **KLASTRY TURYSTYCZNE – CHARAKTERYSTYKA I PRZYKŁADY**

Tematyka powstawania i funkcjonowania klastrów turystycznych podejmowana jest przez coraz szersze grono badaczy i praktyków<sup>8</sup>. Obszernej analizie definicji klastrów z punktu widzenia ich lokalizacji geograficznej oraz stopnia

---

<sup>7</sup> Do najbardziej znanych należą Dolina Krzemowa (półprzewodniki i technologie informatyczne), Lombardia (przemysł teleinformatyczny i chemiczny), Cambridge (biotechnologia, przemysł komputerowy i informatyczny), Austin, Montpellier (telekomunikacja, oprogramowanie komputerowe, biotechnologia).

<sup>8</sup> Tematyka efektywności klastrów turystycznych była także tematem seminarium zorganizowanego przez Sekretariat Światowej Organizacji Turystycznej w dniach 3-4 kwietnia 2014 r. w Azerbejdżanie (<http://europe.unwto.org/event/57th-meeting-unwto-commission-europe-and-seminar-developing-effective-tourism-clusters>, 7.12.2016).

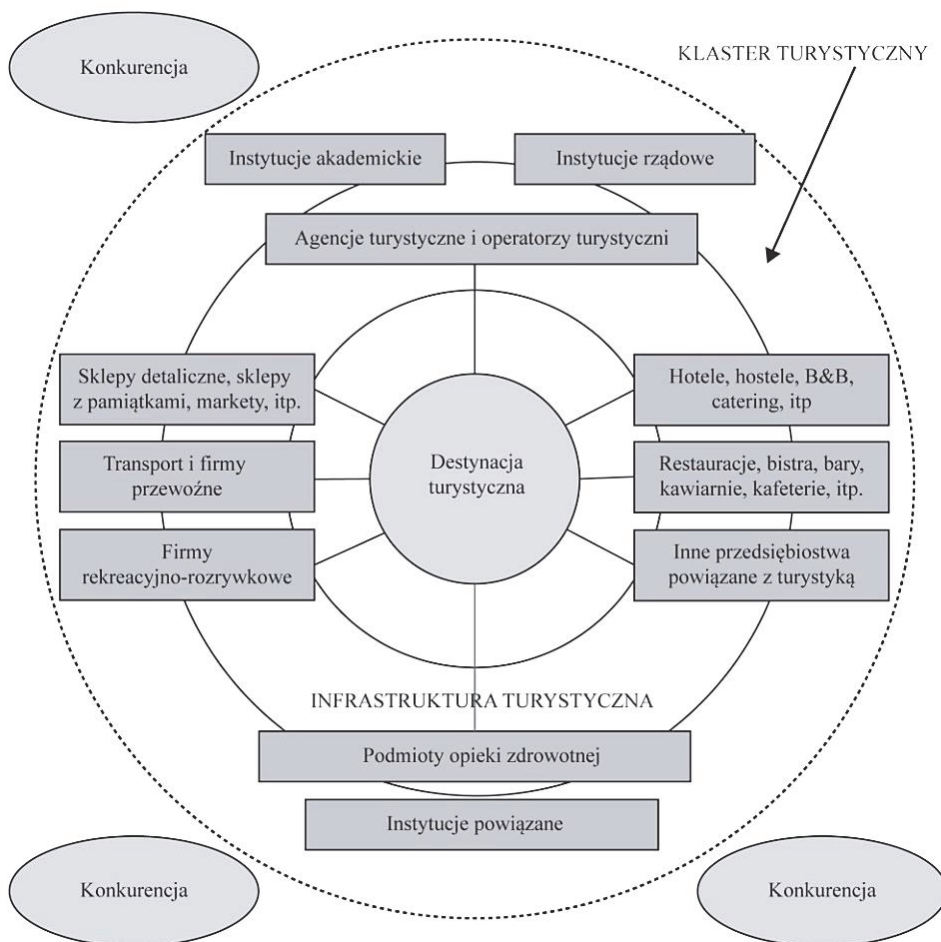


kooperacji podmiotów w nich uczestniczących na rzecz atrakcyjności turystycznej obszaru dokonali m.in. C. Santos i in. (2008). Cytowani już w tekście badawcze przedmiotu – J.M. Ferreira i C.M.S. Estevo (2009), zaprezentowali rozbudowaną definicję, zgodnie z którą klaster turystyczny to połączenie atrakcji z turystycznym zróżnicowaniem, skoncentrowane na pewnym obszarze geograficznym, gdzie występują uzupełniające ofertę obiekty infrastrukturalne oraz usługi wysokiej jakości, liczne są działania kulturalne, prowadzona jest spójna polityka lokalna, a sieć przedsiębiorstw zarządzana jest na najwyższym poziomie. Celem klastra turystycznego zdaniem autorów powyższej definicji jest łączenie firm działających dotychczas oddzielnie, tak aby tworzyć atrakcyjny produkt turystyczny w pożądanej przez turystę lokalizacji.

Czynniki stymulujące rozwój klastrów, do których zaliczyć można m.in. istnienie atrakcji i infrastruktury turystycznej na danym obszarze, zaprezentował w swoich pracach H. Erkus-Ozturk (2011). Atrakcyjność turystyczna danego regionu stanowi swego rodzaju fundament, na którym może zostać ulokowany klaster. Do jego funkcjonowania niezbędne jest również odpowiednie „zaplecze”. Zdaniem A. Malauskaite i V. Navickas (2010, s. 150), klaster turystyczny to „geograficzna koncentracja przedsiębiorstw turystycznych, instytucji koordynujących i innych organizacji związanych z turystyką”. Autorki opierając się na klasycznej definicji klastrów, zaproponowanej przez M. Portera (1998), stworzyły model klastra turystycznego rozszerzając go o dostawców specjalistycznych usług oraz produktów, a także instytucje rządowe i uniwersytety (ryc. 2). Zgodnie z modelem występuje duże zróżnicowanie podmiotów mogących tworzyć klaster turystyczny, wśród których najliczniejszą grupę stanowią przedstawiciele bezpośredniej gospodarki turystycznej.

W polskiej literaturze przedmiotu definicję klastra turystycznego można odnaleźć m.in. w pracy Kaczmarka i in. (2010, s. 403), zgodnie z którą jest to „aktywna sieć wytwórców produktów turystycznych współdziałających ze sobą w ramach określonej marki geograficznej (markowego produktu turystycznego – obszar) i jednocześnie konkurujących ze sobą jakością i unikatowością oferowanych usług turystycznych”. Z kolei A. Siarkiewicz i in. (2012, s. 5) określają klaster turystyczny jako „grupę firm i instytucji związanych przez wspólny produkt lub kilka produktów turystycznych. Organizacje te działają na danym obszarze, a ich relacje mogą mieć charakter pionowy (w ramach łańcucha produktów turystycznych) lub

poziomy (wymiana informacji, kompetencji i innych czynników pomiędzy jednostkami działającymi w ramach danego produktu).



**Ryc. 2.** Model klastra turystycznego

**Fig. 2.** The model of tourism cluster

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Malauskaite, Navickas (2010, s. 152).  
Source: author's own elaboration based on: Malauskaite, Navickas (2010, p. 152).

Niezależnie od autora, każda z definicji klastra turystycznego akcentuje geograficzne skupisko powiązanych ze sobą uczestników grona działających w sektorze turystyki, które jednocześnie konkurują i w pewnych aspektach współpracują ze sobą.

Prawidłowo funkcjonujący klastr powinien zwiększać konkurencyjność destynacji i stymulować ruch turystyczny na jej obszarze (Dębski 2014). Zdaniem D. Twardowskiego (2014), podejmowane współdziałanie pomiędzy uczestnikami klastra może przyczyniać się do promocji regionu, wzrostu jego atrakcyjności, a przez to wpływać na zwiększenie liczby turystów. Wzmożony ruch turystyczny przekłada się na wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach, a to skutkuje spadkiem stopy bezrobocia, „pociągając” za sobą podwyższenie standardu życia mieszkańców. Innowacyjność oraz pozytywny wizerunek regionu wpływają na wzrost inwestycji oraz zainteresowania potencjalnych mieszkańców. Szerzej na temat szerokiego spektrum korzyści będących wynikiem działalności klastrów w turystyce piszą w swojej pracy A. Rapacz i in. (2010).

O ile w piśmiennictwie istnieje zgoda, co do kwestii dotyczących korzyści wynikających z tworzenia klastrów turystycznych, to wskazywane są różne formy ich tworzenia (Iordache i in. 2010). W państwach Europy Zachodniej spotyka się różnego rodzaju porozumienia w postaci sieci, łańcuchów wartości, alianсів czy też Lokalnych Grup Działania. Relatywnie dużą rolę odgrywają tzw. *Destination Management Companies*, działające w formie spółek. Formy te mają różne cele oraz zróżnicowane perspektywy działania (krótko- lub długookresowe), co powoduje, że dość trudno zakwalifikować je jako klasy. Dla odmiany w Polsce najczęściej wykorzystywany jest model Lokalnych Organizacji Turystycznych, które działają w formie stowarzyszeń (Dębski 2014).

Literatura przedmiotu podaje różne cechy klastra, będące jego wyróżnikami. J. Jackson i P. Murphy (2002) wskazują m.in. na: długoterminowość współpracy, przestrzeganie zasad etyki we wzajemnych relacjach, silne zaangażowanie członków, niezależność firm oraz wzajemne zaufanie, a także wsparcie instytucji publicznych. Z kolei zdaniem E. Skowronek (2015), elementami łączącymi klastr w jedną całość są relacje dostawca-odbiorca, wspólne technologie, klienci, kanały dystrybucji lub wspólny rynek pracy.

Elementami różniącymi klasy turystyczne od klastrów przemysłowych są przede wszystkim produkt finalny oraz poziom współpracy z jednostkami B+R.

W przemyśle głównym celem jest stworzenie konkretnego produktu, np. maszyny, której elementy są wytwarzane przez poszczególnych uczestników klastra. Członkowie klastra mają jasną wizję co do tego, jak ma on wyglądać i jakie parametry spełniać. Jak podaje S. Nordin (2003), w turystyce produkt (turyistyczny) jest kompleksowy i składa się z wielu odmiennych produktów, które na rynku mogą egzystować samodzielnie. Celem działania członków klastra jest wzmocnienie efektu synergii powodującej większą atrakcyjność regionu.

Druga różnica między klastrami przemysłowymi a turystycznymi – niski poziom innowacji – wynika z tradycyjnego charakteru branży. Należy jednak podkreślić, że współpraca jednostek naukowo-badawczych z klastrami turystycznymi może przyczynić się do udoskonalenia istniejących produktów turystycznych, rozpoznania nowych trendów, czy też badania poziomu zadowolenia klientów. Uczestnictwo w klastrze turystycznym nie wymaga posiadania specjalistycznych umiejętności. W opinii J. Staszewskiej (2009), członkowie klastra nie są zazwyczaj tak wysoko wykwalifikowani jak w klastrach przemysłowych.

Istnieje wiele przyczyn, które wpływają na tworzenie klastrów turystycznych na danym obszarze. Jak wspomniano już wcześniej, podstawowym czynnikiem, który umożliwia powstanie klastra w turystyce jest dostęp do określonych zasobów naturalnych oraz antropogenicznych. Ważnym elementem w przypadku takiego klastra są walory turystyczne, wokół których tworzy się infrastruktura turystyczna umożliwiająca ich konsumpcję. W miejscu destynacji turystycznej funkcjonuje wiele podmiotów, zarówno *stricte* turystycznych, świadczących usługi turystyczne (m.in. podmioty hotelarskie, gastronomiczne, organizatorzy i pośrednicy turystyczni, podmioty systemu transportowego), jak i okołoturystycznych – uzupełniających oraz wspierających działalność przedsiębiorstw turystycznych (m.in. usługi medyczne, firmy ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne, bankowe, pocztowe itp.). Specyfika lokalnego rynku turystycznego powoduje, że dla osiągnięcia obopólnych korzyści współpracują ze sobą biura podróży, przewoźnicy turystyczni, hotele, instytucje ubezpieczeniowe i bankowe, podmioty rozrywkowe, rekreacyjne, sportowe i informacyjne, a także instytucje samorządowe oraz badawcze. Łączy je wspólny cel – kreowanie i promowanie określonego produktu turystycznego rozumianego jako kompleksowy zestaw

usług i udogodnień skierowanych do potencjalnych i aktualnych turystów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Obserwacja klastrów turystycznych funkcjonujących na świecie dostarcza szerokiego spektrum informacji na temat ich zróżnicowania tematycznego. W klastrach tych produktem turystycznym mogą być m.in.: usługi medyczne, sanatoryjne, *spa* i *wellness*, dietetyczne, usługi sportowe, agroturystyczne, pielgrzymkowe, kulinarne i wiele innych. Do najbardziej znanych regionalnych klastrów turystycznych należą m.in.: aglomeracje turystyczne w USA (Klaster Karoliny Południowej, Klaster Turystyki i Gościnności Marylandu, Klaster Turystyczny Oregonu), w Australii (Tropical North Queensland), w Nowej Zelandii (Klaster Turystyki Golfowej), na Jamajce oraz Sri Lance (Gancarczyk 2010; Nordin 2003; Klemens, Derlukiewicz 2014). Obszerny wykaz klastrów turystycznych funkcjonujących w Europie znajduje się na stronie internetowej *Cluster Observatory*<sup>9</sup>. Zgodnie z umieszczoną tam informacją w 2015 r. na 64 klasy turystyczne, tylko dwa dotyczyły Polski: Klaster Kultury Lubelszczyzny oraz Klaster Turystyczny Bory Tucholskie. Większość klastrów działała na rzecz promocji turystycznej danego regionu (m.in. Klaster Turystyczny Douro w Portugalii, Klaster Turystyczny ORAVA na Słowacji, Klaster Turystyczny Varny w Bułgarii) oraz konkretnego produktu turystycznego danej destynacji (m.in. Panoński Klaster Termalny oraz Klaster Turystyki Zdrowotnej na Węgrzech).

W Polsce początek tworzenia klastrów turystycznych sięga 2005 roku. Powstała wówczas pierwsza inicjatywa klastrowa – „Beskidzka 5”, którą tworzyła grupa pięciu gmin powiatu cieszyńskiego. Jak podają J. Staszewska (2009) i M. Roman (2013), w 2009 roku w obszarze turystyki działało w Polsce już 11 klastrów. W 2011 r. ich grupa wzrosła do 21 klastrów działających na terenie wszystkich województw w Polsce (Sikora 2012).

Klasy są postrzegane jako „lokomotywy” rozwoju gospodarczego regionów i krajów, dlatego stale potrzebna jest pogłębiona i aktualna wiedza na ich temat. Mając świadomość tych potrzeb, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) od 2005 r. systematycznie prowadzi działania upowszechniające wiedzę o klastrach w Polsce i na świecie. W 2014 r. PARP przygotowała interaktywną

---

<sup>9</sup> <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>, 11.12.2016 r.

bazę informacji o zasięgu działania klastrow w Polsce wraz ze szczegółowymi informacjami o posiadanych zasobach infrastrukturalnych, liczbie członków klastra oraz podziale terytorialnym (według województwa). „Mapa Klastrow w Polsce” zgodnie z założeniami jej twórców ma być corocznie aktualizowana. Na koniec pierwszego półrocza 2014 r. na „Mapie” znajdowały się 143 klastry działające na terenie Polski, w tym 11 klastrow turystycznych<sup>10</sup>.

Opisana powyżej interaktywna baza danych o klastrach w Polsce nie stanowi jednak kompletnego zestawienia, o czym można się przekonać przeglądając strony internetowe poświęcone klastrom oraz inicjatywom klastrowym w turystyce. Wydaje się, że problem ten zauważyła sama PARP, która w 2016 r. zleciła przeprowadzenie pogłębionej inwentaryzacji klastrow w Polsce. Zgodnie z informacjami zawartymi w *Raporcie z inwentaryzacji...* (2016) na koniec 2015 r. funkcjonowało 19 klastrow turystycznych (tab. 1).

Analizując informacje przedstawione w tabeli 1 można wysnuć tezę, iż w ostatnich latach coraz większą popularność zdobywają klastry turystyki medycznej, których w 2015 r. w Polsce było aż 10. Jednocześnie województwem wiodącym prym pod względem liczebności klastrow turystycznych jest obecnie woj. śląskie (4). Na uwagę zasługują także województwa: dolnośląskie, podkarpackie, podlaskie i warmińsko-mazurskie, w których działają po dwa klastry turystyczne. Województwa: łódzkie, mazowieckie, opolskie i wielkopolskie, mimo obecności innych struktur klastrowych na ich obszarze, nie odnotowały funkcjonowania klastrow z branży turystycznej.

---

<sup>10</sup> Do klastrow turystycznych umieszczonych w bazie PARP w 2014 r. zaliczono: Lubuską turystykę wartą zachodu – LOTUR (woj. lubuskie), Małopolski Klaster Turystyczny BESKID (woj. małopolskie), Krainę Miodu i Mleka – Klaster Turystyczny Województwa Opolskiego (woj. opolskie), Karpacki Klaster Turystyczny (woj. podkarpackie), Innowacyjny Klaster „Zdrowie i Turystyka” – Uzdrawiska Perły Polski Wschodniej (woj. podkarpackie), Klaster Jakości Życia „Kraina Podkarpackie” (woj. podkarpackie), Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej (woj. podlaskie), Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu” (woj. świętokrzyskie), Mazurski Klaster Turystyczny (woj. warmińsko-mazurskie), Bałtycki Klaster (woj. zachodniopomorskie), Transgraniczny Klaster „Szlak Wodny Berlin-Szczecin-Bałtyk” (woj. zachodniopomorskie) (Skowronek 2015).

**Tabela 1.** Wykaz klastrów turystycznych w Polsce (2015)**Table 1.** List of tourism clusters in Poland (2015)

Lp. No	Nazwa klastra / Name of cluster	Strona internetowa klastra / Cluster's website	Branża / Branch	Miejscowość / Location
<b>dolnośląskie</b>				
1.	Klaster Innowacyjna Medycyna	www.innowacynamedycyna.eu	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Wrocław
2.	Ogólnopolski Klaster e-Zdrowie	www.klaster-ezdrowie.pl	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Wrocław
<b>kujawsko-pomorskie</b>				
1.	Klaster Turystyki Medycznej i Uzdrowiskowej	http://www.kpoplewiatan.pl/klaster-turystyki-medycznej-i-uzdrowiskowej/o-klastrze-turystyki-medycznej-i-uzdrowiskowej	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Toruń
<b>lubelskie</b>				
1.	Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych	www.medycyna.lublin.eu	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Lublin
<b>lubuskie</b>				
1.	Lubuski Klaster Przedsiębiorczości i Turystyki	www.izba.zgora.pl/lubuski-klaster-przedsi%C4%99biorczo%C5%9Bei-i-turystyki.html	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Lubrza
<b>małopolskie</b>				
1.	Małopolski Klaster Turystyczny „Beskid”	www.mktbeskid.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Nawojowa
<b>podkarpackie</b>				
1.	Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej”	www.klasterzit.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Rzeszów
2.	Karpacki Klaster Turystyczny	www.procarpathia.pl/pl/karpacki_klaster_turystyczny/	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Rzeszów

Lp. No	Nazwa klastra / Name of cluster	Strona internetowa klastra / Cluster's website	Branża / Branch	Miejscowość / Location
<b>podlaskie</b>				
1.	Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej	www.klasterturystyczny.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Białystok
2.	Ogólnopolskie Centrum Badania, Edukacji i Monitorowania Problemów Płodności	www.centrumplodnosci.pl	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Białystok
<b>pomorskie</b>				
1.	Klaster Pomorska Dolina Medyczna	www.dolinamedyczna.pl	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Gdańsk
<b>śląskie</b>				
1.	Klaster Kultury i Turystyki Przemysłowej	www.klasterkultury.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Zabrze
2.	„MedSilesia” Śląska Sieć Wyrobów Medycznych	www.medsilesia.com	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Gliwice
3.	Polski Innowacyjny Klaster Medyczny PIKMED	www.pikmed.pl	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Czeladź
4.	Śląski Klaster Kultury, Turystyki i Rekreacji	www.slaskiklaster.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Zabrze
<b>świętokrzyskie</b>				
1.	Klaster Nauka Medycyna i Nowoczesne Technologie	www.promykdrowia.pl	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Jędrzejów
<b>warmińsko-mazurskie</b>				
1.	Elbląski Klaster Turystyczny	www.klaster-elblaskaturystyka.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Elbląg
2.	Mazurski Klaster Turystyczny	www.klaster.mazury.pl	turystyka, rozrywka, rekreacja, kultura	Mrażowo
<b>zachodniopomorskie</b>				
1.	Zachodniopomorski Klaster Medyczny i Synergia	www.isynergia.pl	medycyna, biomedycyna, turystyka medyczna	Szczecin

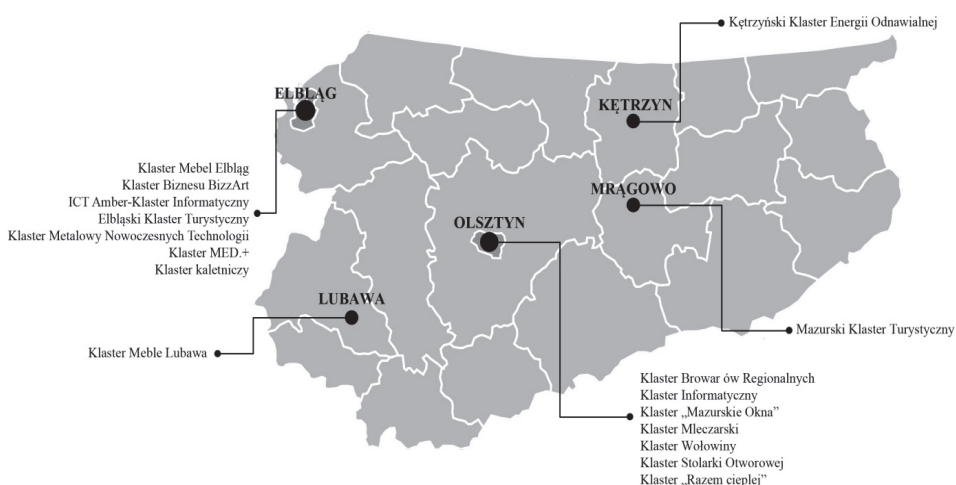
Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.



## FUNKCJONOWANIE ELBLĄSKIEGO KLASTRA TURYSTYCZNEGO (EKT) W OPINII JEGO CZŁONKÓW – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Do końca 2015 r. w woj. warmińsko-mazurskim odnotowano funkcjonowanie 16 inicjatyw klastrowych<sup>11</sup>. Większość z nich zlokalizowana była w Olsztynie (7) oraz Elblągu (7). Pojedyncze przedsiębiorstwa klastrowe były obecne w Kętrzynie, Mrągowie oraz Lubawie (ryc. 3).



**Ryc. 3.** Inicjatywy klastrowe w województwie warmińsko-mazurskim

**Fig. 3.** Cluster initiatives in Warmian-Masurian voivodeship

Źródło: opracowanie własne.  
Source: author's own elaboration.

<sup>11</sup> Inicjatywa klastrowa to forma mobilizacji, integracji i komunikacji grupy podmiotów funkcjonujących w klastrze. Nie jest ona utożsamiana z klastrem rozumianym jako skupisko firm, ponieważ z reguły nie uczestniczą w niej wszystkie funkcjonujące w klastrze podmioty. Klasy turystyczne w Polsce, w tym również w woj. warmińsko-mazurskim, należą do grupy klastrow bardzo młodych, znajdujących się w fazie inicjatywnej i mają, w większości przypadków, charakter projektowy.

Struktura branżowa warmińsko-mazurskich inicjatyw klastrowych wpisuje się w strukturę inteligentnych specjalizacji regionu<sup>12</sup>. Najwięcej z nich działa w branży meblarskiej (4). Kolejnymi co do popularności sektorami są turystyka (2<sup>13</sup>) i branża spożywcza (2), następnie: energetyka (2) oraz sektor IT (2).

Działania inicjujące powołanie pierwszego klastra turystycznego podjęto w woj. warmińsko-mazurskim na początku 2011 r. Pomysł na utworzenie Elbląskiego Klastra Turystycznego (EKT) pojawił się podczas spotkań przedstawicieli firm branży turystycznej zlokalizowanych na terenie powiatu elbląskiego oraz miasta Elbląg w ramach realizowanego przez Samorząd Województwa projektu systemowego pn.: *Grono Menadżerów – sieć współpracy i wymiany informacji między naukowcami, a przedsiębiorcami w województwie warmińsko-mazurskim*, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 8.2 Transfer Wiedzy, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. W 2011 r. dokonano rejestracji stowarzyszenia, a następnie podpisano umowę o współpracy w ramach klastra.

Analizowany klaster zrzesza firmy świadczące kompleksowe i zróżnicowane usługi związane z turystyką oraz jednostki naukowo-badawcze, jednostki samorządu terytorialnego i instytucje otoczenia biznesu wspierające rozwój tej branży (ryc. 4). Początkowo (w 2011 r.) było ich 24, obecnie (w 2016 r.) EKT skupia 29 członków reprezentujących branżę turystyczną<sup>14</sup>.

Przedmiotem działalności EKT jest:

1. Kreowanie i upowszechnianie wizerunku miasta Elbląga i regionu jako obszaru atrakcyjnego turystycznie;
2. Tworzenie sieci współpracy w obszarze turystyki umożliwiającej efektywne połączenie i wykorzystanie potencjału członków klastra;

---

<sup>12</sup> W ramach RPO Warmia i Mazury na lata 2014-2020 wyróżnić można 3 inteligentne specjalizacje regionu: Żywność wysokiej jakości, Meblarstwo i przemysł drzewny oraz Ekonomię wody (*Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020*, 2015).

<sup>13</sup> Drugim klastrem turystycznym funkcjonującym na terenie województwa warmińsko-mazurskiego jest Mazurski Klaster Turystyczny. Został on powołany w 2012 r., zaś jego koordynatorem jest Lokalna Organizacja Turystyczna „Ziemia Mrągowska”. Szczegółowe informacje nt. jego działalności znajdują się pod adresem: <http://www.klaster.mazury.pl/> (19.09.2017). Na potrzeby niniejszego opracowania ograniczono się do przedstawienia wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród członków wybranego klastra turystycznego – EKT.

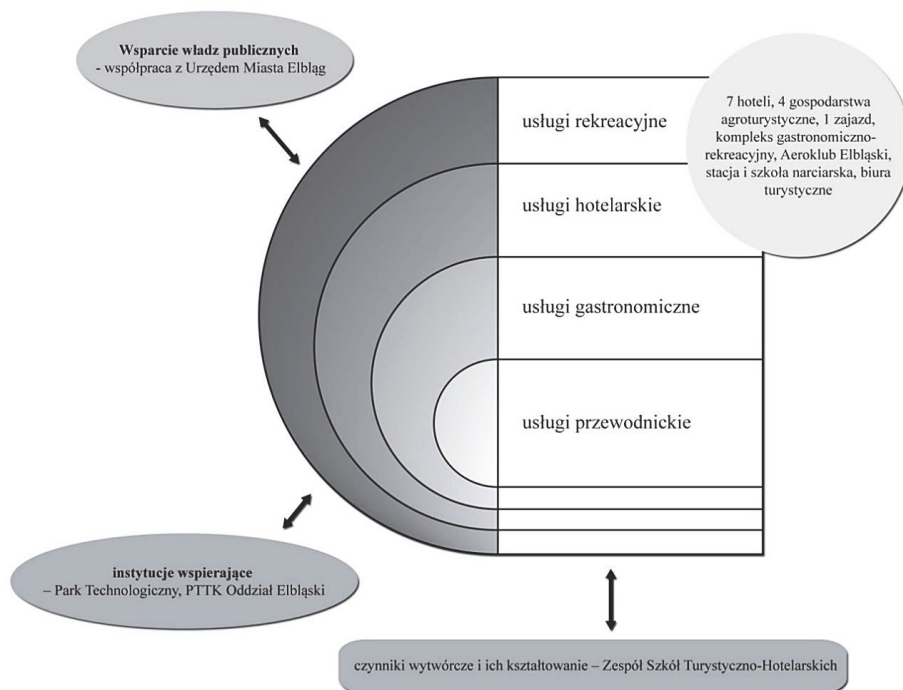
<sup>14</sup> Szczegółowy wykaz członków EKT znajduje się pod adresem: [http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl,o\\_nas,czlonkowie](http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl,o_nas,czlonkowie), 20.09.2017.

3. Udział w budowie strategii turystycznej Elbląga i regionu oraz innych dokumentów programowych dotyczących rozwoju turystyki w woj. warmińsko-mazurskim;

4. Rozwój markowych produktów turystycznych w obszarach takich jak: turystyka biznesowa; turystyka w miastach i turystyka kulturowa; turystyka na obszarach wiejskich; turystyka rekreacyjna, aktywna i specjalistyczna; turystyka przygraniczna i tranzytowa;

5. Nawiązywanie współpracy z administracją publiczną, uczelniami i szkołami o profilu turystycznym, organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami działającymi w obszarze turystyki;

6. Rozwój przedsiębiorczości branży turystycznej w regionie (Statut EKT, 2011).



**Ryc. 4.** Model Elbląskiego Klastra Turystycznego

**Fig 4.** Model of Elbląg's Tourism Cluster

Źródło: opracowanie własne.  
Source: author's own elaboration.

W procesie tworzenia oraz badania inicjatyw klastrowych dużą rolę odgrywa analiza potencjału lokalnych przedsiębiorstw turystycznych, ich lokalizacji, wzajemnych powiązań, a także planowanych kierunków rozwoju. Niezwykle ważne jest poznanie opinii członków klastra nt. zakresu działania klastra, spodziewanych korzyści oraz ewentualnych barier.

W związku z powyższym przeprowadzono badania pierwotne z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety skierowanego do wszystkich członków EKT. Analizowany klaster turystyczny, funkcjonujący na terenie województwa warmińsko-mazurskiego od 2011 r., od samego początku znajdował się w centrum zainteresowań naukowych autorki opracowania. Pierwsze badania ankietowe wśród 22 członków EKT przeprowadzono w sezonie letnim 2011 r. (Zielińska-Szczepkowska 2013). Po upływie 5 lat autorka opracowania postanowiła powtórzyć badania obejmując nimi taką samą grupę respondentów. W badaniu ostatecznie wzięło udział 24 członków EKT reprezentujących: 9 obiektów hotelarskich, 6 gospodarstw agroturystycznych, 5 ośrodków sportowo-rekreacyjnych, 2 podmioty oferujące parkingi strzeżone dla turystów, podmiot turystyki kwalifikowanej oraz podmiot oferujący przewodnictwo turystyczne. Celem badań była diagnoza postrzeganych korzyści funkcjonowania w klastrze, oczekiwań oraz obaw związanych z byciem członkiem struktury klastrowej, barier rozwoju oraz roli i zakresu działań wspierających klastering ze strony władz samorządowych.

Przystępując do EKT w 2011 r. jego członkowie (podmioty turystyczne i okołoturystyczne) mieli szereg oczekiwań. Najczęściej wskazywali oni na możliwość prowadzenia skuteczniejszej kampanii promocyjnej (100% wskazań), łatwiejsze dotarcie ze swoją ofertą do potencjalnego klienta – turysty (88%) oraz pozyskanie dofinansowania na rozwój dotychczasowej działalności w turystyce (70%). Po pięciu latach działalności klastra ich oczekiwania uległy niewielkiej zmianie. Na prowadzenie wysunęły się kwestie związane z profesjonalizacją prowadzonej działalności oraz łatwiejszym dotarciem ze swoją ofertą do klienta (odpowiednio po 88% wskazań, przy czym ta pierwsza kwestia w 2011 r. była wskazywana przez co drugiego respondenta). Mniejsze znaczenie dla członków klastra ma obecnie łatwiejszy dostęp do funduszy europejskich i skuteczniejsza promocja (odpowiednio po 50%).

Przedsiębiorcy branży turystycznej najczęściej oczekują na konkretne rezultaty wynikające z podjętej współpracy (tab. 2). Za najważniejszą korzyść wyni-

kającą z funkcjonowania w EKT jego członkowie niezmiennie w dwóch okresach badania uznali wzrost ilości sprzedanych produktów i świadczonych usług, choć na pierwszym miejscu w 2016 r. pojawiła się możliwość zdobycia nowych klientów. Do kolejnych, wysoko ocenianych korzyści w drugim etapie badania, respondenci zaliczyli: wzrost dochodów, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz poszerzenie asortymentu świadczonych dotychczas usług i oferowanych produktów. Warto zauważyć, że ostatnie dwie z wymienionych korzyści były wskazywane niemal przez co drugiego badanego w 2011 r.

**Tabela 2.** Korzyści z funkcjonowania w EKT w opinii jej członków (N = 24)

**Table 2.** The profits of functioning in cluster (EKT) according to the members' opinion (N = 24)

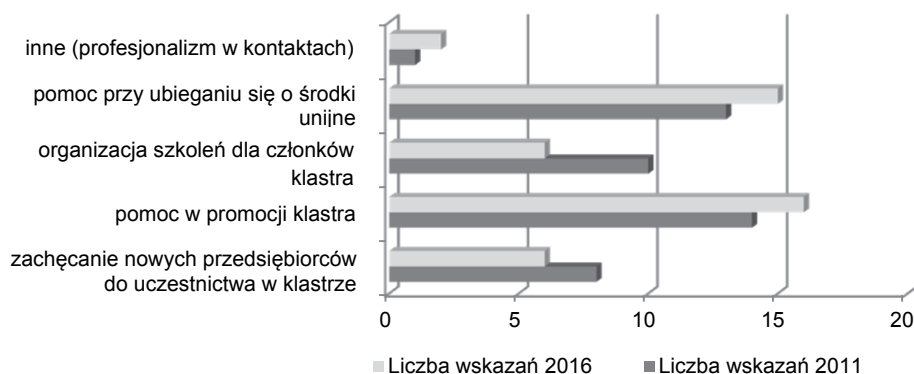
LP. / No	Wyszczególnienie / Specification	Średnia ocena punktowa ważności czynnika (w skali 1-10) / Average rating of factor importance (scale 1-10)	
		2011	2016
1.	Skuteczniejsza promocja przedsiębiorstwa	8,8	5,8
2.	Wzrost ilości sprzedanych produktów i świadczonych usług	8,1	8,1
3.	Możliwość zdobycia nowych klientów	8,1	8,8
4.	Wzrost dochodów	7,1	8,1
5.	Możliwość nawiązania nowych kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami	7,0	4,4
6.	Ułatwienie pozyskiwania środków na rozwój swojej działalności	5,9	5,9
7.	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	5,8	7,1
8.	Poszerzenie asortymentu świadczonych dotychczas produktów i usług	4,4	7,0

Źródło: opracowanie własne.

Source: author's own elaboration.

Potencjalne zyski, wynikające z obecności i funkcjonowania klastrów, przemawiają za ich tworzeniem i aktywną współpracą podmiotów w omawianych strukturach. O ile w 2011 r. członkowie klastra dość ostrożnie podchodzili do prognozowania spodziewanych relacji wyników do nakładów (41% respondentów nie spodziewała się wyższych wyników w stosunku do poniesionych nakładów), o tyle po pięciu latach funkcjonowania EKT zdecydowana większość członków uznała, że wyniki finansowe ich przedsiębiorstw są wyższe od nakładów (odpowiednio: 53% w 2011 r., 62% w 2016 r.).

W sektorze turystycznym istnieją doskonale warunki do podjęcia wspólnych działań pomiędzy przedsiębiorcami a administracją, m.in. w celu wspólnej promocji atrakcyjności obszaru. Zdaniem członków EKT rola władz samorządowych jest szczególnie ważna we wspieraniu działalności klastra. Dzięki zaangażowaniu władz lokalnych możliwe jest przeprowadzanie akcji promujących klaster, umożliwiających szersze dotarcie z jego ofertą do potencjalnych nabywców (turystów). Urzędnicy są również pomocni przy wskazywaniu potencjalnych źródeł finansowania działalności gospodarczej członków klastra (ryc. 5).



**Ryc. 5.** Rola władz samorządowych we wspieraniu działalności EKT

**Fig. 5.** The role of local authority for supporting of EKT activity

Źródło: opracowanie własne (N=24, możliwa większa liczba odpowiedzi).

Source: author's own elaboration (N=24, more answers possible).

Podstawową barierą dalszego rozwoju EKT w opinii jego członków jest brak środków finansowych na rozwój klastra, wynikający m.in. z trudności w pozyskaniu zewnętrznego dofinansowania na jego działalność. Z informacji podanych

przez Prezesa EKT wynika, że Stowarzyszenie Elbląski Klaster Turystyczny będące koordynatorem klastra, mimo ubiegania się o środki finansowe z funduszy europejskich (m.in. z *Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007-2013*) wielokrotnie nie odnosiło finalnego sukcesu<sup>15</sup>. Jednocześnie, dzięki bliskiej współpracy z Urzędem Miasta Elbląga od kilku lat pozyskuje ono małe granty na realizację swoich działań<sup>16</sup>.

Do innych barier rozwoju EKT zdaniem jego członków zaliczyć można: brak silnego produktu turystycznego skoncentrowanego wokół miasta Elbląga, brak wspólnej marki klastra, brak środków i motywacji do podnoszenia wiedzy i umiejętności kadry klastra, nieumiejętne wykorzystywanie narzędzi (m.in. internetowych) do kreowania pozytywnego wizerunku klastra.

#### PODSUMOWANIE

W ostatniej dekadzie problematyka klastrow budzi coraz większe zainteresowanie wśród badaczy przedmiotu. Definicja tego pojęcia nieustannie się rozwija. Z uwagi na to, że może być ona rozpatrywana w wielu płaszczyznach: geograficznej, ekonomicznej, społecznej, politycznej, kulturowej itd., prowadzone rozważania teoretyczne występujące w literaturze odnoszą się do różnych sposobów postrzegania tego zjawiska. Choć początkowo koncepcja klastrow odnosiła się przede wszystkim do gałęzi przemysłowych, to wkrótce zaproponowany przez J. Portera innowacyjny model współpracy znalazł rzesze zwolenników w innych sektorach gospodarki.

Popularność klastrow w Polsce stale wzrasta. W większości znajdują się one w początkowym etapie rozwoju, skupiają się najczęściej w otoczeniu dużych

---

<sup>15</sup> Jedynym projektem dofinansowanych z funduszy europejskich, w którym EKT brał udział jako partner projektu było przedsięwzięcie pn. „Revitalization of the European Culture Route in the South Baltic Area-Pomerania Way of St. James” współfinansowane ze środków UE w ramach EFRR, z czego 85% finansowania w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Południowy Bałtyk 2007-2013 i 15% ze środków własnych EKT.

<sup>16</sup> M.in. w 2014 r. EKT otrzymał dofinansowanie w ramach realizacji zadania publicznego Turystyka i Krajoznawstwo pn. „Droga św. Jakuba – turystycznie i kulturowo”, zaś w 2016 r. realizował projekt pn. „Dziedzictwo kulturowe w folklorystycznych prezentacjach artystycznych. Oferta kulturalna na Święto Chleba 2016 r.” (<http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl.dzialania>, 10.10.2016).

aglomeracji, zaś przedmiotem działalności ich członków są różne branże, w tym turystyczna. Turystyka jak mało która dziedzina działalności gospodarczej człowieka, sprzyja bliskiemu współdziałaniu pokrewnych firm skupionych na danym obszarze. Klastry stwarzają dogodne warunki szczególnie dla małych przedsiębiorstw, których potencjał rozwojowy jest ograniczony.

W 2015 r. w Polsce funkcjonowało 19 klastrów turystycznych, co w porównaniu z danymi z lat wcześniejszych wskazuje na wzrost ich liczebności. Zdecydowana większość klastrów dotyczyła turystyki medycznej, co poniekąd przekłada się na aktualny trend kierunków rozwoju turystyki w Polsce. Większość klastrów turystycznych powstaje w regionach tradycyjnie uznawanych za atrakcyjne pod względem walorów przyrodniczych oraz kulturowych, a ich głównym celem jest koncentracja na wspólnej promocji regionu. Takie podejście jest często konsekwencją braku wyboru specjalizacji – produktu turystycznego, w której klastry chciałyby się rozwijać.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród członków pierwszego klastra turystycznego utworzonego na terenie województwa warmińsko-mazurskiego świadczą o wielu korzyściach jakie mogą odnieść jego członkowie. Przedstawiciele branży turystycznej należący do EKT wskazywali m.in. na wzrost dochodów, efektywniejszą promocję oraz możliwości pozyskania nowych rynków. Pięcioletni okres funkcjonowania w klastrze przełożył się bezpośrednio na osiągnięte wyniki finansowe jego członków, co w sposób pozytywny potwierdziło oczekiwania branży wyrażone podczas badań przeprowadzonych w 2011 r.

Poza wieloma korzyściami członkowie klastra dostrzegają również bariery przejawiające się przede wszystkim w postaci braku środków finansowych na dalszy rozwój EKT. Obawy związane z dalszym funkcjonowaniem klastra dotyczą zwłaszcza dotychczasowych niepowodzeń w ubieganiu się o dotacje zewnętrzne na jego działalność. O ile problemy te odnosiły się do perspektywy finansowej na lata 2007-2013, o tyle należy podkreślić, że w obecnej perspektywie na lata 2014-2020 przewidywane są różne instrumenty polityki klastrowej, które są mniej lub bardziej ukierunkowane na stymulowanie rozwoju klastrów. Bezpośrednie centralne wsparcie klastrów w Polsce przewidziano m.in. w Programach Operacyjnych: Programie Operacyjnym Inteligentny Rozwój (PO IR), Programie Operacyjnym Polska Wschodnia (PO PW). Analogicznie



do okresu programowania na lata 2007-2013, działania wspierające rozwój klastrów zaplanowano również w Regionalnych Programach Operacyjnych. Istnieje także szereg instrumentów, które nie odwołują się wprost do klastrów, ale mogą umożliwić rozwój różnych ich elementów, takich jak wzrost innowacyjności, rozwój instytucji otoczenia biznesu, wzrost powiązań nauka-gospodarka czy realizowanie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw i jednostek badawczych. W związku z powyższym władze EKT powinny nadal czynić starania o dotacje na rozwój klastra poszerzając krąg swojego zainteresowania o inne podmioty, bardziej doświadczone w pozyskiwaniu funduszy UE.

Wśród pozostałych barier rozwoju EKT respondenci wymieniali m.in. brak silnego produktu turystycznego, niską motywację kadry zarządzającej klastrem do podnoszenia wiedzy i umiejętności, a także nieumiejętne zarządzanie treściami internetowymi w kierunku szerszej promocji EKT. Biorąc pod uwagę wszystkie problemy na jakie napotykają członkowie klastra podjęto próbę stworzenia kilku rekomendacji w zakresie:

- stworzenia silnego produktu turystycznego (skupionego wokół miasta Elbląga), takiego który przyciągnie turystę i zapewni szeroki wachlarz usług dodatkowych; umożliwi to wykreowanie marki, którą będą mogły wykorzystywać w swojej promocji firmy z klastra;
- ciągłego doskonalenia funkcjonującej struktury EKT, m.in. w zakresie silniejszej współpracy z samorządem lokalnym oraz instytucjami naukowo-badawczymi;
- wykorzystywania różnych narzędzi internetowych w kierunku wzmocnienia potencjału klastra oraz kreowania jego wizerunku m.in. poprzez: systematyczne prowadzenie profilu EKT w mediach społecznościowych (np. Facebook, Instagram), aktualizacja informacji na stronie internetowej klastra (np. *storytelling*, prowadzenie bloga), uczestnictwo w konkursach oraz targach turystycznych;
- stałego rozwoju kapitału ludzkiego (inwestycja w wiedzę i umiejętności menadżera klastra oraz jego członków);
- efektywnego korzystania z funduszy europejskich w perspektywie 2014-2020 poprzez współpracę z wykwalifikowanym ekspertem z zakresu pozyskiwania funduszy europejskich lub zlecenie napisania projektu zewnętrznej firmie doradczej.

## Literatura

- Batyk I.M., 2013, Potrzeba ochrony środowiska w województwie warmińsko-mazurskim związana z rozwojem działalności turystycznej, *Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich*, 1/IV/2013, 7-16.
- Bergman E., Feser E., 1999, *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*, University of West Virginia, <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>, data dostępu: 20.10.2016.
- Bojar I., 2006, *Klustry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., 2004, *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Dębniwska M., Wojtowicz K., 2016, Finansowanie działalności turystycznej na obszarach przyrodniczo cennych w regionie Warmii i Mazur, *Ekonomia i Środowisko*, 1 (56), 129-142.
- Dębski M., 2014, Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 15, 4, 3, 51-66.
- Domański R., 1997, *Przestrzenna transformacja gospodarki*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Dworzecki Z., Żłobińska A., 2002, Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Z. Dworzecki (red.) *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa, 299-316.
- Enright M., J., 2000, Regional Clusters and Multinational Enterprises. Independence, Dependence or Interdependence? *International Studies of Management and Organization*, 30 (2), 114-138.
- Erkus-Ozturk H., 2011, Emerging Importance of Institutional Capacity for the Growth of Tourism Clusters, *European Planning Studies*, 11, 10, 1735-1753.
- Ferreira J.M., Esteveao C.M.S., 2009, Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal, *Tourism and Management Studies*, 5, <http://www.texoma.cog.tx.us/wp-content/uploads/2014/01/Regional-Competitiveness-through-the-Tourism-Cluster.pdf>, data dostępu: 15.11.2016, 37-51.
- Gancarczyk P., 2010, Wpływ klastrów na aktywizację gospodarczą regionów turystycznych, *Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia*, 9 (4), 101-109.
- Gołębowski G. (red.), 1999, *Regionalne uwarunkowania rozwoju turystyki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa- Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B., 2008, *Klustry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Wyd. Diffin, Warszawa.
- Iordache C., Ciocchina I., Asandei M., 2010, Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support, *Theoretical and Applied Economics*, 17, 5, 99-112.

- Jackson J., Murphy P., 2002, Tourism destinations as clusters: Analytical Experiences from the New World, *Tourism and Hospitality Research*, 4, 1, 36-52.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. 2010, *Produkt turystyczny, Pomysł, organizacja, zarządzanie*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Klemens B., Derlukiewicz N., 2014, Rola struktur klastrowych w rozwoju miast w perspektywie 2020 (Aspekt turystyczny), *Studia Miejskie*, 16, 19-35.
- Kowalczyk A., 2013., Zasoby przyrodnicze jako atrakcje kulturowe: przykłady z wyspy Lanzarote (Hiszpania)., *Turystyka Kulturowa*, 5/2013, www.turystykakulturowa.org, data dostępu: 6.12.2016, s. 35-57.
- Malauskaite A., Navickas V., 2010, The Role of Clusters In the Formation Process of Tourism Sector Competitiveness: Conceptual Novelties, *Economics and Management*, 15, 149-154.
- Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Middleton V.T.C., 1996, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Mytelka, L., Farinelli, F., 2000, *Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness*. The United Nations University, Institute for New Technologies, Maastricht.
- Nordin S., 2003, *Tourism clustering & innovation – paths to economic growth and development*, European Tourism Research Institute, Östersund, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:352389/FULLTEXT01.pdf>, data dostępu: 20.09.2016.
- OECD, 2001, *Enhancing SME Competitiveness*, The OECD Bologna Ministerial Conference, Paris.
- Olesiński Z. 2005, Zarządzanie w sieci relacji międzyorganizacyjnych, *Miscellanea Oeconomicae: Studia i Materiały*, 1, Wydział Zarządzania i Administracji, Akademia Świętokrzyska, Kielce, 41-54.
- Plawgo B., Citkowski M., 2008, Wpływ inicjatyw klastrowych na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw – studia przypadków, [w:] A. Birski (red.), *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, 3, 19-326.
- Porter M.E. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen E., 2010, Klaster turystyczny jako forma kompetencji w obszarze recepcji turystycznej, [w:] J. Sala (red.) *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wyd. PWE, Warszawa, 706-721.
- Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*, 2015, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020*, Dokument przyjęty przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego w dniu 24 marca 2015 r.
- Regional Investment Attractiveness*, 2016, Warmian-Masurian Voivodeship, PAIZ, Warsaw.
- Roman M., 2013, Kłustry jako forma współdziałania w działalności turystycznej, *Zarządzanie i Finanse*, 1, 3, 11, 309-320.
- Rosenfeld S., 1997, Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development, *European Planning Studies*, 5(1), 3-23.
- Rozporządzeniu Ministra Gospodarki w sprawie udzielenia przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi* (Dz.U. nr 226, poz. 1651 z późn. zm.).
- Santos C., Almeida A., Teixeira A., 2008, Searching for clusters in tourism. A quantitative methodological proposal, *Research Work in Progres*, 293, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, [https://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.09.18\\_wp293.pdf](https://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.09.18_wp293.pdf), data dostępu: 5.10.2016, 2-42.
- Siarkiewicz A., Końko A., Radulescu M.A., Soloviy V., 2012, *Zrównoważony Klaster Turystyczny. Scenariusz dla Stowarzyszenia Turystycznego Sopot*, Fundacja Sendzimir, Kartuzy.
- Sikora K., 2012, Kłustry turystyczne szansą rozwoju mikroregionów, *Zarządzanie i Finanse*, 1, 2, 10, 55-66.
- Skawińska E., Zalewski R.I., 2009, *Kłustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Skowronek E., 2015, Klaster jako forma współpracy w turystyce, *Europa Regionum*, 24, 129-140.
- Staszewska J., 2009, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Stryjakiewicz T., Dyba W., 2014, Inicjatywy klastrowe jako szansa rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce w warunkach kryzysu – przykład Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 27, 181-196.
- Tölle A., Wdowicka M., 2010, Innovation Networks in Metropolitan Regions: The Case of Berlin and Poznań, *Badania Fizjograficzne*, Seria D: *Gospodarka Przemysłowa*, 1, 21-35.
- Turystyka w woj. warmińsko-mazurskim w 2015 r.*, 2016, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Olsztyn.

- Twardowski D., 2014, Klastering jako współczesna forma rozwoju regionu turystycznego, *Prace Naukowe WWSZIP*, 26(1), 13-22.
- UNIDO, 2001, *Development of Clusters and Networks of SMEs – The UNIDO Programme*, UNIDO, Vienna.
- Van Dijk M.P., Sverisson A., 2003, Enterprise Clusters in Developing Countries: Mechanism of Transition and Stagnation, *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (3), 183-206.
- Voyer, R., *Knowledge-based industrial clustering: international comparisons*, Nordicity Group Ltd., 1997
- Warszyńska J., 1999, Główne problemy badawcze geografii turystyki, *Turyzm*, 9, 37-50.
- Wdowicka M., 2010, Klaster motoryzacyjny, [w:] T. Kaczmarek (red.) *Ilustrowany Atlas Aglomeracji Poznańskiej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 106-107.
- Włodarczyk B., 2005, Terytorialne konsorcjum turystyczne, [w:] B. Włodarczyk, J. Kaczmarek, A. Stasiak, *Produkt turystyczny*, Wyd. PWE, Warszawa, 51-57.
- Zielińska-Szczepkowska J., 2013, Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych w woj. warmińsko-mazurskim na przykładzie Elbląskiego Klastra Turystycznego, [w:] R. Kisiel, M. Wojarska (red.) *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, Wyd. Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn, 150-169.
- Zielińska-Szczepkowska J., Zabielska I., 2010, Atrakcyjność turystyczna województwa warmińsko-mazurskiego w sezonie letnim 2008 w opinii turystów, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 111, 897-908.
- Zielińska-Szczepkowska J., Kisiel R., 2016, Zrzeszanie się producentów rolnych jako przykład współdziałania w sektorze rolnictwa, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie*, 16 (XXXI), 2, 372-386.

### **Źródła internetowe:**

- <http://europe.unwto.org/event/57th-meeting-unwto-commission-europe-and-seminar-developing-effective-tourism-clusters>, data dostępu: 7.12.2016.
- <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>, data dostępu: 11.12.2016 r.
- [http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl\\_o\\_nas\\_czlonkowie](http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl_o_nas_czlonkowie), data dostępu: 20.09.2017.
- [http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl\\_dzialania](http://www.klaster-elblaskaturystyka.pl/pl_dzialania), data dostępu: 10.10.2016.
- <http://www.sendzimir.org.pl/sites/default/files/raport-2012-STS.pdf>, data dostępu: 12.12.2016.
- <http://www.turyzm.edu.pl/wlodarczyk/klaster.pdf>, data dostępu: 14.03.2011.
- <http://xcsc.xoc.uam.mx/apymes/webftp/documentos/biblioteca/local%20clusters.pdf>
- [https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/observatory_en), data dostępu: 7.12.2016 r.

### **Summary**

In recent years the popularity of business clusters in Poland has been constantly growing. Most of them are in the early stage of development, usually growing around large urban agglomerations, with diversified business activities, including tourism. Unlike of tourism, not many kinds of business activities are characterized by close cooperation between similar companies located on a specific area. Clusters make satisfactory provision for small entrepreneurs, whose potential for growing is limited.

The main subject of the study is to present the characteristics of establishing and functioning of tourism clusters. The first part of the article is a review of relevant literature on the subject, legal acts regulating functioning of clusters in Poland and statistic data concerning the number of clusters. In the second part of the study results of questionnaire survey conducted in 2011 and 2016 among members of one selected tourism cluster are presented. The one of the most attractive region of Poland, Warmia-Masuria Province, served as an example.

Upon joining the Elbląg's Tourism Cluster (EKT) in 2011 their members had many expectations. Most often them hoped for effective promotional campaign (100% indications), easier reach with their offer to a potential client – a tourist (88%) and acquiring additional financing for current tourist activity (70%). However, after five years of the cluster's activity their expectations slightly changed. Matters such as professionalization of business activity and easier reach with the offer to a potential client took the lead.

Entrepreneurs from tourism sector most often awaited specific results of the established cooperation (tab. 2). As the most important advantage resulting from EKT activity in the two research periods, their members recognize the increase in sale of products and services.

There are excellent opportunities to undertake mutual actions between entrepreneurs and administration e.g. in order to joint promotion of destination attractiveness. According to ETK members the local authority role was particularly important in supporting of cluster's activity. Thanks to engagement of local authorities it was possible to conduct promotional campaigns of the cluster, that allows to reach more potential clients (tourists). Office workers were also useful to show potential financing for business activity of cluster's members (fig. 5).

---

The main barrier to the further development of EKT in the opinion of its members was the lack of financial resources for the cluster's development. It is difficult to obtain external financing for its activities. According to the information provided by the President of EKT, the Elbląg's Tourism Cluster Association repeatedly applied for funds from European Union Funds (among others from the Regional Operational Program Warmia and Mazury 2007-2013), but did not obtain final support. However, thanks to close cooperation with the Elbląg City Council, it has won small grants for the implementation of its activities.

Other barriers to the development of EKT include the following: lack of a strong tourism product; lack of common cluster brand; lack of resources and motivation to improve the knowledge and skills of the cluster's staff, ineffective use of tools (including the Internet) to create a positive image of the cluster. Findings reveal many advantages that members of tourism cluster may gain. These include among others: income growth, more effective promotion and possibility of capturing new markets. It is worth to emphasize that an effective cooperation of all its members is necessary for the proper functioning of the cluster. This may lead to a reduction of barriers, including financial problems and allow further development of the cluster.