

Joanna Kosmaczewska

Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu

TURYSTYCZNE SIECI WSPÓŁPRACY KLASTROWEJ JAKO PRZEJAW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA OBSZARACH WIEJSKICH

TOURIST NETWORK CLUSTERS AS THE ENTREPRENEURIAL SEEDBED IN RURAL AREAS

Słowa kluczowe: klastr, obszary wiejskie, turystyka

Key words: cluster, rural area, tourism

Synopsis. Zaprezentowano wybrane przykłady turystycznej współpracy klastrowej, a także wskazano na możliwość tworzenia sieci współpracy klastrowej w zakresie turystyki, jako uzupełnienia istniejących już klastrów producenckich. Ponadto, zdefiniowano przynależność do klastra jako przejaw przedsiębiorczych postaw, zwłaszcza mieszkańców terenów wiejskich.

Wstęp

Podjęcie działań opartych na współpracy wydaje się w dobie globalizacji koniecznością. Współdziałanie wydaje się także szczególnie istotne, gdy zadowolenie potencjalnego turysty wynika ze skorzystania z kompletnego, profesjonalnie zaprojektowanego i oferowanego produktu turystycznego. Określenie produktu turystycznego regionu, czy też obszaru, wskazuje na silne powiązanie świadczonych usług turystycznych nie tylko z miejscem ich świadczenia, ale także na zaangażowanie określonej grupy osób, podmiotów gospodarczych, czy jednostek samorządu terytorialnego będących reprezentantami lokalnej społeczności. Włączenie jak największej liczby mieszkańców bezpośrednio lub pośrednio w proces wytwarzania i zbywania produktu turystycznego daje szansę z jednej strony na oferowanie kompleksowego produktu bogatego w wiele usług dodatkowych, towarzyszących, czyli takiego, który zaspokoi pragnienia kilku grup odbiorców, z drugiej strony zaś dzięki zaistnieniu efektu mnożnika turystycznego da możliwość zarobku szerszej grupie lokalnej społeczności. Dlatego też celem pracy było wykazanie zasadności powstania turystycznych sieci współpracy klastrowej, a także próba wykazania, że przynależność do klastra jest przejawem przedsiębiorczych postaw, zwłaszcza wśród mieszkańców terenów wiejskich.

Podjęcie współpracy w sferze turystyki na obszarach wiejskich obserwujemy od lat, czego przykładem są zakładane licznie regionalne i lokalne stowarzyszenia agroturystyczne. Jednak koncepcja klastra wykracza poza poziom współpracy występujący w stowarzyszeniach agroturystycznych i obejmuje nie tylko poziome, ale także pionowe formy współpracy wyspecjalizowanych podmiotów na danym terenie, a także promuje nie tylko postawy zmierzające do kooperacji, ale także do konkurencji [OECD 1999].

Jako pierwszy zjawisko klastra nazwał w 1990 roku Porter [2001] definiując w ten sposób geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Obecnie w literaturze przedmiotu [Novelli, Schmitz, Spencer 2006, Jackson, Murphy 2006] równoległe do pojęcia klastra funkcjonują również: grona, wiązki przemysłowe oraz przeniesione z języka francuskiego – lokalne systemy produkcyjne (fr. *systemes productifs locaux*). Przedmiotem rozważań znawców tematu jest także ewentualna różnica lub jej brak między siecią, a klastrem oraz relacja podporządkowania wspomnianych pojęć względem siebie. W artykule zgodnie z teorią prezentowaną m.in. przez Hall [Hall, Kirkpatrick, Mitchell 2005] przyjęto założenie, że sieć odnosi się do szeroko zakrojonych zachowań zmierzających do konkurencji i współpracy między podmiotami, które łączy partnerstwo. Klastr

natomiast jest dodatkowo silnie związany z określoną przestrzenią geograficzną i tworzy sieć podmiotów oferujących innowacyjne dobra i usługi. Natomiast klastry turystyczne to aktywna sieć wytwórców produktów turystycznych współdziałających ze sobą w ramach określonej marki geograficznej (markowego produktu turystycznego – obszar) i jednocześnie konkurujących ze sobą jakością i unikatowością oferowanych dóbr i usług [Szromnik 2007].

Grzybowski i Ruziń (2004) wskazują na dwa główne modele tworzenia klastrów. Podejście anglo-saksońskie (spotykane w USA, Anglii, Niemczech) charakteryzuje się neutralną postawą państwa, które nie ingeruje szczególnie w powstawanie i rozwój gromad przedsiębiorczości. Powstają one wówczas jako oddolnie podejmowane inicjatywy. Podejście łacińskie (np. Francja, Włochy, Hiszpania), zakłada natomiast aktywną rolę władz wspierających finansowo i prawnie wszelkie inicjatywy klastrowe. W modelu tym znacznie częściej klastry są rezultatem inicjatywy odgórnej, planowego działania władz państwowych lub regionalnych. W Polsce zdaje się funkcjonować rozwiązanie pośrednie, gdzie państwo i jednostki samorządu terytorialnego wspomagają (np. przez cykl szkoleń promujących clustering) samą inicjatywę tworzenia gromad, lecz środek ciężkości związany z funkcjonowaniem klastra pozostaje po stronie jego członków.

Relacje istniejące między podmiotami działającymi w sieci, będącej elementem składowym klastra lub też istniejącej samodzielnie – odrębnie są znaczącym elementem tworzącym niematerialny kapitał. Z drugiej jednak strony należy założyć, że by możliwe było utworzenie klastra złożonego ze współpracujących, ale nie uzależnionych bezwarunkowo od siebie podmiotów i jednostek niezbędny jest pewien poziom kapitału ludzkiego i społecznego, a także lokalny lider, czy to w postaci instytucji, jednostki samorządu terytorialnego, czy też kreatywnej i przedsiębiorczej osoby cieszącej się uznaniem miejscowej społeczności.

Turystyczne sieci współpracy klastrowej

Specyfika produktu turystycznego sprawia, że budowanie sieci współpracy będących jądrem innowacyjnego klastra jest czymś naturalnym, a wręcz niezbędnym. Kompleksowy, a więc kompletny produkt turystyczny to oferta wielu kompatybilnych ze sobą usług, tworzonych i świadczonych w oparciu o lokalne zasoby ludzkie, a także walory turystyczne. Tak więc w przypadku tworzenia klastrów turystycznych naturalne niemal jest spełnienie postulowanego przez Portera warunku geograficznego skupienia, bowiem tworzony produkt turystyczny zawiera w swojej ofercie usługi ściśle powiązane z miejscem docelowym. Zaadaptowanie teorii klastrów do turystyki jest możliwe dzięki różnorodności dóbr i usług, które mogą współtworzyć produkt turystyczny miejsca np. wsi, regionu, stwarzając tym samym możliwość do współdziałania i jednocześnie konkurowania podmiotom wyspecjalizowanym w świadczeniu wielu usług cząstkowych składających się na kompleksowy proces obsługi ruchu turystycznego. W literaturze przedmiotu [Norin 2003, Jackson, Murphy 2006] znaleźć można przykłady funkcjonujących na całym świecie turystycznych sieci współpracy klastrowej, w tym m.in. wnikliwie analizy Klastra Turystycznego Karoliny Południowej, Klastra Turystyki i Gościnności Marylandu, Klastra Turystycznego Oregonu (USA), Tropical North Queensland (Australia), Lre & Funäsdalsfjällen (Szwecja), Klastra Turystyki Golfowej (Nowa Zelandia).

Jak podaje UN WTO turysta podczas tygodniowego pobytu w miejscu docelowym od momentu podjęcia decyzji o podróży do momentu jej zakończenia ma kontakt z około trzydziestoma podmiotami świadczącymi różnorodne usługi stricte turystyczne i paraturystyczne. Dzięki temu powstaje istotny nie tylko z punktu widzenia klienta łańcuch (system) wartości (korzyści).

Analiza istniejących klastrów turystycznych wskazuje, że trzon klastra tworzą podmioty i jednostki świadczące podstawowe usługi turystyczne (tj. noclegowe, żywieniowe, transportowe), ale również ważna w takim klastrze jest obecność biur podróży, punktów informacji turystycznej, a także przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze usług paraturystycznych, np. rekreacji, kulturze, handlu. Jednak zgodnie z teorią tzw. potrójnej helisy rozwój klastra przebiega najkorzystniej, gdy współpraca odbywa się między sektorem podmiotów prywatnych, publicznych i naukowych jednostek akademickich. Tworzenie klastrów turystycznych zgodnie ze wspomnianą zasadą wydaje się o tyle istotne, że produkt turystyczny podlega poszczególnym etapom cyklu życia produktu. Jednostka naukowa posiadająca odpowiednią wiedzę z zakresu turystyki, marketingu i ekonomii jest w stanie wspomóc merytorycznie proces tworzenia klastra nie tylko na etapie wprowadzenia oferowanego produktu turystycznego na rynek, ale także w kolejnych etapach cyklu życia produktu, profesjonalnie monitorować wielkość popytu i jakość świadczenia usług cząstkowych, a w fazie dojrzałej wskazać możliwe

innowacyjne kierunki modyfikacji oferowanego produktu turystycznego. Można też założyć, że obecność jednostki naukowej w klastrze wpłynie pozytywnie na poziom wiedzy pozostałych członków klastra i zwiększy otwartość samego klastra, dając tym samym korzystne warunki do realizacji różnych form przedsiębiorczości. Jednostka naukowa, czy też jednostka samorządu terytorialnego, jako członek klastra nieświadczący bezpośrednio usług turystycznych, nie narażając się na zarzut realizacji partykularnych celów może wskazać potencjalnym inwestorom niezagospodarowane dotychczas obszary działania w sferze obsługi ruchu turystycznego.

Tworzenie turystycznych sieci współpracy klastrowej na obszarach wiejskich wydaje się być utrudnione ze względu na niższy najczęściej poziom kapitału ludzkiego i społecznego wśród mieszkańców wsi. Jednak wśród czynników wpływających korzystnie na taką formę współpracy i konkurencji istotne są także atrakcje turystyczne, które mogą przyjmować postać walorów naturalnych (obecność użytkowanych rekreacyjnie wód powierzchniowych, lesistość) i antropogenicznych (muzea, obrzędy, zwyczaje). W przypadku terenów wiejskich atrakcją turystyczną może stanowić wyspecjalizowanie gospodarstw rolnych w jednym kierunku produkcyjnym (np. Armschlag – wioska maku). Podstawą do stworzenia turystycznego klastra skupiającego usługodawców z terenu wsi lub sąsiadujących terenów wiejskich może być funkcjonujące już na danym obszarze stowarzyszenie agroturystyczne. Przyjęcie przez działające już stowarzyszenie np. agroturystyczne pozycji lidera klastra i objęcie przywództwa może przyspieszyć rozwój klastra. Jednak istnienie działającego stowarzyszenia o mocnej lokalnie pozycji, które będzie dążyć do osiągnięcia statusu monopolisty może w skrajnie negatywnej postaci stanowić barierę rozwoju klastra turystycznego. Jednak podkreślić należy, że celem budowania wszelkich form współpracy powinno być oferowanie kompleksowego produktu turystycznego obszaru, co powinno zaowocować zdywersyfikowaniem świadczonych usług i zwiększonym popytem na usługi oferowane przez uczestników klastra. Liczne badania prowadzone wśród właścicieli gospodarstw agroturystycznych wykazały [Sikora, Karczewska 2004, Przezbórska 2005], że inicjatywę świadczenia usług na rzecz turystów podejmują osoby, które są lepiej wykształcone niż większość lokalnej społeczności. Analogicznie zatem do przytoczonych badań można wysnuć hipotezę, że przynależność do klastra lub inicjowanie jego powstania jest wyrazem przedsiębiorczości. Także postulat oferowania produktu innowacyjnego wymusza niejako przyjmowanie przedsiębiorczych postaw przez podmioty współtworzące klastr. Z drugiej strony, zgodnie ze zjawiskiem dyfuzji innowacji, finansowy sukces budowany dzięki współpracy i umiarkowanej współzależności podmiotów jest bodźcem do przyjmowania postaw przedsiębiorczych także przez pozostałych mieszkańców terenów objętych zasięgiem działania klastra.

Korzyści wynikające ze współpracy w obszarze promocji regionu odczuwają nie tylko członkowie klastra, ale znaczna część mieszkańców terenu, który obejmuje on swoim zasięgiem. Możemy zaobserwować tendencję do tworzenia klastrowych wokół dużych aglomeracji miejskich i to zarówno dla branż tradycyjnych, jak i dla rzemiosła, usług oraz przedsiębiorstw opartych na wiedzy [Sölvell, Lindqvist, Ketels 2006]. Można założyć, że funkcjonowanie miejskiego klastra turystycznego, dzięki występowaniu mnożnika turystycznego wpłynie pozytywnie na dochody i przedsiębiorcze postawy także mieszkańców ościennych gmin wiejskich. Stworzenie klastra bowiem umożliwia ograniczenie wycieków dzięki zakupom dóbr i usług w pierwszej kolejności od podmiotów należących do klastra, a następnie na rynku lokalnym lub regionalnym.

W ostatnich kilku latach powstało w Polsce kilkanaście turystycznych inicjatyw klastrowych obejmujących swoim zasięgiem działania zarówno duże aglomeracje miejskie, jak i obszary wiejskie. Przegląd wybranych turystycznych sieci współpracy klastrowej prezentuje tabela 1.

Analiza istniejących obecnie w Polsce lub będących w trakcie realizacji klastrowych może prowadzić do konkluzji, że podejmowane inicjatywy współpracy przekraczają czasami terytorialną granicę podziału kraju na miasto i wieś. Można założyć, że ze względu na wyższy poziom zasobów kapitału ludzkiego, społecznego, czy finansowego inicjatorem stworzenia klastra pozostają częściej podmioty, instytucje lub lokalni liderzy będący reprezentantami miast a nie wsi. Turystyczny klastr obejmujący swoim zasięgiem teren kilku gmin, powiatów, czy też województw, bez względu na obszar, na którym został zainicjowany może być bodźcem dla mieszkańców terenów wiejskich do podejmowania działań w sferze gospodarczej, tym samym stając się narzędziem do zmniejszania różnic w rozwoju ekonomiczno-społecznym miast i wsi.

Tabela 1. Przegląd wybranych turystycznych sieci współpracy klastrowej

Grupa zadaniowa	Cel	Produkt
Podkarpackie smaki	Zwiększenie efektywności działania na rynku jako grupa związana ze świadczonymi usługami na Podkarpaciu.	Powstanie 3-języcznego portalu internetowego (polsko-ukraińsko-angielskiego), powstanie „Call Center” – zajmującego się obsługą głównie turystów obcojęzycznych, utworzenie bazy uzdrowisk i bazy gospodarstw agroturystycznych oraz ich certyfikacja.
Bory Tucholskie – grupa zlokalizowana na terenie powiatów chojnickiego, tucholskiego, świeckiego, starogardzkiego i kościerskiego	Utworzenie trwałych więzi kooperacyjnych w ramach grupy. Podniesienie poziomu wiedzy na temat zasad współpracy. Inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej. Koordynacja działań promocyjnych podejmowanych w regionie.	Integracja środowisk samorządu terytorialnego, gospodarczego i zawodowego oraz instytucji i organizacji zainteresowanych rozwojem turystycznym regionu. Zwiększenie liczby turystów odwiedzających region Borów Tucholskich. Rozwój infrastruktury turystycznej w regionie. Usprawnienie funkcjonowania Punktów Informacji Turystycznej.
Bryczki z Biskupizny	Przeprowadzić procedurę rejestracji „Bryczek z Biskupizny” w kierunku produktu regionalnego, stworzyć jednolity przekaz informacyjny związany z regionem i jego produktem.	Wytwórczość – produkcja oraz renowacja bryczek i powozów, aktywna turystyka związana z jeździectwem, rzemiosło (kowalstwo, rymarstwo, kołodziejstwo, tapicerstwo).
Klaster Kultury Lubelszczyzny	Bogactwo kulturowe jako podstawa rozwoju turystyki.	Stworzenie i umieszczenie w Internecie bazy danych składającej się z 7 modułów tematycznych: instytucje i placówki kultury, kultura ludowa, ochrona dziedzictwa narodowego, forum twórców niepełnosprawnych, organizacje pozarządowe, szkoły i uczelnie artystyczne, kalendarz imprez kulturalnych województwa.

Źródło: [www.klastry-efs.pl]

Wiejskie sieci współpracy klastrowej

Wykorzystywanie współpracy klastrowej do wywoływania przedsiębiorczych postaw wśród mieszkańców wsi nie ogranicza się tylko do turystycznych inicjatyw. W tym miejscu należy bowiem przypomnieć, że teoria klastrów została zaadoptowana do turystyki z innych dziedzin działalności gospodarczej. Badania przeprowadzone wśród 713 respondentów reprezentujących wybrane krajowe gospodarki świata wykazały, że w krajach rozwijających się inicjatywy klastrowe najczęściej są tworzone w takich branżach, jak: rolnictwo i żywność, a w krajach wysoko rozwiniętych obszar współpracy klastrowej najczęściej stanowią usługi high-tech [Sölvell Lindqvist, Ketels 2006]. Zastosowanie teorii klastra, jako jednej z możliwości na kooperację, przy jednoczesnym konkurowaniu, choć jak wcześniej wykazano jest zasadne i stosowane, nie stanowi jednak głównego obszaru tworzenia sieci współpracy klastrowej. Stworzenie klastra rolnego lub wiejskiego, którego jądro stanowią produkty wytwarzane przez lokalne gospodarstwa rolne lub miejscowych rzemieślników może w dłuższej perspektywie czasu doprowadzić do utworzenia funkcjonującego na danym obszarze klastra turystycznego. Przykładem takiej inicjatywy klastrowej jest powstały w latach 60-tych XX wieku Kalifornijski Klaster Winny skupiający podmioty zajmujące się produkcją winogron oraz wina. Wraz z rozwojem przemysłu winnego i umacnianiem marki kalifornijskiego wina na obszarze działania klastra rolnego powstał także klaster turystyczny inicjujący rozwój turystyki, w tym szczególnie ekoturystyki [Porter 1998]. Podobny przykład pokazujący pobudzenie turystyczne danego obszaru wywołane utworzeniem producenckiego klastra można zaobserwować w Irlandii. Roscommon Granta – irlandzka lokalna sieć współpracy małych zakładów rze-

mieślniczych została utworzona w ramach finansowanego przez UE programu NETWIN – Networking for Innovation. Skupiający 34 firmy klastr rzemiosł artystycznych został wzbogacony klastrem współtworzonym przez podmioty produkujące żywność, a także klastrem turystycznym. Przytoczone przykłady wskazują, że inicjowanie działań w różnych branżach opartych jednocześnie na kooperacji i konkurencji może być bodźcem do tworzenia podobnych inicjatyw w sferze obsługi ruchu turystycznego. Określony kierunek produkcji rolnej lub produkowana lokalnie żywność może stać się powodem zawiązania klastra producenckiego, a następnie turystycznego, co daje nie tylko możliwość bezpośredniego zbytu produkowanych towarów turystom, ale także pozwala zdwersyfikować ofertę regionu i ograniczyć w ten sposób zagrożenia wynikające z monokultury.

W tworzeniu klastra wiejskiego mogą uczestniczyć zarówno gospodarstwa rolne (w tym agroturystyczne), jak i podmioty gospodarcze działające na danym terenie, a także ośrodki doradztwa rolniczego, muzea, biblioteki i lokalne władze samorządowe [Hall, Kirpatrick, Mitchell 2005]. Ta forma współpracy może być szczególnie korzystna dla obszarów wiejskich, gdzie dominują rozdrobnione gospodarstwa rolne oraz małe przedsiębiorstwa o rodzinnym charakterze. Wówczas utworzenie sieci współpracy klastrowej jawi się jako sposób umożliwiający wyjście w swoich działaniach poza sferę lokalną czy regionalną.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza możliwość zaadoptowania teorii klastrów do działań podejmowanych przez skoncentrowane geograficznie podmioty zaspokajające szeroko pojęte potrzeby turystów. Ze względu na ogrom potrzeb, zarówno tych uświadomionych, jak i tych, które wywołuje w turystyce dopiero podaż określonych dóbr i usług, podejmowanie współpracy klastrowej jest koniecznością. Ma ona bowiem tę przewagę nad tradycyjnymi formami współpracy podejmowanymi np. w stowarzyszeniach agroturystycznych, że kooperujące jednostki pozostawiają sobie przestrzeń na konkurowanie, a dzięki współpracy poziomej, ale i pionowej tworzą grupę otwartą na nowe podmioty oferujące usługi komplementarne. Dyfuzja wiedzy, współpraca z władzami lokalnymi i jednostkami naukowymi oraz przyjazna rywalizacja podmiotów multiplikują efektywność działań wszystkich członków klastra [Szultka 2004]. Współdziałanie stwarza też możliwość na stworzenie kompleksowego produktu turystycznego regionu, który oprócz podstawowych usług turystycznych zawiera szeroko zakrojoną ofertę aktywnego spędzenia czasu w regionie, dając tym samym miejsce na nowe, przedsiębiorcze inicjatywy lokalnej społeczności. Przeprowadzona analiza nasuwa wniosek, że powstanie klastra można uznać za przejaw przedsiębiorczości, gdyż wymaga nie tylko obecności na danym terenie lokalnego lidera, który zainicjuje proces współpracy wśród lokalnych podmiotów, ale także odpowiedniego poziomu kapitału ludzkiego i społecznego, by zapoczątkowana inicjatywa znalazła odpowiednio liczną grupę naśladowców. Można zatem założyć, że zgodnie z teorią dyfuzji innowacji Rogersa do klastra przystępują jednostki najbardziej przedsiębiorcze na danym terenie. Twierdzenie to jest jeszcze bardziej adekwatne, gdy tworzenie inicjatyw klastrowych (także turystycznych) ma miejsce na obszarach wiejskich, gdzie najczęściej obserwujemy niższy poziom zasobów wspomnianych kapitałów. Jednak turystyczne sieci współpracy klastrowej, zainicjowane nawet w aglomeracjach miejskich stwarzają możliwość zaproszenia do współpracy także podmiotów zlokalizowanych na terenie ościennych obszarów wiejskich. Przekraczanie granic administracyjnych to jedna z cech dość często charakteryzująca oferowane produkty turystyczne. Nierzadkie są bowiem przypadki, by granice produktu turystycznego ograniczał zasięg występowania określonych dóbr, czy też atrakcji turystycznych.

Reasumując należy stwierdzić, że tworzenie klastrów turystycznych, ze względu na wiele różnorodnych jednostek i podmiotów, które mogą współtworzyć kompleksowy produkt turystyczny regionu, jest z jednej strony przejawem przedsiębiorczych postaw wśród inicjatorów przedsięwzięcia, z drugiej strony sukces istniejącego już klastra może być bodźcem do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw przez pozostałych mieszkańców danego terenu.

Literatura

- Grzybowski M., Ruzi c D.** 2004: Aktywizacja regiono w o wysokim bezrobociu strukturalnym po akcesji Polski do Unii Europejskiej poprzez kreowanie klastrero w przemys owo-uslugowych. [W:] Unia Europejska. Kto zyska , a kto traci? Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania Olsztyn, s. 125-133.
- Hall D., Kirkpatrick I., Mitchell M.** 2005: Rural Wine and Food Tourism Cluster and Network Development. [In:] Rural Tourism and Sustainable Business. Channel View Publications, pp. 149-164.
- Jackson J., Murphy P.** 2006: Clusters in regional tourism. An Australian Case. *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No 4, pp. 1018-1035.
- Norin S.** 2003: Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth & Development. ETOUR, Stockholm.
- Novelli M., Smitz B., Spencer T.** 2006: Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management* 27, pp. 1141-1152.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1999: Proceedings, Boosting Innovation: the Cluster Approach. Paris, p. 12.
- Porter M.E.** 2001: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa, s. 9.
- Porter M.E.** 1998: Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, Nov/Dec.
- Sikora J., Karczewska M.** 2004: Wpływy i wydatki srodko w pieniężnych w gospodarstwach agroturystycznych. [W:] Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Szanse i bariery rozwoju w warunkach integracji międzynarodowej, Bosiackiego S., Grella J. (red.). AWF Poznań, s. 124-133.
- Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C.** 2006: Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarstwach rozwijajacych się i w fazie transformacji [<http://pi.gov.pl/pl/klastry/publikacje/12630.html>], s.158.
- Przezbórska L.** 2005: Przemiany gospodarstw agroturystycznych Wielkopolski w latach 1990-2003. *Roczniki Naukowe SERIA*, t. VII, z. 1. Warszawa-Poznań.
- Szromnik A.** 2007: Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku. Wolters Kluwer, Polska, Warszawa.
- Szultka S.** (red). 2004: Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski. IBnGR, Gdańsk. [www.klastry-efs.pl].

Summary

The article presents selected examples of tourist network clusters. It also shows the possibilities of creating network clusters in the field of tourist services as a complementary activity to the already existing network clusters of manufacturers. The analysis of the selected tourist networks leads to the conclusion that the effected cooperation initiatives transgress the administrative borderlines between the city and the country while the initiatives of cooperation and affiliation with a cluster are the entrepreneurial seedbed, particularly of the inhabitants of the rural areas.

Adres do korespondencji:

dr Joanna Kosmaczewska
Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu
Wydział Turystyki i Rekreacji
Katedra Ekonomiki i Organizacji Turystyki
ul. Rybaki 19
6-884 Poznań
e-mail: kosmaczewska@tir.awf.poznan.pl