POLITECHNIKA ŚLĄSKA W GLIWICACH

WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W ZABRZU

SYLWIA DYRDA – MACIAŁEK

BADANIE MARKETINGOWYCH UWARUNKOWAŃ FUNKCJONOWANIA KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH

Praca doktorska napisana pod kierunkiem naukowym
Prof. dr hab. Ewy Bojar

ZABRZE, 2010

Spis treści

Wstęp **4**

ROZDZIAŁ I. ELEMENTY MARKETINGU TURYSTYCZNGO I MARKETINGU TERYTORIALNEGO - OBSZARY ZASTOSOWAŃ W DZIAŁALNOŚCI KLASTRA TURYSTYCZNEGO..... 10

1.1. Przedmiot i istota marketingu 10

1.2. Instrumenty marketingu-mix w turystyce i ich zastosowanie 13

1.2.1. Produkt turystyczny 14

1.2.2. Cena produktu turystycznego 19

1.2.3. Dystrybucja w turystyce..... 25

1.2.4. Promocja w turystyce 30

1.3. Istota marketingu terytorialnego..... 35

1.4. Marketing-mix terytorialny 38

1.4.1. Produkt terytorialny 40

1.4.2. Rola ceny w marketingu terytorialnym 44

1.4.3. Dystrybucja w marketingu terytorialnym 46

1.4.4. Istota promocji w marketingu terytorialnym 49

ROZDZIAŁ II. CHARAKTERYSTYKA TEORETYCZNYCH KONCEPCJI KLASTRÓW I ICH PRAKTYCZNYCH ZASTOSOWAŃ 53

2.1. Istota klastrów w świetle literatury przedmiotu - przegląd definicji, typologia 53

2.1.1. Klasyfikacja klastrów 55

2.1.2. Wybrane przykłady koncepcji pokrewnych dla klastrów 65

2.2. Źródła przewagi konkurencyjnej firm zlokalizowanych w klastrach 66

2.3. Metodologia wykorzystywana najczęściej w procesie badania powiązań klastrowych..... 72

2.4. Czynniki kształtujące struktury klastrowe, w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach, w świetle międzynarodowych danych statystycznych 75

ROZDZIAŁ III. INSTRUMENTY MARKETINGOWE W DZIAŁALNOŚCI KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH W POLSCE I NA ŚWIECIE 91

3.1. Marketingowe aspekty działalności klastrów turystycznych 91

3.2. Funkcjonowanie klastrów turystycznych w Polsce i na świecie - studia przypadków.....93

3.2.1. Klaster Turystyczny w Tunezji 93

3.2.2. Klaster Turystyki Medycznej w Tajlandii 96

3.2.3. Klaster Turystyki Kulturowej w Stanie Montana - Stany Zjednoczone 98
3.2.4. Klaster Medycyna Polska - Południowy Wschód 106
3.2.5. Klaster Turystyczny w Are- Szwecja 109
3.2.6. Południowoafrykański Klaster Turystyczny 113
3.2.7. Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny 116
3.3 Analiza wykorzystania instrumentów marketingowych w wybranych klastrach turystycznych 119

ROZDZIAŁ IV. ZJAWISKO KLASTERINGU TURYSTYCZNEGO W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH 131

4.1. Cel, zakres i metodologia badań 131
4.2. Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny w opinii przedsiębiorców działających w Klastrze 134
4.3. Ocena sytuacji rynkowej podkarpackich przedsiębiorstw turystycznych w opinii ich przedstawicieli 138
4.4. Przedsięwzięcia innowacyjne w działalności biur podróży w świetle wyników badań własnych 143
4.5. Mocne i słabe strony klasteringu w opinii przedstawicieli podkarpackich przedsiębiorstw turystycznych 150
4.6. Konkurencyjność gmin oraz podmiotów turystycznych w opinii przedstawicieli podkarpackich samorządów lokalnych 153
4.7. Analiza porównawcza postaw przedstawicieli wybranych podmiotów potencjalnych podkarpackich turystycznych struktur klastrowych 161

ROZDZIAŁ V. MARKETINGOWA KONCEPCJA FUNKCJONOWANIA PODKARPACKICH KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH..... 165

5.1. Potencjał turystyczny województwa podkarpackiego jako czynnik tworzenia struktur klastrowych 165
5.2. Założenia koncepcji tworzenia podkarpackich klastrów turystycznych 175
5.2.1. Rzeszowski Miejski Klaster Turystyczny..... 178
5.2.2. Roztoczański Klaster Turystyki Zdrowotnej 182
5.2.3. Podkarpacki Klaster Turystyki Kulturowej 185
5.2.4. Bieszczadzki Klaster Turystyczny 195
5.3. Obszary zastosowań rozwiązań marketingowych w koncepcji funkcjonowania podkarpackich klastrów turystycznych 200

Uwagi końcowe 208
Bibliografia 212
Spis rysunków 232
Spis tabel 235
Aneks

Wstęp

Zauważalna staje się obecnie tendencja do budowania nowego modelu globalnej gospodarki opartej na wiedzy**.** Efektywność tego modelu należy analizować nie tylko poprzez ocenę najistotniejszych zjawisk rynkowych, ale przede wszystkim poprzez badania podmiotów w nim uczestniczących, ich wzajemnych powiązań, wdrażanych przez nie innowacyjnych działach oraz zastosowań nowych koncepcji organizacji i zarządzania. W wyniku zachodzących zmian gospodarczych, niezwykle istotne staje się szukanie nowych, często innowacyjnych rozwiązań zmierzających do budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstw, stymulowania ich przedsiębiorczych inicjatyw, przyczyniających się jednocześnie do wzrostu gospodarczego regionów.

Na całym świecie szereg przedsiębiorstw różnych branż łączy się struktury klastrowe widząc w tym szansę na rozwój własnej działalności, szukając nowych możliwości działania na szerszych rynkach, w oparciu o silniejszą i bardziej stabilną pozycję rynkową jaką dają im klastry. Temat klastrów gospodarczych, choć w Polsce jeszcze stosunkowo nowy, zyskuje coraz większe zainteresowanie, zarówno w opracowaniach o charakterze teoretycznym jak i empirycznych.

Niniejsza rozprawa doktorska koncentruje się na analizie istoty klastrów oraz charakterystyce zakresu i specyfiki wykorzystania instrumentów marketingowych w procesie tworzenia i funkcjonowania struktur klastrowych, ze szczególnym uwzględnieniem „skupisk" w sektorze turystycznym. W rozprawie skupiono się na problemach umiejscowienia marketingu w procesie budowania nowych**,** dynamicznych i efektywnościowych modeli klastrów turystycznych, mających kluczowy wpływ na podnoszenie konkurencyjności i atrakcyjności turystycznej regionu Podkarpacia.

Ze względu na różnorodność dostępnych pozycji literatury, podjęto próbę usystematyzowania i kompilacji szerokiego materiału źródłowego. Pozwoliło to na przedstawienie różnorodnych koncepcji klasteringu i zróżnicowanych klasyfikacji klastrów oraz metodologii badań.

Obcojęzyczna literatura z zakresu klasteringu jest niezwykle obszerna, gdyż temat ten na świecie jest wyjątkowo popularny i opisywany w literaturze światowej od kilkudziesięciu lat. W Polsce temat klastrów jest stosunkowo nowy, niemniej jednak dostępnych jest szereg publikacji z tego zakresu. Wykorzystane w rozprawie pozycje

książkowe, czasopisma branżowe oraz opracowania o charakterze raportów, pozwoliły na prezentację szerokiego spektrum rozważań na temat istoty klasteringu.

W rozprawie wykorzystano również liczne monografie z zakresu marketingu. Skupiono się na opracowaniach dotyczących marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem usług turystycznych oraz marketingu terytorialnego. Wykorzystane w pracy pozycje literatury polsko- oraz obcojęzycznej z tego zakresu, pozwoliły na uzupełnienie rozważań z zakresu klasteringu o marketingowe podejście do zagadnienia klastrów oraz ich produktów.

Wykorzystane w pracy zasoby literaturowe miały kluczowe znaczenie przy opracowywaniu dwóch pierwszych, teoretycznych rozdziałów pracy. W tym celu dokonany został przegląd literatury polsko- i obcojęzycznej z zakresu klasteringu i marketingu. Zaprezentowana, w ramach tych dwóch dziedzin, różnorodność koncepcji, pozwoliła na dokonanie szerokiej analizy dostępnej literatury. Należy zauważyć jednak, że wśród bogatej literatury z zakresu klasteringu, pozycje dotyczące klastrów turystycznych stanowią rzadkość. Jednocześnie, wśród zebranej literatury, nie znaleziono żadnej pozycji, która omawiałaby zjawisko klastra ze szczególnym uwzględnieniem marketingowych aspektów jego funkcjonowania. Raporty, niezbędne do przedstawienia sytuacji klasteringu w Polsce i na świecie, stanowią uzupełnienie przeglądu literaturowego, pozwalając na ukazanie praktycznych zastosowań, omówionych w niniejszej rozprawie, teoretycznych koncepcji klastrów.

Za główne cele rozprawy przyjęto:

- rozpoznanie zjawisk wpływających na powstawanie struktur klastrowych na rynku turystycznym,
- wskazanie roli narzędzi marketingowych w budowaniu rynkowej przewagi podmiotów skupionych w klastrze,
- przedstawienie propozycji modeli klastrów, które mogą funkcjonować w przestrzeni turystycznej województwa podkarpackiego.

Podjęto próbę zweryfikowania następujących hipotez badawczych:

- *W województwie podkarpackim występują obszary o ponadprzeciętnej atrakcyjności turystycznej, co sprzyjać może funkcjonowaniu turystycznych struktur klastrowych.*

Hipoteza ta zweryfikowana zostanie metodą analizy porównawczej wartości wskaźników objaśniających funkcję turystyczną dla wszystkich powiatów województwa podkarpackiego .

- *Przedstawiciele rynkowych podmiotów turystycznych posiadają świadomość wystąpienia korzystnych efektów marketingowych jako następstwa funkcjonowania w klastrze.*

Hipoteza ta zweryfikowana została poprzez analizę wyników własnych badań ankietowych.

W wyniku procesu badawczego, a w szczególności analizy wyników badań własnych oraz studiów przypadków, sformułowano następującą tezę:

- *Sukces rynkowy klastrów turystycznych jest w znacznym stopniu determinowany efektywnym wykorzystaniem instrumentów marketingowych przez podmioty klastra.*

W pracy wykorzystane zostały następujące metody badawcze:

- metoda analizy porównawczej wartości wskaźników objaśniających funkcję turystyczną dla wszystkich powiatów województwa podkarpackiego,
- metoda czynnika koncentracji,
- metoda analizy studiów przypadków,
- metoda badań ankietowych.

W celu identyfikacji szans oraz barier rozwoju gospodarczego podkarpackich gmin i turystycznych podmiotów gospodarczych działających na ich terenie, przeprowadzono badania ankietowe wśród przedstawicieli podkarpackich przedsiębiorstw turystycznych oraz samorządów lokalnych. Celem badań było zdiagnozowanie obecnej sytuacji gospodarczej badanych gmin i sytuacji rynkowej przedsiębiorstw a także ukazanie podobieństw i różnic w sposobie postrzegania sytuacji bieżącej oraz perspektyw rozwoju jednostek samorządowych i lokalnych rynków turystycznych. W badaniach skupiono się na problematyce klasteringu, jego roli w podnoszeniu konkurencyjności badanych gmin oraz na zdiagnozowaniu, na terenie województwa podkarpackiego, czynników stymulujących rozwój potencjalnych turystycznych struktur klastrowych.

Ze względu na rolę innowacyjności w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw, przeprowadzono również badanie ankietowe, którego celem było ukazanie zakresu, specyfiki oraz kierunków rozwoju innowacyjności w działalności podkarpackich przedsiębiorstw turystycznych.

Oceniona została również efektywność funkcjonowania w klastrze, a tym samym konkurencyjność gospodarstw agroturystycznych, działających w Bieszczadzkim Transgranicznym Klastrze Turystycznym.

W celu zidentyfikowania zalążków klastrów turystycznych, funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego, zastosowano metodę czynnika koncentracji, polegającą na znajdowaniu branż, w których specjalizuje się region, poprzez identyfikację ich znacznej koncentracji przestrzennej na poziomie lokalnym. Dokonano identyfikacji tych podmiotów, co pozwoliło na wyodrębnienie przestrzeni terytorialnych odpowiednich do tworzenia struktur klastrowych.

W niniejszej rozprawie zaprezentowano również interpretację danych wtórnych, zebranych przez firmy badawcze, specjalizujące się w opracowywaniu analiz, dotyczących funkcjonowania struktur klastrowych w różnych regionach świata. Należy w tym miejscu podkreślić, iż samodzielne zebranie tego typu danych było niemożliwe, gdyż autorka chce zaprezentować zróżnicowanie tendencji rozwojowych klastrów na świecie. Przedstawione analizy i komentarze pozwalają na dokonanie oceny stanu rozwoju klasteringu na świecie m.in. w zakresie:

- potencjału klastrów, ich wielkości, formy własności, formy powiązań instytucjonalnych itp.,
- oceny stopnia satysfakcji przedstawicieli podmiotów klastra z faktu przynależności do skupiska,
- identyfikacji barier i szans rozwoju klasteringu,
- korzyści wynikających z funkcjonowania w klastrze.

Badając zjawisko klasteringu turystycznego, zidentyfikowano i scharakteryzowano potencjalne ukryte klastry, funkcjonujące na terenie województwa podkarpackiego. Pozwoliło to na udowodnienie, że na terenie województwa podkarpackiego istnieją warunki korzystne dla tworzenia klastrów turystycznych.

Funkcjonowanie na terenie województwa podkarpackiego licznych podmiotów branży turystycznej i paraturystycznych branż usług komplementarnych oraz obecność licznych walorów o charakterze krajobrazowym, przyrodniczym i antropogenicznym, skłania do wniosku, że w regionie istnieją korzystne warunki, sprzyjające tworzeniu turystycznych struktur klastrowych.

Niniejsza rozprawa obejmuje wstęp, pięć rozdziałów tematycznych oraz prezentację wniosków końcowych, stanowiących podsumowanie całości rozprawy.

Rozdział I stanowi analizę zasobów literaturowych dotyczących zagadnienia klasteringu, istoty klastra, jego klasyfikacji, metodologii badań struktur klastrowych a także charakterystyki struktur klastrowych na świecie na podstawie pozyskanych statystyk międzynarodowych.

Rozdział II przedstawia i definiuje istotę marketingu oraz jego narzędzi, których wykorzystanie wydaje się być kluczowe do osiągnięcia sukcesu przez struktury klastrowe. Omówiony został produkt klastra w dwóch ujęciach - z jednej strony traktując klaster jako subprodukt turystycznego produktu terytorialnego, natomiast z drugiej strony podkreśla jako istotne, klasyczne podejście do kompozycji marketingowej, w marketingu usług turystycznych, niezbędne do wykorzystania w grze rynkowej przez podmioty klastra turystycznego.

W rozdziale III przedstawiono przykłady funkcjonujących na rynku turystycznych struktur klastrowych, Omówiono również praktyczne koncepcje wykorzystania narzędzi marketingowych w działalności klastrów turystycznych w Polsce i na świecie. Przedstawiono cele i zakres działań marketingowych analizowanych klastrów oraz ich rolę w podnoszeniu konkurencyjności zarówno podmiotów skupionych w klastrze jak i regionów, w których klastry te funkcjonują.

W rozdziale IV zaprezentowano analizę wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli podkarpackich turystycznych podmiotów gospodarczych oraz reprezentantów gmin. Celem badań była charakterystyka konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych i możliwości ich ewentualnego funkcjonowania w strukturach klastrowych oraz identyfikacja mocnych i słabych stron gmin, na terenie których przedsiębiorstwa te funkcjonują. Zdecydowano się na przedstawienie sytuacji konkurencyjnej zarówno gmin jak i funkcjonujących na ich terenie podmiotów gospodarczych, w oparciu o wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli samorządów jak i lokalnych przedsiębiorców.

Umożliwiło to ukazanie różnic i podobieństw w sposobie postrzegania roli samorządów w stymulowaniu zachowań przedsiębiorczych na terenie gmin. Przeprowadzone badania pozwoliły również na charakterystykę konkurencyjności badanych podmiotów oraz samych gmin. Dało to możliwość ukazania odmiennych koncepcji z zakresu rozwoju turystyki w gminach oraz oceny potencjału turystycznego gmin. Jednocześnie pozwoliło to na zdiagnozowanie czynników, które zdaniem respondentów, stanowią szanse bądź bariery rozwoju struktur klastrowych na terenie wybranych gmin województwa podkarpackiego.

W rozdziale V przedstawione zostały, autorskie modele podkarpackich klastrów turystycznych, których zainicjowanie, pozwoliłoby na odniesienie rynkowego sukcesu. Podjęto próbę opracowania modeli potencjalnych klastrów, wskazując na te obszary województwa, na których istnieją znaczne skupiska podmiotów turystycznych. W tym celu omówione zostały koncepcje wzajemnych powiązań tych podmiotów, udział w klastrze instytucji niekomercyjnych, ośrodków naukowych i organizacji turystycznych oraz przedstawicieli lokalnych władz.

Zjawisko klasteringu turystycznego na terenie województwa podkarpackiego, opracowane w oparciu o wyniki przeprowadzanych badań ankietowych, analizę czynnika koncentracji oraz studia przypadków a także kompilacja wykorzystanych w rozprawie źródeł pozwoliła na szerokie omówienie koncepcji klasteringu i marketingowych uwarunkowań jego rozwoju, zarówno w teoretycznym, jak i praktycznym ujęciu.

ROZDZIAŁ I

MARKETING TURYSTYCZNY I MARKETING TERYTORIALNY - OBSZARY ZASTOSOWAŃ W DZIAŁALNOŚCI KLASTRA TURYSTYCZNEGO

1.1. Przedmiot i istota marketingu

Organizacja, chcąc zaistnieć na rynku, utrzymać się na nim i odnosić sukcesy musi wypracować taka strategię by, niezależnie od działalności konkurencji i szeregu niekorzystnych procesów rynkowych, umacniać swoją pozycję i realizować zamierzone cele marketingowe. Zmiana dynamiki rynku usług, będąca głównie następstwem ostrej walki konkurencyjnej powoduje, iż marketing staje się czynnikiem decydującym o sukcesie lub upadku firmy.

Niniejszy rozdział zawiera charakterystykę marketingu w jego klasycznym ujęciu oraz roli narzędzi marketingowych w rozwoju przedsiębiorstw. Jednocześnie przedstawiona zostanie istota marketingu terytorialnego i terytorialnego marketingu-mix oraz specyfika marketingu usług turystycznych, ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki produktu turystycznego jako subproduktu terytorialnego. Ujęcie takie determinuje postrzeganie klastra turystycznego jako istotnego podmiotu funkcjonującego na rynku turystycznym a jednocześnie realnego narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej regionu, w oparciu o funkcjonowanie turystycznego subproduktu terytorialnego.

Najbardziej „praktyczną teorią" działania przedsiębiorstw i osiągania powodzenia w grze rynkowej stał się marketing[1]. W różnych publikacjach marketing jest określany jako;

- nowa koncepcja polityki i sposobu kierowania przedsiębiorstwem według orientacji na rynek i dostosowania się do rynku,
- sposób dodawania nowych wartości do produktów na ich drodze z zakładów wytwórczych do konsumentów,
- siła napędowa zespalająca w jeden kompleks produkcję, handel i konsumpcję,

[1] T. Sztucki, Marketing, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996, s.39.

- metoda koncentrowania uwagi na potrzebach konsumentów i technikach zachęcania ich do kupowania oferowanych towarów i usług,
- metoda wytwarzania nowych produktów i stwarzania nowego popytu,
- zespół czynności handlowych kierujących przebiegiem towarów od producentów do nabywców,
- system myślenia przedsiębiorczego uznającego nabywcę i rynek za główny cel inicjatyw produkcyjnych, handlowych i usługowych[2].

Istnieje wiele różnych definicji marketingu, jednak ich wspólną cechą jest uznanie marketingu za podstawową funkcję przedsiębiorstwa, która łączy potrzeby i oczekiwania nabywców, występujące w określonych segmentach rynku, z działalnością produkcyjną i handlową podporządkowaną orientacji na nabywców[3]. Tak więc, najprościej można scharakteryzować marketing jako taki rodzaj polityki przedsiębiorstwa, która skupia się na osiąganiu zysków dzięki jak najpełniejszemu zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań nabywców.

Wartością najbardziej cenioną jest doskonała znajomość rynku i potrzeb nabywców, oparta na systematycznych badaniach marketingowych. Aby wiedzieć co wyprodukować trzeba poznać oczekiwania nabywców. Określenie potencjalnego popytu oraz oczekiwań konsumentów dotyczących produktu jest podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa szukającego informacji na temat cech produktu, na które nabywcy będą zwracać szczególną uwagę w momencie zakupu. Wyjątkowe znaczenie mają również potrzeby nabywców, które wyznaczają podstawową orientację przedsiębiorstwa. Pobudzanie, analizowanie oraz zaspokajanie potrzeb konsumenta, stanowi warunek sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Preferencje nabywców, ich potrzeby oraz oczekiwania są podstawowym czynnikiem, który musi zostać przez przedsiębiorstwo rozpoznany i przeanalizowany. Następstwem tych działań ma być stworzenie produktu odzwierciedlającego w jak najpełniejszym stopniu wyobrażenia nabywcy i zaspokajającego popyt.

Systemowe podejście do problemów rynku, charakteryzujące firmę zorientowaną marketingowo, sprowadza się do konieczności rozpatrywania jego elementów we wzajemnym powiązaniu, z uwzględnieniem istniejących między nimi relacji.

---

[2] R. Kerin, R. Peterson, Strategic Marketing Problems, Casses and Comments, 12th edition, Prentice Hall, 2009, s. 16-21.
[3] W.A. Cohen, The Marketing Plan, John Wiley & Sons, 2004, s. 43-45.

Zarządzanie marketingowe jest systemem wielu współpracujących ze sobą elementów. Nie można ewentualnych problemów rynkowych rozpatrywać w kontekście pojedynczych narzędzi marketingowych, ale należy je rozwiązywać w oparciu o cały system marketingowego działania. Niezwykle istotne jest wypracowanie zintegrowanych systemów działania w osiąganiu zarówno celów taktycznych, jak i strategicznych. Produkcja i sprzedaż stanowią zintegrowane ogniwa struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa a weryfikatorem trafności podejmowanych decyzji jest rynek i zawierane transakcje. Przedsiębiorstwa muszą więc działać na zasadzie ściśle powiązanych ze sobą zespołów. Oczywiście każdy z zespołów zajmuje się czymś innym, bada zupełnie inne zjawiska, szuka nowych rozwiązań, bądź udoskonala dotychczasowe w oparciu o zakres swojej działalności. Jednak podejmowanie decyzji finalnych, z uwzględnieniem i wprowadzeniem określonych zmian i strategii, analizowane jest w oparciu o skutki jakie przyniesie ono dla całości przedsięwzięcia[4].

Podstawą strategii marketingowej jest planowany cykl obiegu produktu we właściwym dla niego segmencie rynku. Planowanie cyklu obiegu produktu na rynku jest procesem ciągłym, który zaczyna się przed podjęciem decyzji o produkcji i sprzedaży, jest odnawiany i modyfikowany w każdej fazie wytwarzania produktów i doprowadzania ich do nabywców. Powodzenie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa jest uzależnione od umiejętnego doboru i skutecznego stosowania marketingowych instrumentów rynkowych i metod pozyskiwania nabywców na wytwarzane i sprzedawane produkty.[5]

Reasumując, można stwierdzić, że przytoczone powyżej definicje traktują marketing jako zjawisko będące podstawową funkcją przedsiębiorstwa, którego głównym celem jest osiągnięcie rynkowych zamierzeń, poprzez łączenie potrzeb i oczekiwań nabywców[6] z działalnością handlową i produkcyjną przedsiębiorstwa. Marketing jest więc sposobem przedsiębiorczego myślenia i działania oraz gwarancją odnoszenia sukcesów na rynku. Jednocześnie pojmowany może być w sposób szerszy, nie ograniczający się jedynie do sfery gospodarki, ale również, jako proces społeczny, gwarantujący zaspokojenie potrzeb jednostki.

Istota marketingu sprowadza się więc do podporządkowania wszystkich działań w sferze produkcji i obrotu towarowego życzeniom finalnego nabywcy oraz pobudzania

[4] Wiśniewski A., Marketing, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 23.
[5] T. Sztucki, Marketing..., op. cit., s.45.
[6] N. M. Pazio, Podstawy marketingu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007, s. 17.

i rozwijania potrzeb nabywcy. W tym sensie marketing stanowi kategorię gospodarki rynkowej, jest jednak efektem określonej fazy jej rozwoju, charakteryzującej się zasobnością producentów i konsumentów, bogatą infrastrukturą rynku i stabilizacją reguł postępowania uczestników rynku[7]. Analiza doświadczeń marketingowych szeregu przedsiębiorstw udowodniła, że długookresowy sukces na rynku odnoszą przedsiębiorstwa, które skupiają największa uwagę na polityce stałego ulepszania produktu oraz tworzenia oferty konkurencyjnej, odpowiadającej potrzebom i oczekiwaniom konsumentów.

1.2. Instrumenty marketingu-mix w turystyce

Osiągnięcie w grze rynkowej najistotniejszych założeń marketingu, tzn. maksymalnej satysfakcji nabywcy z zakupionego produktu i zysku przedsiębiorcy, który produkt ten oferuje, jest możliwe dzięki zastosowaniu elementów kompozycji marketingowej, zwanej marketingiem-mix. Autorem terminu marketing-mix jest J.E. McCarthy, który zaproponował koncepcję znaną jako 4P (produkt, price, promotion, place)[8]. Natomiast N. Borden wskazał dwanaście czynników, które mają największe znaczenie w marketingowej działalności przedsiębiorstwa; produkt, cena, marka, kanał dystrybucji, akwizycja, promocja, reklama, opakowanie, wystawy, usługi, poszukiwanie i analiza informacji[9]. Marketing - mix to zespół elementów, instrumentów oddziaływania na rynek wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia wcześniej zaplanowanych celów marketingowych. Najczęściej działania te koncentrują się w obrębie czterech podstawowych instrumentów: produktu, ceny, dystrybucji i promocji. W przypadku marketingu usług wyróżnić należy również personel, który jest niezwykle istotnym elementem (nie mniej ważnym od pozostałych czterech narzędzi marketingu-mix), dlatego w przypadku omawiania rynku usług poświęca się mu sporo uwagi[10].

Zgodnie z definicją amerykańskiego ekonomisty Philipa Kotlera marketing- mix jest kluczową koncepcją w nowoczesnej teorii marketingu, zbiorem narzędzi

[7] T. Kramer, Podstawy marketingu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s.11.
[8] N. M. Pazio, Podstawy marketingu..., op. cit. s. 21.
[9] Sztucki T., Marketing przedsiębiorcy i menedżera, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 56.
[10] V.A. Zeithalm, M. J. Bitner , D.D. Gremler, Services Marketing, Integrating Customer Fokus Cross the Firm McGraw- Hill, Fifth Editio, US, 2009, s. 24-25.

marketingowych, które przedsiębiorstwo stosuje w celu realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania[11].

Na efektywność i powodzenie prowadzanych działań marketingowych niezwykle istotny wpływ ma polityka prowadzona w oparciu o analizę i maksymalne wykorzystanie trzech zasadniczych komponentów tych działań;

- marketingu-mix - istotnych elementów, które składają się na program marketingowy,
- otoczenia - zewnętrznych możliwości i zagrożeń, które oddziałują na marketing firmy,
- procesu dostosowania - strategicznych decyzji menedżerów, w wyniku których koncepcja marketingu-mix i polityka wewnętrzna firmy zostaną odpowiednio dopasowane do sił rynkowych[12].

Podstawą efektywnej i przynoszącej sukcesy działalności przedsiębiorstwa na rynku jest opracowanie odpowiedniej strategii i planu marketingowego, których powodzenie zależy w głównej mierze od umiejętności optymalnego wykorzystania instrumentów kompozycji mix; produktu, ceny, promocji oraz dystrybucji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w sytuacji silnej konkurencji w danym segmencie rynku. O sukcesie przeprowadzanej polityki marketingowej decydować powinna więc nie tylko wewnętrzna koordynacja elementów kompozycji marketingowej, ale również umiejętność jej adaptacji do bieżących i przewidywanych zmian założeń marketingu-mix, realizowanych przez konkurencyjne przedsiębiorstwa.

1.2.1. Produkt turystyczny

Produkt w rozumieniu marketingowym to dobro lub usługa, zdolne do zaspokojenia ludzkich potrzeb[13]. Philip Kotler uznaje, że „produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę[14]". Produkt stanowi więc nierozdzielną kombinację różnych atrybutów i wartości materialnych i niematerialnych, które dopiero

[11] Kotler Ph., Marketing; Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 89.
[12] A. Payne, Marketing usług, PWE, Warszawa 1997, s.40.
[13] T. Kramer, Podstawy..., op. cit., s. 84.
[14] Ph. Kotler Ph., Marketing...., op. cit., s. 400.

jako kompleks są przedmiotem oceny nabywcy, decydują o zakupie i stopniu zaspokojenia jego potrzeb[15].

Potrzeby te są zaspokajane w różnym stopniu, dlatego Kotler mówi o pięciu poziomach produktu;

- podstawowy pożytek, czyli nabywana wraz z produktem podstawowa korzyść,
- produkt w formie podstawowej, czyli typowa wersja produktu,
- produkt oczekiwany, czyli zbiór cech i warunków oczekiwanych przez nabywcę,
- produkt ulepszony, czyli dodatkowe korzyści wyróżniające go od oferty konkurencji,
- produkt potencjalny, czyli wizja przekształconego i ulepszonego produktu w przyszłości[16].

Jednocześnie produkt to pojęcie znacznie szersze niż określenie przedmiotu fizycznego. Poza postacią materialną, obejmuje szereg innych zjawisk, które umożliwiają wymianę i prowadzą do jego sprzedaży. Jest on tym bardziej atrakcyjny, im więcej ma cech niepowtarzalnych i odróżniających go od innych podobnych produktów oferowanych na rynku. Naturalnym jest więc, że podstawowym dążeniem przedsiębiorcy, jest stworzenie takiego produktu, bądź usługi, która w najpełniejszy sposób zaspokoi oczekiwania konsumentów a nawet zmierza dalej pobudzając, kształtując i zaspokajając zupełnie nowe oczekiwania[17].

Każdy wprowadzany na rynek produkt ma określony cykl życia, którego długość i przebieg są związane z istnieniem wielu czynników i zjawisk istniejących na rynku. O przebiegu cyklu życia produktu decyduje charakter produktu, potęp techniczny, akceptacja produktu przez dany segment rynku, konkurencyjność produktu. Wyodrębnia się cztery podstawowe fazy życia produktu[18];

- *wprowadzenie produktu na rynek* - przedsiębiorstwo wywołuje u konsumenta potrzebę zakupu nowego produktu, w tej fazie niezwykle istotna jest szeroka akcja promocyjna a koszty reklamy i sprzedaży zazwyczaj wysokie.
- *wzrost* - szybki wzrost sprzedaży, aktywność marketingowa przedsiębiorstwa skupiona jest na organizacji kanałów dystrybucji i systemów promocji,

[15] Ibidem, s. 76.
[16] Ibidem, s. 400- 401.
[17] T. Proctor, Strategic Marketing, ROUTLEDGE, NY, 2008, s. 221.
[18] B. Sojkin, Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa 2003, s. 144-174.

- *dojrzałość* - znaczny wzrost sprzedaży, możliwość odniesienia sukcesu rynkowego pod warunkiem dużej aktywności promocyjnej i aktywnej działalności kanałów dystrybucji,
- *spadek* - znaczny spadek sprzedaży produktu będący następstwem pojawienia się nowych alternatywnych produktów.

Wprowadzenie nowego produktu turystycznego na rynek odbywa się na podobnych zasadach jak w przypadku dóbr konsumpcyjnych. Wymaga ono dokładnej analizy sytuacji rynkowej, badania potencjalnego popytu w poszczególnych segmentach rynku oraz przewidywania niezbędnych nakładów finansowych. Istotne znaczenie mają również wzajemne proporcje poszczególnych faz cyklu życia produktu[19]. Należy bowiem zauważyć, iż lepsze wyniki ekonomiczne osiągają te przedsiębiorstwa, które potrafią maksymalne skrócić czas wprowadzania produktu na rynek. Jeśli faza ta przedłuża się, powoduje to skrócenie faz następnych a zwłaszcza okresu wzrostu i dojrzałości, kiedy można uzyskać największe zyski. Należy jednocześnie podkreślić, iż w głównej mierze to poznanie potrzeb nabywców oraz właściwa interpretacja ich oczekiwań pozwala na właściwe zaprojektowanie produktu. Jest to wyjątkowo istotne gdyż im lepiej produkt turystyczny zostanie zaprojektowany, tym mniejsza będzie w przyszłości potrzeba jego modyfikowania. Ewentualna modyfikacja może dotyczyć struktury pakietu usług, cech użytkowych poszczególnych komponentów oraz polityki cenowej przedsiębiorstwa. Modyfikacja, zmierzająca do przedłużenia życia produktu, może okazać się bardziej opłacalna niż kreowanie nowości, z czym wiąże się często ponoszenie znacznych nakładów finansowych na inwestycje oraz wysokie koszty promocji.

W przypadku charakterystyki produktów klastra turystycznego szczególną uwagę należy zwrócić na usługi turystyczne. Należy pamiętać, że rynek usług turystycznych, ze względu na swój specyficzny charakter, generuje nieco odmienne podejście do produktu, którym może być nie tylko usługa, ale również miejsce, idea, miejscowość, walory turystyczne[20]. Usługi turystyczne należy rozumieć jako wszystkie społecznie pożyteczne czynności służące zaspokajaniu materialnych i duchowych potrzeb turystycznych człowieka[21]. Usługi turystyczne mają za zadanie zaspokajanie trzech

[19] H. Mruk, I.P. Rutkowski, Strategia produktu, PWE, Warszawa 2001, s. 132-133.
[20] A. Oleksiuk, Marketing usług turystycznych, Difin, Warszawa 2007, s. 104-105.
[21] A. Panasiuk, Marketing usług turystycznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 77.

podstawowych grup potrzeb turystycznych nabywcy, sprowadzając się do: funkcji udostępniania walorów turystycznych, funkcji dostarczania towarów zaspokajających podstawowe potrzeby człowieka oraz funkcji bezpośredniego oddziaływania na osobę turysty i zaspokajania jego potrzeb turystycznych[22].

Szczególnym rodzajem usług wchodzących w skład produktu turystycznego są usługi noclegowe, odgrywające istotną rolę w klasteringu turystycznym. Można scharakteryzować je jako krótkotrwałe, ogólnie dostępne wynajmowanie domów, mieszkań, pokoi, miejsc noclegowych, a także miejsc pod ustawienie namiotów lub przyczep samochodowych oraz świadczenie usług z tym związanych[23]. Usługa hotelarska stanowi więc zespół działań osób zatrudnionych w zakładzie hotelarskim, przy wykorzystaniu specjalnie do tego celu przystosowanych urządzeń"[24]. Do najważniejszych cech usług hotelarskich można zaliczyć[25]:

- jedność miejsca produkcji i konsumpcji - ze wszystkich usług [poza niektórymi usługami dodatkowymi] świadczonych przez zakład hotelarski klienci korzystają w miejscu ich świadczenia, w trakcie wytwarzania usługi
- komplementarność usług - wzajemne uzupełnianie się usług
- złożoność - produkt składa się z większej lub mniejszej liczby usług świadczonych przez przedsiębiorstwo hotelarskie
- różnorodność - części składowe produktu występują w różnych zestawieniach
- elastyczność- produkt, prócz gotowej standardowej usługi oferowanej klientom, może przybrać także inne postacie, stosowne do zapotrzebowania i oczekiwań nabywców.

Charakteryzując usługę hotelarską powinno się rozpatrywać ją w oparciu o trzy kluczowe determinanty, wpływające na podjęcie decyzji o jej zakupie bądź rezygnacji z kupna. Szczególną rolę odgrywają tu cechy zewnętrzne obiektu, ponieważ pierwsze wrażenie, jakie klient odniesie po zweryfikowaniu jego wyglądu i estetyki, może mieć kluczowe znaczenie przy decyzji zakupu usługi oferowanej w danym obiekcie noclegowym. Kolejną istotną cechą jest podstawowa użyteczność produktu, a więc stopień w jakim standardowa oferta obiektu (oferta noclegowa i gastronomiczna) spełniła oczekiwania konsumenta, to na ile w odczuciu konsumenta cena oferty podstawowej jaką zapłacił, jest adekwatna do standardu i jakości usług. Ostatni z tych

[22] N. Vanhove, The economics of tourism destinations, ELSEVIER, US, 2008, S. 10-11.
[23] J. Sierpiński, Zakład hotelarski, Ekonomika zarządzania, TNOiK, Kraków 1974, s. 40
[24] Ibidem.
[25] A. Oleksiuk, Marketing usług turystycznych.., op. cit., s. 108-109.

czynników stanowi suma użyteczności będąca efektem finalnej oceny klientów, którzy decydują na ile całość oferty (cechy obiektu, standardowy pakiet usług oraz usługi dodatkowe) spełniła ich oczekiwania[26].

Produkt klastra turystycznego należy rozpatrywać w oparciu atrakcyjność turystyczną i walory środowiska, na które składają się[27]:

- walory przyrodnicze - do tej grupy można zaliczyć wszelkie osobliwości fauny i flory, pomniki przyrody, kompleksy parków zabytkowych, muzea i zbiory przyrodnicze, ogrody botaniczne i zoologiczne, parki narodowe, parki krajobrazowe i obszary chronionego krajobrazu oraz punkty widokowe,
- walory wypoczynkowe – tworzą je walory widokowe krajobrazu, atrakcyjność terenów dla wędrówek pieszych, konnych, rowerowych, przydatność wód do uprawiania sportów wodnych i kąpieli, warunki bioklimatyczne, występowanie źródeł leczniczych i mineralnych, czyste powietrze, cisza, niski stopień urbanizacji,
- walory antropogeniczne - to atrakcje powstałe w wyniku działalności człowieka i związane z rozwojem cywilizacji: muzea i rezerwaty archeologiczne, muzea etnograficzne i skanseny, ośrodki twórczości ludowej, zabytki architektury i budownictwa, muzea sztuki i zbiory artystyczne, muzea biograficzne, muzea specjalistyczne i obiekty unikatowe, obiekty historyczno - wojskowe, miejsca i muzea martyrologii, zabytki działalności gospodarczej i techniki, kompleksy pielgrzymkowe, imprezy kulturalne,
- walory specjalistyczne – tworzą je atrakcje, związane zarówno z walorami przyrodniczymi jak i potencjałem antropogenicznym a także infrastrukturą, które pozwalają na uprawianie turystyki kwalifikowanej, takiej jak: kajakarstwo, paralotniarstwo, żeglarstwo, wędkowanie, myślistwo, jeździectwo, taternictwo, turystyka speleologiczna itp.

Na ocenę atrakcyjności produktu klastra turystycznego znaczący wpływ ma również stan infrastruktury destynacji turystycznej, na którą składa się baza noclegowa, baza żywieniowa oraz transport lokalny. Infrastruktura, z której korzysta turysta to

[26] M. Turkowski, Marketing usług hotelarskich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2003, s. 34-35.
[27] M. Bednarska, G. Gołembski, E. Markiewicz, M. Olszewski, Przedsiębiorstwo turystyczne; ujecie statyczne i dynamiczne, PWE, Warszawa 2007, s. 28-29.

również sieć sprzedaży detalicznej - sklepy ze sprzętem turystycznym, sportowym i rekreacyjnym, sklepy z pamiątkami, podmioty branż paraturystycznych oraz lokalne agencje turystyczne. Usługi dodatkowe świadczone przez podmioty skupione w klastrze turystycznym obejmują bardzo szeroki wachlarz działalności. Z jednej strony udogadniają uprawianie różnych form turystyki: kursy narciarskie, paralotniowe, żeglarskie, kluby specjalistyczne, wypożyczalnie sprzętu turystycznego i rekreacyjnego, z drugiej zaś stanowią różnorodną ofertę o charakterze całkowicie paraturystycznym - usługi telekomunikacyjne, finansowe, medyczne itp.

Poza szeroką ofertą turystyczną oraz paraturystyczną klastra, na atrakcyjnośc jego produktu w bardzo dużym stopniu wpływa także dostępność destynacji turystycznej oraz jej wizerunek.

Dostępność miejsca docelowego rozpatrywać należy na trzech płaszczyznach[28]:

- stanu infrastruktury transportowej - dróg, portów, lotnisk, linii kolejowych,
- standardu i stanu technicznego sprzętu, jakim porusza się turysta - wpływającego na szybkość oraz komfort przemieszczania się,
- czynników eksploatacyjnych – a więc zakresu i możliwości korzystania z infrastruktury transportowej, które determinuje oferta tras komunikacyjnych, częstotliwość kursowania, ceny biletów oraz łatwość rezerwacji biletów.

Wizerunek miejsca docelowego to najtrudniejsza do zdefiniowania część produktu klastra turystycznego, ponieważ atrakcyjność turystyczna destynacji subiektywnie postrzegana jest przez różne osoby. Na ocenę wizerunku miejscowości turystycznej mają bowiem wpływ następujące czynniki[29]:

- własne doświadczenia turystów związane z wcześniejszym pobytem na terenie danej destynacji turystycznej[30],
- opinie kreowane przez media,
- warunki kulturowe i obyczajowe panujące w miejscu docelowym oraz ich wpływ na turystów,
- aktualny stan polityczny i gospodarczy miejsca planowanych odwiedzin,

[28] A. Niezgoda, Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 48-54, 135-136.
[29] Ibidem, s. 60-61.
[30] K. Czernek, Uwarunkowania integrowania instrumentów marketingowych przez podmioty tworzące struktury partnerskie na rzecz rozwoju turystyki w regionie, [w:] K. Dzieńdziura, P. Zmyślony (red.), Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki w regionie, Wydawnictwo PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2008, s. 96.

- przyzwyczajenia nabywców oraz własne doświadczenia w podróżach,
- opinie innych osób - zarówno tych, które odwiedziły dane miejsce, jak i tych, których sądy opierają się na informacjach zasłyszanych.

1.2.2. Cena produktu turystycznego

Cena odzwierciedla rynkowe znaczenie produktu, określa rodzaj dystrybucji produktu, jest wyznacznikiem sposobu jej prezentacji w promocji. Chcąc zdefiniować pojęcie ceny można powiedzieć, iż; „jest to suma pieniędzy, jaką musimy zapłacić przy zakupie towaru lub usługi, szerzej zaś- jest to suma wartości jaką nabywca musi przekazać, by uzyskać korzyści wynikające z posiadania lub użytkowania produktu bądź skorzystania z usługi”[31]. Cena produktu musi być ustalana w taki sposób by zapewnić wytwórcy i sprzedawcy zwrot poniesionych nakładów finansowych, zrównoważenie kosztów produkcji i sprzedaży oraz zagwarantować osiągnięcie zamierzonego zysku poprzez wzbudzenie w konsumentach woli nabycia danego produktu za określoną cenę.

Na politykę ustalania cen, ze strony przedsiębiorstwa, zasadniczy wpływ mają cele polityki cen, cele marketingu, koszty oraz struktura marketing-mix, natomiast ze strony środowiska zewnętrznego: akceptacja przez konsumentów, oczekiwanie i wymagania uczestników procesu dystrybucji, konkurencja a także normy prawne i regulacje organów państwa[32].

Cena i sposoby jej kształtowania stanowią niezwykle istotny element marketingu-mix. Cena charakteryzuje obraz produktu oraz wyznacza segmenty jego nabywców. Poprzez specyfikę poszczególnych grup nabywców, nadaje produktom cechy wyrobów masowych lub przeciwnie- elitarnych oraz różnicuje produkty, dla różnych rodzajów zaspokajania potrzeb przez rozmaitych konsumentów[33].

Marketingowe podejście do problemu ustalania wysokości ceny produktu turystycznego oparte jest na założeniu, że powinna być ona jednym z podstawowych i najistotniejszych elementów strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo. Jej zadaniem jest odzwierciedlenie charakteru produktu, jego przeznaczenia, niepowtarzalności w

[31] A. Wiśniewski, Marketing, op. cit., s. 125.
[32] T. Sztucki, Marketing przedsiębiorcy, op. cit., s.141.
[33] Ph. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 85.

stosunku do produktów konkurencyjnych, dla konsumenta zaś stanowić powinna wyrażoną w pieniądzu wartość, którą zechce on za dany produkt zapłacić.

Na wysokość ceny mają wpływ przede wszystkim;

- koszty, na które składają się koszty stałe, niezależne od rodzaju i wielkości produkcji i koszty zmienne, wynikające z poziomu płac, oprocentowania kredytu, cen surowców i materiałów, podatków, tworzące koszty produkcji i sprzedaży[34],
- relacje podaży i popytu określające, ze ceny rosną, gdy zwiększa się popyt przy nie zmieniającej się podaży i spadają, gdy rośnie podaż, a popyt nie ulega zmianie[35],
- koniunktura rynku zrównoważonego- odpowiedzialna za stabilizację cen i rynku inflacyjnego- wywołująca gwałtowne wzrosty cen[36],
- konkurencja wymuszająca racjonalizację cen i nastawienie przedsiębiorstwa na minimalizacje kosztów,
- ograniczenia stwarzane przez państwo i organizacje społeczne, dotyczące głównie artykułów mających szczególne znaczenie dla zaspokajania potrzeb,
- ograniczenia o znaczącym wpływie na strukturę wydatków ponoszonych przez konsumentów[37].

Szczególna rola ceny w kompozycji marketingowej, wynika z relatywnej łatwości jej zmiany w stosunku do trudności zmiany produktu, promocji czy dystrybucji, tym bardziej, że rekompensuje ona z nadwyżką koszty produkcji, dystrybucji i promocji, umożliwiając producentowi wypracowanie zysku[38]. Cena powinna przede wszystkim zapewnić pokrycie kosztów własnych oraz rentowność zaangażowanych kapitałów trwałych i obrotowych.

Kalkulując ceny i chcąc je ukształtować na poziomie satysfakcjonującym firmę i jej klientów, należy przede wszystkim dążyć do oszczędności i racjonalnego gospodarowania. Źródłami obniżek cen mogą być próby znalezienia tańszych wytwórców dóbr i usług, które służą do kompozycji produktu, lepsze czynników ludzkiego i materialnego, racjonalizacja operacji finansowych i inne[39]. Należy pamiętać,

[34] S. Stone, J. Desmond, Fundamentals of Marketing, Routledge, NY, US, 2007, s. 271-273.
[35] J. Tribe., The Economics of recreation, leisure & tourism, Third Edition, ELSEVIER, US, 2005, s. 256-257.
[36] Ibidem.
[37] Ibidem, s. 85-86.
[38] Ibidem, s. 149.
[39] J. Dietl, Marketing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 58-63.

że kalkulacja ceny produktu, dokonywana z punktu widzenia kosztów musi uwzględniać koszty całkowite i ich strukturę, wysokość kosztów zmiennych i stałych przypadających na jednostkę produktu, możliwość wykorzystania wielkiej skali wytwarzania a także ewentualność zmiany struktury kosztów[40].

Dla konsumenta lub pośrednika cena jest kosztem nabycia korzyści wynikających z posiadania produktu. Koszt ten jest postrzegany jako wartość produktu oferowanego w danym miejscu i czasie poszczególnym grupom nabywców. Punkty widzenia sprzedawcy i nabywcy produktu kreują określone wielkości podaży i popytu i w efekcie cenę równowagi. Marketingowa polityka ceny uwzględnia cenotwórczą rolę kosztów, ale nie traktuje ich jako głównego wyznacznika ceny. Wychodzi się bowiem z założenia, że cena, którą skłonny jest zapłacić nabywca, powinna stanowić przesłankę, dla kreowania produktu o określonych walorach użytkowych[41].

Polityka cen, w teorii marketingu, oparta jest na koncepcji wartości rynkowej, stanowiącej syntezę elementów składających się na wycenę ekwiwalentności przedmiotu wymiany[42]. Podstawowym wyznacznikiem polityki cen jest struktura rynku, na którym przedsiębiorstwo sprzedaje swój produkt. Rynek jest bowiem miejscem, na którym wszystkie produkty są równocześnie oferowane i podlegają wzajemnej konfrontacji z wielkością i strukturą popytu. Cena produktu musi więc zapewnić jego wytwórcy i sprzedawcy zwrot poniesionych nakładów kapitałowych, pokrycie kosztów produkcji i sprzedaży oraz osiągnięcie zamierzonego zysku[43]. Stosując szereg różnych zabiegów marketingowych, analizując sytuację w określonym segmencie rynku, opracowując i wdrażając strategię działania, firmy prowadzą świadomą politykę różnicowania ceny, w zależności od celów i warunków wewnętrznych firmy, warunków rynkowych oraz założonej polityki marketingowej produktu.

Jest to niezwykle istotne, gdyż strategia ustalenia ceny decyduje w znacznej mierze o pozycji firmy a nawet o jej przetrwaniu na rynku. Równocześnie, właściwie przygotowana polityka cenowa zapewnia maksymalny zysk bieżący i wzrost sprzedaży, umocnienie prestiżu firmy oraz zwrot kapitału zainwestowanego w proces produkcji, promocję i dystrybucję danego dobra[44].

[40] Lovelock Ch., Weinberg Ch., Marketing Challenges, Mc Graw- Hill, New York 1985, s. 344.
[41] J. Altkorn J., Marketing w turystyce, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999, s. 117.
[42] G. Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997, s. 16.
[43] T. Sztucki, Marketing..., op. cit., s. 85.
[44] A. Payne, Marketing... op. cit, s. 175-176.

Ceny produktów i usług turystycznych spełniają zarówno funkcję ekonomiczną, jak i informacyjną. Za pomocą ceny potencjalny nabywca jest informowany o standardzie oferowanej usługi, natomiast sprzedawca spodziewa się przyjmowania określonego typu nabywców. Głównymi czynnikami różnicującymi cenę produktu turystycznego są[45]:

- typ konsumenta,
- cechy produktu,
- termin oraz czas korzystania z usługi,
- miejsce usługi,
- jakość usługi.

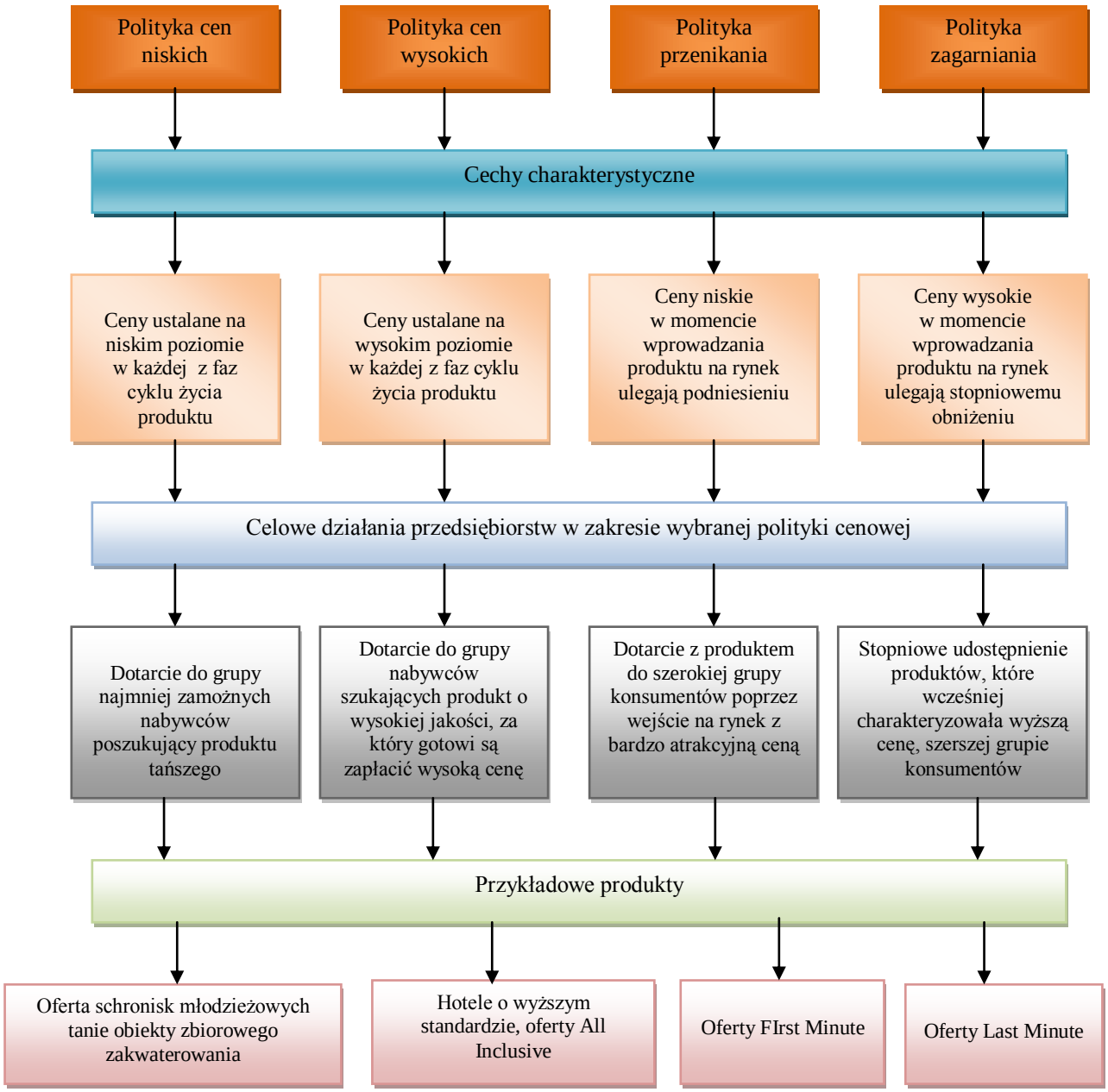
Ustalając cenę produktu turystycznego, trzeba brać pod uwagę indywidualne preferencje, potrzeby oraz wrażliwość cenową nabywcy. Należy pamiętać, że sposób postrzegania produktu turystycznego przez nabywcę ma charakter subiektywny a jego wrażliwość na cenę gdy konsument ma świadomość, że nabywany przez niego produkt ma unikatowy charakter, posiada wyjątkowe cechy użytkowe, jest atrakcyjniejszy od innych oferowanych na rynku oraz posiada wysoką jakość. Jakość produktu turystycznego dotyczy indywidualnych i subiektywnych wyobrażeń nabywcy o oferowanym produkcie. Klienci oceniając jakość produktu biorą pod uwagę następujące kryteria[46]:

- dostępność produktu, lokalizacja obiektu turystycznego, warunki dojazdu
- rzetelność informacji o produkcie,
- widoczne dla nabywcy elementy materialne usługi turystycznej,
- dostępność i różnorodność urządzeń uatrakcyjniających wypoczynek turystów, znajdujące się zarówno w obrębie obiektu turystycznego i poza nim,
- dostępność obiektów infrastruktury handlowej, usługowej, społecznej w miejscowości turystycznej,
- fachowość, kompetencja i profesjonalizm obsługi,
- atrakcje środowiskowe w postaci naturalnych walorów przyrodniczych, kulturowych i antropogenicznych wzbogacających ofertę klastra turystycznego.

[45] M. Johann, Strategie marketingowe w turystyce, Difin, Warszawa 2009, s. 65-67.
[46] Ibidem, s. 66-71.

Ustalając cenę produktu turystycznego, należy wziąć również pod uwagę cele jakie firma chce osiągnąć, poprzez wzrost wielkości sprzedaży danego produktu, maksymalizację zysków osiąganych ze sprzedaży oraz umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Cele te wiążą się ściśle z polityką cenową jaką zastosuje przedsiębiorstwo. W zależności od specyfiki produktu oraz fazy jego funkcjonowania na rynku, wyróżnić można kilka kluczowych rodzajów polityki cenowej (Rys.1).

Rys. 1 Polityka cenowa na przykładzie produktów turystycznych



Źródło: Opracowanie własne

Polityka dyskontowa, polega na ustaleniu niskiej ceny produktu, zarówno w momencie wprowadzenia produktu na rynek jak i w fazie dojrzałości[47]. Ta polityka stosowana jest dla produktów skierowanych do masowego nabywcy, przez podmioty turystyczne, które nastawiają się na ilość świadczonych usług a nie na ich wysoki standard bądź jakość. Polityka zagarniania pozwala na ustalenie ceny dobra na wysoka poziomie w fazie jego wprowadzenia na rynek i obniżenia ceny w fazie dojrzałości. W wyniku takich działań oferowany produkt staje się stopniowo dostępny dla szerszej grupy konsumentów, zyskując nabywców w coraz mniej zamożnych segmentach rynku. Polityka przenikania ma charakter odwrotny do polityki zagarniania i sprowadza się do wprowadzenia produktu na rynek po niskiej cenie, zaś wraz z pozyskiwaniem klientów i wzrostem renomy produktu, poziom cen również ulega wzrostowi[48]. Ostatnim rodzajem polityki cenowej jest polityka cen wysokich związana z produktami turystycznymi wysokiej jakości, często luksusowymi. Poziom cen tych dóbr jest wysoki zarówno w momencie wprowadzenia produktu na rynek, jak i w fazie dojrzałości. Ze względu na specyfikę produktu turystycznego, jego niepowtarzalność bądź oryginalne cechy, nabywcy gotowi są zapłacić cenę wysoką za oferowane dobro, uznając ją za konieczny gwarant jego wyjątkowości[49].

Dla klastra turystycznego zorientowanego marketingowo, strategia kreowania produktu oraz kształtowania ceny stanowią punkt wyjścia do dalszych działań zakładanych we wdrażanej przez klaster strategii marketingowej działań. Gdy funkcjonujące w strukturze klastrowej przedsiębiorstwa mają już gotowy produkt oraz ustalone ceny, po jakiej chcą go sprzedać, muszą skupić się na organizowaniu procesu sprzedaży i kanałów dystrybucji.

1.2.3. Dystrybucja w turystyce

Przez proces dystrybucji rozumie się wszelkie czynności związane z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic występujących pomiędzy produkcją a konsumpcją określonego produktu[50]. Są to więc czynności takie jak transport, magazynowanie, konserwacja produktów, czyli zabiegi związane z fizycznym

[47] A. Oleksiuk, Marketing..., op. cit., s. 166-167.
[48] A. Limański, I. Drabik, Marketing w organizacjach non-profit, Difin, Warszawa 2007, s. 220-222.
[49] A. Panasiuk, D. Szostak, Hotelarstwo: Usługi, eksploatacja, zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 248-249.
[50] T. Kramer, Podstawy..., op. cit., s. 114.

przemieszczeniem określonych dóbr od producenta do finalnego nabywcy. Istotą dystrybucji jest więc przesunięcie produktów z miejsc ich wytworzenia do ostatecznych odbiorców[51]. Dystrybucja oznacza zbiór decyzji i działań związanych z udostępnieniem wytworzonego produktu w miejscu i czasie, w którym oczekują go ostateczni nabywcy. Jednak istnieje jeszcze jeden aspekt podejścia do zagadnienia dystrybucji, polegający na określeniu liczby pośredniczących oraz ich zadań w procesie wymiany pomiędzy producentem a konsumentem. Wszystkie podmioty zajmujące się takim pośrednictwem tworzą tzw. kanały dystrybucji. Można powiedzieć, iż z jednej strony kanał dystrybucji to droga, którą towar przesuwany jest od producenta do konsumenta[52], z drugiej zaś, jest to łańcuch instytucji, za pośrednictwem których dokonywany jest przepływ towarów, usługi informacji na rynek[53].

Dystrybucja jest elementem całego procesu komunikacji polegającym na wyborze i działaniu poprzez kanały, którymi firma daje znać rynkom o swoich produktach. Z technicznego punktu widzenia w teorii marketingu istnieją dwa aspekty dystrybucji. Jeden z nich to kanały dystrybucji, a drugi- fizyczna dostawa produktów do tych kanałów i ostatecznie do konsumenta[54]. Ten aspekt pociąga za sobą konieczność posiadania zapasów towarów, niezbędnych do zrównoważenia podaży i popytu, magazynowania produktów oraz transportu do dealerów i klientów. Te ostatnie funkcje odnoszą się w większości do produktów materialnych, gdyż w przypadku marketingu usług, to klienci są przyciągani do produktu a nie produkt jest im dostarczany[55].

Uczestnikami systemu dystrybucji są producenci, hurtownicy i detaliści, będący w posiadaniu środków potrzebnych do oferowania i sprzedaży produktów na rynku. Liczba pośredników w kanałach dystrybucji produktu niematerialnego jest, w porównaniu z rynkami dóbr materialnych, znacznie mniejsza, dlatego w literaturze i praktyce spotyka się podział na kanały bezpośrednie (pozbawione pośredników) i kanały pośrednie (wykorzystujące pośredników)[56]. Pozyskiwanie nabywców, będące podstawową funkcją tego systemu, jest możliwe dzięki realizacji funkcji pomocniczych, polegających na „kupowaniu, transportowaniu, magazynowaniu i dostarczaniu

[51] J. Sutherland, D. Canwell, Klucz do marketingu: najważniejsze teorie, pojęcia, postaci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 68.
[52] J. Pindakiewicz (red.), Podstawy marketingu, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997, s. 183.
[53] R. Głowacki., Z. Kossut., T. Kramer, Marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984, s. 110.
[54] Ph. Kotler., J.T. Bowen., J.C. Makens, Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, NJ, 2008, s.328-329.
[55] J. Ch. Holloway, Ch. Robinson, Marketing..., op. cit., s. 193.
[56] Ibidem, s.129.

produktów, doprowadzaniu do ich sprzedaży, przepływie uzyskanej należności i przekazywaniu prawa nabytej własności, przy ponoszeniu ryzyka kupna i sprzedaży"[57].

O wyborze określonej koncepcji kanału dystrybucji decyduje charakter produktu (szerokość i głębokość asortymentu, rola komponentów w formowaniu pakietów usługowych, stopień wybieralności), segmenty rynku, na które nastawiona jest działalność przedsiębiorstwa a także pojemność rynków lokalnych, do których adresowany jest produkt. Istotną rolę w procesie wyboru określonego kanału dystrybucji odgrywają również koszty dystrybucji, potencjał ekonomiczny przedsiębiorstwa, zamiar ekspansji na nowe rynki oraz doświadczenie współpracy z partnerami- uczestnikami kanału[58].

Wybór określonego kanału dystrybucji jest niezwykle istotny i wpływa w znaczący sposób na decyzje dotyczące pozostałych elementów kompozycji marketingowej. Kanały dystrybucji powinny być więc jak najlepiej zorganizowanymi systemami ekonomicznej i społecznej odpowiedzialności, stymulującymi takie zachowania i działania na rynku, które zapewnią korzyści zarówno im samym jak i pozostałym podmiotom uczestniczącym w procesie wymiany.

Najprostszym kanałem dystrybucji jest sprzedaż bezpośrednia, obserwowana w sytuacji, w której producent sprzedaje swój produkt bezpośrednio finalnemu odbiorcy. Pozwala to producentowi na zachowanie kontroli nad całym procesem marketingu towaru, jednak często ogranicza możliwość rozwoju i penetracji rynku. Wykorzystanie pośredników w procesie dystrybucji pozwala producentowi na uniknięcie kosztów tworzenia i prowadzenia własnej sieci dystrybucji, zwiększa możliwość penetracji rynku, ogranicza koszty związane z magazynowaniem i finansowaniem zapasów. Szczególna rola kanałów dystrybucji, w procesie sprzedaży, wynika z faktu, iż za ich pomocą analizować można, istotne zagadnienia dotyczące efektywności dystrybucji i wdrażają rozwiązania określające drogę, czas, koszty, sposoby i techniki dystrybucji jednocześnie determinując korzyści wszystkich dostawców i nabywców określonych dóbr.

Dystrybucja usług odnosi się do stworzenia dogodnych (dla każdej ze stron transakcji) warunków realizacji usługi, w dogodnej dla klienta formie, czasie i po określonej cenie. W przypadku dystrybucji usług nie można mówić o procesie fizycznego przepływu towarów czy przekazywania prawa do własności nabywcom

[57] T. Sztucki, Marketing..., op. cit., s. 151-152.
[58] J. Altkorn, Marketing...., op. cit., s. 129-130.

usług. Dystrybucja usług turystycznych ma na celu powiązanie potencjalnych nabywców z miejscami, w których powstają usługi turystyczne oferowane przez podmioty infrastruktury turystycznej[59]. Proces dystrybucji w przypadku usług turystycznych skupia się więc na współpracy z pośrednikami lub bezpośrednim oferowaniu produktu oraz procesie rezerwacji i sprzedaży usług.

Dystrybucja bezpośrednia wiąże się z ograniczoną grupą klientów, do której dociera przedsiębiorstwo. Korzyść ze współpracy z pośrednikiem, takim jak biuro podróży, zmniejsza zysk jednostkowy, jednakże rozszerza sieć sprzedaży usług, przybliżając możliwość zakupu usługi do klienta[60]. Rola dystrybutorów- pośredników w prowadzeniu polityki marketingowej produktu skupia się głównie na gromadzeniu informacji niezbędnych do planowania i realizacji procesu wymiany oraz przekazywaniu zdobytych danych producentom, znajdowaniu potencjalnych nabywców i komunikowaniu się z nimi, opracowywaniu i upowszechnianiu sugestywnej informacji o oferowanych produktach a także negocjowaniu i ustalaniu warunków transakcji[61].

Ze względu na specyfikę oferowanych dóbr, dystrybucję można podzielić na trzy grupy, których charakterystyka nie sprowadza się, jak to miało miejsce we wcześniejszej klasyfikacji, wyłącznie do rodzajów kanałów dystrybucji. Dystrybucję ekstensywną stosuje się w przypadku produktów często i powszechnie nabywanych. Jeżeli firma sprzedaje produkt atrakcyjny cenowo i modny w gronie szerokiej grupy klientów zastosuje ten rodzaj dystrybucji po przez zwiększenie zasięgu , przez otwarcie jak największej liczby punktów sprzedaży. Dystrybucja selektywna, praktykowana jest przez producentów celowo ograniczających liczbę pośredników i wybierających zawężony obszar rynku, na przykład duże miasta wybierane przez sieci hoteli które mają zamiar przyjąć niewielką liczbą gości. Natomiast dystrybucja wyłączna-ekskluzywna polega na występowaniu na określonym terytorium tylko jednego pośrednika[62].

Decyzje mające na celu stworzenie lub przekształcenie kanału dystrybucji dotyczą ustalania sposobu dotarcia do finalnego odbiorcy. Sprzedaż produktu turystycznego w ramach dystrybucji bezpośredniej odbywa się w punktach firmowych lub własnych filiach i przedstawicielstwach, bez udziału pośredników a więc cały proces sprzedaży

[59] A. Panasiuk, Marketing usług turystycznych..., op. cit. s. 106.
[60] Ph. Kotler., J.T. Bowen., J.C. Makens, Marketing for Hospitality and Tourism,op. cit., s. 344-345.
[61] Ibidem, s. 330-331.
[62] A. Nowacka, R. Nowacki, Podstawy marketingu, Diffin, Warszawa 2006, s. 172-173.

produktu turystycznego zarządzany i monitorowany jest przez producenta. System dystrybucji bezpośredniej stosują linie lotnicze, koleje, operatorzy autokarów, żeglugi, wypożyczalnie samochodów, hotele, czy restauracje. Szerokie stosowanie sprzedaży bezpośredniej wynika z faktu, iż ta część usług turystycznych może być konsumowana jedynie podczas procesu ich wytwarzania.

Natomiast dystrybucja pośrednia dóbr i usług turystycznych zakłada obecność pośredników - agentów w kanale zbytu, co pozwala na szerszą dostępność produktu, wykorzystywanie efektów wynikających ze specjalizacji oraz ułatwia ekspansję producenta na nowe rynki zbytu. Podmioty turystyczne stosują również mieszany typ dystrybucji, pozwalający na obsługiwanie jednego segmentu kilkoma równoległymi kanałami o różnej specyfice[63].

Udział agentów w procesie sprzedaży produktu turystycznego oferowanego przez touroperatorów, coraz częściej ma charakter ścisłej i bieżącej współpracy, sprowadzającej się do przeprowadzania przez agenta rezerwacji produktu w trybie bezpośrednim, przy pomocy systemu komputerowego zleceniodawcy. Pozwala to agentom na bieżącą analizę sprzedaży poszczególnych produktów, co umożliwia szybką reakcję na zmiany popytu i podaż swojej oferty.

Należy podkreślić, że tradycyjne systemy dystrybucji produktu turystycznego są drogie, ze względu na wysokie koszty utworzenia i eksploatacji[64]. Z przyczyn ekonomicznych są one praktycznie niedostępne dla małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych. Powszechnie wykorzystanie Internetu do dystrybucji usług turystycznych spowodowało z jednej strony bardzo istotne zmiany w zachowaniach nabywczych konsumentów produktów turystycznych, z drugiej zaś przekształcenia w strukturze kanałów dystrybucyjnych a w konsekwencji zmiany w strukturze rynku i w pozycji konkurencyjnej jego głównych podmiotów. Wraz z zastosowaniem Internetu wzrosła rola dystrybucji bezpośredniej a jednocześnie spadło znaczenie tradycyjnych pośredników, którzy chcąc utrzymać się na rynku, muszą dokonać istotnych zmian w swojej działalności. Zmiany technologiczne w systemach dystrybucji produktu turystycznego silnie wpływają na zmiany strukturalne w poszczególnych sektorach turystyki, zwłaszcza w sektorze pośredników. W bardzo szybkim tempie wzrasta dystrybucja bezpośrednia produktu. Dotyczy to zarówno pozyskiwania informacji o

[63] L. Pender, R. Sharpley, Zarządzanie turystyką, PWE, Warszawa 2008, s. 97-98.
[64] A. Panasiuk, D. Szostek, Hotelarstwo..., op. cit., s. 178-179.

produkcie, jak i samych transakcji zakupu. Szczególną rolę nowoczesnych technologii informatycznych w procesie dystrybucji produktów można zauważyć zarówno w przypadku linii lotniczych, dużych touroperatorów oraz grup hotelowych.

W działaniach dystrybucyjnych klastra turystycznego, trzeba zwrócić uwagę na czynniki, które mają kluczowy wpływ na sprzedaż produktu. Pierwszym z nich jest właściwa lokalizacja, zaś drugim - dobór odpowiedniej formy dotarcia do turysty czyli wybór drogi za pomocą której informacje dotrą do klienta. Należy podkreślić, że o ile tworzenie własnej sieci sprzedaży produktu turystycznego, w przypadku małej skali działalności jest nieuzasadnione ekonomicznie o tyle, dla licznych małych podmiotów skupionych w klastrze, rozbudowana sieć dystrybucji megaproduktu, w znacznym stopniu podnosi efektywność jego sprzedaży oraz ułatwia komunikację z potencjalnym nabywcą.

Niezwykle istotnym elementem gry rynkowej jest stała rywalizacja o konsumentów. Uwagę ich starają się przyciągnąć zarówno towary jak i usługi. Sukces rynkowy zapewniać mogą działania ułatwiające szeroki dostęp do produktu, będące wynikiem efektywnego procesu rozpowszechniania przez przedsiębiorstwa informacji o produktach, cenach i miejscach sprzedaży oraz rozbudzanie w konsumentach pragnienia nabycia danego produktu. Trzeba pamiętać, że decyzja o wyborze rodzaju dystrybucji jest decyzją długofalową. Przedsiębiorstwo turystyczne bez trudu może zmienić ceny usług lub sposób promocji, jest w stanie przebudować swój program promocji sprzedaży a nawet zmodyfikować oferowane pakiety usług. Jednakże ewentualne działania związane ze zmianą ustalonych wcześniej kanałów dystrybucji, na ogół są bardzo trudne i wymagają z jednej strony czasu, z drugiej zaś znacznych nakładów finansowych.

1.2.4. Promocja w turystyce

Wstępem do marketingowego procesu pozyskiwania nabywców jest badanie ich potrzeb, wytwarzanie produktów, które służą do ich zaspokajania, a następnie doprowadzenie produktów w najbardziej dogodnym czasie i miejscach do nabywców. Końcowym etapem tego procesu jest promocja obejmująca reklamę, środki aktywizacji sprzedaży, sprzedaż osobistą i zabieganie o pozytywną opinię środowiska zewnętrznego

dla działalności przedsiębiorstwa[65]. Promocja jest formą marketingowego oddziaływania na klientów i potencjalnych nabywców, wpływającego na ich postawy i zachowania poprzez przekazywanie informacji oraz wykorzystywanie argumentów, obietnic i zachęt wywołujących potrzebę posiadania określonego produktu, skłaniających do dokonania jego zakupu oraz budujących pozytywny wizerunek producenta w świadomości nabywcy[66].

Proces komunikacji marketingowej można więc nazwać zespołem informacji emitowanych przez przedsiębiorstwo, z różnych źródeł, zarówno w kierunku swoich klientów, jak i otoczenia marketingowego[67]. Celem działalności promocyjnej jest oddziaływanie na świadomość nabywców, dostarczanie im informacji o produkcie, firmie i okolicznościach nabycia towaru oraz umacnianie lojalności konsumentów wobec produktów i firm będące efektem właściwego poznania potrzeb konsumentów w celu doskonalenia oferty produkcji i handlu.

Aktywność promocyjna przedsiębiorstwa polega na wykorzystaniu zestawu narzędzi oferowanych przez mix- promocyjny. Najważniejszymi z nich i najczęściej wykorzystywanymi w ramach strategii efektywnej promocji są[68];

- reklama - kierowanie do potencjalnych nabywców przez zleceniodawcę, z reguły przez mass media, płatnych komunikatów, których zadaniem jest informacja i promocja towarów, usług i idei,
- public relations- aktywne ubieganie się o względy opinii publicznej dla celów marketingowych[69], rozpowszechnianie dobrego wizerunku firmy, budowanie dobrych stosunków firmy z różnymi zbiorowościami i grupami społecznymi poprzez budowanie korzystnego image firmy. Tego typu działalność wiąże się głównie ze wspomaganiem akcji charytatywnych, fundacji, kontaktami z mediami, organizowaniem konferencji, sympozjów oraz sponsoringiem.
- promocja sprzedaży - zastosowanie krótkookresowych bodźców stymulujących zakupy konsumentów i efektywność działań pośredników handlowych, bonusy, rabaty, karty stałego klienta, promocje cenowe,
- marketing bezpośredni - pokazy, degustacje, targi i wystawy,

[65] J. Altkorn, Marketing..., op. cit., s. 117.
[66] T. Sztucki , Promocja, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1995, s.17.
[67] B. Pilarczyk, H. Mruk (red.) Kompendium wiedzy o marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 210.
[68] A. Oleksiuk, Marketing usług..., op. cit., s. 180.
[69] A. Hiam, Marketing, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 154.

- sprzedaż osobista - prezentacja produktu firmy w czasie rozmowy z potencjalnym nabywcą w celu skłonienia go do zakupu [70].

Należy zaznaczyć, iż promocja nie polega na manipulacji konsumentem, w przekonaniu, że każde zapewnienie o atrakcyjności oferty zostanie przez niego przyjęte bezkrytycznie. Promocja to również nie informacja o tym, co przedsiębiorstwo wytwarza i co ma do sprzedania. Jej głównym zadaniem powinno być wykazywanie czego odbiorca najbardziej potrzebuje i co powoduje u niego tę potrzebę oraz przekonywanie nabywców, że tym potrzebom i wymaganiom odpowiada w najwyższym stopniu produkt będący przedmiotem promocji[71].

Najbardziej widocznym i najsilniej oddziałującym na potencjalnych nabywców sposobem promocji jest reklama; związana bezpośrednio z produktem (nazwa, znak towarowy, opakowanie, instrukcja użycia, gwarancja itp.), znajdująca się w miejscach sprzedaży (okna wystawowe, gabloty, stoiska reklamowe, napisy itp.) oraz docierająca do nabywców za pomocą różnych form i środków przekazu (reklama pocztowa, uliczna, prasowa, radiowa, telewizyjna, kinowa itp.)[72].

Z reklamą związany jest kolejny rodzaj promocji- środki aktywizacji sprzedaży. Są nimi różnego rodzaju zachęty materialne oraz imprezy handlowe mające na celu wywołanie u nabywcy natychmiastowej skłonności do dokonania zakupu. Jest to działanie na zasadzie spontanicznego odruchu, w przeciwieństwie do reklamy, której celem jest ukształtowanie u konsumenta trwałego nawyku kupowania reklamowanego produktu.

Najbardziej bezpośrednim środkiem promocji jest informacja i argumentacja przekazywana nabywcom podczas osobistego kontaktu ze sprzedającym, podczas oferowania produktów i negocjowania warunków transakcji. Jest to promocja w formie osobistej sprzedaży dokonującej się „twarzą w twarz" z potencjalnym nabywcą, której główną zaletą jest możliwość bezpośredniego kontaktu przedstawiciela przedsiębiorstwa z klientem[73].

[70] J. Jakóbczyk-Gryszkiewicz, B. Gryszkiewicz, Komunikacja marketingowa w turystyce, „Śląsk" Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2007, s. 27-28.
[71] Ibidem, s. 119.
[72] J. Egan, Marketing Comunications, Thomson Learning, London 2007, s. 204-205,
[73] B. Zatwarnicka-Madura, Techniki sprzedaży osobistej, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 35.

Kolejnym narzędziem promocji jest public relations a więc zabieganie przez przedsiębiorstwo o przychylność i aprobatę otoczenia[74], które obejmuje potencjalnych nabywców, instytucje społeczne i państwowe, banki, stowarzyszenia, organizacje itp. Ten rodzaj promocji polega na kreowaniu jak najlepszego wizerunku firmy, która jest nie tylko producentem, lecz również aktywnym elementem życia społecznego[75].

Formułowanie celów promocji związane jest bezpośrednio z ogólnymi celami działalności firmy oraz z opracowaną przez nią strategią działalności marketingowej. Cele promocji związane ze wzrostem dochodów sprowadzają się do wzrostu utargu w porównaniu z okresem wcześniejszym, utrzymania obrotu na tym samym poziomie, ekspansji sprzedaży na rynku dotychczasowym oraz dywersyfikacji rynków[76]. Realizacja celów zmierzających do oszczędności kosztów polega zaś na kierowaniu popytem w czasie (osłabienie bądź eliminacja zjawisk okresowych wahań sprzedaży, dopasowanie popytu do rytmu produkcji) oraz racjonalizacji sprzedaży (stymulacja określonej wielkości partii zakupu, propagowanie określonych technik zakupu i form zapłaty). Cele promocji można ujmować także w różnych horyzontach czasowych, określając je jako: strategiczne- długookresowe (stabilizacja lub ekspansja sprzedaży , wejście na rynki ponadregionalne w perspektywie 3-5 lat), taktyczne- średniookresowe (podniesienie stopnia znajomości i akceptacji danego produktu w określonych segmentach rynku w ciągu najbliższego roku) oraz operacyjne- krótkoterminowe (przeprowadzenie konkretnej akcji promocyjnej)[77].

Cel jaki ma nieść ze sobą działalność promocyjna, musi być ściśle związany z przedsiębiorstwem, zasięgiem i specyfiką jego działalności, rodzajem produktów jakie sprzedaje i rynkiem na którym działa. Dopiero w oparciu o dokładną analizę sytuacji w sektorze oraz własnych możliwości podejmowane są decyzje dotyczące działalności promocyjnej przedsiębiorstwa oraz korzyści jakie ma ona przynieść.

W przypadku reklamy turystycznej, większość działań skoncentrowana jest na produkcie i skierowana do konsumenta lub branży turystycznej, jako element dużej

[74] J. Egan, Marketing Comunications..., op. cit., s. 246-247.
[75] A. Pawlicz, Promocja produktu turystycznego, Turystyka miejska, Difin, Warszawa 2008, s. 38-39.
[76] E. Frąckiewicz, K. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, Zarządzanie marketingowe, PWE, Warszawa 2004, s. 192-194.
[77] S. Borkowski, E. Wszendybył, Jakość i efektywność usług hotelarskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

kampanii marketingowej[78]. Przewoźnicy turystyczni, touroperatorzy oraz duże sieci hoteli wykupują przestrzeń w mediach, często w celu nawiązania efektywnej komunikacji z innymi grupami decelowymi, udziałowcami, pośrednikami czy politykami. Kampanie reklamowe nie mają bowiem na celu promocji określonego produktu, lecz samej firmy, specyfiki jej działań rynkowych oraz utrwalania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa turystycznego jako całej organizacji.

Ze względu na bardzo dużą kapitałochłonność reklamy telewizyjnej, to gazety i magazyny są głównymi nośnikami reklamowymi w przypadku produktów turystycznych. Zaletami tej formy reklamy są: duża częstotliwość publikacji, szeroki odbiór wśród danej społeczności, relatywnie niskie koszty, dobre pokrycie informacją określonego obszaru oraz duża szybkość przekazu informacji. Do najistotniejszych wad reklamy prasowej można zaliczyć: krótki czas oddziaływania reklamy, brak zainteresowania większości czytelników treścią ogłoszenia, zagubienie reklamy turystycznej w natłoku innych przekazów reklamowych oraz niską jakość przekazu wizualnego. Natomiast bardzo efektywne jest zamieszczanie reklam w pismach specjalistycznych poświęconych turystyce oraz rekreacji.

Poza sferą środków masowego przekazu, przedsiębiorstwa oraz instytucje uczestniczące w organizowaniu turystyki, mogą stosować również następujące instrumenty promocji, pozwalające na budowanie pozytywnego wizerunku podmiotów zarówno w opinii nabywców, jak i środowisk opiniotwórczych:

- uczestnictwo w giełdach i targach turystycznych,
- sponsorowanie wycieczek, wypoczynku dzieci i młodzieży,
- projekcje filmów o tematyce turystycznej,
- organizowanie wystaw fotografii turystycznej,
- sponsorowanie konferencji, seminariów poświęconych turystyce,
- rozpowszechnianie drobnych upominków - gadżetów z logo firmy, instytucji.

Działania z zakresu public relations, w przypadku branży turystycznej, odnoszą się więc do oferty organizacji, poprzez przekazanie informacji na temat nowego produktu, oraz charakterystyki atrakcyjności wybranych destynacji i tras urlopowych[79].

[78] A. Pawlicz, Promocja..., op. cit., s.38
[79] J. Śniadek, Public relations jako forma promocji turystycznej regionu (na przykładzie powiatu leszczyńskiego), [w:] A. Panasiuk (red.), Markowe produkty turystyczne, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.

W przypadku klastra turystycznego najefektywniejsze działania z zakresu promocji można wyróżnić w ramach trzech płaszczyzn[80]:

- reklamy, głownie w czasopismach branżowych, gazetach i magazynach,
- Internetu – funkcjonowania własnej strony internetowej klastra oraz promocji oferty klastra poprzez wykorzystanie zasobów baz danych i zalety Direct Mail[81],
- folderów, broszur, informatorów – prezentujących różnorodność oferty klastra oraz atrakcyjność turystyczną regionu, w którym zlokalizowane są podmioty turystyczne skupione w klastrze.

Podsumowując, należy stwierdzić, że działalność promocyjna jest niezbędna dla prawidłowego funkcjonowania firm na rynku. Trzeba mieć świadomość, iż funkcjonowanie na rynku licznej konkurencji, sprawia, że to promocja jest niezbędnym warunkiem do zaistnienia produktu w świadomości nabywcy. Pojawiają się również opinie twierdzące, iż dobry produkt wcale nie potrzebuje reklamy. Jednakże należy pamiętać, iż na rynku znajduje się na rynku wiele produktów o podobnym standardzie, jakości i użyteczności. Gdyby nie akcje promocyjne, konsumenci nie wiedzieliby często, że na rynku znajduje się dany produkt. Trudno bowiem oczekiwać, że na bieżąco wszyscy klienci przeglądają oferty dotyczące określonej branży w poszukiwaniu potencjalnych nowości.

Trzeba podkreślić, że działalność promocyjna wiąże się z ponoszeniem wysokich kosztów. Wiele przedsiębiorstw turystycznych nie stać na szeroko zakrojoną akcję promocyjną a dla niektórych firm {zwłaszcza tych o małym, lokalnym zasięgu} jest ona zwyczajnie nieosiągalna. Jednocześnie należy pamiętać, że promocja to nie wyłącznie, wymagające znacznych nakładów finansowych, reklama czy public relations. Dla części firm działalność promocyjna na niewielką skalę, bez ponoszenia zbyt dużych nakładów, polegająca na wydawaniu broszur informacyjnych, ulotek czy upustach cenowych, stanowi często efektywne, przynoszące wymierne korzyści, narzędzie promocji.

1.3. Istota marketingu terytorialnego

Kotler opisuje marketing jako zjawisko występujące wszędzie tam gdzie dochodzi do procesu wymiany. Bazując na takim podejściu do istoty marketingu,

[80] M. Johann, Strategie marketingowe..., op. cit., s. 91094.
[81] B. Bishop, Marketing globalny ery cyfrowej, PWE, Warszawa 2001, s. 116-118.

można opisać marketing terytorialny jako proces społeczny i kierowniczy, zainicjowany przez podmioty komunalne, zmierzający do wykreowania wymiany wartości z ich partnerami[82]. Należy również zwrócić uwagę na znacznie szerszą definicję, która charakteryzuje marketing terytorialny jako zespół strategicznych i technicznych działań, stosowanych przez organizacje (stowarzyszenia, przedsiębiorstwa, instytucje publiczne itp.), w celu zdobycia nowych zasobów oraz poprawienia skuteczności i jakości realizacji projektu, którego zadaniem jest zaspokojenie określonych potrzeb publicznych przy zachowaniu zasad etyki, prowadzącego do wypełnienia określonej misji[83]. Można więc stwierdzić, że istota marketingu terytorialnego sprowadza się do wykorzystania specyficznego zestawu środków i instrumentów marketingowych, w celu oddziaływania na opinie, postawy i zachowania wewnętrznych i zewnętrznych grup odbiorców oraz pobudzania wzajemnych relacji pomiędzy tymi grupami[84]. Natomiast jego cele sprowadzają się głównie do trzech następujących zagadnień:

• wzrostu zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej, zagospodarowanej przestrzeni,

• wpływania na opinie, postawy i sposoby zachowania się wewnętrznych i zewnętrznych grup zainteresowanych, jednostek (w tym wypadku występujących jako klienci) poprzez kształtowanie zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych,

• zabezpieczenia bytu mieszkańców poprzez kształtowanie zdolności obsługiwanych jednostek administracji publicznej oraz innych podmiotów pracujących na rzecz zaspokojenia indywidualnych i zbiorowych potrzeb społeczności lokalnej (regionalnej).

Rola marketingu terytorialnego odgrywa szczególne znaczenie w przypadku obszarów o znacznej turystycznej atrakcyjności. Marketing terytorialny stanowi więc główne podłoże budowania polityki konkurencyjności regionów skupiając w sobie szereg instrumentów aktywności marketingowej zmierzającej do wzrostu pozycji konkurencyjnej określonej zagospodarowanej przestrzennie jednostki w stosunku do innych tego typu podmiotów[85]. Taka konkurencja pomiędzy regionami, gminami,

[82] A. Szromnik, Marketing terytorialny, Oficyna, Kraków 2007, s. 18.
[83] V. Girard, Marketing terytorialny i planowanie strategiczne, [w:] Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów, T. Domański (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007, s. 74.
[84] A. Panasiuk (red.), Marketing usług ..., op., cit., s. 72.
[85] M. Obrębalski (red.), Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 18.

miastami prowadzi więc w naturalny sposób do działalności pozwalającej na pozytywne wyróżnienie się określonych jednostek na tle innych. W przypadku turystyki, poza atrakcyjnością przyrodniczo-krajobrazową danych obszarów, wyjątkowe znaczenie ma atrakcyjność oferty przedsiębiorstw oferujących usługi, zarówno o turystycznym, jak i paraturystycznym charakterze.

Budowanie przewagi konkurencyjnej regionu byłoby niezwykle utrudnione bez zaangażowania władz samorządowych w tę politykę. Zastosowanie przez samorządy instrumentów marketingu terytorialnego w procesie kreowania wizerunku regionu jako szczególnie interesującego turystycznie, ma skutkować przyciąganiem inwestorów, pozyskiwaniem dotacji budżetowych, pozyskiwaniem wsparcia ze strony instytucji pozabudżetowych oraz funduszy ze środków unijnych.

W budowaniu przewagi konkurencyjnej regionu turystycznego szczególne znaczenie może mieć funkcjonowanie na jego obszarze klastra turystycznego. Klaster turystyczny, można określić jako zespół wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w sektorze turystycznym i sektorach pokrewnych, które konkurują ze sobą, ale także współpracują, związanych z turystyką organizacji oraz instytucji i władz lokalnych. Należy podkreślić, iż w przypadku klastra o charakterze turystycznym, rolę lidera mogą pełnić właśnie regionalne ośrodki władzy bądź samorządy lokalne: urzędy wojewódzkie, starostwa, urzędy miast czy rady gmin.

Biorąc pod uwagę zjawisko powiązań przedsiębiorstw skupionych w klastrze z instytucjami publicznymi marketing terytorialny wydaje się mieć istotne znaczenie w procesie budowania relacji klaster - samorządy lokalne. W przypadku budowania przewagi konkurencyjnej regionu i miejsca klastra w takim procesie, pozycja samorządów lokalnych ma kluczowe znaczenie i mogą one pełnić rolę lidera klastrów[86]. Ze względu na swoją specyfikę klaster turystyczny funkcjonuje w ścisłej zależności od instytucji budujących atrakcyjny turystycznie wizerunek regionu, w którym klaster funkcjonuje. Taki rodzaj kooperacji jest niezbędny w celu maksymalizacji działań promocyjnych, przynosząc wymierne korzyści, zarówno jednej, jak i drugiej stronie. Dla przedsiębiorstw skupionych w klastrze przekłada się to przede wszystkim na poprawę wyniku finansowego i ugruntowanie pozycji konkurencyjnej na rynku. Natomiast dla władz lokalnych jest istotnym czynnikiem budowania wizerunku miasta

[86] Ł. Nawrot, P. Zmyślony, Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego: od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego, PROKSENIA, Kraków 2009, s. 38.

czy regionu, co może odgrywać szczególną rolę w przyciąganiu nowych inwestorów z zewnątrz a jednocześnie pobudzać popyt na usługi turystyczne świadczone w regionie.

1.4. Marketing-mix terytorialny

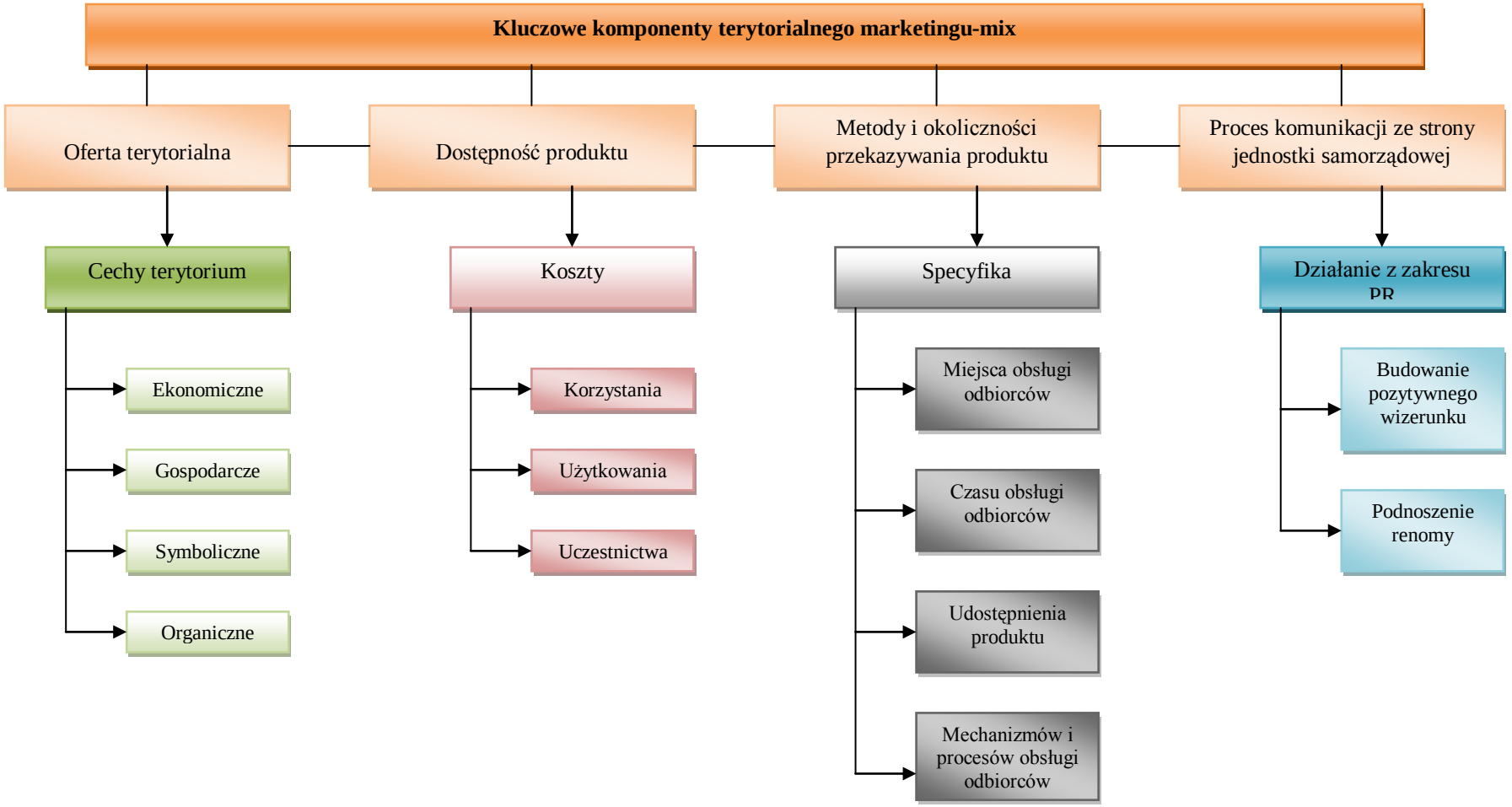
Marketing-mix terytorialny można scharakteryzować jako zrównoważony i spójny zespół działań marketingowych związanych z tworzeniem produktu według koncepcji marketingowej, kształtowaniem cenowo-kosztowych determinantów atrakcyjności inwestycyjnej, projektowaniem sieci przekazu ofert i miejsc kontaktowania się z potencjalnymi inwestorami a także budowaniem procesów komunikacji marketingowej[87].

Można zauważyć, że ze względu na złożoność i znaczne zróżnicowanie komponentów produktu terytorialnego, instrumenty kompozycji marketingowej i zakres ich wykorzystania mają często różnorodny charakter. Zależy to w głównej mierze od specyfiki subproduktu terytorialnego, która w ma kluczowe znaczenie dla wyboru strategii poszczególnych elementów marketingu-mix. Marketing-mix zarówno w wariancie ogólnym jak i sektorowym powinien uwzględniać następujące czynniki (Rys.2):

- oferta terytorialna zawierająca organiczne, ekonomiczne, geograficzne i symboliczne cechy terytorium[88],
- dostępność oferty dla określonych grup odbiorców, sprowadzająca się do specyficznych kosztów korzystania, uczestnictwa czy konsumpcji produktu terytorialnego,
- metody i okoliczności przekazywania produktu terytorialnego określające miejsce, czas, mechanizmy i procedury obsługi odbiorców produktu lub udostępniania zasobów materialnych,
- sposób komunikowania się jednostki terytorialnej, podnoszenie renomy produktu terytorialnego poprzez budowanie jego pozytywnego wizerunku[89].

[87] A. Szromnik, Marketing terytorialny..., op. cit., s. 203.
[88] V. Girard,Marketing terytorialny i planowanie strategiczne, op. cit.
[89] A. Szromnik, Marketing..., op. cit., s. 77.

Rys. 2 Marketing-mix terytorialny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie V. Girard Marketing terytorialny op.cit, oraz A. Szromnik Marketing terytorialny, op. cit.

Należy podkreślić, iż definiowanie kompozycji marketingu mix terytorialnego należy omawiać na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony będzie to aspekt organizacyjny, który odnosi się do społeczności lokalnej i otaczających ją organizacji, z drugiej zaś, aspekt terytorialny, charakteryzujący cechy produktu terytorialnego, jego specyfikę oraz elementy składowe. W przypadku klastra turystycznego jako podmiotu subproduktu terytorialnego, mix terytorialny jest bliski klasycznej koncepcji marketingu-mix. Sprowadza się on bowiem do wykorzystania instrumentów marketingowych poprzez każdy z podmiotów wchodzących w skład klastra oraz poprzez klaster jako całość. Kompozycja marketingowa w tym przypadku opiera się na działaniach klastra zmierzających do budowania strategii produktu, ceny, promocji, dystrybucji oraz personelu.

1.4.1. Produkt terytorialny

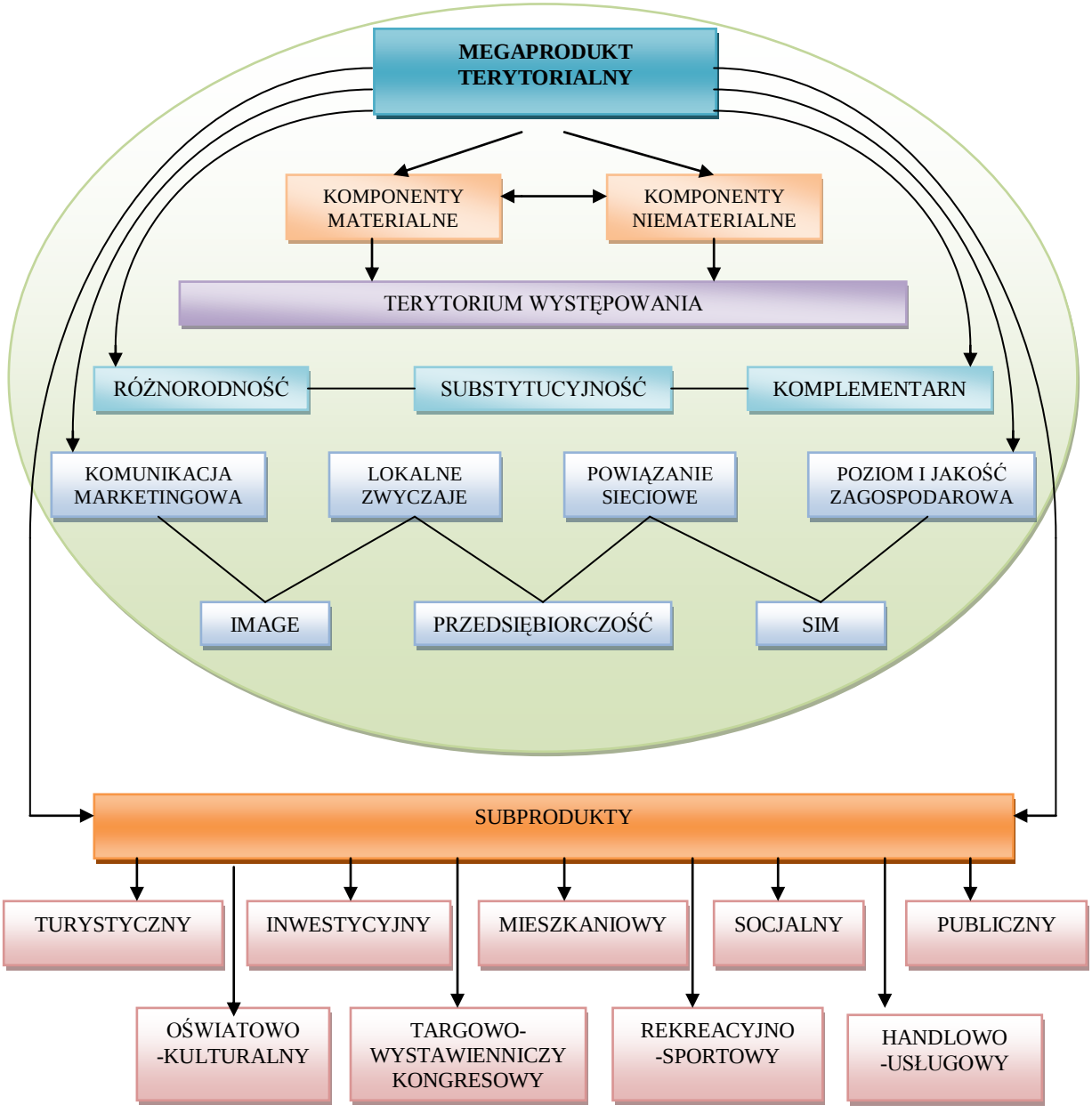
Pojęcie produktu terytorialnego jest zjawiskiem niezwykle szerokim, obejmującym zespół różnorodnych wartości o charakterze geograficzno-przyrodniczym, procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, podmioty infrastruktury, transport czy procesy organizacyjne[90]. Produktem terytorialnym można więc określić zespoły użyteczności, oferowane grupom zainteresowanych konsumentów, w określonym trybie finansowym, w danym czasie, na podstawie określonych przepisów prawnych[91]. Produkt terytorialny różni się w swojej istocie od produktu w typowo konsumpcyjnym charakterze. Analizując cechy usług turystycznych i samą istotę marketingu turystycznego, należy zauważyć, iż na kształtowanie się produktu terytorialnego znaczący wpływ mają marketing turystyczny, marketing idei społecznych czy relacji.

W literaturze zajmującej się marketingiem terytorialnym, autorzy zajmują się głównie badaniem istoty działań jednostek administracyjno-terytorialnych i ich roli w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionów. Chociaż istota marketingu terytorialnego odnosi się w głównej mierze do takich działań, marketing terytorialny można rozpatrywać również w oparciu o istotne podmioty gospodarcze, instytucje i

[90] T. Markowski, Zarządzanie rozwojem miast, Wydawnictwo Naukowe PWN., Warszawa 1999, s. 219.
[91] M. Florek, Podstawy marketingu terytorialnego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 28.

organizacje realizujące założenia marketingu terytorialnego. Ma to szczególne znaczenie w przypadku budowania marki produktów regionalnych. Omawiając zjawisko produktu terytorialnego można stwierdzić, iż klaster turystyczny jest podmiotem, którego funkcjonowanie może w znacznym stopniu przyczyniać się do umacniania turystycznej przewagi regionu. Koncepcja produktu terytorialnego zakłada między innymi, iż produkt terytorialny jako całość charakteryzuje niematerialność, jednak w jego skład wchodzą komponenty zarówno o niematerialnym jak i materialnym charakterze (Rys.3).

Rys. 3 Produkt terytorialny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Szromnik, V. Girard, op. cit.

Produkt ten jest nierozerwalnie związany z terytorium na którym występuje i tylko na nim możliwe jest z niego korzystanie. Należy również dodać, że megaprodukt terytorialny cechuje znaczna różnorodność oraz wysoki stopień substytucyjności i komplementarności[92]. Jego elementami image produktu, lokalne zwyczaje i kultura, przejawy przedsiębiorczości, skłonność do tworzenia sieciowych powiązań pomiędzy podmiotami, system informacji marketingowej i komunikowania się odbiorcami oraz poziom i jakość zagospodarowania (Rys.3)[93]. Można więc stwierdzić, iż produkt terytorialny tworzą następujące subprodukty: turystyczny, inwestycyjny, mieszkaniowy, socjalny, handlowo-usługowy, oświatowo-kulturalny, targowo-wystawienniczy, kongresowy, rekreacyjno-sportowy oraz publiczny, które są powiązane są ze sobą w szczególny sposób[94]. Pomimo niezależności działań każdej z grup elementów megaproduktu, można zauważyć liczne płaszczyzny kooperacji i wzajemnego uzupełniania się subproduktów w procesie kreowania pełnej oferty megaproduktu terytorialnego.

Ze względu na specyficzny charakter oferty terytorialnej, elementy wchodzące w skład produktu można podzielić na zasadnicze oraz wspomagające[95]. Zasadnicze, określają miejsce jako całość, ze wszystkimi jego cechami odnoszącymi się do funkcji, struktury, zakresu działalności, charakteru podmiotów, zlokalizowanych na danym terytorium oraz ze wszystkimi symbolicznymi wartościami, które są temu obszarowi przypisywane. Natomiast elementy wspomagające, obejmują specyficzne cechy miejsca występujące udogodnienia, właściwości czy usługi.

W tabeli 1 zaprezentowane zostały cechy produktu terytorialnego, ich charakter oraz złożoność, ze szczególnym uwzględnieniem ich występowania w subprodukcie turystycznym. Omówione uprzednio cechy odnoszące się do struktury megaproduktu terytorialnego zostały przypisane różnym płaszczyznom funkcjonowania klastra turystycznego.

[92] Ibidem, s. 35.
[93] T. Markowski, Zarządzanie rozwojem miast…, op. cit., s. 224.
[94] A. Szromnik, Marketing terytorialny- geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] T. Romański (red.), Marketing terytorialny- strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s.41.
[95] G. J. Ashwort, H. Voogd, Selling the City, Marketing Approaches in Public Sektor Urban Planning, Belha ven Press, London 1990, s. 66.

Tab. 1 Cechy subproduktu turystycznego na przykładzie klastra turystycznego

Charakter	Charakterystyka cechy produktu terytorialnego	Odniesienie do klastra turystycznego
organizacyjny	Funkcjonowanie w ramach określonych struktur organizacyjnych, istota wzajemnych powiązań współpracujących ze sobą podmiotów	Wzajemne relacje przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze, istota roli lidera klastra i jego wpływ na funkcjonowanie całej struktury
ekonomiczny	Działania o charakterze gospodarczym, poniesione nakłady finansowe, charakterystyka kierunku i zakresu działań inwestycyjnych	Wzajemna kooperacja i jednoczesne konkurowanie ze sobą podmiotów wchodzących w skład klastra.- ekonomiczny wymiar aktywności przedsiębiorstw. Charakterystyka działań inwestycyjnych związanych z uatrakcyjnianiem oferty subproduktów klastra, podniesieniem standardu oferowanych usług , finansowanie działalności promocyjnej itp.
geograficzno-przyrodniczy	Lokalizacja produktu terytorialnego na określonym terenie, ukształtowanie terenu, klimat, obecność zbiorników wodnych, zalesienie itp.	Nie stanowiący cechy samego klastra, natomiast niezbędny dla podjęcia decyzji o miejscu lokalizacji klastra turystycznego. Walory przyrodniczo-krajobrazowe jako główny stymulator zakładania skupisk przedsiębiorstw branży turystycznej. W przypadku klastrów nie turystycznych czynnik zazwyczaj nie mający istotnego znaczenia.
antropogeniczny	Obecność na terenie, na którym jest usytuowany klaster oraz w jego bliskim otoczeniu walorów będącym efektem działalności człowieka np. obiekty zabytkowe, elementy infrastruktury technicznej uatrakcyjniającej ofertę turystyczną produktu terytorialnego	Podobnie jak w przypadku walorów o charakterze krajobrazowym, występowanie walorów antropogenicznych w znacznym stopniu wpływa na podniesienie atrakcyjności regionu, w którym zlokalizowany jest klaster turystyczny, a w związku z tym na samą atrakcyjność oferty klastra turystycznego.

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując koncepcję subproduktu turystycznego, wchodzącego w skład produktu terytorialnego, w oparciu o zjawisko klastra i jego produktu, należy zauważyć, iż wymienione wcześniej wymagania pozwalają na zaklasyfikowanie klastra do grupy subproduktów terytorialnych (Tab.1). Klastry turystyczne, tworzone w głównej mierze przez przedsiębiorstwa branży turystycznej, skupiają biura podróży, organizacje turystyczne, obiekty hotelarskie, podmioty gastronomiczne oraz podmioty świadczące usługi fakultatywne. Ze względu na charakter usługi turystycznej oferta klastra stanowi więc połączenie zarówno materialnych jak i niematerialnych cech produktu. Ze względu na lokalizację klastra, na terenie, gdzie dochodzi do skorzystania z zakupionej uprzednio usługi, spełniony jest kolejny wymóg mówiący o nierozerwalności produktu terytorialnego z miejscem jego występowania. Szereg zróżnicowanych, zarówno pod

względem standardu usług jak i zakresu i specyfiki oferty, podmiotów skupionych w klastrze gwarantuje znaczną różnorodność a jednocześnie wysoki poziom komplementarności oraz substytucyjności komponentów produktu.

1.4.2. Rola ceny w marketingu terytorialnym

W przypadku marketingu terytorialnego polityka cenowa ma nieco inne znaczenie niż w przypadku klasycznego marketingowego podejścia do produktów i usług. Gdyby rozpatrywać zjawisko „ceny" w oparciu o działalność marketingową jednostek przestrzenno-organizacyjnych, trudno byłoby odwoływać się do klasycznych przykładów polityki cenowej czy strategii kształtowania cen. Interpretacja ceny w marketingu terytorialnym odnosi się bowiem do zespołu korzyści stanowiących ofertę rynkową o określonej wartości, świadczoną na danym obszarze terytorialnym, na podstawie określonych przepisów prawnych oraz po określonej cenie, udostępnianych zarówno zewnętrznym jak i wewnętrznym podmiotom procesu kupna i sprzedaży[96]. Analizując takie podejście do istoty ceny można zauważyć, iż definicja ta mogłaby zostać sklasyfikowana jako kolejna definicja ceny każdego produktu występującego na rynku, będącego przedmiotem transakcji, pomiędzy określonymi podmiotami, w określonym czasie. Nie można więc mówić tu o jakiejś istotnej różnicy ukazującej specyfikę ceny w przypadku marketingu terytorialnego. Wiele pozycji literatury pomija aspekt ceny w marketingu terytorialnym, uznając, iż ten element kompozycji marketingowej nie ma właściwego zastosowania. Ze względu na specyfikę marketingu terytorialnego nie można mówić o istotnej roli ceny produktu, jaką można zaobserwować w przypadku marketingu-mix, w jego klasycznej koncepcji.

Należy podkreślić, iż w literaturze przedmiotu, w przypadku jednostek terytorialnych, polityka cenowa opisywana bywa również jako zjawisko odnoszące się do cen gruntów, lokali, warunków najmu, dzierżawy itp[97]. Jednocześnie należy zauważyć, iż dysponowanie obiektami nabytymi lub dzierżawionymi od jednostek terytorialnych podlega określonym przepisom prawnym, które często ograniczają swobodę przepływu tych produktów, co nie ma miejsca w przypadku transakcji na rynku produktów konsumpcyjnych bądź usług[98]. Według takich koncepcji, o istotności

[96] M. Czornik, Promocja miasta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, s. 22.
[97] M. Florek, Podstawy marketingu terytorialnego..., op. cit. s. 145.
[98] Ibidem.

zjawiska ceny w marketingowym ujęciu można więc mówić w przypadku udogodnień, mających określony charakter wsparcia finansowego ze strony władz lokalnych. Takie podejście wydaje się również być dyskusyjne. Należy pamiętać, iż w marketingu cena związana jest nierozerwalnie z produktem. Działania władz lokalnych przytoczone powyżej są jedynie przejawem aktywności związanej z szukaniem podmiotów gospodarczych gotowych do inwestowania w danym regionie, pozyskiwaniem nowych inwestorów z zewnątrz, bądź zachęcaniem do poszerzenia zakresu lub obszaru działalności inwestorów już działających. Podmioty te jednak nie są odbiorcami produktu terytorialnego a raczej mogą być jego współtwórcami, poprzez przyczynianie się do wzrostu konkurencyjności danego regionu. Trudno bowiem uznać za produkt terytorialny oferowaną przez jednostki samorządu lokalnego możliwość wynajmu lokalu użytkowego czy dzierżawy gruntu.

Gdyby rozpatrywać zjawisko kształtowania ceny w oparciu o podaż produktów oferowanych przez podmioty gospodarcze, stanowiące elementy całego procesu związanego z wdrażaniem działań marketingu terytorialnego, rola ceny i jej istota w działalności przedsiębiorstw byłaby znacząca. W tym przypadku należałoby mówić o cenie produktów stanowiących ofertę rynkową podmiotów będących subproduktami megaproduktu terytorialnego, które wchodzą w skład szeregu działań budujących przewagę konkurencyjną regionu. Gdyby skupić się na budowaniu przewagi o charakterze turystycznym, która stanowi istotny element marketingu terytorialnego, należałoby omówić politykę cenową podmiotów oferujących turystom pewne produkty, o określonej wartości rynkowej i pod danej cenie. Dotyczyłoby to między innymi cen noclegów w obiektach hotelarskich na danym terenie, cen usług towarzyszących, wstępu do obiektów zabytkowych itp.

Polityka cenowa klastra turystycznego powinna być rozpatrywana w dwóch aspektach: klastra jako całości - podmiotu o istotnej pozycji rynkowej, mogącego osiągnąć pozycję lidera rynkowego w danej branży, na określonym obszarze terytorialnym. Należy bowiem pamiętać, iż klaster działa często wykorzystując ekonomię skali, jako ten podmiot rynkowy, który ze względu na swój znaczny rozmiar, zasięg działalności czy możliwość większej elastyczności cenowej, może dyktować warunki działalności na danym lokalnym czy regionalnym rynku.

Drugi aspekt dotyczy klastra - jako skupiska suwerennych podmiotów, podejmujących decyzje cenowe niezależne od pozostałych członków klastra. Taki sposób działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w klastrze jest zgodny z istotą

grona przedsiębiorczości, skupiającego nie tylko kooperujące, ale również konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa.

Takie klasyczne podejście do roli ceny w marketingu można przypisać z jednej strony polityce cenowej klastra jako całości, natomiast z drugiej strony, suwerennym działaniom, podejmowanym przez poszczególnych członków klastra turystycznego w tym obszarze marketingu. Działania obejmujące kształtowanie cen przez podmioty klastra turystycznego, sprowadzają się do odpowiedzi na pytania dotyczące ceny produktu oraz warunków na jakich powinien być on oferowany. Wprowadzanie określonych strategii cenowych powinno być bowiem następstwem szczegółowej analizy trzech następujących czynników: kosztów, konkurencji i preferencji nabywców.

1.4.3. Dystrybucja w marketingu terytorialnym

Dystrybucja produktu terytorialnego opisywana jest w literaturze jako zespół czynności zmierzających do pokonywania przestrzennych i czasowych różnic, związanych z tworzeniem produktu terytorialnego oraz procesami jego sprzedaży i konsumpcji[99]. Ze względu na specyfikę produktu terytorialnego jego subprodukty są zazwyczaj nabywane lub użytkowane w miejscu ich funkcjonowania, stąd nabywcy muszą przemieszczać się, jeśli zainteresowani są skorzystaniem z oferty produktów terytorialnych. Część literatury uznaje informację za istotny element dystrybucji. Przepływ informacji i jej dostępność utożsamiane są z procesem dystrybucji, zaś sama informacja ukazywana jest jako ta, która często ma charakter pierwotny w stosunku do potrzeby[100]. Należy zauważyć, że obecnie można zaobserwować tendencję do wzajemnego współdziałania elementów dystrybucji i promocji, które tworzą proces komunikacji marketingowej. W swej istocie, informacja jest bowiem klasyfikowana jako element promocji, jednak przepływ informacji w procesie dystrybucji (zwłaszcza w procesie sprzedaży) jest bardzo istotny. Wyjątkową rolę w procesie dystrybucji subproduktów terytorialnych przypisuje się również wykorzystaniu Internetu w celu precyzyjnego dotarcia z informacją na temat produktu do właściwej grupy docelowej odbiorców oraz stworzenia możliwości właściwej komunikacji pomiędzy sprzedawcą a

[99] A.S. Kornak, A. Rapacz, Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 152.
[100] M. Florek, Podstawy marketingu terytorialnego... op. cit., 138-139.

konsumentem[101]. Istotną zaletą wykorzystania Internetu jest możliwość stałej aktualizacji danych i zapewnienia konsumentowi rzeczowej informacji na temat oferowanego produktu.

W przypadku klastra turystycznego proces dystrybucji w subprodukcie terytorialnym należy omówić w oparciu o specyfikę dystrybucji usług turystycznych. Poniższa tabela przedstawia zróżnicowanie strategii sprzedaży subproduktu turystycznego oraz charakteryzuje efekty będące następstwem wdrażania tych działań.

Tab. 2 Strategie sprzedaży na przykładzie subproduktu turystycznego

Typ strategii sprzedaży	Charakterystyka produktu	Charakterystyka segmentu nabywców	Charakterystyka działań
masowej sprzedaży	Produkty szeroko dostępne, niższy i średni standard usług, tańsze obiekty hotelarskie, gospodarstwa agroturystyczne, prywatne kwatery, wycieczki szkolne, kolonie itp.	Duży segment rynku, nabywca mało i średnio wymagający, posiadający ograniczone zasoby finansowe, gotowy zaakceptować niższą jakość produktu. Duże zorganizowane grupy turystów: dzieci, młodzież, rodziny z dziećmi, pielgrzymi itp.	Skierowanie oferty do masowego odbiorcy, prowadzenie polityki cen niskich, minimalizowanie kosztów. Otwieranie się na segmenty nabywców kierujących się głównie ceną przy jego wyborze.
selektywnej i elitarnej sprzedaży produktów	Produkty turystyczne o wysokiej jakości, noclegi w hotelach o wysokim standardzie, atrakcyjny pakiet usług dodatkowych. Wycieczki zagraniczne o wysokim standardzie, do wybranych krajów, niedostępne dla odbiorców masowych.	Nabywcy wymagający, przykładający szczególną uwagę do jakości produktów, zamożni, szukający produktu wyjątkowego, przeznaczonego dla „wybranej" grupy klientów	Produkty sprzedawane bezpośrednio bądź z wykorzystaniem ograniczonej liczby pośredników. Indywidualne podejście do klienta. Działania wymagające wysokiego poziomu obsługi w ograniczonej liczbie podmiotów związane często z chęcią skorzystania przez nabywców z nowe, prestiżowe formy turystyki bądź z usług o luksusowym standardzie.
aktywizowania sprzedaży dzięki niższym cenom	Wprowadzanie instrumentów służących maksymalizacji sprzedaży przy obniżeniu cen. Oferty dla grup zorganizowanych. Oferty first minute- produkty sprzedawane z dużym wyprzedzeniem po niższych cenach.	Klienci średnio wymagający, którzy kierują jakością produktu ale szukają okazji cenowych przy zakupie produktu turystycznego, Nastawieni na zakup dobrego produktu stanowiącego jednocześnie atrakcyjną cenowo ofertę.	Stosowanie obniżek cenowych jako elementu aktywizującego sprzedaż, strategie różnicowania cen, dla różnych grup klientów w różnym czasie, sprzedawanie usług z dużym wyprzedzeniem po cenach znacznie niższych niż standardowe.
wyzbywania się	Oferty last minute,	Klienci średnio zamożni,	Oferowanie atrakcyjnych

[101] T. Maciałek, Budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora turystycznego w oparciu o nowoczesne tendencje w zarządzaniu marketingowym, [w;] S. Galata (red.), Problemy współczesnego zarządzania, Wydawnictwo PWSZ w Jarosławiu, Jarosław-Kraków 2009, s. 95-96.

produktów	atrakcyjne cenowo. Produkty sprzedawane w „ostatnim momencie", po bardzo atrakcyjnych cenach.	oczekujący zadowalającego standardu usług, szukający atrakcyjnych ofert produktów po możliwie najniższych cenach	produktów : wycieczek, noclegów, biletów itp. Po znacznie niższych od standardowych cenach, zmierzające do minimalizacji strat wynikających z poniesionymi wcześniej przez przedsiębiorstwo kosztami.
tworzenia własnej sieci sprzedaży	Sieci hoteli, znani touroperatorzy o międzynarodowym zasięgu działania. Podmioty wyróżniające się na rynku jako posiadające znaną i cenioną markę, sprawdzone i godne zaufania.	Klienci wymagający, lojalni wobec marki, kierujący się wysoką jakością produktu, kupujący usługi u wybranego touroperatora bądź w hotelu wybranej sieci.	Polityka skierowana w dużej mierze na budowaniu strategii marki w oparciu o lojalność klientów. Karty stałych klientów, rabaty, upusty, specjalny pakiet usług dodatkowych dla nabywców wiernych marce sprzedawcy usługi.
sprzedaży produktów dla różnych segmentów nabywców	Klastry turystyczne, skupiające podmioty o różnym standardzie i zakresie oferowanych usług, Oferta zróżnicowana cenowo, łącząca w sobie elementy strategii dystrybucji opisanych powyżej.	Zróżnicowane grupy nabywców- od nabywców masowych aż po wymagających, szukających produktów zaspokajających potrzeby prestiżu	Oferowanie wyjątkowo szerokiej oferty, skupianie szeregu przedsiębiorstw turystycznych oferujących produkty o zróżnicowanym standardzie. Otwarcie się na nowe rynki nabywców, osiąganie przewagi rynkowej poprzez uzyskanie pozycji lidera rynkowego.

Źródło: Opracowanie własne

Należy stwierdzić, że w przypadku produktu turystycznego, stanowiącego subprodukt terytorialny, proces doboru odpowiednich strategii sprzedaży jest jednym z kluczowych czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa (Tab.2). Można zauważyć, iż rynek nabywców produktu turystycznego jest wyjątkowo zróżnicowany. Różnice zarówno w preferencjach, oczekiwaniach jak i możliwościach finansowych finalnych odbiorców usługi turystycznej pokazują wyraźnie wyjątkowo duże zróżnicowanie segmentów nabywców produktu turystycznego.

Przy omawianiu produktu turystycznego, jako jednego z elementów produktu terytorialnego, proces dystrybucji należy traktować w klasycznym marketingowym ujęciu, opisując go w oparciu o charakterystykę strategii i narzędzi sprzedaży, wyboru kanału dystrybucji i relacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami tego kanału. Natomiast ujmując produkt terytorialny jako koncepcję różnorodną pod względem elementów wchodzących w jego skład, wyjątkową rolę należy przypisać efektywności systemu informacji, szybkości jej przepływu, wiarygodności oraz jej ogólnej dostępności.

1.4.4. Istota promocji w marketingu terytorialnym

Efektywny proces komunikacji marketingowej w marketingu terytorialnym stanowi jeden z kluczowych warunków odniesienia sukcesu przez organizację. Wszelkie działania promocyjne stanowią główne źródło komunikacji a ich rola w marketingu jest wyjątkowo istotna. Promocja w marketingu terytorialnym obejmuje całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, który obejmuje informacje na temat regionu i jego atrakcyjności oraz zachęcanie do skorzystania z oferty subproduktów terytorialnych[102].

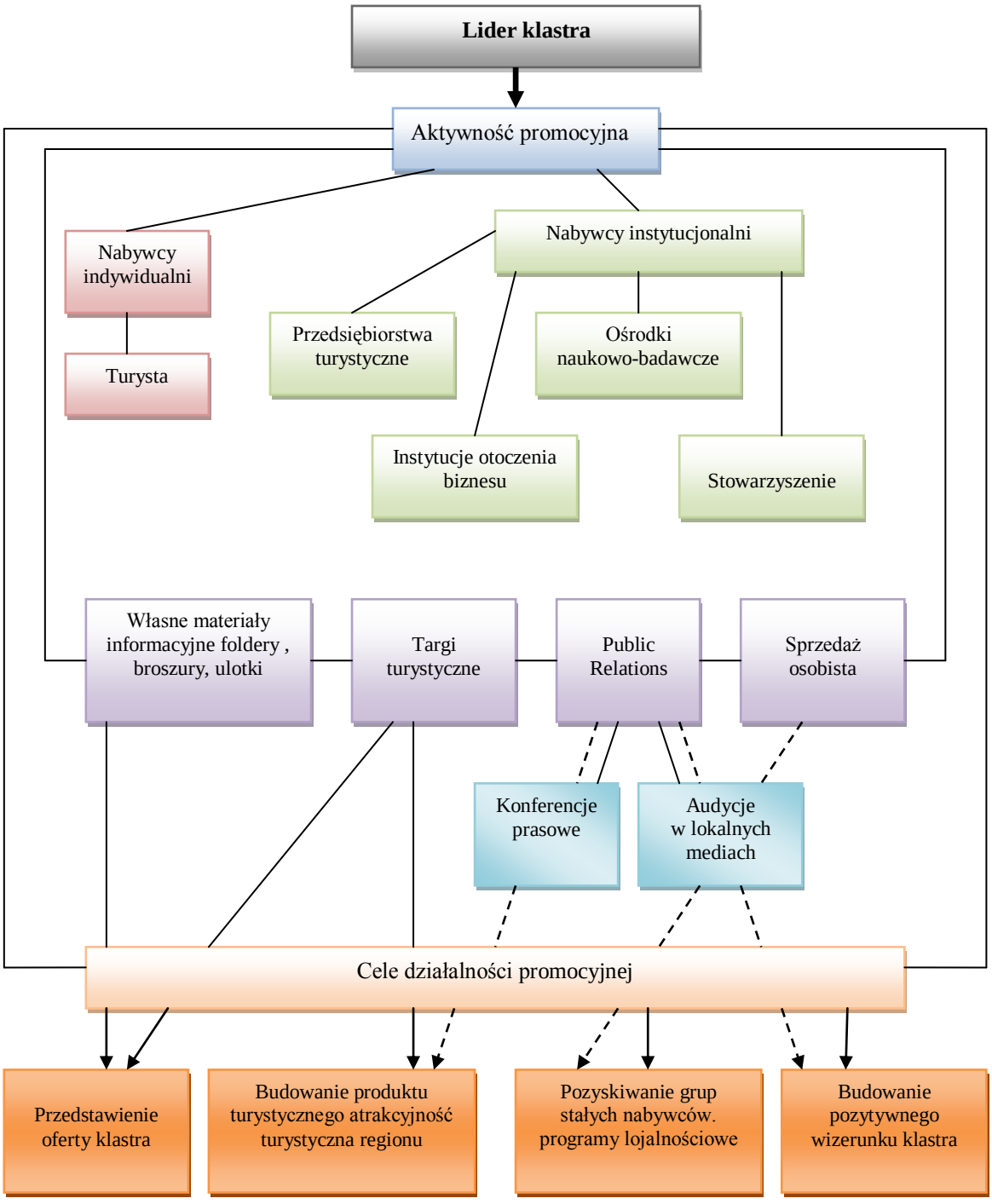
Promocja w marketingu terytorialnym to proces, który poprzedzony jest precyzyjnym określeniem celów, jakie mają zostać osiągnięte poprzez przeprowadzenie właściwych działań. Niezwykle ważna jest w tym przypadku konstrukcja atrakcyjnej oferty produktu terytorialnego i jego subproduktów. Ze względu na złożoność procesu promocji, konieczność wyboru odpowiedniej grupy adresatów oraz dostosowania właściwych instrumentów do komunikatu jaki ma być odbiorcom przedstawiony, działalność promocyjna wymaga wykorzystania szeregu współpracujących ze sobą narzędzi. W przypadku marketingu terytorialnego proces promocji może być realizowany w oparciu o szereg zróżnicowanych strategii. Subprodukty produktu terytorialnego można promować w wyjątkowo efektywny sposób, wykorzystując przede wszystkim promocyjne walory produktów i uzupełniając ten typ działań, stosując inne rodzaje promocji. Koncepcja ta zakłada, że najłatwiej „sprzedać" produkt o istotnych walorach a efektywne podkreślenie wyjątkowych cech produktu jest gwarantem odniesienia sukcesu. W przypadku klasycznego podejścia do marketingu, najbardziej rozpowszechnionym i efektywnym zabiegiem promocyjnym jest komunikowanie się z nabywcami za pomocą masowych środków informacji. Wynika to z przekonania, iż najbardziej efektywna akcja promocyjna może mieć miejsce jedynie przy użyciu mass mediów. Rzeczywiście reklama i public relations dają możliwość dotarcia do dużej grupy nabywców, minusem są jednak często niezwykle wysokie koszty tego typu promocji. Odmiennym zespołem działań charakteryzuje się strategia argumentów promocji, odwołującej się do lojalności konsumentów i emocjonalnych motywów dokonywania zakupów. Polega ona, między innymi, na zachęcaniu do kupowania rodzimych produktów, wspierania rodzimego przemysłu, zachęcania do zakupu produktu regionalnego itp.

[102] M. Florek, Podstawy marketingu…, op. cit., s. 150.

Kolejną metodą, którą można wykorzystać w procesie promocji produktu terytorialnego, jest promocja produktu poprzez utrwalenie jego renomy w świadomości nabywców. Strategia ta, opiera się na przekonaniu, iż promocja wysokiego standardu produktu, ukazanie jego jakości i wyjątkowości będzie najefektywniejszą metodą promocji. Należy również wspomnieć o strategii wysokiego poziomu sprzedaży osobistej dla pozyskiwania stałych klientów. Obejmuje ona działania, które zmierzają do wzrostu sprzedaży produktów poprzez postawienie na indywidualny kontakt z klientem. Szczególne znaczenie tego typu działań można zaobserwować w przypadku przedsiębiorstw usługowych, gdzie marketing relacji jest wyjątkowo istotny. Kolejną wartą uwagi strategią jest zabiegania o społeczną akceptację image'u instytucji czy przedsiębiorstwa. Działania te często związane są z kreowaniem pozytywnego wizerunku poprzez sponsoring, wspomaganie fundacji, organizowanie sympozjów itp. Strategia ta ma na celu utrwalenie w świadomości odbiorców wizerunku podmiotu jako tego, który jest przychylny społeczeństwu, często prowadzi działalność charytatywną, a więc nie nastawia się wyłącznie na działalność komercyjną.

W przypadku działalności promocyjnej klastra turystycznego, szczególną rolę odegrać może gmina, starostwo czy urząd wojewódzki, pełniące może rolę lidera klastra. Działalność promocyjna władz samorządowych jako liderów klastra powinna sprowadzać się do poszerzenia zakresu informacji na temat atrakcyjności turystycznej regionu, jego wyjątkowości oraz specyfiki oferty klastra turystycznego. Osiągnięcie sukcesu rynkowego przez klaster turystyczny zależy w znacznym stopniu od stworzenia odpowiedniego marketingowego systemu promocji. Należy bowiem pamiętać, iż niedostateczne, często mało profesjonalne działania w dziedzinie promocji stanowią poważną barierę rozwoju zarówno produktu regionalnego jak i subproduktu terytorialnego. Pomimo, że podmiotem działań promocyjnych jest zawsze turysta - to określone działania promocyjne lidera klastra i przedsiębiorstw w nim skupionych, nie odnoszą się tylko do nabywców indywidualnych. Mogą być one skierowane także do biur podróży, pośredniczących w sprzedaży produktów turystycznych zarówno dla turystów indywidualnych, jak i zbiorowych, różnego typu potencjalnych organizatorów imprez zbiorowych (zakładów pracy, instytucji, stowarzyszeń, itp.), ośrodków naukowo-badawczych, uczelni wyższych a także instytucji zaufania publicznego (Rys.4).

Rys. 4 Działalność promocyjna inspirowana przez lidera klastra



Źródło: Opracowanie własne.

Wyjątkowo istotne, w promocji produktu terytorialnego, są różnego typy działania z dziedziny public relations Zainicjowane przez lidera klastra konferencje prasowe, których celem jest promocja regionu, przyczyniać się mogą do relatywnie dużej liczby publikacji oraz audycji w lokalnych stacjach radiowych i telewizyjnych. Celem takich zabiegów promocyjnych jest wywoływanie u potencjalnych turystów potrzeby wypoczynku na określonym obszarze, przekazanie informacji o nieznanych dotąd atrakcyjnych turystycznie terenach, możliwościach aktywnego spędzenia czasu wolnego oraz zachęcenie do skorzystania z wyjątkowej oferty klastra.

Kolejnym narzędziem promocji produktu terytorialnego jest prezentacja, zarówno oferty turystycznej regionu, jak i klastra turystycznego, na licznych targach i giełdach turystycznych. Tego typu działania są ściśle związane wykorzystaniem niezbędnych materiałów informacyjnych, katalogów, broszur, aktualnych cenników, druków umów bądź zamówień, itp. Należy również wspomnieć o ważnej roli Internetu jako środka promocji. Polega ona na dotarciu do dużej grupy odbiorców, poprzez stworzenie strony internetowej, przedstawiającej klaster jako całość oraz jako zróżnicowaną ofertę poszczególnych podmiotów wchodzących w jego skład. Jednocześnie, zasadne jest umieszczenie informacji na temat klastra na oficjalnej stronie jego lidera. W przypadku klastra turystycznego, gdy rolę tę pełni ośrodek władzy lokalnej, umieszczenie informacji o funkcjonowaniu klastra, przyczynić się może zarówno do efektywniejszej promocji oferty klastra jak i promocji turystycznej samego regionu.

ROZDZIAŁ II

CHARAKTERYSTYKA TEORETYCZNYCH KONCEPCJI KLASTRÓW I ICH PRAKTYCZNYCH ZASTOSOWAŃ

2.1. Istota klastrów w świetle literatury przedmiotu- przegląd definicji, typologia

Rozważania na temat idei współpracy przedsiębiorstw zlokalizowanych blisko siebie na danym obszarze geograficznym, można znaleźć już w opracowaniach naukowych, pochodzących z XIX w. Dokładne obserwacje tego zjawiska przeprowadził A. Marshall, zaś wyniki jego badań w znacznym uproszczeniu sprowadzają się do koncepcji, która zakłada, iż sukces rynkowy odnoszą nie tylko duże przedsiębiorstwa, ale również małe firmy, które współpracują ze sobą na danym terenie[103]. Natomiast koncepcje wyjątkowo pokrewne klastrom można znaleźć pracach ekonomistów z lat 50-tych XX wieku[104]. Obejmowały one analizę czynników kształtujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, poprzez działanie w ramach zorganizowanych struktur sieciowych, czego następstwem była poprawa efektywności gospodarowania lokalnymi czynnikami produkcji.

Istnieje wiele opracowań z zakresu koncepcji teoretycznych klastrów. Problematykę dotyczącą istoty funkcjonowania klastrów można znaleźć w pracach M.E. Portera, który jako pierwszy użył terminu „klaster" opisując zjawisko powiązań sieciowych przedsiębiorstw [105] i omawiając je w niezwykle szerokim zakresie, zarówno w aspekcie teoretycznym jak i empirycznym. Koncepcja Portera charakteryzuje klastry[106] jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących pomiędzy sobą ale także współpracujących[107]. Jednocześnie koncepcja Portera określa klastry jako ugrupowania płynne, stworzone w sposób nieformalny wokół danej technologii i lokalizacji, bez opierania się na formalnej strukturze, wykorzystujące jedynie lokalne

[103] B. Szymoniuk, Analizy klastrów gospodarczych w województwie lubelskim, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2006, s. 6.
[104] Jedną z najbardziej znanych prac dotyczących istoty powiązań sieciowych przedsiębiorstw było opracowanie W. Sard, Location an Space Economy, MIT Press, Cambridge Mass I956.
[105] A. Grycuk, Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania, Organizacja i Kierowanie, No. 3 (113) 2003, s. 4.
[106] W literaturze można znaleźć również inne terminy określające klastry: grona, kiście, skupiska, grona technologiczne, skupiska przedsiębiorczości, klastery przemysłowe, klastry biznesowe.
[107] M. E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 246.

powiązania strukturalne[108]. Koncepcja ta zakłada, że klastry mogą tworzyć się i zamykać zależnie od pozycji konkurencyjnej sektorów, wokół których są tworzone.

Definicja UNIDO charakteryzuje klastry jako regionalne i terytorialne koncentracje firm produkujących i sprzedających podobne produkty, bądź produkty o charakterze komplementarnym. Funkcjonowanie w takich warunkach zmusza je do przezwyciężania podobnych problemów i wyzwań, co w efekcie może skutkować powstaniem wyspecjalizowanych dostawców surowców i maszyn, rozwojem specjalistycznych umiejętności i kompetencji oraz tworzeniem się sektorów specjalistycznych i zindywidualizowanych usług[109].

Zasadniczym celem polityki opartej o klastry jest trwałe podniesienie poziomu konkurencyjności lokalnej, regionalnej i narodowej gospodarki poprzez prowadzenie do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy ich pozycji konkurencyjnej[110]. Jednocześnie należy pamiętać, iż w stosunku do regionów słabiej rozwiniętych wskazane jest stosowanie strategii ekonomicznej aktywizacji, która służy stymulowaniu przedsiębiorczości w oparciu o wykorzystanie lokalnych zasobów, podnoszeniu poziomu działalności gospodarczej oraz poprawie stanu zagospodarowania przestrzennego[111].

Kładąc szczególny nacisk na dynamikę relacji oraz zintegrowania całego grona jako systemu, można scharakteryzować klaster jako skupisko firm zlokalizowanych w znacznej bliskości przestrzennej, połączone wertykalnymi i horyzontalnymi zależnościami, związanych lokalną infrastrukturą wsparcia biznesu, dzielących wspólną wizję rozwoju gospodarczego, współpracujących i konkurujących ze sobą na określonym rynku[112].

Większość definicji klastra opiera się na założeniu, że zjawisko klastra oparte jest na istnieniu trzech głównych czynników: zachodzących interakcji i funkcjonalnych powiązaniach pomiędzy firmami[113], ponadsektorowego wymiaru klastra o zasięgu

[108] Z. Olesiński, Industrial Clusters in Poland. A Zone along the Wrosław-Katowice-Kraków Motorway, [w;] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), The emergencje and development of clusters In Poland, Difin, Warszawa 2007, s. 121.
[109] UNIDO, (1999) SME Luster and Network Development in Developing Countries, The experience of UNIDO, Private Sector Development Branch, Working Paner no.2, 1999.
[110] Brodzicki T., Szultka S., Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110), Warszawa 2002, s. 46-47.
[111] B. Winiarski (red.), Polityka gospodarcza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 304-305.
[112] P. Cooke, Clusters Key Determinant of Economic Growth : The Example of Biotechnology, [w:] A. Mariussen (red.) Clusters Policies- Clusters Development, Stockholm 2001, s. 24.
[113] P.B. Doeringer, D.G. Terkla., Business strategy and cross-industry clusters, Economic Development Quarterly, nr 9, 1995.

horyzontalnych i wertykalnych powiązań[114] oraz koncentracji przedsiębiorstw funkcjonujących na określonym obszarze w tym samym bądź pokrewnym sektorze przemysłu lub usług[115].

2.1.1. Klasyfikacja klastrów

Ze względu na specyfikę podmiotu jakim jest klaster i jego indywidualne cechy, wynikające z odrębnych uwarunkowań ekonomicznych, geograficznych czy społecznych, niemożliwe byłoby stworzenie jednej właściwej klasyfikacji klastrów. Istnieją więc różne rodzaje klasyfikacji struktur klastrowych, dokonane w oparciu o kilka, nie zawsze rozdzielnych, kryteriów. Do najczęściej uwzględnianych w literaturze kryteriów podziału klastrów należy zaliczyć[116]:

- zasięg terytorialny klastra - w zależności od lokalizacji klastra i terytorialnego zasięgu wzajemnych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami w nim skupionymi, można wyróżnić klastry o zasięgu regionalnym, lokalnym, krajowym i międzynarodowym,
- znaczenie technologii - ze względu na poziom zaawansowania technologicznego branży, w której specjalizują się przedsiębiorstwa działające w klastrze, wyróżniamy klastry wysokich, średnich lub niskich technologii,
- pozycja konkurencyjna - klastry będące liderami rynkowymi oraz klastry posiadające przeciętną lub słabą pozycję konkurencyjną,
- stadium rozwoju - kryterium to pozwala na wyróżnienie klastrów w zależności od fazy ich rozwoju, poszczególne etapów funkcjonowania klastra na rynku są zbieżne z cyklem życia produktu na rynku,
- zdolność do tworzenia miejsc pracy - klastry o rosnącym, stabilnym lub malejącym poziomie zatrudnienia,
- liczba horyzontalnie powiązanych sektorów - podział na klastry wąskie bądź szerokie,

[114] Ibidem.
[115] L. Mytelka, F. Farinelli, Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness, the papers prepared for the conference: Local Productive Clusters and Innovations Systems In Brazil:New industrial and technoliogical policies for their development, Rio de Janeiro, Brazil, 2000.
[116] J. Mertl, S. Skowroński, Łódzki klaster przedsiębiorczości- szansa na rozwój gospodarczy, [w;] G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak (red.), Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, Raport SOOIPP 2006, s. 192.

- liczba stadiów łańcucha produkcyjnego - klastry głębokie, które obejmują zazwyczaj wszystkie etapy procesu produkcji oraz klastry płytkie, obejmujące jeden lub kilka jej etapów.

Poniższa tabela przedstawia koncepcję klasyfikacji klastrów wg OECD, gdzie jako główne kryterium podziału przyjęto sposób kształtowania się procesów innowacyjnych wewnątrz klastra[117].

Tab. 3. Klasyfikacja klastrów według OECD

Typ klastra	Charakterystyka	Sposób działania	Branże
Oparte o wiedzę	Firmy należące do sektorów o wysokiej intensywności B+R oraz wysokiej intensywności patentowania, ściśle kooperujące z instytucjami naukowymi i badawczymi	Ich działania są wynikiem ścisłej współpracy z instytucjami naukowymi i ośrodkami badawczymi, ze względu na priorytetowe znaczenie jakie mają dla nich wyniki badań podstawowych realizowanych przez publiczne instytucje badawcze, powstają zazwyczaj w pobliżu instytucji badawczych i uniwersytetów, których praca uzupełnia ich własny wysiłek badawczy.	Farmaceutyki, lotnictwo, chemia, elektronika
Oparte o korzyści skali	Powiązane z instytucjami badawczymi i naukowymi, prowadzą własne badania na niewielka skalę, organizacyjnie stanowią duże złożone systemy zajmujące się produkcją zazwyczaj na dużą skalę.	Stale wdrażają nowe technologie-głównymi zewnętrznymi źródłami technologii są dla nich wyspecjalizowani dostawcy sprzętu i komponentów, ich efektywność innowacyjna uzależniona jest od umiejętności wykorzystania i wdrożenia głównie w procesie produkcji, nowych technologii opracowanych przez współpracujące z nimi ośrodki naukowe	Spożywcza, przetwórstwo materiałów masowych, przemysł samochodowy, maszynowy
Uzależnione od dostawcy	Importują technologie głównie w formie dóbr kapitałowych i półproduktów,	Ich działalność uzależniona jest w głównym stopniu od zdolności do kooperacji z dostawcami i podmiotami świadczącymi usługi posprzedażowe	Rolnictwo, leśnictwo, tradycyjny przemysł przetwórczy, włókienniczy, meblarski, metalowy oraz usługi
Klastry wyspecjalizowanych dostawców	Przedsiębiorstwa o dużej intensywności B+R	Kładą nacisk na innowacje produktowe, pracują w skupiskach w pobliżu siebie, klientów i użytkowników	Firmy oferujące np. sprzęt i oprogramowanie komputerowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie klasyfikacji OECD z 1997 roku.

[117] OECD, National Innovation Systems, 1997, s. 27. [za:] S. Szultka, Klastry, op.cit., s.13.

Należy wspomnieć również o innej klasyfikacji klastrów, którą przedstawia Meyer - Stammer. Tutaj czynnikiem kluczowym podziału jest wielkość i struktura własności podmiotów, które do nich należą[118] (Tab.4).

Tab. 4. Klasyfikacja klastrów wg Meyer'a- Stammer'a

Typ klastra	Charakterystyka	Sposób działania	Przykładowy klaster
Pokrewne włoskim dystryktom przemysłowym	Dominacja małych i średnich przedsiębiorstw, silna specjalizacja, dążenie do wzajemnej rywalizacji	Stymulacja wysokiej produktywności i tworzenie znaczącego potencjału innowacyjnego poprzez działanie oparte na tworzeniu systemów sieciowych, w ramach których kooperacja odbywa się na zasadzie zaufania	Dolina Krzemowa
Klastry hub-and-spoke	Współistnienie na danym obszarze dużego przedsiębiorstwa powiązanego hierarchicznie z szeroka grupą firm sektora MSP	Bazują w głównym stopniu na sile ogromnych korporacji, wykorzystując zjawisko ekonomii skali, odznaczając się jednocześnie elastycznością działania oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo kosztowe	Seattle Boening. Toyota City
Klastry satelitarne	Główny udział maja w nich przedsiębiorstwa sektora MSP, które jednak uzależnione są od firm zewnętrznych	Ich działalność stymulowana jest poprzez uzyskiwanie przewagi lokalizacyjnej opartej zazwyczaj na przywództwie kosztowym	Region Manaus-Brazylia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Szultka (red.), Klastry-..., op. cit.

Koncepcja podziału klastrów Meyera-Stamera przedstawiona w powyższej tabeli, podobnie jak przedstawiona poniżej klasyfikacja klastrów według brytyjskiego Departamentu Handlu i Przemysłu, przytaczana jest wyjątkowo często w opracowaniach naukowych opisujących istotę struktur klastrowych.

Typologia klastrów, opracowana przez Departamentu Handlu i Przemysłu w Wielkiej Brytanii, wyróżnia następujący podział klastrów[119]:

- łańcuch wartości dodanej - w klastrze funkcjonują przedsiębiorstwa sąsiadujące w łańcuchu wartości dodanej, bazujące na powiązaniach w procesach produkcyjnych,

[118] J. Meyer-Stammer, Strategien lokaler/regionaler Entwicklung, Universitat Duisburg, Duisburg 1999, [za:] S. Szultka (red.), Klastry-..., op. cit, s.13.
[119] K. Gulda, Ekspertyza przeprowadzona na potrzeby Projektu Regionalnej Strategii Innowacyjności w województwie zachodniopomorskim, s. 50-51.

- klastry regionalne - skupiska powiązanych ze sobą, skoncentrowanych przestrzennie, w ramach regionów, sektorów, co jest gwarantem globalnej konkurencyjności klastrów,
- agregacja powiązanych sektorów - klaster o charakterze wieloskalowym, w którego skład wchodzą następujące części: segment produkcji dóbr finalnych, produkcji maszyn i urządzeń, wyspecjalizowanych nakładów oraz wspierających usług,
- sieć - specyficzna forma powiązań pomiędzy podmiotami rynkowymi, oparta na współzależnościach, współpracy i zaufaniu, bez konieczności funkcjonowania w koncentracji przestrzennej,
- środowisko innowacyjne - współdziałanie czynników ekonomicznych i instytucjonalnych na obszarach koncentracji przemysłów wysokiej technologii, prowadzące do efektywnego rozprzestrzeniania się wiedzy oraz wydajnego procesu uczenia się,
- dystrykty przemysłowe - lokalne skupiska przedsiębiorstw sektora MSP, wyspecjalizowane w poszczególnych etapach procesu produkcyjnego, które charakteryzują silne powiązania ze środowiskiem lokalnym oparte na wzajemnym zaufaniu i więziach korporacyjnych.

Tab. 5 Typologia klastrów- charakterystyka według stadium cyklu życia klastra

Typ klastra	Kryterium podziału	Charakterystyka klastra i procesów w nim zachodzących
Embrionalny	Stadium rozwoju (podział analogiczny do cyklu życia produktu)	Tworzenie nowych idei, innowacyjność, nowe rynki, działania interwencyjne w zakresie masy krytycznej klastra oraz pobudzania świadomości
Wzrostowy		Powiększanie liczby firm działających w klastrze, powstawanie firm odpryskowych tzw. spin-off, wzrost presji konkurencyjnej wewnątrz klastra, rozwój wzajemnych relacji, dalszy rozwój innowacji stymulowany poprzez zjawisko ekonomii skali oraz osiągnięcie masy krytycznej klastra
Dojrzały		Nasilenie wewnętrznej presji konkurencyjnej, wzrost znaczenia ceny jako głównego czynnika walki konkurencyjnej wewnątrz klastra, procesy i produkty nabierają charakteru standardowego
Schyłkowy		Pozycja klastra staje się coraz słabsza, oferowane produkty i usługi zastępowane są przez inne tańsze produkty i substytuty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rosenfeld S.A., A guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions, North Carolina, USA, IV.2002.

Proces powstawania klastrów ma charakter endogeniczny i stymulowany jest przez rynek (Tab.5). Za kluczowe czynniki niezbędne do procesu tworzenia się klastrów uznaje się zjawisko konkurencji, istnienie wykwalifikowanej siły roboczej oraz system wymiany - tzw. „rozlewania się" wiedzy[120]. W ostatnim okresie fazy narodzin klastra, (która łączy się z procesem selekcji potencjalnych partnerów, co jest niezbędne do budowania powiązań globalnych), przedsiębiorstwa rozpoczynają prowadzenie oficjalnych rozmów handlowych pomiędzy sobą oraz z potencjalnymi kooperantami spoza klastra[121].

Zjawisko wzrostu klastra obejmuje utrzymywanie poziomu równowagi pomiędzy czynnikami strategicznymi a społecznymi przy jednoczesnym dążeniu do maksymalnej efektywności wspólnych przedsięwzięć, podejmowanych przez poszczególne firmy działające w klastrze[122]. Pierwszy cykl wchodzący w skład fazy wzrostu klastra charakteryzuje faza intensywnych negocjacji. Formalnym negocjacjom handlowym towarzyszą negocjacje kontraktów społecznych, których zawieranie w ramach klastra odbywa się niemalże automatycznie, w związku z czym ustalenie zakresu kompetencji i działań w realizacji określonego wspólnego projektu nie ma czasochłonnego ani kapitałochłonnego charakteru[123].

Kolejny etap fazy wzrostu klastra stanowi demonstrowanie skłonności do wspólnego realizowania założeń strategicznych, przy jednoczesnym dążeniu do sformalizowania przyjętych wcześniej planów działań i wdrożenia procesu ich realizacji. Ostatnim etapem fazy wzrostu klastra jest cykl, w którym klaster osiąga równowagę punktowa, będącą jednocześnie równowagą doskonałą[124]. Następstwem tego zjawiska jest ustabilizowana sytuacja rynkowa przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze oraz wzrost ich konkurencyjności, przekładający się w głównej mierze na efektywność funkcjonowania samego klastra.

Rozwój klastrów ma charakter procesu wieloletniego, który według Portera, potrzebuje przynajmniej dekady na pełne wykształcenie własnej przewagi konkurencyjnej. Najważniejszymi czynnikami wzrostu są: silna lokalna konkurencja

[120] CPB Memorandum, Netherlands Bureau for Economic Policy Analyses.
[121] J. Góra, Model dynamiki klastra jako narzędzie badania możliwości adaptacyjno-rozwojowych klastra, WSH, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008, s. 14.
[122] Ibidem, s. 14-16.
[123] Ibidem, s. 14.
[124] Ibidem, s. 16-17.

oraz wsparcie lokalnych instytucji, co pozwala, właściwie rozwiniętemu klastrowi, funkcjonować na rynku co najmniej 25 lat[125].

Należy podkreślić, że grona przedsiębiorczości narażone są na wpływ licznych czynników destabilizujących ich sytuację rynkową. Zagrożenia dla przetrwania dojrzałych klastrów związane są z ryzykiem wystąpienia następujących zjawisk[126]:

- utrata umiejętności adaptacji, bazowanie na pierwotnych założeniach (skostnienie),
- pojawienie się nowych technologii, które nie mogą być wykorzystane przez klaster – ograniczenia we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych,
- brak elastyczności działania klastra będący skutkiem funkcjonowania nieefektywnej struktury organizacyjnej w klastrze,
- podejmowanie decyzji będących wynikiem tzw. grupowego myślenia, co może okazać się nieefektywne z punktu widzenia interesów klastra,
- pojawienie się substytutów oraz produktów imitujących dobra wytwarzane w klastrze.

Wymienione wyżej czynniki w znacznym stopniu utrudniają funkcjonowanie klastra, ale nie powodują jego całkowitego zniknięcia z rynku. Istnieją jednak mechanizmy, których wpływ na strukturę klastrową doprowadza do schyłku jej rynkowej egzystencji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć[127]:

- zamknięcie się klastra na zmiany (lock-in) i nastawienie na trwanie,
- zbyt wolne tempo wdrażania nowych technologii,
- spadek efektywności i innowacyjności,
- zmiany gustów i preferencji nabywców,
- rozbieżność popytu lokalnego i światowego,

Aby zapobiec procesowi „umierania" klastrów niezbędne jest zachowanie przez nie zdolności do wdrażania radykalnych innowacji, co gwarantuje możliwość ewentualnej zmiany profilu działalności i dostosowanie się do globalnej konkurencji a to może zapobiec procesowi „zamykania się" firm na rynku lokalnym.

[125] K. Olejniczak, Apetyt na grona? Koncepcja gron oraz koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego, Studia Regionalne i Lokalne Nr 2 (12)/2003, s. 16.
[126] M. Goetz, Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, Instytut Zachodni, Poznań 2009, s. 14-26.
[127] Ibidem.

W zróżnicowanych typologiach klastrów należy również zwrócić uwagę na koncepcję Rosenfelda, wskazującą możliwość funkcjonowania poza klasycznymi, sformalizowanymi strukturami klastrowymi, również tych, które mają charakter klastrów ukrytych bądź potencjalnych (Tab.6).

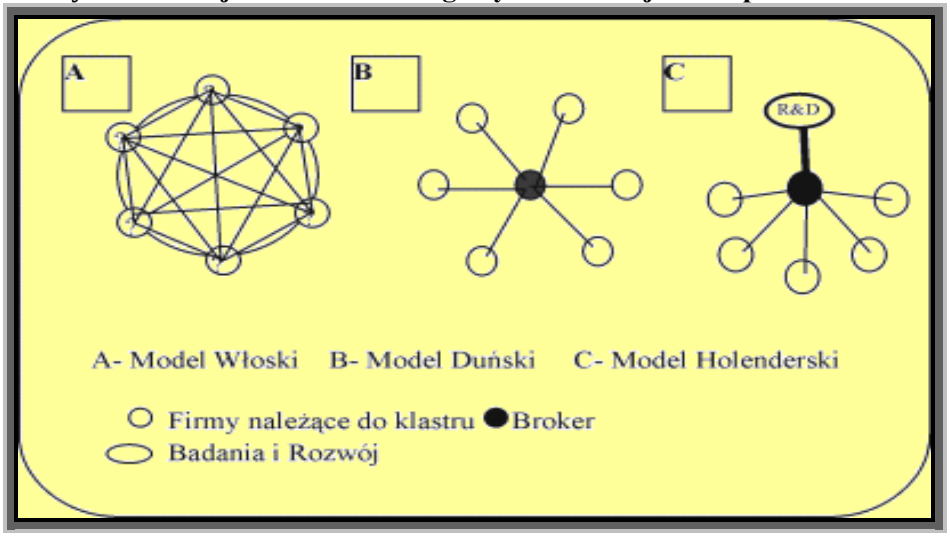
Tab. 6 Klasyfikacja klastrów według koncepcji Rosenfelda

Typ klastra	Cechy charakterystyczne	Wady	Kluczowe przedsięwzięcia
istniejące	najwyższa forma rozwoju klastra skupiska przedsiębiorstw oraz podmiotów powiązanych o wysokiej świadomości funkcjonowania jako klaster, zdolność do wykorzystania potencjału i kreowania efektu synergii, posiadają odpowiednią infrastrukturę społeczną, informacyjną:	zdolność ich członków do szybkiego przyswajania wiedzy od innych uczestników budząca obawy uczestników klastra przed wykradaniem pomysłów i nieuczciwą walką konkurencyjną wewnątrz grona	Dzięki jednoczesnej kooperacji i konkurowaniu ze sobą, funkcjonujące w ramach klastra przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną nad innymi, niezrzeszonymi firmami działającymi w branży
ukryte	jeszcze nie zbadane skupiska podmiotów gospodarczych, w których istnieją możliwości stworzenia oraz wykorzystania efektu synergii	brak procesów wymiany myśli innowacyjnej, brak wypracowanej wspólnej wizji przyszłości, podmioty nie postrzegają siebie jako uczestników klastra	zainicjowanie tworzenia organizacji branżowych
potencjalne	powiązane ze sobą skupiska przedsiębiorstw, które spełniają pewne kryteria, ale nie osiągnęły „masy krytycznej”	zbyt mała liczba podmiotów, zbyt słabe interakcje między przedsiębiorstwami	nawiązanie ścisłej współpracy pomiędzy podmiotami czy zawiązanie stowarzyszeń branżowych

Źródło: Opracowaanie własne na podstawie: S.Rosenfeld, Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development, „European Planning Studies” 1997, Vol.5, No 1, s. 11.

W typologii klastrów można znaleźć również podział według krajów ich pochodzenia. Stwierdzono bowiem, że pewne modele klastrów są typowe dla określonych państw, ale jednocześnie wzorce te stosowane są również w innych krajach.

Rys. 5 Rodzaje klastrów według kryterium krajów ich pochodzenia



Źródło: A. Sosnowska, K. Poznańska, S. Łobejko, J. Brudlak,, K. Chinowska., Systemy Wspierania Innowacji i Transferu Technologii w Krajach UE i w Polsce za: Gazeta Innowacje nr 23, Fundusze Strukturalne dla Innowacji w krajach Grupy Wyszehradzkiej

Klaster włoski[128] charakteryzuje się brakiem sformalizowanej struktury oraz wyodrębnionej struktury zarządzającej a także brakiem powiązań kapitałowych. Jednocześnie należy zauważyć, iż występują w nim silne więzi rodzinne w firmach i pomiędzy firmami, długa tradycja silnych cechów rzemieślniczych, duża niezależność od władzy centralnej oraz silna świadomość odrębności regionalnej[129].

Model klastra duńskiego wykształcił się w trakcie realizowania przez rząd duński programu sieciowego, co miało miejsce w latach 1988-1993[130]. Założeniem tego programu było pobudzanie procesu kooperacji przedsiębiorstw w ramach sformalizowanych struktur sieciowych. Istotną różnicę, w porównaniu do pozostałych modeli klastra, stanowi tu funkcjonowanie brokera sieciowego, do którego głównych zadań, należy inicjowanie i stymulowanie wzajemnych kontaktów pomiędzy firmami skupionymi w klastrze oraz monitorowanie wspólnej realizacji poszczególnych projektów.

Model holenderski klastra to struktura sieciowa, w której szczególną rolę odgrywa wyjątkowo intensywna współpraca przedsiębiorstw z ośrodkami naukowo-badawczymi. Ta ścisła kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w klastrze a jednostką naukowo-badawczą ma szczególne znaczenie w sferze wdrażania działań

[128] J. Kamycki, J. Wawro, Klastry przedsiębiorstw rodzinnych, Jarosław-Rzeszów 2004, s. 5.
[129] E. Bojar, Clusters- the Koncept and Types. Examples Clusters in Poland, [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), The emergence and development of clusters in Poland, Wydawnictwo Difin, warszawa 2007, s. 27.
[130] M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Diffin, Warszawa 2008, s.46.

innowacyjnych przez przedsiębiorstwa. Jednocześnie należy zauważyć, że dążenie do ścisłej współpracy pomiędzy sferą biznesu a ośrodkami działającymi w sferze nauki i badań stanowi jedno z kluczowych działań w ramach udoskonalania i wdrażania założeń gospodarki opartej na wiedzy.

Zdecydowanie inną typologię klastrów można znaleźć w opracowaniach japońskich autorów. Ze względu na niezwykle długą tradycję klastrów funkcjonujących na terenie Japonii warto przybliżyć dwa zupełnie odmienne typy klasyfikacji funkcjonujących tam struktur klastrowych. Cztery rodzaje klastrów przemysłowych w Japonii, to[131]:

- klastry w formie „miast" (company town clusters) - złożone z licznych grup podwykonawców, skupionych wokół lidera, którym jest silna, duża firma o znaczącej pozycji rynkowej,
- mieszane klastry miejskie (mixed urban clusters) - oparte na podziale pracy, najczęściej skupione wokół więcej niż jednej branży, zazwyczaj ich działalność dotyczy produkcji maszynowej i metalurgicznej,
- mieszane klastry „otwarte" (mixed inviation clusters) - struktury klastrowe tego typu charakteryzuje zazwyczaj niski poziom wzajemnej kooperacji przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze, powstają w wyniku tworzenia przez władze lokalne dogodnych warunków wejścia do klastra dla nowych firm,
- klastry w formie regionów produkcyjnych (production region clusters) - skoncentrowane wokół danego obszaru geograficznego grupy przedsiębiorstw, których rozwój stymulowany jest poprzez kooperację w pozyskiwaniu surowców i nowych technologii.

Należy również wspomnieć o podziale klastrów japońskich w oparciu o kryterium okresu ich powstania, związanego z etapami przeobrażeń, jakie zachodzą w gospodarce Japonii od lat 50-tych ubiegłego stulecia aż do chwili obecnej. Podział klastrów według tego kryterium przedstawia tabela 7.

[131] SMEA 2006, za: B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, Rola klastrów w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw. Przykład klastrów Japońskich, dokument elektroniczny, s. 5.

Tab. 7 Klasyfikacja japońskich klastrów gospodarczych według kryterium faz rozwoju gospodarki Japonii

Typ klastra	Branża	Okres powstawania klastrów	Główne źródło przewagi konkurencyjnej	Charakterystyka rynku	Faza rozwoju
Jiba sangyo	Przemysł tekstylny, ceramiczny, metalurgiczny, przetwórstwo żywności	lata 50-te - I. połowa lat 60-tych XX w.	zewnętrzna ekonomia skali	grupy przedsiębiorstw sektora MSP	oparta o pracę
Konbinato	przemysł ciężki, chemiczny	koniec lat 50-wczesne lata 70-te XX w.	ekonomia skali, szeroki zasięg, zewnętrzne powiązania	Oligopole	oparta o skalę działania
Just-in-time-delivery	przemysł samochodowy, elektroniczny	lata 70-te XX w.	pionowa kooperacja sieci dostawców, outsourcing	oligopole na szczycie hierarchii, wysoki poziom konkurencji na dole hierarchii	oparta o montaż
Parki badawczo-rozwojowe	nowoczesne technologie, elektronika,	lata 80-te XX w.	powiązania oparte o badania i rozwój	monopolistyczna konkurencja	oparta o wiedzę
Nowe firmy	zaawansowane technologie informacyjne, Internet	lata 90-te XX w. – do chwili obecnej	Przedsiębiorczość	współpraca sieciowa	oparta o technologie informacyjne

Źródło:Opracowanie własne na podstawie: T. Ozawa, Structural transformation, flying-geese style and industrial clusters: theoreticalimplications of Japan's postwar experience, Paper presented At the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization, February 2004, s. 14.

Pierwsze klastry, zakładane w Japonii, oparte były na ścisłej, lokalnej współpracy małych, często rodzinnych firm. Swój sukces rynkowy zawdzięczały one w głównej mierze wzrostowi znaczenia przemysłów tradycyjnych, które wymagały znacznych nakładów pracy[132]. Rozwój kolejnego typu klastrów - konbinato, związany był ze znacznym postępem technologicznym, który przyczynił się do wzrostu efektywności działania rynkowego przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego i chemicznego poprzez wzrost eksportu i redukcje kosztów transportu. Kolejny typ klastrów JiT- opiera się na branży samochodowej i elektronicznej a sukces rynkowy zawdzięcza skupieniu się drobnych firm wokół jednego silnego lidera, co pozwoliło w znacznym stopniu obniżyć koszty produkcji i sfery logistycznej. Kolejny etap rozwoju struktur klastrowych, spowodował wykształcenie się struktur takich jak parki badawczo-rozwojowe, które charakteryzują powiązania sieciowe oparte na ścisłej kooperacji z placówkami naukowo-badawczymi, wdrażaniu innowacji i rozwoju nowoczesnych technologii.

[132] B. Mikołajczyk, A. Kurczewska, J. Fila, Klastry na świecie, Studium przypadków, Difin, Warszawa 2009, s. 116-117.

Ostatni typ, najnowocześniejszych klastrów, stanowią te oparte o nowoczesne technologie informacyjne. Występują one w formie wyjątkowo rozległych aglomeracji przemysłowych, których głównym celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost przedsiębiorczości i innowacyjności.

2.1.2. Wybrane przykłady koncepcji pokrewnych dla klastrów

W literaturze przedmiotu można spotkać również charakterystykę koncepcji przedsięwzięć gospodarczych zbliżonych do klastrów. Istota ich działalności opiera się, tak jak w przypadku klastrów, na koncepcji powiązań sieciowych przedsiębiorstw skupionych na określonych obszarze geograficznym. Bieguny wzrostu - to powiązania, które mogą dotyczyć niektórych branż czy przedsiębiorstw, wyróżniających się wysoką dynamiką rozwoju a ponadto charakteryzujących się dużą skalą produkcji oraz licznymi powiązaniami z innymi gałęziami produkcji. Biegunami wzrostu mogą być również niektóre społeczności lokalne, wyróżniające się przedsiębiorczością i innowacyjnością, pobudzające rozwój w skali regionalnej[133]. Teoria biegunów wzrostu opiera się na założeniu, iż na atrakcyjność lokalizacyjną regionu ma wpływ biegun wzrostu tzn. miejsce o natężonych impulsach rozwojowych dla regionu a ich generowanie następuje dzięki jednostce wzrostu[134]. Według tej koncepcji rozwój gospodarczy opierać powinien się o przemysł wiodący, który wspomagają inne branże skupione wokół niego. Jedną z głównych zalet tego zjawiska jest tworzenie się znacznych skupisk ludności na określonym obszarze, natomiast do minusów można zaliczyć fakt, iż wzrost gospodarczy w przypadku biegunów wzrostu nie jest równomierny i charakteryzuje się ze zmienną intensywnością[135].

Kolejną koncepcję zbliżoną do klastra stanowi dystrykt marshallowski. Jest to system małych spółek, wyspecjalizowanych w produkcji określonych zestawów wyrobów, powiązanych ze sobą poprzez gęstą sieć podwykonawców (często przedsiębiorstwa rodzinne), które są zależne od kapitałów wyjściowych,

[133] Z. Szymla**,** Determinanty rozwoju regionalnego, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław- Warszawa-Kraków 2000, s. 48-49.
[134] H. Godlewska, Lokalizacja działalności gospodarczej, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 44.
[135] J. Grzeszczak, Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej, Prace Geograficzne PAN IGiPZ, nr 173, Wrocław 1999.

nagromadzonych w obrębie danej społeczności lokalnej[136]. Pozytywny efekt aglomeracji w ich przypadku przejawia się w przepływie wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami, kreowaniu (poprzez branże wspomagające) wyspecjalizowanych czynników produkcji i usług oraz wyłanianiu się wykwalifikowanej kadry roboczej, dostosowanej do potrzeb dystryktu[137].

Należy wspomnieć również o włoskich dystryktach przemysłowych. Są to skupiska przemysłowe składające się z małych i średnich firm o wysoko wyspecjalizowanej produkcji i szeroko rozgałęzionych wzajemnych powiązaniach[138]. Często dystrykty te stanowią ośrodki postępu technologicznego i organizacyjnego a dzięki ofercie produktów o unikatowej jakości wygrywają walkę konkurencyjną na rynkach krajowych i zagranicznych[139]. Do najważniejszych cech charakterystycznych dystryktów włoskich, można zaliczyć[140]:

- duży zakres przepływu personelu pomiędzy firmami dostawcami i odbiorcami,
- wysoki stopień współdziałania pomiędzy konkurującymi ze sobą firmami, którego celem jest podział ryzyka, stabilizacja rynkowa lub udział w innowacjach,
- ponadproporcjonalny udział, w strukturze zatrudnienia, pracowników zajmujących się projektowaniem i innowacjami,
- działanie silnych stowarzyszeń zawodowych, zapewniających dostęp do infrastruktury związanej z zarządzaniem marketingowym, pomocą techniczną i finansową, które stanowią mechanizmy podziału ryzyka i stabilizacji,
- znaczącą rolę władz lokalnych w promowaniu wiodących branż przemysłu.

Można więc tę formę powiązań, jaką stanowi włoski dystrykt przemysłowy, scharakteryzować jako jednostki społeczno-terytorialne, których funkcjonowanie opiera się na aktywnym współdziałaniu (w określonej przestrzeni historyczno-geograficznej) wspólnoty osób i grupy przedsiębiorstw, pomiędzy którymi istnieje doskonała kooperacja. Występuje tu system wspólnych wartości oraz podporządkowanie się

[136] A. Marshall, Zasoby ekonomiki, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1925 za: J. Chądzyński, Środowiska przedsiębiorczości, s. 162, Region i jego rozwój w warunkach globalizacji , Wydawnictwo CE DE WU, Warszawa 2007.
[137] B. Szymoniuk, Analizy klastrów..., op. cit., s. 6.
[138] A. Oleksiuk, Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa 2009, s. 80.
[139] J. Grzeszczak, Bieguny..., op. cit., s. 35.
[140] Ibidem, s. 69.

wspólnemu wyższemu interesowi, natomiast warunkiem trwania dystryktu na rynku jest jego otwartość na relacje z otoczeniem zewnętrznym[141].

2.2. Źródła przewagi konkurencyjnej firm zlokalizowanych w klastrach

U podstaw powstania struktur klastrowych leżą uwarunkowania historyczne, a więc tradycje wynikające z istnienia określonego typu działalności na danym obszarze, dostęp do zasobów naturalnych, łatwość dostępu do dużego rynku zbytu oraz do zaplecza naukowo - badawczego[142]. Umożliwia to powstawanie, stanowiących zalążek struktur klastrowych, skupisk przedsiębiorstw określonych branż, skoncentrowanych na danym obszarze[143]. Unikatowość przewagi konkurencyjnej klastrów wynika z właściwego, dla każdego terytorium, charakteru firm, popytu, czynników produkcji, polityki państwa oraz sektorów pokrewnych i wspierających[144]. Analiza tych czynników jest determinowana poprzez korzyści, klasyfikowane przez Portera w następujący sposób[145]:

- wzrost wydajności należących do klastra firm lub sektorów, głównie poprzez dostępność do dobrze wykwalifikowanej kadry, dostępu do rzetelnej informacji, współpracę z instytucjami naukowymi oraz wzajemne uzupełnianie się zakresu działalności firm stowarzyszonych w klastrze,
- zwiększenie zdolności do innowacji poprzez analizowanie własnych osiągnięć innowacyjnych, wzajemną rywalizację konkurencyjną oraz poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych[146],
- zachęcanie do tworzenia nowych firm poprzez niższe bariery wejścia na rynek oraz do współpracy firm z sektorów pokrewnych.

Natomiast do kluczowych czynników, które stymulują rozwój struktur klastrowych można zaliczyć[147]:

---

[141] G. Beccanti: Le district marschallien: une notion socio-economique [w:] G. Benko, A. Lipietz, (red.), Les regions qui gagnent, PUF, Paris 1992, s. 33-35, [za:] I. Pietrzyk, Polityka regionalna UE i regiony w państwach członkowskich, PWN, Warszawa 2000, s. 45-46.
[142] S. Szultka (red.), Klastry- innowacyjne wyzwanie dla Polski, IbnGR 2004, s. 10-11.
[143] E. Skawińska (red.), Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 64.
[144] J. Gancarczyk, M. Gancarczyk, Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters)- od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci, Studia Regionalne i Lokalne Nr 2-3/2002.
[145] K. Olejniczak., Apetyt na grona?..., op. cit., s. 16.
[146] S. Skowron, Factors of Building Competitive Supremacy and Innovativeness in the Ecological Food Valley Cluster, [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), The emergence..., op. cit., s. 141.

- powstawanie lub przenoszenie się na teren klastra firm działających w branżach pokrewnych lub świadczących usługi dla firm działających w klastrze,
- wspólny marketing zwłaszcza o charakterze międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem wspólnej promocji regionu,
- organizowanie wspólnych kanałów zbytu.

Szczególną uwagę należy zwrócić również na rolę lidera klastra, skupioną głównie na stworzeniu dogodnych warunków dla rozwoju jego działalności, poszukiwaniu dodatkowych funduszy na rozwój grona przedsiębiorczości, pozyskiwaniu nowych firm do współpracy, promocji klastra itp. Istotną rolę procesie aktywizacji działań lokalnych przedsiębiorstw oraz stymulowaniu rozwoju klastra mogą spełniać: samorządy lokalne, agencje rozwoju regionalnego, ośrodki akademickie, a także organizacje, których działalność wiąże się z propagowaniem innowacyjności w regionie. Natomiast przedsiębiorstwa, które stają się przywódcami w klastrze, to najczęściej lokalni liderzy rynkowi o silnych tradycjach działalności w danej branży, stabilnej pozycji rynkowej i znanej marce. Należy zauważyć, iż niezwykle często obszar będący siedzibą klastrów stanowią te województwa, które potencjalnie wydają się być w znacznie gorszej kondycji gospodarczej od innych. Często związane jest to raczej z brakiem znaczących inwestycji w regionie i jego autopromocji, niż z rzeczywistą analizą potencjału gospodarczego i perspektyw jakie może stwarzać rozpoczęcie działalności na takim właśnie terenie.

W oparciu o powyższe założenia można stwierdzić, iż idea utworzenia i funkcjonowania klastra jest uwarunkowana obecnością czynników takich jak [148]:

- regionalizm - klaster jest przedsięwzięciem lokalnych, skupionym na określonym obszarze i budującym swój sukces na gruncie współpracy opartej o konkurencyjność regionalną,
- przywództwo - funkcjonowanie w ramach klastra musi opierać się o działalność związaną z wykorzystaniem zaawansowanej technologii, przy jednoczesnym wyodrębnieniu lokalnego lidera, najczęściej przedsiębiorstwa, zaakceptowanego przez inne kooperujące w ramach stowarzyszenia firmy,

[147] S. Szultka (red.), Klastry-..., op. cit., s. 11.
[148] Sprawy nauki- biuletyn Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Wydanie: 2006 /1 - Nauka – wiele spraw do załatwienia.

- kapitał społeczny - stanowi nie tylko element kapitału intelektualnego, lecz jest również głównym komponentem wiedzy, umiejętności, doświadczeń i wartości, wspomagających rozwój klastrów [149]; kapitał społeczny stanowią więc te zasoby, których potencjał rozwija się raczej na płaszczyźnie społecznej niż indywidualnej, dążąc do społecznej efektywności, poprzez promocję wartości niezwykle istotnych z punktu widzenia klasteringu a mianowicie zaufania, lojalności, odpowiedzialności i solidarności[150],
- lojalność - należy pamiętać o zasadzie wzajemnej lojalności, która jest niezbędnym czynnikiem dla efektywnej działalności klastra, trzeba bowiem zdawać sobie sprawę, iż w klastrze przedsiębiorstwa zwykle rywalizują między sobą- niezbędne jest wiec wytworzenie takiej atmosfery, która sprzyjałaby nie tylko konkurowaniu, ale również realnej współpracy pomiędzy firmami wchodzącymi w skład klastra,
- kapitał - ostatnim niezwykle ważnym aspektem funkcjonowania takich przedsięwzięć jest aspekt finansowy - wyjątkowo istotny ze względu na zapewnienie odpowiedniej ilości kapitału niezbędnego do podejmowania określonych przedsięwzięć (w tym wypadku szczególną rolę odgrywa kapitał pochodzący z bezpośrednich inwestycji zagranicznych, stanowiący często podstawę kapitału finansowego klastrów[151]).

Wszystkie wymienione powyżej czynniki mają kluczowe znaczenie przy budowaniu powiązań klastrowych, jednak ich rola jest interpretowana w dość odmienny sposób. Porter, za najważniejszy determinant rozwoju klastrów, uważa otoczenie biznesowe, które charakteryzuje za pomocą następujących czynników[152]:

- zasoby dostępne,
- zapotrzebowanie lokalnych odbiorców,
- ogólny poziom przedsiębiorczości,
- przemysły wspomagające.

[149] J. Stachowicz, A. Straszak, S. Walkiewicz, Badania Operacyjne i Systemowe 2006, Wiedza Systemowa dla Rozwoju Regionów i Przedsiębiorstw w Polsce . Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006, s. 14-15.
[150] J. Stachowicz, The Impast of Clusters on the Growth of Social Capital, [w:] E. Bojar, Z Olesiński [red.], The emergence and development of Clusters in Poland, Difin, Warszawa 2007, s. 102.
[151] E. Bojar, J. Bis, Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach, Przegląd Organizacji, nr 10, 2006.
[152] M.E Porter, Clusters and the New Economics Competition, Harvard Business Review, 1998, s. 77-90.

Zwraca On uwagę na kluczowość otoczenia biznesowego w budowaniu struktur klastrowych. Opisuje je w oparciu o posiadany potencjał, który stanowią: kapitał, infrastruktura i wiedza, obserwacje lokalnego popytu, regulacje prawne oraz zasięg klastra.

Nieco inne spojrzenie na czynniki, które są niezbędne do funkcjonowania struktur klastrowych, można zaobserwować w poniższej klasyfikacji:

- współzależność branż - powiązania o charakterze konkurencyjnym i partnerskim: relacje pomiędzy sprzedającym i kupującym, w ramach branż tworzących klaster,
- orientacja eksportowa - liczna grupa przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrze sprzedaje swoje produkty i usługi innym firmom zlokalizowanym w innym kraju lub regionie,
- koncentracja - zatrudnienie wykazuje wysoki stopień koncentracji w regionie, który jest miejscem lokalizacji klastra, stopień ten jest znacznie wyższy od średniego poziomu zatrudnienia w skali całego kraju,
- szybki wzrost - zjawisko gwałtownego wzrostu jest nierozerwalnie związane z tworzeniem się nowych, regionalnych skupisk firm[153].

Analizując mocne i słabe strony funkcjonowania struktur klastrowych, należy stwierdzić, że skupiska firm generują liczne korzyści, zarówno dla samego regionu, jego konkurencyjności na tle innych, jak również sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw i branż zlokalizowanych w ramach klastrów. Wśród najważniejszych pozytywnych aspektów funkcjonowania klastrów należy wskazać[154]:

- poprawę systemu transferu informacji i nowych technologii,
- specjalizacje prowadzące do wzrostu efektywności i produktywności,
- stymulowanie powstawania nowych przedsiębiorstw, co wiąże się m.in. z tworzeniem nowych miejsc pracy,
- wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost poziomu regionalnej przedsiębiorczości
- promocję regionu, w którym klaster ma swoją siedzibę
- podnoszenie lokalnej konkurencyjności,

[153] M. Gorynia, B. Jankowska, Klastry..., op.cit, s. 38.
[154] Ibidem, s. 31-33.

- pozyskiwanie nowych, często zagranicznych inwestorów

Natomiast negatywne skutki funkcjonowania gron przedsiębiorczości, w głównej mierze, sprowadzają się do następujących zjawisk:

- efektu kongestii, polegającego na nadmiernej koncentracji branży i dużych skupisk ludności na ograniczonym terenie[155],
- rosnącego zanieczyszczenia środowiska, wynikające z załamania funkcji ekonomicznej i społecznej w stosunku do środowiskowej[156],
- nadmiernego zatłoczenia infrastruktury,
- rosnących cen dzierżawy ziemi i nieruchomości, co jest wynikiem koncentracji dużych skupisk firm i ludności,
- ograniczania konkurencji poprzez tzw. zmowy kartelowe w wyniku przejęć , fuzji itp.,
- potencjalnych problemów z zarządzaniem klastrem, związanych z rozmywaniem się kompetencji w przypadku silnych, rozbudowanych struktur klastrowych.

Podsumowując, można stwierdzić, że korzyści wynikające z funkcjonowania klastrów są liczne, co może zachęcać nowe firmy do wstępowania w struktury klastrowe. Za najważniejsze z nich można uznać możliwość realizacji przedsięwzięć i inwestycji, których przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie zrealizować samodzielnie, lub których wspólna realizacja pozwala na obniżenie kosztów bądź ryzyka. Współpraca (w tym nieformalne kontakty i przepływ wiedzy) pomiędzy przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo rozwojowymi i instytucjami otoczenia biznesu, silnie warunkują innowacyjność przedsiębiorstw. Kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa, mogą także bardziej skutecznie oddziaływać na otoczenie, w tym na instytucje edukacyjne oraz na władze lokalne lub regionalne i realizowaną przez nie politykę, kierunki wydawania funduszy publicznych itp. Zaś bariery, jakie napotykają inicjatywy klastrowe, można rozpatrywać na poziomie przedsięwzięć zaangażowanych w proces kształtowania klastrów (przepływ informacji, przedsiębiorstwa odpryskowe, wspólne projekty, koordynacja), inicjatyw i relacji z instytucjami wspierającymi (szkołami wyższymi, centrami badawczo-rozwojowymi, stowarzyszeniami biznesowymi czy izbami

[155] S. Szultka (red.), Klastry-..., op. cit., s. 12.
[156] E. Skawińska, R. I. Zalewski, Klastry biznesowe..., op. cit., s.99.

handlowymi) oraz relacji z sektorem publicznym (politykami, rządem, lokalnymi elitami)[157].

2.3. Metodologia wykorzystywana najczęściej w procesie badania powiązań klastrowych

Metodologia badania struktur klastrowych ma zróżnicowany charakter, czego konsekwencją są liczne trudności z porównaniem konkurencyjności różnych klastrów. W szeregu badań nad klastrami skupiono się bowiem zarówno na czynniku dotyczącym poziomu agregacji (stąd ich wymiar lokalny, regionalny, sektorowy czy narodowy), jak również badania oparto na dostępnych danych o charakterze statystycznym i jakościowym[158]. Można wyróżnić jednak trzy podstawowe metody badań: metodę przepływów międzygałęziowych, metodę badania skupień oraz analizę studiów przypadku. Za najbardziej obiektywną i rzeczową metodę badań struktur klastrowych uznawana jest metoda przepływów międzygałęziowych nazywaną inaczej metodą Input-Output[159]. Jej istota polega na badaniu powiązań pomiędzy sektorami przy wykorzystaniu macierzy przepływów produkcji. Główną zaletą tej metody jest możliwość obiektywnej identyfikacji a następnie właściwej interpretacji powiązań i relacji zachodzących pomiędzy różnymi sektorami. Należy jednak zauważyć, iż dla przeprowadzenia badań nad klastrami, przy użyciu tej metody, niezbędne jest posiadanie odpowiednich danych statystycznych, które nie we wszystkich krajach i regionach są dostępne. Dodatkową niedogodność stanowić mogą niedoskonałości w klasyfikacji sektorowej przemysłu oraz pomijanie instytucji wspierających powstawanie struktur klastrowych. Jednocześnie należy pamiętać, że ta metoda badań należy do niezwykle kosztownych, zwłaszcza kiedy do analizy powiązań stosowane są macierze innowacyjne, oparte na macierzach interakcji, mających miejsce w procesach innowacyjnych. Pozwala to oczywiście na dokładniejsze przeanalizowanie zjawisk, zachodzących pomiędzy konkretnymi sektorami w konkretnych warunkach konkurencji, jednakże ze względu na specyfikę i znaczny koszt takich badań jedynie

[157] E. Bojar, J. Bis, Major treats to economic cluster in Poland, [w;] E. Bojar, z. Olesiński (red.), The emergence..., op. cit., s. 43-44.
[158] T. Brodzicki, S. Szutka, Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, Organizacja i Kierowanie nr 4 (110), Warszawa 2002.
[159] E. Skawińska, R.I. Zalewski, Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat, Europa, Polska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 191.

nieliczne i najbogatsze państwa unijne mogą pozwolić sobie na stosowanie tej metody przy badaniu zjawisk związanych z funkcjonowaniem klastrów.

Znacznie bardziej rozpowszechnioną metodą badań jest metoda współczynnika lokalizacji. Polega ona na znajdowaniu branż, w których specjalizuje się region poprzez analizę zatrudnienia na poziomie lokalnym. W tym celu wyznacza się czynnik lokalizacji LQ ukazujący stopień koncentracji zatrudnienia w konkretnej branży na danym obszarze w porównaniu do sytuacji zatrudnienia w tej branży w całym kraju. Niniejszą metodę opisuje poniższy wzór:

LQ = (Eij/Ei) / (Ein/En)

Przy czym: wartość Eij obrazuje zatrudnienie w przemyśle i w regionie j, wartość Ej- całkowite zatrudnienie w regionie, wartość Ein odnosi się do krajowego zatrudnienia w branży i, natomiast En- do całkowitego zatrudnienia w kraju[160]. Jeśli w wyniku przeprowadzonych badań czynnik LQ wynosi 1 oznacza to, iż region posiada analogiczny do krajowego udział w danej branży. Natomiast jeśli czynnik LQ>1,25 - uznaje się, iż region specjalizuje się w danej branży[161]. Istota tej metody polega na znalezieniu skoncentrowanych na danym obszarze gałęzi przemysłu co sprzyja wyodrębnianiu przestrzeni terytorialnych, odpowiednich do tworzenia struktur klastrowych. Zaletą tej metody jest towarzysząca jej możliwość badania przewagi komparatywnej a więc sytuacji, w której skupione w klastrze przedsiębiorstwa są w stanie oferować wytwarzane przez siebie produkty, na rynek krajowy a nawet zagraniczny, na warunkach niezwykle konkurencyjnych. Jednakże sama ta metoda nie jest wystarczająca do określenia powiązań pomiędzy sektorami czy do identyfikacji samych klastrów, stąd niezbędne jest uzupełnienie jej o dodatkowe badania, które najczęściej stanowią studia przypadków, nazywane inaczej metodą ekspercką.

Metoda ekspercka jest stosunkowo najtańszą i łatwą do przeprowadzenia metodą, wykorzystywaną w procesie badania klastra. Jej istota polega na badaniu danych jakościowych, które otrzymuje się po przeanalizowaniu informacji zdobytych dzięki przeprowadzeniu badań ankietowych, wywiadów, metod heurystycznych, obserwacji czy metod panelowych[162]. Celem badania zjawisk zachodzących w klastrach przy użyciu metody eksperckiej jest uzyskanie opinii liderów wśród przedsiębiorstw

[160] E. M. Bergman, E. J. Feser, Industrial and regional clusters: concepts and comparative aplications, Regional Research Institute, West Virginia University, 1999.
[161] DTI, Business clusters in the UK- a first assessment, Ministry of Science, London 2001.
[162] E. Skawińska, R.I. Zalewski, Klastry biznesowe..., op. cit., s. 191.

określonej branży, przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, administracji publicznej itp[163]. Metoda ta pozwala na zgromadzenie najistotniejszych informacji, dotyczących struktury regionalnej gospodarki. Główną zaletą tej metody jest jej stosunkowo niski koszt oraz łatwość dostępu do badanych podmiotów. Wadą tej metody może być brak obiektywizmu, gdyż opiera się ona na subiektywnych opiniach, które zebrane w ramach wymienionych powyżej metod badawczych składają się na późniejsze wyniki badań. Minusem może być również brak systematyczności, który może skutkować trudnością z porównaniem i uogólnianiem badań[164]. Metoda ekspercka jest jednak stosowana bardzo często w badaniach nad procesami zachodzącymi w klastrze, gdyż pozwala na zdobycie szeregu informacji niezbędnych w badaniu konkretnego klastra i zjawisk w jego najbliższym otoczeniu.

Należy wspomnieć również o jeszcze jednej metodzie badania klastrów, stosowanej znacznie rzadziej od trzech omówionych wcześniej. Jest nią Metodologia Klastra GEM[165] - metoda oceny siły i efektywności klastra, uważanego za innowacyjny lokalny system produkcyjny. Metoda ta zakłada, iż efektywność klastra uzależniona jest od trzech podstawowych czynników:

- determinantów podaży,
- determinantów popytu,
- determinantów strukturalnych.

Istotą tej metody jest przypisanie poszczególnym determinantom klastra odpowiedniej liczby punktów (od 1 do 10). Analizując wyniki badań, klaster można uznać za konkurencyjny gdy jego udział w rynku utrzymuje się na stałym poziomie, bądź wzrasta ze średnią, lub wyższa od średniej stopą zwrotu z inwestycji w wiodącej działalności (głównego produktu, usługi). Oceny poniżej 5 pkt dla każdego z trzech determinantów uznawane są za dowód na słabą konkurencyjność klastra. W oparciu o założenia istoty metodologi GEM, należy zauważyć, że głównym celem klastra jest równanie do liderów wśród klastrów działających w określonych branżach na świecie[166].

[163] S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka: Klastry- trochę teorii, [w;] S. Szutka (red.), Klastry... , op. cit., s. 15.
[164] Ibidem.
[165] T. Padmore, H. Gibson, Modeling regional innovation and competiveness [w:] de La Mothe (red.) Local and regional systems of innovation, London 1998, za: E. Okoń-Horodyńska, Jak budować regionalne systemy innowacji, Polska Regionów, nr 15, IBnGR, Warszawa 2000.
[166] Ibidem.

2.4. Czynniki kształtujące struktury klastrowe w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach oraz w świetle międzynarodowych danych statystycznych

Działalność ośrodków innowacyjności stanowi niezwykle istotny aspekt funkcjonowania współczesnej gospodarki. Wraz z rozwojem postępu technologicznego ich znaczenie rośnie w niezwykle szybkim tempie. Nie chodzi tu wyłącznie o sam proces transferu technologii, ale również o skutki jakie niesie on ze sobą dla sektora MSP, powiązania nauki z biznesem oraz tworzenie odpowiednich warunków do współdziałania pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym. Już w drugiej połowie XX w. dostrzeżono jak ważny jest proces komunikacji pomiędzy podmiotami biorącymi udział w transferze i wdrażaniu technologii.

Przy obecnym postępie naukowo-technicznym, często to właśnie działalność ośrodków innowacyjności stanowi kluczowy czynnik kreowania atrakcyjności technologicznej lokalnej gospodarki. Istotną kwestią są w tym przypadku również nakłady finansowe przeznaczane na rozwój działalności B+R. Pod tym względem w Europie pozycję liderów zajmują Szwecja i Finlandia, gdzie wartość inwestycji w B+R wyniosła w roku 2006 odpowiednio 3,82 i 3,45%. PKB przy średniej w 27 krajach UE na poziomie 1,84% PKB i 1,91% PKB w 15 krajach tzw. starej Unii[167]. Natomiast nakłady na badania i rozwój (B+R) w Polsce wyniosły 0,56% PKB, czyli 5,9 mld zł. Stanowi to wartość wyższą niż w roku wcześniejszym o 5,7%, ale w relacji do PKB mniej niż w Polsce wydano na te cele tylko w Bułgarii, na Cyprze, w Rumuni i na Słowacji.

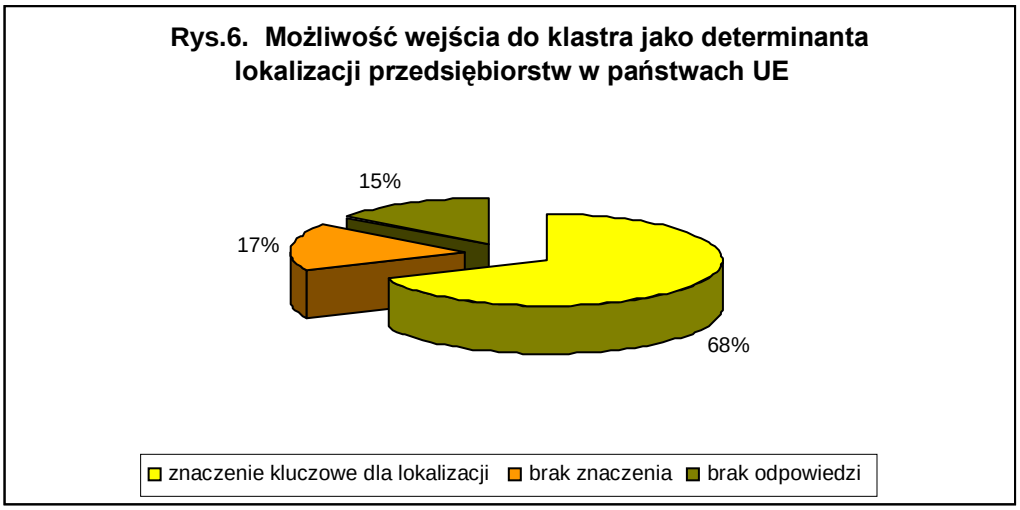
Wykorzystanie możliwości jakie stwarza kooperacja na płaszczyźnie badań i rozwoju, w głównej mierze sprowadza się do tworzenia ośrodków innowacyjności, ekspansji ich działań i monitorowaniu rozwoju. Działalność, mająca na celu wdrażanie nowych procesów oraz idei a także transfer technologii, obejmuje dwa etapy działania. Pierwszy dotyczy samego zagadnienia innowacji, które obejmuje badania naukowe, opracowanie koncepcji technologicznych i produkcję prototypów produktów itp. Etap drugi stanowi natomiast masowa produkcja dóbr finalnych lub wytwarzanie półproduktów i ich montaż. Należy zwrócić uwagę, iż obydwu tym procesom,

[167] P. Czuryło, Na innowacje wydajemy za mało, Gazeta prawna nr 237 (2107), 06.XII.2007.

niezbędne jest zapewnienie odpowiedniej infrastruktury i lokalizacji. Wszelkie działania innowacyjne, sprowadzające się do polityki budowania konkurencyjności regionów, w oparciu o rozwój współpracy pomiędzy sferą naukową i gospodarczą, wykorzystaniem nowych technologii i stymulowaniem rozwoju sektora MSP, determinowane są poprzez tworzenie ośrodków innowacyjności takich jak klastry, parki naukowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości czy centra transferu technologii.

Klastry jako zespoły przedsiębiorstw oraz innych instytucji, podejmujących współpracę o charakterze formalnym i nieformalnym, realizują przedsięwzięcia przyczyniające się w znaczący sposób do podnoszenia konkurencyjności regionów, tworzenia przyjaznych warunków dla nowych inwestycji oraz wpływają na rozwój sektora MSP. Niezwykle istotny, dla tego typu powiązań, jest system przepływu informacji i wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami i współpracującymi z nimi ośrodkami naukowo-badawczymi. Dodatkowym czynnikiem, kształtującym takie struktury sieciowe, jest łączenie wysokiego poziomu jednoczesnej konkurencji i kooperacji w ramach klastra. Dzięki tym czynnikom oraz bliskiej koncentracji geograficznej, możliwa do osiągnięcia jest większa efektywność ekonomiczna. Skutkiem tego jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami działającymi na rynku, co nie byłoby możliwe gdyby nie funkcjonowanie i kooperacja podmiotów w ramach struktury klastrowej.

Analizując sytuację europejskich klastrów, należy zauważyć, że mają miejsce znaczne dysproporcje w kształtowaniu się skupisk przedsiębiorczości w różnych częściach Europy. Stąd zasadny wydaje się podział państw unijnych na te, które są „starymi" jej członkami, na państwa przyjęte w struktury unijne z dniem 1.05.2004, te przyjęte do Unii w 2007 roku oraz kraje wchodzące w skład Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu. Taki podział państw pokazuje, iż różnice te w dużym stopniu związane są z poziomem rozwoju gospodarczego, szeregiem przemian ekonomiczno-społecznych, poziomem życia mieszkańców, konkurencyjnością regionów czy proinnowacyjną polityką państw.



.Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

Spośród przedstawicieli badanych przedsiębiorstw, funkcjonujących w strukturach klastrowych w państwach UE, prawie 70% zadeklarowało, że na lokalizację ich firm, kluczowy wpływ miało istnienie klastra a szansa przynależności do niego była czynnikiem motywującym wybór lokalizacji firmy (Rys.6)[168]. Zaledwie 17% przedsiębiorstw stwierdziło natomiast, iż fakt kooperacji w klastrze nie miał znaczenia przy wyborze lokalizacji firmy[169]. Przedsiębiorstwa, które deklarują silną zależność swojej lokalizacji od czynnika występowania klastra, stanowią 60,4% przedsiębiorstw działających w sektorze wysokich technologii, 65,6% ogółu przedsiębiorstw z sektora niskich i średnich technologii oraz 69,1% przedsiębiorstw świadczących usługi oparte na wysokim potencjale wiedzy i nauki. Gdyby dokonać analizy potencjału tych przedsiębiorstw również według kryterium ich wielkości, należałoby zaznaczyć, iż 69% małych przedsiębiorstw potwierdza istotne znaczenie bliskości klastra dla ich lokalizacji, podobnie jak 64% średnich i 74% dużych przedsiębiorstw.

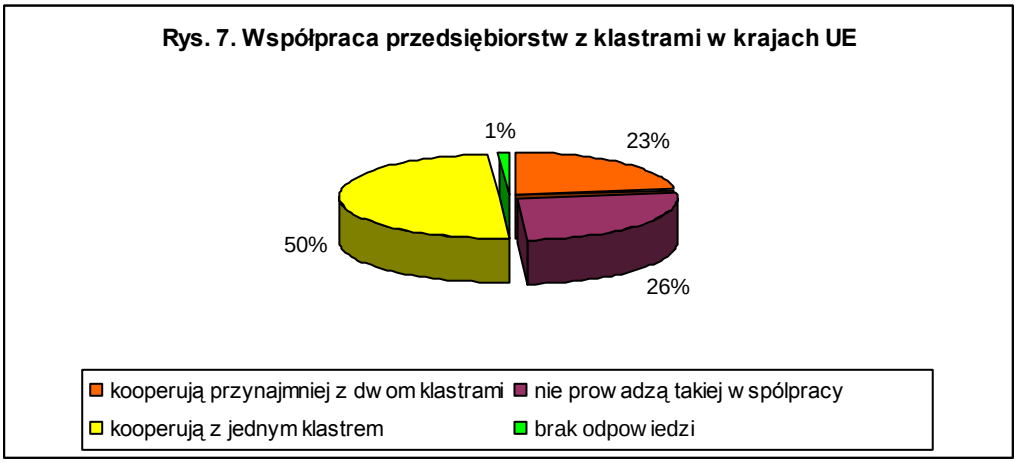
Wyjątkowo istotnym czynnikiem badającym zagadnienie klastrów jest aspekt konkurencyjności oraz gotowości firm do aktywnego uczestnictwa w strukturach klastrowych (Rys.7). Wyniki badań, przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej, wskazują, iż tylko około ¼ przedsiębiorstw, zlokalizowanych w bliskości dużych geograficznych skupisk firm, zadeklarowało że obecnie nie bierze udziału w

[168] Przedstawiona w niniejszym podrozdziale analiza wyników badań dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych w strukturach klastrowych na terenie Europy, została opracowana na podstawie Raportu 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

[169] Dane statystyczne wykorzystane w podrozdziale dotyczące klasteringu w Europie uwzględniają wszystkie państwa, które weszły w struktury UE do 2006 roku.

żadnym przedsięwzięciu o charakterze sieciowym. Natomiast 50% przedsiębiorstw działa w ramach jednego klastra, zaś niemal ¼ badanych stanowią firmy, współpracujące z więcej niż jednym skupiskiem przedsiębiorczości.

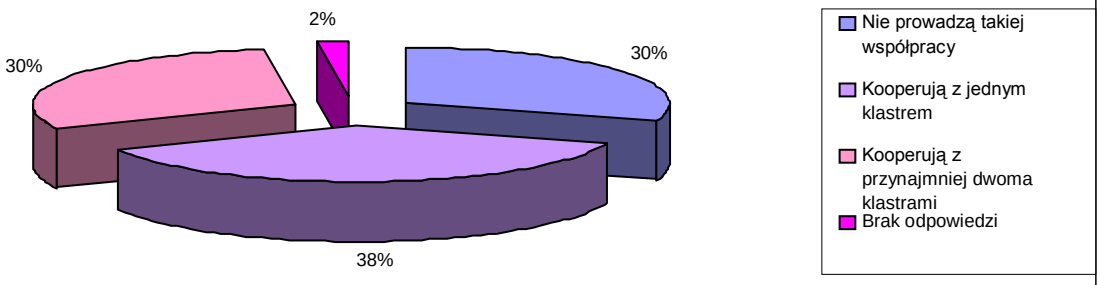
Rys. 7. Współpraca przedsiębiorstw z klastrami w krajach UE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

W przedsiębiorstwach, zlokalizowanych w państwach przyjętych do UE po 01.05.2004, sytuacja ta przedstawia się w nieco odmienny sposób[170]. Nie dominuje tu bowiem, tak jak w przypadku „starych" członków Unii, typ współpracy w ramach jednej struktury klastrowej. Spośród badanych przedsiębiorstw aż 30% deklaruje fakt kooperacji z minimum dwiema strukturami klastrowymi, natomiast 38% związana jest z jednym klastrem (Rys.8).

Rys. 8 Współpraca przedsiębiorstw z klastrami w krajach przyjętych do UE od 1.V.2004

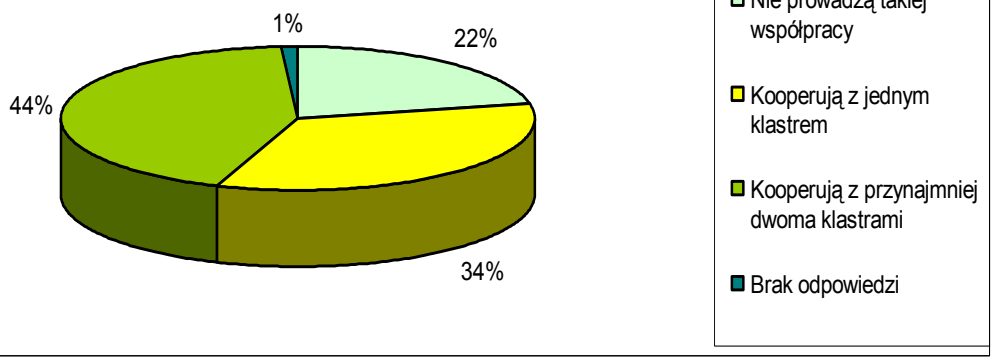


Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006

[170] Ibidem.

Znaczne zróżnicowanie intensywności zjawiska kooperacji, w ramach struktur sieciowych, ukazuje poniższy wykres. Przedstawiono na nim zakres współpracy w ramach klastrów, wśród przedsiębiorstw z krajów europejskich, którą wykazują te, zlokalizowane w krajach zrzeszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu. Wśród przedstawicieli objętych badaniem przedsiębiorstw, działających na terenie Islandii, Norwegii i Szwajcarii, prawie 80% zadeklarowało, że prowadzi współpracę w ramach struktur klastrowych, z czego aż 44% deklaruje kooperację z minimum dwoma klastrami (Rys.9).

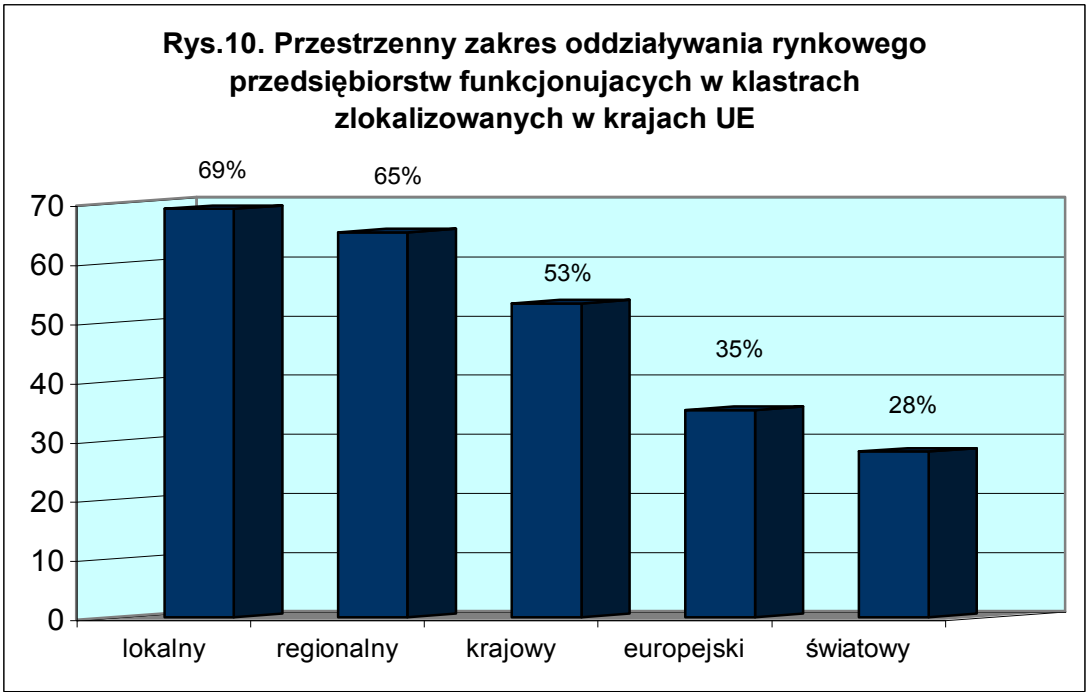
Rys. 9 Współpraca przedsiębiorstw z klastrami w krajach europejskich zrzeszonych w EFTA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

Oceniając sytuację, dotyczącą zakresu współpracy w ramach klasteringu, można stwierdzić, że największy poziom i intensywność powiązań sieciowych obserwuje się w krajach skandynawskich. W tych państwach największą grupę stanowią przedsiębiorstwa skupione wokół minimum dwóch klastrów. Należy jednocześnie dodać, iż podobnie intensywna kooperacja sieciowa przedsiębiorstw w Europie, jest zauważalna jeszcze jedynie w Turcji. Natomiast odmienną sytuację możemy zauważyć w przypadku firm z Czech gdzie unikanie kooperacji w ramach wielu klastrów dotyczy około 50% badanych przedsiębiorstw. Podobna sytuacja występuje w przypadku Włoch (49%), Węgier (48%), Słowacji (41%) oraz Belgii, Portugalii i Słowenii (wszędzie po 39% przedsiębiorstw)[171].

[171] 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006, s. 36-39.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

Jednym z kluczowych celów działalności klastrów jest podnoszenie konkurencyjności regionów i efektywności lokalnych przedsiębiorstw na rynku. Znaczenie klastrów sięga znacznie dalej i prowadzi często do odnoszenia sukcesów przez firmy, nie tylko na lokalnym czy regionalnym, ale również krajowym, europejskim a nawet światowym rynku. Oczywiście największa liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach deklaruje, że działa na rynku lokalnym i regionalnym (odpowiednio 69 i 65%) (Rys.10). Jest to zrozumiałe w sytuacji gdy funkcjonowanie klastrów stanowi jeden z czynników lokalnego rozwoju gospodarczego, polegającego na aktywizacji działalności przedsiębiorstw na rodzimym rynku. Należy jednak dodać, że obecnie działalność tych przedsiębiorstw wychodzi również poza zakres przestrzenny rynku regionalnego.

Ponad połowa przedstawicieli badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, iż ich działalność rynkowa ma zasięg nie tylko na lokalny, ale również ogólnokrajowy. Jednocześnie ponad 1/3 przedsiębiorstw kooperuje przy wytwarzaniu dóbr dostępnych na rynku europejskim, natomiast aż 28% firm partycypuje w wytwarzaniu dóbr, sprzedawanych na rynkach światowych. Wielu przedsiębiorców uważa, że to właśnie kooperacja w ramach klastra stwarza niepowtarzalną okazję do rozszerzenia zasięgu

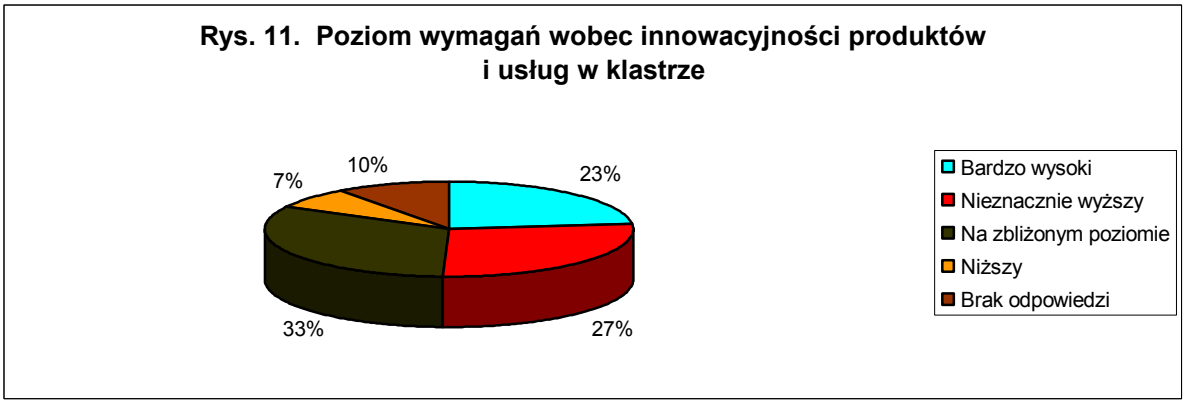
działania firmy, wzrostu jej znaczenia na rynku oraz dotarcia do nowych, niedostępnych do tej pory dla firmy, rynków. Analizując dane statystyczne dotyczące tego zagadnienia można stwierdzić, że czołową w tym względzie pozycję, wśród wszystkich państw europejskich, zajmują Malta i Turcja. Wśród badanych przedsiębiorstw z tych krajów aż 62% firm z Malty i 58% z Turcji zadeklarowało, iż funkcjonowanie w ramach struktury sieciowej pozwoliło im na wejście na rynki innych państw europejskich[172]. Należy także wspomnieć o przedsiębiorstwach z Estonii, Hiszpanii i Irlandii, które licznie potwierdziły wyjątkową możliwość wejścia na rynki europejskie, jaką dała im współpraca w ramach struktur klastrowych (kolejno 50, 47 i 45%). Natomiast do badanych przedsiębiorstw, których przedstawiciele uznali, że funkcjonowanie w klastrach nie ułatwiło im wejścia na rynki międzynarodowe, można zaliczyć firmy z Łotwy i Litwy (w obydwu przypadkach odsetek przedsiębiorstw, które weszły na obce rynki wyniósł 15%), Cypru (17%) i Norwegii (18%)[173]. Należy dodać, że najbardziej sceptyczny stosunek do możliwości rozszerzenia działalności na rynki europejskie i rynek światowy, dzięki działalności w klastrach, wyraziły kraje zrzeszone w EFTA (po ok. 20%).

Zjawisko konkurencyjności stanowi jeden z kluczowych czynników funkcjonowania klastra. Trzeba bowiem zauważyć, że efektywność skupisk przedsiębiorczości, w głównym stopniu, uzależniona jest właśnie od poziomu współpracy oraz konkurencji pomiędzy zrzeszonymi w gronie przedsiębiorstwami. Wśród zbadanych przedsiębiorstw, działających w państwach unijnych, 44% stwierdziło, iż walka konkurencyjna z innymi firmami w ramach klastra jest bardziej intensywna niż poza nim, natomiast 43% było przeciwnego zdania. Wśród pierwszej grupy przedsiębiorstw znalazły się firmy z Hiszpanii - 69%, Słowacji - 66%, Irlandii - 63%. Natomiast do drugiej grupy można zaliczyć przedsiębiorstwa z: Finlandii - 61%, Szwecji - 60% i Holandii - 56%. Wśród przedsiębiorstw z krajów, nie należących do UE, największy odsetek firm, uznających wzajemne konkurowanie firm za intensywniejsze, zadeklarowały funkcjonujące w Turcji (aż 80%). Natomiast aż połowa przedstawicieli przebadanych firm ze Szwajcarii, uznała, iż fakt kooperacji w ramach skupiska przedsiębiorczości nie przekłada się na większą intensywność działań konkurencyjnych pomiędzy firmami[174].

[172]Ibidem, s. 39.
[173] Ibidem.
[174] Ibidem.

Jednocześnie aspekt konkurencyjności wiąże się ściśle z inowacyjnością firm działających w klastrach oraz ich potencjałem technologicznym (Rys.11). Według 23% przedsiębiorstw z krajów unijnych, wymagania dotyczące stopnia innowacyjności produktów, oferowanych przez skupiska przedsiębiorczości, są znacznie wyższe niż poza klastrem, natomiast jedynie 7% firm jest przeciwnego zdania.

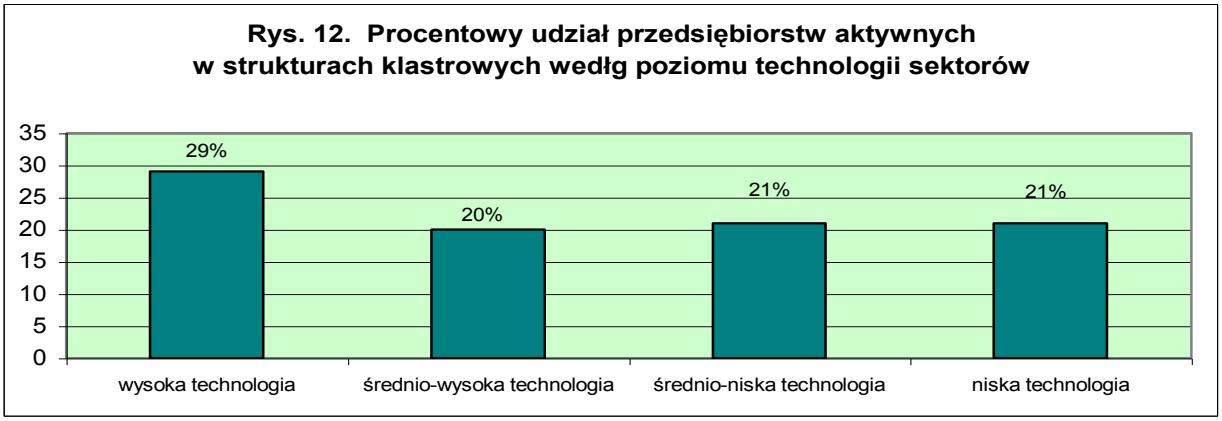
Rys. 11. Poziom wymagań wobec innowacyjności produktów i usług w klastrze



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

Na poniższym wykresie przedstawiony został udział przedsiębiorstw w strukturach klastrowych według sektorów. Analizując odzwierciedlone na nim dane statystyczne można stwierdzić, że największy udział w strukturach sieciowych zadeklarowali przedstawiciele przedsiębiorstw, działających w sektorze wysokich technologii oraz opartych na wysokim poziomie wiedzy.

Rys. 12. Procentowy udział przedsiębiorstw aktywnych w strukturach klastrowych wedłg poziomu technologii sektorów

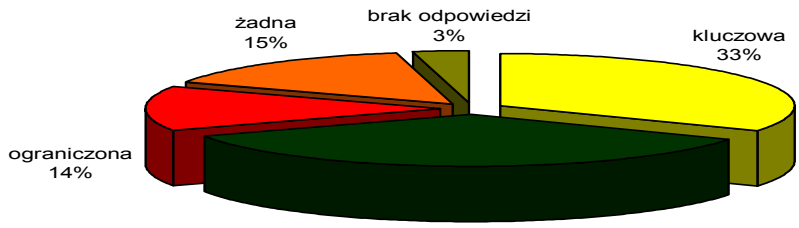


Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006. Klasyfikacja oparta na klasyfikacji OECD dotyczącej przemysłu produkcyjnego, zgodnie z jego technologiczną intensywnością.

Natomiast udział firm, działających w sektorach średniej i niskiej technologii, kształtuje się na zbliżonym poziomie - 20% przedsiębiorstw, biorących udział w badaniu. Należy więc stwierdzić, iż wysoki poziom technologii nie jest czynnikiem niezbędnym do funkcjonowania przedsiębiorstw w strukturach sieciowych.

Oczywiście wynika to w dużej mierze ze specyficznego charakteru poszczególnych klastrów i branż w jakich działają. Często bowiem, ich działalność nie opiera się na oferowaniu dóbr, których proces produkcji wymaga korzystania z nowoczesnych rozwiązań technologicznych, bądź oparty jest na wysokim poziomie wiedzy.

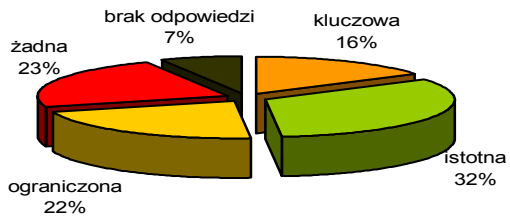
Rys. 13 Rola władz we wspieraniu rozwoju klastrów w krajach UE (według opinii przedsiębiorców)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

Kolejny, istotny aspekt funkcjonowania klastrów stanowi wsparcie ze strony państwa. Większość przedstawicieli badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, iż finansowe wsparcie ze strony państwa jest istotnym czynnikiem stymulującym rozwój struktur klastrowych (łącznie 68% badanych firm w krajach członkowskich UE). Jedynie 15% badanych stwierdziło, że polityka regionalna państwa w żaden sposób nie przyczynia się do rozwoju klastrów, w których działają ich przedsiębiorstwa (Rys.13).

Rys.14. Rola władz we wspieraniu rozwoju klastrów w krajach przyjętych do UE od 1.V.2004 (według opinii przedsiębiorców)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.

Należy jednocześnie zaznaczyć, iż w krajach UE przyjętych w jej struktury po roku 2003, sytuacja ta kształtuje się nieco inaczej (Rys.14). Prawie ¼ przedsiębiorców zadeklarowała bowiem, że udział publicznego wsparcia nie odgrywa żadnej roli w rozwoju działalności klastrów, w których firmy te funkcjonują, natomiast prawie 50% uznało, iż znaczenie publicznego wsparcia stanowiło istotny czynnik stymulujący rozwój skupiska przedsiębiorczości, którego częścią są ich firmy[175].

Analizując sytuację struktur klastrowych w Europie Środkowo-Wschodniej (Tab.8), należy zauważyć, iż istnieje szereg różnych narzędzi i inicjatyw politycznych stymulujących rozwój klastrów w sposób pośredni bądź bezpośredni. Są to między innymi typowe dla Słowenii modele oddolne i odgórne, które tworzą sieci pomiędzy ministerstwami i przedsiębiorstwami. W Polsce są to rozwiązania, dotyczące rozwoju klasteringu w regionalnych strategiach innowacji, natomiast na Węgrzech, obejmująca region Panonii, inicjatywa wzrostu, której celem jest wdrażanie zintegrowanej koncepcji rozwoju regionalnego[176].

Tab. 8. Klastry gospodarcze w krajach Europy Środkowo-Wschodniej

Kraj	Funkcjonujące klastry	Miejsce klastrów w polityce regionalnej państwa	Obszary wymagające poprawy w działalności klastrów
Czechy	Zjawisko klastrów obejmuje zarówno skupiska firm zlokalizowane w starych obszarach przemysłowych jak i ogólnokrajowe sieci dostawcze dla dużych firm międzynarodowych. Zauważa się jednocześnie tendencje do tworzenia klastrów przez MSP z wykorzystaniem modelu oddolnego.	Liczne programy rządowe, których celem jest rozwój sektora MSP i wspieranie wzajemnej współpracy przedsiębiorstw.	Niewykorzystany jest potencjał dla współpracy o charakterze transgranicznym, którego następstwem mogłoby być powstanie multiklastrów obejmujących przedsiębiorstwa zlokalizowane w Czechach, Polsce, Słowacji i na Węgrzech.

[175] W sposób obszerny omawia problematykę dotyczącą sytuacji klastrów w nowoprzyjętych krajach UE opracowanie ; Ch. Ketels, Ö. Solvel, Clusters in the EU-10 new members countries, EUROPE INNOVA, Brussels 2006.

[176] Zagadnienia związane z rozwojem struktur klastrowych w Europie środkowo-wschodniej zostały szeroko omówione w raporcie OECD: *Local Economic and Employment Development: Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, OECD 2005.*

Polska	Klastry działające w sektorach tradycyjnych oraz sektorach technologii zaawansowanych mają istotne znaczenie w rozwoju regionów oraz charakteryzują się oddolnym tworzeniem sieci. Powstające regionalne systemy innowacyjne wykazują znaczne podobieństwo do klastrów.	Regionalne strategie innowacji, których realizacja obejmuje również stymulowanie i wspieranie funkcjonowania klastrów.	Brak polityki w zakresie wspierania sektora MSP i zachęcania przedsiębiorstw do skupiania się wokół klastrów .
Słowacja	Funkcjonowanie 46 „skupisk przestrzennych" tworzonych przez firmy o kapitale krajowym oraz zagranicznym	Brak konkretnych działań w ramach rozwoju regionalnego i polityki regionalnej państwa dotyczących wspierania rozwoju klastrów. Polityka proinnowacyjna jest zauważana głównie w działaniach dotyczących przemysłu motoryzacyjnego oraz rozwoju parków przemysłowych.	Niezbędna jest wsparcie państwa dążące do promowania clusteringu i wspomagania działalności sektora MSP, co może stanowić jeden z kluczowych czynników rozwoju często słabiej rozwiniętych gospodarczo regionów
Słowenia	Powstanie kilkunastu zinstytucjonalizowanych klastrów, obejmujących ponad 700 firm pracujących nad ponad 150 wspólnymi projektami obejmującymi następujące dziedziny: badania i rozwój, internacjonalizacja, marketing i produkcja.	Systematyczne i kompleksowe wcielanie koncepcji klastrów w realizację założeń polityki rozwoju regionalnego państwa. Polityka wspierania MSP i zachęcania do ich tworzenia wokół lidera klastra. Efektem zainwestowania znacznych środków finansowych przez państwo w rozwój clusteringu jest poprawa poziomu produktywności i innowacyjności gospodarki Słowenii.	Występowanie problemów z prawidłowym funkcjonowaniem klastrów będące wynikiem braku wzajemnego zaufania dużych firm i przedsiębiorstw MSP, niezbędnego do efektywnej współpracy w ramach klastra.
Węgry	Systematyczny wzrost liczby klastrów, głównie w sektorze motoryzacyjnym,, turystycznym, budownictwie oraz logistyce. Siłą napędową ich rozwoju jest strategia oparta na inwestycjach a zwłaszcza w przemyśle motoryzacyjnym- również na eksporcie.	Znaczne wsparcie finansowe ze strony Ministerstwa Gospodarki i uznanie ponad 20 konsorcjów za klastry. Efektem tych działań była znacząca poprawa sytuacji rynkowej przedsiębiorstw, możliwość efektywnej działalności inwestycyjnej oraz znalezienie nowych, często zagranicznych, rynków zbytu.	Wzrost gospodarczy oparty jest znacznym stopniu na firmach zagranicznych, które zlokalizowane są na zachodzie kraju, co pogłębia podział na słabiej rozwinięty wschód oraz prężnie rozwijający się gospodarczo – zachód. Powstające klastry napędzane są głównie przez inwestycje zagraniczne, natomiast te

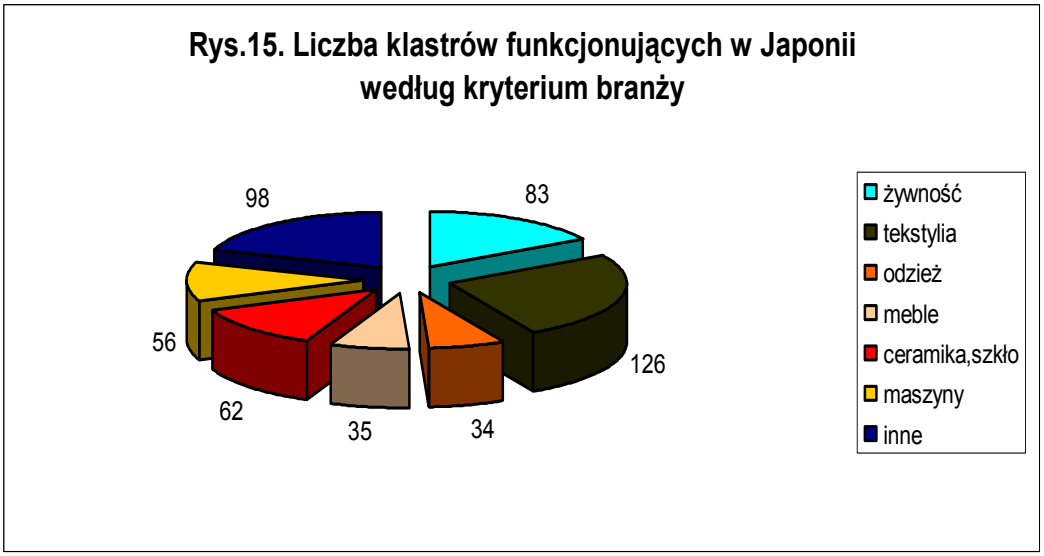
			które opierają się na rodzimym kapitale, rozwijają się znacznie wolniej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Local Economic and Employment Development: Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, OECD 2005.*

Należy zauważyć, że kraje, które na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku przeszły transformację polityczno-gospodarczą napotykają dziś szereg problemów hamujących ich właściwy rozwój regionalny, wynikający z założeń gospodarki opartej na wiedzy. Podobnie jak w przypadku europejskich państw, znacznie lepiej rozwiniętych gospodarczo, państwa Europy środkowo-wschodniej stoją przed ogromnym wyzwaniem jakie stanowi konieczność wzrostu konkurencyjności ich gospodarek. Typowym dla krajów słabiej rozwiniętych gospodarczo zjawiskiem, są znaczne dysproporcje w rozwoju ekonomicznym regionów. Różnice te spowodowane są w znacznym stopniu zbyt dużą zależnością od tradycyjnego przemysłu i rolnictwa, co sprowadza się do wyjątkowo niskiego poziomu konkurencyjności międzynarodowej.

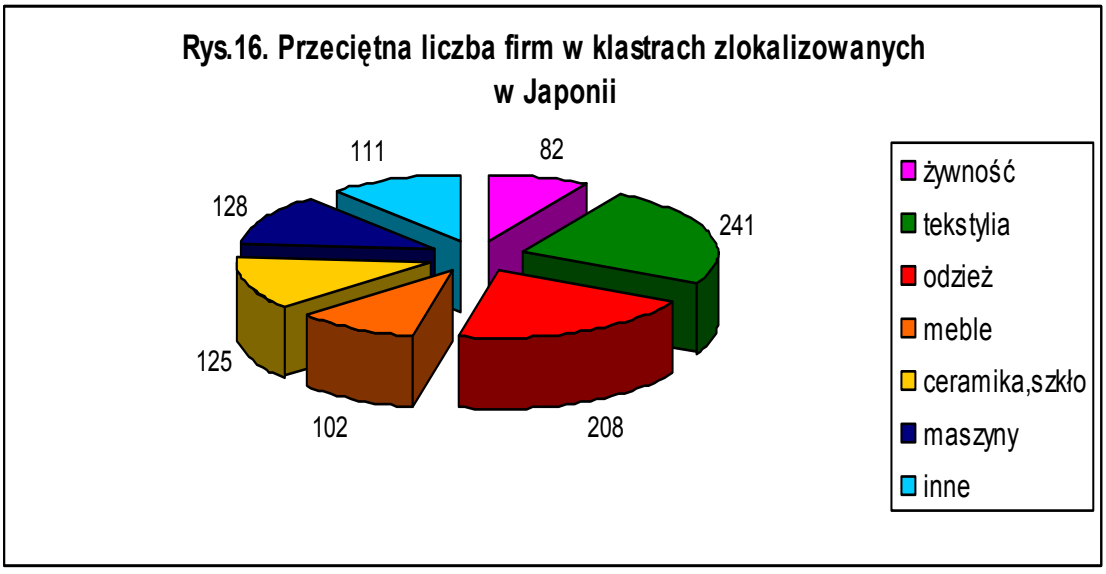
Należy również wspomnieć o innych czynnikach, które sprawiają, że poziom rozwoju wielu regionów jest zdecydowanie niezadowalający. Stanowią je, między innymi, brak równowagi sił pomiędzy rodzimymi firmami sektora MSP i dużymi firmami zagranicznymi oraz nierówna dystrybucja bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dodatkowo sytuację tę pogarsza brak kapitału społecznego, natomiast z punktu widzenia polityki, znaczący wpływ na utrudnienia we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań gospodarczych takich jak klastry, mają napięcia związane z samym tempem zmian oraz współzależnością reform przeprowadzanych jednocześnie.

Na uwagę zasługuje również specyfika i zakres działania klastrów funkcjonujących w Japonii. Należy zaznaczyć, iż w Japonii proces tworzenia klastrów ma niezwykle powszechny charakter. Sektor MSP w Japonii stanowi 99,7% liczby wszystkich przedsiębiorstw, co w naturalny sposób sprzyja tworzeniu struktur klastrowych.



Źródło: SMEs In the Age of Globalization, H. Yamawaki The Evoloution and Structure of Industrial Clusters in Japan, UK Northhampton, MA, USA, 2003, s. 132.

Można wyróżnić ponad 500 klastrów funkcjonujących na terenie Japonii (Rys.15), z których większość działa w branży tekstylnej (prawie ¼ ogółu japońskich klastrów), przetwórstwa żywności (ponad 15%), stolarskim i meblarskim (prawie 15%), ceramicznym (ponad 11%) oraz maszynowym (ponad 10%). Pozostałe ponad 18% klastrów stanowią te, które specjalizują się w branży elektronicznej, samochodowej oraz zaawansowanej technologii IT[177].

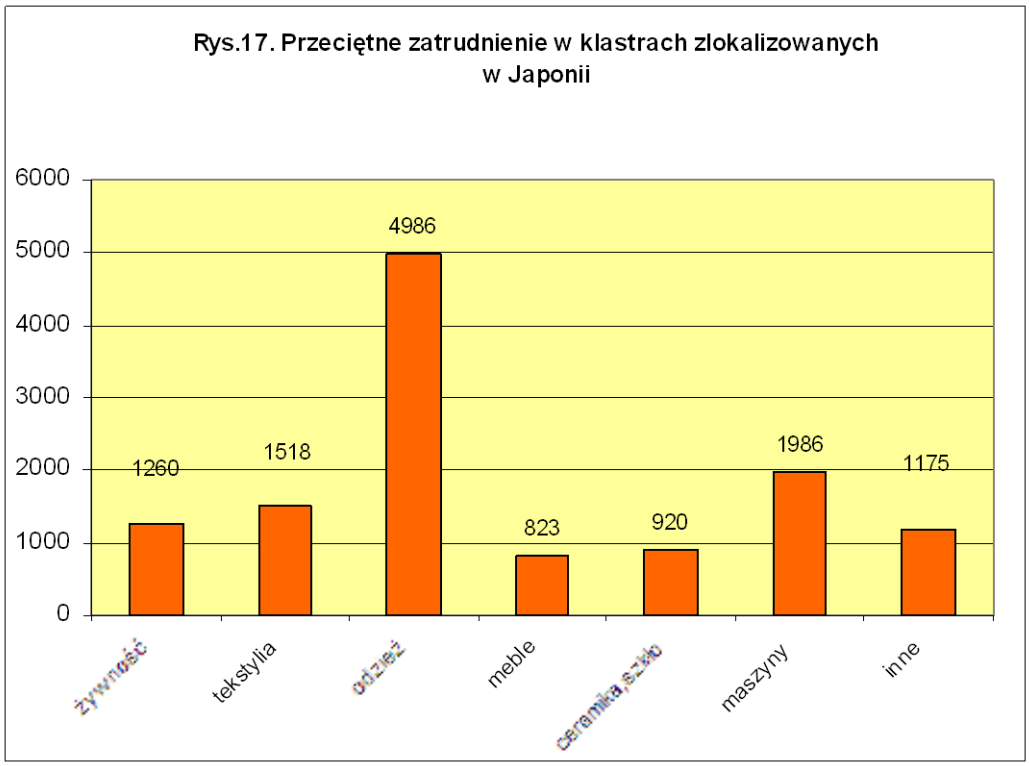


Źródło: *SMEs In the Age of Globalization, H. Yamawaki The Evoloution and Structure of Industrial Clusters in Japan, UK Northhampton, MA, USA, 2003, s. 132.*

[177] SMEs In the Age of Globalization, H. Yamawaki, The Evoloution and Structure of Industrial Clusters in Japan, UK Northhampton, MA, US 2003, s. 132.

Trzeba zauważyć, że największa liczba firm zlokalizowanych w klastrach dotyczy przemysłów tradycyjnych, takich jak tekstylia i odzież. Są to firmy zlokalizowane w klastrach opartych o pracę, które powstawały w Japonii na przełomie lat 50-tych i 60-tych XX wieku. Klastry te tworzą średnie i małe przedsiębiorstwa, często rodzinne, które charakteryzuje wyjątkowo silny stopień wzajemnych powiązań. Należy stwierdzić, że wśród klastrów funkcjonujących w Japonii, duża liczba skupionych w nich firm, występuje w branżach, które swój sukces rynkowy zawdzięczają możliwości eksportu produktów (włókiennictwo syntetyczne, przemysł ciężki, ceramika). Funkcjonowanie w klastrze pozwala im na osiągnięcie znacznej konkurencyjności oraz oszczędności kosztów związanych z transportem. Przekłada się to w realny sposób na umocnienie konkurencyjnej pozycji rynkowej klastra i co oczyiste, pozycji konkurencyjnej samych przedsiębiorstw, które w nim funkcjonują.

Rys.17. Przeciętne zatrudnienie w klastrach zlokalizowanych w Japonii



Źródło: *SMEs In the Age of Globalization, H. Yamawaki The Evoloution and Structure of Industrial Clusters in Japan, UK Northhampton, MA, USA, 2003, s. 132.*

Poziom zatrudnienia w klastrach, zlokalizowanych w Japonii jest zdecydowanie najwyższy w przypadku przemysłu odzieżowego. Jest to typowe zjawisko dla klastrów typu jiba sango, które charakteryzuje wysoki poziom zatrudnienia, ze względu na wymagającą znacznych nakładów pracy, specyfikę branż, w których klastry te działają.

Należy zauważyć, że największy poziom zatrudnienia można zaobserwować właśnie w przypadku klastrów, które powstawały w Japonii w latach 50-70-tych XX w.

Natomiast branże, których działalność oparta jest na nowoczesnych technologiach informacyjnych a więc stymulowanych wdrażaniem rozwiązań innowacyjnych, wykazują zdecydowanie niski poziom zatrudnienia w porównaniu do przemysłów tradycyjnych. Wynika to oczywiście z faktu, iż stały postęp technologiczny, umożliwiający oparcie się na wiedzy i nowoczesnych rozwiązaniach produktowych, organizacyjnych i technicznych, pozwala na znaczną redukcję zatrudnienia. Ma to związek z optymalnym wykorzystaniem skomputeryzowanych systemów maszyn eliminujących konieczność utrzymywania wysokiego poziomu zatrudnienia pracowników.

Podsumowując, można stwierdzić, że funkcjonowanie w ramach struktur klastrowych cieszy się dużym zainteresowaniem przedsiębiorstw działających w większości krajów (nie tylko tych o znacznie wyższym od przeciętnego poziomie rozwoju gospodarczego). Charakterystyka przedsiębiorstw, funkcjonujących w strukturach klastrowych, pokazuje, iż firmy te nie różnią się znacznie od przedsiębiorstw spoza klastrów. Różnica polega w głównym stopniu na tym, iż firmy ze środowiska klastrowego zatrudniają zazwyczaj większą liczbę pracowników, a sama działalność firm na rynku przewidziana jest na dłuższy okres. Funkcjonowanie w klastrach daje możliwość rozszerzenia działalności na nowe rynki, nie tylko te o zasięgu krajowym, ale również zagranicznym. Bardzo ważny jest aspekt innowacyjności, której poziom w przedsiębiorstwach, zrzeszonych w klastrach, stymulowany jest nie tylko poprzez zewnętrzne warunki konkurencyjne, ale również poprzez rywalizację w ramach klastra.

Istotne znaczenie ma również finansowanie działalności ośrodków innowacyjności oraz źródła pochodzenia funduszy zdobywanych na ich rozwój. W tym względzie, wyjątkową rolę odgrywają władze lokalne i wewnętrzna polityka innowacyjna poszczególnych państw. Niezwykle ważne jest również zjawisko tzw. „Potrójnej heliksy" polegające na efektywnej kooperacji przedstawicieli władz, świata nauki oraz przemysłu, którego efektem powinna być zrównoważona polityka

innowacyjna kraju[178]. Jej głównym celem jest bowiem efektywne wykorzystanie wzajemnych relacji pomiędzy ośrodkami naukowymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami publicznymi,' którego następstwem jest stymulowanie rozwoju gospodarczego regionu [179].

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku parków naukowych i technologicznych czy inkubatorów, klastry stanowią istotny czynnik pobudzania rozwoju gospodarczego regionu i podnoszenia jego konkurencyjności. W znacznie większym stopniu, niż inne ośrodki, mogą one przyciągać kapitał (często zagraniczny) a dzięki posiadaniu w swojej strukturze przedsiębiorstwa pełniącego rolę silnego lidera, są w stanie dyktować warunki gry rynkowej w ramach znacznie szerszego niż regionalny zasięgu przestrzennego rynku.

[178] E. Skawińska, R.I. Zalewski, Klastry biznesowe..., op. cit., s. 97-98.
[179] J. Stachowicz, M. Bojar, A. Sworowska, Budowa tożsamości regionu – nowy paradygmat zarządzania strategicznego, [w:] E. Bojar, J. Stachowicz (red.), Sieci proinnowacyjne... , op. cit., s. 270-271.

ROZDZIAŁ III

INSTRUMENTY MARKETINGOWE W DZIAŁALNOŚCI KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH W POLSCE I NA ŚWIECIE

3.1. Marketingowe aspekty działalności klastrów turystycznych

Lokalna koncentracja firm branży turystycznej i branż towarzyszących, poszukiwanie innowacyjnych kierunków rozwoju oraz rosnąca konkurencja rynkowa, to główne determinanty rozwoju klasteringu turystycznego. Istotne znaczenie mają również korzyści wynikające ze współpracy świata biznesu z ośrodkami naukowo-badawczymi, zjawisko dyfuzji wiedzy oraz zaangażowanie władz lokalnych w stymulowanie działań budujących przewagę konkurencyjną regionu.

Klasyczne ujęcie klastra odnosi się do trzech, tworzących go, podstawowych podmiotów: świata biznesu, ośrodków naukowo-badawczych oraz władz (samorządu terytorialnego i administracji publicznej). Zasadnym jest jednak uzupełnienie tego podejścia o organizacje non profit i ich niezwykle istotną rolę w budowaniu klastrów turystycznych.

Podstawę działalności klastra tworzy tzw. biznes turystyczny, w którego skład wchodzą podmioty branży turystycznej oraz paraturystycznej, prowadzące, na danym obszarze recepcji turystycznej, działalność z zakresu świadczenia usług turystycznych i komplementarnych. Szczególną rolę w stymulowaniu rozwoju klastra należy przypisać obiektom noclegowym, branży gastronomicznej, lokalnym biurom podróży, podmiotom świadczącym usługi przewodnickie, punktom sprzedaży pamiątek, wypożyczalniom sprzętu sportowego i rekreacyjnego itp. Rola władz lokalnych polega na tworzeniu warunków, które sprzyjałyby tworzeniu klastrów, propagowały jego idee, zachęcały lokalnych i zewnętrznych inwestorów do zaangażowania się w budowanie struktury klastrowej. Natomiast głównym zadaniem ośrodków naukowo-badawczych jest prowadzenie badań lokalnego rynku turystycznego i regionalnych produktów turystycznych, wyszukiwanie innowacyjnych rozwiązań wdrażanych przez klaster oraz budowania nowych modeli współpracy w ramach klastra. Rola organizacji non-profit, a więc w tym przypadku organizacji turystycznych, stowarzyszeń czy fundacji, sprowadza się do propagowania działań z zakresu rozwoju turystyki, budowania

pozytywnego wizerunku regionu jako atrakcyjnego turystycznie oraz promowania regionalnych produktów turystycznych, ze szczególnym uwzględnieniem oferty klastra turystycznego.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną studia przypadków klastrów turystycznych funkcjonujących w Polsce i na świecie. Ze względu na specyfikę tych klastrów, różnorodność ich oferty oraz zróżnicowaną strukturę, Autorka pragnie pokazać możliwości szerokich specjalizacji jakie stwarza klastering w turystyce. Omówione zostaną również marketingowe aspekty funkcjonowania tych klastrów, ich rola w budowaniu przewagi konkurencyjnej struktur oraz w tworzeniu wizerunku klastra. Pokazane zostaną podobieństwa w prowadzeniu polityki marketingowej gron przedsiębiorczości w ramach odmiennych specjalizacji klastra oraz płaszczyzny, na których zaobserwować można znaczne różnice w marketingowej działalności podmiotów klastra.

Ze względu na niezwykle istotne znaczenie marketingu dla rozwoju struktur klastrowych, pokazane zostaną działania wybranych klastrów w zakresie budowania marki, tworzenia oferty, działalności promocyjnej czy aktywizacji sprzedaży produktów. Przedstawione klastry posiadają różnorodną specjalizację a ich rynki docelowe charakteryzują się znaczną odmiennością.

Część z nich kieruje swój produkt do turystów zainteresowanych poznaniem nowych kultur, zwiedzeniem interesującej destynacji turystycznej poprzez korzystanie z pobytowo-objazdowych ofert turystycznych, podmiotów zrzeszonych w klastrze – Klaster Turystyczny – Khayletisha, Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny. Kolejną grupę stanowią klastry specjalizujące się w turystyce medycznej i zdrowotnej, które kierują swój produkt do nabywców {często zagranicznych} chcących skorzystać z tańszej, niż w ich rodzimym kraju, oferty medycznej, leczenia klinicznego bądź zachowawczego- Tajlandzki Klaster Turystyki Medycznej, Klaster Medycyna Polska - Wschód.

Przedstawione Klastry prezentują odmienne modele współpracy podmiotów zrzeszonych w strukturze. Część z nich buduje swoją markę w oparciu o image regionu w którym funkcjonują, wykorzystując popularność destynacji turystycznej jako główny czynnik budowania atrakcyjności oferty klastra – Klaster Turystyki Kulturowej w Stanie Montana, Klaster Turystyczny w Are. Inne, mają charakter klastra „narodowego" ale marketingową efektywność działania opierają na budowaniu lokalnych płaszczyzn

współpracy, cechujących się zróżnicowaniem w ramach lokalnego zakresu działań - Południowoafrykański Klaster Turystyczny, Tunezyjski Klaster Turystyczny.

Pomimo istotnych różnic w specjalizacji, strukturze organizacyjnej czy wewnętrznych uwarunkowaniach działalności klastrów, wszystkie wykorzystują instrumenty marketingowe w celu budowania przewagi konkurencyjnej, zarówno klastra jako całości, jak i poszczególnych jego członków, choć działania te w przypadku każdego z nich mają indywidualny cel, zakres oraz specyfikę.

3.2. Funkcjonowanie klastrów turystycznych w Polsce i na świecie - studia przypadków

3.2.1. Klaster Turystyczny w Tunezji

Turystyka stanowi jedną z podstawowych, przynoszących wysokie zyski, gałęzi gospodarki Tunezji. Ze względu na specyficzne uwarunkowania, związane z jednej strony z jakością walorów przyrodniczo-krajobrazowych i antropogenicznych, z drugiej zaś - z rozbudowaną infrastrukturą turystyczną, na terenie Tunezji istnieją warunki pozwalające na działalność podmiotów skupionych w klastrach turystycznych.

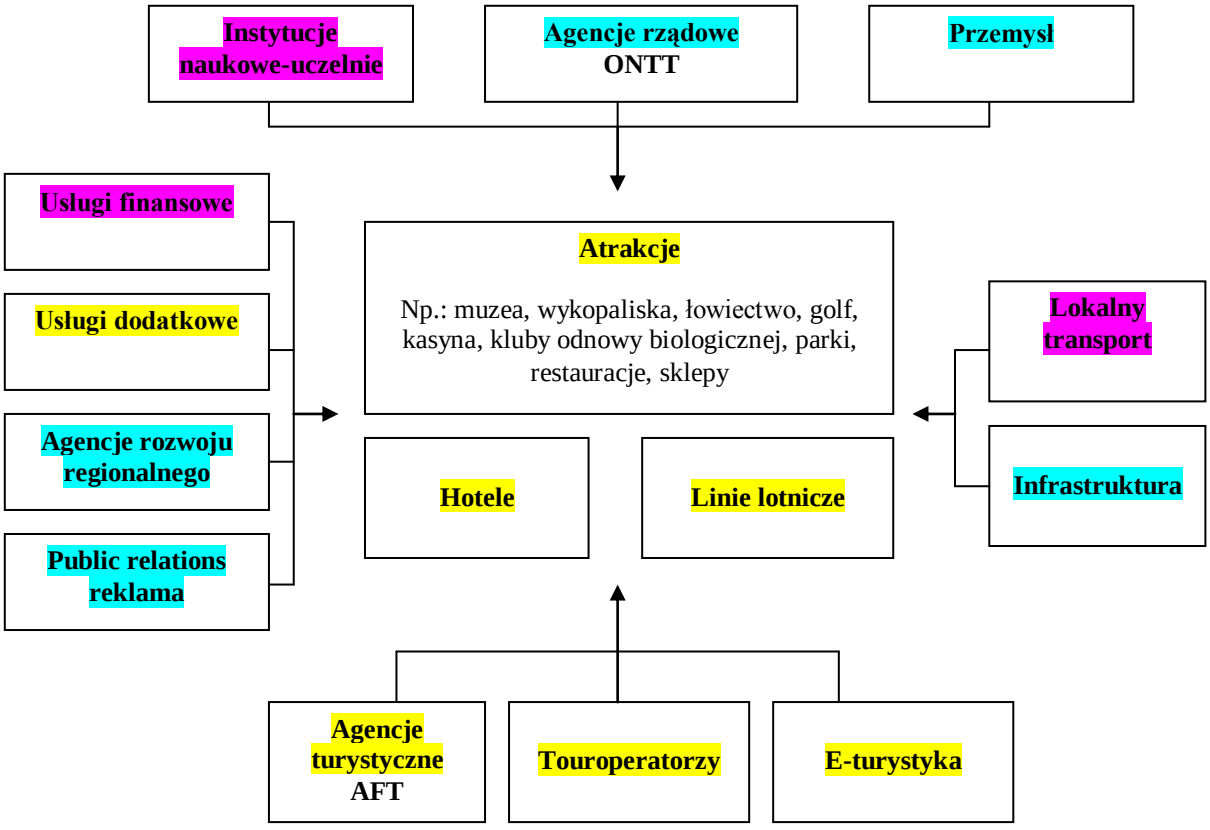
Analizując sytuację sektora turystycznego w Tunezji należy zwrócić uwagę, że sytuacja ta uzależniona jest w głównym stopniu od rynków i turystów europejskich. W roku 2000 odsetek turystów niemieckich, francuskich i brytyjskich, którzy odwiedzili Tunezję wyniósł aż 48%, natomiast odsetek wykorzystanych przez nich miejsc noclegowych kształtował się na poziomie 64%. Natomiast w roku 2006 wskutek rosnącej atrakcyjności turystycznej, między innymi Chorwacji i Bułgarii, łączny odsetek turystów z wymienionych powyżej trzech państw wyniósł 34%, zaś wykorzystanie bazy noclegowej - 52%[180]. Analizując sytuację na międzynarodowym rynku turystycznym, można zauważyć intensywniejszą w ostatnich latach walkę rynkową państw, dla których turystyka, stanowi jedno z głównych źródeł dochodów gospodarki narodowej. Zgodnie z tym trendem, podmioty odpowiedzialne za kreowanie pozytywnego wizerunku Tunezji i jej atrakcyjnej oferty turystycznej, coraz częściej kierują swoją ofertę zarówno do turystów z Ameryki Północnej, jak i Wschodniej Europy, Japonii, Chin i Iranu.

Ministerstwo Turystyki Tunezji stanowi jeden z głównych podmiotów stymulujących rozwój klastrów turystycznych. Odpowiedzialne za proturystyczną

[180] Fitch Ratings, Tunisian Tourism Industry, 2007.

politykę państwa, propaguje rozwój inicjatyw klastrowych, zachęcając do podnoszenia poziomu konkurencyjności podmiotów turystycznych oraz standardów oferowanych przez nie usług. W zamian oferuje podmiotom turystycznym, możliwość atrakcyjnego dofinansowania ich działalności. Bardzo istotna rola w stymulowaniu klasteringu przypada Narodowemu Biuru Turystyki (ONTT), którego celem jest wdrażanie założeń Ministerstwa z zakresu kierunków Rozwoju turystyki (Rys.18). Składa się ono z 12 departamentów, 8 regionalnych oraz 19 zagranicznych biur i zatrudnia łącznie 1200 osób[181]. Zadaniem regionalnych oddziałów jest kontrola jakości usług, stanu infrastruktury turystycznej oraz organizowanie lokalnych wydarzeń turystycznych, imprez i festiwali. Zagraniczne przedstawicielstwa odpowiedzialne są natomiast za działania marketingowe mające na celu kreowanie wizerunku Tunezji, jako wyjątkowo atrakcyjnej turystycznie i przyjaznej turystom.

Rys. 18 Schemat Tunezyjskiego Klastra Turystycznego



Legenda: własność państwowa, własność prywatna , własnosć państwowa i prywatna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Tunisian Tourism Cluster, The Microeconomics of Competitiveness, Harvard University, May 2008, s. 11.

[181] The Tunisian Tourism Cluster, The Microeconomics of Competitiveness, Harvard University, May 2008, s. 11.

Należy podkreślić, że corocznie Tunezja przeznacza 28 milionów euro na działania marketingowe, kampanie promocyjne i akcje reklamowe. Aż 64% tych wydatków spożytkowanych jest na przyciągniecie potencjalnych turystów z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Włoch oraz Francji. Pozostała część budżetu przeznaczana jest na finansowanie działalności promocyjnej w krajach Beneluksu, Hiszpanii, Szwajcarii, Centralnej Europie oraz krajach arabskich[182].

Ważną rolę w promocji klasteringu odgrywać może również Agencja Turystyczna (AFT) - instytucja publiczna, powołana w 1973 roku, której celem jest ocena obszarów atrakcyjnych turystycznie. Działania AFT polegają na odkrywaniu nowych interesujących destynacji a jednocześnie identyfikacji obszarów turystycznych i podmiotów turystycznych, które mogą pozwolić sobie na znaczną niezależność funkcjonowania na rynku turystycznym[183].

Najliczniejszą grupę obiektów turystycznych w Tunezji, stanowią podmioty zlokalizowane na obszarze nadmorskim w trzech strefach turystycznych: Naubeul-Hammamet, Sousse-Kairouan, Jerba-Zarzis. Łącznie jest to prawie 65% wszystkich obiektów hotelarskich zlokalizowanych w Tunezji. Aż 67% z nich stanowią hotele trzy- i czterogwiazdkowe, natomiast udział hoteli pięciogwiazdkowych w łącznej liczbie obiektów hotelarskich w Tunezji wynosi 11%[184]. Należy wspomnieć również o innych obiektach noclegowych, którymi są prywatne apartamenty, kwatery prywatne i gospodarstwa agroturystyczne. Podkreślić należy jednak, że ich rozwój jest stosunkowo wolny, zaś poziom inwestycji przeznaczanych na rozbudowę i uatrakcyjnienie oferty turystycznej oraz podnoszenie standardu usług, ciągle jeszcze jest niezadowalający[185]. Hotele zlokalizowane na terenie Tunezji stanowią w większości niezależne jednostki stanowiące własność prywatną i zarządzane przez prywatnych właścicieli[186], natomiast 33% łącznej liczby hoteli to własność międzynarodowych sieci hotelarskich, przy czym 2/3 z nich zlokalizowano w trzech najpopularniejszych nadmorskich strefach turystycznych.

Do głównych barier rozwoju klastra turystycznego w Tunezji należy zaliczyć:

- brak specjalizacji w sektorze usług turystycznych,

[182] Ibidem, s. 12.
[183] Fitch Ratings, Tunisian Tourism Industry- Business Model Leeds Re-engeneering, 2004.
[184] The Tunisian Tourism Cluster..., op. cit., s. 15.
[185] Fitch Ratings, Tunisian Tourism Industry, 2007.
[186] Ibidem, s. 16.

- nie podlegające klasyfikacji lotniska,
- brak dobrze wyspecjalizowanej kadry pracującej w usługach turystycznych,
- utrudniony dostęp podmiotów turystycznych do kapitału, pomimo działalności Banku Narodowego, mającej na celu rozwój małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych,
- brak właściwej komunikacji pomiędzy przedstawicielami przemysłu turystycznego i nabywcami finalnymi,
- budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez obniżki cenowe, których następstwem jest częsty spadek jakości usług.

Analizując ofertę turystyczną Tunezji, należy zwrócić uwagę na brak hoteli, które można uznać za symbol sukcesu rynkowego. Funkcjonowanie znanych sieci hoteli mogłoby bowiem, stanowić istotny czynnik rozwoju klastrów, posiadających liderów o znanej międzynarodowej marce. Za przykład wzorcowy uznawany jest hotel „Residence", jednak jego lokalny sukces nie przekłada się na sukces międzynarodowy. Głównym czynnikiem wpływającym na taką sytuację jest niezadowalający udział kapitału zagranicznego w sektorze hotelarskim, kształtujący się w latach 2005 i 2006 na poziomie odpowiednio 7% i 9%[187].

3.2.2. Klaster Turystyki Medycznej w Tajlandii

W ostatnich latach zauważyć można przejawy innowacyjności w podejściu do zagadnienia turystyki. Polegają one na poszukiwaniu nowych metod jej promocji, poszerzaniu zakresu jej oddziaływania oraz stymulowaniu współpracy z sektorami paraturystycznymi. Jednym z takich kierunków działań jest rozwój turystyki medycznej.

Klaster turystyki medycznej jest jednym z najnowszych typów klastra turystycznego a jego specjalizacja opiera się na wzajemnych powiązaniach sektora turystycznego i medycznego.

Tab. 9 Turystyka medyczna w wybranych krajach azjatyckich

Kraj	Szacunkowa liczba turystów zagranicznych	Miejsce pochodzenia turystów	Usługi medyczne, z których skorzystano
Tajlandia	632 000	Kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej, Europa, Stany Zjednoczone	Kardiochirurgia, opieka pooperacyjna, chirurchia kosmetyczna, stomatologia,

[187] Ibidem.

			okulistyka- leczenie katarakty,
Singapur	200 000	Kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej, Korea Japonia, Australia, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone	Chirurgia ogólna, kardiochirurgia, ortopedia, urologia, ginekologia, okulistyka,
Malezja	103 000	Indonezja, Indie, Środkowy Wschód, Wielka Brytania	Kardiologia, hematologia, gastroenterologia, neurologia, chirurgia kosmetyczna,
Indie	150 000	Bangladesz, Środkowy Wschód, Wielka Brytania, Europa, Stany Zjednoczone	Kardiochirurgia, okulistyka, ortopedia- wymiana stawów, medycyna alternatywna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mattoo A., Rathindran R., Does Heath Insurance Impede Trade In Heath Care Services? Word Bank Policy Analysis Working Paper 3667, 2005, s. 12.

Należy podkreślić, że każda z omówionych w powyższej tabeli destynacji turystyki medycznej ma swoją specjalizację główną, która przyciąga największą grupę turystów. Można zauważyć, że w przypadku Tajlandi, notuje się najwięcej przyjazdów w ramach turystyki medycznej wśród państw Azji (ponad trzykrotnie więcej niż w Singapurze, ponad czterokrotnie więcej niż w Indiach i sześciokrotnie więcej niż w Malezji). Najpopularniejszymi specjalizacjami turystyki medycznej w Tajlandii są: leczenie pooperacyjne oraz chirurgia kosmetyczna. Natomiast w przypadku Malezji - gastroenterologia, zaś w Indiach najliczniejszą grupę stanowią przyjezdni pacjenci zainteresowani medycyną alternatywną oraz okulistyką (Tab.9).

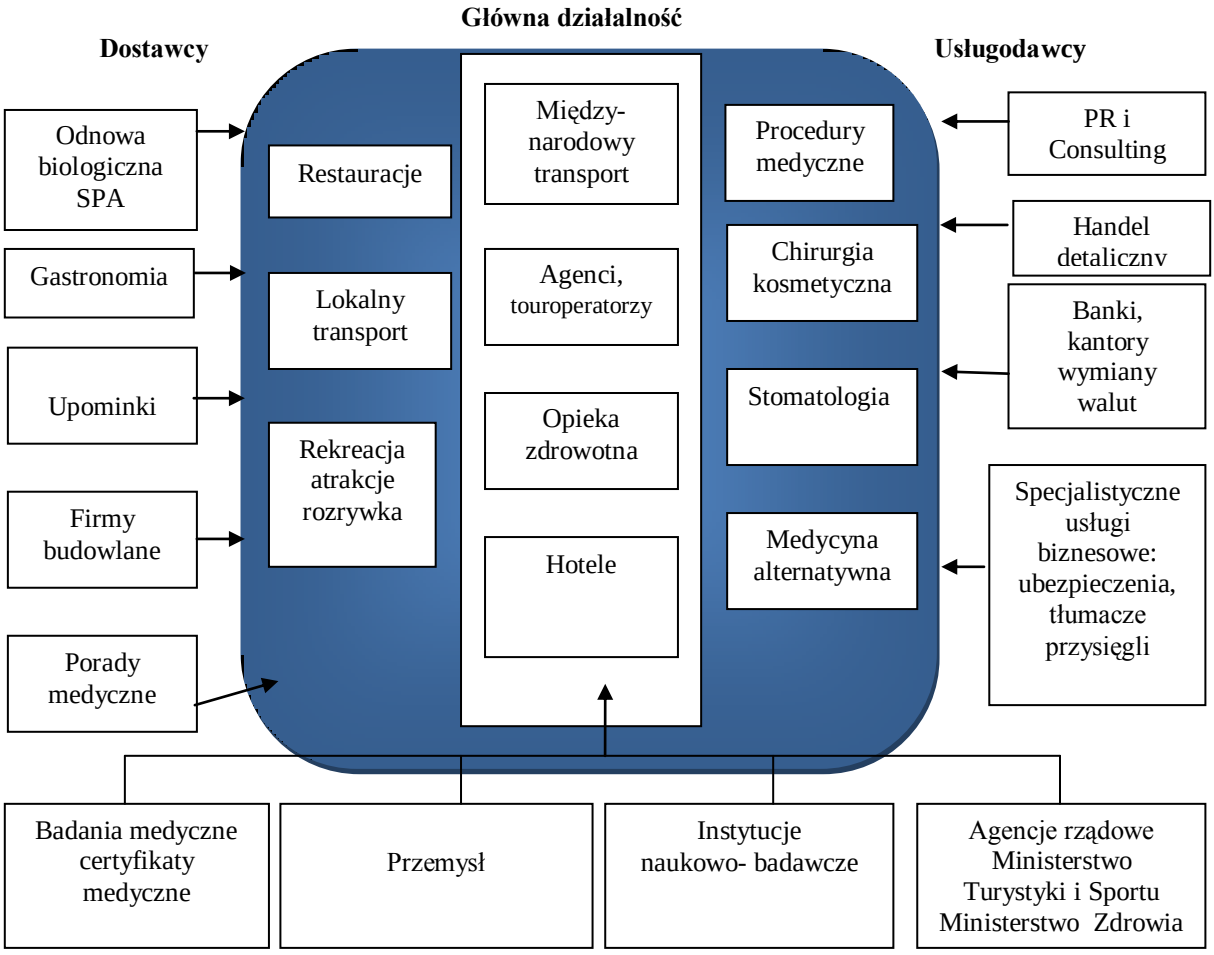
Podmioty turystyczne wchodzące w skład Tajlandzkiego Klastra Medycznego to głównie touroperatorzy i agenci turystyczni, międzynarodowy i lokalny transport, hotele, restauracje, turystyczne usługi towarzyszące, atrakcje turystyczne oraz podmioty dostarczające rozrywkę. Opiekę zdrowotną zapewniają szpitale prywatne oraz podmioty reprezentujące takie dyscypliny jak: kosmetologia, chirurgia plastyczna, usługi stomatologiczne, medycyna alternatywna, ziołolecznictwo i tradycyjny masaż tajski[188]. Należy podkreślić, że wymienione podmioty medyczne klastra, za wyjątkiem szpitali, wykazują w Tajlandii wysokie przychody i stanowią znaczące źródło dochodu.

Omawiając specyfikę Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej należy zwrócić szczególną uwagę na trzy podstawowe instytucje wspierające a mianowicie: (Rys.19) [189]

[188] Harryono M., Huang Yu-F., Miyazawa K., Sethaput V., Thailand Medical Tourism Cluster , Harvard Bussines School, May 2006, s. 21.
[189] Ibidem, s. 22.

- drugi pod względem wielkości szpital prywatny w Bangkoku, afiliowany przez Harvardzką Szkołę Medyczną, odpowiedzialny za prowadzenie badawczej działalności medycznej i wydawanie certyfikatów,
- instytucje naukowo-badawcze: wiodące uniwersytety Chulalonghorn i Thamasat, Szkoła Medyczna Mahidol, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania Przemysłem Turystycznym działająca przy grupie Hoteli Dusit Thani, Wat Pho Temple- SzkołaTradycyjnego Masażu Tajskiego,
- agencje Rządowe: Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Turystyki i Sportu, 15 biur zagranicznych afiliowanych przez Departament Turystyczny, kreujące pozytywnego wizerunku Tajlandii, jako przychylnej turystom i propagującej turystykę zdrowotną (stanowiącą jedną z głównych wizytówek turystycznych Tajlandii).

Rys. 19 Schemat Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Harryono M., Huang Yu-F., Miyazawa K., Sethaput V., Thailand Medical Tourism Cluster , Harvard Bussines School, May 2006, s.21.

Analizując potencjał Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej należy zauważyć, że jego silną stroną jest brak sezonowości usług, które oferuje (Tab.10). Turystyka medyczna stanowiąca dochodową gałąź przemysłu turystycznego w Tunezji, stymuluje rozwój infrastruktury medycznej, przyczyniając się do podniesienia atrakcyjności oferty Klastra na tle podobnych struktur klastrowych w innych krajach Azji. Do największych minusów Tajlandzkiego Klastra Turystycznego należy natomiast zaliczyć ograniczoną liczbę instytucji przygotowanych do odbycia praktyk przez służby medyczne oraz barierę językową, stanowiącą znaczne utrudnienie w procesie komunikacji pomiędzy przedstawicielami podmiotów klastra a korzystającymi z jego usług.

Tab. 10 Analiza SWOT Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej

SILNE STRONY	**SŁABE STRONY**
• Brak sezonowości usług • Dobry stan insfastruktury medycznej • Wysoki standard usług świadczonych przez Klaster • Silna konkurencja pomiędzy krajowymi i zagranicznymi podmiotami medycznymi i turystycznymi, której następstwem jest konieczność stałego uatrakcyjniania oferty podmiotów klastra i podnoszenia jej jakości, • Image klastra • Rozpowszechnione opinie na temat skuteczności ziołolecznictwa i tradycyjnej tajskiej medycyny alternatywnej	• Ograniczona liczba instytucji umożliwiających odbycie praktyki medycznej • Ograniczona oferta ubezpieczeń zdrowotnych • Brak biegłości w posługiwaniu się językiem angielskim i innymi językami obcymi • Brak instytucji stymulujących współpracę pomiędzy szpitalami i podmiotami sektora turystycznego,
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
• Wzrost zainteresowania turystów ofertą skupisk medyczno-turystycznych, • Znaczna dynamika wzrostu przyjazdów turystycznych i jednoczesnego korzystania z usług medycznych • Wiele dobrze rozwiniętych miejscowości turystycznych, • Podnoszenie jakości infrastruktury turystycznej • Międzynarodowa Kampania Reklamowa pokazująca Tajlandie jako centrum turystyki medycznej w Azji- „Thailand – Medical Hub of Asia”	• Globalny marketing skupiający się redukcji kosztów przy zachowaniu nieznacznej jedynie wyjątkowości oferowanych usług • Biurokracja w przyznawaniu licencji podmiotom medycznym • Ograniczona liczba profesjonalnych tłumaczy wpływająca w znacznym stopniu na utrudnienia w komunikacji • Sytuacja gospodarcza będąca wynikiem ogólnoświatowego kryzysu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Harryono M., Huang Yu-F., Miyazawa K., Sethaput V., Thailand Medical Tourism Cluster , Harvard Bussines School, May 2006, s. 23.

Kontynent azjatycki pełni rolę lidera, specjalizującego się w turystyce medycznej. Można zauważyć jednocześnie, silną walkę konkurencyjną w zakresie turystyki medycznej i zdrowotnej, pomiędzy krajami azjatyckimi, nastawionymi na świadczenie usług medycznych turystom z zagranicy. Jednym z przejawów takich działań jest funkcjonowanie klastrów turystyki medycznej.

Sukces Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej należy przypisać głównie znacznemu rozwojowi, w ostatnich latach, tajlandzkiego sektora usług medycznych, silnemu wsparciu klastra turystyki medycznej ze strony agend rządowych, znacznej dywersyfikacji podmiotów sektora medycznego i świadomości znaczenia ich kooperacji z podmiotami turystycznymi.

3.2.3. Klaster Turystyki Kulturowej w Stanie Montana - Stany Zjednoczone

Turystyczny rozwój Stanu Montana w znacznym stopniu stymulowany jest poprzez różnorodność jego regionów i ich specjalizacji turystycznych. Na szczególną uwagę zasługują, przyciągające liczne grupy turystów, słynne parki narodowe, opuszczone obozy górników złota, tzw. miasta-widma (ghost-towns). Chociaż Montana kojarzona jest przede wszystkim z położonymi na jej obszarze górami, około 60% terytorium Stanu pokrywa preria, wchodząca w skład Wielkich Równin.

Należy wymienić sześć regionów, których oferta turystyczna składa się na całość wizerunku Montany[190]:

- Glacier Country - region ten charakteryzują tereny intensywnie zalesione, zaś wyjątkowo istotny produkt regionalny stanowi Park Narodowy Glacier,
- Gold Coast Country - przewaga terenów zalesionych i bogatych w surowce mineralne,
- Yellowstone Country- północna część Parku Narodowego Yellowstone,
- Russel Country – obejmuje zasięgiem północno- środkowy obszar Stanu, bogaty w funkcjonujące na jego terenie muzea i inne zabytki dziedzictwa kulturowego,

[190] Clusters of creativity, Innovation and Growth In Montana, A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity on The Experience Enterprise and Tourism Cluster, North Carolina 2003, s.5.

- Missouri Valley Country - region charakteryzujący się znacznym rozwojem rolnictwa, i niespotykanym bogactwem dzikiej przyrody,
- Custer Country - tereny pozbawione dużych miast, skupiające obszary bogate w obiekty dziedzictwa kulturowego[191].

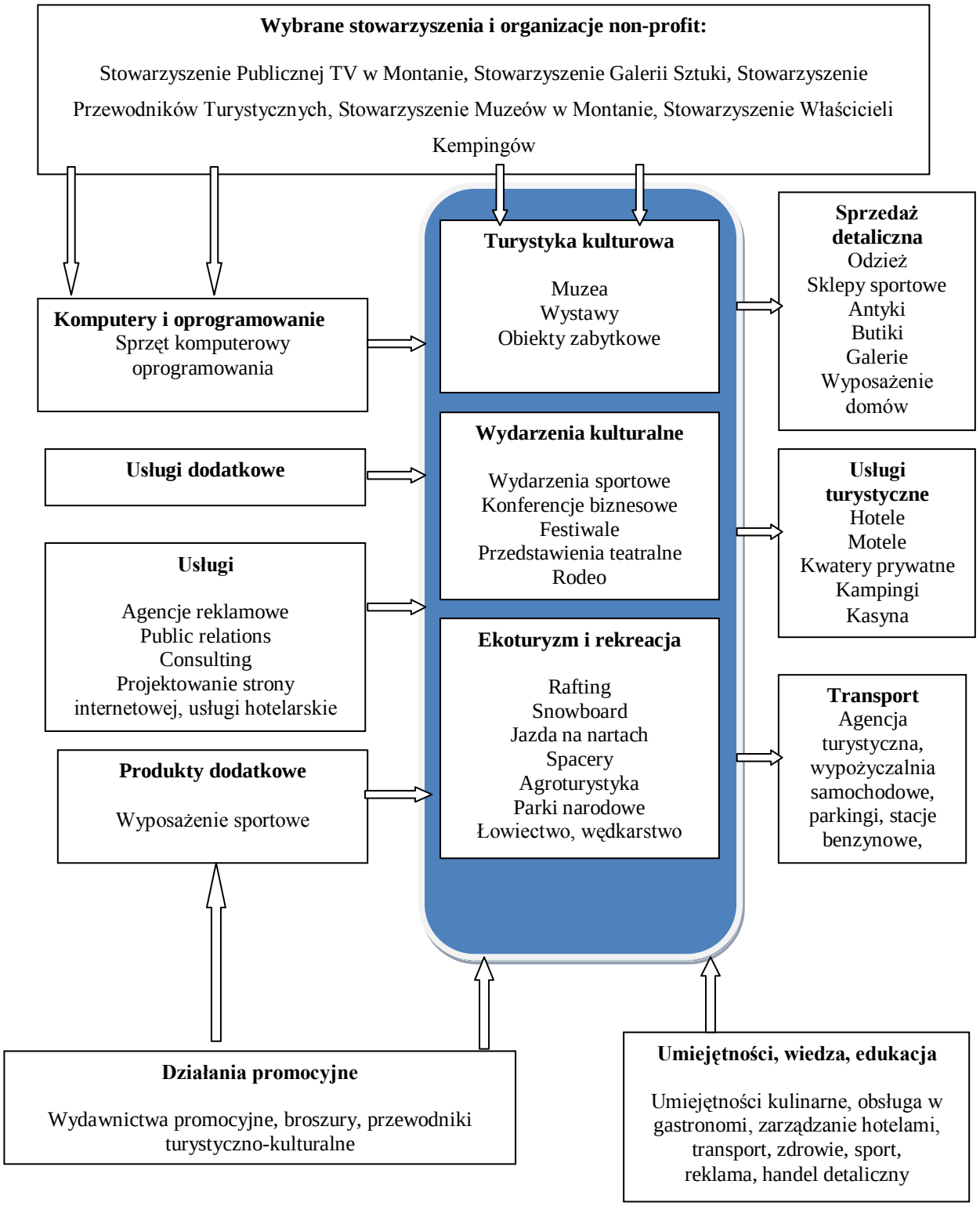
W roku 2001 Stan Montana odwiedziło 9,5 mln turystów, co stanowiło liczbę o 27% większą w stosunku do przyjazdów z początku lat 90-tych ubiegłego stulecia. Najchętniej odwiedzane destynacje stanowiły Parki Narodowe: Yellowstone (21%) oraz Glacier (17%). Kolejne miejsce pod względem intensywności przyjazdów turystycznych zajęły pozostałe tereny górzyste, bogate w lasy, rzeki oraz jeziora (łącznie 13%).

Należy podkreślić jednak, że wśród turystów, licznie odwiedzających Stan Montana, jedynie 2% stanowili turyści spoza Ameryki Północnej[192]. Pozyskanie turystów spoza USA stanowi więc jeden z podstawowych celów działalności Klastra Turystyki Kulturowej, funkcjonującego na terenie Stanu.

Klaster turystyczny zlokalizowany na terenie Stanu Montana stanowi jeden z głównych stymulatorów promocji turystycznej Stanu. Głównymi płaszczyznami funkcjonowania klastra jest polityka oparta o rozwój turystyki kulturowej oraz ekoturyzm. Należy podkreślić, że Klaster jest bardzo dobrze zorganizowany, zarówno pod formalnym, jak i nieformalnym względem. Szczególną rolę należy tu przypisać ścisłej współpracy podmiotów działających w ramach określonych branż. Znaczna część przedsiębiorstw zorganizowana jest wokół specyficznych rodzajów kulturowej i rekreacyjnej działalności bądź stowarzyszeń, organizacji non-profit, sieci lub aliansów przedsiębiorstw (Rys.20). Trzeba zauważyć, że u podstaw takiej współpracy leży efektywny system informacji, stanowiący podstawowe narzędzie komunikacji pomiędzy podmiotami klastra a nabywcami oferowanych przez nie usług.

[191] Ibidem, s. 5-9.
[192] Ibidem, s. 5.

Rys. 20 Schemat Klastra Turystyki Kulturowej w Stanie Montana - USA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Clusters of creativity, Innovation and Growth In Montana, A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity on The Experience Enterprise and Tourism Cluster, North Carolina 2003 s.13.

Poniższa tabela przedstawia branże wchodzące w skład Klastra Turystycznego Montany, ze szczególnym uwzględnieniem liczby przedsiębiorstw oraz osób zatrudnionych w poszczególnych branżach. Zaznaczono również odsetek osób pracujących w podmiotach klastra na tle wszystkich podmiotów określonych branż funkcjonujących w omawianym Stanie.

Tab. 11 Branże wchodzące w skład Klastra Turystyki Kulturowej w Stanie Montana

Typ usług	Liczba przedsiębiorstw	Liczba pracowników zarządzających	Łączna liczba pracowników
broń lekka	17	17	131
agroturystyka	707	707	707
sklepy z upominkami	216	216	1 125
obozy sportowe	80	80	642
rozrywka i rekreacja	471	3291	4 913
usługi teatralne	38	38	317
kluby sportowe	26	26	191
sport, wyścigi, golf	80	342	998
muzea galerie	58	182	418
Touroperatorzy	13	13	39
transport: autokary, transport wodny	10	10	94
Restauracje	664	879	8 351
hotele	571	876	10 058
wypożyczanie samochodów	38	38	512
pozostałe	449	507	2492
razem:	2766	7257	31668
Łącznie w Stanie Montana	**31 849**	**102 755**	**366 463**
Odsetek	8.7	7,1	8,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Clusters of creativity, Innovation and Growth In Montana, A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity on The Experience Enterprise and Tourism Cluster, North Carolina 2003, s. 8-9.

Analizując dane zawarte w tabeli 11, można zauważyć znaczną różnorodność branż skupionych w klastrze. Najsilniejszą grupę stanowią obiekty hotelarskie i gastronomiczne oraz ośrodki rekreacyjne. Dziwić może jedynie niewielka liczba touroperatorów. Pamiętać należy jednak, że w tabeli ujęte zostały podmioty oferujące wypoczynek na terenie Stanu a nie te, sprzedające wyjazdy poza granice Montany czy wypoczynek na terenie innych państw. Udział zarówno osób zatrudnionych, jak i firm skupionych w Klastrze, stanowi ok. 8% zatrudnienia ogółu przedsiębiorstw wymienionych branż, działających na terenie całego stanu.

Poniżej przedstawiono dane ukazujące stopień koncentracji głównych sektorów wchodzących w skład klastra, przy użyciu obliczeń metody współczynnika koncentracji LQ[193] (Tab.12).

Tab. 12 Koncentracja według branż funkcjonujących w Klastrze Turystyki Kulturowej w Stanie Montana

Region Stanu Montana	Liczba pracowników	Współczynnik lokalizacji LQ	Liczba przedsiębiorstw	Współczynnik lokalizacji firm
TRANSPORT				
Zachód	336	1,2	55	1,7
Południowy zachód	273	1,3	40	1,7
Centralne Południe	168	0,8	26	0,8
Centralna Północ	118	0,9	26	1,0
Wschód	15	0,2	5	0,4
Cały Stan Montana	**1 008**	**1,0**	**158**	**0,9**
HOTELE, RESTAURACJE, SKLEPY Z UPOMINKAMI				
Zachód	4 500	1,4	417	1,5
Południowy zachód	5 128	2,0	408	1,7
Centralne Południe	3 751	1,4	274	1,4
Centralna Północ	2 493	1,5	231	1,6
Wschód	1 111	1,5	128	1,8
Cały Stan Montana	**17 599**	**1,6**	**1 470**	**1,5**
KULTURA I ATRAKCJE TURYSTYCZNE				
Zachód	166	0,8	27	0,8
Południowy zachód	141	0,8	35	1,3
Centralne Południe	105	1,0	19	1,2
Centralna Północ	155	0,9	29	1,3
Wschód	15	0,3	6	0,7
Cały Stan Montana	**607**	**0,8**	**120**	**1,0**
SPORT I ROZRYWKA				
Zachód	1 506	1,9	237	3,1
Południowy zachód	1 311	2,1	226	3,6
Centralne Południe	1 139	1,8	184	3,4
Centralna Północ	744	1,9	117	3,0
Wschód	237	1,3	40	2,1
Cały Stan Montana	**5 059**	**1,8**	**882**	**3,0**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Clusters of creativity, Innovation and Growth In Montana, A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity on The Experience Enterprise and Tourism Cluster, North Carolina 2003, s. 10-11.

Analizując dane zawarte w powyższej tabeli, należy zauważyć, iż współczynnik LQ dla firm zajmujących się transportem kształtuje się na najwyższym poziomie w południowo- zachodniej części stanu i wynosi 1,3 wielkości współczynnika LQ dla całego stanu Montana. Jego najniższą wartość (0,3) można zaobserwować we wschodniej części Stanu. Wynika to faktu, że region ten jest zdecydowanie słabiej rozwinięty, tak pod względem infrastruktury turystycznej jak i usług towarzyszących.

[193] Istota metody badań koncentracji przemysłu została omówiona w rozdziale I.

Podobną tendencję można zauważyć w przypadku instytucji kultury, atrakcji turystycznych i rekreacji. Dla tych podmiotów współczynniki LQ również pokazują wschodniej części regionu niższą, od stanowej, koncentrację reprezentowanych przez nie branż. Za region najbardziej sprzyjający funkcjonowaniu klastra turystycznego należy uznać południowo-zachodnią część Stanu, gdzie czynnik lokalizacji ma najwyższą wartość w trzech z czterech poddanych badaniu branż.

Tab. 13 Wybrane przedsiębiorstwa w regionach turystycznych Stanu Montana

REGION		**Rancza: gospodarstwa agroturystyczne, SPA, Gorące Źródła Hotele,**	**Usługi rekreacyjne, usługi przewodnickie**	**Państwowe pola namiotowe**	**Prywatne pola namiotowe**
Nazwa	**Lokalizacja**				
Glacier	Zachód	68	88	102	74
Gold West	Południowy Zachód	45	100	119	35
Yellowstone	Południowy Zachód, Centralne Południe	52	140	67	48
Russel	Centralna Północ	19	62	35	20
Custer	Centralne Południe, Wschód	14	42	15	18
Missouri	Wschód	8	16	16	6
Cały Stan Montana:		**206**	**448**	**254**	**201**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Clusters of creativity, Innovation and Growth In Montana, A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity on The Experience Enterprise and Tourism Cluster, North Carolina 2003, s. 12.

Dane zawarte w tabeli 13 potwierdzają, omówione powyżej, tendencje. Część zachodnia oraz południowo-zachodnia należą do najlepiej rozwiniętych, pod względem ilości podmiotów, skupisk przedsiębiorstw. Są to równocześnie najchętniej odwiedzane przez turystów regiony Stanu, ze względu na najbardziej atrakcyjną ofertę turystyczną zarówno w przypadku Regionu Gold West jak i znanych ze zlokalizowanych na ich terenie Parków Narodowych regionów: Glacier i Yellowstone.

Do najważniejszych wyzwań a jednocześnie szans Klastra Turystycznego w Montanie można zaliczyć:

- wspólny wysiłek regionów turystycznych zmierzający do pokazania Montany jako obszaru monolitu kojarzonego z wyjątkową atrakcyjnością turystyczną,
- podnoszenie kwalifikacji, ustalanie wysokich standardów, stymulowanie działań których celem jest dbałość o wysoką jakość oferowanych usług,
- zachęcanie do wstępowania w struktury klastra oraz przekonywanie potencjalnych jego członków, że wzajemne konkurowanie i kooperacja stanowią jeden z determinantów regionalnego rozwoju gospodarczego,

- pobudzanie wschodnich obszarów Stanu do zintensyfikowania działań mających na celu przyciągnięcie większej liczby turystów,
- poszukiwanie produktów regionalnych, wydarzeń kulturalnych oraz zabytków dziedzictwa kulturowego, czyniących region wyjątkowym i wzbogacających jego turystyczna atrakcyjność,
- działania zachęcające do zakładania gospodarstw agroturystycznych i przekonywanie turystów do zalet wypoczynku na terenach wiejskich Montany,
- stworzenie Centrum Sztuki i Dziedzictwa Kulturowego Stanu Montana,
- nowe programy edukacyjne, poszukiwanie innowacyjnych kierunków rozwoju Klastra,
- kampanie promocyjne, których celem jest pozyskanie turystów zagranicznych, szczególnie z krajów Europy Zachodniej i Azji.

3.2.4. Klaster Medycyna Polska - Południowy Wschód

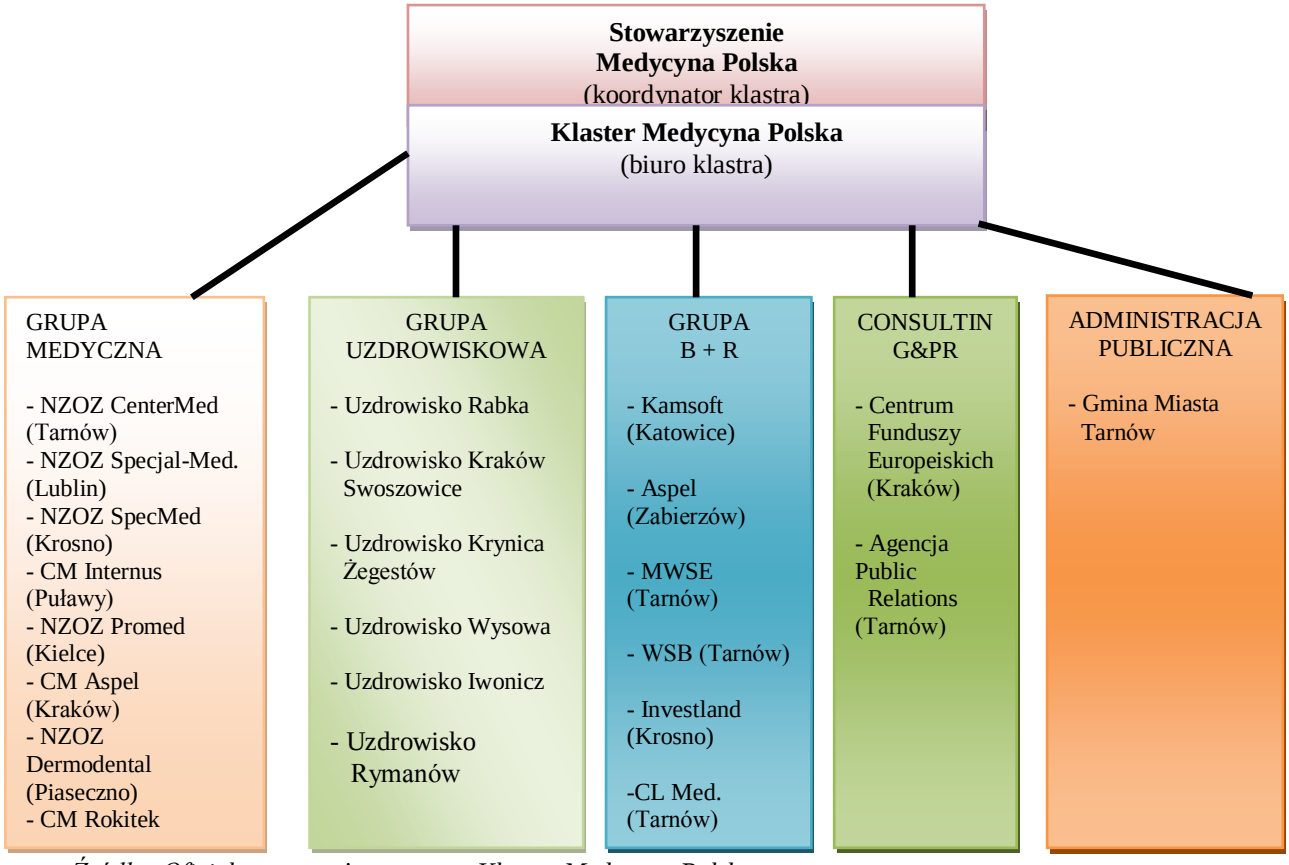
Klaster Medycyna Polska to inicjatywa oparta o działanie w ramach sieci powiązanych ze sobą podmiotów medycznych, uzdrowiskowych i turystyczno-sportowych. Zasięg terytorialny klastra to południowo-wschodnia część Polski a dokładnie województwa: małopolskie, podkarpackie, świętokrzyskie, lubelskie. Należy podkreślić, ze każdy z tych regionów[194] charakteryzuje się własną specyfiką, odmienną na terenach silnie zurbanizowanych (Kraków, Tarnów, Kielce, Lublin) i na obszarach, których szczególną rolę należy przypisać bogactwu walorów przyrodniczo - krajobrazowych (Krynica, Iwonicz, Nałęczów, Wysowa, Horyniec). Za najważniejsze cele działalności Klastra Medycyna Polska należy uznać:

- zwiększenie efektywności działania na rynku jako grupa "Medycyna Polska",
- podniesienie jakości usług medycznych i uzdrowiskowych świadczonych do jak najwyższego poziomu,
- stworzenie pakietu komplementarnych usług medycznych i uzdrowiskowych pod hasłem "planowanie zdrowia",
- wdrożenie innowacyjnych usług telemedycyny m.in. teleekg-gsm, tele-konsultacje, teleradiologia - badania obrazowe,

[194] Region utożsamiany jest w tym przypadku z województwem.

- rozwój jednolitego systemu informatycznego,
- zwiększenie liczby turystów odwiedzających region w celach krajoznawczych ale też leczniczych,
- stworzenie regionalnych centrów specjalistycznego leczenia[195].

Rys. 21 Struktura Organizacyjna Klastra Medycyna Polska



Źródło: Oficjalna strona internetowa Klastra Medycyna Polska.

Rolę lidera Klastra pełni Stowarzyszenie Medycyna Polska, koordynujące działalność pięciu grup, w ramach których działają poszczególne podmioty Klastra (Rys.21). Grupa Medyczna zrzesza podmioty będące niepublicznymi zakładami opieki zdrowotnej. Jest to grupa zdecydowanie najszersza, z przewagą obiektów medycznych w województwie małopolskim oraz lubelskim. Szczególnie szeroka oferta usług medycznych na terenie Krakowa i okolic spowodowana jest rosnącym zainteresowaniem turystów (również zagranicznych) atrakcyjną cenowo ofertą medyczną w porównaniu do cen, identycznych usług medycznych w ich rodzimych

[195] Informacje zawarte na oficjalnej stronie internetowej Stowarzyszenia Medycyna Polska, www..medycynapolska.pl dostęp z dnia 14.03.09.

krajach. Jednocześnie Kraków cieszy się szczególnym zainteresowaniem turystów, ze względu na wyjątkowe bogactwo zabytków dziedzictwa kulturowego.

Druga grupa - obejmująca uzdrowiska i ośrodki odnowy biologicznej, skierowana jest przede wszystkim do zainteresowanych kompleksową ofertę zakładów uzdrowiskowych, wychodzącą często poza standardową ofertę medyczną proponowaną zazwyczaj kuracjuszom w ramach umowy z regionalnymi oddziałami NFZ.

Tab. 14 Specjalizacja podmiotów skupionych w Klastrze Medycyna Polska - Południowy Wschód

Region	Dokładna lokalizacja	Liczba podmiotów	Specjalizacja podmiotów
GRUPA MEDYCZNA			
Małopolska	Kraków	2	Centrum Medyczne
	Tarnów	1	NSZOZ
	Bochnia	1	Centrum Medyczne
Świętokrzyskie	Kielce/Sandomierz	2	Centrum Medyczne
Podkarpackie	Rzeszów	1	NZOZ
	Krosno	1	NZOZ
Lubelskie	Lublin	1	Centrum Medyczne
	Nałęczów	1	Centrum Medyczne
	Puławy	1	Centrum Medyczne
	Województwo	-	Gabinety Okulistyczne*
GRUPA UZDROWISKOWA			
Małopolska	Kraków-Swoszowice	1	Uzdrowisko
	Mszana Dolna	1	Centrum Odnowy Biologicznej
	Rabka	1	Uzdrowisko
	Wysowa	1	Uzdrowisko
Podkarpackie	Iwonicz Zdrój	1	Uzdrowisko
	Rymanów Zdrój	1	Uzdrowisko
GRUPA B+R			
Małopolska	Kraków	2	Szkoła Wyższa- AGH Informatyka
	Zabierzów	1	Sprzęt medyczny, sprzęt elektroniczny
	Tarnów	1	Szkoła Wyższa- MWSE
Śląskie	Katowice	1	Informatyka, systemy zarządzania jednostkami ZOZ
Podkarpackie	Rzeszów	1	Telekomunikacja, teleinformatyka
CONSULTING & PR			
Małopolska	Kraków	1	Centrum Funduszy Europejskich
	Tarnów	1	Agencja Rozwoju Regionalnego

** Dane nie zawierają informacji na temat dokładnej liczby gabinetów okulistycznych funkcjonujących w Klastrze*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych Klastra Medycyna Polska

Analizując dane zawarte w tabeli 14, można zauważyć, że większość podmiotów działających Klastrze, zlokalizowana jest na terenie województwa Małopolskiego. Zaś szczególną rolę odgrywa Kraków - z jednej strony jako ośrodek silnie zurbanizowany i przyciągający wielu turystów (w tym zagranicznych), z drugiej zaś – posiadający najszerszą ofertę usług medycznych. Szczególnie istotna rolę w rozwoju działalności klastra wynika również z efektywnego procesu zarządzania zarówno całą strukturą skupiska przedsiębiorczości jak i zrzeszonymi w nim placówkami o charakterze medycznym[196]. Zarządzanie to ze względu na swoją specyfikę w znacznym stopniu determinowane jest przez skuteczność działań z zakresu consultingu i PR. Należy podkreślić, że pomoc ze strony przedstawicieli władz lokalnych i samorządowych mają dość ograniczony zasięg. Przyczyn tego zjawiska należy dopatrywać się z jednej strony w dużej ostrożności jaką wykazują się te podmioty wobec potencjalnej kooperacji z ośrodkami innowacyjności, z drugiej zaś - w niewystarczającym stanie wiedzy ich przedstawicieli, na temat mnogości szans, jakie niesie dla regionu funkcjonowanie inicjatywy klastrowej.

3.2.5. Klaster Turystyczny w Are - Szwecja

Are, usytuowane jest w północno-zachodniej części Szwecji w regionie Jamtland. Jest to główny kurort narciarski Szwecji nazywany również najistotniejszym centrum sportów zimowych północnej Europy. Region Are jest jednym z obszarów objętych szczególnym wsparciem funduszy rządowych oraz regionalnych. Obecna sytuacja gospodarcza Are jest naturalną konsekwencją polityki rządu szwedzkiego z lat 60-tych i 70-tych ubiegłego wieku. Celem tamtych działań rządowych było bowiem, wsparcie regionów słabiej rozwiniętych gospodarczo. Od tego momentu rozpoczął się znaczny lokalny rozwój gospodarczy, wzrosła liczba większych przedsiębiorstw oraz poziom zatrudnienia a także zanotowano przypływ nowych pracowników spoza Are.

Analizując sytuację podmiotów gospodarczych w Are i ich wzajemnych powiązań, należy zauważyć, że charakteryzuje je wysoki poziom konkurencyjności,

[196] Szeroko zagadnienie zarządzania placówkami medycznymi omawiają opracowania: S. Skowron S., J. Dziwulski, „Możliwości zarządzania strategicznego w placówkach medycznych" oraz „Nowe kierunki zmian w zarządzaniu strategicznym opieką zdrowotną" [w:] J. Putz (red.), Procesy przekształceń w ochronie zdrowia – bariery i możliwości, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa, 2002.

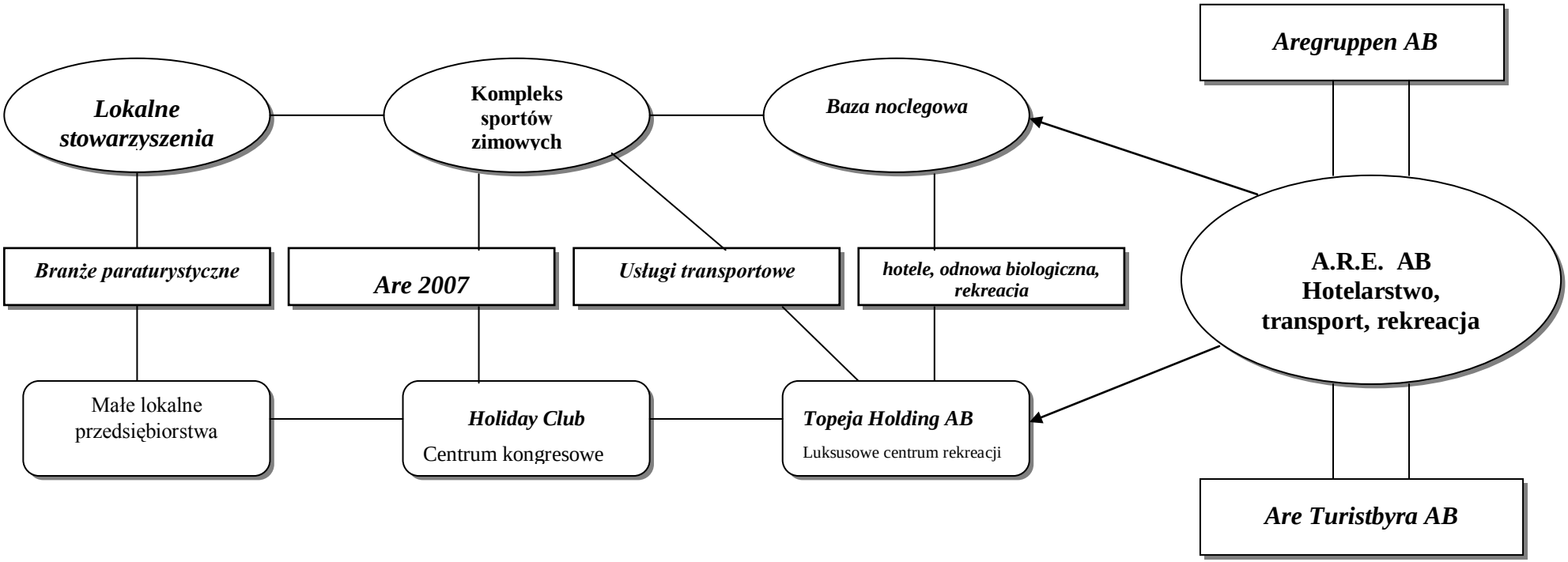
czego następstwem jest wzrost standardu i zakresu usług. Sytuacja ta stwarza możliwość rozwoju sektora turystycznego i branż paraturystycznych. Prowadzi to w konsekwencji do wzrostu liczby turystów oraz zbudowania specjalizacji Are, jako ośrodka typowo turystycznego. Jednocześnie należy podkreślić, iż kapitał społeczny, wzajemna kooperacja oraz poziom zaufania pomiędzy podmiotami gospodarczymi to te płaszczyzny, które wymagają udoskonalenia, jako niezbędne dla efektywnego funkcjonowania klastra turystycznego.

Biuro Informacji Turystycznej, które odpowiedzialne jest za rozpowszechnianie turystycznego wizerunku Kurortu, finansowane jest przez samorząd lokalny oraz lokalne stowarzyszenia wspomagane przez korporację Are Turisbyra AB, zajmującą się rezerwacją miejsc noclegowych w obiektach hotelarskich. Różnorodne lokalne zrzeszenia posiadają większość przedsiębiorstw (55%), A.R.E AB posiada 30% przedsiębiorstw, natomiast pozostałe 15% stanowią firmy transportowe- daje to łącznie liczbę ok. 300 touroperatorów[197].

Większość przedsiębiorstw zlokalizowanych na tym obszarze związana jest z turystyką oraz podróżami. Są one zorganizowane w lokalnych stowarzyszeniach biznesowych, których celem jest zwiększenie własnego wpływu na rozwój turystyczny regionu. Największe takie stowarzyszenie – Aregruppen AE - zlokalizowane jest w wiosce Are i zrzesza około 100 członków. Należy jednocześnie zaznaczyć, że większość małych przedsiębiorstw ma ograniczony wpływ na rozwój lokalny Are, natomiast działalność podmiotów należących do A.R.E. AB nosi znamiona praktyk monopolistycznych. Stowarzyszenie A.R.E AB pełni w klastrze rolę lidera wśród podmiotów Klastra turystycznego. Działalność ARE AB w znacznym stopniu stymuluje rozwój turystycznego biznesu w Are, przy jednoczesnej kooperacji z mniejszymi stowarzyszeniami. Trzeba jednak podkreślić szczególną rolę A.R.E AB jako największego inwestora w regionie oraz głównego autora działań marketingowych, promujących Kurort (Rys.22).

[197] S. Nordin , Tourism Clustering & Innovation. Patos to Economic Growth and Development, European Tourist Research Institute, Ostersund, Sweden 2003, s. 69-70.

Rys. 22 Główne grupy wpływów w Klastrze Turystycznym w Are



Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Nordin, Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth and Development, European Tourist Research Institute, Ostersund, Sweden 2003.

Do najważniejszych cech charakterystycznych Klastra Turystycznego w Are można zaliczyć:

- wyjątkowo silną pozycję lidera - A.R.E AB,
- funkcjonowanie lidera Klastra jako głównego inwestora, co przyczynia się znacząco do rozwoju turystyki w regionie intensywnie współpracując z lokalnymi stowarzyszeniami,
- silną konkurencję pomiędzy podmiotami Klastra.
- znaczne wsparcie finansowe Klastra, ze strony rządu i władz regionalnych, przeznaczone na rozwój gospodarczy regionu,
- umiarkowany poziom wzajemnej kooperacji i zaufania pomiędzy podmiotami klastra,
- pojawienie się w Klastrze nowych podmiotów, wprowadzających odmienny typ działalności rynkowej opartej na zasadach wzajemnego zaufania, kompromisu i współpracy pomiędzy podmiotami[198].

W opinii przedstawicieli większości podmiotów gospodarczych, zlokalizowanych w regionie, Klaster stanowi wyjątkowo istotne narzędzie ich gospodarczego wzrostu, zaś współpracę w ramach jego struktury uznają oni za kluczowy czynnik rynkowego sukcesu.

Głównym czynnikiem wpływającym na rolę jaką poszczególne podmioty odgrywają w Klastrze turystycznym jest oczywiście ich wielkość, zasięg rynkowy oraz posiadany kapitał. Trzeba podkreślić, że część przedstawicieli podmiotów Klastra twierdzi, iż działania A.R.E AB miewają charakter monopolistyczny, co jest sprzeczne z ideą klastra i w znaczny sposób ogranicza możliwości odniesienia sukcesu rynkowego przez mniejsze podmioty tej struktury klastrowej.

Jednocześnie należy zauważyć, że udział silnego lidera oraz innych dużych, znaczących przedsiębiorstw w największym stopniu stymuluje gospodarczy rozwój regionu, przy równoczesnym wzroście innowacyjności w działalności Klastra.

[198] S. Nordin, Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth and Development, European Tourist Research Institute, Ostersund, Sweden 2003.

3.2.6. Południowoafrykański Klaster Turystyczny

Klaster Turystyczny zlokalizowany na terenie Republiki Południowej Afryki, to inicjatywa wspólnej aktywności turystycznej, łącząca cztery agendy rządowe, pełniące rolę lidera w rozwoju przemysłu turystycznego. Inicjatywa skupia również publiczne i prywatne podmioty świadczące usługi turystyczne i paraturystyczne. Głównym zadaniem utworzonego w 1998 roku Klastra jest kooperacja świata biznesu, nauki, przedstawicieli rządu oraz rynku pracy w definiowaniu i rozwiązywaniu problemów, ustalaniu celów, misji i wspólnej strategii oraz ustalania wyzwań rynkowych dla klastra[199].

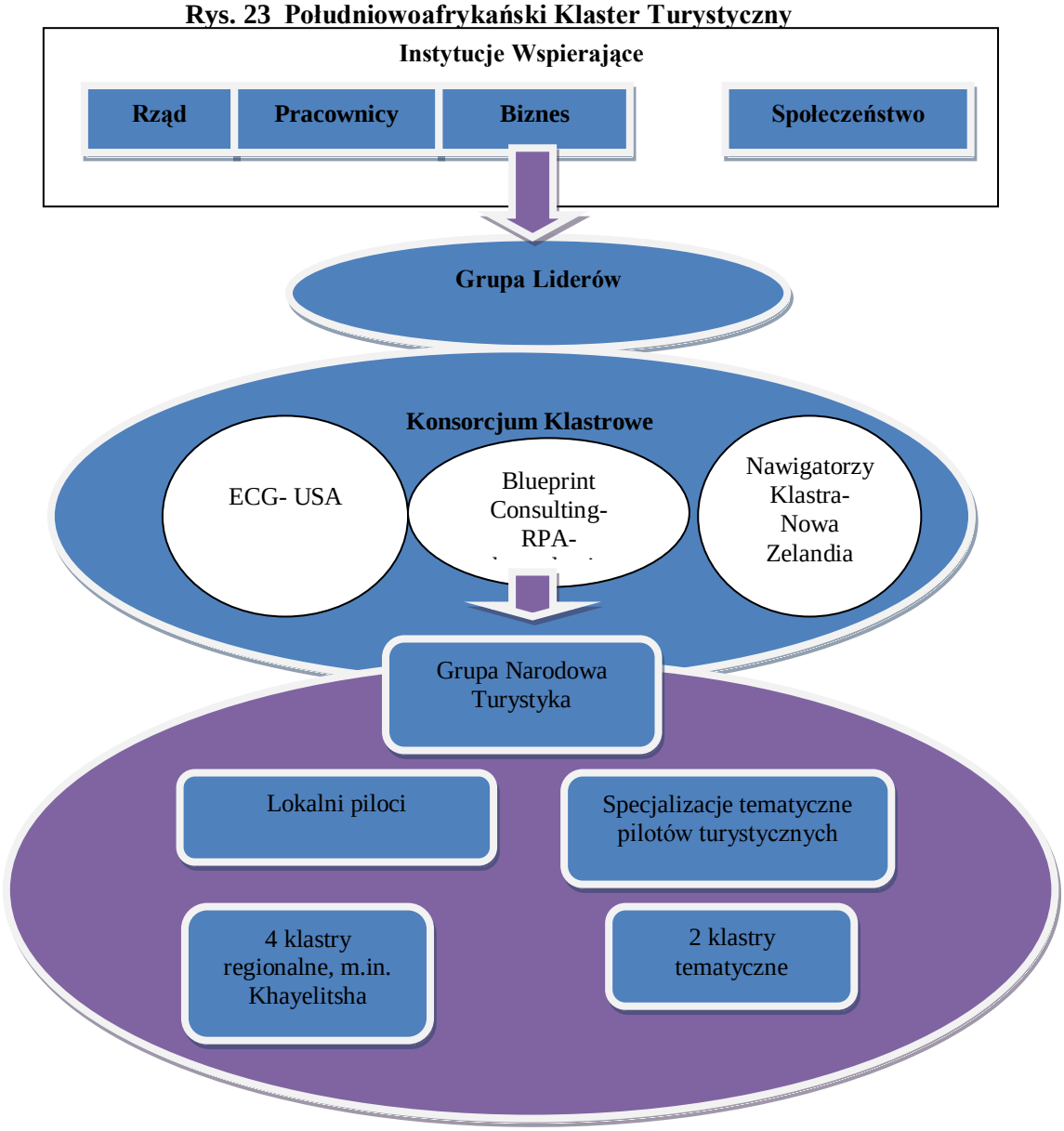
Podstawowym celem Klastra, w początkowej fazie jego działalności, było przekonanie przedstawicieli podmiotów rynkowych oraz operatorów turystycznych do korzyści, jakie przyniesie wzajemna kooperacja i efektywny system wymiany informacji pomiędzy uczestnikami Klastra. W tym celu zdefiniowano siedem płaszczyzn funkcjonowania Klastra Turystycznego: jedną jako narodową, dwie tematyczne oraz cztery o charakterze lokalnym. Podział ten pozwolił na stymulowanie konkurencyjności i przedsiębiorczości zarówno w wymiarze globalnym jak i regionalnym, natomiast wzajemna kooperacja podmiotów zrzeszonych w Klastrze, wsparcie ze strony władz oraz włączenie do inicjatywy jednostek naukowo-badawczych wpłynęło na wzrost poziomu zatrudnienia, przedsiębiorczości oraz dochodów na poziomie lokalnym.[200]

Rolę lidera Klastra pełnią reprezentanci biznesu, przedstawiciele władz i rynku pracy. Tworzą oni TCC- Konsorcjum Klastra, którego rola polega na koordynowaniu działań, formułowaniu celów oraz strategii, monitorowaniu działań Klastra i wprowadzaniu nowych rozwiązań rynkowych (Rys.23).

Lokalne klastry, wchodzące w skład całej południowoafrykańskiej inicjatywy klastrowej, obejmują cztery odrębne regiony kraju i pokazują różny stopień zaawansowania i kierunków działań lokalnych podmiotów turystycznych. Należy podkreślić, że zatrudnienie w podmiotach turystycznych skupionych w Klastrze, koncentruje się głównie na małych przedsiębiorstwach i lokalnych stowarzyszeniach.

[199] The Cluster Consortium Strategy, Republic of South Africa, 1999, s. 22.
[200] Ibidem, s. 22-23.

Rys. 23 Południowoafrykański Klaster Turystyczny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie The Cluster Consortium Strategy, RSA, 1999.

Główne cele południowoafrykańskich lokalnych inicjatyw klastrowych sprowadzają się do:

- sprawdzenia możliwości wdrożenia międzynarodowych najlepszych praktyk w rozwoju lokalnego rynku turystycznego,
- powielania schematu rozwoju struktury przez kolejne klastry lokalne,
- diagnozowania różnic w procesie rozwoju turystyki na obszarze czterech regionów, w których funkcjonują lokalne klastry,

- rozwoju powiązań pomiędzy różnymi poziomami klastra: narodowym, tematycznym i lokalnym,
- zachęcania podmiotów zlokalizowanych na terenie innych regionów do współdziałania w ramach struktur klastrowych[201].

W chwili tworzenia lokalnego Klastra Turystycznego Khayelitsha, turystyka w tym regionie była w fazie embrionalnej, odsetek turystów – niewielki, działalność touroperatorów – znikoma a powiązania pomiędzy lokalnymi podmiotami turystycznymi miały ograniczony charakter. Główne działania w zakresie budowania współpracy pomiędzy podmiotami zostały zainicjowane przez Organizację Turystyczną Zachodniej Prowincji, która rozpoczęła proces sponsorowania powstającej inicjatywy klastrowej. Jednym z pierwszych etapów budowania turystycznej struktury klastrowej, było stworzenie zespołu liderów oraz przyjęcie do klastra przedstawicieli zróżnicowanych podmiotów i organizacji. Przedstawiciele czterech lokalnych podmiotów turystycznych rozpoczęli, początkowo ograniczony, proces budowania klasteringu, który zyskał wkrótce swój indywidualny wizerunek oraz dynamikę rozwoju.

Początkowo do inicjatywy klastrowej przystąpiło 80 podmiotów a ich działalność została wsparta przez przedstawicieli Ministerstwa Turystyki oraz kilku lokalnych polityków. Szczególny nacisk położony został na rozwój usług towarzyszących w regionie oraz wzrost poziomu edukacji, przyczyniający się do lepszego wyszkolenia kadr. Podjęto także działania ograniczające przestępczość i zapewniające poprawę bezpieczeństwa w regionie.

Główne działania niezbędne do rozwoju klasteringu, według przedstawicieli Klatsra Turystycznego Khayelitsha[202], sprowadzają się do aktywnego wsparcia i motywowania, zaangażowania lokalnych, polityków a także wsparcia ze strony uczelni oraz świata biznesu. Istotną rolę odgrywa również efektywna współpraca podmiotów klastra, której następstwem jest wzrost znaczenia licznych, nawet niewielkich inicjatyw podmiotów turystycznych, funkcjonujących w Klastrze. Pozwala im to na umacnianie pozycji rynkowej oraz zdobycia nowych klientów.

Jednym z kluczowych czynników sukcesu klastra jest aspekt jego efektywnego finansowania, sprowadzający się do silnego wsparcia ze strony instytucji otoczenia

[201] Cluster Consortium, Chapter V, RSA 1998.
[202] Ibidem.

biznesu oraz działań władz lokalnych, stosujących udogodnienia finansowe, ulgi, subsydia itp. Bardzo ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa również silny lider, który jest w stanie kierować całą inicjatywą klastrową.

3.2.7. Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny

Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny powstał w ramach projektu „Polsko-ukraińska strategia rozwoju turystyki jako niezbędny element wspólnych przedsięwzięć", realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W obrębie tego klastera funkcjonują hotele, pensjonaty, ośrodki wypoczynkowe i gospodarstwa agroturystyczne, tworzące „hotel rozproszony" oraz podmioty, oferujące różnego rodzaju atrakcje turystyczne, a wśród nich: parki narodowe i krajobrazowe, rezerwaty i pomniki przyrody, szlaki turystyczne, wyciągi narciarskie, zabytki, muzea, jarmarki i festiwale oraz produkty lokalne.

Bieszczady, ze względu na swoje walory turystyczne mogą stanowić obszar szczególnie sprzyjający rozwojowi klastrów, których funkcjonowanie, oparte na założeniu jednoczesnej współpracy i konkurencji zrzeszonych podmiotów turystycznych, może okazać się istotnym czynnikiem poprawy ich pozycji rynkowej.

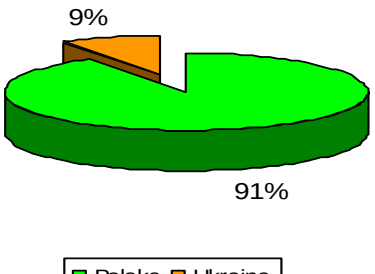
Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny tworzy sieć małych przedsiębiorstw turystycznych zlokalizowanych zarówno po polskiej jak i ukraińskiej stronie, zaś rolę lidera pełni Stowarzyszenie Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny. Podmioty Klastra zlokalizowane są na terenie powiatu bieszczadzki z gminami Czarna, Lutowiska i Ustrzyki Dolne, natomiast po stronie ukraińskiej funkcjonują w rejonach starosamborskim i turczańskim[203]. Zgodnie z ideą klastra, zadaniem BTKT jest propagowanie rozwoju turystyki na tym obszarze, podniesienie jakości usług oraz uatrakcyjnienie oferty podmiotów funkcjonujących w klastrze. Idea klasteringu, sprowadzająca się do jednoczesnej kooperacji i konkurowania ze sobą przedsiębiorstw skupionych w klastrze, pozwala na optymalne wykorzystanie możliwości rozwoju działalności przedsiębiorstw i szybszego dostosowania się do stale rosnących wymagań turystów.

Wspólnym celem przedsiębiorstw klastra jest zapewnienie turystom jak najbardziej udanego wypoczynku w Bieszczadach (zarówno po polskiej jak i

[203] Informacje zawarte na stronie internetowej powiatu leskiego: www.bieszczadzki.pl, dostęp z dnia 07.05.09.

ukraińskiej stronie), dostarczenie możliwości skorzystania z unikatowych walorów turystyczno-krajobrazowych występujących w regionie Bieszczadów a jednocześnie wypełnienie czasu wolnego dodatkowymi atrakcjami, wpływającymi na finalne wrażenie turystów i stopień ich satysfakcji z zakupionych usług.

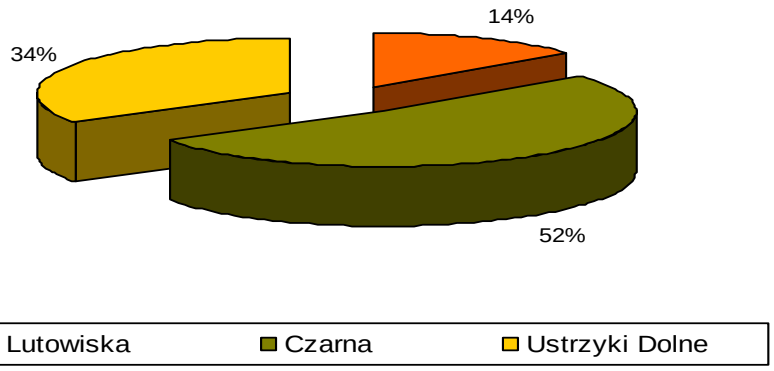
Rys. 24 Podmioty funkcjonujące w BTKT według kryterium ich lokalizacji



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych[204].

Większość podmiotów skupionych w klastrze znajduje się na terenie Polski (Rys.24), jedynie niespełna 10 procent przedsiębiorstw funkcjonujących w Bieszczadzkim Transgranicznym Klastrze Turystycznym - to znajdujące się na terenie Ukrainy gospodarstwa agroturystyczne.

Rys. 25 Podmioty BTKT funkcjonujące na terenie Polski (według gmin)

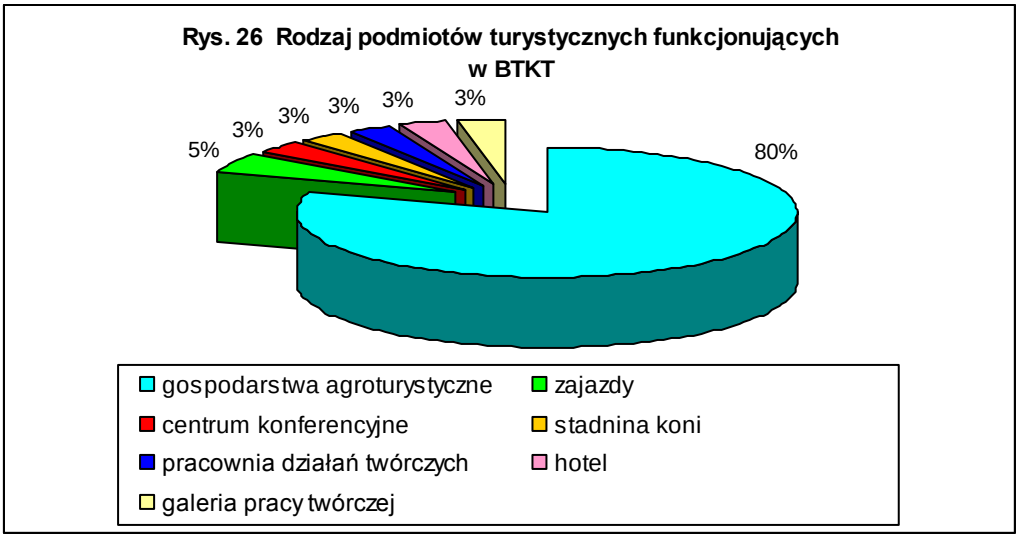


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wśród przedsiębiorstw, funkcjonujących w klastrze, zlokalizowanych w powiecie bieszczadzkim najwięcej (ponad 50%) występuje w gminie Ustrzyki Dolne,

natomiast Gmina Lutowiska posiada tylko 14% wszystkim podmiotów funkcjonujących w klastrze (Rys.25).

Należy zauważyć, że ma to związek z samą atrakcyjnością turystyczną obszarów tych gmin. W przypadku Ustrzyk Dolnych należy zwrócić uwagę na walory przyrodniczo-krajobrazowe takie jak parki narodowe i krajobrazowe oraz trasy turystyczne znajdujące się w niedalekiej odległości od badanych obiektów agroturystycznych. Istotną rolę odgrywa tu również bliskość wyciągów narciarskich stanowiących wyjątkową atrakcję dla turystów przyjeżdżających w Bieszczady zimą. Natomiast kąpieliska i zalewy, odgrywają ważną rolę w przypadku letniej oferty turystycznej i są one charakterystycznym elementem dodatkowych atrakcji turystycznych w omawianych gminach Czarna i Lutowiska.



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Zdecydowanie najliczniejszą grupę przedsiębiorstw, działających w klastrze stanowią gospodarstwa agroturystyczne (Rys.26). Dla większości turystów, ten typ usług jaki świadczą gospodarstwa jest w regionie Bieszczadów optymalny. Do zalet gospodarstw agroturystycznych, usytuowanych w powiecie bieszczadzkim, można zaliczyć: atrakcyjne ceny usług w porównaniu z cenami noclegów w obiektach hotelarskich, usytuowanych w pobliżu, ale nie należących do klastra, usytuowanie w pobliżu istotnych atrakcji turystycznych, takich jak wyciąg narciarski i trasy zjazdowe a jednocześnie lokalizację obiektów z dala od większych skupisk turystów.

3.3. Analiza wykorzystania narzędzi marketingowych w działalności wybranych klastrów turystycznych

Marketing stanowi jedno z głównych narzędzi budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i w znacznym stopniu odpowiedzialny jest za odniesienie sukcesu rynkowego bądź za jego brak. Rosnące wymagania rynku i konsumentów powodują, iż efektywne wykorzystanie narzędzi marketingowych stanowi podstawę działalności rynkowej przedsiębiorstw. W przypadku klastrów niezwykle znaczący jest oczywiście rozmiar struktury, udział w rynku oraz zjawiska rynkowe związane z ekonomią skali. Nie zmienia to jednak faktu, iż bez efektywnego marketingu, przedsiębiorstwa skupione w klastrze nie mogłyby odnieść znaczącego sukcesu rynkowego. Należy bowiem pamiętać, iż istotą klastra jest nie tylko konkurowanie z przedsiębiorstwami znajdującymi się poza klastrem, ale również z tymi, które do niego należą.

Analizując zjawisko klastrów turystycznych na świecie, należy podkreślić, iż ich różnorodność wynika głównie ze specyfiki produktu jaki oferują. Chociaż zalicza się je do wspólnej grupy inicjatyw klastrowych, to jednak ze względu na ich specjalizację, zasięg a także skupione w klastrze branże paraturystyczne, można ukazać znaczną rozległość i zróżnicowanie oferty klastrów.

Charakteryzując większość klastrów turystycznych na świecie, należy zwrócić szczególną uwagę na produkt jaki oferują i podkreślić, że jego atrakcyjność nierozerwalnie związana jest z walorami krajobrazowo-przyrodniczymi i antropogenicznymi obszaru, na którym klaster funkcjonuje. Zasadność podejścia, w oparciu o towarzyszącą ofercie klastrów waloryzację regionu, można zauważyć m.in. w przypadku Tunezyjskiego Klastra Turystycznego, Klastra Kulturowo-Turystycznego w Stanie Montana, Klastra Are czy Południowoafrykańskiego Klastra Turystycznego. Jednakże nawet w przypadku tych klastrów, poza wzajemnymi podobieństwami, można wykazać również znaczne różnice pomiędzy oferowanymi przez nie produktami, specjalizacją, różnorodnością oferty czy segmentów nabywców, do których produkty klastrów są skierowane (Tab.15).

Tab. 15 Charakterystyka produktu wybranych klastrów turystycznych

Nazwa klastra	Specjalizacja	Segmenty docelowe	Cechy charakterystyczne oferty
Tunezyjski Klaster Turystyczny	Turystyka poznawcza, turystyka kulturowa	Turyści zagraniczni, głównie z krajów Europy Zachodniej	Oferta zarówno pobytowa jak i objazdowa, łącząca walory klimatyczne i krajobrazowe regionu z jego historią i dziedzictwem kulturowym
Turystyczno - Kulturowy klaster Stanu Montana	Turystyka kulturowa, aktywna i krajoznawcza	Turyści spoza Stanu Montana, zagraniczni głownie z Kanady	Połączenie turystycznej oferty krajobrazowo-przyrodniczej regionu z zabytkami dziedzictwa kulturowego. Główny atut Klastra stanowi wyjątkowość walorów tamtejszej przyrody.
Klaster Turystyczny w Are	Turystyka aktywna, turystyka kwalifikowana	Sportowcy, turyści amatorsko uprawiający sporty zimowe	Zespół podmiotów stanowiących bezę kurortu narciarskiego i innych sportów zimowych, doskonale rozwinięta infrastruktura, wysoki standard usług
Południowoafrykański Klaster Turystyczny- Khayelitsha	Turystyka poznawcza, turystyka krajoznawcza	Turyści zagraniczni, głownie z Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Australii.	Oferta łącząca w sobie walory turystyczne z zakresu poznania kultury Afryki, zwyczajów, piękna dzikiej przyrody. Wzajemna kooperacja z pozostałymi trzema regionalnymi klastrami, mająca na celu poszerzenie i uatrakcyjnienie oferty.

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne podejście do omówienia produktu klastra sprowadzić można do charakterystyki turystyki jako branży wspierającej a nie kluczowej klastra. Klaster Medyczny w Tajlandii oraz Klaster Gościnności i Turystyki w Napa Valley- Kalifornia, to przykłady klastrów specjalistycznych, które efektywnie funkcjonują dzięki turystyce, jednakże to nie jej klasyczna forma stanowi podstawę ich działalności. Rozwój turystyki zdrowotnej i medycznej jest ogólnoświatowym trendem i coraz więcej osób, planując swoje wyjazdy, łączy wypoczynek z różnego rodzaju zabiegami dla zdrowia i urody. Idea klastra turystyczno - medycznego stanowi połączenie diagnostyki medycznej i zabiegów medycznych z możliwością rekreacji i odwiedzenia nowych, atrakcyjnych turystycznie destynacji. Turyści coraz częściej korzystają nie tylko ze standardowej oferty obiektów sanatoryjnych ale przede wszystkim z zabiegów medycyny estetycznej, kosmetologii, usług stomatologicznych, okulistycznych, chirurgii ogólnej czy chirurgii estetycznej. Należy podkreślić, iż w przypadku klastrów tego typu, to właśnie usługi medyczne stanowią podstawę funkcjonowania klastra i to

popyt na nie stanowi podstawową determinantę rozwoju klastrów turystyczno-medycznych.

Klaster Gościnności i Turystyki w Napa Valley w Kalifornii to kolejny przykład skupiska, w którym turystyka pełni niejako rolę uzupełniająca w działalności klastra, zaś jej podstawę stanowi funkcjonowanie winnic i produkcja win (Tab.16).

Tab. 16 Cykl życia Klastra Gościnności i Turystyki w Napa Valley

Etap rozwoju	**Rozwój przemysłu wytwórstwa wina**	**Turystyka stymulowana przez funkcjonowaniem winnic**
Badanie rynku	Założenie winnic, produkcja wina	Badanie jakości wina, badanie potencjału regionu dla możliwości rozwoju turystyki
Wprowadzenie	Produkcja wina i rozpoznanie obszarów, które staną się popularne wśród przedstawicieli winnic	Badanie jakości wina, rozwój umiejętności z zakresu obsługi ruchu turystycznego, kooperacja z innymi podmiotami spoza branży
Rozwój	Ekspansja działalności, przypływ nowych pracowników, poszukiwanie nowych rynków	Działania w zakresie opracowanie map tras turystycznych w regionie winnic, sezonowa turystyka, wzrost liczby turystów, poszukiwanie nowych segmentów nabywców
Umocnienie	Region wyspecjalizował się w produkcji wina, winnice umacniają się na rynku, małe przedsiębiorstwa przegrywają walkę konkurencyjną, wzrastają ceny gruntów	Dywersyfikacja działalności turystycznej, rozwój infrastruktury turystycznej, oferta poszerzona o dodatkowe atrakcje turystyczne, sprzedaż ziemi dla inwestorom turystycznym
Stagnacja	Ograniczona ilość gruntów na rozbudowę działalności przemysłu wytwórstwa wina, poszukiwanie nowych, tańszych gruntów	Spadek przychodów, osłabiona pozycja rynkowa w skutek silnej Warki konkurencyjnej i wyższych kosztów działalności, szukanie nowych nabywców poprzez zmianę lokalizacji
Spadek	Dystrybutorzy kupują wino z innych regionów, spadek popytu, rosnące koszty	Spadek popytu turystycznego zmienia charakter obszaru, funkcjonują jedynie małe przedsiębiorstwa
Kooperacja (alternatywnie)	Posiadane zapasy pozwalają na podtrzymanie działalności winnic, rozwój urbanistyczny znajduje się pod kontrolą	Regionalni producenci wina opracowują wspólny plan rozwoju turystyki, infrastruktury, poprawy zaopatrzenia dla turystów, poprawa komunikacji pomiędzy podmiotami klastera, efektywna współpraca
Ekspansja (alternatywnie)	Działalność winnic na zrównoważonym urbanistycznie obszarze, otwarcie na rynki zagraniczne, zdobycie nowych segmentów nabywców, zachowany charakter regionu jako typowo związanego z wytwarzaniem wina, umocnienie marki	Rozwój turystyki, wzrost popytu, wzrost atrakcyjności oferty klastra w opinii turystów, umocnienie marki klastra

Źródło; Opracowanie własne na podstawie Skinner A. M., w Mc Rae- Wiliams, 2002.

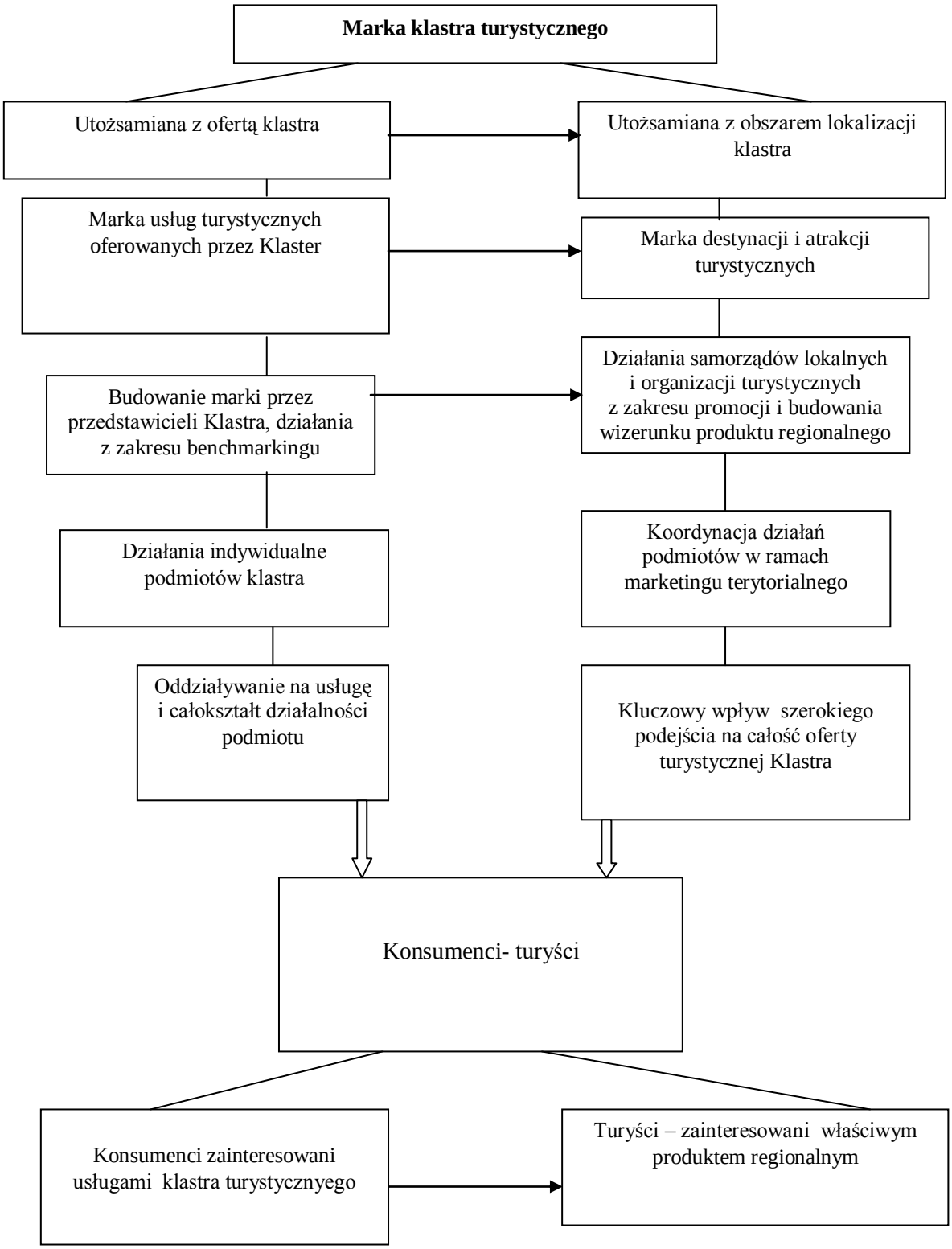
Należy zauważyć, że w przypadku tego klastra, połączono budowanie produktu turystycznego z rozwiniętą w regionie produkcją win. Działalność winnic była więc stymulatorem rozwoju oferty skierowanej do turystów, zainteresowanych oryginalnym produktem turystycznym. Ze względu na brak turystycznej specjalizacji w regionie, idea powołania klastra pozwoliła na efektywna kooperację zarówno wśród podmiotów związanych z produkcją wina, jak i tych o typowo turystycznym charakterze. W tabeli 17 przedstawiono sytuację klastra w poszczególnych fazach jego rozwoju oraz konsekwencje jego działalności, zarówno dla samego klastra jak regionu, w którym on funkcjonuje.

Szczególną rolę można przypisać Klastrowi w budowaniu marki turystycznej regionu jako znanego z wyrobu wina a jednocześnie atrakcyjnego dla zwiedzających. Dzięki szerokiej akcji promocyjnej, marki wyrobów z Napa Valley kojarzone są właśnie z Klastrem. Pozwala to na podkreślenie wyjątkowości produktu Klastra, stanowiącego główny stymulator rozwoju zarówno samych winnic jak i powstałych, w wyniku wzmożonego popytu, małych przedsiębiorstw turystycznych (Tab.16).

Kolejnym niezwykle istotnym aspektem funkcjonowania klastra jest budowanie silnej marki. W warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej reputacja jest czym innym niż marka. Reputacja dotyczy korporacji - całości jej działań nie tylko rynkowych, ale i w obszarze relacji inwestorskich, relacji z pracownikami, dostawcami, mediami, agendami rządowymi i społecznościami lokalnymi. Marka jest natomiast narzędziem różnicującym podaż, czyli sposobem na wyróżnienie się spośród wielu podobnych lub identycznych produktów[205]. Marka odnosi się więc jedynie do rynkowej oferty firmy a nie całości jej działań. W przypadku klastrów turystycznych, podejście do marki można zaobserwować na dwóch płaszczyznach, odnoszących się do oferty klastra oraz do atrakcyjności turystycznej obszaru, na którym klaster jest zlokalizowany (Rys.30).

[205] M. Rydel (red.), Komunikacja marketingowa, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 41-43.

Rys. 27 Budowanie marki klastra turystycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Panasiuk, Marketing usług turystycznych..., op. cit.

Niezwykle istotne jest utożsamienie marki klastra z markowym produktem turystycznym. Podejście wąskie do marki klastra dotyczy charakterystyki jego oferty: jakości, różnorodności, standardu usług. Natomiast w ujęciu szerokim dotyczy ona regionu, obszarów i atrakcji turystycznych[206]. Podejście to ukazuje całokształt oferty klastra, będący efektem działań kształtowanych zarówno przez podmioty turystyczne klastra jak i samorządy lokalne, organizacje turystyczne czy instytucje naukowo-badawcze skupione w klastrze (Rys.27).

Poniższa tabela przedstawia działania z zakresu budowania marki na przykładzie wybranych klastrów turystycznych. Szczególne znaczenie dla tego procesu można przypisać licznym działaniom z zakresu promocji i szeroko rozumianej komunikacji marketingowej. Należy jednak zauważyć, że ze względu na znaczne różnice w specjalizacji, potencjale a także obszarze funkcjonowania klastrów, budowanie silnej marki wymaga indywidualnego podejścia do każdej ze struktur klastrowych (Tab.17).

Tab. 17 Kształtowanie marki produktu wybranych klastrów turystycznych

Nazwa klastra	Specjalizacja	Cechy wyróżniające	Działania stymulujące budowanie silnej marki
Południowoafrykański Klaster Turystyczny	Turystyka poznawcza, turystyka kulturowa	Działalność oparta na dwóch specjalizacjach i kooperacji czterech lokalnych pilotów turystycznych	Benchmarking wewnętrzny polegający na powielaniu najlepszych wzorców klastrów przez klastry regionalne
Tajlandzki Klaster Turystyki Medycznej	Turystyka medyczna, turystyka zdrowotna	Wysoki poziom usług medycznych skierowanych do segmentów klientów zagranicznych, zwłaszcza spoza Azji	Kampania reklamowa pokazująca Tajlandię jako centrum turystyki medycznej. Reklama w branżowych czasopismach medycznych oraz stronach internetowych i portalach współfinansowanych przez Ministerstwo Zdrowia
Klaster Turystyczny w Are	Turystyka aktywna, turystyka kwalifikowana	Oparty na sieci powiązań lokalnych i przywództwie korporacji o ogólnokrajowym zasięgu	Podstawą kampanii promocyjnej Klastra stanowi współpraca lidera z krajowymi organizacjami turystycznymi i sportowymi, organizacja zawodów sportowych, intensywna kampania reklamowa regionu i działania z zakresu PR
Klaster Turystyki Kulturowej w Stanie	Turystyka krajoznawcza i kulturowa	Budowanie marki klastra w oparciu o lokalizację w regionie o wyjątkowych	Branding funkcjonalny, zapraszanie znanych gości, organizowanie wyjazdów

[206] A.E. Szczepanowski, Marka produktu turystycznego jako źródło przewagi konkurencyjnej regionu, [w:] J. Chotkowski (red.), Marketing w rozwoju turystyki, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009, s. 76-77.

Montana		walorach turystycznych, znanym na całym świecie	studyjnych dla dziennikarzy, kooperacja przy produkowaniu filmów pokazujących piękno Stanu.
Klaster Gościnności i Turystyki w Napa Valley	Turystyka poznawcza	Działalność oparta na funkcjonowaniu winnic i produkcji wina	Destynacja turystyczna reklamowana poprzez sprzedaż regionalnego wina, zachęcanie do odwiedzenia winnic i degustacji.

Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym ważnym zjawiskiem w procesie budowania efektywnych struktur klastrowych jest benchmarking. Polega on na uczeniu się od najlepszych a więc wdrażaniu efektywnych działań jakie prowadzili konkurenci, osiągając sukces rynkowy, do własnej działalności. Główne rodzaje benchmarkingu, umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów przez struktury klastrowe to[207]:

- benchmarking wewnętrzny, oparty na porównywaniu oddziałów w ramach firmy zdywersyfikowanej, wyszukiwaniu tych, które pracują najefektywniej i wdrożeniu ich działań w pozostałych,
- benchmarking zorientowany na konkurencję - polegający na śledzeniu dobrych praktyk rynkowych form konkurencyjnych i wdrażaniu podobnych w ramach własnych strategii marketingowych,
- benchmarking funkcjonalny - skupiony na analizie pewnych funkcji, które zostały zaprojektowane przez inne przedsiębiorstwa (często działające w zupełnie odmiennej branży) i przeniesienie tych wzorów do własnej działalności.

Celem benchmarkingu jest poszukiwanie takich wzorców w działalności innych przedsiębiorstw, dzięki którym możliwe będzie poprawienie jakości własnych usług, zdobycie nowych segmentów rynkowych, uelastycznienie oferty czy wprowadzenie innowacji[208].

Analizując działalność Południowoafrykańskiego Klastra Turystycznego, należy zauważyć, iż szczególne znaczenie mają działania z zakresu benchmarkingu wewnętrznego (Tab.17). Funkcjonowanie klastra w ramach czterech płaszczyzn regionalnych opiera się na przenoszeniu efektywnych praktyk jednego lokalnego klastra

[207] B. Ziębicki, Wykorzystanie benchmarkingu w doskonaleniu działalności instytucji użyteczności publicznej(na przykładzie PPUP „Poczta Polska"), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, nr 3, Bochnia 2005, s. 135.
[208] M. S. Patrick, Benchmarking - Targeting „best practices", Healthcare Forum Journal, July/August 1992, s.71.

na inne. Podstawą tej działalności jest stałe analizowanie tych działań, które przynoszą realne korzyści i wzmacniają rynkową pozycję podmiotów turystycznych.

W przypadku produktów turystycznych komunikacja marketingowa pełni szczególnie istotną rolę w procesie tworzenia planu działań klastra. O ile w przypadku produktów konsumpcyjnych, reklama stanowi podstawę działalności marketingowej, o tyle w przypadku klastra i jego produktów, szczególnie ważne jest efektywne public relations, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni oraz narzędzia promocji sprzedaży. Oczywiście nie oznacza to, że działania związane z reklamą w mass-mediach są całkowicie wykluczone. Nie zmienia to jednak faktu, że klastry reklamowane są niejako „przy okazji", w trakcie promocyjnych kampanii reklamowych, których celem jest przedstawienie danego kraju czy regionu jako niezwykle atrakcyjnej destynacji turystycznej. Takie działania można zauważyć w kampanii inspirowanej przez Ministerstwo Zdrowia i Ministerstwo Turystyki Tajlandii, ukazującej Tajlandię jako lidera w turystyce medycznej na terenie Azji. Należy podkreślić, że nie reklamuje ona samego klastra jako podmiotu, ale zakres działalności, stanowiący równocześnie pakiet usług jakie oferuje klaster. Stanowi to swoistą wizytówkę turystyczną kraju ale i samej oferty klastra turystyki medycznej. Podobną sytuację można zauważyć w przypadku Klastra Turystyczno-Kulturowego w Stanie Montana, gdzie szczególną uwagę przykłada się do tworzenia kampanii reklamowych, mających na celu pokazanie turystom niespotykanego piękna przyrody w tym regionie, bez konkretnej reklamy samego klastra.

Szczegółową reklamę samych klastrów, ich oferty, specyfiki oraz zakresu działań można znaleźć natomiast w czasopismach branżowych, materiałach informacyjnych, broszurach, folderach, przewodnikach turystycznych, w lokalnej prasie i oczywiście na stronach internetowych. Należy podkreślić również szczególną rolę Internetu w procesie komunikacji marketingowej w turystyce. Dotyczy to zarówno działań promocyjnych: reklamy, informacji, kontaktu z klientem, budowania pozytywnego wizerunku klastra oraz umacniania marki produktów, jak i dystrybucji – procesu sprzedaży produktów czy systemu rezerwacji internetowej.

Tab. 18 Działania promocyjne na przykładzie wybranych klastrów turystycznych

Klaster	Segment odbiorców	Narzędzia marketingowe	Cel i zakres działań
Tunezyjski Klaster	Głownie Turyści z Niemiec, Wielkiej Brytanii, Włoch	Kampania promocyjna Ministerstwa Turystyki skierowana głownie do	Przyciągnięcie jak najliczniejszej grupy turystów Zwłaszcza z Europy Zachodniej. Ukazanie

Turystyczny	oraz Francji a także z krajów Beneluxu, Hiszpanii, Szwajcarii, Centralnej Europie oraz krajów arabskich	turystów europejskich poprzez reklamę w TV i czasopisma branżowe, pokazująca Tunezję jako atrakcyjną turystycznie a jednocześnie cenowo destynację.	Tunezji jako kraju szczególnie atrakcyjnego turystycznie. Kampania stymulowana poprzez 19 placówek Narodowego Biura Turystyki, działających poza granicami kraju
Turystyczno - Kulturowy klaster Stanu Montana	Turyści z pozostałych Stanów USA oraz Kanady	- *Travel Montana*- strona internetowa, materiały promocyjne, kieszonkowe przewodniki, informacja telefoniczna, kalendarz wydarzeń kulturalnych. - *Montana Magazine*- stanowa lista najważniejszych wydarzeń opisująca atrakcje turystyczne regionu	Pozyskanie większej liczby turystów krajowych oraz zachęcenie turystów Kanadyjskich do odwiedzenia Stanu. Podkreślanie wyjątkowości walorów turystyczno-krajobrazowych oraz zabytków dziedzictwa kulturowego.
	Turyści spoza Ameryki Północnej, szczególnie z Azji i krajów Europy Zachodniej	- *Rocky Mountain International*- międzynarodowy program marketingowy promujący turystykę w czterech stanach bogatych w tereny górzyste	Działalność w zakresie public relations, polegająca na organizowaniu wycieczek objazdowych dla autorów międzynarodowych przewodników turystycznych, czasopism branżowych i stacji telewizyjnych.
Tajlandzki Klaster Turystyki Medycznej	Turyści z krajów Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej	Akcja promocyjna 15 biur zagranicznych stanowiących jednostki Departamentu Turystycznego,	Działalność promocyjna, której celem jest kreowanie pozytywnego wizerunku Tajlandii jako przychylnej turystom i propagującej turystykę zdrowotną stanowiącą jedną z głównych wizytówek turystycznych Tajlandii.

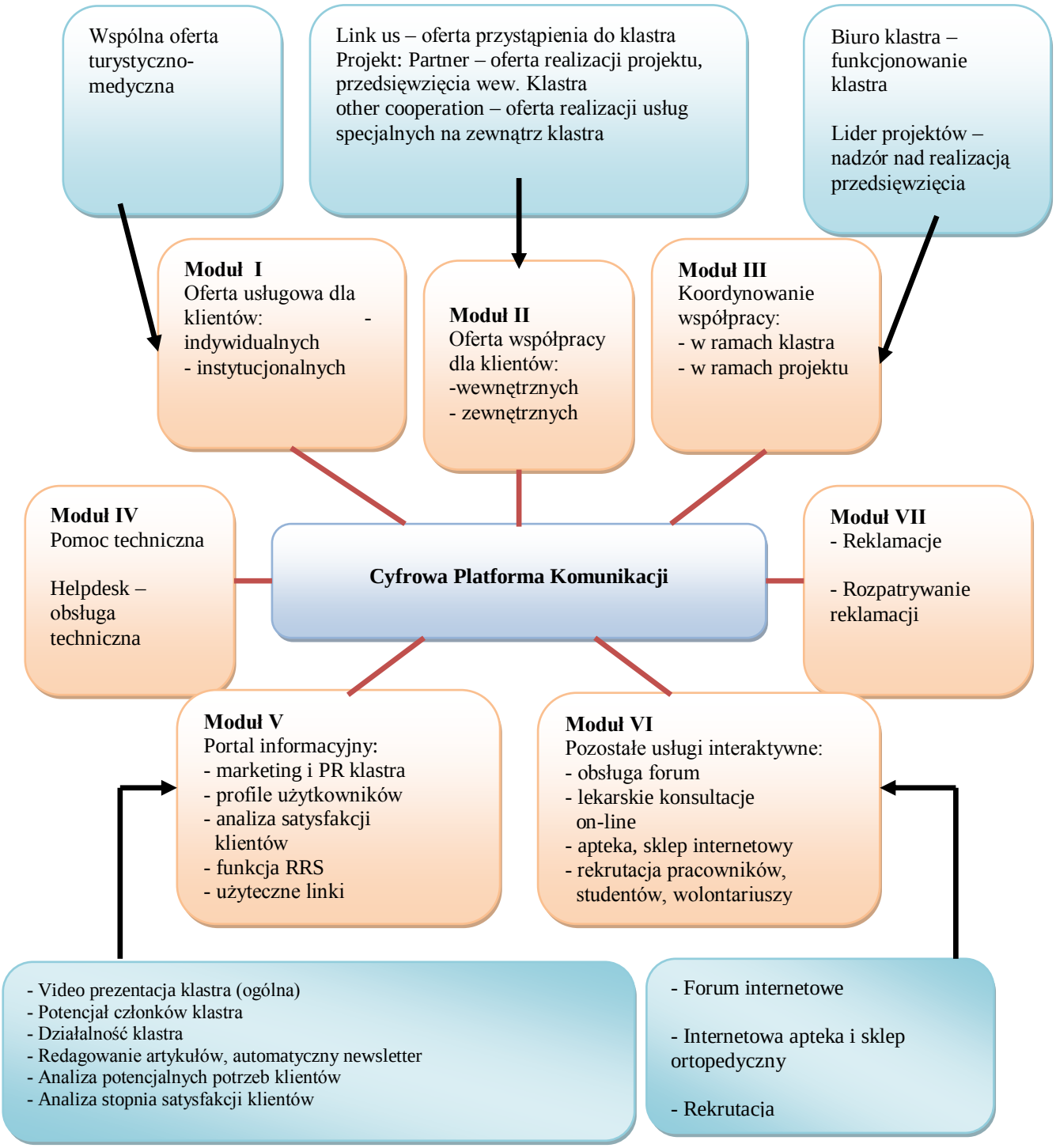
Źródło: Opracowanie własne.

Należy stwierdzić, że w każdym z klastrów, omówionych w powyższej tabeli, szczególną wagę przykłada się do promowania destynacji turystycznej, na której obszarze funkcjonuje klaster. Turyści zagraniczni stanowią zdecydowaną większość korzystających z usług klastrów tunezyjskiego oraz tajlandzkiego. W przypadku Klastra ze Stanu Montana rynek docelowy stanowią turyści krajowi, zainteresowani (poza atrakcyjnością walorów przyrodniczo-krajobrazowych) regionalną ofertą kulturalną, której promocja stanowi jeden z podstawowych celów komunikacji marketingowej kształtującej wizerunek Klastra w Stanie Montana (Tab.18).

Przy omawianiu roli promocji w odniesieniu sukcesu rynkowego przez klaster turystyczny na szczególną uwagę zasługuje również precyzyjnie dopracowana platforma komunikacji Klastra Medycyna Polska. Stworzenie właściwego systemu

komunikacji, stanowi bowiem jeden z podstawowych warunków sprawnego przepływu informacji pomiędzy podmiotami klastra[209].

Rys. 28 Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej w działalności Klastra Medycyna Polska



Źródło: Oficjalna strona internetowa Klastra Medycyna Polska; http//: www..klaster-medycynapolska.pl, dostęp z dn. 15.06.2009.

[209] A. Gardzińska, D. Milewski, A. Panasiuk, D. Szostak, Kooperacja jako determinanta kształtowania struktur klastrowych w branży turystycznej, [w:] B. Filipiak, A. Panasiuk (red.), Przedsiębiorstwo usługowe..., op. cit., s.81.

Szczególną rolę w tworzeniu efektywnej komunikacji zarówno pomiędzy członkami Klastra jak i jego klientami, przypisuje się przedsiębiorstwom, które zajmują się informatyzacją w zakładach opieki medycznej, tworzeniem baz danych i oprogramowania dla tych placówek. Strategia marketingowa w zakresie komunikacji w Klastrze Medycyna Polska realizowana jest w ramach ośmiu modułów, z których każdemu podporządkowany jest właściwy zakres działań (Rys.31). Poszczególne moduły działają jako odrębnie jednostki o zróżnicowanym zakresie zadań a jednocześnie ich stała wzajemna współpraca pozwala na szybkie znalezienie odbiorcy informacji i sprawną ich wymianę.

Wspólna oferta turystyczno-medyczna klastra realizowana jest w ramach Modułu I, odpowiedzialnego za ofertę usługową skierowaną zarówno do klientów indywidualnych jak i instytucjonalnych.[210] Moduł II odnosi się do propozycji współpracy i działań koordynujących kooperację poszczególnych podmiotów. Jego celem jest budowanie pozytywnych relacji zarówno wśród członków Klastra jak i z podmiotami, które do tej struktury nie należą. W ramach Modułu III koordynowane są działania inspirowane przez lidera Klastra oraz podmioty spełniające rolę liderów poszczególnych projektów[211]. Na szczególną uwagę zasługują różnorodne działania z zakresu wykorzystania technik informacyjnych, Internetu i informatyki medycznej. W tym celu powołane zostały cztery moduły Cyfrowej Platformy Komunikacji. Do ich zadań należy realizacja działań z zakresu usług interaktywnych, pomocy technicznej, konsultacji w ramach reklamacji oraz usług internetowego portalu informacyjnego.

Należy podkreślić, że w przypadku Klastra Medycyna Polska działania z zakresu komunikacji realizowane są w oparciu o szczegółowo dopracowaną strukturę, w ramach której można wyróżnić moduły funkcjonujące niezależnie od siebie, mające odgórnie wyznaczony, precyzyjny zakres działań. Takie rozwiązanie pozwala na efektywne wykorzystanie możliwości jakie daje funkcjonowanie sprawnie zorganizowanego systemu komunikacji marketingowej.

Analizując rolę marketingu w działalności klastrów turystycznych należy podkreślić, że niezależnie od ich lokalizacji, specjalizacji i misji, właściwe wykorzystanie narzędzi marketingowych, stanowi podstawę efektywnego

[210] Oficjalna strona internetowa Klastra Medycyna Polska; http//: www.klaster-medycynapolska.pl, dostęp z dn. 15.06.2009.
[211] Ibidem.

funkcjonowania na rynku. Sprawne opracowanie strategii marketingowych, właściwe kreowanie elementów kompozycji marketingowej oraz wykorzystanie nowych tendencji w marketingu, sprzyja podniesieniu konkurencyjności i umocnieniu marki klastrów turystycznych. Różnorodne działania z zakresu kreowania silnych elementów marketingu-mix, zmierzają do tworzenia oryginalnej oferty, usprawniają proces dystrybucji usług a równocześnie pozwalają na redukcję kosztów i efektywniejszą promocję. Budowanie pozytywnych relacji z klientem, przy wykorzystaniu nowoczesnych nośników informacji oraz kształtowanie polityki lojalnościowej klastra, pozwalają na zdobycie grupy stałych klientów. Jednocześnie stanowią one niezwykle istotne narzędzia komunikacji marketingowej, ułatwiając również dotarcie do nowych klientów i stwarzając możliwość poszerzenia rynków zbytu.

Należy podkreślić szczególną rolę wykorzystania narzędzi marketingowych w procesie budowania stabilnej sytuacji rynkowej klastra turystycznego, jego umacniania się na rynku a w perspektywie czasu - przejęcia roli lidera. Oczywiście ze względu na różnorodność specjalizacji struktur klastrowych, stopień i zakres wykorzystania elementów kompozycji marketingowej w procesie tworzenia oferty klastra jest bardzo zróżnicowany. Niemniej jednak można znaleźć szereg podobieństw w stosowaniu określonych strategii marketingowych, nawet w działalności klastrów turystycznych odmiennych zarówno pod względem samej specjalizacji, jak ich lokalizacji, zasięgu rynkowego czy otoczenia, w którym funkcjonują.

Marketing stanowi bowiem niezbędny element rynkowej działalności współczesnych przedsiębiorstw, instytucji niekomercyjnych, organizacji wsparcia biznesu, a nawet lokalnych samorządów. W przypadku klasteringu korzyść z efektywnego wykorzystania narzędzi marketingowych wydaje się mieć podwójne znaczenie. Z jednej strony bowiem, pozwala na przedstawienie oferty poszczególnych podmiotów zrzeszonych w klastrze, które poza koniecznością konkurowania z podmiotami funkcjonującymi poza strukturą klastrową, muszą wykazać się również umiejętnością budowania silnej pozycji w samym klastrze. Z drugiej zaś strony, pozwala na umocnienie całej struktury i wdrożenie efektywnych strategii marketingowych w działalności klastra turystycznego, aspirującego do roli silnego lidera rynkowego.

ROZDZIAŁ IV

ZJAWISKO KLASTERINGU TURYSTYCZNEGO W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ ANKIETOWYCH

4.1. Cel, przedmiot, zakres i metodologia badań

Niezwykle istotna, w procesie tworzenia lub odkrywania struktur klastrowych, jest analiza potencjału lokalnych (regionalnych) przedsiębiorstw turystycznych, ich lokalizacji, koncentracji, wzajemnych powiązań oraz bieżących i planowanych kierunków rozwoju. W tym celu niezbędna jest ocena sytuacji marketingowej badanych podmiotów rynkowych, determinantów ich rozwoju oraz szans i zagrożeń jakie niesie ze sobą klastering.

Za szczególnie przydatne, dla celów analizy marketingowej, uznaje się badania postaw podmiotów rynkowych. Składnikami postaw są przekonania, emocje i zachowania, kształtujące się w wyniku relacji jednostki z otoczeniem. Badane postawy można wartościować, poddając je pomiarowi z wykorzystaniem różnego rodzaju skal, najczęściej porządkowych[212].

Na potrzeby niniejszej rozprawy zaprojektowano i zrealizowano badania ankietowe wybranych podmiotów podkarpackiego rynku turystycznego. Badania przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy, wstępny etap badań został przeprowadzony w miesiącu lipcu 2008 roku. Celem tego etapu badań była diagnoza oczekiwań, postrzeganych korzyści funkcjonowania w klastrze oraz barier rozwoju a także roli władz samorządowych we wspieraniu działalności Bieszczadzkiego Transgranicznego Klastra Turystycznego. Badaniem objęto 28 gospodarstw agroturystycznych działających w tym jedynym, w tamtym czasie, funkcjonującym na terenie województwa podkarpackiego, klastrze turystycznym.

Drugi etap badań, którego celem było zdiagnozowanie i ocena postaw przedstawicieli podmiotów potencjalnych turystycznych struktur klastrowych względem zjawiska klasteringu, został zrealizowany w okresie od maja do września 2009 roku. Badaniem objęto potencjalnych liderów i członków podkarpackich turystycznych struktur klastrowych, do których należą: samorządy lokalne, przedsiębiorstwa hotelarskie, gospodarstwa agroturystyczne i biura podróży.

Przedmiotem badań uczyniono opinie przedstawicieli tych podmiotów na temat:

- bieżącej sytuacji konkurencyjnej podkarpackich turystycznych podmiotów rynkowych,
- potencjalnych korzyści wynikających z funkcjonowania w klastrze, barier rozwoju podmiotów klastra oraz zakresu działań wspierających klastering ze strony władz samorządowych,

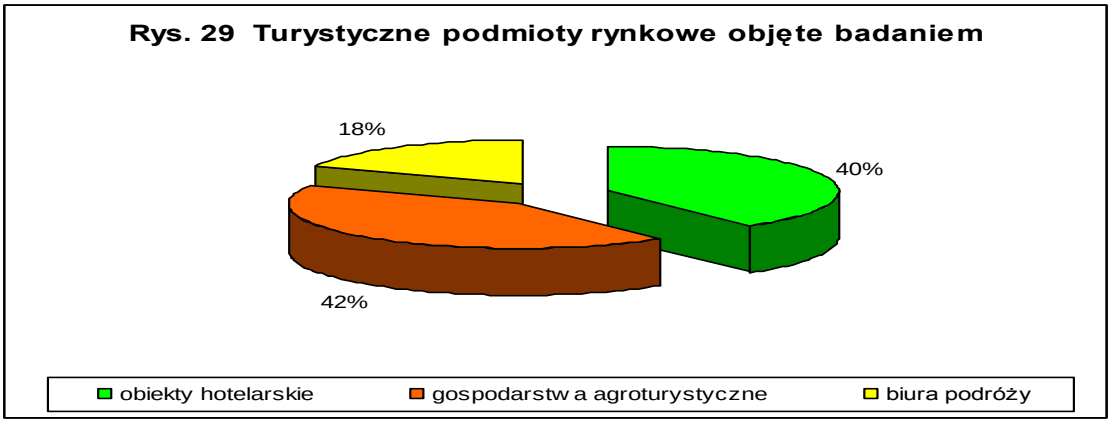
[212] S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe, PWE, Warszawa 1996, s. 148-149.

- mocnych i słabych stron klasteringu oraz szans i zagrożeń wynikających z funkcjonowania skupisk przedsiębiorczości,
- oczekiwań oraz obaw związanych z funkcjonowaniem w turystycznych strukturach klastrowych,
- specyfiki i zakresu przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym, w działalności przedsiębiorstw turystycznych.

Badania przeprowadzono metodą ankietową – kwestionariuszową[213]. Opracowano odrębne kwestionariusze dla podmiotów sektora turystycznego oraz dla gmin. Badaniem objęto 250 rynkowych podmiotów turystycznych[214] w tym: 50 biur podróży[215], 100 przedsiębiorstw hotelarskich[216] i 100 gospodarstw agroturystycznych oraz 100 podkarpackich gmin[217]. Spośród adresatów ankiety, w badaniu zgodzili się wziąć udział respondenci z 36 biur podróży, 80 przedsiębiorstw hotelarskich, 84 gospodarstw agroturystycznych oraz 70 gmin.

W przeprowadzonym badaniu, wzięło udział 200 przedstawicieli podmiotów Turystycznych (Rys.29), z których obiekty hotelarskie stanowiły 40%, gospodarstwa agroturystyczne 42% a biura podróży 18%.

Rys. 29 Turystyczne podmioty rynkowe objęte badaniem



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

[213] Doboru próby dokonano w sposób subiektywny, nielosowy z zastosowaniem okolicznościowej, uznaniowej i kwotowej metody doboru próby (za: A. Stanimir (red.), Analiza danych marketingowych; problemy, metody, przykłady, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 30). Dobór próby oparty został na kryteriach zdroworozsądkowych przy znajomości parametrów określonych populacji (za: Z. Kędzior, K. Karcz, Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007, s. 102-103).

[214] Według danych GUS z 2008 roku, na terenie województwa podkarpackiego funkcjonuje 336 turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania oraz 1074 gospodarstw agroturystycznych, natomiast według danych zawartych w Raporcie Instytutu Turystyki „Rynek biur podróży 2007", na terenie województwa podkarpackiego zlokalizowanych jest 96 biur podróży.

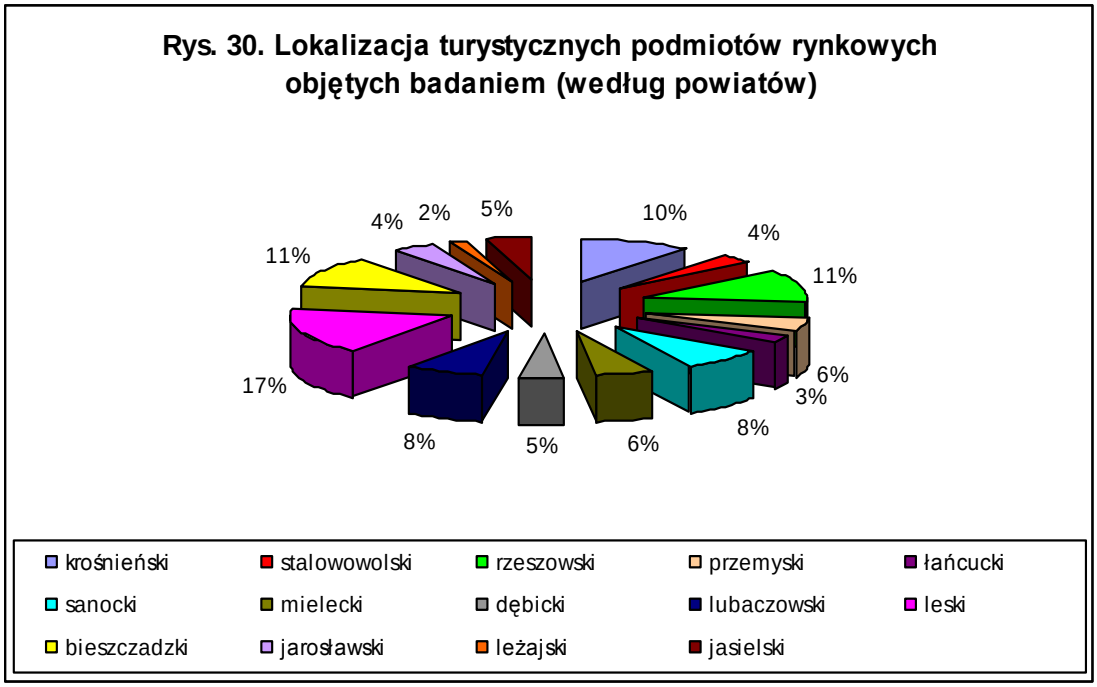
[215] Objęte badaniem biura podróży prowadzą działalność touroperatorską, pośrednictwo oraz jednocześnie są touroperatorami i pośrednikami.

[216] Za obiekty hotelarskie uznano wszystkie turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania za wyjątkiem gospodarstw agroturystycznych i pokoi gościnnych

[217] W województwie podkarpackim funkcjonuje 161 gmin, na terenie 21 powiatów.

Wśród podmiotów objętych badaniem przeważały te, zlokalizowane na obszarach o znacznej atrakcyjności turystycznej[218]: aż 58 z nich funkcjonuje na terenie powiatów leskiego i bieszczadzkiego, 16 na terenie Roztocza, 22 podmioty turystyczne w powiecie krośnieńskim, natomiast 17 – w sanockim (Rys.30).

Rys. 30. Lokalizacja turystycznych podmiotów rynkowych objętych badaniem (według powiatów)

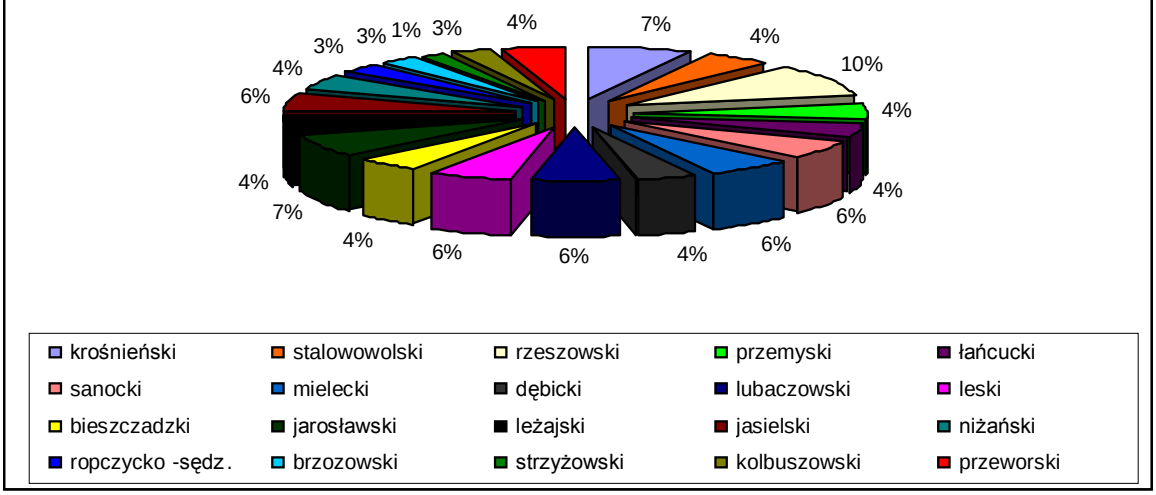


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy podkreślić, że znaczna liczba podmiotów turystycznych, funkcjonujących na terenie Rzeszowa, predystynuje miasto do powołania w jego granicach miejskiej struktury klastrowej. Ze względu na fakt, iż zauważalny jest niewykorzystany potencjał turystyczny Rzeszowa, zdecydowano się na objęcie badaniem podmiotów turystycznych z powiatu rzeszowskiego, ze szczególnym uwzględnieniem tych, działających w samym mieście Rzeszowie (¾ objętych badaniem 23 przedsiębiorstw turystycznych z terenu Rzeszowszczyzny, reprezentowało podmioty zlokalizowane na obszarze miasta Rzeszowa).

[218] Przyjęto, że miarą atrakcyjności turystycznej powiatu są relatywnie wysokie wskaźniki objaśniające funkcję turystyczną badanego obszaru (Rozdział V, podrozdział 5.1 niniejszego opracowania)

Rys. 31 Odsetek gmin objętych badaniem (według powiatów)



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Uczestniczące w badaniu gminy funkcjonują na terenie 16 powiatów województwa podkarpackiego (Rys.31). Wśród tych powiatów, znalazły się wszystkie te, na obszarze których zlokalizowane są objęte badaniem rynkowe podmioty turystyczne.

Przeprowadzone badanie miało charakter sondażowy a jego wyniki pozwalają, na sformułowanie wstępnych wniosków dotyczących postaw komercyjnych i niekomercyjnych podmiotów podkarpackiego rynku turystycznego względem zjawiska klasteringu.

4.2. Bieszczadzki Transgraniczny Klaster Turystyczny w opinii przedsiębiorców działających w Klastrze

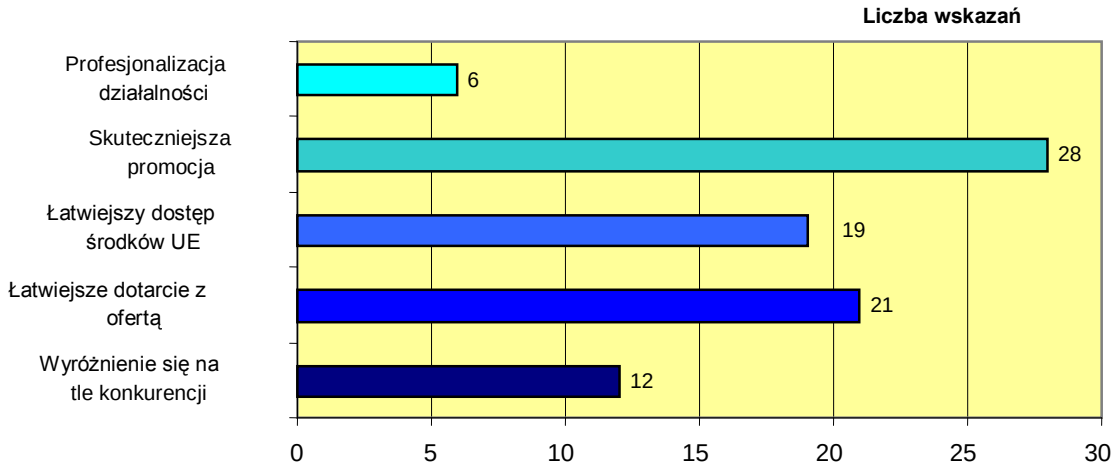
Zamieszczone poniżej wyniki badań stanowią ocenę czynników kształtujących funkcjonowanie przedsiębiorstw w klastrze, ich wzajemne relacje, charakterystykę korzyści wynikających z funkcjonowania w skupisku przedsiębiorczości oraz charakterystyki czynników stanowiące najistotniejsze bariery dalszego rozwoju przedsiębiorstw.

Pytani o oczekiwania, jakie mieli przedsiębiorcy wobec klastra w momencie przystąpienia do niego, około 90% przedsiębiorców odpowiedziało, że w klastrze

widziało możliwość przeprowadzenia skutecznej i szerokiej akcji promocyjnej, która według ponad 30% respondentów pozwala jednocześnie na pozytywne wyróżnienie się przedsiębiorstw na tle pozostałych nie zrzeszonych w Klastrze (Rys.32).

Jednocześnie prawie 60% przedsiębiorców oczekiwało, iż wstąpienie do klastra pozwoli im na łatwiejsze dotarcie z ofertą do turystów, będące jednocześnie zdaniem 20% przedsiębiorstw następstwem oczekiwanej przez nich profesjonalizacji własnej działalności.

Rys. 32 Oczekiwania przedsiębiorców w momencie przystąpienia do BTKT



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Bardzo istotne, z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw skupionych w klastrze, jest scharakteryzowanie korzyści jakie przyniosło przedsiębiorstwom funkcjonowanie w ramach struktury klastrowej. Poszczególnym czynnikom przypisano ocenę punktową w skali 1-5 przy założeniu, że 1 odnosi się do czynnika mało istotnego, natomiast 5 - do najbardziej istotnej korzyści wynikającej z funkcjonowania ich przedsiębiorstw w klastrze. Poniższa tabela prezentuje korzyści będące następstwem funkcjonowania w BTKT, które uznane zostały przez przedsiębiorców za najistotniejsze (Tab.19).

Tab. 19 Najistotniejsze korzyści będące następstwem funkcjonowania w BTKT w opinii przedsiębiorców

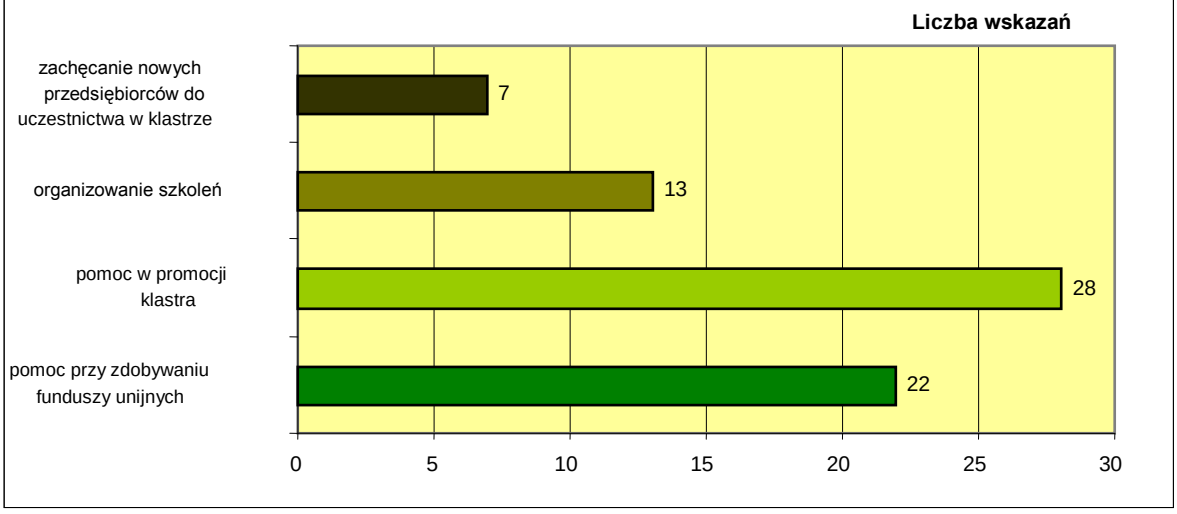
Lp.	Wyszczególnienie	Średnia ocena punktowa istotności czynnika (w skali 1-5)
1.	Skuteczniejsza promocja gospodarstw	4,9
2.	Wzrost ilości sprzedanych usług	4,6
3.	Możliwość zdobycia nowych segmentów nabywców	4,5
4.	Nawiązanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami	4.3

5.	Wzrost pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa	4,3
6.	Poszerzenie zakresu usług dodatkowych świadczonych przez przedsiębiorstwo	3,9

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy zauważyć, że za najistotniejszą korzyść wynikającą z funkcjonowania w klastrze, przedsiębiorcy uznali skuteczniejszą promocję. Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że oczekiwania przedsiębiorców wobec klastra w momencie przystąpienia do niego w głównym stopniu dotyczyły właśnie efektywniejszej działalności promocyjnej, której efektem jest łatwiejsze dotarcie do turystów i większa ilość sprzedanych usług. Przedsiębiorcy zwracają również uwagę na pozytywny aspekt współpracy z konkurentami, co stanowi istotę funkcjonowania klastra, a jednocześnie pozwala na wymianę wzajemnych doświadczeń, poszerzanie zakresu oferowanych usług dodatkowych a w efekcie prowadzi do wzrostu jakości oferowanych usług.

Rys. 33 Rola władz lokalnych we wspieraniu działalności BTKT w opinii przedsiębiorców

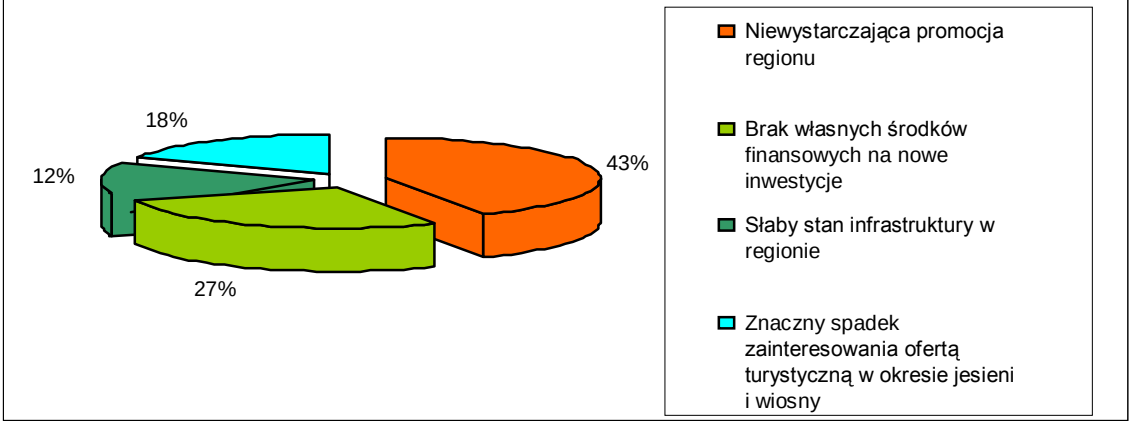


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Rola władz samorządowych we wspieraniu działalności klastra jest zdaniem uczestników „skupiska" wyjątkowo istotna. W ich opinii to właśnie zaangażowanie władz lokalnych jest niezwykle istotne w procesie zdobywania dofinansowania działalności podmiotów ze środków unijnych przewidzianych na regionalny rozwój turystyki (Rys.33). Około 90% przedstawicieli podmiotów skupionych w klastrze, uznaje pomoc władzy lokalnej w zakresie promocji za kluczową i umożliwiającą szersze dotarcie z ofertą do potencjalnych nabywców.

Jednocześnie ponad 40% przedsiębiorców zapytanych o bariery rozwoju działalności, uznało za największy problem, wciąż niezadowalającą promocję regionu, co w znacznym stopniu ogranicza możliwości rozwoju ich firm (Rys.34).

Rys. 34 Czynniki stanowiące bariery rozwoju przedsiębiorstw w BTKT



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Prawie 30% przedsiębiorców podkreśla również, że brak własnych środków finansowych, uniemożliwia im przeprowadzenie nowych inwestycji zmierzających do uatrakcyjnienia i poszerzenia bieżącej oferty (Rys.34).

Wyniki badań ankietowych, przeprowadzonych wśród podmiotów należących do Bieszczadzkiego Transgranicznego Klastra Turystycznego pokazują, że funkcjonowanie przedsiębiorstw w Klastrze pozwala na oferowanie usług w cenach konkurencyjnych względem firm klastra oraz podmiotów niezrzeszonych.

Zgodnie z poprzedzającymi wejście do klastra oczekiwaniami przedsiębiorców, funkcjonowanie w skupisku przedsiębiorczości umożliwia efektywniejszą promocję i łatwiejsze dotarcie do nabywcy a jednocześnie konieczność konkurowania w ramach klastra wymaga dbania o wysoką jakość oferty i podnoszenia jej atrakcyjności.

Trzeba również zauważyć, że funkcjonowanie w klastrze stymuluje politykę przedsiębiorstw związaną z kreowaniem marki jaką stanowi klaster, co często wyróżnia podmioty, skupione w gronie przedsiębiorczości, na tle tych „niezrzeszonych".

Ankietowani podkreślają również rolę władz lokalnych, jako szczególnie ważną w procesie popularyzowania idei klastra a co z tym związane - jego promocji,

Według respondentów główną barierę rozwoju przedsiębiorstw zlokalizowanych w klastrze stanowią niewystarczające działania promocyjne regionu oraz brak

wystarczających własnych środków finansowych na nowe inwestycje i poszerzanie oferty podmiotów funkcjonujących w klastrze.

4.3. Ocena sytuacji rynkowej podkarpackich przedsiębiorstw turystycznych w opinii ich przedstawicieli

Respondenci zapytani o atrakcyjność turystyczną obszaru, na którym funkcjonuje ich przedsiębiorstwo, stwierdzili, że jest ono zlokalizowane na terenie o wyjątkowej atrakcyjności turystycznej - 38% wskazań, zaś co czwarty respondent uznał, że jego przedsiębiorstwo funkcjonuje na terenie atrakcyjnym turystycznie. Zaledwie 4% badanych stwierdziło, iż teren lokalizacji reprezentowanego przez nich podmiotu jest nieatrakcyjny turystycznie (Tab.20).

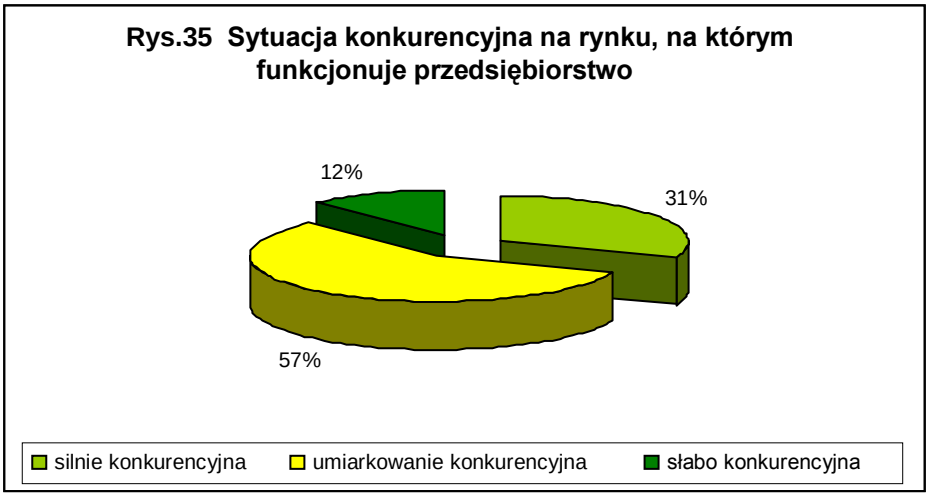
Tab. 20 Atrakcyjność turystyczna regionu w opinii respondentów[219]

Bardzo mała		Mała		Przeciętna		Duża		Bardzo duża	
Liczba odpowiedzi/ udział procentowy odpowiedzi									
8	4,0	19	9,5	36	18,0	51	25,5	76	38,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie o sytuację konkurencyjną na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo turystyczne, najwięcej, bo aż 67% przedstawicieli badanych podmiotów uznało ją za umiarkowanie konkurencyjną, 21% za silnie-, zaś jedynie 12% za słabo konkurencyjną.(Rys.35).

[219] Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie odpowiedzi na skali, zaznaczając przy właściwej cyfrę do 1 do 5, przy czym 1- stanowi ocenę najniższą, zaś 5- najwyższą.



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy zauważyć, iż w grupie 42 przedsiębiorstw, których przedstawiciele zaznaczyli opcję silnej konkurencji, większość stanowiła podmioty zlokalizowane w regionie Bieszczadów.

Respondenci poproszeni o ocenę obecnej sytuacji reprezentowanego przez siebie przedsiębiorstwa względem konkurencji, najczęściej odpowiadali, że działa ono w sytuacji równowagi konkurencyjnej - 68%, sytuacji lepszej od konkurentów - 26% oraz mając słabą pozycję konkurencyjną - 6% wskazań.

Na pytanie o bieżącą sytuację finansową przedsiębiorstwa, największa grupa respondentów (42%) odpowiedziała charakteryzując sytuację jako przeciętną, ponad 30% respondentów oceniło, że jest ona dobra, zaś jedynie 5% uznało ją za złą (Tab.21).

Tab. 21 Obecna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w opinii respondentów[220]

Bardzo zła		Zła		Przeciętna		Dobra		Bardzo dobra	
Liczba odpowiedzi/ odsetek procentowy									
6	3	21	10,5	84	42	61	30,5	28	14

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie o atrakcyjność obecnego segmentu nabywców, pod względem osiąganych zysków, ponad ¾ respondentów stwierdziło, że segment jest atrakcyjny,

[220] Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie odpowiedzi na skali, zaznaczając przy właściwej cyfrę do 1 do 5, przy czym 1- stanowi ocenę najniższą, zaś 5- najwyższą.

natomiast 48 respondentów było odmiennego zdania. Należy podkreślić, iż większość podmiotów, które znalazły się w drugiej grupie, stanowiły gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne (łącznie 38 podmiotów). Natomiast na pytanie o długofalową strategię rozwoju przedsiębiorstwa, 41% respondentów potwierdziło, że taka strategia w przypadku ich przedsiębiorstw została wdrożona, zaś 59% badanych przedsiębiorstw (118 podmiotów) takiej strategii nie posiada. Biorąc pod uwagę, że badane podmioty mają zazwyczaj niewielki zasięg rynkowy, są małymi przedsiębiorstwami często o charakterze rodzinnym, nie może dziwić fakt, iż prawie 60% z nich nie posiada strategicznego planu działania na kilka najbliższych lat.

Poniższa tabela prezentuje czynniki, które zdaniem przedstawicieli badanych podmiotów turystycznych, w sposób zasadniczy mogłyby podnieść konkurencyjność ich przedsiębiorstw.

Tab. 22 Czynniki potencjalnego wzrostu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w opinii respondentów

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
Zdobycie nowych rynków zbytu	174	87,0
Redukcja kosztów	146	73,0
Rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi	135	67,0
Efektywniejsza promocja	118	59,0
Pozyskanie zewnętrznych środków finansowych	73	36,0
Pozyskanie zewnętrznego partnera do współpracy	69	34,0
Zmiany organizacyjne w firmie	51	25,0
Utrzymanie dotychczasowych rynków zbytu	44	22,0
Poprawa jakości oferowanych usług	26	13,0
Inne	9	4,0

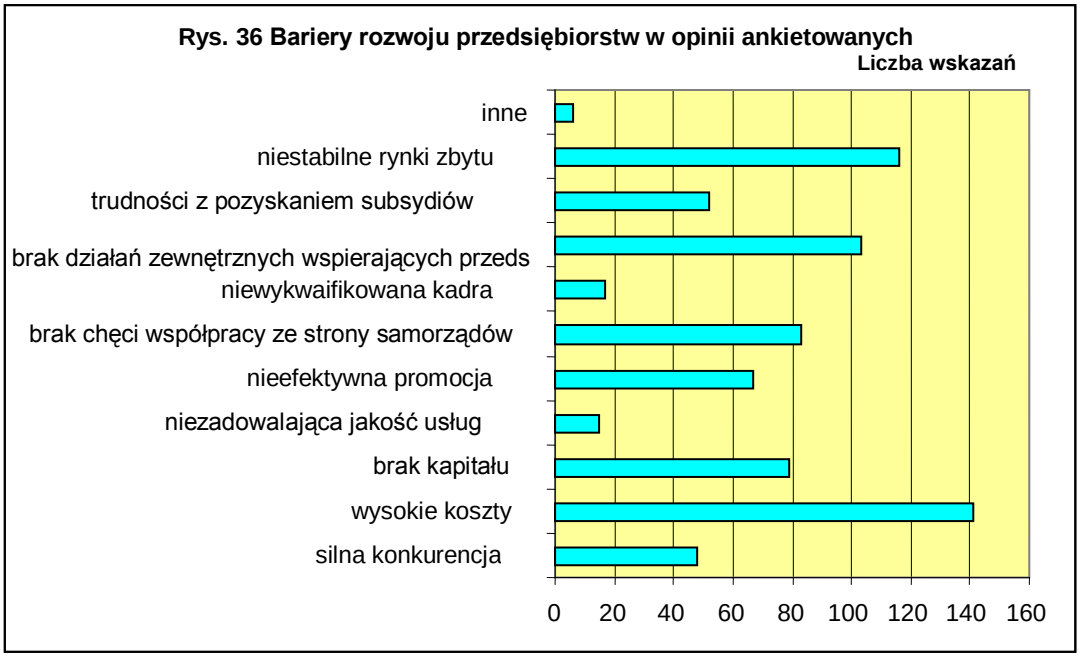
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Do trzech najczęściej wymienianych przez respondentów czynników potencjalnego wzrostu konkurencyjności ich przedsiębiorstw należą: zdobycie nowych rynków zbytu - 87% wskazań, redukcja kosztów 73% i rozszerzenie zakresu oferowanych usług - 67% wskazań. Należy podkreślić, że szczególną rolę przypisują respondenci możliwości rozwoju przedsiębiorstw poprzez rozszerzenie zakresu usług, zdobycie nowych nabywców i wprowadzenie zmian pozwalających na zredukowaniu wysokich kosztów działalności. Jednocześnie jedynie co czwarty ankietowany uznał, że wprowadzenie zmian organizacyjnych jest niezbędne dla podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, zaś ponad 1/3 respondentów stwierdziła, że jednym

z kluczowych czynników sukcesu, w tym zakresie, byłoby pozyskanie do współpracy zewnętrznego partnera (Tab.22)

Za największe bariery rozwoju przedsiębiorstw ankietowani uznali niestabilne rynki zbytu (58%), wysokie koszty działalności (70%) oraz brak działań zewnętrznych wspierających przedsiębiorczość (51%). Można zauważyć, że dla respondentów brak działań ze strony władz samorządowych i instytucji otoczenia biznesu, stanowi również istotną przeszkodę w rozwoju przedsiębiorstw turystycznych - takich odpowiedzi łącznie udzieliło ponad 90 osób (Rys.36).

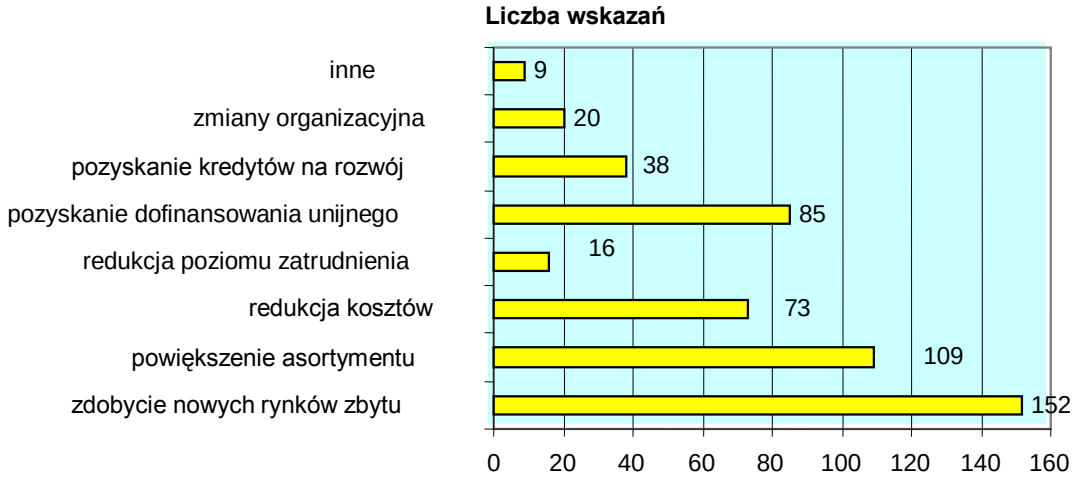
Rys. 36 Bariery rozwoju przedsiębiorstw w opinii ankietowanych



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Jednocześnie, ankietowani zapytani o to czy gmina, na terenie której funkcjonuje przedsiębiorstwo, podjęła jakiekolwiek działania stymulujące rozwój konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, w ponad 70% odpowiedzieli, że nie było takich działań ze strony władz samorządowych.

Rys. 37 Cele priorytetowe badanych przedsiębiorstw na najbliższe dwa lata



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W odpowiedzi na pytanie o planowane, przez ankietowanych, działania priorytetowe na okres dwóch najbliższych lat, ponad ¾ respondentów wskazało chęć zdobycia nowych rynków zbytu, poszerzenie asortymentu (ponad 50%) oraz pozyskanie dofinansowania unijnego - ponad 40% wskazań (Rys.37).

Reasumując, można stwierdzić, że w opinii niemal 2/3 badanych przedstawicieli podmiotów turystycznych, obszar, na terenie którego zlokalizowane jest ich przedsiębiorstwo, charakteryzuje znaczna atrakcyjność turystyczna, co pozwala uznać województwo podkarpackie za region o dużym potencjale turystycznym.

Prawie 70% respondentów uznało, że sytuacja konkurencyjna na rynku, na którym funkcjonują, ma charakter umiarkowany. Pozwala to wnioskować, że na terenie Podkarpacia istnieje możliwość wzajemnej kooperacji przedsiębiorstw, która w efekcie umocniłaby pozycję klastra jako całości a jednocześnie, poprzez nasilenie walki konkurencyjnej, podniosłaby konkurencyjność poszczególnych podmiotów,

Niespełna 60% ankietowanych przedsiębiorców, stwierdziło, że reprezentowane przez nich podmioty, nie posiadają długofalowych strategii rozwoju. Można jednak przypuszczać, iż wejście do turystycznej struktury klastrowej, pozwoliłoby im na wdrożenie działań przyczyniających się do wzrostu profesjonalizmu w projektowaniu efektywnościowego modelu rozwoju przedsiębiorstw.

W opinii większości badanych, przedstawiciele władz samorządowych nie wdrażają działań prowadzących do wzrostu przedsiębiorczości lokalnej, zaś ich pomoc

merytoryczna w zakresie zdobywania zewnętrznych subsydiów, jest niewystarczająca i bardzo ograniczona. Stanowić to może istotna barierę rozwoju lokalnego klasteringu, stąd niezbędne byłoby wdrożenie działań stymulujących efektywną współpracę pomiędzy środowiskiem lokalnych przedsiębiorców a władzami samorządowymi.

Według ankietowanych, głównymi barierami podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw są: niestabilne rynki zbytu, wysokie koszty działalności oraz brak efektywnej współpracy z lokalnymi samorządami. Należy przypuszczać, że funkcjonowanie w strukturze klastrowej, (poprzedzone wzrostem wzajemnego zaufania) pozwoliłoby na stymulowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami i samorządowcami, wpłynęłoby na racjonalizację kosztów (m.in. redukcja nakładów na promocję) a jednocześnie pozwoliłoby na zdobycie nowych rynków zbytu (specjalizacja działalności, możliwość dotarcia z ofertą do rozleglejszego segmentu nabywców).

4.4. Przedsięwzięcia innowacyjne w działalności biur podróży uczestniczących w badaniu ankietowym

Innowacyjność, w działalności przedsiębiorstw usługowych, odnosić się może zarówno do produktów jak i do procesu zarządzania przedsiębiorstwem czy relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Ze względu na specyfikę sektora usług, zakres działalności innowacyjnej przedsiębiorstw charakteryzuje się znaczną odmiennością, w porównaniu do przedsiębiorstw zajmujących się działalnością typowo wytwórczą.

Innowacje w usługach można zaobserwować najczęściej w budowaniu relacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Kontakt ten i związana z nim umiejętność komunikowania się pracowników sektora usług turystycznych z klientami, stanowią wyjątkowo istotne źródło innowacji.

W przypadku sektora turystycznego, innowacyjność sprowadza się do działań na trzech płaszczyznach: produktowej, organizacyjnej i technologicznej (Tab.25).

Innowacje produktowe skupiają się na procesie podnoszenia atrakcyjności oferty turystycznej, szukaniu nowych docelowych miejsc podróży a także poszerzaniu oferty turystycznej o dodatkowe usługi specjalistyczne, pozwalające na pozyskanie segmentów bardziej wymagających klientów[221]. Zaś innowacje organizacyjne pozwalają, z jednej strony, na budowanie relacji z konsumentem, z drugiej zaś, są

[221] M. Brzeziński (red.), Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001, s.35.

czynnikiem podnoszącym jakość i efektywność współpracy biur podróży z pośrednikami. Ostatnią grupę innowacji, w działalności przedsiębiorstw sektora turystycznego, stanowią innowacje technologiczne. Ich istota sprowadza się do wykorzystania nowoczesnych nośników informacji, umożliwiających łatwiejszy kontakt zarówno z współpracownikami jak i konsumentami[222]. Cel ten zostaje osiągnięty poprzez wszechstronne wykorzystanie Internetu umożliwiającego tworzenie witryn internetowych firm, wprowadzenie systemu rezerwacji on-line czy też przesyłania drogą mailową oferty handlowej oraz materiałów promocyjnych (Tab.23).

Tab. 23 Rodzaje innowacji w działalności biur podróży

Typ innowacji	Charakterystyka	Przykładowe sposoby realizacji działań
Produktowe	Poszukiwanie nowych, atrakcyjnych miejsc stanowiących cel podróży	Poszerzanie, uatrakcyjnianie oferty, pozwalające na ukazanie klientom różnorodności oferty będącej następstwem stałych poszukiwań metod udoskonalania produktów
	Programy wycieczek łączących na przykład zwiedzanie dwóch położonych w bliskim sąsiedztwie stolic państw: Budapeszt – Wiedeń	Zaoferowanie klientom możliwości zobaczenia większej liczby atrakcji turystycznych co stanowi interesującą ofertę dla turystów pozwalającą na zobaczenie dwóch stolic w cenie jednej wycieczki
	Dodatkowe usługi specjalistyczne, których celem jest wzbogacenie dotychczasowej oferty o atrakcyjne, przewidziane dla określonego segmentu turystów formy spędzania wolnego czasu	Wzbogacenie wędrówki górskiej o możliwość zorganizowania profesjonalnej wspinaczki dla amatorów tego typu turystyki kwalifikowanej
Organizacyjne	Kontakty z klientami instytucjonalnymi	Organizowanie wyjazdów dla dużych grup: szkolenia, konferencje, sympozja, wyjazdy integracyjne itp.
	Sprzedaż wycieczek poprzez agentów	Poszerzenie dostępności produktu, szukanie nowych pośredników, poszerzenie zakresu działalności biura
	Współpraca z innymi biurami podróży	Tworzenie wspólnej oferty, szukanie płaszczyzn kooperacji, wspólna działalność promocyjna itd.
Technologiczne	Wykorzystanie Internetu w działalności biura podróży	Zakładanie własnych stron internetowych System rezerwacji on-line Przesyłanie broszur informacyjno-promocyjnych w formie elektronicznej

Źródło: *Opracowanie własne.*

Przedstawione w niniejszym podrozdziale wyniki badań ankietowych przeprowadzono na grupie 36 przedstawicieli biur podróży, funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego. Badanie to miało na celu ukazanie przejawów

[222] W. Janasz (red.), Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji, Difin, Warszawa 2004, s. 70-71.

innowacyjności w działalności biur podróży. W badaniu wzięły udział podmioty, których zakres działań polega na organizacji imprez turystycznych oraz na pośrednictwie. Badaniem nie objęto podmiotów będących jedynie pośrednikami (Tab.24).

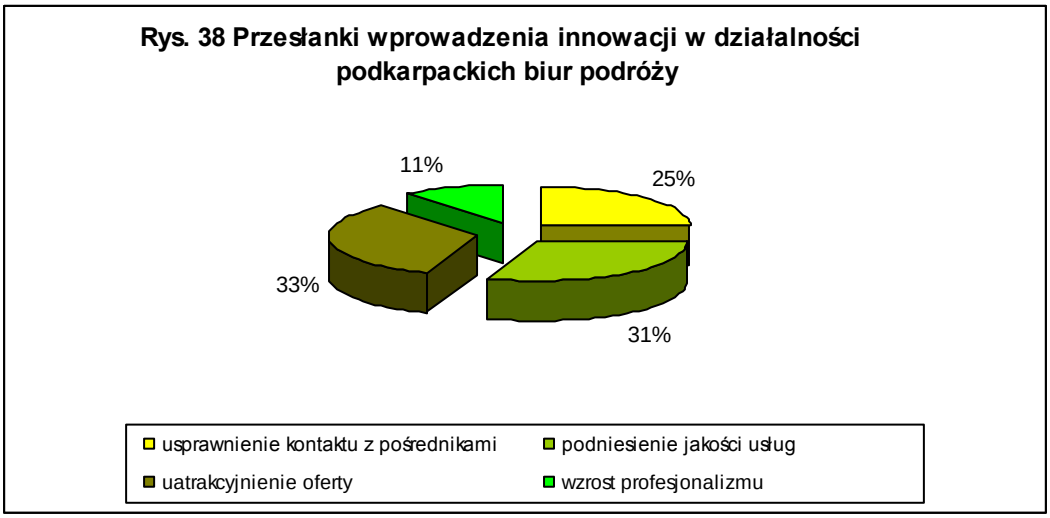
Tab. 24 Liczba innowacji wprowadzonych przez badane biura podróży

Wyszczególnienie	Ogółem	Organizator	Organizator i pośrednik	Pośrednik
Podkarpackie	96	16	74	6
Podmioty, w których przeprowadzono badanie ankietowe*	36	4	32	0
Wprowadzone innowacje:				
Produktowe	27	4	31	-
Organizacyjne	14	3	11	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu Instytutu Turystyki „Rynek Biur Podróży 2007" i badań własnych przeprowadzonych w II kwartale 2008 roku.

Wśród ankietowanych przedstawicieli biur podróży, 80% zadeklarowało wprowadzenie 1-5 innowacji w okresie ostatnich trzech lat. Innowacje te dotyczyły głównie rozszerzenia oferty i modyfikacji produktów (łącznie 82% biur zadeklarowało działania w tym zakresie) oraz wprowadzenie nowych rozwiązań w procesie budowania relacji z klientem i będącej ich następstwem aktywizacji sprzedaży (33%).

Rys. 38 Przesłanki wprowadzenia innowacji w działalności podkarpackich biur podróży

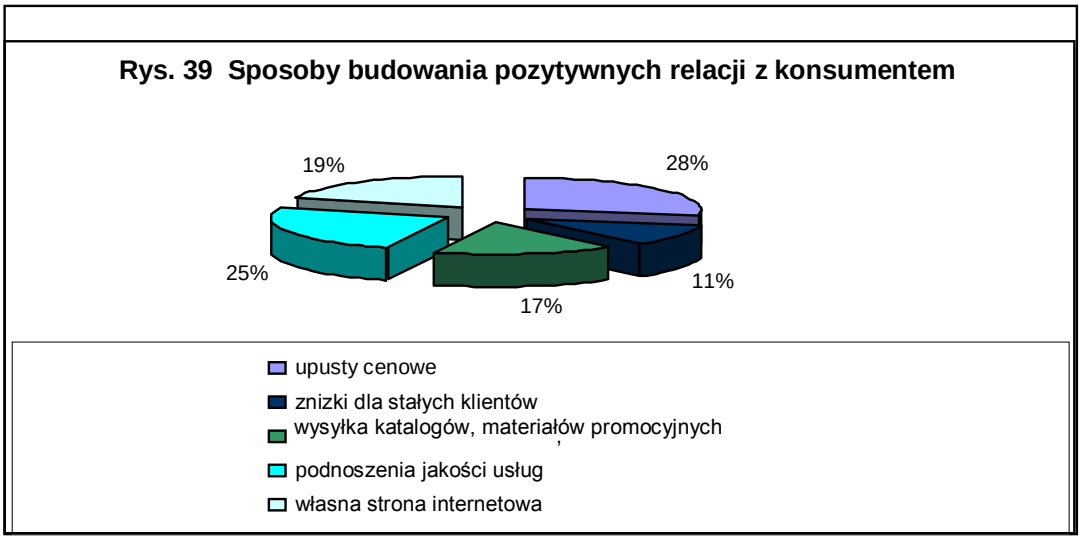


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W odpowiedzi na pytanie o przesłanki wprowadzenia działań innowacyjnych, większość przedstawicieli badanych biur podróży (33%) podaje idące za tymi działaniami uatrakcyjnienie oferty skierowanej do turystów (Rys.38), zaś 31%

respondentów, decydując się na wprowadzenie innowacyjnych udogodnień, miała na celu pozytywne wyróżnienie się na tle konkurencji i zachęcenie konsumentów do wyboru oferty ich przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że w 75% przypadków działalność innowacyjna biur podróży miała na celu budowanie jak najlepszych relacji z klientem, poprzez możliwie najefektywniejsze działania, zmierzające do udoskonalenia oferty biura. Natomiast ¼ respondentów stwierdziła, że organizacyjne działania innowacyjne w znacznym stopniu przyczyniły się do usprawnienia kontaktu z pośrednikami handlowymi.

Rys. 39 Sposoby budowania pozytywnych relacji z konsumentem



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W opinii większości ankietowanych, istotną rolę w budowaniu innowacyjnych rozwiązań marketingowych stanowi bezpośredni kontakt z klientem. Większość respondentów dostrzega możliwość odniesienia sukcesu rynkowego w tworzeniu trwałych i długookresowych kontaktów z nabywcami. Można tu zaobserwować odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą[223].

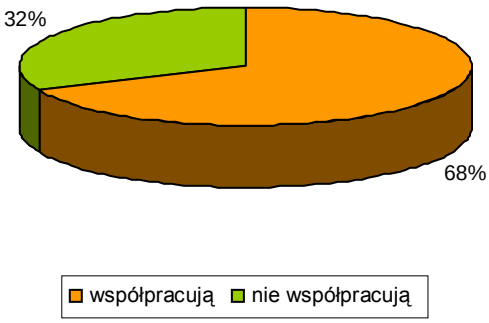
W ponad ¼ z poddanych badaniu biur podróży, za podstawowe narzędzie budowania przyjaznych relacji z konsumentem, uznaje się wszelkie działania mające na celu uatrakcyjnienie cen oferowanych produktów a więc upusty, rabaty, atrakcyjne oferty first- i last minute (Rys.39). Kolejnym, znaczącym aspektem budowania

[223] K. Fonfara., Marketing partnerski (relationship marketing) współczesną orientacją rynkową firmy, Wielkopolska Szkoła Biznesu, Poznań 2001, s. 74-75.

lojalności konsumenta, są działania polegające na wprowadzaniu szczególnych ofert dla stałych klientów. Należy tu wspomnieć o specjalnej polityce cenowej, dotyczącej zakupu produktów przez osoby będące stałymi klientami, o bezpośrednim, trwałym kontakcie z nimi, przy pomocy własnej strony internetowej a także o rozsyłaniu materiałów promocyjnych, katalogów i upominków. Proces odejścia od koncepcji działalności nastawionej wyłącznie na sprzedaż produktu, na rzecz tworzenia silnych i trwałych relacji z konsumentem, stanowi jeden z przejawów innowacyjnego podejścia do działalności rynkowej. W przypadku biur podróży można zaobserwować tendencję do wprowadzania innowacji produktowych poprzez wdrażanie udogodnień w procesie komunikacji z konsumentem oraz poszerzanie i uatrakcyjnianie własnej oferty usługowej.

Przejawem innowacyjnej działalności biur podróży, w procesie budowania relacji z otoczeniem, jest ich współpraca z konkurencją. Koncepcja kooperacji przejawia się między innymi w organizowaniu wspólnych szkoleń, wspólnej ofercie produktowej czy działalności promocyjnej. Przedstawiciele biur podróży coraz częściej zdają sobie sprawę, że taka współpraca i częste pośrednictwo, są przykładem bardziej efektywnych działań od klasycznej walki konkurencyjnej (Rys. 40).

Rys. 40 Współpraca biur podróży z konkurentami jako przejaw innowacyjności organizacyjnej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

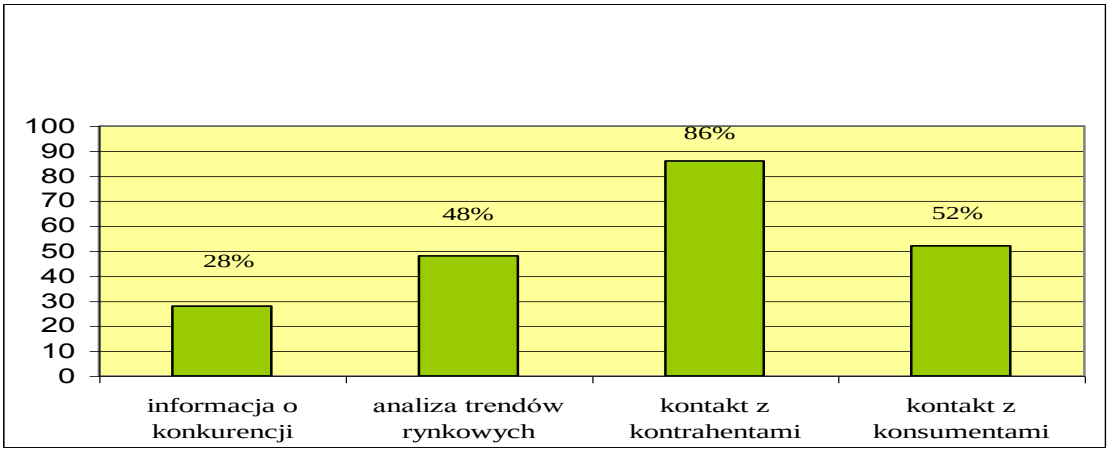
Należy zauważyć, że w badanych biurach podróży duże znaczenie przykłada się do wykorzystania Internetu, co może być traktowane jako przejaw innowacji technologicznych. Korzystanie z możliwości, jakie stwarza ten nośnik informacji,

uznaje się za jedną z kluczowych metod zdobywania informacji, kontaktów z pośrednikami oraz z nabywcami[224].

Blisko 30% przedstawicieli badanych podmiotów zadeklarowało, że Internet stanowi istotne źródło informacji na temat konkurentów. Zaś dla blisko połowy z nich, Internet stanowi podstawowe źródło informacji na temat bieżących trendów na rynku turystycznym. Jednocześnie większość respondentów stwierdziła, że rola Internetu jest wyjątkowo istotna w procesie komunikowania się z pośrednikami i konsumentami.

Ponad 85% biur podróży objętych badaniem, kontaktuje się ze swoimi kontrahentami przy pomocy Internetu, a w przeszło 50% z nich Internet uznawany jest za niezbędne medium w prowadzeniu komunikacji z potencjalnymi, bądź obecnymi klientami. Należy zauważyć, iż na przestrzeni ostatnich lat znacznie wzrosła świadomość konieczności wykorzystywania Internetu jako nośnika informacji zapewniającego sprawny proces komunikowania się przedsiębiorstw turystycznych zarówno z pośrednikami handlowymi jak i z nabywcami finalnymi (Rys.41).

Rys. 41 Zastosowanie Internetu w działalności biur podróży jako przykład innowacji technologicznej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Kwestionariusz ankiety zawierał również pytania dotyczące ograniczeń we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań w działalności podkarpackich biur podróży. Respondenci zostali poproszeni o przypisanie poszczególnym czynnikom oceny punktowej w skali 1-5 przy założeniu, że 1 odnosi się do czynnika mało istotnego,

[224] S. J. Page, Tourism Management, managing for change, Third edition, ELSEVIER, USA, 2009, s.12-14.

natomiast 5 - do najbardziej istotnej bariery rozwoju innowacyjności w działalności biur podróży (Tab.25)

Tab. 25 Czynniki hamujące wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w działalności podkarpackich biur podróży

Lp.	Wyszczególnienie	Średnia ocena punktowa istotności czynnika (w skali 1-5)
1.	Problemy finansowe biur podróży	4,7
2.	Brak wsparcia ze strony władz lokalnych i organizacji turystycznych	4,5
3.	Niezadowalający poziom zaangażowania pracowników	4,1
4.	Duża fluktuacja zatrudnienia	3,9
5.	Niewystarczający poziom wiedzy pracowników na temat przejawów innowacyjności w turystyce	3,8
6.	Brak inicjatyw, ze strony innych biur, zmierzających do nawiązania współpracy	3,3

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

.

Powyższa tabela prezentuje ranking barier rozwoju innowacyjności w działalności podkarpackich biur podróży. Analizując powyższe dane można zauważyć, że największą barierę wdrażania działań innowacyjnych, przedstawiciele biur podróży, postrzegają w niezadowalającej sytuacji finansowej przedsiębiorstw, zaś potencjalne działania innowacyjne utożsamiane są przez nich z koniecznością poniesienia dodatkowych nakładów finansowych. Duże znaczenie przypisują ankietowani również czynnikom związanym z zasobami ludzkimi, takim jak: niewystarczające zaangażowanie w działalność innowacyjną, brak kreatywności i niezadowalające kompetencje pracowników biur podróży. Jednocześnie respondenci zapytani o czynniki wspomagające wprowadzanie przedsięwzięć innowacyjnych w ich działalności, stwierdzili, że szczególne znaczenia mają tu targi turystyczne, konferencje branżowe, artykuły w literaturze fachowej oraz wymiana doświadczeń z przedstawicielami biur, którzy w swojej działalności szczególnie duże znaczenie przypisują stosowaniu rozwiązań innowacyjnych.

Niniejsze badanie przeprowadzono ze względu na fakt, iż innowacyjność uznawana jest za istotną determinantę podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i budowania struktur klastrowych. Pozwoliło to na przedstawienie zakresu oraz specyfiki działań o charakterze innowacyjnym w działalności tych podmiotów.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że:

- najczęściej wdrażane działania innowacyjne dotyczą oferowanych przez nie produktów, a mianowicie, modyfikowania i uatrakcyjniania oferty, poszukiwania nowych interesujących turystycznie miejsc docelowych
- głównymi przesłankami wprowadzenia innowacji w działalności była potrzeba budowania pozytywnych relacji z klientem, poprzez uatrakcyjnianie oferty i podnoszenie jakości oferowanych usług oraz konieczność usprawnienia kontaktu z pośrednikami handlowymi,
- innowacyjność organizacyjna biur opiera się w głównej mierze na poszukiwaniu nowych płaszczyzn współpracy z innymi biurami
- zaobserwowano rosnącą świadomość konieczności wykorzystywania nowoczesnych nośników informacji w procesie komunikowania się z pośrednikami handlowymi i nabywcami finalnymi
- jako najistotniejsze bariery we wdrażaniu przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym, przedstawiciele podkarpackich biur podróży uznali niezadowalającą kondycję finansową biur, brak zewnętrznego wsparcia oraz niewystarczające zaangażowanie pracowników.

4.5. Mocne i słabe strony klasteringu w opinii przedstawicieli podkarpackich przedsiębiorstw turystycznych

Odpowiadając na pytanie o znajomość istoty klasteringu, wśród przedstawicieli sektora turystycznego, 78% badanych stwierdziło, ze posiada taką wiedzę (Rys.42), natomiast 84% respondentów deklarujących znajomość tego zjawiska, wyraziło chęć przystąpienia do potencjalnej struktury klastrowej.

Rys.42 Znajomość istoty klasteringu wśród ankietowanych przedsiębiorców

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wskazując główne korzyści jakich oczekiwaliby od funkcjonowania w klastrze turystycznym, respondenci najczęściej zaznaczali wzrost dochodu, ekspansję na nowe rynki, umocnienie pozycji rynkowej i efektywniejszą promocję (Tab.26).

Tab. 26 Korzyści z przystąpienia do struktury klastrowej oczekiwane przez przedsiębiorców lokalnych

Korzyści oczekiwane	Łączna liczba odpowiedzi	Przypisane wartości[225]			Klasyfikacja istotności czynnika
		1	2	3	
wzrost dochodów	189	103	63	35	1
zdobycie nowych segmentów nabywców	133	41	67	25	3
umocnienie pozycji rynkowej	96	21	36	39	4
poprawa wizerunku	57	6	15	36	5
przetrwanie na rynku	19	-	3	16	7
efektywna promocja	161	117	29	15	2
zmniejszenie kosztów	46	8	13	21	6
Inne	13	-	1	12	8

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Za najistotniejszą korzyść, wynikającą z funkcjonowania przedsiębiorstw w potencjalnym klastrze turystycznym, 94% ankietowanych uznało przewidywany wzrost dochodów, 80% wskazywało na oczekiwania związane z efektywną promocją przedsiębiorstwa, umożliwiającego zdobycie nowych segmentów nabywców - 133 wskazania. Ankietowani zapytani o to czy, ich zdaniem, przystąpienie do turystycznej struktury klastrowej pozwoliłoby na otwarcie się na nowe rynki nabywców, w 71% odpowiedzieli twierdząco, 23% nie miało zdania na ten temat, natomiast 6% badanych odpowiedziało, ze wejście do struktury klastrowej na pewno nie przyniosłoby im korzyści w postaci nowych rynków zbytu (Tab. 26).

Odpowiadając na pytanie o działania jakie respondenci planowaliby wdrożyć w związku z możliwością członkostwa przedsiębiorstwa w lokalnej strukturze klastrowej, największa grupa badanych stwierdziła, że byłaby zdecydowana na uatrakcyjnienie oferty oraz poszerzenie zakresu działalności - łącznie 60% wskazań (Tab.27).

Tab. 27 Planowane działania przedsiębiorstw w związku z przystąpieniem do klastra turystycznego

Typ działania	Liczba odpowiedzi	Odsetek procentowy
poszerzenie oferty	34	17,0
uatrakcyjnienie oferty	68	34,0
tworzenie nowych miejsc pracy	17	8,0

[225] Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie do 3 odpowiedzi zaznaczając przy właściwej cyfrę do 1 do 3, przy czym 1- określa cechę najistotniejszą, zaś 3- najmniej istotną z wybranych.

poszerzenie zakresu działalności	51	26,0
Modernizacja, reorganizacja	16	8,0
Inne	14	7,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Należy podkreślić, że po funkcjonowaniu w klastrze, respondenci spodziewaliby się znacznych korzyści i dla ich osiągnięcia byliby w stanie poczynić liczne starania pozwalające na poprawę jakości oferowanych przez nich usług, wprowadzenie zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie czy modernizację posiadanych obiektów.

Tab. 28 Główne zagrożenia związane z przystąpieniem do klastra w opinii przedsiębiorców

Potencjalne zagrożenia	Łączna liczba odpowiedzi	Przypisane wartości[226]			Klasyfikacja istotności czynnika
		1	2	3	
Wysokie koszty	46	6	9	31	7
niepowodzenia inicjatywy klastrowej	192	121	43	28	1
nielojalność partnerów	127	44	78	5	4
wykradanie pomysłów przez partnerów	161	46	39	76	3
zbyt duża ingerencja władz samorządowych	25	2	5	18	8
silna walka konkurencyjna w klastrze	189	62	31	96	2
zbyt silna rola lidera klastra	73	12	27	34	6
ograniczenie niezależności	81	18	46	17	5
Inne	7	-	2	5	9

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wśród obaw związanych z funkcjonowaniem w potencjalnym klastrze turystycznym, ankietowani najczęściej wymieniali niepowodzenie inicjatywy klastrowej - 96% oraz silną walkę konkurencyjną wewnątrz klastra - 94% wskazań. Za niemalże równie istotne zagrożenie uznano: wykradanie pomysłów przez partnerów - 89% oraz brak lojalności z ich strony, wykluczający efektywną konkurencję i wzajemną kooperację w klastrze - 63% wskazań (Tab.28).

Podsumowując, należy stwierdzić, że większość badanych byłaby zainteresowana funkcjonowaniem w strukturze klastrowej, w związku z czym widzi konieczność podjęcia działań zmierzających do rozszerzenia zakresu działalności oraz podniesienia jakości oferowanych usług – pozwala to stwierdzić, że lokalni przedsiębiorcy uznają uatrakcyjnienia oferty, reprezentowanych przez siebie podmiotów, za działanie konieczne, poprzedzające ich wejście do klastra,

[226] Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie do 3 odpowiedzi zaznaczając przy właściwej cyfrę do 1 do 3, przy czym 1- określa cechę najistotniejszą, zaś 3- najmniej istotną z wybranych.

Dla większości respondentów, funkcjonowanie w strukturze klastrowej stanowiłoby interesującą ofertę rynkowej aktywności – jak zadeklarowali, przewidują, że pozwoliłoby im to na wzrost konkurencyjności ich przedsiębiorstw, wzrost dochodów, pozyskanie nowych rynków zbytu oraz efektywną promocję,

Trzeba podkreślić, iż największe obawy związane z funkcjonowaniem w klastrze turystycznym, w opinii badanych, związane są z ewentualnym niepowodzeniem struktury klastrowej, nieuczciwą konkurencją w ramach struktury i brakiem lojalności ze strony partnerów. Można zauważyć, że główne obawy przedsiębiorców związane są z ograniczonym zaufaniem do potencjalnych kooperantów, co w efekcie w znacznym stopniu mogłoby utrudniać działanie struktury klastrowej.

4.6. Konkurencyjność gmin oraz podmiotów turystycznych w opinii przedstawicieli podkarpackich samorządów lokalnych

Ankietowani, zapytani o obszary w jakich ich gmina jest konkurencyjną w zakresie infrastruktury, najczęściej wymieniali: modernizowane drogi, nowoczesny system kanalizacji oraz oczyszczania ścieków. Wśród wymienionych uprzednio, stale powtarzających się, odpowiedzi znalazło się również: zlokalizowane na terenie gminy lotnisko oraz zmodernizowana infrastruktura w zakresie sportów zimowych i szybowcowych.

Na pytanie o konkurencyjność, w ramach rozwoju infrastruktury społecznej, wśród odpowiedzi ankietowanych, przeważały te, dotyczące funkcjonowania na terenie gmin, nowych lub zmodernizowanych szkół oraz zakładów opieki zdrowotnej. natomiast w kilku gminach wskazano aktywność przedsiębiorczą mieszkańców, jako determinantę wyróżniającą gminę na tle innych, w zakresie infrastruktury społecznej.

Respondenci poproszeni o wskazanie innych obszarów konkurencyjności gminy, w większości przypadków - 42 wskazania, nie znaleźli takich przejawów. Wśród pozostałych odpowiedzi znalazła się turystyka, funkcjonowanie parku technologicznego, kompleksów sanatoryjnych, inkubatora przedsiębiorczości a nawet klastra turystycznego (w przypadku gmin powiatu bieszczadzkiego).

Pytani o obszary realizacji Strategii Rozwoju Gminy, przedstawiciele samorządów wszystkich badanych gmin wskazują realizację przedsięwzięć w zakresie pozyskiwania środków unijnych na rozwój gminy oraz działania w obszarze rozwoju

infrastruktury (Tab.29). Natomiast ponad połowa respondentów stwierdziła, że w reprezentowanych przez nich gminach zrealizowano działania z zakresu promocji gminy oraz pozyskania zewnętrznych inwestorów. Należy podkreślić, iż inicjatywy stymulujące rozwój turystyki zostały wdrożone w 30% badanych gmin.

Tab. 29 Obszary realizacji Strategii Rozwoju Gminy w latach 2003 – 2006

Obszar realizacji Strategii	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
promocja gminy na zewnątrz	38	54
pozyskiwanie zewnętrznych inwestorów	36	51
rozwój infrastruktury	70	100
współpraca z innymi gminami	18	26
aktywizacja przedsiębiorczości wśród mieszkańców gminy	13	18
rozwój turystyki	21	30
pozyskanie funduszy unijnych na rozwój gminy	70	100
działania innowacyjne	4	6
inne	2	3

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie o główne czynniki, stanowiące bariery rozwoju gmin, aż 90% ankietowanych wskazało trudności z pozyskaniem zewnętrznych subsydiów, natomiast 73% badanych zadeklarowało, że brak inicjatyw przedsiębiorczych wśród mieszkańców gminy stanowi jeden z kluczowych czynników hamujących jej rozwój (Tab.30).

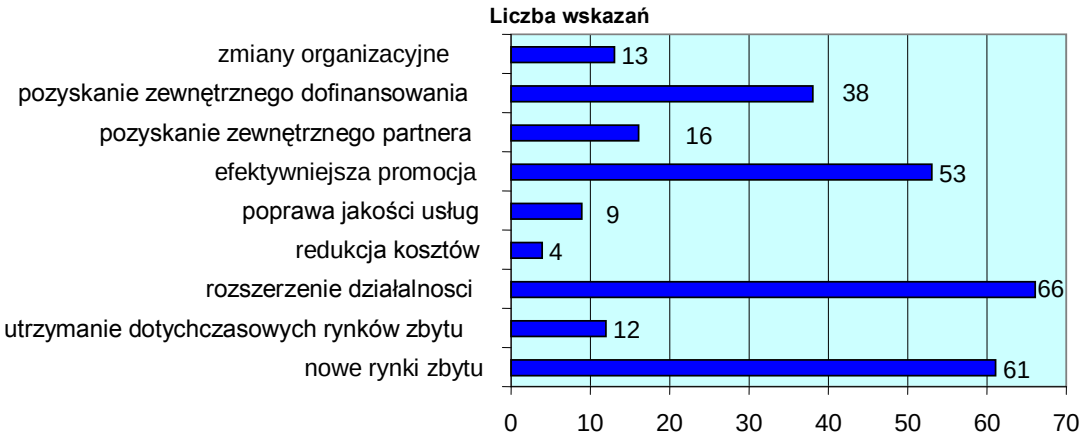
Tab. 30 Bariery rozwoju gminy w opinii przedstawicieli samorządów lokalnych

Destymulator rozwoju	Liczba Odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
brak kapitału na rozwój gminy	16	23,0
brak inicjatyw przedsiębiorczych wśród mieszkańców	51	73,0
wysokie bezrobocie	27	38,0
trudności z pozyskiwaniem zewnętrznych subsydiów	63	90,0
brak zainteresowania współpracą ze strony innych gmin	6	8,0
brak środków finansowych na efektywną promocję gminy	13	18,0
brak strategii rozwoju turystyki w gminie	-	-
Inne	2	3,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Respondenci, zapytani o determinanty podniesienia konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, wskazywali najczęściej konieczność rozszerzenia zakresu oferowanych usług i powiększenie asortymentu - 94% wskazań, pozyskanie nowych rynków zbytu - 87% oraz efektywniejszą promocję – 75% wskazań (Rys.43). Wśród najrzadziej wymienianych czynników wzrostu konkurencyjności, w opinii przedstawicieli samorządów lokalnych, znalazły się poprawa jakości usług - 13% oraz redukcja kosztów działalności lokalnych podmiotów gospodarczych - 6% wskazań.

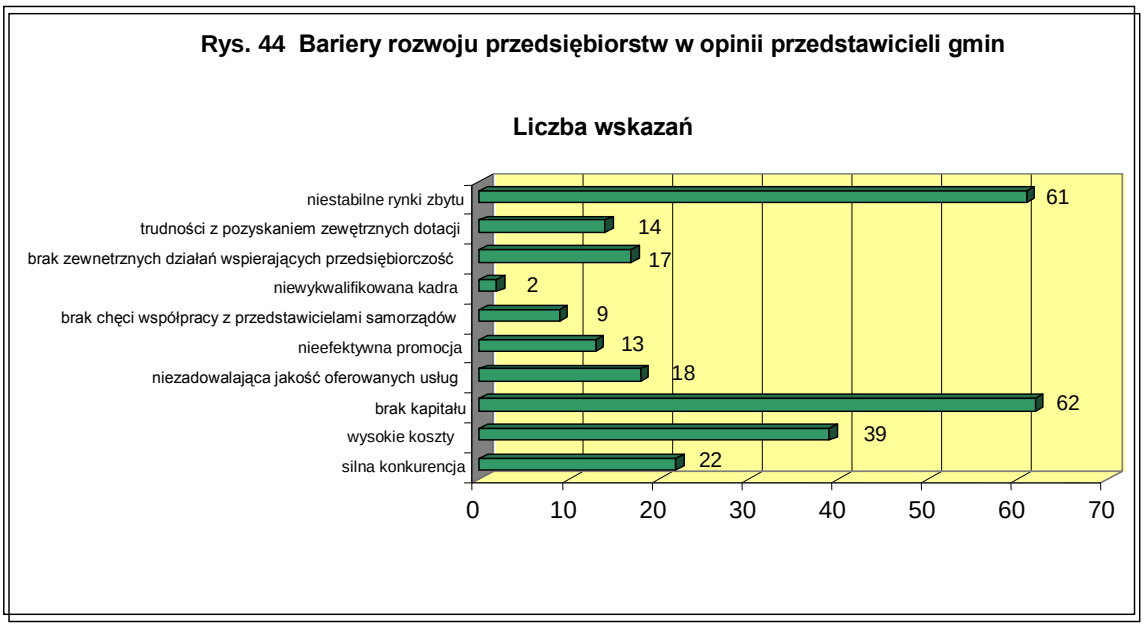
Rys. 43 Potencjalne czynniki podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw w gminie



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

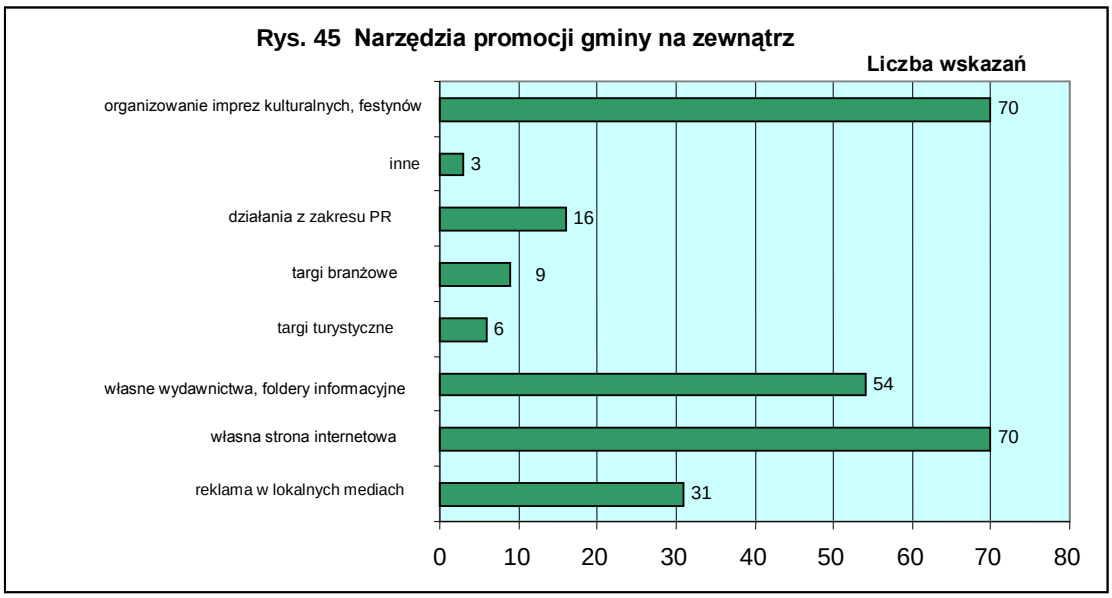
Poproszeni o wskazanie działań, wdrożonych przez gminę w celu wsparcia przedsiębiorczości mieszkańców, ankietowani wymieniali głównie organizowanie szkoleń i punktów informacyjnych, merytoryczną pomoc w zdobyciu zewnętrznych subsydiów, doradztwo w kwestii pozyskanie funduszy unijnych na rozwój działalności oraz pozyskanie zewnętrznych inwestorów.

Wśród najistotniejszych barier rozwoju lokalnych przedsiębiorstw, ankietowani wymienili brak kapitału własnego podmiotów - 87% oraz niestabilne rynki zbytu - 86% wskazań. W opinii respondentów, istotnym destymulantem rozwoju przedsiębiorstw są również wysokie koszty działalności - 56% odpowiedzi, zaś według niemalże 1/3 badanych, znaczącą barierą rozwoju lokalnych podmiotów jest występowanie silnej konkurencji rynkowej (Rys.44).



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Zapytani o narzędzia jakie stosuje gmina w celu autopromocji, wszyscy respondenci wskazali organizowanie festynów, imprez kulturalnych oraz funkcjonowanie własnej strony internetowej. Ponad ¾ ankietowanych stwierdziło, że gmina wydaje własne broszury informacyjne i foldery oraz reklamuje się w lokalnych mediach - 44% wskazań (Rys.45).

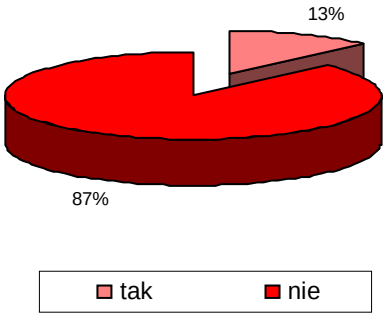


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie o produkt regionalny, jedynie 13% respondentów odpowiedziało, że reprezentowana przez nich gmina taki produkt posiada i znajduje się on na liście

produktów regionalnych Ministerstwa Rolnictwa. Są to produkty spożywcze pochodzenia zbożowego i mięsnego, miody, napoje alkoholowe i bezalkoholowe, wypieki cukiernicze oraz potrawy kuchni regionalnej (Rys.46).

Rys.46 Posiadanie produktu regionalnego przez gminę



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie czy gmina realizuje wspólne projekty inwestycyjne, z innymi jednostkami samorządowymi, 70% respondentów potwierdziło, że realizowane są takie przedsięwzięcia. Dotyczą one głównie współpracy przy budowie infrastruktury drogowej i melioracyjnej, termomodernizacji obiektów na terenie gmin, wspólnych inicjatyw z zakresu budowania parków historycznych oraz rozwoju turystyki.

Zapytani o znajomość istoty klasteringu, przedstawiciele wszystkich badanych gmin odpowiedzieli, że posiadają taka wiedzę, natomiast 58% z nich uznało, że istnieją przesłanki do utworzenia klastra turystycznego na terenie gminy.

Respondenci, poproszeni o ocenę atrakcyjności turystycznej gminy, uznali, iż jest ona atrakcyjna turystycznie - 41%, zaś co piąty z badanych ocenił swoją gminę jako wyjątkowo atrakcyjną turystycznie (Tab.31).

Tab. 31 Atrakcyjność turystyczna gminy w opinii jej przedstawicieli[227]

Bardzo mała		**Mała**		**Przeciętna**		**Duża**		**Bardzo duża**	
Liczba odpowiedzi/ odsetek procentowy									
3	4,0	4	6,0	20	29,0	29	41,0	14	20,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

[227] Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie odpowiedzi na skali, zaznaczając przy właściwej cyfrę do 1 do 5, przy czym 1- stanowi ocenę najniższą, zaś 5- najwyższą.

Przedstawiciele gmin, zapytani o specjalizację turystyczną, która mogłaby stanowić podstawę funkcjonowania klastra turystycznego w gminie/powiecie, najczęściej odpowiadali, że gmina stwarza możliwości do uprawiania turystyki aktywnej 58%, poznawczej - 39% oraz kulturowej - 37% wskazań (Tab.32).

Tab. 32 Specjalizacja turystyczna potencjalnego klastra w opinii przedstawicieli gmin

Turystyka	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
aktywna	58	83,0
biznesowa	14	20,0
etniczna	2	3,0
kulturowa	26	37,0
kwalifikowana	18	26,0
poznawcza	39	56,0
religijna	6	9,0
zdrowotna	11	16,0
inna	-	-

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na pytanie o rolę, jaką mogłyby odegrać władze samorządowe, w zachęceniu lokalnych przedsiębiorców do udziału w tworzeniu turystycznej struktury klastrowej, większość respondentów odpowiedziała, że pomoc gminy mogłaby dotyczyć promocji zlokalizowanej na terenie gminy lub powiatu inicjatywy klastrowej. Taka działalność promocyjna skierowana byłaby zarówno do lokalnych przedsiębiorstw jak i do potencjalnych klientów klastra - 93% wskazań. Równie istotna, w opinii respondentów byłaby pomoc w pozyskaniu zewnętrznych dotacji na rozwój działalności - 83%. Istotną rolę mogłoby także odegrać, zdaniem ankietowanych, pośrednictwo przedstawicieli gminy we współpracy z innymi potencjalnymi podmiotami klastra - takiej odpowiedzi udzieliło 37% badanych (Tab.33).

Tab. 33 Rola władz samorządowych w propagowaniu idei klasteringu wśród lokalnych przedsiębiorców

Zakres pomocy	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
organizowanie szkoleń	19	27,0
pomoc przy staraniu się o dotacje finansowe	58	83,0
pomoc merytoryczna	6	9,0
wsparcie działalności promocyjnej	65	93,0
pośrednictwo we współpracy z innymi potencjalnymi podmiotami klastra	26	37,0
wsparcie przy tworzeniu nowych miejsc pracy	4	7,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W odpowiedzi na pytanie o najważniejsze korzyści, które przyniosłoby gminie funkcjonowanie klastra turystycznego na jej terenie, respondenci wymieniali najczęściej wzrost popytu turystycznego w gminie (94%) oraz wzrost lokalnej przedsiębiorczości

(81%). Za równie istotną korzyść uznali oni także spadek bezrobocia będący następstwem stworzenia nowych miejsc pracy i rozwoju turystyki w regionie - 50% wskazań (Tab.34).

Tab. 34 Potencjalne korzyści lokalnych przedsiębiorstw wynikające z funkcjonowania w klastrze, w opinii przedstawicieli badanych gmin

Oczekiwana korzyść	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
umocnienie marki turystycznej regionu	11	16,0
wzrost konkurencyjności na lokalnym rynku usług turystycznych	18	26,0
podniesienie jakości oferty turystycznej	13	19,0
wzrost popytu turystycznego	66	94,0
wzrost lokalnej przedsiębiorczości	57	81,0
promocja regionu, powiatu, gminy	16	23,0
poprawa sytuacji materialnej mieszkańców powiatu/ gminy	5	7,0
tworzenie nowych miejsc pracy, spadek bezrobocia	35	50,0
wzrost znaczenia gminy jako destynacji turystycznej na tle innych w regionie	15	21,0
inne	2	3,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Respondenci, zapytani o czynniki stanowiące w ich opinii najistotniejsze bariery powołania turystycznej struktury klastrowej, w reprezentowanej przez nich gminie, najczęściej wymieniali: brak znajomości istoty klasteringu wśród lokalnych przedsiębiorców - 62 wskazania (89%), niezadowalający popyt na usługi turystyczne w gminie - 59% wskazań oraz brak tradycji w tworzeniu lokalnych inicjatyw turystycznych - 46% odpowiedzi (Tab.35).

Tab. 35 Najistotniejsze przeszkody w powołaniu klastra turystycznego na terenie gminy w opinii przedstawicieli samorządów lokalnych

Bariery powołania klastra	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
brak znajomości istoty klasteringu wśród lokalnych przedsiębiorców	62	89,0
brak współpracy pomiędzy lokalnymi podmiotami	23	33,0
niezadowalająca infrastruktura turystyczna w regionie	16	23,0
niezadowalający popyt na usługi turystyczne w powiecie/ gminie	41	59,0
brak tradycji w tworzeniu lokalnych inicjatyw turystycznych	32	46,0
brak chęci do współpracy lokalnych przedsiębiorstw z samorządami lokalnymi	7	10,0
brak przedsiębiorczych inicjatyw wśród lokalnych podmiotów gospodarczych	19	27,0
brak zainteresowania współpracą ze strony ośrodków naukowo-badawczych	-	-
brak inicjatyw proklasteringowych ze strony lokalnych organizacji turystycznych	12	17,0
inne	2	3,0

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Przedstawiciele samorządów wszystkich objętych badaniem gmin, zadeklarowali, że ich gmina korzysta z finansowego wsparcia ze środków Unijnych na rozwój gminy oraz modernizację infrastruktury. Trzeba zauważyć, że działania takie, ze strony gminy są niezbędne dla funkcjonowania potencjalnego klastra, zaś ewentualne wsparcie finansowe ze strony gminy, na rozwój takiej struktury, mogłoby stanowić główny stymulant rozwoju lokalnego klasteringu.

W opinii ankietowanych, poza trudnościami w pozyskiwaniu subsydiów, największą barierę rozwoju gminy stanowi brak lokalnej przedsiębiorczości. Można przypuszczać, że to właśnie inicjatywa taka jak klaster, pozwoliłaby na efektywną współpracę podmiotów gospodarczych i lokalnych władz, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu zachowań przedsiębiorczych na lokalnym rynku.

Przedstawiciele samorządów lokalnych, poproszeni o wskazanie czynników, które spowodowałyby wzrost konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw turystycznych, respondenci najczęściej wskazywali: konieczność rozszerzenia oferty podmiotów i podniesienia jakości oferowanych usług, zdobycie nowych rynków zbytu oraz efektywniejszą promocję. Należy zauważyć, że w tym zakresie, w większości przypadków, opinia samorządowców była zbieżna z tą, przedstawioną przez przedsiębiorców. Natomiast wśród barier rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, przedstawiciele samorządów wymieniali najczęściej: niestabilne rynki zbytu, ograniczony kapitał oraz wysokie koszty działalności przedsiębiorstw. Trzeba stwierdzić, że ankietowani przedsiębiorcy wskazywali te same czynniki jako bariery rozwoju ich przedsiębiorstw.

W opinii samorządowców, reprezentowane przez nich gminy, oferują lokalnym przedsiębiorstwom pomoc w rozwoju działalności i inicjatyw przedsiębiorczych, natomiast to przedsiębiorcy nie wykazują zainteresowania potencjalną współpracą, w tym zakresie, z władzami gmin. Trzeba podkreślić, że sami przedsiębiorcy twierdzą natomiast, że takie działania ze strony gmin są sporadyczne i bardzo ograniczone.

Dla funkcjonowania struktury klastrowej, na terenach badanych gmin, niezbędna jest efektywna współpraca samorządów i przedsiębiorców, stąd konieczność obustronnych działań zmierzających do wzrostu wzajemnego zaufania oraz uświadomienia szans jakie stwarzałaby taka kooperacja, zarówno dla samej gminy, jak i dla lokalnych przedsiębiorstw. Niezwykle istotna byłaby zatem identyfikacja potencjalnych korzyści, zarówno dla lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli

samorządów jak i całego regionu, wynikających z funkcjonowania inicjatywy klastrowej na terenie badanych gmin.

4.7. Analiza porównawcza postaw przedstawicieli wybranych podmiotów potencjalnych podkarpackich turystycznych struktur klastrowych

Rozwój turystycznych struktur klastrowych w województwie podkarpackim będzie determinowany, zarówno czynnikami obiektywnymi, tkwiącymi w potencjale turystycznym regionu, jak i ewolucją postaw potencjalnych podmiotów klastrowych względem zjawiska klasteringu. Postawę można zdefiniować jako pozytywne lub negatywne przekonanie o danej rzeczy, zjawisku czy sytuacji oraz gotowość do określonych zachowań, zaś przekonania powstają w efekcie posiadanej, pochodzącej z różnych źródeł wiedzy oraz z własnych doświadczeń.

Z uwagi na szczególną rolę, jaką w procesie tworzenia i w funkcjonowaniu podkarpackich klastrów turystycznych będą odgrywać samorządy terytorialne oraz przedsiębiorstwa sektora turystycznego, dokonano analizy, zdiagnozowanych na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, postaw tych dwóch grup podmiotów względem czynników determinujących wdrażanie koncepcji klasteringu, takich jak bariery rozwoju i determinanty wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw turystycznych oraz oczekiwane korzyści związane z funkcjonowaniem w strukturze klastrowej.

Należy zauważyć, że czynników, które w opinii lokalnych przedsiębiorców przyczynić mogłyby się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw, w dużym stopniu są zbieżne z czynnikami wymienianymi przez przedstawicieli samorządów lokalnych. Zarówno przedsiębiorcy jak i samorządowcy podkreślają szczególne znaczenie zdobycia nowych rynków zbytu, możliwość rozszerzenia zakresu działalności lokalnych turystycznych podmiotów rynkowych oraz efektywniejszą promocję (Tab.36).

Tab. 36 Czynniki potencjalnego wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
	Przedsiębiorcy		Samorządowcy	
zdobycie nowych rynków zbytu	174	87,0	61	87,0
redukcja kosztów	146	73,0	4	6,0
rozszerzenie działalności o nowe produkty i usługi	135	67,5	66	94,0
efektywniejsza promocja	118	59,0	53	76,0
pozyskanie zewnętrznych środków finansowych	73	36,5	38	54,0
pozyskanie zewnętrznego partnera do współpracy	69	34,5	16	23,0
zmiany organizacyjne w firmie	51	25,5	13	19,0
utrzymanie dotychczasowych rynków zbytu	44	22,0	12	17,0
poprawa jakości oferowanych usług	26	13,0	9	13,0
inne	9	4,5	-	-

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Istotną różnicę w ocenie znaczenia czynnika można zauważyć jedynie w przypadku istotności redukcji kosztów. Dla blisko ¾ badanych przedsiębiorców, czynnik ten stanowiłby bowiem bardzo ważny element działań podnoszących konkurencyjność, natomiast jedynie 6% przedstawicieli gmin uznało takie działania za jeden z kluczowych aspektów wzrostu konkurencyjności lokalnych podmiotów. Analizując dane zawarte w tabeli 36 należy jednak stwierdzić, że opinie samorządowców i przedsiębiorców, dotyczące możliwości wzrostu konkurencyjności lokalnych podmiotów rynkowych, w większości przypadków wykazują się dużą zbieżnością. Pozwala to przypuszczać, że taka duża zgodność, w ocenie sytuacji lokalnych przedsiębiorstw i ewentualnych szans ich rynkowego rozwoju, stanowić mogłaby ważną podstawę do budowania efektywnej współpracy pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców i samorządami, zaś w efekcie, do wspólnego tworzenia turystycznych struktur klastrowych, na terenie badanych podkarpackich gmin.

Tab. 37 Bariery rozwoju lokalnych przedsiębiorstw w opinii respondentów

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
	Przedsiębiorcy		Samorządowcy	
wysokie koszty	140	70,0	39	56,0
niestabilne rynki zbytu	116	58,0	61	87,0
brak działań zewnętrznych wspierających przedsiębiorczość	102	51,0	17	24,0
brak chęci współpracy ze strony samorządów/przedsiębiorców	81	40,5	9	13,0
brak kapitału	79	39,5	62	89,0

nieefektywna promocja	63	31,5	13	19,0
trudności z pozyskaniem subsydiów	57	28,5	14	20,0
silna konkurencja	44	22,0	22	31,0
niewykwalifikowana kadra	18	9,0	2	3,0
niezadowalająca jakość usług	17	8,5	18	260
Inne	3	1,5	-	-

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku czynników stanowiących bariery rozwoju przedsiębiorstw, zarówno przedsiębiorcy jak i przedstawiciele samorządów wymieniali przede wszystkim wysokie koszty działalności, niestabilne rynki zbytu a także ograniczony kapitał własny (Tab.37). Jednocześnie na szczególną uwagę zasługuje fakt, że aż 40% badanych przedsiębiorców stwierdziło, iż samorządy lokalne nie występują z żadnymi inicjatywami współpracy w kierunku środowiska przedsiębiorców. Natomiast brak chęci współpracy ze strony przedstawicieli podmiotów rynkowych, jako istotną barierę rozwoju przedsiębiorstw, wymieniło 13% przedstawicieli badanych gmin podkarpackich. Należy podkreślić, że to właśnie efektywna współpraca pomiędzy środowiskami przedsiębiorców lokalnych i przedstawicieli samorządów gmin, stanowi tę płaszczyznę wzajemnych relacji, która wymaga podjęcia, działań zmierzających do zainicjowania przedsięwzięć o charakterze sieciowym, stanowiących niezbędną podstawę tworzenia przyszłych struktur klastrowych.

Można zauważyć, ze zarówno przedstawiciele lokalnych rynkowych podmiotów turystycznych jak i przedstawiciele samorządów lokalnych oczekiwaliby znacznych korzyści od funkcjonowania struktur klastrowych na terenie badanych gmin. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że według niemalże 95% lokalnych przedsiębiorców, funkcjonowanie w klastrze przyczyniłoby się do wzrostu ich dochodów, zaś ponad 65% uznało, iż stwarzałoby szansę na pozyskanie nowych segmentów nabywców (Tab.38).

Tab. 38 Korzyści z przystąpienia do struktury klastrowej oczekiwane przez przedsiębiorców i samorządowców

Korzyści oczekiwane	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi	Klasyfikacja istotności czynnika
Przedstawiciele lokalnych turystycznych podmiotów rynkowych			
wzrost dochodów	189	94,5	1
zdobycie nowych segmentów nabywców	133	66,5	3
umocnienie pozycji rynkowej	96	48,0	4

poprawa wizerunku	57	28,5	5
przetrwanie na rynku	19	9,5	7
efektywna promocja	161	80,5	2
zmniejszenie kosztów	46	23,0	6
Inne	13	6,5	8
Przedstawiciele samorządów lokalnych			
wzrost popytu turystycznego	66	94,0	1
wzrost lokalnej przedsiębiorczości	57	81,0	2
tworzenie nowych miejsc pracy, spadek bezrobocia	35	50,0	3
wzrost konkurencyjności na lokalnym rynku usług turystycznych	18	26,0	4
promocja regionu, powiatu, gminy	16	23,0	5
wzrost znaczenia gminy jako destynacji turystycznej na tle innych w regionie	15	21,0	6
podniesienie jakości oferty turystycznej	13	19,0	7
umocnienie marki turystycznej regionu	11	16,0	8
poprawa sytuacji materialnej mieszkańców powiatu/ gminy	5	7,0	9
inne	2	3,0	10

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Ponad 90% badanych przedstawicieli samorządów lokalnych, oczekiwałoby wzrostu popytu turystycznego jako efektu funkcjonowania klastra turystycznego na terenie reprezentowanych przez nich gmin. Natomiast, zdaniem ponad 80% respondentów, lokalne skupiska przedsiębiorczości przyczyniłyby się także do wzrostu przedsiębiorczości w gminach, co jednocześnie, według połowy z nich, spowodowałoby spadek bezrobocia poprzez aktywizację działań mieszkańców i stworzenie nowych miejsc pracy (Tab.38).

Zarówno według lokalnych przedsiębiorców jak i przedstawicieli władz samorządowych, utworzenie potencjalnego klastra turystycznego, stanowiłby szansę na efektywną promocję - ponad 80% przedsiębiorców uznało, że funkcjonowanie w klastrze przyczyniłoby się do podniesienia jakości przekazu promocyjnego dotyczącego działalności ich podmiotów, zaś niemalże ¼ badanych przedstawicieli władz samorządowych stwierdziła, że klaster stanowiłby istotne narzędzie promocji całego regionu oraz samej gminy.

ROZDZIAŁ V
MARKERTINGOWA KONCEPCJA TWORZENIA PODKARPACKICH KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH

5.1. Potencjał turystyczny województwa podkarpackiego jako czynnik tworzenia struktur klastrowych

Województwo podkarpackie to region położony j południowo-wschodniej części kraju, graniczący od wschodu z Ukrainą, od południa ze Słowacją oraz z województwami: od północnego-wschodu z lubelskim, od północnego-zachodu z świętokrzyskim i od zachodu z małopolskim. Obszar województwa zamieszkuje 5,5% ludności kraju w 45 miastach, 2 166 miejscowościach wiejskich tworzących 1 532 sołectwa, 160 gmin i 21 powiatów[228]. W istniejącej strukturze funkcjonalno-przestrzennej regionu ważną rolę odgrywa Aglomeracja Rzeszowska oraz sam Rzeszów, uwzględniony w koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, jako istotny czynnik równoważenia rozwoju tego obszaru. Rzeszów będąc największym miastem w województwie podkarpackim dysponuje dużym potencjałem gospodarczym i intelektualnym, spełnia szereg funkcji o charakterze ponadregionalnym, przede wszystkim w zakresie szkolnictwa wyższego i nauki, kultury, wyspecjalizowanego lecznictwa, sądownictwa oraz komunikacji.

Obszar województwa podkarpackiego jest bogaty w liczne tereny podgórskie i górskie, obfitość kompleksów leśnych, akwenów wodnych oraz różnorodność fauny, co sprzyja rozwojowi turystyki pieszej, kwalifikowanej, rowerowej oraz stwarza doskonałe warunki do uprawiania sportów powietrznych i wodnych. Do dyspozycji turystów znajduje się ok. 2 tys. oznakowanych szlaków do wędrówek pieszych górskimi szczytami Bieszczadów i Beskidu Niskiego, terenami Pogórzy lub kompleksami leśnymi byłej Puszczy Sandomierskiej i Solskiej.

Za wizytówkę turystyczną województwa uznaje się Bieszczady, których niewątpliwą zaletą jest obecność wtórnie zdziczałej przyrody oraz materialne pozostałości kilkusetletniej, wspólnej bytności na tym terenie Bojków, Polaków i Żydów. Bogaty w walory turystyczno-krajobrazowe jest również Beskid Niski z atrakcyjną turystycznie doliną górnego Wisłoka, gdzie dominującą grupą etniczną byli

[228] Informacje zawarte na stronie internetowej Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie: http://www.podkarpackie.pl, dostęp z dnia12.07.09.

niegdyś Łemkowie. Duże walory krajobrazowe przypisuje się także pogórzom: strzyżowsko-dynowskiemu i przemyskiemu. Natomiast północna część województwa: Kotlina Sandomierska i przylegające do niej Roztocze, obfituje w bogactwo zabytków kultury. Region Podkarpacia znany jest również z niepowtarzalnych zabytków dziedzictwa kultury i sztuki ludowej. Znaczną wartość dla kultury materialnej regionu stanowi tradycyjne budownictwo drewniane, obejmujące zabytkowe obiekty sakralne (kościoły i cerkwie) oraz zagrody mieszkalne.

Analizując potencjał turystyczny województwa podkarpackiego należy zwrócić uwagę na bazę noclegową, jej różnorodność oraz stopień koncentracji. Trzeba podkreślić, że Podkarpacie ma dość zróżnicowaną bazę noclegową zbiorowego zakwaterowania. W 2007 roku, największą liczbą miejsc dysponowały hotele i obiekty niesklasyfikowane. Te dwa rodzaje obiektów reprezentowały blisko 35% zasobów noclegowych województwa. Pozostałe obiekty o największej liczbie miejsc to ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe i wczasowe oraz schroniska (w tym młodzieżowe i szkolne). Łączna liczba skategoryzowanych obiektów noclegowych wynosi ponad 100, zaś liczba zarejestrowanych gospodarstw w stowarzyszeniach agroturystycznych wynosi ponad 580. Należy zauważyć, że nadal niewystarczająca jest liczba obiektów bazy hotelowo - noclegowej, w tym dużych obiektów konferencyjnych.

Tab. 39 Stopień koncentracji turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania w województwie podkarpackim według powiatów w 2007 roku

Powiat	Rok			K- 2007
	2005	2006	2007	
Bieszczadzki	24	34	34	1,0
Brzozowski	4	4	3	0,0
Dębicki	14	15	14	0,4
Jarosławski	13	14	13	0,4
Jasielski	12	12	9	0,3
Kolbuszowski	6	6	6	0,2
Krośnieński	21	25	27	0,8
Leski	46	60	62	1,8
Leżajski	8	5	5	0,1
Lubaczowski	18	16	18	0,5
Łańcucki	9	10	9	0,3
Mielecki	9	8	8	0,2
Niżański	5	6	6	0,2
Przemyski	11	8	11	0,3
Przeworski	4	4	4	0,1
ropczycko-sędziszowski	8	8	8	0,2
Rzeszowski	18	18	16	0,5
Sanocki	15	16	16	0,5
Stalowowolski	8	8	8	0,2
Strzyżowski	6	5	5	0,1
Tarnobrzeski	5	5	5	0,1
Województwo podkarpackie	312	335	336	_

Źródło: Opracowanie własne na Rocznika Statystycznego Województwa Podkarpackiego, Urzędu Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 253-254.

W 2007 roku na terenie województwa podkarpackiego funkcjonowało 336 turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania. Z ogólnej liczby obiektów, 247 podmiotów miało charakter całoroczny, zaś 89 wykazywało sezonowy charakter działania. Porównując te dane z rokiem 2005 należy zauważyć, iż ich liczba zwiększyła się o 7,7%[229]. Powstało 9 nowych hoteli i innych obiektów hotelowych, zaś o 6 podmiotów zmniejszyła się liczba szkolnych schronisk młodzieżowych. Analizując sytuację na terenie kraju można stwierdzić, iż podkarpackie obiekty turystyczne zbiorowego zakwaterowania stanowiły 5,0% wszystkich, działających na terenie całego kraju (Tab.39). Najbardziej rozwinięta turystyczną bazę noclegową można zaobserwować na terenie powiatów bieszczadzkiego, krośnieńskiego, leskiego i sanockiego, gdzie łącznie zlokalizowanych jest 40% turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania. Najwyższy w województwie stopień koncentracji obiektów zbiorowego zakwaterowania występuje na terenie powiatu leskiego i wynosi 1,8. Jest on niemalże dwukrotnie większy od stopnia koncentracji zaobserwowanego w sąsiednim powiecie bieszczadzkim. Pozostałe powiaty (za wyjątkiem sanockiego) wykazują w większości minimalny odsetek obiektów zbiorowego zakwaterowania w odniesieniu do sytuacji w całym województwie podkarpackim, kształtujący się na poziomie 0,1-0,5 (Tab.39).

Analizując współczynnik koncentracji wybranych turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania, należy zauważyć, iż dla województwa podkarpackiego jest on szczególnie korzystny w przypadku obiektów hotelowych i wynosi 1,1 (Tab.40). Należy zwrócić jednak uwagę na fakt, iż w innych województwach o dużej atrakcyjności turystycznej jest on znacznie niższy. Nie oznacza to jednak, że przemysł turystyczny na ich terenie nie zajmuje istotnego miejsca w gospodarce regionu, lecz jest to efektem funkcjonowania dużej liczby innych obiektów zbiorowego zakwaterowania, na terenie tych województw. Należy podkreślić, iż znaczny stopień koncentracji obiektów hotelarskich jest więc atrakcyjny dla tych turystów, którzy chcą skorzystać z noclegów wyłącznie w obiektach hotelarskich, nie są zaś zainteresowani pozostałymi obiektami turystycznego zakwaterowania. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że dla większości turystów to nie obiekty hotelarskie stanowią docelowe miejsce turystycznego zakwaterowania.

[229] Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 200, s. 253-254.

Tab. 40 Współczynnik koncentracji (K) wybranych turystycznych obiektów zakwaterowania według województw w 2007 roku

Województwa	Ogółem	odsetek	Obiekty hotelowe				Pozostałe obiekty							
							w tym:							
			Razem	K	w tym hotele	K	Razem	K	Ośrodki wczasowe	Schroniska młodzieżowe	Kempingi i pola biwak.	Domy wycieczkowe	Ośrodki szkoleniowo-wypoczynk.	Zespoły domków turystyczn.
POLSKA	**6718**	**_**	**2443**	**_**	**1370**	**_**	**4275**	**_**	**1298**	**375**	**366**	**66**	**495**	**310**
dolnośląskie	720	10,0	288	1,1	176	1,1	432	0,9	117	29	18	6	49	15
kujawsko-pomorskie	307	4,5	119	1,0	79	1,2	188	0,9	67	10	20	4	20	22
lubelskie	307	4,5	97	0,9	40	0,7	210	1,1	61	34	11	2	28	19
lubuskie	319	4,7	138	1,2	62	0,8	181	0,9	49	16	33	2	35	19
łódzkie	219	3,2	118	1,5	56	0,8	101	0,7	12	12	9	6	26	18
małopolskie	843	12,5	286	0,9	180	1,1	557	1,1	133	42	26	13	68	14
mazowieckie	320	4,8	178	1,5	117	1,2	142	0,7	15	17	9	5	24	8
opolskie	121	1,8	53	1,4	27	0,9	68	0,9	8	8	5	2	11	5
podkarpackie	**336**	**5,0**	**139**	**1,1**	**58**	**0,7**	**197**	**0,9**	**19**	**43**	**17**	**8**	**23**	**21**
podlaskie	169	2,5	42	0,7	21	0,9	127	1,2	16	19	15	5	13	11
pomorskie	807	1,2	203	0,7	112	1,0	604	1,2	244	27	58	4	47	55
śląskie	394	5,8	175	1,2	101	1,0	219	0,9	51	23	8	4	38	8
świętokrzyskie	129	1,9	72	1,5	43	1,1	57	0,7	11	13	4	2	7	6
warmińsko-mazurskie	371	5,5	149	1,1	87	1,2	222	0,9	56	24	38	1	23	18
wielkopolskie	508	7,5	216	1,2	134	1,1	292	0,9	95	30	35	1	46	28
zachodniopom-orskie	848	12,6	170	0,5	77	0,7	678	1,3	344	28	60	1	37	43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Województw 2008,GUS, Warszawa 2008, s. 568-573.

Tab. 41 Udzielone noclegi w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na terenie województwa podkarpackiego w latach 2005-2007

Rodzaj obiektu	Rok		
	2005	2006	2007
hotele	321 063	335 414	359 816
hotele	12 649	15 668	15 162
pensjonaty	42 537	48 576	59 405
inne obiekty hotelowe	138 796	145 858	154 650
domy wycieczkowe	52 053	53 709	42 888
schroniska	4 916	8 243	10 696
schroniska młodzieżowe	5 693	7 478	4 759
szkolne schroniska młodzieżowe	70 508	68 913	75 935
ośrodki wczasowe	211 506	193 046	201 632
ośrodki kolonijne	13 347	12 015	12 414
ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	178 010	207 846	224 858
zespoły domków turystycznych	39 218	41 474	45 270
kempingi	11 710	14 819	14 903
pola biwakowe	6 249	6 244	4 492
obiekty do wypoczynku weekendowego	228	320	368
zakłady uzdrowiskowe	263 470	306 584	413 820
pozostałe obiekty	168 656	165 919	173 131
razem :	**1 540 609**	**1 629 396**	**1 814 199**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Opracowania Statystycznego; Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 52-54.

Wykorzystanie miejsc noclegowych w badanych obiektach kształtowało się w latach 2005-2007 na niezadowalającym poziomie. Mimo nieznacznej poprawy z 28,1% w roku 2000 do 32,9% w roku 2007, stopień wykorzystania miejsc noclegowych w województwie podkarpackim nadal był niższy od średniej krajowej a różnica ta wynosiła ponad 2%. Najwyższy stopień wykorzystania miejsc noclegowych zanotowano w zakładach uzdrowiskowych - 74,3%, zaś najniższy dotyczył pól biwakowych - 6,3%. Z zakwaterowania w tych obiektach skorzystało łącznie 592,6 tys. osób, z których 35,1% nocowało w hotelach, 13,8% - w pozostałych obiektach hotelowych, zaś 8% turystów skorzystało z noclegów w ośrodkach wczasowych[230].

Tab. 42 Stopień wykorzystania miejsc noclegowych (w %) w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na terenie województwa podkarpackiego w latach 2005-2007

Rodzaj obiektu	Rok		
	2005	2006	2007
hotele	27,0	24,2	28,5
motele	29,8	33,2	32,4

[230] Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 155.

pensjonaty	29,5	27,7	33,9
inne obiekty hotelowe	25,1	23,4	24,2
domy wycieczkowe	32,2	31,5	21,9
schroniska	29,7	33,2	26,6
schroniska młodzieżowe	28,4	23,7	23,7
szkolne schroniska młodzieżowe	17,4	17,6	19,2
ośrodki wczasowe	38,4	38,8	40,9
ośrodki kolonijne	64,9	59,3	54,3
ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	29,8	31,3	31,8
zespoły domków turystycznych	30,1	27,9	33,3
kempingi	24,1	17,6	15,5
pola biwakowe	12,0	8,1	6,3
obiekty do wypoczynku weekendowego	46,0	64,5	74,2
zakłady uzdrowiskowe	77,6	67,2	74,3
pozostałe obiekty	24,6	26,8	26,6
razem :	**31,1**	**30,1**	**32,9**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Opracowania Statystycznego; Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 54.

W roku 2007 można było zanotować wzmożony ruch turystyczny w maju i malejący - we wrześniu. Od maja do września zaobserwowano bowiem ponad dwukrotnie większe wykorzystanie miejsc noclegowych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania. Sezonowość tę najwyraźniej daje się zauważyć w przypadku domów wycieczkowych, schronisk i ośrodków wczasowych, zaś wykorzystanie miejsc noclegowych w hotelach i innych obiektach hotelowych rozkłada się znacznie bardziej równomiernie. W roku 2007 na terenie województwa podkarpackiego odnotowano w zaznaczonych w powyższej tabeli obiektach 1 mln 814 tys. udzielonych noclegów, co odpowiada wartości wyższej o 17,8 % w stosunku do roku 2005[231].

Tab. 43 Gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne według powiatów województwa podkarpackiego w 2007 roku

Wyszczególnienie/ powiat	Gospodarstwa agroturystyczne		Pokoje gościnne	
	obiekty	miejsca noclegowe	obiekty	Miejsca noclegowe
bieszczadzki	92	1212	48	578
brzozowski	11	76	4	30
dębicki	43	266	6	100
jarosławski	9	63	7	122
jasielski	99	590	15	361
kolbuszowski	7	51	-	-
krośnieński	87	866	52	798
leski	343	2495	116	1205
leżajski	27	190	8	119

[231] Opracowanie Statystyczne; Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s.50-51.

lubaczowski	21	173	-	-
łańcucki	15	96	6	174
mielecki	4	24	3	76
niżański	10	70	-	-
przemyski	36	351	29	91
przeworski	4	14	5	10
ropczycko-sędziszowski	8	39	11	259
rzeszowski	51	329	5	56
sanocki	180	1196	11	74
stalowowolski	2	23	1	8
strzyżowski	22	129	2	75
tarnobrzeski	3	35	-	-
Województwo	**1074**	**8288**	**339**	**4361**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Opracowania Statystycznego; Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 71-75.

Istotnym elementem bazy noclegowej Podkarpacia są gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne. Jak podaje Instytut Turystyki w roku 2007 na terenie województwa podkarpackiego istniało 1,1 tys. gospodarstw agroturystycznych, które oferowały 8,3 tys. miejsc noclegowych oraz 0,3 tys. pokoi gościnnych z 4,4 tys. miejsc noclegowych[232]. Pod względem liczby kwater agroturystycznych województwo podkarpackie znajdowało się na drugim miejscu w kraju (za województwem małopolskim). Należy podkreślić, że najwięcej obiektów agroturystycznych znajduje się w regionie Bieszczadów, natomiast ich rola zazwyczaj sprowadza się do świadczenia usług noclegowych, zbieżnych ze specyfiką oferty pokoi gościnnych, nie zaś typowej usługi agroturystycznej.

Tab. 44 Podmioty zarejestrowane w Rejestrze REGON, prowadzące działalność związaną z turystyką oraz pracujący w tych podmiotach według grup polskiej klasyfikacji działalności w latach 2005-2007

Typ podmiotów	2005		2006		2007	
	Liczba podmiotów	Pracujący (w tys.)	Liczba podmiotów	Pracujący (w tys.)	Liczba podmiotów	Pracujący (w tys.)
hotele	158	1,3	159	1,3	163	1,2
pozostałe obiekty noclegowe	425	1.4	429	1,4	452	1,4
restauracje	1427	4,4	1441	4,6	1479	4,7
bary	1543	3,5	1485	3.3	1426	3,2
stołówki, catering	410	1,0	405	1,0	396	1,0
agencje turystyczne	258	0,7	262	0,7	269	0,7
ogółem:	**4221**	**12.2**	**4181**	**12,3**	**4185**	**12,3**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Opracowania Statystycznego; Turystyka w województwie podkarpackim w latach 2005-2007, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s. 76

[232] Opracowanie Statystyczne; Turystyka w województwie podkarpackim..., op. cit, s. 71-75.

Pod koniec 2007 roku w rejestrze REGON znajdowało się 8,5 tys. podmiotów, których działalność związana była bezpośrednio lub pośrednio z turystyką. Liczba zatrudnionych w tych podmiotach osób wyniosła 27,7 tys., badane podmioty stanowiły zaś w większości małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 10 osób. W odniesieniu do roku 2005 liczba podmiotów wzrosła o 2,6%, zaś liczba pracujących o niespełna 5%. Według danych Urzędu Statystycznego w roku 2007 działalność związaną bezpośrednio z turystyką[233] prowadziło 4,2 tys. podmiotów, które zatrudniały 12,3 tys. osób (Tab.44). Największą grupę zatrudnionych stanowili pracownicy obiektów gastronomicznych (około 75%), ponad 2,5 tys. osób pracowało w obiektach hotelarskich, zaś 0,7 tys. osób zatrudnionych było w agencjach turystycznych i biurach podróży[234].

Charakteryzując potencjał turystyczny województwa podkarpackiego, należy również wspomnieć turystycznej ofercie muzeów i oddziałów muzealnych oraz o liczbie turystów, którzy obiekty te odwiedzili**.**

Tab. 45 Muzea funkcjonujące na terenie województwa podkarpackiego i korzystający z ich oferty w roku 2007.

Specjalizacja	Muzea i oddziały muzealne	Muzealia (w tys.)	Wystawy czasowe		Zwiedzający (w tys.)
			Własne	Obce	
artystyczne	3	19,0	27	4	407,9
biograficzne	2	2,9	-	-	13,0
etnograficzne	4	45,1	16	3	130,7
historyczne	4	23,3	13	2	39,6
przyrodnicze	2	10,9	2	2	29,2
regionalne	11	102,6	44	37	105,1
techniki	1	1,9	1	-	29,1
inne	8	498,1	40	21	98,1
ogółem :	**35**	**703,8**	**143**	**69**	**852,7**

Źródło: Opracowanie własne na Rocznika Statystycznego Województwa Podkarpackiego, Urządu Statystyczny w Rzeszowie, 2008, s. 250 oraz Turystyka w województwie Podkarpackim w latach 2005-2007, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008, s.24.

Na terenie województwa podkarpackiego funkcjonowało w 2007 roku 38 placówek muzealnych, które dysponowały łącznie prawie 704 tys. eksponatów. W ciągu całego roku muzea i wystawy muzealne odwiedziło 852,7 tys. osób, co stanowi wartość o 12,8% większą w stosunku do roku 2006 i prawie 66% więcej zwiedzających niż w roku 2000.

[233] Do grupy badanych podmiotów należały hotele, restauracje oraz agencje turystyczne.
[234]Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, 2008, s. 250.

Tab. 46 Wskaźniki objaśniające funkcję turystyczną dla powiatów województwa podkarpackiego

Powiat	Powierzchnia w km2	Liczba mieszkańców	Liczba turystów korzystających turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania	Liczba udzielonych noclegów	Liczba miejsc noclegowych w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania	Wskaźnik Baretje'a i Deferta	Wskaźnik Dekerta	Wskaźnik Charvata	Wskaźnik Schneidera	Wskaźnik udzielonych noclegów turystycznych
bieszczadzki	1139	22 106	39 302	116 754	1980	9,0	34,5	1,7	1771,6	102,5
brzozowski	539	65 074	3 680	14 566	146	0,2	6,8	0,3	56,4	27,0
dębicki	777	132 585	17 377	84 549	895	0,7	22,4	1,1	131,1	108,8
jarosławski	1029	121 853	18 617	51 345	717	0,6	18,1	0,7	152,5	49,9
jasielski	831	114 765	3 646	7 558	237	0,2	4,4	0,3	31,8	9,1
kolbuszowski	774	61 401	2 675	7 140	265	0,4	3,5	0,3	43,5	9,2
krośnieński	926	110 270	31 877	261 385	1829	1,6	34,4	2,0	290,2	282,3
leski	835	26 535	127 996	566 360	4971	19,0	153,3	6,0	4816,8	678,3
leżajski	584	69 028	5 248	9 491	192	0,3	9,0	0,3	75,9	16,3
lubaczowski	1308	56 960	10 368	84 453	1442	2,5	8,0	1,1	182,0	64,6
łańcucki	452	77 916	14 832	23 321	472	0,6	32,8	1,0	190,6	51,6
mielecki	880	133 314	16 000	30 567	462	0,3	18,2	0,5	120,1	34,7
niżański	786	67 044	7 830	14 109	251	0,4	10,0	0,3	116,8	17,9
przemyski	1214	71 078	22 334	33 071	655	0,9	18,4	0,5	314,2	27,2
przeworski	697	78 591	4 930	8 102	190	0,2	7,1	0,3	62,7	11,6
ropczycko-sędziszowski	548	71 303	11 507	17 513	388	0,5	21,0	0,7	161,3	32,0
rzeszowski	1196	168 189	30 864	70 015	726	0,4	25,8	0,6	184,6	58,6
sanocki	1224	94 666	30 432	51 656	1005	1,1	24,9	0,8	321,1	42,2
stalowowolski	832	108 522	18 956	60 847	520	0,5	22,8	0,6	174,6	73,1
strzyżowski	504	61 924	6 003	11 699	268	0,4	11,9	0,5	96,9	23,2
tarnobrzeski	521	53 643	12 117	17 263	213	0,4	23,3	0,4	225,8	33,1
Miasta na prawach powiatu										
Krosno	43	47 479	9 859	10 892	158	0,3	229,3	3,7	207,0	253,3
Przemyśl	44	66 867	43 951	71 079	973	1,4	998,0	22,0	656,3	1615,4
Rzeszów	77	166 454	88 409	168 057	1360	0,8	1148,2	18,0	530,4	2182,6
Tarnobrzeg	85	49 771	13 811	22 407	337	0,7	162,5	4,0	276,1	263,6
województwo podkarpackie ogółem	**17 845**	**2 097 338**	**592 621**	**1 814 199**	**20 652**	**1,0**	**33,2**	**1,2**	**282,6**	**101,6**
POLSKA ogółem	**312 679**	**38 115 641**	**18 947 200**	**54 953 700**	**582 100**	**1,5**	**60,6**	**1,9**	**497,1**	**175,7**

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w Rocznika Statystycznym Województw, GUS Warszawa 2008, 141-142.

W tabeli 46 przedstawiono wyniki obliczeń funkcji turystycznej dla wszystkich powiatów województwa podkarpackiego. W tym celu zastosowano następujące metody mierzenia funkcji turystycznej[235]:

- wskaźnik Baretje'a i Deferta - wskaźnik funkcji turystycznej miejscowości, wyrażony liczbą turystycznych miejsc noclegowych, pomnożoną przez 100, przypadającą na liczbę ludności miejscowej[236],
- wskaźnik Deferta - wskaźnik funkcji turystycznej, wyrażony liczbą turystów korzystających z noclegów, przypadającą na km2 powierzchni całkowitej,
- wskaźnik Charvata - wskaźnik nasycenia bazą turystyczną, wyrażony liczbą miejsc noclegowych przypadających na km2 powierzchni całkowitej,
- wskaźnik liczby udzielonych noclegów – wyrażony liczbą udzielonych noclegów przypadająca na km2 powierzchni całkowitej,
- wskaźnik Schneidera - wskaźnik intensywności ruchu turystycznego, wyrażony liczbą turystów korzystających z noclegów, przypadającą na 1000 mieszkańców stałych[237].

Analizując dane zawarte w tabeli 46, należy stwierdzić, że wysokie wartości podstawowego miernika funkcji turystycznej (Baretje'a–Deferta), można zaobserwować w regionie Bieszczadów: w przypadku powiatu leskiego – 19,0, zaś dla bieszczadzkiego wynosi 9,0. Trzeba podkreślić, że pozostałe wskaźniki kształtowania funkcji turystycznej są szczególnie wysokie właśnie na terenie tych dwóch powiatów a wskaźnik intensywności ruchu turystycznego, dla powiatu leskiego, ma wartość ponad 17-krotnie wyższą od wartości wskaźnika Schneidera obli8czonego dla całego województwa podkarpackiego. Należy jednak zauważyć, że analiza funkcji turystycznej, od strony podażowej turystycznych miejsc noclegowych, pokazuje, ze województwo podkarpackie dysponuje niezadowalającą liczbą miejsc noclegowych. Natomiast przeprowadzona analiza rozkładu przestrzennego wskaźnika intensywności ruchu turystycznego, pozwala na stwierdzenie, ze potencjał turystyczny województwa (poza regionem Bieszczadów i miastem Rzeszów) jest wykorzystywany w stopniu niewystarczającym. Wśród miast, dla których obliczono główne wskaźniki funkcji

[235] Informacje dostępne na stronie internetowej: http//: www.silesia-region.pl, dostęp z dnia 16.05.2009.
[236] J. Waraszyńska, A. Jackowski, Podstawy geografii turyzmu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, s. 67.
[237] M. Stanny, Rola turystyki w rozwoju gospodarczym obszarów wiejskich w Polsce, [w:] W. Deluga (red.) Turystyka we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009, s. 230-231.

turystycznej, jedynie Rzeszów prezentuje w tym zakresie sytuację zbliżoną do średniej krajowej (wskaźnik Baretje'a-Deferta = 1,4, wskaźnik Schneidera = 530,4). Z kolei wartość wskaźnika udzielonych noclegów turystycznych, dla miasta Rzeszowa wynosi 2182,6 (co stanowi wartość najwyższą na terenie całego województwa), podczas gdy dla całego powiatu rzeszowskiego wartość tego wskaźnika utrzymuje się na poziomie 58,6 (Tab.46). Można stwierdzić, że zarówno wysokie wartości wskaźników opisujących funkcję turystyczną w powiatach bieszczadzkim, leskim i krośnieńskim, jak i w mieście Rzeszów (Tab. 46) oraz większy, niż w pozostałych powiatach województwa, stopień koncentracji obiektów zbiorowego zakwaterowania oraz gospodarstw agroturystycznych (Tab. 39, Tab. 40, Tab. Tab. 43), pozwalająca stwierdzenie, iż na terenie tych powiatów istnieją szczególnie korzystne warunki do funkcjonowania turystycznych struktur klastrowych.

5.2. Założenia koncepcji tworzenia podkarpackich klastrów turystycznych

Problem podnoszenia atrakcyjności turystycznej regionów zajmuje obecnie istotne miejsce w polityce regionalnej poszczególnych województw. Bogate w liczne walory turystyczne województwo podkarpackie posiada możliwości tworzenia turystycznych struktur klastrowych, skupiających zarówno przedsiębiorstwa turystyczne, ośrodki naukowo-badawcze, organizacje turystyczne i lokalne bądź regionalne władze samorządowe. Analiza potencjału turystycznego województwa podkarpackiego pokazuje, że powołanie Miejskiego Klastra Turystycznego na terenie Rzeszowa, Klastra Turystyki Zdrowotnej, obejmującego obszar powiatu lubaczowskiego na terenach Roztocza, Podkarpackiego Klastra Turystyki Kulturowej czy Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego, mogłoby stanowić zarówno istotne narzędzie promocji województwa jak i stymulant podnoszenia konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw turystycznych.

Proces poprzedzający utworzenie klastra turystycznego, na terenie wybranych powiatów bądź miast województwa podkarpackiego, związany jest głównie z określeniem regionalnych możliwości utworzenia klastra. W przypadku klastra turystycznego będzie się to wiązało z określeniem zasięgu terytorialnego klastra oraz identyfikacją walorów przyrodniczych, krajobrazowych i antropogenicznych obszaru, w

którym klaster ma być zlokalizowany. Równie istotna jest ocena potencjału turystycznego regionu oraz podaż lokalnych produktów turystycznych na omawianym obszarze. Należy bowiem pamiętać, iż warunkiem niezbędnym do utworzenie klastra jest występowanie znacznych skupisk podmiotów danej branży na badanym obszarze. Następnym etapem jest identyfikacja miejsca turystyki w rozwoju gospodarki regionalnej oraz analiza szans i zagrożeń związanych z założeniem klastra turystycznego. Następstwem takiej analizy potencjału lokalnego powinna być identyfikacja potencjalnych podmiotów klastra. Niezbędnym jest zwrócenie uwagi na kooperację przedsiębiorstw turystycznych z branżami paraturystycznymi, uczelniami oraz ośrodkami władzy lokalnej lub regionalnej[238]. Kolejnym etapem jest identyfikacja potencjalnych liderów klastra. Ze względu na charakter podmiotów turystycznych w województwie podkarpackim (często są to mikro i małe przedsiębiorstwa) oraz znaczne ich rozdrobnienie, należałoby zastanowić się nad tym czy rola lidera klastra nie powinna przypaść ośrodkowi władzy lokalnej. Niezwykle istotne jest również analizowanie powiązań i zakresu przyszłej kooperacji potencjalnych członków klastra. Szczególną rolę odgrywać tu będzie umiejętne przeprowadzenie szkoleń wśród przedstawicieli podmiotów chcących wejść do klastra, ukierunkowane w szczególności na przedstawienie szerokiej analizy korzyści wynikających z jednoczesnej współpracy i wzajemnego konkurowania podmiotów skupionych w klastrze [239].

Kolejny etap działań zmierzających do utworzenia klastra turystycznego stanowić powinno wyodrębnienie lidera klastra. W przypadku klastra turystycznego, poza przedstawicielami największych przedsiębiorstw, mogą to być również reprezentanci władz miasta, powiatu czy gminy oraz przedstawiciele organizacji turystycznych. Następnie, działania inicjatorów klastra powinny skupiać się na identyfikacji misji i celów klastra, określeniu bieżącej pozycji klastra na tle konkurencji znajdujących się poza „skupiskiem" oraz opracowaniu strategii działania. Ostatni etap działań powinien obejmować przedstawienie szczegółowego planu inicjatyw podejmowanych przez klaster. Taki plan działania powinien zawierać określenie niezbędnych zasobów, specjalizacji podmiotów w ramach klastra a także konkretny podział zadań.

[238] B. Filipiak, A. Panasiuk, (red.), Przedsiębiorstwo usługowe, Studia przypadków, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 82-84.
[239] E. Bojar, J. Stachowicz (red.), Sieci proinnowacyjne..., op. cit., s. 56-57 .

Rosnąca konkurencja na rynku turystycznym wymaga od podkarpackich podmiotów gospodarki turystycznej wdrażania działań, które coraz częściej poza konkurowaniem podmiotów na rynku usług turystycznych, sprowadzają się również do ich kooperacji. Taką formę współpracy, prowadzącą w efekcie do podniesienia jakości oferty turystycznej, intensywniejszej promocji (zarówno samego regionu, jak i lokalnych przedsiębiorstw turystycznych) oraz budowania przewagi konkurencyjnej, stwarza klaster[240]. Natomiast regiony turystyczne, nie mogą w sposób bierny ograniczać się jedynie, do roli docelowych obszarów destynacji turystycznej, ale muszą w sposób aktywny włączyć się w działania marketingowe na rynku turystycznym[241]. Działania te powinny być planowane i zarządzane przez podmiot sterujący, podobnie do organizacji formalnych. Jednocześnie to władze gminne wydają się być podmiotami najbardziej predysponowanymi do pełnienia roli przywódcy rozwoju turystyki w polskich regionach turystycznych[242].

W niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną autorskie modele klastrów turystycznych, które jak się wydaje miałyby szansę na efektywne funkcjonowanie na podkarpackim rynku turystycznym. Oczywiście schematy działania potencjalnych klastrów przedstawione zostały w sposób ogólny, co stanowić może niejako wstęp do właściwego, złożonego projektu tworzenia turystycznych struktur klastrowych na terenie województwa podkarpackiego.

Ze względu na fakt, iż zamieszczone w niniejszym podrozdziale modele klastrów traktować należy jedynie jako propozycję koncepcji z zakresu tworzenia klasteringu turystycznego w województwie podkarpackim, to jednak zdecydowano się przedstawić je ze względu na ich wzajemną odmienność, zarówno pod względem specjalizacji, zasięgu rynkowego i lokalizacji, jak i różnorodności podmiotów w nich zrzeszonych.

[240] A. Panasiuk, Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych . zagadnienia instytucjonalne. [w:] A. Rapacz (red.), Gospodarka turystyczna w regionie, Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, AE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006, 153-161.
[241] R. Ziółkowski, Klaster jako kierunek rozwoju gospodarstw agroturystycznych w województwie podlaskim, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, Tom IX, Zeszyt 2, Poznań 2007.
[242] P. Zmyślony, Samorząd terytorialny jako przywódca w regionie turystycznym. [w:] B. Raszka, S. Bosiacki (red.), Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia, AWF w Poznaniu, Poznań 2006, s. 111-124.

5.2.1. Koncepcja Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego

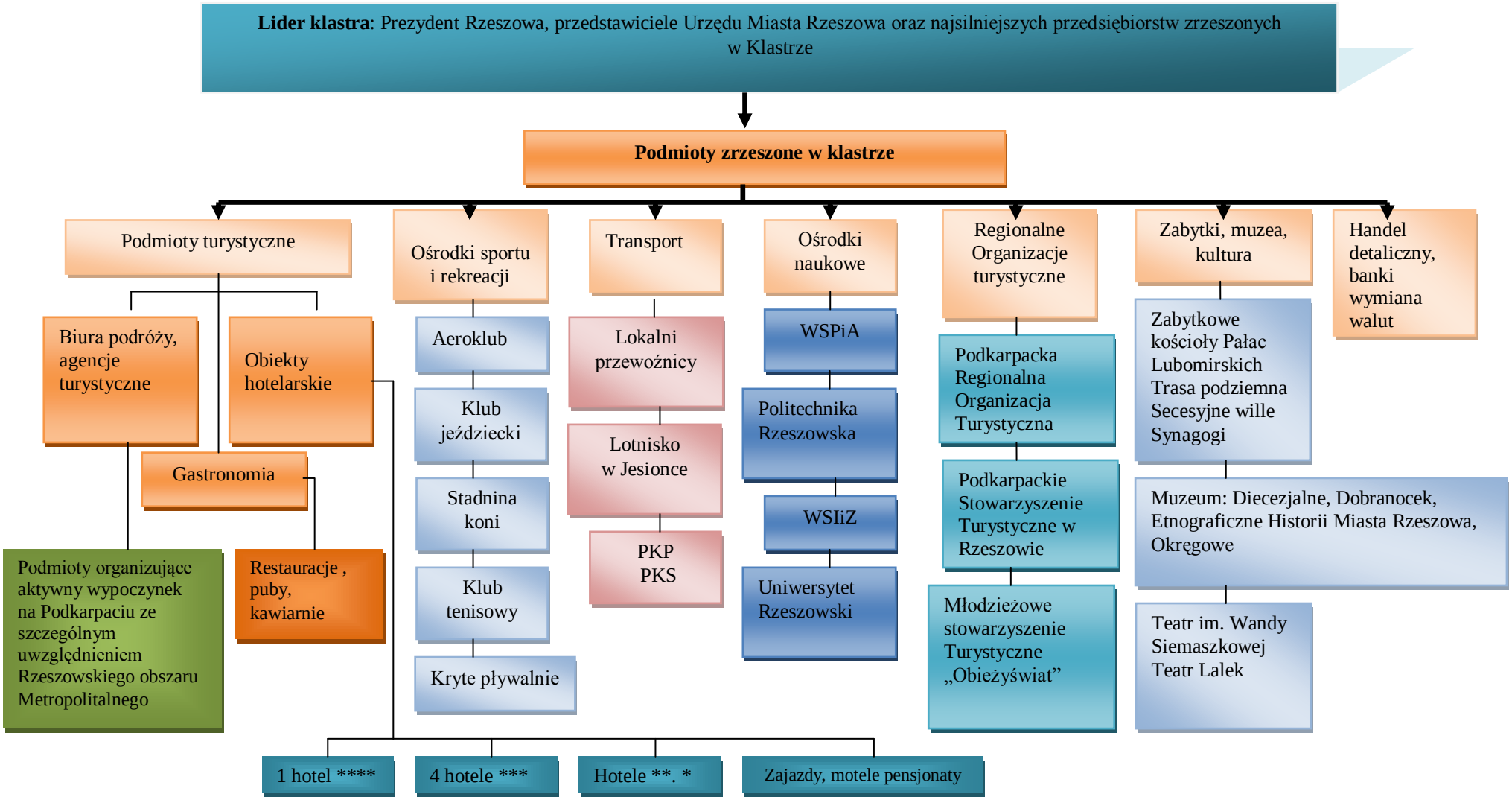
Analizując potencjał przedsiębiorczy Rzeszowa i najbliższych okolic, należy wspomnieć o funkcjonowaniu Stowarzyszenia ,,Dolina Lotnicza" skupiającego aktualnie ok.70 przedsiębiorstw produkujących dla branży lotniczej, Stowarzyszenia ,,Informatyka Podkarpacka" oraz Parku Naukowo- Technologicznego ,,AEROPOLIS". Obecnie gmina miejska Rzeszów realizuje również dwa istotne wspólne projekty inwestycyjne z innymi jednostkami samorządowym. Są to projekty: Podstrefa „Jasionka", w którego skład wchodzi mielecka SSE i Podkarpacki Park Naukowo - Technologiczny ,,Aeropolis"- realizowany jest wspólnie z Województwem Podkarpackim i Gminą Trzebownisko oraz Projekt Strefa Aktywności Gspodarczej ,,Rzeszów-Dworzysko", a docelowo podstrefa o tej samej nazwie mieleckiej SSE- jest realizowany wspólnie z Powiatem Rzeszowskim, Gminą Świlcza i Gminą Głogów Małopolski[243].

Analizując potencjał turystyczny Rzeszowskiego Obszaru Metropolitalnego można zauważyć, że Rzeszów mógłby stanowić interesującą ofertę turystyczną dla turystów, chcących odwiedzić interesujące ośrodki miejskie. Oczywiście trudno porównywać potencjał turystyczny Rzeszowa do Krakowa, Gdańska czy Wrocławia. Ośrodki te mają już wyrobioną markę turystyczną i nawet bez szerokiej akcji promocyjnej będą miastami chętnie odwiedzanymi przez turystów zarówno krajowych jak i zagranicznych. W przypadku Rzeszowa jednak, najważniejszy wydaje się trafny wybór segmentów nabywców, którzy byliby adresatami oferty turystycznej klastra. Wstępna analiza rzeszowskiego rynku turystycznego oraz usług towarzyszących, wskazuje na możliwość utworzenia miejskiego grona przedsiębiorczości, którego oferta obejmowałaby zarówno możliwość aktywnego wypoczynku, korzystania z bogactwa dziedzictwa kulturowego, jak i szerokiej oferty usług wspierających a odpowiednie wykorzystanie instrumentów marketingowych skutkowałoby postrzeganiem Rzeszowa jako miasta atrakcyjnego turystycznie. Liczna baza noclegowo-gastronomiczna, skupiska biur podróży, zabytki, ośrodki muzealne, regionalne organizacje turystyczne i funkcjonujące na terenie miasta Rzeszowa uczelnie, wydają się być potencjalnymi uczestnikami klastra turystycznego. W koncepcji tej, rolę lidera klastra, poza największymi przedsiębiorstwami turystycznymi, mogliby pełnić przedstawiciele władzy lokalnej, bądź regionalnej - Prezydent Miasta lub Wojewoda Podkarpacki (Rys.47).

[243] Informacje pochodzą ze skonstruowanego na potrzeby niniejszej rozprawy kwestionariusza ankietowego, uzupełnionego przez Biuro Obsługi Inwestora Gminy Miejskiej Rzeszów.

Rys. 47 Model Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego

Źródło: Opracowanie własne.



Należy zauważyć, iż powołanie miejskiego klastra turystycznego wiązałoby się z szeregiem korzyści. Do najważniejszych atutów funkcjonowania potencjalnego Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego można zaliczyć:

- wspólne i wielopłaszczyznowe działania na rzecz podniesienia konkurencyjności podmiotów skupionych w klastrze,
- rozszerzenie i umocnienie współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi i instytucjami tworzącymi klaster,
- stworzenie możliwości wymiany informacji na temat działań rynkowych i organizacji pracy przedsiębiorstw,
- tworzenie wspólnego planu rozwoju,
- skuteczne i efektywne pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych,
- efektywniejsze wykorzystanie potencjału kadr i możliwości ich kształcenia na potrzeby branży,
- propagowanie przedsiębiorczości ze szczególnym naciskiem na podnoszenie standardu i zakresu świadczonych usług,
- kreowanie postaw szacunku dla środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego,
- kształtowanie jak najlepszego wizerunku Klastra poprzez zintegrowane działania promocyjne wszystkich członków Klastra.

Tab. 47 Cel i zakres działań podmiotów Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego

Podmiot klastra	Charakterystyka	Cel działań	Zakres działań
urząd miasta	Funkcja lidera klastra, zespół zajmujący się promocją miasta, tworzeniem jego pozytywnego wizerunku i marki klastra utożsamianej z miastem	Kreowanie pozytywnego wizerunku miasta jako ośrodka atrakcyjnego turystycznie, pomoc merytoryczna dla podmiotów klastra, informacja na temat możliwości pozyskania dofinansowania unijnego	Liczne akcje promocyjne związane z wypromowaniem marki klastra, bilbordy, akcje promocyjne w regionalnych mediach, informacja nt klastra na stronie internetowej miasta. partycypowanie w pozyskiwaniu funduszy unijnych na rozwój klastra
obiekty hotelarskie	Obiekty świadczące usługi noclegowe zlokalizowane na terenie miasta Rzeszowa	Budowanie przewagi konkurencyjnej, wzajemna współpraca podmiotów hotelarskich działających na zasadzie hotelu rozproszonego	Podnoszenie standardu usług, stosowanie licznych promocji i zachęt cenowych,
gastronomia	Restauracje, puby,	Szukanie nowych	Oferta dodatkowa, nie

	kawiarnie nie związane z obiektami noclegowymi, świadczące dodatkowe usługi gastronomiczne	segmentów nabywców	związana z ofertą gastronomiczną obiektów hotelarskich skupionych w klastrze
biura podróży, agencje turystyczne	Podmioty oferujące aktywny wypoczynek na Podkarpaciu ze szczególnym uwzględnieniem Rzeszowa i najbliższych okolic	Budowanie przewagi konkurencyjnej, poszerzanie oferty	Współpraca z pozostałymi podmiotami klastra, szukanie nowych segmentów nabywców, podnoszenie standardu oferowanych usług
organizacje turystyczne	Organizacje, których celem jest propagowanie regionu Podkarpacia jako atrakcyjnego turystycznie	Wypromowanie marki klastra kojarzonej również z logo organizacji	Informacja na temat klastra dostępna na oficjalnej stronie internetowej organizacji
ośrodki naukowe	Uczelnie państwowe i prywatne zlokalizowane na terenie miasta Rzeszowa, prowadzące działalność naukowo-badawczą - oferta współpracy z podmiotami zlokalizowanymi w klastrze	Pomoc merytoryczna podmiotom klastra, doradztwo z zakresu wykorzystania , pomoc w kreowaniu wizerunku klastra itp.	Organizowanie szkoleń dla przedstawicieli podmiotów klastra, opracowywanie planów działania i strategii marketingowych klastra, monitoring działalności poszczególnych podmiotów, badania marketingowe przeprowadzane w klastrze.
lotnisko	Tanie linie lotnicze ukierunkowane na atrakcyjne cenowo usługi transportowe dla turystów	Szukanie nowych segmentów nabywców	Bilety lotnicze oferowane a promocyjnych cenach dla zagranicznych klientów klastra
muzea, ośrodki kultury	Usługi dodatkowe dla turystów zainteresowanych ofertą rzeszowskich instytucji kultury	Uzupełnienie usługi podstawowej klastra o nowe formy organizacji czasu wolnego	Przedstawienie turystom historii miasta, prezentacja najważniejszych zabytków i kolekcji muzealnych
ośrodki sportu i rekreacji	Dodatkowe usługi rekreacyjne dla klientów klastra: baseny, korty tenisowe, szkółki jeździeckie itp.	Uzupełnienie usługi podstawowej klastra o nowe formy rekreacji	Specjalna oferta dla klientów klastra, znaczne upusty cenowe, rabaty dla grup zorganizowanych

Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo istotną rolę w procesie kształtowania struktury klastrowej odgrywa właściwa identyfikacja misji i celów poszczególnych podmiotów klastra. Ze względu na znaczną różnorodność i odmienna specyfikę podmiotów skupionych w klastrze, zakres ich działań, zmierzających do budowania przewagi konkurencyjnej klastra, jest zróżnicowany. Sprowadza się on głównie do szeregu działań z zakresu marketingu, szczególnie do procesu efektywnej komunikacji marketingowej, kształtujących z jednej strony pozytywny wizerunek klastra, zaś z drugiej, umacniających pozycję rynkową poszczególnych jego podmiotów (Tab.47).

Powołanie Miejskiego Klastra Turystycznego w Rzeszowie mogłoby odegrać istotną rolę w promocji turystycznej miasta. Analiza potencjału miasta pozwala na stwierdzenie, iż na terenie Rzeszowa występują liczne podmioty turystyczne oraz rekreacyjne mogące stanowić podstawę tworzenia i funkcjonowania klastra. Założenie Miejskiego Klastra turystycznego stwarzałoby więc realną szansę podniesienia poziomu lokalnej przedsiębiorczości, efektywniejszej promocji i łatwiejszego dotarcia do nabywcy a jednocześnie konieczność konkurowania w ramach klastra wymagałaby oferowania usług wysokiej jakości. Zaś wypracowanie marki klastra wiązałoby się nierozerwalnie z marką Rzeszowa jako ośrodka atrakcyjnego turystycznie i przyjaznego zarówno turystom jak i nowym potencjalnym podmiotom klastra.

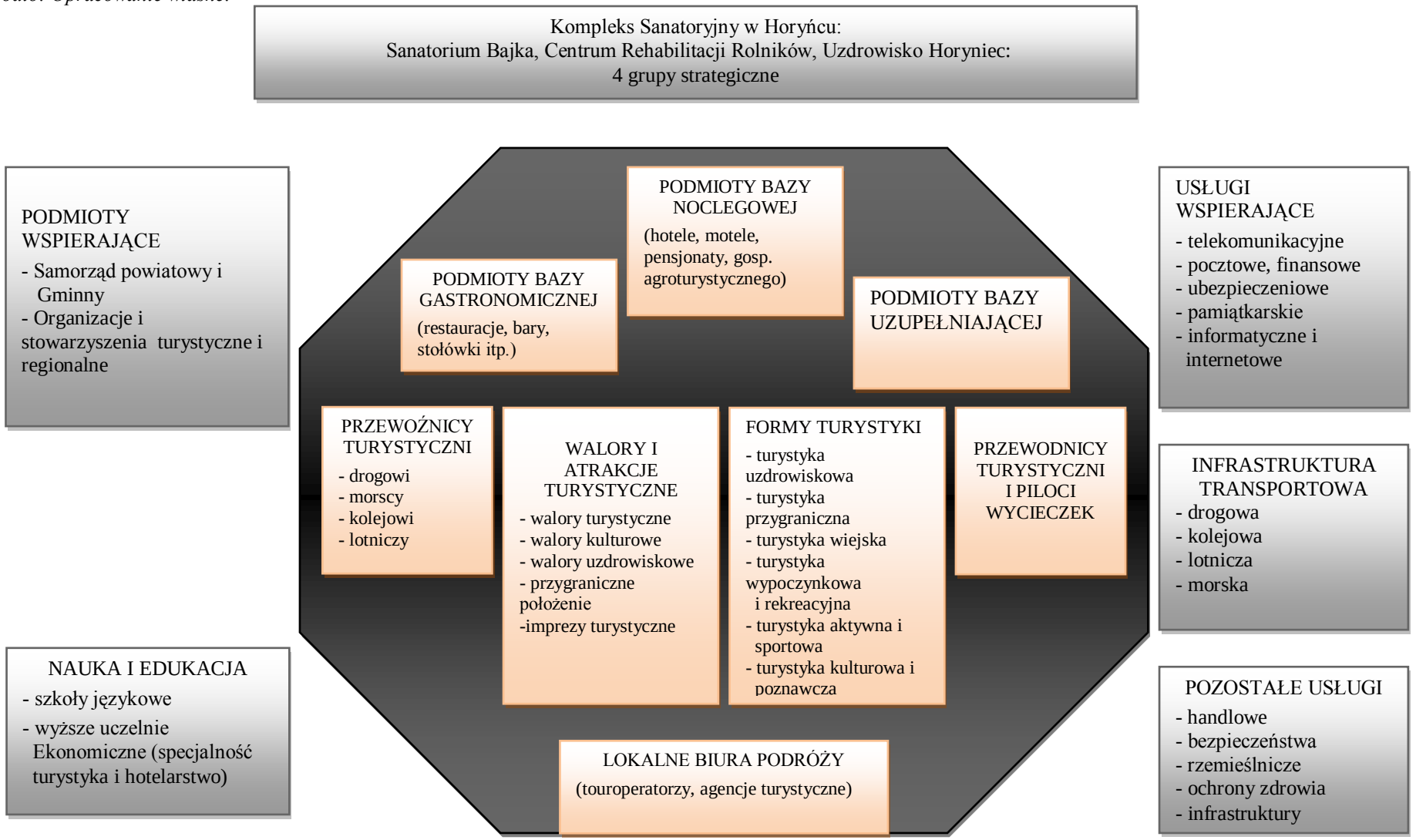
5.2.2. Roztoczański Klaster Turystyki Zdrowotnej

Istotne znaczenie, dla procesu tworzenia potencjalnego klastra, ma wyodrębnienie jego lidera. O ile w przypadku większości klastrów gospodarczych wybór lidera nie jest skomplikowany a jego rolę pełni najsilniejsze przedsiębiorstwo w strukturze, o tyle w przypadku klastra turystycznego problem ten bywa znacznie bardziej złożony. Analizując potencjał powiatu lubaczowskiego pod kątem możliwości utworzenia na jego obszarze klastra turystycznego, można napotkać trudności przy ustalaniu podmiotu, który pełnić będzie rolę klastra.

O ile w przypadku Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego rolę wiodącą w gronie przedsiębiorczości przypisano przedstawicielom władz lokalnych, uznając potencjalny klaster za swoistą wizytówkę turystyczną miasta – główny turystyczny produkt markowy, który swoją organizacyjną oryginalnością mógłby przyciągnąć turystów zainteresowanych weekendowym wypoczynkiem. Natomiast w przypadku powiatu lubaczowskiego zasugerowano odniesienie się do zupełnie odmiennego segmentu nabywców produktów klastra i za czynnik, stymulujący rozwój turystyki uznaje funkcjonowanie kompleksu sanatoryjnego w Horyńcu (Rys.48). Charakteryzując cele podróży turystów, odwiedzających tę część Roztocza należy zauważyć, iż przeważa tu chęć skorzystania z oferty podmiotów sanatoryjnych i to one są najbardziej popularnymi ośrodkami przyciągającymi turystów z całej Polski.

Rys. 48 Roztoczański Klaster Turystyki Zdrowotnej

Źródło: Opracowanie własne.



Analizując potencjał kompleksu sanatoryjnego Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej należy więc zwrócić szczególną uwagę poszczególne płaszczyzny funkcjonowania Sanatorium i wyodrębnić następujące grupy strategiczne:

- I. Grupa obiektów hotelowo – rozrywkowych na wysokim poziomie zarówno pod względem standardu, wyposażenia jak i obsługi klienta. Związana głównie z ofertą SPA, odnowy biologicznej, wczasów odchudzających itp. z ograniczonym (podstawowym) zakresem usług medyczno - sanatoryjnych.
- II. Grupa obiektów sanatoryjno – uzdrowiskowych z ograniczoną oferta rekreacyjną (usług dodatkowych – program spędzania wolnego czasu).
- III. Grupa obiektów typowo sanatoryjnych z szerokim programem leczniczo – profilaktyczno– diagnostycznym.
- IV. Typowe centrum lecznicze typu klinika.

Wprowadzenie takiego rozróżnienia zakresu usług kompleksów sanatoryjnych, pokazuje, że ich oferta mogłaby wykazywać charakter znacznie bardziej wszechstronny niż mogłoby to wydawać się a segmenty nabywców usług sanatoryjnych wykazują się dużym zróżnicowaniem. Świadomość różnorodności oferty, skierowanej do kilku segmentów nabywców mogłaby w znacznym stopniu wpłynąć na umocnienie pozycji kompleksów sanatoryjnych jako lidera Klastra. W tym celu istotne wydaje się pokazanie różnorodności oferty lidera Klastra (Tab.48).

Tab. 48 Charakterystyka oferty Kompleksów Sanatoryjnych jako lidera Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej

Typ oferty	Okres trwania „turnusu”	Segment nabywców	Charakterystyka
Standardowy pobyt sanatoryjny	2 i 3 tygodnie	Klasyczni kuracjusze korzystający z ofert obiektów sanatoryjnych	Oferta typowo sanatoryjna, pobyt związany głownie z leczeniem schorzeń narządów ruchu, schorzeń neurologicznych, pełen pakiet usług diagnostycznych, laboratoryjnych, fizykoterapia
wczasy odchudzające	2 tygodnie i więcej	Nabywcy zainteresowani leczeniem otyłości ze względów estetycznych, zdrowym odżywianiem, zmianą diety.	Odchudzanie z elementami odnowy biologicznej, indywidualne ustalanie diety, rekreacja.
heath&beauty	Pobyty weekendowe oraz 7 i 14 dniowe	Nabywcy o wyższych dochodach zainteresowani wypoczynkiem polegającym na skorzystaniu z pełnego pakietu zabiegów	Klasyczny program z zakresu pielęgnacji i kosmetologii, odnowa biologiczna, profesjonalne zabiegi kosmetyczne oraz seanse odstresowujące.

		kosmetycznych oraz regeneracji organizmu	
diagnostyka	3-5 dniowe	Nabywcy o wyższych dochodach, intensywnie pracujący, zainteresowani wysoką jakością usług medycznych.	Oferta z zakresu kompleksowej diagnostyki medycznej. Oferta charakteryzująca się najwyższa ceną skierowana do
konferencje i szkolenia	2, 3, 4- dniowe	Firmy, duże grupy zorganizowane	Połączenie korzystania z sal konferencyjnych w obiekcie oraz pakietu usług odnowy biologicznej i rekreacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona w powyższej tabeli zróżnicowana oferta handlowa lidera Klastra pokazuje wszechstronność oferty lidera klastra, skierowanej do różnorodnych segmentów nabywców. Osiągnięcie sukcesu rynkowego w znacznym stopniu bowiem, związane jest z właściwym zbadaniem preferencji nabywców i trafną oceną ich potrzeb, niezbędną do stworzenia odpowiedniej oferty rynkowej. Kolejnym niezwykle ważnym działaniem byłoby wdrożenie odpowiednich przedsięwzięć z zakresu komunikacji marketingowej. Ich zadaniem byłaby, z jednej strony, aktywizacja sprzedaży oferty kompleksu sanatoryjnego, z drugiej zaś, umocnienie się na pozycji lidera Klastra. W tym celu należałoby wdrożyć trzy odrębne strategie działania w zakresie dystrybucji usług i ich promocji: trend marketingu relacji, efektywne wykorzystanie baz danych oraz przesunięcie części nakładów z reklamy na działania z zakresu public relations.

W przypadku Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej bardzo istotne byłoby uświadomienie, potencjalnym nabywcom różnorodności i znacznej elastyczności oferty Klastra. W tym celu niezbędnym byłoby przeprowadzenie właściwej segmentacji rynku nabywców i optymalne dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb nabywców. Podkreślić należy bowiem, że pomimo specyficznej i dość ograniczonej (ze względu na specjalizację) oferty Klastra, sama oferta jego lidera miałaby charakter bardzo zróżnicowany i wszechstronny.

5.2.3. Podkarpacki Klaster Turystyki Kulturowej

Kolejnym istotnym aspektem funkcjonowania klastrów turystycznych na terenie województwa podkarpackiego byłoby wykorzystanie potencjału zabytków dziedzictwa kulturowego jako czynnika stymulującego rozwój turystyki kulturowej.

Turystykę kulturową najłatwiej scharakteryzować jako przemieszczanie się osób z miejsc ich stałego zamieszkania do miejsc atrakcji kulturalnych w celu zdobycia

nowych informacji i doświadczeń oraz zaspokojenia własnych potrzeb[244]. Istota turystyki kulturowej sprowadza się więc zarówno do poznawania wytworów kultury z przeszłości, jak i wytworów kultury współczesnej oraz sposobów życia danych grup ludzi lub regionów, obejmując zarówno turystykę zorientowaną na dziedzictwo kultury jak i turystykę zorientowaną na sztukę[245]. Charakteryzując zjawisko turystyki kulturowej można określić je jako formę turystyki, w której głównymi motywami wyjazdów jest chęć zwiedzania różnorodnych obiektów kulturalnych: miejsc historycznych, archeologicznych, obiektów sakralnych, zespołów urbanistycznych miast, pałaców, zamków, galerii, parków i ogrodów oraz uczestnictwo w imprezach i wydarzeniach kulturalnych[246].

Poniższa tabela przedstawia charakterystykę wybranych zasobów materialnych dziedzictwa kulturowego Podkarpacia, którego bogactwo stanowić powinno główny stymulant funkcjonowania na terenie województwa podkarpackiego Klastra Turystyki Kulturowej.

Tab. 49 Wybrane produkty turystyczne dziedzictwa kulturowego Podkarpacia

Zakres tematyczny	Nazwa produktu	Charakterystyka
Kultury prehistoryczne	„Kopiec Tatarski" w Przemyślu Legenda o Attyli „Karpacka Troja" w Trzcinicy: osada obronna zakarpackiej ludności kultury Otomani-Füzesabony	Udokumentowane ślady osadnictwa w regionie, sięgające wielu tysiącleci przed naszą erą. Dodatkowo W Trzcinicy powstaje skansen archeologiczny wraz z ośrodkiem kulturalnym (kongresowym), który będzie zbudowany według atrakcyjnej formuły archeologicznego parku kulturowego.
Kultura religijna	Religia rzymskokatolicka: Kalwaria Pacławska, zespoły klasztorne oo. Bernardynów w Leżajsku, oo. Dominikanów w Jarosławiu, Szlak Architektury Drewnianej np. kościoły w Bliznem i Haczowie. Religia grekokatolicka: Unikatowy w skali światowej Szlak Architektury Drewnianej, np. cerkwie w Smolniku i Uluczu, Szlak Ikon, Szlak Cerkwi Bizantyjskich.. Religia protestancka: zachowane relikty - np. w Iwoniczu Zdroju, Baranowie Sandomierskim.	Kultura religii rzymskokatolickiej, grekokatolickiej, prawosławnej, protestanckiej (Luteranie, Kalwini, Arianie) i żydowskiej.

[244] ATLAS – Association for Tourism and Leisure Education,Tourism trends for Europe, European Travel Commision, September 2006, s. 5.
[245] W.W. Gaworecki, Turystyka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 81.
[246] A.M. von Rohtscheidt, Turystyka kulturowa: Fenomen, Potencjał, Perspektywy, Wydawnictwo KMB DRUK, Gniezno 2008, s. 14-15.

Kultura ziemiańska	Ordynacja Łańcucka Potockich: m.in. Muzeum-Zamek w Łańcucie i Muzeum Gorzelnictwa. Zamek w Baranowie Sandomierskim, Zamek i park w Krasiczynie, Pałace w Sieniawie i Narolu - rezydencje rodów arystokratycznych. Zamek „Kamieniec" - Odrzykoń (ruiny zamku warownego o dużych walorach krajobrazowych i wartości historycznej).	Dziedzictwo kulturowe I i II Rzeczypospolitej, ukazująca czasy świetności rodów magnackich i ziemiańskich, odzwierciedlające również ich kulturalną i kulturotwórczą rolę w społeczeństwie.
Kultura mieszczańska	Rzemiosło artystyczne i użytkowe, eksponowane w plenerach miast oraz w muzeach: szkło artystyczne (np. Krosno), ludwisarstwo (Przemyśl), etc. Podziemia (piwnice kupieckie) pod kamienicami rynkowymi w Jarosławiu i Rzeszowie. Muzeum Podkarpackie w Krośnie - kolekcja lamp naftowych. Miasta staropolskie (nierzadko w kształcie lokacyjnym) np. Jarosław, Przemyśl, Krosno, Sanok,	Układ przestrzenny miasta staropolskiego, dziedzictwo architektury, założenia urbanistyczne, dziedzictwo kultury rzemieślniczej Założenia urbanistyczne z rynkiem, ratuszem i układem ulic i architektura mieszkalna i gospodarcza
Kultura włościańska	Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku i Kolbuszowej (prezentacja kultury grup etnicznych: Lasowiacy, Rzeszowiacy, Podolanie, Pogórzanie, Łemkowie, Bojkowie, etc.). Szlak Architektury Drewnianej - zabytki kultury świeckiej. Skansen włościańskiej kultury ruskiej: Zyndranowa. Medynia Głogowska (gm. Czarna) - wieś garncarzy oraz galeria rzeźby ceramicznej	Eksponowana głownie w muzeach, skansenach i galeriach, ukazująca bogactwo etnograficzne regionu
Kultura żydowska	Synagogi obronne w Lesku i Rymanowie. Synagoga w Łańcucie. Cmentarze: w Leżajsku z ohelem Cadyka Elimelecha i w Rymanowie z ohelem Menahema Mendela i Cwi Hirsza. Budynki mieszkalne np. w Jarosławiu oraz unikatowa, żydowska zagroda wiejska w Zyndranowej	Eeksponowana w postaci synagog, cmentarzy oraz budynków mieszkalnych, świadcząca o doniosłej roli społecznej podkarpackich Żydów, wpisująca się w bogactwo architektoniczne regionu oraz nazwiska słynnych postaci.
Kultura przemysłowa	Muzeum Przemysłu Naftowego - Skansen w Bóbrce	Zabytki kultury technicznej Pierwsza na świecie kopalnia ropy naftowej założona przez Łukaszewicza i Spółki
Kultura militarna	Twierdza Przemyśl - kompleks militarny zespolony z organizmem miejskimi i krajobrazem przyrodniczym. Niemieckie obiekty militarne z czasów II wojny światowej: w Strzyżowie: schron kolejowy pod Żarnowską Górą i w Stępinie: schrony i betonowy, naziemny „tunel" kolejowy o długości ok. 500 m. Niektóre obiekty tzw. „Linii Mołotowa" - systemu umocnień z II wojny światowej zbudowanego przez Armię Czerwoną	Zabytki obronne: fortyfikacje z XIX wieku i obiekty obronne z II wojny światowej. Wydarzenia historyczne: obrona i upadek Twierdzy Przemyśl, podczas I wojny światowej oraz największa górska bitwa II wojny światowej - Bitwa na Przełęczy Dukielskiej wraz z ekspozycją militariów i archiwaliów w Muzeum Historycznym w Dukli.

Kultura współczesna	Ekspozycja dzieł malarskich Zdzisława Beksińskiego w Muzeum Historycznym w Sanoku. Muzyczny Festiwal w Łańcucie i Międzynarodowy Festiwal Muzyki Dawnej Pieśń Naszych Korzeni w Jarosławiu. Bieszczadzkie Anioły Festiwal Sztuk Różnych (gm. Cisna).	Imprezy kulturalne: festiwale, festyny, folklor, jarmarki,. Organizatorzy i animatorzy kultury: twórcy, środowiska i zespoły artystyczne, instytucje i organizacje kulturalne, artystyczne, naukowe. Organizacje pozarządowe działające na rzecz kultury i sztuki.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013, Warszawa 2006, s. 130-135.

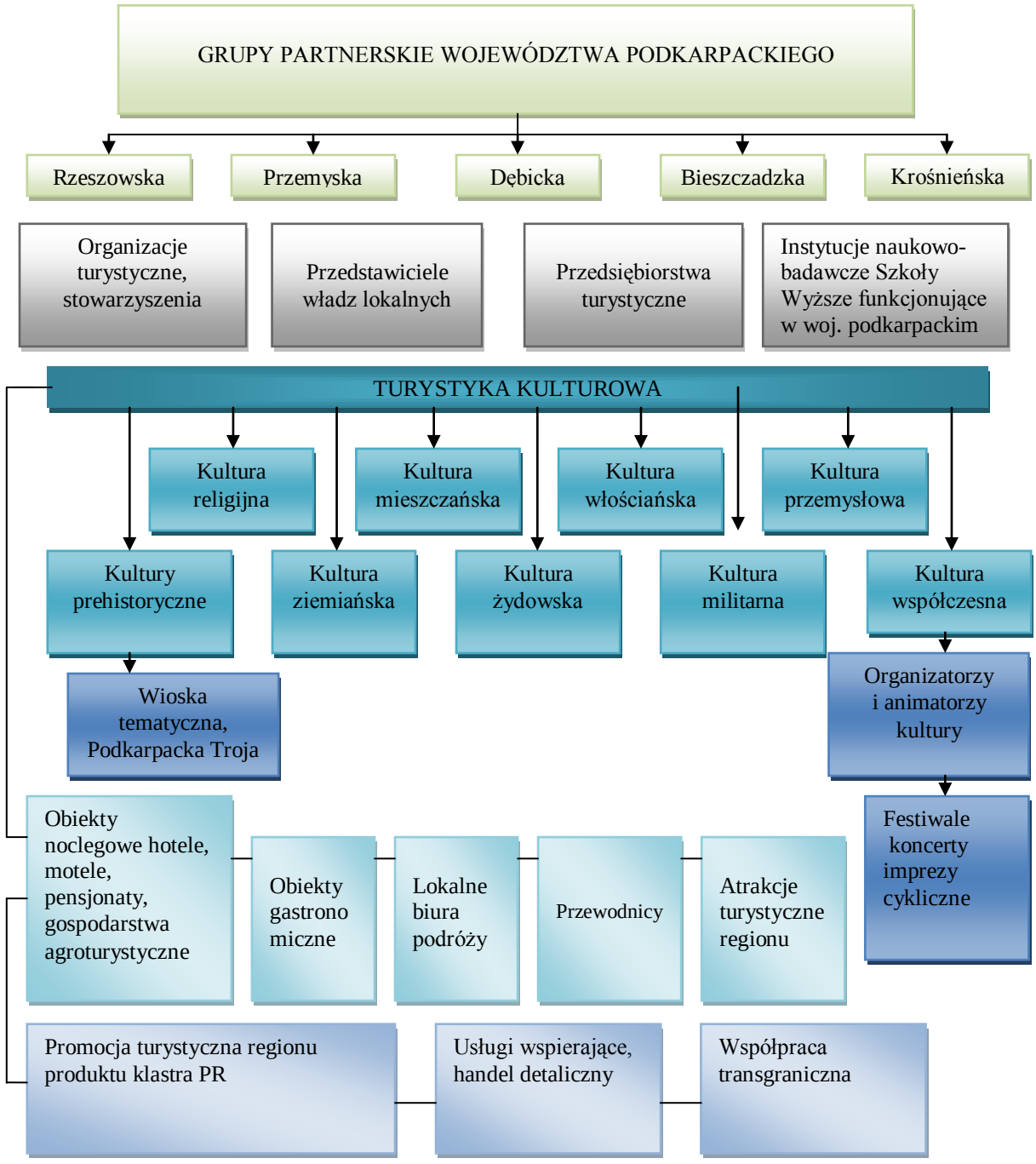
Analizując informacje zawarte w powyższej tabeli należy stwierdzić, iż potencjalny produkt Podkarpackiego Klastra Kulturowego charakteryzuje znaczna różnorodność. Ze względu na bogactwo obiektów dziedzictwa kultury, funkcjonowanie klastra turystycznego o takiej specjalizacji, wdaje się być naturalną konsekwencją bogatej oferty turystycznej, którą charakteryzuje województwo podkarpackie. Na szczególną uwagę zasługuje możliwość podniesienia atrakcyjności produktu Klastra Turystyki Kulturowej przez utworzenie Wioski Tematycznej zbudowanej na istnieniu tzw. Karpackiej Troi.

Byłaby ona kontynuacją obecnie realizowanego, przez Zarząd Muzeum Podkarpackiego w Krośnie, projektu „Trzcinica Karpacka Troja". Projekt ten opracowywany jest w związku z odkryciem najstarszej w Polsce, pierwszej po północnej stronie Karpat, obronnej osadzie zakarpackiej ludności kultury Otomani-Füzesabony[247]. Realizowany projekt zakłada, iż w Trzcinicy powstanie skansen archeologiczny wraz z ośrodkiem kulturalnym (kongresowym).

Funkcjonowanie Klastra Turystyki Kulturowej opierałoby się na ofercie licznych zabytków dziedzictwa kulturowego na terenie województwa podkarpackiego oraz towarzyszących ich lokalizacji walorom przyrodniczo-krajobrazowym (Rys.49). Bogactwo walorów naturalnych w postaci pasm górskich, zbiorników wodnych, różnorodnej fauny i flory oraz wielu kompleksów leśnych stanowiłoby dodatkowy determinant zachęcający do skorzystania z oferty Klastra.

[247] Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013, Warszawa 2006, s.77.

Rys. 49 Podkarpacki Klaster Turystyki Kulturowej



Źródło: Opracowanie własne.

Należy podkreślić, iż szczególną rolę mogłaby odegrać specjalizacja w kierunku stworzenia atrakcyjnej oferty dla szkolnych turystycznych grup zorganizowanych oraz wyjazdów kolonijnych dzieci i młodzieży jako segmentów docelowych Klastra. Pozwoliłoby to na znalezienie nabywców usługi turystycznej poza sezonem (zwłaszcza w miesiącach wiosennych i jesiennych), kiedy obłożenie miejsc noclegowych, w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego, jest najniższe.

Oferta Klastra skierowana byłaby nie tylko do dzieci i młodzieży pochodzących spoza województwa podkarpackiego, lecz również do mieszkańców Podkarpacia, którzy chcą poznać bliżej historię swojego regionu i jego dzieje na przestrzeni wieków. Funkcjonowanie Klastra oparte byłoby więc w znacznym stopniu na współpracy z placówkami naukowo-dydaktycznymi, szkołami wyższymi, parafiami i przedstawicielami gmin. W przypadku młodzieży pochodzącej z terenów Podkarpacia należałoby pomyśleć o rozszerzeniu oferty uzupełniającej, pozwalającej na aktywny wypoczynek i obcowanie z przyrodą na terenach o szczególnej atrakcyjności turystycznej. Oferta Klastra mogłaby zostać również poszerzona o wycieczki fakultatywne, stworzenie możliwości aktywnego wypoczynku oraz połączenia wyjazdu na Podkarpacie z wycieczką na Ukrainę. Szczególnie istotną rolę odegrałaby tutaj współpraca przygranicznych gmin znajdujących się po stronie polskiej oraz ukraińskiej. Taka wzajemna kooperacja, z jednej strony podniosłaby atrakcyjność oferty Klastra, z drugiej zaś, przyczyniłaby się do wzrostu popytu na jego ofertę, przynosząc jednocześnie wymierne korzyści zarówno podmiotom Klastra jak i samym gminom.

Szczególnie istotne dla funkcjonowania Podkarpackiego Klastra Turystyki Kulturowej byłoby nawiązanie ścisłej współpracy z przedstawicielami pierwszego w Polsce dużego projektu w zakresie szkoleń i doradztwa dla branży turystycznej „Turystyka - wspólna sprawa"[248]. Celem projektu jest podniesienie konkurencyjności branży turystycznej w wybranych regionach kraju poprzez doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr. Projekt ten adresowany jest do przedstawicieli kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw turystycznych, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji przedsiębiorców i pracodawców, organizacji wspierających rozwój turystyki. Celem szkoleń organizowanych w ramach projektu jest tworzenie, rozwijanie

[248] Informacje zawarte na stronie internetowej http://www.wrotapodkarpackie.pl, dostęp z dnia17.08.2009.

i promowanie markowych produktów turystycznych w formule sieciowej, tj. poprzez współpracę różnych podmiotów działających w danym regionie, edukacja z zakresu zarządzania produktem i podmiotem działającym w branży turystycznej oraz nauka języków obcych. Nadrzędnym celem projektu jest utworzenie grup partnerskich, w których skład wchodzić mają przedsiębiorcy, samorządowcy oraz przedstawiciele organizacji działających w branży turystycznej. Ich zadaniem jest tworzenie, rozwijanie i promowanie markowych produktów turystycznych, obsługiwanych w formule sieciowej, co jest konsekwencją ścisłej współpracy partnerów w danym regionie.

Do podstawowych korzyści wynikających z udziału w projekcie, ze strony przedsiębiorstw, należy zaliczyć poznanie nowych możliwości rozwoju firmy dzięki atrakcyjniejszej ofercie turystycznej w regionie, podniesienie kompetencji zawodowych oraz skorzystanie z doradztwa w sprawach zarządzania firmą i oferty usług. Natomiast ze strony samorządu i organizacji turystycznych, podstawowe korzyści sprowadzają się do zwiększenia aktywności podmiotów w regionie czego następstwem będą większe wpływy do budżetów jednostek samorządu terytorialnego oraz promocja regionu i jego atrakcyjności turystycznej.

Zakres współpracy w ramach Grup Partnerskich, rozległe powiązania działających w projekcie podmiotów gospodarczych, samorządów lokalnych i instytucji otoczenia biznesu , wydają się stanowić naturalną podstawę do zainicjowania procesów tworzenia lokalnych turystycznych struktur klastrowych na terenie województwa podkarpackiego. Wdrożenie do projektu działań zmierzających do identyfikacji ukrytych, turystycznych struktur klastrowych, wpłynęłoby w znacznym stopniu na aktywizację działań regionalnych Grup Partnerskich (Tab.50). Jednocześnie pozwoliłoby na stymulowanie współpracy lokalnych przedsiębiorstw turystycznych i pozostałych podmiotów zrzeszonych w podkarpackich Grupach Partnerskich.

Tab. 50. Charakterystyka produktu turystycznego Grup Partnerskich funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego

Nazwa grupy	Zasięg terytorialny	Lider	Cel działania	Opis produktu	Zakres działań
Rzeszowska	powiaty: kolbuszowski, łańcucki, mielecki, niżański, przeworski, rzeszowski, stalowowolski, strzyżowski, tarnobrzeski	Politechnika Rzeszowska	Opracowanie produktu turystycznego pod nazwą „Zasmakuj Dziejów", który składa się z dwóch odrębnych projektów : „Szlakiem zamków, pałaców i dworów" oraz „W chłopskiej zagrodzie".	Produkt „W chłopskiej zagrodzie"- budowany na bazie oferty turystycznej gospodarstw agroturystycznych funkcjonujących na danym obszarze. Wprowadzanie do zewnętrznego wystroju budynków elementów związanych z historycznym charakterem miejscowości (tradycje wikliniarskie, kowalskie, garncarskie).	Promocja kuchni regionalnej, wzbogacenie zwiedzania obiektów o możliwość degustacji potraw i win, zwiększenie ilości atrakcji kulturowych poprzez zorganizowanie widowisk, wpisujących się na stałe do regionalnego kalendarza imprez. „Szlakiem zamków, pałaców i dworów" to także wytyczenie szlaków rowerowych i konnych, tworzenie tematycznych wiosek agroturystycznych . Organizowanie w regionie cyklicznych imprez tematycznych, stworzenia szlaków, nawiązania współpracy z biurami podróży w celu poszerzenia oferty o pobyty w gospodarstwach agroturystycznych, zorganizowania pobytów sieciowych.
Przemyska	Przemyśl i okolice, Pogórze Dynowskie i Przemyskie	Lokalną Organizację Turystyczną „Przemyśl", Przemyską Agencję Rozwoju Regionalnego	Opracowanie produktów turystycznych: „Przemyśl twierdza narodów" „Błękitny San"	Produkt turystyki kulturowej inicjowany przez Lokalną Organizację Turystyczną „Przemyśl", Przemyską Agencję Rozwoju Regionalnego, stowarzyszenia „Muzeum Twierdzy Przemyśl", Stowarzyszenie Miłośników Dobrego Wojaka Szwejka, samorządy lokalne Przemyśla i powiatu przemyskiego oraz grupę przedsiębiorców sektora turystycznego, bazujący na atrakcjach turystycznych zlokalizowanych w Przemyślu i najbliższych okolicach Produkt bazujący na koncepcji Greenways. Rzeka przepływa przez cały region będąc kręgosłupem kulturowym Podkarpackiego. Przepływa przez historyczne miasta, m.in. Sanok, Dynów, Dubiecko, Przemyśl, Jarosław, Sieniawę, Leżajsk	Ukazanie wyjątkowości Przemyśla i okolic zarówno pod względem bogactwa zabytków dziedzictwa kulturowego, jak i interesujących faktów historycznych, powiązanych z nimi legend i budowania oryginalnego produktu z zakresu turystyki kulturowej. Działania z zakresu promocji walorów turystycznych Pogórza Dynowskiego i Przemyskiego oraz walorów kulturowych miast nadsańskich. Organizowane lokalnych imprez

					kulturalnych stanowiących połączenie zarówno promocji turystyki kulturowej w regionie jak i wypoczynkowej opartej na bogactwie walorów krajobrazowo-przyrodniczych.
Bieszczadzka	powiaty: bieszczadzki, leski, sanocki	Biura Podróży „Grupa Eko-Karpaty" Sp. z o. o. Ustjanowej Górnej	Produkt „Karpacka Rozeta", w którego skład wchodzą następujące projekty: „Pasterskim płajem pieszo, konno i na rowerze", „Dzieje zapisane nad Sanu wstęgą srebrną", „Szlak wodny 'Błękitny San' Procisne – Sanok – Dynów", „Przy bojkowskiej i łemkowskiej watrze"- Artyści pogranicza, „Rowerowa Kołomyjka	Projekt łączący walory turystyki kulturowej z turystyką aktywną. Zachęcający turystów zainteresowanych aktywną turystyką również do odwiedzenia miejsc, gdzie będą mogli poznać regionalną sztukę ludową, odwiedzić historyczne szlaki np. Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Ikon, Szlak Chasydzki, zwiedzić liczne kościoły i cerkwie, czy poznać malarstwo bizantyjskie.	Działania z zakresu promocji turystyki aktywnej – górskiej, pieszej, konnej i rowerowej. jak również Zachęcenie do korzystania z takich sportów jak szybownictwo czy paralotniarstwo. Wzajemna kooperacja licznych gospodarstw agroturystycznych, warsztatów rękodzielniczych i galerii, podmiotów oferujących potrawy kuchni regionalnej. Inicjowanie regionalnych imprez cyklicznych m.in. Karpackiego Jarmarku oraz planowanej organizacji „Nocy Kupały", rozpoczynającej sezon wakacyjny w regionie.
Dębicka	powiaty: dębicki i ropczycko-sędziszowski	Fundacja EDUCARE et SERVIRE, Europejska Szkoła Nowych Technologii, Biura Podróży „Dębica Travel" w Dębicy	Opracowanie produktu turystycznego pod nazwą „U progu Karpat…" w skład którego wchodzą „Szlak Słowiański w Dolinie Wisłoki i Wisłoka" i „Przez dolinę Wielopolki - śladami naszych sławnych przodków".	Projekt, którego celem jest znalezienie wyjątkowych atrakcji turystycznych, stanowiących wizytówkę turystyczną regionu	Promocja unikalnych atrakcji turystycznych regionu, licznych zabytków- kościołów, klasztorów, kapliczek, dworów, szlaków architektury drewnianej, planowane wytyczenie szlaków rowerowych i trasy do jazdy konnej, zachęcenie turystów do skorzystania z oferty spływów kajakowych.
Krośnieńska	powiaty: krośnieński, jasielski, strzyżowski, sanocki	Lokalne Organizacje Turystyczne „Beskid Niski" i „Tabor"	Produkt „Podkarpackie Zdroje" Produkt „Kraina Odkrywców Nafty"	Produkt turystyczny inicjowany przez Lokalne Organizacje Turystyczne „Beskid Niski" i „Tabor", samorządy lokalne Iwonicza Zdroju, Rymanowa, Polańczyka Zdroju oraz Horyńca Zdroju i grupę przedsiębiorców sektora turystycznego. Produkt turystyczny bazujący na istniejącym szlaku naftowym inicjowany przez Lokalną Organizację Turystyczną „Beskid Niski", samorządy lokalne z powiatów krośnieńskiego, jasielskiego, strzyżowskiego, sanockiego i grupę przedsiębiorców sektora turystycznego.	Działania z zakresu promocji turystyki medycznej w omawianym regionie, poszukiwanie nowych segmentów nabywców, kompleksowa współpraca podmiotów medycznych oraz organizacji turystycznych. Działania z zakresu promocji turystyki kulturowej, aktywnej i przemysłowej. Wzbogacanie ofert turystycznej o dodatkowe atrakcje turystyczne regionu, kampanie promocyjne zachęcające podmioty branży turystycznej i paraturystycznej do wzajemnej współpracy.

Źródło Opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych podkarpackich Grup Partnerskich.

Powyższa tabela przedstawia charakterystykę działających na terenie województwa podkarpackiego grup partnerskich, specyfikę oraz zakres ich działań wdrażanych w ramach konkretnych projektów. W większości dotyczą one promocji regionu poprzez zachęcenie turystów do korzystania z oferty regionu Podkarpacia, zarówno w ramach turystyki aktywnej, pozwalającej na docenienie walorów przyrodniczo-krajobrazowych regionu, jak i poznawczej, związanej z korzystaniem z bogactwa zabytków dziedzictwa kulturowego. Należy zauważyć, iż poza realizacją tych działań w ramach zainicjowanych wcześniej projektów, właściwe byłoby skorzystanie z możliwości założenia wiosek tematycznych[249], których stworzenie opierałoby się na znanych w regionie podaniach i legendach ludowych. Dotyczyć mogłoby to zwłaszcza Przemyśla i najbliższych okolic, podkarpackiej Troi czy regionu Bieszczadów i etymologii pochodzenia nazwy tych gór[250].

Większość opracowań wskazuje na wioskę tematyczną jako alternatywną formę działalności na terenach ubogich w walory krajobrazowo-przyrodnicze i zabytki dziedzictwa kulturowego[251]. Jednakże w przypadku wybranych regionów województwa podkarpackiego utworzenie wiosek turystycznych stanowiłoby nową, oryginalną atrakcję turystyczną, wzbogacając ofertę regionów o znaczących walorach turystycznych. Wydaje się, iż przedstawione w tabeli Grupy Partnerskie Podkarpacia mogłyby pełnić rolę liderów takich projektów a współdziałanie z przedstawicielami władz samorządowych pomogłoby w zdobyciu środków unijnych na rozwój wiosek oraz łatwiejszy dostęp do dofinansowania w ramach strategii rozwoju turystyki w województwie podkarpackim. Jednocześnie wioski tematyczne stanowiłyby istotny element funkcjonowania klastrów turystycznych i w znacznym stopniu wzbogaciłyby ich ofertę.

[249] Przykładowy schemat tworzenia wioski tematycznej zostanie przedstawiony w podrozdziale 5.3.
[250] Etymologia pochodzenia nazwy Bieszczady zostanie wyjaśniona w 5.2.4.
[251] A. K. Mazurek-Kusiak, W. Sawicki, Projekt wioski tematycznej w Krętnicy Jarej jako szansą rozwoju wsi, [w:] W. Deluga (red.), Turystyka..., op. cit. s. 243.

5.2.4. Bieszczadzki Klaster Turystyczny

Bieszczadzki Klaster Turystyczny miałby szansę stać się najsilniejszą turystyczną strukturą sieciową przedsiębiorstw na terenie województwa podkarpackiego. Na tę pozycję lidera wśród podkarpackich klastrów zasadniczy wpływ miałyby walory turystyczno-krajobrazowe, pozwalające na przyjazdy turystów, nie tylko w sezonie wakacyjnym, lecz przez cały rok. Specjalizacja klastra byłaby ukierunkowana bowiem, na usługi oferowane turystom w okresie zimowym (tu szczególną rolę odegrałoby funkcjonowanie stoków narciarskich, wyciągów i tras zjazdowych). Drugim aspektem specjalizacji Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego byłoby stworzenie kompleksowej oferty dla turystów zainteresowanych wspinaczką górską i korzystaniem z walorów antropogenicznych i przyrodniczo-krajobrazowych w okresie wiosennym, letnim i jesiennym.

Analizując potencjalny produkt Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego należy zwrócić uwagę na szeroki zakres oferty w zakresie uprawiania turystyki aktywnej, powietrznej i wodnej w regionie Bieszczadów (Tab.51). Na szczególną uwagę zasługują szkolenia z zakresu szybownictwa górskiego oraz szkolenia paralotniowe i motoparalotniowe. W Bezmiechowej, miejscowości usytuowanej niedaleko Leska, w Parku Krajobrazowym Gór Słonnych, funkcjonuje szybowisko, którego lokalizację charakteryzują występujące w tym rejonie, rzadko spotykane prądy falowe i prądy wznoszące, umożliwiające szybkie wznoszenie i długotrwałe loty. Ze względu na swoją specyfikę, działająca tam sekcja szybowcowa, specjalizuje się w lotach wyciągarkowych pod stok, startach grawitacyjnych, startach z lin gumowych i nocnych lotach żaglowych[252]. Istotną atrakcję stanowi również, oferowana przez region bieszczadzki, możliwość uprawiania sportów ekstremalnych, zarówno w sezonie letnim jak i zimowym. W Bieszczadach istnieją doskonałe warunki organizowania przejażdżek skuterami śnieżnymi w niedostępne dla turystów ze względu na trudne położenie i zalegającą pokrywę śnieżną tereny, co stwarza szerokie możliwości poruszania się zimą po górach. Natomiast, poza sezonem zimowym, istnieje możliwość korzystania z przejazdu amfibiami, co doskonale sprawdza się na wszelkiego rodzaju bezdrożach oraz terenach podmokłych, błotnych jak również głębokich zbiornikach wodnych. Dużą rzeszę turystów przyciągnąć mogłyby również rozgrywki paintballowe, rajdy samochodami terenowymi oraz quadami (Tab.51).

[252]Informacje ze stron Internet.: www.bieszczadzki.pl. www.wrotapodkarpackie.pl, dostęp z dn. 16.10.09.

Tab. 51. Oferta turystyczna i segmenty docelowe nabywców produktu Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego

Typ turystyki	Charakterystyka aktywności	Segmenty docelowe nabywców	Motywacje wyjazdów turystycznych	Okres pobytu
Turystyka krajoznawczo - kulturowa	Odwiedzanie obszarów wiejskich, bogatych w zabytki architektury drewnianej (kościoły, kapliczki przydrożne i figury świętych; świeckie budownictwo, skanseny).	Zorganizowane wycieczki szkolne. Naukowcy. Turyści rejestrujący zabytki fotograficznie, filmujący, malujący itd. Studenci. Osoby starsze, emeryci i renciści. Turyści indywidualni i zorganizowani.	Poznanie kultury. Poznanie historii obiektów. Poznanie układu architektonicznego danego obiektu. Poznanie wykorzystanych środków, metod i technik do powstania obiektów drewnianych. Zapoznanie się ze sztuką ludową i placówkami muzealnymi zajmującymi się drewnianą architekturą. Względy religijne	Turystyka wycieczkowa w ciągu całego roku.
Ekoturystyka	Turystyka krajoznawcza (wycieczki piesze, konne, rowerowe i inne). Edukacja ekologiczna (w ośrodkach ekologicznych).	Młodzież szkolna. Turyści amatorzy wypoczynku w gospodarstwach agroturystycznych. Turyści przebywający w ośrodkach wczasowych zlokalizowanych w sąsiedztwie lub na obszarach prawnie chronionych. Uczestnicy warsztatów ekologicznych (osoby w różnym wieku). Turysta aktywny w różnym wieku.	Poznanie przyrody i mechanizmów oddziaływania człowieka na środowisko. Zainteresowania proekologiczne. Wyjazdy tematyczne np. botanika, zoologia.	Całorocznie, głównie w miesiącach wakacyjnych. Pobyty jednodniowe bez noclegu. Wypoczynek weekendowy.
Agroturystyka	Wypoczynek - uczestnictwo w życiu gospodarzy. Aktywność fizyczna: wycieczki piesze, rowerowe, konne itp. Krajoznawstwo: wycieczki przyrodnicze. Łowiectwo. Wędkarstwo.	Mieszkańcy dużych aglomeracji. Rodziny z dziećmi. Renciści i emeryci. Turyści w różnym wieku. Turyści zagraniczni. Myśliwi. Wędkarze.	Regeneracja psychofizyczna. Cisza, spokój, relaks. Kontakt z naturą. Poznanie kultury materialnej i niematerialnej odwiedzanego rejonu.	Miesiące wakacyjne lipiec, sierpień, poszerzone o maj, czerwiec, wrzesień. Przeciętny pobyt około 1 tygodnia do 3 tygodni. Wyjazdy weekendowe w lecie i zimie. W okresie zimy pobyty świąteczne Okresy polowań na wybrane gatunki zwierząt .
Turystyka aktywna	Rajdy, jazdy konne, wyprawy i rajdy narciarskie, imprezy żeglarskie, paralotniarstwo, imprezy szybowcowe, wyścigi psich zaprzęgów, przejażdżki amfibią, skjoering,	Młodzież, studenci, amatorzy aktywnego wypoczynku, miłośnicy gór.	Uprawianie turystyki konnej. Nauka narciarstwa turystycznego. Trasy narciarskie dla turystów uprawiających narciarstwo. Offroad- samochody terenowe- jazda w terenie z instruktorem. Nauka lotów szybowcowych oraz lotów z paralotnia. Loty extremalne i nietypowe, zdjęcia lotnicze, skoki tandemowe. Nauka żeglarstwa na Solinie, udział w imprezach i zawodach żeglarskich. Obozy wędrowne, obozy przetrwania. Jazda na skuterach śnieżnych.	Turnusy zorganizowane- rajdy, obozy itp., kilkudniowe. Część oferty dostępna sezonowo.

Źródło: Opracowanie własne.

Różnorodność produktu turystycznego Bieszczadów sprzyja rozwojowi bazy noclegowej w regionie. W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania turystów wypoczynkiem w Bieszczadach. Ma to związek z atrakcyjnością cenową oferty turystycznej w tym regionie. W porównaniu do miejscowości górskich, położonych w innych częściach kraju, ceny usług noclegowych i gastronomicznych są tu znacznie niższe, zaś ich standard jest podobny. Efektem rosnącego popytu turystycznego w regionie Bieszczadów jest zauważalny, coraz intensywniejszy rozwój bazy turystycznej oraz usług towarzyszących.

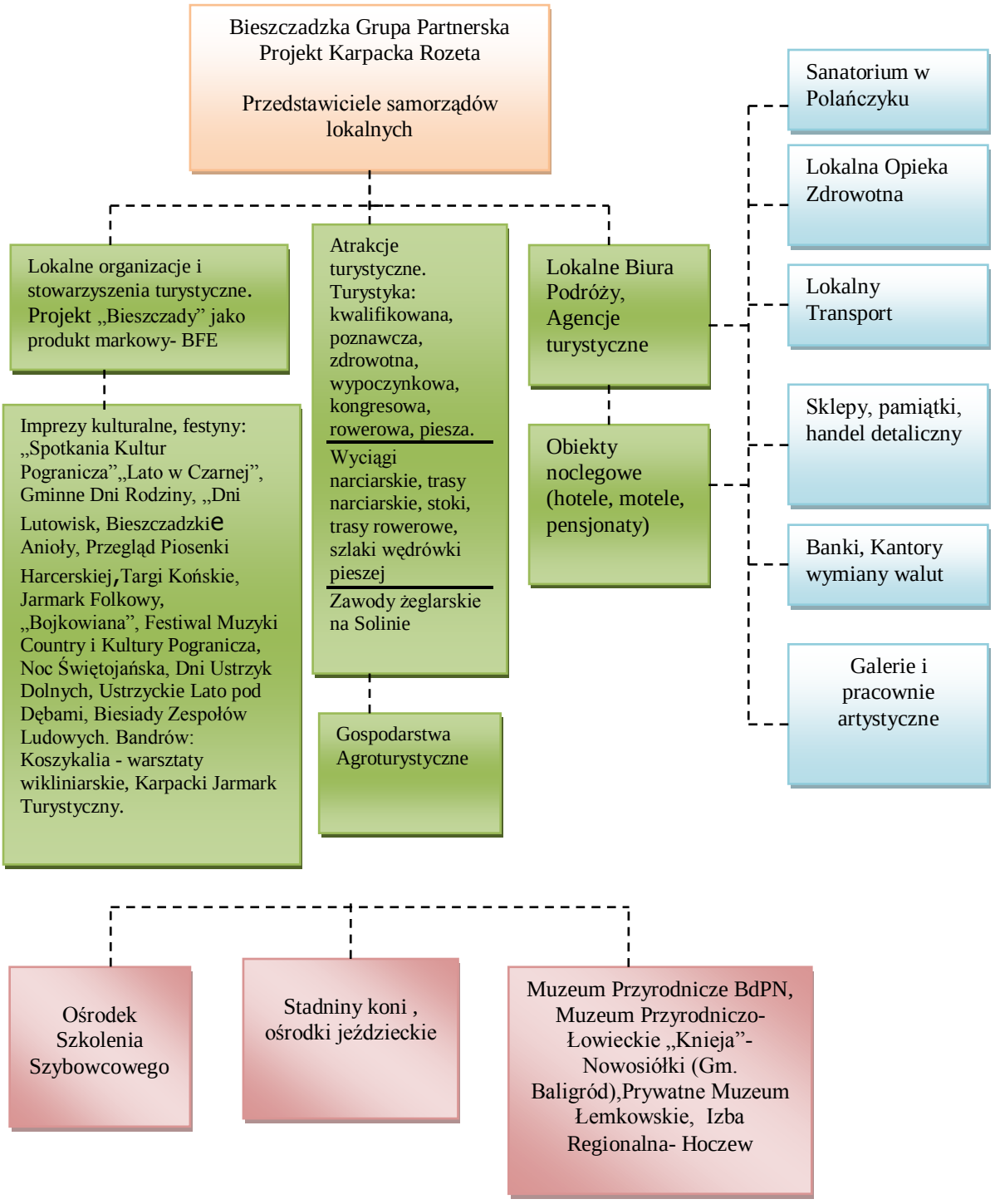
Należy podkreślić jednak, iż pomimo występowania licznych podmiotów na bieszczadzkim lokalnym rynku turystycznym i silnych predyspozycji do pełnienia roli lidera, jedynie nieliczne podmioty decydują się na taką aktywność[253]. Stan taki należy tłumaczyć zbyt dużym rozdrobnieniem i często niezadowalającą sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw turystycznych oraz zbyt ograniczonym zasięgiem rynkowym. Jednakże można zauważyć, iż w przypadku lidera klastra turystycznego, sytuacja potencjalnego przywódcy jest znacznie korzystniejsza i mniej ryzykowna. Oczywiście i w tej sytuacji przywództwo dotyczy przedsiębiorstwa o znaczącej pozycji rynkowej i dobrej sytuacji ekonomicznej. Zaznaczyć trzeba jednak, że ma ono pełnić rolę lidera całej, zorganizowanej struktury sieciowej a więc posiadane przez nie zaplecze jest nieporównywalnie obszerniejsze a oferta zróżnicowana i bardziej konkurencyjna.

Dla struktury takiej jak potencjalny Bieszczadzki Klaster Turystyczny, istota przywództwa jest jednak znacznie bardziej złożona. O ile w przypadku większości przemysłowych skupisk przedsiębiorczości, rolę lidera pełni najsilniejsze przedsiębiorstwo lub konsorcjum kilku takich firm, o tyle w przypadku klastrów turystycznych rolę lidera mogą pełnić przedstawiciele władz lokalnych, stowarzyszeń, organizacji turystycznych czy placówek naukowo-badawczych (Rys.50). Trzeba pamiętać bowiem, iż to samorządy są wiodącym lub znaczącym inwestorem turystycznym w regionie[254]. To właśnie władze samorządowe są w znacznej mierze również producentami oferty turystycznej regionu, jako części darmowej lub subsydiowanej podaży. Z drugiej zaś strony przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych często wchodzą w skład fundacji i stowarzyszeń turystycznych, których celem jest budowanie pozytywnego wizerunku turystycznego miasta i (lub) regionu,

[253] P. Zmyślony, Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 125.
[254] Ibidem, s. 117.

umacnianie jego rynkowej pozycji a także stymulowanie działań prowadzących do jego rozwoju.

Rys. 50. Bieszczadzki Klaster Turystyczny



Źródło: Opracowanie własne.

Szczególną rolę lidera Klastra mogłaby więc spełniać, przedstawiona wcześniej, Bieszczadzka Grupa Partnerska, której celem jest realizacja projektu łączącego korzystanie z walorów turystyki kulturowej w regionie Bieszczadów z turystyką aktywną. Jej głównym zadaniem byłoby budowanie produktu markowego klastra, które powinno stanowić następstwo weryfikacji segmentów potencjalnych nabywców. Produkt markowy klastra przeznaczony byłby dla określonej grupy nabywców, wyznających określone wartości związane na przykład z ochroną przyrody, możliwością obcowania z pięknem natury, uprawianiem turystyki aktywnej, zabytkami dziedzictwa kulturowego czy specyfiką tożsamości regionu. Różnorodność oferty Klastra pozwoliłaby na przyciągniecie zarówno tych turystów, którzy cenią możliwość skorzystania z oferty żeglarskiej na Solinie czy możliwości uprawiania paralotniarstwa, jak również tych, których interesuje dziedzictwo kulturowe regionu, zamieszkiwanego przez wieki przez odmienne narodowości. Budowanie marki Klastra Turystycznego mogłoby opierać się na legendarnej etymologii nazwy Bieszczady, wywodzonej od czartów i biesów, zamieszkujących tę krainę.

Dla zbudowania właściwej atrakcyjności oferty Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego, kluczową wydaje się być, kompilacja korzyści wynikających z występowania istotnych walorów przyrodniczo-krajobrazowych oraz zabytków dziedzictwa kultury (zarówno w postaci materialnej, jak i niematerialnej) w regionie Bieszczadów.

Zasadnym byłaby również współpraca BKT z Bieszczadzkim Transgranicznym Klastrem Turystycznym, w zakresie budowania wizerunku regionu, jako szczególnie atrakcyjnego turystycznie i oferującego przyjezdnym bogatą i różnorodną ofertę.

Istotnym byłoby także, stworzenie profesjonalnej, własnej strony internetowej Klastra, z możliwością: internetowej rezerwacji miejsc noclegowych w obiektach zrzeszonych w Klastrze, dostosowania oferty turystycznej do indywidualnych potrzeb nabywców a także samodzielnego zaprojektowania oferty z jakiej turysta chciałby skorzystać.

5.3. Obszary zastosowań rozwiązań marketingowych w koncepcji funkcjonowania podkarpackich klastrów turystycznych

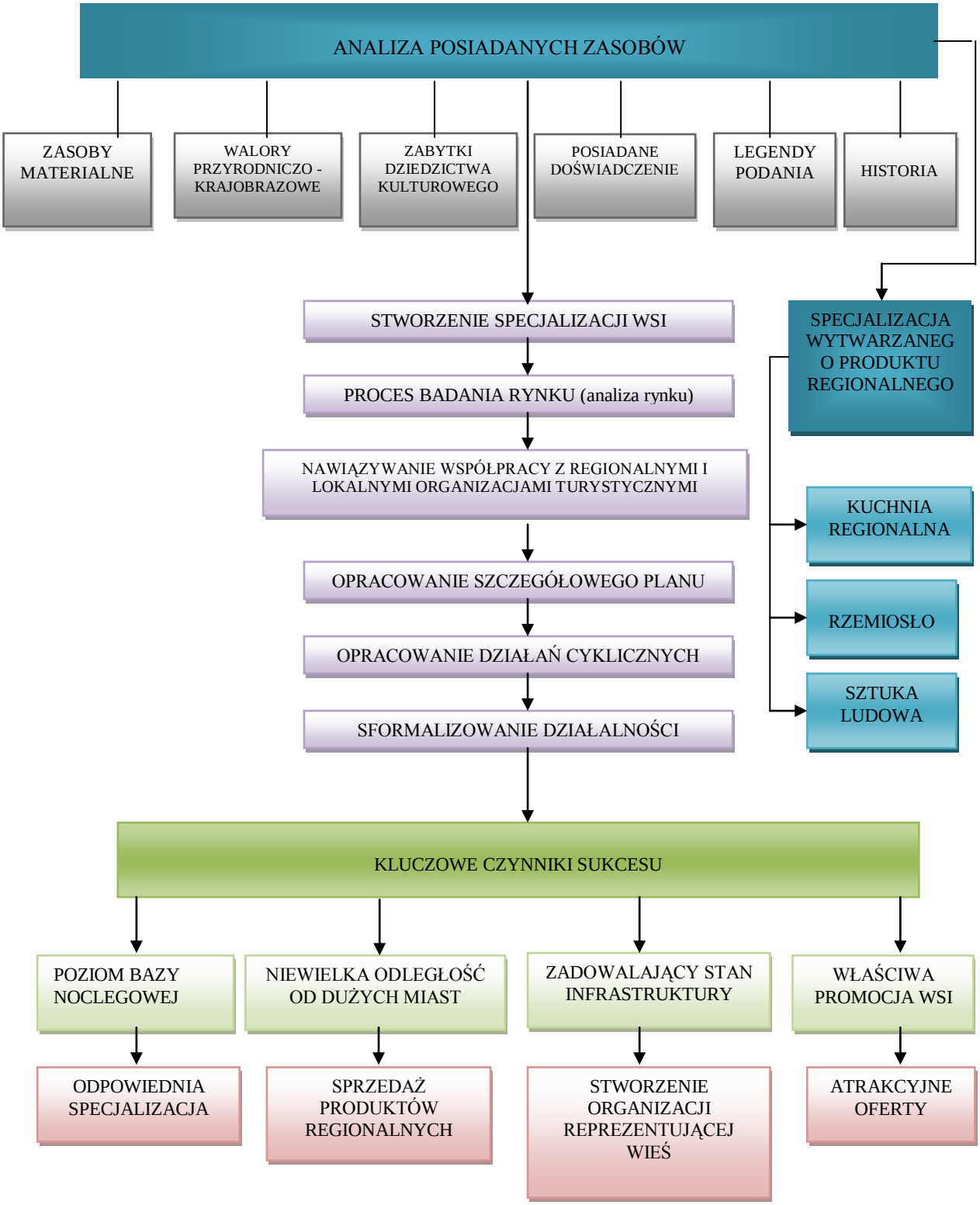
Marka produktu jest jednym z istotnych elementów kształtujących działalność podmiotów na współczesnym konkurencyjnym rynku[255]. Efektywne funkcjonowanie turystycznych struktur klastrowych, w znacznym stopniu, determinowane jest istnieniem, tworzących ich ofertę, markowych produkt turystycznych. Szczególne znaczenie mają więc działania zmierzające do zaprojektowania zestawu cech pozwalających na odróżnienie oferty klastra od innych ofert rynkowych[256]. To właśnie, posiadające unikalną osobowość, markowe produkty klastra, pozwalają klastrom turystycznym na osiągnięcie przewagi nad konkurencją, pozytywne wyróżnienie się na rynku i zachęcenie nabywców do skorzystania z oferty klastra.

Istotnym elementem budowania produktu markowego podkarpackich klastrów turystycznych byłoby stworzenie wiosek tematycznych, które stanowiłaby dodatkową istotną atrakcję turystyczną regionu. Podstawowym działaniem zmierzającym do jej utworzenia byłoby stworzenie specjalizacji wsi oraz nawiązanie współpracy z lokalnymi organizacjami i stowarzyszeniami turystycznymi a także przedstawicielami samorządów lokalnych. Ważnym aspektem funkcjonowania takiej wioski tematycznej byłoby znalezienie właściwej specjalizacji, pozwalającej na wyróżnienie się na lokalnym rynku usług turystycznych i przedstawienie nabywcy nowej, oryginalnej oferty. Tak istotna, dla realizacji takich przedsięwzięć, specjalizacja wsi, pozwoliłaby na produkowanie wyrobu, kojarzonego bezpośrednio z marką miejscowości. Mogłyby to być wyroby kuchni regionalnej, rzemiosła artystycznego czy sztuki ludowej. Szczególną rolę odegrałoby również połączenie tego obszaru funkcjonowania wioski z tym, dotyczącym dziedzictwa kulturowego (Rys.51). Pozwoliłoby to na stworzenie atrakcyjnej oferty turystycznej, stymulując jednocześnie rozwój przedsiębiorczości wśród mieszkańców.

[255] D. Dudkiewicz, Marketing usług turystycznych (wyd.2), AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2009, s.93.

[256] J. Altkorn, Strategia marki, PWE, Warszawa 2001, s. 22.

Rys. 51. Schemat tworzenia wiosek tematycznych, jako markowych produktów podkarpackich klastrów turystycznych



Źródło: Opracowanie własne.

Oczywiście należy mieć świadomość, że tego typu, innowacyjne przedsięwzięcia, wymagałyby dużych nakładów pracy, znacznego dofinansowania i zaangażowania władz samorządowych w promocję i pomoc w organizowaniu projektu. Jednakże należy podkreślić, iż możliwość kooperacji z innymi podmiotami w ramach klastra turystycznego sprzyjałaby szerokiej akcji promocyjnej, co zagwarantowałoby łatwiejszy i szybszy dostęp do potencjalnego nabywcy, dla samego zaś klastra stwarzałoby możliwość zaprezentowania oferty wzbogaconej o oryginalny produkt markowy.

Rynkowy sukces klastra turystycznego, uzależniony jest również od innych marketingowych działań, zmierzających do zbudowania atrakcyjnej ofert turystycznej. W tym celu niezbędne jest właściwe zaplanowanie działań marketingowych przez wszystkie podmioty zrzeszone w klastrze. Nie można bowiem oczekiwać, że marketingowy aspekt działania klastra, będzie stanowił przedmiot zainteresowania wyłącznie jego lidera. Jedynie właściwa polityka marketingowa poszczególnych podmiotów klastra i indywidualnie dobrana, w tym zakresie, strategia działań, zagwarantować mogą efektywne funkcjonowanie inicjatyw klastrowych (Tab.52).

Tab. 52. Zastosowanie wybranych instrumentów marketingowych przez podmioty klastra turystycznego

Podmiot klastra	Produkt	Promocja	Dystrybucja
Przedstawiciele władz jednostki samorządowej	Marka klastra jako produktu nierozerwalnie związanego z wizerunkiem miasta.	Zamieszczanie informacji na temat klastra na oficjalnej stronie internetowej Urzędu, zainicjowanie akcji promocyjnej w regionalnych mass mediach	Szeroka dostępność informacji utożsamiająca klaster z Miastem, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych nośników informacji
Obiekty hotelarskie	Usługi noclegowe dla zróżnicowanych segmentów nabywców	Ulotki promocyjne, własne strony internetowe z zamieszczonym logo klastra	Możliwość korzystania z internetowych systemów rezerwacji miejsc, dystrybucja usług poprzez oficjalną stronę internetową klastra, współpraca z agentami turystycznymi
Gastronomia	Dodatkowe usługi gastronomiczne	Ulotki promocyjne, reklama w lokalnej prasie	Dystrybucja bezpośrednia
Biura podróży	Zorganizowane formy wypoczynku na Podkarpaciu oferowane przez lokalne agencje turystyczne i biura podróży	Ulotki, broszury, uczestnictwo w targach turystycznych, zamieszczanie logo klastra we własnych materiałach promocyjnych	Produkt dostępny dla odbiorców indywidualnych i grup zorganizowanych
Organizacje turystyczne	Kompleksowa informacja na temat oferty turystycznej regionu	Informacja na temat oferty klastra dostępna w Internecie i wydawnictwach promocyjnych	Informacja na temat klastra bezpośrednia i dostępna na stronie internetowej organizacji turystycznej

Ośrodki naukowe	Współpraca z podmiotami klastra, merytoryczna pomoc dla podmiotów funkcjonujących w klastrze	Zamieszczanie logo klastra w wydawnictwach promujących uczelnie, logo uczelni na bilbordach poświęconych klastrowi	Bezpośredni kontakt z podmiotami funkcjonującymi w klastrze, szeroko dostępna informacja na temat kierunków współpracy
Transport	Usługi tanich przewoźników lotniczych, lokalne usługi transportowe	Promocje cenowe, bilety sprzedawane w ramach oferty first minute, informacja nt działalności podmiotu w klastrze na własnej stronie internetowej przewoźnika	Możliwość bezpośredniej rezerwacji biletów, kooperacja z biurami podróży
Muzea, obiekty zabytkowe. ośrodki kultury	Zwiedzanie obiektów zabytkowych, korzystanie z oferty instytucji kultury, indywidualna i zbiorowa oferta	Broszury, ulotki informacyjne, artykuły w prasie fachowej, atrakcyjne promocje cenowe dla turystów korzystających z oferty klastra	Współpraca z przewodnikami, informacja na temat usług dostępna na stronie klastra, współpraca z podmiotami hotelarskimi w celu ułatwienia dostępu do oferowane usługi
Ośrodki sportu i rekreacji	Oferta rekreacyjna stanowiąca jedną z usług dodatkowych dla turystów	Specjalne promocyjne karnety dla klientów klastra	Bezpośrednia sprzedaż biletów wstępu, podpisane umowy z podmiotami turystycznymi klastra

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku klastra, bardzo istotne jest, indywidualne podejście do poszczególnych grup pomiotów w klastrze. Należy podkreślić, iż ze względu na ich zróżnicowany charakter, odmienne cele i zadania mają podmioty typowo turystyczne i organizacje niekomercyjne. Obecnie można zaobserwować tendencję do wzajemnego współdziałania elementów dystrybucji i promocji, które tworzą proces komunikacji marketingowej. Informacja jest nierozłącznym elementem promocji, nie mniej jednak przepływ informacji w procesie dystrybucji (zwłaszcza w procesie sprzedaży) ma szczególne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania na rynku.

Należy również pamiętać, że promocja to proces, który poprzedzony jest precyzyjnym określeniem celów, jakie mają zostać osiągnięte poprzez przeprowadzenie właściwych działań. Duże znaczenie ma w tym przypadku konstrukcja atrakcyjnej oferty klastra turystycznego. Ze względu na złożoność procesu promocji, konieczność wyboru odpowiedniej grupy adresatów oraz dostosowania właściwych instrumentów do komunikatu jaki ma być odbiorcom przedstawiony, działalność promocyjna wymaga wykorzystania szeregu współpracujących ze sobą narzędzi. W przypadku klastra turystycznego proces promocji może być realizowany w oparciu o szereg zróżnicowanych strategii. Subprodukty klastra można promować wykorzystując przede wszystkim promocyjne walory produktów i uzupełniając ten typ działań, stosując inne

rodzaje promocji. Koncepcja ta zakłada, że najłatwiej „sprzedać" produkt o istotnych walorach a efektywne podkreślenie wyjątkowych cech produktu jest gwarantem odniesienia sukcesu. Natomiast proces dystrybucji w przypadku klastra turystycznego opierałby się o specyfikę dystrybucji usług turystycznych. W przypadku klastra turystycznego, proces doboru odpowiednich strategii sprzedaży, pozwalających na dotarcie z produktem do licznej grupy nabywców, stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Można zauważyć, iż rynek nabywców produktu turystycznego jest wyjątkowo zróżnicowany. Odmienność preferencji, oczekiwań jak i możliwości finansowych finalnych odbiorców usługi turystycznej, pokazuje wyraźnie konieczność korzystania przez podmioty klastra turystycznego z różnorodnych strategii marketingowych, zapewniających dotarcie do jak najszerszej grupy potencjalnych klientów.

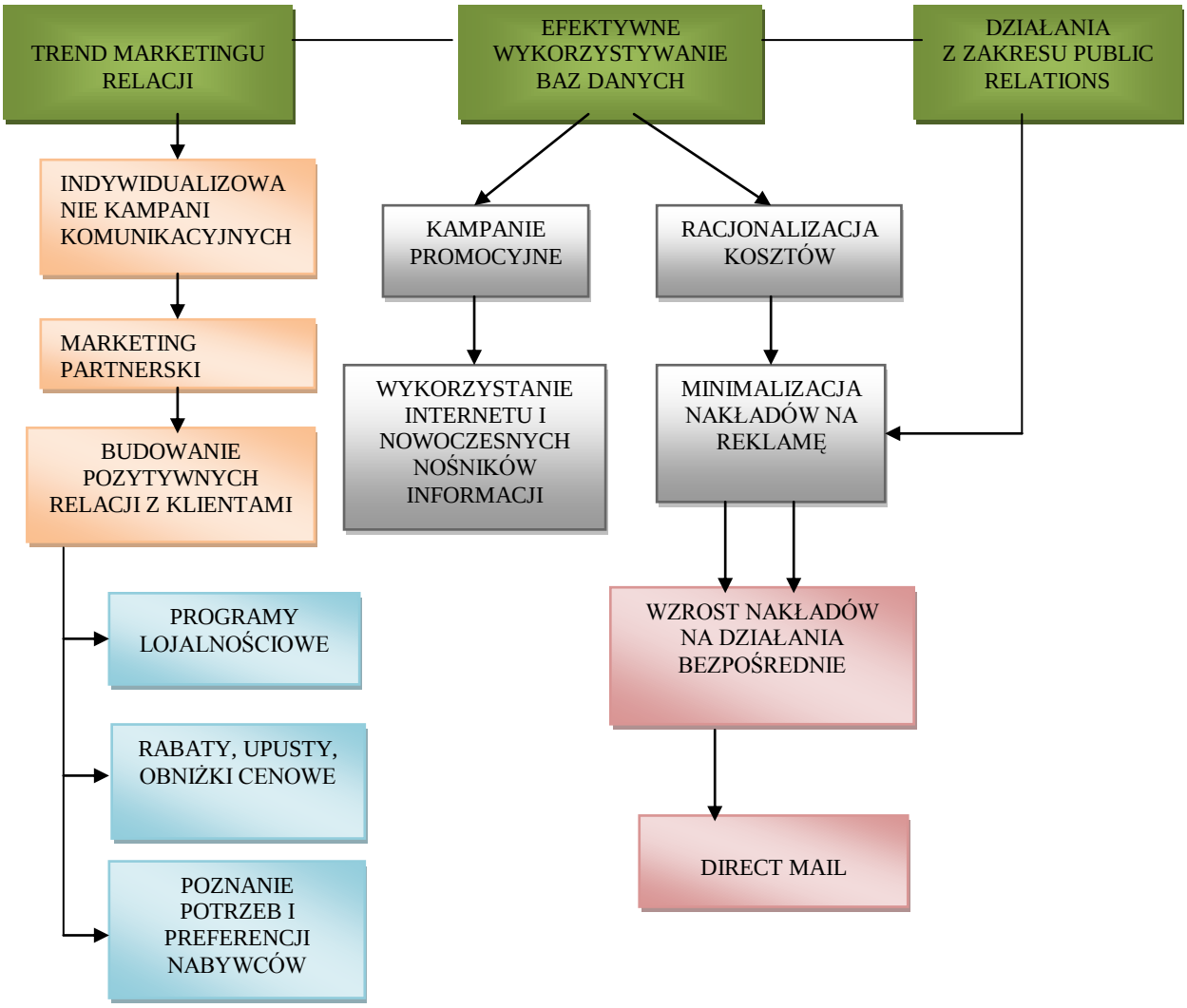
Klaster, którego celem jest zbudowanie przewagi konkurencyjnej, musi w sposób optymalny wykorzystywać marketing jako niezbędne narzędzie budowania silnej pozycji rynkowej. Wszelkie działania z zakresu wykorzystania nowoczesnych tendencji w marketingu, zmierzające do podniesienia efektywności procesu komunikacji, zarówno wewnątrz klastra, jak i na zewnątrz, stanowić powinny jeden z głównych czynników sukcesu podkarpackich turystycznych struktur klastrowych.

Trend marketingu relacji sprowadzałby się w efekcie do procesu indywidualizowania kampanii komunikacyjnych dla poszczególnych segmentów nabywców. W realizacji działań z tego zakresu należałoby skupić się na korzyściach wynikających z faktu, iż marketing relacji opiera się na wykorzystaniu informacji o kliencie, otoczeniu zewnętrznym i partnerach handlowych do zwiększenia zysków firmy. Tradycyjny marketing okazuje się niewystarczający do realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa. W przypadku lidera klastra wyjątkowo istotne jest dostrzeżenie możliwości odniesienia sukcesu rynkowego w tworzeniu bezpośrednich, trwałych i długookresowych kontaktów z nabywcami[257]. Tego typu podejście do działań rynkowych firmy jest zgodne ze współczesną koncepcją marketingową, zwaną marketingiem partnerskim. Silna walka konkurencyjna sprawia, że na rynku nieustannie pojawiają się substytuty lub znacznie atrakcyjniejsze produkty będące nowościami rynkowymi. Podobne cechy produktów, zbliżona jakość i towarzyszące jej znaczne promocje cenowe nie sprzyjają budowaniu lojalności konsumenta wobec wcześniej

[257] K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 63.

zakupionych marek[258]. W takiej sytuacji marketing partnerski, zbudowany na tworzeniu więzi z klientem i budowaniu pozytywnych relacji, staje się niezwykle efektywnym sposobem umacniania pozycji konkurencyjnej lidera klastra. Odpowiednio prowadzone działania idące w kierunku budowaniu takich relacji sprzyjałby racjonalizacji kosztów działalności Klastra i skoncentrowaniu się na najważniejszych klientach, poznaniu ich potrzeb i preferencji. Miałoby to w głównej mierze służyć maksymalizacji ich zadowolenia z kupowanych produktów i usług, co w następstwie prowadzi do zdobycia grupy lojalnych klientów (Rys.52).

Rys. 52 Obszary działania klastrów turystycznych w zakresie komunikacji marketingowej



Źródło: Opracowanie własne.

[258] B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001, s. 233-234.

Kolejnym istotnym aspektem marketingu partnerskiego w działalności klastra byłoby nawiązywanie i utrwalanie trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkiem dostawców, potencjalnych pracowników firmy, pośredników i wpływowych instytucji. Podstawą koncepcji marketingu partnerskiego jest założenie o możliwości i konieczności utrzymania bezpośrednich kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą[259]. W ramach koncepcji marketingu partnerskiego podkreśla się, że w działaniach rynkowych kontakty bezpośrednie stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych powiązań z nabywcami. Niezwykle istotnym aspektem funkcjonowania klastra turystycznego byłoby, charakterystyczne dla marketingu partnerskiego, odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą. Należy bowiem przyjąć, iż realizacja celów klastra turystycznego wymagałaby aktywności na kilku różnych płaszczyznach, tj. rynku nabywców, rynku dostawców, rynku wewnętrznym, rynku potencjalnych pracowników firmy, rynku podmiotów opiniotwórczych oraz rynku wpływowych organizacji.

Innym ważnym aspektem wdrażania nowoczesnych tendencji w działalności marketingowej klastra byłoby wykorzystanie baz danych, pozwalające na efektywne prowadzenie kampanii promocyjnych oraz przesunięcie części nakładów z przewidzianych na reklamę, w kierunku działań bezpośrednich. Szczególne znaczenie można przypisać tu zastosowaniu „Direct Mail"- reklamie adresowanej do konkretnej osoby, przesyłanej pocztą, lub drogą elektroniczną (Rys.52). Ten sposób promocji w przypadku lidera klastra turystycznego pozwoliłby na dotarcie do potencjalnych i nowych klientów poprzez listy, które można kupić od pośredników. Główną zaletą tych działań byłaby gwarancja, że docierają bezpośrednio do czytelnika, zaś decydujący wpływ na odniesieniu sukcesu ma wybór adresatów.

Należy podkreślić, że przy właściwym doborze odbiorców, ten rodzaj reklamy klastra byłby o wiele tańszy w porównaniu z innymi jej formami i pozwala na efektywne wykorzystanie nośników informacji, zwłaszcza Internetu, w działalności klastra turystycznego. W przypadku klastra turystyki zdrowotnej, ten typ działań wiązałby się z promocją oferty wychodzącej poza standardową ofertę kompleksów sanatoryjnych. Sprowadzałby się on bowiem, do zaprezentowania pakietu usług m. in.

[259] R. Furtak, Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003, s. 54-55.

w ramach oferty Heath&Beauty, stąd wybór segmentów nabywców, poprzez skorzystanie z zasobów baz danych, wydawałby się bardzo uzasadniony.

Ostatnią płaszczyznę działania Klastra, w ramach wprowadzania nowoczesnych tendencji marketingowych, stanowiłoby wdrożenie trendu związanego z przesunięciem nakładów finansowych przeznaczonych na reklamę w kierunku działań z zakresu public relations ze względu na ich większą efektywność i lepsze postrzeganie przez klienta. Działania te w przypadku Klastra byłyby niezwykle istotne, gdyż pozwoliłoby to jego podmiotom znacznie zyskać na wiarygodności. Należy zaznaczyć, iż ze względu na specyfikę turystyki zdrowotnej, reklama stanowi często nietrafione narzędzie promocji, zaś działania z zakresu budowania pozytywnego wizerunku firmy miałyby szczególne znaczenie w przypadku Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej.

Podsumowując, można stwierdzić, że funkcjonowanie klastrów turystycznych, na terenie województwa podkarpackiego, mogłoby przyczynić się w znacznym stopniu do zmiany w postrzeganiu atrakcyjności turystycznej regionu, zarówno przez turystów, jak i przez potencjalnych inwestorów, upatrujących w funkcjonowaniu w strukturze klastrowej szans na odniesienie sukcesu rynkowego. W tym celu, szczególnie istotne, wydawałoby się wdrożenie działań marketingowych, zmierzających do zbudowania silnej oferty klastra, opartej na oryginalnych produktach markowych oraz zaplanowanie skutecznej strategii promocji, prowadzącej do zbudowania efektywnego procesu komunikacji zarówno pomiędzy podmiotami klastra, jak i potencjalnymi nabywcami jego usług. Oczywiście charakterystyka wykorzystania narzędzi marketingowych w działalności zaprezentowanych modeli klastrów turystycznych ma charakter dość ogólny i stanowić może jedynie wstęp do przedstawienia szczegółowych (wymagających dokładnego opracowania), marketingowych koncepcji osiągnięcia sukcesu rynkowego przez potencjalne podkarpackie klastry turystyczne.

Uwagi końcowe

Fenomen klasteringu polega na jednoczesnym konkurowaniu i współdziałaniu ze sobą przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze. Pomimo potencjalnej sprzeczności, doświadczenia wielu krajów, w tym również Polski, pokazały, że taka forma rynkowej działalności, przy spełnieniu odpowiednich warunków, daje realną szansę na efektywne działanie w ramach swojej branży. Klastry są postrzegane bowiem, jako stymulatory budowania przewagi rynkowej przedsiębiorstw a jednocześnie jako stymulanty rozwoju gospodarczego regionów.

U podstaw powstania struktur klastrowych leżą uwarunkowania historyczne a więc: tradycje wynikające z istnienia określonego typu działalności na danym obszarze, dostęp do zasobów naturalnych, łatwość dostępu do dużego rynku zbytu oraz do zaplecza naukowo - badawczego. Unikatowość przewagi konkurencyjnej klastrów wynika z właściwego dla każdego terytorium charakteru firm, popytu, czynników produkcji, polityki państwa oraz sektorów pokrewnych i wspierających. Specyfika klastra turystycznego jest odmienna od większości klastrów działających w innych branżach. Podstawowym i niezbędnym czynnikiem do tworzenia klastrów turystycznych jest bowiem istnienie wyjątkowych walorów turystycznych na obszarze funkcjonowania klastra. Atrakcjami takimi są między innymi: krajobraz, walory antropogeniczne oraz tradycja i miejscowy folklor.

Wdrożenie koncepcji klasteringu na terenie województwa podkarpackiego, stworzyłoby realną szansa na rozwój turystyki i podniesienie konkurencyjności lokalnych podmiotów branży turystycznej. Bogate w liczne walory turystyczne województwo podkarpackie, posiada bowiem możliwość powoływania turystycznych podmiotów klastrowych, skupiających przedsiębiorstwa turystyczne, ośrodki naukowo-badawcze, organizacje turystyczne oraz lokalne samorządy.

Analiza potencjału turystycznego województwa pozwala na stwierdzenie, że funkcjonowanie klastrów turystycznych na obszarach, na których zaobserwowano znaczne skupiska podmiotów turystycznych, znacząco przyczyniłoby się do efektywnej promocji regionu, stanowiąc równocześnie istotny stymulant podnoszenia konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw turystycznych.

Tworzenie lokalnych klastrów, skupiających często niewielkie podmioty turystyczne stwarzałoby bowiem, mikro- i małym przedsiębiorstwom, możliwość otwierania się na nowe segmenty nabywców, poprzez systematyczne udoskonalanie oferowanego produktu turystycznego, zaspokajającego rosnące wymagania i zmieniające się turystyczno-rekreacyjne potrzeby współczesnego społeczeństwa.

Ze względu na możliwości rozwoju lokalnych i regionalnych przedsiębiorstw, praca nad zagadnieniem klasteringu wydaje się być niezwykle istotna zarówno z punktu widzenia nauki jak i z punktu widzenia potrzeb społecznych. Tak więc, temat klastrów gospodarczych, choć w Polsce jeszcze stosunkowo nowy, zyskuje coraz większe zainteresowanie, zarówno w opracowaniach o charakterze teoretycznym jak i empirycznych.

Poprzez analizę wskaźników objaśniających funkcję turystyczną na terenie powiatów województwa podkarpackiego oraz analizę czynnika koncentracji rynkowych podmiotów turystycznych, ustalono obszary województwa, na których istnieje realna szansa na funkcjonowanie struktur klastrowych. W celu identyfikacji szans i zagrożeń potencjalnego klasteringu turystycznego w województwie podkarpackim oraz oceny bieżącej sytuacji lokalnych podmiotów rynkowych, przedstawiono interpretację wyników badań ankietowych, przeprowadzonych wśród lokalnych przedsiębiorców turystycznych oraz przedstawicieli samorządów. Pozwoliło to na ustalenie istotnych podobieństw w ocenie sytuacji lokalnych przedsiębiorstw i rynkowych podmiotów turystycznych, zdiagnozowaniu szans i barier ich rozwoju oraz potencjalnych korzyści wynikających z funkcjonowania, na terenie badanych gmin, turystycznych struktur klastrowych.

Natomiast analiza studiów przypadków wybranych klastrów turystycznych w Polsce i na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem marketingowych aspektów ich funkcjonowania, pozwoliła na wskazanie szans, które niesie ze sobą efektywne zastosowanie marketingu w działalności klastrów. Umożliwiło to zastosowanie niektórych, wdrażanych przez nie, koncepcji marketingowych, przy tworzeniu przez autorskich modeli podkarpackich klastrów turystycznych. Jednocześnie, charakterystyka specyfiki marketingu usług turystycznych oraz marketingu terytorialnego, umożliwiła identyfikację tych obszarów działalności klastra, w których efektywny marketing pozwoliłby na odniesienie sukcesu rynkowego przez klaster oraz na umocnienie pozycji konkurencyjnej jego podmiotów. Ze względu na specyficzny charakter turystycznych gron przedsiębiorczości, przedstawiono szczególną rolę władz

samorządowych w tworzeniu struktur klastrowych oraz potencjalne obszary zastosowań marketingu w proklasteringowej aktywności samorządów lokalnych.

Przedmiotem badań ankietowych uczyniono w szczególności: korzyści wynikające z funkcjonowania w klastrze, bariery rozwoju podmiotów klastra oraz zakres działań wspierających klastering ze strony władz samorządowych, bieżącą sytuację konkurencyjną podkarpackich turystycznych podmiotów rynkowych, mocne i słabe strony klasteringu oraz szanse i zagrożenia wynikające z funkcjonowania skupisk przedsiębiorczości, oczekiwania oraz obawy związane z potencjalnym funkcjonowaniem podmiotów w turystycznych strukturach klastrowych a także specyfikę i zakres działań o charakterze innowacyjnym w działalności przedsiębiorstw turystycznych.

Wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, pozwalają na stwierdzenie, że większość badanych (zarówno przedstawicieli przedsiębiorstw turystycznych, jak i podkarpackich gmin) byłaby zainteresowana funkcjonowaniem w potencjalnej turystycznej strukturze klastrowej. Większość z nich podkreśla, iż w ich opinii, na terenie gmin i powiatów, na których działają, istnieją korzystne warunki do tworzenia takich struktur. W swojej ocenie (zarówno potencjału turystycznego regionu, jak i własnych możliwości rozwojowych) widzą oni szereg możliwości, które pozwoliłyby na stymulowanie rozwoju lokalnego klasteringu. Pomimo wielu zbieżności w ocenie potencjału turystycznego, sytuacji rynkowej przedsiębiorstw czy roli samorządów w rozwoju innowacyjnych inicjatyw klastrowych, zauważyć można różnicę w ocenie zakresu pomocy ze strony władz samorządowych w stymulowaniu działań przedsiębiorczych oraz zainteresowania lokalnych przedsiębiorców taką współpracą. Dla większości respondentów, funkcjonowanie w strukturze klastrowej stanowiłoby interesującą ofertę rynkowej aktywności – jak zadeklarowali, przewidują, że pozwoliłoby im to na wzrost konkurencyjności ich przedsiębiorstw, wzrost dochodów, pozyskanie nowych rynków zbytu oraz efektywną promocję, Największe obawy związane z funkcjonowaniem w klastrze turystycznym, w opinii badanych, związane są z ewentualnym niepowodzeniem struktury klastrowej, nieuczciwą konkurencją w ramach struktury i brakiem lojalności ze strony partnerów, zaś samorządowcy obawiają się ewentualnego niepowodzenia inicjatywy klastrowej, niezadowalającego stopnia kooperacji pomiędzy podmiotami klastra oraz nieefektywnej działalności promocyjnej.

Jednym z istotnych powodów zainteresowania zjawiskiem klasteringu w turystyce jest fakt, że wśród bogatej literatury z zakresu klasteringu, pozycje dotyczące klastrów turystycznych stanowią rzadkość. Jednocześnie wśród zebranej, dla potrzeb niniejszej rozprawy, literatury przedmiotu, nie znaleziono żadnej pozycji, która omawiałaby zjawisko klastra turystycznego ze szczególnym uwzględnieniem marketingowych aspektów jego funkcjonowania. Ze względu na ten fakt, proponowana w niniejszej rozprawie doktorskiej koncepcja opracowania marketingowych tendencji w rozwoju klastrów i podmiotów w nich skupionych, wydaje się mieć charakter nowatorski. Natomiast zidentyfikowane i przedstawione, zalążki klastrów turystycznych oraz opracowane modele potencjalnych struktur klastrowych turystycznych, zlokalizowanych w województwie podkarpackim, stanowią nowe ujęcie omawianej problematyki w stosunku do dostępnych opracowań z zakresu rozwoju klasteringu turystycznego.

Bibliografia

Pozycje książkowe:

1. 2006 Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, VI/VII 2006.
2. Adamczyk J., Nitkiewicz T., Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007.
3. Altkorn J., Marketing w turystyce, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1999
4. Altkorn J., Strategia marki, PWE, Warszawa 2001.
5. Analiza zasobów i możliwości rozwoju sektora turystyki w województwie podkarpackim, opracowanie powstało w ramach projektu: TURYSTYKA SZANSĄ NA DYNAMICZNY ROZWÓJ PODKARPACKIEGO RYNKU PRACY, ASM Centrum Badan i Analiz Rynku Sp. z o.o., Kutno 2007.
6. Andersson T., Linking National Science, Technology and Innovation Policies with FDI policies, International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development, IKED, 2005.
7. ATLAS – Association for Tourism and Leisure Education,Tourism trends for Europe, European Travel Commision, September 2006.
8. Austin, J.E., The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.
9. Ashwort G.J., Voogd H.,, Selling the City, Marketing Approaches in Public Sektor Urban Planning, Belha ven Press, London 1990. Beccanti G.: Le district marschallien: une notion socio-economique [w:] G. Benko, A. Lipietz, (red.), Les regions qui gagnent, PUF, Paris 1992.
10. Bałtowski M., Ponikowski H. (red.), Problemy rozwoju i zarządzania w gospodarce globalnej. Prace Naukowe WSPA , Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2005.
11. Bednarska M., Gołembski G., Markiewicz E., Olszewski M., Przedsiębiorstwo turystyczne; ujecie statyczne i dynamiczne, PWE, Warszawa 2007.
12. Bergman E.M, Feser E.J, Industrial and regional clusters: concepts and comparative aplications, Regional Research Institute, West Virginia University, 1999.

13. Bergquist W., Betwee, J. Meuel, D. (1995). Building Strategic Relationships: How to Extend your Organization's Reach through Partnerships, Alliances, and Joint Ventures. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
14. Bishop B., Marketing globalny ery cyfrowej, PWE, Warszawa 2001.
15. Blythe J., Marketing essentials, Prentice Hall, NJ, 2008.
16. Boekholt, P. and B. Thuriaux, Overview of Cluster Policies In International Perspective, Report prepared for the Dutch Ministry of Economic Affairs, Technopolis, Amsterdam 1998.
17. Bojar E., Economic aspects of globalization - challenges for business, [w:] S. Rudolf (red.) New world order: economic, social and politicial tendencies at the beginning of third millennium : Vol.3 Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
18. Bojar E. (red.), Ekonomia w dobie globalizacji , Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2005.
19. Bojar E., Globalizacja a regionalizm, [w:] E. Bojar (red.), Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w aspekcie integracji europejskiej, Nr 5, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Oddział w Lublinie, 2005.
20. Bojar E (red.) Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2006.
21. Bojar E., Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej [w:] E. Bojar (red.): Zarządzanie rozwojem lokalnym i regionalnym w aspekcie integracji europejskiej, Nr 5 , Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Oddział w Lublinie, Lublin 2005.
22. Bojar E., Przedsiębiorstwa i organizacje publiczne w warunkach zaostrzającej się konkurencji, E. Bojar (red.): Menedżer XXI wieku w warunkach zaostrzającej się konkurencji Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2005.
23. Bojar E., The role of foreign direct investment in competitive economy,TNOIK "Dom Organizatora" Toruń 2004.
24. Bojar E., Kałuża J., Machnik-Słomka J., Żminda T., Comarative Analysis of Social Capital in Process of Creation of Regional Innovation Strategies in Śląskie and Lubelskie Provinces [w:] J. Stachowicz [red.], Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006

25. Bojar E., Pylak K., Globalizacja a regionalizm, [w:] M. Bałtowski, H. Ponikowski (red.), Problemy rozwoju i zarządzania w gospodarce globalnej. Prace Naukowe WSPA , Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji, Lublin 2005.
26. Bojar E., Pylak K., Wybrane ekonomiczne aspekty globalizacji, [w:] Ewa Bojar (red.) Ekonomia w dobie globalizacji, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2005.
27. Bojar E., Olesiński Z. [red.], The emergence and development of clusters in Poland, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
28. Bojar E., Stachowicz J., Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
29. Boosting Inovation: The Cluster Approach, OECD, Paris 1999.
30. Borkowski S., Wszendybył E., Jakość i efektywność usług hotelarskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
31. Braadland Thor Egil, Innovation in the Norwegian food system , STEP, Oslo 2000.
32. Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), Wspólna Europa : innowacyjność w działalności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2003.
33. Brodzicki T., Szultka S., Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (110), Warszawa 2002.
34. Brodzicki T., Stanisław S., Tamowicz P. , Polityka wspierania klastrów, Seria: Niebieskie Księgi 2004. Rekomendacje, Nr 11, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.
35. Brodzicki T., Tamowicz P.,Propozycja instrumentu służącego zwiększeniu stopnia transferu wiedzy i technologii w ramach inicjatyw klastrowych, Opracowanie na zlecenie Instytutu Technologii Eksploatacji, Gdańsk – Radom 2008.
36. Business Clusters, Promoting enterprise In Central and Eastern Europe, OECD, Paros 2005.
37. Brzeziński M. (red.), Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi, Difin, Warszawa 2001.
38. Child, J. and Faulkner, D. (1998). Strategics of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. Oxford: Oxford University Press.
39. Chotkowski J. (red.), Marketing w rozwoju turystyki, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009.
40. City Cluster Development in India, Report, Delhi, 2008.

41. Clusters of creativity, Innovation and Growth In Montana, A Report to the Montana Governor's Office of Economic Opportunity on The Experience Enterprise and Tourism Luster, North Karolina 2003.
42. Cohen W. A., The Marketing Plan, John Wiley & Sons, 2004.
43. Cooke P., Clusters Key Determinant of Economic Growth: The Example of Biotechnology, [w:] A. Mariussen (red.) Clusters Policies- Clusters Development, Stockholm 2001.
44. Czernek K. , Uwarunkowania integrowania instrumentów marketingowych przez podmioty tworzące struktury partnerskie na rzecz rozwoju turystyki w regionie, [w:] K. Dzieńdziura, P. Zmyślony (red.), Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki w regionie, Wydawnictwo PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2008.
45. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. W., Marketing usług, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
46. Deluga W. (red.), Turystyka we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009.
47. Dietl J., Marketing, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
48. Doeringer P.B, Terkla DG., Business strategy and cross-industry clusters, Economic Development Quarterly, nr 9, 1995.
49. DTI, Business clusters in the UK- a first assessment, Ministry of Science, London 2001. Faulkner, D. and De Rond, M. (2000). Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues. Oxford: Oxford University Press.
50. Dudkiewicz D., Marketing usług turystycznych (wyd.2), AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2009.
51. Dzieńdziura K., Zmyślony P. (red.), Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki w regionie, Wydawnictwo PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2008.
52. Dzierżanowski M. (red.) Klastry- Recepta na sukces Pomorza, IBnGR, Gdańsk 2008.
53. Egan J., Marketing Comunications, Thomson Learning, London 2007.
54. Fedan R., Makieła Z. (red.), Przyrodniczo-ekonomiczny potencjał regionów na pograniczu polsko-ukraińskim, PWSZ w Jarosławiu, Stowarzyszenie Instytut Polsko-Ukraiński, Jarosław 2008.
55. Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters, European Comission, Brussel, 2004.

56. Filipiak B., Panasiuk A., Przedsiębiorstwo usługowe, Ekonomika, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
57. Filipiak B., Panasiuk A., Przedsiębiorstwo usługowe, Studia przypadków, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2009.
58. Filipiak B., Panasiuk A., Przedsiębiorstwo usługowe, Zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
59. Fitch Ratings, Tunisian Tourism Industry- Business Model Leeds Re-engeneering, 2004.
60. Fitch Ratings, Tunisian Tourism Industry, 2007.
61. Florek M., Podstawy marketingu terytorialnego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
62. Fonfara K., Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004.
63. Furtak R., Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003.
64. Galata S. (red.), Uwarunkowania Strategii Zarządzania Nowoczesnymi Organizacjami, Seria: Monografie Problemy Współczesnego Zarządzania, Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Jarosławiu, Kraków-Jarosław 2009.
65. Gaworecki W.W., Turystyka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
66. Gilmore A., Usługi, PWE, Warszawa 2006.
67. Girard V., Marketing terytorialny i planowanie strategiczne, [w:] Marketing terytorialny: strategiczne wyzwania dla miast i regionów, T. Domański (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007
68. Głowacki R., Z. Kossut Z., T. Kramer T., Marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.
69. Godlewska H., Lokalizacja działalności gospodarczej, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
70. Götz M., Atrakcyjność klastra dla lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, Instytut Zachodni, Poznań 2009.
71. Gorynia M., Jankowska B. Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2008.
72. Góra J. , Dynamika klastra: zarys teorii i metodyka badań , Wyższa Szkoła Handlowa, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008.

73. Górzyński M., System wsparcia gron w województwie podkarpackim, [w:] System wspierania gron przedsiębiorczości, WSIZ Rzeszów,
74. Górzyński M., Wierzbiński B., Wojnicka E., Klimczak P, Konkurencyjność przez współpracę- fenomen gron przedsiębiorczości- Opracowanie przygotowane przez Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania oraz CASE-Doradcy Sp. z o.o.
75. Górzyński M., Pander W., Koć P., Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu, PARP, Warszawa 2006.
76. Gurtak R., Marketing partnerski na rynku usług, PWE, Warszawa 2003
77. Hiam A., Marketing, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
78. Harryono M., Huang Yu-F., Miyazawa K., Sethaput V., Thailand Medical Tourism Cluster , Harvard Bussines School, May 2006.
79. Hauknes Johan, Norwegian Input-Output Clusters and Innovation Patterns, STEP, Oslo 1998.
80. Hertog P., NIS FOCUS GROUP ON CLUSTERS, Dialogic, Utreht, Netherlands 2000.
81. Hollensen S., Globar marketing, Prentice Hall, NJ, 2007. Hollensen S., Globar marketing, Prentice Hall, NJ, 2007.
82. Humphrey J., Schmitz H., 1995, Principles for promoting clusters & networks of SMEs, UNIDO, UK Jeznach M., Marketing usług hotelarskich, Format A-B, Warszawa 2008.
83. Innobarometr 2002, European Commission, Brussel 2002.
84. Innobarometr on cluster's role in facilitating innovation In Europe, Analytical Report, July 2007.
85. Isaksen A., 1996, Regional Clusters and Competitiveness: the Norwegian Case, STEP, Oslo, Norway.
86. Iyer, E. (2003). "Theory of Alliances: Partnership and Partner Characteristics" in Wymer, W. W. and Samu, S. eds. Nonprofit and Business Sector Collaboration: Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and other Corporate-Nonprofit Dealings. NY: Best Business Books.
87. Jakóbczyk-Gryszkiewicz J., Gryszkiewicz B., Komunikacja marketingowa w turystyce, „Śląsk" Sp. z o. o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2007.
88. Janasz W. (red.), Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską, Difin, Warszawa 2005.

89. Janasz W. (red.), Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji, Difin, Warszawa 2004.
90. Johann M., Strategie marketingowe w turystyce, Difin, Warszawa 2009.
91. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe, PWE, Warszawa 1996.
92. Kaczmarczyk S., Pałgan R., Marketing w przedsiębiorstwie, ujecie zarządcze i systemowe z przykładami, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008.
93. Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. [red.] Regionalne uwarunkowania powstawania klastrów, Jacek Pasieczny [w:] Przedsiębiorczość i innowacyjność : wyzwania współczesności (Seria: Prace Naukowe, Nr 1116, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2006.
94. Kalinowski T. (red.), Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski, IBnGR, Gdańsk 2005.
95. Kall J., Silna marka, PWE, Warszawa 2001
96. Karasiewicz J., Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997
97. Keller K., Strategic brand management, Prentice Hall, NJ, 2007
98. Ketels Ch., Örjan S., Clusters in the EU-10 new member countries, EUROPE INNOVA, Brussels 2006.
99. Ketels Ch., Göran L., Örjan S., Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies , Center for Strategy and Competitiveness (SSE), Stockholm May 2006.
100. Kerin R., Peterson R., Strategic Marketing Problems, Casses and Comments, 12th edition, Prentice Hall, 2009.
101. Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, PWE, Warszawa 2007.
102. Klamut M. [red.] Od aglomeracji do klastrów przemysłowych i środowisk innowacyjnych, Gruchman Bohdan [w:] Polityka ekonomiczna : współczesne wyzwania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
103. Kopczyk A., Proniewski M. [red.] Wzmacnianie konkurencyjności regionu poprzez tworzenie i rozwój klastrów / Krystyna Poznańska [w:] Atrakcyjność inwestycyjna regionu, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2005.
104. Kotler Ph., Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005
105. Kotler Ph., Marketing; Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

106. Kotler Ph., Bowen J. T., Makens J. C., Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, NJ, 2008.
107. Koncepcja Produktów Turystycznych w Województwie Podkarpackim w ramach Strategii Rozwoju Turystyki dla Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013.
108. Kramer T. , Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1997.
109. Lewis, J.D. (1990). Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances. NY: The Free Press.
110. Limański A., Drabik I., Marketing w organizacjach non-profit, Difin, Warszawa 2007.
111. Local Economic and Employment Development Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, 2005.
112. Lord, B. (2002) Cultural Tourism and Museums. LORD Cultural Resources Planning & Management Inc.
113. Lovelock Ch., Weinberg Ch., Marketing Challenges, Mc Graw- Hill, New York 1985.
114. Markowski T., Zarządzanie rozwojem miast, Wydawnictwo Naukowe PWN., Warszawa 1999.
115. Masiukiewicz P., Marketing w małych i średnich przedsiębiorstwach korzystających z pomocy unijnej, Szkoła Główna handlowa Oficyna wydawnicza, Warszawa 2007.
116. Mason P., Tourism inpacts, planning and management,ELSEVIER, US, 2008.
117. Mattoo A., Rathindran R., Does Heath Insurance Impede Trade In Heath Care Services? Word Bank Policy Analysis Working Paper 3667, 2005.
118. Mertl J., S. Skowroński S., Łódzki klaster przedsiębiorczości- szansa na rozwój gospodarczy, [w;] G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak (red.), Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości, Raport SOOIPP 2006.
119. Milewski D, Panasiuk A., Szostak D., Zachodniopomorski klaster turystyczny, Uniwersytet Szczeciński, Zachodniopomorska Regionalna Organizacja Turystyczna, Szczecin 2005.
120. Ministry of Enterprise, 2002, Opportunity and Innovation Life Sciences and Technologies Branch, Innovation Program Biotechnology Cluster, Ontario Meyer-Stamer J., Strategien lokaler/regionaler Entwicklung, Universitat Duisburg, Duisburg 1999

121. Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., Klastry na świecie; Studia przypadków, Difin, Warszawa 2009.
122. Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., Marketing uwarunkowania i instrumenty, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.
123. Mruk H., Rutkowski I.P., Strategia produktu, PWE, Warszawa 2001.
124. Mytelka L. , Farinelli F., Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness, the papers prepared for the conference: Local Productive Clusters and Innovations Systems In Brazil:New industrial and technoliogical policies for their development, Rio de Janeiro, Brazil, 2000.
125. Nawrot Ł., Zmyślony P., Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego: od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego, PROKSENIA, Kraków 2009, s. 38.
126. Niedzielski P., Dołowy A., Milewski D., Szostak D., Innowacyjność i struktury klastrowe w województwie zachodniopomorskim, Turystyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
127. Niezgoda A., Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
128. Nordin S., Tourism Clustering & Innovation. Patos to Economic Growth and Development, European Tourist Research Institute, Ostersund, Sweden 2003.
129. Nowacka A., Nowacki R., Podstawy marketingu, Diffin, Warszawa 2006.
130. Obrębalski M. (red.), Marketingowa strategia rozwoju przestrzeni, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
131. OECD Proceedings, Boosting Innovation: The Cluster Approach, OECD, Paris 1999.
132. Oleksiuk A., Konkurencyjność regionów a parki technologiczne i klastry przemysłowe, Wydawnictwo Branta, Warszawa 2009.
133. Oleksiuk A., Marketing usług turystycznych, Difin, Warszawa 2007.
134. Oleksiuk A., Marketing usług turystycznych, Wydanie drugie, Difin, Warszawa 2009.
135. Olesiński Z., Industrial Clusters in Poland. A Zone along the Wrosław-Katowice-Kraków Motorway, [w;] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), The emergence and development of clusters In Poland, Difin, Warszawa 2007.

136. Olesiński Z., Zarządzanie w regionie, Polska-Europa-Świat, Difin, Warszawa 2005.
137. Oslo Region Cluster, 2005, ACENET, Oslo, Norwegia.
138. Ozawa T., Structural transformation, flying-geese style and industrial clusters: theoreticalimplications of Japan's postwar experience, Paper presented At the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: the Challenge of Globalization, February 2004.
139. Padmore T., Gibson H., Modeling regional innovation and competiveness [w:] de La Mothe (red.) Local and regional systems of innovation, London 1998.
140. Page S. J., Tourism Management, managing for change, Third edition, ELSEVIER, US, 2009
141. Panasiuk A. (red.), Ekonomika turystyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
142. Panasiuk A. (red.), Gospodarka turystyczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
143. Panasiuk A., Szostak D., Hotelarstwo: Usługi, eksploatacja, zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
144. Panasiuk A. (red.), Marketing usług turystycznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
145. Panasiuk A. (red.), Markowe produkty turystyczne, Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
146. Panasiuk A., Współpraca samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw turystycznych . zagadnienia instytucjonalne. [w:] A. Rapacz (red.), Gospodarka turystyczna w regionie, Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, AE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006.
147. Pangsy - Kania S., Piech K., (red.) Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
148. Payne A., Marketing usług, PWE, Warszawa 1997.
149. Pazio N. M., Podstawy marketingu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007.
150. Penc J. (red.) Marketing usług, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
151. Pender L., Sharpley R., The Management of Tourism, SAGE, London, 2008.

152. Pender L., Sharpley R., Zarządzanie turystyką, PWE, Warszawa 2008.
153. Peszko A., Kusa R., Klastry jako stymulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych [w:] Pozycja konkurencyjna a potencjał konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw sektora usług turystycznych. (dokument w wersji elektronicznej), Akademicka Biblioteka Cyfrowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
154. Pilarczyk A., Mruk H. (red.) Kompendium wiedzy o marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
155. Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001.
156. Pindakiewicz J. (red.), Podstawy marketingu, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.
157. Plawgo B., (red.), Klastry gospodarcze jako czynnik rozwoju regionu, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości, Łomża 2008.
158. Plawgo B., (red.), Rozwój struktur klastrowych w Polsce południowo-wschodniej, Warszawa 2007.
159. Plawgo B., (red.), Uwarunkowania rozwoju regionalnego w Polsce Wschodniej, Białystok : Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica, Łomża 2007.
160. Pomykalski A., Kaczmarek B., (red.) Regionalne aspekty zarządzania organizacjami usługowymi, Wydawnictwo Naukowe Wyższej szkoły Kupieckiej, Łódź 2008.
161. Porter M.E., Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
162. Porter, M.E., "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review November-December 1998, 77-90.
163. Porter, M.E., On Competition, Harvard Business School Press Boston 1998.
164. Porter M.E., The Competitive Advantage of Nations, Macmillan London,1990.
165. Porter, M.E.; Stern, S., Innovation: Location Matters (Innowacja: Kwestie lokalizacyjne). Przegląd dla zarządu MIT Sloan, Zeszyt 42 Nr 4, 2001.
166. Porter, M.E.; Sölvell, Ö., Zander, I., Microcompetitiveness of Wireless Valley Invest in Sweden, Szwecja, 2000.
167. Porter, M.E.; Sölvell, Ö., The Role of Geography in the Process of Innovation and Sustainable Competitive Advantage of Firms w: Dynamic Firm (Dynamiczna

Firma), Chandler, A.D., Hagström, P, Sólvell,Ö. (eds). Oxford University Press, 1998.

168. Preissl B., The Innovation Cluster of the German Automotive Components Sector, Research and technology Organisations in the Service Economy (RISE) WP 1 Cluster Studies, DIW - RISE Working Paper No.3., 2002.

169. Proctor T., Strategic Marketing, Routledge, NY, 2008.

170. Pyka J. (red.), Globalna i regionalne uwarunkowania nowoczesności przemysłu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

171. Quandt C., Pacheco L., Fostering the Growth of Innovation Clusters for Regional Development : Building a Network of Software Clusters in Paraná, Brazil, Pontifical Catholic University of Paraná, 2000.

172. Raines P., The Challenge of Evaluating Cluster Behaviour in Economic Development Policy, University of Strathclyde, Glasgow, UK, 2002.

173. Rapacz A. (red.), Gospodarka turystyczna w regionie, Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, AE we Wrocławiu, Jelenia Góra 2006.

174. Raport IBnGR: Wspieranie rozwoju klastrów w Polsce i zagranicą, Gdańsk 2008.

175. Raport Instytutu Turystyki: Rynek biur podróży 2007, Warszawa 2008.

176. Raszka B., Bosiacki S. (red.), Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia, AWF w Poznaniu, Poznań 2006.

177. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013, Rzeszów 2004.

178. Report 2000 (Mikrokonkurencyjność Wireless Valley Raport na rok 2000), Invest in Sweden.Sztokholm: Agencja Invest, Szwecja.

179. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.

180. Rocznik Statystyczny Województw 2008, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.

181. Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego 2008, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2008.

182. Roelandt Th.J.A., Gilsing V.A., Sinderen J. van, 2000, New Policies for the New Economy Cluster-based Innovation Policy: International Experiences, Dutch Ministry of Economic Affairs, Tilburg, Holandia.

183. Rohrscheidt (von) A.M., Turystyka kulturowa: Fenomen, Potencjał,

Perspektywy, Wydawnictwo KMB Druk, Gniezno 2008.
184. Romański T. (red.), Marketing terytorialny- strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
185. Rosenfeld S.A., A guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions, North Carolina, USA, IV.2002. Raport IBnGR : Identyfikacja potencjalnych klastrów na bazie analizy struktury gospodarki województwa pomorskiego (wersja ostateczna – 23/06/08), Gdańsk 2008.
186. Rosenfeld R., Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development, „European Planning Studies" 1997, Vol.5, No 1
187. Rudawska I., Usługi w gospodarce rynkowej, PWE, Warszawa 2009.
188. Rudawska I., Soboń M. (red.), Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach, Difin, Warszawa 2009.
189. Rutkowski I. P., Rozwój nowego produktu, PWE, Warszawa 2007.
190. Rydel M. (red.), Komunikacja marketingowa, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
191. Serra M.A., 2000, Building up an Innovation Cluster: the Successful Case of LACTEC in Paraná, Brazil
192. Sierpiński J., Zakład hotelarski, „Ekonomika zarządzania", TNOiK, Kraków 1974.
193. Skawińska E., Podstawy marketingu, kompendium, testy, zadania, analiza przypadków, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2005.
194. Skawińska E. (red.), Szanse i perspektywy polskiej gospodarki w Unii Europejskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
195. Skawińska E. (red.), Wyzwania marketingowe wobec przedsiębiorstw przyszłości w Polsce, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
196. Skawińska E., Zalewski R., Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat-Europa-Polska, PWE, Warszawa 2009.
197. Skowron S., Factors of Building Competitive Supremacy and Innovativeness in the Ecological Food Valley Cluster, (Czynniki budowania przewagi konkurencyjnej i innowacyjności w klastrze Doliny Ekologicznej), [w:] Bojar E., Olesiński Z. [red.], The emergence and development of clusters in Poland, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

198. Skowron S., Dziwulski J., Możliwości zarządzania strategicznego w placówkach medycznych [w:] J. Putz (red.), Procesy przekształceń w ochronie zdrowia – bariery i możliwości, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa, 2002.
199. Skowron S., Dziwulski J., Nowe kierunki zmian w zarządzaniu strategicznym opieką zdrowotną, [w:] J. Putz (red.), Procesy przekształceń w ochronie zdrowia – bariery i możliwości, Procesy przekształceń w ochronie zdrowia – bariery i możliwości, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa, 2002.
200. Sojkin B., Zarządzanie produktem, PWE, Warszawa 2003.
201. Sokołowska S., Bisaga A. [red.], Uwarunkowania rozwoju klastrów wiejskich w województwie opolskim: Bucka M., Socińska J.[w:] Wieś i rolnictwo w procesie zmian : szanse rozwojowe obszarów wiejskich w przestrzeni europejskiej. T. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
202. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych, Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji, Szwecja 2003-2006, wersja przetłumaczona i opublikowana przez PARP.
203. Stachowicz J. (red.):, Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2006
204. Stachowicz J., Strategic Navigation of Social Capital on the Regional Level, [w:] J. Stachowicz (red.), Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2006
205. Stachowicz J., Towards the Theory of Social Capital on the Regional Level, [w:] J. Stachowicz (red.), Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006
206. Stachowicz J., Kordel P., Bojar E, Comparative Analysis of Technological Clusters in the Context of Regional Development, [w:] Enlargement Southern Europe and Mediterranean (ed. G. Petrakos), European Regional Science Association (ERSA),Volos, publikacja w formie elektronicznej.
207. Stachowicz J., Kordel P., Perspectives of Research on Social Capital on the Regional Level, [w:] J. Stachowicz (red.), Intellectual Capital Management in Regional Pro-Innovative Networks, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.
208. Stachowicz J., Kordel P., Social Capital of Regional Clusters: Comparative Analysis, [w:] J. Stachowicz (red.), Intellectual Capital Management in Regional

Pro-Innovative Networks, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.

209. Stachowicz J., Kordel P., Social Capital, Clusters and Regional Innovative System: The Case of Medical Instruments Cluster in Silesia Region in Poland, [w:] Antunes J., Pires A., Simoes, Barroco C. [red.], Resources Planning Development, Portuguese Association for Regional Development (APDR), Coimbra, publikacja w formie elektronicznej.
210. Stachowicz J., Straszak A., Walukiewicz S. [red.], Badania operacyjne i systemowe 2006. Wiedza systemowa dla rozwoju regionów i przedsiębiorstw w Polsce, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2006.
211. Stanimir A. (red.), Analiza danych marketingowych; Problemy, metody, przykłady, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
212. Staniszewska J., Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym, Difin, Warszawa 2009.
213. Stawicki M., Pander W. (red.), Metody ewaluacji polityk wspierania klastrów ze środków strukturalnych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział nauk Ekonomicznych, Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, Prace Naukowe nr 47, Warszawa 2008.
214. Stone M., Bond A., Blade E., Marketing bezpośredni i interaktywny, PWE, Warszawa 2007.
215. Stone M., Desmond J., Fundamentals of Marketing, Routledge, NY, 2007.
216. Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2020, Rzeszów, październik 2006.
217. Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., (red.), Marketingowe testowanie produktów, PWE, Warszawa 2000.
218. Sutherland J., Canwell D., Klucz do marketingu: najważniejsze teorie, pojęcia, postaci, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
219. Szromnik A., Marketing terytorialny, Oficyna, Kraków 2007.
220. Szromnik A., Marketing terytorialny- geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] T. Romański (red.), Marketing terytorialny- strategiczne wyzwania dla miast i regionów, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
221. Sztucki T., Marketing, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996

222. Sztucki T., Marketing przedsiębiorcy i menedżera, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
223. Sztucki T., Promocja, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1995
224. Szultka S. [red.], Klastry : innowacyjne wyzwanie dla Polski, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2004
225. Szymla Z.**,** Determinanty rozwoju regionalnego, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław- Warszawa-Kraków, 2000.
226. Szymoniuk B., Analiza klastrów gospodarczych w województwie lubelskim, Lublin 2006.
227. Szymoniuk B., Podwyższanie konkurencyjności regionu rolniczego:klaster „Dolina Ekologicznej Zywności, [w:] Olesiński Z., Predygier A [red.] , Kreowanie konkurencyjności regionu. Grona przemysłowe w regionie, Wydział Administracji i Zarządzania Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2005.
228. The Cluster Consortium Strategy, Republic of South Africa, 1999.
229. The Tunisian Tourism Cluster, The Microeconomics of Competitiveness, Harvard University, May 2008
230. Tribe J., The Economics of recreation, leisure & tourism, Third Edition, ELSEVIER, US, 2005.
231. Turkowski M., Marketing usług hotelarskich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2003.
232. UNIDO, (1999) SME Luster and Network Development in Developing Countries, The experience of UNIDO, Private Sector Development Branch, Working Paner no.2, 1999.
233. Ulf R., Sprzedaż usług, BL Info Polska Sp. z o.o., Gdańsk 2006.
234. Vanhove N., The economics of tourism destinations, ELSEVIER, US, 2008.
235. Winiarski B.(red.), Polityka gospodarcza, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
236. Wiśniewski A., Marketing, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
237. Wiśniewski A., Hościłowicz E., Aktualne problemy marketingu w Polsce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2000.
238. Wojnicka E. (red.), Analizy- wspieranie gron przedsiębiorczości na Podkarpaciu, Studia Europejskie 1/2006, Warszawa-Rzeszów 2006.

239. Woźniak M.G. (red.), Koncepcja klastrów a podnoszenie konkurencyjności regionu Podkarpackiego w dobie globalizacji. Lęcznar M. [w:] Problemy globalizacji i regionalizacji. Cz. 2 red. nauk.; Uniwersytet Rzeszowski. Katedra Teorii Ekonomii (Seria: Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, Z. 9) MITEL, Rzeszów 2006.
240. Zatwarnicka-Madura A., Techniki sprzedaży osobistej, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004.
241. Zeithalm V. A., Bitner M. J., Gremler D.D., Services Marketing, Integrating Customer Fokus Cross the Firm McGraw- Hill, Fifth Editio, US, 2009.
242. Zielińska-Głębocka A. (red.), Lokalizacja przemysłu a konkurencyjność polskich regionów, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
243. Ziębicki B., Wykorzystanie benchmarkingu w doskonaleniu działalności instytucji użyteczności publicznej(na przykładzie PPUP „Poczta Polska"), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, nr 3, Bochnia 2005.
244. Zmyślony P., Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
245. Zmyślony P., Samorząd terytorialny jako przywódca w regionie turystycznym. [w:] B. Raszka, S. Bosiacki (red.), Gospodarka turystyczna w XXI wieku. Globalne wyzwania i zagrożenia, AWF w Poznaniu, Poznań 2006.

Artykuły z czasopism:

1. Baran M., Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, Przegląd Organizacji, 2007, nr 3, s. 18-20.
2. Bojar E., Żminda T. , Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne , Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2007, nr 10, s. 3-12.
3. Bojar E., Bis J., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwach lubelskim i podkarpackim w kontekście uwarunkowań geopolitycznych, Przegląd Organizacji, 2005, 7-8, s. 39-42.
4. Bojar E., Bis J., Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach, Przegląd Organizacji, 2006, nr 10, s. 32-36.
5. Bojar W., Możliwości rozwoju klastrów rolniczych w województwie lubelskim, Przegląd Organizacji, 2007, nr 9, s. 28-31.

6. Brodzicki T., Stanisław S., Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw, Organizacja i Kierowanie, 2002, nr 4, s. 45-60.
7. Bukowska-Piestrzyńska A., Grono wokół szpitala, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2007, nr 11, s. 45-50.
8. Chyba Z., Klastry przemysłowe a przedsiębiorstwa spin-off , Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2008, nr 3, s. 65-71.
9. Czuryło P., Na innowacje wydajemy za mało, Gazeta prawna nr 237 (2107), 06.XII.2007.
10. Gancarczyk J., Gancarczyk M., Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci, Studia Regionalne i Lokalne. – 2002 nr 2-3 s. 75-89.
11. Gancarczyk M., Efekty sieci a zarządzanie innowacjami w klastrach, Organizacja i Kierowanie, 2005, nr 4, s. 77-92.
12. Gulda K., Stan innowacyjności w województwie zachodniopomorskim na tle innych regionów europejskich- Ekspertyza przeprowadzona na potrzeby Projektu Regionalnej Strategii Innowacyjności w województwie zachodniopomorskim, Warszawa 2004.
13. Grycuk A., Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania, Organizacja i Kierowanie, 2003, nr 3, s. 3-16.
14. Gorynia M., Jankowska B., Koncepcja klasterów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych, Ekonomista, 2007, nr 3, s. 311-340.
15. Götz M., Clusters – a tool for attracting Foreign Direct Investors to Poland?, Pulaski Policy Papers, No. 11/08, 2 XII 2008, Warsaw, Poland, s. 4-7.
16. Götz M., Procesy aglomeracyjne w klasterach i ich wpływ na lokalizację bezpośrednich inwestycji zagranicznych, Ekonomista, 2008, nr 3, s. 381-398.
17. Grzeszczak J., Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej, Prace Geograficzne PAN IGiPZ, nr 173, Wrocław 1999.
18. Jagiełło M., Rozwój klasterów a konkurencyjność gospodarki państw kandydujących do UE, Wspólnoty Europejskie, 2002, nr 9, s. 10-12.
19. Kirały L., Przybylska K., Polityka tworzenia i rozwoju klastrów na Węgrzech, Wspólnoty Europejskie, 2005, nr 10, s. 41-48.
20. Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego : Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2006, nr 9, s. 94-96.

21. Machaj F., Europejski typ klastra przedsiębiorstw, Wspólnoty Europejskie, 2008, nr 4, s. 30-35.
22. Musiałkowska I , Klastry – metoda na konkurencyjność, Fundusze Europejskie, 2007, nr 5/6, s. 47.
23. Olejniczak K., Apetyt na grona? Koncepcje gron oraz koncepcje bliskoznaczne w teorii i praktyce rozwoju regionalnego, Studia Regionalne i Lokalne, 2003, nr 2, s. 55-77.
24. Okoń-Horodyńska E., Jak budować regionalne systemy innowacji, Polska Regionów, nr 15, IBnGR, Warszawa 2000.
25. Olesiński Z., Predygier A., Identyfikacja i analiza grona na przykładzie grona budowlanego w regionie świętokrzyskim, Organizacja i Kierowanie, 2002, nr 3 s. 85-99.
26. Patrick M. S., Benchmarking - Targeting „best practices", Healthcare Forum Journal, July/August 1992.
27. Penc-Pietrzak I., Grona a analiza konkurencyjności, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2004, nr 11, s. 3-8.
28. Santarek K., Szerenos A., Ocena funkcjonowania klastrów przemysłowych, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, 2006, nr 12, s. 10-19.
29. Staniszewska J., Klaster szansą rozwoju przedsiębiorstw, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2008, nr 7, s. 47-57.
30. Sosnowska A., Poznańska K., Łobesko S., Brudlak J., Chinowska K., Systemy Wspierania Innowacji i Transferu Technologii w Krajach UE i w Polsce za: Gazeta Innowacje nr 23, Fundusze Strukturalne dla Innowacji w krajach Grupy Wyszehradzkiej.
31. Staszewska J., Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu, Przegląd Organizacji. – 2007 nr 11 s. 30-32.
32. Szymoniuk B., Klastry wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości, Organizacja i Kierowanie. – 2003 nr 2 s. 113-124.
33. Szymoniuk B. , Partnerstwo klastrów gospodarczych : szansa dla europejskich regionów peryferyjnych : przypadek Lubelszczyzny, Studia Regionalne i Lokalne. – 2008 nr 1 s. 81-88.
34. Włosiński W. K., Szerenos A.M, Klastry wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań, Organizacja i Kierowanie. – 2006 nr 3 s. 79-92

35. Wojnicka E, Informacja na temat międzynarodowej konferencji o rozwoju terytorialnym „Lokalne klastry, restrukturyzacja terytoriów, środowisko-przedsiębiorstwa-dystrykty", Paryż 28-29-30 stycznia 2002, Organizacja i Kierowanie. – 2002 nr 3 s. 133-140.
36. Ziółkowski R., Klaster jako kierunek rozwoju gospodarstw agroturystycznych w województwie podlaskim, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, Tom IX, Zeszyt 2, Poznań 2007.

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Polityka cenowa na przykładzie produktów turystycznych – s. 24
Rys. 2. Marketing-mix terytorialny – s. 39
Rys. 3. Produkt terytorialny – s. 41
Rys. 4. Działalność promocyjna inspirowana przez lidera klastra – s. 51
Rys. 5. Rodzaje klastrów według kryterium krajów ich pochodzenia – s. 62
Rys. 6. Możliwości wejścia do klastra jako determinanta lokalizacji przedsiębiorstw w państwach UE – s. 77
Rys. 7. Współpraca przedsiębiorstw z klastrami w krajach UE – s. 78
Rys. 8. Współpraca przedsiębiorstw z klastrami w krajach przyjętych do UE 1.V.2004 - s. 78
Rys. 9. Współpraca przedsiębiorstw z klastrami w krajach europejskich zrzeszonych w EFTA – s. 79
Rys. 10. Przestrzenny zakres oddziaływania rynkowego przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach zlokalizowanych w krajach UE – s. 80
Rys. 11. Poziom wymagań wobec innowacyjności produktów i usług w klastrze – s. 82
Rys. 12. Procentowy udział przedsiębiorstw aktywnych w strukturach klastrowych według poziomu technologii sektorów – s. 82
Rys. 13. Rola władz we wspieraniu rozwoju klastrów w krajach UE (według opinii przedsiębiorców) – s. 83
Rys. 14. Rola władz we wspieraniu rozwoju klastrów w krajach przyjętych do UE od 1.V.2004 (według opinii przedsiębiorców) – s. 83
Rys. 15. Liczba klastrów funkcjonujących w Japonii według kryterium branży – s. 87
Rys. 16. Przeciętna liczba firm w klastrach zlokalizowanych w Japonii – s. 87
Rys. 17. Przeciętne zatrudnienie w klastrach zlokalizowanych w Japonii – s. 88
Rys. 18. Schemat Tunezyjskiego Klastra Turystycznego – s. 94
Rys. 19. Schemat Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej – s. 98
Rys. 20. Schemat Klastra Turystyki Kulturowej w Stanie Montana - USA - s. 102
Rys. 21. Struktura Organizacyjna Klastra Medycyna Polska - s. 107
Rys. 22. Główne grupy wpływów w Klastrze Turystycznym w Are – s. 111

Rys. 23. Południowoafrykański Klaster Turystyczny – s. 114
Rys. 24. Podmioty funkcjonujące w BTKT według kryterium ich lokalizacji – s. 117
Rys. 25. Podmioty BTKT funkcjonujące na terytorium Polski (według gmin) – s. 117
Rys. 26. Rodzaj podmiotów turystycznych funkcjonujących w BTKT – s. 118
Rys. 27. Budowanie marki klastra turystycznego – s. 123
Rys. 28. Wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej w działalności Klastra Medycyna Polska – s. 128
Rys. 29. Turystyczne podmioty rynkowe objęte badaniem – s. 132
Rys. 30. Lokalizacja turystycznych podmiotów rynkowych objętych badaniem (według gmin) – s. 133
Rys. 31. Odsetek gmin objętych badaniem (według powiatów) – s. 134
Rys. 32. Oczekiwania przedsiębiorców w momencie przystąpienia do BTKT – s. 135
Rys. 33. Rola władz lokalnych we wspieraniu działalności BTKT w opinii przedsiębiorców – s. 136
Rys. 34. Czynniki stanowiące bariery rozwoju przedsiębiorstw w BTKT – s. 137
Rys. 35. Sytuacja konkurencyjna na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo – s. 139
Rys. 36. Bariery rozwoju przedsiębiorstw w opinii ankietowanych – s. 141
Rys. 37. Cele priorytetowe badanych przedsiębiorstw na najbliższe dwa lata – s. 142
Rys. 38. Przesłanki wprowadzenia innowacji w działalności podkarpackich biur podróży – s. 145
Rys. 39. Sposoby budowania pozytywnych relacji z konsumentem – s. 146
Rys. 40. Współpraca biur podróży z konkurentami jako przejaw innowacyjności organizacyjnej – s. 147
Rys.41. Zastosowanie Internetu w działalności biur podróży jako przykład innowacji Technologicznej – s. 148
Rys. 42. Znajomość istoty klasteringu wśród ankietowanych przedsiębiorców - s. 150
Rys. 43. Potencjalne czynniki podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw w gminie – s.155
Rys. 44. Bariery rozwoju przedsiębiorstw w opinii przedstawicieli gmin – s. 156
Rys. 45. Narzędzia promocji gminy na zewnątrz – s. 156
Rys. 46. Posiadanie produktu regionalnego przez gminę – s. 157
Rys. 47. Model Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego – s. 179
Rys. 48. Roztoczański Klaster Turystyki Zdrowotnej – s. 183

Rys. 49. Podkarpacki Klaster Turystyki Kulturowej – s.189
Rys. 50. Bieszczadzki Klaster Turystyczny – s. 198
Rys. 51. Schemat tworzenia wiosek tematycznych, jako markowych produktów podkarpackich klastrów turystycznych – s. 201
Rys. 52. Obszary działania klastrów turystycznych w zakresie komunikacji marketingowej – s. 205

SPIS TABEL

Tab. 1. Cechy subproduktu turystycznego na przykładzie klastra turystycznego – s. 43
Tab. 2. Strategie sprzedaży na przykładzie subproduktu turystycznego – s. 47
Tab. 3. Klasyfikacja klastrów według OECD - s. 56
Tab. 4. Klasyfikacja klastrów wg Meyer'a- Stammer'a – s. 57
Tab. 5. Typologia klastrów- charakterystyka według stadium cyklu życia klastra - s. 58
Tab. 6. Klasyfikacja klastrów według koncepcji Rosenfelda – s. 61
Tab. 7. Klasyfikacja japońskich klastrów gospodarczych według kryterium faz rozwoju gospodarki Japonii - s. 64
Tab. 8. Klastry gospodarcze w krajach Europy Środkowo-Wschodniej- s. 84
Tab. 9. Turystyka medyczna w wybranych krajach azjatyckich – s. 96
Tab. 10. Analiza SWOT Tajlandzkiego Klastra Turystyki Medycznej – s. 99
Tab. 11. Branże wchodzące w skład Klastra Turystyki Kulturowej w Stanie Montana – s. 103
Tab. 12. Koncentracja według branż funkcjonujących w Klastrze Turystyki Kulturowej w Stanie Montana – s. 104
Tab. 13. Wybrane przedsiębiorstwa w regionach turystycznych Stanu Montana – s. 105
Tab. 14. Specjalizacja podmiotów skupionych w Klastrze Medycyna Polska - Południowy Wschód – s. 108
Tab. 15. Charakterystyka produktu wybranych klastrów turystycznych – s. 120
Tab. 16. Cykl życia Klastra Gościnności i Turystyki w Napa Valley – s. 121
Tab. 17. Kształtowanie marki produktu wybranych klastrów turystycznych – s. 124
Tab. 18. Działania promocyjne na przykładzie wybranych klastrów turystycznych – s. 126
Tab. 19. Najistotniejsze korzyści będące następstwem funkcjonowania w BTKT w opinii przedsiębiorców – s. 135
Tab. 20. Atrakcyjność turystyczna regionu w opinii respondentów – s.138
Tab. 21. Obecna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w opinii respondentów – s. 139
Tab. 22. Czynniki potencjalnego wzrostu konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w opinii respondentów – s. 140
Tab. 23. Rodzaje innowacji w działalności biur podróży – s. 144
Tab. 24. Liczba innowacji wprowadzonych przez badane biura podróży – s. 145
Tab. 25 Czynniki hamujące wdrażanie rozwiązań innowacyjnych w działalności

podkarpackich biur podróży – s. 149
Tab. 26. Korzyści z przystąpienia do struktury klastrowej oczekiwane przez przedsiębiorców lokalnych - s. 151
Tab. 27. Planowane działania przedsiębiorstw w związku z przystąpieniem do klastra Turystycznego – s. 151
Tab. 28. Główne zagrożenia związane z przystąpieniem do klastra w opinii przedsiębiorców – s. 152
Tab. 29. Obszary realizacji Strategii Rozwoju Gminy w latach 2003 – 2006 – s. 154
Tab. 30. Bariery rozwoju gminy w opinii przedstawicieli samorządów lokalnych – s.154
Tab. 31. Atrakcyjność turystyczna gminy w opinii jej przedstawicieli – s. 157
Tab. 32. Specjalizacja turystyczna potencjalnego klastra w opinii przedstawicieli gmin – s. 158
Tab. 33. Rola władz samorządowych w propagowaniu idei klasteringu wśród lokalnych przedsiębiorców – s. 158
Tab. 34. Potencjalne korzyści lokalnych przedsiębiorstw wynikające z funkcjonowania w klastrze, w opinii przedstawicieli badanych gmin – s. 159
Tab. 35. Najistotniejsze przeszkody w powołaniu klastra turystycznego na terenie gminy w opinii przedstawicieli samorządów lokalnych – s. 159
Tab. 36. Czynniki potencjalnego wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw – s. 162
Tab. 37 Bariery rozwoju lokalnych przedsiębiorstw w opinii respondentów – s. 162
Tab. 38 Korzyści z przystąpienia do struktury klastrowej oczekiwane przez przedsiębiorców i samorządowców – s. 163
Tab. 39. Stopień koncentracji turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania w województwie podkarpackim według powiatów w 2007 roku – s. 166
Tab. 40. Współczynnik koncentracji (L) wybranych turystycznych obiektów zakwaterowania według województw w 2007 roku – s. 168
Tab. 41. Udzielone noclegi w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na terenie województwa podkarpackiego w latach 2005-2007 – s. 169
Tab. 42. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych (w %) w turystycznych obiektach zbiorowego zakwaterowania na terenie województwa podkarpackiego w latach 2005-2007 – s. 169
Tab. 43. Gospodarstwa agroturystyczne i pokoje gościnne według powiatów województwa podkarpackiego w 2007 roku – s. 170

Tab. 44. Podmioty zarejestrowane w Rejestrze REGON, prowadzące działalność związaną z turystyką oraz pracujący w tych podmiotach, według grup polskiej klasyfikacji działalności, w latach 2005-2007 – s. 171
Tab. 45. Muzea funkcjonujące na terenie województwa podkarpackiego i korzystający z ich oferty w roku 2007 – s. 172
Tab. 46. Wskaźniki objaśniające funkcję turystyczną dla powiatów województwa Podkarpackiego – s. 173
Tab. 47. Cel i zakres działań podmiotów Rzeszowskiego Miejskiego Klastra Turystycznego – s. 180
Tab. 48. Charakterystyka oferty Kompleksów Sanatoryjnych jako lidera Roztoczańskiego Klastra Turystyki Zdrowotnej – s. 184
Tab. 49. Wybrane produkty turystyczne dziedzictwa kulturowego Podkarpacia – s. 186
Tab. 50. Charakterystyka produktu turystycznego Grup Partnerskich funkcjonujących na terenie województwa podkarpackiego - s. 192
Tab. 51. Oferta turystyczna i segmenty docelowe nabywców produktu Bieszczadzkiego Klastra Turystycznego – s. 196
Tab. 52. Zastosowanie wybranych instrumentów marketingowych przez podmioty klastra turystycznego – s. 202