

**MAŁGORZATA WILK- GRZYWNA**

Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego  
w Kielcach

Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach

**TWORZENIE KLASTRÓW  
DLA PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH.  
PRZYKŁAD *TROPICAL NORTH QUEENSLAND*  
W AUSTRALII ORAZ *WSCHODNIEGO SZLAKU*  
*ROWEROWEGO GREEN VELO* W POLSCE**

**Abstract: The Concept of Tourism Products' Clustering. Case Study: *Tropical North Queensland* in Australia and *Green Velo Eastern Cycle Trail* in Poland.** *Eastern Cycle Trail Green Velo* has a tremendous potential to become a recognizable brand tourism product for Polish and foreign tourists which will present a strong competition against a wide variety of cycling trails already existing in Poland and Europe. In order to achieve this goal, however, one has to implement an effective management model of *Green Velo Trail* in the years 2016-2020. A recommended management system for *Green Velo* trail is the tourism cluster. By implementing a proper management model one will avoid the risk of potential coherence loss, both in marketing and operational aspects of the trail. Moreover, it will allow to introduce competitive tourism offers and sales packages to the market and ensure the so called "project durability". In developing *Green Velo* product one should benefit from the experience of the existing clusters which have already achieved a significant marketing and PR success, such as *Tourism Tropical North Queensland*. Fully functional tourism product based on the idea of a cluster will fully enhance tourism economy of Eastern Poland.

**Key words:** Brand tourism product, cluster, co-operation, cycle trail, tourism.

## **Wstęp**

Na przełomie XX i XXI w. turystyka okazała się zaskakująco silną i prężną gałęzią gospodarki oraz fundamentem ożywienia ekonomicznego. Według danych *United Nations World Tourism Organisation*, w 2014 r. liczba międzynarodowych

turystów na świecie osiągnęła poziom 1,138 mld i w porównaniu z 2013 r. wzrosła o 51 mln, czyli o 4,7%. Rok 2014 to piąty, licząc od 2009 r., który charakteryzował się wzrostem liczby turystów. Z danych cytowanej *Organizacji* wynika, że w ubiegłym roku każdy region świata odnotował wzrost liczby odwiedzających turystów [www.unwto.org].

W Polsce, w latach 2009-2013 wydatki związane z turystyką wzrosły z 70,7 mld zł do 89,0 mld zł, tj. o 26%. Gospodarka turystyczna, której udział w PKB, w ciągu ostatnich pięciu lat, kształtował się średnio nieco powyżej 5% staje się coraz ważniejszym elementem ekonomii naszego kraju. Warto zauważyć, że na tę sytuację duży wpływ ma stale polepszający się wizerunek Polski na świecie. Marka „Polska” jest obecnie w gronie 20 najcenniejszych marek narodowych (przed Austrią, Finlandią i Norwegią) i w 2014 r. została wyceniona na 602 mld USD.

Jednym z warunków dalszego rozwoju polskiej turystyki oraz wzrostu wskaźników gospodarczych będzie poprawa jakości funkcjonujących produktów turystycznych. Jak wynika z analizy trendów rozwojowych, na atrakcyjność produktów turystycznych będzie miała wpływ umiejętność współpracy poszczególnych aktorów na rynku turystycznym i tworzenie klastrów. Według zapisów *Marketingowej Strategii Polski w Sektorze Turystyki na Lata 2012-2020* [2008, s. 8], dla rozwoju polskiej turystyki „niezbędny jest dialog partnerów. Partnerstwo powinno stanowić centralny komponent działań na wszystkich szczeblach (europejskim, krajowym, regionalnym, a także publicznym i prywatnym)” Znakomitym i pożądanym przykładem partnerstwa (dialogu), które służyć powinno wsparciu zarządzania, są Regionalne i Lokalne Organizacje Turystyczne. Na podstawie tego typu podmiotów powinny być tworzone klastry turystyczne.

Celem opracowania jest określenie możliwości tworzenia i rozwoju klastrów turystycznych na przykładzie budowanego w Polsce *Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo* oraz funkcjonującego w Australii *Tourism Tropical North Queensland*. W pracy podjęto także próbę wskazania optymalnej formy funkcjonowania klastra *Green Velo*.

## 1. Ewolucja badań nad klastrami turystycznymi

Pierwsze teorie oraz badania, dotyczące tworzenia i rozwoju klastrów odnosiły się do przemysłu wytwórczego. Do dziś zresztą jest to podejście dominujące, mimo że sektor usług jest jednym z najszybciej rozwijających się dziedzin gospodarki. W literaturze przedmiotu istnieje wiele opracowań poświęconych budowaniu sieci współpracy opartej na formule klastra. Porter [1990, s. 246], twórca koncepcji klastrów zdefiniował go jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczegól-

nych dziedzinach, jednocześnie współdziałających i konkurujących ze sobą”. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) podkreśliła różnice między klastrami a innymi, prostymi formami kooperacji. Według OECD koncepcja klastra wychodzi ponad prostą horyzontalną sieć, w której firmy zyskują jedynie na samym końcowym produkcie, należącym do tej samej grupy produktowej, podkreślając że: „klastry są często międzysektorowymi sieciami, w których skład wchodzi firmy zarówno o podobnym profilu, jak i konkurujące ze sobą i specjalizujące się w określonych obszarach lub posiadające specjalistyczną wiedzę w łańcuchu wartości” [Boosting... 1999, s. 12]. W obydwu definicjach autorzy zwracają ponadto uwagę na to, że nie tylko współdziałanie, ale także konkurowanie oraz zależności i różnice między przedsiębiorstwami tworzą ich siłę rozwojową. Różnice między klastrami a tradycyjnymi sieciami współpracy (*networks*) podkreślił Rosenfeld [2001, s. 3], zwracając m.in. uwagę, że: „sieci mają restrykcyjne zasady członkostwa, klastry są „otwarte”. Ponadto sieci są oparte na kooperacji, klastry wymagają zarówno kooperacji jak i konkurencji, sieci mają wspólny cel biznesowy, klastry zaś wspólną wizję rozwojową”

Malmberg [2003], wyodrębnił trzy wymiary klastra:

- a. przestrzenny, który definiuje klaster, jako organizm ograniczony obszarem geograficznym,
- b. funkcjonalny, który skupia się na relacjach firm i instytucji,
- c. strategiczny, biorący pod uwagę głównie politykę rozwojową i promocyjną.

Analizując klastry turystyczne w aspekcie wskazania optymalnych form ich działania i optymalnego modelu zarządzania, powyższe rozważania należy uzupełnić o pojęcia *polityka klastrowa* oraz *koordynator klastra*.

Działania i instrumenty ukierunkowane na wspieranie klastrów pod kątem rozwijania ich konkurencyjności można określić mianem polityki klastrowej. Z polityką rozwoju, bazującą na klastrach (*cluster-based development policy*) mamy do czynienia wtedy, gdy w skoordynowany sposób wspiera ona rozwój klastrów przez oddziaływanie na uwarunkowania istotne dla ich rozwoju, np. na tworzenie infrastruktury i kluczowych inwestycji dla funkcjonowania klastra, dbanie o wyspecjalizowane zasoby ludzkie, sprzyjające regulacje prawne itp. Należy zwrócić uwagę, że właściwie polityka klastrowa obejmuje także wspieranie koordynatorów (liderów) klastrów. Na potrzeby rozumienia zjawiska klastra i kształtowania polityki klastrowej w opracowaniu przyjęto definicję *koordynatora klastra*, sformułowaną przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP): „koordynator klastra to podmiot, który organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku” [Dzierżanowski 2012].

W literaturze przedmiotu, jak wcześniej podkreślano, istnieje wiele opracowań poświęconych tworzeniu oraz rozwojowi klastrów, z czego ograniczona liczba opracowań dotyczy turystycznych. Odnosząc się do podejścia Malmberga klaster

turystyczny powinien być analizowany pod kątem jego funkcjonowania przestrzennego, funkcjonalnego i strategicznego. Dla klastrów turystycznych naturalne jest spełnienie postulatu przestrzennego w aspekcie geograficznego skupienia. Zwykle klastry funkcjonują wokół atrakcji turystycznych. Podróżujący preferuje korzystanie z takich destynacji turystycznych, które charakteryzują się nagromadzeniem dużej ilości atrakcji turystycznych na ograniczonym geograficznie obszarze. Specyfika produktu turystycznego sprawia, że warunek określony w definicji Malmberga, jako funkcjonalny jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania klastra. W proces świadczenia profesjonalnych usług turystycznych są zaangażowane zarówno wyspecjalizowane podmioty branży turystycznej np. świadczące usługi transportowe, noclegowe i przewodnickie, jak i działające w sektorach pokrewnych turystyce, np. w handlu, rekreacji, kulturze.

To, że współpraca jest warunkiem rozwoju produktu turystycznego rozwijanego w ramach klastra uwypukliła Nordin [2003]. Podkreśliła jednocześnie rolę podmiotów spoza turystyki, takich jak: kultura i sztuka, film, branża eventowa, sportowo-rekreacyjna, itp. Nordin, zwróciła ponadto uwagę na konieczność podejścia strategicznego, które jest warunkiem budowania silnych marek/brandów regionalnych, takich jak Hollywood lub Dolina Krzemowa.

W literaturze znajdujemy wiele przykładów opisujących funkcjonowanie konkretnych klastrów turystycznych za granicą. Jako jedne z pierwszych zostały opisane klastry winne. Przykład tworzenia i rozwoju takiego klastra podał Porter [1990]. Szczegółowy opis tworzenia klastra winnego zaprezentował także Hansen [2003], podając historię powstania oraz rozwoju klastra *Hospitality & Tourism Cluster*, założonego w latach 90. zeszłego stulecia przez *Napa Valley Economic Development Corporation* (NVEDC). Klaster ten powstał w Dolinie Napa (Napa Valley) w Kalifornii, w Stanach Zjednoczonych. Przykład jednego z pierwszych wzorcowo funkcjonujących klastrów turystycznych w Szwecji opisała Nordin [2003] prezentując funkcjonowanie klastra *Are&Funasdalsfjallen*, skupionego wokół rozwijania produktów turystyki zimowej.

W literaturze polskiej pojawia się obecnie coraz więcej przykładów funkcjonowania konkretnych klastrów w naszym kraju. Pierwsze polskie klastry turystyczne: „Beskidzka 5”, „Kultura Lubelszczyzny”, „Słońce Regionu”, „Kryształ Europy” wymieniła i scharakteryzowała Staszewska [2009]. Przykład funkcjonowania klastra zaprezentował także Kusa [2008], opisując Zachodniopomorski Klaster Turystyczny, który powstał w 2005 r. z inicjatywy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego i Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej. Z kolei Hermaniuk [2010] przeanalizował cele, działania i rezultaty funkcjonowania klastra turystycznego Polski Wschodniej - „Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka - Uzdrowiska Perły Polski Wschodniej”. W literaturze znajdujemy także przykład klastra agroturystycznego, jakim jest „Klaster Okopski”, zainicjowany przez społeczność wiejską wsi Okopy na Podlasiu w 2007 r. [Roman 2009].

## 2. Modelowy przykład rozwijania sieci współpracy na przykładzie *Tourism Tropical North Queensland (TTNQ)*, Australia

Spośród wielu regionów turystycznych świata, które osiągnęły istotne sukcesy w rozwoju turystyki dzięki umiejętnemu budowaniu sieci współpracy, należy wymienić australijski klaster *Tourism Tropical North Queensland (TTNQ)*. Jest to przykład klastra, funkcjonującego na bazie powiązań typowo biznesowych. Członkami są jedynie podmioty prywatne - firmy komercyjne.

**W wymiarze przestrzennym** [por. Malberg 2003] klaster *TTNQ* funkcjonuje w regionie Tropical North Queensland<sup>1</sup> (TNQ), w stanie Queensland w Australii (ryc. 1). Jest to kluczowy region stanu Queensland (zajmuje ponad 50% powierzchni stanu) oraz ważna destynacja turystyczna o dużym znaczeniu dla całej Australii.



Ryc. 1. Położenie *Tourism Tropical North Queensland*

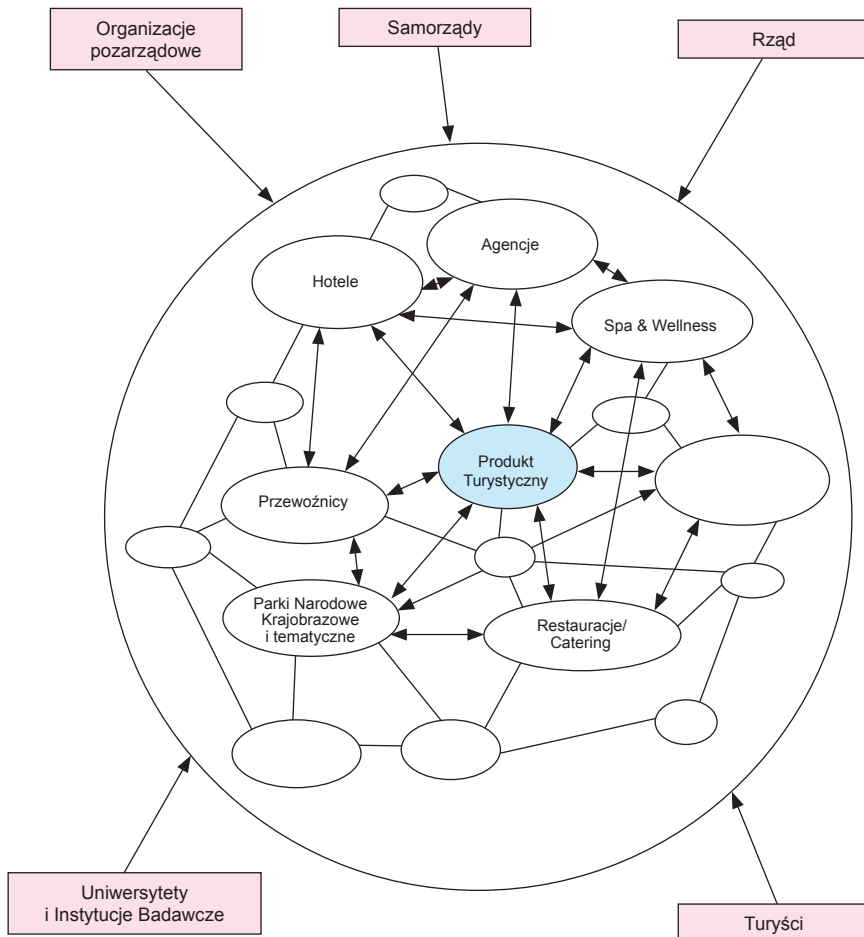
Źródło: Opracowanie własne na podstawie obrazu pobranego ze strony (<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f3/QLD-map-mcr.png>).

<sup>1</sup> Tropical North Queensland (TNQ) to najbardziej wysunięta na północ część stanu Queensland w Australii. Zwyczajowo obszar ten ograniczają miasta MacKay od południa i Cape Town od północy. TNQ stanowi 54% powierzchni stanu (934 600 km<sup>2</sup>) i pokrywa wszystko powyżej 23,5 stopnia szerokości południowej.

Region TNQ posiada uznane na świecie walory naturalne i wiele rozpoznawalnych atrakcji turystycznych. Niewątpliwie najbardziej znaną jest Wielka Rafa Koralowa, (ang. *Great Barrier Reef*). Jest to największa rafa na świecie, w jej skład wchodzi 2900 pojedynczych raf oraz 900 wysp, położonych u wybrzeży Australii na Morzu Koralowym. Stanowi obecnie sztandarową atrakcję turystyczną Australii. Wpisana jest na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Kolejną atrakcją jest rezerwat przyrody, znany obecnie pod nazwą Lasy Deszczowe Gondwany - (*Gondwana Rainforests*), wpisany także na listę światowego dziedzictwa UNESCO. Rezerwat obejmuje dziewięć parków narodowych, zlokalizowanych w stanie Queensland. Wymienione walory naturalne stanowią bazę wielkiej atrakcyjności turystycznej TNQ [<http://www.australian-information-stories.com/>].

W **wymiarze funkcjonalnym** [por. Malberg 2003] *TTNQ* jest przykładem modelowej współpracy firm i instytucji działających w ramach klastra turystycznego. W turystyce Australii budowanie sieci współpracy klastrowej jest elementem spójnego systemu funkcjonowania promocji turystycznej Australii. Na szczeblu krajowym, funkcję narodowej organizacji turystycznej (NTO) odpowiedzialnej za promocję turystyczną całej Australii pełni *Tourism Australia*. Organizacja ta wspiera *Strategię Tourism 2020* [*State Government Strategy... 2011*], która ma zagwarantować efektywną promocję turystyki i przemysłu turystycznego. Promocja poszczególnych stanów oraz ochrona środowiska naturalnego, stanowi kompetencję organizacji stanowych, natomiast promocja poszczególnych destynacji jest zadaniem takich organizacji, jak *TTNQ*. Obecnie w regionie *Tropical North Queensland* większość podmiotów gospodarczych rozumie, że dla zbudowania przewagi konkurencyjnej regionu niezbędna jest współpraca wszystkich aktorów zainteresowanych rozwojem sektora turystyki. Obecnie *TTNQ* skupia ok. 95% podmiotów branży turystycznej z tego obszaru. Tylko jedna trzecia przychodu organizacji pochodzi ze środków publicznych (dotacje i dofinansowania rządowo-samorządowe), natomiast połowa budżetu pozyskiwana jest ze składek członków organizacji. Wielu przedsiębiorców należących do klastra, koordynowanego przez *TTNQ* uważa, że stan ich firm zależy od kondycji tej organizacji. Zgodnie z polityką *Tourism Tropical North Queensland*, członkiem tej organizacji może zostać każdy podmiot prowadzący działalność biznesową na tym obszarze. Podsygnowane jest to przekonaniem, że każdy biznes, pośrednio lub bezpośrednio odnosi korzyści z rozwoju turystyki. W związku z powyższym, spośród niemal 400 członków zrzeszonych w *TTNQ*, zaledwie 24% to działalności *stricte* związane z turystyką. Wśród nich znajduje się m.in.: 21 sieci ośrodków wypoczynkowych, 18 sieci hoteli, 17 firm wycieczkowych, 15 parków (narodowych, krajobrazowych, turystycznych), 8 szkół nurkowania, sieci restauracji, wypożyczalnie samochodów i lotnisko. Pozostała część członków wykazuje ogromną różnorodność: od firm prawniczych (*MacDonnells Law*), przez lokalne gazety (*The Cairns Post*), po tak znane firmy, jak *Louis Vuitton*. W tej grupie podmiotów trudno wskazać jakieś bezpośrednie powiązania z tematyką turystyczną. Ich obecność w *TTNQ* może jednak wskazywać na faktyczne korzyści,

jakie czerpią z 2,3 mln wizyt turystycznych generowanych przez *Tourism Tropical North Queensland* [<http://www.ttnq.org.au/membership>]. Wzajemne relacje pomiędzy członkami klastra w kontekście oddziaływania na rozwój produktu turystycznego przedstawiono na ryc. 2.



Ryc. 2. Schemat funkcjonowania klastra *TTNQ*  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Cunha *et al.* 2005].

Analizując **wymiar strategiczny** funkcjonowania *TTNQ* należy zwrócić uwagę na aspekt planowania strategicznego oraz na związane z nim ustalanie priorytetów działania (obszary koncentracji działań) (tab. 1). Roberts [2002] podkreślił, że dzięki konsekwentnemu wdrażaniu strategii opartej na rozwijaniu mocnej, lokalnej przedsiębiorczości i sieciowaniu współpracy możliwy jest dynamiczny rozwój tego obszaru.

## Obszary koncentracji działań klastra TTNQ

Obszar koncentracji	Opis działań
Marketing	Działania związane z promowaniem i sprzedażą produktów turystycznych.
Ochrona środowiska	Walory naturalne są rdzeniem najważniejszych produktów turystycznych tego obszaru. Wysoka jakość produktów turystycznych na bazie dziedzictwa naturalnego TNQ stanowi przewagę konkurencyjną. Koordynacja działań w zakresie ochrony dziedzictwa naturalnego jest postrzegana przez rząd Australii jako skuteczny mechanizm minimalizowania negatywnego oddziaływania turystyki na środowisko.

Źródło: Opracowanie własne.

Sektor turystyczny był w opisanym regionie Australii pionierem w tworzeniu tego typu sieci współpracy, dlatego klastr turystyczny jest do dziś kluczowy na tym obszarze. Turystyka zaś, dzięki przeprowadzonej restrukturyzacji w 1990 r., stanowi najważniejszy sektor regionalnej i stanowej gospodarki. Obecnie przedsiębiorcy turystyczni identyfikują najważniejsze strategiczne cele i metody ich osiągnięcia oraz wspólnie wdrażają zaplanowane działania. Wynika to z korzyści, jakie osiągają obecnie i osiągnęli w przeszłości. Zdają sobie także sprawę, że dzięki wspólnemu działaniu w ramach klastra, ze strategicznym jego zarządzaniem przez koordynatora TTNQ region osiągnął wysoki poziom innowacji i rozwoju oraz odniósł sukces, stając się jedną z najważniejszych destynacji turystycznych Australii. Przykładem takiej współpracy było w 1995 r. wspólne tworzenie „Strategii zrównoważonego rozwoju Turystyki Rafy Koralowej” [*Coastal Protection...* 1995]. Według dokumentów strategicznych TTNQ dwoma priorytetowymi obszarami działania stały się marketing i ochrona środowiska.

### 3. Tworzenie sieci współpracy na przykładzie *Wschodniego Szlaku Rowerowego Green Velo, Polska*

W wymiarze przestrzennym *Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo* to powstający obecnie produkt turystyczny zaliczany do kategorii szlaków. Będzie to już wkrótce najdłuższy - bo liczący 1982 km - szlak rowerowy w Polsce (ryc. 3), o dobrej nawierzchni dla rowerzystów, z kompleksowym oznakowaniem turystycznym i infrastrukturą towarzyszącą, taką jak *Miejsca Obsługi Rowerzysty* (MOR-y) czy *Miejsca Przyjazne Rowerzystom* (MPR-y). W bliskiej odległości od szlaku znajduje się wiele cennych walorów turystycznych zarówno naturalnych (np. 5 parków narodowych, 15 parków krajobrazowych), jak i kulturowych (ponad 400 obiektów). Nadrzędną ideą spajającą te miejsca jest sposób pokonywania szlaku, czyli „rowerowa wędrówka”. Choć poszczególne odcinki trasy budowane są osobno przez 5 regionów, to w 2015 r.



połączą się, tworząc jednolity szlak turystyczny. W perspektywie kolejnych pięciu lat (2015-2020) powstanie na tej bazie **unikatowy w skali kraju produkt turystyczny**. O szlaku jako atrakcyjnej infrastrukturze turystycznej będzie można mówić już po zakończeniu jego budowy, czyli wiosną 2016 r. Szlak będzie już wtedy także rozpoznawalnym w Polsce produktem turystycznym, funkcjonującym w sposób nieskomercjalizowany. Natomiast o szlaku jako skomercjalizowanym, markowym produkcie turystycznym można będzie mówić w perspektywie 2020 r.



Ryc. 3. Przebieg szlaku *Green Velo* w Polsce Wschodniej

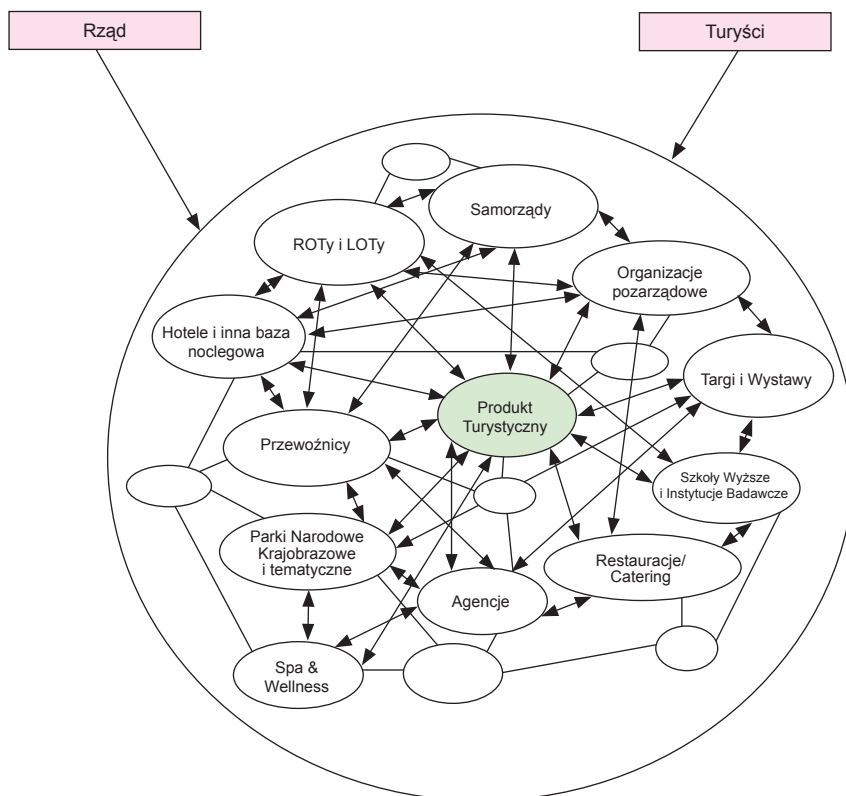
Źródło: Materiały promocyjne *Green Velo*.

Analizując wzajemne powiązania i relacje między partnerami klastra *Green Velo*, czyli jego **wymiar funkcjonalny** należy podkreślić, że podobnie jak w Australii, budowanie sieci współpracy klastrowej powinno być elementem spójnego systemu funkcjonowania promocji turystycznej Polski. Na szczeblu krajowym, funkcję narodowej organizacji turystycznej (NTO) odpowiedzialnej za promocję turystyczną pełni *Polska Organizacja Turystyczna*. Organizacja ta opracowała dokument „*Marketingowa Strategia Polski do 2020*”, który ma zagwarantować efektywną promocję polskiej turystyki. Promocja poszczególnych regionów stanowi kompetencję *Regionalnych Organizacji Turystycznych* (ROT-ów), zaś na szczeblu lokalnym funkcjonują *Lokalne Organizacje Turystyczne* (LOT-y). na podstawie tego trójstopniowego system powinna być prowadzona polityka klastrowa. Warto zwrócić uwagę, że *Green Velo* jest obecnie tylko potencjalnym produktem turystycznym, z ogromnym potencjałem, aby stać się najbardziej rozpoznawalnym w Polsce produktem turystyki aktywnej. Znajduje się w okresie pozarynkowym, w tzw. pierwszej fazie wdrożenia produktu, czyli na etapie budowy infrastruktury oraz prowadzenia kampanii informacyjno-promocyjnej. Od 2014 r. *Green Velo* ma swojego „opiekuna” w postaci partnera wykonawczego projektu promocyjnego, finansowanego w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej. Tym opiekunem jest *Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego* (ROT WŚ).

Największym zagrożeniem dla rozwoju szlaku będzie brak zarządzania produktem w okresie rynkowym, tj. od 2016 r. Na skutek braku działań promocyjnych i inwestycyjnych (związanych np. z odnawianiem infrastruktury i oznakowania) nadszarpnięty może zostać wizerunek produktu. W efekcie szlak przestałby istnieć w świadomości odbiorcy, jako atrakcyjny, zintegrowany i spójny produkt turystyczny. Dlatego tak istotne jest wdrożenie optymalnego schematu funkcjonowania klastra *Green Velo* w kontekście rozwoju szlaku. Proponowany schemat funkcjonalny zakłada, że docelowo członkami *Green Velo* powinny być podmioty zarówno reprezentujące bezpośrednio przemysł turystyczny (hotele, przewodnicy, gastronomia, transport), jak i całą gospodarkę turystyczną (branże pokrewne turystyce). Jednak w początkowym etapie rozwoju klastra, jego członkami będą tylko przedstawiciele tzw. przemysłu turystycznego, (ryc. 4).

W proponowanym modelu usytuowanie samorządów, organizacji pozarządowych oraz instytucji naukowo-badawczych znajduje się wewnątrz klastra.

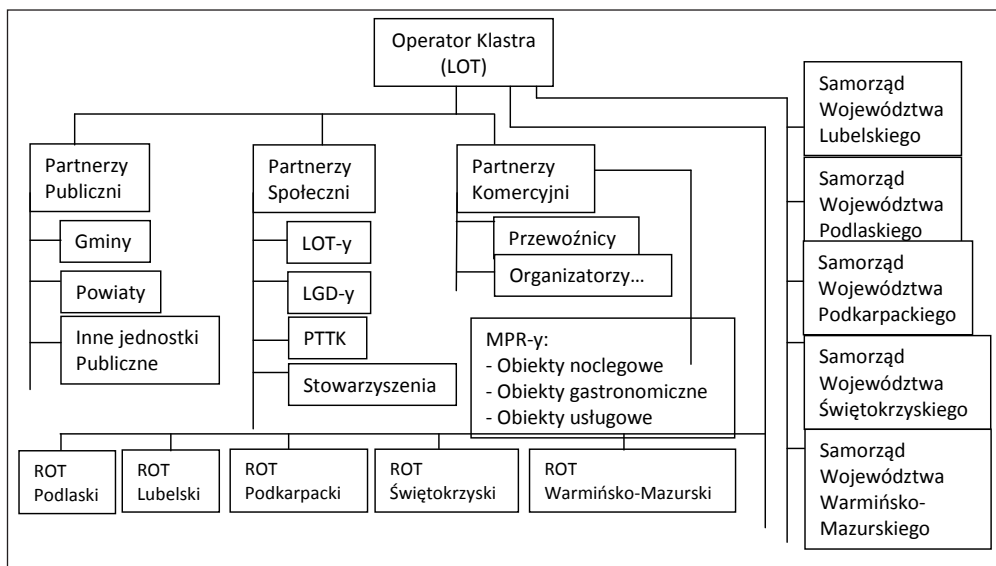
Zakłada się, że w warunkach polskich, w początkowej fazie funkcjonowania inicjatyw klastrowych i klastrów, najlepszym modelem organizacyjnym funkcjonowania klastra jest skupienie wewnątrz jego wewnętrznej struktury zarówno podmiotów prywatnych, jak i publicznych. Samorządy powinny być zatem członkami klastra, nie zaś - jak w przypadku *Tourism Tropical North Queensland* - znaleźć się poza tą strukturą. Bardzo istotną grupę członków klastra *Green Velo* stanowić będą regionalne i lokalne organizacje turystyczne. Rekomendowanym przez autorkę modelem zarządzania szlakiem jest utworzenie struktury ponadregionalnej klastra *Green Velo* w formule *Lokalnej Organizacji Turystycznej- produktowej*, działającej na podstawie *Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej*. Schemat organizacyjny klastra zaprezentowano na ryc. 5.



Ryc. 4. Schemat funkcjonowania klastra *Green Velo*

Źródło: Opracowanie własne.

**Podejście strategicznie** do klastra *Green Velo* to kolejny warunek jego rozwoju. Zarówno obecny opiekun szlaku (ROT WŚ), jak i przyszły koordynator klastra (w postaci LOT-u produktowego) realizować będą założenia strategiczne określone w *Programie promocji i rozwoju tras rowerowych w Polsce Wschodniej na lata 2013-2020* [2013]. Celem tego *Programu* jest zbudowanie „atrakcyjnego, dostępnego, o wysokiej jakości produktu turystyki rowerowej, skomercjalizowanego w postaci różnorodnych ofert sprzedażowych” [*Program promocji...* 2013, s. 25]. Drogą do osiągnięcia zakładanego celu jest – podobnie jak w przypadku *TTNQ* - ustalenie priorytetów i koncentracja działań na wybranych obszarach. Działania te powinny być konsekwentnie realizowane, co jest szczególnie istotne w okresie rynkowym rozwoju produktu (od 2016 r.), tzn. wtedy, gdy produkt nie będzie miał zapewnionego już źródła finansowania. W tab. 2 przedstawiono priorytetowe działania klastra, będące jednocześnie zadaniami do realizacji przez koordynatora/operatora klastra.



Ryc. 5. Schemat organizacyjny klastra *Green Velo*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Obszary koncentracji działań klastra *Green Velo* w latach 2016-2020

Priorytetowe działania		Przykłady działań
Marketing	promocja	aktualizacja strony www, aktualizacja informacji w wydawnictwach, prowadzenie akcji informacyjnych i promocyjnych
	sprzedaż	sprzedaż ofert przez bezpośrednie i pośrednie kanały dystrybucji, tworzenie ofert dla nowych segmentów rynku
Infrastruktura		tworzenie nowych odcinków szlaku – tzw. łączników z innymi szlakami i do nowych atrakcji na szlaku, odnawianie oznakowania

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że korzyści z funkcjonowania klastrów turystycznych są bezsporne. Mogą rozwijać się na podstawie wielu modeli funkcjonowania. Trudno wskazać jeden uniwersalny model, który w całości mógłby być przeniesiony na grunt innego klastra. Jednak oczywiste jest,

że należy czerpać wybrane rozwiązania z doświadczeń tych klastrów, które odniosły sukces; z tych, które przyczyniły się do rozwoju konkurencyjnych produktów turystycznych na danym obszarze, poprawiając znacznie wizerunek danego regionu.

Skuteczność działania klastra należy rozważać w aspekcie poprawy pozycji jego członków. Przykładem skutecznie funkcjonującego klastra turystycznego jest przytoczony w opracowaniu australijski *TTNQ*. W Polsce nie dopracowano się wzorcowego systemu funkcjonowania klastrów oraz nie przyjęto sprawdzonego modelu ich zarządzania pod kątem formuły prawnej. Nie ma też przykładów spektakularnych sukcesów odnoszonych przez krajowe klustry w tworzeniu lub rozwijaniu konkurencyjnych produktów turystycznych.

Analizując przykład funkcjonowania klastrów turystycznych (rozwinętego klastra australijskiego *TTNQ* i tworzonego klastra polskiego *GV*) należy zwrócić uwagę, że znajdują się one na różnych etapach rozwoju funkcjonalno-organizacyjnego. Niezależnie od tego niektóre sprawdzone rozwiązania *TTNQ* można zaadaptować w powstającym klastrze *Green Velo*. Inne będą możliwe do wdrożenia w późniejszym okresie funkcjonowania klastra.

Proponowany w opracowaniu schemat funkcjonowania klastra *Green Velo* zakłada, że na rzecz rozwoju wspieranych produktów turystycznych powinna działać w klastrze szeroka reprezentacja podmiotów reprezentujących gospodarkę turystyczną. Obecnie funkcjonujące klustry turystyczne w Polsce skupiają głównie podmioty *stricto* turystyczne. Jest to typowe dla początkowej fazy funkcjonowania klastra, lecz docelowo współpraca powinna ewaluować także w kierunku branż pokrewnych. Klaster *Green Velo*, wzorem zachodnich klastrów turystycznych, w tym *Tourism Tropical North Queensland* powinien zatem skupiać docelowo zarówno podmioty przemysłu turystycznego, jak i całej gospodarki turystycznej (sklepy sportowe, stacje paliw, firmy eventowe, instytucje kultury, itp.). Różnica w strukturze funkcjonowania klastra *Green Velo* w stosunku do *TTNQ* polega przede wszystkim na usytuowaniu samorządów i organizacji pozarządowych. O ile podmioty te nie są członkami klastra *TTNQ*, o tyle w przypadku *Green Velo* wskazane byłoby, aby znalazły się wewnątrz tej struktury. Prezentowany model australijski opiera funkcjonowanie klastra jedynie na podmiotach sektora prywatnego. W przypadku *Green Velo* do takiego modelu należy docelowo dążyć w perspektywie po 2020 r. W latach 2016-2020 niezbędne jest jednak finansowe wsparcie samorządów. Najlepiej to czynić, będąc członkiem klastra. Jest to możliwe w przypadku powołania Lokalnej Organizacji Turystycznej (LOT) na mocy *Ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej*. Członkiem zwyczajnym LOT-u może być w tym modelu zarówno osoba fizyczna, jak i prawna (w tym samorządy regionalne i lokalne organizacje turystyczne, firmy turystyczne itp.). Rekomenduje się zatem utworzenie klastra *Green Velo* w formule Lokalnej Organizacji Turystycznej - produktowej. Forma ta daje najlepszą możliwość pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej (w nowej perspektywie finansowej klustry są beneficjentami tych środków), a także łatwego przepływu środków finansowych w formie składek. Tego typu rozwiązanie cechuje duży prestiż, trwała forma

prawna, możliwość najskuteczniejszego pozyskiwania środków zewnętrznych. Dzięki temu zaistnieje szansa na dalszy, stabilny rozwój szlaku. Po 2020 r., kiedy produkt będzie wchodzić w szczytowy etap rozwoju rynkowego możliwe będzie funkcjonowanie klastra jedynie na bazie sektora prywatnego i organizacji pozarządowych. Wówczas samorządy, wzorem *TTNQ*, kształtować mogą jedynie sprzyjającą politykę klastrową nie funkcjonując w wewnętrznej strukturze klastra.

## Literatura

- Boosting Innovation, The Cluster Approach*, 1999, OECD Proceedings, [[http://www.dps.tesoro.it/cd\\_cooperazione\\_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting\\_documents/1.Cluster\\_methodologies\\_casoni/4.Learning\\_materials\\_2/1.Cluster\\_analysis.pdf](http://www.dps.tesoro.it/cd_cooperazione_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting_documents/1.Cluster_methodologies_casoni/4.Learning_materials_2/1.Cluster_analysis.pdf) dostęp 11.05.2015].
- Coastal Protection and Management Act* 1995, [[www.legislation.qld.gov.au](http://www.legislation.qld.gov.au)].
- Cunha da S. K., Cunha da J. C., 2005, *Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development*. Brazilian Administration Review, t. 2, nr 2, s. 47-62.
- Hansen A., 2003, *What Motivates Civic Entrepreneurs*. Economic Development Futures, [[www.ed-futures.blog.com](http://www.ed-futures.blog.com)].
- Hermانيuk J., 2010, *Innowacyjny klaster Zdrowie i Turystyka Uzdrowiska Perty Polskie - cele, działania, rezultaty*, [w:] *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk- klastering*, Hermانيuk J., Krupa J., (red.). Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów.
- Dzierżanowski M. (red.), 2012, *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje grupy roboczej ds. polityki klastrowej*. PARP, Warszawa.
- Kusa R., 2008, *Uwarunkowania rozwoju klastrów. Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*. Szkoła Letnia Zarządzania, UMK Toruń, Toruń.
- Malmberg A., 2003, *Lokal miljö, kluster och industriell konkurrenskraft*?. Lecture Notes, Course in Economic Geography.
- Marketingowa Strategia Polski w Sektorze Turystyki na Lata 2012-2020*, 2008, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Nordin S., 2003, *Tourism Clustering & Innovation. Paths to Economic Growth & Development*. European Tourism Research Institute, Östersund.
- Program promocji i rozwoju tras rowerowych w Polsce Wschodniej na lata 2013-2020*, 2013, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Świętokrzyskiego, Warszawa- Kielce.
- Porter M., 1990, *The Competitive Advantage of Nation*. Harvard Business Review, [<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>, dostęp 11.05.2015].
- Queensland Government State Development*, "Far North Region", [[www.sd.qld.gov.au/dsdweb/docs-bin/invest/sd-frnorth.pdf](http://www.sd.qld.gov.au/dsdweb/docs-bin/invest/sd-frnorth.pdf)].
- Roberts B. H., 2002, *Evaluating the Potential for Multi- sector Collaboration in the Far North Queensland Region*. Australijsko-Nowozelandzka Konferencja Regionalnego Stowarzyszenia Naukowego, Gold Cost, 29.08- 02.10. 2002.
- Roman M., 2009, *Klaster Okopski jako przykład inicjatywy społecznej*, [w:] *Turystyczne funkcje obszarów wiejskich*, I. Sikorska-Wolak (red.). SGGW, Warszawa.

Rosenfeld S. A., 2001, *Backing into Clusters; Retrofitting Public Policies*. Konferencja *Integration Pressures: Lessons from around the World*, John F. Kennedy School Symposium, Harvard University.

Staszewska J., 2009, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*. DIFIN, Warszawa.

*State Government Strategy For Tourism in Western Australia 2020. Detailed Strategy* Tourism Western Australia, 2011, [www.tourism.wa.gov.au](http://www.tourism.wa.gov.au).

*Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej*, 2000, Dziennik Ustaw nr 22 z późn. zm., Warszawa.

### **Strony Internetowe:**

[upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f3/QLD-map-mcr.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f3/QLD-map-mcr.png).

[www.australian-information-stories.com/](http://www.australian-information-stories.com/).

[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).

[www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry](http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry).

[www.ttnq.org.au/membership](http://www.ttnq.org.au/membership) [dostęp 15.05.2015].

[www.unwto.org](http://www.unwto.org).

