

KLASTRY JAKO STYMULATORY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW I REGIONÓW TURYSTYCZNYCH¹

prof. dr hab. Adam Peszko², mgr Rafał Kusa³

Wstęp

Turystyka jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki. Zjawisko to obserwujemy także w Polsce, szczególnie na przykładzie regionów o dużej atrakcyjności turystycznej. Podejmowane w praktyce działania mające na celu wspieranie rozwoju turystyki polega przede wszystkim na rozbudowie infrastruktury turystycznej oraz promocji regionu, jako miejsca recepcji turystycznej. Okazuje się, że skutecznym sposobem może być także inicjowanie współpracy między podmiotami zaangażowanymi w proces świadczenia usług turystycznych. Współpraca przyczynia się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i tym samym istotnie wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Szczególnie korzystne warunki do współpracy stwarza funkcjonowanie klastrów. W oparciu o wyniki własnych badań empirycznych, zostanie poddany analizie stopień rozwoju małopolskiego klastra turystycznego oraz określone zostaną korzyści jakie przynieść może dalszy jego rozwój przedsiębiorstwom oraz regionowi oraz regionom ościennym.

Innowacyjność a konkurencyjność przedsiębiorstw

Współcześnie innowacyjność postrzegana jest jako jeden z czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw. Dla potwierdzenia tej tezy oraz określenia siły wpływu podjęto badania empiryczne. Dla potrzeb badań skonstruowano model konkurencyjności (Rysunek 1), zgodnie z którym potencjał konkurencyjności determinuje pozycję konkurencyjną⁴.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005 jako projekt badawczy zatytułowany *Pozycja konkurencyjna a potencjał konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw sektora usług turystycznych*

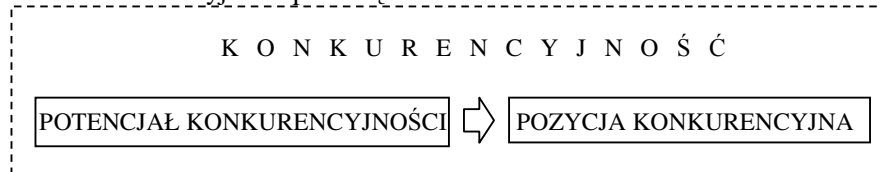
² Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

³ Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

⁴ Przyjęcie założenia że między pozycją a potencjałem istnieje prosty związek przyczynowo-skutkowy stanowi pewne uproszczenie. Relacja ta może mieć bowiem równocześnie kierunek odwrotny – korzystna pozycja (czyli m.in. wysoka rentowność i poziom zysków) umożliwiają bowiem przedsiębiorstwu w większym stopniu kształtowanie potencjału konkurencyjności.

Rysunek 1.

Model konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne

W modelu tym potencjał konkurencyjności rozumiany jest jako system procesów i zasobów przedsiębiorstwa, odnoszących się do wszystkich sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa (w tym innowacyjności), natomiast pozycja konkurencyjna traktowana jest jako wynik konkurowania na rynku.

Badaniami objęto małopolskie biura podróży, czyli przedsiębiorstwa posiadające zezwolenie na prowadzenie działalności w zakresie organizowania imprez turystycznych lub pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych, które zarejestrowane były w Centralnym Rejestrze Zezwoleń. W grudniu 2004 roku było zarejestrowanych było 341 przedsiębiorstw. Spośród rozesłanych do nich drogą pocztową kwestionariuszy ankiety otrzymano 48 odpowiedzi. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi oceniono pozycję konkurencyjną oraz innowacyjność każdego z przedsiębiorstwa.

Pozycja konkurencyjna oceniona została na podstawie średniej rentowności w ostatnich 3 latach, trendu zmian rentowności (obliczonego jako różnica w poziomie rentowności w roku bieżącym i 2 lata wcześniej), średniej dynamiki sprzedaży w okresie ostatnich 3 lat i liczby turystów korzystających z usług biura w ostatnim roku. Pozycja konkurencyjna każdego przedsiębiorstwa została oceniona w skali od 0 do 10⁵.

Innowacyjność oceniona została na podstawie liczby produktów lub modyfikacji produktowych, które uznać można za „nowość” na rynku (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów), wprowadzonych w okresie ostatnich 2 lat oraz liczby nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług (np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karty stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi) wdrożonych w okresie ostatnich 2 lat. Skala ocen innowacyjności zawiera się w przedziale od 2 do 10.

Następnie zdefiniowano model regresji liniowej, zgodnie z którym pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest determinowana jego innowacyjnością. Po przeprowadzeniu obliczeń, uzyskano współczynnik determinacji liniowej wynoszący

⁵ Przyjęta skala precyzyjnie oddaje różnice w ocenie pozycji konkurencyjnej zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw. Jak okazało się w trakcie badań, mieści się w niej większość przedsiębiorstw. Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa o wyjątkowo słabej pozycji (uzyskujące oceny ujemne) oraz duże przedsiębiorstwa (tur-operatorzy o ponadregionalnym zasięgu oraz przedsiębiorstwa przemysłu atrakcji turystycznych – z rąj dużej liczby obsługiwanych turystów uzyskujące oceny większe od 10).

0,64. Wartość ta wskazuje na istotny wpływ innowacyjności na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży⁶.

Wyniki badań potwierdzają tezę, że innowacyjność jest istotnym składnikiem determinującym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Warto zatem zastanowić się co decyduje o wysokiej innowacyjności przedsiębiorstw.

Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw

Za najważniejsze źródło innowacji uznaje się wyniki własnych prac naukowo-badawczych i rozwojowych, uzupełniane o działalność wynalazczą i racjonalizatorską, a także obcą myśl techniczną⁷. W przypadku małych przedsiębiorstw usługowych źródło to ma marginalne znaczenie – przedsiębiorstwa takie nie są zdolne samodzielnie prowadzić działalności badawczo-rozwojowej. Należy zaznaczyć, że innowacyjność w sferze usług ma inny wymiar niż w przypadku działalności produkcyjnej – innowacje dotyczą głównie procesu świadczenia usług. Nie oznacza to, że technologia nie ma tu żadnego znaczenia – proces świadczenia i sprzedaży wielu usług opiera się coraz częściej o najnowsze technologie. Dotyczy to także przedsiębiorstw turystycznych.

Inspiracją i źródłem informacji są systematyczna obserwacja tego, co się dzieje na rynkach, badania marketingowe rynku krajowego i zagranicznego, stała obecność na targach, konferencjach i wystawach⁸. Spośród badanych przedsiębiorstw 90% uczestniczy w imprezach targowych (a 42% w zagranicznych imprezach targowych), natomiast 65% deklaruje udział w konferencjach branżowych. 77% prenumeruje czasopisma branżowe.

Cennym źródłem informacji jest Internet, dlatego też ważne jest zapewnienie do niego dostępu pracownikom. W 79% badanych przedsiębiorstw na 1 zatrudnionego przypada więcej niż 0,8 komputera, natomiast w 83% przedsiębiorstw dostęp do Internetu posiada więcej niż 75% komputerów. Świadczy to o dobrym wyposażeniu pracowników małopolskich biur podróży i potencjalnie szerokim dostępie do informacji znajdujących się w Internecie. 79% biur podróży wykorzystuje Internet do obserwacji konkurencji, a 48% – do badania trendów na rynku. Obie te praktyki przyczyniają się do poszerzania zasobów wiedzy jakimi dysponują przedsiębiorstwa.

Cennym źródłem informacji o trendach na rynku i doświadczeniach innych przedsiębiorstw, a przede wszystkim okazją do rozwijania proinnowacyjnych umiejętności i postaw są szkolenia i kursy dla pracowników, a zwłaszcza kierowników. Niestety, aż w 40% badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku żaden pracownik nie uczestniczył w szkoleniu (organizowanym czy to wewnątrz, czy

⁶ Obliczane analogicznie współczynniki determinacji dla innych składników potencjału konkurencyjności przyjęły następujące wartości:

dla jakości: 0,69,

dla kompetencji menedżerskich: 0,79,

dla renomy: 0,54.

⁷ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, str.20-21

⁸ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, str.26

na zewnątrz firmy). Nieco wyższy poziom uczestnictwa w szkoleniach zauważyć można w odniesieniu do kierowników – co prawda w żadnym szkoleniu w przeciągu ostatniego roku nie uczestniczyło 35% kierowników, ale 23% uczestniczyło w więcej niż 3 szkoleniach. Pozytywnie należy ocenić fakt, że kierownicy wykazali duże zainteresowanie niektórymi z zaproponowanych szkoleń (zwłaszcza w zakresie marketingu, kreowania wizerunku firmy, wprowadzania nowych produktów i wykorzystania Internetu).

Mimo, że kierownicy wysoko oceniają kwalifikacje, jakimi dysponują ich pracownicy, tylko w 37% badanych przedsiębiorstwach więcej niż 3/4 pracowników ma wśród swoich obowiązków obserwację potrzeb klientów. Tymczasem w usługach – w przeciwieństwie do działalności wytwórczej – zdecydowana większość pracowników ma bezpośredni kontakt z klientami, co jest podstawowym źródłem wiedzy o rynku i satysfakcji klienta⁹ oraz okazją do poznania jego potrzeb i oczekiwań.

Małopolski klaster turystyczny

Analiza wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności małopolskich biur podróży wskazuje na możliwości poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwijanie współpracy. Teoretycznych ram dla takich działań dostarcza koncepcja klastrów, czyli geograficznych skupisk wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących¹⁰. Małopolski sektor turystyczny spełnia wszystkie warunki wymienione w powyższej definicji.

Analizując geograficzne granice małopolskiego klastra turystycznego można przyjąć, że pokrywają się one z granicami województwa, przy czym największa koncentracja podmiotów występuje w aglomeracji krakowskiej. Analizując przestrzenny rozkład podmiotów można wyróżnić dwa poziomy: klaster regionalny, obejmujący obszar Małopolski, oraz klastry lokalne – przynajmniej dwa: aglomeracja krakowska i Podhale.

Na ich obszarach występują skupiska wzajemnie powiązanych firm i wyspecjalizowanych dostawców – w województwie Małopolskim funkcjonuje 719 obiektów zbiorowego zakwaterowania (dysponujących blisko 60 tys. miejsc noclegowych)¹¹, setki kwater prywatnych i gospodarstw agroturystycznych, tysiące punktów gastronomicznych oraz blisko 500 biur podróży (340 zarejestrowanych w Małopolsce, pozostałe to punkty agencyjne biur ogólnopolskich i zagranicznych) – podmiotów, które pełnią rolę integratora w procesie kształtowania produktu turystycznego, łącząc usługi świadczone przez inne podmioty w jeden produkt.

⁹ J.-T. Yang, C.-S. Wan, *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation*, Tourism Management, 2004, no.25, str.593

¹⁰ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, str.246

¹¹ *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2005, dostępny na www.wrotamałopolski.pl, stan na dzień 24.01.2006, str.103

Oprócz nich funkcjonuje tu szereg jednostek świadczących usługi oraz firm działających w pokrewnych sektorach. Są to przede wszystkim przedsiębiorstwa transportowe. Dziesiątki prywatnych firm transportowych rozwiązuje problemy z dojazdem z Krakowa do Wieliczki czy Zakopanego. Powstaje wiele obiektów sportowych i rekreacyjnych: wyciągi narciarskie, pola golfowe, park wodny. W Małopolsce funkcjonują dziesiątki muzeów oraz instytucji kulturalnych. Małopolska stanowi rozwinięte centrum turystyki pielgrzymkowej. Rozwinięta infrastruktura handlowa, reklamowa, bankowa i ubezpieczeniowa uzupełnia zaplecze instytucjonalne turystyki w Małopolsce.

Szczególną rolę odegrać może równoległe funkcjonowanie Małopolskiego Klastra Informatycznego¹². Turystyka, która przez dziesięciolecia traktowana była jako tradycyjny sektor, który z racji usługowego charakteru jest w mniejszym stopniu podatny na postęp techniczny¹³, jest obecnie jednym z 3 sektorów, które w największym stopniu wykorzystują technologie informacyjne w sprzedaży i relacjach z klientami¹⁴. Oznacza to, że jednym z czynników przewagi konkurencyjnej może stać się umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii w turystyce. Rozwój nowych technologii stanowi wyzwanie dla firm turystycznych, a połączenie wiedzy dotyczącej turystyki i informatyki może zaowocować przedsięwzięciami, które mogą wykroczyć poza granice klastra. Już dziś w Małopolsce redagowane są serwisy turystyczne największych polskich portali internetowych (Onet i Interia). Tu powstał pierwszy w Polsce i największy system rezerwacji miejsc hotelowych (visit.pl) oraz serwis oferujący m.in. bazy danych o podmiotach turystycznych (tur-info.pl).

W Małopolsce funkcjonuje wiele instytucji działających na rzecz rozwoju turystyki. Są to m.in. Instytut Turystyki w Krakowie sp. z o.o., Małopolska Organizacja Turystyczna (która od kilku lat regularnie przeprowadza badania ruchu turystycznego w Małopolsce i Krakowie), Małopolska Izba Turystyki, Krakowska Izba Turystyki, Nowosądecka Izba Turystyki, Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne, związki gmin (których jednym z głównych celów jest wspólne promowanie turystyki na ich obszarze, np. Związek Gmin Jurajskich). Z inicjatywy władz lokalnych powstają nowe punkty informacji turystycznej, poprawiane jest oznakowanie tras turystycznych i dróg dojazdu do atrakcji turystycznych. Działa tu także kilkanaście stowarzyszeń skupiających przewodników turystycznych, TOPR, Beskidzka Grupa GOPR, oraz oddziały regionalne innych ogólnopolskich organizacji (np. PTTK).

W Małopolsce funkcjonuje kilka szkół wyższych kształcących na kierunkach związanych z turystyką (Akademia Ekonomiczna, Akademia Wychowania Fizycznego, Uniwersytet Jagielloński, Krakowska Szkoła Wyższa, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University i Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu) oraz kilkadziesiąt szkół średnich i pomaturalnych. Gwarantuje to dostęp do wykwalifikowanych pracowników, którzy mają tu warunki do rozwoju swojej kariery.

¹² Tylko w samym Krakowie funkcjonuje ok. 250 firm ICT w których zatrudnionych jest ponad 5 tysięcy osób [www.eklaster.org, stan na dzień 20.01.2006r.]

¹³ W.W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 1997, str. 232

¹⁴ *e-tourism*, „European Innovation” 1/2005, dostępny na: www.aoi.cordis.lu, stan na dzień 23.01.2006

Zgodnie z definicją klastra, tworzące go podmioty równocześnie konkurują między sobą i współpracują. Obecność licznych rywali zmusza firmy do wyróżniania się w sposób twórczy, co z kolei podtrzymuje nieustanne procesy innowacyjne. Równocześnie przepływ informacji, związanych np. z kreowaniem nowych usług, strategii promocyjnych czy ulepszeń organizacyjnych jest bardzo sprawny – informacje przekazywane są zarówno formalnie, jak i nieformalnie (na zasadzie kontaktów międzyludzkich wewnątrz klastrów, w rodzinach pracowników lub poprzez lokalne organizacje branżowe, handlowe, związkowe czy społeczne)¹⁵. Takie zjawiska zaobserwować możemy także w sektorze turystycznym w Małopolsce.

Na rynku turystycznym występuje konkurencja – badani przedsiębiorcy oceniają jej nasilenie jako wysokie (4,43 w skali od 1 do 5). Równocześnie jednak występuje wiele form współpracy. Jest to zjawisko powszechne w ramach łańcucha wartości. W przypadku biur podróży stanowi wręcz istotę działalności, która polega na integrowaniu w jeden produkt usług świadczonych przez inne podmioty: hotele, restauracje, przedsiębiorstwa transportowe, ubezpieczeniowe, atrakcje turystyczne, przewodników. Współpraca występuje jednak także między potencjalnymi konkurentami (przykładem może być Open Travel – wspólne przedsięwzięcie trzech krakowskich biur podróży).

Odwołując się do wyników badań należy odnotować, że 90% ankietowanych przedsiębiorstw deklaruje w współpracę z innymi polskimi biurami podróży, 71% – z zagranicznymi, w tym 40% przy organizacji przyjazdów turystów zagranicznych do Polski, a 21% – *study-tours* dla pracowników zagranicznych biur podróży. 46% firm współpracuje z więcej niż 9 firmami. 77% badanych przedsiębiorstw dokonuje porównań swojej działalności z innymi przedsiębiorstwami i wykorzystuje ich doświadczenia (czyli stosuje *benchmarking*). 62% badanych przedsiębiorstw jest ich członkiem organizacji branżowych, które umożliwiają wspólne działanie na rzecz poprawy stanu sektora turystycznego.

Gorzej wygląda współpraca z innymi grupami podmiotów – zaledwie 12% deklaruje współpracę z ośrodkiem naukowo-badawczym lub szkołą wyższą, 19% korzysta z usług firm doradczych.

Mówiąc jednak o małopolskim klastrze turystycznym należy stwierdzić, iż jest on dopiero w początkowej (embrionalnej) fazie rozwoju. Formowanie się klastrów jest procesem długotrwałym, tymczasem rynek turystyczny w dzisiejszym kształcie funkcjonuje w Polsce zaledwie 15 lat.

Korzyści z funkcjonowania klastra turystycznego

Korzyści z funkcjonowania klastra turystycznego odczuwane powinny być zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i region. Wśród potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw należy wymienić przede wszystkim wzrost innowacyjności i wynikające z niego poszerzenie oferty produktowej. To przekłada się na wzrost

¹⁵ B. Szymoniuk, *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów. Porównawcze studium przypadków*, w: *Wspólna Europa - innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Difin, Warszawa 2003, str. 232-233

liczby klientów, a tym samym zatrudnienia, obrotów i zysków. Współpraca może także przynieść wymierne korzyści w obszarze działań promocyjnych (poprawa ich efektywności poprzez współdziałanie) oraz wykorzystania zasobów. Wśród dalszych oczekiwanych korzyści wymienić można także: redukcję ryzyka¹⁶ i usprawnienie działalności operacyjnej dzięki wiedzy zdobytej od kooperantów¹⁷.

Korzyści odczuwane przez przedsiębiorstwa przekładają się na poprawę sytuacji gospodarczej regionu. Oferta przedsiębiorstw turystycznych jest jednym z elementów szeroko rozumianej atrakcyjności turystycznej regionu. Jej poprawa oznacza wzrost liczby turystów. Dla regionu oznacza to większe wpływy z tytułu podatków pobieranych zarówno bezpośrednio od turystów (taksa turystyczna), jak i przedsiębiorstw (nie tylko turystycznych, ale np. także handlowych). Wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach, związany obsługą rosnącego ruchu turystycznego, oznacza zmniejszenie bezrobocia w regionie.

Wzrost atrakcyjności jednego regionu sprawia zwykle, że rośnie także atrakcyjność regionów sąsiednich – aktywność turystów i chcących zaspokoić ich potrzeby przedsiębiorstw nie jest bowiem limitowana granicami. Przykładem może być aktywność turystów przybywających do Małopolski. W rankingu miejsc odwiedzanych przez turystów podczas pobytu w Małopolsce znalazły się w 2005 roku: Słowacja (7 miejsce), Warszawa (12), Częstochowa (17), Wrocław (23), Katowice (27), Pszczyna (31)¹⁸. Należy oczekiwać, że w przyszłości lista atrakcji znajdujących się poza Małopolską, ale będących przedmiotem zainteresowania turystów przybywających do Małopolski będzie się poszerzać. Na liście tej mogą znaleźć się atrakcje znajdujące się na terenie województwa świętokrzyskiego (Góry Świętokrzyskie z gołoborzami i opactwem benedyktyńskim na Św. Krzyżu, Sandomierz, Krzyżtopór Chęciny), Beskid Śląski i Żywiecki, zabytki przemysłowe Górnego Śląska (np. przystosowane do ruchu turystycznego stare kopalnie). Poszerzenie tej listy z punktu widzenia Małopolski może być traktowane jako wzrost konkurencji, ale z drugiej strony można przyjąć, że bliskość innych (znajdujących się w innych regionach) atrakcji, korzystnie zostanie oceniona przez turystów. Włączenie ich do własnej oferty może zaowocować dodatkowymi przychodami, zarówno dla biur wysyłających, jak i gospodarzy odwiedzanych obiektów. Poszerzenie oferty poza granice administracyjne przynieść zatem może korzyści obu regionom.

Wzajemne relacje korzyści odczuwanych przez przedsiębiorstwa i regiony, wynikające z rozwoju współpracy w ramach klastra turystycznego przedstawia Rysunek 2.

¹⁶ M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 29, 2000, str. 414

¹⁷ S.A. Rosenfeld, *Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*, „Research Policy”, 25, 1996, str. 254-260

¹⁸ *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2005, dostępny na www.wrotamałopolski.pl, stan na dzień 24.01.2006, str.97

Rysunek 2.

Powiązania korzyści wynikających z funkcjonowania klastra dla przedsiębiorstw i regionów



Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Małopolska oprócz wielu atrakcji turystycznych skupia na swym obszarze wiele wyspecjalizowanych przedsiębiorstw i organizacji funkcjonujących w sferze turystyki. Konkurują one między sobą, ale także – jak wykazały przeprowadzone przez autorów badania – współpracują ze sobą. Tym samym małopolski sektor turystyczny spełnia wszystkie warunki określone w definicji klastra.

Osoby kierujące biurami podróży, które wzięły udział w badaniach, wskazują na potrzebę konsolidacji branży i zacieśnienia współpracy z władzami regionu na rzecz rozwoju systemu informacji turystycznej i promocji regionu. Wyzwaniem dla wszystkich podmiotów związanych z sektorem turystycznym w Małopolsce (zarówno prywatnych, jak i publicznych) staje się zatem zwiększenie zasięgu i efektywności współpracy. Warto przy tym pamiętać o podmiotach, które funkcjonując w sąsiednich regionach mogą przyczynić się do rozwoju małopolskiego sektora turystycznego.

Potencjalne korzyści jakie może przynieść funkcjonowanie klastra – zarówno dla przedsiębiorstw, jak i regionu (i regionów ościennych) – oznaczają, że znajdujący się w początkowej fazie rozwoju małopolski klaster turystyczny powinien dynamicznie rozwijać się w najbliższych latach. Potencjał, jakim dysponuje Małopolska w sferze wiedzy i współpracy może sprawić, że siła oddziaływania małopolskiego klastra turystycznego może wykraczać daleko poza granice Polski, a nawet Unii Europejskiej.

Bibliografia:

1. *Badanie ruchu turystycznego w Małopolsce w roku 2005. Raport końcowy*, Małopolska Organizacja Turystyczna, Kraków 2005, dostępny na www.wrotamałopolski.pl, stan na dzień 24.01.2006
2. Bengtsson M., Kock S., „Coopetition” in *Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 29, 2000
3. *e-tourism*, „European Innovation” 1/2005, dostępny na: www.aoi.cordis.lu, stan na dzień 23.01.2006
4. Gaworecki W.W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 1997
5. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001
6. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
7. Rosenfeld S.A., *Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*, „Research Policy”, 25, 1996
8. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
9. Szymoniuk B., *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów. Porównawcze studium przypadków*, w: *Wspólna Europa - innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, pod red. H. Brdulak i T. Gołębiowskiego, Difin, Warszawa 2003
10. Yang J.-T., Wan C.-S., *Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation*, *Tourism Management*, 2004, no.25
11. www.eklaster.org, stan na dzień 20.01.2006r.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie korzyści wynikających z funkcjonowania klastrów turystycznych. Na wstępie ukazany zostanie wpływ innowacyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Następnie określone zostaną czynniki, które wpływają na poziom innowacyjności, za szczególnym uwzględnieniem współpracy. W dalszej części przedstawiona zostanie koncepcja klastra i odniesiona ona zostanie do małopolskiego sektora turystycznego. Przedstawione zostaną korzyści wynikające z jego funkcjonowania zarówno dla przedsiębiorstw, jak i regionu.

Summary

The aim of the paper is to introduce the advantages of clusters' activity in tourism. Firstly, the relationship between innovations and competitiveness are assessed. Secondly, the factors, which influence the innovativeness are presented, with focus on cooperation. Then, the tourism industry in Małopolska will be analyzed as cluster. Finally, the profits of cooperating in cluster, both for enterprises and regions, will be presented.