

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Szkoła Letnia Zarządzania

2008

RAFAŁ KUSA *

UWARUNKOWANIA ROZWOJU KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce jednym z podstawowych zasobów przedsiębiorstw jest wiedza. Jej deficyt i wynikające z niego konsekwencje są jednym z podstawowych motywów podejmowania współpracy przez małe przedsiębiorstwa. Teoretycznych ram do analizowania zjawisk współpracy dostarcza koncepcja klastra. Klastry stwarzają dogodne warunki szczególnie dla małych przedsiębiorstw, których potencjał rozwojowy jest ograniczony. Z reguły firmy takie korzystają ze wspólnej bazy wiedzy i umiejętności, dzielą się nią i przyczyniają do jej rozszerzenia, wzajemnie udostępniają sobie niewykorzystane moce produkcyjne, a także w sposób domyślny lub jawny wzajemnie sprawdzają jakość wyrobów¹. Wśród pozostałych korzyści wymienić można także redukcję ryzyka² oraz usprawnienie

* Dr Rafał Kusa jest pracownikiem Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

¹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 118.

² M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, “Industrial Marketing Management” 29 (2000), str. 414.

działalności operacyjnej dzięki wiedzy zdobytej od kooperantów³. W długim okresie klastry mają pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy⁴.

Okazuje się, że model klastra, wykorzystywany głównie w odniesieniu do działalności produkcyjnej, jest przydatny także w przypadku sektorów usługowych. Przedsiębiorstwa usługowe funkcjonujące w ramach klastrów doświadczają podobnych korzyści jak przedsiębiorstwa produkcyjne. Klastry występują także w sektorze turystycznym. Istota produktu turystycznego, na który składają się usługi świadczone zwykle przez wyspecjalizowane podmioty, wymusza współpracę w ramach łańcucha wartości. Jednocześnie obserwujemy intensyfikację współpracy pomiędzy lokalnymi podmiotami funkcjonującymi w ramach tego samego ogniwa łańcucha wartości, którzy wobec wyzwań jakie stawia globalizacja coraz częściej odczuwają potrzebę zmiany orientacji „ja przeciwko tobie” na „my przeciwko nim”⁵.

W artykule dokonana zostanie ocena możliwości wykorzystania koncepcji klastrów w odniesieniu do lokalnych sieci współpracy w sektorze turystycznym, a następnie przedstawione zostaną uwarunkowania tworzenia i rozwoju klastrów turystycznych.

2. Regiony turystyczne jako klastry

Analiza klastrów turystycznych oparta zostanie na definicji zaproponowanej przez M.E. Portera, zgodnie z którą klastry to „geograficzne skupiska 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 współpracujących”⁶. Okazuje się, że w wielu regionach o wzmożonym ruchu turystycznym obserwujemy występowanie zjawisk określonych w powyższej definicji.

Dla klastrów turystycznych naturalne jest spełnienie postulatu geograficznego skupienia – zwykle funkcjonują one wokół walorów

³ S.A. Rosenfeld, *Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*, „Research Policy”, 25 (1996), str. 254-260

⁴ *Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks*, European Commission, Enterprise Directorate-General, Brussels 2003, str. 16

⁵ R.M. Guidice, A. Vasudevan, G. Duysters, *From “me against you” to “us against them”*: alliance formation based on inter-alliance rivalry, „Scandinavian Journal of Management”, 19 (2003), str.135

⁶ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, str.246

turystycznych. Położenie tych walorów wyznacza lokalizację klastra, ich rozległość – stopień skupienia, a atrakcyjność – rozmiary klastra mierzone liczbą podmiotów świadczących usługi na rzecz turystów. Specyfika produktu turystycznego sprawia, że spełniony jest kolejny warunek określony w definicji klastrów: występowanie i współpraca wyspecjalizowanych dostawców. Zwykle w proces świadczenia usługi turystycznej zaangażowane są podmioty wyspecjalizowane w świadczeniu poszczególnych usług częściowych, np. noclegowych, transportowych, przewodnickich czy organizacyjnych. Te ostatnie odgrywają zwykle szczególną rolę spajając usługi częściowe w jeden kompleksowy produkt turystyczny. Zwykle w regionach o wzmożonym ruchu turystycznym obserwujemy także rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach pokrewnych, np. handlu, rekreacji, kulturze czy budownictwie. Zwykle w regionach turystycznych obserwowane są różne przejawy formalizowania współpracy, czego wyrazem jest funkcjonowanie stowarzyszeń branżowych. W regionach tych zwykle w rozwój turystyki zaangażowane są lokalne władze i instytucje naukowe i edukacyjne. Pomiędzy konkurującymi ze sobą podmiotami, np. gestorami bazy noclegowej, obserwujemy także współpracę (np. w przypadku organizowania dużych imprez czy w przypadku podejmowania pewnych działań, które przekraczają możliwości pojedynczego podmiotu, takich jak promocja miejsca recepcji turystycznej czy poprawa infrastruktury turystycznej), co stanowi kolejny warunek określony w przywołanej wcześniej definicji klastrów, a który często nie jest spełniony w formacjach, wobec których nadużywa się określenia „klaster”.

Można zatem stwierdzić, że regiony turystyczne spełniają zwykle wszystkie warunki określone przez M.E. Portera, i tym samym uzasadnione jest rozpatrywanie zjawisk w nich zachodzących, zwłaszcza w obszarze współpracy, w oparciu o model klastrów.

3. Źródła przewagi konkurencyjnej klastrów turystycznych

Jednym z zagadnień analizowanych w ramach teorii klastrów jest określenie źródeł przewagi konkurencyjnej poszczególnych lokalizacji. M.E. Porter wskazuje na cztery źródła przewagi⁷:

- warunki popytu, a zwłaszcza wymagający klienci i ich potrzeby, które pojawiają się wcześniej niż gdzie indziej,
- występowanie sektorów pokrewnych i wspomagających,
- warunki czynników produkcji, które obejmują zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne,

⁷ ibidem, str.264-265

- kontekst strategii i rywalizacji firm, który odnosi się do przepisów prawnych, zachęt i norm zwyczajowych rządzących rodzajami i natężeniem miejscowej rywalizacji.

W odniesieniu do sektora usług turystycznych, trzy ze wskazanych wyżej źródeł przewagi konkurencyjnej lokalizacji zostały dobrze rozpoznane w ramach koncepcji regionu turystycznego, który rozwinięty został na bazie geografii turystycznej i polityki regionalnej. Elementami tymi są: warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające oraz warunki czynników produkcji.

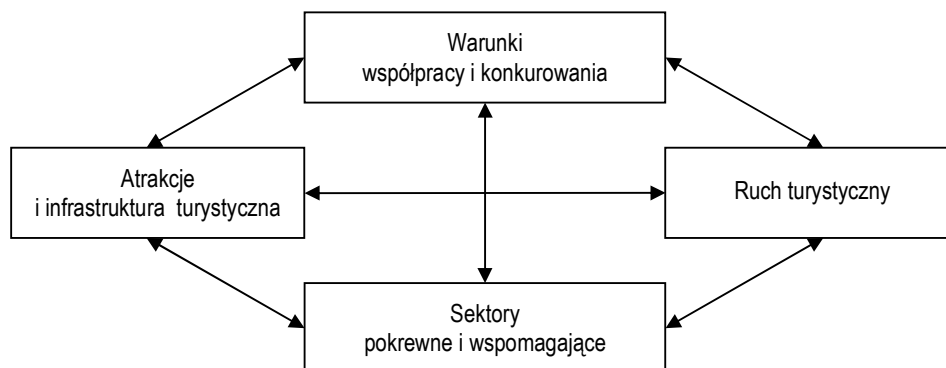
Określenie warunków popytu jest przedmiotem badań ruchu turystycznego. Badania takie prowadzone są na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i globalnym, zarówno na zlecenie administracji publicznej, jak i instytucji badawczych, a niekiedy są elementem krajowych systemów statystyki gospodarczej. Przedmiotem badań są zwykle: natężenie ruchu turystycznego, jego kierunki, struktura, profile turystów (ze względu na wiek, miejsce stałego zamieszkania, wykształcenie), wydatki turystów podczas imprez turystycznych, preferencje i oczekiwania turystów. Określane są kierunki zmian i formułowane prognozy na przyszłość.

Analizy ekonomiczne poświęcone wpływowi turystyki na gospodarkę zwykle uwzględniają wpływ zarówno turystyki w wąskim znaczeniu (określanej często jako przemysł turystyczny), jak i turystyki w szerokim znaczeniu (określanej często jako gospodarka turystyczna), która obejmuje sektory pokrewne i wspomagające. Wśród sektorów pokrewnych i wspomagających wymienić można gastronomię, przemysł pamiątkarski, handel, budownictwo, ubezpieczenia, bankowość. Do podstawowych parametrów, które określane są w trakcie badań należą udział przemysłu i gospodarki turystycznej w wytwarzaniu PKB oraz ich udział w globalnym zatrudnieniu. W przypadku sektorów pokrewnych zwykle badacze napotykają trudność polegająca na określeniu stopnia wpływu turystyki na poziom ich rozwoju, gdyż sektory te są uzależnione także od szeregu innych niż turystyka czynników. Podobnie jak w przypadku warunków popytu, badania prowadzone są w różnej skali przez różne typy podmiotów.

W koncepcji regionu turystycznego wiele miejsca poświęca się atrakcyjności turystycznej, które uważa się za główne źródło ruchu turystycznego. W szerokim znaczeniu zalicza się do nich:

- atrakcje naturalne: krajobraz, klimat i inne cechy geograficzne,
- atrakcje stworzone przez człowieka: budynki i infrastruktura zabytkowa,
- atrakcje kulturalne: tradycja i folklor, religia, muzea, imprezy specjalne,
- atrakcje społeczne: sposób życia mieszkańców i lokalnej społeczności.

Są one praprzyczyną powstania regionów turystycznych i stanowią warunek konieczny, ale niewystarczający dla rozwoju ruchu turystycznego. Muszą być uzupełnione zespołem urządzeń i instytucji tworzących bazę materialno-organizacyjną, bez której przyrodnicze i kulturowe walory pozostałyby niewykorzystane, a nawet niedostępne⁸. Czynniki te określane są mianem infrastruktury turystycznej.



Rys. 1. Źródła konkurencyjności klastrów turystycznych

Źródło: opracowanie własne

Z punktu widzenia turysty, przedstawione powyżej elementy stanowią podstawę wyboru destynacji turystycznej. W rozważaniach prowadzonych w oparciu o koncepcję regionu turystycznego pomijane są zwykle warunki wyznaczające sposób funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych, a także relacje między podmiotami funkcjonującymi na rynku turystycznym. Rozważania te ograniczają się do wskazania komplementarności poszczególnych usług turystycznych składających się na produkt turystyczny i wynikającą stąd konieczność współpracy pomiędzy dostawcami tych usług. Tymczasem warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, a zwłaszcza dominujące na rynku strategię konkurowania są istotną przesłanką dla podmiotów dokonujących wyboru miejsca inwestycji. Informacje na ten temat stanowią dla nich niezbędne uzupełnienie wcześniej omówionych wyznaczników konkurencyjności lokalizacji (czyli ruchu turystycznego, atrakcji i infrastruktury turystycznej oraz sektorów pokrewnych i wspomagających). Są one także ważnym elementem charakterystyki lokalnej sieci współpracy, decydującym o tym czy może ona zostać uznana za klaster. Warunki współpracy i konkurowania określone są

⁸ G. Gołembski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, str. 26-27

m.in. przez regulacje prawne oraz czynniki społeczno-kulturowe (np. skłonność do współpracy), a także występowanie instytucji wspierających ewentualną współpracę.

Przedstawione powyżej czynniki determinujące konkurencyjność destynacji turystycznych wraz z warunkami współpracy i konkurowania przedstawione zostały na rysunku 1.

4. Warunki współpracy i konkurowania z innymi podmiotami turystycznymi

Przedsiębiorstwa utrzymują relacje z szeregiem podmiotów. Należą do nich przede wszystkim klienci. Przedsiębiorstwa dążą do stałego rozwijania relacji ze swoimi klientami, a dążenia te są wspierane przez nowoczesne koncepcje zarządzania i zbudowane na ich podstawie rozwiązania informatyczne. W przypadku przedsiębiorstw o szerokim gronie udziałowców, kolejną grupą podmiotów, z którą utrzymywać one muszą ścisłe relacje są właściciele. Chcąc utrzymać te relacje na satysfakcjonującym poziomie, przedsiębiorstwa skorzystać mogą doświadczeń i zasad wypracowanych w praktyce nadzoru korporacyjnego. Relacje, jakie przedsiębiorstwa utrzymują ze swoimi pracownikami regulowane są przez Kodeks Pracy, który określa pewne minimalne wymagania, jakie pracodawcy muszą spełnić wobec swoich pracowników. Kształtując swoje relacje z instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwa przyjmują zwykle zasady narzucone przez te instytucje, które normowane są przez przepisy administracyjne.

W obszarze relacji z innymi podmiotami, przedsiębiorstwa posiadają znacznie większy stopień swobody ich kształtowania. Dla tych przedsiębiorstw, które czynić to będą lepiej od swoich konkurentów, relacje te stanowią mogą źródło przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to zarówno relacji z dostawcami, jak i lokalnymi konkurentami, którzy w pewnych okolicznościach albo w odniesieniu do pewnych zadań mogą stać się sojusznikami. Odnosi się to zwłaszcza małych firm stających w obliczu konieczności sprostania zewnętrznym konkurentom. Dzięki współpracy z innymi podmiotami w ramach tego samego ogniwa łańcucha wartości są one w stanie poszerzyć zasoby, do których mają dostęp. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych jak i niematerialnych, a zwłaszcza wiedzy, która rozproszona jest wśród szeregu lokalnych podmiotów. Źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą upatrywać zatem w relacjach nie tylko ze swoimi klientami, ale także gronem swoich partnerów, instytucji publicznych, ośrodków badawczych, szkół, a nawet konkurentów.

Środowiskiem, które sprzyja rozwijaniu umiejętności w zakresie kształtowania relacji są niewątpliwie klastry. W ukształtowanych klastrach ich uczestnicy przejawiają zwykle wyższy poziom współpracy,

który wspierany jest wzajemnym zaufaniem i korzyściami, jakie są przez nich odczuwane w związku ze współpracą. Korzyści te sprowadzają się zwykle do lepszego rozpoznania potrzeb turystów i większej innowacyjności, zarówno produktowej, jak i procesowej. Uczestnicy klastra odczuwają także korzyści wynikające ze współpracy w obszarze promocji regionu, co uważane jest niekiedy za podstawową funkcję klastrów turystycznych⁹, co skutkuje zwiększonym ruchem turystycznym i tym samym zwiększonym popytem na usługi oferowane przez uczestników klastra.

Uznając rozwój klastrów turystycznych za zjawisko korzystne zarówno dla regionu, jak i podmiotów funkcjonujących w ramach klastrów, warto określić czynniki, jakie wpływają na ich rozwój. W rozważaniach tych pominięte zostaną omówione wcześniej czynniki charakteryzujące region turystyczny, czyli atrakcje i infrastruktura turystyczna, ruch turystyczny oraz sektory pokrewne i wspomagające. Czynniki te w oczywisty sposób warunkują rozwój klastrów, jednak nie podlegają zmianom w krótkim okresie, a tym samym nie mogą zostać wykorzystane jako narzędzie aktywnego i krótkookresowego oddziaływania na rozwój klastrów. Uwaga skupiona zostanie na czynnikach, które przy stosunkowo niskich nakładach mogą w krótkim czasie zintensyfikować rozwój klastrów w regionach, które posiadają określone wcześniej predyspozycje. Czynniki te odnoszą się do wewnętrznej struktury klastra. Uwarunkowania rozwoju w tym zakresie określone zostaną na podstawie doświadczeń już funkcjonujących klastrów turystycznych.

5. Doświadczenia w zakresie instytucjonalizacji klastrów turystycznych

Jednym z nielicznych przypadków, który opisany został w literaturze przedmiotu, są cztery sąsiadujące ze sobą klastry turystyczne zlokalizowane wzdłuż rzeki Murray w południowo-wschodniej Australii. Wnioski płynące z ich analizy wskazują na znaczenie przywództwa w klastrach. W trzech spośród nich, funkcję tę pełnią lokalne stowarzyszenia branżowe, zrzeszające podmioty turystyczne funkcjonujące na danym obszarze. Okazuje się, że jest to czynnik pożądaný przez uczestników klastrów, gdyż silne przywództwo postrzegane jest jako warunek nawiązywania współpracy. Co więcej, w jednym z klastrów brak silnego przywództwa postrzegany jest jako główna bariera rozwoju tego klastra. Uczestnicy klastrów twierdzą, że rozwój współpracy pomiędzy podmiotami turystycznymi wymaga

⁹ J. Jackson, P. Murphy, *Clusters in Regional Tourism. An Australian Case*, "Annals of Tourism Research", Vol. 33 (2006), No.4, str.1022

wsparcia, a wsparcie to powinno być udzielane raczej przez instytucje lokalne niż rządowe¹⁰.

W regionie Åre w północnej Szwecji, dzięki współpracy w ramach klastra turystycznego udało się przekształcić kurort narciarski w jedno z najatrakcyjniejszych miejsc całorocznego wypoczynku w kraju. Kluczową rolę w jego rozwoju odegrała współpraca sektora publicznego i prywatnego. Lokalne władze przekazały wiele swoich dotychczasowych kompetencji w zakresie turystyki lokalnemu stowarzyszeniu przedsiębiorców, a same skupiły się na budowie centrum konferencyjnego i pozyskaniu środków na jej sfinansowanie. Pomogło to w zwiększeniu ruchu turystycznego w sezonie letnim, co spowodowało wzrost wpływów z podatków. Ponadto przyczyniło się to do zwiększenia liczby mieszkańców (w odróżnieniu do większości regionów północnej Szwecji, gdzie zaludnienie maleje). Opracowany w regionie model współpracy prywatno-publicznej jest rozwijany w ramach grupy Wizja 2020, która opracowuje strategię dalszego rozwoju turystyki w regionie i do której przystępuje coraz więcej podmiotów¹¹.

W południowej Anglii funkcjonuje klastr turystyczny wyspecjalizowany w usługach z zakresu zdrowego stylu życia. Inicjatywa powstania klastra była owocem współpracy Centre for Tourist Policy Studies na University of Brighton i South East England Development Agency, która była instytucją wdrażającą projekt. Współpraca szeregu zróżnicowanych podmiotów w ramach tego klastra przyczyniła się do poprawy jakości świadczonych przez nich usług i ich rozpoznawalności na rynku, a wspólnie organizowane lokalne imprezy, takie jak festiwal wina czy maraton „plażowy”, przyciągnęły znaczną rzeszę turystów. Szczególnym zadaniem, jakie stawiane jest przed klastrem jest stworzenie warunków do zakładania nowych firm, a przez to dywersyfikacji oferty produktowej regionu, co ma umocnić jego pozycję na turystycznej mapie kraju. Zadanie to jest realizowane poprzez dostarczenie wchodzącym na rynek podmiotom informacji o ruchu turystycznym, atrakcjach, potencjalnych partnerach i wskazanie dotychczas nie w pełni zagospodarowanych ogniw łańcucha wartości. Przykład ten pokazuje, że kluczowym czynnikiem we wdrażaniu lokalnych przedsięwzięć innowacyjnych, jakimi są klastry, jest współpraca lokalnych władz, instytucji wspomagających, instytucji naukowych i badawczych z lokalnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami¹².

¹⁰ ibidem, str.1030

¹¹ *Rola sektora publicznego w rozwoju klastrów*, „European Innovation”, 1/07, dostępny na: <http://cordis.europa.eu/aoi/article.cfm?article=1794&lang=pl>

¹² M. Novelli, B. Schmitz, T. Spencer, *Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience*, „Tourism Management”, 27 (2006), str. 1150-1151

W ostatnich latach także w Polsce podejmowanych jest wiele inicjatyw mających na celu rozwijanie współpracy w ramach klastrów. Podobnie jak za granicą, inicjatywy te obserwowane są głównie w sektorach produkcyjnych. Wśród sektorów usługowych, w których powstają klastry jest turystyka. Przykładem może być Zachodniopomorski Klaster Turystyczny, który zainicjowany był we wrześniu 2005 roku jako narzędzie umożliwiające podejmowanie działań na rzecz kreowania nowych produktów turystycznych, promocji czy zarządzania konkretnymi produktami turystycznymi¹³. Z racji krótkiego czasu funkcjonowania trudno oceniać jego efekty, warto natomiast zwrócić uwagę iż inicjatywa ta podjęta została przez Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego i Zachodniopomorską Regionalną Organizację Turystyczną. Jego inicjatorzy myślą nad dalszym rozwojem, czego wyrazem jest ujęcie w ramach wspólnej polsko-niemieckiej inicjatywy „Partnerstwo-Odra” m.in. Odrzańskiego Klastra Turystycznego¹⁴.

W przedstawionych powyżej przykładach istotnym czynnikiem rozwoju, a niekiedy powstania klastra było podjęcie inicjatywy przez podmiot będący liderem klastra. Rolę tą spełniły lokalne stowarzyszenia turystyczne lub agendy administracji lokalnej lub regionalnej, albo też była to wspólna inicjatywa publiczno-prywatna. Istotnym czynnikiem okazało się jednak wyraźne ukształtowanie w klastrze przywództwa – jego brak stanowić może wręcz przeszkodę w nawiązywaniu współpracy.

Wydaje się, że naturalnym liderem klastra może być lokalne stowarzyszenie branżowe – stanowi ono platformę kontaktów, a dobrowolna przynależność do takiego stowarzyszenia jest przejawem chęci współpracy z innymi podmiotami. Stowarzyszenie skupiające znaczną część podmiotów funkcjonujących na rynku jest poważnym partnerem dla instytucji odpowiedzialnych za rozwój regionu, a w szczególności rozwój turystyki. W sytuacji braku lub słabości lokalnych stowarzyszeń turystycznych inicjatywa tworzenia sieci współpracy powinna zostać podjęta przez inne instytucje. Mogą to być ośrodki naukowe albo agendy administracji lokalnej lub regionalnej. Takie rozwiązanie wydaje się właściwe w przypadku polskiego sektora turystycznego, w którym stowarzyszenia branżowe – aczkolwiek licznie występujące – są słabe organizacyjnie i nie inicjują współpracy wykraczającej poza ramy wewnętrznych struktur stowarzyszenia. Wydaje się, że wiele tych stowarzyszeń nie dostrzega szansy, jaką rozwój współpracy w ramach klastra turystycznego jest dla regionu, podmiotów w nim działających (w tym podmiotów zrzeszonych w

¹³ *Zachodniopomorskie pionierem w nowoczesnym podejściu do rozwoju turystyki*, <http://www.um-zachodniopomorskie.pl/index.php?wiad=1517>, stan na dzień 25.05.2007r.

¹⁴ *Partnerstwo regionów po obu stronach dorzecza Odry*, <http://www.um-zachodniopomorskie.pl/index.php?wiad=3171>, stan na dzień 25.05.2007r.

stowarzyszeniu) i samego stowarzyszenia, które obejmując funkcję lidera klastra znacznie może zwiększyć poziom realizacji swoich celów.

6. Podsumowanie

Przeprowadzona w artykule analiza potwierdza możliwości zastosowania w odniesieniu do regionów turystycznych koncepcji klastra, która eksponuje współpracę skoncentrowanych geograficznie podmiotów. Istota produktu turystycznego składającego się z szeregu komplementarnych usług świadczonych przez wyspecjalizowanych dostawców sprawia, że współpraca w ramach procesu obsługi turystów jest zjawiskiem naturalnym. Koncepcja klastra wskazuje na dodatkowe korzyści wynikające ze współpracy, także w ramach tych samych ogniw łańcucha wartości, pomiędzy konkurencyjnymi wobec siebie podmiotami. Do korzyści tych zaliczyć można zwiększenie możliwości operacyjnych poprzez wykorzystanie wspólnych zasobów, a dzięki dostępowi do zasobów wiedzy rozproszonej wśród innych uczestników klastra – wzrost innowacyjności podmiotów funkcjonujących w klastrze. Aby współpraca była skuteczna, wymagane są od przedsiębiorstw umiejętności odnoszące się do zarządzania relacjami ze swoimi partnerami, którymi w pewnych okolicznościach mogą być nawet konkurenci. Umiejętności te mogą nawet stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż dzięki nim przedsiębiorstwo może zdobyć dostęp do zasobów nieosiągalnych dla innych podmiotów.

Klaster tworzy środowisko, w którym współpraca ma przebiegać łatwiej, a korzyści z niej wynikające mają być bardziej odczuwalne. Rozwijanie klastrów jest więc pożądane, także w sektorze turystycznym. Czynniki warunkujące rozwój klastrów turystycznych w różnym stopniu poddają się kształtowaniu. Będące źródłem ruchu turystycznego naturalne atrakcje turystyczne podlegają w minimalnym stopniu wpływowi człowieka, a ich kształtowanie wymaga olbrzymich nakładów. Z drugiej strony warunki związane z organizacją współpracy można kształtować w sposób niemal dowolny, a efekty takich działań odczuwane są zwykle w krótkim okresie. Analiza funkcjonujących już klastrów turystycznych wskazała na znaczenie struktury klastra, a szczególnie silnego przywództwa, dla ich rozwoju. Wydaje się, że biorąc pod uwagę łatwość i stosunkowo niskie koszty kształtowania tego czynnika, warto zachęcać i wspierać wyodrębnianie się przywództwa w polskich klastrach turystycznych, oczekując iż będzie to czynnik dynamizujący dalszy ich rozwój. A wobec słabości polskich stowarzyszeń turystycznych, funkcję tą często przyjąć powinny instytucje publiczne.