

Zjawisko klasteringu turystycznego w woj. warmińsko-mazurskim w świetle wyników badań ankietowych

Wstęp

Akcesja Polski z Unią Europejską w maju 2004 r. wprowadziła nowe zasady polityki regionalnej. Polityka strukturalna UE koncentruje swoje zasoby na wybranych obszarach działalności o potencjalnej konkurencyjności. Konkurencyjność danego regionu nie jest już determinowana przez pojedyncze firmy, ale przez innowacyjność całego regionu, poszczególnych gmin, przedsiębiorstw oraz instytucji. W takich warunkach głównymi wyzwaniem są: zwiększanie poziomu innowacyjności oraz rozwijanie współpracy. Jednym z elementów sprzyjających dyfuzji innowacji jest współpraca w ramach klastra, mogąca stać się siłą napędową regionu. Poprzez lepszy dostęp do informacji, wyspecjalizowane zasoby oraz dynamiczną absorpcję innowacji działające w ramach klastra gminy, powiaty, subregiony oraz poszczególni przedsiębiorcy, mają możliwość konkurencyjności w skali kraju oraz UE.

Popularność klastrów w różnych dziedzinach gospodarki w ostatnich latach stale wzrasta. W samym woj. warmińsko-mazurskim można mówić o istnieniu kilku klastrów, m.in. z branży meblarskiej, mleczarskiej, mięsnej oraz stolarki okiennej¹. Mimo uznania turystyki wiodącą gałęzią gospodarki Warmii i Mazur inicjatywę klastrową w regionie podjęto dopiero niedawno. Powstaje zatem potrzeba zbadania, jaki jest charakter tej kooperacji i czemu ma ona służyć.

Turystyka, jak mało która dziedzina działalności gospodarczej człowieka, predestynowana jest do bliskiego współdziałania pokrewnych firm skupionych na danym obszarze. Klastry stwarzają dogodne warunki szczególnie dla małych przedsiębiorstw, których potencjał rozwojowy jest ograniczony. Z reguły firmy takie korzystają ze wspólnej wiedzy i umiejętności, dzielą się nią i przyczyniają do jej rozszerzenia, wzajemnie udostępniają sobie niewykorzystane moce produkcyjne (np. wolne pokoje), zachowując szybkość reakcji i stopień motywacji, co jest trudne do osiągnięcia przez duże podmioty².

¹ Zgodnie z informacjami umieszczonymi w *Regionalnej Strategii Innowacyjności dla woj. warmińsko-mazurskiego*.

² Rafał Kusa, *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych*, w: Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, pod red. Bohdana Godziszewskiego, TNOiK, Toruń 2008, str. 511-520.

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 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 w zakresie wykorzystania zasobów. Wśród dalszych oczekiwanych korzyści wymienić można także redukcję ryzyka oraz usprawnienie działalności operacyjnej dzięki wiedzy zdobytej od kooperantów.³

Korzyści odczuwane przez przedsiębiorstwa w dłuższym okresie czasu powinny się przełożyć na poprawę sytuacji gospodarczej regionu. Oferta przedsiębiorstw turystycznych jest jednym z elementów szeroko rozumianej atrakcyjności turystycznej regionu. Jej poprawa oznacza wzrost liczby turystów odwiedzających woj. warmińsko-mazurskie. 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). Związany z nasileniem ruchu turystycznego wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach ich obsługujących oznacza zmniejszenie bezrobocia w regionie. Współpraca może wywierać pozytywny wpływ również na lokalną społeczność. Na obszarach o niskim stopniu rozwoju klastry mogą tchnąć nowego ducha i stać się źródłem optymizmu dla lokalnych społeczności. Klastering turystyczny wpływa także pozytywnie na wizerunek regionu i atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów⁴.

Działania inicjujące powołanie klastra turystycznego podjęto w woj. warmińsko-mazurskim w pierwszym kwartale 2011 r. Pomysł na utworzenie klastra pojawił się podczas spotkań „*Grono Menadżerów*”⁵ organizowanego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie. Dzięki temu, 21 marca br. w Elblągu spotkała się grupa inicjatywna branży turystycznej w celu utworzenia Elbląskiego Klastra Turystycznego (EKT). Zaledwie dwa tygodnie później uchwalony został statut stowarzyszenia, zaś cała wymagana dokumentacja trafiła do olsztyńskiego sądu, który dokonał rejestracji klastra na początku lipca br.

³ Adam Peszko, Rafał Kusa, *Klastry jako stymulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, w: W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie, red. nauk. Janusz Kot, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2006, str. 280–288

⁴ Joanna Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wyd. Difin S.A., Warszawa 2009.

⁵ Projekt „*Grono Menadżerów-sieć współpracy i wymiany informacji między naukowcami, a przedsiębiorcami w województwie warmińsko-mazurskim*” jest realizowany jako systemowy projekt Samorządu Województwa i współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Działania 8.2 Transfer Wiedzy, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013.

Obecnie (stan na 2 września 2011 r.) EKT skupia wokół siebie 24 członków reprezentujących branżę turystyczną. Celem klastra jest wzrost konkurencyjności turystycznej regionu Warmii i Mazur na rynku turystycznym Polski. Zgodnie z założeniem jego członków klastrowy ma stanowić platformę współpracy między firmami, instytucjami otoczenia biznesu, instytucjami publicznymi, organami władzy samorządowej, organizacjami pozarządowymi oraz jednostkami naukowymi, tak aby jak najpełniej wykorzystać zgromadzony w nich potencjał do realizacji wspólnego celu, jakim jest rozwój turystyki i promocja regionu Warmii i Mazur.

Dotychczas działania oraz wkład pracy członków EKT miały charakter czysto społeczny, z uwagi na brak zewnętrznego finansowania. Jak podaje prezes klastra – p. Hanna Skrobotun, członkowie klastra przygotowują się do złożenia wniosku o dotację w ramach RPO Warmia i Mazury w ramach działania wspierającego budowę klastrów o znaczeniu lokalnym i regionalnym.

Zauważalna obecnie na terenie Warmii i Mazur tendencja przedsiębiorstw branży turystycznej oraz towarzyszących im podmiotów (zlokalizowanych głównie w powiecie elbląskim) do łączenia się w struktury klastrowe, powinna stworzyć im szansę na rozwój dotychczas prowadzonej działalności poprzez ekspansję na nowe rynki, wprowadzenie dodatkowych produktów i usług, czy też wspólną promocję, a wszystko to dzięki uzyskaniu silniejszej i bardziej stabilnej pozycji rynkowej jaką daje im uczestnictwo w klastrze turystycznym.

Cel, przedmiot, zakres i metodologia badań

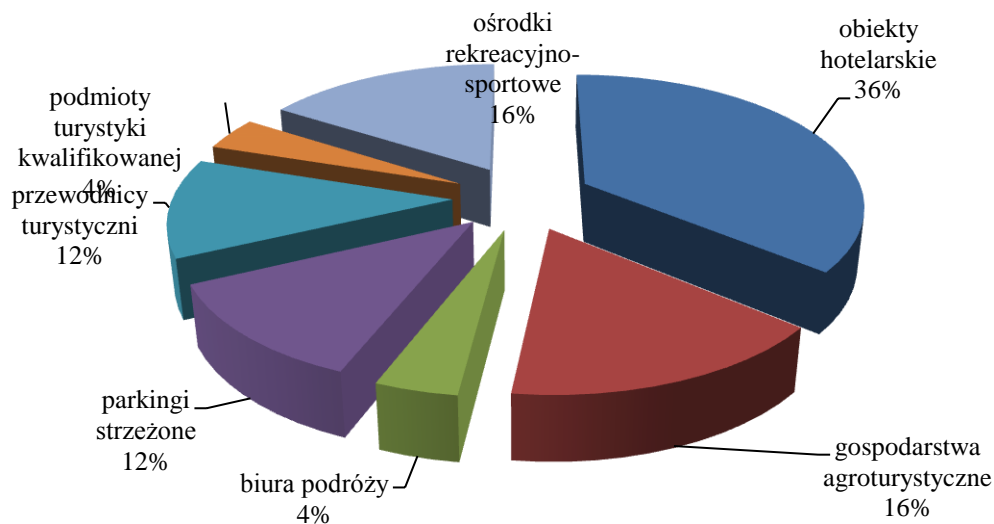
W procesie tworzenia oraz badania struktur klastrowych dużą rolę odgrywa analiza potencjału lokalnych przedsiębiorstw turystycznych, ich lokalizacji, wzajemnych powiązań, a także planowanych kierunków rozwoju. Na potrzeby niniejszego opracowania zaprojektowano i zrealizowano badania ankietowe skierowane do wszystkich członków Elbląskiego Klastra Turystycznego – odrębne dla podmiotów sektora turystycznego oraz dla samorządów lokalnych.

Celem badań skierowanych do podmiotów sektora turystycznego była diagnoza ich bieżącej sytuacji konkurencyjnej, postrzeganych przez nie korzyści funkcjonowania w klastrze, oczekiwań oraz obaw związanych z byciem członkiem struktury klastrowej, barier rozwoju oraz roli i zakresu działań wspierających klastrowy ze strony władz samorządowych.

Przedstawiciele władz samorządowych zapytano z kolei m.in. o priorytetowe obszary realizacji strategii rozwoju lokalnego, bariery rozwoju regionu, korzystanie z finansowego

wsparcia ze środków UE, narzędzia autopromocji stosowane przez gminę/powiat/miasto, ocenę atrakcyjności turystycznej regionu oraz obecnego znaczenia sieci powiązań turystycznych w województwie (w tym w zakresie turystyki biznesowej; miejskiej i kulturowej; przygranicznej i tranzytowej; na obszarach wiejskich; aktywnej i specjalistycznej). Ponadto przedmiotem zainteresowania autorki była opinia samorządowców nt. konkurencyjności lokalnych podmiotów gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem roli przedsiębiorstw turystycznych w kreowaniu gospodarki turystycznej województwa.

Spośród 24 adresatów ankiety, w badaniu ostatecznie wzięło udział 22 respondentów, reprezentujących: 9 obiektów hotelarskich⁶, 4 gospodarstwa agroturystyczne, 4 ośrodki rekreacyjno-sportowe, 3 podmioty oferujące parkingi strzeżone dla turystów, podmiot turystyki kwalifikowanej (elbląski oddział PTTK), przewodnictwo turystyczne (3 respondentów) oraz biuro podróży⁷ (rys. 1). Ponadto na ankiety odpowiedziało 5 przedstawicieli samorządów lokalnych zaangażowanych w działalność EKT. Z uwagi na okres przeprowadzanych badań ankietowych (lipiec – sierpień 2011 r.), bardzo pracowity dla branży turystycznej, spośród wszystkich członków analizowanego klastra wywiadu nie udzielił jeden przewodnik turystyczny oraz przedstawiciel obiektu hotelarskiego w budowie.



Rys. 1 Struktura podmiotów turystycznych objętych badaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

⁶ Do obiektów hotelarskich przyporządkowano wszystkie turystyczne obiekty zbiorowego zakwaterowania (hotele, pensjonaty, schroniska młodzieżowe) za wyjątkiem gospodarstw agroturystycznych oraz pokoi gościnnych.

⁷ Niektórzy respondenci prowadzili działalność gospodarczą w kilku przedsiębiorstwach branży turystycznej, stąd liczba respondentów udzielających odpowiedzi na przygotowaną przez autorkę ankietę nie jest zgodna z liczbą wymienionych podmiotów, działających w ramach EKT.

W grupie respondentów prowadzących działalność na rzecz sektora turystyki dominują podmioty zatrudniające do 10 pracowników (64,7% ankietowanych), zaś niemal co czwarty badany (23,5%) był przedstawicielem firmy zatrudniającej od 10 do 50 pracowników. Wśród członków klastra nie ma obecnie przedstawicieli dużych podmiotów turystycznych, zatrudniających powyżej 250 pracowników, a tylko 2 ankietowanych pracuje w średnich przedsiębiorstwach (od 50 – 250 pracowników).

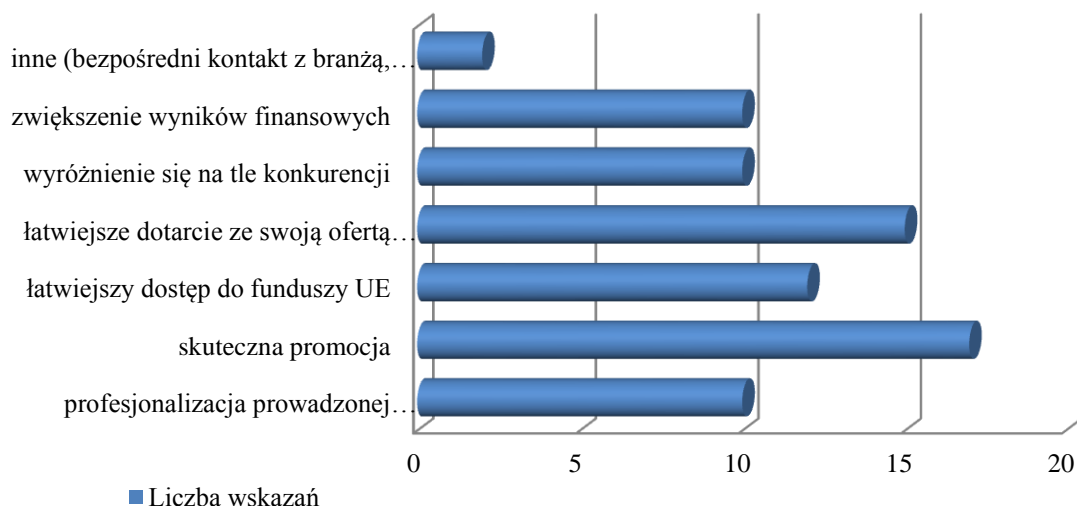
Wśród wszystkich podmiotów sektora turystycznego objętych badaniem połowa funkcjonuje na terenie miasta Elbląga, 8 przedsiębiorstw znajduje się w powiecie elbląskim, zaś jedna firma zlokalizowana jest w sąsiednim województwie pomorskim, w gminie Stegna. W związku z tym, że znaczna liczba członków klastra funkcjonuje na terenie Elbląga, sytuacja ta predestynuje miasto do powołania w jego granicach miejskiej struktury klastrowej. Biorąc pod uwagę bardzo wysoką atrakcyjność turystyczną miasta Elbląga na tle innych powiatów województwa, w zakresie cech sprzyjających rozwojowi turystyki aktywnej, biznesowej, poznawczej oraz sakralnej⁸, wybór na miejsce powstania pierwszego klastra turystycznego w regionie właśnie tej lokalizacji wydaje się być uzasadniony.

Przeprowadzone przez autorkę badanie miało charakter sondażowy, a jego wyniki pozwalają na sformułowanie wstępnych wniosków dotyczących opinii podmiotów warmińsko-mazurskiego rynku turystycznego na temat podjętej przez nie inicjatywy klastrowej.

Elbląski Klaster Turystyczny w opinii podmiotów turystycznych działających w klastrze

Respondenci zapytani o oczekiwania, jakie mieli wobec klastra w związku z przystąpieniem do jego struktur najczęściej wskazywali na możliwość przeprowadzenia skutecznej promocji (100% wskazań), która według 88% ankietowanych pozwala jednocześnie na łatwiejsze dotarcie ze swoją ofertą do klienta. Zdecydowana większość członków klastra (70%) oczekiwała również, iż dzięki temu dużo łatwiej będzie im pozyskać dofinansowanie ze środków unijnych na rozwój dotychczasowej działalności w sektorze turystyki (rys. 2).

⁸ Zgodnie z wnioskami z przeprowadzonej przez autorkę (w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej) analizy atrakcyjności turystycznej powiatów woj. warmińsko-mazurskiego, wykonanej z wykorzystaniem modelu PROMETHEE, powiat m. Elbląg uplasował się na pierwszej pozycji najbardziej atrakcyjnych powiatów analizowanego regionu pod kątem rozwoju na jego obszarze turystyki biznesowej, poznawczej oraz sakralnej. W przypadku turystyki aktywnej m. Elbląg osiągnęło drugą najwyższą notę zaraz za powiatem m. Olsztyn, ale nadal znajdując się w I klasie atrakcyjności turystycznej.



Rys. 2 Oczekiwania podmiotów turystycznych w związku z przystąpieniem do EKT

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Jedną z ważniejszych kwestii, z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw zgromadzonych wokół inicjatywy klastrowej, jest scharakteryzowanie korzyści, jakie przyniosło jego członkom funkcjonowanie w EKT. Poszczególnym czynnikom przypisano ocenę punktową w skali 1-10, gdzie 1 – oznacza ocenę najniższą, zaś 10 – odnosi się do najistotniejszej korzyści, wynikającej z funkcjonowania w strukturze klastrowej. Poniższa tabela prezentuje uznane przez respondentów korzyści, będące następstwem funkcjonowania w EKT (tab. 1).

Tabela 1

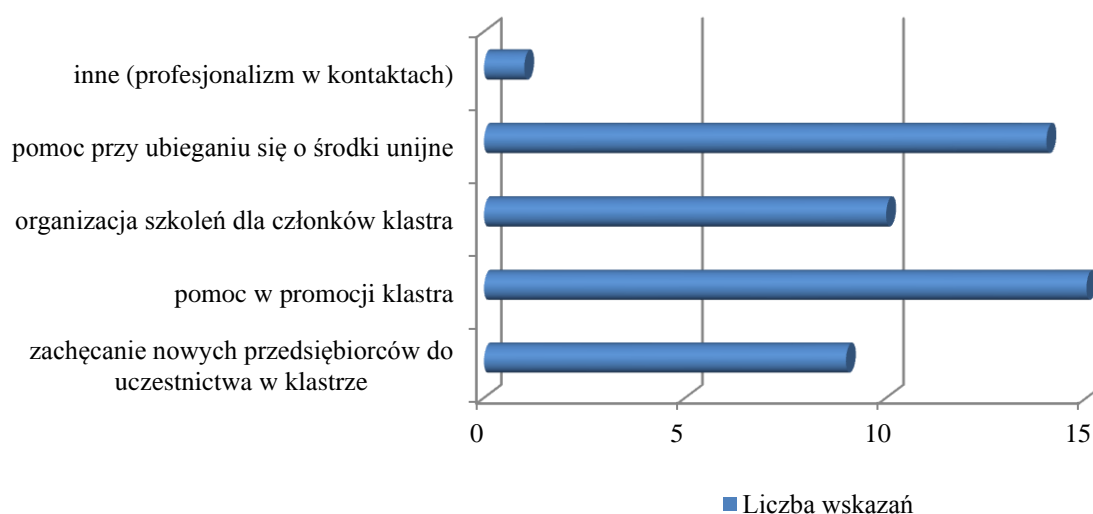
Najistotniejsze korzyści z funkcjonowania w EKT w opinii podmiotów turystycznych będących jego członkami

Lp.	Wyszczególnienie	Średnia ocena punktowa istotności czynnika (w skali 1 - 10)
1.	Skuteczniejsza promocja przedsiębiorstwa	8,8
2.	Wzrost ilości sprzedanych produktów i świadczonych usług	8,1
3.	Możliwość zdobycia nowych klientów	8,1
4.	Możliwość nawiązania nowych kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami	7,0
5.	Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa	5,8
6.	Poszerzenie asortymentu świadczonych dotychczas produktów i usług	4,4
7.	Wzrost dochodów	7,1
8.	Ułatwienie pozyskiwania środków na rozwój swojej działalności	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Za najważniejszą korzyść wynikającą z funkcjonowania w klastrze, podmioty turystyczne uznały skuteczniejszą promocję, co w powiązaniu z ich wcześniejszymi oczekiwaniami wyrażanymi w momencie przystąpienia do struktury klastrowej, wskazuje na spełnienie tych życzeń. Respondenci zwracają również uwagę na wzrost ilości sprzedanych produktów i świadczonych usług, a także możliwość zdobycia nowych klientów. Cieszy wskazanie przez ankietowanych, jako korzyści związanej z obecnością w EKT, możliwości nawiązania nowych kontaktów biznesowych z innymi przedsiębiorcami branży turystycznej. Pozytywny aspekt współpracy z konkurentami stanowi bowiem istotę funkcjonowania klastra i determinuje jego dalszy rozwój.

Zdaniem członków klastra rola władz samorządowych we wspieraniu działalności EKT jest wyjątkowo ważna. Dzięki zaangażowaniu władz lokalnych możliwe jest (w opinii 94% respondentów) przeprowadzanie akcji promocyjnych klastra, umożliwiających szersze dotarcie z ofertą do potencjalnych nabywców (turystów). Ponadto wsparcie władz samorządowych umożliwia niezwykle istotną dla nich pomoc przy ubieganiu się o dofinansowanie inwestycji turystycznych ze środków UE (rys. 3).



Rys. 3 Rola władz lokalnych we wspieraniu działalności EKT w opinii podmiotów turystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Do najistotniejszych barier rozwoju prowadzonych przez członków EKT podmiotów branży turystycznej respondenci zaliczyli brak środków finansowych na rozwój oraz trudności z pozyskaniem zewnętrznego dofinansowania, które to czynniki w znacznym stopniu ograniczają możliwości rozwoju prowadzonej przez nich działalności (tab. 2). Problemem wydają się być również wysokie koszty prowadzenia działalności oraz niestabilne

rynki zbytu, co w połączeniu z silną konkurencją między firmami stwarza zagrożenia pojawienia się niestabilności gospodarczej.

Tabela 2

Czynniki stanowiące bariery rozwoju podmiotów turystycznych w EKT

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
brak kapitału na rozwój	14	82
wysokie koszty prowadzenia działalności	9	53
nieskuteczna promocja firmy	5	29
silna konkurencja między firmami	7	41
niestabilne rynki zbytu	7	41
niezadowalająca jakość świadczonych usług	3	18
niechęć do współpracy z przedstawicielami samorządów	2	12
niewykwalifikowana kadra pracownicza	3	18
trudności z pozyskaniem zewnętrznego dofinansowania	14	82

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Respondenci, poproszeni o ocenę atrakcyjności turystycznej obszaru, na którym funkcjonuje ich podmiot uznali, że jest on zlokalizowany na terenie o wyjątkowej atrakcyjności turystycznej – 29,4%, zaś ponad połowa ankietowanych stwierdziła, że ich firma funkcjonuje na terenie o dużej atrakcyjności. Żaden z badanych nie uznał terenu, na którym prowadzi swoją działalność turystyczną nieatrakcyjnym, a zaledwie 6,3% stwierdziło, że funkcjonuje w regionie o małej atrakcyjności dla turystów (tab. 3).

Tabela 3

Atrakcyjność turystyczna regionu w opinii respondentów⁹

Bardzo mała		Mała		Przeciętna		Duża		Bardzo duża	
Liczba odpowiedzi/ udział procentowy odpowiedzi									
0	0,0	1	5,9	2	11,8	9	52,9	5	29,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

⁹ Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie odpowiedzi na skali, zaznaczając przy właściwej cyfrze od 1 – 10, gdzie 1 – oznacza ocenę najniższą, zaś 10 – ocenę najwyższą. Uznano, że wskazania 1,2 – odnoszą się do bardzo małej atrakcyjności turystycznej; 3,4 – małej; 5,6 – przeciętnej; 7,8 – dużej; zaś 9,10 – bardzo dużej atrakcyjności turystycznej obszaru, na którym funkcjonuje podmiot respondenta (w jego opinii).

Ankietowani zostali poproszeni o ocenę obecnej sytuacji finansowej ich przedsiębiorstwa. Największa grupa uznała ją za przeciętną (52,9%), ponad 41% oceniło, że jest ona dobra, a tylko jeden z respondentów uznał ją za bardzo dobrą. Żaden z badanych nie ocenił sytuacji swego przedsiębiorstwa jako bardzo złą lub złą (tab.4).

Tabela 4

Ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstwa w opinii respondentów

Bardzo zła		Zła		Przeciętna		Dobra		Bardzo dobra	
Liczba odpowiedzi/ udział procentowy odpowiedzi									
0	0,0	0	0,0	9	52,9	7	41,2	1	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Najczęściej wymienianym przez respondentów czynnikiem potencjalnego wzrostu konkurencyjności ich przedsiębiorstw był wzrost efektywności promocji (94,1% wskazań). Należy podkreślić, iż dużą rolę przypisują ankietowani możliwości rozwoju swoich podmiotów turystycznych poprzez rozszerzenie zakresu oferowanych usług, zdobycie nowych nabywców, a także pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania. Jednocześnie, jedynie co prawie piąty badany (17,6% wskazań) uznał, iż wzrost konkurencyjności jego firmy może być spowodowany redukcją dotychczasowych kosztów, zaś prawie połowa respondentów (47,1% wskazań) stwierdziła, że jednym z kluczowych elementów sukcesu byłoby nawiązanie trwałej współpracy z innym partnerem biznesowym (tab. 5).

Tabela 5

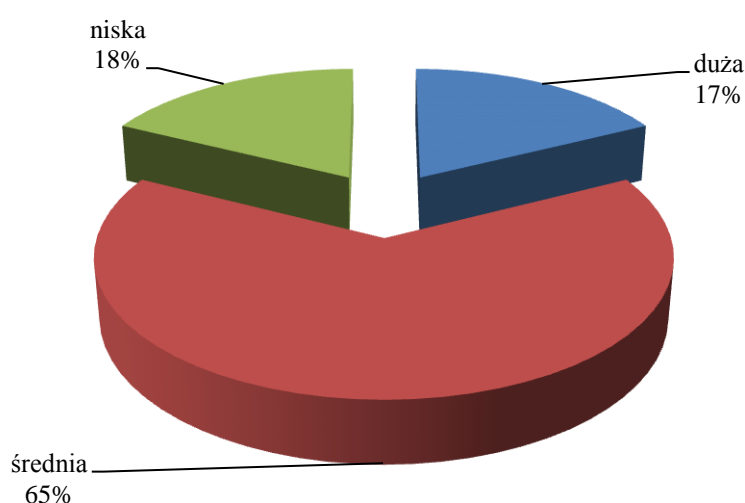
Czynniki wzrostu konkurencyjności badanych podmiotów turystycznych w opinii respondentów

Czynnik	Liczba wskazań	Odsetek wskazań
ekspansja na nowe rynki zbytu	10	58,8
redukcja dotychczasowych kosztów	3	17,6
poszerzenie prowadzonej działalności o nowe produkty i usługi	11	64,7
wzrost efektywności promocji	16	94,1
pozyskanie dodatkowych środków finansowych	10	58,8
nawiązanie współpracy z innym partnerem biznesowym	8	47,1
poprawa jakości/dostępności świadczonych usług	9	52,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Na pytanie o pozycję podmiotu turystycznego względem konkurencji przed przystąpieniem do EKT, zdecydowana większość przedstawicieli badanych podmiotów uznała ją za wyrównaną (93,3% wskazań), a jedynie jeden respondent uznał, że jego firma znajdowała się w złej pozycji względem konkurentów.

W ankiecie zapytano również o konkurencję między firmami sektora turystycznego przed ich przystąpieniem do klastra. Zdecydowana większość badanych oceniła ją jako średnią (65% udzielonych odpowiedzi), prawie co piąty respondent ocenił ją wysoko, zaś tylko podobna liczba ankietowanych nie odczuwało zbyt dużej presji konkurencyjności ze strony innych podmiotów turystycznych (rys.4).



Rys. 4 Konkurencja między podmiotami turystycznymi, przed ich przystąpieniem do EKT

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Istotnym aspektem, zwłaszcza w kontekście przyszłej budowy strategii klastra, jest określenie obaw jego członków. Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie 3 odpowiedzi, gdzie 1 – oznaczało cechę najistotniejszą, zaś 3 – najmniej istotną ze wszystkich wybranych. Wśród najważniejszych, najczęściej wymienianych obaw ankietowani wymienili konieczność poniesienia dodatkowych kosztów. Na kolejnych miejscach znalazły się odpowiedzi dotyczące braku zaufania między partnerami, brak jakichkolwiek obaw oraz niepokój przed poniesieniem strat, gdyby klastr nie przetrwał. Najmniej istotne wydaje się być dla członków EKT ograniczenie ich dotychczasowej niezależności (tab. 6).

Tabela 6

Główne obawy wyrażane przez respondentów w związku z przystąpieniem do EKT

Obawy członków klastra	Łączna liczba udzielonych odpowiedzi	Przypisane wartości			Klasyfikacja istotności czynnika
		1	2	3	
konieczność poniesienia dodatkowych kosztów	8	5	1	2	1
brak zaufania między partnerami	11	4	3	4	2
wykradanie cudzych pomysłów	4	1	2	1	6
nadmierna ingerencja władz lokalnych	4	1	2	1	7
obawa przed poniesieniem strat, gdyby klastrer nie przetrwał	7	2	2	3	4
silna walka konkurencyjna w klastrze	7	2	0	5	5
ograniczenie niezależności	3	0	1	2	8
inne (m.in. brak obaw)	7	3	0	4	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Na pytanie, czy podczas współpracy z innymi przedsiębiorcami w klastrze, respondenci będą bardziej wyczuleni na ich działania, ponad połowa ankietowanych (53%) odpowiedziała, że tak, zaś pozostali w chwili obecnej nie wiedzą, czy wystąpi potrzeba wzmożonej czujności na działania konkurenta.

Odpowiadając na pytanie o planowane przez respondentów działania w związku z możliwością członkostwa ich podmiotów w strukturach klastrowych, największa grupa respondentów stwierdziła, że zamierzałaby zdobyć nowe rynki zbytu na swoje produkty i usługi (88,2% wskazań). Warto podkreślić, że z uwagi na funkcjonowanie w klastrze, ankietowani spodziewaliby się znacznych korzyści w postaci pozyskania dofinansowania unijnego na dalszy rozwój oraz poszerzenia zakresu prowadzonej przez nich dotychczas działalności (tab. 7).

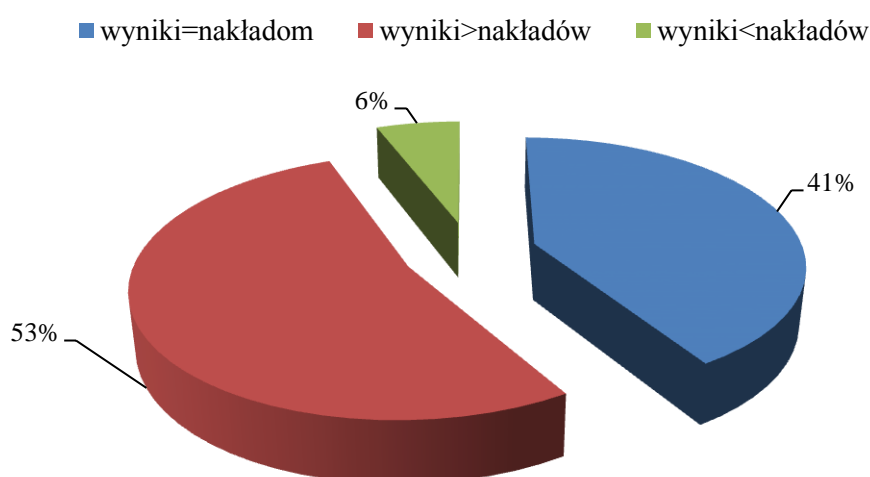
Tabela 7

Planowane działania respondentów w związku z przystąpieniem do EKT

rodzaj działania	liczba wskazań	odsetek procentowy
poszerzenie zakresu prowadzonej działalności	11	64,7
pozyskanie dofinansowania unijnego na dalszy rozwój	10	58,8
zmiany organizacyjne/stworzenie nowych miejsc pracy	6	35,3
modernizacja przedsiębiorstwa	9	52,9
zdobycie nowych rynków zbytu	15	88,2
inne	1	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W kontekście planowanych przez członków klastra działań zapytano o spodziewane relacje wyników do nakładów ich podmiotów poprzez uczestnictwo w strukturze klastrowej. Zdecydowana większość badanych (53%) uznała, że wyniki ich przedsiębiorstw powinny być w niedalekiej przyszłości wyższe od nakładów. Pokazuje to dużą wiarę respondentów pokładaną w pomoc i siłę klastra. Z uwagi na dość krótki okres funkcjonowania EKT, aż 41% ankietowanych nie spodziewa się wyższych wyników od włożonych nakładów, zaś 6% członków klastra podchodzi do tej kwestii pesymistycznie, uważając, iż wyniki ich przedsiębiorstw będą niższe od nakładów poprzez uczestnictwo w klastrze (rys.5).



Rys. 5 Spodziewana przez respondentów relacja wyników do nakładów ich podmiotów poprzez uczestnictwo w klastrze

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Reasumując, wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród podmiotów należących do Elbląskiego Klastra Turystycznego pokazują, że ich funkcjonowanie w klastrze umożliwia skuteczniejszą promocję i łatwiejsze dotarcie do nabywcy. Jednocześnie konieczność konkurencyjności w ramach klastra wymaga od jego członków dużo większego dbania o jakość oferty turystycznej oraz ciągłego jej podnoszenia.

Respondenci wskazują także na bardzo istotną rolę pełnioną przez władze lokalne w procesie popularyzacji idei klastra, a co za tym idzie jego szerokiej promocji. Badani podkreślają również swoje nadzieje skierowane do władz samorządowych, związane z otrzymaniem większej pomocy przy ubieganiu się o zewnętrzne subsydia. Warto podkreślić, iż ograniczona i niewystarczająca pomoc merytoryczna w tym zakresie może stanowić istotną barierę rozwoju lokalnego klasteringu turystycznego. Stąd należałoby zwrócić szczególną uwagę na wdrożenie działań stymulujących efektywną współpracę pomiędzy środowiskiem lokalnych przedsiębiorców (członków EKT) a samorządowcami.

Według ankietowanych do głównych barier rozwoju podmiotów zlokalizowanych w EKT zaliczyć można niewystarczające środki przeznaczone na rozwój inwestycji turystycznych w regionie Warmii i Mazur oraz wysokie koszty prowadzenia działalności.

Niemal 1/3 badanych przedstawicieli podmiotów turystycznych bardzo wysoko ocenia atrakcyjność turystyczną obszaru, na którym jest zlokalizowane ich przedsiębiorstwo, zaś ponad połowa tę atrakcyjność uważa za wysoką. Pozwala to wnioskować, iż woj. warmińsko-mazurskie, a w szczególności Wysoczyzna Elbląska, gdzie działa obecnie EKT, jest regionem o dużym potencjale turystycznym.

Niespełna 70% respondentów uważa, że sytuacja konkurencyjna na rynku, w którym funkcjonuje ich podmiot jest umiarkowana. Można zatem wnioskować, iż na terenie powiatu elbląskiego istnieje możliwość wzajemnej kooperacji przedsiębiorstw turystycznych, która w efekcie umocniłaby pozycję klastra jako całości, a jednocześnie, dzięki naturalnemu nasileniu walki konkurencyjnej pomiędzy poszczególnymi podmiotami, podniosłaby ich dotychczasową konkurencyjność.

Warto podkreślić, iż największe obawy związane z funkcjonowaniem w EKT, wyrażane przez respondentów, dotyczą ewentualnych niepowodzeń struktury klastrowej, a także konieczności poniesienia dodatkowych kosztów. Wśród głównych obaw ankietowanych znalazła się również, ta dotycząca ograniczonego zaufania do potencjalnych partnerów biznesowych, co w efekcie w znacznym stopniu może utrudniać prawidłowe działanie klastra.

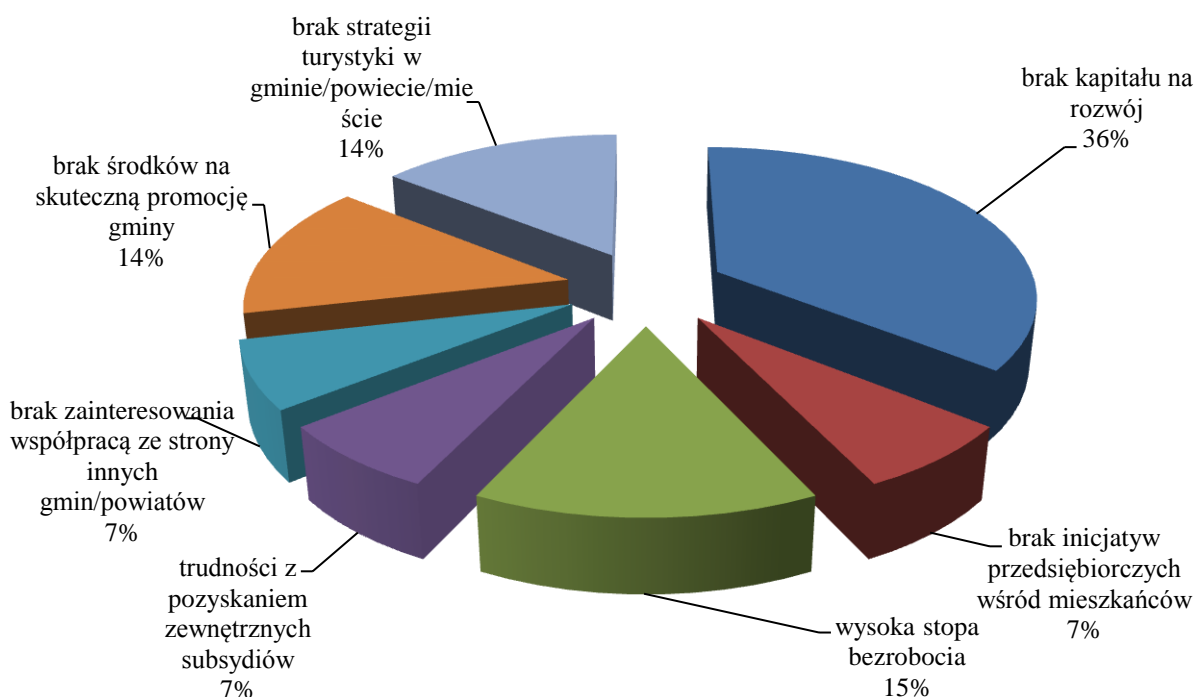
Podsumowując, należy stwierdzić, że zdecydowana większość ankietowanych jest zainteresowana funkcjonowaniem w strukturze klastrowej, widząc w niej interesującą ofertę rynkowej aktywności. Respondenci przewidują wzrost konkurencyjności ich podmiotów, wzrost dotychczasowych dochodów, efektywniejszą promocję oraz możliwości pozyskania nowych rynków zbytu. Należy przypuszczać, iż funkcjonowanie w strukturze klastrowej, poprzedzone wzrostem wzajemnego zaufania, mogłoby istotnie wpłynąć na wzrost znaczenia współpracy pomiędzy poszczególnymi członkami klastra, a także pomiędzy podmiotami a samorządowcami. Ponadto mogłoby wpłynąć na racjonalizację kosztów podmiotów funkcjonujących w EKT, a także pozwoliłoby na ekspansję na nowe rynki, dzięki m.in. specjalizacji prowadzonej działalności, czy też możliwości dotarcia z ofertą do rozleglejszego segmentu nabywców.

Elbląski Klaster Turystyczny w opinii przedstawicieli warmińsko-mazurskich samorządów lokalnych

Ankietowani przedstawiciele władz samorządowych, współpracujący na co dzień z Elbląskim Klastrem Turystycznym, zapytani o priorytetowe obszary realizacji aktualnej strategii rozwoju właściwej dla ich obszaru, najczęściej wskazywali na rozwój turystyki oraz aktywizację przedsiębiorczości wśród mieszkańców regionu (każdy z tych obszarów zaznaczyli wszyscy respondenci). Na kolejnych pozycjach znalazły się: promocja obszaru terytorialnego podlegającego pod badanych (80% wskazań) oraz pozyskiwanie środków unijnych na inwestycje przyczyniające się do rozwoju lokalnego, rozwój infrastruktury oraz pozyskiwanie zewnętrznych inwestorów (po 60% wskazań dla każdej z tych odpowiedzi).

Do głównych barier rozwoju lokalnego, ponad 1/3 ankietowanych zaliczyła brak środków na nowe inwestycje. 14% respondentów zadeklarowało, że brakuje także funduszy na skuteczną promocję regionu, zaś brak strategii turystyki, według tej samej co powyżej liczby badanych, stanowi jeden z kluczowych czynników hamujących rozwój sektora turystycznego (rys. 6). Tylko 7% badanych wskazała na trudności z pozyskaniem zewnętrznych subsydiów. W kontekście zgłoszonych barier, respondenci zostali zatem zapytani o to, czy korzystają z finansowego wsparcia UE na rozwój i modernizację lokalnej infrastruktury. Jak pokazują wyniki ankiety, wszyscy badani przedstawiciele władz samorządowych realizują przedsięwzięcia dofinansowane ze środków unijnych. W związku z tym należy wnioskować, iż otrzymana dotąd wysokość subsydiów nie satysfakcjonuje organów władzy lokalnej. Warto podkreślić, iż projekty przyczyniające się do rozwoju oraz

modernizacji infrastruktury turystycznej, są niezbędne dla funkcjonowania klastra, zaś ewentualne wsparcie finansowe ze strony samorządów lokalnych z całą pewnością stanowić może kluczową stymulantę dalszego rozwoju EKT.



Rys. 6 Główne bariery rozwoju lokalnego w opinii przedstawicieli władz samorządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

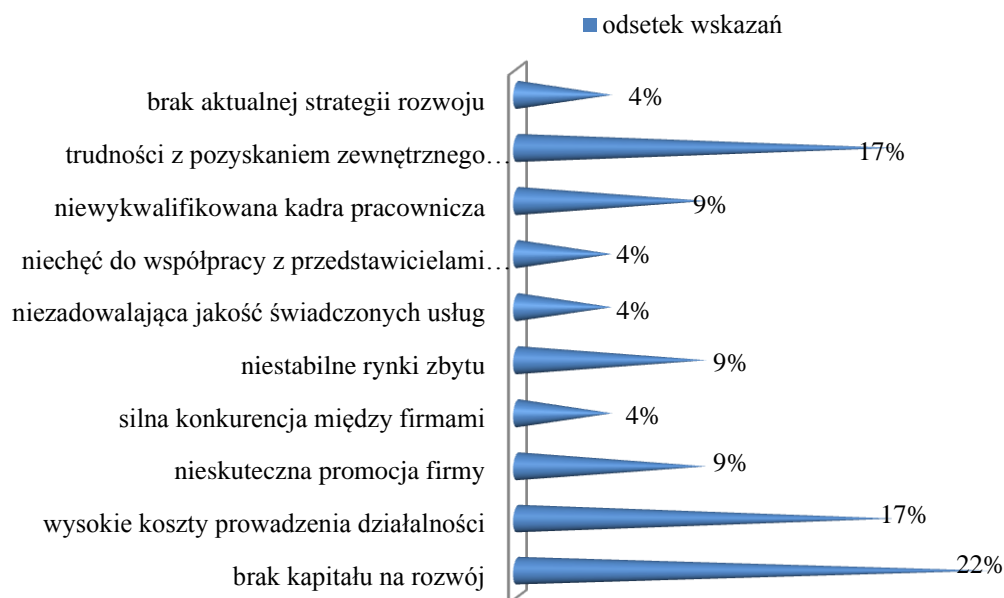
Przedstawiciele władz samorządowych, zapytani o czynniki, które w ich opinii mogłyby w znaczący sposób wpłynąć na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie, najczęściej wskazywali na konieczność pozyskania dodatkowych środków finansowych (23% wskazań), rozszerzenie zakresu oferowanych usług oraz powiększenie asortymentu (taki sam odsetek wskazań, jak w poprzednich odpowiedziach) oraz poprawę jakości i dostępności świadczonych usług (18% wskazań). Wśród najrzadziej wymienianych przez respondentów odpowiedzi znalazły się reorganizacja przedsiębiorstw (5% wskazań) oraz nawiązanie współpracy z innymi podmiotami i wzrost efektywności promocji (po 9% wskazań) (rys. 7).



Rys. 7 Potencjalne czynniki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w opinii przedstawicieli władz samorządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Do najistotniejszych barier rozwoju przedsiębiorstw, ankietowani przedstawiciele samorządów zaliczyli brak kapitału na rozwój (22% wskazań). Ponadto istotnymi destymulantami rozwoju podmiotów gospodarczych są wysokie koszty prowadzenia działalności oraz trudności z pozyskaniem zewnętrznego finansowania np. w postaci subsydiów unijnych (po 17% wskazań) (rys. 8).



Rys. 8 Główne bariery rozwoju przedsiębiorstw w opinii przedstawicieli władz samorządowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Wszyscy respondenci, zapytani o to jakie stosują narzędzia autopromocji swoich obszarów na zewnątrz, wskazali na funkcjonowanie własnej strony internetowej, organizację imprez kulturalnych, festynów, wydawanie własnych folderów informacyjnych, publikacji promocyjnych, a także udział w targach i spotkaniach branżowych. Ponad połowa ankietowanych stwierdziła, że urząd, który reprezentują reklamuje się również w mediach lokalnych.

Przedmiotem zainteresowania autorki było również zbadanie, czy analizowana gmina/powiat/miasto posiadają swój produkt regionalny. Mniej niż połowa (40%) badanych przedstawicieli władz samorządowych odpowiedziała, że region, w którym działa ich urząd posiada taki produkt i znajduje się on na liście produktów regionalnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Są to produkty spożywcze pochodzenia zbożowego i mięsnego, napoje alkoholowe i bezalkoholowe, wypieki cukiernicze oraz potrawy kuchni regionalnej¹⁰.

Wszystkim respondentom znana jest istota klasteringu, jednocześnie każdy przedstawiciel władz samorządowych uznał, iż na terenie jego gminy/powiatu/miasta istnieją przesłanki do utworzenia klastra turystycznego. Ankietowani samorządowcy, zapytani o atrakcyjność turystyczną obszaru, na którym funkcjonuje ich urząd w większości przypisali mu dużą i bardzo dużą atrakcyjność turystyczną (po 40% wskazań). Cieszy fakt, iż żaden z badanych nie ocenił regionu jako obszaru o bardzo małej lub małej atrakcyjności, co podobnie jak w przypadku odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli podmiotów turystycznych, predestynuje region Warmii i Mazur do miana obszaru odznaczającego się dużymi walorami turystyczno-antropogenicznymi, niezwykle ważnymi w dalszym rozwoju gospodarki turystycznej.

Respondentów zapytano o specjalizację turystyczną, która powinna stanowić podstawę funkcjonowania klastra turystycznego na ich obszarze. Najczęściej odpowiadali oni, że region stwarza możliwości do uprawiania turystyki kulturowej, wiejskiej oraz przygranicznej i tranzytowej biznesowej, zaś najmniejsze znaczenie w ich opinii odgrywa miejska (tab.6).

¹⁰ Warto podkreślić, iż w Elblągu corocznie odbywa się Regionalne Święto Chleba promujące produkty regionalne wytwarzane w tym regionie.

Tabela 6

Specjalizacja turystyczna klastra w opinii przedstawicieli władz samorządowych

Specjalizacja	Łączna liczba odpowiedzi	Przypisane wartości ¹¹			Klasyfikacja istotności czynnika
		1	2	3	
turystyka biznesowa	3	1	1	1	4
turystyka miejska	3	1	0	2	5
turystyka kulturowa	3	2	1	0	1
turystyka wiejska	4	1	2	1	2
turystyka przygraniczna i tranzytowa	1	1	0	0	3

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Autorka badań zapytała również o rolę, jaką mogłyby odgrywać władze samorządowe w propagowaniu idei klasteringu wśród jej potencjalnych członków. Zdecydowana większość przedstawicieli władz lokalnych, współpracujących z EKT, za najistotniejszą uznała pomoc samorządów w zakresie wsparcia przy ubieganiu się podmiotów turystycznych o dotacje unijne na ich dalszy rozwój oraz doradztwo. Istotną rolę mogłyby one również odegrać pośrednicząc we współpracy z innymi potencjalnymi podmiotami klastra. Za najmniej ważną respondenci uznali pomoc w zakresie wsparcia działalności promocyjnej przedsiębiorstw, co w powiązaniu z oczekiwaniami wyrażonymi przez respondentów reprezentujących podmioty turystyczne zgrupowane w ramach EKT, pozostaje mocno dyskusyjne.

Na pytanie, jakie są najważniejsze korzyści lokalnych przedsiębiorstw wynikające z funkcjonowania w klastrze, ankietowani przedstawiciele władz samorządowych najczęściej wymieniali podniesienie jakości oferowanych usług turystycznych (80% wskazań). Wszyscy ankietowani uznali, że dzięki inicjatywie klastrowej wzmocniona została marka turystyczna regionu, zaś najmniejsza liczba wskazań odnosiła się do poprawy sytuacji materialnej mieszkańców danej gminy/powiatu (20% wskazań). Respondenci podkreślali również, iż dzięki klastrowi na lokalnym rynku turystycznym wzrosła konkurencyjność funkcjonujących na nim przedsiębiorstw (60% wskazań).

Ostatnim zagadnieniem, o które zapytano przedstawicieli władz samorządowych, było pytanie o najistotniejsze przeszkody, które w ich opinii wpływają na rozwój klastra turystycznego w regionie. 40% respondentów wymieniła: brak znajomości idei klasteringu wśród przedsiębiorców branży turystycznej, niezadowalający stan infrastruktury turystycznej

¹¹ Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie 3 odpowiedzi, gdzie 1 – oznaczało cechę najistotniejszą, zaś 3 – najmniej istotną ze wszystkich wybranych.

w regionie, a przez to zbyt niski popyt na usługi turystyczne, a także brak tradycji w tworzeniu inicjatyw lokalnych w sektorze turystyki. Zdecydowana większość badanych (60%) za najistotniejszą przeszkodę uznała niechęć do współpracy pomiędzy konkurującymi ze sobą lokalnymi podmiotami.

Należy zauważyć, iż wiele odpowiedzi udzielonych przez respondentów reprezentujących podmioty turystyczne zlokalizowane w turystycznej strukturze klastrów oraz przez przedstawicieli samorządów lokalnych jest zbieżnych. Zarówno przedsiębiorcy, jak i samorządowcy podkreślają szczególne znaczenie zdobyciu nowych rynków zbytu, możliwości poszerzenia dotychczasowego zakresu działalności lokalnych podmiotów turystycznych, a także ich efektywniejszej promocji.

Reasumując, dla właściwego funkcjonowania struktury klastrów, na analizowanym obszarze, niezbędna jest efektywna kooperacja samorządów i podmiotów turystycznych, stąd konieczne wydaje się być podjęcie obustronnych działań zmierzających do wzrostu wzajemnego zaufania oraz uświadamiania szans, jakie niesie za sobą taka współpraca, zarówno dla członków klastra, jak również władz lokalnych. Z uwagi na wymieniane przez podmioty turystyczne obawy związane m.in. z ich nieufnością wobec partnerów biznesowych oraz podkreślane przez władze samorządowe przeszkody w postaci braku znajomości idei klasteringu wśród firm branży turystycznej należałoby zadbać o gruntowną edukację wszystkich interesariuszy sektora turystycznego na Warmii i Mazurach poprzez organizację szkoleń, warsztatów, seminariów oraz szeroko zakrojonych akcji promocyjnych uświadamiających wzajemne korzyści wynikające z tego typu współpracy.

Bibliografia:

1. Kusa R., *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych*, w: Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, pod red. Bohdana Godziszewskiego, TNOiK, Toruń 2008.
2. Peszko A., Kusa R., *Klustry jako stymulatory konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, w: W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie, red. nauk. Janusz Kot, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2006.
3. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
4. Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, wyd. Difin S. A., Warszawa 2009.
5. *Raport: Rozwój Struktur Klastrowych w Polsce Wschodniej*, pod red. nauk. prof. nadzw. dr hab. Bogusława Plawgo, Warszawa 2007.

6. *Regionalna Strategia Innowacyjności* Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020, przyjęta przez Sejmik Województwa w dniu 28 września 2010 r. uchwałą nr XLIII/832/10

Załączniki:

1. Kwestionariusz wywiadu skierowany do przedsiębiorców – członków EKT
2. Kwestionariusz wywiadu skierowany do przedstawicieli władz samorządowych