

# Jolanta Mirek

---

## Klastry jako szansa rozwoju przedsiębiorstw i miejscowości uzdrowiskowych

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 98, 519-534

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Jolanta Mirek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## KLASTRY JAKO SZANSA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW I MIEJSCOWOŚCI UZDROWISKOWYCH

### Wprowadzenie

Regiony turystyczne charakteryzują się z jednej strony kompleksowością i przestrzenną koncentracją popytu, a z drugiej strony dużym rozdrobnieniem podmiotowym podaży. Z perspektywy turystów wszystkie walory, dobra i usługi są częścią jednego, ogólnego produktu turystycznego i jeśli którakolwiek z tych części nie spełnia ich oczekiwań, to ma to wpływ na postrzeganie także pozostałych elementów produktu<sup>1</sup>. Wartość dostarczana przez obszar recepcji turystycznej jest uzależniona od walorów turystycznych, usług świadczonych przez wiele niezależnych podmiotów, a także od wszystkich osób stykających się z turystą<sup>2</sup>. Na konkurencyjność regionów coraz większy wpływ mają czynniki gospodarcze i społeczne, takie jak struktura działalności gospodarczej, wiedza i kwalifikacje, innowacyjność, a także umiejętność wykorzystania potencjału konkurencyjności i uwarunkowań zewnętrznych<sup>3</sup>. Osiągnięcie pozytywnego wizerunku regionu jest w coraz większym stopniu uzależnione od harmonijnej współpracy sieci partnerów na różnych szczeblach terytorialnych (miasto, gmina, region) oraz w obrębie

---

<sup>1</sup> P. Zmyślony, *Partnerstwo podmiotów warunkiem integracji narzędzi marketingowych w regionie turystycznym*, w: *Marketing terytorialny: możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 231.

<sup>2</sup> T. Żabińska, *Partnerstwo w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem turystyki i tworzeniu wartości dla interesariuszy*, w: *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 537.

<sup>3</sup> A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, *Marka jako wyróżnik regionu*, w: *Kreowanie marki regionu*, red. J. Witek, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu, Wałcz 2011, s. 32.

tej samej jednostki. Kreowanie megaprodktu<sup>4</sup>, poszczególnych subproduktów regionu wymaga współpracy różnych grup podmiotów zaangażowanych w tworzenie wizerunku danej jednostki<sup>5</sup>. Dotyczy to także turystyki uzdrowskiej, w której coraz częściej powstają inicjatywy mające na celu współpracę między jednostkami samorządu terytorialnego a podmiotami reprezentującymi sektor uzdrowski.

Według M. Januszewskiej, współpraca gmin i przedsiębiorstw uzdrowskich to konieczny warunek do rozwoju kurortów i podnoszenia ich pozycji konkurencyjnej. Dostarczanie konsumentom coraz wyższej wartości użytkowej wymaga przekształceń strukturalnych w sferze materialnej i intelektualnej przedsiębiorstw funkcjonujących w miejscowościach uzdrowskich, a także działań przekraczających możliwości przedsiębiorstw, a czasami także gmin<sup>6</sup>. Sytuacja jest o tyle trudna, że interesy gmin i przedsiębiorstw uzdrowskich są czasami rozbieżne<sup>7</sup>. Do głównych obszarów, które wymagają współpracy gmin i przedsiębiorstw uzdrowskich, należą<sup>8</sup>:

---

<sup>4</sup> Megaproduktem T. Markowski nazywa „wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych usług dostępnych w mieście (lub regionie) dla różnych jego użytkowników, które przy okazji konsumpcji poszczególnych produktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści”. Do elementów megaprodktu można zaliczyć *image* miasta, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenia sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, a także system komunikacyjny i jakość zagospodarowania. Za: T. Markowski, *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, t. CXII, Warszawa 2002, s. 112–113.

<sup>5</sup> A. Lis, *Rola inicjatyw klastrowych w kreowaniu wizerunku regionu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, Szczecin 2011, s. 215.

<sup>6</sup> M. Januszewska, *Współpraca przedsiębiorstw uzdrowskich z gminami*, w: *Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie*, Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing, red. A. Rapacz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 164–165.

<sup>7</sup> Szerzej na ten temat m.in. w J. Mirek, *Organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju usług uzdrowskich w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 694, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 22, Szczecin 2011; J. Mirek, *Zrównoważony rozwój turystyki jako determinanta funkcjonowania polskich uzdrowskich – wybrane zagadnienia*, w: *Uzdrowska i ich funkcja leczniczo-turystyczna*, red. A.R. Szromek, Proksenia, Kraków 2012, s. 73–87.

<sup>8</sup> M. Januszewska, *Współpraca między sektorem publicznym i prywatnym w uzdrowskich*, w: *Turystyka w badaniach naukowych. Prace ekonomiczne*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 427–428.

- łagodzenie konfliktów związanych z łączeniem przez gminy uzdrowskich funkcji leczniczej z funkcją turystyczną i innymi,
- dostosowanie lokalnych przepisów do potrzeb rozwoju turystyki zdrowotnej,
- tworzenie lokalnego produktu turystycznego,
- podnoszenie atrakcyjności turystycznej uzdrowiska,
- działania marketingowe, szczególnie w obszarze tworzenia produktu uzdrowskiego, informacji i promocji uzdrowisk, dystrybucji produktu uzdrowskiego, a także budowania pozytywnego wizerunku gmin uzdrowskich,
- tworzenie klimatu sprzyjającego napływowi inwestycji turystycznych,
- działania mające na celu ochronę walorów leczniczych i turystycznych,
- podnoszenie zadowolenia kuracjuszy, turystów i mieszkańców uzdrowiska,
- wpływ na rozwój infrastruktury leczniczej i turystycznej,
- oddziaływanie na rozwijanie infrastruktury technicznej gminy,
- udział w rozwiązywaniu problemów zdrowotnych miejscowej ludności,
- podnoszenie wiedzy pracowników przedsiębiorstw uzdrowskich, gmin i społeczności lokalnej na temat specyfiki funkcjonowania i możliwości rozwoju uzdrowisk.

Jedną z możliwych form realizacji tych zadań jest współpraca na zasadach partnerstwa. Według definicji sformułowanej przez T. Żabińską partnerstwo w ogólnym znaczeniu oznacza „wzajemne relacje pomiędzy organizacjami, oparte na zaufaniu, mające na celu osiągnięcie wspólnych celów”<sup>9</sup>. Szersze ujęcie prezentuje A. Szromnik, według którego partnerstwo dotyczy współpracy w obszarach komercyjnych i niekomercyjnych, a poziomowi jego zaawansowania odpowiadają takie wartości i cechy wzajemnych kontaktów, jak: zaufanie, lojalność, uczciwość, trwałość, opłacalność, ekwiwalentność, otwartość, stabilność, przychylność i jedność<sup>10</sup>.

Tworzenie sieci partnerskich jest procesem długotrwałym, który jest rezultatem uczenia się ludzi tworzących struktury formalne i nieformalne. Formy partnerstwa są zależne od uwarunkowań lokalnych. Mogą one także charakteryzować

---

<sup>9</sup> T. Żabińska, *Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie*, w: *Turystyka w badaniach...*, s. 410.

<sup>10</sup> A. Szromnik, *Marketing regionalny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 151.

się różnym stopniem instytucjonalizacji<sup>11</sup>. Jedną z form partnerstwa mogą stanowić powiązania sieciowe w formie klastrów.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie aspektów teoretycznych dotyczących wykorzystania klastrów w turystyce uzdrowiskowej i potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw i obszarów należących do takich klastrów, a także wskazanie przykładów inicjatyw klastrowych, które pojawiły się w polskim sektorze uzdrowiskowym.

## 1. Istota klasteringu – wybrane zagadnienia

Zgodnie z definicją M.E. Portera, klastry (nazywane inaczej gronami) 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”<sup>12</sup>. W Polsce istnieje dość bogata literatura dotycząca teoretycznych aspektów funkcjonowania klastrów, gdzie ich definicje są w różny sposób modyfikowane.

Do kryteriów, które pozwalają odróżnić klastry od pozostałych rodzajów sieci i innych skupisk firm, należą<sup>13</sup>:

- lokalna koncentracja przedsiębiorstw,
- przynależność przedsiębiorstw do tej samej lub kilku powiązanych branż,
- współdziałanie i konkurencja między uczestnikami klastra,
- współpraca przedsiębiorstw z podmiotami świadczącymi usługi biznesowe oraz z ośrodkami badawczo-rozwojowymi i naukowymi,
- wytworzenie specyficznej tożsamości klastra.

Początków klasteringu w Polsce można się doszukiwać w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Okres transformacji charakteryzował się poszukiwaniem sposobów zwiększenia aktywności gospodarczej, która wiązała się ze wzrostem konkurencyjności polskich przedsiębiorstw i regionów. Skutkowało to tworzeniem

<sup>11</sup> T. Żabińska, *Partnerstwo jako determinanta...*, s. 412.

<sup>12</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>13</sup> J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 27.

wielu programów dotyczących polityki przemysłowej, proinnowacyjnej i regionalnej. Jednym z wielu celów tych programów był wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw na skalę krajową i europejską wyrażający się w różnego rodzaju inicjatywach regionalnych. Do działań z tego zakresu można zaliczyć między innymi inicjatywy tworzenia klastrów<sup>14</sup>.

Klasy są strukturami niezależnie wykształconymi w ramach obiektywnych relacji rynkowych w korzystnych warunkach lokalizacyjnych. Wspieranie ich rozwoju w ramach polityki ekonomicznej jest natomiast uzasadnione wówczas, gdy występują ich „załążki”, za które można uznać „występowanie skupiska podmiotów, w szczególności przedsiębiorstw związanych z wytwarzaniem i dostarczaniem określonych rodzajów produktów czy usług, pomiędzy którymi zaczynają występować relacje współpracy”<sup>15</sup>. Polityka gospodarcza może być bardzo ważna w inicjowaniu i przyspieszaniu kształtowania się klastrów wówczas, gdy w danym regionie brakuje liderów gospodarczych lub rozwiniętych sieci innowacyjnych przedsiębiorstw.

Idea klasteringu jest w Polsce stosunkowo nowa i stopniowo upowszechniana dzięki programom unijnym, popierającym rozwój regionalny, w których ramach przyznawane jest konkretne wsparcie finansowe podmiotom tworzącym powiązania sieciowe<sup>16</sup>. W ostatnich dziesięciu latach w Polsce następuje systematyczny rozwój inicjatyw klastrowych, co wynika z uruchomienia wielu programów wspierających takie przedsięwzięcia, które są finansowane ze środków UE w ramach polityki opartej na klastrach<sup>17</sup>.

Polskie klasy mają różne formy (formalne i nieformalne zrzeszenia, powiązania kooperacyjne w ramach łańcucha wartości, powiązania kooperacyjne wokół obszarów tematycznych, takich jak szkolenia lub prace badawcze itp.) i rozmiary (od kilkunastu specjalistycznych firm do kilku tysięcy przedsiębiorstw i instytucji)<sup>18</sup>. Początkowo koncepcja klastrów była wykorzystywana głównie w prze-

---

<sup>14</sup> *Ekspertyza. Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, oprac. A. Sosnowska, S. Łobeika, s. 16, [www.old.pi.gov.pl/upload/dokumenty/raporty/a\\_Sosnowska\\_Ekspertyza%20-%20klastry-.pdf](http://www.old.pi.gov.pl/upload/dokumenty/raporty/a_Sosnowska_Ekspertyza%20-%20klastry-.pdf).

<sup>15</sup> *Rozwój struktur klastrowych w Polsce wschodniej. Synteza*, broszura informacyjna, red. B. Plawgo, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Rozwój Polski wschodniej. Narodowa Strategia Spójności, s. 3–4, [www.polskawschodniagov.pl/NaborWnioskow/Dokumenty/Klasy\\_broszura.pdf](http://www.polskawschodniagov.pl/NaborWnioskow/Dokumenty/Klasy_broszura.pdf).

<sup>16</sup> J. Staszewska, *Klaster...*, s. 9.

<sup>17</sup> A. Lis, dz.cyt., s. 221.

<sup>18</sup> L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 31.

myśle. Od niedawna jest także stosowana w sektorach usługowych, w tym także w sektorze turystycznym. Sama istota produktu turystycznego, w którego skład wchodzi usługi zazwyczaj świadczone przez wyspecjalizowane podmioty<sup>19</sup>, wymaga współpracy w ramach łańcucha wartości. Wobec wyzwań, jakie stawia globalizacja, konieczna jest również intensyfikacja współpracy między lokalnymi podmiotami działającymi w ramach tego samego ogniwa łańcucha wartości<sup>20</sup>.

Korzyści z funkcjonowania w klastrze mogą czerpać zarówno uczestniczące w nim podmioty, jak i ich klienci, a także region, w którym działa klastr<sup>21</sup>. Zdaniem J. Staszewskiej, na poziomie klastra (projektowego i zaawansowanego) powstaje atmosfera umocnienia związków z regionem, co powoduje wzrost lokalnego patriotyzmu oraz wykształcenie wizerunku regionu<sup>22</sup>. Klasy turystyczne mogą być jednym z narzędzi podnoszenia konkurencyjności regionu dzięki między innymi rozszerzaniu struktury oferty, podnoszeniu jakości świadczonych usług, wprowadzaniu innowacji<sup>23</sup>. Szczególną rolę mogą tu odegrać szkoły wyższe, które czasami są inicjatorami tworzenia klastrów w danym regionie. Jak podkreśla T. Domański, uczelnie akademickie są strategicznymi partnerami, z którymi można wytyczać nowe kierunki rozwoju oraz budować innowacyjność i przewagę konkurencyjną miast i regionów w sferze zarządzania kapitałem intelektualnym i pozyskiwania tego kapitału do stymulowania procesów rozwojowych. Budowanie trwałych i solidnych podstaw partnerskich relacji stron jest, zdaniem autora, nowym zjawiskiem w polskich warunkach<sup>24</sup>. Korzyści ze współpracy podmiotów zrzeszonych w klastrze z uczelniami są obustronne, gdyż uczelnie mogą prowadzić badania i kierować na praktyki studentów, natomiast pozostali uczestnicy klastra mają ułatwiony dostęp do wyników badań i mogą wykorzystać niektóre rozwiązania. Można zatem powiedzieć, że transfer wiedzy i informacji następuje w obu kierunkach.

---

<sup>19</sup> Jest to szczególnie widoczne w przypadku produktu turystycznego uzdrowisk.

<sup>20</sup> R. Kusa, *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych, Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Szkoła Letnia Zarządzania 2008, s. 512.

<sup>21</sup> R. Kusa, *Krakowski klastr turystyczny – potencjał i warunki rozwoju*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa 2010, s. 673.

<sup>22</sup> J. Staszewska, *Klastry...*, s. 98.

<sup>23</sup> A. Rapacz, P. Gryszel, D.E. Jaremen, *Klastry turystyczne jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, w: *Konkurencyjność miast i regionów...*, s. 710.

<sup>24</sup> T. Domański, *Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów – nowe wyzwania strategiczne*, w: *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, red. T. Domański, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Euromarketing, Łódź 2011, s. 21–22.

## 2. Możliwości wprowadzania klastrów w sektorze uzdrowiskowym – aspekty teoretyczne

Według J. Staszewskiej, w bogatej literaturze zagranicznej dotyczącej rozwiązań sieciowych i klastrów nie ma opracowań zwartych prezentujących teorię klastra uzdrowiskowego. Są jedynie studia przypadków konkretnych klastrów. Z badań własnych tej autorki wynika, że jednym z czynników skłaniających przedsiębiorców działających w branży turystycznej do tworzenia związków opartych na współdziałaniu jest to, że w roli partnerów występują jednostki samorządu terytorialnego<sup>25</sup>.

Z punktu widzenia formalizacji i efektywności funkcjonowania w uzdrowiskach klastrów powinien spełniać następujące warunki<sup>26</sup>:

- koncentracja podmiotów reprezentujących powiązane branże leczniczo-turystyczne na danym obszarze geograficznym,
- współpraca podmiotów z danego klastra uzdrowiskowego,
- powiązania sieciowe nieeliminujące konkurencji między podmiotami klastra.

W tabeli 1 na podstawie informacji pochodzących ze stron internetowych i wiedzy autorki na temat uzdrowisk przedstawiono syntetyczne wyniki analizy SWOT dla potencjalnych klastrów uzdrowiskowych.

J. Staszewska proponuje trzy koncepcje klastrów możliwych do wykorzystania w branży uzdrowiskowej<sup>27</sup>.

Pierwsza koncepcja dotyczy klastra uzdrowiskowego rozpatrywanego w kontekście jednej miejscowości uzdrowiskowej, który skupia podmioty świadczące usługi uzdrowiskowe na jej obszarze, a także urząd miasta lub gminy oraz najbliższej zlokalizowaną jednostkę uczelnianą o charakterze ekonomicznym, która prowadzi nauczanie na kierunku lub o specjalności turystyka. Kuracjusze korzystający z produktu oferowanego w ramach takiego klastra mogliby jednocześnie korzystać z usług kilku przedsiębiorstw, które miałyby zapewniony wspólny dostęp do zasobów. Rola jednostki samorządu terytorialnego sprowadzałaby się natomiast do wspierania działalności sieci, pomocy w dotowaniu, a także poprawy

<sup>25</sup> J. Staszewska, *Rozwiązania sieciowe w działalności uzdrowiskowej – nowe spojrzenie na funkcjonowanie uzdrowisk*, w: *Uzdrowiska i ich funkcja turystyczno-lecznicza...*, s. 186.

<sup>26</sup> J. Staszewska, A. Szromek, A. Hadzik, *Klaster jako perspektywiczna forma powiązań sieciowych w turystyce uzdrowiskowej*, w: *Turystyka uzdrowiskowa. Stan i perspektywy*, red. M. Boruszczak, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk 2009, s. 73.

<sup>27</sup> Zob. szerzej J. Staszewska, *Rozwiązania...*, s. 186–187.



Tabela 1

## Analiza SWOT dla potencjalnych klastrów uzdrowiskowych

Silne strony	Słabe strony
– Istnienie naturalnych zasobów leczniczych oraz czynników środowiskowych dających przewagę konkurencyjną	– Własność państwowa wielu dużych podmiotów tego sektora
– Baza lecznictwa uzdrowiskowego i noclegowo-turystyczna	– Zużycie infrastruktury publicznej (chodniki, zejścia na plażę, tereny zielone)
– Bogate walory turystyczno-krajoznawcze	– Uzależnienie zakładów uzdrowiskowych od finansowania publicznego
– Wielowiekowa tradycja	– Niska innowacyjność
– Wykwalifikowany personel medyczny	– Ograniczone możliwości finansowe
– Duża liczba podmiotów specjalizujących się w usługach uzdrowiskowych	– Słaby marketing miejscowości i usług uzdrowiskowych
– Stabilność popytu, długi sezon turystyczny	– Niezadawalający standard bazy uzdrowiskowej
– Aktywność organizacji turystycznych	– Brak atrakcyjnych i konkurencyjnych produktów
– Zróżnicowana struktura podmiotowa	– Często niska jakość usług turystycznych
– duże znaczenie dla gospodarek lokalnych	– Bariery prawne funkcjonowania uzdrowisk
– Bliskość chłonnych rynków krajowych i zagranicznych	
Szanse	Zagrożenia
– Wzrost popytu (starzenie się społeczeństwa, popularyzacja turystyki zdrowotnej, moda na zdrowy styl życia i aktywny wypoczynek)	– Państwowa własność części sektora; niska efektywność
– Rozbudowa infrastruktury uzdrowiskowej i publicznej	– Zbyt mała innowacyjność
– Lepsze zarządzanie przestrzenią publiczną	– Brak mechanizmów rozwoju struktury własnościowej spółek uzdrowiskowych oraz finansowania inwestycji i lecznictwa
– Rozwój usług turystyczno-uzdrowiskowych	– Silna konkurencja innych uzdrowisk w kraju i za granicą
– Poprawa dostępności komunikacyjnej	– Możliwość wyeliminowania w przyszłości lecznictwa uzdrowiskowego z koszyka świadczeń
– Możliwość pozyskania środków z UE	– Zubożenie społeczeństwa
– Rozwój kapitału przedsiębiorstw, zdolności finansowej	– Bariery mentalne
– Możliwości wspierania firm uczestniczących w klastrze	– Możliwość zdominowania klastrów przez duże podmioty
– Wzrost efektywności i produktywności	
– Wykreowanie wspólnej marki regionalnej	
– Promocja	
– Poprawa przepływu informacji i wiedzy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Jarosz, *Wczoraj, dziś i jutro Ciechocińskiego Klastra Turystyczno-Uzdrowiskowego „Dolina Zdrowia”*, [www.klastry.tarr.org.pl/prezentacje/2008.01.31-K.Jarosz.pdf](http://www.klastry.tarr.org.pl/prezentacje/2008.01.31-K.Jarosz.pdf); M. Przybyłowski, P. Tamowicz, *Trendy, dynamika rozwoju i podstawy powstawania nowych klastrów w województwie zachodniopomorskim*, Gdańsk, Szczecin 2011, s. 20–21, [rsi.wzp.pl/download/index/biblioteka/7339](http://rsi.wzp.pl/download/index/biblioteka/7339); J. Staszewska, A. Szromek, A. Hadzik, dz.cyt., 2009, s. 73.

wizerunku lokalnej władzy w oczach przedsiębiorców, turystów i miejscowej ludności.

W drugim wariantcie założono istnienie klastra skupiającego kilka miejscowości koncentrujących się w swojej ofercie na określonym kierunku leczniczym<sup>28</sup>, obejmującym leczenie podobnych jednostek chorobowych lub kilku możliwych do realizacji w tych uzdrowiskach<sup>29</sup>. Jest to rozszerzenie poprzedniej koncepcji, ponieważ obejmuje powiązania między uzdrowiskami w układzie związku małych sieci utworzonych w pierwszej opcji, albo powstaje jedna rozległa sieć opierająca się na bezpośrednich powiązaniach między podmiotami funkcjonującymi w poszczególnych miejscowościach. Współdziałające jednostki władzy powinny należeć do szczebla powiatu lub województwa, natomiast ośrodki akademickie powinny pochodzić z obszaru funkcjonowania klastra. Konieczne wydaje się też wyłonienie lidera.

W trzeciej opcji klastrer rozpatrywany jest w ujęciu hybrydowym, gdzie wielokierunkowo współdziała ze sobą kilka miejscowości. W szerszym ujęciu może się to wiązać ze współpracą przygraniczną, a w rezultacie z internacjonalizowaniem oferty uzdrowiskowej. Wariant ten obejmuje współdziałanie uwzględniające wcześniejsze koncepcje, ale o zasięgu międzynarodowym. W tym przypadku zakłada się, że wpływ ośrodków władzy oddzielnie będzie w gestii każdego regionu. Funkcjonowanie w takiej sieci sprzyja tworzeniu całkowicie nowych ofert, a także tworzeniu nowych standardów w działalności biznesowej. Największym problemem są w tym wypadku kwestie organizacyjne.

### **3. Przykłady klastrów i „załążków” klastrowych w branży uzdrowiskowej w Polsce**

Metodologia identyfikacji i inwentaryzacji klastrów, tworzenia ich map w UE i w Polsce oraz zakres uzyskanych danych sprawiają wiele problemów ze stworzeniem wiarygodnych i kompletnych map. Informacje o klastrach i ini-

---

<sup>28</sup> W polskich uzdrowiskach prowadzi się leczenie w 18 kierunkach, przy czym poszczególne uzdrowiska mają z reguły (poza Nałęczowem) więcej niż jeden kierunek leczniczy – niektóre nawet kilkanaście.

<sup>29</sup> Szerzej na temat kierunków leczniczych uzdrowisk zob. m.in. w J. Mirek, *Naturalne uwarunkowania lokalizacji i specyfiki polskich uzdrowisk*, „Handel Wewnętrzny” 2010, sierpień, s. 106–114.

cjatywach klastrowych są często niekompletne, brakuje bowiem podstawowych informacji ekonomicznych o ich działaniu<sup>30</sup>.

Zaprezentowane warianty klastrów dotyczyły jedynie klastrów strictly uzdrowiskowych. Natomiast doświadczenia praktyczne pokazują, że można wyróżnić zarówno trzy rodzaje przedsiębiorstw i gmin uzdrowiskowych: uzdrowiskowe, turystyczne (obejmujące także inne formy turystyki oprócz turystyki uzdrowiskowej) i medyczne. W tej części artykułu zaprezentowano ogólną charakterystykę kilku klastrów i „załążków klastrowych”, które obejmują działalność uzdrowiskową. Należy dodać, że są one w fazie embrionalnej.

Jeden z pierwszych klastrów uzdrowiskowych utworzono w województwie kujawsko-pomorskim – w latach 2006–2008 zrealizowano projekty promujące ideę klasteringu pod nazwą *Klastry szansą rozwoju regionu*. Były one pilotowane przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego. W wyniku realizacji projektu w 2007 roku rozpoczął między innymi działalność Klaster Dolina Zdrowia (obecnie Ciechociński Klaster Uzdrowiskowy „Dolina Zdrowia”). Skupia on firmy z branży medycznej i leczniczej, będące elementami łańcucha przedsiębiorstw specjalizujących się w sprzęcie wykorzystywanym do rehabilitacji, a także przedsiębiorstw pełniących funkcje ośrodków uzdrowiskowych i sanatoriów. Został on utworzony z inicjatywy Stowarzyszenia Komisja Zdrojowa (które jest koordynatorem działania klastra) w celu zdynamizowania rozwoju firm Ciechocinka działających w sektorze uzdrowiskowo-turystycznym. Klaster zrzesza 17 podmiotów działających w tej branży. Jego strategicznym celem jest wypromowanie uzdrowiska Ciechocinek na tyle, aby stał się liderem na rynku usług uzdrowiskowych. Klaster nie ma zunifikowanego produktu, natomiast wspólne działania mają na celu promowanie usług poszczególnych podmiotów<sup>31</sup>. Mimo że jest on wykazywany formalnie wśród klastrów województwa kujawsko-pomorskiego, to z informacji, jakie udało się uzyskać autorce w rozmowie telefonicznej z osobą odpowiedzialną za koordynację, jego działalność została nieformalnie zawieszona. Powodem takiej decyzji był między innymi brak środków na finansowanie jego działalności. W ostatnim czasie funkcjonowaniem klastra zainteresował się Urząd Marszałkowski w Toruniu, który zamierza przeznaczyć środki na jego

<sup>30</sup> M. Janiec, W. Szajna, *Klastering w Polsce wschodniej w kontekście krajowym i europejskim*, w: *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, red. J. Hermaniuk, J. Krupa, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010, s. 75.

<sup>31</sup> *Klastry w województwie kujawsko-pomorskim. Polskie klastry i polityka klastrowa*, PARP, 2011, s. 6, 41–46, [www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/Polskie\\_klastry/Katalogi/Klastry\\_w\\_wojewodztwie-kuj-pom.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/Polskie_klastry/Katalogi/Klastry_w_wojewodztwie-kuj-pom.pdf).

działalność, lecz pod warunkiem, że zostałyby poszerzone o nowe podmioty albo wchłonięty przez klaster o większym zasięgu terytorialnym.

Również w 2007 roku powstał klaster medyczny pod nazwą Klaster Medycyna Polska Południowy-Wschód (obecnie MedCluster). Koordynatorem klastra jest Stowarzyszenie „Medycyna Polska” z siedzibą w Tarnowie. Jego misją jest stworzenie skoordynowanej opieki medycznej, świadczenie kompleksowych usług medycznych, a także turystyki medycznej z wykorzystaniem najnowocześniejszych metod i innowacji technologicznych. Skupia on 36 podmiotów z pięciu województw: małopolskiego, śląskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego i lubelskiego. W ramach klastra działa między innymi grupa uzdrowiskowa, która skupia następujące przedsiębiorstwa uzdrowiskowe: Uzdrowisko Rabka SA, Uzdrowisko Kraków Swoszowice SA, Uzdrowisko Iwonicz SA, Uzdrowisko Wysowa SA, Uzdrowisko Rymanów SA. Od roku 2008 w ramach klastra realizowany jest projekt „Uzdrowiska Galicyjskie”<sup>32</sup>. Ma on na celu wspólne promowanie podmiotów uzdrowiskowych należących do klastra. W ramach tego projektu organizowany jest między innymi Festiwal Wód Leczniczych, na którym prezentowane są wody lecznicze, naturalne wody mineralne oraz inne produkty zdrojowe wytwarzane przez wymienione przedsiębiorstwa.

Innym przykładem jest utworzony w 2009 roku Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”. Jest to jeden z pierwszych klastrów ponadregionalnych, który obejmuje swym zasięgiem województwo podkarpackie (gminy: Iwonicz-Zdrój, Rymanów-Zdrój i Horyniec-Zdrój), świętokrzyskie (gminy: Busko-Zdrój i Solec-Zdrój) i lubelskie (Krasnobród), a w przyszłości planowane jest powiększenie obszaru jego działania o uzdrowisko Nałęczów, a także przedsiębiorców i samorządy z pozostałych województw Polski wschodniej. Celem klastra jest także nawiązanie współpracy transgranicznej z przedsiębiorcami i samorządami z Bardejowskich Kupeli na Słowacji, Truskawca na Ukrainie i Druskiennik na Litwie<sup>33</sup>. W skład klastra oprócz gmin uzdrowiskowych wchodzi dwie uczelnie wyższe (Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki w Rzeszowie jest koordynatorem), instytucje biznesowe, wiele przedsiębiorstw świadczących usługi z zakresu turystyki uzdrowiskowej oraz innych form turystyki. Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej” ma za zadanie stworzenie platformy współpracy dla jego uczestni-

<sup>32</sup> [www.medcluster.pl](http://www.medcluster.pl).

<sup>33</sup> J. Hermaniuk, *Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej” – cele, działania, rezultaty*, w: *Współczesne trendy...*, s. 97.

ków w celu realizacji wspólnych projektów finansowanych ze środków własnych, funduszy europejskich oraz innych funduszy krajowych i zagranicznych. Środki te byłyby przeznaczone przede wszystkim na badania naukowe, wspólne projekty inwestycyjne, działania związane z rozwojem nowoczesnych technologii oraz promocję marki klastra, jego produktów i usług<sup>34</sup>. W ramach klastra wydawane są broszury promujące jego uczestników. Z inicjatywy koordynatora organizowane są konferencje zrzeszające podmioty uczestniczące w klastrze. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i gminy uzdrowiskowe mogą odgrywać rolę liderów w organizacjach funkcjonujących na zasadzie partnerstwa, czego przykładem jest rola gminy Ustroń w Beskidzkiej 5, a także Zakładu Leczniczego „Uzdrowisko Nałęczów” w Krainie Lessowych Wąwozów.

Tworzenie powiązań sieciowych w formie klastrów jest od jakiegoś czasu przedmiotem zainteresowania podmiotów uzdrowiskowych. Planuje się między innymi stworzenie klastra zrzeszającego uzdrowiska województwa zachodniopomorskiego. W ramach projektu *Partnerstwo na rzecz adaptacyjności i modernizacji uzdrowisk województwa małopolskiego*, którego koordynatorem jest Instytut Turystyki w Krakowie, przewidziano stworzenie klastra zrzeszającego uzdrowiska województwa małopolskiego. W ciągu ostatnich lat pojawiały się też inne inicjatywy utworzenia klastrów uwzględniających w swej działalności turystykę uzdrowiskową, które, niestety, kończyły się niepowodzeniem. Zdaniem J. Staszewskiej, sukces danego przedsiębiorstwa w klastrze nie jest uzależniony od tego, w jakim modelu klastra ono funkcjonuje, ale od aktywności tego klastra i przełamania barier ograniczających jego funkcjonowanie<sup>35</sup>.

Z badań jakościowych przeprowadzonych przez M. Janiec i A. Lewandowską<sup>36</sup> wśród podmiotów uzdrowiskowych w województwie podkarpackim wynika, że podstawową barierą w rozwoju klasteringu jest brak umiejętności współdziałania, a przyczyną tego są często obawy natury ekonomicznej.

---

<sup>34</sup> <http://klasterzit.pl>.

<sup>35</sup> J. Staszewska, *Innowacyjne aspekty w powiązaniach sieciowych – możliwości wykorzystania w działalności uzdrowiskowej*, w: *Uzdrowiska i ich znaczenia w gospodarce turystycznej...*, s. 246.

<sup>36</sup> M. Janiec, A. Lewandowska, *Polityka klastrowa a innowacyjność uzdrowisk i sanatoriów na przykładzie województwa podkarpackiego*, w: *Uwarunkowania innowacyjnego rozwoju uzdrowisk*, red. T. Soliński, J. Krupa, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2011, s. 123.

## Zakończenie

Jest wiele przesłanek tworzenia klastrów, których podmiotami mogą być przedsiębiorstwa i gminy uzdrowiskowe. Oparcie struktury gospodarczej polskich uzdrowisk na systemie powiązań sieciowych w formie jednego lub kilku współpracujących klastrów może przynieść korzyści w postaci poprawy przepływu informacji i wiedzy, wzrostu efektywności i produktywności, a także powstawania nowych podmiotów z tej branży, z jednoczesną poprawą ich innowacyjności i konkurencyjności. Współdziałanie w klastrze pozwala na uzyskanie korzyści skali, które są z reguły zarezerwowane dla dużych przedsiębiorstw, a ponadto na tworzenie wartości dla klientów uzdrowisk, których wymagania stale rosną. Rozwój przedsiębiorczości na obszarach uzdrowiskowych przez klastering powoduje, że efekty klastra osiągają nie tylko jego uczestnicy, ale także inne podmioty działające na terenie jego funkcjonowania<sup>37</sup>. Wzrost konkurencyjności klastrów jest, według T. Żabińskiej, wypadkową czasu i poziomu współpracy. Autorka podkreśla rolę kapitału społecznego, czyli umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Tam gdzie panuje zaufanie i rośnie kapitał społeczny, tworzy się nowa kultura przedsiębiorczości, dzięki której rozwijają się zachowania innowacyjne<sup>38</sup>.

Polskie klasy napotykać duże bariery komunikacyjne, zarówno formalne (związane z brakiem organizacyjnych struktur), jak i pozaformalne, które wynikają z poziomu kultury organizacyjnej, przyzwyczajenia do sformalizowanej komunikacji pionowej, lęku i niechęci do podejmowania pełnego przekazywania informacji. Występują tutaj także bariery mentalne, które są źródłem obaw przedsiębiorców, że współpraca rodzi więcej zagrożeń niż korzyści<sup>39</sup>.

Udział w klastrach zwiększa szanse uzyskania środków finansowych z Unii Europejskiej. Niestety, w wielu przypadkach po zakończeniu projektu mającego na celu utworzenie klastra nie udaje się kontynuować współdziałania.

<sup>37</sup> J. Staszewska, A. Szromek, A. Hadzik, *Klaster*, dz.cyt., s. 73–75.

<sup>38</sup> T. Żabińska, *Klasy turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność miast i regionów...*, s. 739–740.

<sup>39</sup> J. Staszewska, *Klaster...*, s. 56–57.

## Literatura

- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., *Marka jako wyróżnik regionu*, w: *Kreowanie marki regionu*, red. J. Witek, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu, Wałcz 2011.
- Domański T., *Rola uniwersytetów w promocji polskich miast i regionów – nowe wyzwania strategiczne*, w: *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, red. T. Domański, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Euromarketing, Łódź 2011.
- Ekspertyza. *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, oprac. A. Sosnowska, S. Łobeika, [www.old.pi.gov.pl/upload/dokumenty/raporty/a\\_Sosnowska\\_Ekspertyza%20-%20klastry-.pdf](http://www.old.pi.gov.pl/upload/dokumenty/raporty/a_Sosnowska_Ekspertyza%20-%20klastry-.pdf).
- Hermaniuk J., *Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Pery Polski Wschodniej” – cele, działania, rezultaty*, w: *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, red. J. Hermaniuk, J. Krupa, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
- <http://klasterzit.pl>.
- Janiec M., Lewandowska A., *Polityka klastrowa a innowacyjność uzdrowisk i sanatoriów na przykładzie województwa podkarpackiego*, w: *Uwarunkowania innowacyjnego rozwoju uzdrowisk*, red. T. Soliński, J. Krupa, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2011.
- Janiec M., Szajna W., *Klastering w Polsce wschodniej w kontekście krajowym i europejskim*, w: *Współczesne trendy funkcjonowania uzdrowisk – klastering*, red. J. Hermaniuk, J. Krupa, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
- Januszewska M., *Współpraca między sektorem publicznym i prywatnym w uzdrowiskach*, w: *Turystyka w badaniach naukowych*, Prace ekonomiczne, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
- Januszewska M., *Współpraca przedsiębiorstw uzdrowiskowych z gminami*, w: *Gospodarka turystyczna. Turystyka i gospodarka turystyczna w Polsce na tle procesów integracji w Europie*, Euroregionalizacja. Konkurencyjność. Marketing, red. A. Rapacz, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Jarosz K., *Wczoraj, dziś i jutro Ciechocińskiego Klastra Turystyczno-Uzdrowiskowego „Dolina Zdrowia”*, [www.klastry.tarr.org.pl/prezentacje/2008.01.31-K.Jarosz.pdf](http://www.klastry.tarr.org.pl/prezentacje/2008.01.31-K.Jarosz.pdf).
- Klastry w województwie kujawsko-pomorskim, Polskie klastry i polityka klastrowa*, PARP, 2011, [www.pi.gov.pl/PARPfiles/file/klastry/Polskie\\_klastry/Katalogi/Klastry\\_w\\_województwie-kuj-pom.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPfiles/file/klastry/Polskie_klastry/Katalogi/Klastry_w_województwie-kuj-pom.pdf).

- Kusa R., *Krakowski klaster turystyczny – potencjał i warunki rozwoju*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa 2010.
- Kusa R., *Uwarunkowania rozwoju klastrów turystycznych. Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Szkoła Letnia Zarządzania 2008.
- Lis A., *Rola inicjatyw klastrowych w kreowaniu wizerunku regionu*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, Szczecin 2011.
- Markowski T., *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia, t. CXII, Warszawa 2002.
- Mirek J., *Naturalne uwarunkowania lokalizacji i specyfiki polskich uzdrowisk*, „Handel Wewnętrzny” 2010, sierpień.
- Mirek J., *Organizacyjno-prawne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju usług uzdrowiskowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 694, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 22, Szczecin 2011.
- Mirek J., *Zrównoważony rozwój turystyki jako determinanta funkcjonowania polskich uzdrowisk – wybrane zagadnienia*, w: *Uzdrowiska i ich funkcja leczniczo-turystyczna*, red. A.R. Szromek, Proksenia, Kraków 2012.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Przybyłowski M., Tamowicz P., *Trendy, dynamika rozwoju i podstawy powstawania nowych klastrów w województwie zachodniopomorskim*, Gdańsk, Szczecin 2011, [rsi.wzp.pl/download/index/biblioteka/7339](http://rsi.wzp.pl/download/index/biblioteka/7339).
- Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D.E., *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa 2010.
- Rozwój struktur klastrowych w Polsce wschodniej. Synteza*, broszura informacyjna, red. B. Plawgo, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Rozwój Polski wschodniej. Narodowa Strategia Spójności, [www.polskawschodniagov.pl/NaborWnioskow/Dokumenty/Klastry\\_broszura.pdf](http://www.polskawschodniagov.pl/NaborWnioskow/Dokumenty/Klastry_broszura.pdf).
- Staszewska J., *Innowacyjne aspekty w powiązaniach sieciowych – możliwości wykorzystania w działalności uzdrowiskowej*, w: *Uzdrowiska i ich znaczenia w gospodarce turystycznej*, red. A.R. Szromek, Proksenia, Kraków 2010.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009.



- Staszewska J., *Rozwiązania sieciowe w działalności uzdrowiskowej – nowe spojrzenie na funkcjonowanie uzdrowisk*, w: *Uzdrowiska i ich funkcja turystyczno-lecznicza*, red. A.R. Szromek, Proksenia, Kraków 2012.
- Staszewska J., Szromek A., Hadzik A., *Klaster jako perspektywiczna forma powiązań sieciowych w turystyce uzdrowiskowej*, w: *Turystyka uzdrowiskowa. Stan i perspektywy*, red. M. Boruszcak, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk 2009.
- Szromnik A., *Marketing regionalny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- www.medcluster.pl.
- Zmyślony P., *Partnerstwo podmiotów warunkiem integracji narzędzi marketingowych w regionie turystycznym*, w: *Marketing terytorialny: możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Żabińska T., *Klastry turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, w: *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, red. J. Sala, PWE, Warszawa 2010.
- Żabińska T., *Partnerstwo jako determinanta rozwoju turystyki w regionie*, w: *Turystyka w badaniach naukowych*, Prace ekonomiczne, red. A. Nowakowska, M. Przydział, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
- Żabińska T., *Partnerstwo w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem turystyki i tworzeniu wartości dla interesariuszy*, w: *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.

## **CLUSTERS AS A OPPORTUNITY OF DEVELOPMENT ENTERPRISES AND HEALTH RESORTS**

### **Summary**

Among the enterprises trying to achieve successful on the market more and more popular becoming network connections. One form of such relationships are clusters. Although the clusters dominate the industrial field, the area where can be observed a growing interest in relations based on network connections is the tourist market and, increasingly, it has its reference in relation to the health resorts. The purpose of this paper is to present theoretical aspects concerning the use of clusters in health tourism and the potential benefits for businesses and areas belonging to these clusters as well to identify examples of cluster initiatives that have appeared in the sector of Polish health resorts.