

Sylwia Badowska, Anna Golec

Potencjał współpracy w nowo powstających inicjatywach klastrowych : analiza w sektorze turystycznym

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 147-165

2015

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Potencjał współpracy w nowo powstających inicjatywach klastrowych – analiza w sektorze turystycznym

Nadesłany 01.10.14 | Zaakceptowany do druku 01.12.14

Sylwia Badowska*, **Anna Golec****

Celem artykułu jest identyfikacja potencjału współpracy przedsiębiorstw w nowo tworzonych inicjatywach i ocena zasadności wykorzystania koncepcji klastrowych do zarządzania powiązaniem sieciowymi w sektorze turystycznym. W publikacji autorzy zaprezentowali pogłębione studium literatury przedmiotu oraz wyniki badań własnych inicjatyw klastrowych. Z perspektywy taksonomii obie badane inicjatywy zaliczyć należałoby do klastrowych sterowanych typu marszałowskiego w początkowej fazie rozwoju. Powiązania między uczestnikami bazują na „sieciach rozmów/dialogu” i „sieciach znajomych”. Na obecnym etapie nie wykazują one cech „sieci działania”, które wpisane są w definicję klastrowych. We wstępnej fazie rozwoju członkowie powiązania sieciowego artykułują potrzebę koordynacji działań w sektorze, jakkolwiek zróżnicowany jest ich poziom gotowości do przyjęcia organizacyjnej i finansowej odpowiedzialności za działania inicjatywy. Sugeruje to, iż teoretyczna koncepcja klastrowych nie przekłada się w prosty sposób na funkcjonowanie lokalnych inicjatyw klastrowych w sektorze turystycznym. Wnioski z badania mogą stanowić punkt wyjścia do projektowania i różnicowania narzędzi wsparcia klastrowych.

Słowa kluczowe: sieci współpracy, kooperacja, klastry, sektor MSP, turystyka.

Potential of cooperation in newly formed cluster initiatives – evidence from the tourism sector

Submitted 01.10.14 | Accepted 01.12.14

The aim of this paper is to identify a potential of cooperation between enterprises in the newly established initiatives and an adequacy to use the cluster concept to manage networks in the tourism sector. Authors presented in-deep literature review and outcomes of their own investigation of cluster initiatives. From the perspective of the cluster taxonomy, the tested initiatives should be described as policy-driven Marshallian industrial clusters at the early stages of development. Relationships between the participants are based on the so-called “networks of dialogue” and “networks of friends”. At this stage, they do not show features of “action networks” that are inscribed in the definition of clusters. At the initial phase of network development, the cluster members articulate the need for coordination of activities in the sector, however initiatives present a various level of preparedness to take charge of the organizational and financial responsibility for initiative’s actions. This suggests that the theoretical concept of clusters cannot be translated easily into the functioning of local cluster initiatives in the tourism sector. So, the conclusions of the study may be a starting point for the design and differentiation of cluster support tools.

Keywords: networking, cooperation, clusters, SME sector, tourism.

JEL: L14, L22, L83

* **Sylwia Badowska** – dr inż., Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** **Anna Golec** – dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów Przedsiębiorstw.

1. Wprowadzenie

Działanie organizacji sieciowych polega na wzajemnym porozumieniu, zaufaniu i lojalności przedsiębiorców, opartym na wspólnie sformułowanym celu, który organizacja chce osiągnąć, przy ścisłej, dobrowolnej i świadomej współpracy partnerów oraz połączeniu rozproszonych jednostek w celu zwiększenia ich konkurencyjności, a w miarę możliwości uzyskaniu silnej przewagi konkurencyjnej na rynku (Wiatrak, 2003). Współcześnie ścisła kooperacja z dostawcami i odbiorcami, czyli tworzenie sieci kooperacyjnej w ramach łańcucha dostaw, jest kwestią naturalną i stanowi warunek brzo-gowy sukcesu na rynku. Jakkolwiek, by sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki, coraz więcej przedsiębiorstw jest skłonnych przyjąć w swojej strategii równoległe idee rywalizowania, jak i współpracy z podmiotami, z którymi tę walkę konkurencyjną toczą. Pojawia się zatem koncepcja biznesowa koopetycji (Brandenburger i Nalebuff, 1996), która może być realizowana na różnych poziomach: makro, mezo czy też mikro (Jelonek, 2012).

Popularną formą koopetycji na poziomie makro są klastry (Porter, 1998a; 1998b), postrzegane jako specyficzne formaty współpracy sieciowej, tworzone oddolnie przez środowisko biznesowe lub odgórnie przy założycielskim współudziale administracji krajowej lub lokalnej. Na przestrzeni ostatnich 10 lat w Polsce wśród polskich MSP koncepcja klastrów została rozpropagowana przez władze rządowe i samorządowe jako jeden z mechanizmów, który miałby ułatwiać dynamiczny rozwój przedsiębiorstwom i regionom. Na poziomie krajowym i samorządowym zostały uruchomione dedykowane programy oraz wdrożone instrumenty finansowe ze środków publicznych zachęcające podmioty gospodarcze do tworzenia inicjatyw klastrowych i przystępowania do powiązań kooperacyjnych. Na przestrzeni lat 2006–2014 powstało ponad 200 przedsięwzięć, które przyjęły tworzenie i rozwój koopetycji jako jeden z głównych celów działania (PARP, 2014). Pojawiają się naturalnie pytania o trwałość tego typu powiązań, ich potencjał oddziaływania oraz zasadność kierowania wsparcia do niewielkich skupisk przedsiębiorstw, najczęściej niedostrzegalnych z punktu widzenia globalnej konkurencji. Właściwa identyfikacja problemów i potrzeb, z jakimi borykają się potencjalni członkowie nowych inicjatywy oraz ich gotowość do zaangażowania się we wspólne przedsięwzięcia jest, jak się wydaje, kluczem do budowania przyszłej strategii kooperacji podmiotów w sektorze.

Niniejszy artykuł jest próbą identyfikacji stanu funkcjonowania nowo tworzonych klastrów i diagnozy oczekiwań przedsiębiorców wobec współdziałania w początkujących inicjatywach. Publikacja składa się z czterech części. Na początku przedstawiono zarys teoretyczny pojęć związanych z koncepcją współpracy sieciowej oraz klastrami. Kolejny rozdział poświęcono prezentacji głównych tez oraz opisowi wykorzystanych metod badawczych. Następnym rozdziałem jest prezentacja wyników badań własnych autorek przeprowadzonych wśród przedsiębiorców nowo tworzonych dwóch klastrów

sektora turystycznego w woj. pomorskim w latach 2011–2013. Ostatnia część obejmuje wnioski z realizowanych badań oraz rekomendacje autorek dla stymulowania rozwoju kooperacji przedsiębiorstw w klastrach.

2. Klastry jako forma współpracy sieciowej

Badania wskazują, że ponad 50 procent kooperacyjnych relacji tworzonych jest się pomiędzy podmiotami z tego samego sektora lub konkurentami (Harbison i Pekar, 1998; Gnyawali i Park, 2009). Przedsiębiorstwa skłaniają do realizacji kooperacji różne motywy, jak: ograniczony dostęp do zasobów, eliminacja powtarzalnych funkcji w organizacjach kooperujących, wykorzystanie dobrej reputacji partnera, stawianie czoła turbulencjom w otoczeniu czy presja zewnętrznych podmiotów. np. władz różnych szczebli do współdziałania (Schermerhorn, 1975).

W naukach o organizacji i zarządzaniu problematyka sieci i współpracy sieciowej istnieje od dłuższego czasu i doczekała się wielu opracowań. Z organizacją sieciową wiąże się koncepcja sieci terytorialnych definiowanych jako stabilne i długoterminowe formalne lub nieformalne relacje systematycznej współpracy pomiędzy lokalnymi agentami działającymi w ramach tego samego terytorium i dzielących wspólne źródło informacji i wiedzy na podstawie mniej lub bardziej formalnej umowy (Cannarella i Piccioni, 2008). W definicję tę wpisują się również klastry. W literaturze ekonomicznej termin klastrowy dookreślany jest jako dystrykt: przemysłowy (*industrial cluster*), biznesowy (*business cluster*) czy też innowacyjny (*innovative cluster*) lub regionalny (*regional cluster*).

Obecnie wyróżniane są trzy różne szkoły wyjaśniające zjawisko klastrowy (Hofe i Chen, 2005):

- 1) koncepcja klastrowy wywodząca swoje teoretyczne założenia z marshallowskiej ekonomii lokalizacji/aglomeracji rozwiniętej przez Rosenfelda (1995), Schmitza i Nadwiego (1999);
- 2) koncepcja przemysłowych kompleksów (Isard, 1959) rozwinięta w pracach Czamańskiego (1979), Redmana (1994), Bergmana i Fesera (1999, 2000);
- 3) koncepcja Portera (1990) definiująca klastry jako koncentracje powiązanych przedsiębiorstw i instytucji na określonym obszarze.

Klastry mogą być postrzegane poprzez 3 modele: model kompleksu przemysłowego (*industrial complex model*), model aglomeracyjny (*pure agglomeration model*) oraz model sieci społecznej (*social network model*) (Gordon i McCann, 2000).

W koncepcji klastrowy funkcjonuje również pojęcie inicjatywy klastrowej, jako sformalizowanej formy zarządzania siecią podmiotów w klastrze. Inicjatywę tworzą organizacje, które wyrażają chęć tworzenia i realizacji wspólnych działań z innymi partnerami, przy czym najczęściej artykulacja tych zamierzeń ma charakter umowy lub dokumentu inicjującego powstanie inicjatywy klastrowej.

W procesie działania i rozwoju klastra wyłania się lider, który nadaje tempo rozwoju inicjatywy. W literaturze idea lidera klastra rozumiana jest również jako animatora (Gagne, Townsend, Bourgeois i Hart, 2010), menadżera klastra (Coletti, 2010) czy koordynatora (*cluster facilitator*) (Ingstrup, 2010). Funkcję tę mogą pełnić: indywidualne osoby, agencje rządowe, niezależne podmioty (Mesquita, 2007) czy też grupy osób lub podmiotów (Zagorsek, Svetina i Jaklic, 2008), które mają silne powiązania z sektorem (Ketels, 2003). Lider koordynuje sieć powiązań między partnerami, zarządza silnymi i słabymi powiązaniem między uczestnikami klastra, potencjalnymi członkami oraz interesariuszami sieci (Coletti, 2010). Buduje atmosferę wzajemnego zaufania, pomaga podmiotom budować wspólną wizję, zachęca i organizuje uczestników klastra do działań na rzecz osiągnięcia postawionych celów (Zagorsek, Svetina, i Jaklic, 2008).

Ze względu na międzyorganizacyjne powiązania i ich organizację wyróżnia się w literaturze pięć typów klastrów, które rządzą się własną logiką ekonomiczną wpływającą na wzrost i dynamikę tych dystryktów przemysłowych: typ marszalski (*Marshallian industrial districts*), włoski (*Italian cluster*), centra dystrybucyjne i łącznikowe (*hub-and-spoke cluster*), satelitarne platformy przemysłowe (*satellite clusters*), państwowo zakotwiczone (*state-anchored*) (Markusen, 1996). Klastry mogą być rozpatrywane również z perspektywy polityki ich tworzenia: klastry ukryte (*latent clusters*), klastry potencjalne (*potential cluster*), klastry sterowane (*policy-driven clusters*), klastry życzeniowe (*wishful thinking clusters*) (Enright, 2000). W literaturze przedstawiane i analizowane są również fazy rozwoju klastrów: klastry początkujące (*initial cluster*) i klastry dojrzałe (*mature cluster*) (Schmitz i Nadvi, 1999; Isbasoiu, 2007).

W klastrach przemysłowych istnieją formalne struktury tworzone, by radzić ze zbiorowymi problemami, które towarzyszą społecznym i biznesowym sieciom. W klastrach można wyodrębnić różne podtypy sieci: „sieci rozmów/dialogu”, „sieci znajomych”, „sieci komercyjne” i „profesjonalne”. „Sieci rozmów/dialogu” oferują komunikację pomiędzy środowiskiem biznesowym a społeczeństwem, „sieci znajomych” umożliwiają kontrolę społecznych i materialnych zasobów. „Sieci komercyjne” dostarczają nowym przedsięwzięciom i istniejącym firmom dostęp do lokalnego rynku, zaś „sieci profesjonalne” odzwierciedlają proces eksperymentalnego uczenia się (Johannisson, Alexanderson, Nowicki i Senneseth, 1994).

Klastry, podobnie jak inne formy organizacji sieciowych, przyczyniają się do wzrostu przedsiębiorstw, podnosząc ich konkurencyjność i innowacyjność. Korzyści z uczestnictwa w klastrach są podobne jak w innych organizacjach sieciowych – szczegółowe atuty prezentuje tabela 1.

W okresie ostatnich 20 lat sektor turystyczny należy do najbardziej dynamicznie rozwijających się gałęzi światowej gospodarki. Trend ten nie został zniwelowany nawet podczas ostatniej fali światowego kryzysu gospodarczego. W roku 2013 wygenerowana przez sektor bezpośrednia wartość PKB stanowiła 2,1 biliona USD, co stanowiło 2,9% światowego PKB. Prognozy

| Autorzy | Korzyści |
|--|---|
| Marshall (2009), Porter (2000), Krugman (1991), Amano (2006) | Ułatwiony dostęp do ważnych zasobów, niskie koszty transportu, krótszy czas transportu pomiędzy podmiotami w łańcuchu dostaw, dostęp do klientów i zasobów siły roboczej, wykorzystanie ekonomii skali w produkcji, możliwość outsourcingu, specjalizacja dostawców |
| Scott (1988, 1994), Scott i Angel (1987) | Niższe koszty transakcyjne, dostęp do wyspecjalizowanych usług |
| Lin, Tung i Huang (2006) | Dostęp do infrastruktury i konkurencyjnego środowiska |
| Lin i Li Yang (2011), Rizov i in. (2012) | Wyższa efektywność i produktywność |
| Ciu i Wei (2012), Gebreyesus i Mohnen (2011) | Stymulowanie interakcji pomiędzy środowiskiem biznesowym a centrami wiedzy |
| Chyi i in. (2011), Hemert et al. (2012), Ketels (2003) | Prowadzi do wewnętrznego (w organizacji) i zewnętrznego (pomiędzy organizacją a innymi instytucjami) transferu wiedzy, tworzenie i przepływ nowej wiedzy w łańcuchu dostaw |
| Garanti i Zvirbule-Berezina (2013) | Wyższy potencjał innowacyjny przedsiębiorstw |

Tab. 1. Korzyści dla przedsiębiorstw z uczestnictwa w klastrach. Źródło: opracowanie na podstawie Z. Garanti i A. Zvirbule-Berezina. (2013). In *Search for Regional Clusters in Latvia. Journal of Business Management*, (7), 93–105; C. Hernández-Rodríguez i R. Francisco Montalvo-Corzo. (2012). *Entrepreneurial Clusters in China and Mexico—implications for Competitiveness. Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 6 (1).

wzrostu dla tego sektora są zdecydowanie optymistycznie i dane szacunkowe wskazują, iż w roku 2024 jego wartość wynosić będzie 3,4 biliona USD, generując 3,1% światowego PKB. Ponadto w roku 2013 sektor ten odpowiadał za prawie 101 milionów miejsc pracy, co stanowiło 3,4% całkowitego światowego zatrudnienia. Przewiduje się, iż do roku 2024 liczba miejsc pracy w turystyce wzrośnie do ponad 126 mln i stanowić będzie 3,7% całkowitego światowego zatrudnienia. Sektor turystyczny ma również znaczący udział w światowych inwestycjach. W roku 2013 poziom ten wynosił 754 miliardy USD (4,4% światowych inwestycji), a w 2024 r. będzie wynosić 1,3 biliona USD, uzyskując tym samym poziom 4,9% łącznych światowych inwestycji (World Travel and Tourism Council, 2014).

Sektor turystyczny odgrywa również kluczową rolę w Polsce. Udział gospodarki turystycznej w kraju rósł w latach 2009–2013 (z wyjątkiem roku 2011) i w roku 2013 stanowił 6,4% polskiego PKB (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2014). Wydatki w polskiej gospodarce turystycznej również miały charakter wzrostowy, w roku 2012 wynosiły 23,1 mld EUR, zaś w roku 2013 osiągnęły poziom 25 mld EUR.

W literaturze przedmiotu przeważa pogląd, iż ze względu na konstrukcję produktu turystycznego, który bazuje na lokalnych zasobach oraz wspólnej promocji powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i prowadzi do powstania zjawiska aglomeracji, wykorzystanie koncepcji klastrów wydaje się szczególnie atrakcyjne (Jackson i Murphy, 2002). Na świecie przykładami inicjatyw klastrowych funkcjonujących w ramach sektora turystycznego mogą być: Klaster Turystyczny Cape Breton w USA, Tajski Klaster Turystyczny czy też Klaster Turystyczny Adamello we Włoszech. Należy podkreślić, że koncepcja klastra turystycznego wykracza poza standardową definicję klastrów. Klaster turystyczny postrzegany jest jako zestaw atrakcji turystycznie zróżnicowanych, skoncentrowanych na ograniczonym geograficznie obszarze z udogodnieniami i określonym poziomem jakości obsługi, cechującym się efektywnością płynącą z działania w zbiorowości, wspartym koordynacją w ramach samego łańcucha dostaw i kultury regionu, funkcjonujący dzięki wysokiemu poziomowi zarządzania siecią współpracy. Zestaw tych cech łącznie generuje przewagę komparatywną i konkurencyjną klastra wobec innych tego typu zjawisk (Beni, 2003). Celem klastrów turystycznych jest zgrupowanie podmiotów generalnie działających osobno na rynku na rzecz zbudowania unikatowego produktu turystycznego w regionie, będącego przejawem innowacyjności. Unikatowość ta wypływa ze wspólnych synergicznych działań podmiotów zaangażowanych w działalność klastra.

3. Metodyczne aspekty badania

Badania literaturowe wskazują, że koncepcja klastrów obejmuje duże skupiska przedsiębiorstw i podmiotów z ich otoczenia, które mają szansę zaistnieć w ponadnarodowej perspektywie. Jednak nie we wszystkich gospodarkach wskazać można tak spektakularne przykłady jak Dolina Krzemowa, co nasuwa pytanie o realną możliwość wykorzystania koncepcji rozwoju opartego na klastrach w mniejszej skali – regionalnej, a nawet lokalnej. Warunkiem efektywnego wykorzystania tego typu narzędzia stymulowania rozwoju regionalnego jest z jednej strony aktywność lokalnych władz, a z drugiej gotowość podmiotów gospodarczych do zaangażowania się we wspólne działania.

Celem przeprowadzonych przez autorki badań była diagnoza współpracy przedsiębiorstw przed rozpoczęciem formowania inicjatywy klastrowej: jej obszarów, form instytucjonalnych i liderów działań oraz ocena potencjału współpracy, w tym jej modelu, głównych pól aktywności oraz gotowości do pełnienia w niej różnych ról i finansowania kooperacji. Autorki postawiły następujące tezy badawcze:

- T1: Pomimo braku formalnej inicjatywy przedsiębiorstwa z branży turystycznej dostrzegały potrzebę kooperacji i współpracowały ze sobą w zróżnicowanych obszarach, jednak poziom współpracy nie był zadowalający.

- T2: Istnieje potencjał do współpracy w formie klastra artykułowany poprzez uwspólnienie celów i gotowość do przyjęcia organizacyjnej i finansowej odpowiedzialności za jego funkcjonowanie.

Prowadząc badania podmiotów gospodarczych, autorki musiały zmierzyć się z typowymi ograniczeniami, z których największym jest kwestia dostępu do informacji. Trudnością w tym przypadku nie jest dobór odpowiedniej próby do badania, tylko niski poziom zwrotów kwestionariuszy oraz niekompletność odpowiedzi. Niezwykle trudno skłonić przedstawicieli podmiotów komercyjnych po pierwsze do ujawniania danych o przedsiębiorstwie, po drugie do poświęcenia cennego czasu na wypełnienie kwestionariusza ankietowego czy udzielenie wywiadu. Przekłada się to niestety na brak możliwości uogólnienia otrzymanych wyników.

Niniejszy artykuł prezentuje porównanie wyników badań przeprowadzonych przez zespół badawczy niezależnie od siebie w dwóch inicjatywach klastrowych w województwie pomorskim, działających w sektorze turystyki i usług okołoturystycznych (hotelarstwo, gastronomia, sport, rekreacja, kultura i organizacja czasu wolnego). Badania zostały przeprowadzone na zlecenie władz samorządowych i stanowiły część większych projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych UE¹.

Pierwszą badaną grupę stanowiły przedsiębiorstwa z Sopotu. W ramach analizy potencjału gospodarczego Sopotckiego Klastra Turystycznego przeprowadzono badanie ankietowe na 101 podmiotach gospodarczych oraz zrealizowano 10 wywiadów pogłębionych (IDI) z kluczowymi podmiotami inicjatywy. Ze względu na znaczącą liczbę podmiotów próbę wyłoniono za pomocą losowania warstwowego, odzwierciedlając strukturę populacji według wielkości podmiotu oraz typu prowadzonej działalności. Zebranie kwestionariuszy powierzono renomowanemu ośrodkowi badania opinii. Przygotowania kwestionariusza i analizy danych dokonały autorki. Badanie miało miejsce w drugiej połowie stycznia 2011 r.

Drugą badaną grupę stanowiły przedsiębiorstwa z terenu Malborka. Ze względu na znacznie mniejszą liczbę podmiotów gospodarczych niż w Sopocie wyłanianie próby losowej uznano za niezasadne. Przeprowadzenie badania pełnego wiązało się z licznymi odmowami respondentów, zatem skoncentrowano się na podmiotach, które zgłosiły akces do projektu mającego na celu utworzenie Malborskiego Klastra Turystycznego. Z listy 35 przedsiębiorstw związanych z turystyką uzyskano kwestionariusze od 30. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2013 r.

Strukturę badanych inicjatyw według dominującego rodzaju działalności przedstawia tabela 2. Najważniejszym profilem działalności w badanych grupach była działalność gastronomiczna, jednak jej udział w analizowanych inicjatywach klastrowych znacząco się różnił – 31% w Malborku oraz 60% w Sopocie. Kolejnymi najliczniej reprezentowanymi głównymi typami działalności były hotelarstwo i usługi związane z zakwaterowaniem oraz usługi związane z szeroko rozumianą animacją czasu wolnego (sport, rekreacja,

kultura). O ile udział przedsiębiorstw hotelarskich był zbliżony w obu grupach (21% w Malborku i 24% w Sopocie), o tyle udział firm związanych z animacją czasu wolnego był zróżnicowany i wynosił odpowiednio 27% i 14%. Przedsiębiorstwa z obszaru lecznictwo i odnowa biologiczna stanowiły po 3% obu grup. Jako działalność inną sklasyfikowano m.in. produkcję pamiątek, florystykę oraz handel.

| Kryterium | Wyszczególnienie | Sopot | Malbork |
|------------------------|--|-------|---------|
| Prowadzona działalność | Hotelarstwo | 24 | 21 |
| | Gastronomia | 60 | 31 |
| | Rekreacja, sport, animacja czasu wolnego | 14 | 27 |
| | Lecznictwo i odnowa biologiczna | 3 | 3 |
| | Inna | 0 | 18 |
| Wielkość zatrudnienia | Mniej niż 10 osób | 53 | 67 |
| | 10–49 osób | 43 | 23 |
| | 50 osób i więcej | 4 | 10 |

Tab. 2. Struktura badanych grup według rodzaju działalności i wielkości zatrudnienia. Źródło: opracowanie własne.

Poddając analizie badane grupy pod względem wielkości zatrudnienia, należy również dostrzec różnice w strukturze (tabela 2). W obu inicjatywach najliczniejszą podgrupę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, jednak w grupie badanej w Malborku stanowiły one 67% populacji, a w Sopocie jedynie 53%. W sopockiej próbie w porównaniu z malborską więcej było małych przedsiębiorstw (odpowiednio 43% i 23%), zaś mniej podmiotów zatrudniających powyżej 50 osób (odpowiednio 4% i 10%).

Obie grupy poddane zostały szerokiemu badaniu ankietowemu PAPI, jednak dla celów niniejszego artykułu zaprezentowano wyniki odpowiedzi udzielonych na identyczne pytania zawarte w obu kwestionariuszach. Należy także wspomnieć o stosowanych w formularzu badania pojęciach. Chociaż pojęcia „branża”, „sektor” i „klaster” z naukowego punktu widzenia nie mogą być rozpatrywane jako synonimy, to – jak wykazały prace przygotowawcze badania – użycie słowa klaster było niezrozumiałe dla przedsiębiorców respondentów na ówczesnym etapie tworzenia inicjatyw.

4. Analiza wyników badania

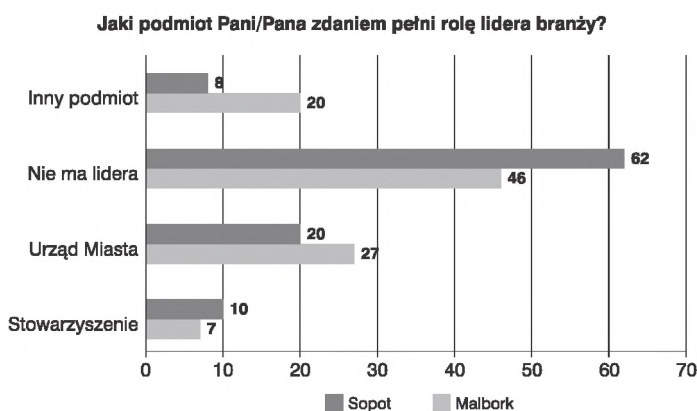
W celu potwierdzenia słuszności postawionych tez analizę udzielonych odpowiedzi podzielono na dwie grupy, które przyporządkowano poszczególnym tezom.

Pierwszym krokiem była próba zidentyfikowania formy ewentualnej współpracy: czy opiera się ona na przynależności do organizacji branżowej/sektorowej, które były jednymi z pierwszych form współpracy sieciowej w Polsce, czy też może koncentruje się wokół formalnego bądź nieformalnego lidera. Pierwsze pytanie badawcze odnosiło się zatem do weryfikacji przynależności ankietowanych do organizacji branżowych (tabela 3). W obu grupach poziom przynależności do tego typu organizacji był zbliżony, jakkolwiek dość niski (odpowiednio: 27% w Malborku i 23% w Sopocie).

| Grupa | Czy Państwa przedsiębiorstwo należy do organizacji branżowych? | |
|---------|--|-----|
| | tak | nie |
| Malbork | 27 | 73 |
| Sopot | 23 | 77 |

Tab. 3. Przynależność do organizacji branżowych. Źródło: opracowanie własne.

Współpraca sieciowa wymaga procesów koordynacji i zarządzania powiązaniem. Przy niskiej przynależności do organizacji branżowych taką funkcję w klastrze mogą pełnić liderzy, zaś brak koordynatora/animatora (formalnego czy nieformalnego) często może świadczyć o niskim poziomie integracji uczestników sieci. Konieczne było zatem zidentyfikowanie podmiotu pełniącego rolę takiego koordynatora w diagnozowanych klastrach (rysunek 1).



Rys. 1. Ocena przywództwa w branży. Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że pomimo zróżnicowanej wielkości, obie badane inicjatywy cechowało podobieństwo w obszarze instytucji działających w ich otoczeniu. Zarówno w Malborku, jak i w Sopocie pewne działania na rzecz

branży były realizowane przez urzędy miasta, a część przedsiębiorców skupiona była wokół stowarzyszeń: Stowarzyszenia Turystycznego Sopot oraz Stowarzyszenia Wspierania Przedsiębiorczości w Malborku.

W Malborku 54% respondentów uznało, iż lokalna branża posiada lidera, jednak nie byli zgodni co do faktu, kto nim jest. 27% badanych wskazało, że rolę tę pełni urząd miasta, 7%, że Stowarzyszenie, a 20% uznało, że inne podmioty. W Sopocie w opinii aż 62% badanych branża nie posiadała swojego lidera. Wśród osób wskazujących na istnienie lidera najwięcej wskazało na przywództwo urzędu miasta. Co ciekawe, przywództwo sopockiego stowarzyszenia dedykowanego sektora turystycznego zostało ocenione na zbliżonym poziomie co stowarzyszenia malborskiego, zajmującego się wspieraniem przedsiębiorczości ogólnie, w różnych gałęziach produkcji, handlu i usług. Za podobieństwo w obu grupach można uznać zauważalną rolę władz samorządowych oraz niewielką rolę stowarzyszeń w animacji działań lokalnych sektorów turystycznych.

Zaprezentowane wyniki badań mogą zatem potwierdzać pierwszą część z pierwszej postawionej tezy. W badaniu zidentyfikowano brak formalnych struktur współpracy podmiotów w analizowanych regionach.

| Czy Pani/Pana zdaniem podmioty w branży turystycznej współpracują ze sobą? | % odpowiedzi | |
|--|--------------|-------|
| | Malbork | Sopot |
| Nie, ponieważ nie ma takiej potrzeby | 0 | 12 |
| Nie, chociaż byłoby to wskazane | 47 | 32 |
| Tak, lecz nie osiągają z tego tytułu znaczących korzyści | 39 | 18 |
| Tak i współpraca przynosi wymierne korzyści | 14 | 8 |
| Trudno powiedzieć/nie mam zdania | 0 | 31 |

Tab. 4. Ocena istnienia współpracy w branży turystycznej. Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części weryfikacji podlegał fakt istnienia współpracy podmiotów w sektorze oraz ocena tych działań. Na pytanie „Czy Pani/Pana zdaniem podmioty w branży turystycznej współpracują ze sobą?” najwięcej podmiotów w obu grupach odpowiedziało, że nie, choć współpraca byłaby wskazana (tabela 4). W inicjatywnie sopockiej prawie tyle samo podmiotów uznało, że trudno im ocenić, czy współpraca ma miejsce. W grupie malborskiej drugą najczęściej wybieraną odpowiedzią było potwierdzenie występowania współpracy, z jednoczesnym wskazaniem, iż nie przynosi ona przedsiębiorcom wymiernych korzyści. Zadowolenie z dotychczasowego poziomu współpracy wyraziło jedynie 14% badanych w Malborku i 8% w Sopocie. Interesującą różnicą jest fakt, że – w przeciwieństwie do Sopotu – w Malborku żaden z podmiotów nie uznał, że współpraca nie jest potrzebna.

Różnice ujawniły się w ocenie skuteczności działania organizacji branżowych (tabela 5). W Malborku odpowiedzi przedsiębiorców były bardziej spolaryzowane, a większość (58%) respondentów wyraziła niezadowolony sposób pracy organizacji branżowych. W Sopocie większość badanych (59%) uznała, że trudno im ocenić działalność tych organizacji, zaś proporcje zadowolonych i niezadowolonych były zbliżone, z niewielką przewagą tych ostatnich.

| Grupa | Czy organizacje branżowe realizują działania na rzecz branży w sposób zadowolający? | | |
|---------|---|-----|-------------------|
| | tak | nie | trudno powiedzieć |
| Malbork | 42 | 58 | 0 |
| Sopot | 21 | 20 | 59 |

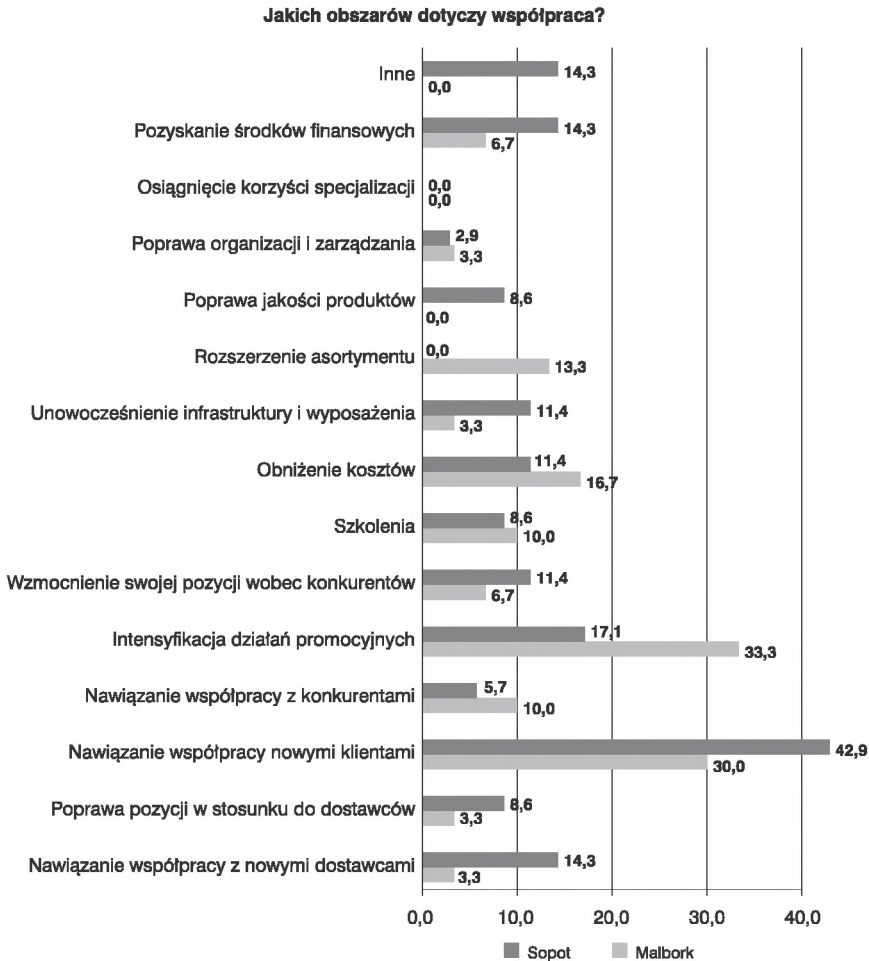
Tab. 5. Ocena działalności organizacji branżowych. Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim elementem, który wymagał weryfikacji w ramach pierwszej z postawionych tez badawczych, była identyfikacja obszarów dotychczasowej współpracy (rysunek 2).

Obszary, w których najczęściej występowała współpraca w Sopocie, to zdaniem respondentów promocja i nawiązywanie współpracy z nowymi odbiorcami. W dalszej kolejności współpraca dotyczyła obniżania kosztów, poszerzania oferty, szkoleń i nawiązywania współpracy z konkurentami. W Malborku – podobnie jak w Sopocie – obszarem, wokół którego najczęściej koncentrowała się współpraca, było pozyskiwanie nowych klientów (aż 43% wskazań) i promocja, jednak kolejnymi najczęściej wskazywanymi obszarami były: pozyskiwanie środków finansowych, nawiązywanie współpracy z nowymi dostawcami oraz inne działania.

Udało się zatem potwierdzić, iż pomimo braku funkcjonowania formalnych struktur, w badanych grupach istniała współpraca między podmiotami w sektorze turystycznym, jednak nie miała ona powszechnego charakteru i funkcjonowała na podstawie nieformalnego powiązania bez wyraźnego lidera. Przedsiębiorcy generalnie dostrzegali potrzebę kooperacji i nie byli usatysfakcjonowani jej dotychczasowym poziomem. Obszary podejmowanej współpracy były specyficzne dla konkretnej inicjatywy, jednak dwa najważniejsze jej pola dotyczyły zakresu marketingu, szczególnie w promocji i pozyskiwania nowych odbiorców.

W celu weryfikacji drugiej z postawionych tez zadano przedsiębiorcom kolejne cztery pytania dotyczące: potrzeby powołania jednostki koordynującej działania w sektorze, potencjalnych pól współpracy, gotowości do pełnienia ról podmiotów w klastrze oraz finansowania wspólnych działań w ramach inicjatywy.



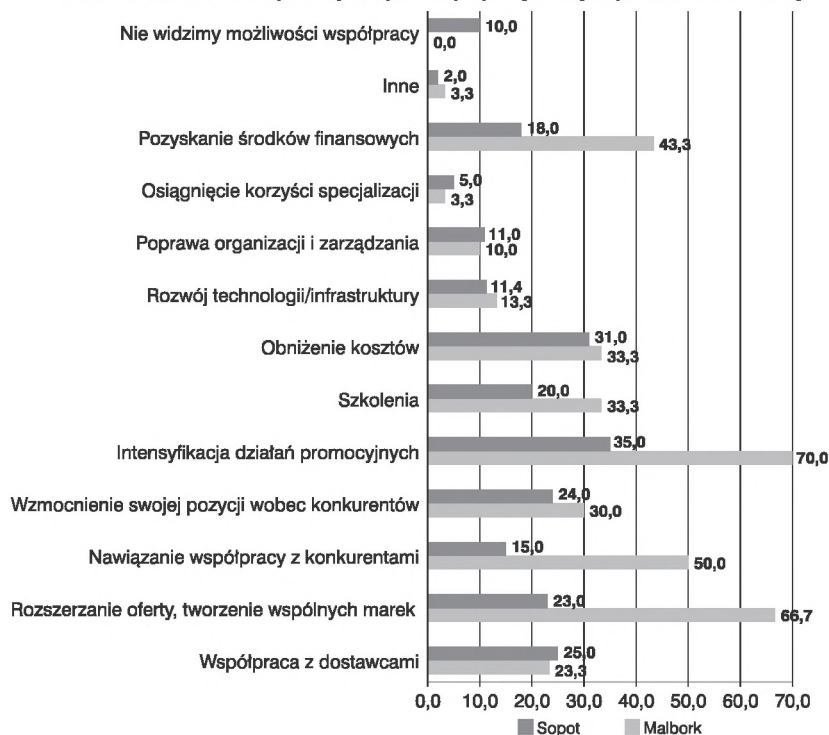
Rys. 2. Obszary istniejącej współpracy w branży turystycznej. Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze brak jednoznacznego lidera w obu grupach, warto przeanalizować opinie na temat potrzeby powołania nowego podmiotu, który animowałby i koordynowałby współpracę inicjatyw (tabela 6). W obu badanych grupach najczęściej spotykaną opinią była potrzeba utworzenia nowego podmiotu (połowa badanych w Malborku i 41% w Sopocie). Drugą najczęściej wybieraną opcją było powierzenie obowiązków związanych z koordynacją działań jednemu z istniejących podmiotów (odpowiednio 39% i 25%). W strukturze inicjatywy sopockiej zdecydowanie więcej było podmiotów niezdecydowanych oraz takich, które uznały, że koordynacja działań nie jest potrzebna.

| Czy Pani/Pana zdaniem istnieje potrzeba powołania jednostki koordynującej działania branży? | % odpowiedzi | |
|---|--------------|-------|
| | Malbork | Sopot |
| Nie, ponieważ nie ma potrzeby koordynacji działań | 4 | 15 |
| Nie, ponieważ istniejące organizacje dobrze koordynują działania branży | 7 | 3 |
| Nie warto tworzyć kolejnego podmiotu, zadania koordynatora klastra powinien przyjąć na siebie jeden z dotychczas istniejących podmiotów | 39 | 25 |
| Tak, warto powołać nowy podmiot dedykowany problemom branży | 50 | 41 |
| Nie wiem/trudno powiedzieć | 0 | 17 |

Tab. 6. Ocena potrzeby powołania podmiotów koordynujących inicjatywy. Źródło: opracowanie własne.

Jakie widzicie Państwo potencjalne pola współpracy z innymi podmiotami w branży?

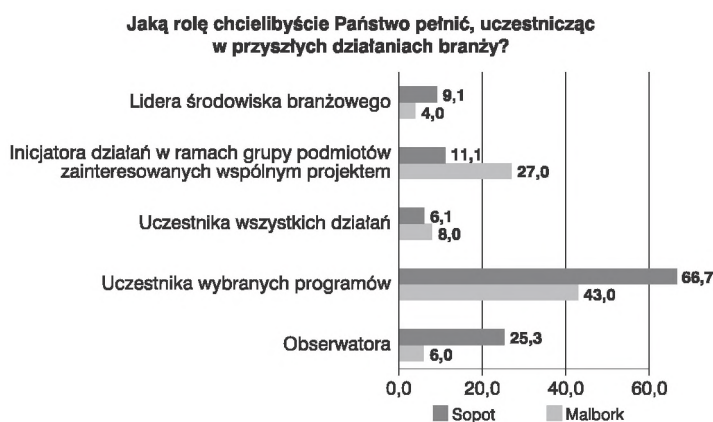


Rys. 3. Potencjalne pola współpracy w branży turystycznej. Źródło: opracowanie własne.

Na te pytania o obszary dotychczasowej współpracy interesująco wypadają odpowiedzi dotyczące potencjalnych pól współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, które mogłyby wskazywać na wspólnotę celów (rysunek 3).

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 3, główne obszary potencjalnej współpracy nie odbiegałyby od dotychczasowej. W przypadku Malborka można wskazać cztery najbardziej istotne pola współpracy, które uzyskały powyżej 40% wskazań: promocja, rozwój oferty i poprawa jej jakości, nawiązanie współpracy z konkurentami oraz wspólne pozyskiwanie środków finansowych. W przypadku Sopotu zdania respondentów były bardziej podzielone. Za najważniejsze można uznać: promocję oraz obniżanie kosztów, na które wskazało ponad 30% badanych. Znaczącą różnicą jest fakt, że w Sopocie aż 10% respondentów wskazało, że nie widzi możliwości współpracy, zaś w Malborku odpowiedź taka nie padła wcale. W kontekście koncepcji klastrów zaskakująco niski wydaje się odsetek odpowiedzi, w których przedsiębiorcy dostrzegali możliwość współpracy na rzecz większej specjalizacji i czerpania korzyści ze współlokacji.

Aspektem badanym w celu weryfikacji drugiej części tezy były pytania o gotowość przedsiębiorców do pełnienia różnych ról w inicjatywie klastrowej (rysunek 4) oraz preferowany sposób finansowania jej działań (tabela 7).



Rys. 4. Gotowość do pełnienia ról w ramach inicjatywy. Źródło: opracowanie własne.

Respondenci mogli wskazywać tu więcej niż jedną odpowiedź. Najliczniejszymi frakcjami w obu badanych grupach okazali się zwolennicy uczestniczenia jedynie w wybranych programach realizowanych przez inicjatywę: 2/3 w Sopocie i 43% w Malborku. W Sopocie, w porównaniu z Malborkiem, więcej firm aspirowało do roli lidera (odpowiednio 9% i 4%), za to mniej było gotowych inicjować projekty (odpowiednio 11% i 27%). Udział przedsiębiorstw chcących brać udział we wszystkich działaniach był w obu miastach zbliżony i wynosił odpowiednio 6% w Sopocie i 8% w Malborku. Podmiotów, które wyraziły chęć obserwowania działań inicjatywy bez angażowania się w działania, było w Sopocie aż 25%, a w Malborku jedynie 6%.

Na polu preferowanego sposobu finansowania inicjatywy ujawniły się znaczące różnice w badanych grupach (tabela 7). Przedsiębiorcy z Malborka zadeklarowali większą gotowość do finansowania działań – najchętniej w postaci składek członkowskich. Podmioty sopockie gotowe były realizować wspólne działania głównie w przypadku pozyskania zewnętrznych środków, nawet kosztem znaczącego ograniczenia zakresu realizowanych działań. Spośród możliwych form finansowania inicjatywy przez członków przedsiębiorcy działający w Sopocie najbardziej skłonni byłiby do wnoszenia opłat na konkretne, dedykowane działania.

| Jak powinny być finansowane wspólne działania podmiotów z branży? | % odpowiedzi | |
|--|--------------|-------|
| | Malbork | Sopot |
| Powinny być opłaty członkowskie na rozwój inicjatywy branżowej i dodatkowe opłaty za niektóre usługi | 30 | 17 |
| Powinny być opłaty członkowskie na rozwój inicjatywy branżowej, a dla podmiotów z zewnątrz opłaty za usługi | 46 | 12 |
| Nie powinno być opłat członkowskich na rozwój inicjatywy branżowej, ale powinny być opłaty za niektóre usługi oferowane przez inicjatywę | 17 | 23 |
| Udział w programach i działaniach inicjatywy branżowej powinien być całkowicie bezkosztowy – należy poszukiwać środków z zewnątrz, nawet kosztem ograniczenia zakresu działania inicjatywy | 7 | 48 |

Tab. 7. Ocena sposobów finansowania inicjatywy. Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badania mająca na celu weryfikację postawionej drugiej tezy badawczej wykazała, że przedsiębiorcy dostrzegali możliwość realizacji wspólnych przedsięwzięć i wykazywali chęć do aktywnego udziału. Szansy na poprawę jakości współpracy upatrywali w utworzeniu nowej struktury lub w większym sformalizowaniu dotychczasowych powiązań. Problemy pojawiały się na etapie poszukiwania możliwości finansowania kooperacji, jednak było to również zależne od charakteru inicjatywy. W jednym przypadku członkowie dojrżeli do zaangażowania finansowego, w drugim na obecnym etapie rozwoju inicjatywy przedsiębiorcy nie przejawiali takiej gotowości. Chociaż teoretycznie oddziaływanie klastra lub innej sieci współpracy może być większe w przypadku większej liczby członków i sprzyjającego otoczenia oraz racjonalne wydaje się kierowanie wsparcia do większych inicjatyw, to gotowość przedsiębiorstw do współpracy powinna być równie ważnym kryterium, determinującym sukces rozwoju klastra. Paradoksalnie, to wsparcie mniejszych inicjatyw może przełożyć się na lepsze efekty współpracy, ponieważ łatwiej jest wtedy uzgodnić wspólne cele i koordynować działania, przez co łatwiej także przejść od „sieci dialogu” do „sieci działania”.

5. Podsumowanie

Hiperdynamiczna i turbulentna gospodarka wymaga od współczesnych przedsiębiorstw nowego podejścia do procesów współpracy. Jedną z metod radzenia z niepewnym otoczeniem jest współpraca sieciowa, pozwalająca podmiotom na agregację zasobów, redukcję kosztów, większą elastyczność i adaptacyjność, a w ostateczności na lepsze odpowiadanie na potrzeby odbiorców. Kooperacja jest realizowana poprzez różnorodną konfigurację relacji między partnerami. Przyjmuje postać formalną lub nieformalną, ma charakter stały lub czasowy, jest dynamiczna lub stabilna itd. Szczególną formą współpracy międzyorganizacyjnej są klastry rozumiane jako wzajemne oddziaływanie podmiotów wchodzących w interakcje szeroko rozumianego sektora, oparte na relacjach społecznych i biznesowych.

Mając na względzie wyniki przeprowadzonych badań, analizowane inicjatywy wykazywały wiele cech wspólnych. Z perspektywy taksonomii wykorzystywanej w kategoryzacji klastrów obie inicjatywy zaliczyć należałoby do typu marszałowskiego, gdyż tworzone były przez konkurujące ze sobą podmioty sektora MSP, zawierające wspólne transakcje, jakkolwiek wcześniej nie istniała zdefiniowana intencja współpracy przez te podmioty. Ze względu na politykę utworzenia inicjatyw przejawiały one charakter klastrów sterowanych w początkowej fazie rozwoju. Zidentyfikowane powiązania między uczestnikami bazowały na tzw. sieciach rozmów/dialogu i sieciach znajomych. Zatem badane inicjatywy pełniły przede wszystkim rolę dialogu środowiska biznesowego. Niewielkie dotychczasowe zaangażowanie się podmiotów w różne obszary współdziałania i jednocześnie deklaracje potrzeby szerszej współpracy sugerują konieczność wypracowania skutecznych narzędzi i metod kooperacji, dedykowanych dla mniejszych inicjatyw, o zasięgu regionalnym. Pomimo iż w obu grupach artykułowano skłonność do uczestnictwa we wspólnych przedsięwzięciach, to elementem różnicującym badane zbiorowości była ich gotowości do partycypacji finansowej i rozwijania skali działalności.

Odnosząc się do uzyskanych wyników, należy podkreślić, iż obie inicjatywy wykazywały potencjał do czerpania korzyści z współlokacji i wynikającej z niej współpracy w ramach inicjatyw opartych na koncepcji klastrów. Jakkolwiek należy dostosować narzędzia wspierania klastrów do specyfiki podmiotów uczestniczących w powiązaniach. W zaprezentowanych przykładach wskazane byłoby wdrożenie instrumentów sprzyjających i moderujących przekształcenie się powiązania z „sieci dialogu” na rzecz „sieci działania”. W niektórych inicjatywach wymagane byłoby wytworzenie większej gotowości do współpracy, co mogłoby odbywać się przy niewielkim nakładzie i przy znikomym wkładzie własnym uczestników. W innych inicjatywach, które osiągnęły już gotowość do realizacji pierwszych wspólnych działań, udzielane wsparcie powinno mieć charakter aktywizujący. Na tym etapie dyskusyjne wydaje się dotowanie klastrów przy znikomym wkładzie własnym uczestników, gdy może to prowadzić do postaw roszczeniowych i kooperacji o charakterze incydentalnym.

Przypisy

- ¹ W latach 2005–2013 Samorząd Województwa Pomorskiego realizował szereg działań na rzecz tworzenia i animacji inicjatyw klastrowych w regionie. Pierwszym programem o charakterze pilotażowym był projekt „Stymulowanie innowacyjności gospodarki województwa pomorskiego przez wspieranie rozwoju klastrów – koncepcja polityki i działania pilotażowe” realizowanego przez Samorząd Województwa Pomorskiego i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w latach 2005–2008, współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej i z budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. W wyniku realizacji projektu powstały rekomendacje prowadzące do opracowania „Regionalnego Programu Wspierania Klastrów dla Województwa Pomorskiego na lata 2009–2015”. W ramach tego programu powołano lokalne inicjatywy klastrowe w Malborku i Sopocie, a ich początkowe działania współfinansowano z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013 dla Poddziałania: 1.5.2. Wsparcie regionalnych procesów proinnowacyjnych.

Bibliografia

- Amano, T. (2006). *Competitive Strategy of Global Firms and Industrial Clusters*. *MMRC Discussion Paper*, 99. Tokyo: Uniwersytet Tokijski. Pozyskano z: <http://www.ut-mmrc.jp>. (11.09.2009).
- Beni, M. (2003). *Globalização do Turismo: Megatendências do Sector e a Realidade Brasileira*. Sao Paulo: Editora Aleph.
- Bergman, E.M. i Feser, E.J. (1999). *Industrial and Regional Clusters: Concept and Comparative Applications*. *Web Book in Regional Science*. Regional Research Institute, West Virginia University. Pozyskano z: <http://www.rr.i.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>.
- Bougrain, F. i Haudeville, B. (2002). Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities. *Research Policy*, 31, 735–747, [http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00144-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00144-5).
- Branderburger, A.M. i Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday.
- Cannarella, C. i Piccioni, V. (2008). Innovation Diffusion and Architecture and Dynamic of Local Territorial Networks, TRAMES. *Journal of the Humanities and Social Sciences*, 12 (2), 215–237, <http://dx.doi.org/10.3176/tr.2008.2.06>.
- Chen, K. (2005). *Biotechnology Industry Cluster Analysis across Metropolitan Areas in the U.S.* University of Cincinnati.
- Chyi, Y.L., Lai, Y.M. i Liu, W.H. (2011). Knowledge Spillovers and Firm Performance in the Hightechnology Industrial Cluster. *Research Policy*, 41 (3), 556–564, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.009>
- Ciu, M. i Wei, X. (2012). Analysis for Innovation Performance of the Enterprise in Industrial Cluster Based on the Network. *Advances in Computer Science and Engineering*, 443–445, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-27948-5_59.
- Coletti, M. (2010). Technology and Industrial Clusters: How Different Are They to Manage? *Science and Public Policy*, 37 (9), 679–688, <http://dx.doi.org/10.3152/030234210x12778118264413>.
- Czamański, S. i Ablas L.A. (1979). Identification of Industrial Clusters and Complexes: A Comparison of Methods and Findings. *Urban Studies*, 16, 61–80, <http://dx.doi.org/10.1080/713702464>.
- Enright, M.J. (1996). Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda. W: U. Staber, N. Schaefer i B. Sharma (red.), *Business Networks: Prospects for Regional Development* (s. 190–214). New York: De Gruyter.

- Enright, M.J. (2000). The Globalisation of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies towards Regional Clustering. W: N. Hood i S. Young (red), *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*. Basingstoke: MacMillan, <http://dx.doi.org/10.1057/9780230599161>.
- Eraydin, A. i Armatli-ko, R. (2005). Innovation, Networking and the New Industrial Clusters: The Characteristics of Networks and Local Innovation Capabilities in the Turkish Industrial Clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 (4), 237–266, <http://dx.doi.org/10.1080/08985620500202632>.
- Gagné, M., Townsend, S.H., Bourgeois, I. i Hart, R.E. (2010). Technology Cluster Evaluation and Growth Factors. Literature Review. *Research Evaluation*, 19 (2), 82–90.
- Garanti, Z. i Zvirbule-Berezina, A. (2013). In Search for Regional Clusters in Latvia. *Journal of Business Management*, (7), 93–105.
- Gebreeyesus, M. i Mohnen, P. (2011). Innovation Performance and Embeddedness in Networks: Evidence from the Ethiopian Footwear Cluster, *World Development*, 41, 302–316, <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.029>.
- Gnyawali, D.R. i Park, B.J. (2009). Co-opetition and Technological Innovation and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 308–330, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627x.2009.00273.x>.
- Gordon, I. i McCann, P. (2000). Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? *Urban Studies*, 37 (3), 513–532, <http://dx.doi.org/10.1080/0042098002096>.
- Hemert, P.V., Nijkamp, P. i Masurel, E. (2012). From Innovation to Commercialization Through Networks and Agglomerations: Analysis of Sources of Innovation, Innovation Capabilities and Performance of Dutch SMEs. *The Annals of Regional Science*, 49 (1), 1–28, <http://dx.doi.org/10.1007/s00168-012-0509-1>.
- Hernández-Rodríguez, C. i Francisco Montalvo-Corzo, R. (2012). Entrepreneurial Clusters in China and Mexico—implications for Competitiveness. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 6 (1).
- Hofe von, R. i Chen, K. (2006). Whither or Not Industrial Cluster: Conclusions or Confusions? *The Industrial Geographer*, 4 (1), 2–28.
- Ingstrup, M.B. (2010). The Role of Cluster Facilitators. *International Journal of Globalization and Small Business*, 4 (1), 25–40, <http://dx.doi.org/10.1504/ijgsb.2010.035329>.
- Isard, W., Schooler, E.W. i Vietorisz, T. (1959). *Industrial Complex Analysis and Regional Development: A Case Study of Refinery-Petrochemical-synthetic-Fiber Complexes and Puerto Rico*. Cambridge: Technology Press of the Massachusetts Institute of Technology.
- Isbasoiu, G. (2007). *Industrial Clusters and Regional Development. The Case of Timisoara and Montebelluna*. Pozyskano z: <http://es.scribd.com/doc/474934/Industrial-Clusters-and-Regional-Development-The-Case-of-Timisoara-and-Montebelluna> (11. 09. 2013).
- Jackson, J. i Murphy, P. (2002). Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From the New World. *Tourism and Hospitality Research*, 4 (1), 36–52.
- Jelonek, D. (2012). Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klustry – alianse – sieci*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K. i Senneseth, K. (1994). Beyond Anarchy and Organization: Entrepreneurs in Contextual Networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 6 (4), 329–356, <http://dx.doi.org/10.1080/08985629400000020>.
- Ketels, C. (2003). *The Development of the Cluster Concept – Present Experience and Further Developments*. Pozyskano z: <http://www.competitiveness.org/article/library/> (4.09.2009).
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99 (3), 483–499, <http://dx.doi.org/10.1086/261763>.
- Lin, C.H., Tung, C.M. i Huang, C.T. (2006). Elucidating the Industrial Cluster Effect from a System Dynamics Perspective. *Technovation*, 26 (4), 473–482, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.11.008>.

- Lin, H.L., Li, H.L. i Yang, C.H. (2011). Agglomeration and Productivity: Firm-level Evidence from China's Textile Industry. *China Economic Review*, 22 (3), 313–329, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chieco.2011.03.003>.
- Markusen, A. (1996). Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. *Economic Geography*, 72 (3), 293–313, <http://dx.doi.org/10.2307/144402>.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London: MacMillan and Co.
- Mesquita, L.F. (2007). Starting Cover When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust among Clustered Firms through Trust Facilitator. *Academy of Management Review*, 32 (1), 72–91, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2007.23463711>.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2014). *Turystyka w Polsce w 2013 r.* Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- PARP. (2014). Mapa klastrów. Polska Agencja Rozwoju Przemysłu. Pozyskano z: <http://www.pi.gov.pl/PARP/data/klastry/index.html> (19. 09. 2014).
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998a). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77–90.
- Porter, M.E. (1998b). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. W: M.E. Porter, *On Competition* (197–287). Boston: Harvard Business School Press.
- Redman, J. (1994). *Understanding State Economics through Industries Studies*. Washington: Council of Governor's Policy Advisors.
- Rizov, M., Oskam, A. i Walsh, P. (2012). Is There a Limit to Agglomeration? Evidence from Productivity of Dutch Firms. *Regional Science and Urban Economics*, 42 (4), 595–606, <http://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2012.02.006>.
- Rosenfeld, S.A. (1995). *Industrial Strength Strategies: Regional Business Cluster and Public Policy*. Washington: The Aspen Institute.
- Schermerhorn, J. (1975). Determinants of International Cooperation. *Academy of Management Journal*, 18 (4).
- Schmitz, H. i Nadvi, K. (1999). Clustering and Industrialization: Introduction. *World Development*, 27 (9), 1503–1514, [http://dx.doi.org/10.1016/s0305-750x\(99\)00072-8](http://dx.doi.org/10.1016/s0305-750x(99)00072-8).
- Scott, A.J. (1988). Flexible Production Systems and Regional Development: The Rise of New Industrial Spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 12 (2), 171–186, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2427.1988.tb00448.x>.
- Scott, A.J. (1994). *High-Technology Industry and Regional Development in Southern California*. Berkeley: University of California Press.
- Scott, A.J. i Angel, D.P. (1987). The US Semiconductor Industry: A Locational Analysis. *Environment and Planning*, 19 (7), 875–912, <http://dx.doi.org/10.1068/a190875>.
- Westlund, H., i Bolton, R. (2003). Local Social Capital and Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 21, 77–113.
- Wiatrak, A.P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne zarządzanie*, (3).
- World Travel and Tourism Council. (2014). *World Travel and Tourism Economic Impact 2014*. World Travel and Tourism Council.
- Zagorsek, H., Svetina, A.C., i Jaklic, M. (2008). Leadership in Clusters: Attributes of Effective Cluster Leader in Slovenia. *Transformations in Business and Economics*, 7 (2), 98–113.
- Zeng S.X., Xie, X.M. i Tam, C.M. (2010). Relationship between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs. *Technovation*, 30 (3), 181–194, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.