



**DOLNY  
ŚLĄSK**

Projekt  
„Rozwój przedsiębiorczości w Sudeckim Obszarze  
Strategicznej Interwencji przez utworzenie Karko-  
nosko-Izerskiego Klastra Turystycznego”  
jest finansowany ze środków  
Budżetu Województwa Dolnośląskiego



Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu

# **RAPORT z badań na temat**

potencjału turystycznego obszaru działania  
Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego

## **Zadanie badawcze II**

Badanie skłonności do tworzenia sieci współpracy  
w formie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego

Autorzy raportu:  
prof. dr hab. Andrzej Rapacz  
dr Daria E. Jaremen

Jelenia Góra 2014

## Spis treści

Wstęp .....	3
Metodyka badań .....	5
Opis próby badanej .....	7
Wyniki badań .....	8
Konkluzje .....	15
Załączniki .....	17

## Wstęp

O rozwoju klastrów decydują nie tylko wieloletnie tradycje określonej działalności w danej lokalizacji i wysoki stopień koncentracji przestrzennej podmiotów gospodarczych działających w danym sektorze i sektorach pokrewnych, ale przede wszystkim orientacja podmiotów – potencjalnych uczestników klastra – na współdziałanie, wchodzenie w bezpośrednie interakcje, dzielenie się wiedzą i umiejętność godzenia kooperacji z jednoczesną konkurencją. Kluczowa dla powodzenia klastra jest bowiem skłonność do podejmowania współpracy międzypodmiotowej i międzysektorowej oraz wzajemne zaufanie.

Z pewnością na terenie Aglomeracji Jeleniogórskiej dwa pierwsze warunki są spełnione. Nie można bowiem zaprzeczyć, że regionie w tym działalność gospodarcza w turystyce ma długoletnie tradycje, a nagromadzenie przedsiębiorstw turystycznych i ich bliskość geograficzna świadczą o ponadprzeciętnej koncentracji podmiotów gospodarki turystycznej. Na tym obszarze funkcjonują również uczelnie wyższe i instytucje wsparcia biznesu oraz jednostki samorządu terytorialnego żywo zainteresowane tworzeniem sieci współpracy na rzecz poprawy konkurencyjności regionu na międzynarodowym i krajowym rynku turystycznym. We współpracy podmioty te upatrują szansę na tworzenie innowacyjnych produktów turystycznych odpowiadających oczekiwaniom turystów, zapewniających odpowiednio wysoki popyt, który przez przedsiębiorstwa turystyczne postrzegany jest często jako podstawowy czynnik ich rozwoju. Podstawową korzyścią współpracy klastrowej jest łączenie potencjałów i kompetencji różnych organizacji (przedsiębiorstw, jednostek naukowych, badawczych, władz lokalnych, instytucji wsparcia przedsiębiorczości itp.), co pozwala na podjęcie i realizację takich projektów i przedsięwzięć, które nie byłyby możliwe do przeprowadzenia przez pojedyncze, często małe podmioty. Łączenie wysiłków i wiedzy sprzyja tworzeniu innowacji, mogących skutecznie konkurować o klienta. Klastry wspierają więc rozwój swoich uczestników przede wszystkim poprzez realizację wspólnych projektów.

Skuteczne działanie klastrów wymaga osiągnięcia tzw. masy krytycznej, czyli określonej, stosunkowo licznej reprezentacji firm i innych instytucji, które wspólnie są w stanie wytworzyć tzw. dodatni efekt aglomeracji polegający na podnoszeniu produktywności przedsiębiorstw w wyniku lepszego dostępu do informacji, wykwalifikowanej kadry i redukcji nakładów ponoszonych w związku z prowadzoną działalnością. Wydaje się, że właśnie odpo-

wiednia liczba podmiotów, wykazujących chęć kooperacji, a jednocześnie potrafiących łączyć współpracę z konkurencją, gwarantuje powodzenie inicjatywom klastrowym.

Niestety, od wielu już lat liczne badania, w tym przeprowadzone na zlecenie Ministerstwa Gospodarki przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, wskazują współpracę jako słaby punkt polskiej gospodarki, zwłaszcza w wymiarze lokalnym. W cyklicznie wydawanych raportach pt. Global Competitiveness Index Światowe Forum Gospodarcze podkreśla, że niska skłonność przedsiębiorstw do współpracy oraz słaba współpraca sektora nauki z gospodarką to dwa czynniki istotnie obniżające pozycję konkurencyjną Polski na ekonomicznej arenie świata.

Z powyższych uwag wynika, że sukces rodzącego się Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (KIKT) swym zasięgiem obejmującego dziewiętnaście gmin tworzących Aglomerację Jeleniogórską i Świeradów-Zdrój, leży w skłonności przedsiębiorstw i innych podmiotów do współpracy.

Niniejszy raport jest prezentacją wyników badań podjętych w ramach projektu pt. „*Rozwój przedsiębiorczości w Sudeckim Obszarze Strategicznej Interwencji przez utworzenie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego*” i dotyczących drugiego zadania badawczego zatytułowanego „*Badanie skłonności do tworzenia sieci współpracy w formie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego*”. Ich celem była odpowiedź na pytanie czy działające w regionie przedsiębiorstwa turystyczne są zainteresowane współpracą w KIKT? Czy istnieje realna szansa na rozwój klastra i wzmocnienie innowacyjności gospodarki turystycznej Aglomeracji Jeleniogórskiej dzięki osiągnięciu masy krytycznej oraz wspólnym inicjatywom i działaniom? Badania koncentrowały się na:

- określeniu świadomości utworzenia Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego,
- określeniu poziomu wiedzy na temat klastrów i korzyści współpracy klastrowej,
- rozpoznaniu potrzeby przyłączenia się potencjalnych podmiotów do KIKT,
- identyfikacji korzyści skłaniających do uczestniczenia w sieci współpracy,
- rozpoznaniu barier zniechęcających do współpracy klastrowej,
- identyfikacji oczekiwań potencjalnych członków wobec KIKT,
- określeniu potencjalnego zakresu współpracy,
- rozpoznaniu potrzeb w zakresie kształcenia kadr turystycznych.

## Metodyka badań

Badania, których wyniki będą reprezentowane w opracowaniu, przeprowadzono w okresie od 10.10.2014 do 20.11.2014 roku. W tym czasie przygotowano założenia badawcze, skonstruowano instrument pomiarowy, dokonano rekrutacji ankierów i przeprowadzono ich szkolenie oraz zgromadzono dane w terenie.

Badania były anonimowe i objęto nimi dwieście podmiotów działających w turystyce i funkcjonujących na terenie Aglomeracji Jeleniogórskiej i Świeradowa-Zdroju, czyli obszarze działania Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (rys. 1). Obszar ten obejmuje miasto Jelenia Góra, gminę Janowice Wielkie, gminę Jeżów Sudecki, miasto Karpacz, miasto Kowary, gminę Mysłakowice, miasto Piechowice, gminę Podgórzyn, gminę Stara Kamienica, miasto Szklarska Poręba, miasto i gminę Gryfów Śląski, miasto i gminę Lubomierz, miasto i gminę Mirsk, miasto i gminę Wleń, gminę Pielgrzymka, miasto i gminę Świerzawa, miasto Wojcieszów, miasto Złotoryja, miasto i gminę Bolków oraz miasto Świeradów Zdrój, należące do sześciu powiatów (jeleniogórskiego i grodzkiego Jelenia Góra oraz jaworskiego, lubańskiego, lwóweckiego i złotoryjskiego).



Rys. 1. Obszar działania Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego

Źródło: Roboczy projekt programu działań Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Aglomeracji Jeleniogórskiej, s. 5.

W procesie doboru jednostek do próby badanej wykorzystano nieprobabilistyczną metodą kwotowo-celową, opartą na znajomości struktury przestrzennej populacji generalnej (znajomości rozmieszczenia podmiotów badanych na terenie działania klastra) oraz na subiektywnych wymaganiach stron podpisanego porozumienia Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (obiekty uznane za pożądane i wartościowe z punktu widzenia współpracy). W procesie doboru próby kierowano się następującymi kryteriami:

- rodzaj działalności prowadzonej przez podmiot – dominowały obiekty hotelarskie i gastronomiczne, ze względu na ich przewagę w zbiorowości przedsiębiorstw turystycznych,
- lokalizacja podmiotu – chodziło o to, aby w próbie badawczej reprezentowana była każda gmina na obszarze działania KIKT przez taką liczbę jednostek, jaka pozostaje w proporcji do udziału tej gminy w całej populacji badanej.

Ostateczna struktura próby badawczej była jednak zależna od wyrażenia zgody podmiotu na udział w badaniach. Mniej więcej co piąty wybrany do badań podmiot odmawiał udzielenia wywiadu. Z tego względu około 20% próby musiało ulec zmianie w stosunku do ustalonej ich listy początkowej.

Jako metodę gromadzenia danych zastosowano kwestionariusz wywiadu. Jest to technika łącząca zalety ankiety i wywiadu osobistego, oparta na bezpośrednim wypełnianiu przez ankietera kwestionariusza pytań zgodnie z ustnymi odpowiedziami udzielanymi przez respondenta. Zapewnia ona stuprocentową zwrotność kwestionariuszy w pełni uzupełnionych. Poza tym w trakcie wywiadu kwestionariuszowego ankietery mogą wyjaśnić badanym wątpliwości towarzyszące udzielaniu odpowiedzi. W przypadku przedstawianych tu badań ankietery mieli dodatkowe zadanie szerzenia informacji o utworzonym Karkonosko-Izerskim Klastrze Turystycznym oraz przekazywali oni respondentom treść porozumienia klastrowego. Wywiady prowadzone były przez studentów ostatniego roku studiów magisterskich na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przed przystąpieniem do pracy ankietery przeszli odpowiedni kurs. Założono, że respondentami mogą być właściciele lub menedżerowie podmiotów turystycznych wybranych do badań, albo oddelegowani przez nich pracownicy. Przeprowadzono wywiady z 93 właścicielami przedsiębiorstw i 107 menedżerami, w tym 13 dyrektorami i 94 kierownikami. Niestety nie na wszystkie pytania respondenci chcieli udzielać odpowiedzi. Niechętnie wypełniano metrykę. Przykładowo pytanie o liczbę zatrudnionych oraz formę organizacyjno-prawną budziło kontrowersje i często pozostawało bez odpowiedzi.

Badania właściwe poprzedzono badaniami pilotażowymi, w ramach których przeprowadzono 10 wywiadów. Podczas pilotażu sprawdzono czas przeprowadzenia jednego wywiadu. W związku z czym zweryfikowano liczbę potrzebnych ankierów. Pilotaż ujawnił również, że kwestionariusz pytań jest zbyt długi, a niektóre pytania niejednoznaczne i nie w pełni zrozumiałe. Badanie pozwoliło na udoskonalenie instrumentu pomiarowego.

Kwestionariusz wywiadu składał się z 10 pytań merytorycznych, w większości zamkniętych lub zamknięto-otwartych oraz 6 pytań metryczkowych. W cechowaniu pytań wykorzystano skale nominalne, pięcio- i siedmiostopniowe skale porządkowe i skale porządkowe opisowe.

### Opis próby badanej

Jak już wspomniano próba badawcza dobrana metodą celowo-kwotową liczyła 200 podmiotów gospodarki turystycznej, reprezentowanych przez ich właścicieli lub menedżerów. Badania przeprowadzono w 20 gminach regionu jeleniogórskiego – gminach stanowiących Aglomerację Jeleniogórska oraz w Świeradowie-Zdroju. Ze względu na to, że największą liczbą obiektów turystycznych dysponują Karpacz, Szklarska Poręba, Świeradów-Zdrój i Jelenia Góra, blisko 80% badanych podmiotów zlokalizowanych było w tych czterech gminach (tab. 1).

**Tabela 1. Struktura próby badawczej (w %)**

Jelenia Góra	Karpacz	Szklarska Poręba	Świeradów-Zdrój	Pozostałe gminy	
17,9	25,4	21,9	13,9	20,9	
Obiekty noclegowe i gastronomiczne		Biuro podróży/informacja turystyczna	Inne		
84,0		4,5	11,5		
Własność prywatna	Własność publiczna				
90,0	10,0				
Osoba fizyczna	Spółka cywilna	Spółka jawna	Spółka z o.o.	Spółka akcyjna	Inne
77,3	2,2	2,2	6,1	3,3	8,9
1-5 pracowników	6-10	11-20	21-30	31-40	> 40
40,7	20,9	12,1	2,7	-	8,8

Źródło: opracowanie własnej na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Wśród badanych znalazło się 84,2% obiektów noclegowych i gastronomicznych, 4,5% biur podróży i punktów informacji turystycznej oraz 11,5% innych podmiotów (w tym muzea, parki rozrywki, termy, domy kultury i inne atrakcje turystyczne). Niemalże wszystkie podmioty należały do mikro- i małych przedsiębiorstw, z tym że blisko 18,0% badanych nie od-

powiedziało na pytanie o liczbę zatrudnionych, zasłaniając się tajemnicą biznesową. Większość podmiotów była prywatna (90%). Jeśli chodzi o formę organizacyjno-prawną, to zdecydowaną przewagę miały firmy jednoosobowe (osoba fizyczna).

## Wyniki badań

Pytanie o skłonność podmiotów do współpracy w ramach zainicjowanego Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego poprzedzono pytaniami o współpracę. Istotą klastra jest bowiem współdziałanie i jednoczesna konkurencja. Współpraca powinna być zatem istotną wartością dla badanych firm, co powinno przejawiać się w uznawaniu współpracy za ważny czynnik ich rozwoju. Rzeczywiście badane podmioty zauważają jej znaczenie wśród czynników sukcesu, stawiając ją na piątym miejscu wśród ośmiu wymienianych (rys. 2). W ich opinii rozwój przedsiębiorstwa zależy jednak przede wszystkim od popytu na usługi, przedsiębiorczości właściciela/menedżera firmy, wysokiej jakości oferty i dobrze przygotowanego personelu.



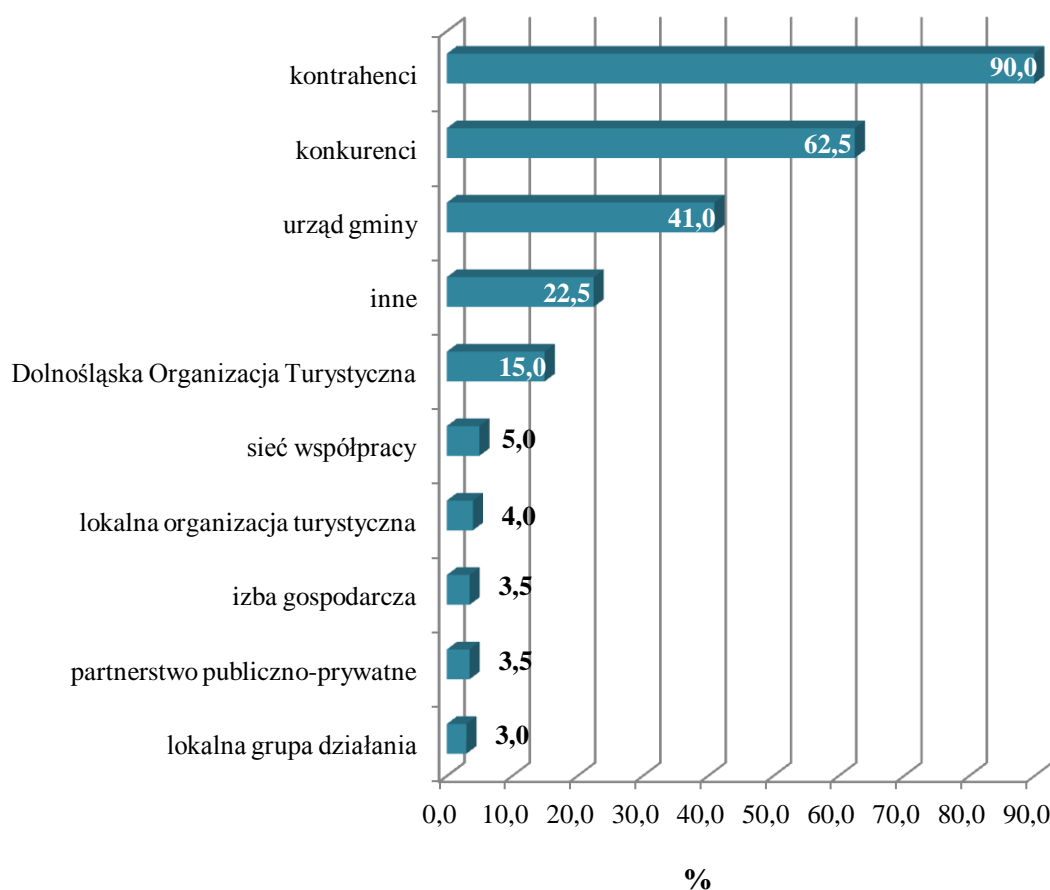
**Rys. 2. Czynniki determinujące rozwój przedsiębiorstwa turystycznego według ich ważności w opinii przedstawicieli badanych podmiotów**

(znaczenie czynnika ustalano przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali, gdzie 5 oznaczało bardzo duże znaczenie, a 1 bardzo małe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.



Analiza podmiotowa współpracy badanych przedsiębiorstw dowiodła, co oczywiste, że współpracują oni przede wszystkim z kontrahentami (90% respondentów wybrało tę odpowiedź) oraz wybranymi konkurentami (62,5%) i urzędami gmin (41%). Współpracę z Dolnośląską Organizacją Turystyczną deklaruje 30 podmiotów (15% badanych). Nieliczni przynależą i działają w ramach różnych sieci współpracy, lokalnych organizacji turystycznych, lokalnych grupach działania, partnerstwa publiczno-prywatnego oraz izb gospodarczych (rys. 3). Stosunkowo licznie wybierany był wariant odpowiedzi „inne podmioty”. Pod tym hasłem kryły się przede wszystkim stowarzyszenia (jak np. PTTK) oraz fundacje, w tym działające charytatywnie i wspomagane przez badane podmioty.



Rys. 3. Najistotniejsze podmioty współpracy w opinii przedstawicieli badanych podmiotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Respondenci zapytani o bariery współpracy w sektorze turystycznym wymieniali wiele rozmaitych przeszkód, wskazując głównie na czynniki psychologiczne, tj. mentalność ludzką, brak zaufania oraz niechęć do dzielenia się sukcesami (rys. 4). Co piąty badany uważał, że barierą rozwoju różnych form współdziałania, zwłaszcza formalnych, może być

tw. zbyt rozbudowana biurokracja z nimi związana oraz słaba informacja na temat możliwości współpracy. Stosunkowo wielu nie wykazuje zainteresowania współpracą z konkurentami (17,5%) oraz wskazuje na niemożność pogodzenia interesów stron współpracujących jako na ważną barierę rozwoju współpracy (15%).



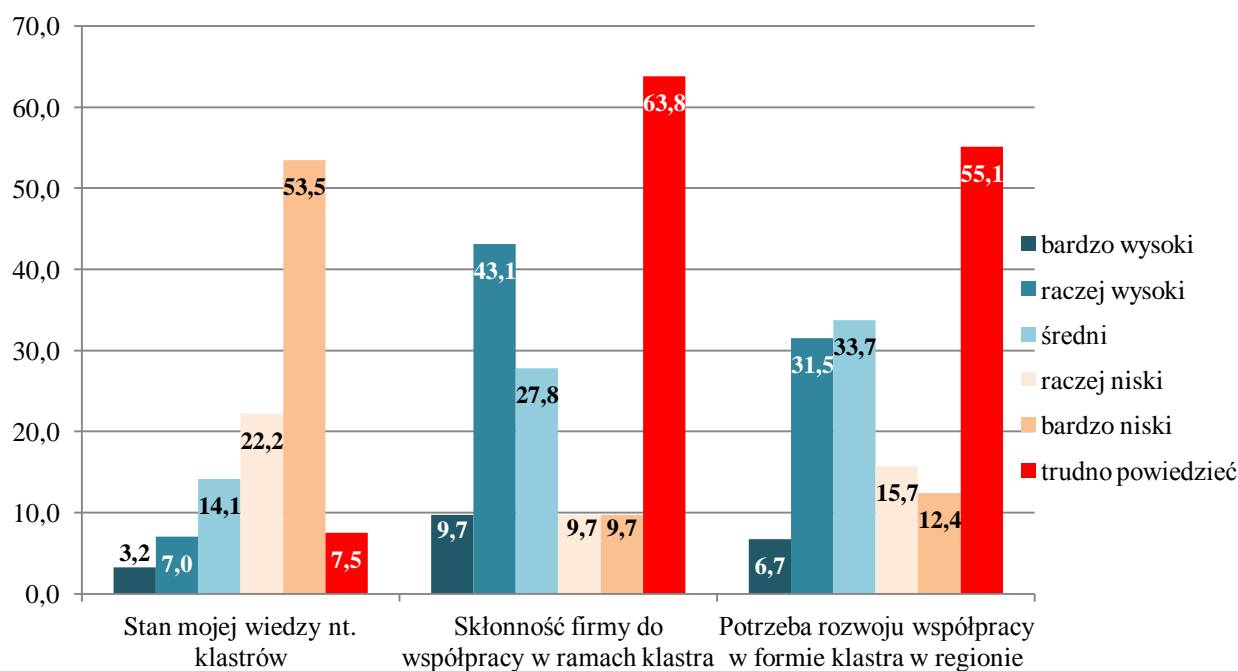
Rys. 4. Bariery współpracy w ramach klastra turystycznego w opinii przedstawicieli badanych podmiotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Najważniejszą kwestią, która miała zostać rozpoznana w trakcie badań, było ustalenie jaka część podmiotów, z przedstawicielami których przeprowadzono wywiady, byłaby zainteresowana współpracą w układach klastrowych. Ponad połowa badanych nie miała wyrobionego zdania na ten temat i uciekała się do odpowiedzi „trudno powiedzieć”, co stanowiło 63,8% badanych (rys. 5). Co piąty – zajmujący dokładnie określone, jednoznaczne stanowisko w

sprawie chęci współpracy (a tych respondentów było jedynie 73) uznał, że jego skłonność do współpracy niska (9,7% badanych, którzy udzielili jednoznacznej odpowiedzi) lub bardzo niska (9,7%).

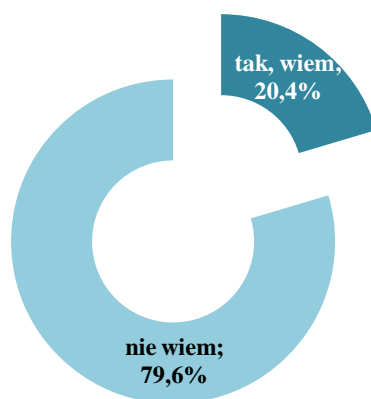
Odsetek uznających potrzebę rozwoju współpracy w ramach klastra za niską lub bardzo niską był jeszcze wyższy i wynosił ponad 28% (wskaźniki struktury policzono w stosunku do tych respondentów, którzy udzieli precyzyjnej odpowiedzi na pytanie i nie wybrali wariantu „trudno powiedzieć”). Jednocześnie należy zwrócić uwagę na to, że ponad połowa respondentów (55,1%) nie umiała zająć definitywnego stanowiska w przypadku tego pytania i zaznaczała wariant „trudno powiedzieć” (rys. 5). Blisko 76% respondentów o wyrobionym zdaniu w badanej sprawie przyznało, że stan ich wiedzy na temat klasteringu jest niski (22,2%) lub bardzo niski (53,5%), a 15 z badanych nie umiało odpowiedzieć na to pytanie jednoznacznie (7,5%).



**Rys. 5. Skłonność i postrzegana potrzeba rozwoju współpracy w formie klastra w regionie a stan wiedzy badanych na temat klastrów**

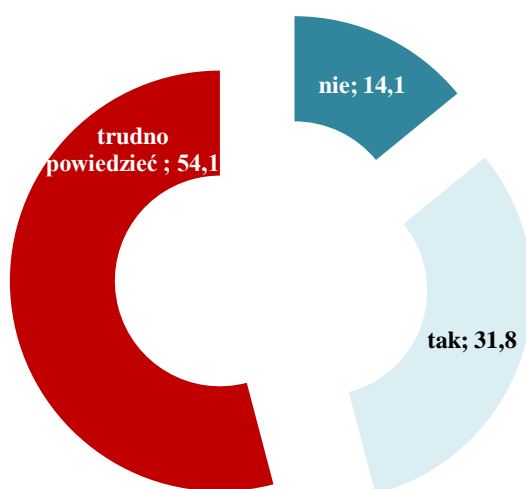
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

W większości respondenci nie mieli świadomości zawiązania się sieci współpracy w formie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (rys. 6). Jedyne co piąty badany stwierdził, że o tym wie. Najwięcej respondentów świadomych istnienia KIKT było w mieście Jelenia Góra – miejscu powstania klastra.



**Rys. 6. Świadomość badanych odnośnie utworzenia Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego**  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Respondenci mieli również trudność w zajęciu stanowiska dotyczącego chęci przyłączenia się do Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego (rys. 7). Aż 54% badanych nie umiało odpowiedzieć na zadane pytanie „Czy byłby/aby Pan/i zainteresowana udziałem w KIKT?”. Blisko 32% wyraziło chęć przyłączenia do klastra, a 14,1% nie było w ogóle zainteresowane tego typu współpracą.

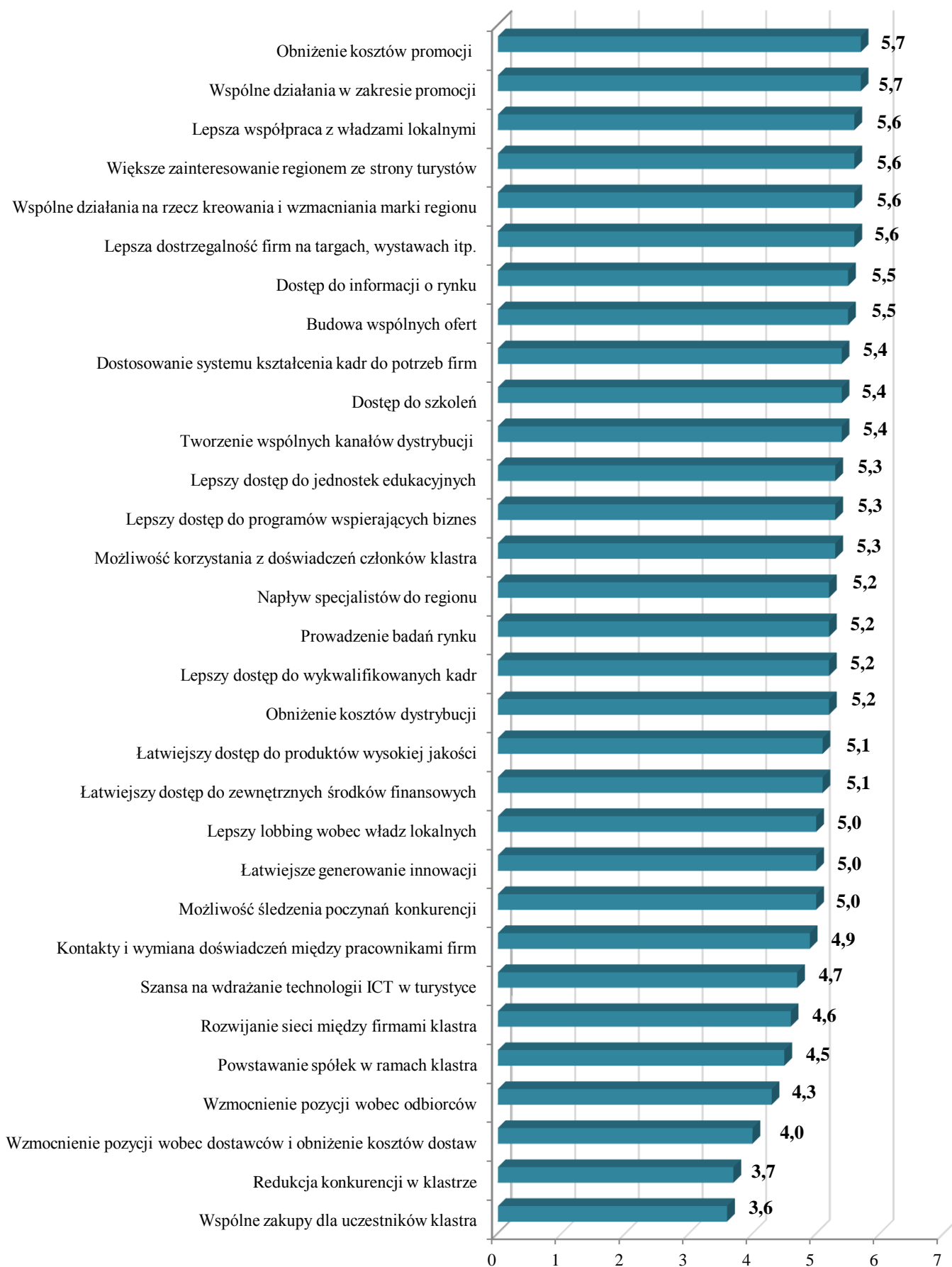


**Rys. 7. Zainteresowanie współpracą w ramach Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego**  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

Według deklaracji blisko 30% badanych podmiotów jest w stanie wzmocnić współpracę w KIKT i zaoferować swoje doświadczenie oraz udostępnić kontakty, co mogłoby być korzystne dla rozwoju nowopowstałej formy współpracy.

Respondenci oczekiwali po współpracy w klastrze również możliwości podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników firm turystycznych. Określili oni swoje zapotrzebowanie na tematykę szkoleń, jeśli KIKT pozyskał na nie środki finansowe z zewnątrz. Istnieje potrzeba podnoszenia wiedzy z zakresu marketingu (17,3%), również marketingu w Internecie (8,7%), a także potrzeba doskonalenia znajomości języka niemieckiego (22%) i angielskiego (20,7%) oraz obsługi gościa (14%).

Ostatnie pytanie skierowane do przedstawicieli badanych przedsiębiorstw dotyczyło postrzegania przez nich znaczenia potencjalnych korzyści wynikających ze współpracy w ramach układów klastrowych. Znaczenie poszczególnych korzyści ustalano przy wykorzystaniu siedmiostopniowej skali, gdzie 7 oznaczało bardzo duże znaczenie, a 1 bardzo małe. Za najważniejsze uznano: obniżenie kosztów promocji, wspólne działania w zakresie promocji, lepsza współpraca z władzami lokalnymi, większe zainteresowanie regionem ze strony turystów, wspólne działania na rzecz kreowania i wzmacniania marki regionu, lepsza dostrzegalność firm na targach, wystawach, dostęp do informacji o rynku, możliwość budowy wspólnych ofert, a także możliwość budowy wspólnych kanałów dystrybucji, dostosowanie systemu kształcenia kadr do potrzeb podmiotów działających w turystyce, lepszy dostęp do szkoleń, programów wspierających biznes i jednostek edukacyjnych oraz możliwość korzystania z doświadczeń członków klastra (rys. 7).



**Rys. 7. Oczekiwane przez badane podmioty korzyści współpracy w ramach klastra turystycznego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadu kwestionariuszowego.

## Konkluzje

W raporcie przedstawiono wyniki badań skłonności nowych podmiotów do przyłączenia się do zainicjowanej oddolnie i powstałej w październiku 2014 roku sieci współpracy w formie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego. Przyjęcie koncepcji tzw. *bottom-up approach* tworzenia klastra oznaczające, że głównymi podmiotami zaangażowanymi w proces jego budowania powinny być przedsiębiorstwa, w największym stopniu zintegrowane z lokalnym rynkiem, jest mocnym fundamentem przemawiającym za sukcesem KIKT. Niemniej jednak rozwój klastra determinowany będzie również rozszerzaniem sieci współpracy o chętne do współdziałania i mające coś do zaoferowania przedsiębiorstwa, które jeszcze nie znalazły się w sieci. Poszukując potencjalnych uczestników układu klastrowego zainicjowano badania skłonności do współpracy, wyników których dotyczy niniejszy raport.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają stwierdzenia zawarte w raportach Światowego Forum Gospodarczego oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. Skłonność polskich przedsiębiorstw do podejmowania współpracy jest bardzo niska. W przypadku przedsiębiorstw badanych na obszarze działania KIKT, z liczby 200 podmiotów aż 127 nie udzieliło odpowiedzi na temat chęci firmy do współdziałania w ramach klastra. Jedynie 38 przedsiębiorstw na 200 badanych (19% ogółu badanych) zadeklarowało bardzo wysoką lub wysoką skłonność do współpracy klastrowej, a niespełna 1/3 podmiotów wyraziła zainteresowanie Karkonosko-Izerskim Klastrem Turystycznym.

Współpraca badanych przedsiębiorstw na obszarze działania KIKT koncentruje się prawie wyłącznie na płaszczyźnie transakcyjnej w układzie dostawca-oferent-odbiorca. Podmioty wchodzi w relacje przede wszystkim po to, aby zrealizować transakcję kupna-sprzedaży bez jakichkolwiek zakłóceń. Współpraca z konkurentami polega także na uzyskaniu od nich pomocy w obsłudze klienta np. w sytuacji ewentualnego overbookingu w hotelarstwie lub obsługi większej konferencji czy grupy turystów. Znikome członkostwo badanych podmiotów w różnych formach współpracy (pojedyncze jednostki należały do lokalnych organizacji turystycznych, lokalnych grup działania czy innych sieci współpracy, jak np. grupy marketingowe, grupy zakupowe i sieci franchisingowe) świadczy o niezbyt dużym przekonaniu co do pozytywnych efektów takiej przynależności, a jednocześnie potwierdza niską skłonność do współdziałania.

Przyczyn niechęci do współpracy w różnych formach, w tym również klastrowej, należy upatrywać w bardzo niskiej wiedzy na temat jej istoty i korzyści z niej wynikających. Re-

spondenci szczerze przyznawali się do nikłej świadomości tego czym są klastry i co z działania w ich ramach mogą osiągnąć oni oraz gospodarka lokalna. Niespełna co piąty badany (17%) spośród dwustu uznał, że jego wiedza dotycząca problematyki klasteringu jest wysoka lub bardzo wysoka, a 15% respondentów oceniło ją jako średnią. Na pytanie o stan wiedzy na temat klastrów nie odpowiedziało ponad 107 firm, co potwierdza tezę o nieznajomości problemu i może stanowić istotną barierę rozwoju KIKT w przyszłości.

Jedynie 63 na 200 (31,5%) badanych podmiotów wypowiedziało się na temat oczekiwanych korzyści ze współdziałania w ramach układów klastrowych, akcentując jednak dużą rolę klastra w promocji i dystrybucji oferty turystycznej regionu oraz kształtowania jego marki na rynku turystycznym, a także w pozyskiwaniu informacji niezbędnych do prowadzenia biznesu. Mały odsetek odpowiedzi ponownie potwierdza znikomą wiedzę respondentów na temat roli klastrów w budowaniu przewagi konkurencyjnej jego uczestników.

W procesie badawczym zidentyfikowano podstawowe czynniki mogące hamować rozwój Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego. Najważniejsze z nich mają charakter psychologiczny i są utrwalone w postawach ludzkich, wyrażających niechęć do współpracy. Postawy jako trwałe konstrukcje trudno zmieniać, a zmiany wymagają czasu.

W kontekście wyników badań, przed koordynatorem Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego stoi bardzo poważne zadanie, bez wypełnienia którego sukces KIKT może być zagrożony. Kluczowym obszarem aktywności Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. powinno być zatem szerzenie wiedzy na temat idei i znaczenia gospodarczego klastra, co w rezultacie może podnieść poziom obecnie ograniczonego zaufania do współpracy potencjalnych partnerów.



**Wywiad dotyczący badania skłonności do tworzenia sieci współpracy  
w formie Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego**

1. Proszę w skali od 1 do 5 ocenić znaczenie poszczególnych czynników w rozwoju Pana/i przedsiębiorstwa, gdzie 5 oznacza bardzo ważny, a 1 nieważny czynnik.

Czynnik	5	4	3	2	1
Wdrażanie innowacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Współpracy z innymi podmiotami sektora turystycznego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przedsiębiorczość właściciela/menedżera firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duży popyt na usługi firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zewnętrzne wsparcie rozwoju firmy ze strony państwa, samorządu, UE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrze przygotowani, zaangażowani pracownicy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wysoka jakość świadczonych usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niska cena świadczonych usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdobywanie nowych rynków	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inny czynnik, którego nie wymieniono, a w opinii Pana/i jest ważny: ..... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Kontakty istotne dla funkcjonowania Pana/i firmy to kontakty z (można zaznaczyć wszystkie warianty)?

- kontrahentami (dostawcami, odbiorcami)
- konkurentami (współpracujemy z wybranymi konkurentami)
- z urzędem gminy
- kontakty w ramach Dolnośląskiej Organizacji Turystycznej
- kontakty w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego
- kontakty w ramach izby gospodarczej, proszę podać nazwę izby, do której należy firma .....
- .....
- kontakty w ramach lokalnej organizacji turystycznej, proszę podać jej nazwę LOT, w której firma działa.....
- .....
- kontakty w ramach lokalnej grupy działania (LGD), proszę podać nazwę LGD, w której firma działa.....
- .....
- kontakty w ramach sieci współpracy (np. marketingowej sieci, franchisingowej sieci, systemu dystrybucji), proszę podać nazwę tej sieci (np. Hotele Historyczne, Polish Prestige Hotels, itp.) .....
- .....
- kontakty w ramach innych form współpracy, proszę je opisać (np. stowarzyszenia, fundacje, formalne i nieformalne grupy zakupu): .....
- .....
- .....

3. Jak układa się współpraca Pana/i firmy z innymi podmiotami? (7 – bardzo dobrze, 1- bardzo źle)

Bardzo dobrze	7	6	5	4	3	2	1	Bardzo źle
---------------	---	---	---	---	---	---	---	------------

**4. Jakie dostrzega Pan/i bariery współpracy między podmiotami gospodarki turystycznej w swoim regionie? Proszę wybrać trzy najważniejsze.**

- brak zainteresowania współpracą z konkurentami
- niechęć do dzielenia się własnymi sukcesami, pomysłami
- mentalność ludzka
- niemożność pogodzenia interesów uczestników współpracy
- brak zaufania do innych
- każdy z uczestników współpracy chciałby uzyskać jak najwięcej, bez oglądania się na innych
- nierównomierny rozkład korzyści współpracy między ich uczestnikami
- nieznamość form organizacyjnych współpracy
- brak wystarczającej informacji nt. możliwości współpracy
- współpraca pociąga za sobą dodatkowe obciążenia finansowe (składki, wpisowe itp.)
- zbyt duża biurokracja związana z prowadzeniem form współpracy (np. stowarzyszenie)
- brak wyraźnego przywództwa w regionie
- inne bariery, jakie: .....

**5. Proszę zająć stanowisko w następujących kwestiach.**

Wyszczególnienie	bardzo wysoki	raczej wysoki	średni	raczej niski	bardzo niski	trudno powiedzieć
Stan mojej wiedzy nt. klastrów turystycznych jest						
Skłonność Pana/i firmy do współpracy w ramach klastra turystycznego jest						
Potrzeba rozwoju współpracy w formie klastra w regionie jest						

**6. Czy wie Pan/i, że w regionie utworzony został Karkonosko-Izerski Klaster Turystyczny (KIKT)?**

- tak                       nie

**7. Czy byłby/aby Pan/i zainteresowana udziałem w KIKT?     tak         nie     trudno powiedzieć**

**8. Jeśli odpowiedź na poprzednie pytanie brzmiała „tak”, proszę powiedzieć jakich korzyści oczekiwałby/aby Pan/i po współpracy w ramach klastra turystycznego? Proszę ocenić znaczenie tych korzyści dla Pana, gdzie 7 oznacza bardzo duże znaczenie a 1 bardzo małe znaczenie.**

Korzyść z uczestnictwa w klastrze	Znaczenie						
	7	6	5	4	3	2	1
Wspólne zakupy dla uczestników klastra.							
Wzmocnienie pozycji wobec dostawców i obniżenie kosztów dostaw.							
Wzmocnienie pozycji wobec odbiorców.							
Redukcja konkurencji w klastrze.							
Możliwość korzystania z doświadczeń członków klastra.							
Budowa wspólnych ofert.							
Wspólne działania w zakresie promocji.							
Obniżenie kosztów promocji .							
Tworzenie wspólnych kanałów dystrybucji .							
Obniżenie kosztów dystrybucji.							
Dostęp do informacji o dostawcach, klientach, nowych technologiach itp.							
Powstawanie spółek w ramach firm klastra.							
Lepsza dostrzegalność firm na targach, wystawach itp.							
Wspólne działania na rzecz kreowania i wzmacniania marki regionu.							
Łatwiejsze generowanie innowacji.							
Łatwiejszy dostęp do dostawców usług i produktów wysokiej jakości.							
Możliwość śledzenia poczynąń konkurencji.							

Korzyść z uczestnictwa w klastrze c.d.	7	6	5	4	3	2	1
Szansa na rozwój biznesu poprzez wdrażanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w turystyce (np. skuteczniejsze wykorzystanie Internetu w promocji i dystrybucji, zaistnienie w mediach społecznościowych, budowanie ciekawych ofert w oparciu o te technologie mających w sobie element rywalizacji)							
Rozwijanie sieci między firmami klastra.							
Rozwój kontaktów i wymiana doświadczeń między pracownikami firm							
Prowadzenie badań rynku.							
Napływ specjalistów do regionu.							
Większe zainteresowanie regionem ze strony turystów.							
Lepsza współpraca z władzami lokalnymi.							
Lepszy lobbing wobec władz w zakresie np. obciążeń fiskalnych, opłat, budowy infrastruktury, zmian w planach zagospodarowania.							
Łatwiejszy dostęp do zewnętrznych środków finansowania rozwoju turystyki (np. do środków UE, dotacji rządowych, regionalnych itp.)							
Lepszy dostęp do jednostek edukacyjnych.							
Dostęp do szkoleń dostosowanych do potrzeb firm.							
Lepsze dostosowanie systemu kształcenia kadr do potrzeb firm.							
Lepszy dostęp do jednostek i programów wspierających biznes.							
Lepszy dostęp do wykwalifikowanych kadr.							
Inna korzyść, jaka .....							
.....							

**9. Co Pana/i firma mogłaby zaoferować partnerom współpracy w klastrze?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10. Gdyby klastrer pozyskał środki na kształcenie kadr turystycznych, to jaka problematyka szkoleń interesowałaby Pana/ią?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Metryka:**

- Rodzaj przedsiębiorstwa wg przedmiotu działalności:

obiekt noclegowy     zakład gastronomiczny     biuro podróży     it     inne, jakie .....

• Rok uruchomienia: .....

• Forma własności :     prywatne     publiczne

• Forma prawna:     osoba fizyczna     spółka cywilna     spółka jawna     spółka z o.o.     inne, jakie ...

• Liczba zatrudnionych .....

- Osoba, z którą przeprowadzono wywiad:

właściciel     główny menadżer     kierownik     inny pracownik, stanowisko .....

Nazwa i adres podmiotu .....

Telefon kontaktowy .....