



Agnieszka Trystuła

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Geodezji, Inżynierii Przestrzennej i Budownictwa
Katedra Analiz Geoinformacyjnych i Katastru
agnieszka.trystula@uwm.edu.pl

KLASTERING JAKO ELEMENT STRATEGII ROZWOJU GMINY STAWIGUDA

Streszczenie: Gmina Stawiguda jest jedną z gmin województwa warmińsko-mazurskiego o bardzo dużych walorach przyrodniczo-kulturowych, które decydują o potencjale turystycznym obszaru. Niestety średni pobyt turystów w tym regionie to 2-3 dni. Przyczyną takiego stanu jest m.in. brak zawiązanych regionalnych klastrów agroturystycznych, których celem jest podnoszenie konkurencyjności wypoczynku na wsi poprzez promowanie atrakcyjnych produktów turystycznych. W artykule przedstawiono koncepcję agroturystycznej inicjatywy klastrowej, której głównym celem jest kooperacja gospodarstw agroturystycznych zlokalizowanych w gminie Stawiguda, a także wsparcie i rozbudowa ich oferty turystycznej.

Słowa kluczowe: klaster, gmina Stawiguda, agroturystyka.

Wprowadzenie

Warmia i Mazury to region położony w północno-wschodniej części naszego kraju, którego walory przyrodnicze oraz zróżnicowane uwarunkowania historyczno-kulturowe czynią to miejsce atrakcyjnym turystycznie.

Gmina Stawiguda jest jedną z warmińskich gmin, której historia sięga XIV wieku. Malowniczy krajobraz oraz rolniczy charakter tego obszaru stwarzają doskonałe warunki do rozwoju różnego rodzaju turystyki, w tym także agroturystyki będącej alternatywą dla obszarów wiejskich o niskiej dochodowości z rolnictwa.

We współczesnej gospodarce jednym z podstawowych zasobów przedsiębiorstw jest wiedza. Jej deficyt i wynikające z niego konsekwencje są jednym z podstawowych motywów podejmowania współpracy przez małe przedsiębior-

stwa. Teoretycznych ram do analizowania zjawisk współpracy dostarcza koncepcja klastra. Klastry stwarzają dogodne warunki szczególnie dla małych przedsiębiorstw, których potencjał rozwojowy jest ograniczony. Z reguły firmy takie korzystają ze wspólnej bazy wiedzy i umiejętności, dzielą się nią i przyczyniają do jej rozszerzenia, wzajemnie udostępniają sobie niewykorzystane moce produkcyjne, a także w sposób domyślny lub jawny wzajemnie sprawdzają jakość wyrobów [Kay, 1996, s. 118]. Wśród pozostałych korzyści można także wymienić redukcję ryzyka [Bengtsson, Kock, 2000, s. 414] oraz usprawnienie działalności operacyjnej dzięki wiedzy zdobytej od kooperantów [Rosenfeld, 1996, s. 254-260]. Niestety na Warmii i Mazurach nie ma zawiązanych klastrów agroturystycznych, których głównym celem byłaby promocja konkurencyjności gospodarstw agroturystycznych, a także ich partnerskiej współpracy.

W artykule przedstawiono koncepcję agroturystycznej inicjatywy klastrowej, której głównym celem jest m.in. kooperacja gospodarstw agroturystycznych zlokalizowanych w gminie Stawiguda, a także wsparcie i rozbudowa ich oferty turystycznej m.in. o geocaching i questing. Badania przeprowadzono w ramach projektu pt. „Regionalny transfer wiedzy z nauki do biznesu – staże i szkolenia praktyczne naukowców w przedsiębiorstwach Warmii i Mazur” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Idea klasteringu

Model klastra, wykorzystywany głównie w odniesieniu do działalności produkcyjnej, jest przydatny także w przypadku sektorów usługowych. Przedsiębiorstwa usługowe funkcjonujące w ramach klastrów doświadczają podobnych korzyści, jak przedsiębiorstwa produkcyjne. Klastry występują także w sektorze turystycznym. Istota produktu turystycznego, na który składają się usługi świadczone zwykle przez wyspecjalizowane podmioty, wymusza współpracę w ramach łańcucha wartości. Jednocześnie obserwujemy intensyfikację współpracy pomiędzy lokalnymi podmiotami funkcjonującymi w ramach tego samego ogniwa łańcucha wartości, które wobec wyzwań, jakie stawia globalizacja, coraz częściej odczuwają potrzebę zmiany orientacji „ja przeciwko tobie” na „my przeciwko nim” [Guidice, Vasudevan, Duysters, 2003, s. 135].

Klaster definiuje się jako geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszcze-

gólnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących [Porter, 2001, s. 246].

Dla klastrów turystycznych naturalne jest spełnienie postulatu geograficznego skupienia – zwykle funkcjonują one wokół walorów turystycznych. Położenie tych walorów wyznacza lokalizację klastra, ich rozległość – stopień skupienia, a atrakcyjność – rozmiary klastra mierzone liczbą podmiotów świadczących usługi na rzecz turystów. Specyfika produktu turystycznego sprawia, że jest spełniony kolejny warunek określony w definicji klastrów: występowanie i współpraca wyspecjalizowanych dostawców. Zwykle w proces świadczenia usługi turystycznej są zaangażowane podmioty wyspecjalizowane w świadczeniu poszczególnych usług częściowych, np. noclegowych, transportowych, przewodnickich czy organizacyjnych. Te ostatnie odgrywają zwykle szczególną rolę, spajając usługi częściowe w jeden kompleksowy produkt turystyczny. Zwykle w regionach o wzmożonym ruchu turystycznym można zaobserwować także rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorach pokrewnych, np. handlu, rekreacji, kulturze czy budownictwie. Pomędzy konkurującymi ze sobą podmiotami, np. gestorami bazy noclegowej, obserwujemy także współpracę (np. w przypadku organizowania dużych imprez czy w przypadku podejmowania pewnych działań, które przekraczają możliwości pojedynczego podmiotu, takich jak promocja miejsca recepcji turystycznej czy poprawa infrastruktury turystycznej), co stanowi kolejny warunek określony w przywołanej wcześniej definicji klastrów [Kusa, 2008].

Rozwój klastra jest procesem złożonym i bardzo zróżnicowanym. Można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że nie ma dwóch identycznych klastrów, które rozwijałyby się w taki sam sposób. Klastry różnią się wielkością (potencjałem), obszarem działania, składem podmiotów, branżą, w której działają przedsiębiorstwa itp. Różnią się także inicjatywy klastrowe i podejmowane przez nie działania – wpływ na to ma zarówno potencjał klastra, jak i skład podmiotów i liderów tworzących daną inicjatywę. Pomimo tego zróżnicowania można jednak wyróżnić kilka etapów, czy też części składowych, procesu rozwoju inicjatywy klastrowej. Mianowicie można wskazać na następujące etapy: analizy, mobilizacji, formułowania strategii, wdrożenia i ewaluacji. Rozwój inicjatywy klastrowej to jednak proces ciągły, co oznacza, że po zakończeniu danego etapu nie można przejść do następnego i zapomnieć o poprzednim. W praktyce etapy te występują często równoległe, zaś przy realizacji poszczególnych działań może zachodzić potrzeba powtórzenia lub uzupełnienia działań analitycznych. Poszczególne etapy są ze sobą powiązane. Przykładowo faza formułowania strategii może i powinna się rozwijać równoległe z fazą mobilizacji, która ma bardzo ważne znaczenie dla integracji zaangażowanych podmiotów. Samo formułowanie strategii jest także

formą mobilizacji i integracji podmiotów klastra. Faza mapowanie i analizy mogłaby być także traktowana jako element mobilizacji i formułowania strategii. Faza wdrożenia jest kluczowa dla osiągnięcia założonych celów i zbudowania wiarygodności inicjatywy, jakkolwiek pewne działania podejmuje się także na początku zawiązywania inicjatywy, żeby uruchomić proste zachęty mobilizujące uczestników. Ewaluacja jest niezbędna dla monitorowania stopnia realizacji założonych celów i w razie potrzeby ich redefiniowania [Borowicz i in., 2009].

2. Potencjał usług turystycznych gminy Stawiguda oraz gmin sąsiednich

Za potencjał turystyczny uznaje się wszystkie zasoby (elementy) środowiska naturalnego, kulturowego, zagospodarowania turystycznego, dostępności komunikacyjnej, infrastruktury turystycznej, zasoby ludzkie oraz elementy otoczenia sektora turystycznego, które stwarzają możliwość podjęcia działania służącego osiągnięciu zamierzonego celu w dziedzinie turystyki [Borkowska-Niszczota, 2014]].

Turystyka wiejska jako forma pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich cieszy się coraz większą popularnością zarówno w Polsce, jak i w krajach Unii Europejskiej. Ich rozwój jest szansą na wykorzystanie wiejskiej przestrzeni i infrastruktury oraz pozyskanie dodatkowych przychodów. Agroturystyka będąca rodzajem turystyki wiejskiej może odgrywać znaczącą rolę w budowaniu kapitału społecznego, ludzkiego, a także ochronie i ożywianiu dziedzictwa kulturowego wsi jako elementów wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich [Trystuła, 2015].

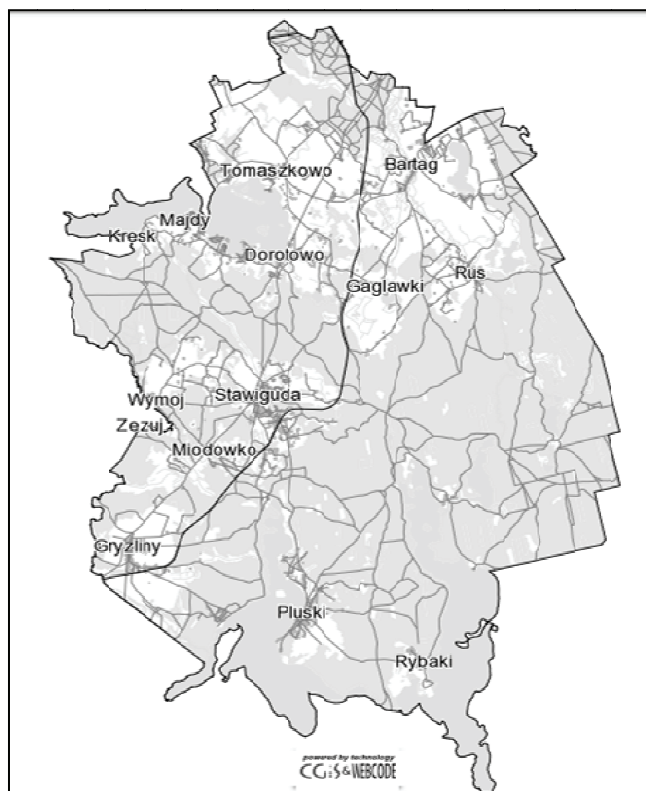
W literaturze wiele miejsca poświęca się atrakcyjności wiejskiej przestrzeni rekreacyjnej oraz usystematyzowaniu czynników mających bezpośredni i pośredni wpływ na rozwój ruchu turystycznego [Heldak, 2002, s. 33-65]. W badaniach kładących szczególny nacisk na problemy ekorozwoju wsi oraz zrównoważony rozwój obszarów wiejskich najczęściej wymieniane czynniki warunkujące rozwój agroturystyki to:

- walory przyrodniczo-kulturowe gminy (regionu),
- atrakcyjność krajobrazu (w tym ciek i zbiorniki wodne),
- specyfika regionu, gminy, wsi (w tym duże powierzchnie lasów, użytki rolne, mały udział terenów zurbanizowanych i przemysłowych),
- szczególne atrakcje turystyczne (w tym zbieractwo, wędkarstwo, możliwość jazdy konnej i sportów wodnych),
- przystosowanie domów i obiektów wiejskich do przyjęcia turystów.

Wskazywane najczęściej zespoły cech warunkujących rozwój turystyki na obszarach wiejskich to walory przyrodniczo-kulturowe wsi, przez które rozumie się stan środowiska oraz atrakcyjność krajobrazową, kulturową i etniczną danego regionu [Hełdak, Raszka, 2010].

Gmina Stawiguda jest zlokalizowana w środkowej części województwa warmińsko-mazurskiego. Jest gminą wiejską o ogromnym potencjale turystycznym. Rysunek 1 przedstawia mapę poglądową gminy. Powierzchnia gminy przekracza przeszło 22 000 ha, z czego ponad połowę tego obszaru stanowią rozległe kompleksy lasów sosnowo-świerkowych, m.in. Puszcza Napiwodzko-Ramucka. Urozmaicona sieć hydrologiczna gminy jest kolejnym istotnym czynnikiem decydującym o turystycznej atrakcyjności gminy. Jej najważniejszymi elementami są:

- jeziora: Jezioro Łańskie, Jezioro Pluszne, jez. Ustrych, jez. Košno oraz Jezioro Wulpińskie będące najgłębszym w województwie warmińsko-mazurskim,
- rzeki: rz. Łyna, rz. Pasłęka
- tereny bagienne oraz torfowiska.



Rys. 1. Mapa poglądowa gminy Stawiguda

Źródło: [www 1].

Na terenie gminy Stawiguda występują liczne rezerваты przyrody oraz obszary Natura 2000, do których zalicza się:

- rezerwat przyrody Ostoja Bobrów na rzece Pasłęce,
- rezerwat przyrody Las Warmiński im. Profesora Benona Połakowskiego (część Puszczy Napiwodzko-Ramuckiej),
- rezerwat przyrody jezioro Košno,
- Dolina Pasłęki (Obszary Natura 2000 – obszary ptasie),
- rzeka Pasłęka (Obszary Natura 2000 – obszary siedliskowe),
- Puszcza Napiwodzko-Ramucka (Obszary Natura 2000 – obszary ptasie),
- Ostoja Napiwodzko-Ramucka (Obszary Natura 2000 – obszary siedliskowe).

Doskonałe warunki leśne oraz wodne są nie tylko siedliskiem różnego rodzaju gatunków fauny i flory, ale także stwarzają warunki do uprawiania turystyki aktywnej (m.in. spływy kajakowe, żeglarstwo, rowerowe wycieczki po szlakach leśnych, zbieranie owoców runa leśnego, myślistwo, jazda konna) [Trystuła, 2015].

Dziedzictwo kulturowe regionu obok walorów przyrodniczych to także cenny składnik potencjału turystycznego. Kultura staje się we współczesnej turystyce jednym z podstawowych czynników kształtujących jakość produktu turystycznego. Na kulturę składają się elementy niematerialne i materialne. Niematerialne elementy kultury uformowane i przekształcające się w procesie historycznym to m.in. wierzenia, obrzędy, obyczaje, stroje, tańce i śpiewy, sposoby i rodzaje jedzenia, języki i dialekty oraz wszystko to, co można określić mianem poziomu cywilizacji. Stanowią one tzw. tradycję historyczną, która jest źródłem kultury w ujęciu materialnym [Gołembski (red.), 2002]. Warmia i Mazury, w tym także gmina Stawiguda – której historia sięga XIV wieku – obok zasobnego dziedzictwa materialnego charakteryzuje się różnorodnością folkloru, kultury i tradycji. Różnorodność kulturowa jest efektem przenikania zasobów kulturowych Warmii przez odmienne elementy kulturowe przyniesione na ten teren przez osadników przybyłych po II wojnie światowej [Batyk, 2010, s. 35-43]. Przykłady dziedzictwa kulturowego gminy Stawiguda to m.in.:

- blisko 40 warmińskich kapliczek przydrożnych zlokalizowanych m.in. w Dorotowie, Stawigudzie, Bartągu, Rusi, Gryźlinach,
- kościół pw. Św. Wawrzyńca i Nawiedzenia NMP zbudowany około 1573 r. w Gryźlinach,
- kościół późnogotycki pierwotnie zbudowany w II połowie XIV wieku w Bartągu,
- architektura drewniana (chałupy drewniane z XIX wieku usytuowane w Gryźlinach, Rusi, Dorotowie, Stawigudzie),

- architektura mieszkalna (domy murowane z początku XX wieku w Bartągu, Stawigudzie, Rusi oraz Gryźlinach),
- cmentarz rzymskokatolicki z końca XIX wieku w Bartągu, gdzie są pochowani polscy działacze plebiscytowi.

Obecnie, w dobie ogromnej konkurencji, piękno przyrody, ciekawa historia czy kultura regionu to czasem już za mało, aby zatrzymać turystów na dłużej. Istotna jest także infrastruktura turystyczno-rekreacyjna. Przedsiębiorcy, aby utrzymać się na rynku, muszą podejmować inicjatywy mające na celu wzajemne wsparcie, a także specjalizację ofert turystycznych, aby dotrzeć do jak największej liczby określonych klientów. Na terenie gminy Stawiguda funkcjonuje 16 gospodarstw agroturystycznych usytuowanych w Dorotowie, Bartągu, Stawigudzie, Gryźlinach, Zazdrości, Pluskach oraz Majdach. Bazę agroturystyczną gmin sąsiadujących z gminą Stawiguda stanowi kilkadziesiąt gospodarstw gminy Olsztyn, Gietrzwałd, Purda oraz gminy Olsztynek. Oferta turystyczna analizowanych gospodarstw obejmuje takie atrakcje, jak: bezpośredni dostęp do jeziora oraz lasu, biesiady, bilard, dart, basen, bar, dogoterapia, drób ozdobny, grill, grzybobranie, jacuzzi, gospodarstwo ekologiczne, kort tenisowy, kuchnia regionalna, nordic walking, polowania, strzelnictwo, pole golfowe, przejazdy bryczką, produkcja tradycyjnej żywności, spływy kajakowe, szlaki turystyczne, sala kominkowa, sprzęt narciarski, stadnina koni, staw rybny, sprzęt rowerowy, plac zabaw dla dzieci, przyzagrodowe pole namiotowe, uczestnictwo w pracach gospodarskich, zielona szkoła, zwiedzanie okolicy. Pomimo różnych możliwości spędzenia czasu w analizowanych gospodarstwach agroturystycznych, niemal wszystkie akcentują w ofercie regionalne specjały kulinarne, posiadają bardzo dobrą bazę noclegową, a także dysponują sprzętem rekreacyjno-sportowym. Żadne z analizowanych gospodarstw nie oferuje wypoczywającym usług typu geocaching czy questing.

3. Propozycja koncepcji klastra agroturystycznego

Celem polityki klastrowej jest rozwój klastrów w ujęciu normatywnym, tj. takich skupisk firm i instytucji otoczenia, które będą się charakteryzować odpowiednią masą krytyczną, intensywnymi interakcjami oraz wysoką konkurencyjnością i innowacyjnością [Borowicz i in., 2009].

Najważniejszymi celami utworzenia klastra agroturystycznego w gminie Stawiguda przy współpracy z gminami sąsiadującymi są:

1. Współpraca pomiędzy wytypowanymi gospodarstwami agroturystycznymi:
 - LIDER INICJATYWY KLASTROWEJ: gospodarstwo agroturystyczne „CampDor” (Dorotowo, gmina Stawiguda).

- PODMIOTY WSPÓŁPRACUJĄCE: gospodarstwa wybrane na podstawie analizy bazy agroturystycznej gminy Stawiguda oraz gmin sąsiednich:
- gospodarstwo agroturystyczne „Sielawka” (Dorotowo, gmina Stawiguda, odległość od gospodarstwa „CampDor”: 1 km),
 - gospodarstwo agroturystyczne „W Lesie” (Bartąg, gmina Stawiguda, odległość od gospodarstwa „CampDor”: 3 km),
 - gospodarstwo agroturystyczne „Agrobielik” (Makruty, gmina Olsztyn, odległość od gospodarstwa „CampDor”: 15 km),
 - gospodarstwo agroturystyczne „Guzowy Młyn” (Guzowy Młyn, gmina Gietrzwałd, odległość od gospodarstwa „CampDor”: 26 km),
 - gospodarstwo agroturystyczne „Ziołowa Dolina” (Wilimowo, gmina Olsztyn, odległość od gospodarstwa „CampDor”: 21 km),
 - gospodarstwo agroturystyczne „Nad Stawem” (Purda, gmina Purda, odległość od „CampDor”: 28 km).
2. Budowanie sieci powiązań pomiędzy gospodarstwami tworzącymi sieć klastra ze szczególnym uwzględnieniem gospodarstwa „CampDor” jako lidera.
3. Wzajemna współpraca oraz konkurowanie (każde z gospodarstw inicjatywy klastrowej oferuje produkty konkurencyjne, nieoferowane przez innych uczestników klastra, które stanowią produkty turystyczne klastra (tab. 1):
- gospodarstwo agroturystyczne „CampDor” – grill, staw rybny (możliwość wędkowania), sala biesiadna, plac zabaw dla dzieci, przyzagrodowe pole namiotowe, własne rowery, bezpośrednia bliskość lasu, nowy *produkt konkurencyjny* wprowadzony w ramach rozbudowy oferty turystycznej lidera klastra: *geocaching i questing*,
 - gospodarstwo agroturystyczne „Sielawka” – bezpośredni dostęp do jeziora, wypożycza łódki, kajaki, rowery wodne, wędkowanie, możliwość organizacji imprez okolicznościowych, rybne potrawy regionalne, bar, sala kominkowa, plac zabaw dla dzieci, *produkt konkurencyjny: bar, organizacja imprez okolicznościowych*,
 - gospodarstwo agroturystyczne „W Lesie” – bezpośrednia bliskość lasu, grill, sala kominkowa, plac zabaw dla dzieci, boisko, imprezy okolicznościowe, *produkt konkurencyjny: jazda konna*,
 - gospodarstwo agroturystyczne „Agrobielik” – przyzagrodowe pole namiotowe, sala kominkowa, biesiady przy ognisku, grill, łódki, kajaki, kąpielisko, *produkt konkurencyjny: bliskość rezerwatu przyrody „Ostoja Bobrów na rzece Pasłęce”*,

- gospodarstwo agroturystyczne „Guzowy Młyn” – zawody wędkarskie, canoe, kąpielisko, sala kominkowa, *produkt konkurencyjny: biesiady z dziczyzną, kryty podgrzewany basen, kulig*,
- gospodarstwo agroturystyczne „Ziołowa Dolina” – ekologiczna żywność z własnego gospodarstwa, sala kominkowa, *produkt konkurencyjny: ziołowe mieszanki, samochody terenowe i militaria, mini zoo* (króliki, pawie, strusie, bażanty, osły, kuce, alpaki, świnki wietnamskie),
- gospodarstwo agroturystyczne „Nad Stawem” – bilard, staw rybny, sala kominkowa, plac zabaw dla dzieci, boisko, rowery, kajaki, możliwość wędkowania, *produkt konkurencyjny: produkcja tradycyjnej żywności*.

Tabela 1. Produkty turystyczne klastra agroturystycznego

Nazwa gospodarstwa agroturystycznego	Produkt konkurencyjny
„CampDor”	geocaching, questing
„Nad Stawem”	produkcja tradycyjnej żywności
„Guzowy Młyn”	biesiady z dziczyzną, kryty podgrzewany basen, kulig
„Ziołowa Dolina”	ziołowe mieszanki, samochody terenowe, militaria, mini zoo
„Agrobielik”	rezerwat przyrody „Ostoja Bobrów na rzece Pasłęce”
„W Lesie”	jazda konna
„Sielawka”	bar, imprezy okolicznościowe

Źródło: Opracowanie własne.

4. Stymulacja rozwoju każdego z gospodarstw agroturystycznych poprzez wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań (ze szczególnym uwzględnieniem nowych produktów turystycznych gospodarstwa „CampDor”).

Jak już wcześniej wspomniano, strefy procesu budowy klastra to wzajemnie powiązane działania, do których zalicza się:

1. Etap ANALIZY, który obejmuje:

- zdefiniowanie klastra: klaster gospodarstw agroturystycznych zlokalizowanych w gminie Stawiguda i gminach sąsiednich,
- określenie podmiotów biorących udział w inicjatywie – 7 gospodarstw agroturystycznych („CampDor”, „Nad Stawem”, „Guzowy Młyn”, „Ziołowa Dolina”, „Agrobielik”, „W Lesie”, „Sielawka”),
- charakterystykę oferowanych produktów turystycznych (tab. 1),
- analizę SWOT uwarunkowań rozwoju inicjatywy klastrowej (tab. 2).

Tabela 2. Analiza SWOT

<p>MOCNE STRONY:</p> <ul style="list-style-type: none"> – silnie rozwinięty rynek gospodarstw agroturystycznych (gospodarka oparta na turystyce) – świadomość i kreatywność członków inicjatywy klastrowej – bogactwo przyrodnicze i kulturowe – pobudzanie i wspieranie innowacyjności – różnorodność produktów turystycznych oferowanych przez członków inicjatywy klastrowej – propagowanie turystyki rodzinnej, aktywnej, poznawczej oraz kulinarnej – społeczność lokalna kultywująca lokalną kulturę – wysoka jakość usług oferowana przez uczestników klastra 	<p>SŁABE STRONY:</p> <ul style="list-style-type: none"> – słaba dostępność komunikacyjna gminy – zły stan techniczny szlaków komunikacyjnych – brak odpowiedniej bazy do rozwoju turystyki (brak związanych inicjatyw klastrowych w innych gminach) – konkurencja, oferowanie zbliżonych produktów, co może uniemożliwić wypracowanie strategii rozwoju inicjatywy klastrowej – brak motywacji i dążenia do współpracy
<p>SZANSE:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wzrost efektywności – skuteczna konkurencja i współpraca pomiędzy członkami klastra – promocja turystyczna gminy Stawiguda i gmin sąsiadujących – pozyskanie środków na rozwój inicjatywy klastrowej (środki unijne) – możliwość podejmowania wspólnych przedsięwzięć przez członków inicjatywy klastrowej 	<p>ZAGROŻENIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> – niedopasowanie oferty do wymagań turystów – brak dostatecznej ilości środków finansowych – silna konkurencja ze strony innych regionów Polski – sezonowość w branży turystycznej (mała liczba gości poza sezonem)

Źródło: Opracowanie własne.

2. Etap MOBILIZACJI, gdzie:

- pozyskuje się gospodarstwa klastrowe,
- organizuje spotkania o charakterze informacyjnym w celu odnalezienia wzajemnych korzyści pomiędzy wytypowanymi gospodarstwami agroturystycznymi.

3. Etap STRATEGII to działania związane z:

- określeniem kierunków rozwoju klastra na podstawie istniejących uwarunkowań lokalnych – stworzenie sieci gospodarstw rozproszonych oferujących jeden z rodzajów turystyki; turysta, zatrzymując się w jednym z gospodarstw klastra, jest informowany o ofercie pozostałych gospodarstw oferujących wymienione produkty turystyczne:
 - turystyka rodzinna (place zabaw dla dzieci, boiska), turystyka ekologiczna (produkcja własnej żywności, ziołolecznictwo),
 - turystyka kulinarna (biesiady, regionalna kuchnia), turystyka rozrywkowa (imprezy okolicznościowe),
 - turystyka poznawcza (poznanie architektury, zabytków, kultury, przyrody),
 - turystyka rekreacyjno-wypoczynkowa (spływy kajakowe, wycieczki rowerowe),

- turystyka aktywna (m.in. geocaching, questing, jazda konna, sporty wodne, samochody terenowe).
4. Etap WDROŻENIA to:
- implementacja przyjętej strategii rozwoju z elementami jej finansowania: finansowanie inicjatywy klastra agroturystycznego w fazie początkowej powinno się odbywać ze środków własnych przedsiębiorców; w późniejszym okresie działania inicjatywy, w momencie jej poszerzenia o kolejnych członków, możliwe będzie także staranie się o wsparcie unijne (m.in. Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury 2014-2020 r., PRIORYTET INWESTYCYJNY 1.2 – Promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, rozwijanie powiązań i synergii między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i sektorem szkolnictwa wyższego, w szczególności promowanie inwestycji w zakresie rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych, ekoinnowacji, zastosowań w dziedzinie usług publicznych, tworzenia sieci, pobudzania popytu, klastrów i otwartych innowacji poprzez inteligentną specjalizację, oraz wspieranie badań technologicznych i stosowanych, linii pilotażowych, działań w zakresie wczesnej walidacji produktów, zaawansowanych zdolności produkcyjnych i pierwszej produkcji, w szczególności w dziedzinie kluczowych technologii wspomagających, oraz rozpowszechnianie technologii o ogólnym przeznaczeniu).
5. Etap EWALUACJI to podjęcie wielu przedsięwzięć, dzięki którym będzie możliwa poprawa jakości, skuteczności i spójności wdrażanej strategii, uzyskiwanych przez klastr, absorpcji funduszy niezbędnych do wdrożenia strategii i realizacji programów operacyjnych w odniesieniu do konkretnych problemów strukturalnych dotyczących danego klastra, jego członków, a także korzyści dla regionów, na których działa, z jednoczesnym uwzględnieniem celu w postaci trwałego rozwoju i właściwego prawodawstwa wspólnotowego dotyczącego tworzenia i rozwoju klastrów [Kępka i in., 2012].

4. Nowe produkty turystyczne oferowane przez lidera klastra agroturystycznego (gospodarstwo „CampDor”)

Gospodarstwo „CampDor” jako lider klastra agroturystycznego czuwa nad prawidłową realizacją wdrażania strategii klastrowej. Piękna spokojna okolica gospodarstwa przyciąga miłośników przyrody, wodnej rekreacji oraz zainteresowanych walorami historyczno-kulturowymi regionu Warmii i Mazur. Obec-

nie, w dobie ogromnej konkurencji, piękno przyrody, ciekawa historia czy kultura regionu to czasem już za mało, aby zatrzymać turystów na dłużej. W ofercie gospodarstwa brakuje konkurencyjnych produktów turystycznych, takich jak np. geocaching lub questing.

Geocaching jest grą terenową z wykorzystaniem odbiorników GPS. Polega na poszukiwaniu ukrytych w terenie schowków z ukrytymi „skarbami”, którymi w odniesieniu do gospodarstwa „CampDor” będą nagrody (np. maskotka dla dzieci, wycieczka po Olsztynie, bon na obiad lub romantyczną kolację w gospodarstwie „CampDor”, rabat na pobyt w gospodarstwie „CampDor”, rabat na pobyt w dowolnie wybranym gospodarstwie agroturystycznym będącym członkiem klastra, bilet do kina na dowolnie wybrany film, namiar na kolejny schowek). Rodzaj nagród będzie uzależniony od długości pobytu w gospodarstwie agroturystycznym „CampDor”. Rabaty na obiady i kolacje, bilety do kina będą możliwe do zdobycia przy pobycie nie krótszym niż 5 dni.

Zasady geocachingu (kodeks geocachera):

- ogólne zasady: nie niszczymy schowków, nie zaśmiecamy okolicy podczas poszukiwań schowków, dbamy o przyrodę,
- zasady korzystania z odbiornika GPS lub modułu GPS wbudowanego w telefonie: instruktaż obsługi odbiornika przeprowadzony przez właściciela gospodarstwa agroturystycznego „CampDor”,
- lokalizacja schowków (skrytek) o znanych współrzędnych: wskazówki potrzebne do odnalezienia skrytek będą dostępne na stronie internetowej gospodarstwa agroturystycznego „CampDor” (współrzędne oraz inne ważne informacje umożliwiające dotarcie do skrytki).

Lokalizacja wybranych skrytek w miejscach atrakcyjnie przyrodniczych:

- wyspa na Jeziorze Wulpińskim – wyspa Herta (współrzędne $\lambda = 20^{\circ}22'54''$ $\varphi = 53^{\circ}41'45''$, wskazówki dodatkowe: do wyspy należy dopłynąć łódką bądź kajakiem),
- okolica pomnika przyrody w Dorotowie (współrzędne $\lambda = 20^{\circ}24'30''$ $\varphi = 53^{\circ}41'25''$),
- okolica pomnika przyrody w Rusi (współrzędne $\lambda = 20^{\circ}24'30''$ $\varphi = 53^{\circ}41'25''$, wskazówki dodatkowe: do skrytki należy dojechać rowerem, autem lub dojść pieszo),
- okolica 3 pomników przyrody – wschodni brzeg Jeziora Łańskiego (współrzędne $\lambda = 20^{\circ}28'37''$ $\varphi = 53^{\circ}36'56''$, $\lambda = 20^{\circ}28'46''$ $\varphi = 53^{\circ}37'40''$, $\lambda = 20^{\circ}30'06''$ $\varphi = 53^{\circ}35'33''$, wskazówki dodatkowe: do skrytki należy dojechać rowerem, autem lub dojść pieszo).

Turystyka z zagadkami czy odkrywanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego to najczęściej spotykane w Polsce określenia na questing. Każdy region, każde miasto, każda okolica może się poszczycić czymś, co ją wyróżnia. Dla jednych będzie to zapomniana legenda, dla innych niespotykane elementy krajobrazu, dla jeszcze innych ciekawe okazy fauny i flory. Jednak wszystkie te elementy tworzą tożsamość miejsc, których dotyczą [www 2]. Questing to innowacja turystyczna gospodarstwa agroturystycznego „Campdor” popularyzująca walory kulturowe oraz przyrodnicze regionu. Jest to połączenie aktywnego zwiedzania (rower, pieszo, konno – przy współpracy z gospodarstwem agroturystycznym „W Lesie”, kajak) z poznawaniem dziedzictwa kulturowego oraz cennych obiektów przyrodniczych.

1. Propozycje ścieżek rowerowych:

- ścieżka rowerowa Dorotowo – Stawiguda, długość trasy 12 km, atrakcyjne miejsca: kompleks leśny, leśniczówki Wymój i Stawiguda,
- ścieżka rowerowa Dorotowo – Jezioro Łańskie, długość trasy 30 km, atrakcyjne miejsca: leśniczówka Stawiguda, Las Łański, Jezioro Pluszne,
- ścieżka rowerowa lub piesza Dorotowo – Ruś – rezerwat przyrody Las Warmiński, długość trasy 6 km,
- ścieżka rowerowa lub piesza Dorotowo – Ostoja Bobrów na rzece Pasłęce, długość trasy 6 km,

2. Propozycje tras konnych: okolice gospodarstwa agroturystycznego „W Lesie” – brzegiem rzeki Łyny.

3. Propozycje spływu kajakiem:

- po rzece Łynie (Brzesko Łyńskie – Kurki), długość trasy około 10 km,
- kajakiem na wyspę Herta (Jezioro Wulpińskie).

Podsumowanie

Turystyka jest dynamicznym sektorem gospodarki Warmii i Mazur. Proces budowania konkurencyjności gospodarstw agroturystycznych powinien uwzględniać wymagania potencjalnych klientów w celu wprowadzenia atrakcyjnych produktów turystycznych. Innowacyjna strategia klastrowa jest działaniem opartym na wzajemnej współpracy gospodarstwa agroturystycznego „Campdor” (lider inicjatywy) z gospodarstwami chcącymi stać się członkiem klastra turystycznego, a także opiera się na wzajemnej konkurencyjności, dzięki czemu klient ma do wyboru wiele różnych atrakcji turystycznych oferowanych przez członków klastra, w tym także lidera inicjatywy, który nie tylko będzie pełnił funkcje organizacyjne, ale także świadczył atrakcyjne usługi turystyczne w po-

staci geocachingu i questingu. Poszerzenie oferty turystycznej gospodarstwa agroturystycznego „CampDor” o geocaching i questing jest uzasadnione ciekawymi warunkami przyrodniczymi oraz bogactwem kulturowym Warmii i Mazur.

Ogromna konkurencyjność na rynku turystycznym wymaga od przedsiębiorców skoncentrowania się na działaniach mających na celu tworzenie lokalnych sieci współpracy polegającej na świadczeniu turystom usług cząstkowych, np. baza noclegowa, kuchnia regionalna, imprezy specjalne, rękodzielnictwo, kursy jazdy konnej, geocaching, questing. Kooperacja oraz jednoczesna konkurencja to założenie strategii klastrowej, dzięki której jest szansa na utrzymanie dużego ruchu turystycznego nie tylko w gminie Stawiguda, ale także w gminach współpracujących.

Poszczególne etapy rozwoju klastra agroturystycznego obejmują działania związane m.in. z nawiązaniem współpracy z podmiotami (z innymi gospodarstwami agroturystycznymi zlokalizowanymi w okolicy) oraz opracowaniem zintegrowanej oferty turystycznej dostosowanej do atrakcji i miejsca docelowego, infrastruktury i dostępności.

Wdrożenie strategii klastrowej jest zespołem decyzji i realizacji wielu działań, które są obarczone ryzykiem technologicznym, kapitałowym oraz ryzykiem konfliktów interesów. Dodatkowo przyczyną niepowodzenia wdrożenia rozwiązania może się okazać brak chętnych do współpracy przedsiębiorców bądź rezygnacja przedsiębiorców w trakcie działania klastra. Aby zapobiec wystąpieniu tego rodzaju ryzyka, należy:

- dokonać dokładnej analizy warunków lokalizacyjnych,
- określić możliwe kierunki rozwoju klastra wraz z wytypowaniem barier jego rozwoju,
- aktywizować uczestników klastra,
- organizować wiele spotkań informacyjnych,
- pozyskać odpowiednie źródła finansowania inwestycji związanych z wdrożeniem strategii klastrowej,
- opracować efektywną strategię klastra agroturystycznego uwzględniającą zarówno działania długookresowe, jak i krótkookresowe.

Literatura

- Batyk I. (2010), *Dziedzictwo kulturowe Warmii*, „Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich”, nr 2, KTIW PAN, SIETW, Kraków, s. 35-43.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, “Industrial Marketing Management”, 29, s. 414.

- Borkowska-Niszczoła M. (2014), *Ocena potencjału turystycznego obszarów przyrodniczo cennych województwa podlaskiego*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 1, OWPB, Białystok, DOI: 10.12846/j.em.2014.01.19.
- Borowicz A. i in. (2009), *Tworzenie i zarządzanie inicjatywą klastrową*, IBGR, Gdańsk.
- Gołembski G. (red.) (2005), *Kompendium wiedzy o turystyce*, WN PWN, Warszawa.
- Heldak M. (2002), *Identyfikacja i ocena uwarunkowań rozwoju agroturystyki na Dolnym Śląsku*, Acta Scientiarum Poloniarum, Administratio Locorum nr 1 (1-2), Wyd. UWM, Olsztyn, s. 33-65.
- Heldak M., Raszka B. (2010), *Uwarunkowania rozwoju turystyki na przykładzie wsi podhalańskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 590, Ekonomiczne Problemy Usług nr 52, Wyd. UP, Wrocław.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kępką M. i in. (2012), *Monitoring i ewaluacja klastra spawalniczego Klastal*, Fundusze Europejskie dla Rozwoju Polski Wschodniej, Warszawa.
- Kusa R. (2008), *Uwarunkowania rozwoju klastra* [w:] B. Godziszewski (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń.
- Porter M.E. (red.) (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Rosenfeld S.A. (1996), *Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the Impact of Inter-firm Collaboration*, “Research Policy”, 25, s. 254-260.
- Trystuła A. (2015), *Wykorzystanie serwisów WMS w inwentaryzacji walorów i atrakcji turystycznych gminy Stawiguda dla potrzeb utworzenia klastra agroturystycznego*, I Międzynarodowa Konferencja Naukowa nt. „Aktualne trendy rozwoju regionalnego” organizowana w cyklu PRZESTRZEN – TECHNOLOGIA – EKONOMIA, Kraków.
- [www 1] <http://sip.stawiguda.pl/#>.
- [www 2] <http://questing.pl>.

CLUSTERING AS AN ELEMENT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE STAWIGUDA COMMUNE

Summary: The Stawiguda commune is a commune in the Warmia and Mazury province with significant natural and cultural assets which determine the tourist potential of the area. Unfortunately, the average stay of tourists in the region ranges from 2 to 3 days. The cause of such state of affairs is the absence of established regional agrotourism clusters, whose objective is to increase the competitiveness of leisure in the country via promotion of attractive tourism products. The article presents a concept for an agrotourism cluster initiative, whose main objective is cooperation among agrotourism farms located in the Stawiguda commune, as well as support and extension of their tourist offer.

Keywords: cluster, the Stawiguda commune, agrotourism.