

مطالعه مزیت رقابتی صنعت گردشگری در ما کائو (Macao)

دستیابی به مزیتی رقابتی: خوشه - پاسخ بومی به فرآیند جهانی شدن (مورد Pärnu)

منوچهر گل لاله

Laleh374_gol@yahoo.cocom

هدف مطالعه، تحلیل و ارزشیابی مزیت رقابتی صنعت توریسم در ما کائو (Macao) می‌باشد که بیشتر به مرور ادبیات مزیت رقابتی، داده‌های مشاهده‌ای جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌هایی با مدیران شاغل در سازمانهای بخش عمومی و خصوصی گردشگری در صنعت توریسم این کشور پرداخته شده است.

یافته‌های تحقیق بیان می‌کند که این کشور نقاط قوت زیادی بر بنای مزیت رقابتی دارد. البته نقاط ضعفی نیز وجود دارند که باید در نظر گرفته شوند. رویهمرفته توسعه قمارخانه‌ها و بازار چین فرصتهای مهمی برای صنعت گردشگری آن می‌باشند. بر پایه یافته‌های پژوهش، نتایج و توصیه‌هایی حاصل گردیده‌اند.

مطالعه مزیت رقابتی صنعت گردشگری در ماکاؤ (Macao)

منوچهر گل لاله^۱

هدف مطالعه، تحلیل و ارزشیابی مزیت رقابتی صنعت توریسم در ماکاؤ (Macao) می‌باشد که بیشتر به مرور ادبیات مزیت رقابتی، داده‌های مشاهده‌ای جمع آوری شده از طریق مصاحبه‌هایی با مدیران شاغل در سازمانهای بخش عمومی و خصوصی گردشگری در صنعت توریسم این کشور پرداخته شده است.

یافته‌های تحقیق بیان می‌کند که این کشور نقاط قوت زیادی بر بنای مزیت رقابتی دارد. البته نقاط ضعفی نیز وجود دارند که باید در نظر گرفته شوند. رویهمرفته توسعه قمارخانه‌ها و بازار چین فرصتهای مهمی برای صنعت گردشگری آن می‌باشند. بر پایه یافته‌های پژوهش، نتایج و توصیه‌هایی حاصل گردیده‌اند.

مقدمه:

در نتیجه رشد سریع صنعت توریسم جهانی، مقاصد گردشگری بیشتری در بازار وجود دارند و از آنزمان رقابت بین آنان در حال شدت گرفتن است. این توسعه گردشگری، در نتیجه رشد جمعیت جهانی، هجوم در حال افزایش بسیاری ملت‌ها، تغییرات در انگیزه‌های سفر و توسعه فناوری پیشرفته، ادامه خواهد یافت. (Wahap&Coope, ۲۰۰۱)

برای بسیاری کشورها، گردشگری منبع مهم ارز خارجی است بنابراین آنان سعی در جذب توریست بیشتری می‌کنند. از آنجا که مقاصد سعی در افزایش سهم بازارشان می‌نمایند، ایجاد و بقاء مزیت رقابتی بعنوان امری مهم محسوب گردیده است. (Crouch & Ritchie ۱۹۹۹). رشد تعداد مقاصد گردشگری و کیفیت افزایش یافته مقاصد موجود بر آن مسئولین مقاصد معین فشار بیشتری است تا راههایی بهتر جهت رقابت در بازارهای گردشگری و اجرای این راهها در شیوه‌ای پایدار بیابند. (Dwyer & Kim ۲۰۰۱) بنابراین فهم، عواملی که نقش کلیدی در ایجاد و پایداری مزیت رقابتی بازی می‌کنند حیاتی است. اهداف این مطالعه، ارزشیابی مزیت رقابتی Macau است.

این مقاله ابتدا بعضی پیش‌زمینه‌های نظری در مورد رقابت‌پذیری مقصد را عرضه می‌نماید. سپس متدولوژی بکار رفته در مطالعه را شرح می‌دهد. بعد، یافته‌های تحقیق ارائه گردیده و مورد بحث قرار می‌گیرند و سرانجام نتایج کلیدی حاصل از مطالعه و توصیه‌هایی جهت اجرا و پژوهش آتی ارائه می‌گردند.

مزیت رقابتی مقاصد:

تعریف رقابت‌پذیری، امری پیچیده است از آنجا که موردی چند منظوره است که شامل اجزای قابل مشاهده و غیر قابل مشاهده‌ای است که جهت تعیین و ارزیابی می‌توانند مشکل باشند. (Spence & Hazard, ۱۹۸۸)

عموماً به رقابت‌پذیری از زوایای خرد و کلان نگریسته می‌شود (Dwyer & Kim, ۲۰۰۸) از زاویه کلان، رقابت‌پذیری یک علقه ملی است که هدف نهایی‌اش بهبود درآمد شهروندان هم‌مانند بهبود محیط اجتماعی و فرهنگی‌شان می‌باشد. از جانب خرد، رقابت‌پذیری پدیده‌ای در سطح بنگاه با رفتارهای مختص بنگاهی تعیین کننده رقابت‌پذیری می‌باشد. تعاریف کلان با رقابت‌پذیری مقصد مرتبط‌تر از تعاریف خرد می‌باشند.

Newall (۱۹۹۲) آنرا بعنوان ایجاد کننده کیفی کالا و خدماتی تعریف نموده‌است که بطور موفقیت آمیزی برای مصرف‌کنندگان بازار می‌باشند. نیز رقابت‌پذیری بعنوان درجه‌ای که هر کشور تحت شرایط بازار آزاد کالا و خدماتی را که در مواجهه با بازارهای بین‌المللی، بطور همزمان در حال بقاء و گسترش درآمد واقعی مردمشان در ادوار طولانی‌تر می‌باشند تعریف می‌نماید. (۱۹۹۷، گزارش رقابت‌پذیری جهانی COEED).

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی - دانشگاه علامه طباطبایی

در مورد گردشگری، رقابت‌پذیری بعنوان توانایی یک کشور در ایجاد ارزش افزوده و افزایش ثروت ملی بوسیله مدیریت منابع، فرآیندها و جاذبه‌ها تعریف می‌شود. (Crouch & Ritchie, ۲۰۰۰) حسن (۲۰۰۰) از آن بعنوان توانایی یک مقصد جهت ایجاد و تکمیل ارزش افزوده تولیداتی که سبب پایداری منابعشان در بقاء موقعیت بازاری مرتبط با رقبا می‌باشد ذکر نموده است. عمده تعاریف تمرکز بر توسعه انسانی، رشد و کیفیت زندگی بهبود یافته دارند (Crouch & Ritchie, ۱۹۹۹) تعدادی از پژوهشگران رقابت‌پذیری را در مقاصد گردشگری مطالعه نموده‌اند. (Crouch & Ritchie, ۲۰۰۰; Buhalis, ۲۰۰۰; Kozak & Ritchie, ۱۹۹۹; Dwyer & Kim, ۲۰۰۰; Hassan, ۲۰۰۰; Go & Gowers, ۲۰۰۰; Gonzalez & Falcon, ۲۰۰۰; Kimmington, ۱۹۹۹; Mihalic, ۲۰۰۰; Pearce, ۱۹۹۷).

علاقه مشترک این محققان چگونگی ایجاد و پایدار ماندن رقابت‌پذیری مقصد را بررسی نموده است. همانگونه که توریست‌ها تجربه دیگر مقاصد را کسب می‌نمایند، ممکن است درکشان از کیفیت و کل عملیات اجرایی، نقش مهمی در تعیین کسب و کار و توصیه‌های مثبت کلامی (دهان به دهان) داشته باشد. بطور ضمنی یا بطور صریح، گردشگران بین تسهیلات، جاذبه‌ها و استانداردهای خدمات مقاصد مختلف، مقایسه‌هایی انجام می‌دهند (Laws, ۱۹۹۵) پس مقاصد جهت انتخاب اول بودن در میان مسافران با هم رقابت می‌نمایند. کراچوری چی اشاره می‌نماید که اگرچه رقابت بین خطوط هوایی، تورآپراتورها، هتل‌ها و دیگر خدمات گردشگری روی می‌دهد اما این رقابتی درون بنگاهی است که وابسته بوده و برگرفته از انتخاب‌هایی است که گردشگران بین مقاصد جایگزین انجام می‌دهند.

رقابت‌پذیری مقصد می‌تواند هم بطور کمی و هم کیفی ارزشیابی شود (Kozak & Rimmington, ۱۹۹۹) عملیات کمی یک مقصد می‌تواند با نگاه به داده‌هایی بعنوان توریست‌های ورودی، درآمدهای گردشگری، اندازه نواحی اختصاص داده شده به پارک‌های ملی، میانگین وضعیت آب و هوایی اندازه‌گیری شود. همچنین نیازی جهت محاسبه جنبه‌های کیفی مرتبط با جنبه‌های رقابت‌پذیری مقصد وجود دارند.

اندازه‌های نرم (soft) مانند زیبایی و زیبایی شناسی، اندازه‌های مرتبط با ادراک بازدیدکنندگان بوده و بعلاوه مایل به شکل بیشتر کیفی می‌باشند. مقصد گردشگری آمالگامی (ملقمه‌ای) از محصولات و خدمات می‌باشند. اجزای تولیدات و خدمات گردشگری برای توسعه و بازاریابی گردشگری ضروری‌اند و مشترکاً هم به جاذبه‌ها و هم منابع گردشگری مربوطند (Yoon, ۲۰۰۲). پورتر (۱۹۸۵) ۵ دسته گسترده تعیین می‌نماید: منابع انسانی، منابع فیزیکی، منابع علمی، منابع سرمایه‌ای و زیرساخت. کراچوری چی (۱۹۹۹) اینان را با مفهوم توریسم با افزودن منابع فرهنگی و تاریخی تطبیق داد و گروه زیر ساخت را با شامل کردن زیرساخت گردشگری گسترده نمود.

Uysal (۱۹۹۸) اشاره نمود که این منابع بعنوان عوامل عرضه گردشگری می‌باشند که نیروهای تولید کننده تقاضای گردشگری را نمایندگی می‌نمایند.

منابع مقصد بعنوان منابع اولیه یا گزینه‌های اندازه‌گیری جاذبه‌های مقصد در نظر گرفته شده‌اند. (Hassan, ۲۰۰۰). مزیت رقابتی که هم با عوامل محیطی کلان و هم خرد همراه است این منابع را با توانایی یک مقصد برای استفاده مؤثر از این منابع در بلند مدت مربوط می‌نماید (Crouch & Ritchie, ۱۹۹۹). همینکه سطح رقابت‌پذیری این عوامل تعیین شدند، بر طبق این نتایج، باید بر روی آن عواملی که سطح رقابت‌پذیری‌شان آنقدر بالا نیست یا تمرکز بر آنانی که سطح رقابت‌پذیری‌شان در نوع خود بالاست تاکید گردد.

رقابت‌پذیری مقصد گردشگری می‌تواند از طریق توسعه راهبردهای شامل مدیریت مقصد، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، منابع نظارتی، مدیریت منابع تاریخ و فرهنگی، مدیریت کیفی و ... افزایش یابد. در ادبیات گردشگری مؤلفان مختلفی جهت فهم مزیت رقابتی مقاصد گردشگری مشارکت داشته‌اند مانند (Crouch & Ritchie, ۱۹۹۹; Dwyer & eal, ۲۰۰۲; kim, ۲۰۰۰; Poon, ۱۹۹۳). در جدول ۱، عوامل و توصیفات اصلی مدل‌ها تهیه شده‌اند و واضح است که مشابهت‌های مهمی میان آنان وجود دارد:

Table 1. Summary of Competitive Advantage Models

Authors	Models	Factors	Indicators /Principles
Crouch and Ritchie (1999)	Conceptual Model (Evolving Model)	Macro environment	Environment, economic restructuring, shifting demographics of the market place, global spread of democracy , technology-human resource interface
		Micro environment	Stakeholders
		Qualifying and amplifying determinants	Location, interdependencies, safety/ security, awareness, cost/value
		Destination policy, Planning and development	System definition, philosophy, vision, audit, positioning, development, competitive/collaborative analysis, monitoring &evaluation
		Core resources and attractors,	Physiography and climate, culture& history, market ties, mix of activities, special events, entertainment, superstructure
		Destination management	Resource stewardship, marketing, finance and venture capital, organization, human resource development, information/research, quality of service, visitor management
		Supporting Factors and Resources	Infrastructure, accessibility, facilitating resources, hospitality, enterprise
Dwyer and <i>et al</i> 2002	Integrated Model	Inherited resources	Natural, cultural and heritage
		Created resources	Tourism infrastructure, special events, range of available activities, entertainment, shopping,
		Supporting factors and resources	General infrastructure, quality of service, accessibility of destination, hospitality, market ties,
		Destination management	Destination management organization, Destination marketing management, Destination policy, planning and development, Human resource development, Environmental Management
		Demand conditions	Tourist preferences, international awareness, destination image
		Objective performance indicators	Visitors statistics, contribution of tourism, investment, price index, government support, financial incentives,
Kim (2000)	Four Dimensional sources of competitiveness	Primary Sources	Environment, subject. Resources
		Secondary sources	Tourism policy, tourism planning, tourism investment, tourism tax & Price, Tourism Management
		Tertiary sources	Tourism Infrastructure, accommodation system, attractiveness, HRD
		Resultant sources	Tourism Demand, Tourism employment, Tourism performance, Tourism export
Poon (1993)	Flexible Specialization	Permanent innovation, Ceaseless change	Put customer first, be a leader in quality, develop radical innovations, strengthen your strategic position

توسعه گردشگری در Macau

ناحیه خاص اداری Macao قسمتی از خطه چین بوده که در کنار دلتای رود جنوب شرقی ساحل سرزمین اصلی چین و تقریباً در ۶۰ کیلومتری هنگ کنگ قرار دارد. این قلمرو با ۲۶/۸ کیلومتر مربع وسعت شامل Macao، جزایر تایپه و کولون می‌باشد. گردشگری بخش رهبر اقتصاد آن بوده و با صنعت قمار شراکت اقتصادی برجسته‌ای را برای منطقه بوجود آورده است.

در سال ۲۰۰۳ حدود ۱۱/۹ میلیون بازدید کننده به آن وارد شدند که ۳/۱٪ بیش از سال ۲۰۰۲ بود. بازدید کنندگان از سرزمین اصلی چین ۵۵/۶٪ از کل و از هنگ کنگ ۳۲/۳٪ و تایوان ۷/۵٪ بودند که خصوصاً ورودی‌ها از چین رشد نشان داده که شامل ۴ دلیل اصلی می‌باشد:

- ۱- افزایش قدرت خرید شهروندان
- ۲- تغییرات در سیاست ویزا برای مسافران به خارج
- ۳- سیاست سخت گیری کمتر برای ملیت های چینی جهت دریافت پاسپورت بین المللی سفر
- ۴- موقعیت انحصاری Macao در ارائه اشکال مختلف قمار قانونی (Me cartney & Hang, ۲۰۰۳) ۱۱ کازینو، اسب سواری، مسابقات سگ دوانی و ورزش Slot وجود دارند.

نرخ اشغال هتل ۶۴/۳٪ بوده که ۳/۱۴٪ کمتر از سال قبل است. در نتیجه تأثیر منفی بیماری سارس صنعت گردشگری در نیمه اول سال بطور محسوس کاهش یافت اما بهر حال در نیمه دوم سال مطلوب بود. نرخ متوسط اتاق‌ها از ۱۹۹۶ با کمترین نرخ ۴۴۰ MPO به ۵۶ دلار آمریکا (Me cartney & Hang, ۲۰۰۳).

و متوسط طول ماندن مسافر ۱/۳ اتاق شب در سال ۲۰۰۳ بود. در فصل آخرا سال ۲۰۰۳ مخارج سرانه بازدید کنندگان ۳٪ افزایش یافت و به ۱۶۱۶ MPO در دوره مشابه سال ۲۰۰۲ رسید.

شاخص‌های پایه ای درباره صنعت گردشگری Macao در جدول زیر می‌آیند:

Table 2. Basic Indicators of Macao Tourism

	2000	2001	2002	2003
Visitors	9,162,212	10,278,973	11,530,841	11,887,876
Room Available (no)	9,201	9,081	8954	8863
Occupancy Rate	57.57%	60.66 %	67.13%	64.27
Average length of stay (day)	1.33	1.35	1.28	1.3
Average room rate (MOP)	457.5	474.3	440.0	
Per-capita spending of visitors (MOP)	1367	1389	1454	1616
No of hotels and guesthouses	38 Hotels 33 guesthouses	37 Hotels 33 guesthouses	35 Hotels 33 guesthouses	38 Hotels 33 guesthouses
No of Bars and Restaurants	1299	1269	1313	-
Restaurant seating capacity	61617	60899	63,263	-
No of Travel Agents	103	104	116	

Source: Compiled from DSEC, Government of Macao Special Administrative Region Statistics and Census Service, <http://www.dsec.gov.mo>

اصول (روش شناسی)

برای این مطالعه، نگرش موردی بعنوان روش تحقیق انتخاب شده بود که در این روش، هدف جستجوی فهم پدیده بوسیله مطالعه مثال‌هایی چون، افراد، سازمانها و جوامع می‌باشد.

برای جمع آوری داده‌های علمی روش جمع آوری از طریق مصاحبه‌های نیمه (شبه) ساختاری انتخاب گردید. (Veal, ۱۹۹۷; Yin, ۲۰۰۳). به گونه‌ای که این روش انعطاف جهت حصول به اطلاعات عمیق تر و غنی‌تر راجع به ناحیه بررسی شده را می‌دهند. (Yin, ۲۰۰۳)

جدول مصاحبه نیمه ساختاری‌ای که در پی می‌آید بر پایه ادبیات مصاحبه توسعه یافته است.

پرسش اصلی که در صورت ضرورت توسط پاسخ دهندگان خوب واری شده‌اند وجود دارند:

- ۱- عمده جاذبه‌های گردشگری Macao چه هستند؟
 - ۲- چگونه Macao از دیگر رقابیش بعنوان مقصد گردشگری تفاوت دارد؟
 - ۳- مشکلات و محدودیت‌های صنعت گردشگری Macao چه هستند؟
 - ۴- چه نوع راهبردهایی وجود دارند که Macao باید جهت رقابت پذیر بودن درآینده، اجرا کند؟
- مصاحبه‌ها با مقامات دفتر گردشگری، نمایندگان و مدیران هتل‌ها، آژانس‌های مسافرتی، رستورانها، خطوط هوایی، خطوط کشتیرانی، مؤسسات دانشگاهی، مؤسسات غیر انتفاعی ترتیب داده شده بودند (جدول ۳ را ببینید).

در مجموع، ۱۵ نفر مصاحبه شدند که هر مصاحبه بین ۳۰-۶۰ دقیقه طول کشیده و هرآنچه در طول آن گفته شده بود بدون هیچگونه تغییری یادداشت برداری شده بود. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها از طریق گردهمی به یادداشت‌های مصاحبه‌ها، تعیین گروه‌ها و زیرگروه‌ها و نهایتاً بوسیله توضیح ارتباط بین گروه‌ها انجام شده بود (Miles & Haberman, ۱۹۹۴; Yin, ۲۰۰۳).

Table 3: Profile of Interviewed Groups

	Number
Tourism officials	2
Hotel managers	4
Travel agency managers	3
Restaurant managers	2
Managers from airlines	2
Academics	2
Total	15

یافته‌ها:

منابع گردشگری Macao

همانگونه که در جدول ۴ نشان داده شده، ۶ منبع اصلی گردشگری بوسیله پاسخگویان معین گردیده‌اند، رویهمرفته تمامی آنان موافق بودند که کازینوها نقش برجسته‌ای در توسعه گردشگری Macao داشته و خواهند داشت.

Table 4. Identified Resources of Macau Tourism

Casinos
Culture and historical resources
Natural resources
Tourism facilities and services
General atmosphere

از یافته‌های مصاحبه، ۴ ویژگی منحصر بفرد معین گردیده‌اند که موجب تفاوت Macao از رقبایش می‌گردند.

اینان شامل:

- ۱- سبک ترکیب فرهنگی چینی و اروپایی
 - ۲- کازینو و شب زنده داری
 - ۳- همجواری با چین و هنگ کنگ
 - ۴- هزینه‌های کم مرتبط با مقاصد گردشگری با ثبات اقتصادی و سیاسی
- بیشتر ادعا شده بود که اگر این ۴ ویژگی استفاده شوند موجب تفاوت و برتری Macao از رقا می‌گردند.

مشکلات و محدودیت‌های صنعت گردشگری در Macao

یافته‌های تحقیق بیانگر آنند که تعدادی مشکل مرتبط با هم در صنعت گردشگری Macao وجود دارند. همانگونه که در جدول ۵ نشان داده می‌شوند این مشکلات می‌توانند به ۲ ناحیه گروه‌بندی شوند:

اول مشکلات مرتبط با زیربنا و دوم مشکلات مرتبط با بخش گردشگری .

بر طبق پاسخ‌ها اغلب این مشکلات باهم ارتباط داخلی داشته و بنابراین نیازمند دخالت و سرمایه‌گذاری بیشتر دولت می‌باشند:

جدول ۵

مشکلات مرتبط با خدمات گردشگری	مشکلات مرتبط با زیر ساخت
تعداد ناکافی اتاق‌های هتل	سیستم حمل و نقل ضعیف
تسهیلات ناکافی برای مسافران خانوادگی	پرواز مستقیم ناکافی از کشورهای توریست فرست سیستم بهداشت ضعیف
فقدان تسهیلات فروشگاه‌های (Shopping)	
تور اپراتورهای غیر قانونی	
فقدان کیفیت نگرش خدماتی	
کمبود کارگران ماهر	
مشکلات رستوران‌ها	
طرح‌های توسعه کنترل نشده	
فقدان برنامه جامع و برنامه ریزی شهری	

راهنمای توسعه گردشگری

تمامی پاسخگویان با این حقیقت موافق بودند که صنعت گردشگری نقش برجسته‌ای در اقتصاد Macao ایفا می‌نماید به همان نسبت که در زندگی فرهنگی- اجتماعی نشان نقش بازی می‌کند. پس معتقد بودند که راهبردهای صحیح بمنظور ایجاد و بقاء مزیت رقابتی برای صنعت گردشگری Macao بایستی توسعه یافته و اجرا گردند.

اغلب آنان موافق بودند که دولت باید مسئولیت‌های بیشتری بر عهده گرفته و بعنوان نقش واسط در توسعه گردشگری Macao ایفا نماید، ضمن آنکه بعضی مشکلات بالا را حل نماید.

تعدادی از پیشنهادات جهت این امر در جدول شماره ۶ فهرست شده‌اند. علی القاعده، اغلب استراتژی‌های پیشنهادی بنظر می‌رسند که توسط دولت اجرا گردند لیکن اغلب پاسخگویان بیشتر اشاره به ایفا نقش تعاونی بخش خصوصی با بخش عمومی توسعه گردشگری Macao داشتند.

جدول شماره ۶: پیشنهادات جهت بهبود مزیت رقابتی Macao بعنوان یک مقصود گردشگری

-	دولت باید در آموزش گردشگری به بخش عمومی سرمایه‌گذاری نماید.
-	در زمینه افزایش طول مدت ماندن بازدیدکنندگان کار شود.
-	تمامی سازمانهای گردشگری باید کیفیت خدمات‌شان را افزایش دهند که برای انجام این کار نیاز به سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش می‌باشد.
-	کیفیت تسهیلات فروشگاه‌ها بهتر شود.
-	تسهیلات فراغتی چون مراکز سرگرمی، پارک‌های موضوعی و غیره باید بیشتر شود.
-	شرایط بهداشتی در هتل‌ها و رستوران‌ها بایستی بهبود یابند.
-	سیستم حمل و نقل محلی چون اتوبوس و تاکسی سرویس‌ها بهبود یابند.
-	خدمات پزشکی برای گردشگران بهبود یابد.
-	سیما (ریخت) فیزیکی (ظاهری) منابع تاریخی محافظت گردند.

نتایج و تحقیق آتی

بر طبق یافته‌ها، تعدادی نتایج و توصیه‌ها می‌توانند پیشنهاد گردند. این یافته‌ها بیان می‌دارند که Macao ویژگی‌های منحصر بفردی جهت مزیت رقابتی بودنش دارد. البته نقاط ضعفی نیز باید مد نظر قرار گیرند. رویهمرفته توسعه بازار چین و کازینوها فرصتهای مهمی برای صنعت گردشگری Macao می‌باشند.

در بلند مدت این صنعت می‌تواند به ثروتمندان تجربه منحصر بفردی با قیمت منطقی ارائه نماید که بدین علت تعامل بیشتر با جامعه محلی ضروری است و باید اطمینان از مشارکت تمامی ذی‌نفعان خصوصاً جوامع محلی در فعالیتهای گردشگری حاصل گردد. از این طریق است که تعامل بین بازدیدکنندگان و مردم محلی می‌تواند تسهیل گردد. همانگونه که آنان بوسیله فعالیتهای گردشگری تأثیر می‌پذیرند حمل و نقل و زیرساخت بهداشتی باید بر طبق تقاضا و نیاز گردشگر توسعه یابد. بعلاوه هم بخش عمومی و هم مردم شاغل در این صنعت بایستی آموزش یافته و ترتیب شوند.

در نتیجه گرچه Macao کشوری نسبتاً کوچک است اما پتانسیل بزرگی برای توسعه گردشگری دارد و بهر حال راهبردهای صحیح گردشگری نیازمند توسعه و اجرا می‌باشند. این مطالعه یافته‌های عملی را بر پایه مصاحبه‌های نیمه ساختاری با تعدادی ذی‌مدخلان در Macao ایجاد نموده است. بعلاوه این مصاحبه‌ها، مؤلفان این مقاله اخیراً در حال جمع‌آوری داده‌های عملی از طریق پرسش‌نامه‌ها می‌باشند. عقیده بر آنستکه ترکیب هم این

یافته‌های مصاحبه‌ها و هم بررسی‌ها، فهم عمیق‌تر و غنی‌تری درباره منابع، مشکلات و راهبردهای این صنعت را در این کشور سبب خواهد گشت. توصیه‌ها به مؤلفین در ایجاد یک مدل مزیت رقابتی در بلند مدت نه تنها در این ناحیه بلکه همچنین برای دیگر مقاصد توریستی مشابه کمک می‌نماید.

دستیابی به مزیتی رقابتی:

خوشه - پاسخ بومی به فرآیند جهانی شدن (مورد Pärnu)

مقاصد گردشگری مجموعه‌ای از محصولات گردشگری‌اند که تجربه کاملی را به مشتریان تقدیم می‌نمایند.

به منظور حداکثر نمودن ضریب موفقیت در یک بازار در حال رقابتی و جهانی‌تر شدن، مقاصد گردشگری باید محصولاتشان را جهت مؤثرتر شدن از قبل توسعه دهند تا جاییکه یک مزیت رقابتی حاصل گردد.

یک خوشه، گروهی از شرکتها و مؤسسات بطور جغرافیایی پیوسته در یک فیلد خاص و با ارتباط درونی می‌باشد که بوسیله مشترکاتی بهم پیوسته‌اند. (Porter, ۱۹۹۸)

خوشه‌ها نه تنها پدیده‌هایی غیر معمول نیستند بلکه پاسخی به این سؤال می‌باشند که چگونه یک مزیت رقابتی در دنیایی جهانی سازی شده از طریق دانش محلی، ارتباطات و انگیزه‌هایی که حصول به آنها بسیار سخت است با رقبا قابل کسب است.

تمرکز این مطالعه، شهر Pärnu (در جنوب غربی ساحل استونی) می‌باشد که حدود ۱۶۰ سال است که بعنوان یک شهر پاتوق گردشگری قدمت دارد. یک بررسی با مقیاس وسیع در ماه مارس ۲۰۰۲ بین کسب و کارهای خوشه گردشگری این منطقه انجام گردید. بررسی کیفیت برای تعیین جریان‌ها بین بخشی، تعاون و مشارکت و پاسخ بنگاه‌ها به سیاست‌های بخش عمومی طراحی گردیدند که بر روی فرآیندهای ساختار اجتماعی تحقیق نمود و بر عوامل بیان شده در "خوشه الماس" پورتر تمرکز کرد.

مقدمه:

گردشگری یک بخش واضح مقطعی از اقتصاد نمی‌باشد بلکه دامنه‌ای نافذ و محیط بر همه فعالیت‌های صنعتی و خدمات می‌باشد. (Wahab & Cooper, ۲۰۰۱:۵) که شامل اجزای هم مستقیم و هم غیر مستقیم است. یک محصول پیچیده (مرکب) از گردشگری، شامل حمل و نقل، اقامت‌گاه، سرویس غذایی، منابع طبیعی، سرگرمی و دیگر تسهیلات و خدمات می‌باشد.

صنعت گردشگری از شرکتهای ایجاد شده که خالق تجربه بازدید کننده می‌باشند که این تجربه گردشگر، نهایت محصول گردشگری بوده و شامل اجزائی می‌باشد. استونی تاحدودی مقصد گردشگری نه چندان معروفی می‌باشد، که تاکنون در توسعه اش بسیار موفق بوده است.

در سال ۱۹۹۶ استونی ۶۰۰ هزار گردشگری خارجی داشته که تا سال ۲۰۰۳ تعدادشان به ۱/۴ میلیون نفر افزایش یافته است. منابع اصلی گردشگری استونی میراث تاریخی و فرهنگی و محیطش می‌باشند. رکوردی خاص در گردشگری طی سال‌های اخیر ممکن است بدین سبب باشد که تعداد گردشگران با سرعت اولیه آن در حال افزایش نباشند بلکه گردشگری مرتبط با دو یا سه شهر و ناحیه که فقدان نوآوری و خدمات باکیفیت بالا نیز مشاهده می‌گردد باشد.

Pärnu در بین قدیمی‌ترین مقاصد گردشگری با ۱۶۰ سال قدمت بعنوان پاتوق (شکل ۱) می‌باشد که امروزه بعد از Tallinn هم برای گردشگران داخلی و هم خارجی بعنوان دومین مقصد محسوب میگردد. بهر حال توسعه گردشگری در این شهر از کاهشی که عموماً ویژگی گردشگری در استونی می‌باشد رنج برده است. اینگونه بیان می‌شود که کاهش تعداد بازدیدکنندگان، به سبب کاهشی در مخارج گردشگران و نیز فقدان شرایط محصولات گردشگری جدید می‌باشد.

Parnu مقصدی با گردشگری باصطلاح "قدیم" است که نقاط قوت آن در عوامل طبیعی نهفته است. یک دلیل برای رکود، فقدان تعاون بین بخش خصوصی و عمومی و غیبت مشارکت شرکتها می‌باشد.

موفقیت مفهوم گردشگری "جدید" بوسیله همکاری بین ذی‌مدخلان در گردشگری حفظ می‌گردد. این گفتار ۲ هدف دارد

- ۱- تعیین عواملی که بر مزیت رقابتی پارنو بعنوان یک مقصد بر طبق شرایط عامل پورتر تأثیر می‌گذارند.
- ۲- تحلیل همکاری بین شرکت‌هایی که متعلق به خوشه گردشگری پارنو می‌باشند.

ادبیات- تعمیم‌ها

مقصد، لب (قلب) محصول گردشگری است. مطلوبیت بازدید مقاصد، محرکی اصلی برای اغلب سفرها می‌باشد. همان قدری که ۸ گزینه جذابیت مقاصد در روش‌های ابتدائی تعیین گردیدند: (Ritchie & Zins, 1978, throwrg Ritchie & Crouch, 2003) (1970s & 1980s)

- ۱- زیبایی و آب و هوای طبیعی
 - ۲- ریخت فرهنگی و اجتماعی
 - ۳- دسترسی مقصد
 - ۴- نگرش جامعه محلی به گردشگری
 - ۵- زیر ساخت عمومی و زیرساخت گردشگری
 - ۶- سطح قیمت
 - ۷- فرصتهای خرید
 - ۸- ورزشها و تسهیلات ریلکسیشن
- مفاهیم مدرن (دهه ۱۹۹۰ و اوایل قرن ۲۱) چند عامل دیگر نیز اضافه نموده‌اند:
- ۹- مدیریت مقصد و کیفیت خدمت
 - ۱۰- امنیت و

۱۱- مدیریت موفق و نوآور در تغییر از طریق تعاون بین بخش‌های عمومی و خصوصی (Wahal & Cooper, 2001:16)

در قرن ۲۱ ام حرکت بزرگی در ثروت ملل ورای منابع طبیعی و سرمایه بوجود خواهد آمد. اطلاعات، قدرت مغز و تصور، سازمان فن‌آوری‌های جدید و مدیریت سیستم‌های ارتباطی جهانی بین‌المللی کلیدهای راهبردی دخیل خواهند بود. برخی مؤلفین (Thurow, 1996:279) ادعا می‌کند که دانش، مهارت‌ها و مدیریت اطلاعات بایستی تنها منابع مزیت رقابتی محسوب شوند.

بنظر می‌رسد منابع سنتی گردشگری (آب و هوا، چشم‌انداز، فرهنگ و...) در حال از دست دادن اهمیت حصول مزیت رقابتی می‌باشند، در حالیکه اطلاعات (یا مدیریت اطلاعات راهبردی)، هوش (ظرفیت نوآوری، یک سازمان) و دانش (دانش فنی یا ترکیب مهارت‌های فن‌آوری، فن‌آوری و فرهنگ سازمانی) از منابع گردشگری جدید و عامل کلیدی مزیت رقابتی گردشگری سازمان‌ها شرکتها، مقاصد و مؤسسات) در برخورد با رقابت در حال رشد می‌باشند. مقاصد گردشگری نیازمند مؤثرتر ساختن محصولاتشان جهت حداکثر نمود موفقیت در بازار جهانی می‌باشند یعنی آنان نیازمند حصول به مزیت رقابتی هستند. بر طبق نظر (Johns, lee-Ross, 2001) کسب و کارهای گردشگری کوچک و متوسط حصول به یک مزیت رقابتی را در فرآیند غیر محتمل جهانی شدن از آنجا که آنان نمی‌توانند هزینه کافی کنترل و تحمل رقابتی به دلایل قیمتی را بدست آورند، در نظر می‌گیرند.

مفاوت بودن مستلزم بکار بستن راهبردهای گسترده کیفی می‌باشد و اقتصادی که با شرکت‌های جدا از هم در حال حرکت به سمت خوشه‌ها باشد.

مایکل پورتر (۱۹۹۸) خوشه‌ها را بعنوان شرکتها و مؤسسات درون - اتصالی در یک فیلد خاص تعریف می‌کند.

Meyer- Stimmer, Alten bung (۱۹۹۹:۲) تأثیر عوامل خارجی روی شرکتها را جهت تمرکز فاصله‌ای از شرکتها و انجمن‌ها اضافه می‌نماید و ادعا می‌شود که تعامل بین شرکتها و انجمن‌ها در یک خوشه‌اند.

- ۱- وظیفه عمودی و افقی انجمن‌ها میان شرکت‌های یک خوشه است.
 - ۲- برای گسترش مزیت‌های محلی، فعالیت‌های مشترک ضروری‌اند.
 - ۳- حضور یک ساختار سازمانی متنوع جهت حمایت از فعالیت‌های خاص خوشه‌ها مورد نیاز است.
 - ۴- حضور هویت اجتماعی- فرهنگی بر پایه ارزشهای مشترک مهم می‌باشد و ایجاد اعتماد می‌نماید.
- پورتر مولف مفهوم خوشه اقتصادی (۱۹۹۰)، ادعا می‌کند که قوت خوشه وابسته به تأثیر ۲ طرفه ۴ عامل گروهی (راهبرد شرکتها، ساختار و رقابت‌شان، شرایط تقاضا، صنایع مرتبط و پشتیبان، و شرایط عامل)، می‌باشند. این مدل شرایط عامل " الماس پورتر " نامیده می‌شود.

پس از مایکل پورتر، Smeral (۱۹۹۸)، مدل پورتر را جهت مناسب‌تر نمودن اقتصاد گردشگری با قراردادن مقصد در مرکز و افزودن اغلب عوامل مهم برای صنعت گردشگری- راهبردها و کانال‌های توزیع به مجموعه‌ای از راهبرد شرکت، ساختار و رقابت، تغییر داد. و به مجموعه صنایع مرتبط و پشتیبان ساختار شبکه پشتیبان‌ها، سطح کیفیت و تخصصی‌سازی را افزود. که این تغییرات در شکل شماره ۲ نمایش داده شده‌اند.

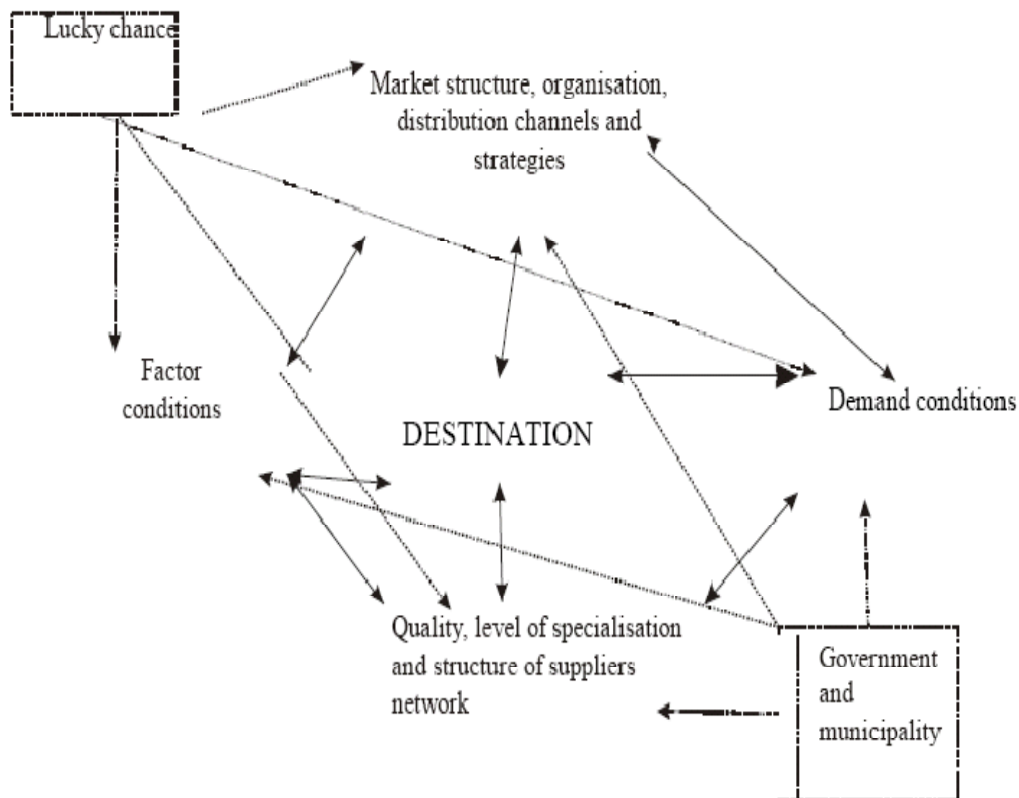


Figure 2. Concept of tourism cluster

عامل خارجی الماس، بر تمام اجزاء خوشه تأثیر می‌گذارد؛ ایندو شانس و دولت می‌باشند. اغلب یک مزیت رقابتی بوسیله حوادث ناگهانی یا تاریخی که بر شرایط فاکتور مؤثرند دایر می‌گردد. دولت نیز در تمامی سطوح یک خوشه تأثیر گذار است.

نقش دولت، عمل کردن بعنوان یک واسطه و اثرگذار می‌باشد و شرکتها را جهت دستیابی به سطح رقابت بالاتر تشویق و اجبار می‌نماید.

سیاستهای یک دولت موفق دولت را در فرآیندهای تصمیم‌گیری مستقیم درگیر نمی‌نماید بلکه در عوض محیط مناسبی برای شرکتها جهت حصول به یک مزیت رقابتی خلق می‌نماید.

شکل توصیف شده شرایط عامل بالا یک سیستم پویای متداولشکلی است که تأثیر یک گزینه به موقعیت دیگر عوامل بستگی دارد (porter, ۱۹۹۱:۱۱۳). عوامل الماس بطور ثابت در حال تغییرند مثلاً توسعه صنایع پشتیبان، عرضه عوامل خاص را افزایش می‌دهند و عقیده برآنستکه رقابت، توسعه عوامل خاص را تشویق می‌نماید.

عوامل سیال شامل عقاید و افراد با مهارت و دانش بالا، اغلب در رقابت بین‌المللی محسوب می‌گردند. رشد اقتصادی ناحیه‌ای یک خوشه برپایه مجموع قرابت جغرافیائی، تجربه، اعتماد و تعاون می‌باشد. (Harrison, ۱۹۹۲). تعاون و رقابت بطور موازی با هم در خوشه ترویج می‌شوند، کمااینکه خوشه ها بدون رقابت دشوار شکست می‌خورند. تعاون اغلب بر طرحی عمودی استوار است و تعاون و رقابت باهمند زیرا آنها سطوح مختلف اجرا را برعهده دارند.

موقعیت خوشه‌ها بوسیله عوامل متفاوت تعیین می‌شود؛ تعداد شرکتها در خوشه، تناوب و طول تعاملات بین آن شرکتها، سطح همگن بودن شرکتها، و ظرفیت یادگیری (Huybers & Bennet, ۲۰۰۳:۱۰). خوشه‌ها بطور مداوم در حال توسعه می‌باشند در حالیکه شرکتها و مؤسسات‌شان در حاشیه و ناپیدا می‌باشند. خوشه‌ها ممکن است نفوذ رقابتی‌شان را بر اثر نیروهای داخلی و خارجی مختلف از دست بدهند.

نیروهای خارجی ممکن است تغییرات فن‌آوری باشند، همانند تغییرات در خریداران، نیازها، و تغییرات داخلی ممکن است در اطلاعات دسترس بازار، مهارتهای کارگران، اطلاعات تکنولوژیکی و علمی یا برپایه عرضه کنندگان باشند.

مورد پارتو

اصول نکات شروع بررسی

این پاتوق در سال ۱۸۳۷ شروع بکار نمود هنگامی که اولین تأسیسات حمام در کنار دریا ایجاد گردید. این مقصد نوسانات زیادی در تاریخ طویلش داشته است اما هدف این مقاله مرور تاریخ آن نیست بلکه بجای آن توصیف موقعیت فعلی مدنظر می‌باشد.

اهداف این مقاله فرموله کردن مشخصات خوشه گردشگری پارتو و تحلیل طبیعت خوشه از طریق شکل دهی شرکتها به آن می‌باشند. اصول نظری بررسی شامل:

یک خوشه گردشگری تبعی در پارتو وجود دارد و مزیت رقابتی آن در منحصر به فرد بودن شرایط عامل می‌باشد (الماس پورتر)

دو نوع بررسی جهت اثبات نظریه وجود دارند- بررسی‌ها با داده‌های فرعی که پایه مشخصات خوشه را شکل داده‌اند و نیز بررسی‌ای ابتدایی بین شرکتهای خوشه گردشگری پارتو.

اصول مشخصه خوشه بوسیله پورتر و وندرلیند (Vander linde ۲۰۰۰) گردآوری و تألیف گردیده‌اند که در آغاز الگوی کاری، پوشه‌ای گسترده بوده اما در این مقاله در یک شکل متنی ارائه می‌گردند.

الگوی ابتدایی بررسی بر پایه یک استثنا از فیلد فعالیت بازرگانی ثبت شده از فوریه ۲۰۰۲ بوده است. جمعیت مورد بررسی شامل ۱۳۸ شرکت درگیر در تهیه خدمات برای گردشگران بوده‌اند:

اقامت‌گاه، کسب و کار بهداشتی و غذایی، فروشگاه‌ها و غیره.

کل ۶۱ شرکت کننده، ۴۴/۵٪ از جمعیت محسوب گردیده‌اند (شکل ۳)

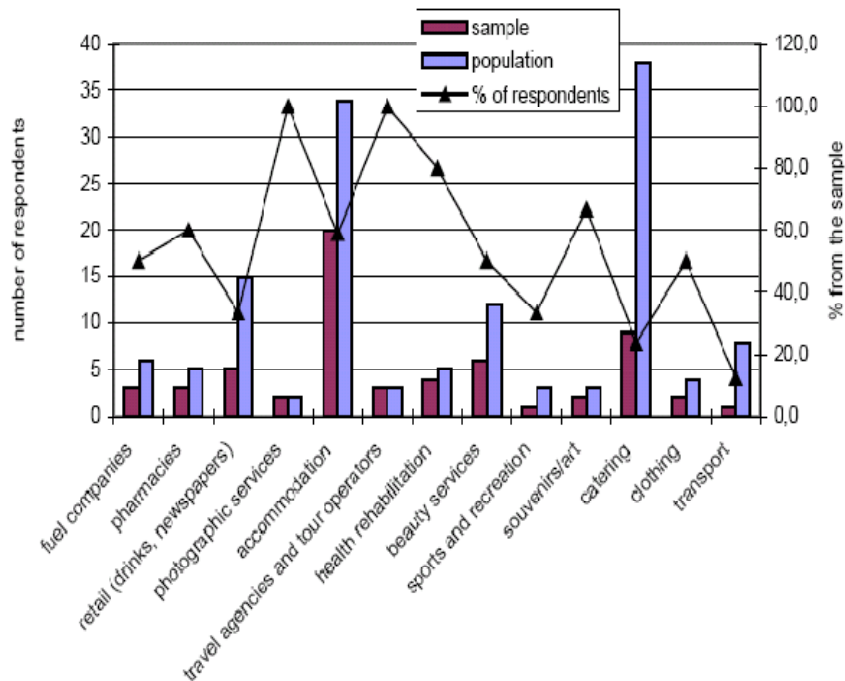


Figure 3. Comparison of the population and sample and the number of respondents by sphere of activities

که این شرکتها به ۲ گروه جهت تجزیه و تحلیل تقسیم شدند.

الف) شرکت‌های تهیه کننده تولیدات اصلی گردشگری (بیشتر به شرکت‌های اصلی برمی‌گردد) که ۱۰۰-۵۰٪ از سودشان از خدمات به گردشگران است.

ب) شرکت‌های پشتیبان یا عرضه کننده خدمات رفاهی به گردشگران (بیشتر به شرکت‌های پشتیبان بر می‌گردد که ۵۰-۲۵٪ از سودشان از خدمات به گردشگران می‌باشد) و شرکت‌هایی که خدمات خاصی برای گردشگری ایجاد نمی‌نمایند (بیشتر شرکت‌های مرتبط) که کمتر از ۲۵٪ از سودشان از خدمات دهی به توریست است.

بسته تحلیل آماری SPSS برا تجزیه داده‌های خام تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

اطلاعات عمومی درباره خوشه و ظرفیت رقابت

خوشه اصلی تقریباً ۱۳۰ شرکت (اقامت و غذا دهی، آژانس‌های مسافرتی و تور اپراتورها) در ابتدای سال ۲۰۰۲ بوده‌اند. حدود ۳۲۰۰ تختخواب در بخش اقامتگاهی بوده است که حدود ۱۵٪ از تخت خوابهای در بخش اقامتگاه استونی محاسبه شده است.

مکان‌یابی شرکتها در خوشه مطالعه گردید و بطور مستند شرکت‌های تولید کننده خدمت روی نوار باریکی در مرکز و نواحی دریایی (شکل ۴) بعنوان خوشه تعیین مکان گردیده‌اند. ۸۵٪ شرکت‌های اصلی در نواحی مرکزی یا نواحی دریایی، ۶۱٪ از شرکت‌های پشتیبان و مرتبط در مرکز، ۱۰٪ در کناره ساحل و بقیه در بخش شهری بوده‌اند.

شرکتهای اصلی ۱۰۰-۵۰٪ سودشان را از خدمت دهی به بازدیدکنندگان بدست می‌آورند (با توجه به تعریف WTO) و تمرکز بازدیدکنندگان تابستانی در نواحی کناره دریا تمرکز شرکتهای اصلی را در آنجا بخوبی بیان می‌نماید.

شرکتهای پشتیبان و مرتبط تا ۵۰٪ سود خدمت دهی به بازدیدکنندگان را بدست می‌آورند یعنی بیش از نیمی از سودشان از خدمت دهی به مشتریان محلی بدست می‌آید. بنابراین شرکتهای نیاز به سادگی در دسترس بودن دارند، که ناحیه ساحل بدینگونه نیست (برای کانالهای حمل و نقل عمومی مناسب نیست).

این امر ۲ مکان را از خیابان pedes train به رودخانه در مرکز و ناحیه ساحلی ایجاد می‌نماید، که بوسیله یک "مکان گردشگری" بین آنان مرتبط گردیده اند چنانکه خوشه گردشگری با "شرایط عامل" عمل می‌نماید.



Figure 4. Location of tourism cluster in Pärnu

خوشه پارنو اهمیت ملی دارد. در سال ۲۰۰۲، (۳/۲۵ میلیون نفر) بازدید کننده خارجی به استونی وارد شدند، ۱/۳۶ میلیون شان اقامت شبانه داشتند (توریست). اغلب مقاصد محبوب توریست‌های خارجی شهر پایتخت Tallinn در ساحل غربی (شامل پارنو) و جنوب استونی (شامل تارتو) بودند.

بر طبق بررسی سال ۲۰۰۲، حدود ۲۰٪ گردشگران استونی از پارنو بازدید نمودند و پارنو دومین رتبه را در مقاصد گردشگری استونی دارد.

نمای قبلی ظرفیت رقابتی خوشه ارزیابی گردید. عموماً با توجه به موقعیت دیگر مقاصد جهانی مشابه، ممکن است انتظار برود که پارنو موقعیت‌اش را در دست بدهد، بگونه‌ای که توسعه مقصد در ۵ سال اخیر نسبتاً کم شده است. هیچ دیدگاه مشترک یا راهبرد موافقی وجود ندارد، ذی‌نفعان روی محرک لحظه ای عمل می‌کنند و محور کار را حداکثرسازی سودشان قرار داده اند. در نتیجه فقدان آماری این امر ممکن است خوشه ای برجسته در نظر گرفته شود (تا ۱۰٪ صادرات ملی در بخش) با تخمین اینکه ۸۰٪ گردشگران مصرف کننده و ماندنی Tallinn می‌باشند.

اهمیت خوشه در اقتصاد ملی تنها یک ارزش تخمین زده شد، اما آن یک خوشه برجسته با به بارآوردن کمتر از ۱٪ از GDP می‌باشد.

از طرف دیگر، در اقتصاد محلی آن خوشه‌ای برجسته است (حدود ۱۰٪ اقتصاد) که با بخش هتل و رستوران ۴/۳٪ از اشتغال محاسبه شده در سال ۲۰۰۲ را دارا می‌باشد.

نرخ اشتغال در خوشه هم‌بخوبی بالای ۱۰٪ است اگر ما اشتغال شرکتهای تولید کننده محصولات اصلی و شرکتهای پشتیبان را نیز در نظر بگیریم.

نرخ رشد خوشه ۷ مرحله دارد:

- ۱- رشد سریع
- ۲- رشد مطلوب
- ۳- رشد کم
- ۴- رشد طبیعی
- ۵- کم رو به پائین
- ۶- مطلوب رو به پائین
- ۷- بسرعت پائین رونده

خوشه پارنو در مرحله رشد سریع می باشد (متوسط نرخ رشد در ۵ سال اخیر ۲۰٪ بوده است) اما کاهشی آرام در نرخ رشد باید در نظر گرفته شود. در سال ۲۰۰۳ تعداد بازدیدکنندگان تابستانی از سال ۲۰۰۲ تا ۱۷٪ کاهش یافت. با کنارگذاشتن این تعداد بازدید کننده، که عمده تقاضاشان بطور چشمگیری آب و هوای خوب بود، تعداد بازدیدکننده خارجی تا ۱۰٪ در یک سال تا سال ۲۰۰۲ رشد نمود.

در تابستان ۲۰۰۳ رکوردهایی ثبت گردیدند، همانگونه که تعداد بازدیدکنندگان خارجی تنها تا ۲/۷٪ در مقایسه با تابستان ۲۰۰۲ رشد نمود (شکل ۵) روندی مشابه هنگامی که ما مخارج بازدیدکنندگان خارجی را تحلیل می کنیم قابل توجه است - رشد مخارج به آرامی در حال کاهش می باشد.

در سال های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ مخارج روزانه بازدیدکنندگان خارجی تا حدود ۲۰٪ در هر سال رشد یافت، در ۲۰۰۳ مخارج در سطح مخارج سال ۲۰۰۲ باقی ماند و مخارج بازدید کنندگان تابستانی استونی در سال ۲۰۰۳ تا ۲۴٪ سال ۲۰۰۲ کاهش یافت.

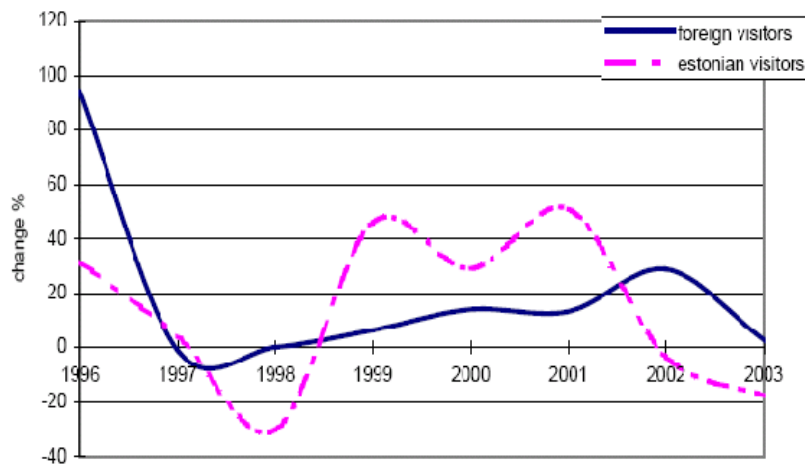


Figure 5. Change in the number of foreign and Estonian summer visitors in 1995-2003

بیان اینکه ساختار بنگاهی مقصد بوسیله تعداد زیادی از کسب و کارهای خرد و کوچک و تعداد کمی عرضه کنندگان بین المللی در پارنو توصیف شده اند. ثابت نگردیده است. تقریباً تمامی شرکتها وابسته اند و اگرچه پارنو دومین رتبه تقاضای مقصدی می باشد، تنها یک عرضه کننده بین المللی (هتل اسکندیک) را داراست. اغلب شرکتها رقبایی درون خوشه دارند (۹۰٪ بر طبق تحقیق) و تحلیل آشکار نموده است که رقابت بر پایه هم قیمت (که می تواند بهترین قیمتها را ارائه نماید) و هم در تفاوت باشد. سخت ترین رقابت میان شرکتهای عرضه کننده و مرتبط است، رقابت بین شرکتهای اصلی کافی عنوان گردید.

لازم به ذکر است که بخش بهداشت معمولاً بخش پیشرو در نوآوری است بگونه‌ای که دیگر بخشها چنین نوآوری‌هایی را به نمایش نمی‌گذارند بلکه بصورت ابتدایی رفتار می‌کنند. تحقیق شرکت اینرا خوبی اثبات نمود. ممکن است گفته شود که مراکز بهداشتی نیروی کشنده (جاذب) در شکل دهی خوشه در پارنو می‌باشند که دیگر بخش ها را بدنبال خود می‌برند.

تحلیل الماس پورتر

شرایط عمومی عامل (منطقه جغرافیایی - زیر ساخت عمومی و ...) فرصتی قوی برای پورنو جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی ارائه می‌نمایند - قوی‌ترین آن ساحل با اصطلاح ناحیه پاتوق است که شرایط خوبی برای "گردشگری آفتابی" و "گردشگری سلامت" خلق می‌نماید.

فصل شلوغ "گردشگری آفتابی" تابستان است و گردشگری سلامت الگویی به شدت فصلی از مقصد را تجویز می‌نماید. مکان‌یابی جغرافیایی با توجه به اهداف اصلی بازار مزیتی ضعیف است گردشگری داخلی با استفاده از حمل و نقل عمومی یا حمل و نقل خصوصی از Tallinn یا تارتو مسافرت می‌نماید (به ترتیب حدود ۳ یا ۲ ساعت).

اغلب بازارهای پرت باسانی قابل دسترسی اند فلاند ۱/۵ ساعت با قایق و ۲ ساعت از راه زمینی، روسیه بوسیله راه آهن یا هواپیما به Tallinn و ۲ ساعت از راه زمینی. عموماً زیر ساخت فیزیکی (جاده‌ها، بنادر، فرودگاه‌ها، ارتباطات) پائین‌تر از سطح متوسطی است که در کشورهای توسعه یافته وجود دارد. شبکه راهها کافی است اما در شرایط نسبتاً فقیری بسر می‌برد. در حومه یک فرودگاه کوچک با دالانی ۲۵۰۰ متری که به هواپیماهایی تا حداکثر ۱۹۰ تن بار خدمات می‌دهد وجود دارد.

منابع طبیعی خاص خوشه‌ای عالی‌اند - ساحل با کناره‌ای که بوسیله دریای بالتیک منحصر بفرد گردیده است. خلیجی که به جنوب باز می‌شود آفتابی از صبحگاه تا شبانگاه را در روزهای آفتابی نوید می‌دهد. این خلیج، همچنین، کم عمق (دمای آب آن بسرعت تا ۲۸ درجه سانتیگراد بالا می‌رود) و امن است بنابراین برای خانواده‌ها و افراد پیر بسیار راحت است. انتظار می‌رود منابع انسانی خاص خوشه‌ای بسیار ماهر باشند.

در شغل خدمات دهی مهارت‌های کلامی و تعلیم مشتری، خدمات دهی کافی می‌باشد. از جمله بعضی سازمانهای بسیار مخصوص در پارنو که واسطه دانش خاص خوشه‌ای می‌باشند:

یک مدرسه انتفاعی تربیت کارمند هتل و کالج پارنوی دانشگاه تارتو که در رشته گردشگری، مقطع تحصیلات تکمیلی دارد. نیز یک زیر ساختار علمی (سازمان تحقیقات و...) مرکز بالتیک برای تحقیق و تربیت گردشگری بوسیله کالج مزبور بناگردید که خوشه را حمایت می‌کند و در پائیز ۲۰۰۴ یک برنامه جامع با تمرکز روی مدیریت مقصد در این کالج افتتاح می‌گردد.

طرح نهایی مقاله حاضر، هدف از بررسی را واقعی بودن نظریه خوشه پورتر و وندرلیندر در شرایط کشوری چون استونی و در مقایسه نتایجی شبیه به خوشه گردشگری در جایی دیگر از این جهان بجز این کشور در نظر می‌گیرد. همچنین نقاط قوت و ضعف سیاست های جهانی خوشه بطور عمیق و در تطبیق با مورد استونی بایستی مطالعه گردند.