

شناسایی و تحلیل خوشه گردشگری در شهر شیراز با استفاده از مدل بسط یافته پورتر

صمد حاجی محمد امینی^{۱*}، سیمین تولایی^۲، رسول فرجام^۳

چکیده

راهبرد توسعه خوشه‌ای^۴ یکی از الگوهای موفق سازماندهی بنگاههای کوچک و متوسط است که قریب به سه دهه بیشترین نقش را در توسعه منطقه‌ای کشورهای مختلف ایفا نموده است. این مقاله ابتدا به بررسی ادبیات نظری خوشه گردشگری پرداخته و با مبنا قراردادن مشخصه‌های چهارگانه خوشه یعنی: تمرکز جغرافیایی، تمرکز بخشی، روابط همکاری و چالش‌ها و فرصت‌های مشترک کسب و کارهای گردشگری به شناسایی و تحلیل خوشه گردشگری در شهر شیراز پرداخته است. روش عمومی تحقیق اسنادی و میدانی بوده است. از فنون نسبت‌های مکانی^۵ و ماتریس همکاری به ترتیب برای تحلیل تمرکز جغرافیایی و بخشی و روابط همکاری بین واحدهای کسب و کار و از پرسشنامه و فرم‌های مخصوص مصاحبه برای تحلیل چالش‌ها و فرصت‌های مشترک کسب و کارها بهره گرفته شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد، اقتصاد بخش گردشگری در شهر شیراز پایه بوده و از نسبت مکانی ۱/۱۲ برخوردار است، کسب و کارها دارای چالش‌ها و فرصت‌های مشترک هستند اما روابط همکاری بین بنگاهی و بین صنفی نسبتاً ضعیف است. در پایان، راهبردهای سیاستگذارانه بر مبنای شرایط فعلی و فرصت‌های آتی برای توسعه خوشه گردشگری ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: خوشه گردشگری، گردشگری شیراز، کسب و کار گردشگری، توسعه خوشه‌ای.

^۱. کارشناس ارشد بازاریابی و مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

^۲. استاد گروه جغرافیای انسانی، دانشگاه تربیت معلم تهران، ایران.

^۳. دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت معلم تهران، ایران.

* نویسنده مسئول: samadamini@gmail.com، ۰۹۱۹۱۲۶۸۵۶۵

^۴. Cluster development strategy

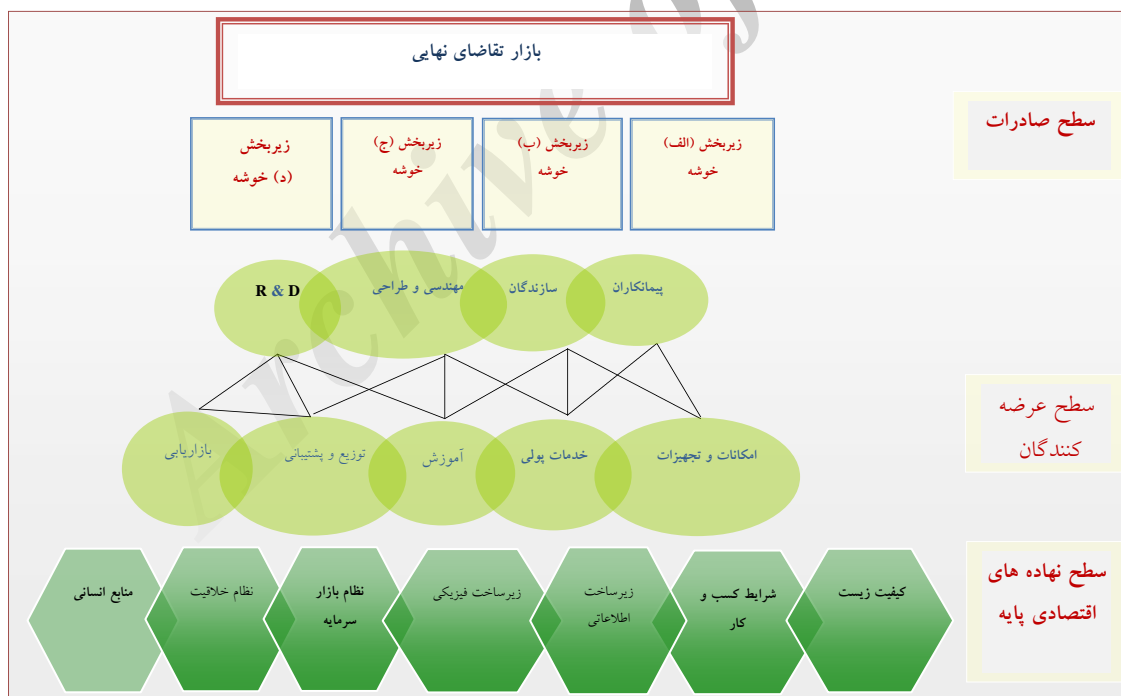
^۵. Location Quotient Technique

بیان مسأله:

گردشگری یکی از زمینه‌های تجارت ملی و بین‌المللی است که طی ۵۰ سال گذشته اهمیتی بسیار چشمگیر یافته است. به طوری که در سال ۲۰۰۷ میلادی معادل ۱۰/۳ درصد و در سال ۲۰۰۹ حدود ۱۰/۹ درصد از تولید ناخالص ملی جهان را به خود اختصاص داده است (UNWTO, 2010 ; UNWTO, 2008). بنگاه‌های کوچک و متوسط، اصلی‌ترین بازیگران این صنعت بزرگ جهانی هستند. «مایکل پورتر» برای اولین بار در ۱۹۹۰ م. با انتشار نظریه «خوشه»، موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط را مرهون نحوه سازماندهی و مدیریت آنها دانسته است و عمده‌ترین دلیل ضعف رقابت پذیری ملت‌ها را «فقدان خوشه‌های توانمند» در این کشورها می‌داند. وی خوشه را بصورت تمرکز جغرافیایی گروهی معین از شرکت‌ها و سازمان‌های مربوط به هم در فضای مشخص، تعریف کرده است (یاوری، ۱۳۸۵).

خوشه گردشگری به مجموعه‌ای از واحدهای کسب و کار گردشگری اطلاق می‌شود که در یک منطقه جغرافیایی متمرکز شده، دارای روابط همکاری تخصصی بوده‌اند و از چالش‌ها و فرصت‌های مشترک برخوردارند (UNWTO, 2005). عموماً خوشه‌ها تعداد زیادی از واحدهای گردشگری خرد، متوسط و حتی بزرگ را در بر می‌گیرند که از نظر جغرافیایی می‌توانند در سطح روستا، شهر و یا شهرستان پراکنده باشند (منصوری، ۱۳۸۷: ۱۶). مشخصه‌های اصلی خوشه گردشگری عبارتند از تمرکز جغرافیایی و بخشی، همکاری در ارائه خدمات مکمل برای گردشگر و چالش‌ها و فرصت‌های مشترک (Santos et al, 2008). معمولاً خوشه‌های گردشگری انواع مختلف دارند. به عنوان مثال خوشه طبیعی^۱ یا خوشه‌های خودجوش (منصوری، ۱۳۸۷) و خوشه‌های ایجاد شده^۲ (Stuart et al, 2005). خوشه‌ها به مانند یک کیک چند لایه از تعاملات اقتصادی محسوب می‌شوند که در بردارنده سه سطح صادرات، کسب و کارهای واسطه و نهادهای پایه‌ای هستند (Gollub et al, 2007). شکل شماره ۱، ساختار عمومی یک خوشه گردشگری را نشان می‌دهد.

شکل ۱- ساختار عمومی خوشه گردشگری



مأخذ: مطالعات نگارندگان، ۱۳۹۰.

^۱ «خوشه طبیعی» اصطلاحی در مقابل خوشه ایجاد شده است و منظور از آن خوشه‌هایی است که به صورت خودجوش طی سالیان گذشته شکل گرفته‌اند.
^۲ معمولاً سیاست عمومی کشورها و نهادهای بین‌المللی ایجاد خوشه نیست، بلکه شناسایی خوشه‌های موجود و خودجوش و کمک به آنها برای توسعه و پایداری است.

رویکرد بنیادی در توسعه خوشه‌های گردشگری به عنوان یک سیستم اقتصادی-اجتماعی، مبتنی بر دو پایه «توانمند سازی» و «پایداری» است (Stewart et al, 2005 ; Miller, 2008). دینفمن خوشه‌های گردشگری را واحدهای ارائه خدمات گردشگری، تأمین کنندگان مواد اولیه، گردشگران، نهادهای مختلف پشتیبان، ارائه دهندگان خدمات کسب و کار، واحدهای مربوط به سیستم حمل و نقل عمومی و انجمن‌ها و نهادهای گردشگری شکل می‌دهند (منصوری، ۱۳۸۷، ۲۵؛ Nordin, 2003: 56).

بخش عرضه گردشگری، قلب تولید ارزش اقتصادی خوشه‌های گردشگری است. این بخش، متشکل از سه سطح است که تجربه گردشگر را پشتیبانی می‌کنند. این سطوح عبارتند از: سطح اولیه، شامل اقامتگاه‌ها، رستوران‌ها و مراکز خرده فروشی است. سطح دوم در بردارنده واسطه‌های بین مقصدها و بازدید کنندگان، همچون آژانس‌های وارد کننده تور و برگزارکنندگان تورها، شرکت‌های حمل و نقل هوایی و زمینی است و سطح سوم، شامل مدیریت و حسابداری، تسهیلات و تاسیسات نگهداری، بازاریابی و شبکه رزرواسیون، کارت‌های اعتباری و عملکرد پول، خدمات غذایی، خدمات مهمانپذیری و سرگرمی، ساخت و ساز، مصالح، تجهیزات و سرمایه‌گذاری است. البته برخی از محققان، از سطح نهاده‌ها و عوامل زیربنایی- اقتصادی خوشه نیز سخن به میان می‌آورند و آن را شامل نیروی انسانی، نوآوری و خلاقیت، نظام مالی، شبکه‌های زیرساختی فیزیکی و ساختار اطلاعاتی می‌دانند (Gollub et al, 2007).

پیش از ۹۸ درصد کسب و کارها در کشور ما کسب و کارهای کوچک و متوسط هستند (بانک مرکزی، ۱۳۸۸). این کسب و کارها عموماً با مشکلاتی همچون فقدان همکاری بین بنگاهی، فقدان توانایی در ارائه خدمات جدیدتر و بهتر، عدم شناخت کافی از مشتریان، فقدان نوآوری، کمبود زیرساخت‌های مناسب تبلیغاتی و ضعف باور ملی در رقابت‌پذیر بودن در عرصه بین-المللی روبرو هستند. این ضعف بنیادین، موجب شده تا صنعت گردشگری کشور در مقایسه با سایر کشورها از رقابت‌پذیری بسیار پایین برخوردار باشد (دفتر پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۸۵). اردن، لبنان، ارمنستان، ترکیه، مصر، آفریقای جنوبی، برزیل، کشورهای اروپای شرقی، مالزی، چین، هندوستان، بنگلادش، نپال، مراکش، تانزانیا، تایلند، تونس و ... کشورهایی هستند که با بکارگیری راهبرد خوشه‌سازی سعی در غلبه بر مسائل و مشکلات موجود کسب و کارهای گردشگری خود دارند (Wood, 2006). تجارب کشورهای یاد شده نشان می‌دهد بکارگیری الگوی خوشه گردشگری یکی از مؤثرترین شیوه‌های سازماندهی بنگاه‌های کوچک و متوسط است. در نتیجه‌ی این سازماندهی، کسب و کارهای کوچک توانسته‌اند توان رقابتی خود را بالا ببرند و محیط خلاق و پویایی را برای کسب و کار فراهم سازند. مهم‌تر از همه نوآور و انعطاف‌پذیر شوند و توسعه خوشه-ای را به عنوان الگوی توسعه درون زا مطرح کنند (رابلوتی، ۱۳۸۴).

در این راستا مقاله پیش رو قصد دارد تا بحث خوشه‌های گردشگری را در شهر شیراز مورد مطالعه قرار دهد، چرا که حجم گردشگرپذیری شیراز طی ۲۰ سال گذشته رشد قابل توجهی داشته است. تعداد گردشگران ایرانی وارده به مراکز اقامتی رسمی با متوسط نرخ رشد ۲۶/۴ از ۱۰۹۱۸۶ نفر در سال ۱۳۶۸ به رقم ۶۸۶۱۶۶ نفر در سال ۱۳۸۸ رسیده است. تعداد گردشگران خارجی وارده به مراکز اقامتی رسمی نیز با متوسط نرخ رشد ۲۷/۱ درصد از ۱۰۷۶۴ نفر در سال ۱۳۶۸ به ۶۹۱۲۱ نفر بالغ گشته است. متوسط نرخ اشغال هتل‌های شهر نیز از ۳۷/۶ در سال ۱۳۸۳ به ۴۳/۲ درصد در سال ۱۳۸۸ رسیده است. بر اساس آمار سازمان‌های ذیربط، کل گردشگران ایرانی وارده به استان فارس در سال ۱۳۸۸ معادل ۸۹۶۳۶۶۶ نفر و شهر شیراز معادل ۷۴۶۳۶۶۶ بوده است که از این میان ۴۲۶۱۱۶۶ نفر حداقل یک شب و تعداد ۳۲۰۲۰۰۵ نفر نیز حداکثر یک روز را در شیراز سپری کرده‌اند و شب را در مکانی غیر از شیراز اقامت داشته‌اند (سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان فارس، ۱۳۸۹). از نظر سرمایه‌گذاری، در سال‌های ۱۳۸۹ و ۱۳۸۸ تعداد ۱۱ واحد اقامتی (اعم از هتل، هتل آپارتمان و هتل سنتی و هتل بیمارستان)، ۲ واحد سفره‌خانه سنتی، ۵ مجموعه گردشگری، ۲ واحد رستوران و یک کمپینگ ارزان قیمت در

مجموع با سرمایه‌گذاری ۱۷۰۰ میلیارد ریال در حال انجام است که در صورت بهره‌برداری عملکردهای مالی و سرمایه‌ای این صنعت را بسیار ارتقاء خواهد داد (مهندسیین مشاور رویان، ۱۳۸۹).

بر اساس بررسی‌های میدانی، عموم سرمایه‌گذاری‌های در حال انجام در بخش اقامتگاهی تا پایان سال جاری مطابق برنامه زمان بندی به پایان خواهد رسید. با این فرض نسبتاً خوشبینانه، این تعداد حدود ۱۳/۴ درصد از کل ساختمان‌های تمام شده غیرمسکونی شیراز است و ارزش ریالی مجموع آنها معادل ۲۰۹ میلیارد ریال برای کل سرمایه‌گذاری در حوزه گردشگری شیراز برآورد می‌شود^۱. به طور کلی، بررسی تاریخ موافقت‌های اصولی صادر شده برای احداث کاربری‌های گردشگری خصوصاً مراکز اقامتی (هتل، هتل آپارتمان) نشان از شدت یافتن سرمایه‌گذاری بزرگ مقیاس در این حوزه در سال‌های ۸۷ تا ۸۹ دارد. درآمد بخش گردشگری در سال ۱۳۸۸ از مراکز اقامتی رقمی میان ۵۴۰ میلیارد تا ۱۳۳۷ میلیارد ریال بوده است. بر اساس اطلاعات به طور متوسط حدود ۲۰ درصد از این درآمد در نوروز محقق می‌شود و مابقی طی سال بدست می‌آید (رویان، ۱۳۸۹).

آمار و داده‌های فوق همه‌گویی ضرورت انجام چنین تحقیقی در حوزه بخش گردشگری شهر شیراز است. بنابراین، سؤال اصلی این است که آیا در محدوده شهر شیراز خوشه گردشگری وجود دارد؟ و پاسخ به ۴ سؤال جانبی زیر، تبیین پاسخ نهایی را میسر می‌سازد:

- آیا واحدهای کسب و کار گردشگری در شیراز دارای تمرکز جغرافیایی هستند؟
- آیا کسب و کارهای گردشگری دارای تمرکز بخشی هستند؟
- آیا میان نهادها و واحدهای گردشگری شیراز روابط همکاری وجود دارد؟
- آیا برای کسب و کارهای گردشگری چالش‌ها و فرصت‌های مشترک وجود دارد؟

پیشینه تحقیق:

نظریه خوشه از سال ۱۹۹۰ توسط «مایکل پورتر» در دانشگاه هاروارد مطرح و سپس توسط محققان مختلف در بخش‌های مختلف اقتصادی بکارگرفته شد. مطالعات بومی مربوط به خوشه گردشگری، معدود می‌باشند. چاپ کتاب ارزشمندی تحت عنوان "خوشه گردشگری، رهیافتی نوین در صنعت گردشگری" توسط دکتر کاظم یآوری از دفتر چاپ و نشر بازرگانی در سال ۱۳۸۵ و تدوین پایان‌نامه‌های دانشگاهی نظیر "الگوی خوشه‌ای گردشگری پزشکی ایران" توسط علیرضا جباری در سال ۱۳۸۷ از این دست مطالعات هستند. در خارج از کشور اما تحقیقات بیشتری صورت گرفته است که مرتبط‌ترین آنها عبارتند از:

- هویبرز و بنت (Huybers & Bennet, 2003) در ناحیه شمالی کوینزلند استرالیا، مارک. ام. میلر و لی جیمز. گیسیسون^۲ در مقاله‌ای با عنوان «توسعه خوشه - محور در صنعت گردشگری از تجربه تا عمل» تحقیقات دانشگاهی و تجارب عملی را کنار هم قرار داده تا بتوانند چارچوبی برای توسعه گردشگری با رویکرد خوشه‌ای تنظیم کنند.
- خوشه سازی و خلاقیت در گردشگری، عنوان پژوهشی است که سارا نوردین^۳ در سال ۲۰۰۳ در مؤسسه تحقیقات گردشگری اروپا به سرانجام رسانده است. محور پژوهشی وی تأکید بر خوشه سازی بعنوان راهی برای رشد و توسعه اقتصادی بوده است.
- استوارت روزنفیلد^۱ در سال ۲۰۰۶، در پژوهشی تحت عنوان «فقط خوشه‌ها؛ استراتژی توسعه اقتصادی که مردم و مکان‌ها را هر چه بیشتر تقویت می‌کند» کارکردهای خوشه‌ها و شبکه‌های همکاری درون کسب کارهای گردشگری را مورد بررسی قرار داده است.

^۱. بر مبنای ارزش ریالی آن شامل جمع ارزش سرمایه‌گذاری در ساختمان‌های غیرمسکونی نیمه تمام و تمام شده که مجموعاً ۱۵۶۳ میلیارد ریال است، و نیز اطلاعات ارائه شده توسط سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان فارس.

^۲. Mark M. Miller, Professor of Economic Development and Geography, University of Southern Mississippi, Hattiesburg & Lay James Gibson, Professor of Geography and Regional Development, University of Arizona.

^۳. Sara Nordin

- شبکه‌ها، خلاقیت و خوشه سازی در گردشگری عنوان پژوهش دیگری است که توسط مارینا نولی، بیرت اشمیتز و تریشا اسپنسر^۲ در سال ۲۰۰۶ در دانشگاه برایتون به بررسی تجربه بریتانیا در زمینه شبکه و خوشه گردشگری پرداخته است.
- برنامه استراتژیک خوشه گردشگری ارمنستان^۳، پروژه دیگری است که در آگوست ۲۰۰۷ که توسط آژانس ایالات متحده برای توسعه اقتصادی بین‌المللی ویرایش شده و توسط گروه پژوهشی مزیت سنجی ارمنستان (CAPS) تدوین شده است.
- کریستینا سانتوس، آلکساندر آلمیدا و ای. سی. تگزرا^۴ در سال ۲۰۰۸، در تحقیقی تحت عنوان شناسایی خوشه‌های گردشگری به روشی کمی به تحلیل عموم روش‌ها و متدهای علمی کمی و کیفی در جهان پرداخته‌اند. مطالعات فوق، نظریات، شاخص‌ها، تجربیات، و استراتژی‌های مبتنی بر خوشه‌های گردشگری را تشریح نموده‌اند. در پژوهش پیش رو تلاش می‌شود تا با کمک روش‌ها و تجربیات به کار رفته در مطالعات مذکور، امکان شکل‌گیری خوشه‌های گردشگری در شهر شیراز مورد بررسی قرار گیرد.

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است. در واقع الگوی نظری امکان سنجی و پتانسیل شناسی «خوشه گردشگری» که در موارد بسیاری در سطح جهان اجرا شده، در شهر شیراز بکارگیری شده است. بمنظور انجام تحقیق از هر دو روش اسنادی و پیمایشی بهره گرفته شده است. مبانی نظری و برخی از مستندات آماری و عملکردی فعالیت‌های گردشگری در سطح منطقه بر اساس مطالعات اسنادی تدوین شده است. تحقیق حاضر بر داده‌ها و یافته‌های میدانی پژوهشگر متکی است، عملیات بررسی‌های میدانی در ۴ نوبت و به تفصیل انجام گرفته است. جامعه آماری، نهادها و تشکلهای فعال گردشگری در شهر شیراز است و از آنجا که خوشه، روابط همکاری نهادی و صنفی را هدف قرار می‌دهد، چهارچوب نمونه شامل تمامی نهادها و شبکه‌های همکاری تخصصی در داخل و خارج از خوشه می‌شود. برای ارزیابی مشخصه‌های چهارگانه خوشه، ابتدا شناسایی واحدهای کسب و کار گردشگری بر اساس کدهای ISIC، اطلاعات واحد نظارت سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان و مرکز آمار ایران انجام شد. در نتیجه آن تعداد ۲۲۱۶ واحد فعال مشخص گردید. سپس اطلاعات شاغلین آنها، نوع فعالیت و محل استقرار آنها نهایی و طی نقشه‌ای در سامانه اطلاعات جغرافیایی ثبت گردید. جدول شماره ۱ کل کسب و کارهای گردشگری را بر اساس میزان اشتغال آنها نشان می‌دهد.

¹. Stuart A. Rosenfeld

². Marina Novelli_, Birte Schmitz, Trisha Spencer

³. Armenian Tourism Cluster strategic Action Plan

⁴. Cristina santos, Alexandre Almeida & Aurora.A.C.Teixeira

جدول ۱- اطلاعات بنگاههای گردشگری و شاغلین آنها در شهر شیراز

ردیف	نوع واحد	تعداد واحد	کل شاغلین
۱	هتل	۲۹	۱۲۳۰
۲	هتل آپارتمان	۷	۹۶
۴	مهمانپذیر	۱۳۱	۳۲۷
۵	دفاتر اطلاع رسانی	۸	۱۴
۶	منزل استیجاری	۱۰۰	۱۸۰
۷	دفاتر خدمات مسافرتی	۷۸	۴۴۸
۸	رستوران	۱۴	۳۹۵
۹	چایخانه سنتی	۶	۳۲
۱۰	سفره خانه سنتی و مجموعه گردشگری	۱۷	۶۰۰
۱۱	کارگاههای تولید و توزیع صنایع دستی	۱۴۲۱	۷۸۱۵
۱۲	تاکسی های گردشگری	۴۴	۵۶
۱۳	راهنمایان گردشگری (فعال) محلی و ملی	-	۲۲۵
۱۴	باغ موزه ها، موزه ها و جاذبه های درون شهری	۴۷	۱۶۸
	جمع	۱۹۰۲	۱۱۵۸۶

مأخذ: سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان، مرکز آمار ایران و مطالعات میدانی نگارنده، ۱۳۸۹

مطابق جدول شماره ۱ تعداد ۱۹۰۲ بنگاه فعال در زمینه های مختلف زیربخش های گردشگری تحت نظارت سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان مشغول به فعالیت هستند و ۳۱۴ واحد خارج از حوزه نظارتی این سازمان بر اساس مطالعات میدانی محقق شناسایی شده اند. این بنگاهها همانهایی هستند که در کنار مکان های گردشگری داخل و حاشیه شهر مستقر هستند و از نظر بازار تقاضا عموماً وابسته به بازدید کنندگان این مراکز به شمار می آیند. از این رو در این پژوهش، این بنگاهها به مجموعه بنگاه های گردشگری افزوده شده اند. (جدول شماره ۲).

جدول ۲- سایر کسب و کارهای گردشگری شهر شیراز

نوع فعالیت	تعداد واحد	تعداد کارکنان
مراکز خرید	۳۵	۱۱۱
آبمیوه فروشی	۲۸	۳۸
اغذیه فروشی	۲۴	۵۶
جگرکی	۱۱	۲۹
چایخانه	۲۶	۴۴
چلوکبابی	۹	۲۴
ساندویچی	۴۵	۶۸
قهوه خانه	۴۶	۷۴
کافه	۲۳	۲۹
کبابی	۵۷	۱۳۰
کله پاچه	۱۰	۲۵
جمع کل	۳۱۴	۶۲۸

مأخذ: شهرداری شیراز، یافته های تحقیق، ۱۳۹۰.

مجموع شاغلین این مراکز معادل ۶۲۸ نفر برآورد شده است. به این اعتبار در سال ۱۳۸۸، کل بنگاههایی که مستقیماً به گردشگران خدمات ارائه می‌کنند (به استثنای بنگاه‌های پشتیبان) در مجموع بالغ بر ۲۲۱۶ واحد و کل شاغلین دائم بنگاههای یاد شده معادل ۱۲۲۱۴ نفر برآورد شده است. گفتنی است که اشتغال غیر مستقیم و فصلی در حوزه‌های هتلداری، مهمانپذیری، رستوران‌داری و خدمات مسافرتی نیز بخش دیگری از شاغلین شهر شیراز است که حیات اقتصادی و فعالیتی آنها کاملاً وابسته به فعالیت بنگاههای گردشگری است که با توجه به بعد کارگاه، نوسانات فصلی تقاضا و دوره فعالیت بنگاهها، در مجموع ۱۷۵۳۲ نفر بعنوان شاغلین غیرمستقیم و فصلی در سال ۱۳۸۸ برآورد شده است (جدول شماره ۳).

جدول ۳- برآورد اشتغال فصلی و غیرمستقیم بنگاههای تامین کننده واحدهای گردشگری^۱

ردیف	نوع واحد	شاغلین مستقیم	نسبت اشتغال غیر مستقیم	مجموع اشتغال فصلی
۱	هتل	۱۲۳۰	۲/۵	۳۰۷۵
۲	هتل آپارتمان	۹۶	۱/۲	۱۱۵
۴	مهمانپذیر	۳۲۷	۱/۲	۳۹۲
۵	دفتر اطلاع رسانی	۱۴	-	-
۶	منزل استیجاری	۱۸۰	۰/۶	۱۰۸
۷	خدمات مسافرتی	۴۴۸	۱	۴۴۸
۸	رستوران	۳۹۵	۱/۵	۵۹۲
۹	چایخانه سنتی	۳۲	-	-
۱۰	سفره خانه سنتی و مجموعه گردشگری	۶۰۰	۱/۸	۱۰۸۰
۱۱	کارگاههای تولید و توزیع صنایع دستی	۷۸۱۵	۱/۵	۱۱۷۲۲
۱۲	تاکسی های گردشگری	۵۶	-	-
۱۳	راهنمایان گردشگری (فعال) محلی و ملی	۲۲۵	-	-
۱۴	باغ موزه ها، موزه ها و جاذبه های درون شهری	۱۶۸	-	-
	جمع کل	۱۱۵۸۶	-	۱۷۵۳۲

مأخذ: یافته‌های تحقیق، ۱۳۹۰.

به این اعتبار کل اشتغال مستقیم و غیر مستقیم گردشگری در شهر شیراز در سال ۱۳۸۸ معادل ۲۹۷۴۶ نفر برآورد شده است. گفتنی است در برآورد شاغلین یاد شده، شاخص ها و معیارها بسیار محتاطانه تر از آنچه که در سرشماری‌های عمومی نفوس و مسکن انجام می شود، پیمایش شده است.

در ادامه با مبنا قرار دادن تکنیک Location Quotient معنی دار بودن تمرکز جغرافیایی و بخشی مورد ارزیابی قرار گرفته است. بمنظور ارزیابی روابط همکاری، به شناسایی شبکه‌های گردشگری و نهادهای درون خوشه، نهادهای پشتیبان، ارائه دهندگان خدمات کسب و کارهای گردشگری اقدام گردید (جدول شماره ۴). سپس با استفاده از ماتریس همکاری و فرم‌های ۶ گانه مخصوص مصاحبه که برای سنجش روابط همکاری و چالش‌ها و فرصت‌های مشترک طرح‌ریزی شده بود، به تحلیل دو مشخصه دیگر خوشه پرداخته شد.

^۱ برآورد اشتغال غیر مستقیم بر اساس اظهارات بنگاههای مختلف در یک برداشت خوشه‌ای از حجم فعالیت‌های وابسته در فصول فعالیت و رکود و نیز تغییرات حجم کارکنان آنها صورت گرفته است. نسبت‌های یاد شده در اقتصادهای مختلف تاحدودی متفاوت است و با توجه به پیچیدگی اندک اقتصاد گردشگری در شهر شیراز و کمبود خدمات متنوع، نسبت‌های یاد شده برای صنوف مختلف متفاوت از نسبت‌های جهانی است.

جدول ۴- فهرست نهادهای اصلی مرتبط با خوشه

ردیف	شبکه های همکاری گردشگری	نهادهای پشتیبان گردشگری	ارائه دهندگان خدمات کسب و کار
۱	جامعه هتلداران	سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	دانشگاه شیراز
۲	اتحادیه مهمانپذیرداران	شهرداری شیراز	دانشگاه پیام نور
۳	انجمن صنفی دفاتر خدمات مسافرتی	اماکن و نیروی انتظامی	سازمان فنی و حرفه ای شیراز
۴	انجمن صنفی راهنمایان گردشگری	شرکت توسعه گردشگری	موسسات آموزشی خصوصی
۵	اتحادیه رستوران داران	مؤسسات مالی و بیمه	شرکت های تبلیغاتی
۶		فرودگاه شیراز و اداره کل پایانه ها و حمل و نقل	

مأخذ: یافته‌های تحقیق بر اساس آرشو سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان، ۱۳۸۹

یافته‌های تحقیق:

• کسب و کارهای گردشگری شیراز از تمرکز جغرافیایی برخوردار هستند:

تمرکز جغرافیایی کسب و کارها رابطه مستقیمی با تمرکز اشتغال دارد و مبنایی برای پایه بودن یک بخش اقتصادی است. از فرمول نسبت مکانی برای ارزیابی تمرکز جغرافیایی واحدهای کسب و کار بهره گرفته شد. به این اعتبار، ابتدا به بررسی و جمع‌بندی شاخص‌های اشتغال یعنی اشتغال گردشگری در شهر شیراز، کل شاغلین شهر شیراز، شاغلین گردشگری کشور و مجموع شاغلین کشور پرداخته شد. یافته‌ها نشان می‌دهد جمع کل واحدهای ارائه دهندگان خدمات گردشگری در محدوده، مشتمل بر ۲۲۱۶ واحد و حجم کل شاغلین این مجموعه فعالیت در فصول پیک و غیر پیک بالغ بر ۲۹۷۶۴ نفر می‌باشد که معادل ۸/۳۶ درصد کل اشتغال شهر شیراز است. علاوه بر اطلاعات مکتوب و رسمی، مصاحبه با خبرگان محلی (صاحبان کسب و کار، واحد نظارت سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان و نماینده شهرستان، مردم محلی اجاره دهنده منازل و ...) نیز در دستور کار قرار گرفت. همچنین برای بدست آوردن ضریب مکانی اشتغال گردشگری از فرمول زیر استفاده شد.

Location Quotient =	Regional Employment in Industry I in Year T	/	National Employment in Industry I in Year T
	Total Regional Employment in Year T		Total National Employment in Year T

Source: Florida State University, Department of Urban and Regional Planning, 2009

نتیجه حاصل از رابطه فوق، به سه شکل زیر است^۱:

$LQ < 1.0$	$LQ = 1.0$	$LQ > 1.0$
------------	------------	------------

بنابراین؛

نسبت مکانی =	۲۹۷۶۴ نفر	/	۱/۵۵۰/۰۰۰ نفر
	۳۵۵۷۴۹ نفر		۲۰/۷۶۰/۰۰۰

^۱ عدد کمتر از ۱ نشاندهنده این است که تمام بخش‌های اشتغال را غیر پایه اند. بخش‌های اقتصادی دارای عدد کمتر از صفر حتی قابلیت پاسخ‌گویی به تقاضای محلی را ندارند. عدد مساوی یک نشاندهنده این است که تمام بخش‌های اشتغال غیر پایه‌اند. بدین معنی که اقتصاد محلی تنها پاسخگوی تقاضای محلی برای حد معقولی از کیفیت و کمیت محصولات است. در این صورت هم اقتصاد غیر پایه است زیرا هنوز محدوده یاد شده دارای قدرت صادرات نیست. عدد بالاتر از ۱ نشان دهنده پایه بودن بخش اقتصادی مورد نظر است و بدین معنی است که اقتصاد بخش یاد شده بزرگتر از نیاز تقاضای محلی است و دارای روند صادراتی است.

بررسی فوق نشان می‌دهد حاصل تقسیم دو عدد فوق به همدیگر عدد بیشتر از یک و معادل $1/12$ را نشان می‌دهد و این یعنی کسب و کارهای گردشگری شهر شیراز از تمرکز جغرافیایی برخوردارند.

• کسب و کارهای گردشگری در شیراز از تمرکز بخشی برخوردار هستند:

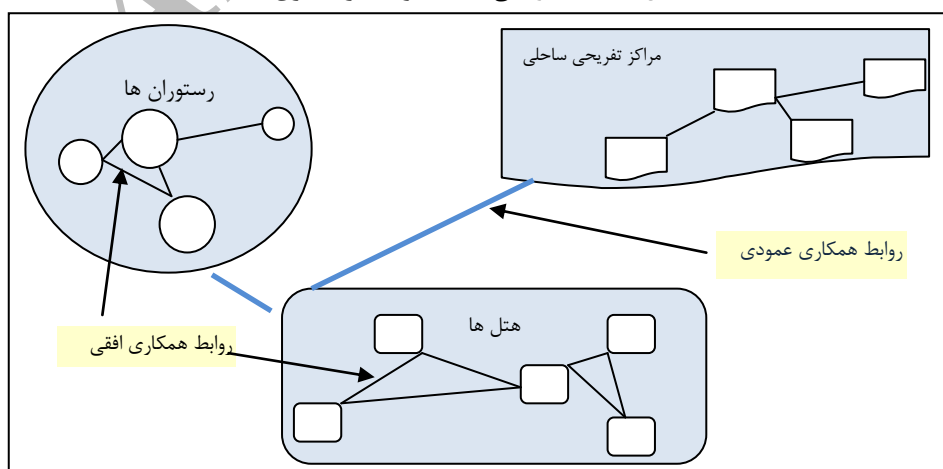
تمرکز بخشی، آرایش فضایی واحدهای اصلی تشکیل دهنده زنجیره ارزش و یا بخش‌های تخصصی در یک رشته فعالیت است. بررسی پراکندگی فضایی واحدهای مختلف گردشگری در شیراز نشان از سمت گیری معنی‌دار استقرار واحدها در ارتباط فضایی با مسیرها و محورهای گردشگری است. البته این وضعیت خود تابع تاریخچه گردشگری و تجارت در این شهر است و هم از این روست که هتلها و در نتیجه مراکز پذیرایی به نوعی دارای گرایش مکانی هم سویی هستند. با توجه به ضریب پراکندگی جغرافیایی، شاخص اشتغال و ضریب LQ بدست آمده، زیر بخش‌های اقامت، پذیرایی و رستوران‌داری و خدمات سفر، اصلی‌ترین بخش‌های فعالیتی هستند که دارای تمرکز قابل توجهی هستند.

• بین کسب و کارهای گردشگری، روابط همکاری وجود دارد:

روابط همکاری واحدهای خوشه و رقابت در عین همکاری، مفهومی است که تمامی تعاریف ارائه شده در خصوص خوشه بر آن تأکید کرده‌اند (Nordin, 2003: 25) با آنکه همکاری بین شرکتی به عنوان ویژگی محوری خوشه‌های موفق گردشگری اغلب مورد تأیید قرار گرفته، با این وجود بررسی نظام یافته‌ای از شیوه‌های همکاری در خوشه‌های گردشگری به چشم نمی‌خورد (یاوری، ۱۳۸۵). گفته می‌شود رابطه‌ی آماری مثبتی بین همکاری و بهبود عملکرد خوشه‌ها به ثبت رسیده است. به این معنی که هر چه همکاری بیشتر باشد توانمندی واحدهای فعال گردشگری در پشت سر گذاشتن چالش‌ها بیشتر است (Nordin, 2003: 27).

بطور کلی مفهوم همکاری از دو منظر قابل بحث است؛ اول پیوندهای بیرونی، یعنی ارتباطی که واحدهای فعال تشکیل دهنده خوشه، «خارج از عملکرد جمعی» خود دارند و دوم رقابت یا پیوند درونی است که خود به دو نوع رابطه «افقی» و «عمودی» قابل تفکیک است (شکل شماره ۲). واحدهای اصلی خوشه گردشگری یعنی خدمات تورگردانی، مراکز خدمات اقامتی، خدمات پذیرایی، خدمات تفریحی و ... فعالان اصلی خوشه هستند. شبکه‌های همکاری عموماً به صورت تشکل و یا صنف فعالیت می‌کنند، مانند اتحادیه هتلداران، انجمن صنفی راهنمایان گردشگری، انجمن صنفی آژانس‌های مسافرتی، جامعه مجتمع داران و اتحادیه رستورانداران. روابط بین بنگاهی در یک صنف را روابط افقی می‌گویند (مثلاً روابط بین مراکز اقامتی) و روابط بین صنفی را روابط عمودی می‌گویند (مانند روابط بین رستوران داران و هتلداران). این روابط اصلی‌ترین پیوندهای درون یک خوشه محسوب می‌شوند و نقش بسیار مؤثری در رقابت پذیری کسب و کارها ایفا می‌کنند (شکل شماره ۲).

شکل ۲ - ساختار کلی هسته خوشه گردشگری



Source: James Gollub, Amy Hosier & Grace woo, 2007

این تحقیق هر دو گونه روابط همکاری را مورد بررسی قرار داده است. مطابق جدول شماره ۵ در وضعیت فعلی واحدهای خوشه ارتباط مناسب در جهت اخذ خدمات مرتبط با هر یک از نهادها را نداشته و یا حتی اطلاع کافی از خدمات و امکاناتی که نهادهای مربوطه به خاطر آن تأسیس شده‌اند را ندارند. از طرف دیگر نهادها نیز در راستای مأموریت‌های خود نتوانسته‌اند اطلاع‌رسانی فراگیر برای واحدهای گردشگری داشته باشند. لذا لازم است ضمن ایجاد ارتباط با این نهادها و آگاهی کافی از نحوه و نوع ارائه خدمات، واحدهای خوشه را برای اخذ خدمات کافی و مورد نیاز به سوی این نهادها هدایت کرد. همچنین ماتریس زیر نشان می‌دهد روابط افقی (بین بنگاهی) به استثنای اعضای جامعه هتلداران، پایین‌تر از حد متوسط (امتیاز ۲) است و روابط عمودی (بین صنفی) ضعیف هستند (امتیاز ۱) و تقریباً اثر قابل توجهی بر کسب و کارهای گردشگری و اتحاد عملکردی آنها ندارد. روابط هسته کسب و کارهای گردشگری با نهادهای مرتبط با گردشگری (روابط بیرونی خوشه) نیز به استثنای رابطه‌ی واحدها با سازمان میراث فرهنگی و گردشگری (امتیاز ۳) دارای اهمیت قابل توجهی نیست. مدیریت سنتی کسب و کارها، واگرایی سازمان‌ها و نهادهای مرتبط، عدم توجه به روابط نهادی، تعدد تصمیم‌گیری‌ها و فقدان درک اهمیت روابط همکاری از سوی کسب و کارها و نهادهای مرتبط، فضای فعالیت‌های گردشگری را به سوی حرکت‌های انفرادی، خرد و در نتیجه آسیب‌پذیر سوق داده است. اجرای تور و اجزاء وابسته به آن تا حدودی قوی عمل می‌کند. سطح روابط درون صنفی اعضا و هماهنگی‌های صنفی بسیار عالی است. روابط بین صنفی انجمن با عموم دستگاه‌های ذیربط و حتی استانداری استان فعال می‌باشد. بنظر می‌رسد این تشکل بتواند در تسهیل خوشه‌سازی به عنوان حلقه رابط بین صنوف فعال در حوزه گردشگری نقشی به سزا داشته باشد.

جدول ۵- ماتریس ارزیابی همکاری نهادهای مرتبط با خوشه

انجمن صنفی راهنمایان	اتحادیه رستوران داران	مسافرکا شانه	انجمن صنفی دفاتر مسافرتی	جامعه هتلداران	اتحادیه مهمانپذیرداران	شرکت توسعه گردشگری	سازمان گردشگری	
۳	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۴	سازمان گردشگری
۱	۰	۰	۱	۱	۱	۴	۳	شرکت توسعه گردشگری
۲	۰	۱	۱	۱	۴	۱	۳	اتحادیه مهمانپذیرداران
۳	۱	۱	۱	۴	۱	۱	۳	جامعه هتلداران
۴	۱	۱	۴	۲	۱	۱	۳	انجمن صنفی دفاتر مسافرتی
۰	۰	۴	۰	۰	۱	۰	۲	مسافر کاشانه
۰	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۲	اتحادیه رستوران داران
۴	۰	۰	۴	۳	۲	۱	۳	انجمن صنفی راهنمایان

راهنمای تحلیل داده‌های میدانی

امتیاز	۰	۱	۲	۳	۴
میزان ارتباط	بدون ارتباط	سالانه یک ارتباط	هر شش ماه ۱ ارتباط	هر شش ماه بین ۲ الی ۵ ارتباط برقرار است	ماهانه یکبار ارتباط برقرار می‌شود.

راهنما

- ۰ - بدون ارتباط
- ۱ - شناختی از یکدیگر ندارند - هیچ اثری بر کل خوشه ندارد
- ۲ - روابط مثبت و تاریخچه ای از همکاری مشترک وجود دارد، اثرات بر کل خوشه وجود دارد
- ۳ - گرایش شدید به همکاری بر مبنای تاریخچه موجود و اثرات خوب خوشه
- ۴ - روابط عالی با اثر قابل توجه بر کل خوشه

مأخذ: با اقتباس از؛ James Gollub, Amy Hosier & Grace woo, 2007

• **کسب و کارهای گردشگری از چالش ها و فرصت های مشترک برخوردار هستند:**

بررسی چالش ها و فرصت های مشترک، موضوعی است که محقق با استفاده از یافته های هر دو روش مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه میدانی انجام داده است. زمینه های هفتگانه (همچون نیروی کار، بازار تقاضا، تأمین کنندگان، نوآوری، همکاری، رابطه با نهادها و سرمایه گذاری) موضوعات کلیدی ساختار خوشه گردشگری است و از این رو در فرم های جداگانه، چالش ها و فرصت های مشترک در این زمینه ها بصورت مصاحبه با تمامی نهادهای شناسایی شده (جدول شماره ۳) مورد پیمایش قرار گرفته است.^۱ اهم یافته های این بررسی بشرح زیر است؛

- **همکاری سازمانی و نهادی:** بخش عمده ای از کسب و کارهای شهر شیراز وابسته به حضور بازرگانان، تجار و گردشگران است. در حقیقت اقتصاد این شهر با غلبه خدمات، شکل گرفته و در حال فعالیت است. اصلی ترین بخش خدمات بنا به اطلاعات موجود، بازرگانی و گردشگری است. بهره گیری از فرصت های بازار تقاضای گردشگری، تسهیلات مالی و بانکی، تسهیلات حمل و نقل، امنیت، کیفیت و بهداشت محیط شهری بعنوان زمینه های کلان همکاری دستگاه های اجرایی و نهادهای پشتیبان گردشگری عنوان شده است. روند رو به رشد تورهای موضوعی که با اهتمام دفاتر خدمات مسافرتی استان شکل گرفته است و از مبادی اروپایی و آسیایی به مقصد شیراز فعال می باشد به عنوان فرصتی مشترک قلمداد می شود و موجبات کاهش نوسانات فصلی را فراهم ساخته است. به گفته فعالان این بخش، استمرار این روند نیازمند همکاری بلافصل سازمان های اجرایی است. فرودگاه شیراز با راه اندازی خطوط هوایی مستقیم و سهولت حمل و نقل، اقداماتی را در دستور کار قرار داده اما نظام گمرکی و صدور ویزا هنوز همکاری لازم را جهت تسهیلات ورود (اعم از ویزای الکترونیک و .. که حیاتی ترین بخش تسهیلات است) فراهم نکرده است. شهرداری هنوز نتوانسته در راستای میثاق مشترک شهر شیراز (مبنی بر شهر گردشگری) نقش خود را ایفا نماید. ورودی های شهر، نازیبایی های محدودها و مسیرها بویژه در محدوده های گردشگری پذیر، خدمات عمومی و بهداشتی و ... اصلی ترین زمینه های همکاری عنوان شده است که در حال حاضر بعنوان مشخصه ای منفی نمود یافته است و چالش حاکم بر مدیریت گردشگری شهر شیراز محسوب می شود.

- **خدمات مالی و بانکی:** حضور فعال مؤسسات مالی و بانکی بعنوان فرصت مشترک فعالان صنعت گردشگری شیراز تأیید شده و افزایش تسهیلات پرداختی از طرف بانک های ملی، صادرات و ملت بعنوان مصادیق این فرصت ذکر شده است. با این وجود اصلی ترین چالش این بخش فقدان امکان دسترسی گردشگران به حساب های خود در مبدأ و

^۱ بررسی چالش ها و فرصت ها ممکن است ساده انگارانه به نظر برسد زیرا بعضی از چالش ها ممکن است بدیهی بنظر برسند. آنچه که مهم است اذعان واحدهای کسب و کار در وجود مسئله ای بعنوان یک چالش عمومی و همه گیر است.

هزینه کرد از طریق کارت‌های اعتباری می‌باشد. با توجه به اینکه بیشتر گردشگران پول نقد اندکی همراه خود دارند جهت خرید صنایع دستی که عموماً با خریدهای بالای ۱۰۰۰ دلار همراه می‌شود، مشکلات عدیده بوجود می‌آید. این مسئله توسط فروشندگان و کسبه در شهر اصفهان با افتتاح حساب ویژه و همکاری بانک‌های ارزی کشور حل شده است. چالشی که اصناف شیراز و صنعت گردشگری آن با آن روبروست. لازم به ذکر است راه‌اندازی بانک گردشگری و نیز توسعه فعالیت‌های مؤسسه مالی و اعتباری توسعه در زمینه ارزی، بعنوان فرصتی مشترک تأیید شده است.

- **نوسانات فصلی گردشگری:** اگرچه حضور گردشگران ایرانی و خارجی در تمام ماه‌های سال تقریباً ثبت شده است با این وجود دوره فعالیت اصلی گردشگر پذیری این شهر حدود ۸ ماه از فروردین تا آبان ماه است. این چالش مشترک موجبات تلاش‌های عدیده‌ای را فراهم ساخته و اخیراً توسعه ورزش‌های کوهستانی و زمستانی بعنوان راه حل و فرصتی مشترک در پیش گرفته شده است. تلاش برای جذب گردشگران عرب به مقصد پیست اسکی پولادکف و برگزاری همایش‌ها و جشنواره‌های متعدد در شیراز با هدف جذب گردشگران ایرانی و خارجی در ایام کم مشتری اقداماتی قلمداد می‌شوند که با تعدیل قیمت توسط مراکز اقامتی، بازاریابی و تلاش مضاعف دفاتر خدمات مسافرتی، تسهیلات حمل و نقل هوایی از طرف فرودگاه و ... بعنوان اصلی‌ترین گام‌های مشترک در حال رشد است.

- **نیروی کار:** بررسی‌های بعمل آمده نشان دهنده‌ی زبده بودن تورگردان‌های شیراز است. بخش عمده‌ای از تورگردانان شیراز، تورگردان ملی و مجری‌تورهای ملی هستند که متناسب با برنامه تور در شیراز نیز خود امور را بدست می‌گیرند. در بین استان‌های کشور از نظر اعضا و گستردگی فعالیت‌های حرفه‌ای و میزان رضایت افراد تور، رتبه‌های اول و دوم را دارا هستند. همچنین سیستم عرضه پذیرایی و رستوران‌داری نیز دارای افرادی با تجربه و آموزش دیده‌اند. این دو زمینه بعنوان قوت‌های اصلی، تأیید شده است. این در حالی است که کمبود نیروهای آموزش دیده در حوزه هتلداری و نیز تشکیلات ستادی و پشتیبان همچون سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، شهرداری و شرکت توسعه گردشگری بعنوان چالش، تأیید شده است. کمتر از ۵ درصد نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های ذریبط، تحصیلکرده و آموزش دیده در حوزه گردشگری هستند. این ضعف، مانع تعامل و ارتباط مؤثر این دستگاه‌ها با نظام اجرای تور و سیستم مهمانپذیری در شهر شیراز محسوب می‌شود.

- **نظام فروش و توزیع کالاها و سوغات:** به جرأت می‌توان گفت که بخش صنایع و محصولات دستی و بومی و نظام تولید، توزیع و فروش، جدا از بخش‌های حمل و نقل و اقامت، اصلی‌ترین زمینه هزینه‌کردی گردشگران و تعامل آنها با جامعه بومی است. کمبود دانش تخصصی، سنتی بودن نظام توزیع و فروش، عدم اطلاع از مهارت‌های ارتباطی فروش و نیز عادات نادرست فعالان این بخش، چالش دیگری است که تأیید شده است.

- کمبود دانش تخصصی، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش، فقدان تأمین‌کننده مواد اولیه برای مراکز اقامتی و رستوران، ضعف حضور در بازارهای جهانی، رقابت پایین و در نتیجه عدم توجه به نوآوری از دیگر چالش‌های مشترک کسب و کارها بوده است.

قابل ذکر است که از چالش‌های مذکور، چند مورد به عنوان نقاط فشار در ساختار اقتصادی گردشگری شهر شیراز مطرح هستند که از اولویت کامل نسبت به بقیه چالش‌ها برخوردار هستند. این نقاط فشار عبارتند از:

- ضعف عملکردی تأمین‌کنندگان مواد اولیه؛
- همسویی اندک مدیریت شهری، و سایر نهادهای عمومی و دولتی در توسعه گردشگری؛
- ضعف حضور در بازارهای جهانی؛
- ضعف در تأمین منابع انسانی با مهارت‌های فنی.

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات :

مطابق جمع‌بندی و تحلیل مشخصه‌های چهارگانه خوشه در صنعت گردشگری شهر شیراز، با توجه به نسبت تمرکز مکانی ۱/۱۲، وجود روابط (هرچند ضعیف) بیرونی و درونی واحدهای گردشگری و نیز مجموعه چالش‌ها و فرصت‌های مشترک، می‌توان نتیجه گرفت که در وضعیت فعلی در شیراز خوشه گردشگری وجود دارد. این خوشه اگرچه در حال حاضر دارای وضعیت مطلوبی نیست با این وجود، دارای قابلیت گسترده و رشد یابنده‌ای است و چنانچه اقدامات توسعه‌ای برای آن صورت گیرد، با توجه به پتانسیل سرمایه اجتماعی و تاریخچه‌ی روابط بین‌صنعی، می‌تواند به یکی از قطب‌های اقتصادی کشور بدل گردد. اصلی‌ترین مشخصه‌های خوشه شناسایی شده بشرح زیر است:

- تعدد و تنوع قابل توجه اعضای خوشه
 - فعالیت بیش از ۱۲۰۰ واحد فعال خوشه با تنوع فعالیتی مناسب در محدوده ای به وسعت ۳۵۰ کیلومتر مربع
 - وجود بیش از ۷ شبکه همکار (با سابقه همکاری طولانی)
 - برخورداری از سنت و سابقه فعالیت اعضای خوشه
 - شرایط عامل قوی (جذابیت‌های طبیعی و فرهنگی منحصر بفرد)
 - ساختار و مدیریت سنتی بنگاهی و ضعف استراتژی‌های بازاریابی و رقابتی در سطح بنگاه
 - ضعف روابط همکاری بین اعضای خوشه با نهادهای پشتیبان و حمایت کننده
 - برخورداری از شرایط تقاضای مناسب
 - برخورداری خوشه از سرمایه اجتماعی قابل توجه
- به منظور تقویت خوشه سازی و توسعه فعالیت‌های مربوطه، سلسله اقداماتی بنیادی و اجرایی زیر ضروری است:
- انجام تحقیقات با موضوعیت تبیین و تدقیق زنجیره ارزش و هسته‌های نهادی اصلی، تحلیل و ارزیابی سرمایه‌گذاری و ارزیابی آثار و پیامدهای ناشی از اجرای خوشه گردشگری، قیل از هرگونه اقدام اجرایی و تعیین عامل خوشه، ضروری است.
 - اعتمادسازی و جلب مشارکت مردمی (با تأکید بر مدیران ترقی خواه) از دیگر اقدامات بنیادی و پیشنهادی است.
 - تأکید بر تشویق نظام اجرایی تور در شیراز و شرایط عامل می‌تواند نقطه شروع توسعه خوشه در این شهر باشد.
- همچنین روابط همکاری بین بنگاهی و بین‌صنعی (روابط داخل کادر مرکزی) نشان از یک خوشه پویا و طبیعی دارد، امری که در خوشه فعلی شهر شیراز بسیار ضعیف است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که روابط اعضای اصلی خوشه از قبیل مراکز اقامتی، پذیرایی، قایقرانی، خدمات مسافرتی و ... با نهادهای پشتیبان، ارائه دهندگان خدمات کسب و کار و تأمین کنندگان ضعیف است. بنگاه‌ها بویژه زیربخش توزیع و فروش صنایع دستی و اقامتگاهی، توان رویارویی با چالش‌ها و حتی مسائل صنایع خود را ندارند. دلیل این امر، وحدت عمل و همکاری ضعیف بین بنگاهی است.
- آموزش و تمرین مستمر با اعضای اصلی خوشه جهت برقراری روابط همکاری مؤثر موجب افزایش توانمندی‌های فردی بنگاه، انتقال دانش و تجربه به همدیگر و پویا ساختن فضای همکاری (که حاصل آن خلاقیت و نوآوری است) می‌شود.

منابع:

۱. آنالویی فرهاد و ازدر کرمی (۱۳۷۸): مدیریت استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط، ترجمه مهدی حقیقی کفاش و عباس خدادادی، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، چاپ، تهران.
۲. جان لی (۱۳۷۸): گردشگری و توسعه در جهان سوم، ترجمه: عبدالرضا رکن‌الدین افتخاری و معصومه السادات صالحی امین، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران.
۳. حاجی محمد امینی صمد (۱۳۸۹): «امکان سنجی خوشه گردشگری در بندر انزلی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
۴. داغبندان، الهیار (۱۳۸۴): بررسی نحوه ایجاد خوشه های صنعتی در استان گیلان، سازمان صنایع و معادن استان.
۵. رابلوتی، روبرتا (۱۳۸۴): خوشه‌های صنعتی الگوی موفق توسعه درون زاء، ترجمه: عباس مهرپویا و جهانگیر محمدی، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران.
۶. سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان فارس (۱۳۸۵): سالنامه آماری استان فارس، شیراز.
۷. سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان فارس (۱۳۸۹): گنجینه پارسی، معاونت سرمایه گذاری، چاپ اول، شیراز.
۸. صباغ کرمانی، مجید (۱۳۸۰): اقتصاد مطلقه‌ای (تئوری ها و مدل ها)، انتشارات سمت، چاپ اول، تهران.
۹. ضرغام، حمید (۱۳۸۲): «کاربرد مفاهیم چرخه عمر گردشگری و ظرفیت تحمل پذیری در توسعه گردشگری»، فصلنامه مطالعات جهانگردی، سال اول، شماره ۲، تهران.
۱۰. مرکز آمار ایران (۱۳۸۱): سرشماری عمومی کارگاهی کشور، شهر شیراز، تهران.
۱۱. مرکز آمار ایران (۱۳۸۵): سرشماری عمومی نفوس و مسکن استان فارس، تهران.
۱۲. مرکز آمار ایران (۱۳۸۹): نشریه شاخص‌های توسعه کشور، تهران.
۱۳. مهندسین مشاور رویان (۱۳۸۹): طرح توسعه گردشگری استان فارس، مجموعه مطالعات، سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان فارس، شیراز.
۱۴. منصوری عیسی (۱۳۸۷): پروژه‌های توسعه خوشه ای (برنامه‌ها و دستاوردها)، سازمان صنایع کوچک و متوسط.
۱۵. یاوری، کاظم و همکاران (۱۳۸۵): خوشه گردشگری رهیافتی نوین در صنعت گردشگری، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران.

16. Angie. E.Wood .(2006): Capitalizing on Cuban tourism through spatial clustering. university of Southern Mississippi .
17. Stewart. B & J. Skinner . (2005): Cluster Theory and Competitive Advantage: The Torquay Surfing Experience.
18. Santos. C (2008): Searching for clusters in tourism, A Quantitative Methodological proposal . university De Porto .
19. Mabrouk, F. M. McDonald, S. Mocan, T. Summa. (2008): The Tunisian Tourism Cluster, The Microeconomics of Competitiveness. Harvard University.

20. Gallub J, A.Hoisier & G.Woo. (2005): USING CLUSTER-BASED ECONOMIC STRATEGY TO MINIMIZE TOURISM LEAKAGES . Global Economic Development Practice (GEDP). based in San Francisco, California.
21. Jackson. J and P. Murphy. (2006): CLUSTERS IN REGIONAL TOURISM:An Australian Case. Annals of Tourism Research Vol. 33, No. 4:1018–1035.
22. Novelli. M and B. Schmitz, T. Spencer. (2005): Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience . Centre for Tourism Policy Studies (CENTOPS). University of Brighton.
23. Miller. M (2007): Cluster-Based Development in the Tourism Industry:Putting Practice into Theory . Applied Research in Economic Developmen.
24. Porter. M (1998): Clusters and the new economics of competition . harvard Buisness Rewiew.
25. Rosenfield Stuart.A. (2002): Just Clusters, Economic development strategies that reach more people and place, Regional, 200 Technology Strategies, Inc.Carrboro. North Carolina 27510 .
26. Nordin. S . (2003): Tourism Clustering & Innovation. Paths to economic growth and development . European Tourism Research Institu. Mid – Sweden University .
27. United state Agency for International Development. 2007 . Armenian tourism cluster action plan . Armenia .
28. UNWTO. (2008): World Tourism fact book . The World Tourism Organization .
29. UNWTO. (2010): World Tourism annual report. The World Tourism Organization.
30. WWW.UNWTO.ORG
31. www.farstourism.ir
32. www.chtn.ir
33. www.eshiraz.ir