

# ARTYKUŁY – PAPERS

Turyzm 2007, 17/1-2

**Anna Y. Aleksandrova**

Moscow State Lomonosov University  
Faculty of Geography  
Department of Recreational Geography and Tourism  
Leninskie gory, GSP-2, Moscow, 119992  
tel./fax: +7(495)939-15-55, tel.: +7(495)138-42-05  
e-mail: analexan@yandex.ru

## KLASTRY TURYSTYCZNE W ROSJI I ZA GRANICĄ

**Zarys treści:** Światowy przemysł turystyczny znajduje się obecnie w stadium modernizacji produkcji oraz tworzenia klastrów. Analiza porównawcza klastrów turystycznych w Stanach Zjednoczonych, Republice Południowej Afryki, Nowej Zelandii, na Sri Lance, Jamajce, w Macedonii i Rosji wskazuje, że obecnie klastry turystyczne stają się zjawiskiem globalnym.

**Słowa kluczowe:** klaster turystyczny, przemysł turystyczny, innowacja, rozwój turystyki.

### 1. OGÓLNE TŁO ZJAWISKA

Wysoko wyspecjalizowane dzielnice przemysłowe są obserwowane i badane od końca XIX w. Koncentracja wzajemnie zależnych od siebie firm w jednym regionie geograficznym jest jedną z podstawowych cech organizacji przemysłu. W ostatnich latach łączenie się firm w klastry terytorialne stało się popularnym zjawiskiem. Struktury te, będące oznaką nowego myślenia, coraz bardziej przyciągają uwagę badaczy i polityków, zwłaszcza od czasu M. Porter opublikował w 1990 r. swą pracę zatytułowaną *The Competitive Advantage of Nations*. Profesor Michael Porter z Harvard Business School zapoczątkował nowy sposób postrzegania koncepcji klastra, rozpatrując go z punktu widzenia firmy. Z powodzeniem zmienił on specjalizację regionalną, którą nazwał klastrami przemysłowymi, w narodową i regionalną strategię konkurencyjności. M. Porter tak definiuje klaster: „Klastry to geograficzne skupiska firm i instytucji wzajemnie powiązanych w określonej dziedzinie, o wspólnych i uzupełniających się wzajemnie cechach” (PORTER 1998). Definicja ta jest bardzo ogólna,

## TOURISM CLUSTERING IN RUSSIA AND ABROAD

**Abstract:** The world travel industry is now at the stage of production modernization and clustering. A comparative analysis of tourism clustering in the United States, South Africa, New Zealand, Sri Lanka, Jamaica, Macedonia and Russia indicates that tourism clusters have become a global phenomenon.

**Key words:** tourism cluster, travel industry, innovation, tourism development.

### 1. GENERAL BACKGROUND

Highly specialized industrial districts have been discovered and studied since the late 19<sup>th</sup> century and the concentration of interdependent businesses in a specific geographic region is one of the fundamental features of industrial organization. In recent years, the geographical clustering of firms has become ordinary, not exceptional or rare. Contemporary clusters have increasingly attracted the attention of researchers and politicians especially after the publication of Porter's work 'The Competitive Advantage of Nations' in 1990. A professor at Harvard Business School, Michael Porter took the cluster concept to a new level by examining it from the perspective of the firm. He effectively turned regional specialization, which he called industry clusters, into a national and regional competitiveness strategy. Porter defines a cluster as follows: "Clusters are geographic concentrations of interconnected

ale odnosi się do podstawowych elementów klastra regionalnego.

Teoria klastrów została pogłębiona w pracach wielu ekonomistów. Stało się to w bardzo krótkim czasie, a pojęcie „klaster” zostało przejęte nie tylko przez naukowców, ale również przez wiodące firmy w wielu regionach, konsultantów, klientów itd. Taka popularność klastrów wynika częściowo z ich niejednoznaczności i nieprecyzyjności definicji. Klastry posiadają „dyskretny urok ciemnych obiektów pożądania” (MARTIN, SUNLEY 2002), a każdy człowiek może posiadać jeden taki lub więcej.

Pojęcie klastra jest często stosowane w odniesieniu do skupiska firm zdolnych do synergii ze względu na ich geograficzną bliskość i wzajemną zależność. Bliskość pozwala im robić interesy taniej i łatwiej, rozwiązywać problemy szybciej i bardziej skutecznie oraz szybko i bezpośrednio dowiadywać się o nowych, innowacyjnych technologiach i praktykach. Amerykański naukowiec S. A. Rosenfeld twierdzi, że masa krytyczna powiązanych firm nie jest produktem lokalnym ani systemem społecznym, a zatem nie działa jak klaster. Klaster musi posiadać „aktywne kanały dla transakcji handlowych, dialogu i komunikacji” (ROSENFELD 1997). Inny amerykański ekonomista W. Price podkreśla w koncepcji klastra publiczno-prywatne partnerstwo, ustanowienie związku, któremu można ufać, między światem biznesu a rządem, jak również proces integracji niezależnych firm w ramach grup biznesowych (KOVALEV 2006). Niektórzy eksperci korzystają z programów promujących klastry, aby zbudować silne firmy regionalne, takie jak Hollywood czy Silicon Valley (MALMBERG 2003). W rezultacie u progu XXI w. istnieją trzy podejścia badawcze do klastrów. Podejście funkcjonalne skupia się na powiązanych firmach i przedsiębiorstwach tworzących sieć lub system produkcyjny. Drugie podejście opiera się na definicji powstawania klastrów i wyróżniających je cechach, takich jak koncentracja podobnych i powiązanych ze sobą firm na stosunkowo niewielkim obszarze geograficznym. Trzecie podejście traktuje powstawanie klastrów jako strategię rozwoju określonych obszarów (regionów) (NORDIN 2003).

Większość naukowców jednak uważa, że klaster to system posiadający swoiste cechy charakterystyczne. Porter w swojej koncepcji mocno podkreśla wewnętrzne związki pomiędzy beneficjentami klastra – wiodącymi i towarzyszącymi

companies and institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities” (PORTER 1998). This definition is very general, but it contains the essential elements of a regional cluster.

The theory of clusters has been further developed in the works of many economists. The theoretical concept spread extremely quickly and the term 'cluster' was adopted not only by academics but by many regional leaders, consultants, clients, etc. The reason for such popularity lies partly in its vagueness – clusters have “the discreet charm of obscure objects of desire” (MARTIN & SUNLEY 2002) and everyone can 'own' one or more.

A cluster is frequently used to represent concentrations of firms that are able to produce synergy because of their geographic proximity and interdependence. Close proximity allows them to transact business more cheaply and easily, resolve their problems more quickly and efficiently, and learn earlier and more directly about new and innovative technologies and practices. An American academic S. A. Rosenfeld argues, that a critical mass of related firms is not a local production or social system and therefore does not operate as a cluster. A cluster must have “active channels for business transactions, dialogue, and communications” (ROSENFELD 1997). Another American economist W. Price emphasizes public-private co-operation and partnership, the establishment of a trusting relationship between business and government, as well as the process of integration of independent firms in business communities (KOVALEV 2006). Some specialists use policy programs promoting clusters to create strong regional brands such as Hollywood or Silicon Valley (MALMBERG 2003). As a result, at the beginning of the 21<sup>st</sup> century there are three main approaches to cluster study. A functional one focused on related firms and industries forming a network or production system. The second is based on the definition of clustering and its distinguishing features as a concentration (agglomeration) of similar and related businesses in a relatively small geographic area. The third considers clustering as a development strategy (NORDIN 2003).

Nevertheless most consider that a cluster is a system which has its own set of charact-

gałęziami przemysłu oraz instytucjami. Klaster składa się nie tylko z firm (podmiotów gospodarczych), ale również ze specyficznego środowiska instytucjonalnego obejmującego agencje publiczne, instytucje naukowe i edukacyjne, które są podstawą tworzenia sieci innowacji i zasobów ludzkich. Firmy należące do klastra wraz z ich środowiskiem instytucjonalnym tworzą jedną całość i nie funkcjonują w oderwaniu od siebie (MASKELL 2001).

Klaster jednoczy tylko niektóre firmy i instytucje „w konkretnej dziedzinie” i posiada ustalone granice. W klastrze istnieje pewna bliskość technologiczna, która jest podstawą różnych procesów wymiany i synergii. Firmy i instytucje, które stosują inne technologie, znajdują się poza tą „konkretną dziedziną” (MENZEL, FORNAHL 2006).

Oprócz swojej granicy technologicznej klaster, jako zespół bliskich terytorialnie firm i ich środowiska instytucjonalnego, posiada także określone granice geograficzne. M. Porter twierdzi, że „geograficznie klaster może występować na obszarze jednego miasta, stanu, kraju albo nawet grupy sąsiadujących krajów” (PORTER 2000). Jednak granice klastra rzadko pokrywają się z granicami administracyjnymi miasta, stanu czy państwa. Geograficzne granice klastrów określane są poprzez dystans i czas, w jakim ludzie mogą podróżować do pracy oraz jaki pracodawcy i właściciele firm uważają za rozsądny dla spotkań i nawiązywania kontaktów. S. A. Rosenfeld wyodrębnił kilka grup czynników określających granice klastra, są to: system komunikacji i ruch drogowy, tożsamość kulturowa, osobiste preferencje, hierarchia społeczna oraz względy polityczne. W miastach klaster może być ograniczony do obszaru metropolitalnego lub nawet do dzielnicy, podczas gdy na terenach wiejskich może obejmować znaczną powierzchnię. W niektórych dzielnicach, gdzie podziały klasowe lub rasowe tworzą bariery społeczne i uniemożliwiają związki między rezydentami, może powstać obszar o wiele mniejszy, nieposiadający pełnej struktury klastra. W specyficznych przypadkach również względy polityczne mogą mieć wpływ na granice klastra. Rząd uzyskuje dane stosując rozporządzenia polityczne, a fundusze muszą być wykorzystywane w ramach tych rozporządzeń. Dlatego też ze względów praktycznych rząd zazwyczaj wyznacza klastry określone granicami administracyjnymi. Wreszcie, jak twierdzi S. A. Rosenfeld, „granice geograficzne muszą być przepusz-

eristics. In Porter's idea there is a strong focus on the internal linkages between members of the cluster – the leading industries, the supporting industries and the institutions. The cluster includes not only member firms, but also a specific institutional environment comprising public sector agencies, as well as research and educational institutions that are the basis for innovation networks and the training of human resources. The firms in a cluster and their institutional environment represent a single whole and cannot be detached from one another (MASKELL 2001).

A cluster unites only certain firms and institutions 'in a particular field' and has fixed boundaries. "A certain technological proximity, which represents the basis for various exchange processes and synergies, exists within a cluster. Firms and institutions, which make use of other technologies, are outside this 'particular field'" (MENZEL & FORNAHL 2006).

Besides the technological boundaries, as firms and their institutional environment are geographically concentrated, they have a spatial geographic boundary. Porter argues, that "the geographic scope of a cluster can range from a single city or state to a country or even a group of neighbouring countries" (PORTER 2000). Obviously, the boundaries of a cluster do not for the most part coincide with the administrative borders of a municipality, county/ province, or country. The geographical boundaries are defined by the distance and time that people are willing to travel for employment, and that employees and owners of companies consider reasonable for meeting and networking. Rosenfeld has determined several groups of factors which define the boundaries: transportation systems and traffic limitations, cultural identity, personal preferences, social hierarchies and political considerations. In cities a cluster can be circumscribed by a metropolitan area or even a neighbourhood because of heavy traffic, whereas in rural areas, it can occupy a considerable area. In some neighbourhoods, where class or race creates social barriers and restricts actual interpersonal connections, an area much smaller than the full cluster can be identified. Political considerations also have an influence on

czalne (...), tak by najlepsze pomysły mogły być absorbowane przez klaster i aby firmy członkowskie były świadome praktyk do naśladowania oraz zmieniających się rynków” (ROSENFELD 2005).

Jedną z głównych cech charakterystycznych klastra jest wzajemne powiązanie firm i instytucji. Klaster to niezwykle złożone zjawisko, a nie prosta jedność firm, które prowadzi do kolektywnej działalności marketingowej. Rosenfeld rozróżnia sieć i klaster (tab. I).

Tabela I. Porównanie cech sieci i klastra

Cechy	
sieci	klastrów
- umożliwiają firmom tani dostęp do specjalistycznych usług	- przyciągają potrzebne usługi specjalistyczne do regionu
- oferują ograniczone członkostwo	- oferują „otwarte” członkostwo
- oparte są na umowach kontraktowych	- bazują na wartościach społecznych, które promują zaufanie i zachęcają do wzajemności
- ułatwiają firmom zaangażowanie się w złożone interesy	- tworzą popyt dla większej liczby firm o podobnych i pokrewnych możliwościach
- opierają się na kooperacji	- ma w nich miejsce zarówno kooperacja, jak i rywalizacja
- mają wspólne cele biznesowe	- mają wspólne wizje

Źródło: Opracowano na podstawie: ROSENFELD (2005).

Klaster zakłada szeroko zakrojoną współpracę technologiczną firm opartą na łańcuchach i systemach wartości. „Koncepcja klastra skupia się na związkach i wzajemnych zależnościach pomiędzy ogniwami łańcucha wartości w produkcji towarów i usług oraz we wprowadzaniu innowacji. Klastry różnią się od innych form kooperacji i sieci tym, że ich elementy połączone są w łańcuch wartości. Koncepcja klastra wykracza poza proste poziome sieci, w których firmy działające na tym samym rynku produktu końcowego i należące do tej samej grupy przemysłowej współpracują w zakresie badań i rozwoju, programów wykorzystywanych do demonstrowania, marketingu lub polityki nabywczej. Klastry to często pionowe i/lub boczne sieci, złożone z niepodobnych do siebie i uzupełniających się firm, związanych ze sobą określonym elementem lub wiedzą i osadzonych w łańcuchu wartości” (OECD Proceedings, 1999).

Ważne jest, by firmy nie tylko współpracowały, ale również współzawodniczyły ze sobą w niektórych dziedzinach. Takie naśladowcze środowisko jest czynnikiem motywującym do unowocześniania towarów i usług oraz ciągłego roz-

cluster boundaries. A government collects data by administrative district and funds must be used within them, and that is why, for practical purposes, governments define clusters by administrative borders. Finally, as Rosenfeld claims, “geographic boundaries must be porous... so that best thinking can be absorbed into the cluster and so that member companies are made aware of benchmark practices and changing markets” (ROSENFELD 2005).

One of the main characteristics of a cluster is that firms and institutions are interconnected. A cluster is an extremely complicated phenomenon, not a simple unified group of firms which is provided with a collective marketing activity. ROSENFELD (1997) distinguishes a network from a cluster:

Tabela I. Differing characteristics of networks and clusters

Characteristics	
Networks	Clusters
- allow firms access to specialized services at low cost	- attract needed specialized services to a region
- have restricted membership	- have open 'membership'
- are based on contractual agreements	- are based on social values that foster trust and encourage reciprocity
- make it easier for firms to engage in complex business	- generate demand for more firms with similar and related capabilities
- are based on cooperation	- take both cooperation and competition
- have common business goals	- have collective visions

Source: Based on ROSENFELD (2005).

A cluster presupposes in-depth technological cooperation between firms based on 'value chains' and 'value systems'. “The cluster concept focuses on the linkages and interdependencies among actors in the value chain in producing products and services and innovating. Clusters differ from other forms of co-operation and networks in that the actors involved in a cluster are linked in a value chain. The cluster concept goes beyond 'simple' horizontal networks in which firms, operating on the same end-product market and belonging to the same industry group, co-operate on aspect such as R&D, demonstration programs, collective marketing or purchasing policy. Clusters are often cross-sectoral (vertical and/or lateral) networks, made up of dissimilar and complementary firms specializing around

woju technologii. Klaster charakteryzuje się środowiskiem innowacji, która podnosi konkurencyjność firm i instytucji oraz uzdrawia kraj.

Niektóre modele klastrów opisują ich ukrytą dynamikę. Aspekt dynamiki zasugerował ENRIGHTOWI (2000), naśladowcy M. Portera, typologię progresywną:

- klastry aktywne to te, w których masa krytyczna lokalnej wiedzy, doświadczenia, personelu i zasobów tworzy gospodarkę aglomeracyjną;

- klastry uśpione posiadają masę krytyczną firm w pokrewnych gałęziach wystarczającą, by mogły korzystać z pozytywnych efektów utworzenia klastra, ale nie wykształciły poziomu interakcji i przepływu informacji niezbędnego, by w pełni wykorzystać powiązania;

- klastry potencjalne to te, które posiadają niektóre elementy potrzebne do ich rozwoju, ale muszą być rozbudowane, by można było korzystać z aglomeracji;

- klastry polityczne to te wybrane przez rząd, którym brakuje masy krytycznej firm lub sprzyjających warunków do rozwoju organicznego;

- klastry „pożądane” to klastry polityczne, którym brakuje nie tylko masy krytycznej, ale też jakichkolwiek środków, które mogłyby zapewnić rozwój organiczny (ENRIGHT 2000).

Tradycyjnie teoria klastrów stosowana była w odniesieniu do przemysłu wytwórczego. Przeprowadzono wiele badań klastrów w przemyśle elektronicznym i motoryzacyjnym w USA, w niemieckim przemyśle chemicznym, włoskim przemyśle obuwniczym, szwedzkim przemyśle drzewnym itd. Faktem jest, że rola klastrów w sektorze usług, a co za tym idzie w przemyśle turystycznym, nie została jeszcze wystarczająco zbadana, podczas gdy mają one ogromny wpływ na kształtowanie się miejscowości turystycznych oraz odgrywają ważną rolę w ich atrakcyjności i konkurencyjności w kreowaniu przestrzeni turystycznej.

## 2. ZŁOŻONE PODEJŚCIE DO PRZEMYSŁU TURYSTYCZNEGO

Przemysł turystyczny posiada zespół cech, który sprawia, że idea klastra sprawdza się w nim bardzo dobrze. Jedną z głównych cech są bliskie powiązania z innymi gałęziami przemysłu. Produkcja, rolnictwo, handel i budownictwo odgrywają ważną rolę w zaspokajaniu różnych potrzeb turystycznych. Według Amerykańskiego Departamentu

a specific link or knowledge base in the value chain” (OECD Proceedings 1999).

It is important that firms not only cooperate but continue to compete with each other in some ways. Such an emulative neighbourhood is a motive force for the renewal of goods and services, and the continuous development of technologies. A cluster is characterized by an innovation environment which raises the competitive capacity of its firms and institutions and contributes to the health of a country.

Some models of clusters describe their underlying dynamics. This focus on dynamics led Enright, a follower of Porter, to suggest a progressive typology:

- Working clusters are those in which a critical mass of local knowledge, expertise, personnel, and resources create agglomeration economies.

- Latent clusters have a critical mass of firms in related industries sufficient to reap the benefits of clustering but have not developed the level of interaction and information flows necessary to truly benefit from co-location.

- Potential clusters are those that have some of the elements necessary for the development of successful clusters, but they must be deepened and broadened to benefit from agglomeration.

- Policy driven clusters are those chosen by governments for support but lack a critical mass of firms or favourable conditions for organic development.

- ‘Wishful thinking’ clusters are policy driven clusters that lack, not only a critical mass but any particular source of advantage than might promote organic development (ENRIGHT 2000).

Traditionally the theory of clusters has been applied mainly to manufacturing industry. There are multiple investigations of clusters in the electronic and automotive industries of the U.S.A., in the German chemical industry, in the footwear industry of Italy, in the timber industry of Sweden, etc. The fact is however that in the service sector, and as a part of it in the travel industry, the role of clusters has not been still sufficiently investigated. Clusters determine to a great extent the forming of tourist destinations, and play a significant role in their attractiveness and competitive ability.

B.U.Z.

Handlu, 24 gałęzie przemysłu związane są z sektorem usług turystycznych (ALEKSANDROWA 2004), który nie może funkcjonować w oderwaniu od nich.

Wewnętrzna struktura przemysłu turystycznego jest heterogeniczna, więc niektórzy badacze zaprzeczają, że istnieje odrębna gałąź gospodarcza, taka jak turystyka i dziedzina wiedzy, jak turystyka. Baza noclegowa, gastronomia, transport, rozrywka i wiele innych elementów to części składowe usług turystycznych. Należą one do różnych sektorów przemysłu turystycznego i zazwyczaj mają różnych właścicieli (raczej producentów lub wytwórców) o odmiennych osobistych zainteresowaniach.

Inną cechą charakterystyczną przemysłu turystycznego jest stosunek do tworzenia klastrów. Producenci i konsumenci postrzegają produkty turystyczne w różny sposób. Dla konsumenta są zbiorem usług (korzyści) świadczonych razem. Dla producenta stanowią jeden typ usługi, tylko pojedynczą część pakietu. Innymi słowy, turyści postrzegają produkty turystyczne szerzej i, co więcej, kupując wycieczkę chcą dostać więcej niż tylko zestaw usług. Na urlop wyjeżdża się po to, by odpocząć, zregenerować siły i opalić się. Inni wyjeżdżają w podróż służbową, by negocjować i podpisywać kontrakty. Dlatego też turyści wymagają nie produktów w dosłownym tego słowa znaczeniu, ale pragną nowych wrażeń, przygód, możliwości rozwoju interesów (zaspokojenia określonych potrzeb) itd. Dlatego też przemysł turystyczny można nazwać „przemysłem wrażeń”, gdzie końcowe rezultaty zależą od funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw i świadczonych przez nie usług.

Wszystkie te czynniki decydują o wadze, jaką przywiązuje się do tworzenia i rozwoju klastrów turystycznych. Pomagają one każdemu uczestnikowi omawianej struktury postrzegać siebie jako część składową określonej całości.

### **3. ISTOTA I CECHY KLASTRÓW TURYSTYCZNYCH**

W przemyśle turystycznym obserwujemy zarówno ogólne zasady tworzenia klastrów charakterystyczne dla wszystkich tego rodzaju struktur niezależnie od specjalizacji, jak i ich specyficzne cechy związane z turystyką. Jak wspomniano wcześniej, istota klastra tkwi we wzajemnych relacjach tworzących

### **2. A COMPLEX APPROACH TO THE TRAVEL INDUSTRY**

The travel industry has set of characteristics which make a cluster approach productive particularly in its close interrelations with other industries. Manufacturing, farming, trade and building play a significant role in the satisfying of a varied tourist demand. According to the U.S. Department of Commerce, twenty-four industrial sectors are involved in tourist services (ALEKSANDROVA 2004) so the travel industry can barely be separated from adjacent sectors.

The internal structure of the travel industry is heterogeneous, but some researchers consider tourism as a single economic sector. Enterprises of accommodation, catering, transport, entertainment and many others participate in tourist service activities belonging to different sectors of the travel industry, and usually having different owners, and each have interests that are in conflict.

It is a fact that producers and consumers perceive tourist products in different ways. Tourism products for the consumer are a set of complex services in a single package. For the producer it is a specific type of service, and only one component of the package, tourists interpret tourism products more broadly and, moreover, when purchasing they want to get more than only a complex of services. One goes to relax and get tanned while others make business trips for negotiations and the signing of contracts. Hence, tourists require not products in the strict sense of the word, but a search for new impressions, adventures, opportunities for business development etc. That is why the travel industry could be described as 'an industry of impressions' and the result depends on the mutual functioning of all the enterprises.

All these factors determine the importance of the formation and development of tourism clusters. They help every participant to be recognized as a part of a single whole.

go przedsiębiorstw i instytucji, w wyniku których powstają określone łańcuchy wartości. Klaster o charakterze dynamicznym zawiera wiele łańcuchów wartości, a zbiór tych łańcuchów nazwany został systemem wartości (PORTER 1998).



Rys. 1. System wartości klastra turystycznego (WTO BC, 2000)

System wartości klastra turystycznego zawiera cztery rodzaje łańcuchów wartości: łańcuchy dostawcze (dotyczy to przede wszystkim firm transportowych), łańcuchy zakwaterowania i doświadczeń, łańcuchy handlowe (operatorzy wycieczek, biura podróży) oraz łańcuchy turystyczne (rys. 1). Według Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO), jednotygodniowe doświadczenie turystyczne w odległej miejscowości zawiera ok. 10–20 łańcuchów, w które zaangażowanych jest 30–50 różnych firm, poczynając od przewodników, specjalistycznych księgarń, firm ubezpieczeniowych, sklepy z pamiątkami, kantory wymiany walut, takśówki itp. (WTO BC, 2000).

### 3. THE ESSENCE AND CHARACTERISTICS OF TOURISM CLUSTERS

In the travel industry the rules for clustering, their specific features and their functioning in this sector can be found. As mentioned above, the essence of a cluster can be revealed through the interrelations of its constituent enterprises appearing as 'value chains'. A dynamic cluster includes many different 'value chains' in a system known as a 'value system' (PORTER 1998).

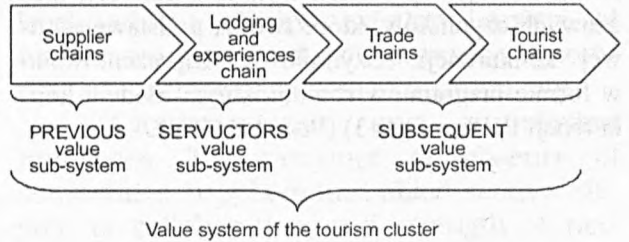
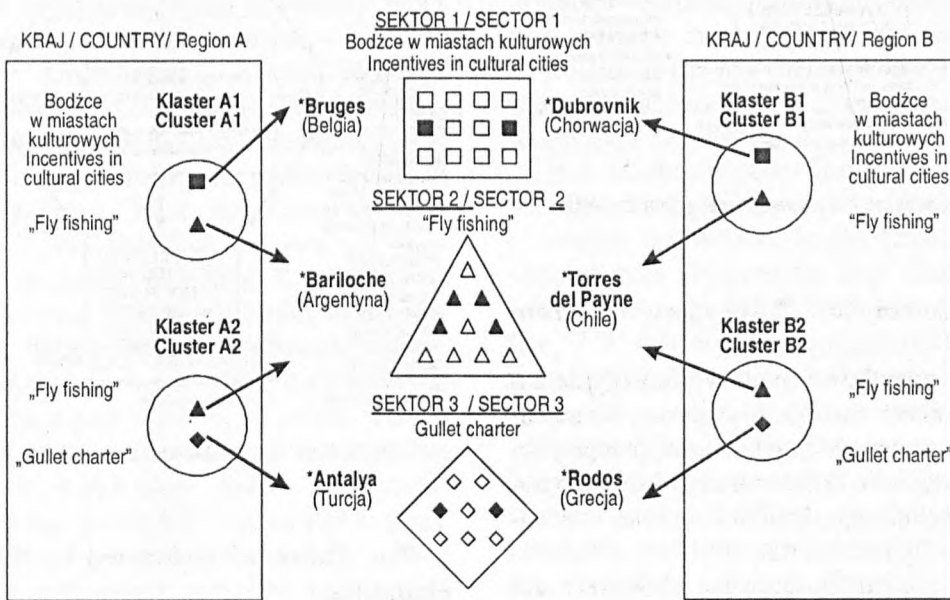


Fig. 1. A 'value system' in a tourism cluster (UNWTO Business Council, 2000)

The 'value system' of a tourism cluster includes four kinds of 'value chains': supplier chains (primarily transport firms), accommodation chains, trade chains (tour operators and travel agents), and tourist chains (fig. 1). According to the *World Tourist Organization (UNWTO)*, a one-week tourism experience at a long-haul destination



Rys. 2. Konkurencja między klastrami turystycznymi (WTO BC, 2000)

Fig. 2. Competition among tourism clusters (UNWTO Business Council, 2000)

Inną cechą charakterystyczną klastra jest kombinacja współpracy i współzawodnictwa (konkurencji). Rywalizacja ma miejsce zarówno pomiędzy jego członkami, jak i na zewnątrz, z innymi klastrami. Rysunek 2. pokazuje jak klastry współzawodniczą na rynku produktów turystycznych. Cechy rywalizacji w danym miejscu zależą od różnych klastrów przemysłowych, które współzawodniczą z podobnymi klastrami sektora turystycznego w innych miejscach.

Klastry funkcjonują w określonym środowisku ekonomicznym, które wpływa na ich zdolność do rywalizacji i mogą zarówno utrudniać, jak i ułatwiać rozwój. Wpływ ten wynika z czterech kluczowych czynników, które tworzą podstawę zdrowej konkurencji. Czynniki te zaprezentowano w formie diagramu w romboidalnym modelu konkurencji Portera (rys. 3) (PORTER 1990).



Rys. 3. Romboidalny model konkurencji Portera (PORTER 1990)

Romb zbudowany jest z następujących elementów:

– warunki czynnikowe (podaży); atrakcyjne naturalne i kulturowe zasoby turystyczne, planowanie ich zrównoważonego użytkowania, przepisy terytorialne, dostępność infrastruktury, dostęp do nowoczesnych technologii, kapitał i wysoko wykwalifikowane zasoby ludzkie itd.;

– warunki popytu; ilościowe i jakościowe cechy popytu turystycznego: wielkość napływu turystów, sezonowość, demograficzne i społeczno-

involves from 10 to 20 chains in which 30–50 different firms are involved, beginning with guides, bookshops for tourist literature, and insurance companies, to souvenir stores, currency exchange offices, taxi, etc (World Tourism Organization Business Council 2000).

Another characteristic of a cluster is a combination of cooperation and competition. Competitive activity takes place both in the cluster between its members and outside with other clusters. Fig. 2 shows how clusters compete on the tourist product market and the competitive advantages of a destination depend on the different industry clusters that are competing with similar tourism sector clusters in other locations.

Clusters function in a definite economic environment which influences their competitive capacity and can both hinder and encourage development. This influence is caused by the four key forces which form the 'ground conditions' for successful competition and are represented in diagrammatic form in Porter's *Competitiveness diamond model* (fig. 3) (PORTER 1990).

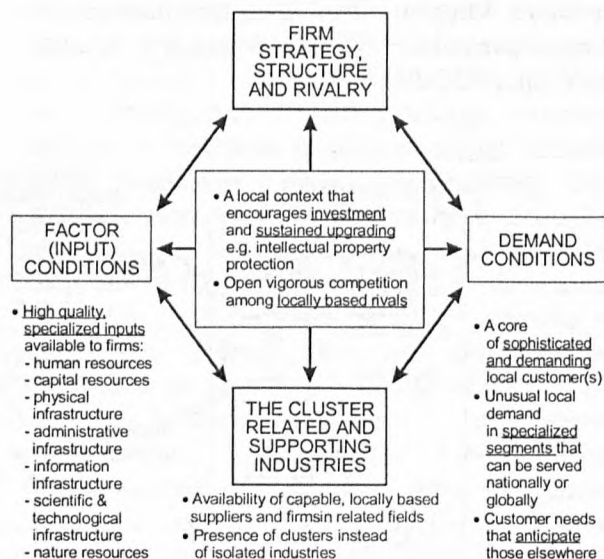


Fig. 3. Porter's *Competitiveness diamond model* (Porter, 1990)

The diamond is formed by the following elements:

– Factor (Input) conditions. Attractive natural and cultural tourism resources, the



-ekonomiczne cechy rynku turystycznego, rynek pierwotny, motywy i zachowania turystów, wizerunek miejsca docelowego wśród turystów, wymagany poziom satysfakcji itd.;

– strategia, struktura firmy i rywalizacja, tzn. ogólna sytuacja ekonomiczna: poziomy rywalizacji, istniejące bariery wejścia na rynek i wyjścia z niego, obecność strategii konkurencji, system opodatkowania itd.;

– gałęzie przemysłu tworzące i wspierające klastry; obecność lub brak konkurencyjnych dostawców i współpracujących gałęzi przemysłu, stopień współpracy i siła organizacji oraz współpraca sieciowa; klastry o wysokiej konkurencyjności mają ogromny wpływ na zrównoważony rozwój turystyki w regionie.

#### 4. KLASTRY TURYSTYCZNE ZA GRANICĄ

Jako zjawisko globalne klastry turystyczne są przede wszystkim właściwe dla krajów rozwiniętych. W Stanach Zjednoczonych Klastry Turystyczne Karoliny Południowej, Klastry Turystyki i Gościnności Marylandu, Klastry Turystyczne Oregonu i inne dynamicznie się rozrastają. Klastry turystyczne istnieją w Australii (stan Queensland), Szwecji i innych krajach rozwiniętych.

Ostatnio stają się one jednak popularne w krajach rozwijających się oraz w tych, które przechodzą zmiany polityczne i gospodarcze. Na Sri Lance klastry turystyczne zostały utworzone przez kluczowe stowarzyszenia turystyczne w 2000 r., przy wsparciu Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (USAID). Klastry powstały w celu opracowania jednolitej, wielogalęziowej strategii zwiększającej konkurencyjność Sri Lanki na rynku turystycznym. Wielu beneficjentów wzięło udział w opracowywaniu tej strategii oraz w rozwijaniu inicjatyw, włączając Komisję Turystyczną Sri Lanki, wyższe uczelnie, ekspertów akademickich, grupy lokalne, regionalne stowarzyszenia turystyczne oraz kilka państwowych agencji turystycznych. Głównym celem klastry turystycznego jest wypracowanie i zastosowanie strategii konkurencyjności, która zwiększyła by średnią sumę pieniędzy wydawanych przez turystę. W tym celu należało zmienić Sri Lankę w znane miejsce docelowe, oferujące trwałe, zróżnicowane produkty i usługi za wysoką cenę. Kluczowe posunięcia tej strategii to zwiększenie

planning of their sustainable use, territorial regulation, availability of infrastructure, access to modern technologies, capital and highly qualified human resources, etc.

– Demand conditions. Quantitative and qualitative characteristics of tourist demand: volume of tourist flows, seasonality, demographic and socio-economic characteristics of tourists, market of origin, tourist motivations and behaviour, the image of the destination among tourists, level of satisfaction demanded, etc.;

– Firm strategy, structure, and rivalry, i.e. the general economic situation. These are levels of the rivalry, existing barriers of market entrance and exit, presence of competitive strategies, system of taxation, etc.

– Cluster-related and supporting industries. The presence or absence of competitive suppliers and allied sectors, degree of collaboration and strength of networking organizations and associations. Clusters with a high competitive capacity have a paramount influence on the sustainable development of tourism in a region.

#### 4. CLUSTERING EXPERIENCES

Tourism clusters, being a global phenomenon, are inherent above all to developed countries. In the U.S. the *South Carolina Tourism Cluster*, *Maryland Hospitality & Tourism Cluster*, *Oregon Tourism Cluster* and others are expanding rapidly while there are tourism clusters in Australia (the state of Queensland), Sweden and in other developed countries.

But lately clusters have become popular in developing countries and those in economic transition. In Sri Lanka, a tourism cluster was formed by key travel industry associations in 2000 with the assistance of the U.S. Agency for International Development (USAID). The cluster was initiated to devise a unified, industry-wide strategy to enhance the competitiveness of the Sri Lankan travel industry. A broad range of industry stakeholders participated in the cluster's strategy and development including the Sri Lankan Tourist Board, universities, academic experts, community groups, regional tourism associations,

różnorodności produktów, podniesienie jakości i rozwinięcie istniejących atutów turystycznych, zmodernizowanie głównych instytucji oraz zreformowanie środowiska politycznego (*U.S. Agency...*, 2003).

Na Jamajce tworzy się wielki klastr turystyczny w formie sieci. Kilka sektorów, które związane są z przemysłem turystycznym posiada dość aktywne klastry, a najsilniejszy składnik tego przemysłu na Jamajce – baza noclegowa – posiada stały i stabilny klastr. Zaczął się on integrować z pokrewnymi klastrami, by stworzyć megaklastr (*Jamaica Promotion...*, 2005). Jamajski Projekt Konkurencyjności Klastra (The Jamaica Cluster Competitiveness Project JCCP), zapoczątkowany przez Stowarzyszenie Eksporterów Jamajki (Jamaica Exporters Association – JEA), ma na celu stworzenie większego dobrobytu na Jamajce poprzez rozbudowanie konkurencji na poziomie firm/przedsiębiorstw. Projekt finansowany jest ze środków USAID, UK Department for International Development (DFID), rządu Jamajki oraz JEA.

W Macedonii klastr turystyczny powstał w 2003 r., by promować kraj jako turystyczne miejsce docelowe na rynkach międzynarodowych oraz by znacznie zwiększyć liczbę turystów zagranicznych. To tylko niektóre przykłady.

Bardzo interesujący jest proces tworzenia się klastrów turystycznych w Republice Południowej Afryki. Przemysł turystyczny w tym kraju jest dość młody, zaczął rozwijać się po obaleniu reżimu apartheidu. Od roku 1994, kiedy odbyły się pierwsze demokratyczne wybory, napływ turystów zagranicznych zaczął się zwiększać. Między rokiem 1993 a 1998 ich liczba wzrosła niemal podwójnie, z 3,1 (*Statistical...*, 1997) do 5,9 mln (*WTO*, 2002). RPA zmieniła się w obiecujący kierunek destynacji turystycznych. Jednak w późnych latach 90. warunki rynkowe pogorszyły się, a liczba turystów zagranicznych zmalała. Aby zapobiec utracie rynku turystycznego i podnieść konkurencyjność kraju, rząd i sektor prywatny musiały przyjąć strategię partnerstwa i rozpocząć tworzenie klastrów. Postanowiono utworzyć ich siedem: jeden na poziomie narodowym/krajowym, dwa klastry tematyczne oraz cztery na poziomie lokalnym.

Na poziomie krajowym proces nadzorowany był przez rząd, wydział pracy i handlu, które stworzyły Grupę Przewodnią (Leadership Group) (rys. 4). Został zaakceptowany udział społeczności

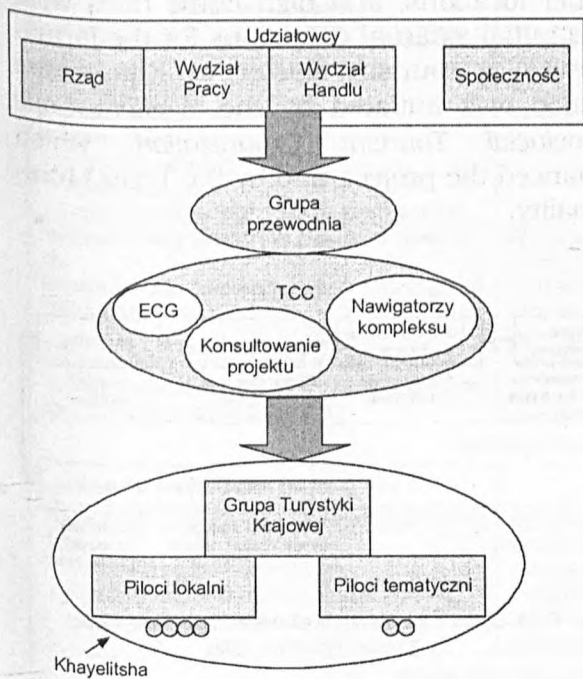
and several public sector agencies. The key objective of the tourism cluster is to develop and implement a strategy for competitiveness designed to increase the average spend per tourist by repositioning Sri Lanka as a recognized destination for sustainable, differentiated products and services that command a premium price. The key components of this strategy are to improve the tourist product mix, upgrade and develop existing tourism assets, modernize key industry institutions and reform the policy environment (*U.S. Agency ...*, 2003).

In Jamaica there is a tourism mega-cluster as a large cluster network is forming. A number of sectors that are linked into the travel industry have fairly active clusters, and Jamaica's strongest component of the travel industry – accommodation – has an established cluster. The main tourism cluster has begun to integrate with the related clusters to form a tourism mega-cluster (Jamaica Promotion Corporation 2005). The *Jamaica Cluster Competitiveness Project (JCCP)*, begun by the *Jamaica Exporters Association (JEA)*, is designed to generate greater prosperity by building new competitive advantages at the firm level. The project is funded by *USAID*, UK Department for International Development (*DFID*), the Government of Jamaica and the *JEA*.

In Macedonia a tourism cluster was established in 2003 to promote the country as a tourist destination for international markets and significantly increase the number of foreign visitors.

The experience of clustering in South Africa is of great interest. The travel industry is quite young, beginning to develop only after the repeal of the apartheid regime. Since 1994, when democratic elections were held, international tourist arrivals in the country have begun to increase and from 1993 to 1998 they nearly doubled, from 3.1 (*Statistical Yearbook 1997*) to 5.9 mln (*World Tourism Organization 2002*). South Africa turned into a prospective tourist destination, but in the late 90's market conditions became unfavourable and international tourist arrivals stopped increasing. To prevent the loss of the tourism market and to raise competitive capacity the government and the

lokalnych w tworzeniu klastrów. Powołano specjalne konsorcjum (The International Cluster Consortium TCC) do celów konsultacji. Było ono finansowane z budżetu państwa oraz przez firmy konsultingowe z RPA, Nowej Zelandii i Ameryki. Projekt miał na celu zainicjowanie rozwoju gospodarczego poprzez turystykę, zwiększenie wpływów z turystyki krajowej i międzynarodowej oraz stworzenie nowych miejsc pracy. Oparty był na współpracy wszystkich uczestników, którzy w przyszłości sami mieli kontynuować trwający już proces.



Rys. 4. Południowoafrykański model tworzenia klastra turystycznego (The Cluster ..., 1999)

Na poziomie lokalnym, gdzie społeczno-ekonomiczne efekty turystyki są szczególnie zauważalne, współpraca i inicjatywy w procesie tworzenia klastra są niezwykle ważne. Jak pokazuje doświadczenie międzynarodowe, na poziomie lokalnym przemysł turystyczny opiera się na kapitale społecznym – zaufaniu, dialogu, nieformalnych i formalnych związkach. W RPA lat 90. tylko w niektórych społecznościach panowały sprzyjające ku temu stosunki społeczne.

Jedną z najsilniejszych i najbardziej solidarnych społeczności uformowała się w mieście Khayelitsha, niedaleko Cape Town, najstarszego miasta w RPA i jej głównego ośrodka turystyki

private sector had to adopt a strategy of partnership and initiate clustering. It was decided to form seven clusters: one at national, two at thematic and four at local levels.

At the national level the clustering process was patronized by the government, labour and business, forming a leadership group (fig. 4) and communities were to take part in the clustering. The *International Cluster Consortium (TCC)* was designed for consultation and financed from the state budget and allied consulting firms from South Africa, New Zealand and America. The project was aimed to initiate mass tourism economic development, to expand and enhance international and domestic tourism earning, and to create jobs. It was based on the collaboration of all stakeholders and in future they themselves would continue to develop an ongoing process.

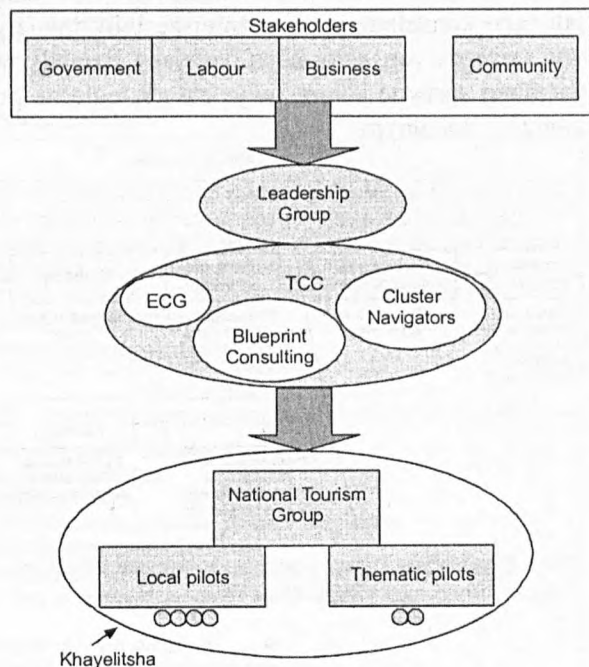


Fig. 4. A South-African model for establishing a tourism cluster (Cluster Consortium, 1999)

At the local level, where the socio-economic effects of tourism are especially noticeable, collaboration and initiatives in the clustering process are of fundamental importance. As international experience

międzynarodowej. Region ten został wybrany do utworzenia jednego z czterech klastrów turystycznych. Słabo rozwinięta turystyka, silna konkurencja innych obszarów, wysoka przestępczość – takie były początkowe warunki tworzenia klastra turystycznego w mieście Khayelitsha. Proces został zapoczątkowany przez Western Cape Provincial Tourism Organization, która finansowała projekt, jak również przez Tyger Municipality.

Praca nad powstaniem klastra składała się z kilku etapów (rys. 5). Uformowanie grupy liderów w Khayelitsha, składającej się z pewnej liczby udziałowców reprezentujących różne organizacje, było pierwszym krokiem. Podczas serii seminariów, kolokwium, konsultacji i negocjacji z szerokim gronem beneficjentów, od lokalnych mieszkańców i pracowników przemysłu turystycznego począwszy, na wiceministrze turystyki i kilkunastu lokalnych politykach skończywszy, przyjęto agendę strategiczną oraz plan działania. Miały one na celu przede wszystkim edukację ludzi, marketing, rozwój produktów i ochronę turystów przed przestępczością. Zadziwiające, że chociaż na tym etapie członkowie Konsorcjum TCC działali jako konsultanci, najważniejsze były inicjatywy szeregowych członków; wszyscy działali we wspólnej sprawie i opracowywali strategię na poziomie lokalnym.



Rys. 5. Etapy tworzenia klastra turystycznego w miejscowości Khayelitsha (The Cluster..., 1999)

Czynniki hamujące rozwój przemysłu turystycznego w Republice Południowej Afryki zostały w większości usunięte podczas tworzenia się klastra i chociaż rozwój turystyki nie był tak znaczny jak się spodziewano, mieszkańcy stali się świadomi wartości społeczno-gospodarczej swojego kraju.

Konsorcjum TCC wykorzystało romboidalny model konkurencyjności Portera do oceny zdolności

has shown, at the local level the travel industry is based on social capital: trust, dialogue, informal and formal linkages. But in the late 90's in the Republic of South Africa only in some communities were there favourable social relations.

One of the strongest communities has formed in the township of Khayelitsha, not far from Cape Town – the oldest city in South Africa and its major international tourism destination. This region has been chosen for the creation of one of the four local tourism clusters. An undeveloped travel industry, strong competition from other locations, and high crime rates were the initial external conditions for the formation of a tourism cluster in Khayelitsha which was initiated by the *Western Cape Provincial Tourism Organization*, which financed the project, and by the Tyger Municipality.



Fig. 5. Stages in the creation of a tourism cluster in Khayelitsha (Cluster Consortium, 1999)

The work included the following stages (fig. 5). The forming of a leadership group in Khayelitsha, made up of a number of stakeholders representing different organizations was the first step. During a series of seminars, consultations and negotiations involving wide circles of participants, from local residents and travel industry employees to the Deputy Tourism Minister and several senior local politicians, a strategic agenda and action plan were accepted. They aimed, above all, at human resource education, marketing, product development and safeguarding tourists against crime. It is remarkable that although members of the TCC acted as consultants at this stage, the most significant develop-

T a b e l a II. Południowoafrykański klaster turystyczny: analiza rombu (*The Cluster...*, 1999)

Warunki podaży	
Warunki klasy światowej	Warunki w RPA
Unikatowe cechy klimatyczne, kulturowe lub historyczne.	RPA odpowiada klasie światowej: – unikatowa sceneria, środowiska i ekosystemy, – unikatowa kultura i historia, – miejsca dziedzictwa światowego, – obiekty o sławie światowej.
Łatwy dostęp dla dużych i/lub bogatych populacji.	RPA potencjalnie odpowiada klasie światowej: – dobrze rozwinięty transport międzynarodowy, – duże odległości stanowią utrudnienie.
Łatwy dostęp do atrakcji, dobry system komunikacji i infrastruktura finansowa.	RPA częściowo nie odpowiada warunkom klasy światowej: – słaby dostęp drogą lądową i powietrzną (zamknięta przestrzeń powietrzna oraz zły stan dróg), – zła komunikacja poza większymi ośrodkami miejskimi, – skomplikowane przepisy finansowe (np. kartki na benzynę).
Warunki popytu	
Warunki klasy światowej	Warunki w RPA
Impuls, koordynacja i analiza popytu turystycznego zależnego od: – wielkości miejsca, – warunków sezonowych, – historii miejsca, – motywacji, zachowań, – wiedzy o miejscu, – wizerunku miejsca i jego produktów turystycznych itd.	RPA potrzebuje rozwiniętego systemu stałych badań rynku, jak również ciągłego zbierania danych statystycznych i ich analizy. RPA musi skupić się na zintegrowanej produkcji turystycznej. RPA nie rozumie segmentów docelowych. Niezbędne jest rozpoznanie potrzeb.
Miejscowości klasy światowej skupiają się na swojej ofercie. Miejscowości klasy światowej reagują na zmieniające się preferencje rynkowe.	RPA to jedna z historii sukcesu drugiej połowy lat 90. Goście spędzający wakacje w RPA stymulują rozwój. Europejski rynek wakacyjny osiągnął stan nasycenia. Kraje wybierane jako miejsca docelowe zmieniają się z czasem pod wpływem mody, obowiązujących kanonów bezpieczeństwa, promocji i marketingu.
Dostępność informacji dla turystów w miejscu docelowym, produkty i usługi zachęcające do korzystania z tych informacji, zgodność ze stanem faktycznym.	RPA potrzebuje rozwiniętego systemu informacji turystycznej.
Strategia, struktura firm i rywalizacja między nimi	
Warunki klasy światowej	Warunki w RPA
Wysoki poziom rywalizacji między usługodawcami prowadzący do: – rosnącej liczby doświadczonych firm, – coraz większego podziału rynku na małe segmenty, – ciągłego wzrostu jakości usług.	Ograniczona konkurencja w niektórych kluczowych gałęziach przemysłu (np. luksusowe hotele, wynajem samochodów) ze względu na koncentrację danego przemysłu w kilku dużych firmach. Większa rywalizacja pomiędzy szybko rozwijającymi się miejscami typu „Bed&Breakfast” czy domki myśliwskie, operatorami wycieczek oraz w obrębie przemysłu łowieckiego. Rezultaty: ograniczone wejście nowych firm do hoteli, wypożyczalni samochodów, sektora transportu i rozrywki; powolne podnoszenie jakości usług, małe zróżnicowanie rynku.
Gałęzie przemysłu nawiązujące do klastra i wspierające klaster	
Warunki klasy światowej	Warunki w RPA
Masa krytyczna wzajemnie powiązanych gałęzi towarzyszących: – baza noclegowa, – transport, – restauracje, – rozrywka, – agencje turystyczne i operatorzy wycieczek, – firmy sprzątające, usługowe i naprawcze, – ochrona, bankowość, komunikacja i usługi pocztowe, – inne.	RPA rozwija się: – 10 341 nowych miejsc noclegowych – 38% wzrostu od 1993 r., – spadające obłożenie zajmowanych łóżek, – 300 prywatnych domków myśliwskich, – pensjonaty, B&B, schroniska, ośrodki wakacyjne z własnym wyżywieniem, – prywatyzacja linii lotniczych spowodowała obniżkę cen, – konkurencja między wypożyczalniami samochodów podniosła standard usług, – wzrasta znaczenie usług autokarowych w nowych miejscowościach turystycznych i na wyłaniającym się rynku, – 460 operatorów wycieczek; potrzeba specjalizacji, – wysoki poziom konkurencji między agencjami turystycznymi, – związki między wiodącymi i towarzyszącymi firmami są na ogół nieodpowiednie, – zdecydowanie brak pakietów turystycznych, – RPA ma dużo do nadrobienia w zakresie standardu usług.
Doskonałe podstawowe usługi i infrastruktura.	Wyzwania stojące przed RPA: – usługi ograniczone są do zamożnych turystów, – brak kultury usług towarzyszących, – usługi pięciogwiazdkowe dalece odbiegają od standardu światowego, – rozwój i utrzymywanie infrastruktury wyraźne, ale regionalnie ograniczone.
Łatwość dotarcia i poruszania się po kraju.	Wyzwania stojące przed RPA: – konkurencyjne firmy wynajmujące samochody osiągają wysoki standard usług, ale taksówki i inny publiczny lub prywatny transport wciąż są poniżej oczekiwanego standardu, – zamknięta przestrzeń powietrzna ogranicza rozwój.

T a b l e II. South African tourism cluster: diamond analysis (Cluster Consortium, 1999)

Factor (Input) conditions	
'World class' conditions	South African conditions
Unique climatic, geographic, cultural or historical attributes	South Africa is 'world class': – Unique scenery, environments and ecosystems – Unique culture & history – World heritage sites – World famous landmarks
Accessible by large, and/or wealthy populations	South Africa is potentially 'world class': – Strong international transportation and gateways – Distance a current barrier to long-hauls
Smooth physical access to attractions, good communications and financial infrastructure	South Africa is inadequate for some segments: – Poor access via roads and air (closed skies) and roads not well maintained – Poor communication outside major urban areas – Difficult financial rules e.g. petrol coupons
Demand conditions	
'World class' conditions	South African conditions
Impulse, coordination and analysis of investigation of the tourist demand captured by destination: – Volume – Seasonal conditions – Origin – Motivation, behaviour – Characteristics, satisfaction – Knowledge of the destination – Image of the destination and its tourist products, etc.	South Africa needs a comprehensive system for permanent market research as well as ongoing basic statistics collection and analysis South Africa has to develop a clear market focus with integrated tourism products South Africa does not understand target segments. Needs-based research is required
'World class' destinations have a clear market focus	South Africa has been one of the tourism success stories of the late 1990's Visitors of South Africa for holiday purposes have driven growth
'World class' destinations supply changing market preferences	European market (holidays) have reached a plateau Countries preferred as destinations change over-time influenced by fashion, perceptions of safety, promotion, marketing
Facilitation of tourist information to the tourists at destination, including the different products and services favouring its use and compatibility	South Africa needs a comprehensive system for tourism information
Firm strategy, structure, and rivalry	
'World class' conditions	South African conditions
High levels of rivalry among competing service providers leading to: Growing numbers of experienced firms Increasingly sophisticated market segmentation Continuous upgrading of service provision	Limited competition in some key industries (e.g. luxury hotels, car hire) due to the concentration of the industry in a few large companies Higher rivalry and competition among rapidly-growing bed & breakfast, game lodges, tour operators, and gaming industry Resulting in: limited entry of new firms in hotels, car hire, transportation entertainment sectors, slow upgrading in service provision, and limited diversification in new product/market segmentation
Cluster related and supporting industries	
'World class' conditions	South African conditions
A critical mass of interrelated supporting industries: Accommodation Transportation Restaurants Entertainment Travel agencies & tour operators Cleaning, service & repair Industries Management and development services Security, banking, communications and postal services Other supplier industries	South Africa is expanding: – 10,341 new beds – 38% growth since 1993 – Declining occupancy rates – 300 private game lodges – Guesthouses, B&B, hostels and self catering holiday resorts and growing – Deregulation of airlines has lowered prices – Competition in car hire has risen the standard of service – Coach service is increasing in importance for new destinations and emerging markets – 460 tour operators. Need for specialization – High degree of competition among travel agents – Linkages between leading and supporting firms are generally inadequate – Packaging of tourism components are greatly lacking – South Africa lags behind in service excellence
Excellent basic services and infrastructure	South Africa is challenged: Services limited to high-end travellers Lack of a supporting service culture Five star services compare unfavourably with world standard Strong but regionally limited Infrastructure Development and maintenance
Ease of arrival and movement within the country	South Africa is challenged: Competitive car-hire attaining higher service levels, but taxi service and other public and private transportation services still substandard. Closed skies restricts growth

konkurencyjnej klastrow turystycznych. Pozwolił on scharakteryzować środowisko, w którym klaster się tworzył i funkcjonował oraz porównać je z warunkami konkurencyjności na rynku światowym (tab. II).

## 5. KLASTRY TURYSTYCZNE W ROSJI

Proces tworzenia się klastrow turystycznych w Rosji rozpoczął się podobnie, przy odgórnym wsparciu ze strony rządu. Występują one w formie specjalnych stref ekonomicznych (SSE) – regionów geograficznych, w których prawo gospodarcze jest bardziej liberalne. Powstanie klastrow ustala Prawo Federalne nr 116-FZ z 22 VII 2005 r., dotyczące Specjalnych Stref Ekonomicznych w Federacji Rosyjskiej (wraz z poprawkami i dodatkami z 3 VI 2006 r.).

Turystyka i rekreacja w SSE mają na celu wytworzenie sprzyjającego klimatu do inwestycji w kraju, dobrego wykorzystania warunków naturalnych oraz zwiększenia konkurencyjności rosyjskiego produktu turystycznego i uzdrowiskowego. Zgodnie z dekretem państwowym, strefy formowane są na obszarach należących do państwa bądź miast.

Prawo federalne zakłada następujące etapy tworzenia SSE:

- nadrzędne ciało wykonawczej władzy państwowej wraz z miejskimi władzami wykonawczo-administracyjnymi składa wniosek o utworzenie SSE do rządu Federacji Rosyjskiej zawierający uzasadnienie utworzenia oraz opis użytkowania strefy;

- odbywa się przetarg;

- rząd zatwierdza wynik przetargu i postanawia utworzyć SSE. Nadrzędne ciało wykonawczej władzy państwowej, jakim jest rząd Federacji Rosyjskiej, oraz miejskie władze wykonawczo-administracyjne formułują ustawę dotyczącą praw i obowiązków wszystkich stron, zakresu odpowiedzialności, struktury finansowania i zarządzania strefą. Zatwierdza się również plan rozwoju oraz odpowiednie środki i sprzęt techniczny strefy.

Turystyka i rekreacja SSE administrowane są przez specjalnie powołane ciało – Agencję Federalną. W celu koordynowania wszystkich uczestników i sprawowania kontroli nad rozwojem strefy powołuje się specjalną radę nadzorczą.

ments were grassroots initiatives, and all stakeholders made common cause and developed the strategy at a local level.

Factors which hindered the progress of the travel industry in South Africa were mostly overcome during clustering. And although the increase in tourism was less than expected, it brought to the country, among other things, a consciousness of its socio-economic value.

The TCC used Porter's *Competitiveness Diamond Model* to assess the competitive ability of tourism clusters. This described the environment in which the cluster was forming and functioning, and compared it with competitive circumstances on the world market (table II).

## 5. TOURISM CLUSTERS IN RUSSIA

In Russia the process of forming of tourism clusters began likewise with active support from the government. In Russia tourism clusters are formed as special economic zones (SEZ) – geographical regions where economic laws are more liberal than usual. The establishment of tourism clusters is regulated by the Federal Law No. 116-FZ of July 22, 2005 'On Special Economic Zones in the Russian Federation' (with Amendments and Additions from June 3, 2006).

Travel and recreation SEZs are designed to form an attractive investment climate, to use natural recreation resources efficiently and to increase the competitiveness of Russian tourist and sanatorium-and-spa products. According to the state decree, the zones are to be formed on land that is in state and (or) municipal ownership.

The federal law provides the following stages for the establishment of an SEZ:

- the supreme executive state authority of a region of the Russian Federation jointly with the executive-administrative body of a municipality will submit to the Government of the Russian Federation an application for the establishment of an SEZ with a justification and a description of the efficient use of the zone;

- a tender competition will be held;

- the Government of the Russian Federation will endorse the results and resolve to establish an SEZ.

Zgodnie z prawem rosyjskim, funkcjonowanie SSE opiera się na zasadzie partnerstwa państwo-wo- prywatnego. Fundusze na tworzenie podstawowej infrastruktury (inżynieryjnej, transportowej, społecznej itd.) pochodzą z budżetu federalnego oraz z budżetu miasta. Do firm należących do SSE należy budowa, rekonstrukcja i zawiadywanie obiektami bazy turystycznej oraz wykorzystanie bogactw naturalnych (wody mineralne, błota lecznicze itp.). Firmy te zawierają umowę z Agencją Federalną i podpisują kontrakt na dzierżawę terenu.

Obecnie wyznaczono dziewięć obszarów do utworzenia na nich stref turystyczno-rekreacyjnych. Klasy te rozwijane są wokół naturalnych i kulturalnych zasobów potencjału turystycznego. Strefa zachodnia usytuowana jest w regionie kaliningradzkim, na terytorium parku narodowego na Półwyspie Kurońskim. Jest to piaszczysty półwysep o długości 98 km (część rosyjska zajmuje 48 km) i szerokości 400–4000 m. To wyjątkowy teren z wielkimi wydłami, pięknymi krajobrazami, różnorodną, bogatą fauną i florą, niespotykaną w Europie. Półwysep Kuroński jest przykładem zadziwiająco harmonijnej interakcji między naturą a człowiekiem.

Dwie strefy turystyczno-wypoczynkowe mają być utworzone na południu europejskiej części Rosji (<http://www.rosez.ru/index.html/>). Tereny wypoczynkowe u wybrzeży mórz Czarnego i Azowskiego wokół Krasnodaru, również otrzymają status SSE, jako centra rekreacji i turystyki leczniczej w Rosji. Kaukaskie Wody Mineralne to unikatowy, specjalnie strzeżony ośrodek, gdzie kilkaset źródeł wód leczniczych znajduje się na stosunkowo małym obszarze. Nie ma drugiego takiego miejsca na świecie, gdzie występowałyby tyle bogactw leczniczych.

W azjatyckiej części kraju zostaną utworzone cztery turystyczno-rekreacyjne SSE, z czego dwie w Altaju. Altaj znajduje się w sercu Azji, gdzie spotykają się kultury kilku krajów: Rosji, Chin, Kazachstanu i Mongolii. Można tu znaleźć zadziwiającą różnorodność krajobrazów naturalnych, od syberyjskiej tajgi, poprzez stepy, lasostepy, do półpustyń, lasów mieszanych i roślinności alpejskiej. Bogate zasoby naturalne pozwalają rozwinąć się różnym rodzajom turystyki, takim jak ekoturystyka, turystyka rekreacyjna, sportowa, wiejska, kulturowa czy łowiecka. „Turkusowy KATUN”, projekt turystyczny w Al-

The Government of the Russian Federation, the supreme executive state authority of a region of the Russian Federation, and the executive-administrative body of a municipality will make a resolution where the rights and duties of all parties, areas of responsibility, and the structures of finance and management of a zone will be determined, a plan of development and appropriate 'material and technical equipment' will be approved.

A travel and recreation SEZ is managed by a specially commissioned authority – a Federal Agency. For the coordination of all stakeholders and control of the development of a zone a special supervisory board is formed.

According to the law the functioning of travel and recreation SEZs in Russia is based on the principle of state-private partnership. The outlays on the establishment of the basic (engineering, transport, social, etc.) infrastructure will be covered from the federal budget, the budget of the region of the Russian Federation and the municipal budget. Business firms, within the SEZ, perform building, reconstruction and the operation of tourism facilities as well as exploiting natural resources (mineral waters, curative mud, etc.). Such businesses sign an agreement with the Federal Agency and lease the land.

At the moment seven territories are designated as travel and recreation SEZs and have developed around natural and cultural tourism resources. The most western zone is situated in the Kaliningrad region on the territory of a national park, the 'Curonian spit'. This is a sandy peninsula of 98 km length (the Russian part is 48 km), and 400–4000 meters wide. It is a unique territory with large dunes, vivid landscapes, a diverse and rich flora and fauna which has no equal in Europe. The 'Curonian spit' is an example of an astonishingly harmonious interaction between the natural and the human.

Two travel and recreation SEZs are expected to be established in the south of the European part of Russia ([www.rosez.ru/index.html/](http://www.rosez.ru/index.html/)). Resort areas on the Black and Azov Sea coasts in the Krasnodar region, the centre of resort recreation and medical



taju, zakłada utworzenie klastra całorocznego służącego 3–3,5 tys. ludzi, wybudowanie Business Center (centrum biznesowego) z salonami wystawienniczymi i salami konferencyjnymi, dużego kompleksu hotelowego i pewnej liczby domków, obiektów uzdrowiskowych oraz rozrywkowych itd. Ma to być centrum, z którego rozchodzić się będzie wiele szlaków turystycznych. Turyści mogą poruszać się konno, na rowerach, drogą wodną lub pieszo. Inna strefa w Altaju ma być zarówno nowoczesnym ośrodkiem narciarskim klasy światowej, jak też ogólnorosyjskim górskim kompleksem sanatoryjno-uzdrowiskowym (<http://www.altai-republic.ru/>; <http://www.altaregion.ru/>).

Dwie turystyczne SSE stworzone zostaną we Wschodniej Syberii, na brzegach Jeziora Bajkał, najstarszego i najgłębszego jeziora na świecie. Bajkał został umieszczony na Liście Dziedzictwa Światowego UNESCO. W Okręgu Irkuckim, jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się podmiotów w Federacji Rosyjskiej, SSE będzie promować turystykę biznesową. W Republice Buriatii strefa „Bajkał” zakłada wybudowanie całorocznego ośrodka górskiego wyposażonego w nowoczesną infrastrukturę i specjalnie przygotowane stoki do zjazdów alpejskich (<http://egov-buryatia.ru/>).

## 6. TURYSTYCZNE KLASTRY TEMATYCZNE

Istnieje wiele rodzajów klastrów turystycznych. Klustry tematyczne są rodzajem szczególnym. „Tematy to segmenty strategiczne, w których występuje zgodność doświadczeń, atrakcji i innych produktów turystycznych; pracują one synergicznie według łańcucha korzyści, aby zapewnić doświadczenie docelowe” (*The Cluster...*, 1999). W „turystyce sportowej” np. „łańcuch korzyści jest ułożony tak, by dostarczyć doświadczeń sportowych lub na poziomie podtematu, odpowiednio zorganizowany produkt oferuje np. „doświadczenie golfowe”.

W 2003 r. Klaster Turystyki Golfowej powstał w Nowej Zelandii. Jego cele to:

- osiągnąć standard narodowy jako rozpoznawalny wzorzec na rynkach międzynarodowych;

tourism in Russia, and the Caucasian Mineral Water region will also get SEZ status. The Caucasian Mineral Water region is a unique, especially protected resort, several hundred medicinal mineral springs are concentrated into a relatively small area. There is no place in the world with equal natural medicinal resources.

In the Asiatic part of the country four travel and recreational SEZs will be established. Two of them are situated in the Altai in the heart of Asia where several countries – Russia, China, Kazakhstan and Mongolia – and several cultures come together. Here one can find an astonishing variety of landscapes and natural zones, from Siberian taiga, steppes, forest-steppe to semi-deserts, mixed forests and alpine vegetation. Rich natural resources allow the provision and development of different kinds of tourism, such as ecotourism, recreational, sport, farm and culture tourism as well as hunting. The ‘Turquoise Katun’ project for a travel and recreational SEZ in the Altai includes the construction of an all-year-round complex that is to serve up to 3500 people, a business centre with show-rooms and conference halls, a large hotel complex and a number of ‘cottages’, health-improving and entertainment facilities, etc. It is supposed to be the heart from which multiple tourist routes will branch off. Tourists can travel by horse or bike, by water or on foot. Another SEZ in the Altai will represent a modern world-class ski resort and an all-Russian mountain sanatorium-and-spa complex ([www.altai-republic.ru/](http://www.altai-republic.ru/), [www.altaregion.ru/](http://www.altaregion.ru/)).

Two travel and recreation SEZs will be established in Eastern Siberia on the coasts of Lake Baikal, the most ancient and the deepest lake in the world inscribed on the UNESCO World Heritage List. In Irkutsk Oblast, one of the most dynamic regions in the Russian Federation with the most prospects, an SEZ will promote business tourism. In the Republic of Buryatia the SEZ ‘Baikal’ will support the construction of two year-round mountain resort complexes with modern infrastructure and specially equipped slopes for alpine skiing (<http://egov-buryatia.ru/>).

– zapewnić doświadczenie gry w golfa dobrej jakości zarówno osobom, które pierwszy raz odwiedzają Nową Zelandię, jak i stałym bywalcom;

– rozwijać interaktywny golfowy segment turystyczny na wewnętrznym rynku turystycznym;

– ustanowić Nową Zelandię unikatowym miejscem docelowym dla grających w golfa, oferując szeroką gamę kursów i różnorodność terenów;

– zwiększyć możliwości nowozelandzkich operatorów wycieczek, zajmujących się turystyką golfową;

– zapewnić zainteresowanie mediów międzynarodowych golfem w Nowej Zelandii (*New Zealand...*, 2003).

Dla tak rozumianych sektorów strategicznych nie istnieją właściwie żadne granice geograficzne ani polityczne. Ich zasięg zależy przede wszystkim od uczestników łańcucha korzyści współpracujących w celu utworzenia pewnego rodzaju „pakietu”. Rysunek 6 przedstawia udziałowców i związki na poziomie segmentu rynku dla przemysłu turystycznego.

## 6. TOURISM THEMATIC CLUSTERS

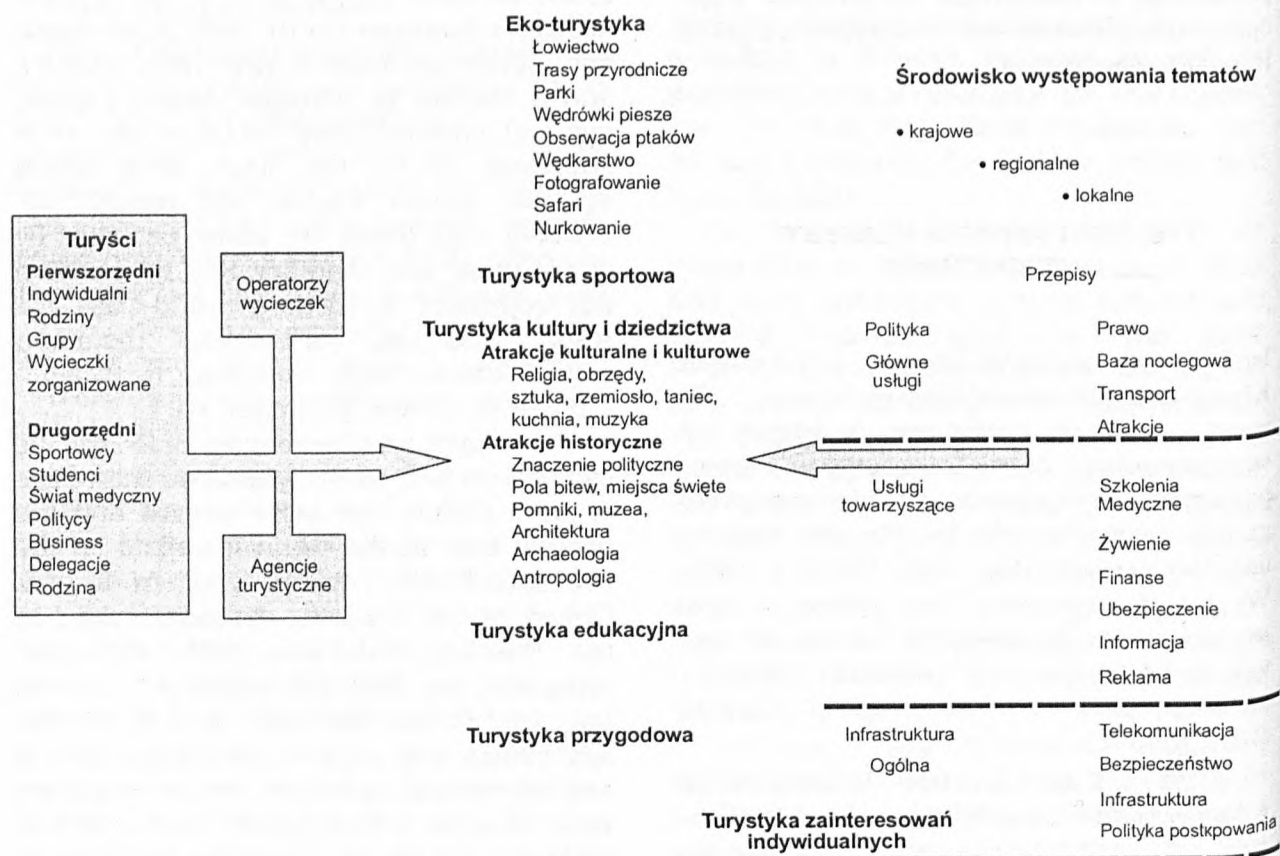
There are many varieties of tourism clusters and thematic clusters represent a special kind. Themes are strategic segments, where alignment of experiences, attractions and other tourist products along the value chain work in synergy to provide a destination experience' (Cluster Consortium 1999). In 'sports tourism' for example the 'value chain' is aligned to provide a sports experience, or on a sub-theme level, an aligned product offering a 'golf experience'.

In 2003 a golf tourism cluster was formed in New Zealand. Its objectives are to:

– achieve a national quality standard as a recognizable benchmark for international markets;

– provide a quality golf experience for first time and repeat visitors to New Zealand;

– to grow the golf-interested, interactive traveller segment of the inbound tourism market;



Rys. 6. Mapa tematycznego klastra turystycznego (*The Cluster...*, 1999)

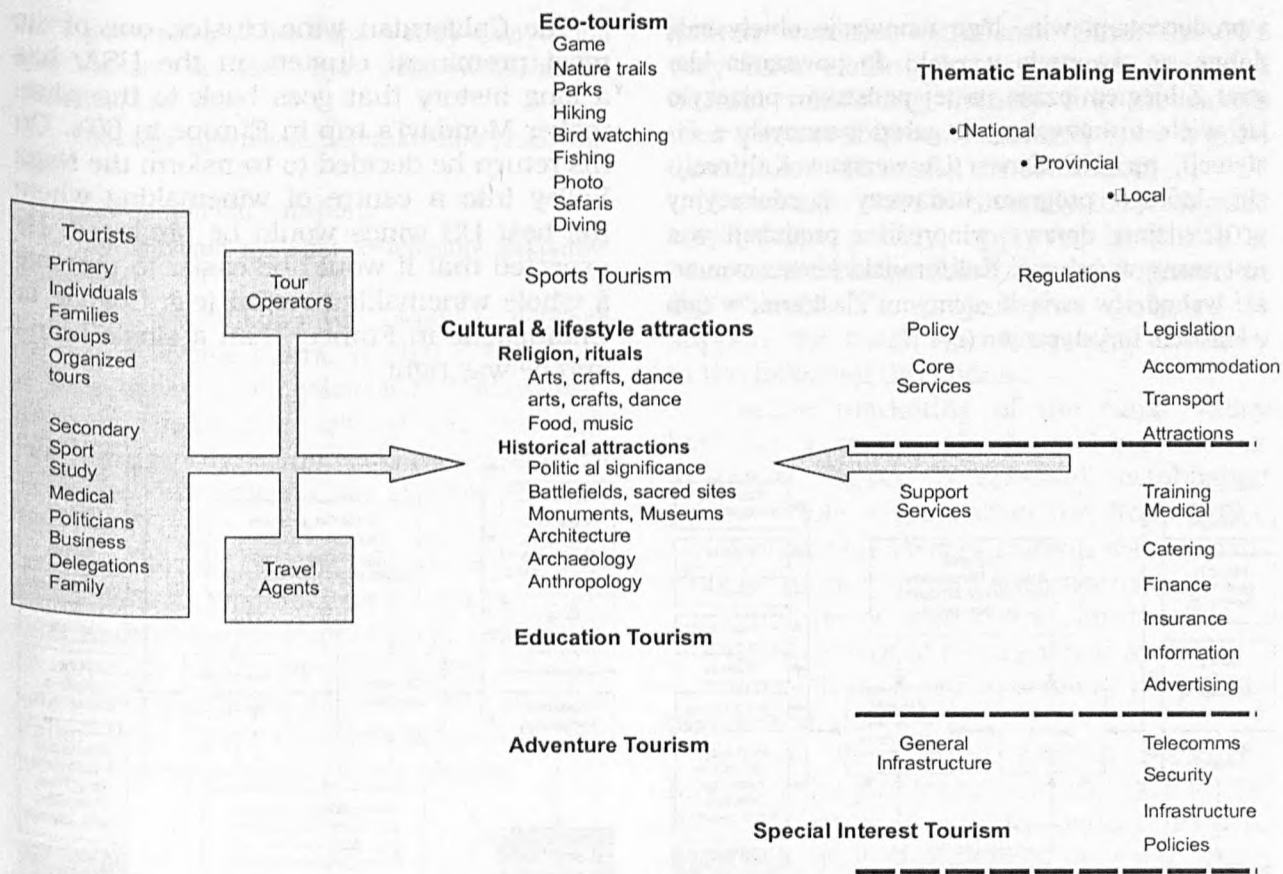


Fig. 6. Thematic tourism cluster map (Cluster Consortium, 1999)

Typowym przykładem tematycznego klastra turystycznego jest klaster winiarski utworzony w Napa Valley (stan Kalifornia, USA). Napa Valley, dolina usytuowana w północnej części Zatok San Francisco, jest regionem winnic i turystyki o renomie światowej. Rocznie ponad 5 mln turystów odwiedza tam wytwórnię win i bierze udział w degustacjach (NORDIN 2003).

Kalifornijski klaster winiarski, jeden z najważniejszych klastrów w Stanach Zjednoczonych, ma długą historię sięgającą podróży producenta win R. Mondaviego po Europie w latach 60. Po powrocie postanowił on przekształcić Napa Valley w centrum produkcji win, wytwarzające najlepsze amerykańskie wina. Zakładał, że łatwiej będzie promować cały region (jak w przypadku Cognac lub Champagne we Francji), niż pojedynczy typ wina, i miał rację.

R. Mondavi połączył najnowsze amerykańskie technologie, osiągnięcia w zarządzaniu i marketingu ze wspianą europejską tradycją winiarską, zmienił stosunki między właścicielami winnic

– to position New Zealand as a unique golf destination offering a wide range of course types and terrain;

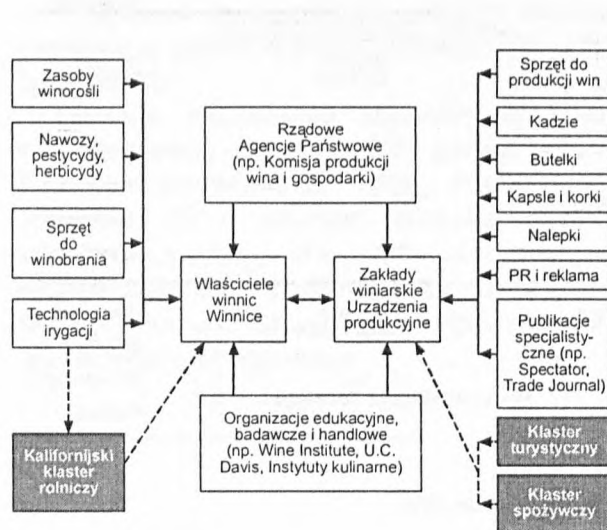
– to increase capability of New Zealand golf tour operators;

– to secure international media interest for New Zealand golf (New Zealand 2003).

For such or other strategic sectors there are no geographical or political boundaries. They depend on the participants in a 'value chain' collaborating to form a 'package' of some kind. Fig. 6 represents the stakeholders and linkages at market segment level for the travel industry.

A typical example of a thematic tourism cluster is that for wine tourism established in the Napa Valley (the state of California, U.S.). The Napa Valley, situated in the north San Francisco Bay area, is a world famous region of winemaking and tourism. Over 5 mln tourists go there annually to visit wineries and wine tasting events (NORDIN 2003).

i producentami win. Jego innowacje objęły całą dolinę, co stworzyło warunki do powstania klastra. Z biegiem czasu na tej podstawie połączyły się wiele towarzyszących gałęzi przemysłu i instytucji, np. UC Davis, Uniwersytet Kalifornijski, którego program badawczy i edukacyjny w dziedzinie uprawy winorośli i produkcji win jest znany w świecie. Kalifornijski klastrowy winiarski wchodzi w związki z innymi klastrami, w tym z klastrem turystycznym (rys. 7).



Rys. 7. Kalifornijski klastrowy winiarski (PORTER 1998)

Przemysł turystyczny zaczął się rozwijać w Napa Valley w drugiej połowie lat 70. jako przemysł towarzyszący. Gdy zakłady produkujące wino zostały otwarte dla zwiedzających i popularne stały się degustacje, region stał się atrakcyjny dla turystów. Powstała baza noclegowa typu Bed&Breakfast. Owocna współpraca między producentami win była również istotna dla utworzenia turystycznego klastra tematycznego w Napa Valley. Od lat 60. wymieniano doświadczenia, prowadzono wspólną działalność marketingową i dzisiaj partnerstwo to uchodzi za wzorcowy przykład konsolidacji.

Plan strategiczny zróżnicowania podstaw gospodarczych kraju, zatwierdzony w latach 90., stał się nowym bodźcem rozwoju klastra. Stworzono projekt oparty na następujących zasadach:

- aktywny marketing Napa Valley jako centrum przemysłu winiarskiego i regionu turystycznego; specjalnie powołana prywatno-państwowa organi-

The Californian wine cluster, one of the most prominent clusters in the USA, has a long history that goes back to the winemaker Mondavi's trip in Europe in 60's. On his return he decided to transform the Napa Valley into a centre of winemaking where the best US wines would be produced. He expected that it would be easier to promote a whole winemaking region (e.g. Cognac or Champagne in France) than a single brand and he was right.

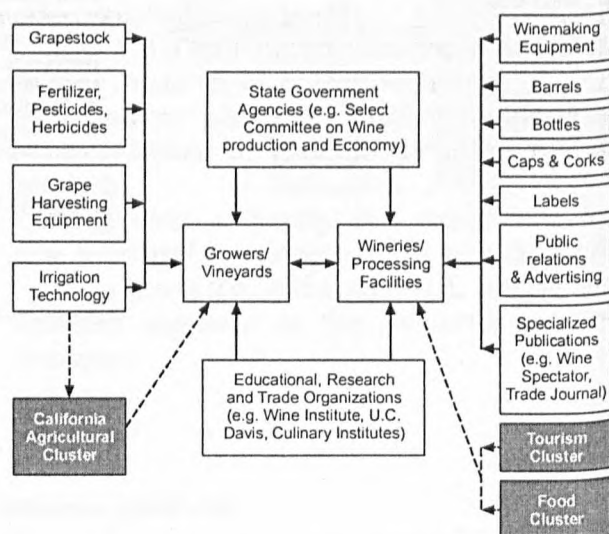


Fig. 7. The California wine cluster (Porter 1998)

Mondavi has married the latest American technologies, management and marketing achievements to the European traditions of winemaking, and changed relationships between grape growers and wineries. His innovations have spread all over the valley making conditions for clustering. As time has passed on this basis multiple supporting industries and institutions have grown for example, UC Davis, University of California, whose program of research and education in viticulture and oenology is recognized worldwide. The California wine cluster interacts with other clusters, including tourism clusters (fig. 7).

The travel industry in the Napa Valley began to develop in the late 70's as a supporting industry and when wineries became available for visiting and wine tasting events were promoted, the region became attractive for tourists. Accommodation (bed and breakfast) was established while successful cooperation among wine-

zacja pod nazwą „The Napa Valley Convention and Visitors Bureau” była odpowiedzialna za marketing i reklamę;

– edukacja i ponowne przeszkolenie pracowników;

– rozwój systemu transportu;

– uproszczenie systemu zwiedzania zakładów winiarskich.

Brak wykwalifikowanych zasobów ludzkich opóźniał tworzenie klastra. W 2001 r. otworzono w Napa Valley szkołę gościnności. Ustanowienie powiązań między przedsiębiorstwami przemysłu turystycznego a systemem edukacyjnym wspomogło proces kształtowania się klastrów (NORDIN 2003).

Dalszy rozwój klastra poszedł w kierunku zróżnicowania produktu turystycznego. Turyściom zaoferowano wiele propozycji, z naciskiem na produkty całoroczne: wykwitne restauracje, uzdrowiska, wody mineralne itd., ale Napa Valley Wine Tours (zwiedzanie wytwórni win w Napa Valley) pozostało główną atrakcją.

## 7. STUDIUM KULTURALNEGO KLASTRA TURYSTYCZNEGO NA PRZYKŁADZIE „JASNEJ POLANY” W ROSJI

Jasna Polana była posiadłością wielkiego rosyjskiego pisarza, Lwa Tolstoja (1828–1910). Znajduje się ona zaledwie 200 km na południe od Moskwy. To właśnie tam Tolstoj się urodził, mieszkał przez ponad 60 lat oraz napisał *Wojnę i pokój* oraz *Annę Kareninę*. W 1921 r. Posiadłość przekształcono w muzeum. Przedmioty i ruchomości należące do Tolstoja, jak również jego biblioteka składająca się z 22 000 woluminów, przetrwały do naszych czasów. Muzeum składa się z domu pisarza, szkoły, którą założył dla dzieci wiejskich, oraz z parku, gdzie znajduje się jego grób. Stopniowo Jasna Polana zmieniła się w jeden z najważniejszych pomników i naturalnych muzeów, a tym samym w bardzo popularną atrakcję turystyczną Rosji (<http://www.yasnayapolyana.ru/>).

Nowy etap w historii muzeum rozpoczął się w latach 90., kiedy to praprawnuk Lwa Tolstoja, Władimir Tolstoj, został jego dyrektorem. Dziś Pomnik Państwowy i Muzeum Posiadłość Lwa Tolstoja „Jasna Polana” stały się kulturalnym

makers was also significant. Since the 60's they have exchanged experience, provided mutual marketing activity and nowadays their partnership is considered to be a good example of successful consolidation.

A strategic plan to diversify the economic base of the county, approved in the 90's, became a new incentive for development in the cluster. The project was designed to support the travel and hospitality industry in the following directions:

– active marketing of the Napa Valley both as a centre of winemaking and as a tourist region. A specially established private-public organization the *Napa Valley Convention and Visitors Bureau* was responsible for marketing and advertisement;

– employee education and retraining;

– development of the transport system;

– simplification of the winery/ hospitality permit system.

A lack of qualified human resources hindered the clustering and in 2001 in the Napa Valley a hospitality school opened. Establishment of linkages between travel industry enterprises and the educational system promoted the clustering process (NORDIN 2003).

Further expansion of the cluster has gone in the direction of diversification of the tourist product. It includes multiple proposals for tourists with special focus on all-year-round products: gourmet restaurants, spa, mineral waters, etc., but Napa Valley Wine Tours has stayed the core.

## 7. A CASE STUDY OF CULTURAL TOURISM CLUSTER YASNAYA POLYANA IN RUSSIA

*Yasnaya Polyana* (Russian: *Ясная Поляна*, literally: 'Clear Glade') was the estate of the great Russian writer Leo Tolstoy (1828–1910). *Yasnaya Polyana* is located 200 kms south of Moscow and it was there that Tolstoy was born, lived, spent more than 60 years and wrote his celebrated 'War and Peace' and 'Anna Karenina'. In 1921 the estate was declared a museum and Tolstoy's personal belongings and property, as well as his library of 22,000 volumes, has remained. The museum contains the writer's mansion, the school he founded for peasant children, and the park with Tolstoy's grave.

przedsięwzięciem nowej generacji, megamuzeum. Działa ono nie tylko jako tradycyjne muzeum, ale również oferuje inne pokrewne atrakcje. Jest to zespół różnych przedsięwzięć i gałęzi, np.:

– Muzeum Posiadłość Lwa Tolstoja „Jasna Polana”;

– Centrum Kulturalne „Jasna Polana” z księgarnią, sklepem z pamiątkami, galerią sztuki „Jasna Polana”, wydawnictwem „Jasna Polana”, Biblioteką Związku Muzeów Rosyjskich oraz Agencją Turystyki Kulturalnej „Tolstoj – Jasna Polana”;

– nowoczesny hotel „Jasna Polana” oraz centra rosyjskiego folkloru;

– kawiarnie;

– żłobek „Braterstwo mrówek”;

– baza produkcyjna i transportowa;

– muzea – oddziały głównego muzeum posiadłości.

Struktura muzeum wynika z głównego celu, którym jest rekonstrukcja szczególnego kulturalnego środowiska oświecenia i wykształcenia, które istniało w Jasnej Polanie w XIX w.

W grudniu 2006 r. muzeum odwiedziło 2886 turystów indywidualnych i 231 wycieczek ([www.yasnayapolyana.ru/](http://www.yasnayapolyana.ru/)). Agencja Turystyki Kulturalnej „Tolstoj – Jasna Polana” oferuje wizyty w Muzeum Posiadłości, różne wycieczki (kulturalne, weekendowe, konne), promuje programy edukacyjne (szczegółowe studia nad życiem i twórczością Tolstoja, kursy języka rosyjskiego połączone z doświadczaniem rosyjskiej kultury, dziedzictwa i tradycji) oraz organizuje konferencje, spotkania i kolokwia.

Działalność muzeum jest wielce istotna dla regionu. Wspiera rozwój społeczności lokalnej, rozwiązuje wiele problemów społecznych, tworzy miejsca pracy i korzystny wizerunek regionu. Co więcej, promuje edukację nowych pokoleń, oferując najlepsze elementy narodowego dziedzictwa kulturowego, przyspiesza badania tego dziedzictwa przy użyciu nowoczesnych technologii oraz zwiększa napływ turystów do regionu.

Gradually *Yasnaya Polyana* has become one of the most prominent memorial museums and is a hugely popular tourist attraction within Russia ([www.yasnayapolyana.ru](http://www.yasnayapolyana.ru)). A new stage in the museum's history began in the 1990s when a great-great-grandson of Leo Tolstoy, Vladimir Tolstoy became the director of the museum.

Today the State Memorial and 'Natural Preserve' Museum-Estate of Leo Tolstoy *Yasnaya Polyana* has turned into a cultural establishment for a new generation, a megamuseum. It provides not only traditional museum activities, but develops other related and supporting ones and is now a complex of different establishments and branches:

– the Museum-Estate of Leo Tolstoy *Yasnaya Polyana*;

– the *Yasnaya Polyana* Cultural Centre including a book store, a souvenir shop, the *Yasnaya Polyana* Art Gallery, the *Yasnaya Polyana* Publishing House, the Resource Centre of the Association of the Museums of Russia (AMR), and a cultural tourism agency *Tolstoy – Yasnaya Polyana*;

– the modern *Yasnaya Polyana* Hotel and centres for Russian folk art;

– cafés;

– a kindergarten the 'Ant Brotherhood';

– a manufacturing and transport base;

– Museums which are branches of the main museum-estate.

The structure of the museum is determined by the main goal of its activities – the reconstruction of the special cultural environment of enlightenment and education that existed in *Yasnaya Polyana* in the 19<sup>th</sup> century.

In December 2006, 2886 tourists visited the Museum and 231 tours were conducted ([www.yasnayapolyana.ru/](http://www.yasnayapolyana.ru/)). The cultural tourism agency *Tolstoy – Yasnaya Polyana* offers visits to the museum-estate, and differing tours (cultural, week-end tours, horse riding). It promotes educational programs (a thorough study of Tolstoy's life and writings, Russian language courses combined with exposure to Russian culture, heritage, and traditions) and organizes conference and meetings.

The activity of the museum-estate is significant for the region. It encourages the development of the local community, helps

## 8. WNIOSKI

Idea klastra jest szeroko rozpowszechniona i często stosowana. Pomimo to klaster nie został jasno zdefiniowany, tak więc różni badacze i instytucje różnie go postrzegają. Jako skomplikowane zjawisko ekonomiczne i społeczne, klaster nie został wystarczająco dokładnie zbadany i trudno w jego przypadku o kalkulacje ilościowe.

Idea klastra może być zastosowana zarówno w przypadku przemysłu wytwórczego, jak i trzeciego sektora gospodarczego (usług), łącznie z przemysłem turystycznym. Wobec trwającej konkurencji, baza noclegowa, transport, wyżywienie, rozrywka, operatorzy wycieczek i agencje turystyczne, gałęzie towarzyszące, sektor prywatny i państwowy – wszystkie te elementy coraz ściślej współpracują ze sobą w zakresie sprzedaży i kupna, zasobów, informacji, idei, tworząc w ten sposób klastry turystyczne.

Klastry odgrywają ważną rolę w przekształcaniu miejscowości w miejscowości turystyczne i w zwiększaniu ich konkurencyjności na rynku turystycznym. Jednakże zjawiska związane z tworzeniem się klastra i wzajemne zależności są zazwyczaj niedoceniane w polityce rozwoju turystyki większości regionów. Porównywane przypadki Napa Valley w USA i Khayelitsha w RPA wskazują na zasadność tworzenia klastrów w celu rozwoju turystyki.

Klastry turystyczne są zjawiskiem globalnym, dobrze funkcjonują w krajach rozwiniętych, rozwijających się oraz tych, które przechodzą transformację polityczną i gospodarczą. Rosja, jako część światowego rynku turystycznego, wprowadza nowoczesne formy organizacji turystyki i popiera tworzenie klastrów. Doświadczenie rosyjskie wzbogaca światowy przemysł turystyczny w tej jakże aktualnej tendencji rozwoju turystyki światowej.

resolve a variety of social problems, creates work and forms a favourable image of the region. Furthermore it promotes the education of new generations on the best examples of national cultural heritage, increases tourist flows in the region and in the country, and advances the research of Russian cultural heritage with modern technologies.

## 8. CONCLUSIONS

The cluster concept is widespread and frequently used. Nevertheless a cluster does not have a clear definition, thus different researchers and organizations have different notions about what a cluster is. Being a complicated economic and social phenomenon, clusters have been insufficiently studied and are difficult to quantify.

The cluster concept can be applied both to manufacturing industries and to the tertiary sector of the economy, including the travel industry. Although there is still competition, lodging, transport, food, entertainment enterprises, tour operators and travel agents, supporting industries, non-profit and public sector agencies, cooperate and interact increasingly for sales and purchases, resources, information, and ideas, and so they merge into tourism clusters.

Clusters play a significant role in the transformation of places into tourist destinations and in increasing their competitiveness. However, the phenomena of clustering and interdependence are vastly undervalued in tourism development policy in most regions. A comparison of cases from Napa Valley, the United States and Khayelitsha, South Africa shows the relevance of clustering to local tourism development.

Tourism clusters are global phenomena, they function efficiently both in developed and developing countries and in countries in economic transition. Russia, being a part of the world's tourist market, has introduced modern forms of travel industry organization and promotes clustering. The Russian experience has enriched the world travel industry.

## BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

- ALEKSANDROVA, A.Y., 2004, *International Tourism*, Aspekt Press, Moscow.
- ENRIGHT, M., 2000, *Survey of the Characterization of Regional Clusters: Initial Results Working Paper*, Institute of Economic Policy and Business Strategy, University of Hong Kong.
- Federal Law No. 116-FZ of July 22, 2005 "On Special Economic Zones in the Russian Federation" (in the edition of Federal Law No. 76-FZ of June 3, 2006) in *The Russian Gazette*, 2006, no. 121, June, 8.
- Jamaica Promotion Corporation (JAMPRO), 2005, *The importance of the Tourism Mega-Cluster in the National Export Strategy*, Conference on Global Tourism Growth: A Challenge for SMEs, 6-7 September 2005, Gwangju, Korea (<http://www.oecd.org>).
- KOVALEV, Y. P., 2006, On a Cluster Approach to the Study of the Tourist Industry in Russia, [w:] *A theory of social-economic geography: modern knowledge synthesis*, Universum, Smolensk.
- MALMBERG, A., 2003, Local miljö, kluster och industriell konkurrenskraft, Lecture Notes, Course in Economic Geography.
- MASKELL, P., 2001, Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographical Cluster, *Industrial and Corporate Change* 10(4).
- MATIN, R., SUNLEY, P., 2002, Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?, *Journal of Economic Geography* 3 (June).
- MENZEL, M.-P., FORNAHL, D., 2006, Cluster Life Cycles, Paper: Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions: Conference, November 30 – December 1, 2006, Athens, Greece.
- New Zealand Golf Tourism Cluster Newsletter*, 2003, August, 01 issue (<http://www.bestofgolfnewzealand.com/>).
- NORDIN, S., 2003, *Tourism Clustering & Innovation*, Scientific Report U 2003:14, Östersund: ETOUR Utredningsserien Analys och Statistik (<http://www.etour.se/>).
- OECD Proceedings, 1999, *Boosting Innovation*, The Cluster Approach.
- PORTER, M. E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E., 1998, Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review* 76(6)(November/December).
- PORTER, M. E., 2000, Locations, Clusters and Company Strategy, [w:] Clark et al, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.
- ROSENFELD, S., 2005, *Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy?*, Regional Technology Strategies (<http://www.cecc.com.au/>).
- ROSENFELD, S. A., 1997, Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development, *European Planning Studies* 5(1).
- Statistical Yearbook*, 1997, 42 issue, United Nations, New York.
- The Cluster Consortium, 1999, *The Cluster Consortium – Strategy in Action Report* (<http://www.nedlac.org.za/>).
- U.S. Agency for International Development (USAID), 2003, *The Tourism Cluster. The Competitive Context of the Sri Lanka Tourism Industry* (<http://www.competitiveness.lk/tourism.htm>).
- World Tourism Organization (WTO), 2002, *Compendium of Tourism Statistics*, 2002 ed., WTO, Madrid.
- World Tourism Organization Business Council (WTO BC), 2000, *Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, WTO Business Council, Madrid.
- <http://www.altaregion.ru/> – Official website of Altai Region authority branches.
- <http://www.altai-republic.ru/> – Official portal of the Altai Republic.
- <http://www.egov-buryatia.ru/> – Official server of Buryat Republic state authority branches.
- <http://www.rosez.ru/index.html> – Russian Special Economic Zones.
- <http://www.yasnayapolyana.ru/> – Official website of The State Memorial and Natural Preserve "Museum-Estate of Leo Tolstoy «Yasnaya Polyana»".