

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Piret Karis

TH-3

**PÄRNUMAA TURISMISIHTKOHA KLASTRI LIIKMETE
RAHULOLU JÄÄFESTIVALI KORRALDUSEGA**

Lõputöö

Juhendaja: MSc Tatjana Koor

Pärnu 2011

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Klatri ja festivali seotus sihtkohaga.....	5
1.1. Klaster kui sihtkoha arendaja	5
1.2. Festival kui turismitoote komponent.....	9
2. Pärnumaa turismisihtkoha klatri koostööprojekt Jääfestival	13
2.1. Pärnumaa turismisihtkoha klatri olemus	13
2.2. Jääfestival kui ühistegevusest kujunenud sündmus	18
3. Klatri liikmete rahulolu-uuring Jääfestivali korraldusega	22
3.1. Uuringu meetod, valim ja korraldus.....	22
3.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	24
3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud.....	32
Kokkuvõte	36
Viidatud allikad.....	38
Lisa 1. Pärnumaa turismisihtkoha klatri liikmete nimekiri	43
Lisa 2. Jääfestivali meediapartnerid, korraldajad ja toetajad.	42
Lisa 3. Rahulolu-uuringu ankeetküsitlus.....	44
Lisa 4. Soovituslik tegevuskava klatri edasiseks tegevuseks.	47
Summary	49

SISSEJUHATUS

Turismimajandus eeldab sujuvaks toimimiseks läbimõeldud koordineerimist ja koostööd erinevate sektorite tegevusharude vahel, hõlmates väga erinevaid aspekte: majutust, sündmusi, huviväärsusi, vabaaja tegevusi, toitlustust, (reisi) transporti ning muid teenuseid, mida turist sihtkohas tarbib. Klaster kui populaarsust koguv koostöö- ja konkurentsivorm võimaldab eelpool nimetatud tegevusvaldkondadel lõimuda ning luua sünergia, mis üldkokkuvõttes toob kasu kogu sihtkoha arendamisele. Seejuures on oluline ka klaster liikmete aktiivsus ja soov ühiseks tegutsemiseks, mis sõltub paljuski nende rahulolust korraldatud tegevustele. Sellest tulevalt on töö teemaks „Pärnumaa turismisihtkoha klaster liikmete rahulolu Jääfestivali korraldusega“.

Teema osutus valituks, kuna autor oli lähemalt seotud Jääfestivali alaürituste korraldamisega, olles projekti „Pärnu Surfiklubi alale talvepargi loomine“ meeskonna liige. Seepärast kaasati autor varakult festivali läbiviimisprotsessi ja tal avanes võimalus näha selle formeerumist algfaasist. Samuti ei ole hiljuti loodud Pärnumaa turismisihtkoha klaster tegevuse mõju veel piisavalt hinnatud, kuna käesolev klaster hakkas alles hiljuti arenema. Klaster algatuslik Jääfestival andis võimaluse selle tegevuse tulemuslikkuse mõõtmiseks. Kuna Konjunktuurinstituut viib läbi festivali majandusliku mõju uuringu, siis otsustas autor uurida liikmete rahulolu klasterpoolse sündmuskorraldusega. Tulenevalt vähesest antud klaster uurimisest on töös püstitatud järgnev hüpotees: Pärnumaa turismisihtkoha klaster liikmed jäid rahule selle poolt korraldatud sündmuse Jääfestivaliga.

Töö eesmärgiks on välja selgitada Pärnumaa turismisihtkoha klaster liikmete rahulolu korraldatud Jääfestivaliga ning lähtuvalt tulemustest teha ettepanekuid edaspidiseks korraldusprotsesside tõhustamiseks ning seeläbi liikmete rahulolu tõstmiseks. Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- klasteriteooria ja selle seotuse selgitamine sihtkoha arendamisel;

- festivali kui turismitoote tutvustamine;
- Pärnumaa turismisihtkoha klasteri ja nende korraldatud Jäähfestivali kirjeldamine;
- Pärnumaa turismisihtkoha klasteri liikmete hulgas rahulolu-uuringu läbiviimine;
- uuringu tulemuste analüüsi esitamine;
- ettepanekute tegemine Pärnumaa turismisihtkoha klasterile selle sündmuskorralduse parendamiseks.

Klastrite temaatikat on rohkem käsitletud välisriikides (Austraalia, USA, Suurbritannia) ja seetõttu on teooria esitamisel tuginetud eelkõige ingliskeelsele eriala kirjandusele, mis on spetsialiseerunud kindlatele turismi valdkonna nähtustele: festivalid, sihtkohad ja klasterid. Töös kasutati ka mitmed teadusartikleid andmebaasist *SAGE Journals*. Samuti aitasid töö valmimisele kaasa usaldusväärsed Internetiallikad nagu Statistikaamet, käsitletava klasteri koduleht ja mitmed e-põhised ajaleheartiklid Jäähfestivalist.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis selgitatakse klasteri ja festivale kui meetmeid sihtkoha arendamisel, teises kirjeldatakse Pärnumaa turismisihtkoha klasterit ning selle koostööprojekti Jäähfestival. Viimases peatükis tuuakse välja klasteri liikmete rahulolu-uuringu korraldus, tulemused ja ettepanekud. Lisadena on esitatud uuringu valim, küsitlusankeet, Jäähfestivali korraldajate, meediapartnerite ja toetajate nimekiri ning tegevuskavana parendusettepanekud klasteri edasiseks tegevuseks.

1. KLASTRI JA FESTIVALI SEOTUS SIHTKOHAGA

1.1. Klaster kui sihtkoha arendaja

Tänapäeva vabaturumajanduses on tähtis määratleda enda toote konkurentsieelis. Ka sihtkohta võib vaadelda kui toodet. Konkurentsieelise saavutamiseks on neli võimalust: optimaalne säästlikkus, paindlik ning kiire reageerimine klientide vajadustele, tõhusad uuendused, parim kvaliteet (Alas 2001: 46). Ükskõik millise strateegia sihtkoht valib, on vajalik ühine koordineerimine, mis ühendaks piirkonna üheks tervikuks. Klaster loob selleks võimaluse.

Veldi ja Tooman (2006: 55) on turismisõnastikus ingliskeelse "*cluster*" eesti keelde tõlkinud kui kobar, mis piltlikult selgitab sõna tähendust. Klaster võib vaadelda kui majanduslikku kuhjumist, mis seob omavahel piirkonna ettevõtteid. Esimesi klasteri tunnusjoontega rühmitusi võis täheldada juba 19. sajandil Põhja-Itaalias, kus tekkis väikeste käsitööga tegelevate ettevõtete ühendus. (Raines 2002: 1)

Raamatu "*Cluster development and policy*" autor Philip Raines (2002: 1) defineerib klasteri kui geograafilises läheduses paiknevate ettevõtete, teaduslike institutsioonide ja avaliku sektori esindajate võrgustikku, kelle harudevahelised seosed loovad ning uuendavad kohalikku konkurentsieelist. Harudevaheliste seoste all mõtleb Raines seda, et ühe kindla majanduspiirkonna raames tekivad suhted kõikide erinevate tegevusaladega organisatsioonide vahel nii kolmandast-, avalikust- kui ka erasektorist. (*Ibid.* 2002: 1)

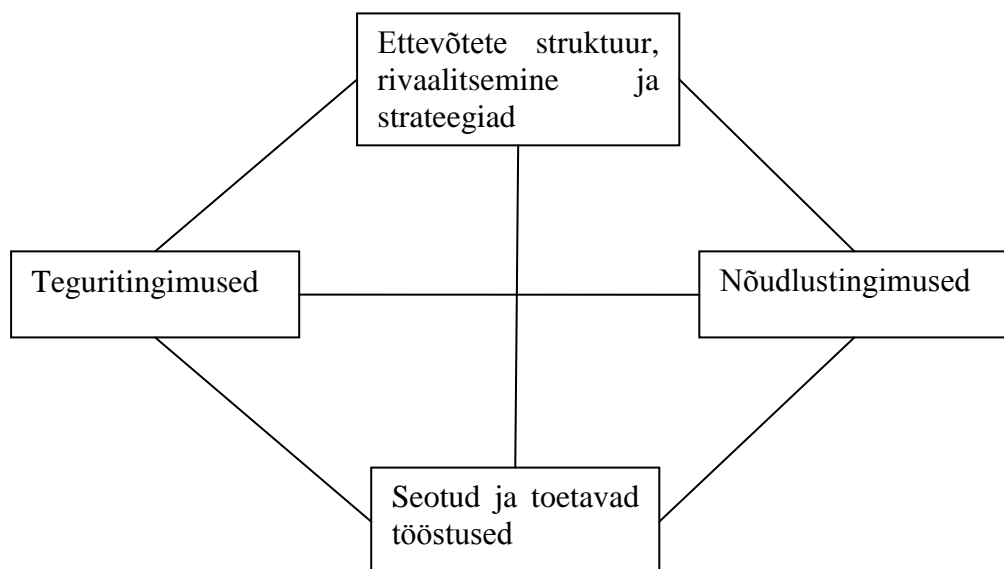
Michael E. Porteri klasteriteooria on populaarne nii akadeemilisel kui ka poliitilisel tasandil. Harvardi Ärikooli professor defineerib klasteri järgnevalt: ühel kindlal alal tegutsevate, üksteisega seotud ettevõtete ja assotsieerunud institutsioonide geograafiline kontsentratsioon. Vastavalt majandusteadlasele koosneb klaster kahest osast: klasteri

elementidest ja nende seotusest luua kasvu, innovatsiooni ja konkurentsivõimet. (Porter 1990, viidatud Motoyama, Yazuyuki 2010: 354 vahendusel)

Klastri elemente võib kategoriseerida neljaks (Porter 1990: 78):

- ettevõtete struktuur, rivaalitsemine ja strateegia (nt. organisatsioonide juhtimine, sisemine konkurents);
- teguritingimused ehk tootmispositsioon (nt. professionaalsed töötajad, infrastruktuur);
- nõudlustingimused (nt. klientide rahulolu, soovide keerukus);
- seotud ja toetavad tööstused (nt. valitsused, ülikoolid, kutseliidud).

Sellist klastrikonseptsiooni nimetatakse teemandiks (vt. joonis 1).



Joonis 1. Klastrikonseptsioon ehk teemant (Porter 1990: 78).

Teiseks klastri aspektiks on seotus, mis kõiki elemente omavahel kokku viib. Klastri liikmete vahel toimub pidev teadmiste vahetamine ja õppimine (ehk ressursside jagamine), mis suurendab ettevõtete tootlikkust, viib neid innovatsiooni suunas ja soodustab uute ettevõtete formeerumist. Klastri arengutegevused peavad olema orienteeritud konkurentsieelise saavutamisele. Parim viis selleks on muuta kohalikud erisused ja ressursid sihtkoha tugevuseks ning seeläbi diferentseeruda. Vältida tuleks

teiste sihtkohtade imiteerimist. (Prats *et al.* 2007: 178) Klaster loob nõ. katusorganisatsiooni, kus ettevõtte tegutseb sihtkohale seatud ühise visiooni alusel.

Selline ühisel eesmärgil tegutsemine suurendab elanike ühtekuuluvustunnet, usaldust ja sotsiaalset kapitali, kuna piirkonna erinevate valdkondade esindajad lävivad omavahel pidevalt. Saksa sotsioloog Tönnies eristab „kogukonda“ ja „ühiskonda“, millest esimene on suletud, soe, alateadlikult usaldav ja ühteoidev kooslus ning teine riikide tekke, kapitalistliku arengu ja linnastumisega kaasnenud külm, individualistlik, omakasu kaalutlev, seadustel ja kirjalikel kokkulepetel põhinev süsteem (Tönnies 1887, viidatud Kornbeck, Jacob 2001: 248 vahendusel). Klaster võimaldab ka suuremates piirkondades tekitada kogukonna efekti, mis tähendab suuremat usaldust, kindlustades koostöö ja stabiilsuse nii ettevõtlus- kui ka rahvastiku arengus. Samuti soodustab see tehnoloogiate difusiooni ja innovaatilise miljöö teket. Selline sotsiaalse kapitali loomisse investeeritav aeg hakkab tulemusi tooma alles mitme aasta pärast ja kui rääkida mingis piirkonnas hästi toimivast ettevõtlusvõrgustikust, siis kulub selleks kümme aastat. (Siisiäinen 2000: 3)

Müristaja ja Tooman (2008: 9) on sihtkohta mõistet seletanud kui geograafilist piirkonda, mida külastajad mõistavad kui ühtset tervikut ning mida turismi planeerimise ja turundamise seisukohalt toetab poliitiline ja seadusandlik tugiraamistik. Turismi sihtkohta võib vaadelda kui territoriaalset kuhjumist, kus kohtuvad tegurid nagu külastajad, loodus, ettevõtjad, taristu, piirid, kulud, tulud, tegevused, kogukond ja arendajad (turundajad, planeerijad). (Müristaja *et al.* 2008: 9)

Keeruka ja mitmekülgse olemuse tõttu on sihtkohal palju probleeme eduka brändi loomisega, mis vastavalt uuringutele on parim turundusviis, luues tarbijas usaldust ja lojaalsust. Mõjusa brändi loomine on ebatõenäoline olukorras, kus valitsevad ainult konkurentsisuhted kohalike ettevõtjate vahel. Klatri teke viib kokku teenusepakkujad, kes koos avaliku sektoriga kujundavad tarbijatele tervikliku turunduskompleksi. Klatriil on siinkohal võime käituda kui suur ühine jõud, mis saab sõna võtta mitmete turismiasjaliste eest. Tegevust peaksid koordineerima sihtkoha turunduse ja juhtimise organisatsioonid (*Destination Marketing and Management Organizations - DMO-d*). Pärnu mõistes on selleks Sihtasutus Pärnumaa Turism (SAPT). Siiski peaksid kolmas-

ja avalik sektor omama klastris teisejärgulist rolli ja vaid kaudselt jõustama või tõhustama klastrimudeli võtmelemente. (Prideaux 2002: 37)

Kui sihtkoha ühise suuna loomine turunduses ebaõnnestub, siis see võib kaasa tuua olukorra, kus kohalikud ettevõtjaid ei tea puhkuse-eelistusi ja toovad turule tooteid, mis ei vasta DMO-de loodud kampaaniatele. Selline halb turundus saadab negatiivseid signaale ettevõtjatele, kes võivad sihtkohas tegevuse hoopiski lõpetada või muutuda passiivseks. (Ibib. 2002: 37) Seepärast on klatri kõige tähtsamaks faasiks algsed seminarid, milles määratletakse selle missioon, eesmärgid ja visioon.

Sihtkohta iseloomustavad erinevad turismitooted, mis külastajaid kindlasse piirkonda meelitavad. Turismitoo on oma olemuselt kompleksne toode või toodete võrgustik, mille loomisele aitavad kaasa erinevad organisatsioonid. Kliendi vaatenurgast on turismitoo terviklik kogum kõigest, mida ta reisil olles kogeb. (Turismiettevõtte tooted...2011) Turismitoo sisaldab materiaalseid (hotell, restoran, taristu) ja mittemateriaalseid komponente (erinevad teenused). Sellise turismitoo loomisel, mis turistidele on meelepärane ja mugav, on vajalik mitmete teenusepakujate kaasamine, mis eeldab tihedat koostööd. Klaster pakub siinkohal võimalust ettevõtetele ühiselt luua pakette ja arendada sihtkoha toodete valikut. (Alvarez, Gonzalez 2010, viidatud Diaz-Perez, 2010: 101 vahendusel)

Koostöövõrgustike teke ettevõtete vahel on hoogustunud ka tänu globaliseerumisele, mis, on üheks tähtsaks majanduslikuks arengusuunaks. Selline koostöö loob nõ. ühise mootori kohalikuks arenguks ning tekitab nähtuse, mida võib nimetada „liitkapitalismiks“ (*alliance capitalism*). See tähendab nn. liitkonkurentsi, kus valitsevad nii koostöö kui ka konkurentsisuhted ettevõtete vahel (Pitelis *et al.* 2006: 2). Tegu on klatri kontseptsiooniga, mis on paljude teadurite arvamusel vajalik, et tagada piirkondadele majanduslik edu globaalses maailmas.

Ka Pärnu arengustrateegia pööratakse palju tähelepanu maakondlikul ja kohalikul tasandil koostööle ja võrgustumisele, millesse avaliku sektori struktuurid peavad panustama. Üldine suund peaks olema kohalike ressursside maksimaalne väärimine kohapeal ja toodete/teenuste eksport. (Arengustrateegia Pärnumaa...2011) Klaster on heaks meetmeks, et saavutada ülalpool kirjeldatu, kuna ühendab erinevad piirkondlikult

olulised organisatsioonid, kes seades ühtseid eesmärke ja oma tegevusi vastavalt sellele koordineerides, kiirendavad regionaalse arengu protsessi.

Arvestades klastrite mõjusid sihtkohale ja selle arengule on klastrimeetod laialdast kasutust leidnud, mitte ainult mujal maailmas, vaid ka Eestis. 2010. aasta septembri lõpuks oli EAS-i toetuse saanud 49 eelklastrit ja kuus täisklastrit. Klastrite arendamise programmi eelarveks on 2010-2017 aastatel planeeritud 6 391 982 eurot, mis näitab ka EAS-i uskumust sellise regionaalse vormi võimesse parendada ettevõtluskeskkonda ja arendada seeläbi kogu sihtkohta. (Klastrite arendamise...2011)

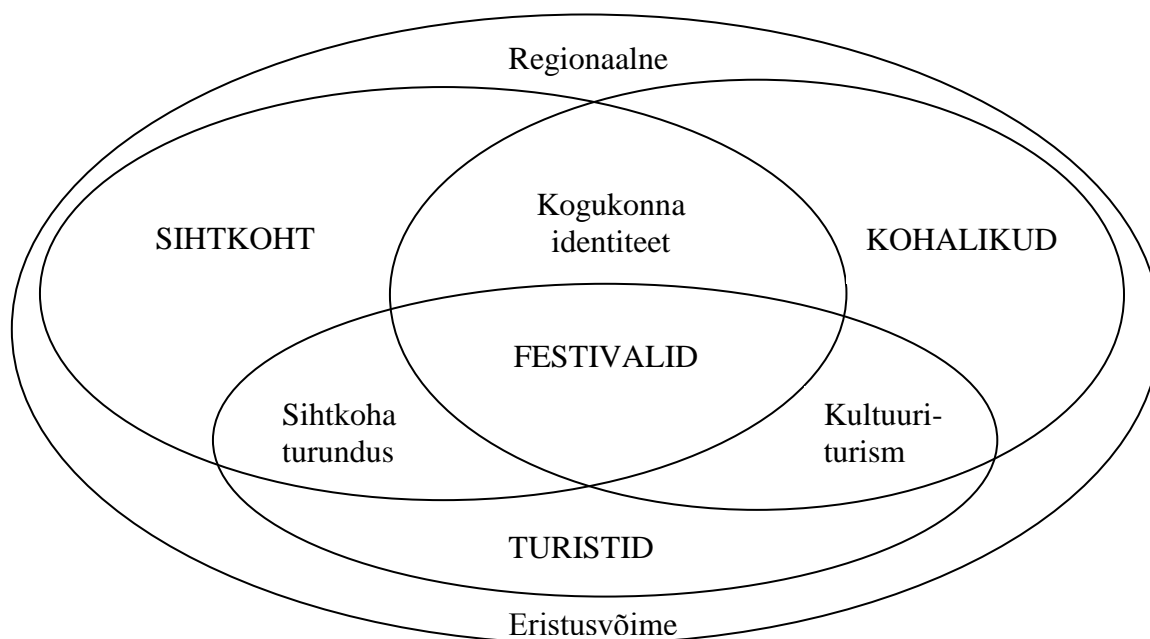
Sihtkoha arendamise- ja klasteri eesmärgid kätkevad endas sarnaseid teemasid. Seega klasteri loomine on kui sihtkoha meede kasvu, innovatsiooni ja konkurentsivõime saavutamiseks. Klaster viib kokku erinevad sihtkoha asjalised ja tekitab laialdase võrgustiku, mis harmoniseerib ning ühtlustab piirkonna mainekujundust, luues sellest ühtse terviku.

1.2. Festival kui turismitoote komponent

Tänu tehnoloogia kiirele arengule on reisimine muutunud lihtsaks, kiireks ja odavaks. Seetõttu võib festivali toimumine külastajale olla ajendiks, et võtta ette reis kaugemale enda kodukohast. Turistile meeldib näha ja kogeda võimalikult palju ja seega on väga populaarne sihtkoha külastamine just festivalide toimumisperioodil. Selline nišiturism tekitab nõudlust ka teistele turismitoodetele nagu majutus, toitlustus, transport, kuna sihtkohas viibides kasutatakse seal pakutavaid teenuseid.

Festival on avalik pidustus, mis demonstreerib piirkonna unikaalset kultuuri ja traditsioone. Festivalid on turismitoote immateriaalsed komponendid, kuna tootmine toimub samal ajal kui tarbimine. Festival algab ja lõppeb ning turist tuleb ja läheb – mõlemad on piiratud aja ja ruumiga. Festivale ja turistide teekondasid võib vaadelda kui mängulisi kogemusi, mis pakuvad võimalust ennast otsida ja tugevdada oma kuuluvustunnet. Sõna „põgenemine“ kasutatakse sageli, et kirjeldada turisti vabanemist igapäevaelu rutiinist. Sarnaselt toimib ka festival, kuna osaleja leiab end erinevas ajas ja ruumis. Seetõttu on festivalid leidnud oma koha turistidele atraktiivsel tooteturul ja nende toimumine suurendab nii sise- kui ka väliturismi. (Picard *et al.* 2006: 3, 17)

Festivalid tekivad kolme peamise elemendi ühinemisel: sihtkoht, kohalikud ja külastajad (vt. joonis 2). Festivalid on regionaalselt piiratud (kindla toimumiskohaga) ning nende püsijäämiseks on vajalik eristumine, mis turundab sihtkohta ja tekitab kultuuriturismi. Festivalide loomine peab baseeruma tegevustele ja teemadele, mis vastavad turismituru arengusuundadele, kuid veelgi tähtsam on arvestada nende sobivust üldisesse sihtkoha turismitootevalikusse - see peab edasi viima kogukonna ühiseid väärtusi ja kinnistama kohaliku identiteeti. Selline regionaalne teadvus võib omada märkimisväärset mõju inimeste tegevusele ja selle kaudu kogu piirkonna arengule, olles takistuseks inimeste väljarännule ning aidates kaasa kohalike inimeste koondamisele piirkonna probleemide arutamiseks ja lahendamiseks. Kui festivalist saab traditsioon, siis sihtkoha turundus, kultuuriturism ja kogukonna identiteet on selgemini nähtavad. (Yeoman *et al* 2004: 41)



Joonis 2. Peamised elemendid, protsessi ja suhted, mis mõjutavad festivale (Yeoman *et al.* 2004: 41).

Festivalid on olulised külastuskogemuse komponendid. Ajalooliselt on festivalid pakkunud külastajale vaatamängu ja omavahel ühendanud sihtkoha arhitektuuri ja kultuuri. 18-19. sajandi vältel toimusid Suured Ringkäigud (*Grand Tours'id*), kus noored aristokraatlikud mehed ja naised reisisid välisriikidesse eesmärgiga kogeda erinevat kultuuri ning avardada oma arusaamist kunstist. Nendel ringkäikudel nähti palju ajaloolisi ja arhitektuurilisi vaatamisväärsusi, kuid tihti puudus neis elavus.

Festivali korraldamine aga aitas nähtavaks teha välismaise linna sotsiaalset elu. Mark Twain vaatles romantismi stiili *Mardi Gras* festivali käigus ja seda kuidas sellel õnnestust elavdada *New Orleansi*. (Picard 2006: 1) Maailmas, kus on vähe ühiskondi, mis on turistidele suletud, on festivalid märgised sotsiaalsest ja kultuurilisest elust, mis pakuvad turistidele terviklikku külustuselamust.

Kuna festivalid aktiveerivad turismi, siis on neil kahel sarnased sotsiaalsed ja kultuurilised, keskkondlikud ning majanduslikud mõjud. Negatiivsest küljest vaadatuna tekitavad festivalid sihtkoha ressursside kurnatust, privaatsuse ning autentsuse kaotust ja kõrgemaid hindu. Kõik see toob kaasa kogukonna vaenulikkuse külustajate vastu, mille vältimiseks on oluline kogukonna teavitamine ja kaasamine festivali planeerimisse. Võimalusteks on artiklite avaldamine kohalikes väljaannetes, sotsiaalmeedia kasutamine (*Facebook, YouTube* jne) ja pidev tagasiside küsimine. (Allen 2011: 49) Kogukonna soovidega arvestamine tagab festivali pikaajalise kestuse ja selle autentsuse, olles seeläbi meelepärasem nii kohalikele kui külustajatele.

Järjest suurenev festivalide korraldamise trend on põhjustatud kogukondade võimalusest näha turismidollareid. Selle tõestuseks on Austraalias *Arts Victorias* loodud tarkvara tööriist *Festivals Do-It-Yourself (DIY) Kit*, mis võimaldab festivali korraldajatel lihtsalt ja küllaltki odavalt mõõta sündmuse majandusliku mõju. (Jackson 2005: 362) Siiski ei ole kohalikud huvitatud ainult festivalide majanduslikest, vaid ka sotsiaalsetest ja kultuurilisest kasudest. Kogukonna liikmete perspektiivist vaadatuna on nende nõudmised ja kriteeriumid kohalikele festivalide väga lihtsad ja selged: nad tahavad olla kaasatud ja lõbustatud ning omada sotsiaalset rikastavat kogemust eemal igapäeva elu reaalsusest. (Allen 2011: 48)

Avalik sektor näeb festivalide korraldamist kui võimalust turismi aktiveerimiseks. Kohalikud turismitplaneerijad aga kasutavad festivale kui turundusstrateegiat, sest need meelitavad kohalikku ja riiklikku meedia kajastust. (Nickerson, Kerr 2004: 205) Seega võib sihtkoha maine tõusta või kahjustuda festivali edu või läbikukkumise korral.

Festival, mis tahab kesta aastaid, peab olema algusest peale oma kindla eripära ja kindla poliitikaga. Näiteks ei ole Viljandi Folkmuusika Festival püüdnud seada endale eesmärgiks igal aastal esile tõsta uusi tähti, vaid pigem loonud keskkonna, kus iga üritus

on hea. Külaliskollektiive, kes tulevad festivalile esinema, ei kuulutata välja kui peaesinejaid, sest iga festivali üritus ja kontsert on oluline ja leiab oma publiku. (Hanson 2004: 7)

Festivale saab planeerida madalhooaegadel, et seeläbi võrdsustada hooajalisi turismivooge. Näiteks suusakeskused kasutavad festivale, et tekitada nõudlust suvekuudel. Festivale saab korraldada eesmärgiga pikendada hooaega, korraldades neid vahetult enne või pärast hooaja lõpuperioodi. Selline teguviis võib muuta sesoonse piirkonna sihtkohaks, mis pakub vabaaja võimalusi aastaringselt. (*Ibid.* 2011: 396) Eelpool kirjeldatud taktikat kasutab ka Pärnu linn, alustades festivalide programmiga 17. juuni, mis on varem tavapärasest (Kivimägi 2011).

Kuna reisimine on muutunud tavaliseks on turistid teadlikumad ja nende ootused reisi komponentidele on kõrgemad. Seepärast on ka festival järjest vajalikum turismitoote koostisosa tervikliku külastuselamuse saamisel, kuna need demonstreerivad turistidele elavalt ja mänguliselt eristuvat kultuuri ning traditsioone. Turistid, olles reisinud käimasoleva festivali ajal, tahavad kogeda seda uuesti. Seega planeeritakse reise juba vastavalt festivalide toimumisele. Festivalide arvukuse kasvule aitab kaasa ka kogukond, kes näeb selles võimalust meelitada turiste ja tugevdada ka kohalikku identiteeti.

2. PÄRNUMAA TURISMISIHTKOHA KLASTRI KOOSTÖÖPROJEKT JÄÄFESTIVAL

2.1. Pärnumaa turismisihtkoha klasteri olemus

Pärnu on Eesti suvepealinn olnud üle kümne aasta. See toob Pärnule au ja kuulsust, kuid viitab sesoonsusele, mis sihtkohta suvel kurnab ja talvel tühjana hoiab. Seetõttu lõpetavad mitmed turismiettevõtted talveperioodil tegevuse ja avavad ukсед uuesti suve alguses, kus hooaeg algab ning pakutavatele teenustele on piisavalt suur nõudlus. Selline situatsioon näitab vajadust loodud turismiklasteri järele.

Pärnu on kuurordina tegutsenud juba 175 aastat ja see on kujundanud Pärnu mainet ning tuntust. Pärnumaal, kus turismiettevõtjate kontsentratsioon on tavapärasest kõrgem ja kus pakutakse kõrghariduslikku turismi- ja hotelliettevõtluse eriala, on loogiline baas klasteri tekkeks olemas. (Avalaht 2011) 2009. aasta lõpus loodi Pärnumaa turismisihtkoha klaster, mis kaasab ja soodustab koostööd turismipiirkonna arendamisel.

Pärnumaa turismisihtkoha klasteri algfaasis on 31 liiget, kes on tegutsevad erinevatel turismi puudutataval valdkondadel: transport (nt. AS Tallinna Lennujaam), majutus (nt. OÜ Allika puhkemaja, Koidulapark Hotell OÜ), toitlustus (nt. Frenz Catering OÜ), vabaaja tegevuste pakkujad (nt. SA Tõstamaa mõis, Valgeranna Seikluspark OÜ) ning reguleerijateks on avaliku sektori esindajad (nt. Pärnumaa Ettevõtlus- ja Arenduskeskus, Tartu ülikooli Pärnu kolledž jne) (Osalejad 2011). Niivõrd erinevate ettevõtete kaasamine on oluline, et katta kogu turisti teekond alates transpordist sihtkohta kuni lõpetades muuseumi külastusega. Pärnu Postimehes toodi välja, et klasteri liikmeks on oodatud kõik, kuna turismiga tegeleja on põhimõtteliselt kullasseppki, kes parandab turisti katkiläinud ehet (Jürisson 2011). Selline kõikide piirkonna organisatsioonide

kaasamine välistab suurte ettevõtete domineerimist, tagades vaba konkurentsi, mis soodustab uute ettevõtete teket.

Klatri arengueesmärgid näevad 2014. aastaks ette nelja punkti: (Hallik-Sass, Müristaja 2010: 18)

- lisandväärtuste kasv (töötatud välja vähemalt 30 tootepaketti, madalhooaja ning välisküllastajate kulutuste suurenemine kuni 10%);
- klatri liikmete käibe ja ekspordikäibe kasv (välisturistide turismiteenuste käive 81,6 milj. € ning välisküllastajate arvu kasv Soome turult 8%, Venemaa ja Läti, Rootsi, Hollandi ja Saksamaa turult kuni 15%);
- aastaringse külastatavuse suurendamine (välisküllastajate arvu kasv aastas 10% ehk prognoositav 2014 aasta majutatud välisküllastajate arvuks piirkonnas 450 000);
- klatri elujõulisus (tuumikliikmeid on 20 ja kaasliikmeid 30 ning olulisi koostööleppeid strateegiliste partneritega 10).

Sulgudes väljatoodud väited sisaldavad konkreetseid arvnäitajaid, mille järgi klaster enda tegevuse edukust saab tulevikus mõõta.

Klatri liikmete silmis on probleemid, mis vajavad lisatähelepanu: kättesaadavus (taristu), sihtkoha atraktiivsus (festivalid) ja teave (infokanalid) (Takistused 2011). Peamiselt peetakse klatrix ettevõtluskeskkonna parandajaks, seega on kõige selgemini näha selle mõjusid majanduslikust seisukohast vaadatuna. Pärnumaa Omavalitsuste Liidu poolt tellitud teemaplaneeringus tuuakse välja majanduslike eesmärkide all järgmised punktid: hea logistiline ühendus Eesti ja Euroopa keskustega, Pärnu olulisuse tõstmine regiooni keskuseks ja ühtne tööstussektorite arendamine (Pärnu linna...2011). Kui hoolikalt jälgida, millistele probleemidele hakkab klaster lahendusi otsima, siis suuresti kattuvad need kõikide majanduslike eesmärkidega, mis Pärnumaa ühtne detailplaneering endas kätkeb.

Klatri sihtgrupi fookuseks on „Kolm põlvkonda“, mille tulemusena luuakse tooted, mis vastavad nii laste, täiskasvanute kui ka vanurite ootustele ja vajadustele. See aitab muuta sihtkoha kliendiprofiili mitmekülgsemaks ning suurendab sihtkoha

turismitulused. Klasteri liikmete poolt nimetatud väärtused perfektse sihtkoha kirjeldusel olid järgnevad: (Hallik-Sass, Müristaja 2010: 15)

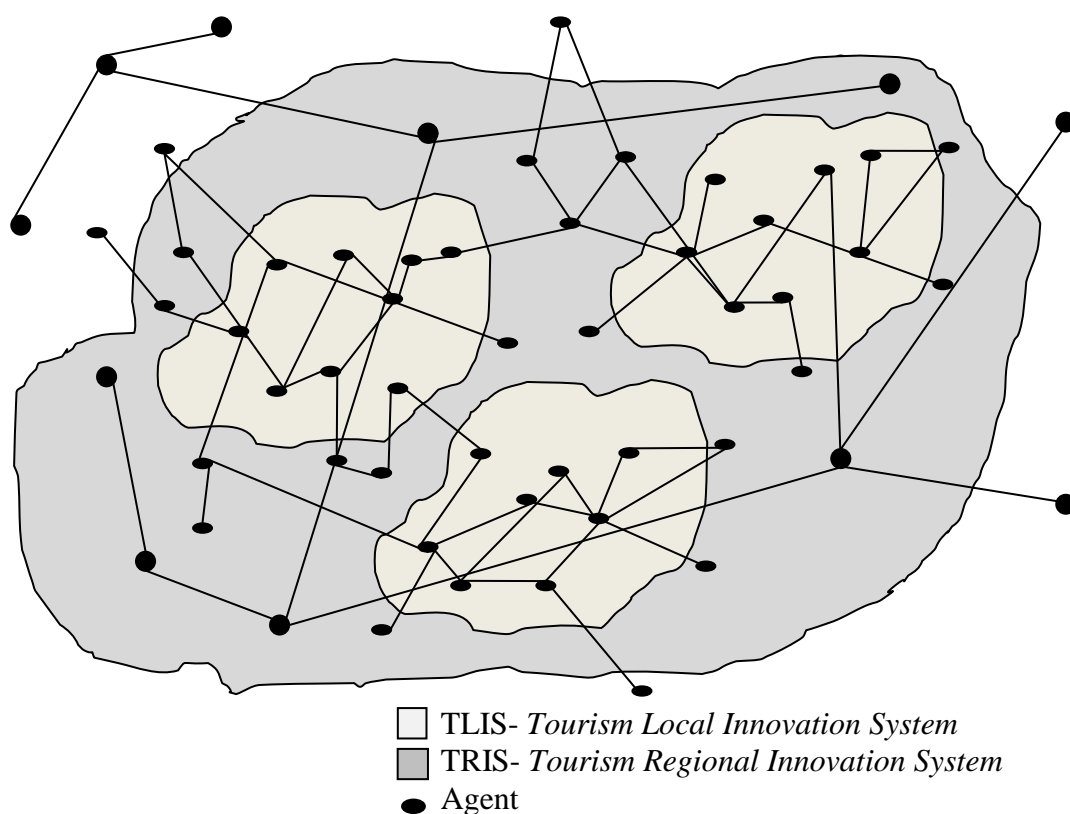
- loov, elamusi ning osalust pakkuv;
- tervistav- individuaalsed tooted, aktiivne tervise taastamine ja tervendamine, tervendav toit ja keskkond, tervistav nii vaimselt kui füüsiliselt;
- maa ja linna sidusus ja õnnelik kohalik ehk heaolukuurort elanikule.

Selline on klasteri visioon Pärnumaa kui sihtkoha kujunemisele tulevikus.

Pärnu turismisihtkoha klaster on siiani saanud vähe meediakajastust, seetõttu ei ole kohalikud inimesed niivõrd teadlikud selle tegemistest. 2009. aastal, kui antud klaster sai EAS-ilt toetust, siis avaldati Pärnu Postimehes sellest üks artikkel, kuid pärast seda ei ole trükikajastust. Käesoleval klasteril on koduleht, mille leidmiseks peab otsija olema teadlik selle olemasolust ja täpsest nimest. Kokkuvõtlikult võib öelda, et klasteri tegevusi ei ole siiani meedias kajastatud, kuigi on viidud läbi juba kolm strateegiaseminari ja paar koolitusliku eesmärgiga väljasõitu, mille kulud kaeti algse liikmemaksuga, mis Kaire Ilusa kohaselt oli väiksematele ettevõtetele 3000 krooni ja suurematele 4000 krooni. (Karis *et al.* 2011: 11)

Kuigi räägitud on ka regionaalsetel alustel põhinevate klasterite moodustamisest, rajanevad need siiski siiani peaaesjalikult valdkondadel (Tööstus...2011). Seetõttu on kasutatud hoopiski võrgustikumeetodit, kus ei ole silmas peetud klasteriteooria geograafilise läheduse aspekti. Vaadeldav Pärnumaa turismisihtkoha klaster on siinkohal erand reeglist, kuna tahetakse tekitada regionaalne võrk, kuhu kuuluvad ühe piirkonna organisatsioonid erinevatest valdkondadest. Klasteri protsessivedaja Piret Hallik-Sass avaldas arvamust, et kui tekitada regionaalselt hajutatud klaster, siis loob see segadust turistile, kuna kui Pärnust Haapsallu ja Kuressaarde on külastajal otsene marsruut, ei ole olukord nii loogiline, kui kaasata Ida-Virumaa kuurortettevõtteid. Ida-Virumaaga saab klasteri läbirääkimisi alustada hilisemas faasis, kus klaster on juba piisavalt arenenud ja märgi endast turule loonud. (Karis *et al.* 2011: 14) Selline regionaalne difusioon võib aga klasteri tegevust pärssida, raskendades ühtse sotsiaalse kapitali teket.

Autori läbiviidud intervjuu käigus Kaire Ilusaga (SA Pärnumaa Turism praegune juhataja) selgus, et Pärnumaa turismisihtkoha klaster on alles algfaasis ning selle struktuur muutub oluliselt. Nimelt on plaanis luua kolm maakondlikku klastrit (Pärnumaa, Saaremaa ja Läänemaa) ning ühendada need samuti ühiseks Lääne-Eesti klastriks. (Karis *et al* 2011: 11) Jackson (2007: 365) on öelnud, et tegelikkuses soevad turistid end harva ainult ühe konkreetse sihtkohaga ja eelistavad näha kogu regiooni atraktsioone. Lääne-Eesti klatri teke võimaldab müüa turistile vaatamisväärsusi kolmest naabermaakonnast. Prats (2007: 185) on analüüsinud erinevaid väärtust tekitavaid süsteeme ja üks tema loodud mudelitest vastab eelpool kirjeldatud olukorrale. Joonisel 3 on kujutatud, kuidas mitmed kohalikud sihtkohad võivad integreeruda regionaalse turismi innovatsiooni süsteemiks.



Joonis 3. Kohalikud innovatsioonisüsteemid regionaalse -süsteemi sees (Prats 2007: 185).

Joonisel 3 toob selgelt välja erinevuse kahe eesti keeles sarnase sõna vahel. Sõna „regionaalne“ viitab suurema maa-alaga piirkonnale (nt. Lääne-Eesti) kui seda sõna „kohalik“, mis antud kontekstis kasutatuna illustreerib maakonda (nt. Pärnumaa, Saaremaa, Läänemaa). Turismi Kohalik Innovatsioonisüsteemi (TLIS- *Tourism Local*

Innovation System) mudel kujuneb välja konkreetsel territooriumil, kus grupp agente (erinevate tegevusvaladega organisatsioonid) toimivad vastastikku ja neid toetavad seotud tööstused. TLIS mudel vaatleb sihtkohta kui integratsiooni sotsiaalse kapitali ja territooriumi vahel. Seda TLIS mudelit võib vaadeldagi kui klasteri kontseptsiooni. Turismi Regionaalsed Innovatsioonisüsteem (TRIS- *Tourism Regional Innovation System*) kätkeb endas kõiki samu elemente, mida TLIS, kuid see hõlmab suuremat piirkonda ja mitmeid väiksemaid süsteeme selle sees.

Mustad täpid on turismiagendid (*tourism agents*), kes on tähtsad süsteemi osad. Nende alla kuuluvad kohalikud ettevõtted, avalik haldus, teadus- ja koolitusasutused, kogukond, koos mõnede välisagentidega. Vajalik on luua ja hoida kontakte ainult nende välisagentidega, kes tagavad tõhusa juurdepääsu välissüsteemide osadele, kus luuakse uut teavet ja teadmisi. Kuna iga üksik süsteem võib kasu saada teiste välissüsteemide spetsialiseeritud teadmistest, siis välditakse ressursikulu, sest tootearendustegevustele kulub vähem aega ja raha. Suur omavaheline ühendatus võimaldab teadmiste kiiret levikut ja loob usaldust, jagatud väärtusi ja reegleid süsteemi elementide vahel. (Prats *et al.* 2007: 184) Selline toimiv süsteem üha globaliseeruvast maailmast on oluline, et tagada ka väikeste ettevõtete konkurentsivõime.

Sarnane areng hakkab kujundama plaanitavat Lääne-Eesti kuurortklasterit, kus kõik kohalikud klasteri liikmed kaasatakse suurema üksuse just neile sobilikesse tegevustesse. Samas tuleks jälgida, et nendes nn. töögruppides ei tekiks, liiga suurt kollektiivi, kuna see pärsib efektiivset tööd. Hea töövõimega loetakse tavaliselt 8-16-liikmelist gruppi. Suuremates gruppides on liikmetevahelised erinevused suuremad ning kogu grupi tegevus aeganõudvam. (Vadi 2004: 220) Kindlasti on üheks võtmeteguriks siin eduka kommunikatsioonisüsteemi väljatöötamine, mis kiirelt ja lihtsalt viib vajaliku informatsiooni õigetele liikmetele.

Pärnumaa turismi sihtkoha klaster on Sihtasutus Pärnumaa Turism algatus, mille eesmärgiks on viia kokku piirkondlikud turismiasjalised ja üheskoos luua terviklik sihtkoha imidž. Samas plaanitakse laienemist Lääne-Eesti kuurortklasteriks, mis võimaldaks laiendada turisti teekonna haaret. Siiski on vaja ennast kõigepealt tõestada

kohalikul tasandil. Selleks korraldati esimene ühisüritus Jääfestival, kuna ollakse teadlikud sündmuste kasudest sihtkoha arendamisel.

2.2. Jääfestival kui ühistegevusest kujunenud sündmus

Jääfestivali näol on tegemist klatri esimese suure koostööprojektiga, mis on selle esimene püüdlus sihtkoha arendamise suunas läbi ühistegutsemise. Festival toimus turismi hooajaväliselt selleks, et elavdada Pärnut, kus talvel mitmed ettevõtted ei suuda tegevusega jätkata just turistide vähesuse tõttu. Sündmuse edukuse korral tagab klaster ettevõtjatest liikmete rahulolu, kes saavad festivali toimumisest otsest majanduslikku kasu.

Läbi festivalide korraldamise taheti leida lahendus kolmele probleemile: (Tomson *et al.* 2010: 5)

- hooajalisus (festival toimus hooajavälisel ajal);
- koostöö (festivalide korraldamine ühiselt);
- turudamine välisturgudel (festival toob põhjuse Pärnumaa külastamiseks).

Lähemalt uurib autor, mida nende kolme eesmärgini jõudmiseks tehti.

Pärnu turismikeskkonna probleemiks on hooajalisus. Statistikaameti andmetel oli 2010. aasta jaanuaris majutatuid 8 499, aga juulis 54 255. Võrreldes Lõuna-Euroopaga, kus hooaeg kestab kuus kuud, on Eestis suvi lühike, kestes tavaliselt vaid kaks kuud. Näiteks 2010. aasta juunis külastas Pärnu maakonda 29 496, juulis 54 255 ja augustis 35 370. (Majutatud...2011) Selline külaliste arvu varieerumine ka suvekuude puhul näitab, et tipphooajaks on ainult juulikuu.

Pärnu Jääfestivali peeti 18.-27. veebruaril. Sel hooajavälisel ajal on Pärnus ainult mõned spaa turistid, kuid ka nemad otsivad muud tegevust kui ainult magamist ja lõõgastust (Puidet 2011). Selline tendents selgus ka Helsingi messikeskuses toimuval äriturismi messil “Congress & Events”, kus Reiser Konverentside projektijuhi sõnul on Pärnu vastu suur huvi, kuid eelkõige meelitavad messikülastajaid kaasnevad teenused, millega seminari- või konverentsiväliselt osalejate aega sisustada. Seepärast tekitas Jääfestival suurt elavust (Roosaar 2011). Selline hooajaväliline festival võib tuua Pärnusse uue

sihtgrupi- konverentsituristid, kes saavad töö käigus osa ka meelelahutuslikest vabaaja veetmise võimalustest.

Jääfestival oli Pärnumaal toimunud esimene omataoline spordi- ja kultuuriüritus. Selle korraldusse kaasati Pärnu turismiklastrisse kuuluvad ettevõtted, linna ja maakonna omavalitsused, koolid ja kultuuri- ning spordiorganisatsioonid. Tegemist oli esimese projektiga, kuhu koondati nii palju erinevaid osapooli. Pärnu ja selle maakonna avalikust ja erasektorist osales kokku 80 erinevat ettevõtet ja organisatsiooni. (Josing *et al.* 2011: 5) Seega tekkisid Jääfestivali raames klatri liikmetel kontaktid mitmete teiste sihtkoha asjalistega ning nende sotsiaalne kapital suurenes. Lisa 1 toob välja kõik festivali korraldajad, meediapartnerid ja toetajad.

Pärnu Jääfestivali tegevusprogramm oli mitmekesine, kus iga päev oli pühendatud erinevale teemale. Üheksa päeva jooksul leidis programmist põnevat igas vanuses ja igasuguste huvidega inimene. Mõned näited festivali ajal avanenud võimalustest olid uisuväljakute avamised, Jääaariad, laadad, Munamäele ehitatud Lotte lumelinn, Kalapidu, saanisõitude ja tõukekelgu retkede korraldamine, Soomaale ja Tõstamaale korraldatud matkad ja väljasõidud, Eesti aastapäeva tähistamine jpm. (*Ibid.* 2011:5) Mitmed organisatsioonid korraldasid festivali käigus iseenda territooriumil erinevaid alaüritusi: restoranis Strand Eesti toidu eriõhtu, hokimatš Surfiklubi alal jne. Kõik alaüritused tegutsesid ühtse nime ja katuse all.

Pärnu linnavalitsuse arenguspetsialist Anneli Lepp (2010: 1) on öelnud, et festivali üks eesmärke on tuua esile sündmusi, mis igal talvel Pärnus toimuvad. Programmi liidetuna saavad väiksemadki üritused rohkem positiivset tähelepanu. (Lepp 2010, viidatud Klaus, Karin 2011: 1) Selline Jääfestivali kontseptsioon võib seega aidata kaasa mitmete alaürituste jätkumisele. Samuti võib Pärnu Jääfestivali korraldamisel sarnasusi märgata Viljandi folkloormuusika festivaliga, kus alaüritused toovad niigi kohale oma publiku, mille kaudu jätkub rahvast ka teistele üritustele.

Festival keskendus peamiselt välislastele ehk külalistele väljaspool Eestit. Küllastajate keskmiseks kohalolekuks prognoositi kolm päeva. Peamisteks sihtgruppideks olid kultuuri- (rahvuskultuur, mere ja jõega seotud lood-legendid-traditsioonid, kunst, muusika, kirjandus, käsitöö jmt), pere- (suurim sihtgrupp), aktiivse

puhkuse-, spordi- ja konverentsituristid. Prognoositi, et 70% potentsiaalsetest külastajatest moodustavad pered. (Tomson *et al.* 2010: 8).

Orienteeritus väliturule näitas osalemine Helsingi turismimessil ning sealsed Pärnu Jääfestivali logodega linnabussid, mis sõitsid 17.-30. jaanuarini (Tammela 2011). Samuti tehti palju Eesti-sisest reklaamikampaaniat: festivali turundati Matkavekka büroodes, Tallinki laevadel, Estonian Airi paradaajakirjas, *Facebooki* lehel, Postimehes (Klaus 2011).

Jääfestivali eesmärgiks oli 20 000 külastajaga tõsta maakonna majutuste arvu veebruaris kõrgemale kui tavapäraselt see on aprillikuus. (Tomson *et al.* 2010: 6) Vastavalt statistikaameti andmetele seda siiski ei juhtunud, sest Pärnu linnas oli eelmise aasta aprillis majutatuid 15 571 ja selle aasta veebruaris 11 763. Samas võrreldes eelmise aastaga tõusis Pärnu linnas majutatute arv veebruaris 10 662-lt 11 763-le. Võrreldes eelmise aasta veebruariga suurenes Pärnu majutusettevõtetes välituristide arv 3% võrra. Välituriste saabus rohkem kui eelmise aasta veebruaris kõikidest peamistest partnerriikidest- Soomest, Venemaalt, Lätist, Rootsist, Norrast jm. (Veebruaris turistide arv...2011)

Konjunktuurinstituudi poolt läbiviidud uuringus hinnati kõrgemalt festivali rolli regiooni maine ja tuntuse kujundamisel, kuid ka kultuuri- ja spordialase tegevuse ja turismi edendamisel. Üle viiendiku kõigist ettevõtetest ja asutustest leidsid festivali mõju toodud valdkondadele olevat väga soodustava ning veelgi suurema osa vastanute kohaselt pigem küllaltki soodustava. Pärnu Jääfestivali majanduslik mõju piirkonnale oli samuti väga või küllaltki oluline 58% vastanute kohaselt, kuid mõju piirkonna tööhõivele pigem puudus. (Josing *et al.* 2011: 15) Sihtkoha maine ja tuntuse kujundamisel omavad festivalid suurt rolli. Antud Jääfestivaliga taheti tõestada, et ka talvel on Pärnu kohaks, mida tasub külastada.

Festivalide arenemiseks on vaja eelkõige kahte olulist tingimust. Esiteks – võimekat juhti ja teiseks – omavalitsuse rahalist toetust. Kuigi suurteil festivalidel õnnestub sageli päris suuri summasid teenida sponsoritelt, on eluliselt tähtis, et vähemalt 50% festivali eelarvest oleks kaetud erinevate riiklike või omavalitsuse rahastajate poolt. (Hansen 2004: 9) Festivali eestvedajaks oli Piret Hallik-Sass, kes on tõestanud ennast ka

globaalsel tasandil, pälvides teise eestlasena 2008. aastal Euroopa ärinaiste eliiti kuulumist kinnitava auhinna (Paluoja 2011). Oskuslik juht on võimeline looma hästi organiseeritud ja motiveeritud meeskonda, mis on energiaallikaks festivali läbiviimisel. Kohaliku omavalitsuse (KOV) toetus jäi Jääfestivali korraldusel üsna väikeseks, moodustas 13.4% kogurahastusest (Josing *et al.* 2011: 16).

Jääfestival oli klasteri algatuslik sündmus, mille eesmärgiks oli vähendada hooajalisust, tihendada koostööd ja turundada sihtkohta välisturgudele. Festival koosnes mitmetest üritustest, mis olid suunatud kõikidele vanusegruppidele. Samuti lõi festival võimalusi meelitada konverentsituriste, kes saavad vaba aega aktiivselt sisustada. Ettevõtjad aga pidasid festivali oluliseks maine kujundamisel. Turundus toimus peamiselt Soome turule, kuid sündmust turundati ka siseriiklikult.

3. KLASTRI LIIKMETE RAHULOLU-UURING JÄÄFESTIVALI KORRALDUSEGA

3.1. Uuringu meetod, valim ja korraldus

Autor viis lõputöö eesmärgi täitmiseks läbi kvantitatiivse uuringu, valides ankeetküsitluse, mis võimaldab küsida nii struktureeritud (valikvastustega) kui ka avatud küsimusi. Selline meetod on kõige enam eesmärki täitev, kuna annab raamistiku, mille järgi rahulolu on võimalik mõõta. Uuringu tulemuste analüüsil kasutatakse statistilist meetodit, mis kätkeb endas statistilist massvaatlust, andmete kokkuvõttu ja arvandemete analüüsi.

Enamik ankeedis olevad küsimused on järjestustunnused, mille puhul saab rääkida teatavast intensiivsuse skaalast. Need kodeeris autor MS Excelis ja analüüsis neid statistiliselt (jah- 5; pigem jah- 4; ei oska öelda- 3; pigem ei- 2; ei- 1). Kvalitatiivsete tunnustega avatud küsimused annavad tööle lisandväärtust, kuna võimaldavad vastajal täiendada eelnevaid küsimusi ning avaldada vabas vormis oma arvamust ja teha muid ettepanekuid. Nende küsimuste korral kasutatakse sisuanalüüsi.

Uuringu tulemuste analüüsil on kasutaud nii lihtsat- kui ka kombineeritud rühmitamist, mille korral rakendatakse sama kogumi suhtes rohkem kui üht rühmitamistunnust. Kuna klasterkontseptsioonis on oluline erinevate sektorite esindatus, siis on vaadeldud mitmeid tunnuseid läbi vastanute organisatsiooni tüüpide. Samuti on olulisemate näitajate korral toodud välja aritmeetilised keskmised ja standardhälbed, mis näitavad vastanute hinnangute varieerumist.

Üldkogumiks on kõik Pärnumaa turismisihtkoha klasteri liikmed, keda ühtekokku on 31 (vt. lisa 2). Valim võrdub üldkogumiga, kuna ankeetküsitlus saadetakse kõikidele klasteri liikmeid, et tagada põhjalikum uuring. Ankeetküsitlus saadeti isikule, kes oli ettevõtte

esindajana viibinud klatri strateegiaseminaridel (sellekohast informatsiooni sai autor klatri kodulehelt). Reeglina osutus selleks isikuks juhataja või omanik, kuid vahel ka lihtsalt ettevõtte staažikas töötaja. Viimane variant esines just väikeste ettevõtete korral, kus ka pikaajalised töötajad teavad organisatsioonist palju.

Ankeetküsitlus saadeti klatri liikmetele 23. märts e-maili teel. Lähenemisviis osutus valituks, kuna autor sai klatri liikmete e-postiaadressid nimekirjana Jääfestivali eestvedajalt Turundustugi OÜ Helpirilt. Esimesel saatmisel sai autor tagasi 12 täidetud ankeeti. Kolm päeva hiljem ehk 26.märtsil saadeti küsitlus teistkordselt laiali, mille järel saadi veel viis vastust. Kolm vastajat võtsid õppijaga e-maili teel ühendust ja väljendasid enda kõrvalejäetust Jääfestivalist, mis oli tingitud kas ettevõtte hooajalisusest (talveperioodil suletud), passiivsusest või asukohast (linnast väljas). Kokku vastasid ankeetküsitlusele 17 organisatsiooni.

Ankeetküsitluse koostamisel ja levitamisel kasutati veebikeskkonda e-formular, millega autor on varem statistika ja andetöötuse aine raames kokkupuutunud. Küsimuste kujundamisel on autor võtnud tarvitusele neli varianti: tekst (suva), raadionupu (nõuab ainult linnukese märget; kiire ja efektiivne), ripploendi ja märkeruudu (võimaldab valida mitut vastusevarianti korraga). Ühtekokku on 20 põhi- ja 10 alaküsimust, mis eeldavad eelmise vastuse täpsustamist. Lisas 3 on välja toodud küsitlusankeet, mis klatri liikmetele saadeti.

Valimi osa, mis jääb uuringust kõrvale ehk kadu on 14 organisatsiooni. Kao määr valmist on ligikaudselt 45%. Vastamismääraks on seega 55%. Arvestades, et tegemist on väikese valimiga (31), siis on selline vastamismäär piisav lõputöö koostamisel, kuid ei anna siiski sajabrotsendiliselt objektiivseid tulemusi. Kuna vastanute hulk on väike, ei too autor välja protsente, vaid absoluutarvud.

Mõnede küsimuste puhul on osa mõõtmistulemusi puudu ja seega on tegu puuduvate väärtustega andmestikuga. Selle põhjuseks võib olla, nagu ka osad valimisse kuulujad väljendasid, eemalolek või kõrvalejäämine Jääfestivali korraldusest, kas hooajalisuse, passiivsuse või asukoha pärast. Tegemist on sisulise puudumisega, kus vastajad ei oska eelpool kirjeldatutel põhjustel kõikidele küsimustele vastata.

3.2. Uuringu tulemuste analüüs

Kokku vastas ankeetküsitlusele 17 klasteri liiget. Seega võib pidada läbiviidud uuringut edukaks, kuna rohkem kui pooled valimist täitsid ankeetküsitluse. Täidetud ankeetküsitlustest võis järeldada klasteri liikmete huvitatust teema vastu, kuna mitmed respondendid olid põhjalikumalt selgitanud küsimuste vastuseid. Samuti toodi välja mitmeid ettepanekuid ja kommentaare, mis andsid autorile suuremat tagasisidet. Kõik järgnevas alapeatükis esitatud tabelid ja joonised on autori koostatud.

Levinuimaks organisatsiooni tüübiks on osahing (8) ja sihtasutus (4). Respondentide hulgas on ka kaks aktsiaseltsi, üks füüsilisest isikust ettevõtja, üks mittetulundusühing ja üks kohalik omavalitsus. Tabel 1 illustreerib seda, et klasteri liikmete seas on organisatsiooni tüübid kõikidest sektoritest nii avalikust-, kolmandast- kui ka erasektorist.

Tabel 1. Vastanute organisatsiooni tüübid ja tegevusvaldkonnad.

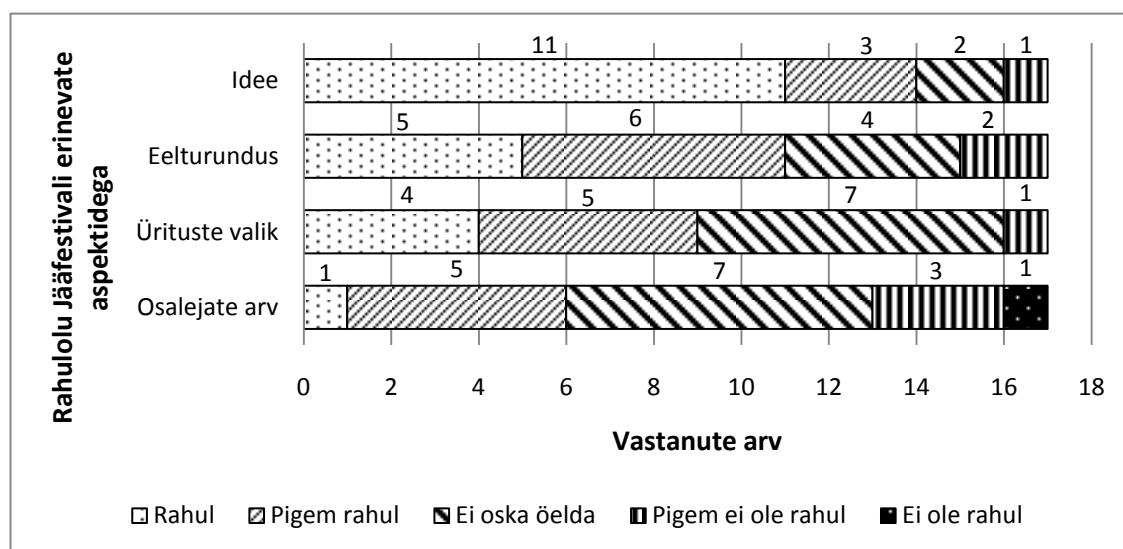
Organisatsiooni tüüp	Tegevusvaldkond
AS	Toitlustus, Majutus, Vabaaja tegevused
AS	Toitlustus, Majutus, Vabaaja tegevused
OÜ	Majutus
OÜ	Majutus
OÜ	Majutus
OÜ	Toitlustus
OÜ	Toitlustus, Majutus
OÜ	Toitlustus, Majutus
OÜ	Toitlustus, Majutus
OÜ	Majutus, Vabaaja tegevused
FIE	Majutus
KOV	Muu- KOV
SA	Muu- Konsultatsioon, Arendus
SA	Muu- Piirkondlik turismi arendus-ja turundus
SA	Muu- Haridus, Arendus
SA	Toitlustus, Majutus, Vabaaja tegevused
MTÜ	Toitlustus, Majutus, Vabaaja tegevused

Respondentidest tegeleb neli organisatsiooni toitlustuse, majutuse ja vabaaja tegevuste pakkumisega. Neli on valinud vastuseks muu, tuues välja tegevusvaldkonnad nagu konsultatsioon, arendus, haridus ja turundus. Ainult majutusega tegelevad kaks

ettevõtet, kolm vastanut pakuvad sealhulgas toitlustamist. Üks vastanu pakub nii majutust kui ka vabaaja tegevusi ning üks tegeleb ainult toitlustamisega.

Vastanud organisatsioonidest asub 12 Pärnu linnas, kaks asuvad Audru, kaks Tori ja üks Tõstamaa vallas. Selline jaotus väljendab selgesti, et enamik turismiettevõtjaid asuvad linnas. See on tingitud sellest, et paljud festivalid ning muud sündmused toimuvad samuti maakonna keskses. Näiteks aastal 2010 majutus Pärnu linnas 86% kogu maakonnas ööbinutest (Majutatud...2011). Seetõttu võib ka klastris märgata situatsiooni, kus enamik liikmetest asuvad linna piirides. Selline tendents on paratamatu, kuna linnaettevõtjate kontsentratsioon, võrreldes maakonnaga, on palju suurem (Jürisson 2011).

Liikmete osalemine mingis ühises ettevõtmises sõltub suuresti sellest, kui vastuvõetav on neile planeeritav tegevus ja kas see ühtib üldises perspektiivis nende ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Jääfestivali idee meeldis 11-le, pigem meeldis kolmele ning pigem ei meeldinud ühele liikmele. Kaks vastanut ei osanud hinnangut anda (vt. joonis 4). Seega võib öelda, et liikmetele oli meeltemööda festivali idee ja esimene eesmärk: liikmetega ühisele meelele jõudmine oli saavutatud, kuna enamus pidas seda heaks võimaluseks, et elavdada madalhooajalist Pärnut ja tuua inimesi siia ka talveperioodil.



Joonis 4. Rahulolu Jääfestivali erinevate aspektidega.

Jääfestivali eelturundusega ei olnud organisatsioonidel niivõrd ühtseid hinnanguid võrreldes sündmuse idee meeldivusega. Eelturundusega oldi pigem rahul (6) või rahul

(5). Eelturunduse puudustena töid vastanud välja siseriiklikku reklaami vähesuse, mis nende kohaselt jäi kesiseks finantsiliste piiride tõttu. Siiski märgiti, et käidi messidel, loodi *Facebook*'i leht ja plakatid, mis olid Pärnu linnas kaua aega üleval. Samuti toodi välja, et klatri liikmete poolt pakutavat teenust oli klientidel raske leida, sest Pärnumaa turismisihtkoha klatri kodulehel ei olnud selline informatsioon silmatorkav. Üks vastanutest tõstis esile Helsingi bussireklaami, mis oli tema arvates kõige rohkem eesmärki täitev.

Ürituste valiku osas puudus enamikel organisatsioonidel arvamus (7). Viis vastanut jäid ürituste valikuga pigem rahule ja neli jäid rahule. Respondendid väljendasid ürituste valiku mitmekesisust ja sobivust igale maitsele, kuid samas seetõttu tulenevat keerulisust festivalist tervikpildi saamisel. Arvamuse puudumist ürituste valikul põhjendasid mitmed klatri liikmed väheste ürituste külastamisega. Üks vastaja toonitas, et sellise ilmaga oli ürituste valik maksimaalne, mis teha andis, pakkudes palju kultuuri ja meelelahutust.

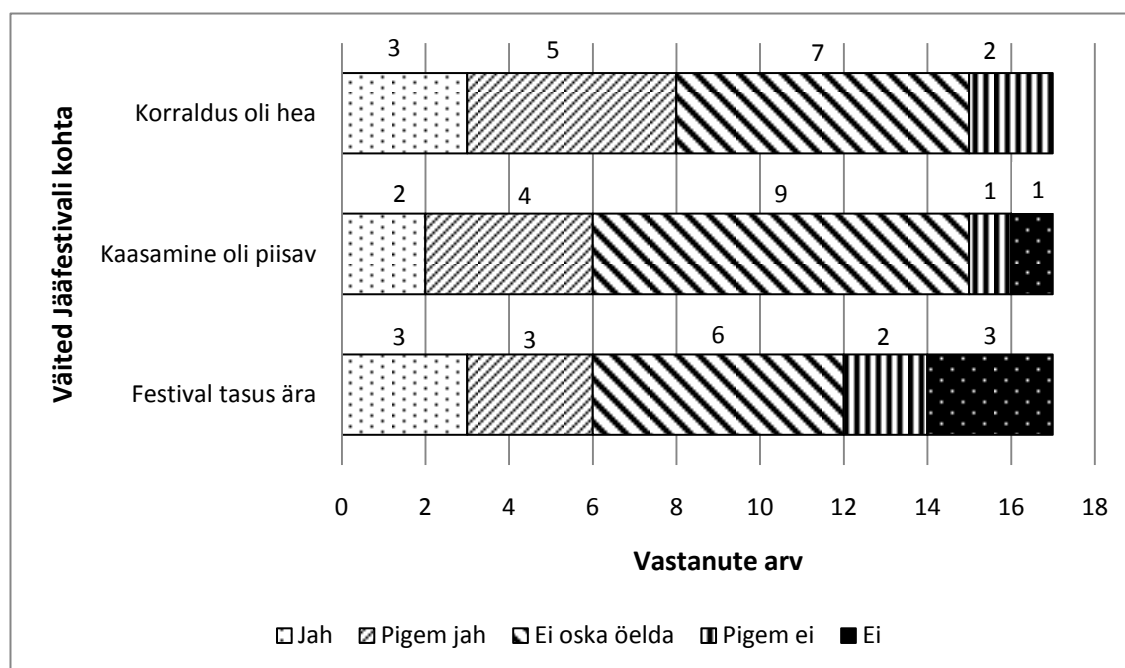
Suurem osa organisatsioonidest jätsid vastamata parima ja kesisema alaürituse küsimusele, põhjendades (nagu ka eelpool kirjutatud), et osaleti ainult vähestel üritustel. Neid küsimusi autor põhjalikumalt ei analüüsi, aga toob välja paar esinenud vastust. Kõik vastajad pidasid parimateks erinevaid alaüritusi (tango õpituba, lõpugala, etendus Talvemurdmine, lumelinna ehitamine, Steineri aia jää- ja tuleetendus) ja seepärast ei selgunud ühtegi teistest silmapaistvamat sündmust. Kesiseid üritusi ei toonud välja ükski vastaja, küll aga tegi üks organisatsioon märkuse, et laat oleks võinud pooleldi olla siseruumides ilmast tingitud olude tõttu.

Osalejate arvu ei osanud enamused organisatsioone hinnata (7). Selle küsimuse korral esines kõige suurem vasturääkivus, kuna üks vastajatest on osalejate arvuga jäänud rahule ning üks ei jäänud rahule. Kõikide ülejäänud organisatsioonide hinnangud jäävad nende kahe äärmuse vahele.

Festivali tulemuslikkust saab mõõta mitmeti. Näiteks seadis käsitletav festival eesmärgiks ületada 20 000 piir külastajate arvu poolest, kuid vastavalt eelpool tõestatud Statistikaandemetele seda ei saavutatud. See tähendab, et ootused olid kõrgemad kui tegelikud tulemused ning pettumise tõenäosus oli suurem. Enamikel (14)

organisatsioonidel jäi juurdetulnud klientide arv alla 25. Ühel vastajal kasvas klientuur Jääfestivali raames üle 25, ühel üle 75 ja ühel üle 100 võrra. Jooniselt 4 võib märgata, et üks organisatsioon jäi rahule osalejate arvuga, kuna tema klientide arv suurenes Jääfestivali käigus üle 100. Siiski enamus klasteri liikmetel ei kasvanud klientide arv nii hüppeliselt.

Korralduse osas ei osanud enamik ettevõtteid hinnangut anda (7). Siiski kui arvestada avaldatud arvamusi, võib järeldada, et pigem jäidi korraldusega rahule (5) kui pigem mitte (2). Kolm organisatsiooni jäid korraldusega rahule (vt. joonis 5). Kolm vastajat tõid välja asjaolu, et tegu oli alles alustava festivaliga, kuid kõik toimis õigel ajal ja korraldus näis sujuvat. Samuti viitas üks organisatsiooni asjaolule, et ei osalenud otseselt Jääfestivali korralduses ega oska anda pädevat hinnangut. Üks vastaja mainis ka turunduse puudulikkust, kus kodulehel oli informatsiooni leidmine raskendatud.



Joonis 5. Vastajate hinnang festivali edukust kajastavatele väidetele.

Veelgi suurem arvamuse puudumine kalstri liikmete seas esines kaasamise hindamisel Jääfestivali korraldusprotsessi (9). Sarnaselt eelneva tunnusega esines siiski pigem rahulolu kaasamisega (4) kui pigem mitte (1). Üks organisatsioon mainis, et oli ise veidi passiivne ja seetõttu ei olnud niivõrd kaasatud Jääfestivali korraldusse. Üks klasteri liige vastas, et osales Jääfestivali korralduses teenusepakkujana ja oli läbi selle kaasatud. Üks

vastaja tõi välja, et informatsioonivahetus jäi puudulikuks ja tema organisatsioon oleks oodanud rohkem teavitust.

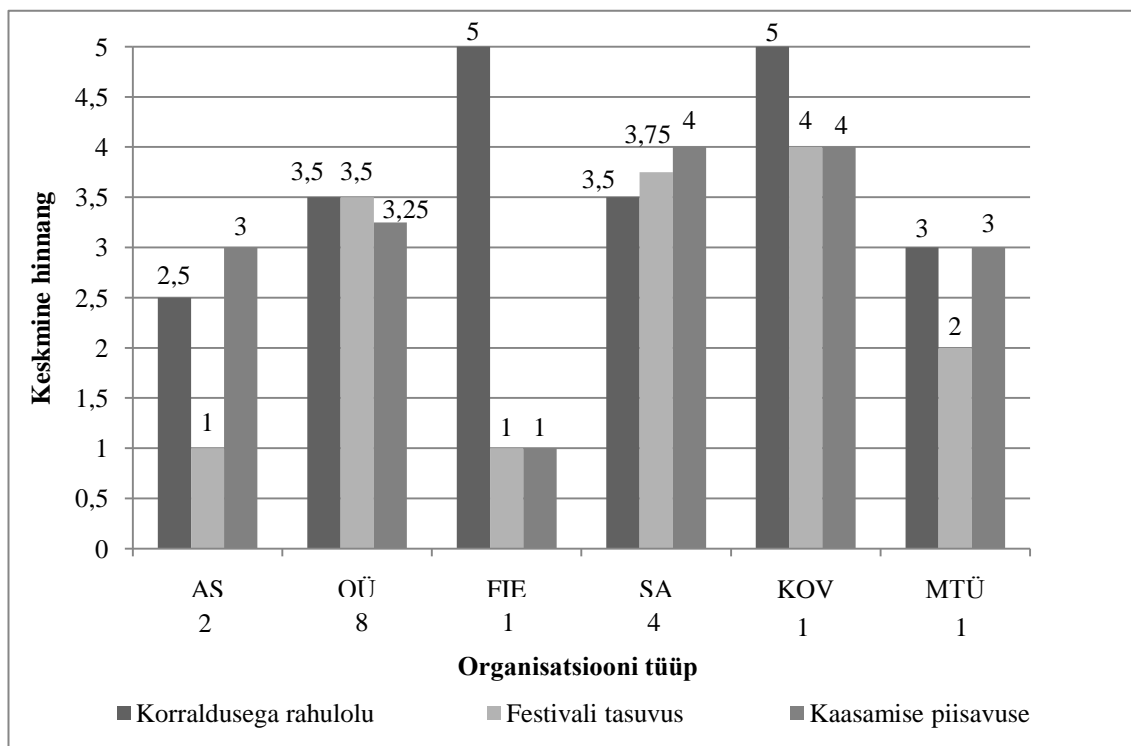
Võrreldes organisatsiooni poolt Jääfestivali korraldamiseks kasutatud ressursse ja tagasisaadud kasu, siis selgelt on näha kui vasturääkivad on vastused, kuna kolm klatri liiget on rahul ja kolm ei ole rahul. Enamik ei oska sellele küsimusele hinnangut anda (6). Samas on kolm organisatsiooni festivali tasuvusega pigem rahul ja kaks pigem mitte. Selgelt järeldeb, et mõned festivali liikmed said festivali toimumisest kasu ja mõned hoopiski kahju. Sellist olukorda selgitab kõige paremini ankeetküsitluses välja toodud arvamus: „*praegu tuli nii välja, et korraldajad jäid ise rahule, sest korraldasid midagi, aga tuleb leida rohkem praktilist laadi sünergiat, et leida koostöö nii korraldajate, linna kui ka ettevõtjate vahel.*“ Siit võib järeldada, et paar korraldajat said kasu, kuid ülejäänud liikmed, kes mingitel põhjustel ei osalenud, ei näinud otsest tulemust.

Joonisel 5 illustreeritud kolm tunnust (korraldamine, kaasamine ja tasuvus) on otseses korrelatsioonis püstitatud hüpoteesiga. Seepärast toob autor välja ka nende tunnuste detailsemad arvarakteristikud. Hinnangu puudumine ehk „ei oska öelda“ on kõikide tunnuste populaarseim väärtus. Korraldamisega rahulolu keskmine on 3,53, kaasamise piisavuse 3,29 ja festivali tasuvuse 3,06 (skaalal, mille maksimaalne väärtus on viis ja minimaalne on üks). Tunnuste keskmised näitavad, et korraldusega ollakse pigem rahul, kuid kaasamise piisavuse ja festivali tasuvuse osas on vastajad kõhklevad arvamusel ega oska kindlat seisukohta võtta.

Korraldusega rahulolu standardhälve on 0,91, kaasamise piisavuse 0,96 ja festivalist saadud kasu 1,3. Esimese kahe küsimuse varieeruvus on väiksem. See tähendab, et klatri liikmed on ühtsemal arvamusel korraldusega rahulolu ja kaasamise piisavuse osas ning rohkem erinevatel arvamustel festivali tagasisaadud kasust võrreldes investeeritud ressurssidega.

Eelpool vaadeldud kolme väga olulise näitaja korral on autor välja toonud ka korralduse, kaasamise ja festivali tasuvuse keskmise hinnangu vastavalt organisatsiooni tüübile. Oluline on siin ka tähele panna, kui palju on erinevaid organisatsiooni tüüpe vastanute hulgas (vt. lk. 24). Näiteks FIE-sid on käsitletavas uuringus ainult üks ja seega

põhineb esitatud keskmine hinnang ainult ühe füüsilise isiku arvamusel. Sellise jaotumise paremaks illustreerimiseks on autor toonud iga organisatsiooni tüübi alla ka selle respondentide arvu. Joonis 6 annab ülevaate sellest kui võrd jäid erinevad klasteri organisatsiooni tüübid rahule Jääfestivali korralduse, kaasamise ja tasuvusega.

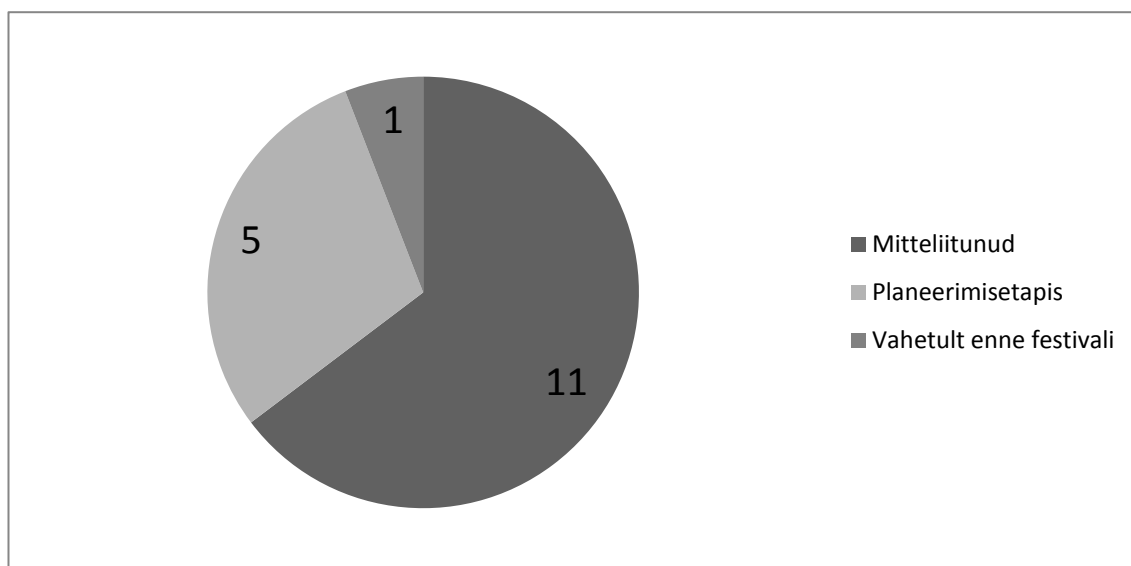


Joonis 6. Rahulolu korraldusega, festivali tasuvus ja kaasamise piisavus keskmine hinnang vastavalt organisatsiooni tüübile.

Korraldusega oli enim rahul kohalik omavalitsus ja füüsilisest isikust ettevõtja. Kaasamist peavad kõige piisavamaks kohalik omavalitsus ja sihtasutus. Festivali tasuvust hindas samuti kõrgemalt KOV ja sihtasutus. Kõige rahulolematu festivali korraldusega oli aktsiaselts, kaasamisega füüsilisest isikust ettevõtja ja mittetulundusühing ning tasuvusega aktsiaselts ja füüsilisest isikust ettevõtja. Seega võib jooniselt 6 järeldada, et enim olid festivali erinevate oluliste aspektidega (korraldus, kaasamine ja tasuvus) rahul avalik (KOV) ja kolmas sektor (SA) võrreldes erasektoriga.

Tegu oli klasterialgatusliku festivaliga, kus toimusid üheksa päeva jooksul mitmed erinevad alaüritused, mida peamiselt korraldati erinevates turismiettevõtetes. Seetõttu soovis autor saada informatsiooni, mis annaks ülevaate kui võrd kasutati klasteris olevate

organisatsioonide tegevusrume alaürituste korraldamiseks. 14-s organisatsioonis ei toimunud üritust. Ainult kolm klaster liiget viisid läbi alaürituse enda ettevõttes. Samuti nentisid nad, et see mõjutas nende organisatsiooni positiivselt. Kaks nendest põhjendasid positiivset mõju suurenenud külastajate ja tellimuste arvuga. Üks aga tõdes, et üritus tõstis nende organisatsiooni mainet. Joonis 7 demonstreerib klaster liikmete osakaalu, kes jäid Jäähfestivali korraldusprotsessist kõrvale.



Joonis 7. Klaster liikmete liitumine Jäähfestivali korraldusprotsessiga.

Niivõrd väheste ürituste toimumine klaster liikmete organisatsioonides on tingitud sellest, et enamus vastanutest (11) ei liitunudki Jäähfestivali korraldusprotsessiga. Viis organisatsiooni liitus planeerimisetapis ja üks vahetult enne festivali. Üks mitteliitunud klaster liige väljendas informatsiooni puudumist, kus organisatsioon ei teadnud millal ja mil moel ühineda. Planeerimisetapis osavõtjatest neli põhjendasid liitumist vastavas faasis, kuna nägid head ideed, mis esindas ka nende organisatsiooni huve, võimaldades müüa oma teenuseid.

Klaster liikmetest enamus ei toetanud Jäähfestivali (11). Üks vastaja toetas Jäähfestivali rahaliselt, üks inimressurssiga, kaks mõlema eeltooduga. Üks organisatsioon toetas festivali igakülgset nii rahaliselt, materiaalselt kui ka inimressurssiga. Üks klaster liige valis vastuseks muu, põhjendades, et toetas festivali ideed (vt tabel 2). Võrreldes eelmise küsimusega on selgelt näha, et 11 organisatsiooni jäi Jäähfestivali korraldusest kõrvale ja seepärast ei ole nad toetanud ka festivali toimumist.

Tabel 2. Organisatsiooni tüübid ja toetuse liigid Jääfestivalile.

Organisatsiooni tüüp	Toetuse liigid
SA	Inimressursiga
SA	Inimressursiga, rahaliselt, materiaalselt
KOV	Inimressursiga, rahaliselt
OÜ	Inimressursiga, rahaliselt
OÜ	Rahaliselt
OÜ	Muu- idee toetamine

Autor vaatleb lähemalt tabelis 2 neid kuute organisatsiooni, kes Jääfestivali toetasid. Tabelist selgub, et peamiselt on festivali läbiviimist toetanud avalik ja kolmas sektor. Arvestades klatri liikmeid on enamus erasektorist, kuid nende panus on olnud minimaalne. Samas kui 11 organisatsiooni ei toetanudki Jääfestivali, siis on keeruline aru saada, mille põhjal nad vastasid festivali tulemuslikkuse küsimusele, kus uuriti paigutatud ressursside ja tagasisaadud kasu vahet.

Vaatamata klatri liikmete vähesest liitumisest ja toetusest Jääfestivalile pooldavad klatri liikmed selle saamist traditsiooniks (16). Ainuke organisatsioon, kes ei soovinud Jääfestivali saamist traditsiooniks põhjendas enda vastuolu nii: „*tegeleksin eelkõige suvefestivali korraldamisega, pean seda olulisemaks ja vajalikumaks ürituseks Pärnule*“. Siiski pooldavad peaaegu kõik vastanud Jääfestivali jätkumist.

Viimaste küsimustele vastamine ei olnud kohustuslik, kuid mitmed vastajad seda siiski tegid, andes autorile ettekujutuse festivali tugevustest ja nõrkustest. Positiivseimaks festivali pooleks toodi seda, et Pärnu on nn. pildis ka talveperioodil (10) ja üks vastaja kiitis ideed turundada sihtkohta läbi sündmuse. Negatiivse poolena tõid klatri liikmed välja suuresti varieeruvaid vastuseid: külmad ilmad, pealiskaudne korraldus, väike eelarve (tingitud uudsest lähenemisest), vähe reklaami kohalikele, passiivne rahvas, koostöö puudumine, milles süüdistati iseennast.

Küsitlusankeedi lõpus oli vastajatel võimalik tuua välja kommentaare ja ettepanekuid, mis neil Jääfestivali osas tekkisid. Mainiti, et erinevate toodete ja teenuste reklaam peaks olema nähtavam. Positiivsest küljest vaadatuna aga märgiti, et selle ürituse traditsiooniks muutmisel on võimalus meelitada väliskülalastajaid. Üks vastanutest kasutas kommentaarides ülekutset „*kindlasti jätkata!*“. Lisaks tõid mitmed vastajad välja korraldajapoolse kaasamise olulisuse:

- „Korraldajad peaksid jagama projektis osalevatele organisatsioonidele rohkem informatsiooni.
- „Tuntavalt laiendada korraldajate ringi“

Mitmed klatri liikmed tõid välja sarnased kommentaarid (4), väljendades sellega korraldajate vähesust, mis ei võimaldanud tekitada sünergiat erinevate sektorite vahel, mis on klatriks esindatud. Kokkuvõtlikult võib öelda, et klatri liikmed ootasid suuremat kaasatust Jääfestivali korraldusse.

3.3. Uuringu järeldused ja ettepanekud

Klatri enamus liikmed asuvad Pärnu linnas. Samas kuuluvad klatriksse ka mõned maakonna ettevõtted, kellel seeläbi tekivad kontaktid mitmete linnaorganisatsioonidega. Koos on neil võimalik luua ühiseid tootepakette ja seeläbi viia turiste ka maapiirkondadesse. Näiteks võiksid majutusettevõtted teha koostööd Valgeranna Seikluspargiga.

Tulemusest järelduvalt võib öelda, et klatri liikmete tegevusvaldkonnad ei varieeru olulisel määral, kuna enamus organisatsioonidest tegelevad otseselt turistidele suunatud teenuste pakkumisega (toitlustus, majutus, vabaaja võimalused). Samas võiksid tegevusvaldkonnad olla veelgi erinevad, sest nagu ka eelpool mainitud tarbib turist kõiki kohalpeal leiduvaid teenuseid. Seega võiksid liikmete hulka kuuluda veel näiteks jaemüügi- ja transpordiettevõtted, millest esimene pakub külastajatele kohalikke tooteid (nt. riided, toiduained) ning teine toob nad sihtkohta.

Jääfestivali näol oli tegemist uudse ideega, mis leidis enamike klatri liikmete seas toetust. Siiski leidis üks vastane, kes pidas suveürituste organiseerimist Pärnumaale palju vajalikumaks. See näitab, et klatri liikmed ei ole nende ühisest eesmärgist (hooaja vähenemisest) veel aru saanud. Pärnumaa turismi sihtkoha klaster peaks liikmetele selgitama eesmärkide vajalikkust ja püüdma saavutada ükskõla, kus kõik tegutsevad nende nimel. Selleks tuleb selgitada asjaolu, et suvel on sihtkoha ressursid ülekasutatud ning meelitades neid veelgi, ei jõuta kõiki teenindada ning seega Pärnu maine kahjustub. Talvel aga kui turismiettevõtted on tühjad, on isegi väike turistide kasv oluline.

Eelturunduse seisukohalt viidati liigsele keskendumisele välisturule ja vähesele reklaamile kohalikele elanikele. Kui Helsingis liiklesid Jääfestivali logodega bussid, siis Eestis sellist turundusviisi ei kasutatud ja kohalikule kogukonnale (Pärnumaa elanikud) pöörati vähem tähelepanu. Mitmed vastajad tõid välja eelarve väiksuse, mis piiras turunduskulusid. Samas oleks saanud klaster efektiivselt ja odavalt kaasata kõiki klatri liikmeid, kes oleksid Jääfestivali kohast informatsiooni jaganud enda organisatsioonides ja nende kodulehtedel. Niiviisi oleks klaster kasutanud ära sünergiaefekti. Jääfestivali eestvedajad tegutsesid aga vastupidiselt hakates koostööpartnereid otsima väljastpoolt.

Kaasamine Jääfestivali korraldusprotsessi jäi väheseks, seetõttu polnud ka klatri liikmete toetus sündmuse läbiviimisel niivõrd suur. Uuringust tulenevalt teeb autor järelduse, et korraldajateks olid ainult mõned üksikud ettevõtted, kes kogu protsessi vedasid ja seetõttu, jäid enamus klatri liikmed pigem pealtvaataja rolli. Enne järgmist koostööprojekti planeerides, tuleks kindlasti klatri koordineerijatel jagada rohkelt informatsiooni liikmetele ja sellega kaasata neid aktiivselt juba algfaasis sündmuskorraldusse. Kuigi ollakse oma tegevusega algfaasis, kus klaster alles hakkab formeeruma, on väga tähtis tagada klatri liikmete kaasatus ja alles seejärel üheskoos leida koostööpartnereid. Hetkeolukorras tekkis liigne suhete hajuvus ja kadus usalduse efekt. Tuleviku perspektiivi arvestav turismiklaster peaks olulist tähelepanu pöörama sotsiaalse kapitali ja usalduse loomisele, mille alla kuulub pidev informeerimine ja kaasamine.

Samuti ilmnes uuringust avaliku- ja kolmanda sektori suurem toetus, korraldusega rahulolu, kaasatus ja tasuvus Jääfestivali toimumisel. See demonstreerib, et tegelikult on ettevõtjate roll klattris väike, kuigi peaks olema vastupidi, sest kolmas- ja avalik sektor peaksid omama klattris teisejärgulist rolli ja vaid kaudselt jõustama või tõhustama selle mudeli võtmeelemente. Oluline on anda erasektorile tegutsemiseks suurem õigus ja voli. Klaster on mõeldud just erasektorile, kuna võimaldab neil suurendada oma ettevõtte sotsiaalset kapitali ja ühistegevusega vähendada tootearenduskulusid. Selleks, et ettevõtjad seda mõistaksid, on vajalik koolituste läbiviimine, mis selgitavad täpsemalt klatrikontseptsiooni. Koolituste eest peaks vastutama klattrisse kuuluv kõrgkool Tartu ülikooli Pärnu kolledž, kelle teadurite hulgas on ka mitmeid sihtkohaarenduse asjatundjaid. Rahalist ressursi nende läbiviimisel oleks võimalik saada Pärnumaa

Omavalitsuste Liidult või Pärnu linnavalitsuselt, kuna klaster on kui meede nende sihtkoha arendamise eesmärkide täitmisel.

Koolitused ja kaasamine on aeglased protsessid, kuid klatri eestvedajad tahtsid kiiresti näha selle meetodi edu. Olles teadlikud festivali positiivsetest aspektidest sihtkoha arengul, valiti see esimeseks väljapoole suunatud tegevuseks. Kuigi festivali idee oli leidnud vastajate hulgas toetust, jäi korralduseks liialt vähe aega, et kõiki liikmeid koolitada ja kaasata Jääfestivali planeerimisse. Teavitamise ja koolitusperiood peavad olema nii pikad, et kõik klatri liikmed saavad selle eesmärkidest ja kasudest neile kui ettevõtjatele aru, sest nagu öeldakse „ilma rahata“ ei ole keegi nõus midagi tegema. Sel juhul tagatakse erasektori suurem huvi klatri tegevustes. Lisas 4 on väljatoodud klatri soovituslik tegevuskava tulevikus, mis kätkeb endas ka liikmete koolitamist.

Uuringust selgus KOV-i rahulolu nii korralduse, kaasamise kui ka tasuvusega. Samas jäi selle toetus alla 13,4% (Josing *et al.* 2011). Festivalide eluvõimelisuse tagamiseks on aga vajalik (nagu ka eelpool mainitud) vähemalt 50% toetus. Selleks, et saavutada KOV-ilt suurem finantsiline toetus, on neile vaja selgitada Jääfestivalist saadavaid kasusid. Selle võimalusteks on mitmete uuringute läbiviimine ja neile tulemuste analüüsi tutvustamine. Jääfestivali põhjal viidi läbi kolm uuringut: kogukonna rahulolu, majandusliku mõju ja autori käesolev klatri liikmete rahulolu. Kõik eelpool mainitud uuringud tuleks tutvustada Pärnu linnavalitsuses, sest kui KOV näeb Jääfestivalis kasulikke meedet sihtkoha arendamisel ja mõistab sellest tulenevaid hüvesid, siis otsitakse kõikvõimalikke viise sündmuse jätkumiseks. Kuna klaster ja KOV tegutsevad mõlemad sihtkoha arenduse küsimustega on oluline seada ühised strateegilised eesmärgid, et vältida dubleerimist ja sellest tulenevaid konflikte.

Uuringus tulemused demonstreerivad „ei oska öelda“ vastuste suurt osakaalu. Selle peamiseks põhjenduseks on toodud kõrvalejäetus. Klatri algfaasis võeti liikmeteks kõik ettevõtted, kes avaldasid selleks soovi. Heli Müristaja väljendas autori läbiviidud intervjuu käigus, kui vajalik on tuumikgrupi teke, kus eraldatakse passiivsed ja valitakse liikmeteks suure mõjuvõimuga organisatsioonid. Liiga suur grupp pole efektiivne, muutudes inertseks (Karis *et al.* 2011: 14). Seega peaks klaster leidma potentsiaalsed tuumikliikmed ja kaasliikmete staatusesse omandama väiksematele koostööpartneritele,

et vältida liigset difusiooni. Siiski tuleb olla tuumikliikmete tekkega ettevaatlik, kuna klastrikontseptsioon eeldab vaba konkurentsi. Kui mingid ettevõtted on aga eelisseisus ja saavad sellest kasu, siis nad paratamatult hakkavad takistama uute ettevõtete esiletõusu ning teket.

Korrastust liikmete määratlemisel näitab ka situatsioon, kus klatri alfaasis on osalejate seisuses ettevõtted, kes ei ole osalenud ühelgi strateegiaseminaril. Samas on nn. kõrvalseisjad, kes on osalenud mitmelgi seminaril ja koolitustel. (Osalejad 2011) Kõik need osalejad tuleks samuti kaasata liikmete staatusse, mis suurema grupi. Seega on klatri edasise tegevuse põhiküsimuseks efektiivse kommunikatsioonivõrgu loomine, kus tihedalt üksteisega suheldakse. Selliseks võimaluseks on *GoogleGroups*’i loomine, mis vabalt võimaldab ka kiirel ajaperioodil suurettevõtete juhtidel avaldada enda arvamust ja ettepanekuid erinevate teemavaldkondades. Samas vaba konkurentsi kindlustamise eesmärgil tuleb organisatsioonidel, kes soovivad klatriga liituda jätta selleks võimalus ja nende soovil neid nn. ühisesse komuuni lisada.

Pärnumaa turismisihtkohast teatakse vähe, kuna selle meediakajastus on puudulik. Meediakajastus on vajalik nime ja tuntuse kinnitamiseks, sest aktuaalsus tekitab huvi ka kohalikes, keda saaks samuti heakskiidu ja toetuse saavutamiseks kaasata arendusprotsessidesse (avalikud jututoad Internetis, kus kõik võivad enda ettepanekuid esitada, nt. pakettide koostamise ehk soovitusel komplekstoodetele). Alles pärast enda nime ja tuntuse kinnitamist peaks hakkama arendama Lääne-Eesti klatri, sest kõigepealt tuleb tõestada, et ollakse edukad kohalikul tasandil.

KOKKUVÕTE

Klaster suurendab sihtkoha asjaliste omavahelist lävimist ja koostööd, mis on eriti oluline arvestades turismitoote kompleksust. Seega tekitab klaster sotsiaalset kapitali, mis suurendab kogukonna usaldust ja identiteeti ning soodustab innovatsiooni, kasvu ja konkurentsieelise saavutamist. Kohaliku kogukonna regionaalsele teadvuse kinnitamiseks on aga veelgi tähtsam festivalide korraldamine, mis demonstreerivad eristuvat kultuuri ja meelitavad ka väliskülalastajaid. Klastreid ja festivale võib mõlemaid vaadelda kui meetmeid sihtkoha arendamisel.

Pärnumaa turismisihtkoha klatri eeltaotlus võeti EAS-i poolt vastu 2009. aastal ja pärast seda on see tegutsenud liikmete koolitamisega ja sihtkoha arengueesmärkide püstitamisega. 2011. aasta veebruaris toimus esimene klatri algatuslik sündmus Jääfestival, mis oli suunatud sihtkoha sesoonsuse probleemi lahendamisele. Sündmuse korraldusse kaasati erinevaid sihtkoha turismiasjalisi, kes üheskoos festivali toimumise võimalikuks tegid.

17-st respondenti vastustest selgus, et avalik ja kolmas sektor olid Jääfestivali eestvedajad, kes jäid korralduse, kaasatuse ja sündmuse tasuvusega ka rohkem rahule. Erasektor jäi suuresti ürituse korraldusest kõrvale ning nad oleksid oodanud suuremat kaasatust. Siiski arvasid enamus organisatsioone, et Jääfestival on hea idee madalhooaja elavdamiseks ja sellest peaks saama traditsioon. Festivali edasisel jätkumisel on vajalik anda erasektorile rohkem korraldusõigust.

Kaasamisel on oluline informatsiooni ja teabe vahetamine, seepärast on kõige tähtsamaks klatri tegevuseks ühtse kommunikatsioonivõrgu väljatöötamine. Antud uuringu tulemustest selgus, et klatri eestvedajad kiirustasid, kuna harudevahelised suhted (avaliku, era- ja kolmanda sektori vahel) ei olnud veel kujunenud efektiivseks tervikuks. Tegevused, millele käsitletav klaster peaks veel tähelepanu pöörama, on

KOV-iga ühiste strateegiliste eesmärkide seadmine ja meediakajastuse võimendamine, et tagada kohaliku kogukonna kaasatus ning seeläbi võita nende heakskiit.

Lõputöö eesmärk sai täidetud, kuna uurimisülesanded viidi läbi oodatud mahus ja struktuur toetas nende saavutamist. Püstitatud hüpotees leidis kinnitust, sest klatri liikmed jäid pigem rahule Jääfestivali korraldusega. Samas, kuna mitmed organisatsioonid ei osanud enda hinnangut mitmete küsimuste korral kindlalt piiritleda, peab hüpoteesi kinnituse suhtuma kriitiliselt.

Lõputöö tulemused osutuvad kasulikus Pärnumaa turismisihtkoha klatrile, andes liikmete tagasisidet klatri algatusel korraldatud Jääfestivalile. Samuti tulemused leida kasutust ettevõtte Turundustugi OÜ Helpir töötajate poolt (Jääfestivali eestvedajad), kes leiavad tööst parendusettepanekuid sündmuskorralduse efektiivsemaks muutmiseks.

Lõputöö edasiarendusena võiks järgnevat klatri poolt tulevikus korraldavat sündmust sarnaselt võrrelda ja jälgida kuivõrd on liikmete kaasatus ning rahulolu kasvanud. Kui Jääfestivalist saab traditsioon, siis oleks huvitav uurida, kuidas sündmus aastalt-aastasse edasi areneb. Teadaolevalt efektiivse klatri toimimise protsess võtab aega ja autor tegi uuringu varajases faasis, kus klaster on tegutsenud alles kaks aastat.

Lõpetuseks kasutab autor võimalust ja tänab oma juhendajat Tatjana Koort, kes andis erinevaid ideid nii teoreetilise kui ka empiirilise poole osas. Suureks abiks töö koostamisel oli ka Turundustugi OÜ Helpir meeskond Kaydi Tomsoni ja Piret Hallik-Sassi eestvedamisel, kelle kaudu oli autoril ligipääs Konjunktuurinstituudi poolt läbiviidud festivali mõjuanalüüsile ja klatri liikmete e-mailide nimekirjale.

Vaatamata klatri teooria keerukusele ja Pärnumaa turismisihtkoha klatri noorusele oli töö valmimise käik autorile huvitav, laiendades silmaringi nii klatri kui ka festivalide kontseptsioonist. Lisaks sellele andis töö autorile oskuse koostada ja viia läbi akadeemilist uuringut.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** 2001. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
2. **Allen, J., O`Toole, W., Harris, R., McDonnell, I.** 2011. Festival & Special Event Management. Australia: John Wiley & Sons.
3. Arengustrateegia Pärnumaa 2030+. Pärnu Maavalitsus.[<http://pol.parnumaa.ee/files/170.pdf>] 06.05.2011.
4. Avaleht. Pärnumaa turismisihtkoha klaster. [<http://www.klaster.turundustugi.ee/>] 21.04.2011.
5. **Diaz-Perez, F. M.** 2010. Competitive Strategies and Policies For Tourism Destinations. New York: Nova Science Publishers.
6. **Hallik-Sass P., Müristaja H.** 2010. Elamuskuurordi klasteri strateegia aastateks 2011-2014.
7. **Hansen, K.** 2004. Festivals: Challenges of Growth, Distinction, Support Base and Internationalization. Tartu: Tartu Linnavalitsus.
8. **Jackson, J., Houghton, M., Russell, R., Triandos, P.** 2005. Innovations in Measuring Economic Impacts of Regional Festivals: A Do-It-Yourself Kit. - Journal of Travel Research. Australia, pp. 360-367.
9. **Josing, M., Rebane, T., Vahi, T., Vabamölder, A., Lepane, L., Reiman, M., Pulver, B.** Eesti Konjunktuurinstituut. Eestis toimuvate kultuuri- ja spordisündmuste regionaalse majandusliku mõju hindamine ning analüüs- Pärnu Jääfestival näitel.
10. Jääfestivali korraldajad. Jääfestival. [<http://www.waterfest.eu/et/jaafestivali-korraldajad>]. 13.05.2011.
11. **Jürisson, A.** Anneli Kesküll: Loodav turismiasjaliste klaster ühendab tegijad. [<http://www.parnupostimees.ee/?id=203870>] 16.04.2011.
12. **Karis, P., Kallikivi, M., Viil, M., Varik, K. Kägu, M. L., Lindepuu, K.** (2011). Turismiklasteri arendamine. Pärnu kolledž.

13. **Kivimägi, T.** (Pärnu Linnapea). 2011. Pärnu linnapea suveks valmisoleku kohta. (Terevisiooni intervjuu). [<http://etv.err.ee/arhiiv.php?id=116161>] 19.04.2011.
14. Klastrite arendamise programm. EAS.
[<http://www.eas.ee/index.php/ettevotjale/ettevotte-arendamine/klastrite-arendamise-programm/uldist>] 19.04.2011.
15. **Klaus, K.** Jääfestival toob veebruaris suvepealinna sära ja elevust.
[<http://www.24tundi.ee/?id=343044>] 02.05.2011.
16. **Kornbeck, J.** 2001. "Gemeinschaft" Skills versus "Gesellschaft" Skills in Social Work Education and Practice. Applying Tönnies' Dichotomy for a Model of Intercultural Communication. - Social Work Education. Brussels, pp. 247- 261.
17. Majutatud- aasta, maakond, elukohariik ning kuu. Statistikaamet.
[<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>] 26.04.2011.
18. Majutatud- maakond, aasta, kuu. Statistikaamet. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>] 22.04.2011
19. **Motoyama, Y.** What was New about the cluster theory. What could it answer and what could it not answer. 2010.
20. **Müristaja, H.** Konkurentsieelise loomine turismiklastri näitel.
[http://www.klaster.turundustugi.ee/files/Klaster_Parnu.pdf] 16.04.2011.
21. **Müristaja, H.** Turismisihtkoha konkurentsieelise loomine Pärnu näitel.
[<http://www.klaster.turundustugi.ee/files/Myristaja.pdf>] 2004.
22. **Müristaja, H., Tooman, H.** 2008. Turismisihtkoha arendus ja turundus. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
23. **Nickerson, N. P., Kerr, P.** 2004. Snapshots an Introduction to Tourism. 3rd Edition., Toronto: Pearson Education Canada Inc.
24. Osalejad. Pärnumaa turismisihtkoha klaster.
[<http://www.klaster.turundustugi.ee/klastri-eeltaotlus/osalejad>] 21.04.2011.
25. **Paluoja, S.** Piret Hallik-Sass tõusis Euroopa ärinaiste eliiti.
[<http://www.parnupostimees.ee/?id=61619>] 16.05.2011.
26. **Picard, D., Robinson, M.** 2006. Festivals, Tourism and Social Change. Great Britain: Cromwell Press.
27. **Porter, M., E.** 1990. The Competetive Advantage of Nations. - Harvard Business Review. Cambridge, pp. 75-91.

28. **Prats, L., Guia, J., Molina, F. X.** 2007. How Tourism Destinations Evolve. The notin of Tourism Local Innovation System. – Tourism and Hospitality Research. Spain, pp. 178-192.
29. **Prideaux, B., Cooper, C.** 2002. Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? – Journal of Vacation Marketing. Australia, pp. 35- 51.
30. **Puidet, A.** Soome koolikell ei tähenda Pärnule hingekella.
[<http://www.parnupostimees.ee/?id=303805>] 02.05.2011.
31. Pärnu linna ja lähiümbruse võrgustikke siduv teemaplaneeringu eelnõu. Pärnu Omavalituste Liit. [<http://pol.parnumaa.ee/files/199.pdf>] 06.05.2011.
32. **Rainers, P.** 2004. Cluster Development and Policy. Aldershot: Ashgate.
33. **Roosaar, V.** Pärnu promob end Helsingi messil.
[<http://www.parnupostimees.ee/?id=314397>] 02.05.2011.
34. **Siisiäinen, M.** 2002. Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam.
35. Takistused. Pärnumaa turismisihtkoha klaster.
[<http://www.klaster.turundustugi.ee/strateegiaseminar/takistused>] 14.05.2011.
36. **Tammela, A.** Helsingis promob Pärnu Jäähfestivali 138 bussi.
[<http://www.parnupostimees.ee/?id=344411>] 02.05.2011.
37. **Tomson, K., Hallik-Sass, P., Lepp, A.** 2010. Pärnu Jää- ja Veefestivali kontseptsiooni väljatöötamine. OÜ Turundustugi.
38. Turismiettevõtte tooted ja teenused. EHTE.
[http://eope.ehte.ee/turundus3/?%D5ppematerjalid:1._Turismoode_ja_turismiittev%F5tte_toodete_ning_teenustega_seotud_turundusmeetmed] 02.04.2011.
39. Tööstus: klaster annab ärile uue hingamise. Äripäev.
[<http://www.ap3.ee/?PublicationId=99d39a78-69e6-4a9e-923b-ea589ce080d3>] 19.04.2011.
40. **Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
41. **Van der Wagen, L.** 2007. Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events. Australia: Pearson.
42. Veebruaris turistide arv majutusettevõtetes suurenes. Statistikaamet.
[<http://www.stat.ee/49427>] 25.04.2011.

43. **Veldi, E., Tooman. H.** 2006. Inglise-eesti ja eesti-inglise turismisõnastik. Tartu: Kirjastus Studium.
44. **Yeoman, I., Roberston. M., Ali-Knight, J., Drummond, S., McMahon-Beattie, U.** 2004. Festival and Events Management- an International Arts and Culture Perspective. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Lisa 2. Jäähfestivali meediapartnerid, korraldajad ja toetajad.

MEEDIAPARTNERID



KORRALDAJAD:



TOETAJAD:



Allikas: Jäähfestivali korraldajad 2011

Lisa 2. Pärnumaa turismisihtkoha klasteri liikmete nimekiri: (Osalejad 2011)

Frens Catering OÜ
Pärnu Linnavalitsus
TÜ Pärnu Kolledž
SA Pärnumaa Ettevõtlus- ja Arenduskeskus
OÜ Allika Puhkemaja
AS Kihnurand
Pergo Hotels AS (Hotell Pärnu)
FIE Andres Metsoja (Kaismaa Puhkeala)
Ojako OÜ
Sanatoorium Tervis AS
OÜ Kadri Motell (Rohelise Luksuse Häärber)
AS Tallinna Lennujaam
RE Eesti Kontsert Pärnu kontserdimaja
AS Andropoff (Villa Andropoff)
Aurigena OÜ (Victoria Hotell)
AS Strand
Villa Wesset
SA Tõstamaa Mõis
Seikluspark OÜ (Valgeranna Seikluspark)
FIE Anni Sibriku Külalistemaja "Netti"
MTÜ Maarja-Magdaleena Gild
Der Rote Turm OÜ (Punane Torn)
Klaara-Manni OÜ
Reiser OÜ
Maripott OÜ
Koidulapark Hotell OÜ
PJK Haldus OÜ (Pärnu Jahtklubi)
OÜ Romvelli (Põnka Puhketalu)
Kapten M.Kurgo Villa
Soomaa Rahvuspark
SA Pärnumaa Turism

Lisa 3. Rahulolu-uuringu ankeetküsitlus.

Klatri liikmete rahulolu selle tegevusega Jääfestival näitel

Kus asub Teie organisatsioon?

Milline on Teie organisatsiooni tüüp? MTÜ AS OÜ SA KOV FIE

Mis on Teie organisatsiooni tegevusala (korraka saab valida mitu varianti)? Toitlustus Majutus Transport
 Vabaaja tegevused Muu

Valides muu põhjendage!

Kas Teile meeldis Jääfestivali idee? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Põhjendage vastust!

Kas jäite rahule Jääfestivali eelturundusega? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Põhjendage vastust!

Kas jäite rahule Jääfestivali raames toimunud ürituste valikuga? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Põhjendage vastust!

Milline Jääfestivali üritus ületas Teie ootused (oli Teie arvates parim)?

Milline Jääfestivali üritus ei vastanud Teie ootustele (oli Teie arvates kesine)?

Kas jäite rahule Jääfestivali osalejate arvuga? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Põhjendage vastust!

Hinnates arvuliselt, siis mitme "võrra" kasvas klientide arv Teie organisatsioonis Jääfestivali raames? alla 25 25-50 50-75 75-100 üle 100

Kas jäite rahule Jääfestivali korraldusega? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Põhjendage vastust!

Millal liitusite Jääfestivali korraldamisprotsessiga? Planeerimisetapis Eeltegevuste faasis Vahetult enne festivali Festivali ajal Ei liitunudki Muu

Valides muu põhjendage!

Miks liitusite Jääfestivali korraldusega ülalpool märgitud etapis?

Kas Teie arvates oli Teie kaasamine korraldusprotsessi piisav? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Vastates "Pigem ei" või "Ei" kommenteerige, millistes valdkondades oleksite soovinud suuremat kaasatust!

Kuidas toetasite Jääfestivali (korruga saab valida mitu varianti)? Rahaliselt Materiaalselt Inimressursiga Ei toetanud Muu

Valides muu põhjendage!

Kui võrdlete organisatsiooni poolt Jääfestivali korraldamiseks kasutatud ressursse ja tagasisaadud kasu, kas festival tasus ennast ära? Jah Pigem jah Ei oska öelda Pigem ei Ei

Kuidas mõjutas Jääfestivali raames Teie asutuses läbi viidud üritus Teie organisatsiooni? Mõjutas positiivselt Ei oska öelda Mõjutas negatiivselt Ei toimunud üritust

Vastates "mõjutas positiivselt" või "mõjutas negatiivselt" põhjendage miks!

Kas teeksite Jääfestivalist püsiva ürituse? Jah Ei

Mis oli teie arvates Jääfestivali positiivseim pool?
Põhjendage!

Mis oli teie arvates Jääfestivali negatiivseim pool?
Põhjendage!

Muud kommentaarid/ettepanekud Jääfestivali korralduse paremaks muutmiseks

Tänan Teid, et leidsite aega küsimustele vastata!

saada

tühjenda

Lisa 4. Soovituslik tegevuskava klatri edasiseks tegevuseks.

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste Mõõtmise Indikaatorid
Ühiste strateegiliste eesmärkide seadmine KOV-iga ja nende teadlikkuse tõstmine	Juuni 2011	TÜPK/ SAPT	SAPT	Töökulu, ajakulu	Tekib ühtne visioon sihtkoha arendamisel.
Pidev kaasamine-ühine kommuun (<i>GoogleGroups</i>), lepitud kokkusaamised	Kestev protsess, algus Oktoober 2011	Klatri protsessi koordinaator- Piret Hallik-Sass	SAPT juhataja	Tööaeg	Liikmete suur huvi teha ühiselt üritusi ja muid tegevusi.
Liikmete koolitamine	Detsember 2011	TÜPK- Heli Müristaja, Garri Raagmaa	SAPT	Tööaeg, koolituste finantseering POL, Pärnu LV poolt	Klatri liikmed mõistavad selle võrgustiku toimimisfunktsioone.
Tuntuse ja nime kinnitamine meedias	Jaanuar 2012	Tuumik-liikmed ise (ühisturundus)	SAPT	KOV toetus, tuumikliikmete panus	Kohalike heakskiit ja toetus klatri tegevustele.

Kuulumine Lääne-Eesti kuurort-turismi klastrisse	Jaanuar 2013	Tuumik- liikmed ise	SAPT	Ajakulu	Ollakse väike klaster ühes kõikehõlmavas klastris, kuid samas saavutatakse parem ligipääs innovatsioonile.
---	-----------------	------------------------	------	---------	---

Allikas: Autori koostatud.

SUMMARY

SATISFACTION OF PÄRNU COUNTY TOURISM DESTINATION CLUSTER MEMBERS WITH THE ORGANISATION OF THE ICE FESTIVAL

Piret Karis

A smooth functioning of tourism industry requires intended coordination and cooperation between different sectors that altogether are covering a wide range of aspects: accommodation, events, sights, recreational activities, catering, transport and other services that a tourist consumes in a destination. Cluster as a popular format of cooperation and competition allows all the above-mentioned aspects to integrate and therefore create synergies from what the overall development of the destination will benefit. It is also important that members of the cluster are motivated and they desire to act jointly which largely depends upon their satisfaction with the activities organized. Therefore the topic of the paper is “Satisfaction of Pärnu county tourism destination cluster members with the organisation of the Ice Festival”.

The theme was chosen because author was closely connected with the organisation of some small events under the Ice Festival, as being a crew member in a project “Creation of a Winter Park on the Area of Pärnu Surfclub”. Therefore the author got involved in festival`s planning process early and she had the opportunity to see the initial stages of its formation. Also, the impact of the cluster is not yet adequately evaluated because the cluster has just recently started to develop. Cluster initiatory Ice Festival provided an opportunity to measure its performance. As Estonian Conjuncture Institute has already conducted a research about the economic impact of the festival, the author decided to examine cluster members` satisfaction with the organisation of the festival. According to the problem the following hypothesis is set: Pärnu county`s tourism destination cluster members were satisfied with its organisation of the Ice Festival.

Accordingly, the purpose of this paper is to clarify the cluster members' satisfaction with the organization of the Ice Festival and make proposals to make the future management processes more efficient and thereby enhance contentment of the members. To fulfil the purpose the following research tasks are set:

- Clarification of cluster theory and its relation to destination development;
- Description of a festival as a tourism product;
- Characterisation of Pärnu county's tourism destination cluster and the Ice Festival they organised;
- Conduction of a satisfaction-survey among cluster members;
- Illustration of survey results and propositions to Pärnu county's tourism destination cluster to improve festival management and organisation.

Among 17 respondents it became evident that public and third sector who were the leaders of the Ice Festival, were involved and profited the most of it compared with the private sector. They were also more satisfied with the organisational activities of the event. Private sector was largely excluded from the organisational part of the festival and entrepreneurs were expecting to be more involved. However, most of the organisations agreed that the Ice Festival was a good idea to activate low season in Pärnu and it should become a tradition. For the continuity of the festival it is essential to give more managerial rights to the private sector.

Involvement requires exchange of information, knowledge and ideas. Therefore, the most important activity for the cluster is developing an effective communication system. The survey results illustrated that cluster leaders hastily started the festival but cross-sectorial (between third, public and private sector) linkages were not yet formed into an efficient operating unity.

Some activities that the cluster must pay attention to are: setting common strategic goals with the local authorities and making themselves more visible on media to ensure community involvement and support. Cluster should consider the fact that it takes time to become one smoothly operating unified network. This requires continuous planning, training and exchange of information.

The purpose of this paper was met, all the research questions were fulfilled as expected and the structure supported achieving those. Hypothesis was proved to be true, as cluster members were rather satisfied with the organisation of the Ice Festival. On the other hand, in many cases a lot of organisations were lacking of opinions and therefore hypothesis must be regarded critically.