

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Eva Rahel Viitas

**SIHTKOHA ATRAKTIIVSUSE
SUURENDAMINE MULGIMAA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Tamm, MSc

Pärnu 2025

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Turismi sihtkoha atraktiivsuse koostööpõhine suurendamine.....	6
1.1. Turismi sihtkoha atraktiivsuse sisu ja mõjutegurid.....	6
1.2. Strateegilise koostöö arendamise võimalused	10
2. Turismi sihtkoha atraktiivsus ja osapoolte koostöö Mulgimaal	17
2.1. Uuringu meetod ja protsess ülesehitus	17
2.2. Uuringu tulemuste analüüs	20
2.3. Järeldused ja ettepanekud	33
Kokkuvõte	40
Viidatud allikad.....	43
Summary	52
Lisa 1. Intervjuu teemablokid, küsimused ja allikad.....	55
Lisa 2. Intervjuude ülevaade	56
Lisa 3. Mulgimaa turismiinfo hetkeolukord.....	57

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Tiina Tamm

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Aime Vilgas

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Eva Rahel Viitas

SISSEJUHATUS

Lõputöö temaatika käsitleb turismisihtkoha atraktiivsust külastaja vaates ja eri huvigruppide strateegilist koostööd atraktiivsuse tõstmisel tuginedes teooriakäsitlustele, teadusuuringutele ja lõputöö uuringule. Sihtkoha atraktiivsus on oluline potentsiaalse külastaja ostuotsuse mõjutegur ning selle suurendamiseks saavad anda panuse eri osapooled strateegilist koostööd tehes.

Teaduskirjanduses on rõhutatud, et turismisihtkoha arengu eelduseks on eri huvigruppide vaheline strateegiline koostöö. Hästi juhitud ühistegevused võimaldavad paremini kasutada olemasolevaid ressursse, vältida dubleerimist, suurendada arendustegevuste mõju ning pakkuda külastajatele kvaliteetsemat ja terviklikumat kogemust. (Fyall *et al.*, 2012, lk 22; Boggio & Ruggieri, 2024, lk 17) Koostöö tekkimine ei ole lihtne, sest seda takistavad tihti madal usaldustase, huvide konfliktid, ressursside ebäühtlane jaotus, vähene juhtimine ning huvigruppide erinev arusaam sihtkoha arengusuundadest (Pjerotić *et al.*, 2016, lk 12; Wanner & Pröbstl-Haider, 2019, lk 3, 5, 12).

Seetõttu on sihtkohapõhise koostöö toimimisel määrava tähtsusega selge juhtstruktuuri ja ühise visiooni olemasolu. Juhtivat rolli strateegilise koostöö algatamisel kannavad tihti sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonid. Nende ülesanne on ühendada turismisihtkoha huvigruppide eri vaated ja vajadused ning viia ellu piirkonna ühtne arenduspoliitika (Pjerotić *et al.*, 2016, lk 22; Hidayat Putro *et al.*, 2024, lk 22). Sellest lähtudes on vaja leida vastus probleemile, kuidas turismisihtkoha huvigrupid saavad omavahel strateegilist koostööd teha, mille tulemusena suureneb sihtkoha atraktiivsus.

Koostöö olulisus on sõnastatud ka Eesti riiklikus turismistrateegiadokumendis „Turismi pikk vaade 2025–2035“, mis seab fookusesse regionaalse turismikoostöö tugevdamise ning sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonide rolli suurendamise, et kujundada atraktiivseid sihtkohti (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2024, lk 18). Käesolevas lõputöös on probleemi lahendamiseks valitud turismisihtkohana Mulgimaa Koostöö on Mulgimaa turismistrateegias 2021-2030 sõnastatud visioon täitmise eelduseks, sest strateegia

elluviimise 2021-2026 tegevuskava keskmeks on kaasav ja koostööle suunatud juhtimine (Mulgi Kultuuri Instituut, 2021).

Mulgimaa turismistrateegias tegevuskavas on ette nähtud turismiettevõtjad ja -valdkonna osapooli ühendava võrgustiku loomine, ametikoha määramine strateegia ja turundustegevuse koordineerimiseks, regulaarsete valdkondlike arutelude korraldamine, ühiste infokanalite loomine ning turismivaldkonna juhtgrupi töö muutmine süsteemseks ja järjepidevaks. 2021. aastal Mulgimaa turismiettevõtjate seas läbiviidud küsitluse tulemused tõid selgelt välja, et sihtkoha atraktiivsust pärsib just koostöö ja koordineerimise vähesus ning ühiste eesmärkide määratlematus (Mulgi Kultuuri Instituut, 2021). Mulgimaa turismivaldkonnas on potentsiaali kujuneda atraktiivseks ja selgelt eristuvaks sihtkohaks arendades eri huvigruppide vahel strateegilist koostööd.

Lõputöö eesmärk on teaduskirjandusele ja uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekuid Mulgimaa kui turismisihtkoha huvigruppidele strateegilise koostöö arendamiseks, et suurendada piirkonna atraktiivsust. Lõputöö uurimisküsimus on järgnev: Kuidas läbi strateegilise koostöö Mulgimaa turismipiirkonna atraktiivsust suurendada?

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimene keskendub turismisihtkoha olemuse, selle atraktiivsust mõjutavate tegurite ja turismisihtkohas eri huvigruppide strateegilise koostöö teoreetilistele käsitlustele. Kirjanduse ülevaate koostamisel on kasutatud teemakohaseid teadusartikleid, olulisemateks autoriteks on Buhalis, Fyall, Bornhorst, Cehan, Baggio ja Crouch ja Ritchie.

Teine peatükk tutvustab Mulgimaa turismipiirkonda ning annab ülevaate uuringu meetodist ja protsessist. Töös valiti kvalitatiivne lähenemine intervjuu meetodiga. Intervjuud viidi sihipärase valimi alusel läbi üheks inimesega. Mulgimaale lisaks uuriti kolme muud Eesti turismipiirkonna arendusorganisatsiooni. Uuringu tulemuste põhjal tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud Mulgimaa piirkonna sihtgruppidele strateegilise koostöö arendamiseks. Töö juurde kuulub sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, inglise keelne resüme ja lisad.

1. TURISMISIHTKOHA ATRAKTIIVSUSE KOOSTÖÖPÕHINE SUURENDAMINE

1.1. Turismisihtkoha atraktiivsuse sisu ja mõjutegurid

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade turismisihtkoha kontseptsioonist ning atraktiivsust ja sihtkohta kujundavatest teguritest. Erinevad autorid määratlevad nii turismisihtkohta kui ka selle atraktiivsust mitmeti, mistõttu puudub ühtne ja üldtunnustatud definitsioon. Sihtkoha atraktiivsus, olles peamine külastaja valikut määrav tegur, omab olulist mõju sihtkoha vastu huvi tekkimisel.

Inimeste arusaamad sihtkohast on tugevalt mõjutatud nende reisiplaanidest, sealhulgas valitud teekonnast, kultuurilisest taustast ja hariduslikest kogemustest. Reaside eesmärgid, nagu puhkus, äri või mõni muu, määrab sageli selle, kuidas sihtkohta tajutakse. Lisaks sellele kujundavad varasemad isiklikud kogemused iga inimese arusaama erinevatest paikadest, luues seeläbi ainulaadseid tõlgendusi. (Buhalis, 2000, lk 98) Bornhorst jt (2010, lk 573) sõnul on turismisihtkohal kaks peamist ülesannet, mille täitmine hõlmab mitmeid toetavaid ülesandeid. Esmatähtis on suurendada piirkonna elanike sotsiaalset ja majanduslikku heaolu ning teiseks, et vastata turismisihtkoha määratlusele, peab see pakkuma külastajatele mitmekesiseid kogemusi.

Kuigi turismisihtkoht on üks kõige sagedamini kasutatavaid mõisteid turismiuuringutes, ei ole sellel üldiselt tunnustatud määratlust ega ühtset teoreetilist lähenemisviisi. Erinevad teadlased ja praktikud on sellele mõistele lähenenud mitmeti, mis toob kaasa määratlustes ja analüüsides varieeruvusi ning puudub konsensus mõiste täpses käsitluses. (Žemļa, 2016, lk 2) Leiper (2000, lk 366) defineerib sihtkohta kui avatud ja paindliku süsteemi, millele on omane pidev suhtlus osapoolte vahel. Iga turismisihtkohas kogetud elamus on erinevate osapoolte, sealhulgas kohalike elanike, turismiettevõtete, avaliku sektori ja mittetulundusühingute koostöö tulemus, kes loovad ja kujundavad selle tervikliku külastuselamuse. Isiklikud suhted, sealhulgas perekond, sõbrad ja vastastikune usaldus,

aitavad kaasa tugevate sidemete loomisele. (Haugland *et al.*, 2011, lk 268–269; Sainaghi & Baggio, 2017, lk 369) Sarnast lähenemist järgivad ka Baggio ja Cooper (2010, lk 1758), kes määratlevad sihtkohta kui koostöövõrgustikku, kus omavaheline produktiivne koostöö on eduka sihtkoha toimimise seisukohalt määrava tähtsusega.

Buhalis (2000, lk 98) arendab mõistet edasi, määratledes turismisihtkohta kui erinevate toodete ja teenuste ühtset tervikut, tuues väljas, et sihtkohti käsitletakse tavapäraselt selgelt piiritletud füüsilisest alast, nagu piirkonnad, asulad või territoriaalsed üksused. Bornhorst jt (2010, lk 572) täiendavad mõistet, tuues esile, et turismisihtkoht võib olla ka poliitiline üksus või huviobjekt, andes määratlusele laiemat konteksti. Leiper (1995. aasta, viidatud Buhelis, 2000, lk 98 vahendusel) toob välja, et külastajad reisivad sihtkohtadesse eesmärgiga viibida seal teatud aja, et kogeda kohalikke eripärasid, mis tekitavad külastajates huvi. (Casas-Rosal *et al.*, 2020, lk 115) märgivad, et need eripärad motiveerivad inimesi lahkuma oma igapäevasest keskkonnast, reisima teise sihtkohta, kus viibitakse vähemalt ühe öö.

Klassikalise turismisihtkoha kontseptsiooni kohaselt ei käsitleta sihtkohta vaid kindla geograafilise piirkonnana, vaid see peab vastama ka teatud kriteeriumitele. Buhalis töötas välja 6A mudeli, mis aitab paremini mõista sihtkoha olemust ja selle peamisi tunnuseid. Mudel kirjeldab sihtkoha tunnuseid kuue olulise teguri kaudu, mille omavaheline koostoime määrab sihtkoha atraktiivsuse ja eduka toimimise. (Jovicic, 2019, lk 227)

Bornhorst jt (2010, lk 587) toob välja, et sihtkoha edu määravateks teguriteks on oluline ka asukoht, külastuskogemuse kvaliteet ja kohaliku kogukonna toetus. Sarnasel seisukohal on (Barcza & Szabolcs, 2017, lk 63), kes toovad välja, et tänapäeva turismitrendid näitavad suurenenud huvi sihtkohtade vastu, mis pakuvad mitmekesiseid võimalusi. Nad toonitavad, et oluline on luua köitvaid teenuspakette ja mitmekülgseid ajaveetmisvõimalusi, mis tagavad turistidele rikastatud külastuskogemuse. (Morrison, 2013, lk 4) toob välja, et sihtkoha tutvustamiseks ja populaarsuse tõstmiseks on vajalikud turundustegevused, mille eest vastutab sihtkoha juhtimise, arendamise ja turundamisega tegelev organisatsioon (DMO). Samuti on olulised avaliku sektori poolt loodud õigusraamistikud ja regulatsioonid, kuid kõige olulisem on see, et sihtkohaga seotud turismiasjalised oleksid ise eelkõige huvitatud sihtkoha turismi arendamisest.

Külastajad, kes kogevad vahetult kohalikku kultuuri ja kogukonda, tunnevad suuremat seotust sihtkohaga. Kui sihtkoht suudab pakkuda meelejäävaid elamusi ja vastata turistide

ootustele, suureneb külastajate emotsionaalne seotus sihtkohaga, mis innustab neid korduv külastama ning soovitama sihtkohta ka teistele külastajatele. (Kim *et al.*, 2012, lk 20; Li *et al.*, 2023, lk 2; Wilson *et al.*, 2001, lk 134) Ürituste ja festivalide korraldamine on muutunud sihtkohtade jaoks oluliseks strateegiaks, mis meelitab külastajaid, suurendades sihtkoha tuntust ja tuues esile kohalikke atraktsioone. (Fytouli *et al.*, 2021, lk 54–55; Negruşa *et al.*, 2016, lk 1)

Sihtkoha atraktiivsus omab määravat tähtsust sihtkohas endas, olles üks peamisi tegureid, mis mõjutab turistide otsust sihtkohta külastada (Mikulić *et al.*, 2016, lk 154). Viimastel aastatel on atraktiivsust käsitletud kui olulist tegurit, mis võimaldab laiendada turismisektori võimalusi ning suurendada sellest saadavat kasu nii kohalikele elanikele kui ka laiemale kogukonnale. (Huzeima & Salia, 2020, lk 1). Atraktiivsuse mõiste tuleneb ladina keelsest verbist „*atrathere*”, mis tähendab meelitama. Turismisihtkoht muutub atraktiivsest, kui selle tegurid suudavad äratada huvi ja meelitada potentsiaalseid külastajaid. Atraktiivsuse määratlus sõltub suuresti sihtkoha teguritest kui ka külastaja isiklikest eelistustest. (Ariya *et al.*, 2017, lk 2) Turundusvaldkonnas viitab atraktiivsus võimele tõmmata ligi potentsiaalseid klienti, kuid turismisvaldkonnas keskendub sihtkohtade atraktiivsusele, mis peegeldab sihtkoha võimet meelitada külastajaid. Samuti kajastab see valitud piirkonnas paiknevate turismiobjektide mitmekesisist valikut ja rohkust. (Pompurová *et al.*, 2024, lk 2004)

Sihtkoha atraktiivsus on tunnetuslik kujutus, mis tekib võimalike külastajate meeles (Ćulić *et al.*, 2021, lk 2). Medina-Muñoz ja Medina-Muñoz (2014, lk 521) viitavad turismisihtkoha atraktiivsusele kui sihtkoha võimele meelitada turiste. Mayo ja Jarvis (1981. aastal, viidatud Formica & Uysal, 2006, lk 419 vahendusel) ning (Vengesayi *et al.*, 2009, lk 621–622) teoreetiliste käsitluste kohaselt sõltub atraktiivsus külastajate hinnangutest, mis põhinevad sihtkoha suutlikkusel rahuldada külastajate vajadusi ja eesmärke. Atraktiivsus võib varieeruda sõltuvalt reisi eesmärgile, kuna sama isiku hinnangud ja eelistused sihtkoha suhtes muutuvad sõltuvalt sellest, kas tegemist on lühipuhkuse, mesinädalate või perereisiga (Wang *et al.*, 2022, lk 569).

Sihtkoha atraktiivsus ja kuvand on omavahel tihedalt põimunud, kujundades ja mõjutades teineteist vastastikku. Kuvandi tajumine võib suurendada sihtkoha atraktiivsust, samas kui atraktiivne sihtkoht aitab kujundada positiivset kuvandit. (Krešić & Prebezac, 2011, lk 498) Sihtkoha kuvand on turisti meeltes eksisteeriv kombinatsioon positiivsetest ja negatiivsetest

arusaamadest sihtkohast. Samuti on Buhalis (2000, lk 101) määratlenud sihtkoha kuvandit kui „ootuste ja tajude kogumi, mida potentsiaalne reisija omab sihtkoha kohta“.

Atraktiivsust suurendatakse unikaalsete sihtkoha tegurite pakkumisega, mida turist kogeb väljaspool oma igapäevast keskkonda (Lee & King, 2019, lk 73). Need tegurid on seotud tõuke- ja tõmbeteguritega. Tõuketegurid, mis viitavad sotsiaalsete ja psühholoogilistele ajenditele, aitavad külastajatel langetada otsuseid reisimiseks ning sihtkoha tõmbetegurid tulenevad sihtkoha atraktiivsusest, mis omab olulist mõju sihtkoha valiku tegemisel. (Benur & Bramwell, 2015, lk 213; Formica & Kothari, 2008, lk 419) Atraktiivsust kujundavad erinevad looduslikud ja inimtekkelised tegurid. Eelkõige peetakse oluliseks looduskeskkonda, kultuuripärandit ja traditsioonilist arhitektuuri, mis hõlmavad kohalikke inimesi ning kohaliku kultuuri, sealhulgas looduslikku ilu, hinna ja kvaliteedi suhet ning piirkonnale omaseid teenuseid, mis kõik ühekoos kujundavad sihtkoha atraktiivsuse. (Raimkulov *et al.*, 2021, lk 11; Ul & Chaudhary, 2021, lk 31–32)

Sihtkohas olevad atraktiivsustegurid mõjutavad külastajate valikuprotsessi, kus lõplik otsus langetatakse sihtkoha kasuks, mis pakub kõige rohkem väärtust külastajale (Henkel *et al.*, 2006, lk 270). Crouch ja Ritchie (1999, lk 147, 148) toovad välja, et sihtkoha atraktiivsuse määravad mitmed tegurid, mis mõjutavad külastaja otsuseid sihtkohta valida. Need tegurid jagunevad kuueks kategooriaks;

Külastajate vanus, haridus ja muud sotsiaaldemograafilised tegurid võivad mõjutada nende arusaama sihtkoha atraktiivsusest. Samuti on olulised atraktiivsuse määramisel varasemad kogemused, mis mõjutavad külastajate arusaama ning võivad kujundada eelistusi ja lojaalsust konkreetse sihtkoha suhtes. Sihtkohalojaalsus on oluline, kuna lojaalsed turistid, kes jagavad positiivseid kogemusi ja külastavad sihtkohta korduvalt, aitavad suurendada piirkonna sissetulekut ning sotsiaal-majanduslikku arengut. (Krešić & Prebezac, 2011, lk 445; Ma *et al.*, 2018, lk 203; Vigolo, 2015, lk 565) Lisaks võivad teatud külastajad oma kohalolekuga tõsta sihtkoha atraktiivsust, muutes seeläbi sihtkoha teistele külastajatele atraktiivsemaks (Crouch & Ritchie, 1999, lk 139, 143), mistõttu on sihtkoha atraktiivsus määrav tegur turistide positiivsete kogemuste kujunemisel ja püsiva huvi tekkimist (Ma *et al.*, 2018, lk 203).

Sihtkoha areng, atraktiivsuse kujunemine ja positiivse kuvandi loomine sõltub sellest, kuidas sihtkoha erinevad tegurid terviklike ja meeldejäävate külastuskogemuste pakkumisel koos toimivad.

1.2. Strateegilise koostöö arendamise võimalused

Viimases alapeatükis antakse ülevaade strateegiliste koostöö arendamise võimalustest. Fookuses on koostöö olemus ja selle toimimine turismisektoris, samuti analüüsitakse tegureid, mis soodustavad ja takistavad eri osapoolte vahelise koostöö kujunemist ja püsimisest.

Turismisektoris on koostöö oluline tegur, mis mõjutab turismisihtkohtade konkurentsivõimet, teenuste kvaliteeti ja strateegiate elluviimist. Külastajatele pakutavate teenuste kogus ja kvaliteet on otseselt seotud sellega, kui tõhusalt erinevad osapooled omavahel koostööd teevad. Selle mõistmine ja rakendamine on võtmeteguriks sihtkohta arengus, aidates arendada tõhusaid turismistrateegiaid ning tasakaalustada erinevate osapoolte huve. (Cehan *et al.*, 2021, lk 316)

Koostööd saab mõista kui erinevate huvigruppide teadlikku ja vabatahtlikku koostegutsemist, järgides kokkulepitud tööpõhimõtteid ja suuniseid, mille eesmärgiks on teha ühiseid otsuseid, leida parimaid lahendusi ning edendada piirkonna arengut või konkreetset valdkonda. (Czernek, 2013, lk 84; Czernek-Marszałek, 2018, lk 126; Garbelli, 2020, lk 58) Koostöövõrgustik on määratletud kui kindlat tüüpi suhe, mis ühendab inimesi, objekte või sündmusi, mis on geograafiliselt piiratud ning kus on seotud osapooled, kes jagavad ühisjooni ja täiendavad üksteist teatud valdkonnas. Võrgustike eesmärk on luua koostöös edukas turismitoode, mis võimaldab väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel, mis tavaliselt tegutsevad iseseisvalt, ühendada oma ressursse ja arendada konkurentsivõimelisi teenuseid kohalikul tasandil. (Novelli *et al.*, 2006, lk 1142–1143; Van Der Zee & Vanneste, 2015, lk 52)

Formica ja Kothari (2008, lk 360–361) rõhutavad, et reisijate kasvav soov kogeda sihtkohta tervikuna eeldab laiapõhjalist koostööd, mida üksikud ettevõtted ei suuda pakkuda. Selline koostöö on oluline, kuna see võimaldab paindlikult reageerida kiiresti muutuvates oludes ja saavutada ühiseid eesmärke mitmete osapoolte koostöös (Reevy, Vhamberlin & Stein, 2013, lk 5). Samuti märgivad Kaufmane ja Eglite (2016, lk 99), et keeruliste probleemide

lahendamine on võimalik vaid siis, kui koostöös arvestatakse erinevaid vaatenurki ja kaasatakse erinevaid osapooli.

Koostöö toimimist soodustavad erinevad ametlikud ja mitteametlikud koostöövormid, nagu lepingud, projektid, programmid ja regulatsioonid, mis aitavad tagada strateegiliste algatuste tulemuslikkuse ja kestlikkuse. (Leite *et al.*, 2023, lk 84) Samuti on koostöö tõhustamiseks oluline rakendada erinevaid suhtlust hõlbustavad ja infovahetust toetavaid suhtluskanaleid. Nendeks võivad olla koolitused, virtuaalsed seminarid, digitaalsed suhtlusplatvormid, töötoad ja paljud muud, mis toetavad teadmiste jagamist ja aitavad tugevdada omavahelisi koostöösuhteid. (Joppe, Brooker, & Thomas, 2014, lk 57)

Koostöö edu sihtkohas sõltub huvigruppide vastastikuse sõltuvuse mõistmisest, osapoolte kasu tajumisest, pädeva eestvedaja rollist ning strateegilise plaani olemasolust ja selle järjepidevast elluviimisest. Eduka koostöö aluseks on avatud suhtlus, erinevate vaatenurkade väärtustamine ja erimeelsuste lahendamine. (Reevy, Vhamberlin & Stein, 2013, lk 5) Sarnastele järeldustele jõudis ka Czernek (2013, lk 97–98), kelle uuringust selgus, et isiklikud kontaktid ning piirkonnaga tihedamalt seotud inimesed on koostööaltimad ning reageerivad ühistele väljakutsetele tõhusamalt.

Sihtkoha huvigrupid võivad omavahel koostööd teha nii sihtkoha siseselt (*intra-destination*) kui ka teiste sihtkohtade vahel (*inter-destination*), luues uusi koostöövõimalusi, kindlustades turupositsiooni ja laiendades teenuste ja toodete valikut (Nguyen *et al.*, 2022, lk 401). Kuigi koostöö teiste osapooltega muutub järjest tavapärasemaks, on seda siiski keeruline ellu viia, kuna tegutsetakse korraga nii koostööpartneritena kui ka konkurentidena. Eesmärkide saavutamiseks ühendatakse jõud, kuid samal ajal püsib konkurents (Garbelli, 2020, lk 56), luues olukorra, mida nimetatakse "*coopetition*" ehk koostöö ja konkurentsi kombinatsioon. Selline dünaamiline protsess mõjutab kõiki osapooli, sealhulgas ettevõtteid ja sihtkohti, kus koostöö ja konkurents eksisteerivad samaaegselt, olles olulised nii eripära kujundamisel kui ka vastastikuste sidemete loomisel. (Nguyen *et al.*, 2022, lk 400, 402)

Konkurentsi mõju koostööle kajastub kahes vastandlikus seisukohas. Ühel juhul motiveerib konkurents ettevõtteid rohkem pingutama ja paremaid tulemusi saavutama, kuid teisel juhul pärssib omavahelist koostööd, kuna osapooled keskenduvad peamiselt oma individuaalsetele huvidele ja vähendavad valmisolekut üksteist toetada. (He *et al.*, 2014, lk 948)

Koordineerimine on koostöö edukuse seisukohalt oluline, kuna see hõlmab strateegiaid, meetmeid ja poliitikat, mis aitavad nii avaliku kui ka erasektori osapooltel oma tegevusi tõhusalt ühendada. Koostöö võib toimuda mitmel viisil, näiteks turisminõukogude, fondide ja sealhulgas ühised ettevõtmiste kaudu, kus keskseteks aspektideks on kogemuste ja oskuste jagamine ning pikaajaliste investeeringute tegemine. (Paula & Kaufmane, 2020, lk 150) Erinevad koostöövormid võimaldavad huvigruppidel ühiselt tegutseda ja panustada sihtkoha arengusse, hõlmates mitmesuguseid tegevusvaldkondi. Koostöö võib väljenduda erinevates tegevusvaldkondades, nagu ühine turundus, reisipakettide loomine, teabe ja ressursside jagamine, ühisürituste korraldamine ning koostöö keskkonnahoiu ja sihtkohtade jätkusuutliku arengu edendamiseks. Samuti ka toodete ja teenuste ühisel turustamises ning pakkumises. (Cehan *et al.*, 2020, lk 6, 12; Šambronská *et al.*, 2025, lk 267)

Sealhulgas on partnerluse hindamine on koostöö pikaajalisuse tagamisel oluline, kuna ilma selgete mõõdetavate eesmärkide ja tulemusteta võib partnerlus küll jätkuda, kuid usalduse kadumisel on see lõpuks määratud ebaõnnestuma. Sihtkohtades on partnerluste pikaajalisus osapooltele väga oluline, kuna see mõjutab otseselt nende stabiilsust ja edukat toimimist. Strateegilise koostöö tagamiseks on oluline arendada pikaajalisi isiklike suhteid, mis põhinevad nii usaldusel kui ka tõhusal juhtimisel. Strateegiline koostöö tugineb tuleviku ootustele, eesmärgiga tagada pikaajaline kasu ja eelised, mis sõltub inimestele valikust teha koostööd, teades, et ka teised järgivad sama lähenemist. See eeldab usalduse loomist, mis areneb järk-järgult läbi pikaajalise ja läbipaistva suhtluse. (Pilving *et al.*, 2019, lk 221; Reuben & Suetens, 2012, lk 25)

Usaldusel on koostöö tekkimise, toimise ja edasise arengu alus, olles kui „määrdeaineks“, mis aitab lahendada vaidlusi, vähendada pingeid ja ennetada isekat tegutsemist. Usaldus ei ole pelgalt passiivne nähtus, vaid aktiivne tööriist, mida saab teadlikult kujundada ja suunata tugevamate koostöösuhete loomiseks ning partnerite vaheliste koostööde tõhustamiseks. Selle saavutamiseks on oluline teha hoolikas partnerite valik, mis tagab sobivuse ülesannete täitmisel, teadmiste ja vastutuse jagamisel. (Czakon & Czernek, 2016, lk 66)

Fyall jt (2012, lk 18) väidavad, et usaldus ja pühendumus on eriti tugevad, kui koostöö kujuneb loomulikult. See on tingitud sellest, et turismisektoris tegutsevad inimesed ja organisatsioonid teevad tihedalt koostööd, luues nii isiklike kui ka tööalaseid suhteid. Samuti mõistetakse paremini sektori eripärasid, mis tugevdavad omavahelist usaldust ja muudab koostöö tulemuslikumaks. Seda kinnitab ka Czernek (2013, lk 97) kes uuringus

leidis, et koostööpartnerite vaheline usaldus ja suulised kokkulepped on sageli olulisemad kui ametlikud lepingud. Ürituste ja teenuste pakkumine põhineb suuresti usaldusel ja kõigi osapoolte koordineeritud tegutsemisel.

Sihtkohtades tegutsevate organisatsioonide vaheline koostöö aitab parandada äritulemusi, suurendada müüki ja tugevdades kohanemisvõimet turutingimustega. Sealhulgas loob võimaluse jagada ressursse, oskusi ja vastutust, mis aitab täiustada teenuseid ning tõsta klientide rahulolu. Ühtlasi võimaldab see tõsta turismitoodete- ja teenuste kvaliteeti ning optimeerida nende pakkumist. Koostöö vajalikkust teadvustatakse sageli suureneva konkurentsi ja muutuvate turutingimuste tõttu, mis omakorda toetab organisatsioonide konkurentsivõime kasvu. Üheks oluliseks koostöö ajendiks on ressursside nappus, mis sunnib organisatsioone oma jõud ühendama. (Elvekrok *et al.*, 2022, lk 7; Van Der Zee & Vanneste, 2015, lk 52; Wróblewska, 2023, lk 147)

Koostöökogemus aitab ettevõtetel arendada tõhusamat õppimisvõimet ja oskusi, kuna kogemuste kaudu muututakse osavamaks partnerite valimisel, lepingute sõlmimisel, koostööeesmärkide täitmise jälgimisel ja koostöökriiside ajal kannatlikkuse üles näitamisel. Kogemus omandab püsivuse, mis salvestatakse ja kantakse läbi igapäevaste tegevuste ja protseduuride, ehk rutiinide. Need rutiinid ei ole aga muutumatud, vaid need arenevad ja kohanduvad ajas. Kui staatilised rutiinid aitavad omandada kindlaid oskusi, siis dünaamilised rutiinid suudavad kohaneda ja paindlikult reageerida ülesannete muutustele, mis võimaldab reageerida väljakutsetele ja muutuvatele tingimustele. (Rahman & Korn, 2014, lk 251)

Mistõttu on koostöö kestus oluline edutegur partnerite vahelisele pühendumuse kujunemisele. Pikaajalised suhted soodustavad usalduse suurenemist ning suuremat pühendumist ühistele tegevustele, mis tugevdab koostöösuhte stabiilsust ja tõhustab ühiste eesmärkide saavutamist. (Yang *et al.*, 2018, lk 30) Kylanen ja Mariani (2012, lk 70) rõhutavad, et pikaajaline koostöö, olgu see avaliku sektori pool suunatud või ettevõtete vabatahtlik algatus, võib tuua kasu ka sihtkohas omavahel konkureerivatele ettevõtetele. Pikaajaline koostöö aitab suurendada piirkonna kuvandit ning atraktiivsust küllastajate silmis.

Huvigruppide koostöö arendamine sihtkohas võib mõnes piirkonnas olla lihtsam, samas kui teistes piirkondades võib see olla tunduvalt keerulisem ja keerukam (Żemła, 2014, lk 243). Koostööprotsessis võib esineda erimeelsusi, eriti juhul, kui eesmärgid ja huvid on omavahel vastuolus. Erimeelsused võivad tuleneda piiratud võimaluste, muutustest jõudude tasakaalus

või väärtuste kokkupõrgete tõttu. Samuti uute osapoolte kaasamine, kelle väärtused ja huvid võivad olla vastuolus sihtkohas olevate osapoolte huvidega. (Nguyen *et al.*, 2022, lk 401) Samuti võib koostöö muutuda vähem tõhusamaks, kui tegevused sõltuvad peamiselt üksikutest liidritest, eesmärgid on ebaselged, kommunikatsioon on piiratud, rahastuse kättesaadavus on ebastabiilne või kui osapooltel puuduvad võimalused aktiivselt panustada. (Pilving *et al.*, 2019, lk 228)

Erimeelsused ilmnevad sageli avaliku ja erasektori koostööl, kus osapooltel võivad olla küll ühised eesmärgid, nagu riskide vähendamine ja täiendavate ressursside hankimine, kuid nende prioriteedid võivad siiski erineda. Avalik sektor keskendub eelkõige kohalike probleemide lahendamisele ja piirkonna arengu edendamisele, samas kui erasektor on suunatud kasumi kasvatamisele ja oma tegevuse majanduslikule efektiivsusele. Koostöös on kaasatud ka mittetulunduslikud organisatsioonid, kelle eesmärgiks ei ole kasumi teenimine, vaid piirkonna turismi arendamine ja kohaliku kogukonna hüvanguks tegutsemine. (Czernek, 2013, lk 85; Czernek-Marszałek & Baggio, 2024, lk 3) Beritelli jt (2014, lk 406) toovad välja, et sihtkohad peavad tihti tasakaalustama kolme erineva loogika vahel. Avalik sektor jääb sageli hätta, kui peab ärioloogikaga kohanema, ettevõtted ei näe tihti kaugemale oma kasumimarginaalist ning sealhulgas ei mõista kumbki osapool külastaja terviklikku mõttekäiku.

Sihtkoha juhtimine on protsess, mis hõlmab turismisihtkohtades pakutavate teenuste ja tegevuste koordineerimist. Tõhus juhtimine eeldab terviklikku ja läbimõeldud lähenemist, mis ühendab turunduse, teenusarenduse, külastajakogemuse kujundamise ning kogukonna aktiivse kaasamise. Turismisihtkoha juhtimiseks on vajalik selge ja ühtne juhtimis- ja turundusstrateegia, mis põhineb pideval analüüsil, koostööl ja paindlikul kohandumisel. Juhtimist, mida peetakse avaliku sektori vastutuselaks, on eesmärgiks luua tasakaalustatud ja toetav keskkond, kus piirkonna turismiasjalised saavad kasu turismitegevusest, samaaegselt ennetades turismi võimalikke negatiivseid mõjusid. (Adeyinka-Ojo *et al.*, 2014, lk 152; Aqueveque & Bianchi, 2017, lk 450; Volgger *et al.*, 2021, lk 2) Juhtimise kaudu meelitatakse sihtkohta ka külastajaid, suunates nende ressursid nagu aeg, raha ja tähelepanu konkreetsele piirkonnale (Laesser & Beritelli, 2013). Turismisihtkoha strateegiline juhtimine on seejuures võtmetähtsusega, mille kaudu määratletakse pikaajalised suunised ja arendatakse tegevusplaane, mis lähtuvad nii turismitrendidest kui ka sihtkoha eripäradest. Ühtlasi tagab strateegiline juhtimine, et kõik algatused ja tegevused on kooskõlas sihtkoha visiooni ja

äriliste eesmärkidega, edendades nii majanduslikku kui ka sotsiaalset kasu. (Milinković *et al.*, 2023, lk 447)

Selleks, et erinevate huvigruppide eesmärgid ja vaated toimiksid ühise sihtkoha arendamise suunas, on loodud sihtkoha arendus- ja turundusorganisatsioonid (Destination Management/Marketing Organization, edaspidi DMO). (Fyall *et al.*, 2012, lk 11) Organisatsioonid tegutsevad erinevatel tasanditel, alates riiklikest, kes juhivad ja suunavad laiemalt, samas kui piirkondlikud ja kohalikud organisatsioonid keskenduvad konkreetsete piirkonnale või linnale. Lisaks tegutsevad ka valdkonnaspetsiifilised organisatsioonid, mis keskenduvad kindlatele sihtkohtadele, näiteks rannakuurortitele ja talispordikeskustele. (Borzyszkowski & Marczak, 2015, lk 528)

DMO-d on turismivaldkonna ekspertide grupp, kes tagavad osapoolte koostöö ja suunavad nende tegevused ühiste eesmärkide nimel (Morrison, 2013, lk 7). Nende ülesannete hulka kuulub atraktiivsete turismiobjektide ja ürituste arendamine ning sihtkoha kuvandi kujundamine, tagades tegevuste strateegilise planeerimise ja koordineerimise. Lisaks vastutab DMO sihtkoha turunduse ja konkurentsivõime säilitamise eest, edendades koostööd kohalike ettevõtjate, omavalitsuste, teenuspakkujate ja paljude muude piirkonnas asuvate huvigruppidega. DMO-l on oluline ülesanne ka küllastajate suunamisel, pakkudes neile vajalikku teavet sihtkohast ja aidates kujundada positiivset reisikogemust. (Bornhorst *et al.*, 2010, lk 573; Topalović, 2021, lk 113) Tihtilugu täidab üks organisatsioon nii sihtkoha arendus kui ka turundus funktsiooni, et tagada ühtsem lähenemisviis ning vältimaks osapoolte vahelist killustumist (Dredge, 2016, lk 348).

DMO tulemuslikkus on tihedal seotud sihtkohas tegutsevate osapoolte võimekusest ja koostöövalmidusest, kuna nende vastastikune toetus määrab kogu võrgustiku toimimise. Seetõttu sõltub DMO tulemuslikkus selle võrgustiku nõrgimast lülist, mistõttu peab pidevalt hindama suhteid, mis hõlmab huvigruppide rahulolu ja koostöömotivatsiooni. (d'Angella & Go, 2009, 430) Kõigi sihtkohas olevate osapoolte kaasamine on keeruline ülesanne, kuna sageli on piiratud võim paljude erinevate tegurite üle, mis mõjutavad sihtkohta ülesehitust ja küllastajakogemust. Mistõttu on mõneti DMO-de jaoks keeruline tagada tõhus koordineerimine ja kvaliteedi juhtimine. (Van Der Zee *et al.*, 2017, lk 296) Kuid siiski on järjest enam tõdetud, et organisatsiooni rakendamine on tõhus meetod sihtkohas erinevate osapoolte koostöö soodustamiseks. Samuti võib see tegutseda koostöövõrgustikuna teiste

sihtkohtadega, mis võivad olla nii naabruses asuvad kui ka kaugemal paiknevad sihtkohad, edendades laiemat koostööd ja teadmiste vahetust. (Fyall *et al.*, 2012, lk 20, 22)

Turismisektoris on koostöö määrava tähtsusega sihtkohtade arendamisel, teenuste kvaliteedi parandamisel ja konkurentsivõime tõstmisel. Efektiivne koostöö eeldab erinevate huvigruppide, sealhulgas ettevõtjate, avaliku sektori ja kogukondade koordineeritud tegevust, mida toetavad usaldus, läbipaistvus ja ühised eesmärgid. Sihtkohade arendus- ja turundusorganisatsioonid (DMO-d) täidavad seejuures olulist ülesannet, juhtides ja koordineerides huvigruppide koostööd ning suunates sihtkohtade arendust ja turundust sihipäraselt ja süsteemselt.

2. TURISMISIHTKOHA ATRAKTIIVSUS JA OSAPOOLTE KOOSTÖÖ MULGIMAAL

2.1. Uuringu meetod ja protsess ülesehitus

Uuringu eesmärk on leida vastused lõputöö uurimisküsimusele: Kuidas läbi strateegilise koostöö piirkonna atraktiivsust suurendada? Antud eesmärgi täitmiseks sooviti välja selgitada Mulgimaa kui turismisihtkoha atraktiivsust kujundavad tegurid osapoolte nägemuses ning turismivaldkonna osapoolte koostöö hetkeolukord, kitsaskohad ja arenguvajadused. Uuringu tulemustele ja järeldustele tuginedes esitada ettepanekuid Mulgimaa eri osapooltele koostöö arendamiseks sihtkohas.

Uuringu sisulisel ettevalmistamisel võeti aluseks teooriaosas käsitletud teadusallikad, et tagada teoreetiline põhjendatus ja uuringu sisuline suunitlus (vt lisa 2). Viidatud autorid on järgnevad: Čulić jt (2021), Ul & Chaudhary (2021), Raimkulov jt (2021), Lee ja King (2019), Fytopoulou jt (2021), Crouch ja Ritchie (1999), Leite jt (2023), Bornhorst jt (2010), Czernek (2013), He jt (2014), Fyall jt (2012), Joppe jt (2014), Cehan jt (2020), Šambronská jt (2025).

Käesolevas uurimistöös kasutatakse andmete kogumiseks kvalitatiivne uurimismeetodit, et mõista nähtusi süvitsi, keskendudes inimeste kogemustele ja tähendustele nende endi vaatenurgast. Kvalitatiivset lähenemist iseloomustab kirjeldav ja tõlgendav andmeanalüüs, mille eesmärk on luua detailseid ja rikkalikke kirjeldusi. Antud uuringu puhul ei ole eesmärgiks andmete üldistavatus, vaid põhjalik ja sisuline arusaam osapoolte kogemustest, seisukohtadest ja koostööd mõjutavatest teguritest. Seetõttu on väikese valimi kasutamine sobiv, mis võimaldab keskenduda sisu süvitsi analüüsimisel. (Õunapuu, 2014, lk 52-53)

Andmete kogumiseks uurimistöö raames valiti poolstruktureeritud intervjuud, mis on üks andmekogumismeetoditest, mis võimaldab uurijal käsitleda teemasid süvitsi, säilitades samaaegselt paindlikkuse küsimuste kohandamiseks vastavalt vestluse suunale. Strateegilise koostöö protsessis, kus erinevad osapooled peavad leidma ühise suuna, hoolimata erinevatest huvidest ja prioriteedidest, on antud meetod väärtuslik, kuna võimaldab mõista erinevate osapoolte tihti vastuolulisi vaatenurki ja eristuvaid eesmärke. Poolstruktureeritud intervjuude puhul on võimalik kohandada küsimusi vastavalt intervjuueeritavate kogemustele, teadmistele ja vaadetele, pakkudes seeläbi põhjalikku ülevaadet erinevatest seisukohtadest. Intervjuud saab vajadusel läbi viia ka digitaalsete kanalite kaudu, näiteks telefoni- või videokõne teel, mis tagab suurema paindlikkuse ja hõlbustab ligipääsu erinevatele osapooltele. (Ostenfeld-Rosenthal & Johannessen, 2014, lk 693; Veal, 2018, lk 287)

Uuringus kasutakse sihipärast valimit, kus uurija valis teadlikult välja isikud, kes suudavad pakkuda kõige põhjalikumat ja asjakohasemat teavet uuritava teema kohta, mis aitavad paremini kaasa uurimisele, tagades, et kogutud andmed pakuvad põhjalikku arusaama uuritavast valdkonnast. (Etikan, 2016, lk 2-3; Rämmer, 2014) Uuringu raames viidi läbi üheksa intervjuud ajavahemikus 02.04-14.04.2025. Neist kuus toimusid silmast-silma, kaks *Microsoft Teamsi* keskkonnas ning üks telefoni teel. Intervjuude keskmine kestus oli 47 minutit (Tabel 1).

Intervjuud viidi läbi erinevate piirkonnas tegutsevate ettevõtete, organisatsioonide ja valdkonna eksperdiga, kellel kõigil on otsene kokkupuude Mulgimaa turismi- ja kultuurieluga. Intervjuueriti järgmisi isikuid: Wagenküll Hotell OÜ tegevjuht Jan Oscar Veidenberg, MTÜ Mulgi Elamuskeskuse piirkondlikku arendus- ja külastuskeskuse tegevjuht Ly Laanemets, elamusturismi valdkonnas tegutseva ja giiditeenuseid pakkuva Kire Avastaja MTÜ asutaja Jaanika Toome, Eesti Identiteedi ja Kultuuri Koda MTÜ juhatuse liige Priit Oks ning Mõisaküla Muuseumi juht Anu Laarmann. Eksperdina osales ka Ave Grenberg, kes töötas Mulgi Kultuuri Instituudis aastatel 2019–2023 ning juhtis mitmeid olulisi strateegilisi arendusprotsesse, sealhulgas Mulgimaa Turismistrateegia 2021–2030 koostamist ning Mulgi Kultuuri Instituudi arengukavade koostamist perioodideks 2019-2022 ja 2023-2030, samuti mulgipudru lisamist UNESCO vaimse kultuuripärandi nimistusse 2024. aastal.

Lisaks intervjueriti kolme Eesti piirkondliku turismikoostöövõrgustiku, nagu Kesk-Eesti- ja Saarte DMO esindajad ning MTÜ Sibulatee esindaja, et saada laiemat konteksti piirkondlikest koostöövõrgustike toimimisest. Kesk-Eesti DMO esindajalt küsiti Mulgimaa hetkeolukorra kohta, millele vastaja andis põhjaliku ülevaate piirkonna senistest arengutest, koostööväljakutsetest ja kaasatuse tasemest. Kahelt teiselt intervjueritavalt küsiti kaks küsimust, mis käsitlesid piirkondlike koostöövõrgustike toimimist ja pikaajalise koostöö kujunemise tegureid (vt lisa 2). Intervjuude käigus tõid vastajad esile ka omal initsiatiivil varasemad koostöö kitsaskohad ning koostöösuhete arengu ajas.

Intervjueritavatele määrati andmete süstematiseerimiseks, rühmitamiseks ja tulemuste selgemaks esitamiseks koodid. Intervjueritud ettevõtjad tähistati koodidega E1 ja E2 ja atraktsioonid tähistati koodidega A1 ja A2. Arendusrollidega osapooled AR1 ja AR2 ning turismikoostöövõrgustiku esindajad koodidega T1, T2 ja T3.

Kõik üheksa vestlusevormis läbi viidud intervjuud salvestati mobiiltelefoniga ning transkribeeriti hiljem Tallinna Tehnikaülikooli Küberneetika Instituudi veebipõhise kõnetuvastussüsteemi abil (Olev & Alumäe, 2022). Transkribeerimise eesmärk on dokumenteerida kogu arutelu ja muuta see kergesti analüüsitavaks. (Kalmus *et al.*, 2015)

Käesoleva lõputöö raames läbiviidud intervjuude tekstifailid salvestati Wordi dokumentidena. Saadud materjal loeti korduvalt läbi, seejärel kodeeriti sarnased sõnad ja väljendid vastavalt töö eesmärgile ja uurimisküsimusele. Kodeeritud andmed jaotati kolme alamkategoriasse:

- mulgimaa atraktiivse sihtkohana,
- strateegilise koostöö tugevused ja nõrkused,
- osapoolte ootused ja ettepanekud strateegiliseks koostööks.

Uurimistulemuste töödeldud andmed analüüsiti põhjalikult, võrreldes neid teoorias esitatud kirjeldustega, et tuvastada sarnasused ja erinevused. Seejärel tehti uuringu käigus saadud tulemuste põhjal kokkuvõtte, tõlgendati järeldusi ning esitati ettepanekud edasiseks uurimistööks või praktikas rakendamiseks.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Esimeses teemablokis käsitletakse turismisihtkoha atraktiivsust, mille käigus intervjueeritavad jagasid arvamusi Mulgimaa eripäradest ja atraktiivsuse kujundamise teguritest ning samuti sündmustest ja inimestest, kes võiksid sihtkoha atraktiivsust suurendada.

Kõigi intervjueeritavate sõnul nähakse atraktiivsust kui tegurit, mis kujundab sihtkohast positiivse ettekujutuse ja äratav huvi külastamise vastu. Intervjuudest selgus, et atraktiivsust käsitletakse mitmetahulise nähtusena, ent rõhuasetusega sisulistel ja kogemuslikel väärtustel. Intervjueeritav E2 toob sellekohase ilmeka näite: „Kohaliku kalamehe käest ostad lesta, juba tegelikult tekitab sinu peas mingisuguse loo. Ja mõtled, oo, ma saan kuskilt ühest talust Saaremaalt veel koduõlut ja siis ma lähen Kuressaarde, panen peened riided selga ja lähen restorani. Kuidagi inimene hakkab seda ette kujutama“. (E2)

Intervjueeritavad A1 ja E2 tõid atraktiivsuse näitena esile Lossispaa Wagenküll, tuues välja asukoha, ajaloolise arhitektuuri, kvaliteetsed teenused, turunduse ning sealsed pakutavad elamused. Intervjueeritavate AR1, E2 ja AR2 sõnul tuleneb atraktiivsus kultuuripärandist, traditsioonidest, looduskeskkonnast ning kohaliku kogukonnaga kokkupuutest, mis kõigi tegurite koosmõjus muuda sihtkoha atraktiivseks. „Tänapäeva külastaja otsib sageli mitte lihtsalt kohta, vaid elamust, millel on oma lugu, tähendus ja just see teebki ühe piirkonna turismisihtkohana atraktiivseks“ (AR2).

Kõigi intervjueeritavate poolt toodi ühiselt esile Mulgimaa unikaalse identiteedi, milleks on eristuv keel, selged piirid, rahvariided, kuvand ning toidupärand, sealhulgas UNESCO vaimse kultuuripärandi nimekirja kantud mulgipuder. Intervjueeritavad leidsid, et sõna „Mulgimaa“ ise omab juba teatud brändilist tugevust, mis seondub paljudele Eesti inimestele tuntud ja omanäolise paigana (AR1, E1, E2), samuti rõhutati ajaloolise pärandi tähtsust, mille hulka kuuluvad mõisad, häärberid, kirikud ja muuseumid. Olulisena nähti ka looduslikke vaatamisväärsusi, nagu Karksi-Nuia ürgorg, Teringi raba ning Rohelised Rööpad matkarada. (A2, AR2) Lisaks kultuurilistele väärtustele tõid kõik intervjueeritavad esile Lõuna-Eestile iseloomuliku kauni looduse, mida rikastavad

lopsakad metsad, maalilised järved ja vaheldusrikas maastik, luues piirkonnale ainulaadse ja rahuliku atmosfääri.

Mulgimaa eripära, rikkalikud traditsioonid ja kaunis loodus peegelduvad ka sündmustes ja festivalides, mis meelitavad piirkonda külastajaid nii lähedalt kui kaugelt. Intervjueeritavate sõnul kuuluvad Tõrvade Tulede Festival, Urissaare Kantri ning Taagepera teemapargid (Alice Imedemaal ja Talveõlumaa) Mulgimaa olulisimate ja mõjukaimate sündmuste hulka, mis on aastate jooksul kujunenud piirkonna tunnusüritusteks ning millel on oluline mõju nähtavuse kujundamisel. (A1, E1, E2) Nende sündmuste tõmbetegureid illustreerivad ka intervjuudes esitatud külastajate numbrid. Intervjueeritav A1 tõi välja, et eelmisel suvel külastas Taagepera ligikaudu 100 000 inimest, kellest paljud liikusid edasi ka teistesse Mulgimaa linnadesse, nagu Viljandi ja Tõrva. Intervjueeritav E2 tõi omakorda esile, et eelmise aasta Urissaare Kantri festivalil osales umbes 4000 inimest, kellest märkimisväärne osa umbes 75% tuli väljastpoolt Viljandimaad.

Kuigi suuremad ja rahvarohked üritused tõmbavad enim tähelepanu, toodi esile ka väiksemaid, ent sisult tähenduslikke sündmusi, nagu Mulgipidu (AR1, E1), Hõimu- ja kihelkonna päevad (E1, AR2) ning Eesti-Läti kevadine piirilinnalaat Mõisakülas (A2, AR2), lisades, et need üritused hoiavad elus kohalikke traditsioone ja loovad sideme piirkonna ajaloo ning identiteediga. Intervjueeritav AR1 märkis, et kuigi piirkonnas toimub mitmeid festivale ja sündmusi, puudub siiani selline märgiline üritus, mis võiks kujuneda Mulgimaa tunnussündmuseks, mis oleks ainulaadne ja mida ei saaks korraldada kuskil mujal kui ainult Mulgimaal ning mis ühtlasi tõmbaks ka laiemat publikut ja suuremat tähelepanu.

Intervjuude põhjal peetakse Mulgimaa suurimaks väärtuseks kohalikke inimesi ja kogukonda, kes kujundavad piirkonna isikupära ja elujõulisuse, ning kelle kaudu peegeldub Mulgimaa eripära kõige vahetumalt. Kuid toodi esile ka avaliku elu tegelaste rolli piirkonna nähtavuse suurendamisel (A1, E1), näitena toodi esile Toomas Hendrik Ilves, kelle presidendiajal jõudis mulgi identiteet korduvalt riiklikku diskussiooni. Samuti tõsteti esile Mulgi kultuuri kaasaegseid edasikandjaid, nagu noor mulgi keele kõneleja Robin Liiber ning oma mulgi päritolu uhkusega esile tõstev Priit Oks, kelle tegevus aitab hoida elus mulgi identiteeti ja muuta see nähtavaks ka noorema põlvkonna seas (E1).

Järgnevas teemablokis käsitletakse strateegilise koostöö peamisi tugevusi ja kitsaskohti Mulgimaa turismisektoris, keskendudes koostöö toimimisele, koordineerimisele ja piirkondlikule sidususele. Samuti tuuakse esile teised Eesti piirkondlike turismikoostöövõrgustike kogemused, kuidas koostööstruktuurid on üles ehitatud ja millist mõju on see avaldanud piirkonna arengule. Teemabloki tulemuste esitamisel kasutatavates intervjuutsitaatides on loetavuse ja selguse huvides välja jäetud lauseosad tähistatud sümboliga. /.../

Kõigi intervjueeritavate poolt rõhutati, et Mulgimaa turismivaldkonna koostöö tõhususe seisukohast on oluline, et osapooled jagaksid ühiseid ja selgeid eesmärke. Tugevusena toodi esile piirkondliku strateegiadokumendi olemasolu aastateks 2021-2030 (E1, AR2). Intervjuueritav AR2 märkis, et turismistrateegia loodi Mulgi Kultuuri Instituudi eestvedamisel ning selle väljatöötamise kaasati erinevaid osapooli – turismiettevõtjaid, arendusorganisatsioone, kultuurikorraldajaid ja kohalikke omavalitsusi. Kuigi strateegia olemasolu peeti tugevuseks, nenditi kõigi intervjueeritavate poolt, et selle potentsiaal ei ole senini realiseerunud. Üks intervjueeritav oli strateegia koostamise protsessis otseselt kaasatud juhina (AR2) ning üks intervjueeritavad olid kaasatud ka strateegia aruteludele (E1). Intervjueeritavate hinnangul kajastas strateegia koostamise periood ajajärku, mil piirkonnas oli olemas sisuline huvi turismiarenduse vastu ning valmisolek teha koostööd ühiste eesmärkide nimel. Need tegevused löid ajutise koostööraamistiku, kus turismiteemadel arutleti sisukalt ja kaasavalt. Intervjueeritav E1 tõi esile:

Mingil ajal tehti Mulgimaa turismistrateegiad, käidi koos, arutleti, pandi paika erinevad tegevused ja mõtted ja seal niisugune kooskäimine oli. Need olid toredad, et inimesed tahavad ikkagi koostööd teha ja kui küsitakse, eks nad vastavad ja teevad strateegiaid, aga kahjuks seal ei ole väga inimressurssi, et seda edasi hakata viima. (E1)

Intervjueeritav AR2, kes juhtis strateegia koostamise protsessi, märkis, et praegusel hetkel Mulgimaa turismistrateegiat ei ole rakendatud, mille peamiseks väljakutseks on strateegia elluviimise eestvedaja puudumine, mille tagajärjel on strateegia potentsiaal jäänud kasutamata. Vaatamata sellele, et piirkondlikku turismistrateegiat ei ole rakendatud, olid kõik intervjueeritavad teadlikud strateegia olemasolust. Toodi esile, et igapäevased tööd ja muud ettevõtmised on nõudnud kogu tähelepanu, mistõttu ei ole

olnud aega ega võimalust strateegiat jälgida (A1, A2), eeskätt on see tingitud sellest, et puudub konkreetne eestvedaja, kelle ülesanne oleks strateegia elluviimisele tähelepanu pöörata (AR1, E1, E2). Siinkohal tõid kõik välja, et strateegia elluviimise puudumine on takistanud Mulgimaa üldist arengut, kuna see pärsib otseselt koostöö koordineeritust, ühtse suuna seadmist ning pikaajaliste arengueesmärkide täitmist.

Lisaks üldistele väljakutsetele strateegia elluviimisel, tõid intervjueritavad (A1, E2, A2, AR2) olulise probleemina esile ühtse turundusstrateegia puudumise, mis on viinud olukorrani, kus turismiettevõtted tegutsevad ja turundavad end iseseisvalt, ilma ühtse piirkondliku lähenemiseta, mille tulemusel on Mulgimaa brändikuvand jäänud alaturundatuks, mis on oluliselt vähendanud piirkonna tuntust ja mõju turismiturul. Intervjueritav E2 tõi välja, et koostöö üldises mõttes on väga kehv ning hetkel peab iga teenuspakkuja ise vaatama kuidas hakkama saab. Sarnast murekohtade esiletoomist jätkas AR2, kelle sõnul väiksemad kogukonnad ning turismi- ja kultuuriettevõtjad ei tunne end sageli strateegilisse koostöösse kaasatuna, mis jääb tihti vajakaks, kuna puuduvad otsesed suhtluskanalid ja võimalused dialoogiks, mis looks ühendust teiste tegijatega ning annaks kindlust, et nende arvamust kuulatakse.

Intervjuudes põhjal selgus, et Mulgimaal puudub selge juhtorgan või koordineeriv struktuur, mis suunaks ja toetaks turismialast koostööd. Peamisteks probleemideks nimetati koordineerimise puudust ja ebaselget rollijaotust, mis takistavad tõhusat koostööd, mistõttu jäävad paljud algatused hajusaks ja koostöö pigem juhuslikuks (AR1 ja A2, AR2). Vastaja AR1 tõi välja, et üks peamisi koostöö puudumise põhjuseid on harjumuse puudumine, kuna senini ei ole sellist koostööpraktikat arendatud, toob see esile hirmu ja kõhklosti koostööd teha, mis on loonud olukorra, kus tegevused toimuvad paralleelselt ning igauks keskendub omaenda tegevusele (AR2, E2, A2). Intervjueritavate hinnangul tuleneb see suuresti pidevatest personalimuutustest nii omavalitse tasandil kui ka arendusorganisatsioonides, mis takistab järjepidevuse hoidmist ja pikaajaliste arengusuundade kujunemist, mida süvendab veelgi toimiva ja stabiilse juhtimismudeli puudumine (AR1, AR2).

Intervjuudes toodi korduvalt esile, et Mulgimaa turismikoostööd pärsib omavalitsuste keskendumine vaid oma halduspiirkonna arengule, mida kirjeldati kui vallapiiride jäikust (AR1 ja E1). Kõigi intervjueritavate poolt toodi esile, et igas vallas keskendutakse

peamiselt kohaliku arengu edendamisele, jättes maakondliku koostöö täielikult tagaplaanile. Märgitakse ka, et üks vald domineerib piirkondlikus turismi arenduses ja turunduses, tuues esile vaid oma valla tegevused, mis vähendab teiste valdade koostööd ühtse piirkondliku arengu saavutamist (AR2). Intervjueeritavat olid ühel meelel, et ühine arenguvision, mis hõlmaks kogu Mulgimaad, on olnud keeruline saavutada, kuna tegevused ei ole kooskõlas ja ei ulatu piirkondliku koostöö tasandile, mida kogu piirkonna areng vajaks. Selle taustal tõi A2 välja, et Mulgimaa turismielu hakanud tasapisi alla käima, sest aktiivseid tegutsejaid on jäänud järjest vähemaks.

Seoses Mulgimaa koostöö koordineerimise puudujääkidega ilmnes intervjuudes erinevaid seisukohti laiemat piirkonda katva Kesk-Eesti DMO osas. Intervjueeritavate teadmised ja kogemused organisatsiooniga olid erinevad ja kohati skeptilised. Intervjueeritav A1 mainis, et puudub varasem kokkupuude organisatsiooniga ning isegi teadmine selle olemasolust oli puudlik. Ülejäänud intervjueeritavad olid organisatsioonist teadlikud, kuid tõi välja, et Kesk-Eesti DMO täpne roll ja eesmärgid on jäänud ebaselgeks, mida põhjendati organisatsiooni suhteliselt uue olemuse ja laia piirkondliku haardega, mis katab Järva-, Viljandi- ja Põltsamaa piirkonnad.

Intervjuudest ilmnes, et Mulgimaa esindatus Kesk-Eesti DMO-s on ebaselge ja killustunud. Piirkond ei ole täiskohaga esindatud, sest puudub kindel inimene, vastutav üksus ja terviklik strateegia (E2). Juhiti tähelepanu, et kuigi Mulgimaal on esindaja Kesk-Eesti DMO-s, piirdub ametlik esindatus vaid ühe valla halduspiiridega, jättes ülejäänud Mulgimaal olevad vallad laiemast piirkondlikust arendusest ja koostööst kõrvale (E2, AR2). Kahes eelmainitud vallas ei ole määratud ka eraldi turismikoordinaatorit, mis intervjueeritavate sõnul raskendab veelgi ühtse koostöö ja arendustegevuste elluviimist kogu Mulgimaa ulatuses (A2, AR2). Intervjueeritava E2 sõnul on Mulgimaa esindatus DMO-s pigem formaalne ning tegelik koostöö jääb puudulikuks:

DMO, mida suudab täna teha, on pakkuda mingeid ühiskampaaniaid, et Mulgimaal on lahe. Koolitusi, võib-olla mingeid messe. Aga ega see ei tekita meil siin näiteks Mulgi valla siseselt turismiettevõtjate vahel koostööd. Ma olen siis nagu Mulgimaa ettevõtjate esindaja ja viimane kord tuli välja, et põhimõtteliselt Mulgimaa ettevõtjad võivad liituda küll, aga see on vabatahtlikult või kuidagi mitteametlikult. See on täiesti jama. (E2)

Intervjueeritava T3 tõi esile Mulgimaa esindatuse ja koostöö peamised väljakutsed DMO tasandil. Tema sõnul on koostöö turismi hädavajalik, kuid siiski hetkel on piirkondlikud tegijad, sh ettevõtted ja omavalitsused pigem konkurendid. Need, kes ei ole turismivaldkonnas pikalt tegutsenud, ei ole aru saanud, et koostegutsemine on turismis vältimatu. Siinkohal tõi ta välja, et Mulgimaa turismi arendamine olnud ebaühtlane, kuna erinevad omavalitsused tegutsevad väga erineva aktiivsusega. Tuues esile, et üks vald on olnud märgatavalt aktiivsem ja oma huvide eest seismisel initsiatiivikam, samas kui teised Mulgimaa vallad on jäänud tagasihoidlikumaks. Ehkki on olnud initsiatiive kohtumisteks ja koostöö tihendamiseks teiste valdadega, ei ole need senini praktikas realiseerunud. Samuti märkis, et viimastel aastatel on DMO-d mõjutanud mitmed sisemised muudatused, nagu meeskonna vähenemine, eelarvepiirangud ja personalivahetus, kuid vaatamata sellele on DMO-l jätkuvalt tugev huvi Mulgimaa kultuuri ja identiteedi esiletõstmise ning piirkondliku koostöö arendamise vastu, kuid siiski sõltub arendustegevuse tulemuslikkus suure osas ka kohaliku tasandi algatusvõimest.

Kesk-Eesti DMO koostöövõrgustikku kuuluvad intervjueeritava (E1, A2) hindasid kõrgelt organisatsiooni tegevusi, eriti õppe-, info- ja väljasõidupäevade, mis pakuvad väärtuslikku võimalust kogemuste jagamisel, uute teadmiste omandamisel ning uute kontaktide loomisel. Intervjueeritavate hinnangul on kohtumised sisukad ja hästi korraldatud, sõbraliku ning toetava õhkkonnaga, pakkudes ainukest praktilist võimalust kohtuda ja suhelda teiste turismivaldkonna tegutsejatega, kuna Mulgimaa-ülesed ühiskohtumised ja koostööformaadid puuduvad. „Tegelikult Mulgimaal puudub selline ühtne koostöövõrgustik ja tema puudub just jutumärkides tänu sellele, et tegelikult ei ole korraldatud selliseid ühiseid kokkusaamisi turismiasjalistele. Saab tugineda koostöö puhul ainult sellele, kui tehakse nüüd selle Kesk-Eesti DMO kaudu“. (A2) Siinkohal tõi intervjueeritav A2 veel välja, et Mulgimaal on turismi arendamine pigem mugandatud ja valdavalt loodetakse Kesk-Eesti DMO tegevusele, kes juba korraldab koolituspäevi ja õppeüritusi.

Intervjuudest selgus, et enamik ei näe piirkonnas valitsevat konkurentsi negatiivse tegurina, vaid pigem hindavad seda koostöövalmiduse suurendajana, kellega saab koos luua külastajatele mitmekesisemaid ja atraktiivsemaid elamusi. (A1, E1, E2, A2) „Meil ongi koostöö selline sõbralik. Me ei ole mitte konkurendid, vaid pigem me oleme nagu

toetavad kaaslased, sest, minul on ju hea meel, kui mulle külalisi tuuakse. Samamoodi ma ju suunan oma külastajaid“. (A2) Positiivne suhtumine konkurentsi väljendub ka kahe teise intervjueritava sõnades:

Mõni aeg tagasi tegi Helemäe Fire Show'd. Ülilahe oli. Ka sündmus, /.../ pole ju konkurentsi. Vastupidi, ta toob piirkonda inimesi juurde. /.../ Tegelikult see on kõige parem asi, mis saab tekkida. Selles mõttes ma ei ole üldse kade. Tehke ainult lähedaid ööbimiskohtasid ja event'e“. (E2)

Samuti kinnitab intervjueritav A1, et Mulgimaa turismisektoris on suur huvi koostöö vastu ning konkurentsi pigem vähe:

Päris palju on tegelikult seda, et meiega tahetakse koostööd teha hästi palju, tulevad päringud, kus keegi midagi pakub, soovib, soovitab. Ükskõik, kes pakub mingisugust teenust ja tegeleb millegagi ja arvab, et meil võik see kasuks tulla ja siis võtab meiega ühendust, et selliseid asju on hästi palju. (A1)

Kuid intervjueritav AR2 on täheldanud, et Mulgimaa turismisektoris on tugev iseseisvuse suund, mis tuleneb kartusest konkurentsi ees, eriti Mulgi Elamuskeskusega koostöös, kus kardetakse, et liigne ürituste koondumine ühe keskuse ümber võib vähendada teiste korraldajate nähtavust ja võimalusi. Samuti täheldas intervjueritav AR2 regionaalset konkurentsi kolme valla vahel, kuid lisades, et konkurentsitunne võib muutuda positiivseks jõuks, kui seda suunatakse koostööks ja ühiste projektide elluviimisel, näitena Soome-ugri kultuuripealinna aasta 2021 Mulgimaal ja mulgipudru UNESCO tunnustamise protsess, kus erinevad osapooled ühise eesmärgi nimel tegutsesid.

Intervjueritavad (A1, E2, AR2, A2), kelle töö ei hõlma otseselt piirkonnainfo jagamist, töid esile, et soovitavad sageli teisi teenusepakkujaid ka ilma ametliku koostöö, eelneva kokkuleppeta ja isegi soovitava osapoolte teadmata, mis tuleneb siirast soovist pakkuda küllastajatele parimat võimalikku kogemust, toetades piirkonna atraktiivsuse kasvu ja arengut. Sellist koostööd ja kohalike teenusepakkujate toetust on juba pikalt praktiseeritud intervjueritav E2, kes selgitab:

Me oleme Kantriga tegelikult teinud seda koostöövormi parandamist. Viimased viis aastat või isegi rohkem, on ikkagi see eesmärk meil olnud, et me korjame üles kohalikke teenusepakkujaid ja aitama neil vormida oma teenuse selliseks, et nad saaksid raha, aga me oleme ka fail'itud, aga me oleme kuidagi püüdnud seda kogu aeg, et davai, tehke oma külaga mingi toode või teenus, proovime müüja. (E2)

Intervjueeritavate poolt toodi esile, et hetkel puudub Mulgimaal selge ja toimiv infovahetussüsteem, mis ühendaks teenusepakkujaid ning võimaldaks külastajatele pakkuda läbimõeldud ja ajakohast informatsiooni (A1, E2, AR2, A2). Märgitigi, et see loob olukorra, kus soovitusel põhinevad pigem isiklikul kogemusel ja initsiatiivil kui süsteemsel infovahetusel, mis põhjustab ebatäpset teavet ja segadust külastajate seas. Samuti toodi esile, et piirkonnas puudub selge ja nähtav turismiinfo, mis aitaks külastajatel paremini orienteeruda ning kohalikke võimalusi avastada. Intervjueeritava A1 sõnul jääb külastajatele sageli arusaamatuks, millised võimalused piirkonnas tegelikult olemas on, ning turismiinfo ei jõua tihti ei teenusepakkujate ega külastajani:

Ma tunnen ka ise seda, et natukene võib-olla inimesed ei tea mis siin veel üldse teha saab lähipiirkonnas ja mis võimalused on. Seda ilmselt peaks kuidagi rohkem push'ima, et info jõuaks kasvõi meie kliendini, kes siis tuleb ja tahab veel midagi teha ja kuhu vaadata. Ilmselt nõuab see ka koostööd teiste asutustega. (A1)

Mulgimaa turismisektoris esinevad probleemid sarnanevad varasemalt saartel tuvastatud kitsaskohtadega, mis tõid esile vajaduse keskse arendusorganisatsiooni loomise. Intervjueeritava T1 sõnul kasutati varem piirkonnas vananenud turismijuhtimis mudeleid, sealhulgas puudus terviklik juhtimine ning esines dubleerimist arendusorganisatsioonide vahel, samuti oli killustatud raha ja kompetentsi jagunemine. Koostööd teiste piirkondade ja organisatsioonidega tehti vähesel määral ning tähelepanuta jäi klientidekonnast lähtuv areng ning sealjuures ka sihtkohtade kvaliteet. Positiivse muutusena tõi intervjueeritav esile, et aja jooksul on ettevõtjate nähtavus ja koostöö paranenud, tekkinud on uusi koostöömudeleid ning suurenenud on digivõimekus. Senisest enam arvestatakse külastajate ootusi ja vajadusi, mille tulemusena on loodud rohkem kohandatud turismitooteid ja uusi traditsioonilisi sündmusi, ning samuti on paranenud turismiettevõtjate probleemide kommunikatsioon omavalitsusele.

Teise piirkondliku koostöövõrgustiku näitel rõhutati, et toimiva koostöö aluseks on usalduslik suhtlus, ühine turundus ja tugev kogukonnatunne, mis soodustab teenuste soovitamist ning küllastajate loomulikku liikumist piirkonnas. Intervjueeritava T2 sõnul ei pea ettevõtjad enam laatadel oma tooteid müümas käima, sest tänu omavahelisele koostööle ja nähtavusele leiavad küllastajaid nad ise üles. Eriliselt rõhutas intervjueeritav, et sealsed teenused ei ole anonüümsed, vaid hästi palju püütakse turunduses esile tuua kohalikke inimesi ja nendega kohtumist. „Turunduses räägime ja näitame hästi palju kohalikku inimest ja kohtumist selle kohaliku inimesega, sest teenused ei ole anonüümsed. Sa ei lähe lihtsalt Samovari majja, vaid sa lähed Erlingule külla, või sa ei lähe Turgi tallu, vaid sa lähed Ergole külla“. (T2) Intervjueeritava sõnul on koostöövõrgustikus olemine suurim eelis teiste ettevõtjatega tutvumiseks ja suhete loomiseks, kus ollakse kui üks suur pere, kus on lihtsam alustada koostööd, olgu selleks koosolekud, õppereisid või isegi lõõgastavad saunaõhtud, sest kui ettevõtjad teavad üksteise teenuseid ja tooteid, oskavad nad ka küllastajaid paremini suunata ja soovitusi jagada.

Viimane teemablokk koondab osapoolte ootustest ja ettepanekutest strateegiliseks koostööks, tuues esile valdkonnad, kus Mulgimaal nähakse suurimat vajadust tihedamaks koostööks, ning pakkudes intervjueeritavate poolt välja parendusettepanekud piirkondliku koostööd tõhustamiseks. Kolme erineva piirkonna kogemused annavad ülevaate sellest, millised tegurid tagavad pikaajalise koostöö.

Üheks keskseks vajaduseks peeti ühiste turundusmaterjalide loomist, nagu brošüürid, voldikud ning Mulgimaa kaart, mis annaksid tervikliku ülevaate piirkonnast ja tegevusvõimalustest. (AR1, E1, A2, AR2). Intervjueeritavate sõnul aitaksid need jõuda erinevate sihtrühmadeni ning esitleda Mulgimaad ühtse ja hästi struktureeritud sihtkohana. Täiendavalt rõhuti vajadust arendada terviklik kampaaniaprogramm, mis tutvustaks Mulgimaa looduskeskkonda, teenuseid, kohalikke inimesi ja traditsioone, aidates luua küllastajates positiivse kujutluspildi ja ootused Mulgimaa suhtes (E2).

Teise olulise valdkonnana tõid intervjueeritavad (AR1, E1, AR2) välja mitmekesiste turismipakettide arendamise koostöös kohalike teenusepakkujatega, mis võimaldaks piirkonna potentsiaali paremini ära kasutada ja pakkuda küllastajatele mitmekesisemaid elamusi. Siinkohal nähti Mulgi Elamuskeskuse tähtsust küllastuskogemuse

koordineerimisel, toimides infopunktina, mis aitab külastajaid suunata ja ühendada kogu piirkonna turismipakkumise ühtseks tervikuks. Vajalikuks peeti ka Mulgi Elamuskeskuse pakettreiside turundust, mis peaks toimuma tihedas koostöös teiste Mulgimaa turismiettevõtjatega, et tugevdada piirkonna kui tervikliku sihtkoha nähtavust, pakkudes külastajatele ühtset ning koordineeritud külastajakogemust (AR1, E1).

Kolmanda valdkonnana nähti vajadust sündmuste ühisplaneerimist, vältimaks sündmuste kattumist (AR2) ning koordineeritud kalendri koostamist, mis koondaks piirkonna tähtsündmused (AR1, AR2). Juhiti tähelepanu Mulgimaa praeguse veebilehe puudujääkidele, märkides selle infotihedust ja kasutuskeerukust, tuues esile vajaduse sisulise ja visuaalse uuenduse järele, mis tagaks külastajatele selge struktuuri eri valdkondade (kultuur, turism, sündmused, majutus) ja UNESCO mulgipudru kohta (AR2) ning selge kontaktinfo, kelle poole pöörduda soovitude saamiseks (E2, A2, AR2). „Samuti ei ole külastajale selgelt välja toodud, kelle poole pöörduda, kui soovitakse külastada Mulgimaa eri paiku või saada soovitusi. Seda kinnitab ka isiklik kogemus, kui hiljuti mulle helistati küsimusega, mida Mulgimaal külastada ning kellelt saada lisainfot ja kontakte“. (AR2) Lisaks leiti, et kohalike käsitöölise ja tootjatega koostöös tuleks arendada ühiseid müügivõimalusi, näiteks luues spetsiaalse poe või veebipoe (AR1, E2, AR2). „Mulgimaa toodetel praegu e-poodi ei ole, see jäi soiku, see oli kunagi, aga, kui jälle saaks uuesti ellu äratada“ (AR1).

Ühiste müügivõimaluste kõrval toodi olulise koostöövaldkonnana esile ühiste koolituste ja töötubade korraldamine, mille peamine eesmärk ja oodatav tulemus oleks turismiteenuste kvaliteedi ja mitmekesisuse arendamine. Toodi välja, et ühiselt õppides saaksid piirkonna teenusepakkujad parandada oma oskusi, rakendada uuenduslikke lähenemisi ning kohandada oma pakkumisi paremini külastajate ootustele (A2, E1, AR2, A2). Lisaks formaalsemale õppele nagu koolitused ja töötoad, toodi esile õppereiside ja kogemusvahetuse korraldamise vajadus. Vastajad leidsid, et külastades teisi piirkondi või kohtudes sarnaste tegijatega mujalt, saaks piirkonda tuua värskaid ideid, inspiratsiooni ja parimaid praktikaid, kuna otsene kokkupuude teistsuguste lahendustega aitaks vältida "oma mulli sees olemist" ja soodustaks piirkonnale sobivate kontseptsioonide juurdumist. (E1, A2, AR2) Vastaja A2 tõi välja, et sihtkohas teenuste isiklik kogemine on äärmiselt oluline:

Seda kulub ära, sest sa ei saa siit ise välja, kui oled tööl sellel hooajal. Näha, et käid matkarajal ja oskad külastajatele soovitada. Seal läheb umbes 40 minutit, saab minna ka kõpskingaga, aga on vaja kummi säärikuid. Kui pole ise seda näinud või ajaliselt tajunud, ei tea, kas köht läheb tühjaks või kas seal on WC. Kui neid asju ei tea, ongi vajalikud just need reisirid. (A2)

Mulgimaa turismi arendamist pärsib osaliselt selge ja ühendava juhtstruktuuri puudumine. Intervjuudes kerkis ühtselt esile vajadus ühtse Mulgimaa turismivaldkonna osapooli koondava ja koostöövõrgustiku toetava organisatsiooni järele. Seda vajadust ilmestab A2 poolt välja toodud mõte:

Ma tunnen just sellest väga suurt puudust, et Mulgimaal ei ole sellist ühtset mingit katusorganisatsiooni. Kasvõi Mulgimaa Arenduskoda võiks siis luua mingisuguse sellise võrgustiku. Kasvõi kord kvartalis võiks kokku saada. /.../ Võib-olla on mingeid koolituspäevi ja õppepäevi. (A2)

Samuti ülejäänud intervjuueeritavad rõhutasid vajadust Mulgimaa-kesksest võrgustikust, mis aitaks tugevdada kogukonnatunnet ning võimaldaks paremini mõista, kes piirkonnas millega tegeleb, vältides dubleerimist ning soodustades koostööd ja ühisprojektide algatamist. Kõigi intervjuueeritavate arvates pakuks see inspiratsiooni ja tuge kohalikele tegijatele, aidates neil tegutseda ühtse meeskonnana.

Ühe võimalusena nähakse olemasolevate arendus- ja kultuuriorganisatsioonide ühendamist ühtse katuseorganisatsiooni alla (Mulgi Kultuuri Instituut, Mulgi Elamuskeskus, Mulgimaa Arenduskoda), et koondada ressursid ja tõhustada tegevuste koordineerimist (AR2, E1). Intervjuueeritav AR2 hinnangul aitaks Mulgimaa turismivaldkonna koordineerimist oluliselt tõhustada ühe keskse ja vastutava organisatsiooni (Mulgi Elamuskeskus) või regionaalse koostööplatvormi määramine, kus oleksid määratud selged rollid ja vastutusosalad. Siinkohal nähti piirkondliku arendustegevuse tõhustamiseks vajadust tugevdada koostööd arendusorganisatsioonide vahel (AR2) ning suurendada kohalike omavalitsuste pühendumust (E2, A2, AR2). Oluliseks pidas intervjuueeritav (AR2) ühtse infokeskkonna ja toetussüsteemi loomist, mis toetaks strateegiliste eesmärkide elluviimist ning aitaks koordineerida erinevate osapoolte tegevusi. Siinkohal tõi E2 välja strateegilise juhtimise tähtsuse, rõhutades vajadust

määratleda pikaajalised eesmärgid ning koostada konkreetne tegevusplaan, mis suunaks piirkonna arengut ja tagaks selle jätkusuutlikkuse.

Intervjuudes töid vastajad esile, et Mulgimaa turismialase koostöö edukas toimimine eeldaks tugevat ja neutraalset eestvedajat või koordinaatorit. Konkreetsemalt rõhutati vajadust sellise Mulgimaa turismikoordinaatori järele, kes omaks piirkonnast tervikpilti, tegutseks järjepidevalt ning suudaks tasakaalu hoida kogu Mulgimaa ulatuses, käsitledes kõiki piirkondi võrdselt (AR1, E1, A2, AR2). Koordinaatori peamiste ülesannete hulka kuuluks erinevate osapoolte ühendamine, tegevuste suunamine ning rahvusvaheliste turundus- ja koostööprojektide eestvedamine. Intervjueeritav E1 tõi siinkohal välja: „See roll eeldab inimest, kes suudab kõiki osapooli võrdselt kuulata ja kaasata, kedagi, kes ei lähtu piirkondlikust kuuluvusest, vaid suhtub igasse inimesse eelkõige kui inimesse, mitte kui Tõrva kandi või Abja kandi inimesse“.

Samas ilmnes erinevusi selles, kui võrd kriitiliseks turismikoordinaatori olemasolu peeti. Intervjueeritavad (A1, E1, E2) ei toonud esile otsest vajadust koordinaatori järele, kuid nõustusid, et sellise koordineerimise olemasolu muudaks koostöö piirkonnas tõhusamaks. Ülejäänud soovisid selgemalt vajadust turismikoordinaatori järele, rõhutades, et selline roll oleks vajalik piirkondlikul koostööl ja järjepidevuse tagamisel. Mulgimaa turismivaldkonna areng ja koostöö vajavad selget eestvedamist ja koordineerimist. Seda vajadust ilmestab intervjueeritava (A2) sõnastatud mure:

Jõuan ikkagi sinnamaale, et oleks vaja inimest, kes seda koordineeriks. Kesk-Eesti teema on tore, /.../ aga siis on tühi maa ja igauks nokitseb ise. Kui oled üksiktegitaja, siis tahad kedagi veel, mitte et sügad kõrva tagust ja mõtled, mida ja mismoodi teha. /.../ Olen nagu üksik turismitöötaja, kes on hüüdnähtav kõrbes. (A2)

Sellega seoses ja viidates laiematele piirkondlikule struktuurile (Kesk-Eesti DMO), toodi intervjueeritavate poolt esile, et praeguses korralduses tuntakse puudust Mulgimaa kui eraldiseisva piirkonna selgest esindatusest. Organisatsiooni hallatavaid piirkondi nähakse pigem kui ühtse tervikuna, mistõttu on tekkinud tunne, et kohalike eripäradega ei arvestata piisaval. (E1, E2, AR2, A2) Intervjueeritav A2 tõi välja, et kui DMO oleks keskendunud pigem maakonnapõhisele struktuurile, nagu Viljandimaa DMO, võimaldaks see paremini arvestada iga piirkonna unikaalsete omadustega. Sellest

tulenevalt nähti vajadust suurendada Mulgimaa kaasatust piirkondlikku arendustegevusse, tagamaks, et piirkonna vajadused ja eripärad oleksid paremini esindatud. Selle eesmärgi saavutamiseks toodi esile, et Kesk-Eesti DMO võiks olla oma tegevuses nähtavam (A1) ja piirkondlikus arengus aktiivsem (E2, AR2, A2), korraldades kohtumisi või üritusi piirkondi eraldi kaasates, aitamaks ka seeläbi kaasa kohalike huvide paremale esindatusele. (E1)

Kolme erineva piirkonna kogemused heidavad valgust sellele, kuidas kohalikud turismivõrgustikud suudavad luua tugeva koostöökultuuri. Intervjueeritavad T1 ja T3 tõid välja, et pikaajalise koostöö eelduseks on selge koostöötahe, partnerite vastastikune aktsepteerimine, ühtlane tegutsemistempo, kokkulepetest kinnipidamine ning kõige olulisemana toodi esile usalduse olemasolu. Intervjueeritav T2 tõi esile stabiilse ja motiveeritud tuumiku olulisuse, kuigi liikmeskond muutub ajas, püsib keskne tuumik, mis hoiab võrgustikku koos. Samuti pikaajalise juhtimise roll, mis säilitab organisatsiooni ajaloolise mälu ning aitab kujundada tulevikku suunatud visiooni. Tugev koostöökultuur põhineb vabatahtlikkusel ja siiral entusiasmil, tuues välja, et eestvedajana ei ole olnud tal ärilisi huve, mis võimaldab kõiki osapooli võtta võrdsena.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et Mulgimaal on mitmeid atraktiivsuse tegureid, mis muudavad piirkonna küllastajate jaoks ainulaadseks ja huvitavaks. Nende hulka kuuluvad rikkalik kultuuripärand, traditsioonid, kaunis loodus ja iseloomulik kohaliku kogukonna identiteet. Kolme erineva Eesti turismivõrgustiku kogemused näitavad, et koostöö edukus põhineb usaldusel, motiveeritud eestvedamisel ja stabiilsel tuumikul. Tõhus koostöö tekib siis, kui osapooled tunnevad end võrdsena, jagavad ühiseid eesmärke ning tegutsevad järjepidevalt. Mulgimaa turismisektoril on selge vajadus tihedama ja süsteemsema koostöö järele. Ehkki piirkonnas on olemas turismistrateegia, pole selle potentsiaali realiseeritud, kuna puudub selge eestvedaja. Samuti on osutunud takistuseks ühtse turundusstrateegia puudumine, mistõttu tuntakse, et tegutsetakse eraldi. Samuti tegutsevad piirkonnas mitmed arendusorganisatsioonid, kelle tegevused ja eesmärgid on siiani ebaselged.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Selles peatükis tehakse töö teooria ja uuringu tulemuste põhjal järeldused ja nendest lähtuvalt ettepanekud. Järeldustes tuuakse esile peamine, mis Mulgimaa sihtkoha osapoolte arvates mõjutavad koha atraktiivsust, koostööd ja ühtset juhtimist. Ettepanekud sisaldavad võimalusi, kuidas Mulgimaal kui turismisihtkohas eri osapoolte vahel strateegilist koostööd arendada, et suurendada sihtkoha atraktiivsust.

Uuritud Mulgimaa osapooled nõustusid, et atraktiivsusel on oluline mõju sihtkoha valikul kuvandi kujundamisel ehk atraktiivsuse ja kuvandi vaheline seos leidis sarnaselt Krešić ja Prebezac (2011, lk 498) tööga kinnitust. Samuti pidasid nad sihtkoha atraktiivsust kujutluspildiks, mis äratav tähelepanu, tekitab huvi ning toetab otsuse langetamist külastuse kasuks, nagu autorid Mikulić jt (2016, lk 153) ja Čulić jt (2021, lk 2).

Mulgimaa osapooled on arvamusel, et tänapäeval otsivad külastajad rohkem kui lihtsalt kohta ja soovitakse külastusega kogeda “erilist ja tähenduslikku”. See seostub Lee & King (2019, lk 73) öelduga, et atraktiivne sihtkoht pakub unikaalseid omadusi ja kogemusi. Selgus, et Mulgimaa atraktiivsust kujundavad piirkonna unikaalsed ja kohaspetsiifilised tegurid, mis kattuvad teooriaga (Ul & Chaudhary, 2021, lk 31-32; Raimkulov *et al.*, 2021, lk 11). Näitena toodi välja Mulgimaa kultuuripärand, eristuv keel, ajaloolised piirid, rahvariided, piirkondlik toidupärand (sh silmapaistev UNESCO vaimse kultuuripärandi nimekirja kantud mulgipuder), mõisad ja taluhäärberid ning lõunaeestilik kaunis loodus. Fytopoulou *et al.*, (2021, lk 54-55) ja Mulgimaa esindajad jagavad põhimõtet, et üritused ja festivalid, sh temaatilised koha eripära ja identiteeti kandvad sündmused on tõhusad turismisihtkoha esiletõstmise vahendid, mida strateegiliselt toetada. Nii korduvad kui ka ainulaadsed sündmused loovad võimaluse eristuda teistest sihtkohtadest. Garbelli (2020, lk 56) ja Nygen *et al.*, (2022, lk 400, 402) toovad välja, et koostöö turismivaldkonnas on üha levinum, kuid selle praktiline rakendamine on sageli keeruline, kuna osapooled tegutsevad samaaegselt nii koostööpartnerite kui ka konkurentidena. Uuringu põhjal võib järeldada, et kuigi Mulgimaa eri osapoolte vahel esineb koostöövalmidust, võib selle taustal siiski esineda konkurentsiliiminguid, eriti valdade ja organisatsioonide vahel, kes peaksid omavahel koostööd tegema. Samas viitavad uuringu tulemused sellele, et ühised projektid ja kohtumised aitavad neid konkurentsipingeid vähendada, sest ühised tegevused suunavad tähelepanu omavahelisele koostööle ning osapooled keskenduvad piirkonna kui terviku esiletõstmisele, mitte oma positsiooni kaitsmisele.

Uuringust selgus, et sündmused on mulkide hinnangul olulised sihtkoha atraktiivsuse tõstmisel. Seetõttu teeb autor ettepanek teha koostööd sündmuste ja ühiste projektide loomisel, korraldamisel ja toetamisel, algatades ning luues temaatilisi, koha eripära ja identiteeti kandvaid sündmusi, kuna otseselt sündmuste kaudu on võimalik välja tuua Mulgimaa kultuurilisi, ajaloolisi ja kogukondlike tugevusi, mis vastavad ka külastajate ootustele, soovides pakkuda “erilist ja tähenduslikku”.

Crouch ja Ritchie (1999, lk 139, 143) ning uuringus osalenud Mulgimaa esindajad rõhutavad, et sihtkoha nähtavust ja atraktiivsust suurendab oluliselt piirkonnaga seotud inimeste – nii külastajate, kohalike elanike kui ka avaliku elu tegelaste nähtav ja tähenduslik kohalolek. Avaliku elu tegelased tõmbavad tähelepanu laiemalt, pakkudes meediakajastust ja suuremat huvi piirkonna vastu, samas kui kohaliku kogukonna kaudu peegelduvad paiga kultuuriline eripära, identiteet ja elulaad. Võrdlusena saab tuua Peipsi piirkonna arendusorganisatsiooni Sibulatee MTÜ, kes kasutab turundustegevuses teadlikult kohalikke inimesi, et rõhutada piirkonna autentsust ja tugevdades selle eripära. Leite *et al.*, (2023, lk 84) toovad välja, et koostöö tugineb osapooltevahelisele suhtlusele, kogukonna kaasamisele, avaliku sektori toetusele ning vastastikusele usaldusele ja ühistele eesmärkidele. Mulgimaal koostati turismistrateegia aastateks 2021–2030, ja sellele tuginev tegevuskava aastateks 2021–2026, mille algatajaks oli Mulgi Kultuuri Instituut ning mis oli väga hea näide tihedast koostööst eri osapoolte vahel. Strateegiadokumentide koostamisest on möödunud mitu aastat, kuid strateegia rakendamine on pidurdunud. Protsessil puudub Mulgimaal selge juht, kes vastutaks ja looks vajalikud tingimused tegevuste elluviimiseks.

Volgger ja Pechlaner (2021, lk 2), Adeyinka-Ojo jt (2014, lk 152) ning Aqueveque ja Bianchi (2017, lk 450) toovad esile, et sihtkoha juhtimine on terviklik ja koostööl põhinev protsess, mis nõuab selget strateegiat, paindlikkust ja kogukonna kaasatust. Juhtimine on sageli avaliku sektori vastutusel, eesmärgiga suunata turismi arengut tasakaalustatult ja kestlikult. Uuring tõi esile, et juhtimisprobleemid on lisaks turismistrateegia elluviimisele takistanud Mulgimaa kui turismisihtkoha üldist arengut. Mulgimaa piirkonnal puudub ühtne teadmus- ja kogemuste jagamise platvorm ning koordineeritud ülevaade teenuspakkujatest, mis pärsib infovahetust, koostööd ja terviklikku arendustegevust. Samuti puudub Mulgimaal toimiv ja ühtne turundusstrateegia, mis toetaks sihtkoha atraktiivsuse suurenemist. Fyall jt (2012, lk 22) ning Boggio ja Ruggieri (2024, lk 17) toovad välja, et hästi juhitud ühistegevused aitavad

vältida dubleerimist, mis aitab kujundada külastajatele kvaliteetsema ja terviklikuma kogemuse.

DMO-d koosnevad turismivaldkonna asjatundjatest, kelle ülesanne on edendada koostööd erinevate huvigruppide vahel ning suunata nende tegevused ühise sihtkoha arendamise suunas, kelle tegevus keskendub muu hulgas ka turismiobjektide ja ürituste arendamisele ning sihtkoha mainekujundusele, kus rõhk on strateegilisel juhtimisel ja tõhusal koordineerimisel. (Morrison, 2013, lk 7) Uuringu tulemused näitasid, et Kesk-Eesti DMO on Mulgimaal ainult formaalselt esindatud, mis toob esile arusaamatused Mulgimaa osapoolte seas organisatsiooni eesmärkidest ning selle rollist piirkonna arengus. Samuti selgus, et huvi ja initsiatiiv DMO tegevuses vastu ei ole kuigi aktiivne just valdade tasandil, mis peegelduvad Van Der Zee *et al.*, (2017, lk 296) teooriaga, mille kohaselt on DMO-de jaoks keeruline sihtkoha arengut koordineerida ja juhtida, kuna nende tegevusi mõjutavad mitmed tegurid, mis jäävad sageli väljapoole organisatsiooni otsest kontrolli.

Eelnenud järeldustest lähtudes teeb töö autor ettepaneku, kuidas Mulgimaa eri osapooled saavad omavahel koostööd teha eesmärgiga tõsta Mulgimaa kui turismisihtkoha atraktiivsust. Ettepanekud jagunevad teemarühmadest lähtuvalt:

1. koostöö Kesk-Eesti DMO ja Mulgi Elamuskeskuse vahel piirkondliku arendustöö tõhustamisel;
2. koostöö Mulgimaa ürituste ja festivalide kui sihtkoha atraktiivsuse tõstjate korraldamisel;
3. koostöö Mulgimaa kui terviku identiteedi määratlemine eri vormides;
4. koostöö Mulgimaa kui terviku kohta info jagamises.

Esimese ettepanekuna lähtub autor uuringu tulemustest, mis viitavad vajadusele tugevdada koostööd Mulgimaa eri osapoolte vahel turismivaldkonna strateegilises koordineerimises ja juhtimises, sest selge rollijaotus ja ühine arusaam sihtkoha arendamisest on eelduseks toimivale, koordineeritud ning tulemuslikule koostööle. Lähtudes nii uuringutulemustest kui ka praegustest regionaalsetest arengusuundadest teeb autor ettepaneku algatada juhtimismudeli kujundamine koostöös Mulgi Elamuskeskuse ja Kesk-Eesti DMO-ga, kes ühiselt moodustaksid piirkondliku turismikoostöö juhtgrupi. Hetkeseisuga tegutsevad need organisatsioonid paralleelset piirkonna arendamisel. Kesk-Eesti DMO, mis tegeleb piirkonnas turismisihtkoha arendamise ja turundamisega ning Mulgi Elamuskeskus, mis koordineerib kohalikke tegevusi ja ühendab piirkonna osapooli, peab autor oluliseks kahe organisatsiooni koostöö olulisust. Kuid juhtimisstruktuuri kõrval on vajalik ka konkreetne

koordinaator, kes suudaks aktiivselt suunata ja juhtida koostööprotsesse kogu piirkonnas. Autor ei soovita luua eraldi turismikoordinaatori ametikohta igasse Mulgimaa valda, sest kui igas Mulgimaa vallas tegutseks oma turismikoordinaator, kujuneks suur oht, et omavalitsuste tegevused jäävad valdavalt omaenda huvidest lähtuvaks. See omakorda takistaks ühtse ja tervikliku sihtkohajuhtimise kujunemist kogu piirkonnas. Selle vältimiseks teeb autor ettepaneku tugevdada juba olemasolevat koordinaatoripositsiooni Kesk-Eesti DMO struktuuris, mis praegu tegutseb Tõrva valla tasandil, ning tõsta see Mulgimaa-ülesele regionaalsele tasemele, mis tegutseks Mulgi Elamuskeskuse all. See tähendaks, et koordinaator tegutseks kõigi valdade huvides, toetades kogu piirkonna turismiinfovahetust, koostööprotsesse ja strateegilisi tegevusi. Mulgimaa-ülene koordineerimine looks eeldused ka praktiliste tegevustele, nagu koolitused ja õppereisid, mille üle tunti uuringus puudust.

Koostöö tõhustamiseks teeb autor ettepaneku luua regulaarne koostööformaat, mille keskmes oleksid kord kvartalis toimuvad kohtumised. Neis kohtumistes osaleksid kohalikud omavalitsused, piirkondlikud arendusorganisatsioonid, turismiettevõtjad ning kultuurivaldkonna esindajad. Kohtumised toimuksid Mulgi Elamuskeskuses, mis sobib oma neutraalse ja keskse asukoha tõttu ühtseks arutelukohaks. Kvartaalsed kohtumised ei toetaks mitte ainult strateegilist sihtkohajuhtimist, vaid toimiks ka ühise mõttevahetuse ja arendusideede inkubaatorina, pakkudes platvormi ühisaruteludeks, info vahetuseks ja koostöö algatusteks. Kohtumiste algatajateks on Mulgi Elamuskeskus ja Kesk-Eesti DMO, kes koostöös käivitavad ja koordineerivad regulaarset, kord kvartalis toimuvat koostööformaati Mulgimaa turismivaldkonna osapoolte vahel.

Teise ettepaneku toob töö autor esile vajaduse tugevdada koostööd Mulgimaa eri osapoolte vahel piirkondlike ürituste ja festivalide korraldamisel, sest sündmused ja festivalid tõstavad märkimisväärselt piirkonna nähtavust ning aitavad kujundada ja tugevdada Mulgimaa kui tervikliku turismisihtkoha identiteeti. Selles valdkonnas strateegilise koostöö osapooled autori ettepanekuna eri rollides Mulgimaal oleksid:

- kohalikud omavalitsused – algatajad ja toetajad, planeerivad kokkulepitud sündmuste rahastamise eelarvesse ja oma võimaluste piires rahastusprojekte algatajad;
- mittetulundusühingud – MTÜ Mulgimaa Arenduskoda nõustaja sündmuste korraldamisel ja toetavad LEADER-programmi rahastuse taotlemist;
- piirkondlikud arendusorganisatsioonid – Kesk-Eesti DMO toetab turundustegevusega, suurendades sündmusega sihtkoha nähtavust;

- ettevõtjad – sündmuste algatajad, kaasrahastajad, piirkonna sündmuste kaasturundajad, pakuvad oma tooteid ja teenuseid.

Selline koordineeritud koostöömudel looks eeldused atraktiivsete ja mõjusate sündmuste tekkeks, mis tugevdavad ühist piirkondlikku identiteeti ja toetavad turismisihtkoha arengut, millest saavad kasu piirkonna eri osapooled.

Koostöö Mulgimaa kui terviku identiteedi määratlemine eri vormides. Siin teeb autor kaks koostööprojekti ettepanekut:

- süsteemne visuaalsete materjalide loomine ja kogumine, mis jäädvustaks mulkide igapäevaelu, töö- ja kodukeskkonda, kogukondlikke ettevõtmisi ning traditsioonilisi tegemisi. Selline sisu annaks edasi Mulgimaa piirkonna kultuurilist järjepidevust ning aitaks luua ehedale elule tuginevat kuvandit. Visuaalse materjali kaudu on võimalik avada Mulgimaa olemust viisil, mis on nii informatiivne kui ka emotsionaalselt kaasahaarav, pakkudes külastajatele, potentsiaalsetele uuselanikele ning koostööpartneritele võimalust tunnetada elu selles paigas seestpoolt kogukonna pilgu läbi;
- Mulgimaaga seotud tuntud inimeste kaasamine piirkonna turundustegevustesse, eelkõige videoseeriade kaudu. Nende inimeste kaudu loodaks emotsionaalne ja isiklik side sihtkohaga, mille kaudu tutvustatakse nii mulgi keelt, kultuuri kui ka konkreetseid paiku. Videoformaat sisaldab lapsepõlvemälestusi, mulgikeelseid väljendeid ning lugusid eri piirkondadest, tuues esile isiklikud seosed Mulgimaaga. Sellised lood aitavad vaatajal suhestuda ja suurendavad huvi piirkonna vastu.

Kolmanda ettepanekuna toob töö autor esile Mulgimaa kui terviku identiteedi määratlemine eri vormides. Visuaalse materjali sisuloo me oleks järjepidev, sihipärane ja kvaliteetne, saab algatada programmi koostöös Mulgi elamuskeskuse (eestvedaja), kohaliku omavalitsuse, kohalike elanikega. Luues Mulgimaa pildipanga ja/või digiarhiivi, kuhu koondatakse mulkidest ja Mulgimaast olemasolev visuaalne materjal. Pildipank võiks olla mitmekihiline: ühest küljest professionaalsete fotograafide ja loovisikute koostatud materjal, teisalt kogukondlikult kogutud sisu, näiteks fotod kodudest, töödest, sündmustest ja inimestest, kes iseloomustavad Mulgimaad täna. Kohalik omavalitsus saab koostöösse panustada näiteks „Minu Mulgimaa“ konkurssi korraldamisega, mis võimaldaks näha kohalike inimeste vaatenurk, tugevdaks kohalike elanike eneseteadvust ja mulgi identiteedi tunnetust.

Turundustegevuste sh videoseeriade eestvedajaks saab olla Kesk-Eesti DMO, kelle ülesanne on projekt algatada, koordineerida ja strateegiliselt juhtida. Koostööpartnerina kaasatakse Mulgi Elamuskeskus, kellel on olemas kontaktvõrgustik ja sisuline kompetents mulgi kultuuri vahendamisel. Kohalikud kogukonnad ja kultuuriseltsid osalevad sobivate isikute leidmisel ning aitavad kujundada sõnumi sisu nii, et see oleks kultuuriliselt tundlik ja autentne. Professionaalsed video- ja sisuloojad vastutavad visuaalse ja tehnilise teostuse eest. Videod tuleb jagada mitmes kanalis nagu Mulgimaa infoportaal (kui keskne platvorm) ja VisitViljandi turunduskanalites Läbi Kesk-Eesti DMO.

Autori hinnangul ei ole praeguses olukorras otstarbekas koostada turundusstrateegiat, kuna puuduvad vajalikud alused selle eduka rakendamise tagamiseks. Selle asemel tuleb esmalt keskenduda ühtse visuaalse identiteedi loomisele. Kuid järgnevalt on sammud, mida on oluline astuda ning mis aitavad luua alused, mis tagavad turundusstrateegia eduka rakendamise tulevikus.

Viimase ettepaneku teemarihmna toob autor esile koostöö Mulgimaa kui terviku kohta info jagamises. PuhkaEestis.ee platvormil kajastatud Kesk-Eesti DMO all kuulub Mulgimaa piirkond kolme erineva turismiinfopunkti alla – Mulgi Kultuuri Instituut (Mulgimaa infoportaal), Viljandimaa Arenduskeskus (VisitViljandi) ja Tõrva valla turismiinfopunkt (VisitTõrva). Lisaks tegutseb info jagajana Mulgimaal eraldiseisvalt Mulgi Elamuskeskus. Selline infokanalite mitmekesisus tekitab olukorra, kus nii külastajale kui ka kohalikele ettevõtjatele pakutakse paralleelselt valida mitme erineva allika vahel, mis võib põhjustada segadust, dubleerimist ja raskendada Mulgimaa piirkonna kui terviku tajumist. Ühtse ja toimiva Mulgimaa kui terviku turismiinfoportaaali arendamine on seega oluline koostöökoht.

Nimetatud eri kodulehtede seostamine ja ristlinkimine on samuti oluline koostöötegevus. Autor soovib, et „Mulgimaa infoportaal“ kujuneb keskne ja usaldusväärne digikeskkond. Mulgimaa omavalitsused, turismiettevõtjad ja sündmuste korraldajad kasutavad selleks ühte sisestuspunkti (nt kasutajakonto, haldurite süsteem, avalik vorm) ja keskportaalist liigub info automaatselt seotud kanalitesse, näiteks VisitTõrva, VisitViljandi ja Mulgi Elamuskeskuse veebilehtedele. Soovitatud tehniline lahendus (nt API või andmevoogude kaudu) tagab, et sisu on ühtne, ajakohane ja nähtav igal olulisel platvormil, sõltumata sellest, millist kanalit külastaja eelistab kasutada. Selline lahendus vähendab märkimisväärselt dubleerimist, hoiab ära ajakohastamata teabe leviku ning loob läbipaistva ja kasutajasõbraliku struktuuri, kus kõik veebilehed "räägivad sama keelt".

Autor lisab, et omavahel seotud veebilehed peaksid Kesk-Eesti DMO eestvedamisel kasutama sarnast Mulgimaa logo, bännerit või värvilahendus, mis jääb külastajatele visuaalselt meelde, aitab luua äratuntavat piirkondlikku kuvandit ning annab märku, et ollakse endiselt Mulgimaa infokeskkonnas. Omavalitsused võtavad loodud lahenduse kasutusele oma ametlikes väljundites – veebilehtedel, plakatitel, sündmuste tutvustustes ja kohalikes turundusmaterjalides. Ettevõtjad kohandavad oma teenuste ja toodete tutvustuses kasutatavaid materjale Mulgimaa visuaalse identiteedi järgi, et tugevdada piirkonna äratuntavust. Selline tegevus suurendab külastajate usaldust Mulgimaa kui piirkonna vastu, kuna selge info on eelduseks Mulgimaast ühtse kuvandi tekkimiseks.

Ettepanekutena tuli ka uuringust välja vajadus Mulgimaa infoportaali sisuliseks ja visuaalseks uuendamiseks, kuna olemasoleval veebilehel esineb mitmeid kitsaskohti, nagu infotihedus, vähene kasutajamugavus ning vajalike kontaktide ja praktilise teabe puudumine. Ettepanekuna toodi välja, et veebilehe info oleks jaotatult selgelt valdkondade kaupa (nt kultuur, turism, sündmused, majutus), sh tuleb eraldi ja esile tõstetult kajastada ka UNESCO tunnustuse saanud mulgipudru tähendust ja lugu, kuna see on Mulgimaa jaoks oluline ja unikaalsust esile toov element. Samuti toodi esile vajaduse kontaktisiku järele, kelle kaudu saaks külastaja ja ka kohalik elanik küsida soovitusi või täiendavat infot Mulgimaa eri paikade ja võimaluste kohta. Autor on nõus ettepanekutega ja peab neid vajalikuks Mulgimaa infoportaali täiustamiseks. Potentsiaalse kontaktisikuna näeb autor Mulgi Elamuskeskust, kuna organisatsioonil on olemas sisuline kompetents, piirkondlik ülevaade ning kontaktoõrgustik, et suunata külastajaid Mulgimaa eri paikadesse ja anda asjakohast informatsiooni piirkonda külastamiseks. Seoses infoportaali arendamisega teeb autor ka ettepaneku luua ühtne Mulgimaa piirkondlik sündmuskalender, mis oleks osa uuendatud veebikeskkonnast. Kalender koondaks piirkonna üritused ja festivalid, toetades nii Mulgimaa ühtset turundust kui ka kohalike elanike ja külastajate paremat informeeritust.

Kokkuvõtteks on koostöö eri osapoolte vahel oluline, et arendada Mulgimaad turismisihtkohana terviklikult. Ürituste ja festivalide toetamine, ettevõtjate ja kogukonna kaasamine ja tugeva ühtse suhtluskanali ja märgistuse loomine on esimesed tegevused, kuidas koostöö kaudu suurendada Mulgimaa atraktiivsust turismisihtkohana. Samuti toetavad need ettepanekud usalduse ja koostöö kasvu, tagades, et kõik osapooled tunnevad end arendusprotsessis kaasatuna ja olulisena.

KOKKUVÕTE

Turismisihtkoht on üks turismimajanduse kõige mitmetahulisemaid ja dünaamilisemaid valdkondi, kus kohtuvad sotsiaalsed, kultuurilised ja majanduslikud tegurid. Sihtkohti mõistetakse tänapäeval kui kompleksseid ja avatud süsteeme, mille edukas toimimine põhineb erinevate osapoolte tihedal koostööl. Edukad turismisihtkohad pakuvad unustamatuid ja emotsionaalselt rikastavaid kogemusi, tugevdades külastajate seotust ning soodustades korduvkülastusi. Sihtkoha atraktiivsus on tihedalt sihtkoha toimimise edukusega, mis omakorda määrab, kuhu külastajad oma valikute langetamisel suunduvad. Atraktiivsust võib pidada kujutluspildiks, mis tekkib külastajate meeles, põhinedes külastajate ootustel ja kogemustel.

Koostöö on siinkohal määrava tähtsusega, kuna sihtkoht hõlmab endas mitmeid osapooli, sealhulgas avaliku ja sektori esindajaid, kogukondi ja mittetulunduslikke organisatsioone. Efektiivne koostöö võimaldab ühendada ressursse, teadmisi ja kogemusi, et pakkuda kvaliteetseid teenuseid, mis suurendavad sihtkoha atraktiivsust. Oluline on usaldus, avatud suhtlus ja pikaajalised partnerlussuhted, mis loovad tugeva koostööbaasi. Sihtkoha arendusorganisatsioonidel on võtmeroll koostöö koordineerimisel, tagades, et kõik sihtkoha osapooled tegutseksid ühiste eesmärkide nimel, edendades samaaegselt sihtkoha arengut ja tagades selle jätkusuutlikkuse.

Antud lõputöö eesmärk oli teooriale ja uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekuid Mulgimaa kui turismisihtkoha osapooltele strateegilise koostöö arendamiseks, et suurendada sihtkoha atraktiivsust. Eesmärgi saavutamiseks seati uurimisküsimus, millele otsiti vastuseid Mulgimaa turismiasjaliste uuringu kaudu, mis toimus ajavahemikus 02.04-14.04.2025. Uuringu raames viidi läbi üheksa poolstruktureeritud intervjuud, neis kuus Mulgimaa turismivaldkonna esindajatega (sh ettevõtjad, teenuspakkujad, arendusorganisatsiooni esindaja ja ekspert). Uuring keskendus sellele, kuidas turismiasjalised tajuvad Mulgimaa atraktiivsuse kujundavaid tegureid ning milline on

koostöö hetkeseis, kitsaskohad ja arenguvajadused. Täiendavalt uuriti ka kolme Eesti turismisihtkohta, (sh Rohesaarte- ja Kesk-Eesti DMO-d ning MTÜ Sibulatee-d), et tuua välja võimalikud paralleelid ja õpikohad Mulgimaa osapoolte koostöö arendamiseks.

Uuringu tulemustest selgus, et Mulgimaal peetakse sihtkoha atraktiivsuse teguriteks piirkonna unikaalseid kultuuripärandi elemente, nagu eristuv keel, rahvariided, ajaloolised piirid ja UNESCO vaimse kultuuripärandi nimekirja kuuluv mulgipuder. Lisaks kultuurilisele pärandile on Mulgimaa atraktiivsuse suurendamisel oluline mõju ka erinevatel üritustel ja festivalidel, mis juba praegusel hetkel suurendavad piirkonna nähtavust ja meelitavad külastajaid nii kohalike seast kui ka kaugemalt. Esile tõsteti Taagepera teemaparke ja Urissaare Kantrit, mis on kujunenud piirkonna tõmbenumbriteks. Samuti peeti tähtsaks kohalike inimeste kultuurilist identiteedi ja uhkuse tähtsust, kuna otseselt nende kohalolek ja tegevus annavad piirkonnale oma isikupära.

Vaatamata Mulgimaa atraktiivsust toetavatele teguritele, ilmnes uuringu tulemuste põhjal ka mitmed väljakutsed, mis takistavad turismivaldkonna sujuvat koostööd ja Mulgimaa kui ühtse piirkonna arengut. Kuigi Mulgimaa turismiarendust toetavad strateegilised dokumendid, sealhulgas piirkondlik turismistrateegia, mis on juba koostatud, kuid nende rakendamine on senini olnud piiratud. Peamiseks takistuseks toodi selge eestvedaja ja koordineeriva struktuuri puudumine, mille tõttu jäävad seatud eesmärgid vaid paberile. Tulemuseks on killustunud ja lünklik tegevus, mis ei toeta ühtse piirkondliku identiteedi kujunemist ega võimalda turismipotentsiaali sihipärast arendamist. Lisaks raskendab olukorda arendusorganisatsioonide rollide ebaselgus, vähene infovahetus ning piiratud nähtavusega turismiinfo. Samuti tõi uuring esile teatava usaldamatuse ja ettevaatlikkuse koostöö suhtes, mis pärsib ühiste algatuste käivitamist.

Uuringu tulemustest lähtuvalt esitas autor mitmeid ettepanekuid, mille eesmärk on tugevdada osapoolte vahelist koostööd. Omavahelise koostöö edendamiseks teeb autor ettepanekutena Kesk-Eesti DMO ja Mulgi Elamuskeskuse vahel piirkondliku arendustöö tõhustamine, mille kaudu kujuneb Mulgimaa juhtivstruktuur. Antud juhtivstruktuur loob koordineeritud ja tõhusa juhtimismudeli, mis ühendaks kõiki piirkonna huvigruppe kindlustades, et piirkonna areng ja turismisihtkoha atraktiivsuse suurendamine oleks ühtselt suunatud ja hallatud. Ettepanekuna tõi autor välja koordinaatori positsiooni

tõstmise Mulgimaa-üleseks, mis aitaks oluliselt tugevdada ka juhtivstruktuuri tööd ning kaasaks Mulgimaa osapooli õppereisidel ja koolitustel osalemisel.

Veel tõi autor välja eripäraste ürituste ja festivalide ühiskorraldamine, et tõsta Mulgimaa nähtavust ja tugevdada sihtkoha identiteeti. Samuti luua visuaalseid turundusmaterjalide ning kaasata kohalikke tuntuid inimesi turundustegevustesse. Samuti uuendada olemasolev turismiinfoportaal, et muuta see kasutajasõbralikumaks ja paremini toimivaks koostööplatvormiks. Ettepanekuna tõi autor välja ka strateegilise koostöö võtmeosapooled, kes täidaksid koostöös eri rolle: kohalikud omavalitsused kui piirkonna arengu suunajad, mittetulundusühingud kui nõustajad ja rahastuse taotlejad, piirkondlikud arendusorganisatsioonid kui koostöö toetajad ning ettevõtjad kui teenusepakkujad ja tegevuste elluviijad.

Lõputöö eesmärk täideti ja uurimisküsimusele leiti vastused. Tulemused esitati uuringus osalenud osapooltele, pakkudes ettepanekuid strateegilise koostöö arendamiseks, et suurendada sihtkoha atraktiivsust. Lõputöö tulemused võimaldavad anda teatud vastuseid ka sissejuhatuses sõnastatud uurimisprobleemile ning autor loodab, et lõputöö pakub huvi ka teistele piirkondadele atraktiivsuse suurendamiseks. Tulevaste uurimistööde raames Mulgimaal on oluline uurida kohalike elanike kaasamist piirkonna arendusse, eelkõige uurida kuidas kohalikud elanikud soovivad olla kaasatud.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C., & Nair, V. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 151–163.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.284>
- Aqueveque, C., & Bianchi, C. (2017). Tourism Destination Competitiveness of Chile: A Stakeholder Perspective. *Tourism Planning & Development*, 14(4), 447–466.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2016.1272482>
- Ariya, G., Wishitemi, B., & Sitati, N. (2017). Tourism Destination Attractiveness as Perceived by Tourists Visiting Lake Nakuru National Park, Kenya. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 3(4).
<https://doi.org/10.20431/2455-0043.0304001>
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757–1771.
<https://doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Barcza, A., & Szabolcs, L. (2017). Destination: Europe 2020 transforming parks to promote cities as valuable tourist destinations. *World Leisure Journal*, 59(sup1), 61–68. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1393879>
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213–224.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403–417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>
- Boggio, R., & Ruggieri, G. (2024). *Collaboration and Cooperation: A Network Analytic Approach*. <https://doi.org/10.21427/HKSQ-7P42>

- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, *31*(5), 572–589.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Borzyszkowski, J., & Marczak, M. (2015). Education Sector as a Stakeholder of Destination Management Organizations: Cooperation of Local DMOs with Educational Institutions. *European Review*, *23*(4), 527–539.
<https://doi.org/10.1017/S1062798715000228>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, *21*(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Casas-Rosal, J. C., Jimber Del Río, J. A., Rojas, R. D. H., & Hidalgo-Fernández, A. (2020). Tourist Satisfaction Analysis Through Structural Equation Models: In D. Batabyal (Ed.), *Advances in Hospitality, Tourism, and the Services Industry* (pp. 112–130). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2603-3.ch006>
- Cehan, A., Eva, M., & Iașu, C. (2021). A multilayer network approach to tourism collaboration. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *46*, 316–326.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.006>
- Cehan, A., Eva, M., Iașu, C., & Costa, C. (2020). Inquiring Structure and Forms of Collaboration in Tourism through Social Network Analysis. *Sustainability*, *12*(19), 8161. <https://doi.org/10.3390/su12198161>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, *44*(3), 137–152.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Ćulić, M., Vujičić, M. D., Kalinić, Č., Dunjić, M., Stankov, U., Kovačić, S., Vasiljević, Đ. A., & Anđelković, Ž. (2021). Rookie Tourism Destinations—The Effects of Attractiveness Factors on Destination Image and Revisit Intention with the Satisfaction Mediation Effect. *Sustainability*, *13*(11), 5780.
<https://doi.org/10.3390/su13115780>
- Czaron, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooptation: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, *57*, 64–74.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>

- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research, 40*, 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.003>
- Czernek-Marszałek, K. (2018). Cooperation evaluation with the use of network analysis. *Annals of Tourism Research, 72*, 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.005>
- Czernek-Marszałek, K., & Baggio, R. (2024). Intra- and Inter-Destination Cooperation Networks. *Tourism Planning & Development*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/21568316.2024.2430483>
- d'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management, 30*(3), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research, 41*(3), 348–353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195959>
- Elvekrok, I., Veflen, N., Scholderer, J., & Sørensen, B. T. (2022). Effects of network relations on destination development and business results. *Tourism Management, 88*, 104402. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104402>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Formica, S., & Kothari, T. H. (2008). Strategic Destination Planning: Analyzing the Future of Tourism. *Journal of Travel Research, 46*(4), 355–367. <https://doi.org/10.1177/0047287507312410>
- Formica, S., & Uysal, M. (2006). Destination Attractiveness Based on Supply and Demand Evaluations: An Analytical Framework. *Journal of Travel Research, 44*(4), 418–430. <https://doi.org/10.1177/0047287506286714>
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management, 1*(1–2), 10–26. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.10.002>
- Fytopoulou, E., Tampakis, S., Galatsidas, S., Karasmanaki, E., & Tsantopoulos, G. (2021). The role of events in local development: An analysis of residents'

- perspectives and visitor satisfaction. *Journal of Rural Studies*, 82, 54–63.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.01.018>
- Garbelli, M. (2020). Elaboration of a Model of Temporary Cooperation in Tourismâ€™TM Destination Promotion A Systematic Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ*, 16(28), 55. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n28p55>
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>
- He, H., Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2014). Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition. *Human Relations*, 67(8), 947–978.
<https://doi.org/10.1177/0018726713508797>
- Henkel, R., Henkel, P., Agrusa, W., Agrusa, J., & Tanner, J. (2006). Thailand as a tourist destination: Perceptions of international visitors and Thai residents. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(3), 269–287.
<https://doi.org/10.1080/10941660600753299>
- Hidayat Putro, H. P., Furqon, A., & Brilliyanti, A. (2024). The Position of Stakeholders Involved in The Collaboration of the Tourism Destination Governance in Pangandaran, West Java—Indonesia. *Journal of Management Info*, 6(1), 22–26.
<https://doi.org/10.31580/jmi.v6i1.488>
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276–282.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>
- Kim, J.-H., Ritchie, J. R. B., & McCormick, B. (2012). Development of a Scale to Measure Memorable Tourism Experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12–25. <https://doi.org/10.1177/0047287510385467>
- Kistamah, H., & Matsuo, M. (2024). Above the clouds: Unveiling insights through semi-structured interviews with airline employees from the African, Asian, and North American regions surrounding the COVID-19 pandemic era. *Journal of the*

- Air Transport Research Society*, 3, 100047.
<https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100047>
- Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61–74. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.653632>
- Laesser, C., & Beritelli, P. (2013). St. Gallen Consensus on Destination Management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 46–49.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.11.003>
- Látková, P., Jordan, E., Vogt, C., Everette, M., & Aquino, C. (2018). Tour Guides' Roles and Their Perceptions of Tourism Development in Cuba. *Tourism Planning & Development*, 15(3), 347–363. <https://doi.org/10.1080/21568316.2017.1349687>
- Lee, C.-F., & King, B. (2019). Determinants of attractiveness for a seniors-friendly destination: A hierarchical approach. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 71–90.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1250725>
- Leiper, N. (2000). Are Destinations “The Heart of Tourism”? The Advantages of an Alternative Description. *Current Issues in Tourism*, 3(4), 364–368.
<https://doi.org/10.1080/13683500008667878>
- Leite, H. D. L. K., Binotto, E., Padilha, A. C. M., & Hoeckel, P. H. D. O. (2023). Cooperation in rural tourism routes: Evidence and insights. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 84–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.09.005>
- Li, T., Liao, C., Law, R., & Zhang, M. (2023). An Integrated Model of Destination Attractiveness and Tourists' Environmentally Responsible Behavior: The Mediating Effect of Place Attachment. *Behavioral Sciences*, 13(3), 264.
<https://doi.org/10.3390/bs13030264>
- Ma, E., Hsiao, A., & Gao, J. (Jessica). (2018). Destination attractiveness and travel intention: The case of Chinese and Indian students in Queensland, Australia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(2), 200–215.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1411964>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2024). *Turismi pikk vaade 2025-2035*.
<https://mkm.ee/sites/default/files/documents/2025->
- Medina-Muñoz, D. R., & Medina-Muñoz, R. D. (2014). The Attractiveness of Wellness Destinations: An Importance-Performance-Satisfaction Approach: The

- Attractiveness of Wellness Destinations. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), 521–533. <https://doi.org/10.1002/jtr.1944>
- Michálková, A., Krošláková, M. N., Čvirik, M., & Martínez, J. M. G. (2023). Analysis of management on the development of regional tourism in Europe. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 733–754. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00840-x>
- Mikulić, J., Krešić, D., Prebežac, D., Miličević, K., & Šerić, M. (2016). Identifying drivers of destination attractiveness in a competitive environment: A comparison of approaches. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(2), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.003>
- Milinković, S., Sredojević, V., & Kljajić, Ž. (2023). Strategic Management Of Sustainable Tourism Development On The Example Of Kozara National Park. *EMC Review - Časopis Za Ekonomiju - APEIRON*, 26(2). <https://doi.org/10.7251/EMC2302445M>
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203081976>
- Negrușă, A., Toader, V., Rus, R., & Cosma, S. (2016). Study of Perceptions on Cultural Events' Sustainability. *Sustainability*, 8(12), 1269. <https://doi.org/10.3390/su8121269>
- Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., & Young, T. (2022). Networking, cooperation and sustainability of tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 400–411. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.003>
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic Journal of Modern Computing*, 10(3). <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Ostenfeld-Rosenthal, A., & Johannessen, H. (2014). How to capture patients' concerns and related changes: Comparing the MYCaW questionnaire, semi-structured interview and a priority list of outcome areas. *Complementary Therapies in Medicine*, 22(4), 690–700. <https://doi.org/10.1016/j.ctim.2014.06.009>

- Paula, L., & Kaufmane, D. (2020). *Community cooperation for tourism development*. 149–155. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2020.54.018>
- Pilving, T., Kull, T., Suškevics, M., & Viira, A. H. (2019). The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration. *Tourism Management Perspectives*, 31, 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.001>
- Pjerotić, L., Rađenović, M., & Tripković-Marković, A. (2016). Stakeholder Collaboration in Tourism Destination Planning – The Case of Montenegro. *ECONOMICS*, 4(1), 119–136. <https://doi.org/10.1515/eoik-2015-0026>
- Pompurová, K., Šimočková, I., & Rialti, R. (2024). Defining domestic destination attractiveness: Gen-Y and Gen-Z perceptions. *Current Issues in Tourism*, 27(12), 2004–2022. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2220953>
- Puhka Eestis. (2024). *Mulgimaa*. <https://puhkaeestis.ee/et/mulgimaa>
- Puhka Eestis. (2025). *Eesti sihtkoha arendamise organisatsioonid ehk DMOd*. <https://puhkaeestis.ee/et/traveltrade/eestis-on-seitse-sihtkoha-arendamise-organisatsiooni-ehk-dmod>
- Rahman, N., & Korn, H. J. (2014). Alliance Longevity: Examining Relational and Operational Antecedents. *Long Range Planning*, 47(5), 245–261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.003>
- Raimkulov, M., Juraturgunov, H., & Ahn, Y. (2021). Destination Attractiveness and Memorable Travel Experiences in Silk Road Tourism in Uzbekistan. *Sustainability*, 13(4), 2252. <https://doi.org/10.3390/su13042252>
- Reuben, E., & Suetens, S. (2012). Revisiting strategic versus non-strategic cooperation. *Experimental Economics*, 15(1), 24–43. <https://doi.org/10.1007/s10683-011-9286-4>
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2017). Complexity traits and dynamics of tourism destinations. *Tourism Management*, 63, 368–382. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.07.004>
- Šambronská, K., The University of Prešov, Department of Tourism and Hotel Management, Faculty of Management and Business, Prešov, Slovakia, Šenková, A., The University of Prešov, Department of Tourism and Hotel Management, Faculty of Management and Business, Prešov, Slovakia, Kormaníková, E., & The University of Prešov, Department of Tourism and Hotel Management, Faculty of Management

- and Business, Prešov, Slovakia. (2025). *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 58(1), 266–274. <https://doi.org/10.30892/gtg.58123-1408>
- Topalović, S. (2021). Destination management organisation literature categorisation 2016-2020. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 19(2), 111–130. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2021.2.111>
- Ul, I., & Chaudhary, M. (2021). Index of destination attractiveness: A quantitative approach for measuring tourism attractiveness. *Turizam*, 25(1), 31–44. <https://doi.org/10.5937/turizam25-27235>
- Van Der Zee, E., Gerrets, A.-M., & Vanneste, D. (2017). Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 296–308. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.003>
- Van Der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>
- Veal, A. J. (2018). *Research methods for seisure and tourism*. Fifth Edition. Pearson Education Limited.
- Vengesayi, S., Mavondo, F. T., & Reisinger, Y. (2009). Tourism Destination Attractiveness: Attractions, Facilities, and People as Predictors. *Tourism Analysis*, 14(5), 621–636. <https://doi.org/10.3727/108354209X12597959359211>
- Vigolo, V. (2015). Investigating the Attractiveness of an Emerging Long-Haul Destination: Implications for Loyalty. *International Journal of Tourism Research*, 17(6), 564–576. <https://doi.org/10.1002/jtr.2024>
- Volgger, M., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. (2021). Destination design: New perspectives for tourism destination development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100561. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100561>
- Wang, D., Kotsi, F., Mathmann, F., Yao, J., & Pike, S. (2022). Short break drive holiday destination attractiveness during COVID-19 border closures. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 568–577. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.013>

- Wanner, A., & Pröbstl-Haider, U. (2019). Barriers to Stakeholder Involvement in Sustainable Rural Tourism Development—Experiences from Southeast Europe. *Sustainability*, *11*(12), 3372. <https://doi.org/10.3390/su11123372>
- Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., & Van Es, J. C. (2001). Factors for Success in Rural Tourism Development. *Journal of Travel Research*, *40*(2), 132–138. <https://doi.org/10.1177/004728750104000203>
- Wróblewska, D. (2023). Interorganizational learning from a theoretical perspective. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, *17*(1), 129–136. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.9610>
- Yang, J., Yu, G., Liu, M., Xie, H., & Liu, H. (2018). Disentangling the impact of cost transparency on cooperation efficiency in exchange partnerships. *International Journal of Production Economics*, *197*, 27–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.023>
- Żemła, M. (2014). Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, *3*(4), 241–252. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.07.001>
- Żemła, M. (2016). Tourism destination: The networking approach. *Moravian Geographical Reports*, *24*(4), 2–14. <https://doi.org/10.1515/mgr-2016-0018>

SUMMARY

ENHANCING DESTINATION ATTRACTIVENESS : A CASE STUDY OF MULGIMAA

Eva Rahel Viitas

The successful development of tourism destinations increasingly depends on cooperation between various stakeholders. In many regions, where resources are limited and development activities are often fragmented, strategic cooperation helps enhance the region's competitiveness and provide visitors with a better and more cohesive experience. However, achieving cooperation can be challenging, as obstacles such as mistrust, lack of leadership, or conflicting interests may arise. Therefore, it is important to understand how to better organize stakeholder collaboration to make the destination more cohesive and attractive. The aim of this thesis was to provide recommendations for strategic cooperation development among the stakeholders of Mulgimaa as a tourist destination, based on theoretical insights and research results, with the aim of increasing the destination's attractiveness. To achieve this goal, a research question was set, which was addressed through a survey of Mulgimaa tourism stakeholders.

The theoretical part consists of the understanding that tourism destinations are among the most multifaceted and dynamic sectors of the tourism economy, where social, cultural, and economic factors converge. Today, destinations are seen as complex and open systems, where successful functioning depends on close cooperation between various stakeholders. Successful destinations provide unforgettable and emotionally enriching experiences, strengthening the bond with visitors and encouraging repeat visits. The attractiveness of a destination is closely linked to its effective functioning and directly influences visitors' choices—attractiveness is perceived as an image formed in the minds of visitors. Cooperation is crucial, as a destination involves multiple parties, including representatives from the public and private sectors, communities, and non-profit

organizations. Effective collaboration allows for the pooling of resources, knowledge, and experience to deliver high-quality services that enhance the destination's appeal. Trust, open communication, and long-term partnerships are essential foundations for strong cooperation. Destination development organizations play a key role in coordinating collaboration, ensuring that all stakeholders work towards shared goals, supporting the destination's development, and ensuring its sustainability.

The empirical part briefly introduces the Mulgimaa region. The study involved nine semi-structured interviews, six with representatives from the Mulgimaa tourism sector (including entrepreneurs, service providers, a development organization representative, and an expert). The study focused on how tourism professionals perceive the factors shaping Mulgimaa attractiveness, as well as the current state of cooperation, challenges, and development needs. Additionally, three other Estonian tourist destinations (including the Green Islands and Central Estonia DMOs and NGO Sibulatee) were examined to identify potential parallels and lessons for developing cooperation among Mulgimaa stakeholders.

The results of the study revealed that the key factors contributing to Mulgimaa attractiveness are the region's unique cultural heritage elements, such as the distinct language, folk costumes, historical borders, and the mulgipuder included in UNESCO's Intangible Cultural Heritage list. In addition to cultural heritage, various events and festivals also play a significant role in increasing the region's visibility and attracting visitors, both locally and from afar. Notable examples included the Taagepera theme parks and the Urissaare Country Festival, which have become major attractions for the area. The importance of local people's cultural identity and pride was also highlighted, as their presence and activities give the region its unique character. Despite the factors supporting Mulgimaa attractiveness, the study also identified several challenges hindering smooth cooperation in the tourism sector and the development of Mulgimaa as a unified region. Although strategic documents supporting Mulgimaa tourism development exist, including a regional tourism strategy, their implementation has been limited. The primary obstacle identified was the lack of a clear leader and coordinating structure, which has resulted in goals remaining on paper without concrete action. This has led to fragmented and disjointed efforts that do not support the development of a

unified regional identity or enable targeted tourism potential development. Moreover, the unclear roles of development organizations, insufficient information exchange, and limited visibility of tourism information were highlighted as additional challenges. The study also pointed to a certain level of distrust and caution regarding cooperation, which impedes the initiation of joint initiatives.

Based on the results, the author made several recommendations aimed at strengthening cooperation between stakeholders. To promote mutual cooperation, the author suggested enhancing regional development efforts between the Central Estonia DMO and the Mulgi Elamuskeskus, which would lead to the creation of a leadership structure for Mulgi County. This leadership structure would establish a coordinated and efficient management model, connecting all local interest groups and ensuring that the region's development and tourism destination attractiveness would be directed and managed in a unified manner. The author also recommended elevating the position of the coordinator to a Mulgi-wide level, which would significantly strengthen the leadership structure's operations and engage local stakeholders in participating in study trips and training programs. To foster cooperation, the author suggests organizing events and festivals that highlight the region's unique characteristics, creating visual marketing materials, and involving local well-known figures in marketing efforts. Furthermore, the existing tourism information portal should be updated to make it more user-friendly and function as a better collaboration platform. The author also identified key strategic cooperation stakeholders who would fulfill various roles in collaboration: local municipalities as development guides for the region, non-governmental organizations as advisors and funding applicants, regional development organizations as cooperation supporters, and entrepreneurs as service providers and implementers of activities.

The goal of the thesis was achieved, and answers were found to the research question. The results were presented to the stakeholders involved in the study, offering recommendations for strategic cooperation development to increase the destination's attractiveness. The findings of the thesis also provide some answers to the research problem formulated in the introduction, and the author hopes that the thesis will be of interest to other regions seeking to increase their attractiveness. Future research in Mulgimaa should focus on the involvement of local residents in the region's development.

Lisa 1. Intervjuu teemablokid, küsimused ja allikad

Teemablokk	Küsimus	Allikad
Turismisihtkoha atraktiivsus	Kuidas defineerite turismisihtkoha atraktiivsust?	(Čulić <i>et al.</i> , 2021, lk 2)
	Millised unikaalsed tegurid Teie arvates kujundavad Mulgimaa kui turismi sihtkoha atraktiivsuse?	(Ul & Chaudhary, 2021, lk 31-32; Raimkulov <i>et al.</i> , 2021, lk 11)
	Millised on need unikaalsed omadused, mis eristab Mulgimaad teistest turismisihtkohtadest?	(Lee & King, 2019, lk 73).
	Millised üritused ja festivalid kõige rohkem meelitavad külastajaid Mulgimaale?	(Fytoupolou <i>et al.</i> , 2021, lk 54-55)
	Kes Teie arvates võiksid olla need inimesed/inimene, kes võiks suurendaks Mulgimaa atraktiivsust?	(Crouch & Ritchie, 1999 lk 139, 143)
Koostöö hetkeseis	Kas Mulgimaa turismisektoris on selged koostöö eesmärgid? Kui jah, siis kas on piisav? Kui ei, siis mida tuleks muuta?	(Leite <i>et al.</i> , 2023, lk 84)
	Kes juhib ja koordineerimise koostööd Mulgimaal?	(Bornhorst <i>et al.</i> , 2010, 573)
	Millised on takistused, mis pärisvad koostööd sihtkohas?	Czernek (2013, lk 97-98)
	Kuidas mõjutab piirkonnas valitsev konkurents koostöövalmidust? Kas konkurents suurendab koostöötahet või pigem vähendab seda?	(He <i>et al.</i> , 2014, lk 948)
	Kui teadlik olete piirkondlikust arendusorganisatsioonist (Kesk-Eesti DMO) Mulgimaal?	(Fyall <i>et al.</i> , 2012, lk 11)
	Milliseid suhtluskanaleid ja -meetodeid (nt koolitused, seminarid, veebiplatvormid) kasutatakse koostöö toetamiseks ja osapoolte vahelise suhtluse edendamiseks?	(Joppe, Brooker, & Thomas, 2014, lk 57)
	Millistes tegevusvaldkondades nähakse Mulgimaal suurimat vajadust ja potentsiaali tihedamaks koostööks?	(Cehan <i>et al.</i> , 2020, lk 6, 12; Šambronská <i>et al.</i> , 2025, lk 267)
Turismikoostöövõrgustiku küsimused	Mida annab koostöövõrgustikus olemine erinevatele huvigruppidele?	(Novelli <i>et al.</i> , 2006, lk 1142-1143; Van Der Zee & Vanneste, 2015, lk 52)
	Millised tegurid on olulised pikaajalise partnerluse tagamisel?	(Pilving <i>et al.</i> , 2019, lk 221)

Lisa 2. Intervjuude ülevaade

Organisatsioon/isik	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus
Wagenküll Hotell OÜ	02.04.2025	36min
MTÜ Mulgi Elamuskeskus	03.04.2025	1h 15min
Kire Avastaja MTÜ	03.04.2025	39min
Saarte DMO	04.04.2025	45min
Eesti Identiteedi ja Kultuuri koda MTÜ	06.04.2025	52min
MTÜ Sibulatee	07.04.2025	25min
Ekspert	08.04.2025	56min
Mõisaküla Muuseum	09.04.2025	1h 5min
Kesk-Eesti DMO	14.04.2025	32min

Lisa 3. Mulgimaa turismiinfo hetkeolukord

Mulgimaa turismiinfo veebilehtede esindatus Kesk-Eesti DMO-s. Mulgimaa turismiinfo kajastub hetkel kolmel eraldi veebilehel: Mulgi Kultuuri Instituudi (mulgimaa.ee), VisitTõrva (Tõrva valla turismiinfopunkt) ja VisitViljandi (Viljandi Arenduskeskus) lehtedel. Kõik kuuluvad halduslikult Kesk-Eesti DMO piirkonda, kuid kõik lehed kajastavad erinevat informatsiooni piirkonnast.

Kesk-Eesti DMO

↗ Kesk-Eesti DMO - kontaktid Kesk-Eesti turismiasjajalistele	↗ Visit Viljandi Viljandimaa Arenduskeskus
↗ Mulgimaa Mulgi Kultuuri Instituut	↗ Visit Järvamaa Järvamaa Arenduskeskus
↗ Visit Põltsamaa Põltsamaa Turismiinfopunkt	↗ Visit Valgamaa Valgamaa Arenguagentuur SA
↗ Visit Tõrva Tõrva valla turismiinfopunkt	↗ Visit Soomaa Soomaa Turism MTÜ

Allikas: Puhka Eestis, 07.04.2025.

Teemablokk	Küsimus	Allikad
Turismi sihtkoha atraktiivsus	Kuidas defineerite turismi sihtkoha atraktiivsust?	(Čulić <i>et al.</i> , 2021, lk 2)
	Millised unikaalsed tegurid Teie arvates kujundavad Mulgimaa kui turismi sihtkoha atraktiivsuse?	(Ul & Chaudhary, 2021, lk 31-32; Raimkulov <i>et al.</i> , 2021, lk 11)
	Millised on need unikaalsed omadused, mis eristab Mulgimaad teistest turismi sihtkohtadest?	(Lee & King, 2019, lk 73).
	Millised üritused ja festivalid kõige rohkem meelitavad külastajaid Mulgimaale?	(Fytoupolou <i>et al.</i> , 2021, lk 54-55)
	Kes Teie arvates võiksid olla need inimesed/inimene, kes võiks suurendaks Mulgimaa atraktiivsust?	(Crouch & Ritchie, 1999 lk 139, 143)
Koostöö hetkeseis	Kas Mulgimaa turismisektoris on selged koostöö eesmärgid? Kui jah, siis kas on piisav? Kui ei, siis mida tuleks muuta?	(Leite <i>et al.</i> , 2023, lk 84)
	Kes juhib ja koordineerimise koostööd Mulgimaal?	(Bornhorst <i>et al.</i> , 2010, 573)
	Millised on takistused, mis pärisvad koostööd sihtkohas?	Czernek (2013, lk 97-98)
	Kuidas mõjutab piirkonnas valitsev konkurents koostöövalmidust? Kas konkurents suurendab koostöötahet või pigem vähendab seda?	(He <i>et al.</i> , 2014, lk 948)
	Kui teadlik olete piirkondlikust arendusorganisatsioonist (Kesk-Eesti DMO) Mulgimaal?	(Fyall <i>et al.</i> , 2012, lk 11)
	Milliseid suhtluskanaleid ja -meetodeid (nt koolitused, seminarid, veebiplatvormid) kasutatakse koostöö toetamiseks ja osapoolte vahelise suhtluse edendamiseks?	(Joppe, Brooker, & Thomas, 2014, lk 57)
	Millistes tegevusvaldkondades nähakse Mulgimaal suurimat vajadust ja potentsiaali tihedamaks koostööks?	(Cehan <i>et al.</i> , 2020, lk 6, 12; Šambronská <i>et al.</i> , 2025, lk 267)
Turismikoostöövõrgustiku küsimused	Mida annab koostöövõrgustikus olemine erinevatele huvigruppidele?	(Novelli <i>et al.</i> , 2006, lk 1142-1143; Van Der Zee & Vanneste, 2015, lk 52)
	Millised tegurid on olulised pikaajalise partnerluse tagamisel?	(Pilving <i>et al.</i> , 2019, lk 221)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eva Rahel Viitas,

5. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Sihtkoha atraktiivsuse suurendamine Mulgimaa näitel“, mille juhendaja on Tiina Tamm, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
6. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
7. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
8. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Eva Rahel Viitas

19.05.2025