

TARTU ÜLIKOOL
Bioloogia-geograafiateaduskond
Geograafia Instituut

Magistritöö inimgeograafias

**TURISMISIHTKOHA KONKURENTSIEELISE LOOMINE
PÄRNU NÄITEL**

Heli Müristaja

Juhendaja: Garri Raagmaa

Tartu 2004

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Turismi sihtkoha kontseptsioon	6
1.1. Turismimajanduse üldiseloostus	6
1.2. Rahvusvahelise turismi areng	10
1.3. Turismi sihtkoha sisendid ja toode - paradigma muutus sihtkoha käsitluses	12
2. Turismi sihtkohtade klasterdumine	18
2.1. Klasteri kontseptsioon ja klasterite arendamine	18
2.2. Klasteri analüüs maailmas	28
2.3. Eestis teostatud klasteri uuringud ning Pärnu turismiklasteri põhjendus	32
3. Pärnu linna turismiklaster	37
3.1. Uuringu meetodika ja valimi üldkirjeldus	37
3.2. Uuringu tulemused ja analüüs	42
3.3. Uuringu järeldused	73
Kokkuvõte	75
Kasutatud kirjandus	80
Lisad	85
Lisa 1. Turismisüsteem	85
Lisa 2. Turismimajanduse ja tööstuse osatähtsus majanduses	86
Lisa 3. Vertikaalse, horisontaalse ja diagonaalse integratsiooni võrdlus	87
Lisa 4. "Vana" ja "uue" turismi võrdlus	88
Lisa 5. Pärnu linnaosad	89
Lisa 6. Empiirilise uuringu kvantitatiivne ankeet	90
Lisa 7. Empiirilise uuringu intervjuu ankeet	96
Lisa 8. Turismimajanduse ettevõtted	100
Summary	101

Sissejuhatus

Turism on paljude maailma riikide oluline majandussektor ning üks peamisi välisvaluutaallikaid. Turismi arenguga ei kaasne mitte ainult suuremad välisvaluuta sissetulekud, vaid ka kõrgem tööhõivemäär, maapiirkondade areng, suureneb maksubaas ning võimalus arendada inimressurssi. Maailma Turismiorganisatsioon prognoosib, et 2010. aastaks saavutab maailma rahvusvaheliste turistide saabumiste arv 1 miljardi piiri ning sissetulekud turismist ületavad 1 550 miljardit US dollarit. Eestis ulatus EAS Turismiarenduskeskuse andmetel 2002. aastal välisturistide saabumiste arv 1,36 miljonini ning turismiteenuste eksport 12 miljardi Eesti kroonini, millele lisandub veel umbes 500 000 suvist siseturisti käibega 800 miljonit Eesti krooni.

Turism on oma olemuselt koosteprotsess - vähestes situatsioonides kontrollib üks ettevõtte või organisatsioon turismitoote loomise ja tarbijani toimetamise protsessi kõiki komponente või faase (Bramwell, Lane 2000: 1). Turismitööstuse kompleksne iseloom ja puudulikult määratletud ühendused selle peamiste komponentide vahel on peamised barjäärid integreeritud strateegiliseks planeerimiseks, viimane aga on jätkusuutliku arengu eelduseks. Turismimajandust iseloomustab põhitoodet pakkuvate ettevõtete väiksus, vahendajate poolt pakutavad massilised, standardiseeritud ja jäigalt pakitud puhkused ning tööjõu madal funktsionaalne paindlikkus. Nõudlust iseloomustavad peamiselt alternatiivsed vajadused ja "rätsepa"-tooted. Selleks, et rahuldada tarbijate individuaalseid vajadusi, peavad väikeettevõtted koostöös avaliku sektoriga looma tugevalt integreerunud turismisihtkoha.

Sihtkohad on turismitoodete kooslused, mis pakuvad tarbijatele integreeritud elamust. Selleks, et maksimeerida oma edu üha suurenevas konkurentsisis ja globaalsel turul, peavad turismisihtkohad arendama oma toote veelgi kliendikeskseks (aja- ja kuluefektiivsemaks) ning seeläbi saavutama konkurentsieelise. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted peavad vähetõenäoliseks, et nad suudavad saavutada eelist

globaliseerumise protsessis, kuna nad ei suuda jõuda piisava kulu-kontrollini ning püsida konkurentsis juba ainuüksi hinna pärast (Lee-Ross, Johns 2001). Selleks, et ennast teistest eristada, peavad nad kasutama kvaliteedi parandamise strateegiaid. Rakendades eelpool toodud strateegiaid liigub isoleeritud üksikute ettevõtetega majandus üha rohkem klastrite poole.

Klaster on ühel kindlal alal tegutsevate üksteisega seotud ettevõtete ja assotsieerunud institutsioonide geograafiline kontsentratsioon (Porter 1998). Mida konkurentsi-võimelisem ja ettevõtlusesõbralikum on keskkond, seda suurem on kasvu potentsiaal ning aglomeratsiooni suundumus. Klastrid pole ebatavalised nähtused, vaid vastus küsimusele, kuidas võita konkurentsieliseid üha enam globaliseeruv maailmas – läbi kohalike teadmiste, suhete ja motivatsiooni, mida kaugemal asuvatel rivaalidel on väga raske saavutada.

Uuringu objekti, Pärnu linna, valikut mõjutas käesoleva töö autori seotus sihtkohaga läbi varasemate uurimistööde ning fakt, et Eestis võib statistilistele andmetele tuginedes (klastripõhise tööhõive osakaal üldises tööhõives ning klastrisektori tööhõive võrreldes riigi sama sektori keskmise tööhõivega) välja tuua kaks potentsiaalset turismiklastrit: Tallinn ja Pärnu.

Käesoleva töö uurimisküsimuse – klaster kui võimalik konkurentsielise saavutamise vahend – lahendamiseks püstitati hüpotees, et **Pärnu linnas on tegemist funktsioneeriva turismiklastriga, mille konkurentsielis seisneb tegurtingimustel (Porteri järgi).** Selleks, et säilitada või parendada konkurentsipositsiooni tulevikus, oleks vaja arendada tasakaalustatult ka teisi tegurtingimuse koosluse tegureid: toetavat tööstust, nõudlustingimusi ning klastris tegutsevate ettevõtete vahelisi seoseid.

Töö eesmärk on analüüsida turismi sihtkoha uusi väljakutseid muutuv taustsüsteemis. Eesmärgi saavutamiseks püstitati mitu ülesannet: 1) kirjeldada majandusklastrite käsitlusi, 2) kirjeldada turismiklastris tegutsevate ettevõtete vastastikuseid suhteid, 3) määratleda Pärnu turismiklaster ning 4) teha ettepanekud Pärnu turismiklastris funktsioneerimise tõhustamiseks.

Ülesannete täitmiseks töötati läbi kahte tüüpi kirjandust: 1) turismisihtkohtadega seonduvaid ning 2) regionaalseid ja majandusklastreid hõlmavaid allikaid. Klastri tegutsevate ettevõtete suhete analüüsimiseks viidi läbi laiapõhjaline uuring Pärnu linna potentsiaalsete turismiklastrisse kuuluvate ettevõtete seas, mille peaesmärk oli analüüsida klatri olemust läbi sellesse kuuluvate ettevõtete prisma.

Töö koosneb kolmest peatükist, millest esimene ja teine on teoreetilist laadi ning kajastavad eesmärkide saavutamiseks vajalikke kontseptsioonide käsitlemist ja analüüsi. Esimeses peatükis leiab kajastamist turismimajanduse ja turismisihtkohaga seotud temaatika ning teine peatükk keskendub majandusklastrite käsitlemisele. Kolmas peatükk on Pärnu linna turismiklastrisse kuuluvate ettevõtete seas läbi viidud empiirilise uuringu analüüs ja järeldused.

Kasutatud kirjandus põhineb peamiselt võõrkeelsetel allikatel (raamatud, kogumikud, ajakirjaartiklid, internetiallikad) ning mõningatel eestikeelsetel internetiallikatel. Viimaste nappus on tingitud vastavate eestikeelsete teemakohaste akadeemiliste allikate vähesusega. Tööd illustreerivad joonised ja tabelid ning tööl on kaheksa lisa.

Magistritöö autor soovib tänada kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva töö valmimisele. Suur tänu töö juhendajale Garri Raagmaale ning teistele kolleegidele, kes oma asjatundlike kommentaaridega aitasid magistrandil "õigel rajal" püsida. Samuti suur aitäh uuringus osalenud ettevõtetele ning lähedastele inimestele, kes ei kaotanud lootust, et magistritöö valmimise protsess ükskord lõpule jõuab.

1. Turismi sihtkoha kontseptsioon

1.1. Turismimajanduse üldiseloormus

Turism ei ole selgepiiriline majandussektor vaid kõikjale tungiv teenuste ja tööstustegevuste valdkond (Wahab, Cooper 2001: 5), sisaldades nii otseseid kui ka kaudseid komponente: teenindus, kaubandus, kultuur jne. Turismimajanduse moodustavad ettevõtted, mis loovad külastajatele vaatamisväärsused, infrastruktuuri ning teenused. Turismi lõpptooteks on paljudest komponentidest koosnev külastuselamus.

Turismitööstuse süsteemikäsitlustest võib leida erinevaid kontseptsioone – Leiper esindab ruumilist käsitlust (1990, viidatud Page *et al*, 2001: 10 vahendusel) jagades turismisüsteemi kolmeks regiooniks (turismi genereeriv, transiit- ning turiste vastuvõttev regioon), Gunni (1972, viidatud Gunn and Var 2002: 34 vahendusel) käsitluses koosneb turismisüsteem kahest peamisest juhtivast jõust: nõudlusest ja pakkumisest, kus viimane jaguneb omakorda transpordiks, teenusteks, informatsiooniks, edenduseks ning atraktsioonideks. Pooni käsitluses (1993: 206-207) koosneb turismisüsteem üheksast elemendist, millest kaheksa on reisi- ja turismiteenuste pakkujad (lennuliinid, aktiivsete tegevuste pakkujad, majutusettevõtted, sihtkohtades muude teenuste pakkujad, reisikorraldajad, sissetuleva turismi korraldajad, reisikonsultandid ja finantsteenuste pakkujad) ning viimane grupp on turistid ja reisijad, kellele teenuseid osutatakse (vt. Lisa 1).

Turismi “liittoode” sisaldab transporti, majutust, toitlustust, looduslikke ressursse, meelelahutust ning muid vahendeid ja teenuseid nagu kauplused, pangad, reisibürood ja reisikorraldajad. Paljud ettevõtted teenindavad ka teisi sektoreid ja kliente ning siit tõstatub küsimus - milliseid pakkujaid tuleb lugeda turismis peamisteks pakkujateks?

Seega oleks õigem käsitleda turismi kui tööstuse ja turgude kogumit (Sinclair, Stabler 1997).

Kui turismimajandus (*tourism economy*) mõõdab kogu turismiga seotud majandustegevust, siis turismitööstus (*tourism industry*) sisaldab ainult turismile omaseid tegevusalasid. Vastavalt turistide tarbimismäärast eristatakse turismis kahte tootetasandit: 1) turismispetsiifilised tooted ning 2) turismiga mitte seotud tooted (WTO 2003) (vt. Tabel 1.2).

Tabel 1.2. Toodete tunnusjooned

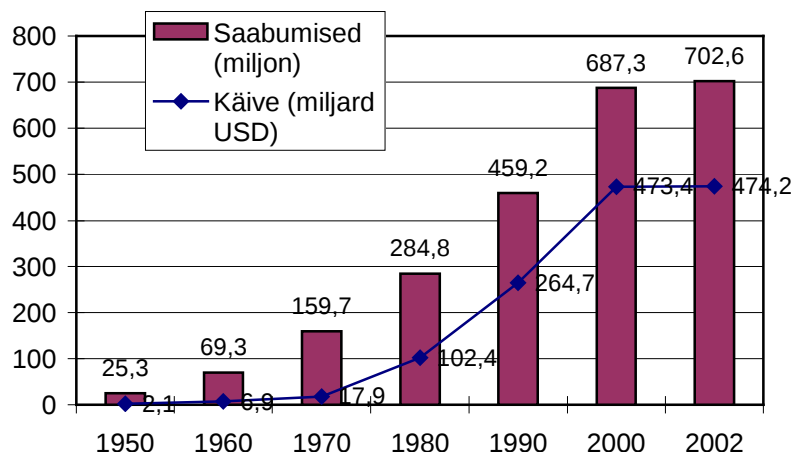
Toote tüüp		Definitsioon	Näited
Turismi-spetsiifilised tooted	Turismist sõltuvad tooted	Tooted, mis lõpetaksid eksisteerimise, kui ei ole piisaval hulgal turiste.	Graafikujärgne lennutransport; hotellimajutus; reisibürooteenused
	Turismiga seotud tooted	Tooted, mille tarbimist mõjutab tugevalt turism või tooted, mis on turismi jaoks tähtsad	Taksoteenus; muuseumiteenus; spordivõistlused
Mitte(turismi)spetsiifilised tooted		Tooted, mida külastajad võivad tarbida, kuid millel on turismi jaoks väike tähtsus; siiski on turismil nende toodete tarbimisele väike mõju	Kosmeetika; raamatud; ajalehed; apteegid...

Allikas: WTO, 2003. TSA in Depth ...

Rahvusvahelisest massiturismist, mis väljendub turistide massilises liikumises üle riigipiiride ning standardiseeritud ja jäigalt pakitud reisipakettides, saab rääkida alles alates II Maailmasõja järgsest ajast, kui olid loodud tingimused rahvusvahelise turismi massiliseks arenguks. Nõudluse poolelt olid tarbijad suhteliselt kogenematud ning orienteeritud “päikesetoodetele”. Pakkumise poolelt soodustasid arengut tehnoloogiaalased edasimineked – hiidlennukid (*Boeing 747*), autod, arvutireserveerimissüsteemid, krediitkaardid ning reisikorraldajate poolne reisipakettide masstootmine, mis võimaldas ühikuhinna suhteliselt madalale lasta. Pakkumises hakati kasutama brändimist ning massturundust – viimane võimaldas toote viia laiade kliendihulkadeni. Lisaks eelpool nimetatud tingimustele soodustas rahvusvahelise turismi arengut veel (Poon 1993: 5)

sõjajärgne rahu- ja õitsenguaeg, töötajate tasustatud iga-aastane puhkus ning lennutranspordi regulatsioonid.

Võrreldes 1950ndate aastate ligi 25 miljoni rahvusvahelise turistiga on turistide arv aastaks 2002 kasvanud üle 700 miljoni (vt. Joonis 1.1) ning käive samal perioodil 2,1 miljardilt 474 miljardi US dollarini.

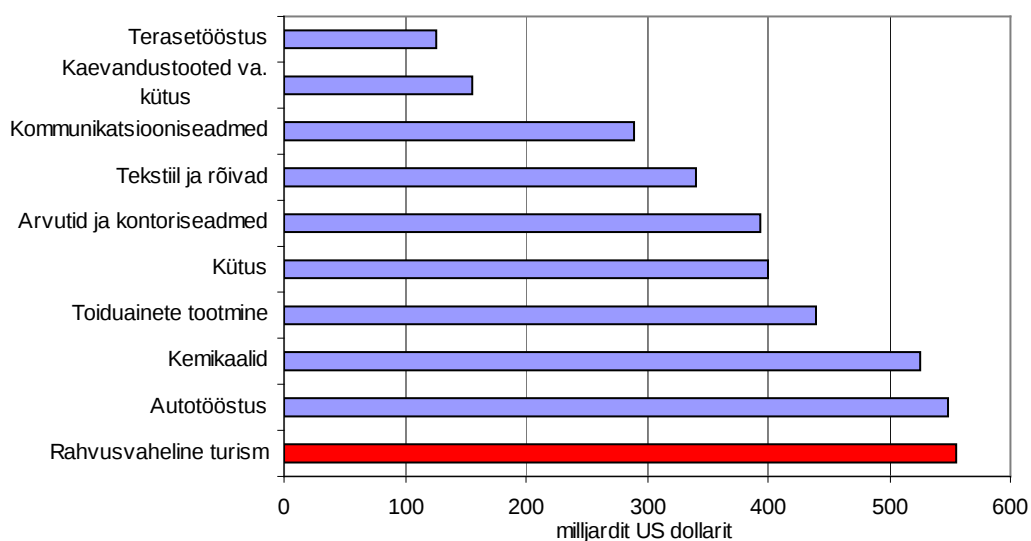


Joonis 1.1. Rahvusvahelise turismi saabumiste ja käibe areng aastatel 1950-2002

Allikas: WTO 2003

Hoolimata lühiajalistest tagasilangustest (1983. ja 2001. aastal) jätkab rahvusvaheline turism kasvu. Samas võib öelda, et kasvumäär aeglustub (seni on keskmine kasvumäär olnud umbes 4% aastas), kasv nihkub traditsioonilistelt regioonidelt uutele (seni on liider olnud Euroopa, uued regioonid on Aasia ja Vaikse ookeani piirkond) ning kasvu suund muutub (väiksem osakaal pikamaareisidel ning suurem rõhk lähi- ja siseriiklikel reisidel, muutub toote eelistus – populaarsust koguvad nišitooted).

Turismi ja vaba aja teenused omavad märkimisväärset osa paljude riikide tootmises (Eestis on Statistikaameti andmetel 8,2% sisemajanduse koguproduktist (SKP) otseselt või kaudsemalt seotud turismiga) ning turismi loetakse üheks kõige kiiremini kasvavaks sektoriks maailmamajanduses (vt. Lisa 2). 1999. aastal moodustasid sissetulekud rahvusvahelises turismis ning reisitranspordis 8% kogu maailma kaupade ja teenuste ekspordist, möödudes kõikidest teistest rahvusvahelise kaubanduse kategooriatest (WTO 2001) (vt. Joonis 1.2).



Joonis 1.2. 1999. aasta maailma eksporditulud

Allikad: WTO, *International Monetary Fund*

Turism ja vaba aja teenused omavad märkimisväärset osa ka tööhõive kujundamises. 2001. aastal töötas maailma turismitööstuses ühtekokku 69,2 miljonit inimest, mis moodustas 2,8% maailma tööhõivest (WTTC 2003). Lisaks otsestele (*direct*) töökohtadele turistide vastuvõtvates ettevõtetes (hotellid ja restoranid, reisibürood, reisikorraldajad jne) on suur hulk ka kaudselt turismiga seotud (*indirect*) või turismimajanduse poolt tingitud tarbimisest loodud tööhõivet: baasinfrastruktuuri ehitamine (teed, lennujaamad, kanalisatsioonisüsteemid ja kultuuriehitised), selle hooldus, põllumajandus ja muud esmase tööstuse tegevused, põllumajandustoodete ümbertöötlemine, transport, äri- ja muud toetavad teenused (pangad, kindlustus, jaemüük, spordi- ja kultuuriteenused) ja omavalitsuste ametnikud ning turismimajanduse kaudsem tööhõive moodustas ligikaudselt 200 miljonit töökohta, mis on 8,2% kogutööhõivest. Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni (*International Labour Organisation – ILO* 2003) andmetel loob üks töökoht turismisektoris keskmiselt 1,5 töökohta turismiga seotud tööstusharudes.

Turismialast ettevõtlust iseloomustavad tihedad ettevõtetevahelised ühendused, mis toimivad turismisektoris ning ka väljaspool seda. Ühendused võivad olla täiendavad või konkureerivad ning multiplikaatori uuringud on näidanud, et turismiettevõtetele on märkimisväärne mõju kohaliku majanduse teistele ettevõtetele. Turismi arendamise

strateegia edukust ei saa mõõta ainult suurenevate turistide arvuga või kasvavate käivetega, paralleelselt tuleb hinnata ka seda, kuidas turism on integreeritud kogukonna laiematesse arengusihthidesse ning kuidas turismiga seotud investeeringud ja käibed leiavad kasutamist kohalikus kogukonnas, sh ka ettevõtluses.

Turismi arendamine loob nii “võitjaid” kui ka “kaotajaid”. Esimesed on sageli need elanikud ja ettevõtjad, kes on sihtkohta saabunud väljastpoolt. Kohalikud elanikud võivad tunda, et turismi majanduslikud kasud jäävad suuresti alla turismiga kaasnevatele kultuurilistele ja sotsiaalsetele kuludele.

Turismi ja vaba aja arendamisel on mitmeid olulisi mõjusid kohalikule loodus- ning sotsiaalsele keskkonnale (ummikud, reostus, kuritegevus ning sotsiaalne segadus). Jätkusuutliku arengu kulude analüüsi teostamine ei ole lihtne, kuid neid ei tohi majanduslike tulude kõrval ka unustada.

1.2. Rahvusvahelise turismi areng

Globaliseerumine on laiaulatuslik termin, tähendades maailma, mis tänu majandus- poliitilistele, tehnoloogilistele ning informatsioonilistele arengutele muutub piirideta ja vastastikku sõltuvaks tervikuks (Wahab, Cooper 2001: 4).

Globaliseerumisel on kaks erinevat suunda: ühelt poolt tähendab see protsesside kogumit, mis leiavad aset terves maailmas ning teisalt suhete intensiivistumist ning interaktsioonide vastastikust sõltuvust maailma kogukonna moodustavate riikide vahel (Fayos-Solà, Bueno 2001: 5). Globaliseerumise surve suunab ka konkurentsi kujundades ümber tootmistingimusi erinevates sihtkohtades ning muutes viimaste turundusstrateegiaid.

Globaliseerumise kontseptsioonil on mitmeid dimensioone, mis puudutavad turismisihtkohti (Swarbrook 2001: 160). Esiteks võib välja tuua turismitööstuse globaliseerumise - suur hulk lennuliine ja hotellikette on juba globaalsed, pakkudes oma tooteid üle terve maailma ning see suundumus on veelgi kasvamas – üha rohkem ettevõtteid otsib võimalust müüa oma tooteid klientidele ka teistes riikides. Paralleelselt

tööstuse globaliseerumisega toimub ka nõudluse globaliseerumine, milles eristub kaks peamist suunda: 1) soov uute elamuste otsingutel külastada üha uusi paiku maailmas toob turule üha uusi sihtkohti ning 2) turismi genereerivate maade lisandumine (Taivan, Lõuna-Korea, Venemaa jne) turisminõudlusesse tähendab sihtkohtade jaoks vajadust osutada teenuseid väga erinevatele sihtgruppidele. Turismitööstust mõjutavad lisaks eelpool toodule ka protsessid kommunikatsioonitehnoloogiate, meedia ja poliitiliste jõudude globaliseerumise vallas. Internet ja videokonverentsid muudavad riigipiirid üha tähtsusetumaks – uued tehnoloogiad võimaldavad pakkujatel ja turistidel suhelda üksteisega globaalsel tasandil; rahvusvaheliste ajalehtede, televisiooniimpeeriumite ning satelliittelevisiooni kasv võimaldab näidata samu programme üle terve maailma ning valitsustevaheliste organisatsioonide (Euroopa Liit, ASEAN jne) üha kasvav huvi turismi vastu ja nende soov edendada oma regioone kui turismisihtkohti globaalsel turul mõjutab turismisihtkohti üle terve maailma.

Tänane maailmaturg on ostjate turg (Wahab, Cooper 2001: 13). Globaliseerumine mõjutab nii sihtkohti kui ka ettevõtteid, mis ei suuda olla piisavalt konkurentsivõimelised. Vananenud atraktsioonide ja vahendite pakkumine, puudulik teenindus või põhjendamatult kõrge hinnatase viib sihtkoha kiire allakäiguni.

Turismitegevused on globaliseerumise põhjustajateks ja samas ka selle tagajärjeks (Fayos-Solà, Bueno 2001: 47). Olulisim tegur, mis turisminõudlust mõjutab, on (Vanhove 2001; WTO 1998; Poon 1993; O'Connor 2002) iga-aastase puhkuse killustamine, st põhipuhkus lüheneb, samas võtavad inimesed endale aastas veel 2-3 lühipuhkust. Tarbijad on oma loomuselt mitmekesisemad ning tarbimine toimub ettearvamatult. Massiturismi kõrval on üha rohkem sõltumatuid ehk individuaalturiste, keda võib iseloomustada kui haritud ja kogenud puhkajaid, kellel on spetsiaalhuvid ning kes on huvitatud uut tüüpi puhkustest - räägitakse sihtturgudele suunatud turu arengust, mis põhineb kolmel "e"-l: *entertainment*, *excitement* ja *education* (meelelahutus, elevus/elamus ning haridus). Turistide maitseeelistustes toimub tugev polariseerumine – ühtede puhkus põhineb mugavusel ning teised on seiklustele orienteeritud. Samas muutub klient üha kvaliteedinõudlikumaks – kvaliteet seisneb mitte ainult luksuses, vaid mõtestatud puhkuses - ühtede jaoks on see suhtlemine kohalike inimestega, teiste jaoks tähendab see vaikust ja eneseanalüüsi.

Turismipakkumise trende võib kokkuvõtvalt iseloomustada märksõnadega: rohkem uusi sihtkohti, turismi alamsektorite ettevõtete kontsentreerumine, areng informatsiooni- ning transporditehnoloogias.

Kuigi horisontaalne ja vertikaalne integratsioon reisi- ja turismitööstuses algas juba 1960ndail ning süvenes veelgi 1970ndatel, iseloomustab globaliseerumise ajajärku diagonaalne integratsioon – protsess, kus ettevõtted kasutavad informatsioonitehnoloogiat, selleks et kombineerida teenuseid tarbijatele kõige efektiivsemalt ja kasumlikumalt (Sessa 1996, viidatud Wahab, Cooper 2001 vahendusel; Poon 1993: 205) (vt. Lisa 3). Diagonaalne integratsioon on vahend kontrollimaks turismitööstuse väärtuse loomise protsessi. Turismimajandus muutub veelgi süsteemsemaks ning integreerumisega kaasneb kaks trendi: 1) uute konkurentide turule tulek, kes algselt tegutsesid väljaspool turismitööstust ning 2) reisi- ja turismimajanduses tegutsejate suundumine teistesse tööstustesse. Diagonaalse integreerumise eesmärk ei ole ühe toote loomine ja selle müümine suurele hulgale klientidele, vaid laia valiku toodete tootmine (reis + kindlustus + puhkepakett + personaalpangandus) ning nende müümine konkreetsetele sihtgruppidele.

Globaliseerunud maailma turismiorganisatsioonide eduvõtmeiks on: 1) ideed, 2) pädevus ja 3) ühendused (Kanter 1995, viidatud Wahab, Cooper 2001 vahendusel). Selleks, et omada konkurentsieelist, peavad ideed olema tipptasemel, pädevus näitab võimet muuta idee tooteks ning tarnida tooted tarbijani - tähtis on innovatiivne turismiturundus ning meeskonna koolitamine.

1.3. Turismisihtkoha sisendid ja toode - paradigma muutus sihtkoha käsitluses

Sihtkohad on turismitoodete kooslused, mis pakuvad tarbijatele integreeritud elamust. Traditsionaalselt defineeritakse sihtkohta kui geograafilist piirkonda (riik, saar või linn). Kuid üha enam ollakse veendunud, et sihtkoht võib olla ka tajutav kontseptsioon, mida erinevad tarbijad võivad erinevalt interpreteerida, olenevalt nende reisikavast, kultuurilisest taustast, külastuse eesmärgist, haridustasemest ja eelnevast kogemusest.

Sihtkoht on turismitoote tuumik. Soov külastada sihtkohti on enamuste reise peamiseks ajendiks. Sihtkohad omakorda pakuvad arvukalt teenuseid, mida turist oma puhkuse täisväärtuslikuks muutmiseks vajab.

Sihtkohal on suur hulk tunnusjooni, mis eristab teda teistest turismisüsteemi elementidest (Swarbrook 2001: 159-162). Esiteks ei ole sihtkohad üksikud, homogeensed tooted – sihtkoht on füüsiline pakett erinevatest üksikutest turismitoodetest (atraktsioonid, hotellid, restoranid, baarid ja transporditeenused). Sihtkohad sarnanevad “Lego” mängudega, koosnedes suurest hulgast “ehitusklotsidest”, millest iga turist saab ehitada oma sihtkohatoote või -elamuse. Sihtkohtade võlu võib põhineda füüsilistel tunnusjoontel (rannad ja mäed) või siis kultuurilistel ressurssidel (traditsiooniline eluviis, toit, kohalik pärand, teatrid).

Teiseks on sihtkohad mitmetasandilised - väga vähesed on loodud ainult turistidele. Sagedamini peavad nad suutma üheaegselt rahuldada nii kohalike elanike kui ka turistide vajadusi. Turistide ja kohaliku elanikkonna omavahelised suhted, turismiinfrastruktuuri maht ning kvaliteet sõltuvad sellest, kas turism kui majandustegevus on piirkonna traditsiooniline tegevusvaldkond või alles hiljutine harukordne nähtus – mida traditsioonilisem on turism sihtkohas, seda tasakaalustatumad on turismi positiivsed ja negatiivsed mõjud võõrustavale kogukonnale ning seda jätkusuutlikumalt on planeeritud turismi infrastruktuur sihtkohas.

Kolmanda tunnusjoonena tuuakse välja eripära sihtkoha juhtimises - suuremat osa sihtkohtadest juhib ja turundab avalik sektor, samas kui suuremat osa individuaalsetest toodetest sihtkohas omavad ja kontrollivad erasektori ettevõtted ning esimestel on suhteliselt väike kontroll toodete kvaliteedi, hinnakujunduse ja jaotamise üle. Seoses avaliku sektori poliitilise ja sotsiaalse ülesandega ei saa sihtkoha juhtimise peamiseks eesmärkideks olla ainult kasumi maksimeerimine ning turuosa optimeerimine. Samatasandilise tähtsusega eesmärgid avaliku sektori jaoks on majandustegevuse mitmekesistamine, piirkonna imago parendamine lootuses, et sellega kaasneb investeeringute suurenemine piirkonda, hoolitsemine residentidele mõeldud kohalike teenuste (poed, teatrid) elujõulisuse eest ning infrastruktuuri parenduste õigustamine, mis toovad kasu ka kohalikele elanikele. Neljandaks omavad väljaspool sihtkohta olevad organisatsioonid (lennuliinid, reisikorraldajad ja hotelliketid) suurt rolli sihtkoha

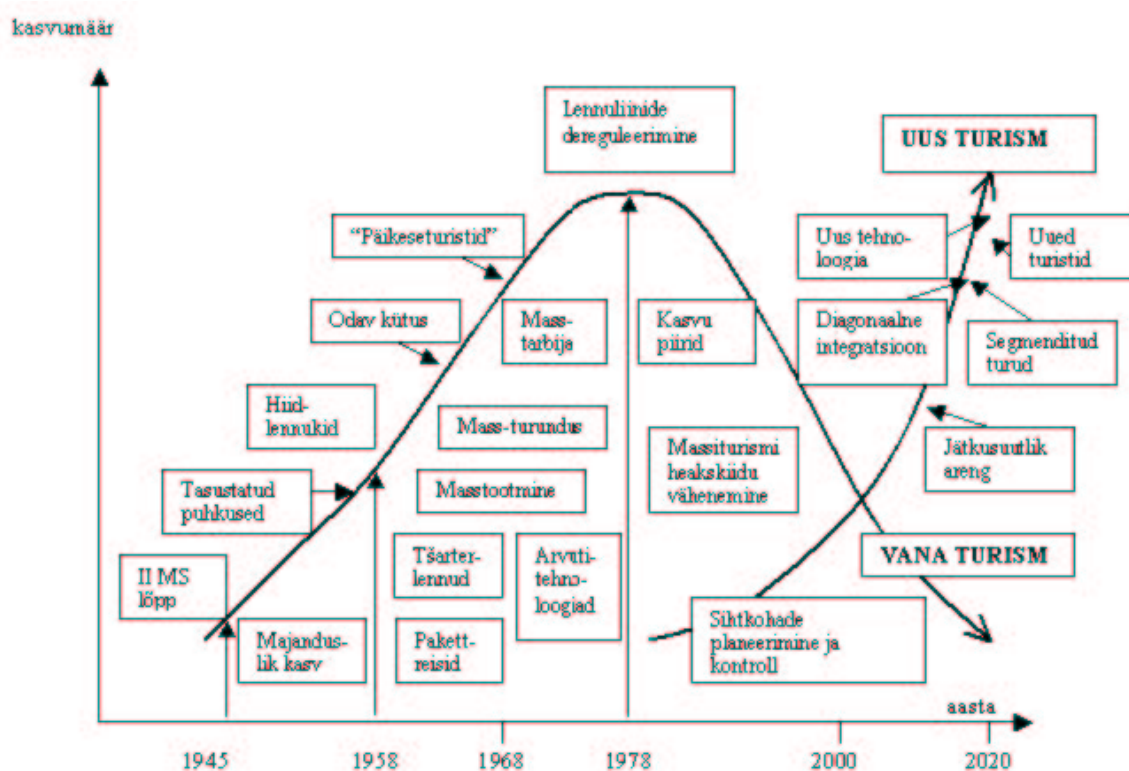
turundamisel, samas ei pruugi neil mingisugust seost sellega olla – nende jaoks on sihtkoht ainult tarbekaup.

Varasemates käsitlustes (70ndatel-80ndatel) määratleti sihtkoha juures ühtekokku kaheksa üldist atraktiivsuse determinanti (Ritchie, Zins 1978, viidatud Ritchie, Crouch 2003 vahendusel): 1) looduslik ilu ja kliima, 2) kultuurilised ja sotsiaalsed tunnusjooned, 3) sihtkoha kättesaadavus, 4) kohaliku kogukonna suhtumine turistidesse, 5) üldine infrastruktuur ja turismiinfrastruktuur, 6) hinnatase, 7) ostuvõimalused ning 8) sportimis- ja lõõgastumisvõimalused. Tänapäeval (90ndatel ning 21. sajandi alguses) lisatakse loetellu veel mõned tegurid: 9) sihtkoha juhtimine ja teenuste kvaliteet, 10) turvalisus ja ohutus ning 11) muutuste edukas ja innovatiivne juhtimine avaliku ja erasektori koostöös (Wahab, Cooper 2001: 16).

21. sajandil eeldatakse muutust riikide/regioonide rikkuse tähenduses: rikkus väheneb nendes piirkondades, kus on palju loodusressursse ja –kapitali ning peamisteks rikkust tekitavateks strateegiateks muutuvad informatsioon, ideed ja ettekujutused, uute tehnoloogiate kasutuselevõtmine ning oskus juhtida rahvusvahelisi globaalseid kommunikatsioonisüsteeme. Mõned autorid (Thurow 1996: 279, viidatud Wahab and Cooper 2001 vahendusel) väidavad, et 21. sajandi modernse ühiskonna ainsaks konkurentsieelise allikaks on teadmised, oskused ja informatsiooni juhtimine.

Traditsionaalsed turismiressursid (kliima, maastik, kultuur jne) muutuvad konkurentsieelise saavutamisel üha tähtsusetumaks, samas informatsioon või õigemini informatsiooni strateegiline juhtimine, intelligentsus (organisatsiooni innovatiivsuse võime) ning teadmised (*know-how* või kombinatsioon tehnoloogilistest oskustest, tehnoloogiast ja organisatsioonikultuurist) moodustavad uued turismiressursid ning on turismiorganisatsioonide (ettevõtete, sihtkohtade ja institutsioonide) konkurentsieelise võtmetegurid. Fayos-Solà ja Bueno (2001) arvates ei ole maailma enimkülastatud turismisihtkohad enam kuulsad rannad või traditsionaalsed kultuuripealinnad, vaid pigem inimeste poolt loodud tooted nagu Orlando või Las Vegas. Suurimat konkurentsi olemasolevatele turismisihtkohtadele ei kujuta uute eksootiliste kuurortide turule tulek, vaid uued vabaaja tooted, mille tuumikuks on info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamine (virtuaalne reisimine ning muud virtuaalsed elamused).

Massiturismistrateegiad (turismi fordistlik ajajärk) hakkavad teed rajama uutele paradigmadele, mida kujundavad uued tarbijanõudmised, tehnoloogiad, tootmisprotsessid ning uue taustsüsteemi tingimused (Poon 1993: 205) (vt. Joonis 1.3). Massiturism (või “vana” turism) tähendas standardiseeritud ja jäiku pakett-tooteid, uus turism on paindlik, jätkusuutlik ja üksikisikule orienteeritud. Uus turist on kogenum, “rohelisema” mõttelaadiga, sõltumatum, kvaliteeti nõudev ning teda on raskem rahuldada kui kunagi varem (vt. Lisa 4). Globaliseerumine ja suurenenud konkurents turismiturgudel nõuab pidevat hinna/toote suhte parandamist, st järjepidevat püüdlemist kvaliteedi ja efektiivsuse suunas.



Joonis 1.3. Turismi elutsüklil

Allikas: Poon 1993: 22

Muutunud tingimustes peab arendama ja rakendama uusi strateegiaid. Porter (1980, viidatud Porter 1991 vahendusel) jagas konkurentsistrateegiaid kolme gruppi: 1) kululiidriks olemine, 2) diferentseerumine ja 3) keskendumine. Kululiidriks saamisel tuleb rakendada mitmeid agressiivseid poliitika: range kontroll kulude üle, tootmise ümberasustamine vastavalt tööjõukulu muutumisele, kulude minimeerimine uuringute ja arendustöö valdkonnas, tootmise standardiseerimine ning mahuefektile rõhumine.

Diferentseerumine tähendab sellise toote loomist, mis antud valdkonnas oleks unikaalne. Eristumist on võimalik saavutada disaini, brändi imago, toote/teenuste tunnusjoonte, jaotusvõrgu ja muude tunnuste kaudu. Kolmas strateegia – keskendumine – põhineb konkreetse sihtturu (konkreetne ostjate grupp, konkreetne geograafiline regioon või spetsiifiline turunišš) vajaduste kõrgetasemelisel rahuldamisel.

Kuna Porteri strateegiad sobivad pigem tootmis- kui teenustesektorile, siis pakub Poon (1993: 239-283) omalt poolt välja võimalikud abistrateegiad, mis peaksid tagama sihtkoha konkurentsivõime: 1) keskkonna ja kliendi asetamise esikohale, 2) jaotuskanalite tugevdamine, 3) dünaamilise erasektori ülesehitamine, 4) kvaliteediliidriks olemine, 5) radikaalsete innovatsioonide arendamine ning 6) osalejate strateegiliste positsioonide tugevdamine väärtusahelas (vt. Tabel 1.4).

Tabel 1.4. Konkurentsieelise saavutamise strateegiad turismimajanduses

Klient on esikohal	Kvaliteediliider	Radikaalsete innovatsioonide arendamine	Strateegilise positsiooni tugevdamine
- Ühendada turundus toote arendusega - Rahuldada klienti - Arendada puhkeelamust kui tervikut	- Arendada inimressursse - Parendada protsesse katkematult - Kasutada tehnoloogiat loovalt	- Mitte karta uusi ideid - Mitte lõpetada õppimist - Arendada tootlikkust järjepidavate innovatsioonide jaoks	- Leida väärtusahelas eelistatud positsioon - Integreeruda diagonaalselt - Mõjutada konkurentsikeskkonda
Keskkond on esikohal	Turism sihtkoha juhtiv majandussektor	Turundus- ja jaotuskanalite tugevdamine	Dünaamilise erasektori ülesehitamine
- Arendada vastutustundlikku turismi - Edendada säilitamise soovi nii külastajate kui ka kohalike seas - Keskenduda keskkonnale	- Kohandada uusi arengustrateegiaid - Ühendada turismiteiste majandusvaldkondadega - Arendada teenuste sektorit	- Kindlustada piisav lennuühendus - Riiklike turismiametite rolli muutmine turul - Keskendumine tootearendusele kodus	- Mitte karta “uut turismi” - Arendada avaliku ja erasektori vahelist koostööd

Allikas: Poon 1993: 241, 293

Kui esimese põlvkonna (50ndad-60ndad) turismipoliitika seisnes peaaesjalikult kommunikatsioonide loomises ning investeeringute suunamises turismi, teise etapi poliitika (70ndad-80ndad) keskendus ettevõtluse arenemiseks vajaliku seadusandluse ja regulatsioonisüsteemi ülesehitamisele, siis viimase põlvkonna (alates 90-ndate algusest)

turismipoliitika peamine eesmärk on saavutada konkurentsieelis, mida defineeritakse kui võimet luua lisakasumit jätkusuutlikul viisil (Fayos-Sola 1996: 409). Selle saavutamiseks luuakse raamistik, mis võimaldab tagada turismiteenuste kvaliteeti, parandada sisendite tingimusi, saada uusi teadmisi nõudlusest ning parandada keskkonnatingimusi.

Sarnast arengut võib täheldada ka Eesti turismipoliitikas, välja arvatud erinevus, et esimest põlvkonda, st riigi poolt suunatud investeeringute lainet, ei ole olnud. Poliitika teine põlvkond tegutses 1990-ndate teisest poolest kuni käesoleva kümnendi esimeste aastateni, kui tegeleti eeskätt sektori toimimise õigusliku reguleerimise ja turismiinfo levitamise toetamisega (2000. aastal võeti vastu turismiseadus, koostatud on riiklik turismi arengukava ning kehtestatud on kohustuslikud nõuded majutustevõtetele, nendele järkude omistamise aluseks olevad nõuded ning järkude omistamise kord). Nn. kolmanda laine poliitikat esindab Riiklik turismiarengukava aastateks 2002-2005, mille peamine eesmärk on Eesti turismisektori rahvusvahelise konkurentsivõime kasv läbi tulemuslikuma turunduse, turismitoote arendamise, koolituse ning kvaliteedi ja info juhtimise.

2. Turismisihtkohtade klasterdumine

2.1. Klastri kontseptsioon ja klastrite arendamine

Selleks, et maksimeerida oma edu üha suurenevas konkurentsisis ja globaalsel turul, peavad turismisihtkohad arendama oma toote ühest küljest veelgi kliendikesksemaks, teisalt aja- ja kuluefektiivsemaks ning seeläbi saavutama konkurentsieelise. Lee-Rossi ja Johnsi uurimuse järgi (2001) peavad väike- ja keskmise suurusega ettevõtted individuaalse konkurentsieelise saavutamist globaliseerumise protsessis vähetõenäoliseks, kuna nad ei suuda saavutada piisavat kulu-kontrolli ning püsida konkurentsisis juba ainuüksi hinna pärast. Selleks, et ennast teistest eristada, peavad nad kasutama kvaliteedi parandamise strateegiaid - väidetakse, et isoleeritud, üksikute ettevõtetega majandus liigub üha rohkem klastrite poole.

Eesti-inglise sõnaraamat annab sõnale "*cluster*" tähenduse "kobar, kimp, klaster, parv; kobarasse kogunema". Võõrsõnastik selgitab sõna: "klaster - koos töötavate ühetüübiliste seadmete rühm; inf. kobar, kindla pikkusega sektorirühm kettal; keem. vähemalt nelja metalli aatomitest koosnev molekuliühend; muus kobarkooskõla". Käesolevas töös kasutatakse ingliskeelse mõiste *cluster* märkimiseks sõna "(majandus)klaster", kuna viimane on juba igapäevasesse keelde juurdunud.

Juhtiv asjatundja konkurentsistrateegiate ja rahvusvahelise konkurentsivõime teemadel, Michael E. Porter, kes on avaldanud üle 15 raamatu ja 50 artikli, millest mõningad (*Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985); *The Competitive Advantage of Nations* (1990)) on leidnud väga laialdast tunnustust (Hodgets 1999: 24), defineeris klastri mõiste järgnevalt (1998): klaster on ühel kindlal alal tegutsevate, üksteisega seotud ettevõtete ja assotsieerunud institutsioonide geograafiline kontsentratsioon.

Altenburg ja Meyer-Stamer (1999: 2) lisavad ettevõtete ja assotsiatsioonide ruumilisele kontsentratsioonile ettevõtete mõjutamise väliste tegurite poolt ning klastrisse kuuluvate assotsiatsioonide ja ettevõtete vahel toimuvad interaktsioonid, väites, et:

- klastrisiseste ettevõtete vahel toimuvad horisontaalsed ja vertikaalsed ühendused;
- klastris olevate ettevõtete, institutsioonide ja indiviidide vahel toimub intensiivne informatsiooni vahetamine, mis aitab suurendada loovat miljööd;
- ühistegevused on vajalikud kohalike eeliste suurendamiseks;
- klastrispetiifiliste tegevuste toetamiseks on vajalik mitmekesise institutsionaalse infrastruktuuri olemasolu;
- oluline on sotsiaalkultuurilise identiteedi olemasolu, mis põhineb ühistel väärtustel ja loob usaldust.

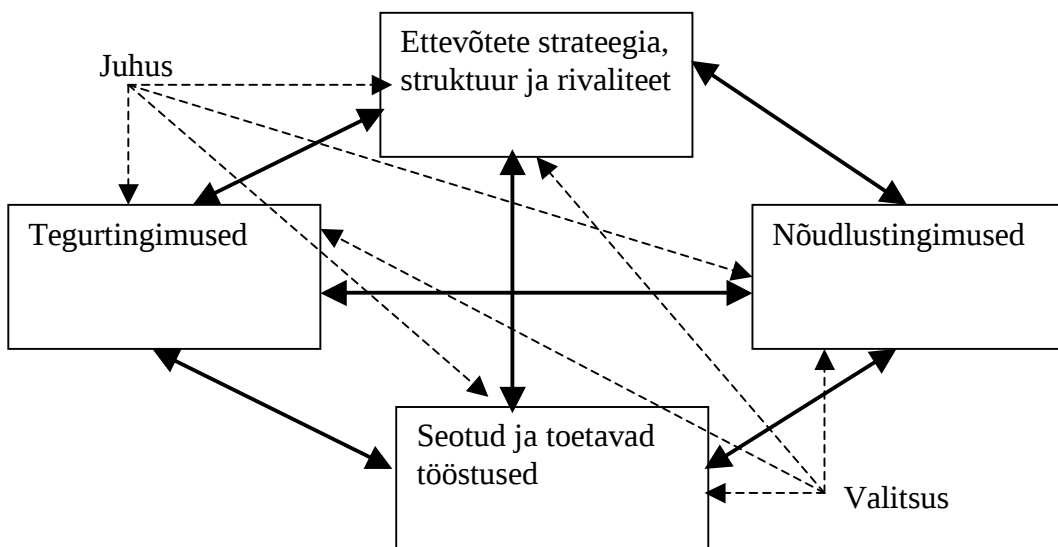
Carrie' käsitus (2000: 290) on klaster ettevõtete võrgustik, mis kaasab ettevõtete kliendid ja pakkujad (...), see laieneb haridusasutustele ja uurimisinstituutidele, kes varustavad klastrit inim- ja tehnoloogilise kapitaliga. Tema arvates kujutab klaster endast virtuaalset ettevõtet – sageli teenindavad klatri komponendid mitmeid tööstusi ning nad võivad olla mitmete klastrite liikmed.

Termin “tööstuse aglomeratsioon” või “tööstuse geograafiline kontsentratsioon” tähendab olukorda, kus tööstuse kontsentratsioon on üle oma tavapärase taseme, mis selles tööstuses eksisteerib (Johnston, *et al* 1994: 4). Mida konkurentsivõimelisem ja ettevõtlusesõbralikum on keskkond, seda suurem on kasvupotentsiaal ning aglomeratsiooni suundumus. Porteri arvates (1998) ei ole klastrid ebatavalised nähtused, vaid nad on vastus küsimusele, kuidas võita konkurentsieeliseid üha enam globaliseeruvast maailmast – läbi kohalike teadmiste, suhete ja motivatsiooni, mida on kaugemal asuvatel rivaalidel väga raske saavutada.

Branderburger ja Nalebuff (1996: 14, viidatud Huybers and Bennet 2003: 2 vahendusel) on klatri mõiste selgitamisel kasutanud sõna “*co-opetition*” - “Ettevõtted teevad koostööd, kui nad küpsetavad pirukat ning konkureerivad, kui nad hakkavad seda jagama. (...) Kombinatsioon sõnadest “*competition*” ja “*co-operation*” märgib

dünaamilisemat suhet, kui kumbki sõna eraldi seda suudaks”. Eesti keeles võiks sõna “*co-opetition*” tõlge olla “koostööle suunatud konkurents”.

Klastri kontseptsiooni teoreetilise baasi arendas välja eelpool tsiteeritud Porter (1990), kes väitis, et klastri tugevus sõltub nelja tegurgrupi vastastikusest mõjust, milleks on: 1) ettevõtete strateegia, struktuur ja rivaliteet, 2) nõudlustingimused, 3) seotud ja toetavad tööstused ning 4) tegurtingimused (vt. Joonis 2.1). Antud tegurkoosluste kompleksi nimetatakse Porteri järgi “Porteri (klastri) teemandiks” või “Porteri (klastri) rombiks” (olenevalt sellest, kas vaadata mudelit tasapinnalise või ruumilisena)



Joonis 2.1. Klastrikontseptsioon ehk klastri teemant

Allikas: Porter (1990, 1998)

Smeral (1998) modifitseeris Porteri poolt loodud mudelit, asetades mudeli keskmesse sihtkoha, lisades ettevõtete strateegia, struktuuri ja konkurentsi kooslusesse turismitööstuse jaoks ülimalt olulised tegurid - jaotuskanalid ja –strateegiad ning seotud ja toetavate tööstuse kogumisse pakkujate võrgustiku struktuuri, nende kvaliteedi ja spetsialiseerumise taseme. Tehtud muudatusi kajastab joonis 2.2 ning järgnevalt leiab kajastamist tegurkooslus, mis aitab sihtkohal saavutada konkurentsieelist muutunud konkurentsitingimustes (Porter 1990: 256-266; Porter 1991: 111-113; Smeral 1998; Ritchie, Crouch 2003). **Tegurtingimuste** kompleksis analüüsitakse klastri inim- ja kapitaliressursse, klasterpetsiifiliste teadmiste olemasolu, sihtkoha looduslikke, ajaloolisi ja kultuurilisi ressursse, infrastruktuuri ja turismi superstruktuuri ning

turismitööstuse suurust. Inimressursi käsitlemisel on oluline tööjõu kvantiteet, kvaliteet ning kulutused selle ressursi kasutamisel. Looduslike ressursside juures on tähtis nende mitmekesisus, unikaalsus, küllus, kättesaadavus ja atraktiivsus. Ajaloolised ja kultuurilised tegurid võivad olla nii materiaalsed (arheoloogilised esemed, varemed, monumendid, arhitektuur, lahinguväljad, kunstigaleriid ning muuseumid) kui ka mittemateriaalsed (muusika, keel, tavad ning traditsioonid, elustiil, väärtused, sõbralikkus ja kirjandus). Kuigi turism ei ole nii teadmisteintensiivne kui kõrgtehnoloogilised tööstused või meditsiiniteenuste pakkumine, on teatud spetsiifilise *know-how* olemasolu siiski ääretult vajalik (näiteks majutussektori juhtimise, regionaalse planeerimise ja turunduse valdkonnas). Infrastruktuur katab kõikvõimalikke vahendeid, seadmeid ja süsteeme, mis on vajalikud majandusliku tegevuse arendamiseks (sh teed, vee- ja kanalisatsioonivõrk, prügikäitlemine ning avalikud teenused nagu tuletõrje ja politsei, raamatukogud ning lennujaamad), turismi superstruktuur esindab infrastruktuurile lisaks loodud varasid, mis on suunatud külastajate vajaduste rahuldamiseks (hotellid, restoranid, teemapargid, kuurordid, golfiväljakud jne). Sihtkoha võime arendada turismi superstruktuuri ning finantseerida selle toimimist sõltub olemasolevast kapitalist, viimane omakorda sõltub lisaks üldisele rikkuse tasemele ka investorite usust, et turismi arendamine kannab vilja ning kapitali paigutused tasuvad ennast ära. Suurem kohalik elanikkond ning tööstus pakub mitmeid potentsiaalseid eeliseid: esiteks loob see suurema kohaliku turisminõudluse ning võimaldab selle rahuldamist kohalike ressursside kasutades, teiseks vähendavad suuremad tööstused ressursside kasutamise kulu ning kolmandaks loob suurem tööstus tugevama konkurentsi (pakkujate ning toodete ja teenuste kvaliteedi mitmekesisus).

Nõudlustingimuste käsitlemisel tuleb lisaks turisminõudlusele analüüsida ka kohaliku nõudlust. Viimase puhul on olulisem selle iseloom kui nõudluse ulatus - kohalik nõudlus aitab määratleda potentsiaalsete ostjate vajadusi ning näitab kohalikele ettevõtetele kätte kitsaskohad toodetes ja teenustes, mis vajavad parendamist ja uuendamist. Keeruline ja/või eriline lokaalne nõudlus stimuleerib ettevõtete edukust. Nõudlustingimuste analüüsil on vaja keskenduda järgmistele tunnusjoontele: a) nõudluse loomus – sihtturgude vajadused, soovid ja tunnusjooned (millised on külastajate harjumused ning kuidas nad võtavad vastu uuendusi); b) nõudluse aeg - erinevatel ressurssidel on omad kõrghooajad ning sama moodi on nõudlusel omad

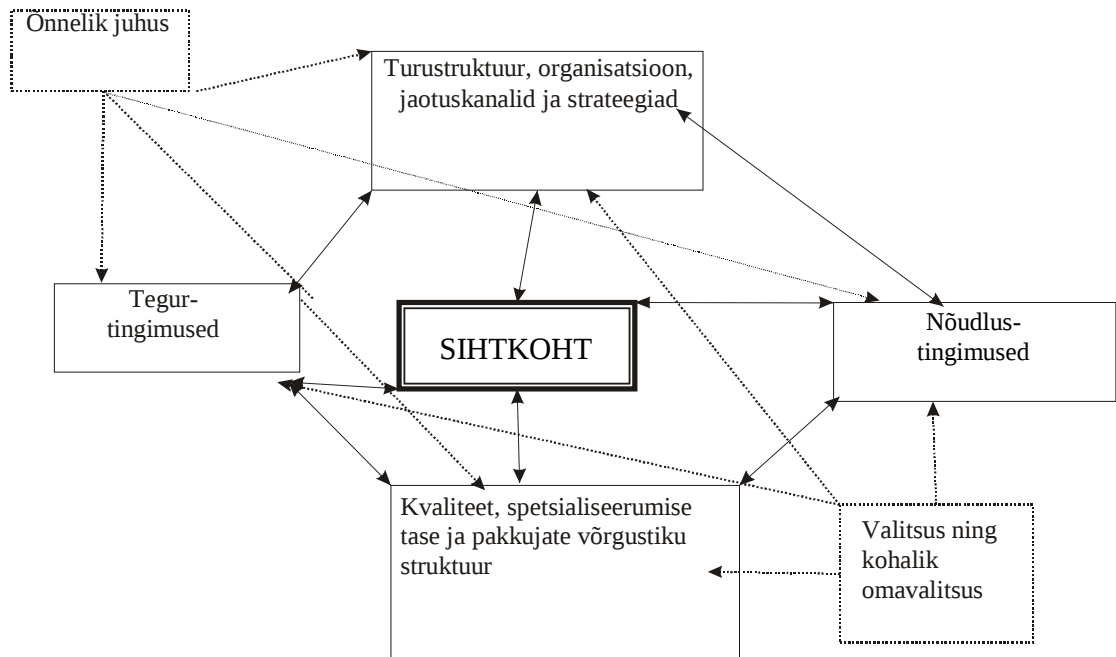
piirangud ja surveavaldajad (laste koolivaheajad). Sihtkoha arendajate eesmärk peaks olema nende kahe teguri (pakkumise ja nõudluse) sünkroniseerimine, et mõlemad pooled saaksid kõige rohkem kasu; c) nõudluse ulatus - sihtkoha mahutavus ning turusegmendi suurus peaksid olema ühilduvad; d) tuleviku nõudlus – pidevalt tuleb analüüsida turusegmendi arengut tulevikku silmas pidades.

Kolmanda grupi moodustavad **toetavad organisatsioonid ning jaotuskanalid**. Lisaks eelpool kirjeldatule mõjutavad konkurentsieelist tugevalt ka kohalikud pakkujad ning klastrit toetavate tööstuste tase, pakkudes klatri jaoks olulist informatsiooni ning juurdepääsu uutele tehnoloogiatele ja turgudele. Klastrid, mis on tugevalt seotud kohalike pakkujatega, saavutavad eelise, mis tuleneb kahe poole vastastikusest vahetust suhtlemisest (peamiseks väärtuseks on teadmised (*know-how*), mille ülekandmine ilma kultuurilise ja füüsilise läheduseta on raske). Toetavate ettevõtete ja kohalike pakkujate analüüsiks on vaja käsitleda nende mitmekesisuse taset, infotehnoloogia kasutamise taset, jaotuskanalite optimaalsust ning pakkujate spetsialiseeritust.

Viimase tegurgrupi moodustavad **klatriettevõtete strateegiad, ettevõtluse struktuur ning kohalik konkurents**. Kohalikul keskkonnal on tugev mõju juhtimispraktikatele, organisatsioonivormidele ning indiviidide ja ettevõtete poolt püstitatud sihtidele. Kohaliku konkurentsi olemasolu mõjutab parenduste määra, innovatsioonide kiirust ja ulatust ning tööstuse edukust. Kohalikud konkurendid stimuleerivad teenuste/toodete taseme tõstmist rohkem kui välismaised (kaugel asuvad) konkurendid – lähedus kiirendab informatsioonivoogusid ning annab rohkem ajendeid konkureerimiseks. Kohaliku konkurentsi määratlemiseks on vaja analüüsida ettevõtete kvaliteeti ja struktuuri, nende spetsialiseerumise taset ning olemasolevaid funktsioneerivaid võrgustikke.

Teemandist väljaspool asuvad kaks tegurit, mis mõjutavad klatri kõiki komponente: need on juhus ning valitsus. Sageli loovad konkurentsieelise teatud juhuslikud sündmused või ajaloolised sündmused, mis juhivad teemandi tingimusi. Kuid juhusete rolli ei või käsitleda ilma kohaliku keskkonna staatiliste aspektideta - tõelised juhused mõjutavad konkureerivaid tööstusi vahel harva, kui muud soodsad tingimused on klatri tugevalt esindatud. Valitsuse mõju teemandile toimub kõikidel tasanditel. Valitsus võib parandada või pidurdada kohaliku eelise arengut teguritesse

investeeringu kaudu, oma ostuvõime või teiste ostjate mõjutamise kaudu ning konkurentsipoliitikate kaudu. Valitsuse roll on tegutseda katalüsaatori ja väljakutsete esitajana – julgustada ning sundida ettevõtteid liikuma kõrgemale konkurentsitasemele. Edukad valitsuspoliitikad ei ole mitte sellised, mis kaasavad valitsuse otsustesse protsessidesse, vaid sellised, mis loovad sobiliku keskkonna ettevõtete konkurentsieelise saavutamiseks.



Joonis 2.2. Turismiklastri kontseptsioon

Allikas: Smeral 1998: 375

Eespool kirjeldatud aspektid moodustavad ühtse dünaamilise süsteemi, kus ühe determinandi mõju sõltub teiste tegurite olukorrast (Porter 1991: 113). Clancy *et al* (2001: 10) arvates ei seisne Porteri mudeli peamine idee klasteri enda tõdemises, mis ei ole muud kui ühenduses olevate sektorite või tööstuste geograafiline kontsentratsioon, vaid klasterdumises, mis tähendab erilist protsessi, mis viib klasterite tekkele – üks konkurentsivõimeline tööstus toetab teisi ja aitab seeläbi klasterit arendada.

Teemandi tingimused on pidevas muutumises: näiteks toetavate tööstuste areng suurendab pakkuja spetsiifiliste tegurite osas ning jõuline kohalik konkurents ergutab spetsiifiliste tegurite arengut. Rahvusvahelises konkurentsisis on kõige tähtsamateks teguriteks mobiilsed tegurid: ideed ning kõrgetasemeliste oskuste ja teadmistega isikud.

Kuna viimased on oma iseloomult väga liikuvad, siis suunduvad nad kohtadesse, kus nende rakendamisel saavutatakse kõige suurem tootlikkus ning vastutasuks ka suuremad sissetulekud.

Klastri konkurentsieelise määramisel on olulisimad ühendused teemandi erinevate tegurite vahel, mida võib käsitleda võrgustikuna. (vt. Tabel 2.1) Võrgustikud on funktsioneeriva klastri tuumikuks. Samas väidab Chapman (2000) oma uurimuses, et klastri tegurite vahelised ühendused ei ole nii väga olulised, kuna võrgustikud võivad ühendada ettevõtteid, mis asuvad ükskõik kus kohas, samas on klastrid väga kohaspetsiifilised ning kattuvad regiooni, riigi või osariigiga.

Tabel 2.1. Erinevused klastri ja võrgustiku vahel

Võrgustikud	Klaster
Võrgustikud võimaldavad ettevõtetel saada ligipääsu spetsiifilistele teenustele väiksemate kuludega	Klastrid meelitavad regiooni vajalikke spetsiifilisi teenuseid
Võrgustikul on piiratud liikmelisus	Klastril on avatud liikmelisus
Võrgustikud põhinevad lepingulistel suhetel	Klastrid põhinevad sotsiaalsetel väärtustel, mis kindlustavad usalduse ning julgustavad vastastikust suhtlemist
Võrgustikud teevad ettevõtetele komplekssete toodete osutamise lihtsamaks	Klastrid loovad nõudlust teistele ettevõtetele
Võrgustikud põhinevad koostööl	Klastris leiab aset nii konkurents kui ka koostöö
Võrgustikel on ühtsed ärilised sihid	Klastril on kollektiivne visioon

Allikas: Rosenfeldt 1996

Klastri eelistena tuuakse välja peamiselt kolm dimensiooni (Porter 1998; 2000; Krugman 1995): 1) ruumiline kooseksisteerimine (geograafiline aglomeratsioon); 2) majanduslik interaktiivsus (vertikaalne ja horisontaalne integratsioon, võrgustikud ning innovatsioonid) ning 3) sotsiaalne kapital (koostöö, usaldus, kompetentsi ja teadmiste ülekandumine).

Klastri piirid määratakse konkurentsi jaoks oluliste tööstuste ja institutsioonide ühenduste ning täiendavuse järgi (Porter 1998). Klaster võib piirneda riigi või regiooni administratiivse piiriga, samas võib klaster asuda linna ühes piirkonnas või suurel linnalisel alal. Ettevõtete ja institutsioonide lähedus ning nende vahel toimuvad interaktsioonid edendavad paremat koordineerimist ning usaldust. Porteri arvates väldib klaster kui struktuur probleeme, mis kaasnevad partnerlussuhetega, sealjuures tundmata

vertikaalse integratsiooniga kaasnevat paindumatust või formaalsete sidemete (nagu võrgustikud, alliansid ja partnerlussuhted) loomise ja ülalpidamisega kaasnevaid juhtimiskulusi (vt. Tabel 2.1). Sõltumatute ja informaalset ühendatud ettevõtete ning institutsioonide klaster esindab tugevat organisatsiooni vormi, mis pakub efektiivsuse, tootlikkuse ja paindlikkuse eelist.

Klastri regionaalne majanduslik kasv põhineb geograafilise läheduse, kogemuste, usalduse ja koostöö summal (Harrison 1992). Klastri siseselt edendatakse paralleelselt nii koostööd kui ka konkurentsi – ilma tugeva konkurentsita kukub klaster läbi. Koostöö toimub sageli vertikaalsel tasandil ning koostöö ja konkurents saavad üheskoos toimida seetõttu, et see leiab aset erinevatel tasanditel ning erinevate asjaliste vahel. Efektiivne klaster hõlmab endas ettevõtteid, mis kohtuvad sageli ning tegutsevad vastakuti. Ettevõtteid ühendab kõrgetasemeline usaldus, nad usuvad ühisesse visiooni ning on valmis üksteiselt õppima – kõik see kokku loob dünaamilisuse ning sünergia (Rosenfeldt 1996). Klastri edukuse määravad mitmed tegurid: ettevõtete arv klasis, ettevõtetevaheliste interaktsioonide sagedus ning kestvus, ettevõtete homogeensuse tase ning nende õppimisvõime (Huybers, Bennet 2003: 10).

Klastritel ja konkurentsivõimel on mitmeid omavahelisi seoseid (Porter 1998; 2003). Esiteks suurendavad klastrid tootlikkust ja efektiivsust, kuna klasis tegutsevatel ettevõtetel on parem ligipääs spetsiifilistele sisenditele, teenustele, töötajatele, informatsioonile, institutsioonidele ning “avalikele teenustele” (sh koolitusprogrammidele). Lisaks eelnevale on ettevõtetel klasisiseselt lihtsam omavahel suhelda ning vastastikku tehinguid teha. Märkimata ei saa jätta ka “parimate kaasuste” kiiremat levikut.

Teiseks stimuleerivad ja võimaldavad klastrid innovatsioone - klasis suureneb võime tajuda innovatsioonivõimalusi (rohkem tegijaid, teadmisi ja oskusi) ning arvestades ressursside loomulikku piiratust, on võimalik väiksema riskiga eksperimenteerida (risk jaotatakse klasis osalejate vahel ning otsestele tegijatele lisanduvad veel pakkujad ning uurimisorganisatsioonid). Kolmas seos klasterite ja konkurentsivõime vahel seisneb klasterite kommercialiseerumise lihtsustamise mõjus - uute toodete turule toomine ja uute ettevõtete asutamine on lihtsam, kuna klasis on piisavalt oskusi ja pakkujaid.

Klastri “juured” asuvad sageli ajaloolistes asjaoludes: riigi või regiooni soodne paiknemine kaubateede suhtes, edukate uurimisinstituutide tegevus, teadmiste akumulatsioon jne. Samas võivad klastrid tekkida ka ebatavalisest ning keerulisest kohalikust nõudlusest, hästi toimivast toetavast tööstusest või ühest-kahest uuendusmeelsest ettevõttest, mis stimuleerivad klastri kasvu (Porter 1998: 84). Rootsi klastriuuringute tulemusena eristati klastrite tekkes nelja tüüpi (Lundequist, Power 2002): a) tööstuse poolt juhitud konkurentsivõime ja kompetentsi ehitamine olemasolevale baasile, b) *top-down* avaliku sektori jõupingutused brändi ülesehitamisel, c) visionääride projektid, mis toodavad tööstusklastreid “tühjade kohtade” peale ning d) väikese ulatusega, geograafiliselt hajutatud, looduslikel ressurssidel põhinevad ajutised klastrid, millel on ühendus pigem globaalse kui riikliku süsteemiga.

Klaster areneb pidevalt, kui selles tekivad ja kaovad ettevõtted ning institutsioonid. Pärast klastri formeerumist kasvab see tänu kohalike institutsioonide toetusele ja kohalikule tugevale konkurentsile. Mitmete uurimuste põhjal on leitud, et klastri areng võtab aega ühe aastakümne või enam, et saavutada vajalik sügavus ning konkurentsieelis. Samas võib klaster kaotada oma konkurentsieelise mitmete sisemiste ja väliste mõjujõudude tõttu. Välisteks jõududeks võivad olla tehnoloogilised muutused, muutused ostjate vajadustes ning sisemisteks olemasolev turuinformatsioon, töötajate oskused, teaduslik ja tehniline teave ning pakkujate baas.

Klastrid on ühtemoodi haavatavad nii väliste nõrkuste kui ka sisemiste jäikuste tõttu (Porter 1998: 85). Ülekonsolideerumine, vastastikused arusaamatused, kartellid ja muud piirangud konkurentsile õõnestavad kohalikku konkurentsivõimet ning sellega ka klastrit. Nii kaua, kui konkurendid jäävad piisavalt tugevaks, võivad ettevõtted osaliselt kompenseerida klastri mittetoimimisest tulenevaid puudusi teenuste ja kaupade sisseostmisega mujalt.

Klastrite analüüsil on oluline määratleda klastri tunnused lähtuvalt klastri arengutasemest, sügavusest, selle tööhõive dünaamikast ja olulisusest (Trends Business... 2001: 7-19). Arengutaseme määratlemisel järgitakse suuresti toote elutsükli käsitlust ning eristatakse ühtekokku kolme taset: 1) embrüonaalne, 2) funktsioneeriv ja 3) küps klaster. Embrüonaalsel klastril on edasiseks arenguks väga suur kasvupotentsiaal, funktsioneerival klastril on veel ruumi edasiseks kasvuks ning

küpssesse klastrisse sisenemine on uute ettevõtete jaoks on seotud suurte barjääride ületamisega ning nad muutuvad mitteatraktiivseks. Selliste klastrite edasine kasv on ilma täiendavate poliitikate rakendamiseta raskendatud. Klatri sügavuse defineerimiseks hinnatakse klastrisse kuuluvate tööstuste arvukust ja nende mitmekesisust ning sügavus on peamine muutuja, mille järgi mõõdetakse klatri tugevust. Klatri sügavuse järgi eristatakse: 1) “sügavaid”, 2) “madalaid” ja 3) “tundmatuid” klastreid. Sügaval klatriil on suur hulk ühendusi erinevate tööstuste ja institutsioonidega.

Tööhõive dünaamika järgi liigitatakse klatriid kasvavateks, kahanevateks ja stabiilseteks klatriteks ning viimane tunnus on klatri olulisus või märkimisväärsus, kus analüüsitakse klatri geograafilist tähtsust ning eristatakse rahvusvaheliselt tähtsaid, rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisi tööstusi sisaldavaid, riikliku tähtsusega, suuri, kuid kodumaisele turule keskendunud, regionaalselt tähtsaid ning kohaliku suunitlusega klastreid.

Rootsi üle 10 aasta pikkuse klatriitel põhineva majanduspoliitika analüüsi põhjal jaotatakse klatri arendamise tegevused nelja suurde valdkonda (Lundequist, Power, 2002; Hallencreutz, Lundequist, 2003): 1) loomine ja institutsionaliseerimine, 2) juhtimine, 3) turundus ning 4) klatri taseme tõstmine (*upgrading*).

Klatri ülesehitamise või klatri institutsionaliseerimise protsess on pidev ja mitmetahuline. Rootsi “klatriehituse” analüüsil tehti järeldus, et päris nullist alustamine on väga raske – edu seisneb olemasolevate regionaalsete konkurentsieeliste määratlemises ning nende arendamises. Oluline on luua võimalused ja ressursid, mis võimaldaksid uute ideede ja innovatsioonide muutmise uuteks toodeteks ning siin on peamiseks võtmeks ühendused tööstuse ja haridusinstituutide vahel. Teiseks on oluline luua kõikide klatriis osalejate jaoks ühtne visioon, mis peaks olema üheaegselt nii paindlik kui ka fookuseeritud ning piisavalt avatud, et muutuda vastavalt väljaspool klatri toimuvatele muutustele. Kolmandaks on oluline omada klatri “juhti”, kelleks võivad olla üks või paar inimest avalikust või erasektorist, kes tegutsevad isiklike ja sektori huvide vahendajana. Klatri võib juhtida ka ettevõtete võrgustik – organisatsioon või ühendus, mis on loodud vabatahtlikkuse alusel juhtimaks dialoogi kõikide asjaliste vahel.

Klastri juhtimise struktuuris, organisatsioonis ja selle tegutsemisel võib täheldada erinevaid skeeme, kuid kaks tunnusjoont tunduvad olevat kõige tähtsamad: esiteks peab klastri asjalistel olema üks kohtumispaiik, kus oleks võimalik vahetada informatsiooni ja teadmisi, saada kokku ja arendada koostööd ning seeläbi kasvatada ka usaldust. Teiseks peaks klastri juhtiva organisatsiooni juures olema teatud tööjõud, mis aitaks klastri asjalistel määratleda nende tuumikkompetentsi alad ning suunata nende arengut just klastri arenguks olulises suunas.

Turunduse faasis on olnud kõige olulisemaks tegevuseks Rootsi näidetel brändi ehitamine. Brändil on olnud kanda kolm tähtsat funktsiooni: 1) bränd suurendab klastri atraktiivsust uute investeeringute, väljaõppinud tööliste ja uute sisenejate ligimeelitamisel, 2) bränd aitab ühendada asjalisi läbi eesmärgi ja identiteedi ning 3) sageli toetab bränd üksikute asjaliste turundustegevusi.

Klastri taseme tõstmisel on oluline kindlustada selle arengut toetavad poliitikad ja strateegiad – näiteks toetada informaalsete võrgustikke, mille kaudu jagatakse teadmisi ja kogemusi ning sihipäraseid koolitusprogramme. Tähelepanu ei pea pöörama mitte ainult toodetele ja tootmisprotsessile, vaid ka turundusele ning lõpptarbija ootuste tundmisele.

2.2. Klastrianalüüs maailmas

Muutunud majanduslikes ning globaalsetes konkurentsitingimustes hakati otsima uusi lahendusi, kuidas uutes tingimustes saavutada ikkagi konkurentsieelist, mis ei sõltuks nii suurel määral füüsilistest ressurssidest ning asukohast. Üks tuntum ning kõige viidatum autor, samas ka enim kritiseeritud on olnud Michael E. Porter, kes 1980-ndatel keskendus konkurentsieeliste saavutamisele läbi asjakohaste strateegiate väljatöötamise ning töölerakendamise. Tema väitel on klastrite arengut olnud võimalik jälgida viimase saja aasta jooksul. Maailma tuntuimad klastrid on kõrgetehnoloogia klaster Silicon Valley's, Kalifornia veiniklaster, Šveitsi kellaklaster ning Põhja-Itaalia tööstusklastrid. Majandusklastrite kaardistamisi (*cluster mapping*) on tehtud üle terve maailma. Laiemalt tuntud on USA majandusklastrite kaardistamine Porteri enda poolt (Institute for Strategy..., 2003), Suurbritannia klastrite kaart, kus kasutati sama metoodikat

(Trends Business Research ... 2001) ning Rootsi majandusklastrite kaart (Hallencrutz, Lundequist 2003). Lisaks neile tervet riiki katvatele kaardistamistele on paljudes riikides koostatud konkreetseid klastrite profiile.

Harvardi Ärikooli Strateegia ja Konkurentsi Instituudi (*Harvard Business School, Institute of Strategy and Competitiveness*) uurimuste tulemusena eristati ühtekokku 41 tüüpi klastrit, mille hulgas olid ka majutusettevõtluse ning turismi klaster (*hospitality and tourism cluster*). Porteri ja van der Linde poolt 2002. aastal läbi viidud meta-analüüsil analüüsiti 375 klasteri temaatikale orienteeritud raamatut, raportit või analüüsi ühtekokku 49 riigis. Selleks, et saadud andmeid standardiseerida ja analüüsida, koostati klasteri formular (*cluster template*), mis võimaldas koguda väga erinevaid statistikuid alates baasandmetest nagu klasteri nimi, asukoht ja tööhõive kuni keerulisemate andmete ja kvalitatiivsete statistikuteni välja (konkurentsivõime, klasteri kasvutendentside ja uuenduste võimelisus, konkurentsivõime põhjused jne) (Porter, van der Linde 2002; van der Linde 2003: 133). Van der Linde sõnustas (*Ibid*: 135) aitab formular profileerida klastreid ja hinnata nende konkurentsivõimet standardiseeritud viisil. Samas annab see kiiret ja ühtset informatsiooni erinevate klastrite kohta.

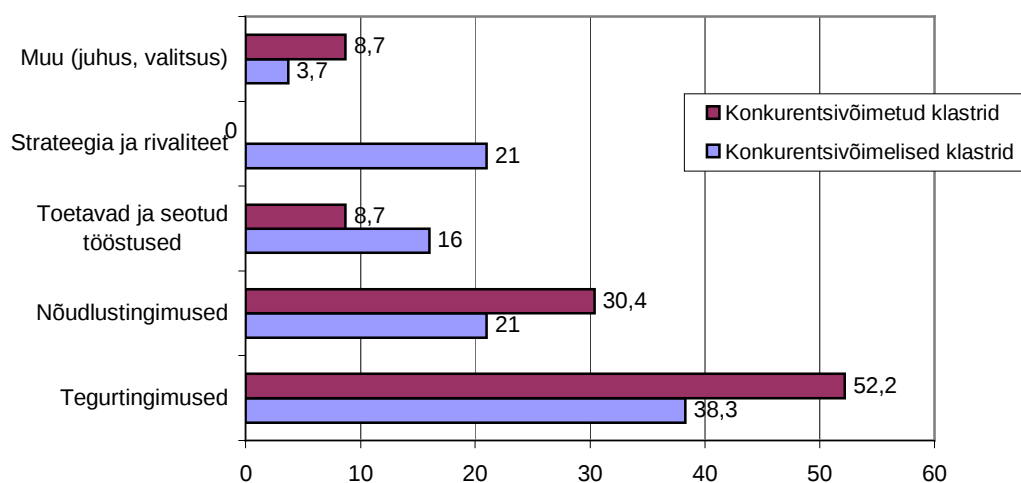
Kokku koostati 833 klasteri profiili, sh 24 profiili turismi ja majutusettevõtluse klasterile (14 riigis): Andorra – ostuturismi klaster; Austraalia – turismi, kunsti ja spordi klaster; Taani (Kopenhaagen) – äriturismi klaster; Suurbritannia (London) – reisimine, meelelahutus ja turismiklaster; Iisrael – meditsiiniturismi klaster; USA (Nevada, Las Vegas) – meelelahutusturismi klaster; USA (Indiana) – spordisündmuste klaster; Soome – heaolu (*well-being*) klaster; Bermuda, Costa Rica, Ecuador (Galapagos), Hong Kong, Jordan, Liibanon, Maroko, Palestiina, Suurbritannia (Norfolk Boards, Põhja-Iirimaa, Šotimaa, Wales, edelarannik), USA (Arizona, Connecticut) – turismiklaster. Koostatud profiilide puuduseks võib pidada nende täitmise ebaühtsust ning mitmete kvantitatiivsete andmete puudumist – paljud väljad on täidetud kirjeldavate andmetega, mis teeb profiilide täitmise kvaliteedi väga ebaühtlaseks.

Uuringute tulemusena jagunesid klasterid oma põhiolemuselt kolme suurde blokki (Porter 2001b): kaubandusklastrid, looduslikel teguritel põhinevad klasterid ning kohalikud klasterid. Esimesse gruppi kuuluvad meditsiini-, finantsteenuseid jne pakuvad klasterid, mis moodustavad ligikaudu 1/3 USA klasteritest – selle tüübi alla

kuulub ka turismi- ja majutusettevõtlike klaster. Teise grupi moodustavad klasterid, mis toimivad ainult tänu kohalikele (maa)varadele - näiteks söe- ja puiduklasterid, ning kolmanda tüübi alla kuuluvad kohalikele elanikele teatud teenuseid pakkuvate ettevõtete kobarad – näieks isikuteenuste klaster, kohalik ehitusklaster, viimane klasteri tüüp moodustab 2/3 USA klasteritest.

Klasterite kaardistamisel selgus, et klasteri vanuse ja selle konkurentsivõimelisuse vahel seoseid ei ole (van der Linde 2003). Võrdluses konkurentsivõimeliste ja konkurentsivõimetute klasterite vahel leiti, et viimastel puudus klasteri teemandi ülesehituses täielikult strateegia ja konkurentsi tegur (st klasteri siseselt puudus koostöö ja omavaheline konkurents) ning puudulik oli ka klasterit toetavate ning sellega seotud tööstuste tegur.

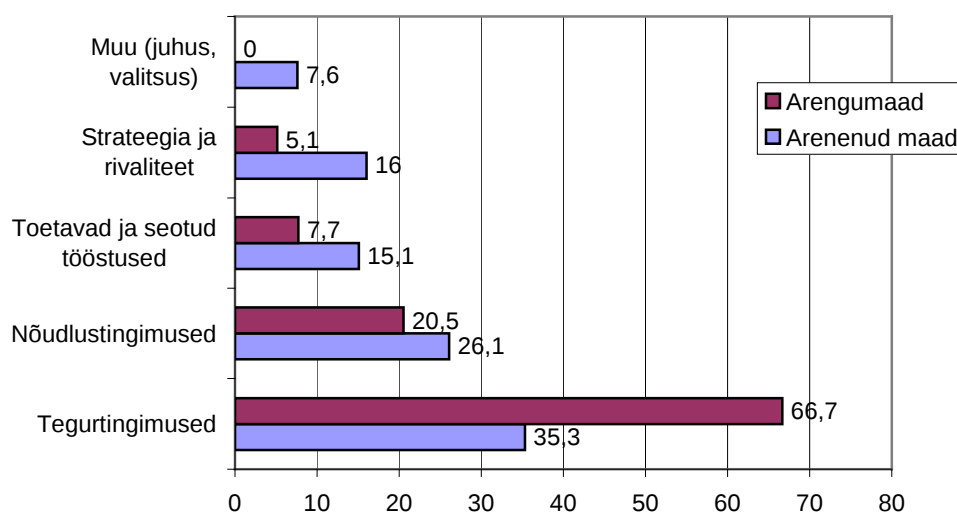
Uurimuse järeldus oli, et konkurentsivõimelised klasterid toetuvad terviklikule teemandile, samas kui konkurentsivõimetud klasterid baseeruvad ainult tegurtingimustele (vt. Joonis 2.3).



Joonis 2.3. Dominantne klasteritegur (%) konkurentsivõimelistes ja konkurentsivõimetutes klasterites

Allikas: van der Linde (2003)

Järeldused tehti ka arenenud ja arengumaade klasterite omavahelises võrdluses: arenenud maade klasterid on oma teemanditingimustelt tasakaalustatud, samas kui arengumaade klasterid põhinevad peamiselt tegurtingimustel (vt. Joonis 2.4).



Joonis 2.4. Dominantne klasteri tegur arenenud maade ja arengumaade klastrite seas (%)

Allikas: van der Linde 2003

Maailma suurimad turismiklastrid asuvad Põhja-Ameerikas – Kalifornias (Los Angeles, Riverside, Orange County, San Fransisco, Oakland ja San Jose), Floridas (Orlando, Miami ja Fort Lauderdale) ning Nevadas (Las Vegas). Klasteri suuruse aluseks on selles olevate ettevõtete ning töötajate arv (van der Linde 2002), vastavalt 2001. aasta andmetele oli Kalifornias 309 881 töötajat (12,1% tööhõivest), Floridas 275 252 töötajat (10,8% tööhõivest) ning Nevadas 222 975 töötajat (8,7% tööhõivest).

2002. aastal viisid Uppsala Ülikooli teadlased koostöös Porteriga läbi klastrite kaardistamise Rootsis (Lindqvist, *et al* 2003). Uuringutulemusena leiti, et 41 võimalikust klastritüübist oli Rootsis esindatud 38 ning nende hulgas oli ka majutusettevõtluse ja turismi klaster, mille moodustas 6941 ettevõtet 56 368 töötajaga, mis oli 1,52% riiklikust tööhõivest. Klasteri aglomeratsiooni koefitsient oli 0,15, mis tähendab, et turismitööstus on jaotunud suhteliselt ühtlaselt üle terve riigi.

Aglomeratsiooni koefitsient leiti valemiga:

$$A_{kb} = 1/2 \sum R \rightarrow n = 1 \left| ab, n / A_b - tn / T \right|, \text{ kus}$$

A_{kb} koefitsient b tööstuse jaoks (eelnevalt siis turismitööstus)

R regioonide arv

$a_{b,n}$ tööstuse b töötajate arv regioonis n

A_b tööstuse b töötajate arv riigis

t_n kogu töötajate arv regioonis n
 T riigi kogu töötajate arv.

Kui $A_k = 0$, siis on tööstus jaotunud ühtlaselt üle regioonide ning kui $A_k \rightarrow 1$, siis on tööstus kontsentreerunud vähestesse regioonidesse.

1998. aastal kaardistati Suurbritannia majandusklastreid (Trends Business Research ... 2001). Töö tulemusena leiti 154 klastrit nii tootva- kui ka teenustööstuse osas. Teemade valdkond kattis suurt hulka sektoreid, sh põllumajandus ja toiduainetetöötlemine, metalli- ja autotööstus, infotehnoloogia, biotehnoloogia, finantsteenused, turismi- ja internetiteenused.

Uuringu tulemusena tehti üldistus, et Londoni ja kagu-piirkonna klastrid on suhteliselt suuremad kui ülejäänud Suurbritannia klastrid, põhjas asuvad klastrid on rohkem tootva iseloomuga (autotööstus, tekstiilitööstus ja metallitööstus) ning lõunapoolsed rohkem teenustele orienteeritud (tarkvara, äriteenused ja R&D).

Klastripoliitika väljatöötamiseks ja nende ellurakendamiseks tehakse tööd järjepidevalt. 10. juunil 2003. aastal viidi Euroopa Komisjoni Ettevõtluse Direktoraadi poolt läbi seminar teemal "Euroopa klastripoliitika" (European Commission 2003b), kus tõdeti, et Euroopa Liidu liikmesriikide ja kandidaatriikide seas kasvab teadlikkus klastrite olulisusest suurendamaks riikide konkurentsivõimet, tootlikkust ning väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arvu. Avalik sektor peaks omama katalüsaatori rolli klastrite arendamisel ning klastripoliitika tähendab soodsate tingimuste loomist klatri arengu jätkamiseks – interaktsioonide toetamist asjaliste vahel.

2.3. Eestis teostatud klatriuuringud ning Pärnu turismiklatri põhjendus

Ka Eestis on klatriemaatika olnud viimastel aastatel väga aktuaalne – üks esimesi klatrikäsitlusi leidis aset 2000. aastal Pärnu Maavalitsuse ja Rootsi konsultantide poolt läbi viidud projekti "*Pärnu goes to Europe 2000+*" raames, kus klaster defineeriti kui liikumine:

- kogusele ja hinnale orienteeritud strateegialt tootele rajanevale lisaväärtuse ja teadmiste e uurimistöö ja arendustegevuse strateegiale;
- vertikaalsetelt formaalsetelt lepingulistelt arengusuhetelt horisontaalsetele mitteformaalsetele arengusuhetele ettevõtete vahel (Lager, Sinclair. Pärnu teel...).

Ühtekokku identifitseeriti Pärnus kuus potentsiaalset klastrit: 1) turismiklaster (sh. suveturism, konverentsid ja messid ning kuurort), 2) tekstiiliklaster (sh. valmisriided), 3) metsandusklaster (puidutöötlemine), 4) kalandus- ja toiduaineklaster, 5) logistika ning 6) tuleviku äritegevus (infotehnoloogia, intellektuaalne ja uuenduslik äritegevus) (*Ibid*). Laiaulatuslikke klastrite toetamise poliitikaid sellest projektist edasi arendatud ei ole.

2001. aastal tutvustas M. Porter Balti Arengufoorumil (Porter 2001a) Läänemere ranniku regionaalset arengukava, kus võrreldi Läänemere riikide konkurentsivõimet teiste maailmariikidega ning toodi välja kolm võimalikku eesmärki: vähendada rahvuslike ettevõtluskeskkondade nõrkusi, suurendada konkurentsivõimet läbi regionaalse koostöö ning luua institutsionaalne struktuur, mis toetaks ja koordineeriks regionaalse konkurentsivõime parendamiseks tehtavaid jõupingutusi. Ettekanne põhines Porteri enda poolt välja töötatud klatri teemandianalüüsil ning Eesti tugevusena tõi ta välja infotehnoloogia- ja *Telecomi* klatri.

Teemat on käsitlenud ka Eesti Masinatööstuse Liit spetsiaalsel “Klastriseminaril”, kus eestipoolsed asjatundjad-konsultandid tutvustasid huvitatutele klatri temaatikat, selle mõju regiooni konkurentsivõimele ning klatri kasutegureid (EML, ...).

Lisaks eelpool kirjeldatud töödele on klatri käsitlest kasutatud infotehnoloogia ning transiidi valdkonna analüüsimisel: 2002. aastal valmis “Eesti IT sektori innovatsioonisüsteemi analüüs”, mis põhineb Porteri poolt välja arendatud klatrielementide koostöö mudelil - teemandil (Kalvet, *et al* 2002) ning transiidivaldkonnas on koostatud bakalaureusetöö “Transiitkaubanduse areng Eestis Soome-Balti transiidiklatri tingimustes” (autor teadmata).

Riiklik turismiarengukava aastateks 2002-2005 (Riiklik turismiarengukava...) toob turismitoote arendamise üheks lähtealuseks “klastripõhisuse” – st turismi

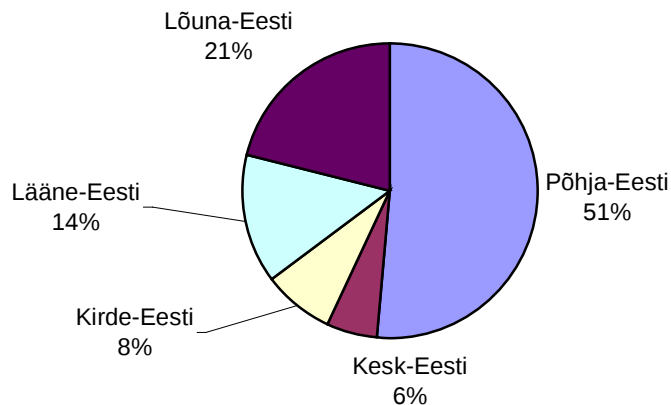
tasakaalustatud regionaalse arengu seisukohast oluliste keskuste, peamiste vaatamisväärsuste ja tõmbekeskuste väljaarendamise toetamise, mis omakorda käivitavad ettevõtluse lisateenuste pakkumiseks ja suurendavad nõudlust olemasolevate teenuste järele. Arengukava järgi võimaldab “klastrit” põhimõttel arendatav tootekompleks alustada vähesest ning täiustada seda teenuse pakkujate lisandumisel turistide teenindamist katkestamata. Peamised keskused oleksid Tallinn, Lahemaa ja põhjarannik, Pärnu, läänerannik, Hiiumaa ja Saaremaa ning Lõuna-Eesti (sh Tartu ja Otepää).

Klastrite määratlemisel on kasutatud erinevaid metoodikaid, mis leidsid kajastamist töö eelmises peatükis, kuid enamlevinud kriteeriumid, mis kinnitavad klatri olemasolu, on (Carrie 2000: 291):

1. tööstuse esinemine konkreetses paigas on üle riigi keskmise taseme,
2. tööstuse kasvumäär on üle riikliku keskmise,
3. tööstus on orienteeritud ekspordile ning
4. ettevõtted ja nende pakkujad on tööstusesiseselt vastastikusel sõltuvuses ning on toimunud geograafiline kobardumine.

Teise kriteeriumi täielikus sobilikkuses ei saa väga kindel olla, kuna negatiivse või null-kasvumäära puhul võib olla tegemist stagneerunud või allakäiva klatriga ning kolmandale kriteeriumile vastavuses tekib raskusi eespool kirjeldatud kohalikele elanikele teenuseid pakkuvate ettevõtete klatri, mis ei ole ekspordile orienteeritud.

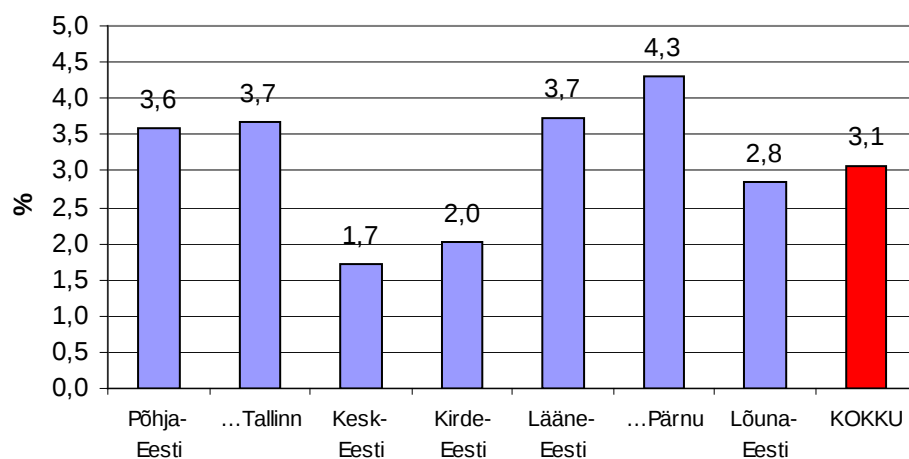
2002. aastal oli Eestis Statistikaameti tööjõu-uuringu andmetel hõivatud ühtekokku 585 500 inimest, kellest 17 900 oli hõivatud hotelli- ja restoranisektoris (3,05% kogutööhõivest). Hotelli- ja restoranisektor ei moodusta kogu turismitööstust, sest puuduvad transport ja reisikorraldus, kuid Statistikaameti poolt kogutavad, analüüsitud ja edastatavad andmed ei võimalda tuua välja kogu turismi tuumiktootega seotud sektorite tööhõivet. Piirkonniti oli kõige rohkem hõivatuid Põhja-Eestis (Harju maakond, sh Tallinn), millele järgnesid Lõuna-Eesti (Jõgeva, Põlva, Tartu, Valga, Viljandi, Võru maakond) ja Lääne-Eesti (Hiiu, Lääne, Pärnu, Saare maakond) (vt. Joonis 2.5).



Joonis 2.5. Hõivatud hotelli- ja restoranisektoris 2002. aastal piirkondade järgi

Allikas: Statistikaamet

Klastri defineerimiseks on oluline klastris töötavate inimeste arvu suhe kogutööhõivesse. Hotelli- ja restoranisectori tööhõive Eestis moodustab 3,1% kogutööhõivest ning üle keskmise on tööhõivemäär Põhja-Eestis (sh Tallinnas) ning Lääne-Eestis (sh Pärnus) (vt. Joonis 2.6). Kui arvestada siia juurde veel tööhõive teistes turismi tuumiktooteid pakkuvates ettevõtetes ja turismi toetavates ettevõtetes, siis võib öelda, et Tallinnas ja Pärnus võib täheldada turismiklastri tunnuseid.



Joonis 2.6. Hotelli- ja restoranisectoris hõivatute määr kogu hõivatute arvust 2002. aastal

Allikas: Statistikaamet

Turismitööstuse ekspordile orienteeritust näitab Statistikaameti ja Tallinna Tehnikaülikooli Eesti Majanduse Instituudi poolt valminud uuring (Statistikaamet 2003), mille tulemusena selgus, et välisküllastajate kulutusi kajastav turismiteenuste ekspordi osatähtsus Eesti koguekspordist aastal 2000 oli 13,6%, mis on suurem kui eksport enamikus kaubarühmades. Pärnu linna turismiteenuste ekspordi kohta täpsed andmed puuduvad, kuid vaadates 2003. aasta suvekülalise uuringut (Pärnu Linnavalitsus 2003) olid suvel Pärnut külastanud 314 000 inimestest ligi 50% välismaalased, kes kulutasid päevas ligikaudu 1500 krooni ning viibisid Pärnus keskmiselt 5,6 päeva, st kulutades laias laastus 1,3 miljardit Eesti krooni, mis moodustab Eesti turismiteenuste koguekspordist, 12 miljardist Eesti kroonist, 10,8%.

Seega võib väita, et Pärnu puhul on tegemist turismiklastri, mis on uurimisobjektiks järgmistes peatükkides.

3. Pärnu linna turismiklaster

3.1. Uuringu metoodika ja valimi üldkirjeldus

Käesoleva uuringu eesmärk oli analüüsida Pärnu turismiklastri olemust läbi klastrisse kuuluvate ettevõtete prisma, kasutades lähtekohana strukturaalsiooniteooriat.

Stokowski järgi (1994: 40) on struktuuri mõistet kasutatud kaheselt: see võib olla konkreetsete sotsiaalsete objektide kogum (näiteks kirjeldatakse struktuuridena grupe või organisatsioone) või abstraktsemate sotsiaalsete protsesside kogum, mida otseselt ei näe (näiteks sotsiaalse võrgustiku suhete mudel). Giddens (1984) kasutas strukturaalsiooniteoorias just viimast tüüpi, et selgitada ühendusi ettevõtja ning tausta ehk agendi ja struktuuri vahel. Ettevõtlus ei ole pelgalt eraldi seisev majanduslik protsess, vaid on olemas sotsiaalsest kontekstist, mis kujundab ja vormib ärilisi väljundeid (Jack, Anderson 2002: 467). Strukturaalsiooniteooria kasutamine ettevõtluse uurimisel aitab mõista, kuidas sotsiaalsed struktuurid mõjutavad ja julgustavad ettevõtlustegevusi, arvestades olemasolevate ressursside ja piirangutega.

Strukturaalsiooniteooria kohaselt ei ole sotsiaalsel süsteemil (ehk siis käesolevas töös turismiklastril) ühtegi “oma” eesmärki, vaid see on mõjutatud inimeste (ettevõtjate) otsustest, kuidas antud tingimustes käituda, selleks et maksimeerida kõigi üksikosade kasumit. Sotsiaalne süsteem (klaster) on reguleeritud teatud reeglite ja normidega (lepingud, eetika, suusõnalised kokkulepped), selle toimimist mõjutavad ressursid (klastri toimimise koha turismiressursid, alustades looduslikest, lõpetades inimressurssidega). Samas mõjutavad reeglid, normid ja ressursid inimese (ettevõtja) tegevusi, mis kasumit maksimeerides (madalhooajal koostööd tehes ning kõrghooajal ausalt konkureerides) aitavad uuendada sotsiaalset ruumi (turismiklastrit).

Selleks, et mõista antud teooria makrotasandit, on vaja tunda *locale*'t ehk kohta, kus leiavad aset sotsiaalsed interaktsioonid (Giddens 1984: 118). Giddensi pakutud termin *locale* tähistab paika, kohta, kus koha füüsilised tunnusjooned assotsieeruvad erinevate organisatsioonide/assotsiatsioonide tüüpidega: virtuaalselt omab iga ühendus toimetamiseks kohta (*locale*), mis eristuks teiste ühenduse poolt kasutatavatest ruumidest. *Locale*'t võib tähistada tuba majas, tänavanurk, vabrikupood, linn ning rahvusriikide ala (*Ibid*: 118). Pärnu turismiklastri taustal on *locale* tähendusega Rüütli tänav kesklinnas ning rannaala (vt. Lisa 5).

Locale'd omakorda moodustavad regioonid (*regionalised*) ning viimased omavad olulist tähtsust, moodustades kommunikatsiooniruumi. Regionaliseerumine ei tähenda lihtsalt lokaliseerumist ruumis vaid pigem aja-ruumi tsoneeringute teket vastavalt rutiinsetele sotsiaalsetele praktikatele. Pärnu taustal on eespool kirjeldatud *locale*'de ühendavaks regiooniks terve kuurordipiirkond, mida erinevad agendid kasutavad vastavalt aja-ruumi piirangutele. Kui traditsioonilistes näidetes tuuakse regionaliseerumise eraldumisjoonena maja päeva- ja öötsoon ehk siis ruumid, mida kasutatakse päeval ja mida öisel ajal, siis Pärnu klastri puhul kehtivad ajapiirina suvehooaeg ning ülejäänud aasta.

Käesoleva magistritöö hüpotees on: Pärnu linnas on tegemist funktsioneeriva turismiklastri, mille konkurentsieelis seisneb tegurtingimuste unikaalsusel (Porteri teemandi järgi).

Uurimuse eel koostati nimekiri võimalikest väidetest, mis aitavad defineerida Pärnu turismiklastri olemust:

- turistide teenindavate ettevõtete paiknemises võib täheldada ruumilist kobardumist;
- turismiklastri nõudlust iseloomustab globaalne turg;
- klastris on palju väikseid ettevõtteid (väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel põhinev) ning neile vastukaaluks ka mõned globaalsed pakkujad (lennuliinid, hotelliketid, autorendifirmad);
- klastris on esindatud erinevad ettevõtlusvaldkonnad (vahendid eesmärkideni jõudmiseks võivad tunduda liiga erinevad edukaks koostööks);

- klastrit iseloomustab koostöövalmidus;
- sisenemisbarjäärid turule on suhteliselt kõrged – tegevus rangelt reguleeritud (seadusandlus, ettekirjutused jne);
- klastris toimub ettevõtete vahel üheaegselt nii konkurents kui ka koostöö (koostööle suunatud konkurents);
- klastris on valmisolek õppida teiste õnnestumistest ja ebaõnnestumistest vs “jõhker kopeerimine”
- klatri tugevus seisneb looduslikel ressurssidel ning klaster on tööjõuintensiivne;
- tööjõud on voolav ning suundumine klatri ühest sektorist teise on lihtne.

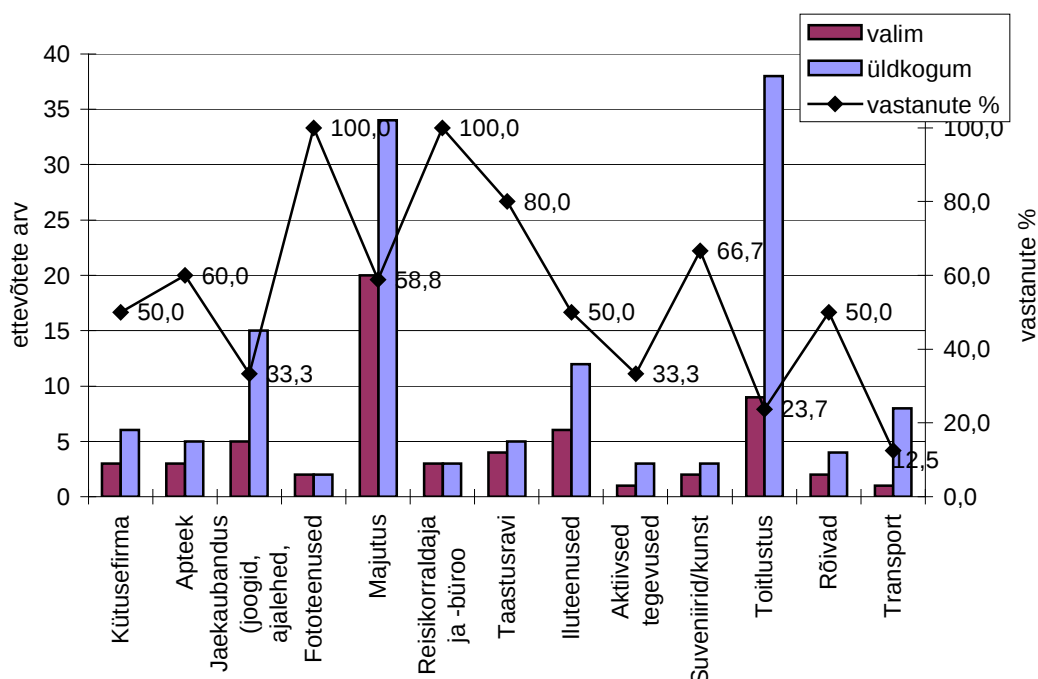
Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit – esimene võimaldas koguda fakte ning teine avastada ja selgitada seoseid ja suhteid ettevõtete ning süsteemi ja ettevõtete ja partnerite vahel (vt. Lisa 6 ja Lisa 7).

Intervjuu abil uuriti põhjalikumalt kolme teemat :

- 1) ettevõtte töötajaskond: kuidas see on kujunenud, milliseid oskuseid peetakse vajalikuks töötajate leidmisel, kuidas ollakse rahul ettevõtte jaoks vajalike töötajate olemasoluga Pärnu piirkonnas ning kuidas on organiseeritud töötajate täiendkoolitus;
- 2) ettevõtte suhted ja sidemed teiste ettevõtetega: kuivõrd tunnetatakse konkurents Pärnu tingimustes, kuidas on toimunud turgude jaotumine oma tegevusvaldkonnas, kuivõrd koostööaltid on Pärnu ettevõtted, millistes valdkondades tehakse koostööd, kas ollakse huvitatud osalemisest kohalikul tasandil koondunud turiste teenindavate ettevõtete assotsiatsiooni töös, milline peaks olema avaliku sektori toetus turismisektori ettevõtmistele;
- 3) ettevõtte arvamus Pärnu kuurordi arengusuundadest: millise iseloomuga peaks Pärnu kuurort olema, kas ja milliste piirangutega peaks olema Pärnu kuurorditsoon, milliseid tegevusi peaks ranna-alal arendama.

Üldkogumi aluseks oli äriregistri väljavõte tegevusala järgi seisuga 26.02.2002. Küsitluse üldkogumisse kuulus 138 turistide teenindamisega seotud ettevõtet. Ettevõtete valik tehti WTO poolt välja töötatud metoodika alused (WTO, TSA in depth...). Kokku

olid uurimuses nõus osalema 61 ettevõtet, mis moodustab üldkogumist 44,5%. 100% esindatusega vastasid kogumisse arvatud fototeenuseid pakkuvad ettevõtted ja reisikorraldajad. Keskmisest madalama esindatusega on valimis toitlustus- ja transpordiettevõtted (vt. Joonis 3.1).



Joonis 3.1. Üldkogumi ja valimi võrdlus ning vastanute määr tegevusvaldkonniti

Analüüsi teostamisel jagati ettevõtted kahte gruppi, kasutades WTO klassifikaatorit (vt. Lisa 8):

- 1) turismi tuumiktooteid pakkuvad ettevõtted (edaspidi põhiettevõtted), mis teenivad 50-100% oma tuludest turistide teenindamisest,
- 2) turismi toetavaid ja mugavusteenuseid pakkuvad ettevõtted (edaspidi tugiettevõtted) (teenivad 25-50% oma tuludest turistide teenindamisest) ning mitte-turismispetsiifilisi teenuseid pakkuvad ettevõtted (edaspidi sidusettevõtted), mis teenivad turistide teenindamiselt alla 25% oma tuludest.

Üldkogumis oli turismi põhiettevõtteid 88, mis moodustas üldkogumist 63%, tugi- ja sidusettevõtteid 50 ehk 36%. Valimi proportsioonid kahe ettevõttegrupi vahel jäid peaaegu samaks: põhiettevõtted moodustasid valimis 61% ning tugi- ja sidusettevõtted 39% (vt. Tabel 3.1).

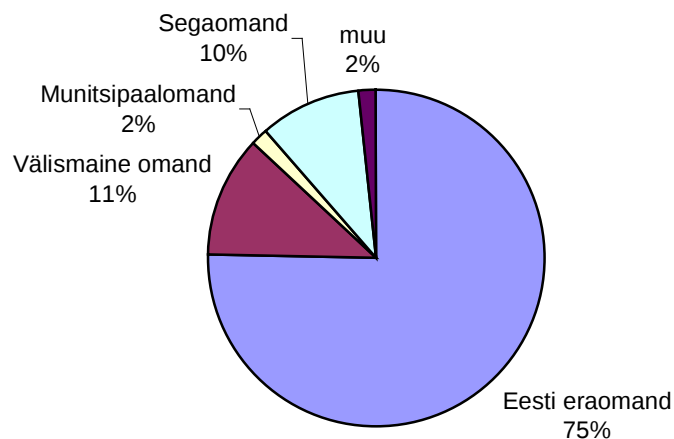
Tabel 3.1. Küsitletud ettevõtete jaotus

Põhiettevõtted (50-100% tulust teenitakse turistide teenindades)	Arv
Majutus	20
Reisibürood ja –korraldajad	3
Toitlustus	9
Taastusravi	4
Transport	1
KOKKU	37
Tugiettevõtted (25-50% tuludest teenitakse turistide teenindades) ning sidusettevõtted (alla 25% tuludest teenitakse turistide teenindades)	
Jaekaubandus	4
Aktiivsed tegevused	1
Iluteenused	6
Ravimite müük	3
Suveniirid/kunst	2
Kütusefirmad	3
Fototeenused	2
Bürootarbed	1
Rõivad	2
KOKKU	24

Ettevõtete lisategevustena toodi välja majutus-, toitlustus-, konverentsiteenuse osutamist, reisikorraldamist ning ekskursiooniteenuse osutamist. Kõige rohkem lisateenuseid pakkusid majutusettevõtted.

Vastanutest 55-l juhul (90%) asus Pärnus ettevõtte peakontor ning kuuel korral oli Pärnus esindatud Tallinnas või Tartus peakontorit omava firma filiaal. Ettevõtte omandivormist oli $\frac{3}{4}$ ettevõtetest Eesti eraomandis, 11% olid välismaises omandis (Saksamaa, Soome, USA, Vene Föderatsioon, Suurbritannia, Island, Holland), ligikaudu 10% olid segaomandis ning üks ettevõtte oli munitsipaalomandis (vt. Joonis 3.2).

Väliskapital esines kokku 10 ettevõttes (16%) ning selle määr kõikus 40-100%-ni. Ettevõtlusvormilt olid esindatud kõik Eesti Vabariigis seadusega lubatud vormid: aktsiaseltsid, osaühingud, tulundusühingud, füüsilisest isikust ettevõtjad ning mittetulundusühingud.



Joonis 3.2. Küsitletud ettevõtete omandivorm

Antud töös leiab kajastamist peamiselt intervjuu teine teemavaldkond. Kõik vastajad jäid anonüümseks ning saadud tulemusi kasutati vaid üldistatud kujul. Küsitluse kvantitatiivse andmestiku analüüsiks kasutati statistilise analüüsi paketti SPSS ning andmete kirjeldamiseks kasutati keskmist, mis iseloomustab tunnuse üldist taset ja sagedustabeleid. Intervjuude analüüsil kasutati kontentanalüüsi ning respondentide vastused on toodud tekstis kursiivis. Küsitluse kokkuvõtte on esitatud jooniste ja tekstidena.

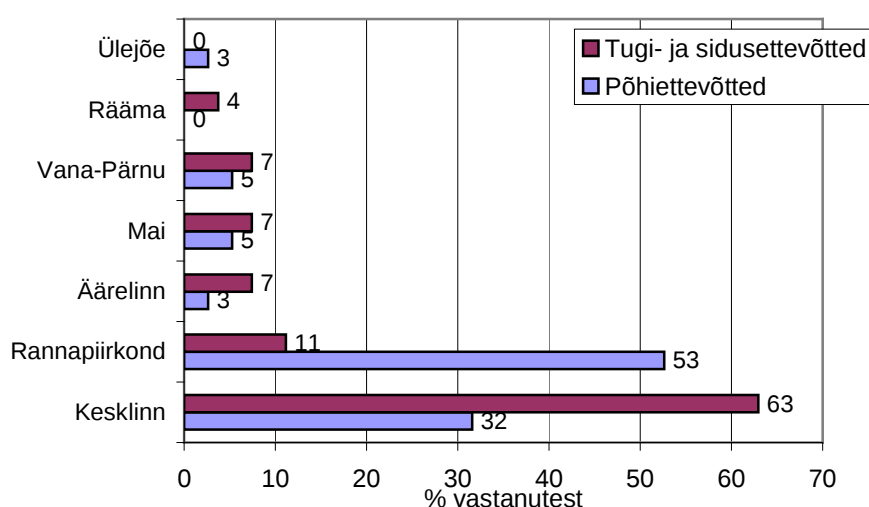
3.2. Uuringu tulemused ja analüüs

Analüüsiga sooviti saada kinnitus või lükata ümber eelnevalt püstitatud väited, mis kirjeldavad Pärnu turismiklastrit (vt. lk. 38-39).

Analüüsides eelpool kirjeldatud taustsüsteemi (*locale*'d ja regioonid nende vahel), kus klaster toimib, selgub, et turistidele ja külastajatele teenuseid pakkuvad ettevõtted on kobardunud suhteliselt kitsale maa-alale kesklinnas ja rannapiirkonnas (vt. Joonis 3.3). Kui põhiettevõtted asuvad 85% juhul kesklinnas ja rannapiirkonnas, siis tugi- ja sidusettevõtted asuvad 63% juhtudest kesklinnas, 11% rannapiirkonnas ning ka muudes linnaosades (äärelinn, Mai, Rääma). Põhiettevõtted teenivad WTO klassifikaatori järgi 50-100% oma tuludest külastajate teenindamisest ning Pärnu suviste külaliste

kontsentreerumine rannarajooni põhjendab põhiettevõtete koondumise samas piirkonnas. Tugi- ja sidusettevõtted teenivad klassifikaatori järgi külastajate teenindamiselt vastavalt 25-50% ning alla 25% , st. suurem osa tuludest teenitakse kohalikke elanikke teenindades, seega peavad nad olema viimastele hästi kättesaadavad, mida rannapiirkond kahjuks ei ole (puudub hea transpordiühendus).

Tekivadki kaks iseloomuliku taustaga “kohta” (*locale*) (kesklinnas Rüütli tänavast jõeni ning rannaala), mille vahel on nn “turismiruum”, kus toimib turismiklaster oma tegurkooslusega.



Joonis 3.3. Ettevõtete asumise piirkond linnas

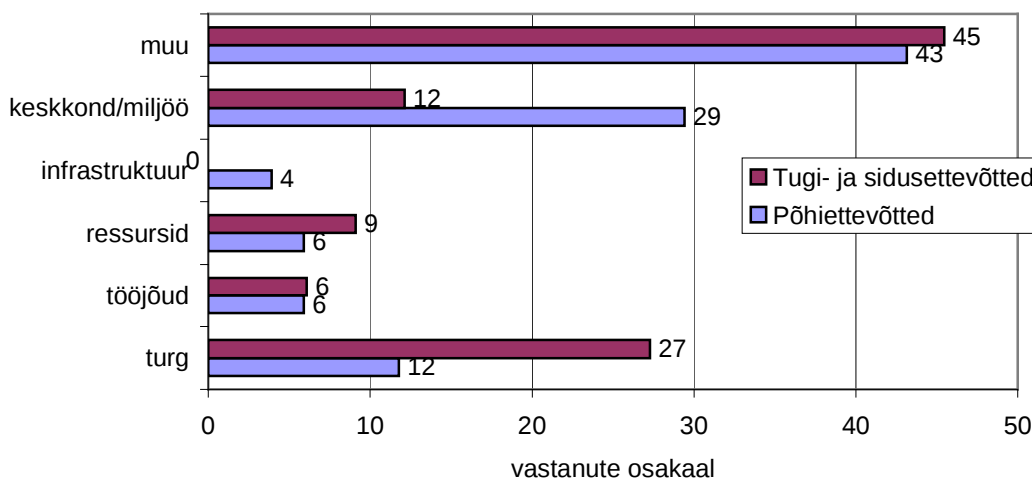
Ettevõtete Pärnus tegutsemise põhjusena toodi kõikide ettevõtete gruppide lõikes enim välja nn muud põhjused (ligi 44% vastanutest), kus peamise trendina eraldus põhjus, et ettevõtte omanik elab Pärnus. Veel mainiti Pärnu mõnusat kuurordikeskkonda, suurt arengupotentsiaali, olukorda, kus talvist madalhooaega aitavad üle elada suvel turistide teenindamisest saadud tulud, ning juhust (päranduseks saadud maja, kuhu otsustati rajada majutusasutus või üks tühi majaosa, millega seoses tuli mõte alustada majutusäri). Tähtsusetel teisel kohal oli keskkond ja miljöö (23%) ning turg (18%). Infrastruktuur, töajõud ja muud ressursid jäid suhteliselt vähetähtsateks Pärnus tegutsemise põhjusteks.

Analüüsisides Pärnus tegutsemise põhjust ettevõttegrupiti, võib täheldada, et põhiettevõtete jaoks olid keskkond ja miljöo tunduvalt olulisemad kui tugi- ja sidusettevõtete jaoks (vastavalt 29% ja 12%),

- Hea koht. Kuurortlinn
- Pärnu potentsiaali pärast
- Pärnu on ilus linn – vesi, päike, liiv.

samas omas turg tunduvalt olulisemat rolli tugi- ja sidusettevõtete jaoks kui põhiettevõtete jaoks (vastavalt 27% ja 12%) (vt. Joonis 3.4), st et tugi- ja sidusettevõtted kasutavad ära põhiettevõtete poolt loodud turgu.

- Konkreetselt meie firma jaoks on Pärnu kas või juba turistide poole pealt hea – suvine käive aitab talve üle elada.

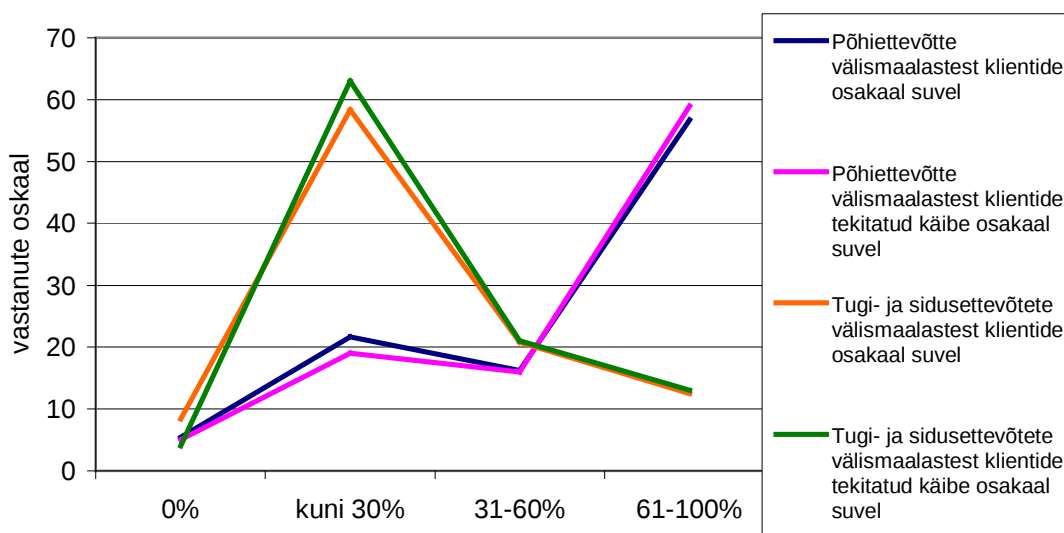


Joonis 3.4. Ettevõtte Pärnus asumise põhjus

Turu iseloomustamiseks paluti küsitletutel analüüsida oma kliente vastavalt nende vanusele ning anda hinnang, kui suure osa klientuurist moodustavad väliskülalised (siseriiklikke turiste on kohalikest elanikest väga raske vaatlusel eristada). Küsitletud ettevõtted jagasid oma kliendid vanuselistesse sihtgruppidesse järgnevalt: ligikaudu 33% pidas oma sihtgrupiks 31-50 aastaseid, 25% vastanutest kuni 30 ning 51-65 aastaseid, 16% moodustasid üle 66 aasta vanused inimesed ning 5% ulatuses ei osatud sihtgruppe nimetada. Saadud tulemus kirjeldab väga elujõulist kliendiportfooliot, kus ükski sihtgrupp ei oma ülekaalulist osa, tagatud on klientuuri pealekasv (alla 30 aastased) ning hetkel maksujõulise klientuuri (31-50 aastased) olemasolek. Turismi põhiettevõtete ning tugi- ja sidusettevõtete osas on kliendiportfoolio suhteliselt sarnane.

Küsimusele, kas soovitakse teha muudatusi olemasolevates sihtgruppides, vastas 85% küsitletutest eitavalt. Muutusi planeerisid jaekaubandusettevõtted, taastusravikeskused ning reisikorraldajad. Muutustena toodi välja soovi noorendada sihtgruppi (4 korda), tõsta ilukirurgia osakaalu, Eesti klientide osakaalu, suurendada kuni 40 aastaste osakaalu (hetkel kliendid kuni 30 aastased), suunduda uude nišši - *boutique*, lisaks Soome klientuurile ka Saksamaa ja Rootsi turistid ning perede osakaalu suurendamist.

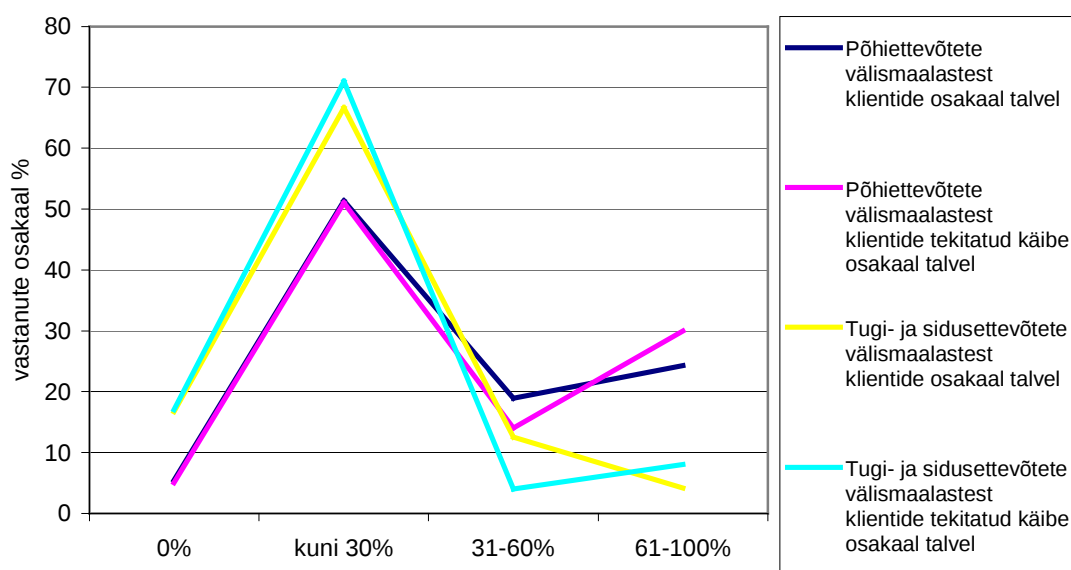
Aastaringelt on kõige suurem osakaal välismaisel kliendil majutusteenuste pakkujate ning taastusravikeskuste seas (70-100% klientuurist). 30-69% klientuurist moodustavad välismaalased toidlustusasutustes, sh pagari- ja kondiitriäris ning kõige vähem on välismaise klientuuriga seotud toitlustus- ja jaemüügiettevõtted, mis asuvad väljapool turistide “radasid” (vt. Joonis 3.5).



Joonis 3.5. Välisklientide ja nende poolt tekitatud käivete osakaal kõrghooajal (mai-september)

Küsitletud ettevõtetest ligikaudu 40%-l juhtudest moodustasid väliskülastajate kulutused kuni 30% käibest, 18%-l 31-60% käibest ning 40%-l 71-100% kõrghooaja käibest. Keskmisest suurem sõltuvus väliskülastajate kulutustest on põhiettevõtetel (ligi 60% vastanutest väitis, et väliskülastajate kulutused moodustavad 61-100% kõikidest tuludest) ning ligi 60% tugi- ja sidusettevõtetest teenib 1/3 oma tuludest suvel välismaalasi teenindades.

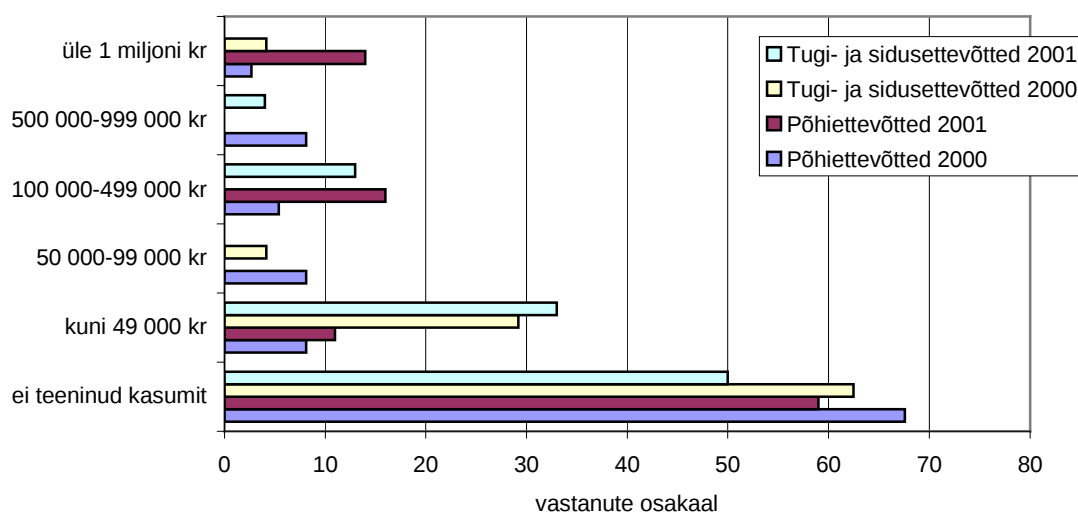
Madalhooajal teenindatakse rohkem kohalikku turgu – võrreldes kõrghooajaga moodustavad ligi pooltel juhtudel väliskülalised ainult kuni 30% klientuurist ning toovad umbes sama palju sisse. 61-100% ettevõttest teenib madalhooajal alla 30% oma käibest välisküllastajaid teenindades (võrreldes kõrghooaja 60%-ga) (vt. Joonis 3.6). Viimased arvud näitavad selgesti välisturu suurt hooajalisust, mida tasandatakse siseriiklikele turistidele ja kohalikele elanikele soodsamaid pakkumisi tehes.



Joonis 3.6. Välisklientide ja nende poolt tekitatud käivete osakaal madalhooajal (oktoober - aprill).

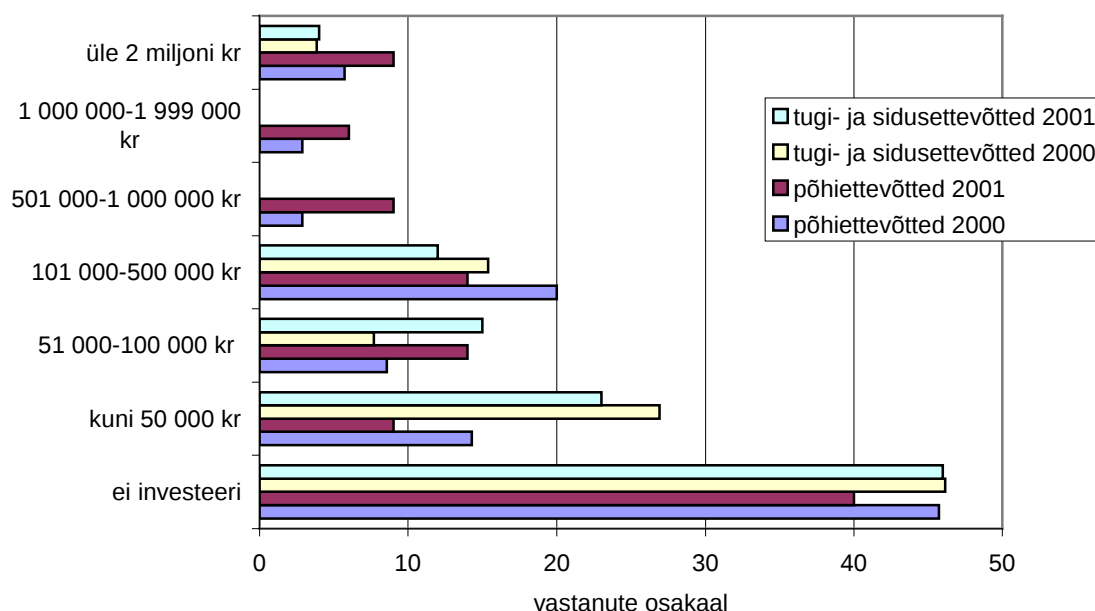
Selleks, et uuendusi ellu viia ja teenindustaset ning toote kvaliteeti tõsta, on vaja investeringuid ning Pärnu turismiklastri ettevõtetelt uuriti, millised on allikad ettevõtte tegevuse parendamiseks.

Uurimuses osalenud ettevõtetest teenis 2000. aastal kasumit 21 ning 2001. aastal 27 ettevõtet (vastavalt 34 ja 44% küsitletutest). Suurimad kasumid olid mõlema aastal majutus- ja taastusravisektoris. Võrreldes ettevõtete kasumeid toote turismispetsiifilisuse aspektist, võib täheldada suuremaid kasumeid põhiettevõtete osas ning aastal 2001 võrreldes 2000. aastaga suurenes nende ettevõtete hulk, kes teenisid kasumit üle 1 miljoni krooni (vt. Joonis 3.7).



Joonis 3.7. Ettevõtete 2000. ja 2001. aasta kasumi võrdlus

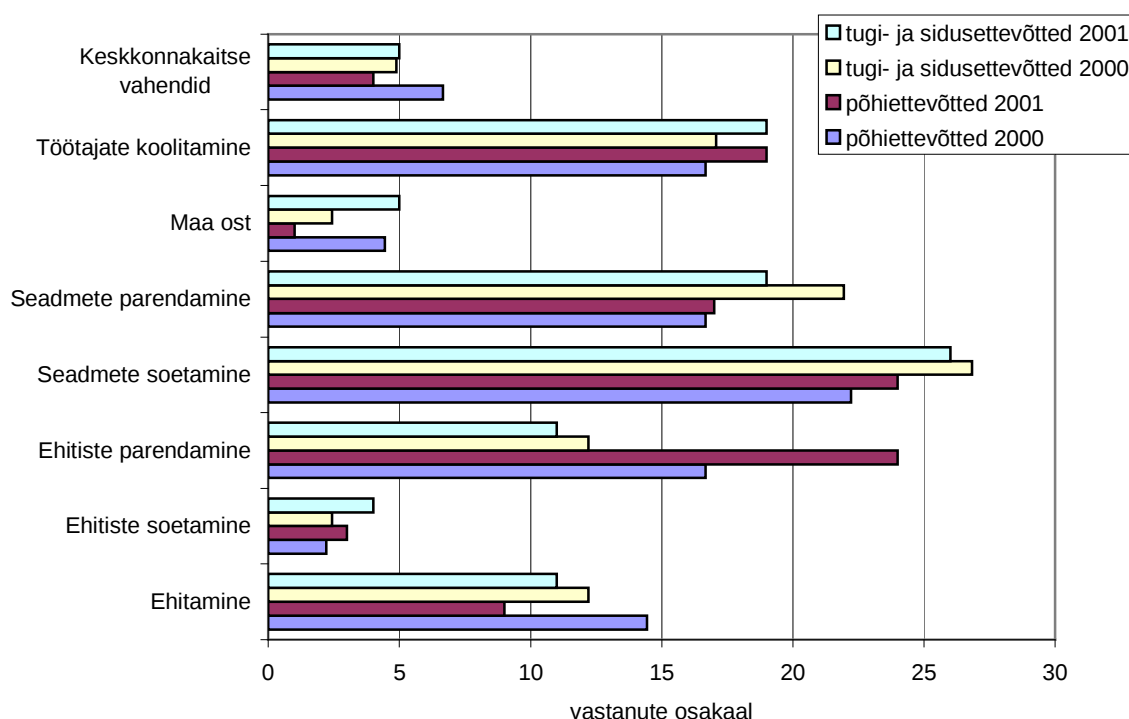
Ettevõtete investeeringute mahtude ja uuenduste elluviimise kiirus sõltub suurel osal nende kasumist. 2000. aastal ei teinud investeeringuid 45% ettevõtetest. Ligi 25% juhtudest oli investeeringu suurus alla 100 000 krooni ning 9% ettevõtetest investeeris 500 000 kuni 2 miljonit krooni. Suuremaid investeeringuid tehti põhiettevõtetes (vt. Joonis 3.8), kus olid ka suuremad kasumid.



Joonis 3.8. Ettevõtete investeeringud aastatel 2000 ja 2001

Selleks, et klaster areneks edasi, on vajalikud investeeringud just põhiettevõtetes ning kahte aastat võrreldes võib öelda, et põhiettevõtete osas kasvas aastal 2001 võrreldes eelmise aastaga just suuremahuliste investeeringute osakaal ja vähenesid väikesemahulised investeeringud. Tugi- ja sidusettevõtete osas oli kahe aasta investeeringute jaotus täiesti identne – 25% investeeringuid teinud ettevõtetest investeeris oma tegevuse arendamisse kuni 50 000 EEKi, 5% kuni 100 000 EEKi ning 15% kuni pool miljonit krooni.

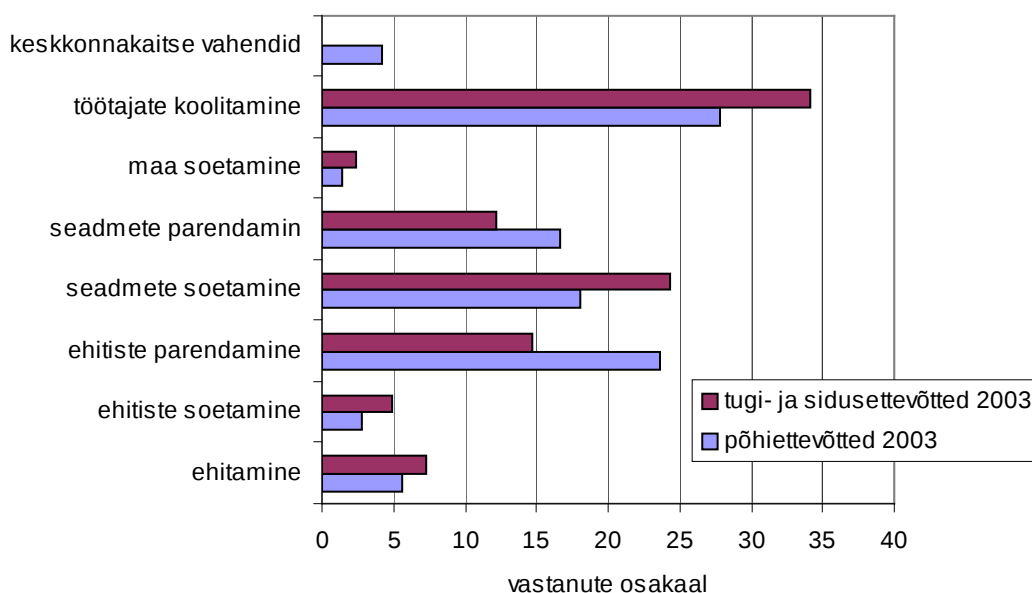
Tugi- ja sidusettevõtete investeeringud on seotud seadmete soetamise ja parandamisega, põhiettevõtete investeerimissuund on pigem ehitamisse ja ehitiste parandamisega. Suurima investeerimisvõimega on majutus- ja taastusraviettevõtted ning reisijate veoga seotud ettevõtted. 2001. aastal kasvas võrreldes 2000. aastaga nende ettevõtete arv, kes investeerisid oma töötajatesse läbi koolitamise (vt. Joonis 3.9).



Joonis 3.9. Investeeringute suund aastatel 2000 ja 2001

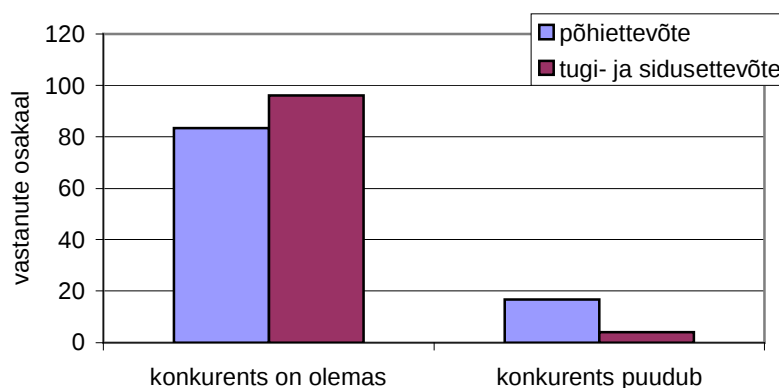
Üle pooltel juhtudel kasutati investeeringute allikana omavahendeid (54%) ning 30% juhtudest kasutati kombineeritud allikaid (peamiselt omavahendid pluss pangalaen või omavahendid ja väliskapital või aktsiakapitali suurendamine). Ainult pangalaenu kasutas 6% investeerijatest ning puhtalt väliskapitali 4%.

2002. aasta kevadel planeeris 2003. aastaks investeeringuid 46% küsitletud ettevõtetest – pooled neist kuni 100 000 krooni ulatuses, 1/3 kuni pool miljonit krooni ning 11% üle 2 miljoni krooni. Võrreldes 2000. ja 2001. aasta investeeringute valdkondadega sooviti vähem investeerida põhivarasse ning rohkem töötajate koolitusse (vt. Joonis 3.10).



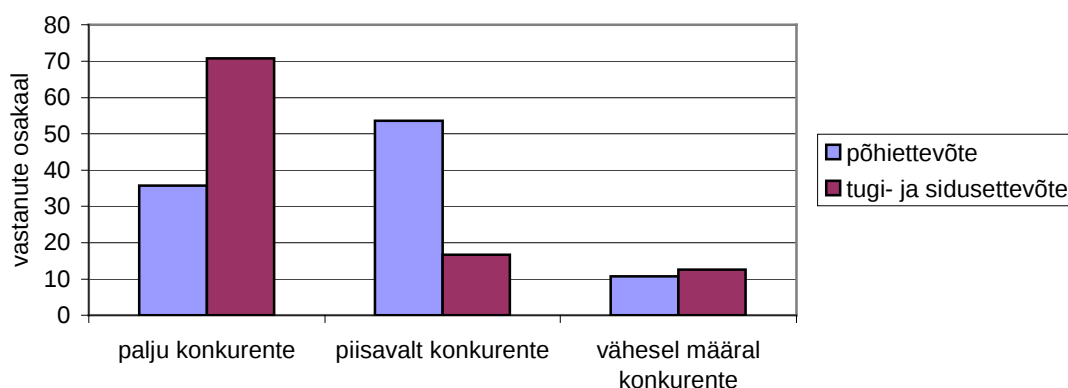
Joonis 3.10. Investeeringute suund aastal 2003.

Selleks, et saada vastust küsimusele, kas klastris toimub üheaegselt nii koostöö kui ka konkurents ehk koostööle suunatud konkurents, uuriti respondentidelt ettevõtetevahelist konkurentsisisituatsiooni. Vastanute ligi 90% väitis, et konkurents on olemas. Ettevõttegrupiti tajusid suuremat konkurentsi tugi- ja sidusettevõtted (96%) ning väiksemat konkurentsi põhiettevõtted (83%) (vt. Joonis 3.11).



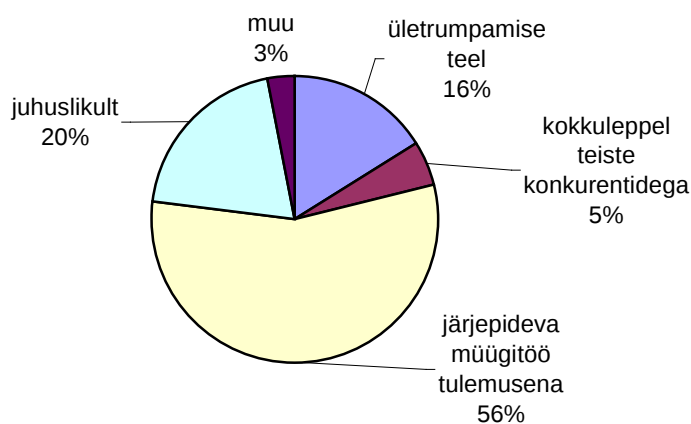
Joonis 3.11. Konkurentsisisituatsioon uuringus osalenud ettevõtete arvates

Konkurentide hulka hindasid pooled vastanuist suureks, ligi 1/3 pidas konkurentide arvu piisavaks ning 10% leidis, et konkurente on vähe. Suurim on konkurents tugi- ja sidusettevõtete seas, põhiettevõtete seas hinnati konkurentsi piisavaks (vt. Joonis 3.12).



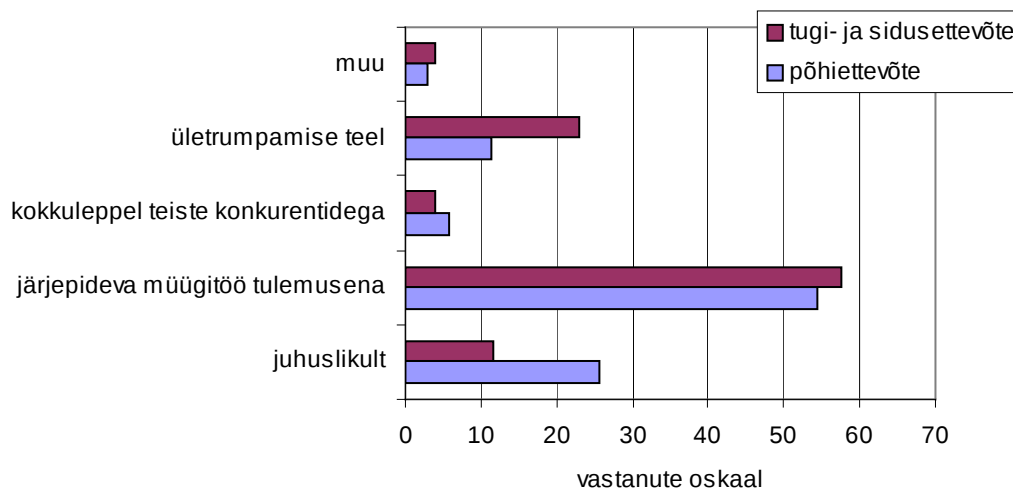
Joonis 3.12. Hinnang konkurentide arvukusele

Lisaks konkurentsitugevuse hindamisele on oluline teada saada, milliste protsesside tulemusena on jagatud ostjate turg. Pärnu linna turismiklastriisse kuuluvate ettevõtete seas on turg suures osas jagunenud järjepideva müügitöö tulemusena (56%), suur roll on olnud juhuslikkusel (20%), st et ettevõtted on tegelikult turul olnud passiivselt, ning peaaegu 20% väitis ostjate ligimeelitamisel olevat kasutanud ületrumpamist. Kuna tegemist on väikeste pakkujatega, siis on raske konkurentide vahel sõlmida suuremaid kokkuleppeid, et pakkuda toote omahinnast madalamat hinda (dumpingut), ning ainult 5% vastanutest väitis müügitööd tegevat kokkuleppel teiste konkurentidega (vt. Joonis 3.13).



Joonis 3.13. Turgude jaotamise meetodid

Antud tulemuste järgi esineb kõige rohkem juhuslikkust turgude jaotamisel just põhiettevtõtet seas (26%). Samas sõlmivad põhiettevtõtted klientide saamiseks konkurentidega kokkuleppeid, mida tugi- ja sidusettevtõtted teevad suhteliselt harvemini (vt. Joonis 3.14). Kliente trumpavad üle rohkem tugi- ja sidusettevtõtted, kes saavad seda taktikat endale lubada, kuna tegelevad peaaugjalikult kohalike elanikega, keda on võimalik pikemaajaliselt mõjutada ja konkurentidelt “üle osta”.



Joonis 3.14. Turgude jaotamise meetodid põhiettevtõtet ning tugi- ja sidusettevtõtet seas

Koostõõle suunatud konkurents on võimalik vaid siis, kui koostõõsuhtesse astuvad ettevõtted pakuvad mingil määral erinevat, spetsiifilist teenust ning uuringu käigus püüti välja selgitada, kas suurenenud konkurentsitingimustes on toimunud spetsialiseerumine põhitegevusvaldkonnas. Spetsialiseerumist tõdes üle 70% vastanutest ning 15% eitasis sellist suundumust. Kõige suuremate spetsialiseerumise vajalikkust tunnistasid sidusettevtõtted (100%), ning põhi- ja tugiettevtõtet seas oli spetsialiseerumise tase suhteliselt sarnane (vastavalt 72% ja 65%).

Näidetena toodi välja spetsialiseerumist:

a) konkreetsele informatsioonile, mida kellelgi väljapool piirkonda on suhteliselt raske omada ja hallata:

- ... spetsialiseerunud just Pärnumaa tundmisele ja vahendamisele. Suured firmad pöörduvad meie poole viimases hädas info saamiseks. (reisikorraldus – majutusteenus)

b) erilisele teenustepaketile:

- ... tanklal on pood, tankijad koos täieliku teenindamisega, palju lisateenuseid, mida teistel ei ole (kütusefirma)
- Käsitöö osa oleme me vähendanud just seetõttu, et konkurente palju, aga spetsialiseerunud oleme kunstile - keraamika, maalid jms (käsitöö)
- ... konverentsituristile ja ilupakette tarbivale turistile (majutus)
- ... laienenud taastusravile (majutus)
- Sõprus on spetsialiseerunud südameaastusravile. Samuti on meie eripäraks väga personaalne lähenemine igale kliendile, kuna meil on tunduvalt väiksem maja kui näiteks Tervisel või Estonial.

c) erilisele imagole ja kaubamärkidele:

- On tekkinud mingi kindel oma imago ja mingid kindlad detailid, mida teistel ei ole...(majutusettevõtte)
- Meie erialal on konkurents väga tugev, kogu aeg tuleb uusi tegijaid juurde ja põleb ka läbi, uusi salonge mõtlen. ... No näiteks, juuksurisalong ei ole lihtsalt juuksurisalong, vaid on Wella Expert Salong. Me oleme suure seeria esindussalong Pärnus. Kosmeetik pole lihtsalt kosmeetik, vaid on ravikosmeetika kabinet, kus me tegeleme spetsiifiliselt armide raviga kõikvõimalikul moel. Teenus on eriliseks vaja teha. (juuksur)

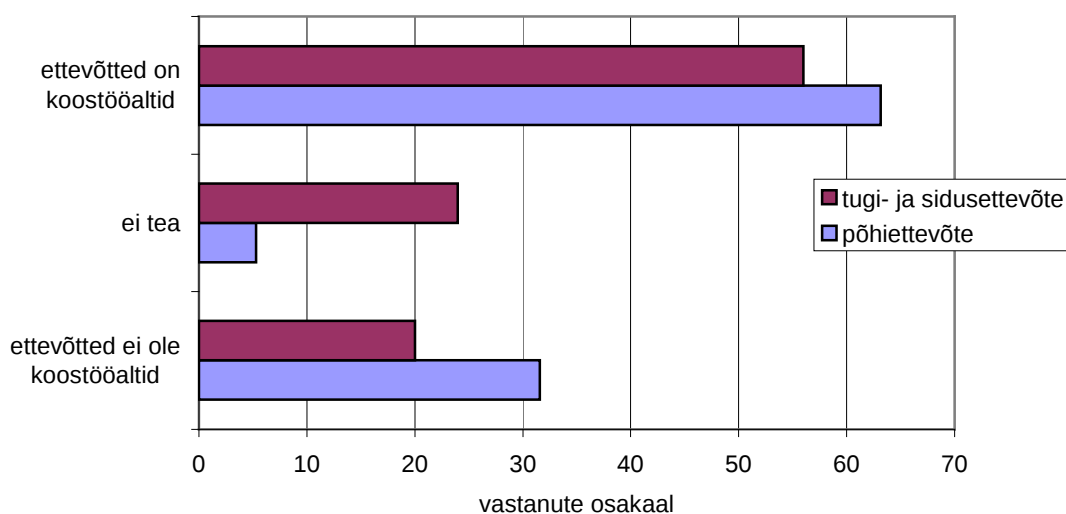
d) erilisele sihtgrupile:

- Meie oleme rohkem spetsialiseerunud mitte võistlusspordile, vaid rohkem meelelahutusele ja vaba aja veetmisele. Võistlusspordi osa jääb natuke väiksemaks. (keeglisaal)
- Konkurents korrastab ja suunab turgu, spetsialiseerumine on seotud sanatooriumiga Tervis, vanakeste paarid, kes ei taha Tervises ööbida, tulevad meile, samuti Soome pered käivad meil (majutus)
- ... niši oleme leidnud - selline rändav tudeng eri maailma kantidest (hostel)

e) teenuste hulga vähendamisele:

- ... kõik muud pisemad teenused on meil majast ära kadunud, näiteks juuksur (majutus)
- Alguses oli selline üldine, et toota igasuguseid pirukaid, igasuguseid kooke, et noh kõik kohvikud ja poed saaksid oma letid täis, aga mida enam tuleb meiesuguseid juurde, seda enam peaks leidma selle oma näo. (pagar, toitlustus)

Järgmisena uuriti turistide teenindavate ettevõtete koostöövalmidust, esitades väite, et turistide teenindavad ettevõtted on koostööaltid. 60% vastanutest olid väitega nõus, 25% mitte ei nõustunud (vt. Joonis 3.15).



Joonis 3.15. Respondentide arvamus ettevõtete koostöövalmidusest

Küsitletud ettevõtetest oli 75%-l varasem koostöökogemus ning keskmisest rohkem on koostööd teinud põhiettevõtted (83%), kelle seas on suurimad koostöötegijad olnud reisikorraldajad, sest nende töö seisnebki teiste toodete vahendamises ning üksikute tootelementide sobitamises terviklikuks paketi. Majutusettevõtete poolelt toodi esile suurte majutusasutuste koostöövalmidust ja väikeste majutusasutuste kartust koostöö ees ning soovi teha koostööd tugi- ja sidusettevõtetega:

- ... Oleneb, kellega koostööd teha. Suuremad hotellid teevad heameelega koostööd. Väiksemad arvavad, et kui nad teevad mõne teise väiksega koostööd, siis nad kaotavad oma kliente. Nad ei ole aru saanud, et kui kõik koos oleksid, siis oleks kõigile rohkem turgu. Majutusvaldkonnas (majutus)
- Seda ei saa üheselt öelda. Üldjoones pead sa ise alati algataja olema. Minu poole pole pöördunud küll mitte keegi, küll olen mina pöördunud teiste poole ja küsinud informatsiooni, kas teistel on kohti ja kui kallid, mida te pakute, kas ma võin oma kliente teile saata, kui mul on maja täis jne. Iluteenindusega seoses ja mudaravilaga olen suhelnud ja palunud nende hinnakirju ja et kui mu külalastjad tulevad ja soovivad natuke põnevamat päeva, siis mitte kõigil ei õnnestu Ameerikast või Inglismaalt tulles saada mudavanni (majutus)

Mitmel korral mainiti klientidele uue majutuskoha otsimist juhul, kui enda maja on välja müüdud ning teiste pakkujate toodete ostmist, et pakkuda oma kliendile “erilist” toodet:

- Majutuse valdkonnas ning Mudaravilaga nende ravipakette ostes (majutus)
- Majutus, sport, toitlustus (hotell)

- *Majutus ja ka reisibüroodega. Tervisega ravipakettide osas ja ilusalongidega. (majutus)*
- *Iluteenuste pakkumine Rannahotelli klientidele, Ammende Villa klientidele raviteenuste pakkumine (vastuteenusena Ammende Villa ürituste piletite levitamine) ... (taastusravikeskus)*

Turismi toetavad ja mugavusteenuseid pakkuvad ettevõtted töid koostööna välja järgmisi variante:

- *Giididega, hotellidega, Tervisega, kes on turiste suunanud. Teiste salongidega ka, et kui neil on liiga palju kliente, siis nad saavad kliendid meile ja vastupidi ka (juuksur)*
- *Reisifirmadega ja hotellidega... (keeglisaal)*
- *... ikka majutuse, põhiliselt sanatooriumitega, giididega. Oleme nõus olema avatud ka laupäeval, kui teaksime, et suured grupid liikvel ja et giid nad meile juhatab, sooviks punase torni hoovis suve läbi väljanäitust pidada, see oleks niivõrd tore ja saaks ära kasutada selle Pärnu kõige vanema ehitise unikaalsust (käsitööpood)*
- *... sanatooriumite, i- punkti ja hotellidega (käsitöö)*
- *Veini degustatsioonid ja müük nt Pärnu teatris (veinikauplus)*

Tuleviku koostöövajadust kirjeldati väga erinevalt. Tavapärastest koostöösidemetest pisut ebaharilikumad variandid olid fototeenuseid osutavate ettevõtete soov teha koostööd taastusravikeskustega, et suurendada oma klientuuri taastusravikeskuste alalise klientuuri arvelt, samuti juuksurifirmade soov teha koostöö reisikorraldajatega, et lisada rohkem iluteenuseid reisikorraldajate poolt pakutavatesse pakettidesse ning toitlustusettevõtte mõtte hakata pakkuma teenust koostöös kõrvalasuva videolaenutusega:

- *Meil on siin kõrval videolaenus. Oleme mõelnud, et võiks teha mingeid ühiseid pakkumisi, näiteks võtad pitsa, saad video poole hinnaga või midagi taolist...*

Küsimusele, kas ettevõtte edukus sõltub osaliselt teiste ettevõtete edukusest, vastas 84%, et see on õige ning 14% ei leidnud seost oma ettevõtte edukuse ja teiste edukuse vahel. Kõige suuremat sõltumatust tundsid põhi- ja tugiettevõtted (vastavalt 16 ja 15% ei tundnud seotust teiste ettevõtete edukusega), 100% seotust märkisid sidusettevõtted.

Sõltuvus teiste edukusest toodi välja mitmest aspektist:

a) sõltuvus üldisest majanduslikust edukusest

- *Seotud üldiste majanduslike näitajatega*
- *sellepärast, et nende töötulemusi hinnatakse suurema palgaga, nii jätkub ka meelelahutuseks raha ja on ka meie saalid täis (keeglisaal)*

- Ütleks selle peale, et ikka rahva rahadest sõltub, elatustasemest, inimene elab ju kunstita ära ja jõukus ja kunstiarmastus tihti peale ei käi kokku (käsitöö, kunst)
- Teised ettevõtted annavad linnaelanikele tööd, kui neil on tööd, siis neil on raha, kui neil on raha, siis on neil ostujõudu ja suure eeldusega külastavad ka meie kauplust (veinikauplus)

b) turvalisuse küsimused

- Kogu see Ameerika asi ikkagi mõjutas ju kõiki meid (majutus)
- kui oleks mingi suurem üldine krahh, siis see mõjuks ju kõigile halvasti (majutus)
- kui teiste ettevõtete klientidel on turvalisusega probleeme, siis suulise reklaami teel levib ikka halb kuuldus (majutus)
- Kui pandi üles A Le Coqi telk (Rannaparki), siis soomlased ei soovinud enam siia tulla ning sanatooriumid jäid tühjaks, kõigil läks halvasti, kuid nii kui see suleti, hakkas kõigil jälle normaalselt minema

c) klientide portfoolio mitmekesisus

- Kui Pärnu inimesel on raha, siis on tal seda ka enda peale raisata teenindussfääri teenustele ja kui turismibüroodel läheb hästi ja on palju turiste, siis läheb ka meil hästi. Sellest, kui palju on potentsiaalseid kliente rahaga liikumas, sõltub ka meie edu
- mida rohkem välismaalasi, seda intensiivsem äritegevus (käsitööpood)
- mida rohkem on kliente Pärnus, seda rohkem on neil võimalust mind üles leida (taastusravi)

d) hankijate või vahendajate edukus

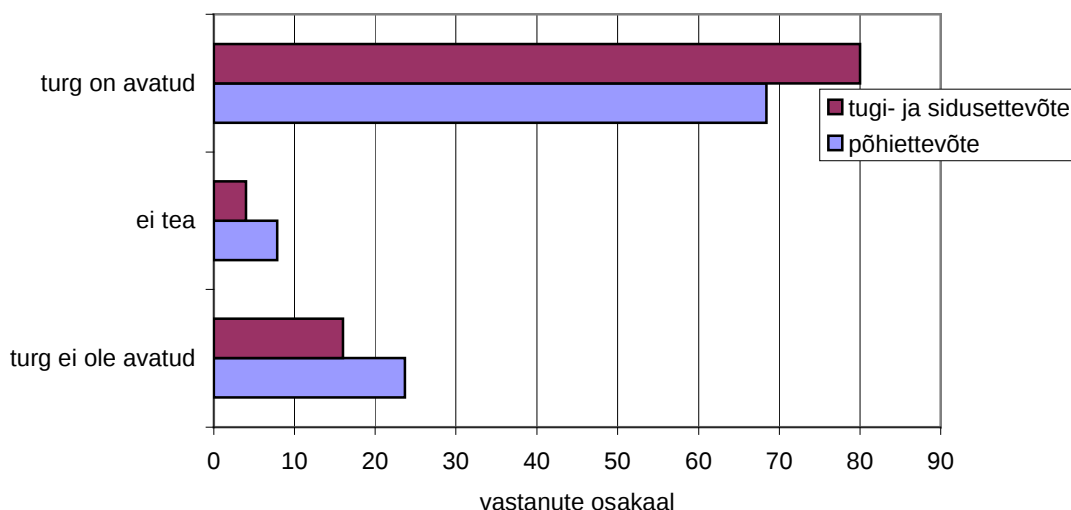
- Kui teistel läheb hästi, siis meil ka
- Mida rohkem on inimestel raha, seda rohkem nad ostavad. Kui teised ettevõtted on edukad, siis saame järelikult meie raha endale või midagi sellist (rõivad)
- Näiteks kui Balti Konverentsil läheb hästi, kui tal on majanduslik olukord hea, saab ta meilt tube osta ja siis läheb meilgi hästi (majutus)

e) Pärnu kui turismisihtkoha terviklikkus

- kui teistel läheb halvasti, siis läheb minul halvasti ja kui teistel läheb hästi, siis läheb mul ka hästi (majutus)
- Kui Pärnus kõik toimib, siis on ka Estonial lihtsam oma teenuseid müüa (taastus)
- Kui teised töötavad paremini, kasvab konkurents, suureneb suust-suhu reklaam (taastusravikeskus)
- ... sest üksinda on Pärnus kõike pakkuda võimatu. ... kui klient soovib midagi, siis me pakume neid ettevõtteid, kes konkreetset teenust ka pakuvad. Me ei võta seda niimoodi, et ta on minu klient ja nüüd ma saatsin ta konkurendile...

Küsimusele, kuidas on korraldatud ettevõtte müügitöö vastas 20% respondentidest, et koostöös partneritega, 40% juhtudest toimub koostöö partneritega teatud lõikudes ning 30% juhtudest tehakse müügitööd üksi.

Kuna konkurents turismiklastis peeti tugevaks, siis sooviti respondentidelt teada saada, kuidas nad hindavad oma põhitegevusvaldkonna avatust uutele tulijatele. Ligi 80% väitis, et turg on avatud ning väga väikeste sisenemis- ja lahkumisbarjääridega, 20% arvas, et barjäärid turule sisenemisel on suured. Rohkem barjääre sisenemisel nähti põhiettevtöte osas, avatum on turg uutele pakkujatele tugi- ja sidusettevtöte osas (vt. Joonis 3.16).



Joonis 3.16. Turu avatus põhitegevusvaldkondade osas põhiettevtöte ning tugi- ja sidusettevtöte seas

Turu suletusele toodi põhjenduseks liiga suuri investeeringuid, mis ei tasu ennast ära, “ruumipuudust”, st turg on liiga väike ja juba pakkujate vahel jaotatud ning paaril korral mainiti Pärnu turismisektoris tulemise keerulisust mujalt Eestist:

- *Pärnusse kuskilt mujalt tulla on väga raske, Pärnu on küllaltki spetsiifiline ja pärnakakeskne. Siia on küllalt raske ennast sisse süüa (majutus-taastusravi)*
- *Lihtsalt väga raske on tulla Pärnusse, ütleme niimoodi...*

Põhiettevtöte osas on peamiseks võtmesõnaks spetsialiseerumine ning oma niši leidmine:

- *Ma arvan, et siin on veel selliseid nišše, milles töötada ja mida arendada, milleni meie ei ole veel jõudnudki (reisikorraldusettevtöte)*
- *Kui keegi saab endale krundi ja rajab sinna sanatooriumi, miks mitte (taastusravikeskus)*
- *Jah, on küll, ainult raske on sobivat maa-ala leida (puhkeküla)*

- *Igatahes pole see turule tulek valuline, puuduseks on see, et rakse on leida aastaringne rakendus (hostel)*
- *Palju annaks veel ära teha. Iga sanatoorium on spetsialiseerunud mingile kindlale turulõigule (taastusravikeskus)*
- *... noh, proovida võivad ju alati, midagi kindlasti on leiutamata, Pärnus pole veel näiteks kalarestorani või McDonaldsit (toitlustusettevõtte)*

Turu suletuse peamiseks põhjuseks samas sektoris oli turu piiratus: kõrghooajal leiavad kõik rakendust, kuid madalhooajal on raske majandada:

- *Neid on siin juba nii palju, et uusi enam ei mahu (reisikorraldaja)*
- *Kohti on siin küll. Talvel virelevad kõik ja suvel siis on hea hooaeg, kui kõigil on tööd. Arvan, et uusi kohti pole küll enam vaja (majutusettevõtte)*
- *Ei - kui, siis ainult suviseks perioodiks (majutusettevõtte)*

Tugiettevõtete tegevusvaldkondade avatust uute tegijate turule tulekul põhjendati järgmiselt:

- *Turg on lai (juuksur)*
- *Kuna on teenindusala, siis võib alati inimestele midagi uut pakkuda. (...) Pärnu enda klient on uuest huvitatud – väike linn jne.*
- *Oleneb kõik sellest, mida pakkuma tullakse - kui tullakse turule merevaigu ja keraamikaga, siis turgu on, kuid kui samade kaubaartiklitega, siis on päris raske turule ennast sisse süüa ja klientuuri võita (käsitöö)*
- *Siin on suved head ja ma arvan, et eemaltvaatajale jääb mulje, et Pärnu on rikas linn, Pärnus on palju turiste, loomulikult siia on paljud juba tulnud oma kätt proovima, aga meie õnneks on nad siit väga kiiresti ära läinud (toitlustamine, pagar)*

Peamise takistustena toodi välja turu üleküllastumine konkreetsetest toodetest (käsitöö ja ilusalongid):

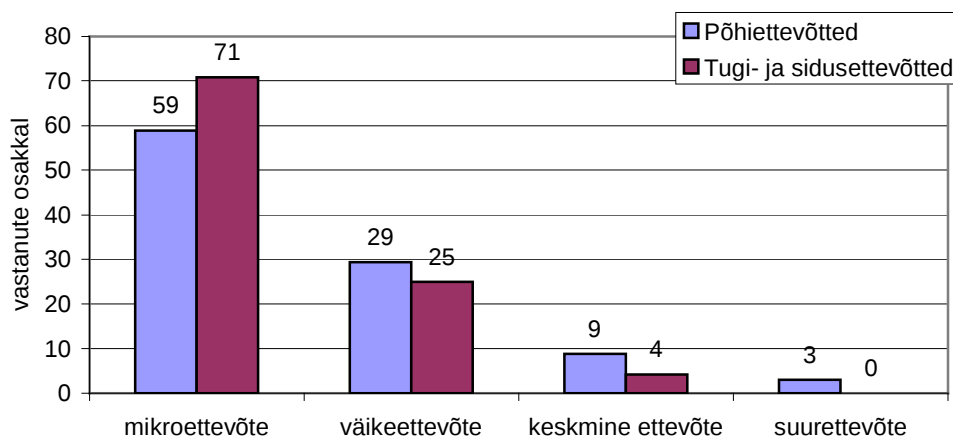
- *Väga raske on tulla selle reaga ja oodata, kuni see tasuma hakkab, klientuuri väljakujunemine on suureks probleemiks, võtab väga kaua aega (käsitöö)*
- *Juba näiteks see, et minu arvates on Pärnu linn ilusalongidest üleküllastunud. Imepalju on neid väikseid kesktasemel juuksurisalonge, kes teevad ka manikööri ja pedikööri. Sellega asi piirdubki. Võib olla oleks mõttekam koondada kõik teenused ühte kohta ning selliseid ettevõtteid rajada Pärnusse siis juurde. Või midagi peaks ikka tegema, aga mitte mingil juhul tavalisi juuksurisalonge enam juurde (juuksur)*
- *Ma ei usu, et siia veel juuksurisalonge mahuks, vaadake juba nt, kui palju on neid siinsamas Rüütli tänaval...oma 6-7 tuleb ju ära, aga terves Pärnus??? ... no vot, seda minagi mõtlen, et*

vaevalt siia veel midagi mahuks.. Ei noh, kindlasti neid tehakse juurde, aga ma arvan, et see on vaid aja küsimus, kaua need siin vastu peavad.. Vanad tegijad ja tugeva alusega ettevõtted ju jäävad.. Noh, mina arvan igatahes nii (juuksur)

Sidusettevõtted arvasid, et turg on nende põhitegevusvaldkonnas avatud ning põhjendasid seda järgnevalt:

- Ta on küll avatud, varsti tuleb jälle Tallinnast uus firma, kuid ega uutel kerge siin hakkama saada ei ole (fototeenused)
- Puuduvad piirangud uutele turule sisenejatele, Läänes on normaalne, et 1 fotolabor 10 000 elaniku kohta. Pärnus on topelt nii palju (fototeenuse pakkuja)
- Kedagi uut siin näha nagu ei tahaks. Tegelikult ei takista uutel pakkujatel miski turule tulemast. Konkurentsis on väga tähtis hinnapoliitika, mida bürootarvetes õudselt palju peale surutakse. Kui näiteks mõni maaletooja, maaletoojaid ja hulgimüüjaid Pärnus ei ole, tuleks turule, siis just hinnaga teeks ta ületrumpamist. Oht on, et kui keegi siia tuleb, siis hinnaga tehakse see asi ära (bürootarbed)

Võrreldes ettevõtete struktuuri töötajate arvu alusel võib täheldada, et turismi tuumikteenust pakkuvad ettevõtted on mõnevõrra suurema personaliga kui toetavaid ja mugavusteenuseid pakkuvad ettevõtted (vt. Joonis 3.17). Saadud tulemused kinnitavad väidet, et turismisektor on tööjõuintensiivne ning peamiselt mikro- ja väikeettevõtetel baseeruv. Globaalsed pakkujad (rahvusvahelised autorendifirmad, hotelliketid) on Pärnus hetkel väga tagasihoidlikult esindatud (ainuke majutusasutus, mis kuulub ülemaailmsesse hotelliketti, on Scandic Hotel Rannahotell, mis kuulub Scandic Hotel ketti, mis omakorda kuulub Hilton Hotels ketti).



Joonis 3.17. Ettevõtete suuruse võrdlus töötajate arvu alusel

Turismimajandust iseloomustavad töötajaskonna madalad palgad ning tööjõu suur voolavus – kuna suuresti on tegemist teenindustööga, on lihtne suunduda ühest ettevõttest teise. Küsitletutelt uuriti, kas nende ettevõttes töötab selliseid inimesi, kes on neile üle tulnud konkurentide juurest. Üle poolte vastanute (55%) juures töötas selliseid töötajaid – suurem oli nende määr põhiettevõtetes (63%) ning väiksem tugi- ja sidusettevõtetes (45%).

Kuna turismiettevõtete toodete “tootmine” ehk teenuse osutamine toimub kliendi silme all, siis on tootmisprotsessi ja ka toote enda kopeerimine konkurentide poolt vägagi tavaline nähtus. Uurimuses sooviti teada saada, kuidas ettevõtted ise sellisesse tegevusse suhtuvad ning kas nad on ise ka teiste “edulugusid” üle võtnud.

80% vastanuist oli nõus väitega, et edulugudest ja ebaõnnestumistest õpitakse ning 50% tunnistas, et neil on olnud võimalus vältida probleeme teiste tegevust jälgides. Vigade vältimine tänu teiste tegevuse jälgimisele on olnud suurem tugiettevõtete seas (65% juhtudest) ning väiksem põhiettevõtete hulgas (43%).

Konkreetsete valdkondadena toodi välja:

a) “Uued” tegijad õpivad “vanadelt” turul olijatelt

- *Pigem õpivad teiste tegemistest uued väiksemad turule tulijad*
- *No ütleme niimoodi, et õppetunnid on olnud, kõik need gruppide äraütlemised, alguses ei kujutanud ju ette, et sellised asjad juhtuvad, et päev ette teatatakse, et me ei tule. Kui sa näed, et teistel on sellised asjad juhtunud, siis oskad ise ettevaatlikum olla, panna tingimused sisse, trahvid on meil ka väljatöötatud, aga üldjuhul need ei toimi*

b) Konkurendid õpivad üksteise tegemistest

- *Kui keegi ütleb, et ma tegin nii ja mul läks hästi, siis midagi ikka kõrva taha paned*
- *Kui on näha, et ühel mingi asi ebaõnnestub, siis tuleb proovida teistmoodi teha*
- *Kui teine ettevõtte teeb midagi väga hästi, võib endal tulla mõte ja kui suudad selle veelgi paremini lahendada, kui see teisel hotellil oli, siis on ju väga hea. (majutus)*

c) Konkreetsed probleemvaldkonnad

- *Näiteks on õpitud teiste möödalaskmistest hinna kujundamisel*
- *... kuidas oma töötajaid hoida ning õpetada...*
- *Teenindusega seotud probleeme (bensiinijaam)*
- *Saab teada, kes klientidest on maksuvõlglast... Samuti veel personali küsimustes, ja kuidas nad on need lahendanud ja ka klientide probleemidest ning nende lahendustest*
- *Töölepingute osas põhiliselt*

- *Majutuse eelbroneerimisi. Näiteks kui palju võib teha ülebroneeringuid, kes on kindlad partnerid ja kes ei taha teenuste eest tasuda*
- *Ei tohi kunagi teha ühe suurfirmaga lepingut, kes terve suve jooksul toob kliente. Paar aastat ta ju võib tuua, aga siis ta hakkab minema kas pankrotti või juhtub midagi muud. Aga siis ei tea ju keegi, et sa üldse olemas oled! Niisugust viga ei tohi teha (majutus)*
- *Nende edasimüüjate, kes ei tasu võlgasid õigeaegselt, teenuste vältimine*
- *Turvameetmete rakendamine on vähendanud probleeme*

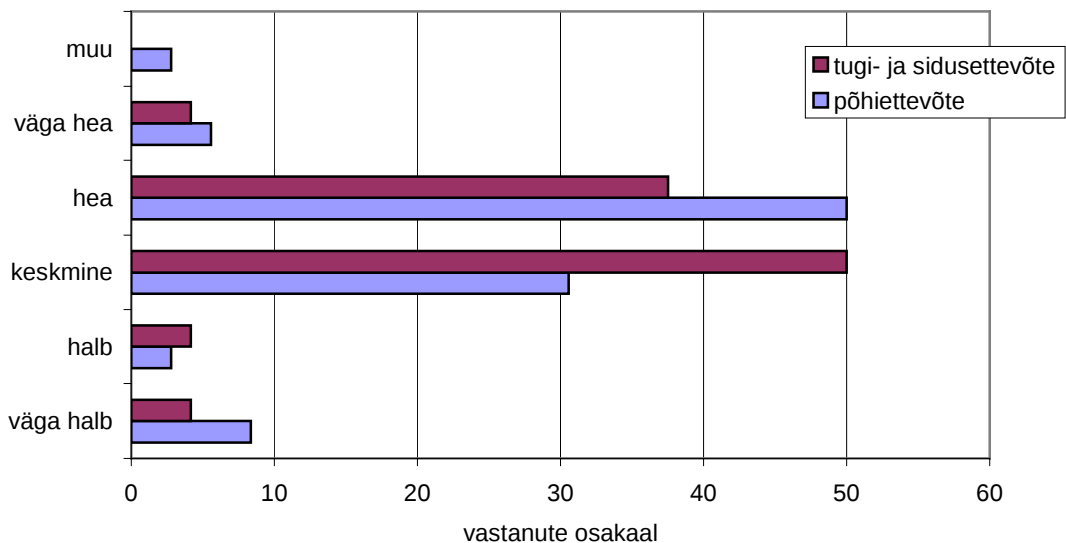
Väitele, et turiste teenindavas sektoris kopeeritakse üksteise edulugusid ja hästitoimivaid tooteid, vastasid 75% küsitletuist, et nad on selle väitega nõus, et taolist tegevust tehakse ning ainult 5% ei olnud väitega nõus. Kommentaaridena lisati:

- *Pärnu on väike linn ning kopeerimine on paratamatus, sest kõik tahavad ellu jääda*
- *Iga kingsepp peaks jääma oma liistude juurde*
- *Kui ei ole patenteeritud, siis võib sama toodet müüa küll*
- *Kui on otseselt kopeeritud, siis see Pärnus ikka teist korda ei müü*
- *Ettevõtted on väga sarnased, ei esitaski sellist küsimust. Hea on, kui kellegi teenuse kvaliteet on parem kui teistel*
- *Miks mitte, kui kellelgi hästi läheb, siis ikka püütakse endale ka midagi analoogset välja mõelda*
- *Uuendatud kujul on normaalne, muidu jäljendamise puhul oleks tegemist ju plagiaadiga*
- *Alati ju võetakse edukatelt malli, nii kaua, kui tegevus pole patenteeritud, siis tehakse ikka järgi*
- *Kopeerida ei ole mõistlik, pigem ideid edasi arendada*
- *Loevad väikesed nüansid, oleneb mida ja kuidas tehakse*
- *See on loomulik, sest see on ju kogu maailmas nii*
- *Kui on turgu, siis miks mitte.*

Kuna klatri teemandis omavad väga olulist rolli ka valitsuse tegemised või tegemata jätmised, siis käsitleti uuringus ka omavalitsuse teemat seoses turismi arendamisega Pärnu linnas.

Pooled vastanutest hindasid kohaliku omavalitsuse tegevust Pärnu kui turismi sihtkoha edendamisel heaks või väga heaks, 10% vastanutest arvas, et see on olnud halb või isegi väga halb ning ligi 40% pidas tegevust keskpäraseks. Võrreldes põhiettevõtete ning tugi- ja sidusettevõtete arvamusi võib täheldada, et põhiettevõtted on hinnanud kohaliku omavalitsuse tegevust paremaks kui tugi- ja sidusettevõtted (vastavalt väga hea või hea 57% ja 42%) ning samas on põhiettevõtete seas rohkem ka neid, kes on hinnanud

kohaliku omavalitsuse tegevuse puudulikuks (vastavalt 12%, sh 9% arvas, et tegevus on olnud väga puudulik) (vt. Joonis 3.18).



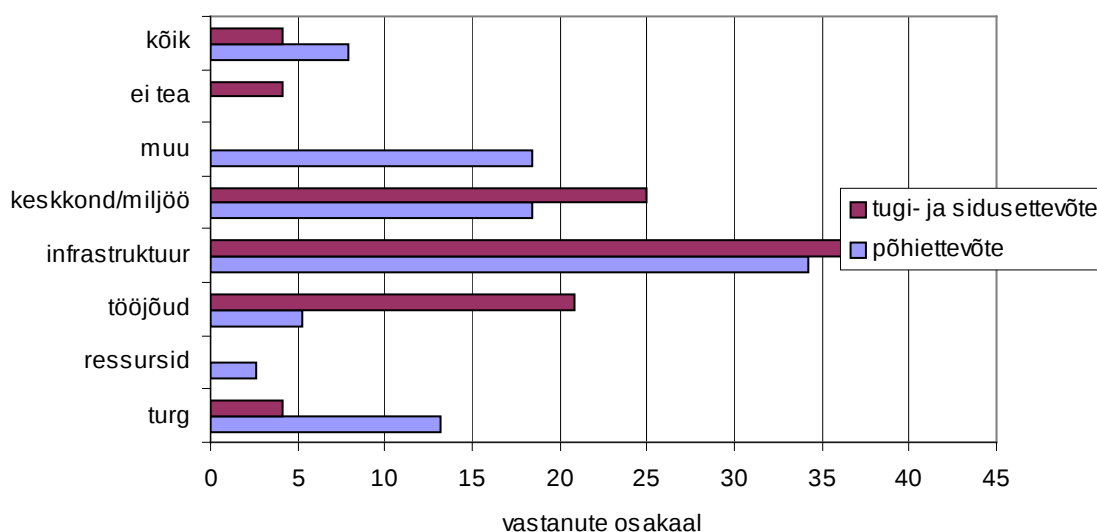
Joonis 3.18. Ettevõtete hinnang kohaliku omavalitsuse tegevusele Pärnu kui turismissihtkoha arendamisel

Positiivsete näidetena toodi välja linna koristamist, kuulumist Euroopa Spa Liitu ning tegelemist sõpruslinnadega. Kohaliku omavalitsuse tegevuse puudustena toodi välja infrastruktuuri kehva olukorda, linnavalitsuses turismiga tegelevate ametnike vähesust ning keskkonda reostavate ettevõtete tegutsemise lubamist.

Küsimusele, milliseid valdkondi võiks aidata linnavalitsus arendada, toodi vastustes välja mitmeid aastaid päevakorras olnud probleem linna puuduliku infrastruktuuriga: ligi 40% tõstis esile soovi saada linnavalitsuselt abi infrastruktuuri parendamiseks ja väljaehitamiseks, 20% juhtudest sooviti abi keskkonna ja miljöö parendamisel või säilitamisel ning 10% soovis abi turu arendamisel (ühised edenduskampaaniad) ning teist samapalju töäjõu arendamisel.

Kui põhiettevõtted tulevad oma personali arendamisega ise toime, siis tugi- ja sidusettevõtete seas sooviti linnavalitsuse abi töäjõu arendamisel 1/3 juhtudest (vt. Joonis 3.19). Põhiettevõtete seas ilmnas hoopiski valikute seas mitte väljapakutud muude tegurite rohkus (18%) ning pea rõhk oli asetatud turu arendamisele ehk eelpool

juba välja toodud toote arendamisele, ühiste edenduskampaaniatele ning turvalisuse küsimustele.



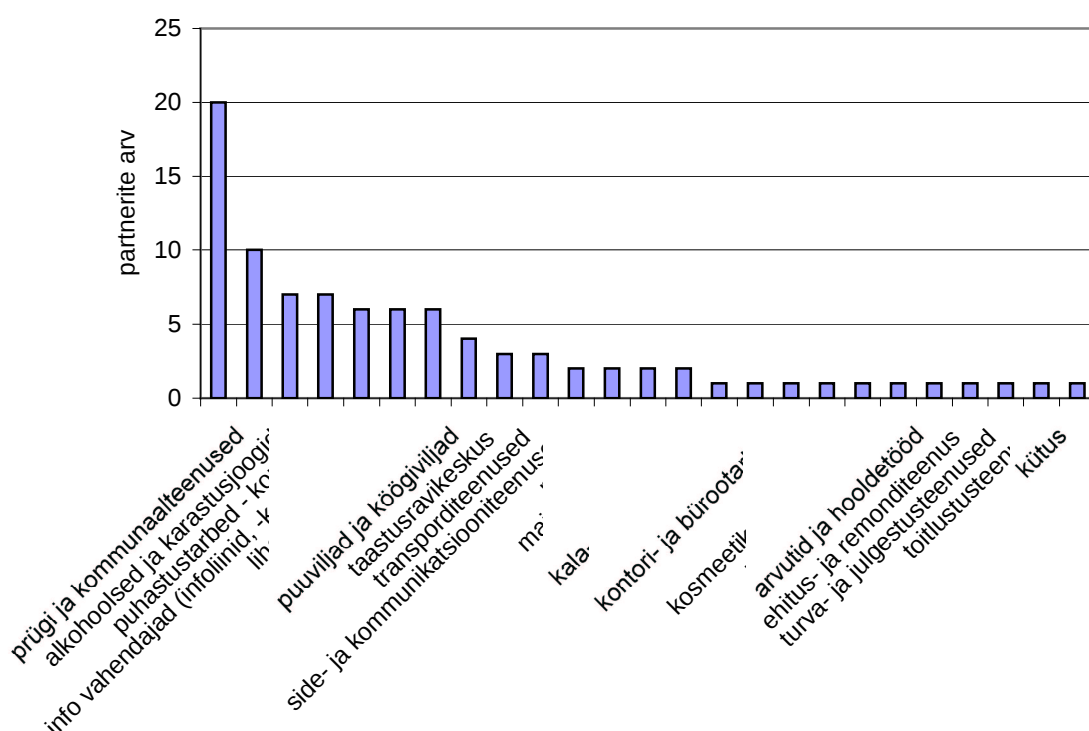
Joonis 3.19. Tegurid, mille arendamisel oodatakse abi kohalikult omavalitsuselt

Selleks, et mõista turismiklastrisse kuuluvate ettevõtete suhtlemispartnerite ja klientide iseloomu, paluti küsitletavatel täita sisendite/väljundite tabelid, kus oli vaja panna kirja sagedasemad partnerid (analüüsil muudeti partnerid anonüümseks, taandades ettevõtete nimed tegevusvaldkondade peale), millisel alusel nendega suheldakse, kui pikk on suhe olnud, kus partner asub, kas tema poolt pakutav teenus/toode on unikaalne ning kui intensiivselt nendega suheldakse.

Ühtekokku mainiti hankijate uuringus 247 ettevõtet (keskel läbi 4 hankijat ettevõtte kohta), millest 135 olid põhiettevõtete partnerid, tugiettevõtted tõid välja 82 partnerit ning sidusettevõtted 30 hankijat.

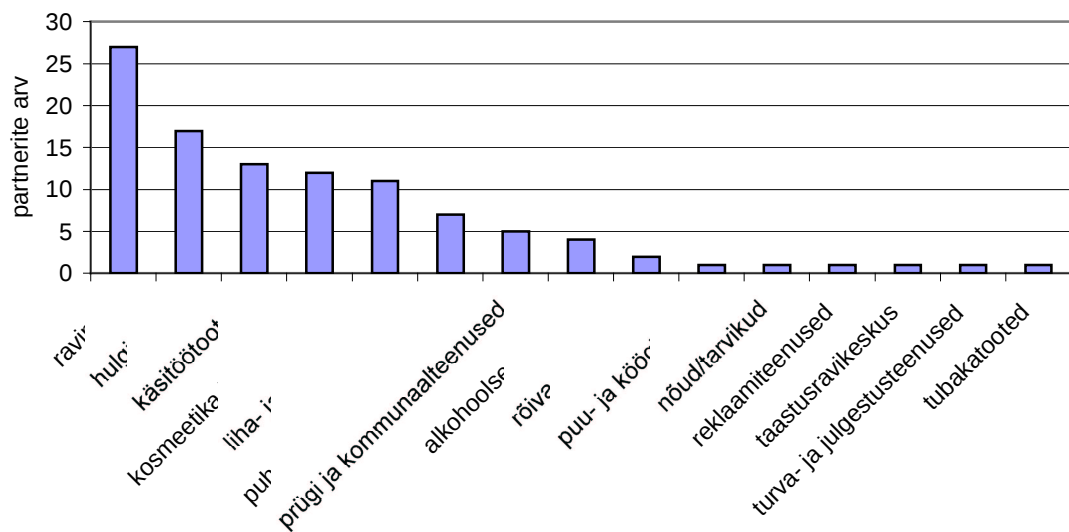
Ettevõtete partnerlussuhete kirjeldamiseks on kõige otstarbekam kasutada partnerite mainimissageduse alusel tehtavaid “mõjuringe”. Kõige sagedasemad partnerid põhiettevõtete jaoks olid hulgimüügifirmad (20%) ning prügi- ja kommunaalteenuseid pakkuvad ettevõtted (10%). Esimesed on vajalikud teenuse osutamise toormaterjali hankimisel ning teised aitavad teenust osutada väärikal ja keskkonda säästval moel. Teise ringi moodustavad spetsiifilisi sisendeid pakkuvad ettevõtted (alkohoolsete ja karastusjookidega kauplevad ettevõtted, liha ja lihatooteid, piimatooteid, puu- ja köögivilju pakkuvad ettevõtted ning informatsiooni vahendavad ettevõtted). Esimesed

on jällegi vajalikud sisendid teenuse pakkumisel ning viimane on oluline informatsioonikandja, ilma milleta ei jõuaks informatsioon tootest/teenusest tarbijateni. Kolmanda hankijate ringi moodustavad muud hankijad (sh nõude ja tarvikute, kontori- ja bürootarvete pakkujad, arvutite pakkujad ja nende hooldetööde teostajad, ehitus- ja remondiettevõtted, turva ja julgestusteenuste pakkujad ning kütuse müüjad). Viimane ring hankijaid on põhitoodet toetava iseloomuga – need teenused ja tooted ei ole otsesed sisendid osutatava teenuse või toote pakkumisel, kuid ilma nendeta ei ole teenuse/toote osutamine võimalik (vt. Joonis 3.20).



Joonis 3.20. Põhiettevõtete partnerite tegevusvaldkonnad

Tugiettevõtete hankijad on samuti otstarbekas jaotada kolme mõjuringi: esimene on teenuse/toote osutamiseks vajalikud spetsiifilised sisendid (hulgimüügifirmad, ravimifirmad, käsitöövalmistajad, kosmeetika- ja ilutooted). Teise ringi moodustavad teenuse osutamiseks vajalikud abiteenused: prügi- ja kommunaalteenused, puhastustarvete pakkujad ja koristusteenuste osutajad ning kolmanda ringi moodustavad väiksemamahulised pakkujad (alkohoolsete ja karastusjookide pakkujad, rõivaste ja tekstiilitoodete pakkujad, nõude ja muud tarvikute pakkujad, reklaamteenuste osutajad, turva- ja julgestusteenuse pakkujad jne) (vt. Joonis 3.21).

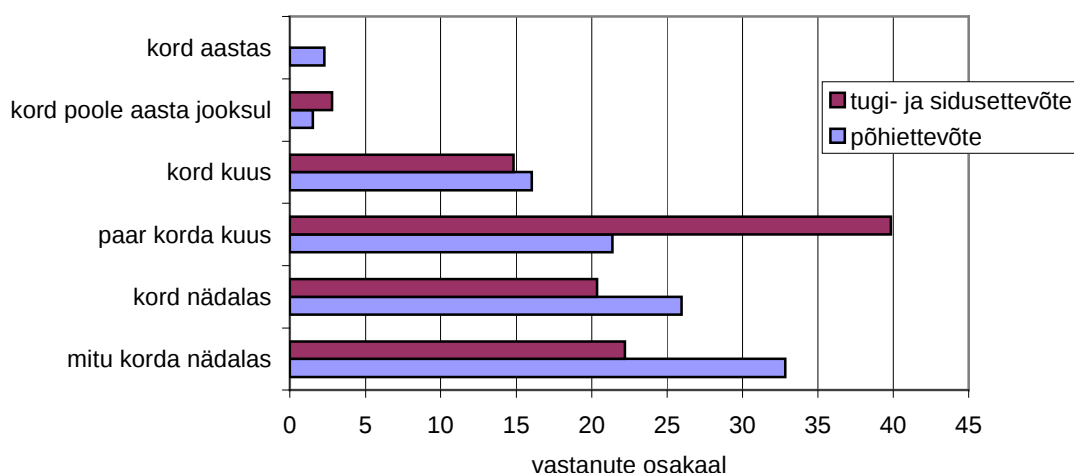


Joonis 3.21. Tugiettevõtete partnerite tegevusvaldkonnad

Sidusettevõtete poolt märgitud hankijad on väga teenusekesksed – rõivafirmad märkisid rõivatoodete hulgifirmasid, kontori- ja bürootarbeid vahendavad ettevõtted vastavate tarvikute hulgifirmasid ning fototeenuseid osutavad ettevõtted vastavalt nende teenuse osutamiseks vajalikke sisendeid (fototarbed, arvutid ning puidutöötlus ehk pildiraamide valmistajad) ning saadud tulemuste kohta ei saa üldistusi teha.

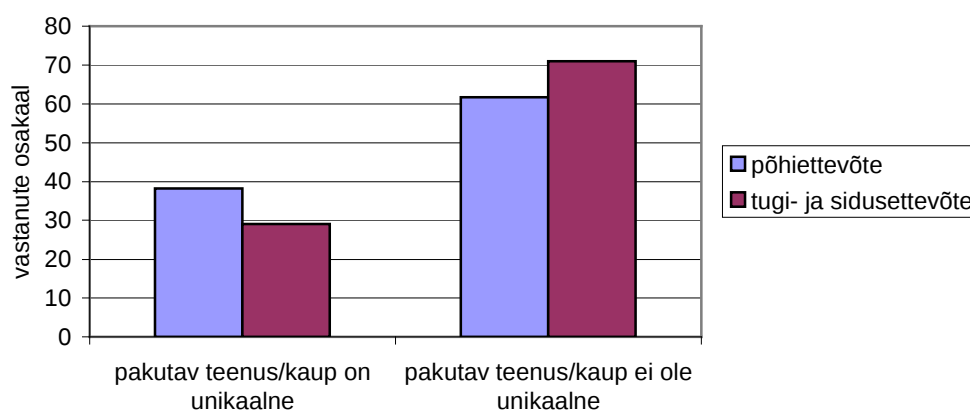
Suhted hankijatega on tugevalt institutsionaliseerunud – üle $\frac{3}{4}$ lepingutest on kirjalikud ning $\frac{1}{4}$ suulised kokkulepped. Kirjalike lepingutega on kaetud peaaesjalikult kõik hankijate valdkonnad, vähem tehakse seda ravimite hankimisel, kosmeetika- ja ilutoodete ning taastusravikeskuste teenuste ostmisel. Lepingute olemasolu kinnitab omakorda klatri olemasolu – võrgustikku iseloomustavad pigem suulised kui kirjalikud kokkulepped.

Hankijatega suheldakse sagedasti: $\frac{1}{3}$ küsitlenuist suhtleb hankijatega mitu korda nädalas, $\frac{1}{4}$ kord nädalas ning teist sama palju kord kuus. Kõige tihedamalt suhtlevad hankijatega põhiettevõtted ning nagu eelpool analüüsitud tulemustest näha (enamus partnereid olid toidukaupu vahendavad ettevõtted), ostetakse kvaliteetse toote tagamiseks toidukaupu ka sagedamini sisse. Harvemini suheldakse reklaami- ja infoteenuseid pakkuvate ettevõtete ning püsikaupu pakkuvate hankijatega. Tugi- ja sidusettevõtete kontaktid hankijatega on tunduvalt harvemad – suurem osa neist suhtleb hankijaga paar korda kuus (vt. Joonis 3.22).



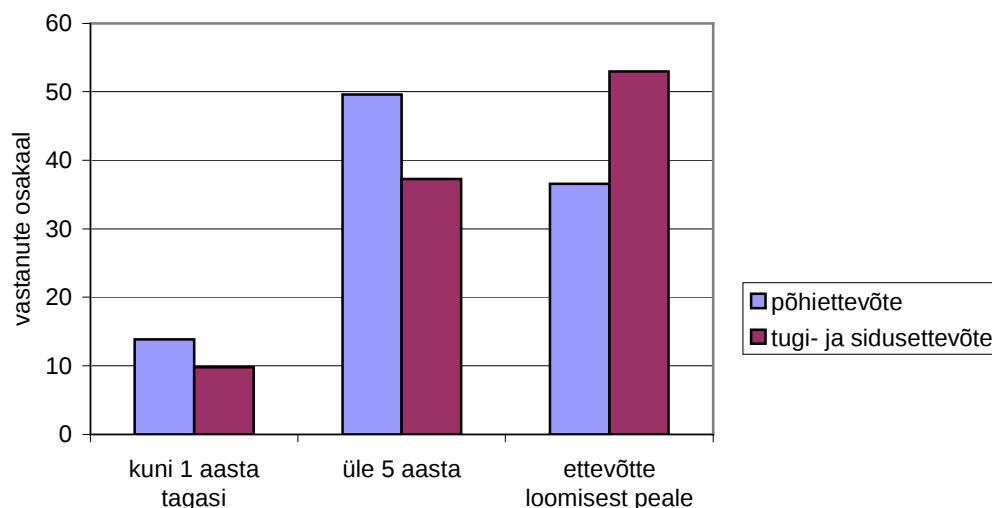
Joonis 3.22. Hankijatega suhtlemise intensiivsus

Üle pooled küsitletutest (65%) ei pea oma hankijaid unikaalseks. Rohkem on raskesti asendatavaid hankijaid põhiettevõtetel (38%) ning vähem tugi- ja sidusettevõtetel (27%) (vt. Joonis 3.23). Unikaalsemad hankijad on käsitöötooteid pakkuvad eraisikud või ettevõtted, kosmeetika- ja ilutooteid pakkuvad firmad ning alkohoolseid jooke pakkuvad ettevõtted. Suhteliselt ainulaadsed hankijad on veel taastusravikeskused ning arvuteid müüvad ja hooldavad ettevõtted. Suure konkurentide arvuga hankijad (kerge leida uus samalaadne partner) on fototarvete pakkujad, kütusefirmad, transporditeenust pakkuvad ettevõtted, ravimeid vahendavad firmad, infoteenuse vahendajad (infoliinid, -kataloogid), rõivaid ja tekstiilitooteid pakkuvad ettevõtted, prügi- ja kommunaalteenuseid osutavad ettevõtted, puhastustarbeid ja koristusteenust pakkuvad firmad ning toidukaupu müüvad või vahendavad ettevõtted.



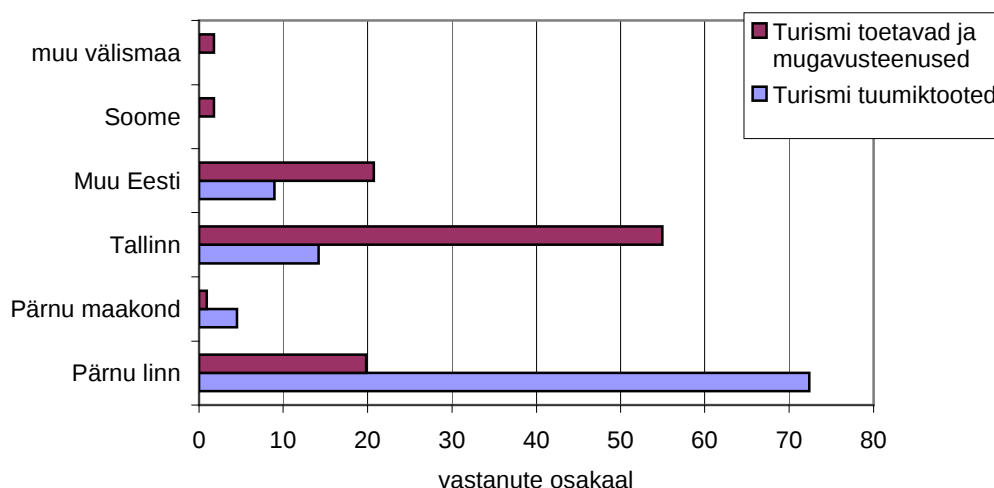
Joonis 3.23. Hankija poolt pakutava teenuse/kauba unikaalsus

Kui hankijate unikaalsuse analüüsil selgus, et suuremat osa hankijaist on võimalik väga lihtsalt uue samaväärsse hankija vastu vahetada, siis tegelik elu näitab, et ollakse vägagi partneritruud: 42% suhetest on kuni 5 aastat vanad suhted ning 46% suhetest kestavad ettevõtte alustamisest peale, ainult 12% partnersuhetest on vähem kui 1 aasta vanused (vt. Joonis 3.24). Kergemini vahetatakse hulgimüüjaid (olenevalt hetkel pakutavale kaubasortimendile ning maksetingimustele).



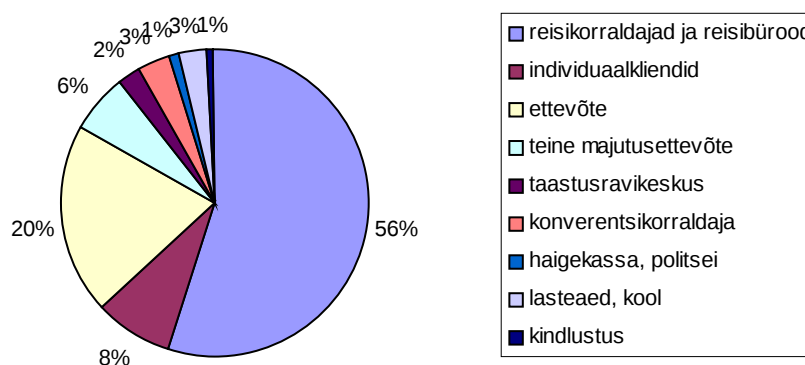
Joonis 3.24. Suhte kestus hankijaga

Kõikide küsitluses osalenud ettevõtete hankijate asukoha analüüs näitab, et pooltel juhtudel on tegemist Pärnu linnas asuva hankijaga ning 1/3 juhtudest tegutseb hankija Tallinnas. Kitsamalt põhiettevõtete hankijad asuvad üle 70% juhtudest Pärnu linnas ning vähemal määral ostetakse kaupu ja teenuseid sisse teistest Eesti piirkondadest (vt. Joonis 3.25). Pärnu ettevõtete rohkus kinnitab konkurentsivõimelise toetava tööstuse olemasolu, mis on elujõulise katri üks tunnusjoontest. Tugi- ja sidusettevõtete hankijad asuvad 70% juhtudest just Tallinnas ja mujal Eestis ning ¼ osas ostavad nad teenuse osutamiseks vajalikke kaupu ja teenuseid Pärnust. Tallinnasse koonduvad peamiselt rõivaid ja tekstiilitooteid vahendavad hankijad, alkohoolseid ja karastusjooke pakkuvad ettevõtted, kosmeetika- ja ilutooteid pakkuvad firmad ning ravimeid vahendavad ettevõtted. Väljastpoolt Tallinna ja Pärnut hangitakse liha ja lihasaadusi, rõiva- ja tekstiilitooteid, käsitöötooteid ning kasutatakse ka soodsamaid ja spetsiifilisemaid hulgimüügifirmade pakkumisi. Pärnu linnast hangitakse suurem osa kergesti riknevast kaubast ning ettevõtte toimimiseks vajalikud kommunaalteenused.



Joonis 3.25. Hankija tegevuskoht

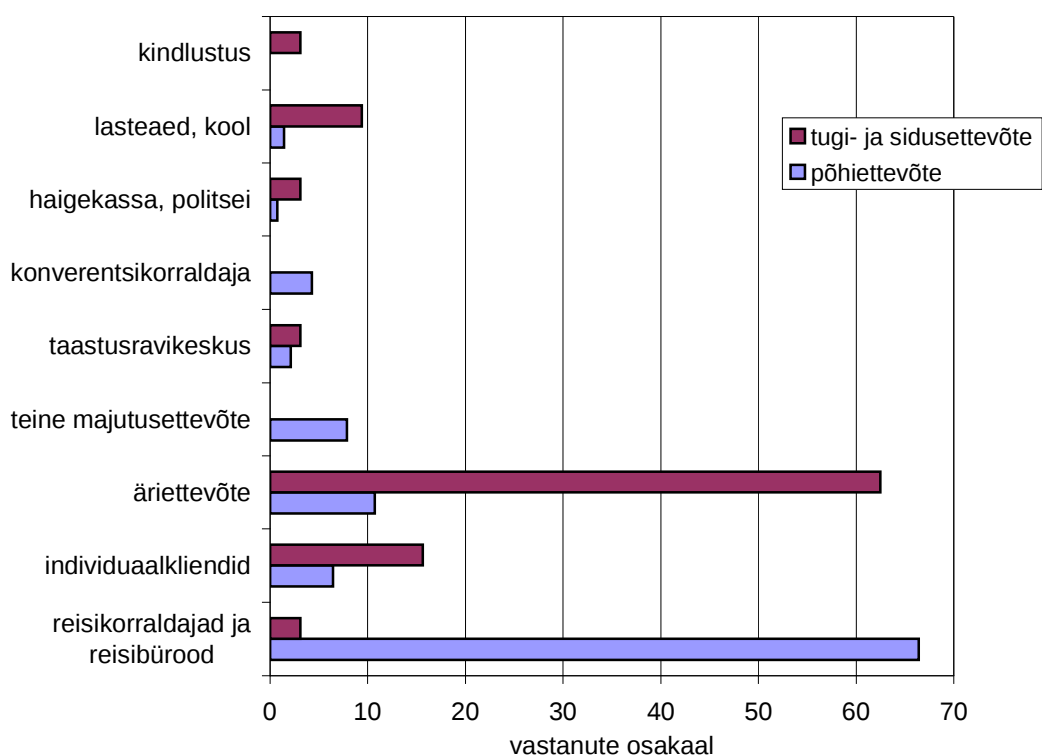
Klientide uuringus mainiti ühtekokku 172 alalist klienti, mis teeb keskmiselt 3 püsiklienti küsitletu kohta – rohkem kliente mainisid põhiettevõtted (3,7 klienti ettevõtte kohta) ning keskmiselt vähem kliente töid välja tugi- ja sidusettevõtted (1,1 klienti ettevõtte kohta). Üle pooltel juhtudel toodi kliendina välja reisikorraldajad ja reisibürood, mainimissageduselt järgmise grupi moodustavad ettevõtted (20%) ning individuaalkliendid (8%) (vt. Joonis 3.26). Viimane näitab selgelt, et Pärnu turismi- ja puhkemajanduse klaster on tugevalt institutsionaliseerunud – suhteliselt suur osa oma toodetest ja teenustest müüakse läbi vahendajate või teistele ettevõtetele.



Joonis 3.26. Ettevõtete klientide tüübid

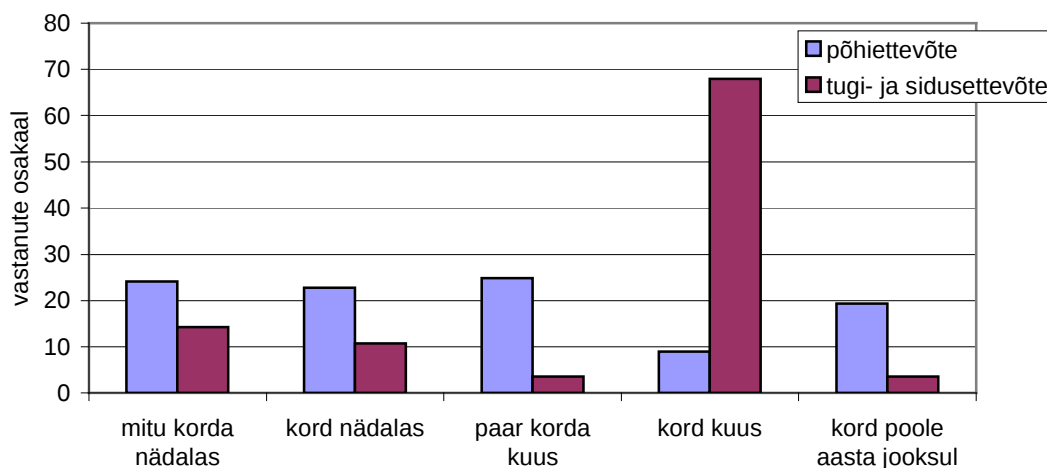
Põhiettevetete jaoks on kõige olulisemateks klientideks vahendajad ehk reisikorraldajad ja reisibürood (66%), kes viivad toote klientideni. Mainimissageduselt teisel kohal olid ettevõtted ja individuaalkliendid (vastavalt 11 ja 6%). Üksikkliendi kõige suurem osatähtsus on saadud andmete järgi toitlustamises. Tugi- ja sidusettevõtted mainisid kõige sagedamini klientidena ettevõtteid (76%) ning individuaalkliente, vähemal määral toodi kliendina välja reisikorraldajaid ja –büroosid (vt. Joonis 3.27). Sidusettevõtete poolt välja toodud klientide skaala on väga lai, mis selgitab ka esialgu püstitatud kriteeriumi, et see grupp ettevõtteid teenib oma tulud peaaesjalikult kohalike elanike ning alla 25% tuludest turistide teenindamisest.

Klientidega suhtlemise korraldamisel kasutatakse 61% ulatuses kirjalikku lepingut. Kirjalike lepingute osakaal on pisut suurem põhiettevetete seas, kuid arvestades nende klientide seas suurt reisikorraldajate ja –büroode hulka, siis on see mõisteta. Suhteliselt vähem kasutatakse kirjalikke lepinguid klientidega suhtlemisel tugi- ja sidusettevetetes.



Joonis 3.27. Uuringus osalenud ettevõtete klientide tüübid

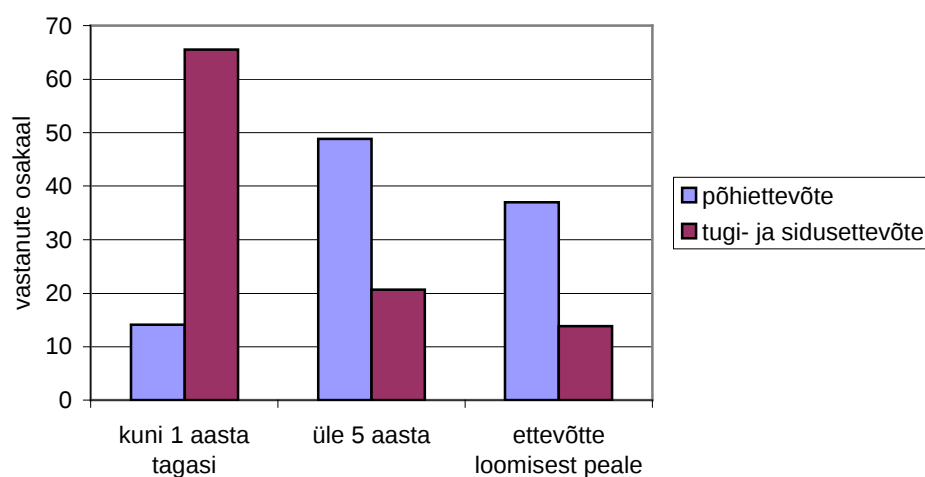
Küsitluses osalenud ettevõtted suhtlevad klientidega väga erinevas ulatuses. Kõige sagedamini suhtlevad oma klientidega põhi- ja sidusettevõtted (vastavalt mitu korda nädalas või kord nädalas 47% ja 58%). Tugiettevõtted suhtlevad oma klientidega peaaegu 90% juhtudest vaid kord kuus (vt. Joonis 3.28).



Joonis 3.28. Klientidega suhtlemise intensiivsus

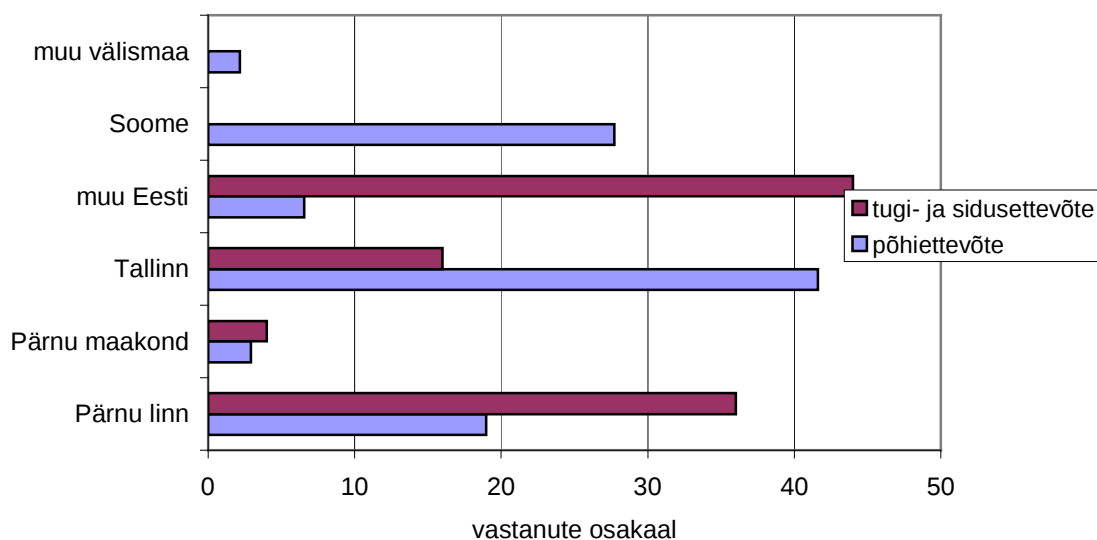
Klientidele pakutavate toodete ja teenuste unikaalsuse kohta arvati 60% juhtudest, et toode ei ole eriti unikaalne ning kliendil on lihtne leida samaväärne uus pakkuja. Mõnevõrra unikaalsemaks peavad oma tooteid põhiettevõtted (50% arvab, et nende poolt pakutav teenus on unikaalne).

Eelpool kirjeldatud kliendisuhete pikkus oli ligi pooltel juhtudel juba 5 aasta pikkune ning 1/3 juhtudel öeldi, et klient on nendega juba ettevõtte algusaastatest, ainult ¼ kordadest algas suhe aasta tagasi. Keskmiselt pikema kliendisuhetega ning suuremate püsiklientide hulgaga olid põhiettevõtted ja sidusettevõtted (mõlemal juhul oli 80% kordadest kliendisuhete pikkuseks kas 5 aastat või klient oli ettevõttega selle loomisest peale) (vt. Joonis 3.29). Kõige lühema kliendisuhete pikkus domineeris tugiettevõtete seas (kuni 1 aastat).



Joonis 3.29. Suhte algus kliendiga

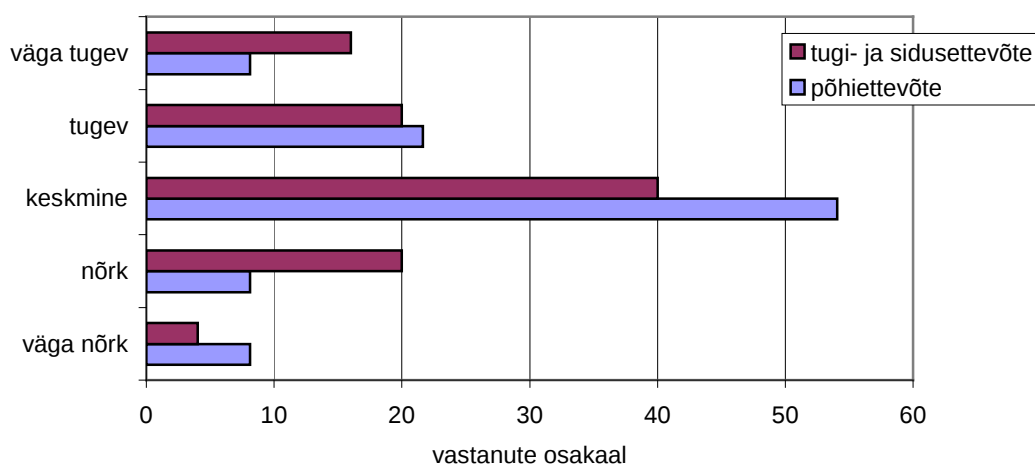
Kõikide küsitletud ettevõtete lõikes asusid kliendid hajusalt nii Pärnus, Tallinnas kui ka välismaal (vt. Joonis 3.30). Suur osa põhiettevõtete reisikorraldajast kliente asuvad kas Tallinnas, Soomes või muus välisriigis. 1/5 klientidest oli ka Pärnu päritoluga. Sidusettevõtete kliendid on seevastu pärit kas Pärnust või Pärnumaalt ning kaugemalt tulnud kliente ei ole märgitud. Tugiettevõtete seas on seevastu märgitud suurimate sihtgruppide kohalikud ning muud Eesti elanikud.



Joonis 3.30. Klientide päritolu

Intervjuu lõpetuseks sooviti teada saada vastaja arvamust ettevõtte seotuse tugevusest Pärnu turismimajandusega. Pooled vastanutest arvasid, et seos on keskmine, 20% leidis,

et seos ettevõtte ja Pärnu turismimajanduse vahel on tugev, 11% pidas seost väga tugevaks ning ligi 20% nõrgaks. Tugevamat seost turismimajandusega tunnevad just tugiettevõtted (vastavalt väga tugev seos 15% vastanutest ning tugev seos 25%), põhiettevõtete seas on samad näitajad 8% ja 22% (vt. Joonis 3.31). Olukord võib olla tingitud põhiettevõtete “oma asja” ajamise soovist, nad ei taha olla “osa” millestki suuremast, samas teenivad tugiettevõtted turistide teenindamisest lisatulusid, mis aitavad neil majanduslikult raskemaid aegu üle elada.



Joonis 3.31. Respondentide seos Pärnu turismimajandusega

Väga tugevalt ja tugevalt tunnevad oma seotust Pärnu turismimajandusega põhiettevõtete osas reisikorraldajad, suuremad hotellid ning taastusravikeskused, põhjendades seotust järgmiselt:

- *Kuna töötame Pärnus (sissetuleva turismi reisikorraldaja)*
- *Oleme ju ikkagi suhteliselt suur ja kaalukas ettevõtte Pärnus (majutus)*
- *Meie hotell on suur, siit käib läbi suur hulk turiste, meie järgi saadakse ka muljed ja tehakse järeldused nii linna kui Eesti kohta (hotell)*
- *Mudaravila on üks Pärnu sümbolitest*

Keskmise tugevusega seotust tunnevad peamiselt väiksemad majutus- ning suuremad toitlustusettevõtted, põhjendades oma valikut sellega, et ollakse nii väikesed või et turistid toovad neile vaid lississetulekut ja nende majandustegevus ei sõltu ainult turistidest.

Väga nõrka seost Pärnu turismimajandusega konstateerisid väikesed toitlustusettevõtted, mis asuvad väljaspool turistide “radasid” ning väga isepäised

majutusettevõtted, kes võrdsustasid mõiste “Pärnu turismimajandus” tegelikult Pärnu Linnavalitsusega:

- *Linn ei puuduta mind ja mina linna. Linn teab mind ja kõige pretensioonikamaid külastajaid on siia saadetud (majutus)*
- *Me suhtleme ainult infopunkti tasandil, viime oma materjalid sinna (puhkeküla)*
- *Meil käib suhteliselt vähe turiste, kuna me oleme küllaltki nurga taga, kesklinna pubidesse lähevad ka juhuslikud möödakäijad, aga siia nii naljalt ei satu (toitlustus)*
- *Kuna mul ei ole konkreetseid lepinguid ja ma ei toitlusta gruppe. Meil käivad juhuturistid (toitlustus)*
- *Me peaaegu ei teegi kellegagi praegu koostööd (majutus)*
- *Meie kliendid on ikkagi kohalikud inimesed, sanatooriumitest vahest tulevad. Aga üldiselt on suvel meie käive väiksem kui talvel, sest inimesed ei taha tulla siia istuma, kui rannas on igasugused telgid, kõik tahavad väljas istuda (toitlustus).*

Tugiettevõtete hulgas tundsid väga tugevat või tugevat seost Pärnu turismimajandusega need ettevõtted, mille klientide hulgas oli palju välismaalasi (peamiselt ilusalongid, juuksurid ja käsitööpood) ning põhjendused olid järgmised:

- *Kui Pärnu inimese arvelt hoian hinda all, siis selle sama raha teenin tagasi turisti arvelt. Et teenindada oma inimesi odavamalt (juuksur)*
- *Ilma selleta (turismita) me ei eksisteeriks (käsitööpood)*
- *(klientide hulgas on) palju soomlasi (bensiinijaam)*
- *Sellepärast, et suvel kolmandik meie klientidest on turistid (juuksur)*
- *Oleme teenindusasutus, turistid külastavad meid (käsitöö)*
- *Teenindame ju otseselt ka turiste ning Pärnu turul oleme olnud ka üsna kaua.. Sellepärast (juuksur)*
- *Sest arenguruumi on veel palju, aga ma oleme ju osa hotellist, seega oleme otseselt seotud selle turismimajandusega või kuidas see sõna oli... (ilusalong)*

Keskmist ja nõrka seotust tunnistasid ilusalongid, mis asusid väljaspool turismiradasid, ning jaemüügikauplused:

- *... sest meil pole ju konkreetset suunitlust, meie põhiklientuur on ikka ju pärnakad (juuksur)*
- *Turist on meie klient küll, aga nende osakaal on kaootiline ja hooajaline (apteek)*
- *Kui turist tuleb Pärnusse puhkama, siis ta teeb seda ilmselt lõbusalt ja selle eelduseks on ka see, et ta õhtuti ostab siit näiteks joogid kaasa (veinikauplus)*
- *No otseselt meie kauplus, mina puutun turistidega nii palju kokku kui nad siia linna tulevad ja meie kauplust külastavad. muud osas ei puutu. Mida paremini Pärnu linn reklaamib ja siia rohkem külalisi tuleb, seda paremini läheb ka meil kindlasti.*

Sidusettevõtted põhjendasid oma nõrka seotust Pärnu turismimajandusega just väikese turistide osakaaluga nende üldises klientuuris – peamine klient on ikkagi kohalik elanik.

3.3. Uuringu järeldused

Hetkeolukorda analüüsid leidis kinnitust hüpotees, et Pärnu turismiklastri puhul on tegemist juba funktsioneeriva turismiklastriga, mida võib iseloomustada kui toimivat, sügavat, kasvavat ja esialgu riikliku tähtsusega klastrit, mille konkurentsieelis seisneb tegurtingimuste tugevuses. Klastri puudusteks on: 1) innovatsioonivõime piiratus: ei olda valmis “uue turismi” laineks ja ollakse kramplikult kinni vanades mudelites, 2) ettevõtete seas on madal spetsialiseerumise tase ning puudulik ettevõtetevaheline koostöö – laialt levib arvamus, et pakkudes konkurentidega sarnast laia teenuste hulka suurele sihtgrupile on võimalik teenida suuremat kasumit, kui pakkudes spetsiifilist teenust kitsamale sihtgrupile. Samas on klastris ka eeliseid: 1) ettevõtete arengutaseme mitmekesisus ja 2) väike- ja keskmise suurusega ettevõtete vaheline konkurents – vanemad turul olijad õpetavad tahtmatult uusi ning uued tulijad toovad turule kaasa uuendusi ning “värskemaid tuuli”.

Uuringu tulemusena võib kinnitada järgmiste väidete tõesust: 1) turistide teenindavate ettevõtete paiknemises võib täheldada ruumilist kobardumist; 2) klastris on palju väikseid ettevõtteid (väike- ja keskmise suurusega ettevõtetel põhinev) ning neile vastukaaluks ka üks globaalne pakkuja, 3) klastris on esindatud erinevad ettevõtlusvaldkonnad (vahendid eesmärkideni jõudmiseks võivad tunduda liiga erinevad edukaks koostööks); 4) sisenemisbarjäärid turule on suhteliselt kõrged – tegevus rangelt reguleeritud (seadusandlus, ettekirjutused jne); 5) klastris toimub ettevõtete vahel üheaegselt nii konkurents kui ka koostöö (koostööle suunatud konkurents); 6) klastrit iseloomustab koostöövalmidus; 7) klastris on valmisolek õppida teiste õnnestumistest ja ebaõnnestumistest, 8) klastri tugevus seisneb looduslikel ressurssidel ning klaster on tööjõuintensiivne; 9) tööjõud on voolav ning suundumine klastri ühest sektorist teise on lihtne.

Kinnitust ei leidnud väide, et Pärnu turismiklastri nõudlust iseloomustab globaalne turg – pigem on tegemist kohalike pakkujatega ning siseriikliku nõudlusega (teatud määral ka lähivälisriikide nõudlusega).

Klastri edasiseks arenguks on vajalik klastrit toetavate poliitikate väljatöötamine ning ellurakendamine klastri kõikide osaliste poolt. Uuteks väljakutseteks on uuringute ja arendustegevuse ellurakendamine, kuna “uus turism” nõuab väga kliendikeskset elamust, mitte enam teenust ning selle pakkumiseks tuleb üha rohkem kasutada tehnoloogiat – väheneb inimtööjõu intensiivsus, kuid see muutub veelgi kliendispetsiifilisemaks. Ettevõtete tugevuste ja spetsialiseerumissuuna valikul vajatakse ettevõtteväliseid eksperte, kes aitavad määratleda klastri ja ettevõtte arenguks vajalikud valdkonnad. Lisaks nõuannetele on üha suurenev vajadus koolituse järele, mis aitaks mõista uuenenud maailma ja uusi kliente ning leida vastused küsimustele, kuidas rahuldada nende uusi soove ja vajadusi – kuidas neid üllatada.

Klastri nõrkuse – ettevõtetevahelise koostöö puudulikkus – leevendamiseks on vaja stimuleerida koostööd ettevõtete vahel, et saavutada ühine konkurentsieelis. Viimane nõuab väga selge ning kõigi osaliste poolt aktsepteeritud strateegia ja eesmärkide olemasolu. Edukas koostöö nõuab sobilikku monitooringut ning maksmapaneku oskust, et välistada nn *freelancer*’d, tugevdada ettevõtetevahelisi interaktsioone, informatsiooni vahetamist, mis omakorda stimuleerib uuendusi ning eraettevõtlusele sobiliku keskkonna loomist – infrastruktuuri edendamist ning regulatiivsel poolel kaasa aitamist.

Kokkuvõte

Turismimajandust loetakse üheks maailma suurimaks majandusvaldkonnaks, mille osa maailma sisemajanduse koguproduktist on ligikaudu 8% ning tööhõive selles valdkonnas sama suur. Maailma Turismiorganisatsiooni prognooside kohaselt kasvab rahvusvaheliste turistide arv aastaks 2010 üle ühe miljardi. Eesti vastavad näitajad on 8,2% sisemajanduse koguproduktist ning 8,2% tööhõivest. Prognoose aastaks 2010 tehtud ei ole, kuid 2002. aastal külastas Eestit 1,36 miljonit välisturisti, kes kulutasid Eestis ligikaudu 12 miljardit Eesti krooni.

Sihtkohad on turismitoodete kooslused, mis pakuvad tarbijatele integreeritud elamust. Traditsionaalselt defineeritakse sihtkohta kui geograafilist piirkonda (riik, saar või linn), kuid üha enam ollakse veendunud, et sihtkoht võib olla ka tajutav kontseptsioon, mida erinevad tarbijad võivad erinevalt interpreteerida, olenevalt nende reisikavast, kultuurilisest taustast, külastuse eesmärgist, haridustasemest ja eelnevast kogemusest. Sihtkoht on turismitoote tuumik - soov külastada sihtkohti on enamuste reise peamine motivaator.

Varasemates käsitlustes (70ndatel-80ndatel) määratleti sihtkoha juures ühtekokku kaheksa üldist atraktiivsuse determinanti: 1) looduslik ilu ja kliima, 2) kultuurilised ja sotsiaalsed tunnusjooned, 3) sihtkoha kättesaadavus, 4) kohaliku kogukonna suhtumine turistidesse, 5) üldine infrastruktuur ja turismiinfrastruktuur, 6) hinnatase, 7) ostuvõimalused ning 8) sportimis- ja lõõgastumisvõimalused. Tänapäeval (90ndatel ning 21. sajandi alguses) lisatakse nimekirja veel mõned tegurid: 9) sihtkoha juhtimine ja teenuste kvaliteet, 10) turvalisus ja ohutus ning 11) muutuste edukas ja innovatiivne juhtimine läbi avaliku ja erasektori koostöö. Viimaseid muudatusi võib käsitleda kui paradigma muutumist sihtkoha käsitluses - traditsionaalsed turismiressursid (kliima, maastik, kultuur jne) muutuvad konkurentsieelse saavutamisel üha tähtsusetumaks, samas informatsioon ning selle strateegiline juhtimine, sihtkoha innovatiivsuse võime

ning teadmised moodustavad uued turismiressursid ning on turismiorganisatsioonide konkurentsieelise võimetegurid.

Muutunud tingimustes peab rakendama uusi konkurentsistrateegiaid: 1) kululiidriks olemist, 2) diferentseerumist ja 3) keskendumist. Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted peavad individuaalse konkurentsieelise saavutamist globaliseerumise protsessis vähetõenäoliseks, kuna nad ei suuda saavutada piisavat kulukontrolli ning püsida konkurentsist juba ainuüksi hinna pärast. Selleks, et ennast teistest eristada, peavad nad kasutama kvaliteedi parandamise strateegiaid. Väidetakse, et isoleeritud, üksikute ettevõtetega majandus liigub üha rohkem klastrite poole.

Porteri järgi on klaster ühel kindlal ala tegutsevate üksteisega seotud ettevõtete ja assotsieerunud institutsioonide geograafiline kontsentratsioon. Lisaks ettevõtete ja assotsiatsioonide ruumilisele kontsentratsioonile toimuvad viimaste vahel interaktsioonid ning klastrit mõjutavad välised tegurid. Klastrit toimimist iseloomustatakse mõistega “koostööle suunatud konkurents”, st et klastrisse kuuluvad ettevõtted teevad koostööd, kuid samas ka konkureerivad üksteisega. Klastrit eelistena tuuakse välja peamiselt kolm dimensiooni: 1) ruumiline koosseksisteerimine (geograafiline agglomeration), mis soodustab klastrit kasvu, 2) majanduslik interaktiivsus (vertikaalne ja horisontaalne integratsioon, võrgustikud ning innovatsioonid) ja 3) sotsiaalne kapital (koostöö, usaldus, kompetentsi ja teadmiste ülekandumine).

Ühtekokku eristatakse maailmas 41 tüüpi klastrit ning nende seas on ka turismiklaster. Maailma suurimad turismiklastrid asuvad USAs: Kalifornias, Floridas ja Nevadas. Klastrit suuruse määratlemisel analüüsitakse tööhõive suurust klastris kogutööhõive suhtes ning ettevõtete arvukust.

Ka Eestis on alustatud klatriuuringutega (infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniklaster, transiidiklaster jne) ning Eesti konkurentsivõime hindamise aluseks on kasutatud Porteri klatri mudelit. Riiklik turismiarenduskava aastateks 2002-2005 toob turismitoote arendamise üheks lähtealuseks klatri põhisuse, toetades turismi tasakaalustatud regionaalset arengu seisukohast oluliste keskuste, peamiste vaatamisväärsuste ja

tõmbekeskuste väljaarendamist, mis käivitavad ettevõtluse lisateenuste pakkumiseks ja suurendavad nõudlust olemasolevate teenuste järele.

Käesoleva magistritöö uuringu objekti - Pärnu linna - valikut mõjutas käesoleva töö autori seotus sihtkohaga läbi varasemate uurimistööde ning fakt, et Eestis võib statistilistele andmetele tuginedes (klastripõhise tööhõive osakaal üldises tööhõives ning klastrisektori tööhõive võrreldes riigi sama sektori keskmise tööhõivega) välja tuua kaks potentsiaalset turismiklastrit: Tallinn ja Pärnu.

Antud töö eesmärk oli analüüsida turismisihtkoha uusi väljakutseid muutuvast taustsüsteemis, anda ülevaade majandusklastrite käsitlest ning analüüsida turismiklastris tegutsevate ettevõtete vastastikuseid suhteid, sidemeid hankijate ja klientide ning kohaliku omavalitsusega. Eesmärkide täitmiseks püstitatud ülesanded said täidetud: töös analüüsiti majandusklastrite käsitlest, määratleti Pärnu turismiklaster ning toodi välja ettepanekud, kuidas tõhustada Pärnu turismiklastri funktsioneerimist.

Turismisihtkoha konkurentsieelise analüüsi baasiks oli Porteri poolt välja töötatud ning Smerali poolt modifitseeritud klatri kontseptsioon, mille järgi konkurentsivõimetud klatriid tuginesid ühele või kahele klatriitegurile, samas kui klatrii tegelik konkurentsivõime seisnes tegurkoosluse tasakaalustatud arengul – kõik tegurid (tegurtingimused, nõudlustingimused, seotud ja toetav tööstus ning ettevõtete konkurentsisisituatsioon) peavad olema võrdse tähelepanu all.

Pärnu turismiklastri uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit – esimene võimaldas koguda fakte, teine avastada ja selgitada seoseid ja suhteid ettevõtete ja süsteemi ning ettevõtete ja partnerite vahel. Valimi aluseks oli äriregistri väljavõte tegevusala järgi seisuga 26.02.2002. Küsitluse üldvalimisse kuulus 138 turistide teenindamisega seotud ettevõtet. Kokku osales uurimuses 61 ettevõtet, mis moodustab üldvalmimist 44,5%. Analüüsi teostamisel jagati ettevõtted kahte gruppi: 1) turismi tuumiktoodet pakkuvad ettevõtted, 2) turismi toetavaid ja mugavusteenuseid ning mitte-turismispetsiifilisi teenuseid pakkuvad ettevõtted.

Uuringu analüüsil leidis kinnitust hüpotees, et Pärnu turismiklastri puhul on tegemist juba funktsioneeriva turismiklastriiga, mida võib iseloomustada kui toimivat, sügavat,

kasvavat ja esialgu riikliku tähtsusega klastrit, mille konkurentsieelis seisneb tegurtingimuste tugevusel. Klatri puudusteks on: 1) innovatsioonivõime piiratus: ei olda valmis “uue turismi” laineks ja ollakse ikka kinni vanades mudelites, 2) ettevõtete seas on madal spetsialiseerumise tase ning puudulik ettevõtetevaheline koostöö – laialt levib arvamus, et pakkudes konkurentidega sarnast laia teenuste hulka suurele sihtgrupile on võimalik teenida suuremat kasumit, kui pakkudes spetsiifilist teenust kitsamale sihtgrupile. Samas on klattris ka eelseid: 1) ettevõtete arengutaseme mitmekesisus ja 2) väike- ja keskmise suurusega ettevõtete vaheline konkurents – vanemad turul olivad õpetavad tahtmatult uusi ning uued tulijad toovad turule kaasa uuendusi ning “värskemaid tuuli”.

Klatri edasiseks arenguks on vajalik klattrit toetavate poliitikate väljatöötamine ning ellurakendamine selle kõikide osaliste poolt. Uuteks väljakutseteks on uuringute ja arendustegevuse ellurakendamine, kuna “uus turism” nõuab väga kliendikeskset elamust, mitte enam teenust, ning selle pakkumiseks tuleb üha rohkem kasutada tehnoloogiat – inimtööjõu intensiivsus väheneb, kuid see muutub veelgi kliendispetsiifilisemaks. Ettevõtete tugevuste ja spetsialiseerumissuuna valikul vajatakse ettevõtteväliseid eksperte, kes aitavad määratleda klatri ja ettevõtte arenguks vajalikud valdkonnad. Lisaks nõuannetele suureneb üha vajadus koolituse järele, mis aitaks mõista uuenenud maailma ja uusi kliente ning leida vastused küsimustele, kuidas rahuldada nende uusi soove ja vajadusi – kuidas neid üllatada.

Ühe klatri nõrkuse – ettevõtetevahelise koostöö puudulikkuse – leevendamiseks on vaja stimuleerida koostööd ettevõtete vahel, et saavutada ühine konkurentsieelis. Viimane nõuab väga selge ning kõigi osaliste poolt aktsepteeritud strateegia ja eesmärkide olemasolu. Edukas koostöö nõuab sobilikku monitooringut ning maksmapaneku oskust, et välistada nn *freelancer*’d, tugevdada ettevõtetevahelisi interaktsioone, informatsiooni vahetamist, mis omakorda stimuleerib uuendusi ning eraettevõtlusele sobiliku keskkonna loomist – infrastruktuuri edendamist ning regulatiivsel poolel kaasa aitamist.

Antud töö maht ei võimaldanud klattrit täpselt kaardistada, seega on järgmiste uurimustööde eesmärk kontrollida Porteri ja van der Linde poolt välja töötatud klatri formulari töökindlust Eesti tingimustes ning võrrelda saadud tulemusi mõne teise

sarnase turismiklastriга mujalt maailmast. Lisaks sellele tuleks uurida sügavuti maailma klastripoliitikate tugevusi ja nõrkusi ning adapteerida tugevused Eesti konteksti.

Kasutatud kirjandus

1. Altenburg, T., Meyer-Stamer, J., 1999. How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development* Vol. 27, No. 9, pp. 1693-1713
2. Bramwell, B., and Lane, B., 2000. Collaboration and Partnerships in Tourism Planning (Bramwell and Lane (Ed by). *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practice and Sustainability*. Channel View Publications: Clevedon) pp. 1-19
3. Carrie, S., A., 2000. From integrated enterprises to regional clusters: the changing basis of competition. *Computers in Industry*. Vol. 42, pp. 289-298
4. Chapman, P., 2000. Assisting Cluster Development and Networking in Regional Economies of south Australia. Centre of Labour Research, Adelaide University: Adelaide.
5. Clancey, P., O'Malley, E., O'Connell, L., van Egeraat, C., 2001. Industry Clusters in Ireland: an Application of Porter's Model of National Competition Advantage to Three Sectors. *European Planning Studies*. Vol. 9, No. 1, pp. 7-28
6. Eesti Masinatööstuse Liit. Klastriseminar. 30.10.2003 [<http://www.emliit.ee/index.php?page=42&id=579>] 16.12.2003
7. English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003. Destination Management Handbook. [<http://www.visitengland.com/visitengland/links/visitbritain/tourismindustry.htm>] 30.10.2003
8. European Commission, 2003a. Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. pp. 53
9. European Commission, 2003b. Report On European Seminar On Cluster Policy, Copenhagen, 10 June 2003. pp. 12. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/seminar_report.pdf] 02.01.2004
10. Fayos-Solà, E., 1996. Tourism Policy: A Midsummer Night's Dream? *Tourism Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 405-412

11. Fayos-Solà, E. and Bueno, P., A., 2001. Globalization, national tourism policy and international organization. *Kogumikus: Tourism in the Age of Globalization*. Ed by Wahab, S. and Cooper, C. London: Routledge, pp. 45-65
12. Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press: Cambridge, 381 p.
13. Gunn, A., C., and Var, T., 2002. *Tourism Planning. Basics, Concepts, Cases*. 4th Ed. Routledge: Great Britain. pp. 442
14. Hall, C., M., 2000. *Tourism Planning. Policies Processes and Relationships*. Prentice Hall: Singapore. pp. 236
15. Hallencreutz, D., Lundequist, P., 2003. Spatial Clustering and the Potential for Policy Practice: Experiences from Cluster-building Processes in Sweden. *European Planning Studies*. Vo. 11, Is. 5, Jul 2003, pp. 533-547
16. Harrison, B., 1992. Industrial Districts: Old Wine in New Bottles. *Regional Studies*, 26:5, pp. 469-83.
17. Hodgetts, M., R., 1999. A Conversation with Michael E. Porter: A “Significant Extension” Toward Operational Improvement and Positioning. *Organizational Dynamics*. Vol. 28, Is. 1, Summer 1999, pp. 24-33
18. Huybers, T., Bennet, J., 2003. Inter-firm Cooperation at Nature-based Tourism Destinations. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 32, 2003, pp. 571-587
19. ILO (International Labour Organization), 2003. Hotels; catering; tourism. Output and Employment [http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/tourism/emp.htm] 23.07.2003
20. Institute for Strategy and Competitiveness, 2003. Cluster Mapping Project [http://data.isc.hbs.edu/isc/cmp_overview.jsp] 15.08.2003
21. Jack, L., S., Anderson, R., A., 2002. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17, Is. 5 pp. 467-487
22. Johnston, J., R., Gregory, D., Smith, M., D., (Ed by) 1994. *The Dictionary of Human Geography*. 3rd Ed. Blackwell: Oxford, pp. 724
23. Kalvet, T., Pihl, T. ja Tiits, M., 2002. Eesti IT sektori innovatsioonisüsteemi analüüs. Tartu. 34 lk

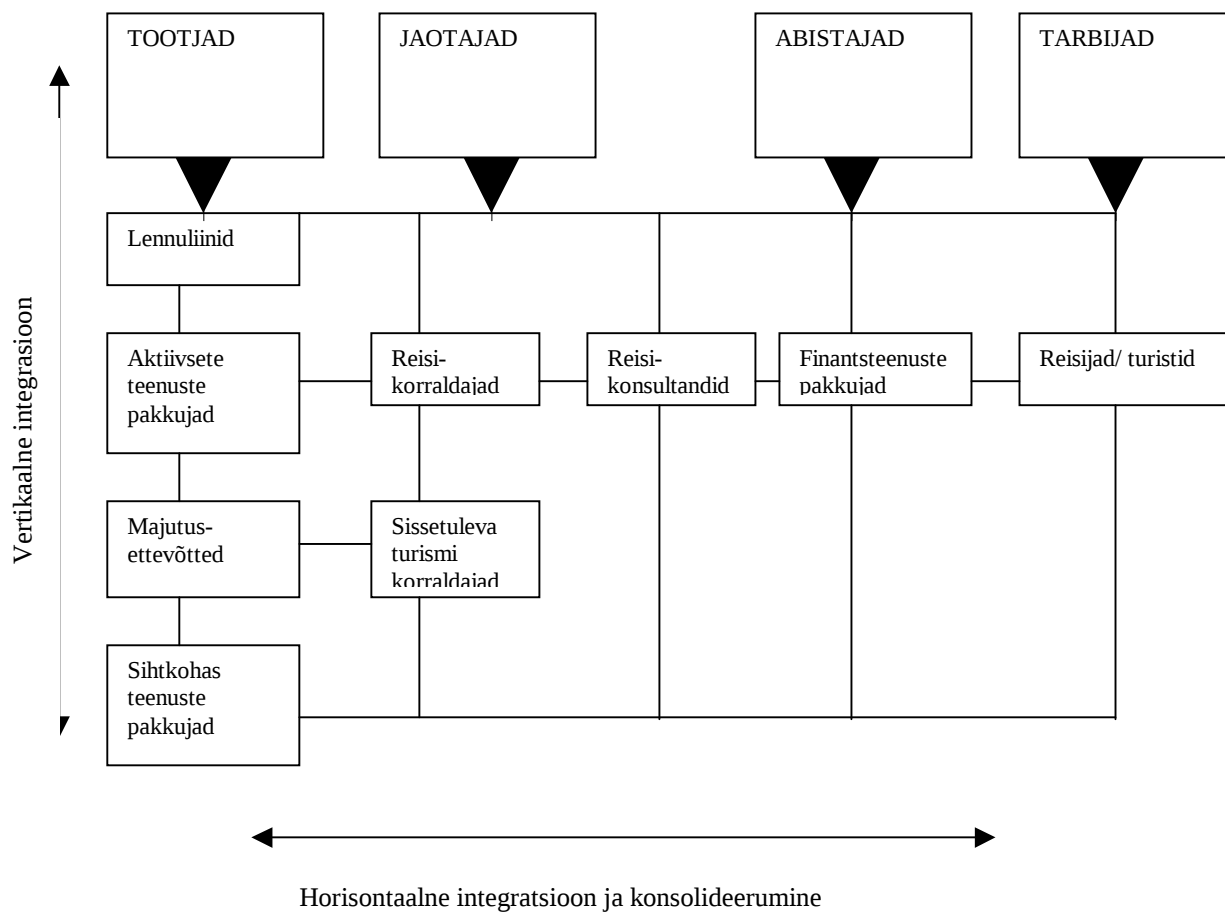
24. Klaster. - Võõrsõnastik. Peatoimetaja Mägi, R. Tallinn: TEA, 1999 [<http://ee.www.ee/VS/index.cgi?id=14031>] 16.12.2003
25. Kotler, P., Haider, D., H., and Rein, I., 1993. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations. New York: Free press
26. Krugman, P., 1995. Development, Economic Geography and Economic Theory, Cambridge: MIT Press.
27. Lager, L. ja Sinclair, H. Pärnu teel Euroopasse 2000+. Pärnu Maavalitsus [<http://www.mv.parnu.ee/?page=1773>] 16.12.2003
28. Lee-Ross, D. and Johns, N., 2001. Globalization, total quality management and service in tourism destination organization. Kogumikus: Tourism in the Age of Globalization. Ed by Wahab, S. and Cooper, C. London: Routledge, pp. 242-257.
29. Lindqvist, G., Malmberg, A., Solvell, O., 2003. Swedish Clusters. [<http://www.isc.hbs.edu/archive-speeches.htm>] 19.08.2003
30. Lundequist, P., Power, D., 2002. Putting Porter into Practice? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden. European Planning Studies, Vol. 10, No. 6, 2002, pp. 685-704
31. Majandusministeerium, Eesti Konjunkturiinstituut, 2002. Eesti konkurentsivõime: mida riik teeb selle tugevdamiseks. Tallinn, lk. 45
32. Page, J. S., Brunt, P., Busby, G., and Connell, J., 2001. Tourism: a modern synthesis. Thomson Learning: Australia. pp. 475
33. Poon, A., 1993. Tourism Technology and Competitive Strategies, Wallingford: CAB International. pp. 370
34. Porter, M. E., 2003. Cluster Based Economic Development. Presentation on EDA Annual Conference. Whashington D. C. [<http://www.isc.hbs.edu/archive-speeches.htm>] 18.08.03
35. Porter, E., M., 2001a. The Baltic Rim Regional Agenda. Baltic Development Forum Annual Meeting. St.Petersburg, Russia. September 15, 2001.
36. Porter, E., M., 2001b. Clusters and Competitiveness: Findings from the Cluster Mapping Project. Corporate Strategies for the Digital Economy, Sloan Industry Centers, Cambridge. April 12, 2001. [<http://web.mit.edu/ipc/www/porter.pdf>] 31.12.2003

37. Porter, M. E., 2000. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 No. 1, February 2000, pp. 15-34.
38. Porter, M. E., 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 77-90.
39. Porter, M. E., 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Issue: Special Issue. Fundamental Research Issues in strategy and Economics, Winter 1991, pp. 95-117
40. Porter, M. E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan Press. 855 p.
41. Porter, M., E. and van der Linde, C., 2002. Cluster Meta-Study. [<http://www.isc.hbs.edu>] 18.08.2003
42. Pärnu Linnavalitsus, 2003. Pärnu suvekülaline 2003. Arengu ja turismiteenistus. 19 lk.
43. Riiklik turismiarengukava aastateks 2002-2005. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. [[http://www.mkm.ee/dokumendid/Riiklik_turismiarengukava\[2002-2005\].pdf](http://www.mkm.ee/dokumendid/Riiklik_turismiarengukava[2002-2005].pdf)] 11.08.2003
44. Ritchie, J. R. B., and Crouch, G. I., 2003. *The Competitive Destination: A sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI, 304 pp.
45. Rosenfeldt, S. A., 1995. *Industrial Strenght Strategies: Regional Clusters and Public Policy*. Washington: the Aspen Institute.
46. Seaton, V., A., and Alford, P., 2001. The effects of globalization on tourism promotion. *Kogumikus: Tourism in the Age of Globalization*. Ed by Wahab, S. and Cooper, C. London: Routledge, pp. 98-122.
47. Shaw, G. and Williams, M., A., 2002. *Critical Issues in Tourism. A Geographical Perspective*. 2nd Ed. Blackwell Publishers: Great Britain. 370 pp.
48. Sinclair, M., T., Stabler, M., 1997. *The Economics of Tourism*. London: Routledge p. 232
49. Sing, V., T., Theuns, H., L., Go M., T., (Ed by) 1989. *Towards Appopriate Tourism. The Case of Developing Country*. Peter Lanh: Frankfurt am Main, 356 pp
50. Smeral, E., 1998. The Impact of Globalisation on Small and Medium Enterprise: New Challenges for Tourism Policies in European Countries. *Tourism Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 371-380, 1998.

51. Statistikaamet, 2003. Turismi mõju Eesti majandusele on stabiilne. [<http://www.stat.ee/121747>] 21.12.2003
52. Stokowski, A., P, 1994. Leisure in Society. A Network Structural Perspective. Mansell: Great Britain, 141 p.
53. Swarbrooke, J., 2001. Organisation of tourism at the destination. Kogumikus: Tourism in the Age of Globalisation. Ed by Wahab, S. and Cooper, C. London: Routledge, pp. 159-182
54. Trends Business Research, 2001. Business Clusters in the UK - A First Assessment. 2001, pp. 68 [http://www.tbr.co.uk/_download/pdf_papers/Objectives.pdf] 31.12.2003
55. Veinpalu, E. ja L. 1988. Pärnu kuurort 150. Tallinn. 95 lk.
56. Wahab, S. and Cooper, C., (Ed. By) 2001. Tourism in the Age of Globalization. London: Routledge, 345 p
57. van der Linde, C., 2002. Findings from Cluster Meta-Study. October 4, 2002. [<http://www.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Prz.pdf>] 17.07.2003
58. van der Linde, C., 2003. The Demography of Cluster – Findings from the Cluster Meta-Study. In: Bröcker, J., Dohse, D., and Sohtwedel, R. (Eds). Innovation Clusters ad Interregional Competition. Berlin, Heidelberg, NY. Springer-Verlag. pp. 130-149
59. World Touris Organisation (WTO), 1998. Tourism 2020Vision. Vol 7: Global Forecasts and Profiles of Market Segments. WTO: Madrid. 139 p
60. World Travel and Tourism Council (WTTC), 2003. Blueprint for New Tourism. [<http://www.wttc.org/blueprint/WTTCBlueprintFinal.pdf>] 26.12.2003
61. World Travel and Tourism Council (WTTC), 2003. The 2003 Travel and Tourism Economic Research [<http://www.wttc.org>] 11.07.2003
62. WTO, 2001. Tourism Market Trends 2000. [http://www.world-tourism.org/market_research/facts&figures/menu.htm] 10.07.03
63. WTO, 2002. TSA in Depth: Analysing Tourism as and Economic Activity. [http://www.world-tourism.org/statistics/tsa_project/TSA_in_depth/index.htm] 26.12.2003
64. WTO, 2003. World Tourism Highlights. Edition 2003. [<http://www.world-tourism.org>] 10.09.2003

Turismisüsteem

Allikad: Poon, 1993: 207 ja European Commission, 2003: 6



Turismimajanduse ja –tööstuse osatähtsus majanduses

Allikad: WTTC (2002) Industry as... ; Statistikaamet (2003)

	Tulemus	% kogusummast
MAAILM (aastal 2001)		
<i>Reisi- ja turismitööstus</i>		
SKP	1,381.5 miljardit US \$	4.2
Tööhõive	78,183.4 miljonit	3.1
<i>Reisi- ja turismimajandus</i>		
SKP	3,487.1 miljardit US \$	10.7
Tööhõive	207.064 miljonit	8.2
EU (aastal 2001)		
<i>Reisi- ja turismitööstus</i>		
SKP	397.3 miljardit US \$	4.8
Tööhõive	7.7 miljonit	4.9
<i>Reisi- ja turismimajandus</i>		
SKP	1,017.2 miljardit US \$	12.2
Tööhõive	19.3 miljonit	12.3
EESTI (2000. aasta)		
<i>Reisi- ja turismitööstus</i>		
SKP	178.8 miljonit US \$	3.1
Tööhõive	17 240	3.2
<i>Reisi- ja turismimajandus</i>		
SKP	473 miljonit US \$	8.2
Tööhõive	45 600	8.2

Vertikaalse, horisontaalse ja diagonaalse integratsiooni võrdlus

Allikas: Poon 1993: 223

Tunnusjooned	Integratsiooni tüübid		
	<i>Vertikaalne integratsioon</i>	<i>Horisontaalne integratsioon</i>	<i>Diagonaalne integratsioon</i>
<i>Tootmise keskpunkt</i>	Tootmine on jaotunud mitmesse faasi	Tootmine toimub ühes faasis	Palju üksteisega tihedalt seotud teenuseid
<i>Integratsiooni eesmärgid</i>	Saada kontroll kõikide tootmisfaaside üle	Monopoolne jõud/ konsentratsioon	Saada kliendile ligemale / tootmise madalamad kulud
<i>Integratsiooni mehhanismid</i>	Omandamine / uue ettevõtte alustamine	Omandamine / salakokkulepe	Informatiivne partnerlus Strateegilised alliansid Strateegilised omandamised-ülesostmised
<i>Tegutsemine</i>	Integreeritud tootmine ja juhtimine	Toimib kui üks tervik	Sünergiline tootmine / jagatud võrgustik
<i>Tootmise orienteeritus</i>	Tootmisele orienteeritud	Pakkumisele orienteeritud	Kliendile orienteeritud
<i>Tootmise kontspetsioon</i>	Mastaabisääst	Mastaabisääst	Mastaabisääst Ulatuse sääst Sünergia / süsteemivõit
<i>Näited</i>	Ford (vanadel aegadel)	American Airlines	American Express Midland Bank

“Vana” ja “uue” turismi võrdlus

Allikas: Poon, 1993: 17

	“Vana turism”	“Uus turism”
Tarbijad	Päevituse saamine Kogenematud Turvalisus seisneb suurtes turistide arvudes	Hoiavad riided seljas Küpsed Soovivad olla erinevad
Tehnoloogia	Ebasõbralik Limiteeritud kasutajad Üksi seisvad	Suhtleb kliendiga Kõik “mängijad” on kasutajad Palju integreeritud tehnoloogiaid
Tootmine	Konkurents hinna kaudu Mastaabisääst Vertikaalne ja horisontaalne integratsioon	Konkurents innovatsioonide kaudu Mastaabi- ja ulatusesääst Diagonaalne integratsioon
Juhtimine	Tööjõud on tootmiskulu Mahtude maksimeerimine Müüakse seda, mida toodetakse	Tööjõud on kvaliteedi võti Tulu juhtimine (<i>yield management</i>) Klientide kuulamine
Taustsüsteem	Reguleerimine Majanduslik kasv Kontrollimatu kasv	Dereguleerimine Restruktureerimine Kasvupiiridega arvestamine

Pärnu linnaosad



Empiirilise uuringu kvantitatiivne ankeet

I ÜLDANDMED

1. Ettevõtte nimi

2. Ettevõtte aadress

3. Pärnus asub ettevõtte

1 peakontor

2 filiaal Kus asub peakontor?

3 muu

4. Milline on ettevõtte omandivorm?

1 Eesti eraomand

2 Välismaine omand

3 Riigi omand

4 Munitsipaalomand

5 Segaomand Milline?

6 Muu Milline?

5. Milline on ettevõtlusvorm?

aktsiaselts

osaühing

täisühing

usaldusühing

tulundusühistu

füüsilisest isikust ettevõtja

välismaa äriühingute filiaal

Järgmisele kahele küsimusele vastavad välisosalusega ettevõtted!

6. Kui suure osa moodustab väliskapital ettevõtte osa/aktsiakapitalist (%)?

.....

7. Millisest riigist on osalus teie ettevõttes?

.....

II ETTEVÕTTE TEGEVUS

8. Ettevõtte a) põhitegevus:

b) lisategevusalad:

.....

9. Milline on olnud Teie ettevõtte kasum

a 2000. aastal? tuh. kr.

b 2001. aastal (esialgsetel andmetel) tuh. kr.

10. Millised on olnud Teie ettevõtte käibemahud 2000. ja 2001. aastal kuude lõikes tuh. kr.?

Realiseerimise netokäive (tuh. kr.)		
	2000	2001
jaanuar		
veebruar		
märts		
aprill		
mai		
juuni		
juuli		
august		
september		
oktoober		
november		
detsember		

11. Kuidas prognoosite realiseerimise netokäibe muutust järgneva 2 aasta jooksul?

- 1 suureneb
- 2 jääb samale tasemele
- 3 väheneb
- 4 ei oska öelda

12. Kui suure osa moodustavad hinnanguliselt välismaalased kõikidest klientidest suvisel perioodil (mai-september)? %

13. Kui suure osa moodustab hinnanguliselt välismaalaste osatähtsus käibest suvisel perioodil (mai-september)? %

14. Kui suure osa moodustavad hinnanguliselt välismaalased kõikidest klientidest talvisel perioodil (oktoober-aprill)? %

15. Kui suure osa moodustab hinnanguliselt välismaalaste osatähtsus käibest talvisel perioodil (oktoober-aprill)? %

16. Palun hinnake vanuseliselt, millistele sihtgruppidele Te oma toodet või teenust müüte

- 1 kuni 30 aastased inimesed
- 2 31-50 aastased inimesed
- 3 51-65 aastased
- 4 66 ja vanemad inimesed
- 5 ei oska hinnata

17. Kas tulevikus plaanite muutuseid sihtgruppides, kellele oma toodet või teenust müüte?

- 1 JAH
- 2 EI ⇒ jätkake küsimusega nr 19

18. Millised muutused Teil sihtgruppide osas plaanis on?

.....

19. Millised on olnud investeeringute mahud 2000. ja 2001. aastal tuh.kr.?

Aasta	Investeeringute maht (tuh.kr.)
2000	
2001	

20. Millesse olete investeerinud 2000. ja 2001. aastal (Palun vastake igale reale)?

	2000	2001
1 ehitamine	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
2 ehitiste soetamine	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
3 ehitiste parendamine	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
4 seadmete, masinate, inventari ja transpordivahendite soetamine	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
5 seadmete, masinate, inventari ja transpordivahendite parendamine	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
6 maa ost	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
7 töötajate koolitus	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
8 keskkonnakaitse vahendid	1 JAH 2 EI	1 JAH 2 EI
9 muu	1 JAH	1 JAH
.....		
.....		

21. Millised on olnud Teie ettevõttes investeeringute allikad?

omavahendid

pangalaen

väliskapital

kombineeritud allikad

millised?

muud

millised?

22. Millises mahus plaanite 2003. aastal investeeringuid? tuhat krooni

23. Millesse plaanite 2003. aastal investeerida?

1 ehitamine

2 ehitiste soetamine

3 ehitiste parendamine

4 seadmete, masinate, inventari ja transpordivahendite soetamine

5 seadmete, masinate, inventari ja transpordivahendite parendamine

6 maa soetamine

7 töötajate koolitus

8 keskkonnakaitse vahendid

9 muu (millesse?)

III TÖÖTAJAD

24. Milline oli 2001. aasta keskmine töötajate arv?

25. Milline on töötajate arv 1.03.2002. a seisuga? Palun vastake igale reale.

1 juhtkond töötajat

2 spetsialistid/kontoritöölised töötajat

3 oskustöölised töötajat

4 abitöölised töötajat

**26. Milline on töötajate arv 1.03.2002.a. seisuga järgmiste vanusgruppide lõikes?
Palun vastake igale reale.**

1 kuni 30 aastased töötajat

2 31-59 aastased töötajat

3 60 ja vanemad töötajat

IV SUHTLEMISPARTNERID

Lõpuks sooviksime saada ülevaadet Teie suhtlemispartneritest, kellega Te olete viimase aasta jooksul suhelnud. Ankeediga kaasasolevatest tabelitest üks käsitleb andmeid hankijate ja teine klientide kohta. Tabeli täitmisel tõmmake palun rist õigesse lahtrisse.

Aitäh!

Tabel 2 Kliendid

JRK NR	SUHTELMISPARTNERI NIMI	SUHTLEMISE ALUS		SUHTLEMISE INTENSIIVSUS						PAKUTAVA TEENUSE VÕI KAUBA UNIKAALSUS		
		kirjalik leping	suusõnaline kokkulepe	mitu korda nädalas	kord nädalas	paar korda kuus	kord kuus	kord poole aasta jooksul	kord aastas	jah, on	ei ole	kerge leida uus samalaadne partner
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

JRK NR	SUHTE ALGUS			PARTNERI TEGEVUSKOHT					
	kuni 1 aasta tagasi	kuni 5 aastat tagasi	ettevõtte loomisest alates	Pärnu linn	Pärnu maakond	Tallinn	muu Eesti	Soome	muu välismaa
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

Empiirilise uuringu intervjuu ankeet

II PÄRNU TURISMIKLASTER

Järgmiste küsimustega sooviksime informatsiooni, millised on turistide teenindavate ettevõtete suhted ja sidemed Pärnus.

16. Miks asub Teie ettevõtte Pärnus?

Turg
Tööjõud
Ressursid
Infrastruktuur
Keskkond/miljö

17. Millist eelnimetatud valdkondadest peaks linn (maakond) aitama arendada?

18. Kas olete nõus, et tugevnenud konkurentsitingimustes on teie ettevõtte tegevus üha spetsialiseerunud oma põhitegevuses?

Olen sellega absoluutselt nõus
Üldiselt nõus
Ei tea
Ei ole nõus
Ei ole üldse nõus

19. Palun põhjendage oma vastust.

Kui küsimus 18 jaatav: Mil viisil on spetsialiseerumine toimunud?

20. Kas Pärnus on Teie ettevõtte jaoks konkurente?

Kui jaatav vastus: Kuidas Te hindate konkurentide hulka Pärnus?

(palju, piisavalt, vähesel määral)

Kuidas on toimunud turgude jaotumine teie tegevusvaldkonnas?

juhuslikult
järjepideva müügitöö tulemusena
kokkulepetel teiste konkurentidega
ületrumpamise teel
muul viisil millisel?

21. Kas Teie ettevõttes töötab inimesi, kes on üle tulnud teistest samas valdkonnas tegutsevatest ettevõtetest?

22. Kas olete nõus, et Pärnu on Teie põhitegevusvaldkonnas uutele pakkujatele avatud?

- Olen sellega absoluutselt nõus
- Üldiselt nõus
- Ei tea
- Ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

23. Palun põhjendage oma vastust.

Kui küsimus 22 eitav vastus: Mis takistab uutel pakkujatel turule tulemast?

24. Kas olete nõus, et Pärnu turiste teenindavad ettevõtted on koostööaltid?

- Olen sellega absoluutselt nõus
- Üldiselt nõus
- Ei tea
- Ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

25. Kas olete teinud koostööd teiste ettevõtetega?

Kui jaatav vastus: Millistes valdkondades olete koostööd teinud?

Millistes valdkondades sooviksite tulevikus koostööd teha?

Milliste ettevõtetega sooviksite nendes valdkondades koostööd teha?

Kui eitav vastus: On teil huvi koostööd teha teiste ettevõtetega?

Kas te olete üritanud kellegagi koostööd teha?

Kui jaatav vastus: Miks koostöö on luhtunud?

26. Kas olete nõus, et Teie ettevõtte edukus sõltub osaliselt ka teiste ettevõtete edust?

- Olen sellega absoluutselt nõus
- Üldiselt nõus
- Ei tea
- Ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

27. Palun põhjendage oma vastust

Kui küsimus 26 jaatav vastus: Millistest ettevõtetest sõltub Teie ettevõtte edukus?

28. Kuidas on korraldatud Teie ettevõtte müügitöö?

- Koostöös partneritega
- Teatud lõikudes on toimunud partneritega koostöö
- Üksi

29. Kas olete nõus osalema kohalikul tasandil koondunud turiste teenindavate ettevõtete assotsiatsiooni töös?

Kui jaatav vastus: **Millistel tingimustel Te oleksite nõus osalema?**

Milliga peaks assotsiatsioon eelkõige tegelema?

- sihtkoha turundus ja müük
- kooolitus
- Pärnu kui turismisihtkoha esindamine erinevatel otsustamistasanditel
- informatsiooni kogumine, analüüs ja jagamine liikmetele
- muu mis?

Millised võiksid olla ettevõtetevahelise info edastamise kanalid?

kodulehekülg internetis
elektronposti list (e-posti list)
Pärnu Postimees
Pärnu Raadio
spetsiaalsed trükised
posti teel
muud infokanalid - millised?

Milline informatsioon võiks neis infokanalites kajastuda?

30. Kuidas Te hindate kohaliku omavalitsuse tegevust Pärnu kui turismisihtkoha arendamisel 5-pallisel hinnanguskaala, kus 5 tähendab väga head ja 1- väga halba?

31. Palun kommenteerige oma eelmist vastust!

32. Milline peaks olema avaliku sektori toetus turismisektori ettevõtmistele?

33. Millised võiksid olla ettevõtete ja kohaliku omavalitsuse vahelised infokanalid?

kodulehekülg internetis
elektronposti list (e-posti list)
Pärnu Postimees
Pärnu Raadio
spetsiaalsed infokirjad
posti teel
muud infokanalid - millised?

34. Millist informatsiooni Teie ettevõtte vajaks Pärnu Linnavalitsuselt oma tegevuse arendamiseks?

35. Kas olete nõus et, turiste teenindavas sektoris õpitakse väga palju üksteise õnnestumistest ja ebaõnnestumistest?

- Olen sellega absoluutselt nõus
- Üldiselt nõus
- Ei tea
- Ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

36. Palun põhjendage oma vastust!

37. Kas Teie ettevõttel on õnnestunud vältida probleeme jälgides teiste ettevõtete õnnestumisi ja ebaõnnestumisi?

Kui jaatav vastus: Milliseid probleeme olete saanud tänu sellele vältida?

38. Kas olete nõus, et Pärnu turiste teenindavas sektoris kopeeritakse üksteise edulugusid ja hästitoimivaid tooteid?

- Olen sellega absoluutselt nõus
- Üldiselt nõus
- Ei tea
- Ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

39. Milline on Teie hinnang taolisele tegevusele?

40. Kas olete nõus, et Pärnu turiste teenindav sektor vajab ühiseid uurimus- ja arendustöid?

- Olen sellega absoluutselt nõus
- Üldiselt nõus
- Ei tea
- Ei ole nõus
- Ei ole üldse nõus

41. Palun selgitage, millise suunitluse ja millistel teemadel uurimus- ja arendustöödest Te olete huvitatud?

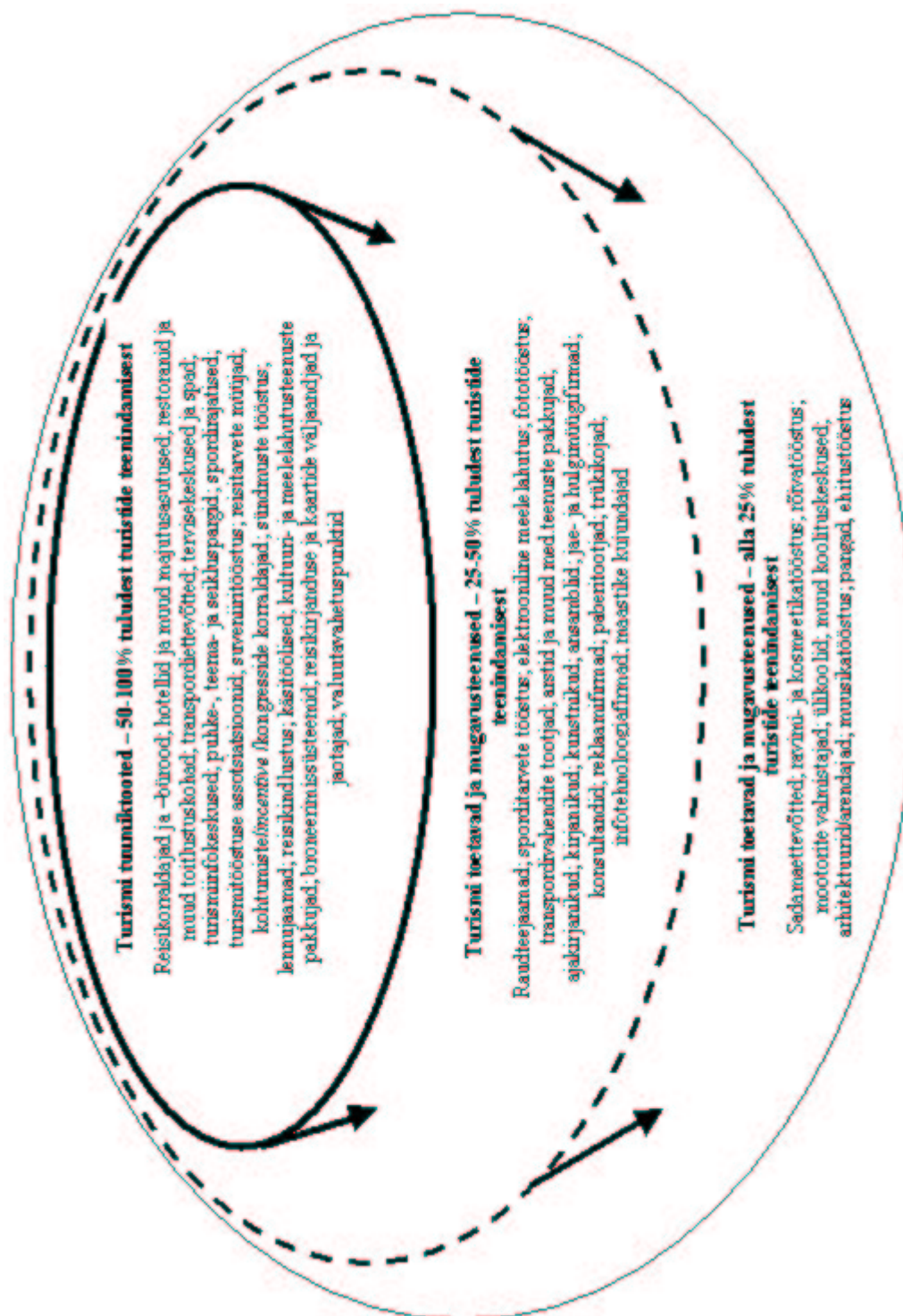
42. Palun hinnake oma ettevõtte seotust Pärnu turismimajandusega?

- 5 – väga tugev
- 4 – tugev
- 3 – keskmine
- 2 – nõrk
- 1 – väga nõrk
- 0 – puudub

43. Miks Te nii arvate?

Turismimajanduse ettevõtted

Allikas: High Level Group ...



Summary

CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN A TOURISM DESTINATION: THE CASE OF PÄRNU

Heli Müristaja

Tourism is an important economic sector in many countries worldwide and a major source of foreign currency. Tourism development involves not only larger income from foreign currency but also a higher employment rate, the development of rural areas, an increased tax base and an opportunity for human resources development. The World Tourism Organisation forecasts that by 2010 international arrivals will reach 1 billion and tourism revenues exceed US \$1,550 billion. According to Enterprise Estonia, The Estonian Tourist Board, in 2002 the number of international tourists to Estonia was 1.36 million and export of tourism services 12 million kroons, plus about 500,000 domestic summer tourists creating a turnover of 800 million kroons.

The objective of the master's thesis is to analyse new challenges for a tourism destination in a changing frame of reference, i.e. globalisation; provide an overview of the treatment of economic clusters; and analyse the mutual relations of companies operating in a tourism cluster, and the connections between suppliers, customers and the local municipality.

The subject of the survey, the town of Pärnu, was chosen because the author is connected to it through her previous studies, and because of the fact that in Estonia two potential tourism clusters may be defined relying on statistics (the cluster based employment rate in general employment, and cluster employment compared to average national employment in the same sector): Tallinn and Pärnu.

To achieve the above-specified objectives the author worked on two types of literature: 1) on tourism destinations, and 2) on regional and economic clusters. To analyse the relationships between companies constituting the cluster, a wide-based survey was conducted which included companies in the potential tourism cluster. The aim of the survey was to analyse the nature of the cluster through its constituent companies. A hypothesis was constructed: there is a functioning tourism cluster in the town of Pärnu,

and the cluster's competitive advantage lies in factor conditions (after Porter). To maintain or improve the position in the future, other factors of the "diamond" (combination of factor conditions) should be developed in balance: supporting industry, demand conditions and relations between the companies within the cluster.

The thesis has three chapters of which the first and second are of a more theoretical nature and cover treatment and analysis of concepts required to achieve the objectives. The first chapter focuses on themes pertaining to a tourism economy and tourism destination while the second chapter concentrates on the treatment of economic clusters. The third chapter is dedicated to the analysis and conclusions of the empirical survey conducted among the companies forming the tourism cluster of Pärnu.

Earlier treatments (in the 1970s and 1980s) defined eight general determinants of attractiveness: 1) natural beauty and climate 2) cultural and social features 3) accessibility of the destination, 4) the local community's attitude towards tourists, 5) general infrastructure and tourism infrastructure, 6) price level, 7) shopping opportunities, and 8) sports and relaxation facilities. Modern concepts (1990s and early 21st century) add some more factors: 9) destination management and quality of services, 10) security and safety, and 11) successful and innovative management of changes through cooperation of public and private sectors. The latter changes may be viewed as changes in the paradigm of destination treatment – traditional tourism resources (climate, landscape, culture, etc) are subject to loss of importance in the gaining of competitive advantage, while information and its strategic management, the innovation capacity of a destination and knowledge form new tourism resources and are key factors for a competitive advantage of tourism organisations.

New competition strategies must be employed under new circumstances: 1) being a cost leader, 2) differentiation, and 3) concentration. Small and medium-sized businesses consider gaining competitive advantage in the process of globalisation unlikely as they cannot achieve sufficient cost control and withstand competition for price reasons. To be different from others they should employ quality enhancement strategies and it has been noted that an economy with isolated solitary companies is moving towards clusters.

According to Porter clusters are geographic concentrations of inter-connected companies and institutions in a particular field. In addition to the spatial concentration of companies and associations, there are interactions between the latter, and external factors have an impact on the cluster. The operation of a cluster is characterised by the concept “competition targeted at cooperation” i.e. companies of the cluster cooperate as well as compete with each other. Three dimensions are referred to as advantages of the cluster: 1) spatial co-existence (geographical agglomeration) facilitates the growth of the cluster; 2) economic interaction (vertical and horizontal integration, networks and innovations), and 3) social capital (cooperation, trust, transfer of competence and knowledge).

As many as 41 types of clusters are distinguished in the world, the tourism cluster included. The world’s largest tourism clusters are found in the USA: California, Florida and Nevada. To define the size of a cluster, the cluster’s employment rate is analysed against the total employment rate and the number of companies.

Cluster studies have been started in Estonia too (information technology and communications cluster, transit cluster, etc) and the evaluation of Estonian competitive capacity is based on Porter’s model. The national tourism development plan for 2002-2005 includes “cluster-based” as a starting point for tourism product development, i.e. supporting the development of centres, major sights or pulling centres – important for the balanced regional development of tourism – which spark enterprise to provide additional services and increase demand for current services.

Quantitative and qualitative methods were used for the survey – the first allowed the collection of facts, the latter the discovery and explanation of relations and connections between companies and the systems, and companies and partners. The sample was based on an excerpt from the commercial register regarding the fields of activity as of 26.02.2002. The population of the survey included 139 companies providing services to tourists. A total of 61 participating companies accounted for 44.5% of the population. Companies were divided into two groups for the analysis: 1) companies providing core products of tourism, 2) companies supporting or supplying convenience services to tourists, and companies which provide services not specific to tourism.

The hypothesis that the cluster in Pärnu is a functioning tourism cluster was proved. It may be characterised as an operating, deep, growing, and for now, nationally important cluster whose competitive advantage lies in the strengths of factor conditions. The cluster's disadvantages are: 1) limited capacity for innovation: it is not ready for the "new" tourism and is stuck in old models, 2) the level of specialisation of the companies is low and cooperation between companies is insufficient. They widely hold the view that by offering a wide range of similar services to a large target group they can earn better profits than by offering specific services to a narrower target group. However, the cluster has advantages: 1) variety of development levels among the companies, 2) competition between small and medium-sized companies – the older ones unintentionally teach the newcomers and new entrants bring innovation and "fresh winds".

Further development of the cluster requires that policies supporting the cluster be worked out and implemented by all members of the cluster. New challenges are an application of surveys and developmental activities, as "new" tourism rather expects a very customer-centred experience, not just a service, and more technology should be employed to provide it – labour intensity decreases but becomes more customer-specific as well. External experts are used to determine company strengths and a line of specialisation which helps to identify the necessary areas for the development of the cluster and the company. There is also a growing need for training besides advice, which should help to understand the changed world and its new customers and respond to their new wishes and needs, and surprise them.

In order to alleviate the cluster's weakness – insufficient cooperation between companies – cooperation must be stimulated to achieve a common competitive advantage. The latter requires strategy and objectives that are clear and acceptable to all stakeholders. Successful cooperation demands appropriate monitoring and assertiveness to rule out the so-called freelancers, a strengthening of interactions between companies, an exchange of information which in its turn stimulates innovation, and the creation of an environment suitable for enterprise – the facilitation of infrastructure and support to adopt regulations.

The scope of the present paper did not allow precise mapping of the cluster, thus the aim of the coming surveys will be to check the reliability of Porter and van der Linde's cluster template in Estonian conditions, and compare the results against those of similar tourism clusters elsewhere in the world. Also, the strengths and weaknesses of the world's cluster policies should be studied in depth and strengths adapted in the context of Estonia.