




18. DETSEMBER, 2019

LÕUNA – EESTI TURISMIKLASTRI KONTSEPTSIOON

BDA CONSULTING OÜ
DETSEMBER, 2019



SISUKORD

1. Mõisted	2
2. Miks on oluline turismisihtkoha koordineeritud arendamine?	2
2.1. Turismisihtkoha arendamise osapooled	3
2.2. Turismisihtkoha arendusorganisatsiooni (klaster/DMO) funktsioonid	3
3. Ootused ja vajadused Lõuna – Eesti turismiklastri loomiseks	4
3.1. Lõuna- Eesti turismiasjaliste vajadused koostöö osas	5
3.2. Varasema turismivaldkonna koostöö õppetunnid Lõuna – Eestis.....	5
3.3. Lõuna – Eesti turismiklastri oodatav väärtuspakkumine	6
4. Lõuna – Eesti turismiklastri toimimismudel.....	7
4.1. Lõuna – Eesti turismiklastri kui DMO eesmärgid ja tulemuslikkuse mõõdikud.....	7
4.2. Lõuna-Eesti turismiklastri kui DMO ülesanded.....	8
4.3. Lõuna – Eesti turismiklastri liikmelisuse ja partnerite kaasamise põhimõtted	9
4.4. Lõuna-Eesti turismiklastri liikmepakettide kirjeldus.....	10
4.5. Lõuna – Eesti turismiklastri rahastamise põhimõtted	12
4.6. Lõuna- Eesti turismiklastri juriidilise vormi analüüs	13
4.7. Lõuna – Eesti turismiklastri juhtimismudel ja töökorraldus	15
5. Riskid ja nende maandamine	16
6. Vajalikud jätkutegevused esimeses etapis.....	17
7. Lisa 1 Lõuna-Eesti Turismiklastri 1. tegevusaasta indikatiivne eelarve	18
8. Lisa 2 Lõuna-Eesti turismiklastri liikmelepingu näidis.....	20

1. Mõisted

Järgnevalt on toodud mõistete tähendus **käesoleva kontseptsiooni raamistikus** tulenevalt töö lähteülesandest.

Turismisihtkoht - geograafiline piirkond, mida külastajad mõistavad kui ühtset tervikut ning mida turismiplaneerimise ja turundamise seisukohalt toetab poliitiline ja seadusandlik tugiraamistik.

Turismisihtkoha juhtimine - kõikide sihtkohta kujundavate elementide (atraktsioonid, ligipääs, turundus jne.) koondamine ühtse strateegilise juhtimise alla, et saavutada ühtsus ja koordineeritus.

DMO (*destination management organisation*) - turismisihtkoha juhtimiseks loodud või määratud organisatsioon, mis kokkuleppelistel alustel osalevate ja panustavate organisatsioonide ning huvigruppidega planeerib, koordineerib ja viib ellu sihtkoha arendus- ja turundustegevusi ning panustab toetava keskkonna loomisse.

Lõuna – Eesti – geograafiline ja turisti jaoks tervikliku turismisihtkohana tunnetatav piirkond, mis hõlmab Põlva maakonda, Võru maakonda, Valga maakonda, Jõgeva maakonda, Viljandi maakonda ja Tartu maakonda.

2. Miks on oluline turismisihtkoha koordineeritud arendamine?

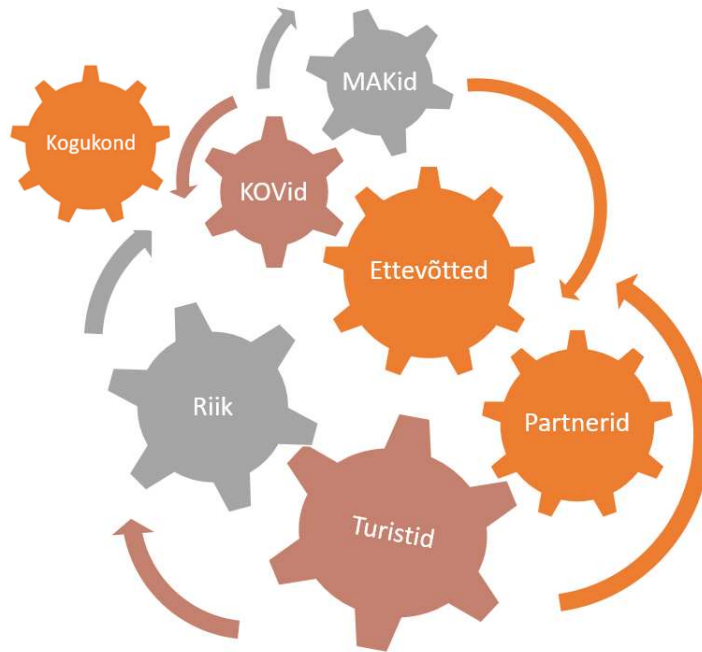
Miks on turismisihtkoha koordineeritud arendamine ja juhtimine oluline?¹ (Haabu, 2018)

- Iga sihtkoht areneb ja muutub ajas nii või teisiti, pigem seda siis juba koordineerida;
- turistide profiil on pidevas muutmises, erinevatel aegadel on erinevad külastajad;
- turismitoode ehk pakutav elamus on ajas muutuv tänu ettevõtluse arengule ja majanduse kasvule;
- sihtkoha majanduslik, sotsiaalne, kultuuriline ja ökoloogiline mõju on ajas muutuv;
- turismisihtkoha suhe kohalike elanikega on ajas muutuv ja sõltub uuest põlvkonnast;
- uute ja konkureerivate turismisihtkohtade teke ja nende elutsükkel mõjutab arengut.

Ei ole ühte ja ainust sobivat sihtkoha juhtimise ja toimimise mudelit. On erinevad lahendused, mis arvestavad sihtkoha ja tegevuskeskkonna spetsiifikat.

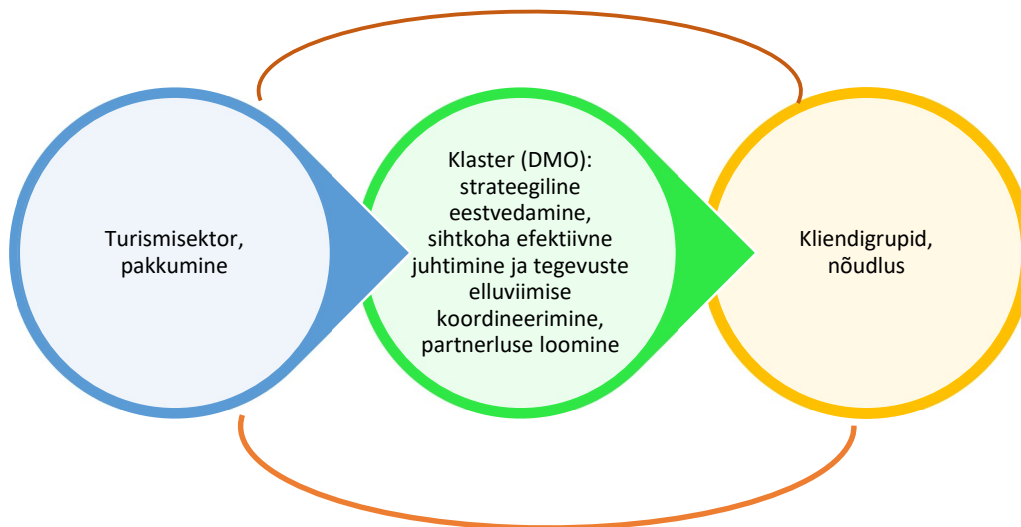
¹ Allikas: Turismisihtkoha arendus – ja turundusorganisatsioonide arenguvõimalused Eesti näitel. Haabu, 2018

2.1. Turismihtkoha arendamise osapooled



Joonis 1. Turismihtkoha arendamise osapooled.

2.2. Turismihtkoha arendusorganisatsiooni (klaster/DMO) funktsioonid



Joonis 2. Sihtkoha juhtimisorganisatsiooni (DMO) põhifunktsioonid

DMO ei ole partnerite ja teiste turismiasjaliste tegevuste kontrollija, vaid toob kokku valdkonna kompetentsi ja ressursid, erapooletuse ja objektiivsuse, et olla teenäitajaks. DMO põhifunktsioonid ja tegevused²:

- Ühine planeerimine ja ühistegevuseks võimaluste loomine;
- Suhtlemise ja partnerluse soodustamine turismiasjalistega ja turismiasjaliste vahel;
- Usaldusliku keskkonna loomine, erinevate huvide ühtlustamine ja vahendajana toimimine probleemidele lahendamisel;
- Sihtkoha strateegilise tegevuskava loomine arvestades kõikide osapoolte prioriteete ja muresid;
- Strateegia elluviimine koos partneritega ja kõigi rakendamise eest vastutavate osapooltega sh riik, omavalitsused, ettevõtted, elanikud jne.
- Ühise sihtkoha visiooni järgimise tagamine partnerluse ja kokkulepetega ning osapoolte rollide ja vastutuse täpsustamine;
- Sihtkohas turismivaldkonna mõjuisikuks olemine (*influencer*);
- Tootearenduses osalemine ressursside koondamine ja võimendamine;
- Kohalike kogukondade kaasamine, vastastikuse kasu tagamine ja külalislahkuse edendamine sihtkohas.
- Turu-uuringud, trendide jälgimine ja analüüs ning otsustamiseks vajaliku teabe koondamine;
- Turismiinfo koordineerimine, teabe ja kommunikatsiooni juhtimine sh kriisikommunikatsioon;
- Sihtkoha müügiedendus, turundamine ja brändimine;
- Tootearendus, väärtusahela, külastaja teekonna ja kvaliteedi täiustamine;
- Integreeritud kvaliteedijuhtimine ja kvaliteedikontroll (tagasisidesüsteemi korraldamine);
- Inimressursi arendamine (DMO raames) ning turismiasjaliste ja -ettevõtete kompetentsi arendamine, nõustamine, mentorlus ja koolitamine;
- Ettevõtluse ja töökohtade arendamine ning sotsiaalne kaasamine;
- Turismiinfrastruktuuri planeerimisel ja arendamisel osalemine, investeeringute ligimeelitamine ja võimendamine;
- Digitaliseerimine ja innovatsioon.

Lisaks klatri poolt koordineeritud ja ühistegevuses võimendatud pakkumisele toimib sihtkohas ka klattriväline pakkumine.

3. Ootused ja vajadused Lõuna – Eesti turismiklatri loomiseks

Lõuna – Eesti turismiklatri loomise ettevalmistused on erinevate osapoolte panustamisel ja osalusel toimunud juba pooletiehe aasta jooksul, esimene kohtumine mais 2018. Loodav turismiklaster on planeeritud arenguperspektiivis tegutsema DMO-na, mis kokkuleppelistel alustel osalevate ja

² Allikas: UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of DMOs, Maailma Turismiorganisatsioon (UNWTO)

panustavate organisatsioonide ning huvigruppidega planeerib, koordineerib ja viib ellu Lõuna – Eesti kui sihtkoha arendus- ja turundustegevusi ning panustab toetava keskkonna loomisse.

3.1. Lõuna- Eesti turismiasjaliste vajadused koostöö osas

Läbi viidud arenguseminaride, intervjuude ja veebiküsitluse põhjal on esile tõstetud järgmised vajadused ja ootused koostööle Lõuna – Eesti turismisektoris:

- Pikaajalise strateegilise vaatega ja jätkusuutlik koostööorganisatsioon/võrgustik ning fokuseeritud tegevus (versus projektipõhisus);
- Koordineerimine – administratiivpiiride ülesed, koordineeritud turundus- ja arendustegevused;
- Killustatuse ja dubleerimise minimeerimine;
- Kokkuleppeline ja plaanipärane süsteemne turundus valitud sihtturgudel (nt Läti, Soome, Venemaa jne.)³
- Arenevatele võimalustele ja toimivatele turundusmeetmetele ning kanalitele vastav parima turunduskompetentsiga ja täpselt suunatud ühisturundus (mitte vaid traditsioonilised messid ja trükised);
- Ristturundus
- Tartusse saabunud turistile kättesaadav info Lõuna- Eesti kohta;
- Lõuna - Eesti mainekujundus tervikuna, sh turism koosmõjus teiste valdkondadega;
- Regulaarne infovahetus võrgustikus ja partnerite vahel;
- Sihtgruppide huvide põhine tootearendus ja kvaliteedi juhtimine;
- Klienditeekonna arendamine ja klientide suunamine;
- Koostöö partneritega (RMK, KOVid, Leader, nt matkarajad, klienditeekond jm, Tartu 2024 SA);
- Kompetentside arendus, sh koolitused, õppereisid;
- Tegevuste mõju monitooring ja analüüs.

3.2. Varasema turismivaldkonna koostöö õppetunnid Lõuna – Eestis

Uue koostöömudeli loomisel ja koostöövõrgustiku rajamisel on mõistlik õppida varasemalt tehtud vigadest ja neist õppida. SA Lõuna-Eesti Turism (SALET) oli pikki aastaid edulugu, millest teised Eesti piirkonnad eeskujuga võtsid ja innustust said.

³ Turgude valik ja prioriteedid lepatakse kokku võrgustiku/klastri tegevuskava ja strateegia koostamise raames.

Koostöö hääbumine ja SALET lõpetamine, mille põhjustena toodi asjaosaliste poolt välja:

- SA LE Turism põhirahastus pärines ainult avalikust sektorist ja ettevõtjate panus puudus;
- Ettevõtjate hääle/mõju vähemus otsustamisel, ebapiisav kontakt ettevõtjatega;
- Haldusreformi mõjud nii administratiivete muudatuste osas kui tähelepanu ja fookuse nihkumises;
- Ebapiisav kommunikatsioon ja positiivsete mõõdetavate mõjude esiletoomine rahastajatele;
- Liigne projektipõhisus;
- Muutuvas väliskeskkonnas ei tulnud organisatsioon toime uute väljakutsetega;
- Osalised ei võtnud initsiatiivi organisatsiooni mudeli muutmiseks;
- SALET funktsiooni üle võtnud organisatsioon eestvedajana mitteatraktiivne;
- Konkurents ja dubleerimine erinevate turismiorganisatsioonide ja turismiasjaliste vahel.

3.3. Lõuna – Eesti turismiklastri oodatav väärtuspakkumine

Lõuna-Eesti turismiklastri väärtuspakkumine klatri liikmetele ja osapooltele:

- Lõuna–Eesti kui turismisihtkoha parem nähtavus ja suurem atraktiivsus sihtturgudel;
- klatri ettevõtjate tuntuse/külastajate arvu/käibe/kasumi suurenemine, turismitulu kasv LE-s;
- väljaspool Tartut olevatel piirkondadel võimalus nähtavamaks saada;
- terviklikum ja kvaliteetsem väärtuspakkumine turistidele, külastajatele;
- uute kvaliteetsete külaliste/turistide saabumine Lõuna – Eestisse ning turistide kohal viibimise aja pikenemine, korduvkülastuste kasv;
- suurem võimekus (inimressurss, finantsressurss, teadmised, vähem dubleerimist, spetsialiseerumine, võrgustikud, tooted);
- osalus ja kaasatus LE väärtustel põhinevas tootearenduses, paremad võimalused sihtgrupile atraktiivsete toodete/ teenuste väljatöötamiseks;
- innovatiivne ja tõhus turismiturundus;
- teadmiste, kogemuste koondamine – sünergia;
- efektiivsus.

4. Lõuna – Eesti turismiklastri toimimismudel

4.1. Lõuna – Eesti turismiklastri kui DMO eesmärgid ja tulemuslikkuse mõõdikud.

Lõuna–Eesti turismiklastri pikemaajaline strateegia ja eesmärgid töötatakse välja klasteri formeerumise järgselt. Esmalt töötatakse välja esimese tegevusaasta detailne tegevuskava. Seejärel lepatakse kokku pikemaajalistes strateegilistes suundades ja valikutes ning nähakse ette vastav tegevusraamistik.

Lõuna – Eesti turismiklastri algatusfaasis on liikmelepingute alusel toimiva võrgustiku eesmärgid aastateks 2020 – 2022 järgnevad:

- Lõuna- Eesti turismiklaster ühendab olulist osa regiooni turismiettevõtetest ja turismiasjalistest ühise eesmärgi nimel;
- Lõuna- Eesti turismiklastri toimemudel on rakendatud ja toimib koordineeritud koostöö partnerite vahel ja klasteriväliste võtmepartneritega;
- Lõuna- Eesti kui turismisihtkoha nähtavus ja konkurentsivõime siseturul ja valitud sihtturgudel on tõusnud.

Tabel 1. Lõuna-Eesti Turismiklastri peamised tulemuslikkuse näitajad aastaks 2023

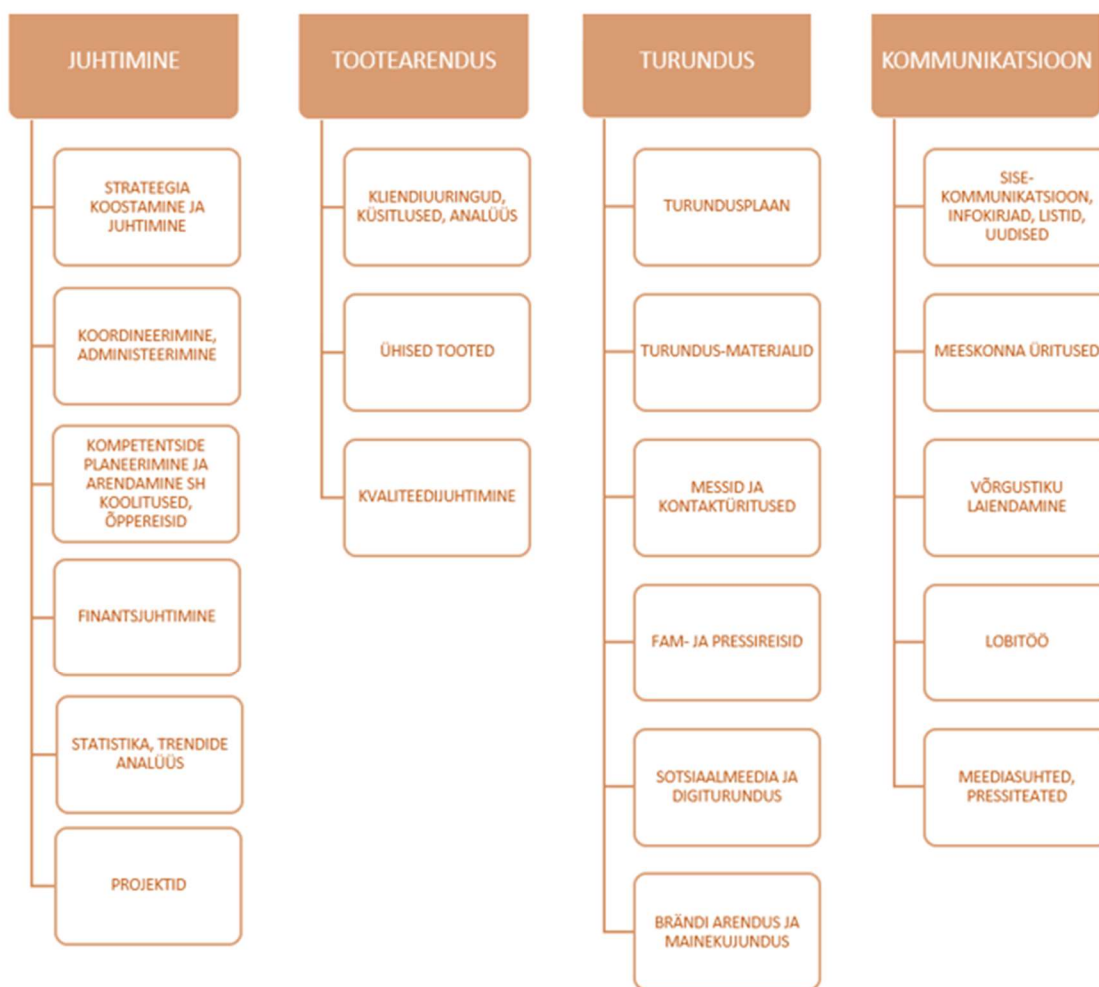
Peamised tulemuslikkuse näitajad:	
Näitaja	Kirjeldus
1. Defineeritud strateegiline visioon, suunad ja fookused	Sihtkoha strateegilise juhtimise tegevuskava koostamise protsess koordineeritud, tegevuskava dokumenteeritud, kooskõlastatud ja kinnitatud; mandaat klasteri osapooltelt, partnerluse alus koostööks välispartnerite, teiste regioonidega, riigiga.
2. Partnerluse ja võrgustiku loomine ja hoidmine	Avalik sektor (EAS, 6 maakonna arendusorganisatsioonid/ omavalitsused) ja (vähemalt 20 A või B paketiga liitunud ettevõtet) kaasatud lepingute alusel. Organiseeritud vähemalt 2 partnerüritust aastas.
3. Klasteri juhtimissüsteem	Olemas tegevuskava-eelarve, struktuur otsuste vastuvõtmiseks, tegevuste koordineerimiseks ja elluviimiseks.
4. Teadmiste ja info koondamine	Sihtkoha infovahetus toimib, andmed ja statistika analüüsitud ja avaldatud (2x aastas), VisitEstonia andmebaas uuendatud ja Lõuna-Eesti kui sihtkoha terviklikum esindatus ja esitus.
5. Sihtkohtade kommunikatsiooni- ja turundustegevused koordineeritud ja ellu viidud	Olemas turunduskava/eelarve ja -materjalid, osaletakse EAS turundustegevustes, sihtkohtade/töögruppide vahel jagatud ülesanded ellu viidud.
6. Sihtkohade arendustegevused koordineeritud ja ellu viidud	Ellu viidud on koolitused turismiasjalistele (2 x aastas). Lisandunud on uued tooted (vähemalt 1 LE ülene aastas) ja sihtgrupipõhised teenused, loodud on külastaja tagasiside süsteem.
7. Lõuna-Eesti külastatavus kasvab	Lõuna – Eestis majutatute arvu kasv esimesel tegevusaastal võrreldes 2019. aastaga 5 %, järgneval kahel aastal iga-aastaselt on majutatute arvu kasv 10%; sihtkohas viibimise aeg pikeneb 5% aastal 2021 võrreldes 2019. a; atraktsioonide külastatavus kasvab 10% aastal 2021 võrreldes 2019 a.

	Sihttaseme saavutamise eelduseks on LE oluliste turismiettevõtete, teenusepakkujate osalus klastris. ⁴
8. Klastris osalevate ettevõtete käibe ja kasumi kasv	Ettevõtete käive ja kasum on kasvutrendis.

4.2. Lõuna-Eesti turismiklastris kui DMO ülesanded

Lõuna - Eesti DMO tegevused on koondatud nelja valdkonda: juhtimine, tootearendus, turundus ja kommunikatsioon (vt järgnev skeem). Esimeses etapis võib jagada tegevused kaheks: juhtimine ja turundus, kusjuures turunduse alla kuuluvad ka tootearendus ja kommunikatsioon.

Joonis 4. Lõuna-Eesti Turismiklastris funktsioonid ja töövaldkonnad



LE turismiklastris esimeses arenguetapis piirduakse alljärgnevalt loetletud ülesannetega:

⁴ Konkreetset sihttaseme määratletakse strateegias ja tegevuskavas ning need sõltuvad klastriga liitunud ettevõtete ja organisatsioonide arvust/osakaalust LE turismisektoris.

- sihtkoha mainekujundus (turundussõnumid, sisuturundus jm);
- sihtkoha turundamine siseturul ja prioriteetsetel sihtturgudel;
- sihtkoha arendustegevuste strateegiline planeerimine;
- sihtkoha arengu monitooring;
- klatri liikmete vahelise ja klatrist välja suunatud kommunikatsiooni koordineerimine;
- turismitoodete arendamine ja kvaliteedi tõstmine kompetentside arendamise kaudu;
- turismiasjaliste ja -ettevõtete teadlikkuse tõstmine ja koolitamine;
- võrgustumise ja koostöö edendamine;
- klatri tegevuskava koostamine esimeseks tegevusaastaks ja kolmeaastaseks perioodiks.

Hilisemas arenguetapis võib ülesandeid lisanduda (nt külastajatekonna juhtimine, analüüside ja prognooside koostamine, klienditagasiside süsteemi rakendamine, kvaliteedikontroll vms) vastavalt sihtkoha arenguvajadustele ja strateegilistele suundadele.

4.3. Lõuna – Eesti turismiklatri liikmelisuse ja partnerite kaasamise põhimõtted

Lõuna – Eesti turismiklaster on ettevõtjate ja turismiarendusvaldkonnas tegutsevate organisatsioonide võrgustik, mis tegutseb ühiste eesmärkide realiseerimiseks klatri liikmelepingute alusel.

- Lõuna-Eesti turismiklatri peamise liikmeskonna moodustavad Lõuna–Eesti (Põlva, Võru, Valga, Jõgeva, Viljandi ja Tartu maakonnas tegutsevad) turismiettevõtted ja teenusepakkujad, kes on vabatahtlikkuse põhimõttel ja klatri liikmelepingu sõlmimise alusel astunud võrgustiku liikmeks.
- Lõuna- Eesti turismiklatri liikmeks võivad vabatahtlikkuse põhimõttel ja klatri liikmelepingu sõlmimise alusel astuda Lõuna-Eesti turismivaldkonna organisatsioonid ja kohalikud omavalitsused.
- Lõuna- Eesti turismiklatri liikmeks võivad vabatahtlikkuse põhimõttel ja klatri liikmelepingu sõlmimise alusel astuda Lõuna-Eesti turismivaldkonna arendustegevustes osalevad piirkondlikud ja teemavõrgustikud, kes esindavad võrgustikku kuuluvaid väikeettevõtteid jt osapooli.
- Erasektori/teenusepakkujate ja avaliku sektori liikmete proportsioon Lõuna–Eesti turismiklatri on soovitatavalt vastavalt 2/3 või rohkem erasektori liikmeid/teenusepakkujaid ja 1/3 või vähem avaliku sektori organisatsioone.
- Klatri liikmete kaasamise aluseks on klatri esindava juriidilise isiku ja klatri liikme vahel sõlmitav liikmeleping ehk konsortsiumileping. Leping sõlmitakse kolmeks aastaks, misjärel on võimalus liikmelisust pikendada või liikmepaketti vahetada või liikmelisusest loobuda.
- Klatri liikmel on kohustus pakkuda kvaliteetseid turismiteenuseid (hinnatav kliendi tagasiside või muude tunnustatud kriteeriumite alusel) ja hoida Lõuna–Eesti kui sihtkoha ja teiste klatri liikmete head mainet.

- Klasteri liikmel on õigus ja kohustus panustada Lõuna Eesti turismiklasteri eesmärkide täitmisesse liikmemaksu kaudu ja muul viisil kokkuleppelisel alusel (nt osalus töögruppide töös jt klasteri jätkusuutlikuks ja tulemuslikuks toimimiseks vajalikud tegevused).
- Klasteriga liitumiseks on teenusepakkujatel võimalik valida kolme põhipaketi vahel, mis sätestavad aastase klasteri liikmemaksu ja paketi sisalduvad teenused.
- Klasteri suurliikme/A paketi põhiselt saavad klasteriga liituda kvaliteetset teenust (hinnatav kliendi tagasiside või muude tunnustatud kriteeriumite alusel) pakkuvad ettevõtted ja atraktsioonid, millel on potentsiaal olla Lõuna–Eestisse saabumise iseseisvaks reisimotivatsiooniks ja kellel on võimekus välituristide teenindamiseks.
- Klasteri liikmepakettide B ja C põhiselt saavad klasteriga liituda Lõuna–Eestis tegutsevad kvaliteetset teenust (hinnatav kliendi tagasiside või muude tunnustatud kriteeriumite alusel) pakkuvad ettevõtted ja atraktsioonid.
- Teemavõrgustikel jt toimivatel võrgustikel on võimalik klasteriga liituda ka võrgustikupaketi alusel.
- Klasteri toetajaliikmed on maakondlikud arendusorganisatsioonid (maakondlikud arenduskeskused või maakondlikud omavalitsuste liidud), mis lepingu alusel finantseerivad klasteri strateegia ja tegevuskava põhiste tegevuste elluviimist ja Jõuna- Eesti kui turismisihtkoha üldiseid arendus- ja turundustegevusi.
- LE turismiklasteriga mitteliitunud turismiettevõtteid turundusmaterjalidesse ja -tegevustesse ei kaasata, ka lisatasu eest mitte.
- Klasteril võib olla toetajaid või partnereid, kelle toetustest ja sihtfinantseerimisest lähtuvaid tegevusi korraldatakse vastava sihtfinantseerimisleppes (nt EAS, projektipõhine rahastus).

4.4. Lõuna-Eesti turismiklasteri liikmepakettide kirjeldus

Klasteri liikmelisus fikseeritakse klasteri liikmelepingu põhiselt, kus on määratletud millise liikmepaketi klasteri liige on valinud. Liikmeleping sõlmitakse kolmeks aastaks ja sama perioodi ulatuses kehtib ka valitud liikmepakett (vt pt 4.3 Liikmelisuse põhimõtted). Erandlikul ja põhjendatud juhul ja vajadusel saab klasteri juhtorgani ja liikme vahel leppida kokku liikmepaketi muutmise.

Paketipõhised teenused tagatakse klasteri liikmele, kuid tegemist ei ole kohustusega.

Tabel 2. Liikmepakettide kirjeldus

SUUR/A pakett 2500€	KESKMINE/B pakett 1000€	VÄIKE/C pakett 250€
Infovoog, infokiri listi	Infovoog, infokiri listi	Infovoog, infokiri listi
Majutus – ja täituvusstatistika ülevaade LEs ja maakondades Statistikaameti andmete põhjal, statistika analüüs ja tõlgendus 1-2 korda aastas.	Majutus – ja täituvusstatistika ülevaade LEs ja maakondades Statistikaameti andmete põhjal, statistika analüüs ja tõlgendus 1-2 korda aastas.	Majutus – ja täituvusstatistika ülevaade LEs ja maakondades Statistikaameti andmete põhjal, statistika analüüs ja tõlgendus 1-2 korda aastas.
Üldkogu 1 x aastas	Üldkogu 1 x aastas	Üldkogu 1 x aastas

Ühine mainekujundus	Ühine mainekujundus	Ühine mainekujundus
LE info esiletoomine ja parem leitavus visitestonia/ puhkaeestis portaalis ⁵	LE info esiletoomine ja parem leitavus visitestonia/ puhkaeestis portaalis	LE info esiletoomine ja parem leitavus visitestonia/ puhkaeestis portaalis
EAS poolt korraldatavatel kontaktüritusel esindatus klasteri poolt (1-2 kontakt-üritust aastas ettevõtte kohta rotatsiooni korras vastavalt toote ning turu sobivusele) Klaster tasub osalustasu, transpordi ja majutuskulud katab ettevõtja.		
Klaster esindab 2-3 sihtturumessil ettevõtja valikul. Ettevõtte esindaja messil kohal.	Klaster esindab 2-3 sihtturumessil ettevõtja valikul st võimalus saata materjale.	Materjalide saatmise võimalus Tourestile.
1-2 FAM reiseid programmis sees, kohapeal kulud kannab ise. Juhul, kui grupp ei majutu, tuleb tagada site visit või kontaktõhtusöök/lõunal osalemine.		
1-2 pressireiseid sh suunamudijate programmis sees. Juhul, kui grupp ei majutu, tuleb tagada <i>site visit</i> või kontaktõhtusöök/lõunal osalemine.		
Turundusmaterjalides esindatus TOP objektidena.	Turundusmaterjalides esindatus väiksemalt (reana vm)	
Võrgustiku info ja sotsialiseerumisüritustel osalemine 2 x aastas	Võrgustiku info ja sotsialiseerumisüritustel osalemine 2 x aastas	
Nn letitöötajatele (või muu ettevõtte esindaja) enne hooaja algust L-E tootetuvustusreis (1 in), Kõik uued A paketiga liitujad saavad võimaluse olla tootetuvustusreisi sihtkohad.	Nn letitöötajatele (või muu ettevõtte esindaja) enne hooaja algust L-E tootetuvustusreis (1 in) lisatasu eest. Uued B paketiga liitujad võivad olla valitud tootetuvustusreisi sihtkohtadeks.	
Sotsiaalmeedias valitud 1-3 sihtturul kampaaniates esindatud vastavalt kampaania fookusele.	Sotsiaalmeedias roteeruvalt ja vastavalt kampaania fookusele.	Osalemine töögruppides vastavalt vajadusele sisendi andjana (vajalik suure pildi ja jätkusuutlikkuse seisukohalt)
Strateegia väljatöötamisel osalemine ja nõu laua ääres otsustamine	Osalemine strateegia väljatöötamisel töögruppides	Mentortund klasteri suurliikme/klasteri personali/turismikoordinaatori juures
Osalemine klasteri juhtimisotsustes, sh uute nõu suurliikmete kinnitamine.		

⁵ Läbirääkimised EAS-ga.

Koolitustel osalemine tasuta (1-2 in)	Koolitustel osalemine lisatasu eest	Koolitustel osalemine lisatasu eest juhul, kui kohti on.
Osalemine kampaaniates. Soovi korral võimalus osaleda nii sise- kui välisturu kampaaniates.	Võimalus tasuta osaleda siseturu kampaaniates, välisturu kampaaniates lisatasu eest.	Kampaaniate puhul tehakse konkurss ja kaasatakse C paketi liikmetelt X (nt 3) atraktiivset ja kampaaniasse kõige enam sobivat pakkumist (tasuta).
Pakettide ja marsruutide väljatöötamises osalemine otsustaja tasemel.	Osalemine töögruppis	Osalemine töögruppis

Ettevõtetel on lepingulise 3-aastase perioodi keskel võimalus liikuda väiksemast paketist suuremasse. Suuremast paketist väiksemasse reeglina liikuda ei saa 3-aastase perioodi kestel, erandolukordade puhul võtab seisukoha juhtgrupp.

Võrgustikele (nt Sibuatee, Postitee jt)⁶ töötatakse välja eraldi võrgustikupakett. Võrgustikupakett põhineb keskmisele/B pakatile. Täiendavalt pakutakse turu ja teema sobivusel võimalust võrgustikuna olla esindatud FAMreisides jm tutvustsreiside programmides, kandes vastuvõtukulud. Võrgustik tunneb hästi oma ettevõtteid, tunneb nende võimekust ja vajadusi, suudab panustada klatri tegevusse omanäoliste toodete ja spetsiifilise kompetentsiga. Turundusmaterjalides on kajastatud võrgustik oma peamise müügisõnumiga, mitte võrgustiku ettevõtteid eraldi. Võrgustiku ja võrgustikuettevõtete kaasatus digiturunduses on roteeruv, täiendav kajastus lepitakse kokku klatri turunduse töögruppides. Sisu sotsmeediasse (fotod, tekstid) peaks tulema võrgustikult.

Lisaks on võimalik pakkuda paketiväliseid lisateenuseid (õppereisid, koolitused, lisakampaaniad), mis nähakse ette ja viiakse ellu, kui põhitegevuste elluviimise kõrval on olemas ajaline ja finantsressurs. Vastavalt vajadusele, kampaaniate ja toodete atraktiivsemaks muutmiseks on klatriil õigus lisaks A teenuspaketi liikmetele kaasata ka väiksemaid tegijaid (B, C paketi liikmed). Kui ettevõtja või võrgustik panustab oluliselt oma ajaga, töögruppide töösse, võib klaster seda väärtustada konkreetse väärtuse vastupakkumisega, nt kaasatus digiturunduse meetmetes vms.

4.5. Lõuna – Eesti turismiklatri rahastamise põhimõtted

Klatri esimese etapi rahastamise mudel toimib põhimõttel: vähemalt 1/3 ettevõtteid, 1/3 või vähem kohalikud omavalitsused/maakondlikud arendusorganisatsioonid ja 1/3 või vähem riigi toel (EAS sihtfinantseerimine). Algatusperioodil (esimesed kuud kuni laekumiseni) on võimalik klatri juhi tasu finantseerimine SATT eelarvest, mis hiljem refinantseeritakse klatri eelarvest.

Lõuna-Eesti maakondade arendusorganisatsioonide poolne toetus (arenduskeskused või omavalitsuste liidud) koosneb kahest osast: maakondlik arendusressurs (PATEE) ja kohalike omavalitsuste toetus nt 0,1 – 0,2 eurot elaniku kohta, alternatiivina turismitulul põhinev toetus nt 0,05 eurot majutatud turistide

⁶ Loetelu ei ole lõplik

kohta. Soovitus praeguses etapis lähtuda elanike arvu põhisest kalkulatsioonist. Maakondade arendusressursil (arendusorganisatsioonid) põhinevat toetust on planeeritud 2 000€ maakonna kohta. Nii elanike arvul põhinev toetus kui maakondlik arendustoetus on otstarbekas klastrisse suunata läbi maakondliku arendusorganisatsiooni, mitte iga KOV sihtfinantseeringuna.

Tabel 2. Maakondade rahastus elanike arvu põhjal

	<i>Elanike arv</i>	<i>%</i>	<i>Makstav summa</i>	<i>Hind elaniku kohta</i>
<i>Tartu linn</i>	96 974	30,6	9 697€	0,1€
<i>Jõgevamaa</i>	28 734	9,1	2 873€	0,1€
<i>Põlvamaa</i>	25 006	7,9	2 501€	0,1€
<i>Tartumaa*</i>	56 003	17,7	5 600€	0,1€
<i>Valgamaa</i>	28 370	8,9	2 837€	0,1€
<i>Viljandimaa</i>	46 371	14,6	4 637€	0,1€
<i>Võrumaa</i>	35 782	11,3	3 578€	0,1€
KOKKU	317240	100%	31 724€	

*Tartumaa ilma Tartu linnata

Tabel 3. Maakondade rahastus turistide arvu põhjal

	<i>Turistide arv</i>	<i>%</i>	<i>Makstav summa</i>	<i>Hind turisti kohta</i>
<i>Tartu linn</i>	301994	51,4	16 448€	0,05€
<i>Jõgevamaa</i>	19044	3,2	1 024€	0,05€
<i>Põlvamaa</i>	21017	3,6	1 152€	0,05€
<i>Tartumaa*</i>	33536	5,7	1 824€	0,05€
<i>Valgamaa</i>	76095	13,0	4 160€	0,05€
<i>Viljandimaa</i>	47995	8,2	2 624€	0,05€
<i>Võrumaa</i>	87328	14,9	4 768€	0,05€
	587009	100%	32 000€	

Klastri partner on EAS, kes reguleerib riigipoolset sihtfinantseerimist ja sellest lähtuvaid tegevusi vastava sihtfinantseerimisleppega. 2020 plaanitud sihtfinantseerimine on 32 000 eurot, mille kasutamise tingimus on kõigi kuue maakonna osalemine klastri tegevustes.

Vastavalt partnerite huvidele ja EAS sihtfinantseerimise tingimustele võiks eelarvete ja tegevuskava koostamisel lähtuda Tabel 4. toodud põhimõttest. Rahalise ressursi võimendamine toimub projektipõhise tegevuse kaudu.

Tabel 4. Lõuna-Eesti Turismiklastri rahastusmudeli põhimõte

Rahastusallikas	Finantseeritav tegevus
Liikmemaksud (ettevõtete rahastus)	Turunduskampaaniad, tootearendus, FAM ja pressireisid jm turundus
Toetus (maakondade rahastus)	Töötasud ja tegevuskulud, strateegia koostamine, sihtkohtade nähtavuse suurendamine (turundusmaterjalid, messid, kontaktüritused), sihtkohtade/töögruppide koordinaatorite tasud, kulud
Sihtfinantseerimine (EAS)	Töötasud, koostöö- ja arendustegevus

4.6. Lõuna- Eesti turismiklastri juriidilise vormi analüüs

Arenguseminaril võrreldi ja analüüsiti erinevate juriidiliste vormide tugevusi ja riske (Vt joonis 3), saadud tulemuste kohta küsiti tagasisidet ka intervjuudes ja veebiküsitluses.

Joonis 3. Klatri juriidilise vormi analüüs

Organisatsiooniline mudel - UUS KEHA

(põhikirja alusel, asutaja või liikmed)

EELISED JA KASUD	PUUDUSED JA RISKID
neutraalne	likviidsuse probleemid
selge	eraldatus
manikutunne asutajatel	tugiteenuste puudus
	kuidas tagada esindatus
	ruumide vajadus

Organisatsiooniline mudel - MAK roteeruv

EELISED JA KASUD	PUUDUSED JA RISKID
ei pea looma uut keha	finantsraskused
kogemus turismi juhtimisel	Roteerumine raskendab toimimist
Halduskulude kokkuhoid	ettevõtjatel keeruline
Enamikes MAK-des turismikoordinaator	kõigis MAKdes pole turismikoordinaatorit

Organisatsiooniline mudel SATT

Klaster luuakse SA Tartumaa Turism baasil

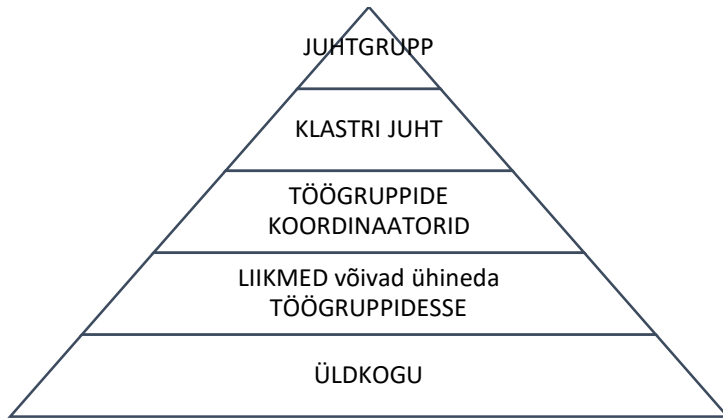
EELISED JA KASUD	PUUDUSED JA RISKID
SA enda initsiatiiv ja valmisolek	Võib jääda Tartu poole kaldu
Tartu linna tugi administreerimisel	
võimalus kiirelt startida	
loogiline - Tartu kui LE keskus	
koosolekud saab panna liikmete juurde roteerima	

Vastavalt osalejate tagasisidele kuulus valdav eelistus mudelile, mille raames loodava LE turismiklatri ja konsortsiumilepingute alusel tegutseva partervõrgustiku juriidiline keha hakkab asuma Sihtasutuses Tartumaa Turism (SATT). See tähendab, et lepingud sõlmivad ühelt poolt SA Tartumaa Turism ja teiselt poolt klatri liige ning klatri juriidiline aadress ning juriidiline keha klattriväliste partnerite jaoks on SA Tartumaa Turism.

4.7. Lõuna – Eesti turismiklastri juhtimismudel ja töökorraldus

Arenguseminaril arutati ja analüüsiti klatri võimalikku juhtimismudelit ja töökorraldust. Saadud tulemuste kohta küsiti tagasisidet ka intervjuudes ja veebiküsitluses. Mudel ja töökorraldus kiideti heaks.

Joonis 4. Lõuna-Eesti turismiklastri juhtimismudel



Tabel 5. Lõuna-Eesti Turismiklastri töökorraldus ja koordinaatori ülesanded

JUHTGRUPP (erasektori enamuse, avaliku kaasatus)	KOORDINAATOR (palgaline)	TÖÖGRUPID (TG)
Toimib nõukoguna (ekspertid) ja on otustusorgan, tagatud on erinevate valdkondade esindatus.	Kutsus kokku töögrupe ja koosolekuid. Jälgib tegevusplaane ja eelarveid.	Luuakse turunduse TG, tootearenduse TG ⁷ . Töögrupp otsustab sisemise töökorralduse ja rollide jaotuse (turunduse töögrupis turujuhid, tootejuhid vm)
Strateegia koostamise juhtimine, eesmärkide saavutamise monitooring.	Strateegia koostamise koordineerimine	Eraldi palgalised töögrupi koordinaatorid
Tegevuskavade kinnitamine	Kommunikatsioon, kaasamine	Koondavad oma valdkonna info ja sisendi strateegiasse
Uute liikmete kinnitamine	Liikmete arvestuse pidamine	Töögrupi tegevuskava elluviimine
Liikmetasude kinnitamine	Liikmemaksude arvestus	Kohtuvad vähemalt 4 x aastas, vajadusel tihedamalt.
Klastri esindamine	Klastri esindamine	
Kohtuvad vähemalt 4 x aastas	Igapäevane suhtlus, infovahetuse korraldamine	

Üldkogu liikmetel on võimalus saada ülevaade tegevustest ja tulemustest, esitada küsimusi ja teha ettepanekuid.

Praegu maakondades töötavaid turismikoordinaatoreid ja erinevates turismiarendusorganisatsioonides töötavaid spetsialiste on plaanis kaasata töögrupe koordinaatorite ja liikmetena, leppides kokku spetsialiseerumise ja minimeerides dubleerimist.

⁷ Vastavalt peatükis 4.2 toodud tegevusvaldkondadele

5. Riskid ja nende maandamine

Riski kirjeldus	Riski ilmnemise tõenäosus	Riski maandamise viis
Klastriga liitub liiga vähe partnereid selleks, et tagada miinimumressurss ja Lõuna – Eesti olulisemate turismisektori osapoolte ning reisimotivatsiooni ja teenusepakujate kaasatus.	kõrge	Järjepidev teavitamine, algatusrühma panustamine personaalsetesse pöördumistesse, selgitustesse ja läbirääkimistesse oluliste partneritega.
Maakonnad, sihtkohad, võrgustikud ja LE ühistegevus jäävad konkureerima	kõrge	Järjekindel töö LE turismiklastri eesmärkide, tegevuste ja tulemuste tutvustamisel ja tegevusloogika selgitamisel. Esimese grupi liitujatega tehtava koostöö tulemuste, edulugude tutvustamine.
Kuus LE maakonda ei lepi kokku arendusorganisatsioonide toetuses, mis on EAS toetuse tingimuseks. ⁸	kõrge	Selgitustöö ja ühise kasu esiletoomine, personaalsed kohtumised arendusorganisatsioonide juhtide ja juhtorganite liikmetega.
Koostöövõrgustikus leiavad aset tüüpilised meeskonna arengu protsessid ja etapid, mis kätkevad endas mh konfliktide ilmnemist.	kõrge	Teadvustada klasteri liikmete hulgas ja töögruppides meeskonna arengufaase, tegeleda teadlikult konfliktide ennetamise ja lahendamisega. Usaldusliku keskkonna loomine.
LE turismiklaster jääb ettevõtjatele, kes on harjunud suhtlema maakondliku turismikoordinaatoriga või paikkondliku turismiarendajaga kaugeks ja ebausaldusväärseks.	keskmine	Järjekindel töö LE turismiklastri eesmärkide, tegevuste ja tulemuste tutvustamisel ja tegevusloogika selgitamisel.
Kohalikele omavalitustele ei ole selge klasteri mudeli erinevus SA LET mudelist, puudub usaldus.	keskmine/kõrge	Järjekindel töö LE turismiklastri eesmärkide, tegevuste ja tulemuste tutvustamisel ja tegevusloogika selgitamisel, selgitustöö kohtadel klasteri ja maakonnas tegevate arendusorganisatsioonide poolt.
Kohaliku omavalitsuse tasandil poliitiliste jõudude koostööd pärssiv mõju	keskmine	Selge klasteri tegevuste mõjude kommunikatsioon, regionaalse turismiarengu olulisuse väljatoomine elu- ja ettevõtluskeskkonnale; teadlikkuse tõstmine turismimajanduse kasudest, turismiga kaudselt seotud sektorite kasu, kogukonna kasu jne
Kui kitsas ring partnereid otsustab, siis kaob väikestel motivatsioon osaleda.	keskmine	Mikroliikmetele (pakett C) selgelt nende kasude kommunikeerimine, maksimaalne võimalik kaasamine, nt üldkogu, meililistid.
Arvestataval osal potentsiaalsetest partneritest soov vaadata algul kõrvalt või proovida 1 aastase lepinguga.	keskmine	Vajadus kommunikeerida ja selgitada vajadust võtta ühiselt vastutus – meie ise teeme meie endi jaoks vajaliku ja toimiva rganisatsiooni/võrgustiku. Keegi teine ei tee meie eest seda valmis. Vajadus selgitada 1-aastase mudeli puuduseid.
Klasteri liikmete ühekülgsus, nt vaid atraksioonid ei võimalda terviklikku klienditeekonda.	keskmine	Järjekindel töö LE turismiklastri eesmärkide, tegevuste ja tulemuste tutvustamisel ja tegevusloogika selgitamisel.

⁸ EAS toetuse tingimuseks regionaalsele DMOle on mh kõigi kuue maakonna arendusorganisatsioonide osalus koostöös.

6. Vajalikud jätkutegevused esimeses etapis

- Lõuna – Eesti turismiettevõtjate teavitamine turismiklastri kontseptsioonist – toimimismudelist.
- Algatusgrupi koosolek edasise tegevuskava kokkuleppimiseks.

Algatusgrupi esialgne koosseis:

Helen Kalberg, SA Tartumaa Turism/Tartu linn

Maimu Kelder, SA Jõgevamaa Arenduskeskus

Vello Saar, AS Värskas Sanatoorium

Aivo Värton, OÜ Uhtjärve Ürgoru Nõiariik/Liikluslinn

Liis Lainemäe, MTÜ Sibulatee

Algatusgrupi ümberformeerumine juhtgrupiks toimub liikmelepingute sõlmimise järgselt.

- SA Tartumaa turismorganisatoorse töökorralduse ja juriidilise raamistiku analüüs LE turismiklastri toimetamudeli rakendamise võimaldamiseks
- Lõuna-Eesti Turismiklastri juhi konkursi läbiviimine ja juhi palkamine
- Läbirääkimised avaliku sektori partneritega, maakondlike arendusorganisatsioonidega
- Liitumislepingute ettevalmistamine ja sõlmimine
- LE turismiklastri tegevuskava ja eelarve koostamine
- Töögruppide määratlemine, töögruppide juhtide töölerakendamine, töögruppide komplekteerimine, töögruppide tegevuskava koostamine ja ellurakendamine.
- Muud jätkutegevused

7. Lisa 1 Lõuna-Eesti Turismiklastri 1. tegevusaasta indikatiivne eelarve

Järgnevalt esitatud eelarve tabelid on indikatiivsed ja vajavad klasteri juhtgrupi poolt sisulist läbitöötamist ja vastavusse viimist klasteri sisuliste tegevusprioriteetidega, nt innovaatiline turundus.

Klasteriga liituvate ettevõtete arv on prognoositud konservatiivselt, enamate liitujate puhul kasvab klasteri võimekus arendu-ja turundustegevuste elluviimiseks.

Aastal 2020 on EAS TAK toetuse kasutamise eeltingimuseks LE kuue maakonna arendusorganisatsiooni panustamine klasterisse, vastasel juhul ei ole võimalik kasutada planeeritud 32000 eurot.

Kohalike omavalitsuste toetuse liikumine klasterisse (elanikepõhise arvestuse alusel) oleks optimaalne läbi maakondliku arendusorganisatsiooni.

PLANEERITUD TULUD

	Tululiik/Allikas	Liikmed	EAS sihtfinantseering	MAK, OVL	Kokku (€)
1.	Liikmemaksud SUUR 10x2500	25 000,00			25 000,00
2.	Liikmemaksud KESKMINE 10x1000	10 000,00			10 000,00
3.	Liikmemaksud VÄIKE 10x250	2 500,00			2 500,00
4.	Maakondade toetus 6x2000			12 000,00	12 000,00
5.	KOVide rahastus 317240 in9			31 724,00	31 724,00
5.	EASi sihtfinantseering		32 000,00		32 000,00
6.	Projektid				0,00
7.	Teenused ja omatulu				0,00
	KOKKU	37 500,00	32 000,00	43 724,00	113 224,00

⁹ Tartu linna ja maakonna toetus liigub klasteri eelarvesse ja tegevustesse läbi SA TT. Sarnaselt on otstarbekas ka teistes maakondades suunata KOVde toetus klasterisse läbi maakondliku arendusorganisatsiooni.

PLANEERITUD KULUD

	Kululiik	KOKKU
1.	Üldkoordinaator 12x1500x33,8%	24 084,00
2.	Valdkondade koordinaatorid 2 x 10 x 1300x33,8% ¹⁰	34 788,00
3.	Sõidukulud, bürookulud	2 000,00
4.	Koosolekud 4 x 20in x 25€	2 000,00
5.	Kontaktüritused koos EAS (FI, RU, DE) 4 tk	3 140,00
6.	FAM reisirid 3 tk x 8 in (transport)	3 200,00
7.	Pressireisirid 3 x 5 in (transport)	3 200,00
8.	Kampaaniad ja digiturundus	5 812,00
9.	Balttouril osalemine ühispinnaga	12 000,00
10.	Matka messil osalemine ühispinnaga	15 000,00
11.	ITB-l esindamine EAS pinnal (900 + esindaja 1100)	2 000,00
12.	Ühised turundusmaterjalid	6 000,00
	KOKKU	113 224,00

¹⁰ Võimalik koordinaatorite rakendamine osalise tööajaga, nt 4 x 0,5 töökohta. Kokkulepped sõlmitakse klasteri juhtorgani tasemel.

8. Lisa 2 Lõuna-Eesti turismiklastri liikmelepingu näidis