

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse Instituut

Janar Muttik

**INTEGREERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA
PLAANI LOOMINE ADVOKAADIBÜROOLE RAAVE**

**Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks
strateegilise juhtimise erialal**

Juhendaja: dotsent Andres Kuusik

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

dotsent Andres Kuusik

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014.a.

Turunduse õppetooli juhataja

dotsent Andres Kuusik

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

.....

(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. TEOREETILINE RAAMISTIK INTEGRERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA PLAANI LOOMISEKS TEENUSEID OSUTAVAS ETTEVÖTTES.....	8
1.1 Integreeritud turunduskommunikatsiooni mõiste ja olulisus.....	8
1.2 Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomise teoreetiline raamistik.....	22
2. TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI PIIRANGUD JA ERIPÄRAD ÕIGUSTEENUSEID OSUTAVAS ETTEVÖTTES.....	37
2.1 Eesti õigusteenuste turg.....	37
2.2 Eripärad ja piirangud turunduskommunikatsioonis õigusteenuseid osutavas ettevõttes.....	41
3. INTEGRERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA PLAANI LOOMINE ÕIGUSTEENUSEID OSUTAVAS ETTEVÖTTES ADVOKAADIBÜROO RAAVE NÄITEL.....	50
3.1 Advokaadibüroo RAAVE ja ettevõtte senine turunduskommunikatsioon.....	50
3.2 Erinevate turuosaliste seisukohad õigusteenuste turust, seal kasutatavatest turunduskommunikatsiooni meetoditest ja –kanalitest.....	60
3.3 Soovitused integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks Advokaadibüroole RAAVE.....	75
Kokkuvõte.....	85
Viidatud allikad.....	89
LISAD.....	97
Lisa 1. Uuringu küsimustik.....	97
Lisa 2. Intervjuu küsimustik advokaadibüroodele.....	98
Lisa 3. Advokaadi ja advokaadiühingu reklaami juhend.....	102
SUMMARY.....	108

Sissejuhatus

Tänases majandusolukorras on väga tähtis pidev muutumine ja areng, et olla konkurentidest parem, kiirem, eristuv jne. Kiiresti muutuvast majanduses ja kasvavates konkurentsitingimustes tuleb otsida erinevaid võimalusi turupositsiooni kindlustamiseks ja laiendamiseks. Õigete eesmärkide seadmine, nende järgimine ja tulemuste mõõtmine on suureks väljakutseks. Edukal ettevõttel peavad olema formuleeritud nii missioon, visioon, põhiväärtused kui ka paika pandud strateegia. Edukas olemiseks ei piisa siiski ainult formuleerimisest ja koostamisest. Juhtkonna poolt paika pandud eesmärgid, missioon, visioon, põhiväärtused ja strateegia on vaja viia kõigi ettevõtte töötajateni, et ettevõttest väljuvad sõnumid oleksid kooskõlas ettevõtte üldise imagoga. Toimiv kommunikatsioon, olgu see ettevõtte sisene või suunatud ettevõttest välja, on ettevõtte juhtimisel üks tähtsamaid elemente. Et tagada soovitud kommunikatsiooniefekt ja maksimeerida konkurentsieelist, peab valitsema sünergia kõigil ettevõtte tasanditel, mis on saavutatav hästi läbimõeldud ja toimiva integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani loomise ja kasutuselevõttuga. Integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärk on võimalikult efektiivselt ja selgelt edastada ettevõtte sõnumit, kasutades erinevaid turunduskommunikatsioonilaseid meetodeid ja kanaleid. Selleks, et vältida vastuolu ettevõtte erinevate sõnumite ja kommunikatsioonieesmärkide vahel, peavad kõik ettevõtte turundus- ja kommunikatsioonitegevused olema planeeritud ja ellu viidud koordineeritult ja ühtse süsteemina. Sellest põhimõttest lähtubki integreeritud turunduskommunikatsioon, mis hõlmab endas ettevõtte kogu sisemistele ja välistele siht- ja sidusrühmadele suunatud kommunikatsiooni ning ei piirdu ainult müügiga seotud sõnumitega, kuna müüki mõjutavad ettevõtte kõik sõnumid. Mida rohkem rakendatakse koordineeritud planeerimist ja teostust erinevate turunduskommunikatsiooni meetodite ja ettevõtte ülejäänud kommunikatsiooni elluviimisel, seda integreeritum on ettevõtte kommunikatsioon.

Oskuslikul planeerimisel ja rakendamisel võib integreeritud turunduskommunikatsioon (ingl. *integrated marketing communication*) olla ettevõtte strateegia tööriistaks (ingl. *strategic tool*), mis aitab tagada sõnumite sünergia ja järjepidevuse vastavalt kasutatavatele kommunikatsiooni meetoditele ja -kanalitele. Üheks põhiliseks integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomise eesmärgiks on välja selgitada parimad meetodid eesmärkide saavutamiseks ja nende koordineeritud rakendamine konkurentsieelise saavutamiseks.

Antud töö keskendub Advokaadibüroo RAAVE integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani (ingl. *integrated communication strategy plan*) loomisele. Advokaadibüroo RAAVE on eraõiguslik juriidiline isik, mis on loodud õigusteenuse osutamiseks.

Teemavalik ja aktuaalsus on seotud 2013. aasta märtsis muudetud reklaamiseadusega, mille kohaselt on advokaadibüroodel nüüd võimalik teatud tingimustel tegeleda turundustegevusega. Kuid nagu tavapäraselt, on advokaadibüroodel turundustegevustega tegelemiseks mitmeid partnereid ja kommunikatsioon ei toimi üheselt. Vickerstaff, A., (2000: 355) toob välja asjaolu, et advokaadid ei usu turunduse vajalikkusesse ja on harjunud turundama pigem iseennast piiratud tingimustes ning seetõttu ei ole advokaadid kohanenud muutunud oludega.

Kuna 2013. aasta märtsini kehtis advokaadibüroodele range reklaamikeeld, ei pööratud turunduskommunikatsioonile erilist tähelepanu. Keelatud oli konkreetse lepingu sõlmimisele kutsuv reklaam ehk advokaadid ei tohtinud kutsuda üles endaga lepingut sõlmima. Alates 2013. aasta märtsist on reklaam põhimõtteliselt lubatud, ent järgida tuleb teatud tingimusi. Advokaat ei tohi kasutada ära teadmisi selle kohta, et on isikuid, kellele ta saab üksikjuhtumil õigusnõustamist või esindamist pakkuda. Näiteks on keelatud olukord, kus advokaat reklaami kaudu suunab enda juurde isikuid, kellel võivad olla kahjunõuded teatud konkreetsetel asjaoludel, ning pakub neile lepingulist esindust. Sellest tulenevalt keskendub antud töö üks alapeatükkidest advokaadibüroo turunduskommunikatsiooni eripärade ja seotud reklaami- ning käitumispääsude väljatoomisele, mida tuleks arvestada integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostades.

Konkurentsitingimuste suurenemine on seotud tihedalt pakkujate kasvuga. Eesti Advokatuuri liikmete arv kasvab pidevalt ning organisatsioon on muutunud riigi suurimaks õigusvaldkonna kutseühenduseks, kus 2013. aasta lõpu seisuga oli rohkem kui 870 liiget. Eesti Advokatuuri liikmeskond on suurem, kui Eesti kohtunike, prokuröride, notarite, kohtutäiturite ja pankrotihaldurite arv kokku. Senised andmed näitavad, et advokatuuri liikmeskonna kasv jätkub (Advokatuur...2014). Statistika ja prognoosid näitavad jätkuvat konkurentsi kasvu. Samas tekitavad pidevalt muutuvad seadused ja keerulisemaks muutuv õigusloome olukorra, kus õigusteenuste pakkujate arvu suurenemine on asjade loomulik areng. Eesti Poliitikauuringute Keskuse Praxis¹ läbiviidud uuring väikeste- ja keskmiste ettevõtete² seas näitas, et 38% ettevõtetest pärsivad arengut koormavad õigusaktid ja liigne bürokraatia (Väikeste ja keskmiste...2012). Et advokaadibüroo jõuaks õigusabi vajavate klientideni ja suudaks eristuda konkurentidest, on integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomine üheks parimaks võimaluseks, luues koordineeritud kommunikatsiooni strateegia, mida on konkurentidel raske kopeerida.

Kuna lähiaastatel õigusteenuse valdkonnas advokaadibüroode vaheline konkurents tõenäoliselt suureneb, muutub strateegiliselt mõtestatud turundustegevus järjest olulisemaks. Integreeritud turunduskommunikatsioon aitab tagada, et kõigi kanalite kaudu edastatav informatsioon oleks positiivne ning edastaks selget ja ühtset sõnumit. Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani loomine ja selle rakendamine aitab advokaadibüroodel leida viise, kuidas jõuda klientideni, mõistmaks ja ennetades nende vajadusi, et paremini rahuldada sihtgruppe.

Praktikutele annab töö suuniseid, kuidas luua, arendada ja juurutada integreeritud turunduskommunikatsiooni õigusteenuste turul, vastavalt valdkonna eripäradele ja piirangutele. Samuti aitab antud töö ettevõtete turundusjuhtidel ja turunduskommunikatsiooni eest vastutajatel õigustada ja kaitsta turunduskommunikatsiooni tegevusi ja eelarvet.

¹ **Poliitikauuringute Keskus Praxis** on Eesti esimene sõltumatu, mittetulunduslik mõttekeskus, mille eesmärk on toetada analüüsile, uuringutele ja osalusdemokraatia põhimõtetele rajatud poliitika kujundamise protsessi (Poliitikauuringute Keskus Praxis...2014).

² Töös käsitletakse väikese ja keskmise suurusega ettevõtetenäi füüsilisest isikust ettevõtjaid, äriühinguid kui ka välismaiste äriühingute filiaale, kus töötab kuni 249 töötajat.

Magistritöö eesmärgiks on muutunud reklaamiseaduse tingimustes anda soovitusi integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks õigusteenuseid osutavas ettevõttes Advokaadibüroo RAAVE näitel.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Tuua välja integreeritud turunduskommunikatsiooni teoreetilised aspektid, olulisus ning selle rakendamise probleematika;
- Välja selgitada integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomise alused ja etapid;
- Tuua välja turunduskommunikatsiooni eripärad õigusteenuseid osutavas ettevõttes;
- Viia läbi uuring, selgitamaks välja millised on inimeste eelistused turunduskommunikatsioonialase info saamisel ja mis on klientide kriteeriumid õigusteenuse pakkuja valikul;
- Analüüsida Eesti õigusteenuste turgu ja Advokaadibüroo RAAVE senist turunduskommunikatsiooni;
- Anda soovitusi integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks.

Magistritöö eesmärgist ja ülesannetest tulenevalt on töö kolmeosaline. Töö teoreetiline osa keskendub integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani raamistiku loomisele, käsitledes seejuures mõningal määral turunduskommunikatsiooni teoreetilisi aspekte ning põhjalikumalt integreeritud turunduskommunikatsiooni kontseptsiooni. Teoreetilises osas toetub autor mitmetele selle valdkonna tuntumatele teoreetikutele. Esile võib tuua neist Shimp T., A, Andrews J., C., Kotler P., Scultz D., E., Scultz H., F., Smith P., K. ja Taylor J., Belch E., G., ja Belch A., M. Ja Hodges, S. Teine peatükk on antud töö konteksti avav ning ei ole teoreetiline ega empiiriline. Selles peatükis tuuakse ülevaade Eesti õigusteenuste turust ja turunduskommunikatsiooni piirangutest ning eripäradest õigusteenuseid osutavas ettevõttes. Kolmas osa keskendub empiirilisele uurimusele, analüüsitakse Advokaadibüroo RAAVE senist turunduskommunikatsiooni meetodite ja –kanalite kasutamist. Võttes arvesse kõiki teorias väljatoodud elemente ja advokaadibüroo turunduskommunikatsiooni eripäradest tulenevaid asjaolusid, antakse viimases peatükis soovitusid integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomisele Advokaadibüroos RAAVE.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK INTEGREERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA LOOMISEKS TEENUSEID OSUTAVAS ETTEVÖTTES

1.1 Integreeritud turunduskommunikatsiooni mõiste ja olulisus

Ettevõtte juhtimine oli varem tootmis-, toote- või müügikeskne, kuid tihenend konkurentsitingimused on suunanud selle tarbija leidmisele ja hoidmisele ning tema vajaduste rahuldamisele (Moffatt, Luck 2009: 312). Rohkem rõhku on hakatud panema turundusplaanide koostamisele ning nende integreerimisele ettevõtte strateegiliste otsuste tegemisel (Proctor, Kitchen 2002: 144-145). Et sellega hakkama saada, peab turundusfunktsioon tihedalt olema seotud teiste funktsioonidega. Seetõttu on väga oluliseks saanud eesmärkide ja sõnumite ühtlustamine. Kasutusele on võetud integreeritud lähenemine turunduskommunikatsioonile, mis on tänapäeval kindlasti üks olulisemaid sündmusi nii teoorias kui praktikas (Schultz *et al* 2008: 511, Grönroos, Finne 2009: 179-180, Cornelissen, Lock, 2000:7). Antud töös käsitletaksegi integreeritud turunduskommunikatsiooni, kuna traditsiooniline turundus ja turunduskommunikatsioon ei rahulda enam ettevõtteid (Cornelissen, Lock, 2000:485-486). Integreeritud turunduskommunikatsioon (*integrated marketing communication*) tähendab üldiselt eelkõige turundussõnumite, -kanalite ja vahendite omavahelist haakumist ja kooskõla. Selleks, et rääkida põhjalikult integreeritud turunduskommunikatsioonist, tuleb esmalt alustada ettevõtte turunduskommunikatsioonist (ingl. *marketing communication*).

Turunduskommunikatsioon on ettevõtte kommunikatsiooni üks elementidest. Organisatsiooni kommunikatsiooni kolm peamist valdkonda on sisemine kommunikatsioon (ingl. *internal communication*), turunduskommunikatsioon ehk väliskommunikatsioon (ingl. *external communication*) ja ettevõtte üldkommunikatsioon (ingl. *concern communication*). Organisatsiooni sisemise kommunikatsiooni eesmärgiks on ühise visiooni ja missiooni loomine, usalduse ja lojaalsuse tagamine, personali

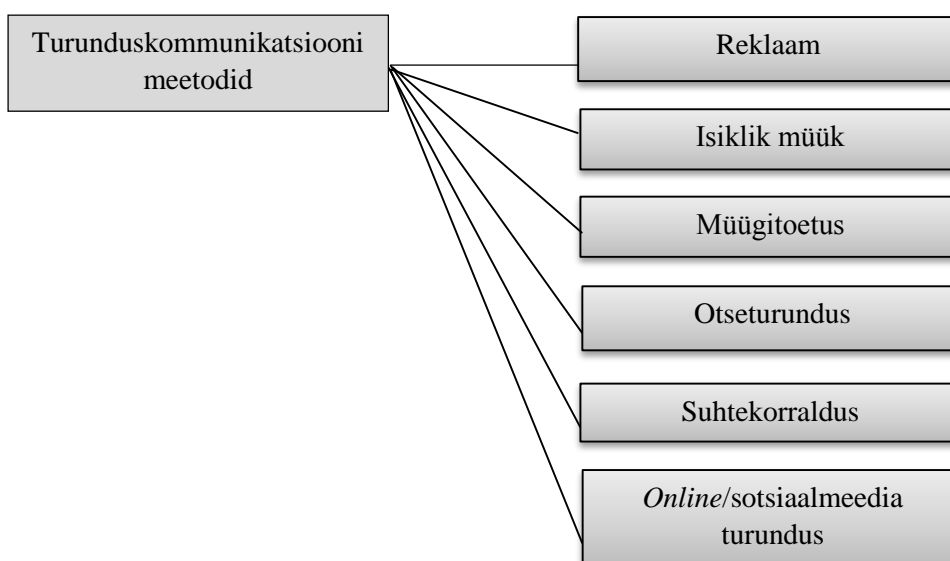
motiveerimine ja otsustusõiguste delegeerimine ning muudatuste algamine ja juhtimine. Sisemise kommunikatsiooni funktsioonideks on organisatsiooni peamiste funktsioonide toetamine, personali kaasatuse edendamine ning muutuste toetamine (Vos, Scoemaker 1999: 82). Turunduskommunikatsiooni valdkonda kuulub välise keskkonna mõju ja turu uurimine, mille alla kuuluvad sihtrühma- ja konkurentide uuringud. Ettevõtte üldkommunikatsioon tegeleb peamiselt organisatsiooni identiteedi ja kuvandi loomisega (*Ibid*: 7).

Turunduskommunikatsioon on kõik otsesed ja kaudsed vahendid, mida ettevõtte kasutab tarbijate veenmisel ja teavitamisel oma tootest, teenusest või kaubamärgist (Keller 2001: 819). Turunduskommunikatsioonil on kolm peamist eesmärki, milleks on informeerimine, veenmine ja meelde tuletamine (Hartley 1999: 98). Turunduskommunikatsiooni nimetatakse ka promotsiooniks (ingli. *promotion*), mis sisaldab ja reguleerib ostjate ja pakkujate vahelist informatsiooni edastamist, selle vastuvõtmist ja muud suhtlust, mille eesmärgiks on ostuotsuste mõjutamine (Keller 2009: 141).

Traditsiooniliselt mõistetakse turunduskommunikatsiooni all turundusmeetmestiku 4P ühte põhikomponenti promotsiooni (Huges 2007: 45). 4P mudeli elementideks on toode, hind, turustuskanalid ja müügitoetus (Belch 1990: 5). Eesti keeles kasutatakse turunduskommunikatsioonist rääkides veel termineid „toetus- ja edustusmeetmestik“ ning „promotsiooni vormid“ ning tegemist on sünonüümidega. Kuigi 4P mudel on lihtsalt kasutatav, on seda tänapäeval palju kritiseeritud, kuna see töötati välja 20. sajandi keskel suuri USA turge silmas pidades ja on suunatud pigem tootmisele, kui tarbijatele (Luck, Moffatt 2009: 312-313).

Klassikaliselt moodustavad promotsiooni meetmestiku (ingli. *promotion mix*) reklaam, müügitoetus, suhtekorraldus ja isiklik müük (Anderson, Vincze 2000: 319; Hughes, Fill 2007: 45). Kotler (*et al* 2008: 691) ja Engel *et al* (1991: 13) väljatoodud mudelis on lisatud veel ühe meetodina otseturundus (ingl. *direct marketing*). Baker (1995: 217) järgi jaguneb turunduskommunikatsioon ehk promotsioon vähemalt seitsmeks suuremaks strateegilis-taktikaliseks tegevusteks: reklaam, suhtekorraldus, pakendamine, otseturundus, sponsorlus, isiklik müük ja müügitoetus (ingl. *advertising, packaging, direct marketing, sponsorship, personal selling, sales promotion*).

Tänapäeval on üheks kiiresti arenevaks turunduskommunikatsiooni elemendiks interaktiivne- (ingl. *online*) ja sotsiaalmeedia turundus (ingl. *social media marketing*) (Shimp, Andrews 2013: 9). Interaktiivne turundus on toodete ja teenuste turunduskommunikatsioon internetis: otsingumootorite turundus³ (ingl. *search engine marketing*), interaktiivsed reklaambännerid (ingl. *banner ads*), mobiiliturundus (ingl. *mobile advertising*) ja kohatuvastusel baseeruvad äpid⁴ (ingl. *location-based apps*). Sotsiaalmeedia turundus esindab elektroonilise kommunikatsiooni (ingl. *electronic communication*) vormi, mille kaudu kasutajad loovad sisu (informatsioon, idee, video), mida saab jagada teiste sotsiaalmeedia (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube jne.) kasutajatega (*Ibid*). Lisaks eelpool väljatoodud turunduskommunikatsiooni meetoditele on Smith ja Taylor (2006: 8) lisanud näitused/messid (ingl. *exhibitions*), müügikohad ja kaubanduskeskused (ingl. *point of sale and merchandising*), suust-suhu turunduse (ingl. *word of mouth*), kuid autori arvates saab need elemendid jagada erinevate meetodite kategooriatesse. Autor nõustub Shimp ja Andrews mudeliga, mis annab lihtsa ülevaate põhilistest turunduskommunikatsiooni meetoditest (vt. joonis 1).



Joonis 1. Turunduskommunikatsiooni meetodid. Allikas: (Shimp T., A., Andrews J., C. (2013: 9), Hughes, Fill (2007: 22).

³ Otsingumootori turunduse all mõeldakse kodulehe optimeerimist ja muutmist otsingumootori kriteeriumitele vastavamaks, mille tulemusel on koduleht otsingumootorites paremini ja kiiremini leitav (Tapan, K...2013).

⁴ Kohatuvastusel baseeruv äpp on arvutiprogramm, mis kasutab koha andmeid, erinevate funktsioonide loomiseks, mis on ligipääsetab läbi mobiilivõrgu mobilitelefoni kaudu (Chang, J., R,...2012).

Erinevad autorid on liigitanud turunduskommunikatsiooni meetodeid erinevalt ning järjest muutavas majandusruumis ja tehnoloogia areng võimaldab lisada mudelitesse uusi, kaasaegsemaid, tänapäeva turusituatsioonile sobivamaid meetodeid. Autor toob alljärgnevalt välja erinevate autorite poolt käsitletud põhilised turunduskommunikatsiooni meetodid saavutamaks ettevõtte või organisatsiooni turunduskommunikatsiooni eesmärgi (vt.tabel nr. 1)

Tabel 1. Teoreetikute poolt käsitletud turunduskommunikatsiooni meetodid ja kanalid

	West <i>et al</i> 2010	Belch (1998)	Smith, P., R., Taylor, J. (2006)	Kitchen (2003)	Shrimp T., A., Andrew J., C. (2013)	Hughes, Fill 2007	Kotler <i>et al</i> (2008)	Baker (1995)
Reklaam	X	X	X	X	X	X	X	X
Otseturundus	X	X	X	X	X	X	X	X
Müügitoetus	X	X	X	X	X	X	X	X
Isiklik müük	X	X	X	X	X	X	X	X
Suhtekorraldus	X	X	X	X	X	X	X	X
Interaktiivne turundus	X		X		X	X	X	
Suust-suhu turundus	X		X	X				
Sponsorlus	X		X		X			X
Pakendamine	X		X					X

Allikas: Autori koostatud

Et luua ülevaade põhilistest turunduskommunikatsiooni kanalitest on tabelis 2 turunduskommunikatsiooni meetodid jagatud nelja traditsioonilisse rühma: reklaam (ingl. *advertising*), otsekontakt (ingl. *direct*), suhtekorraldus ehk PR (ingli. *public relations*) ja müügitoetus (ingl. *sales promotion*) ning toodud välja erinevad võimalikud sõnumite edastamis kanalid. Õige kommunikatsioonikanali rakendamine ettevõttes on üheks raskemaks ülesandeks. Tihedates konkurentsitingimustes ei piisa ainult ühe kommunikatsioonimeetodi ja ühe kommunikatsioonikanali kasutamisest. Sageli tuleb kasutada nende kombinatsioone, millega valitakse tee tarbijani ning mille valikul tuleb arvestada peale sihturu veel kanali eripäraga, sõnumiga, kommunikatsiooni asukoha ja otsustusprotsessiga (Gallagher *et al* 2001: 60). Luck ja Moffat (2009) toovad välja, et teenuste turul on turunduskommunikatsiooni ja selle integreerimise põhiorhk toimival kommunikatsioonil, kus võrdselt tähtsamad on nii kasumlikud suhted, kui ka brändi väärtuse kasvatamine.

Tabel 2. Turunduskommunikatsiooni vormid ja nende kanalid

Reklaam	Otsekontakt
<ul style="list-style-type: none"> • TV • Välireklaam (ingl. <i>outdoor</i>) • Raadio • Press • Kino • Internet • Mobiilne meedia 	<ul style="list-style-type: none"> • Otsesõnumid (ingl. <i>direct messages</i>) • Otsepost (ingl. <i>direct mail</i>) • Internet • Isiklik müük (ingl. <i>personal selling</i>) • Telefoniturundus (ingl. <i>telemarketing</i>) • Mobiilne meedia
Suhtekorraldus	Müügitoetus
<ul style="list-style-type: none"> • Suust-suhu (ingl. <i>word-of-mouth</i>) • Viirusturundus (ingl. <i>buzz</i> või <i>viral marketing</i>) • Turunduslik suhtekorraldus (ingl. <i>marketing public relations</i>) • Internet- blogid, jututoad, sotsiaalmeedia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostukohad (ingl. <i>point-of-purchase</i>) • Üritused (ingl. <i>events</i>) • Sponsorlus (ingl. <i>sponsorship</i>) • Toote/teenuse disain • Internet • Auhinnamängud (ingl. <i>contests</i>) • Prooviperiood (ingl. <i>trial</i>)

Allikas: West, D. et al (2010: 374), autori täiendatud Shimp T., A., Andrews J., C. (2013: 12) ja Hughes, Fill (2007: 22) põhjal.

Kuigi teorias on mitmeid meetodeid, tegevusi ja plaane, ei ole siiski olemas kasutamiseks ühte parimat ja kõigile sobivat kommunikatsiooni meetodit ega käsitlust. Ettevõtetal tuleb vastavalt seatud eesmärkidele läbimõeldult koordineerida turunduskommunikatsiooni kõik elemendid saatmaks sidusrühmadele välja selge, järjekindel ja kaalukas sõnum ettevõttest ja tema toodetest või teenustest. Et ideed jõuaks ka praktikasse, on vaja luua hästi koordineeritud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia. Järgnevalt käsitletaksegi integreeritud turunduskommunikatsiooni ja selle olulisust lähemalt.

Ajalooliselt on turunduskommunikatsiooni tegevusi rakendatud eraldiseisvatena. Reklaamiagentuurid tegutsesid iseseisvate üksustena, samamoodi käitusid ka suhtekorraldajad ja otseturundajad ning ka ettevõtted ja organisatsioonid võtsid neid kui erinevate valdkondade spetsialiste, kes tegutsevad omaette (Schultz 2003: 68). Et ettevõttes või organisatsioonis oleks toimiv kommunikatsioon, palgatakse sageli reklaamiagentuure arendamaks ettevõtte või organisatsiooni reklaamkampaniaid, samuti palgatakse müügispetsialiste, et töötada välja müügistiimuli programme (ingl. *sales-incentive programmes*) (visuaalne vaade, displeid, üritused jms) või otseturunduse spetsialiste arendamaks välja andmebaase ja suhtlemaks klientidega ning palgatakse ka

suhtekorraldus büroosid ettevõtte identiteedi loomiseks (Kotler *et al* 2008: 688). Kui minevikus oli turundajate põhiliseks tööriistaks reklaam läbi massimeedia kanalite, siis tänapäeval on paljud organisatsioonid võtnud kasutusele uue lähenemisviisi. Integreeritakse kõiki oma turunduskommunikatsiooni alaseid tegevusi nagu promotsioon, otseturundus, suhtekorraldus ja isegi sponsorlus. Ettevõtted on avastanud, et kõigi turunduselementide koordineerimine ja sünergia loomine kõigi turundustegevuste vahel on palju efektiivsem ja kulusäästlikum (Belch: 1998: 4, Grove *et al* 2002: 3). Enamus ettevõtete jaoks ei ole tänapäeval küsimus selles, kas kasutada turunduskommunikatsiooni meetodeid, seda siis teadlikult või mitte, vaid selles, kui palju seda teha ja mis moodi neid meetodeid kasutada. Edukas olemise võti on tänapäeval ja ka tulevikus kõigi osapoolte, nii ettevõtte siseste kui väliste koostööpartnerite ühine tegutsemine ja sünergia loomine läbi toimiva integreeritud turunduskommunikatsiooni (Luck, Moffatt 2009: 314).

Duncan ja Caywood (1996) toovad ära asjaolud, et turundus ja kommunikatsioon oleksid ettevõttes täielikult integreeritud, on vajalik, et integreeritaks kõik sisemised kommunikatsioonifunktsioonid ning samuti ettevõtte välised koostööpartnerid nagu reklaamibürood ja teised, kes tegelevad ettevõtte kommunikatsiooni planeerimise ja elluviimisega. Teiseks peab ettevõtte integreerima sisemise ja välise kommunikatsiooni, kuna on väga oluline, et väljapoole suunatud kommunikatsioon ühtiks sisemise kommunikatsiooniga. Kolmandaks peab kommunikatsiooni nägema kui jätkuvat protsessi, mis loob ja hoiab ettevõtte suhteid sidusrühmadega. De Pelsmacer (2004: 21) väitel seisneb kommunikatsiooni edu selles, et töötajad räägiksid ettevõttest ühtemoodi, mille eelduseks on töötajate piisav informeeritus. Pettegrew (2001: 30) toob välja, et integreeritud turunduskommunikatsiooni eripära võrreldes traditsioonilise turunduskommunikatsiooniga on kliendikesksus, kus üritatakse ära arvata kliendi vajadusi ning soodustatakse kahesuunalist kommunikatsiooni kliendi ja ettevõtte vahel, mille eesmärgiks on pikaajalise kliendisuhete loomine.

Ära toodud autorite seisukoht väljendab integreeritud turunduskommunikatsiooni keskset põhimõtet, kus tähtsal kohal on kliendikesksus, kahesuunaline kommunikatsioon ja ühtne sõnum. Näiteks kui raamatupidajate, autojuhtide, klienditeenindajate, sekretäride või isegi koristajate kommunikatsioon ei ühti juhtide või turundustöötajate

kommunikatsiooniga, võivad erinevad sõnumid üksteisele vastu töötada ja ettevõtte või organisatsiooni maine saab kahjustada.

Tarbijad võtavad vastu informatsiooni erinevatest allikatest, erivormidena ja formaadis. Sihtrühmad kasutavad samasuguseid informatsiooni töötlemise lähenemisviise, ükskõik kas see tuleb reklaamist, müügitoetusest, isiklikust müügist, artiklist või jutust ajalehes või ajakirjas (Schultz 1994: 38). Kuna informatsioon on tänapäeval tänu tehnoloogia arengule lihtsalt, kiiresti ja erinevaid kanaleid kasutades kättesaadav, on ettevõtetel ainuõige lahendus kasutada integreeritud kommunikatsiooni, et ettevõttest väljaminev informatsioon oleks selge ja ühesugune.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni alusepanijateks on Schultz, D., E., Duncan, T., R., Moriarty, S., E., Kitchen, P., ja Percy, L. Et mõista paremini integreeritud turunduskommunikatsiooni olemust toob autor välja mõningate teoreetikute definitsioonid. Nii Schultz (1994: 8-9), kui ka Kitchen *et al* (2004: 21) poolt väljatoodud definitsiooni kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsioon turunduskommunikatsiooni planeerimise kontseptsioon, mis võtab arvesse lisaväärtusi, mida annab terviklik kommunikatsiooniplaan ja mis hindab erinevate kommunikatsioonivormide (nagu näiteks reklaam, otsepostitus, müügiedendus ja suhtekorraldus) strateegilist mõju ning kombineerib neid omavahel saavutamaks selgust, ühtsust ning maksimaalset mõju. Clow (2004) kohaselt kombineeritakse integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamisel kommunikatsioonikanalid selliselt, et saavutatakse sünergia, mille tulemusena on kliendile suunatud turunduskommunikatsioonialane tegevus homogeenne, pidev ja kannab ühtselt sõnumit. Lõpptulemusena saadakse täiendav väärtus võrrelduna olukorraga, mil turunduskommunikatsioonimeetodeid rakendatakse traditsiooniliselt, s.t sõltumatult. Moriarty (2000) toob välja integreeritud turunduskommunikatsiooni, kui turunduse kontseptsiooni, mis püüab maksimeerida klientidele ja teistele olulistele sidusrühmadele suunatavate sõnumite sünergia. Siia võib veel lisada Schultz & Schultz (2004: 20-21) poolt toodud definitsiooni, mille kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsioon strateegiline äri protsess, mida kasutatakse, et planeerida, arendada, läbi viia ja hinnata koordineeritud, mõõdetud, veenvat brändi kommunikatsiooni plaani teatud aja jooksul koos praeguste- ja potentsiaalsete klientidega ning teiste sisemiste ja väliste

sidusrühmadega. Integreeritud turunduskommunikatsiooni loomisel on tähtsal kohal sidus- ja sihtrühmad, siis kõige rõhutatult toob sellele oma definitsioonis välja Kliatchko, kes sõnastab, et integreeritud turunduskommunikatsioon on tarbijaskonnale fokuseeritud, kanalikeskne ja tulemustele orienteeritud brändi kommunikatsiooni plaani strateegiline kontseptsioon ja protsess Kliatchko (2009: 9).

Nagu eelnevalt nähtub, on integreeritud turunduskommunikatsiooni definitsioone palju ja täiesti ühest seisukohta ei ole. Autori arvates annab kõige põhjalikuma seletuse integreeritud turunduskommunikatsioonist Schultzi ja Kitcheni poolt kirjapandud definitsioon, kus hinnatakse kommunikatsioonivormide strateegilist mõju ettevõtte tervikliku turunduskommunikatsiooniplaani koostamisel ning kombineeritakse neid omavahel saavutamaks maksimaalset mõju. Eeltoodud definitsioonide täienduseks tuuakse Beckman, Rigby (2001) poolt välja integreeritud turunduskommunikatsiooni põhilisemad tunnused ja eripärad:

- Eri kommunikatsiooniviiside kaudu ühtselt sõnumit edastades võimenduvad sõnumid vastastikku ja tekib sünergia;
- Traditsioonilise turunduskommunikatsiooni, kui ka integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärk on mõjutada tarbijate käitumist;
- Turunduskommunikatsiooni meetodid- ja kanalid planeeritakse tsentraalselt, lähtudes ühtsest kommunikatsioonistrateegiast;
- Integreeritud turunduskommunikatsiooni planeeritakse suunaga väljapoolt sissepoole, alustades planeerimist informatsiooni kogumisega tarbijate kohta;
- Püstitatakse konkreetsed kommunikatsioonieesmärgid ja kontrollitakse nende saavutamist;
- Suhtlemine tarbijaga on kahesuunaline (interaktiivne).

Integreeritud turunduskommunikatsiooni eripäraks on just kliendi asetamine fookusesse ning tarbijaga interaktiivne suhtlemine, mis on ka autori arvates üheks põhiliseks eelduseks eduka integreeritud turunduskommunikatsiooni koostamiseks. Grönroos ja Finne (2009: 179-181) toob välja asjaolu, et kuigi erinevad autorid käsitlevad kahesuunalist informatsiooni liikumist ettevõtte ja kliendi vahel integreeritud turunduskommunikatsiooni loomise alustalana, ei ole siiski palju käsitletud

kliendikeskset integratsiooni, mis lubaks kliendil osaleda juba integreeritud turunduskommunikatsiooni loomise protsessis. Siinkohal nõustub samuti autor, et kliente tuleks rohkem kaasata kogu protsessi juba integreeritud turunduskommunikatsiooni loomise algaasis, näiteks kaasates kliendid juba mingi teenuse või toote arendusse.

Luck ja Moffatt (2009: 313) toovad välja, et kogu integreeritud turunduskommunikatsiooni kontseptsiooni on üks tähtsamaid elemente ettevõttes, kuna turundus on vahelüli ettevõtte ja kliendi vahel ning selle toimimiseks peavad ettevõtte süsteemid ja erinevad tasandid olema integreeritud ja töötama hästi ning loomaks efektiivset ja hästi toimivat integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani, peavad olema täidetud allpooltoodud põhilised etapid (Smith, Taylor 2006: 29; Proctor 2000: 225; Pelsmacker *et al* 2004: 29):

- Situatsioonianalüüs ja sihtrühma identifitseerimine
- Eesmärkide määramine
- Strateegia loomine
- Sõnumi koostamine, kommunikatsiooni meetodite- ja kanalite valik
- Ära määrata- ja jagada eelarve
- Tegevuste rakendamine
- Tulemuste mõõtmine

Kuid erinevate tasandite ja tegevuste integreerimine ei ole lihtne, kuna uus kontseptsioon nõuab erinevate elementide kooskõlastamist, arvestamist ja juurutamist. Et ettevõtte või organisatsioon võtaks omaks integreeritud turunduskommunikatsiooni peavad olema täidetud mõned olulised tingimused, mida võib käsitleda ka integreeritud turunduskommunikatsiooni oluliste tunnustena (Luck, Moffatt, 2009: 317-321, Smith, Taylor 2006: 19, Schultz *et al* 1995: 178, Shrimp, Andrews 2013: 12):

- **Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamist alustatakse ülevalt:** olenemata ettevõtte või organisatsiooni tüübist, peab eduka integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamine algama juhtkonnast ja jõudma lõpuks kõigi ettevõtte osadeni. See sobib hästi ISO 9001: 2000⁵

⁵ ISO 9001: 2000 on kliendile orienteeritud rahvusvaheline standard, mis kirjeldab, millele peab vastama kvaliteedijuhtimissüsteem (ISO...2014).

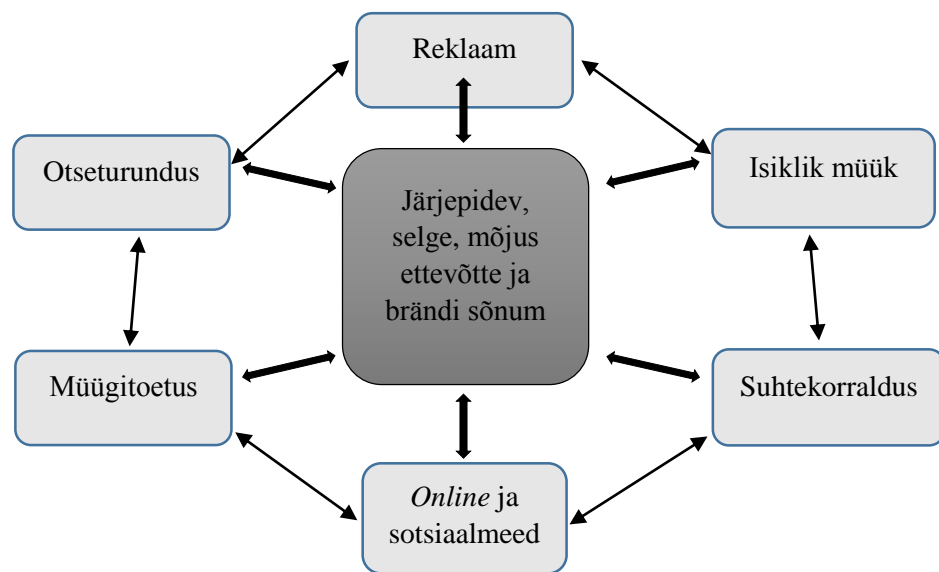
kvaliteedijuhtimissüsteemiga, kuna see nõuab ettevõtetel ja organisatsioonidel järjepidevalt kõikide protsesside ja protseduuride juhtimist ja jälgimist;

- **Erinevate tasandite integreerimine:** Tuleb kindlustada, et erinevad tasandid mõistaks järjepideva ja ühtse sõnumi tähtsust. Samuti tuleb kindlustada, et reklaami-, suhtekorralduse- ja müügiosakond integreeriks oma sõnumid.
- **Juhendid:** Koostada juhend või brändi raamat põhilistest visuaalsetest standarditest, kuidas kasutada ettevõtte logosid, värve, hüüdlauseid jne.
- **Kliendikeskne ja selge sõnumiga turundus:** Integreeritud turunduskommunikatsiooni toimimiseks tuleb ettevõttel või organisatsioonil pühenduda kliendile. Tuleb identifitseerida ja rahuldada kliendi vajadusi, mitte lihtsalt pakkuda teenust või tuua mingid tooted. Tuleb koostada selge sõnumiga, eesmärkidega ning põhiväärtustega kommunikatsiooni strateegia;
- **Kommunikatsioon, kui jätkusuutlik konkurentsieelis:** Kui tootjate või teenusepakkujate produktid (hinnad, jaotuskanalid, toote/teenuse kvaliteet) on samaväärsed, on ainuke konkurentsirelv kommunikatsioon ja suhted klientidega;
- **Suhete ja brändi väärtuse arendamine:** Kõik kommunikatsioonitegevused peavad aitama arendada tugevamat kontakti klientidega ning toetama uute klientide värbamist
- **Hea turundus informatsiooni süsteemi arendamine:** See peaks aitama määrata, kes vajab, millist informatsiooni ja millal. Tänapäeval on arendatud erinevaid programme, mis aitavad koguda ja analüüsida kogu kliendiga seotud informatsiooni, mis paneb aluse efektiivse integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomisele;
- **Tsentraliseeritud kommunikatsioon:** kui juhtorganite detsentraliseerimine on tänapäeva ettevõtetes tähtsal kohal, siis kommunikatsioonifunktsiooni tsentraliseerimine on vajalik, et oleks ülevaade kommunikatsioonist, selle arendusest ja strateegiast, mis loob ja kaitseb ettevõtte või organisatsiooni brändi;
- **Valmisolek pidevaks muutuseks:** Tuleb õppida kogemustest. Järjepidevalt tuleb otsida optimaalsemat turunduskommunikatsiooni meetodit ja täiendada seda pidevalt ning vajadusel kõike muutma.

Eelnevalt väljatoodud teoreetikute käsitluste põhjal saab järeldada, et integreeritud turunduskommunikatsioon toimib hästi ettevõttes siis, kui plaani koordineerimiseks ja kommuniqueerimiseks on määratud üks konkreetne isik. Suuremates ettevõtetes või organisatsioonides võib selleks olla näiteks kommunikatsioonijuht või isegi eraldi moodustatud spetsialistide rühm ning väiksemates ettevõtetes või organisatsioonides peaks selle koordineerimise enda kanda võtma tegevjuht või juhatus. Vos, Schoemaker (1999: 17-18) toovad välja, et turunduskommunikatsiooni koordineerival isikul peavad olema kommunikatsioonialased teadmised ja juhtkonna toetus, mis on ka autori arvates olulise tähtsusega. Oluline on eristada turunduskommunikatsiooni integreerimise juhtimist ning igapäevast tööd turunduskommunikatsiooni meetodite rakendamisel, kuna turundusosakonna töö juhtimine ja tegevuse koordineerimine on üks valdkond ning kogu ettevõtte turunduskommunikatsiooni integreerimine hoopis teistsugune ülesanne. Erinevus on ka selles, kas ettevõttes nähakse kommunikatsioonijuhtimist pelgalt turunduse funktsioonina või kogu ettevõtte heaolu jaoks olulise ressursina. Juhul kui soovitakse integreerida vaid turundusosakonnast lähtuv kommunikatsioon, saavad sellega hakkama ka turundusjuhid ja –spetsialistid, kuid sellisel juhul ei saa rääkida sellest, et ettevõtte turunduskommunikatsioon on täielikult integreeritud ning ettevõtte kasutab kõiki kommunikatsioonivõimalusi edu saavutamiseks (Kaarlaid 2006: 54-55).

Autorile teadaolevalt ei ole õigusteenuste valdkonnas integreeritud turunduskommunikatsiooni kontseptsiooni rakendamise võimalusi uuritud, vähesel määral on käsitletud õigusteenuseid osutava ettevõtte turunduse planeerimist, kuid erinevaid ettevõtte tasandeid integreeritud ei ole. Turunduskommunikatsiooni integreerimise üks võimalus on kokkuvõtlikult toodud joonisel 2.

Edu saavutamiseks tuleb vastavalt ettevõtte eesmärkidele kõiki eelpool toodud meetodeid ja kanaleid kasutada integreeritult ettevõtte ühtse sõnumi koostamisel. Integreeritakse kõik oma kommunikatsioonikanalid edastamiseks kindlat, ühesugust ja mõjukat sõnumit ettevõtetest ja tema brändist. Joonisel 2 märgitud kahesuunalised nooled tähistavad informatsiooni erisuunalist liikumist, kuna integreeritud turunduskommunikatsioon puhul ühendatakse kõik ettevõtte sõnumid ja pildid. Televisioonis ja trükimeedias on sama sõnum, väljanägemine ja tunne nagu seda on *e-mail*, *online* ja isiklik müügi kommunikatsioon.



Joonis 2. Turunduskommunikatsiooni meetodite integreerimine. Allikas (Kotler 2008: 697; autori täiendatud Shrimp, Andrews 2013:9 põhjal)

Samamoodi on joonisel ära toodud seos erinevate turunduskommunikatsiooni kanalite vahel, kuna peab olema jälgitud, et erinevatest kanalitest väljaminev sõnum ei oleks üksteisega vastuolus vaid edastaks järjepidevat, selget ja mõjusat sõnumit ettevõttest ja brändist.

Kuigi integreeritud turunduskommunikatsiooniprotsess tundub igati mõistlik, ei ole selle rakendamine ettevõtetes sageli kerge. Eriti keeruline kipub see olema organisatsioonides, kus turunduskommunikatsiooniga seotud funktsioonide ja erinevate tasandite koostöö ei toimi ning juhtkonnal puudub tahtmine või oskus multifunktsioonilist protsessi juhtida.

Paljudes organisatsioonides on loodud protsessid ja süsteemid, kuidas midagi teha, rangelt paika pandud eelarved ning organisatsioonikultuur, mis on harjunud tegema asju vastavalt aktsepteeritud viisil (Lauterborn et al 1994: 157). Ka autori arvates on kõige suuremaks takistuseks just muutuste läbiviimine organisatsioonis, et kasutusele võtta integreeritud turunduskommunikatsioonistrateegia. Kuid ettevõtetel, kes hoolimata raskustest suudavad ühiselt tegutseda ja muutuda, on sellest palju võita, sest ühtsel sõnumil on rohkem lootust tarbijani jõuda ning sama sõnumi saamine erinevatest kanalitest muudab selle mõjusamaks.

Schultz (2003), Harris ja Piercy (1998) toovad välja mõned asjaolud, mis võivad ettevõtetes ja organisatsioonides saada takistuseks integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia kasutuselevõttus ja arendamises:

1. Juhatuse vähene huvi ja toetus ning keskendumine liialt finantsilistele eesmärkidele
2. Personali kultuurierinevused, organisatsioonikultuur, struktuur ja stiimulite puudumine
3. Nõuab töötajatelt kogu ettevõtte käekäigu tundmist
4. Nõuab töötajatel uute oskuste arendamist ja ajakulu
5. Integreeritud turunduskommunikatsiooni elementidega põhjalikult kursis oleva isiku puudumine

Hodges (2013: 227) toob välja, et üks olulisi barjääre õigusteenuste sektoris on advokaatide müügi- ja turundusoskuste puudumine ning hoiakud, et advokaadid on omandanud kutse pakkumaks õigusabiteenust, mitte tegelemaks turundusega. Autor nõustub Schultz'i poolt väljatoodud elementidega ning arvab, et kõige peamine on juhtkonna toetus ja arusaam integreeritud turunduskommunikatsiooni tähtsusest, eesmärgist ning oskus seda kommunikeerida ettevõtte töötajatele, sest kui tippjuhtkond midagi ei toeta, on teistel tasanditel keeruline uusi elemente kasutusele võtta. Et selliseid takistusi ületada, tuleb ettevõttes või organisatsioonis lahendada mõned olulised küsimused (Lauterborn *et al* 1994: 158):

- Turunduse planeerimise koostamise meetod ja turunduse mõtlemise alustalad
- Organisatsiooni struktuur
- Võimekus ja kontroll

Pettegrew (2001: 36) toob välja, et võtta kasutusele integreeritud turunduskommunikatsioon, tuleb esmalt alustada juhatuse tasandist ning kõigile juhatuse liikmetele ja juhtkonnale teha põhjalikult selgeks integreeritud turunduskommunikatsiooni olemus ja tähtsus ning see teadmine viia ka ülejäänud personalini, koos uute stiimulite plaaniga, mis aitaks kasutusele võtta integreeritud turunduskommunikatsiooni elemente ja motiveeriks töötajaid seda tegema.

Seejärel vaadata üle turunduse planeerimise mudel ning viia vastavusse ettevõtte ja turumuutustega. Näiteks on aastaid keskendunud finantsilistele näitajatele, kuid

tänapäeval peab fookus olema kliendil, tema andmete analüüsil ja soovide ning tahtmiste etteennustamisel (Schultz 1994: 159). Teiseks tuuakse välja, et plaani loomiselt tuleb arvestada konkreetse ettevõtte struktuuri ning muuta seda vastavalt vajadusele, samuti arvestada organisatsioonikultuuri ja olemasolevaid toimivaid funktsioone (*Ibid*). Võimekuse tõstmiseks ja integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani kasutuselevõtuks peab ettevõttes kommunikatsioonijuhtimine olema tsentraliseeritud, ehk ettevõttesse tuleb palgata või ümberstruktureerimise käigus määrata üks isik, kes vastutab kommunikatsiooni juhtimise eest ja koordineerib integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia kasutuselevõttu (*Ibid*: 177-178). Smith ja Taylor (2004: 19) toovad välja, et kontrollisüsteemi loomiseks sobib hästi ISO 9001: 2000 kvaliteedijuhtimis süsteemi standardite kasutuselevõtt, kus toimub järjepidevalt kõikide protsesside ja protseduuride juhtimine ja jälgimine.

Kuna õigusteenuste turg alles harjub ja kombib erinevaid turunduselemente, tuleks autori arvates takistuste ületamiseks kaasata ettevõtetesse antud ala spetsialist, kes aitab õigusteenuseid pakkuva ettevõtte personalil mõista turunduse olulisust muutunud oludes ning harida kogu ettevõtet uute teadmistega integreeritud turunduskommunikatsiooni loomise tähtsusest ja koostöö vajalikkusest selle loomisel kõigi ettevõtte töötajate vahel. Samuti toetab autor eeltoodud arvamust, et integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani väljatöötamisel ja kasutuselevõtuks tuleb arvestada ettevõtte kõikide iseärasustega ning vastavalt sellele koostada plaan, mis arvestab ettevõtte omapäradega, organisatsioonikultuuri- ja juba toimivate funktsioonidega.

Nagu selgus eeltoodud käsitlest, kasutatakse integreeritud turunduskommunikatsioonis samasuguseid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja -kanaleid, nagu seda traditsioonilises turunduskommunikatsioonis. Vahe on selles, et integreeritud turunduskommunikatsioonis integreeritakse kõiki oma turunduskommunikatsiooni alased tegevused. Teisisõnu, kui traditsioonilises turunduskommunikatsioonis tegutsesid näiteks reklaamiagentuurid, suhtekorraldajad, otseturundajad või isegi ettevõtte müügi ja turundusosakond ja teised koostööpartnerid omaette, siis integreeritud turunduskommunikatsioonis kõik turunduskommunikatsiooni alased tegevused omavahel kooskõlastatakse ning integreeritakse ettevõtte sisemine ja väline kommunikatsiooni, et tekiks sünergia. Sellega kindlustatakse, et sidusrühmadele

saadetakse välja selge, järjekindel ja kaalukas sõnum ettevõttest ja tema toodetest või teenustest. Yastrow (2000: 6) toob veel välja, et turunduskommunikatsiooni on traditsiooniliselt peetud ühesuunaliseks kommunikatsioonivooks, müüja jutuks kliendile, kuid integreeritud turunduskommunikatsiooni puhul on kliendi jutt müüjale tunduvalt olulisem.

Kokkuvõtteks võib öelda, et integreeritud turunduskommunikatsioon on ettevõtte üks strateegilise juhtimise olulisi elemente, mis aitab tagada, et kõikide kanalite kaudu edastavat informatsioon oleks positiivne, selge ja edastaks ühtset sõnumit, kuid integreeritud turunduskommunikatsiooni saab vaadelda ka laiemalt. Et organisatsiooni turunduskommunikatsioon oleks integreeritud ja moodustaks juhtimise olulise elemendi, peab see olema seotud ka ettevõtte strateegia, üldiste eesmärkide ja visiooniga, samuti eelnevalt väljatoodud töötajate, partnerite ja teiste funktsioonidega. Selleks on vaja ettevõttes luua läbimõeldud, valdkonna- ja ettevõtte iseärasusi arvesse võttev integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaan, mida käsitletaksegi järgnevas peatükis.

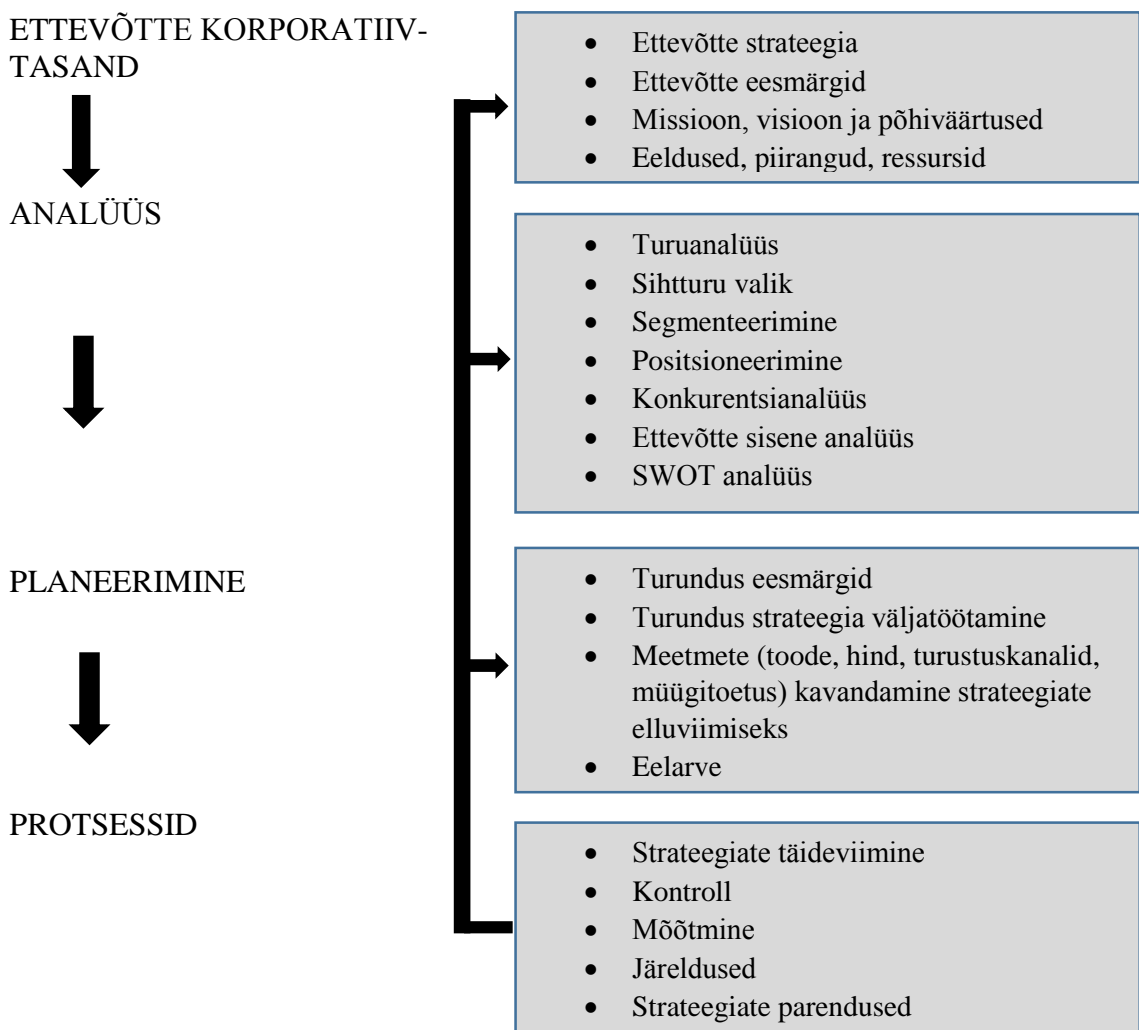
1.2. Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomise teoreetiline raamistik

Antud alapeatükis annab autor ülevaate integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamise etappidest ja koostatakse integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomise teoreetiline raamistik. Et alustada integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerimise protsessiga, tuleks eelnevalt välja tuua strateegilise turunduse planeerimise protsess, mis on kogu planeerimisprotsessi alustalaks. Et strateegilise turunduse planeerimise käsitus ei ole antud töö põhieesmärk, kuid käsitus vajab väljatoomist integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostamise kontekstis, teeb autor siinkohal põgusa ülevaate mõningate autorite käsitlusest.

Turunduse ja turunduskommunikatsiooni planeerimine algab üldisest strateegilisest planeerimisest, mis on kogu organisatsiooni selgrooks ja loob aluse ülejäänud tegevusele s.h turunduse planeerimisele (Armsstrong, Kotler 2011: 69). Ettevõtte

turundusstrateegias tuuakse välja sihtrühm ning kuidas luuakse antud sihtrühmale väärtust (Kotler *et al* 2008: 24), mis on üks osa ettevõtte üldstrateegiast, mis tegeleb turumuutuste identifitseerimisega ja töötab välja plaane, kuidas ettevõtte või organisatsioon peaks sellele vastama, lähtudes ettevõtte põhistrateegiast ja eesmärkidest. (Brennan *et al* 2003: 12-13).

Enamus teoreetikuid on jaganud turunduse planeerimise nelja etappi, milleks on korporatiivtasandi strateegia plaan ja eesmärgid, analüüs, eesmärkide püstitamine ja turundusstrateegia loomine ning protsessi plaan (vt. joonis 3).



Joonis 3. Ettevõtte turundusstrateegia planeerimine (Piercy 2002: 529, täiendatud Armstrong, Kotler 2011: 83, McDonald 1999: 40, Ferrell *et al* 1994: 192 ja Hodges 2013 põhjal).

Kuigi ettevõtte üldeesmärkide ja -strateegia koostamine ei kuulu strateegilise turundusplaani koostamise tegevusse, pidas autor antud mudeli korporatiivtasandil vajalikuks olulise informatiivse elemendina välja tuua nii ettevõtte üldeesmärgid, kui ka –strateegia, kuna nendest elementidest lähtudes tuleb koostada kogu ülejäänud strateegia ja alameesmärgid s.h turundusplaani.

Turundusplaani koostamist tuleb alustada missiooni sõnastamisega (McDonald 1999: 39), mille käigus vastatakse küsimustele kes on ettevõtte klient?, mis on kliendile väärtuslik?, milline on teie äri?, milline peaks äri olema?, miks peaks kliendid just teie käest ostma? (Kotler *et al* 2009: 101). Samamoodi määratakse ettevõtte üldised eesmärgid esimesel ehk korporatiivtasandil, mis on turundusstrateegia alustala. Korporatiivtasandil tuleb formuleerida ka ettevõtte põhiväärtused (ingl. *core value*), mille erinevus ettevõtte töötajate seas on Hodges (2013: 253) kohaselt üks suuremaid takistusi eduka turundusplaani elluviimiseks. Autor toetab antud seisukohta ja on samuti arvamusel, et väga oluline on ettevõtte missiooni, visiooni ja üldstrateegia kõrval formuleerida ka ettevõtte põhiväärtused, kuna ettevõtte põhiväärtused mõjutavad eesmärkide saavutamist ning nende formuleerimine aitab ettevõtetes nii mõnigi kord lahendada probleemsituatsioone ükskõik millises etapis, kui on jõutud ummikseisu ja ei osata enam otsustada. Põhiväärtustele tuginedes on sellises olukorras lihtsam langetada otsuseid. Samuti peaks olema alati ettevõtte põhiväärtused alustalaks nii üldstrateegia, kommunikatsioonistrateegia kui turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite valikul ja väljatöötamisel. Peale turundusplaani elluviimist, tuleb läbi viia analüüs ning vastavalt sellele teha parendused kogu plaanis, mida on kajastatud joonisel 3, kus pärast viimase etapi läbimist tuleb planeerimisel alustada uuesti esimesest etapist.

Järgnevalt viiakse analüüsi faasis läbi põhjalik situatsiooni analüüs, kus koostatakse põhjalik turu- ja konkurentide ülevaade, valitakse sihtturg, toimub segmenteerimine ning positsioneerimine. Samuti viiakse läbi SWOT analüüs, mille käigus toimub ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude (ingl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) hinnang. West *et al* (2010: 381) toob välja, et SWOT analüüsi kaudu on hea võimalus adresseerida ettevõtte nõrkusi, mida tuleks arendada positiivses suunas, et nõrkused ei saaks takistuseks ettevõtte arengule. Ettevõtte sisene analüüs hõlmab endas personali ning loodud poliitika ja protseduuride analüüsi. Kolmandaks tasandiks on

planeerimine, kus formuleeritakse turundus eesmärgid, mille käigus tuleb paika panna nii turunduse kui ka kommunikatsiooni eesmärgid. Vastavalt seatud eesmärkidele koostatakse turundusstrateegia ning kavandatakse meetmed koostatud strateegiate elluviimiseks (toode, hind, turustuskanalid, müügitoetus). Kui meetmed on paigas on võimalik koostada eelarve ning viimaseks strateegilise turunduse tasandiks on valitud strateegiate rakendamine, kontroll, mõõtmine ning järelduste tegemine. Järeldusi on vaja hilisemate strateegiate parenduseks ning muutmiseks vastavalt olukorrale.

Nii nagu on integreeritud turunduskommunikatsioon sõnastatud väga erinevalt, on sama ka integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerimisega, kus ühest seisukohta ei ole. Shimp ja Andrews (2013: 116) reastavad neli põhielementi, mis on aluseks integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamiseks: kindel sihtturg, selgelt positsioneeritud, saavutatav ja kindel eesmärk ning korrektselt jälgitud eelarve. Võtmeelementideks integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel on kõikide elementide disainimine vastavalt põhi- või alameesmärkidele. Need eesmärgid on tulnud teadmistest, kuidas on võimalik praeguse või potentsiaalse kliendiga suhelda ning millist sõnumit on soov edastada (Shultz *et al* 1994: 58). Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel tuleb ettevõtetel läbida erinevatel tasanditel mitmed planeerimise etapid. Järgnevalt toob autor välja ja analüüsib erinevate autorite poolt loodud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamise elemente (vt. tabel 3).

Tabel 3. Erinevate autorite poolt käsitletud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani etapid

	Kotler <i>et al</i> 2008	Engel <i>et al</i> (1991)	Smith, Taylor, (2006)	Schultz <i>et al</i> (2003)	Pelsmacker <i>et al</i> (2004)	Hughes, Fill (2007)	Shimp, Andrews (2013)
Situatsiooni analüüs	X	X	X	X	X	X	X
Sihtrühmad	X			X	X		
Eesmärgid	X	X	X	X	X	X	X
Strateegiad	X	X	X	X	X	X	X
Eelarve		X		X	X	X	X
Koordineerimine ja integratsioon	X	X				X	X
Kontroll, hindamine	X	X	X	X	X	X	X

Allikas: Autori koostatud

Esimeseks kõige tähtsamaks ülesandeks turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomisel on **situatsiooni analüüs**, mis hõlmab endas turu-uuringud, praeguseid ja potentsiaalseid kliente. Samuti kuulub esimeste ülesannete hulka konkurentsianalüüs ning SWOT analüüsi läbiviimine (Pelsmacker *et al* 2004: 108). Edasi tuleb jagada kliendid segmentidesse, mis kujutab endast sarnaste väärtuste, vajaduste ja soovidega kliendigruppide moodustamist, kellele saab turunduskommunikatsiooni strateegiaplaanis kasutada sarnasid meetodid ning kanaleid (Kotler *et al* 2008: 135-138). Schultz (2003) toob välja, et selles etapis tuleb prognoosida ka praeguste ja potentsiaalsete klientide tulusust, et määrata tulevast rahavoogu. Selles etapis tuuakse välja, kuhu on ettevõttel ressursse tulus paigutada ning prognoositakse ajakulu.

Järgmises etapis määratakse **kommunikatsiooni eesmärgid** ning tegeletakse ka brändinguga. Selles etapis koostatakse vastavalt valitud sihtgrupile väljaminev sõnum ja mõeldakse stiimulid toote või teenuse tarbimiseks ehk kommunikatsiooniplaani väljatöötamine. Kommunikatsiooni eesmärk sõltub probleemist, mis tõusis üles situatsiooni analüüsis (brändi positsioon, konkurents, võimalused jne.), ning kommunikatsiooni eesmärgid peavad aitama jõuda turunduseesmärkideni (müügikasv, turuosa jne) (Pelsmacker 2004: 139). Vastavalt kommunikatsioonieesmärkidele defineeritakse turunduskommunikatsiooni eesmärgid integreeritud turunduskommunikatsiooni plaanile (Schultz *et al* 2003: 70). See näitab ära tegevuse, mida turunduskommunikatsioon peab saavutama ning edasi tuleb määrata tegevused, mida on vaja teha eesmärkide saavutamiseks (Fill 2002: 303).

Turunduskommunikatsioonis strateegia võtab kokku „kuidas me sinna jõuame“ ehk kuidas saavutame seatud eesmärgid (Smith., P., R., Taylor., J., 2006: 46). Et olla tänapäeval edukas, peavad ettevõtted olema kliendikesksed, pakkudes kliendile vajadustele vastavat väärtust (Kotler *et al* 2008: 156-158). Kommunikatsioonistrateegia peab olema orienteeritud kliendile ja tema soovide rahuldamisele, mitte suunatud meetoditele või meediale. Strateegia sõltub sihtturust ning see peab olema suunatud sihtturu kommunikatsiooni eesmärkide saavutamisele. Seega tuleb vastavalt seatud kommunikatsioonieesmärkidele, sihtturule ja ressurssidele valida turunduskommunikatsiooni meetodid ja kanalid (Fill 2002: 304) ehk koostada

turunduskommunikatsiooni strateegia. Võtmelemendiks on edastatava sõnumi järjepidevus ja integreeritus (*Ibid*).

Ei ole ideaalset juhust, kuidas koostada hea **eelarvet**, kuid selle protsessi tuleb kindlasti arvestada turundus ja kommunikatsiooni eesmärkidega, mis on paika pandud integreeritud turunduskommunikatsiooni plaanis (Pelsmacker *et al* 2004: 162). Eelarve planeerimine ja ressursside paigutus on plaani üks tähtsamaid elemente, mida sageli kiputakse unustama. Ressursid on plaani teostamise aluseks ja mitte ainult finantsressursid, vaid ka ettevõtte turundusalased teadmised (Fill 2002: 304-305). Tähtis on seostada individuaalsed tegevused tehtud kulutustega, et hiljem mõõta tööpanuseid ja tulemuse efektiivsust ja investeeringute tulusust (Kotler *et al* 2008: 160). Eelarve koostamisel on kindlasti vaja arvestada ka ajakavaga. Ajakava ülesanne on määrata erinevate turunduskommunikatsiooni meetodite kasutuselevõtt ja neid omavahel ajastada, et tekiks sünergia ja sõnumite selge viimine sihtgrupini (*Ibid*).

Koordineerimine ja integratsioon faasis toimub koostatud plaani täideviimine ning kõigi ettevõtte tasandite ja elementide kaasamine ja integreerimine protsessi. Tuleks koostada protsessiplaan, mis aitaks valitud taktikad ellu viia, mis nõuab projektijuhtimise head oskust (Smith., Taylor, 2006: 50). Nagu sai välja toodud esimeses peatükis peaks edukaks integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koordineerimiseks ja integratsiooni organiseerimiseks kogu protsessi juhtima üks isik või määratud isikute grupp, kes jälgiks ja koordineeriks ettevõtte erinevate tegevuste ja tasandite integreerumist, sest hea plaani koostamine on ainult algus edukale turundusele (Kotler *et al* 2008: 158) ning plaanist ei ole midagi kasu kui ei suudeta tegevusi koordineerida ja omavahel integreerida.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerijal on vaja teada mitte ainult seda, kui hästi promotsiooniprogramm edeneb, vaid ka seda, miks seda vaja on. Protsessi **hindamine** on loodud selleks, et võimaldada ettevõttel või organisatsioonil pideva tagasiside saamist programmi efektiivsuse kohta, mida saab omakorda kasutada sisendina planeerimisprotsessis (Belch, Belch 1998: 31). Alati ei ole võimalik esimese korraga määrata plaani mingi osa edukust. Üheks efektiivsuse mõõtmise tunnusmärgiks on tegevuse kordamine (Engel *et al* 1991: 42). Samuti peab integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegiaplaanis olema määratletud tegevuste ja

kommunikatsiooniprotsesside jälgimise, mõõtmise ja kontrollimise teed. Ettevõtte või organisatsiooni juhid peaksid juba varakult teadma, kuidas midagi ettevõttes toimib ja kui ei toimi, siis selle lõpetama. Kampaaniate ja muude tegevuste jaoks peavad olema kontrollisüsteemid täpselt paigas (Taylor 2006: 33). Selleks, et teha plaani parendamiseks õigeid otsustusi, peab teadma tulemuste põhjusi (*Ibid*). Peamiseks hindamise aluseks on need eesmärgid, mis integreeritud turunduskommunikatsiooni plaanis määrati (Semenik 2002: 89) ning mille mõõtmine on võimalik ainult siis, kui seatud eesmärgid olid selged (Eagle, Kitchen 2000: 18).

Nagu eelvalt oli välja toodud, on turunduskommunikatsiooni planeerimine ja integreeritud turunduskommunikatsioon plaan suhteliselt sarnased ning vahe on integreerituse astmes ja kommunikatsioonis. Punkti 1.1 kohaselt integreeritud turunduskommunikatsiooni eripära võrreldes traditsioonilise turunduskommunikatsiooniga on kliendikesksus ning kommunikatsiooni olulisus, kuna on väga oluline, et väljapoole suunatud kommunikatsioon ühtiks sisemise kommunikatsiooniga. Seega on oluliseks etapiks integreeritud turunduskommunikatsioonis kliendi vajadustega arvestamine, kommunikatsioonieesmärkide seadmine ja sõnumi koostamine ning selle integreerimine kõigi turunduskommunikatsiooni meetoditega, mis joonisel 4 on toodud mudelis V astme tegevusena ehk plaani koordineerimine ja integratsioon.

Kuna integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani loomise alustalaks on traditsiooniline turunduskommunikatsioon elemendid, käsitleb autor siinkohal mõlemat paralleelselt ning toob eraldi välja integreerimise põhielemendid. Siinkohal toob autor välja Engel *et al*, Picton D., ja Broderick A., Schultz *et al*, Kerin, R., A., ja Peterson, R., A., kuue astmelise mudeli kirjelduse:

I SITUATSIOONI ANALÜÜS

1. Klient
 - Kultuuriline ja sotsiaalne mõju
 - Käitumismustrid
 - Personaalsed erinevused
 - Otsustusprotsess
2. Sihturu definitsioon ja identifitseerimine
 - Segmenteerimine
 - Positsioneerimine
 - Konkurentsi analüüs
3. Õiguslikud piirangud ja turuanalüüs
4. Ettevõtte analüüs
 - Personal
 - Loodud poliitika- ja protseduurid
 - Tegevuste määramine

II EESMÄRKIDE LOOMINE

1. Suhe sihtturuga- mida tahetakse saavutada ehk turunduseesmärgid
2. Kommunikatsiooni eesmärk

III STRATEEGIADE KOOSTAMINE

1. Plaani elementide määramine ja haldamine ehk turunduskommunikatsiooni strateegia

IV EELARVE

1. Eelarve koostamine ja tasuvuse prognoosimine

V KOORDINEERIMINE JA INTEGRATSIOON

1. Tasakaalu saavutamine kõigi plaani elementide vahel
2. Ajagraafik
3. Ettevõtte personali ja ettevõtte välise koostööpartnerite rakendamine
4. Eelarve täitmise kontroll

VI TAGASISIDE

1. Effektiivsuse mõõtmine
2. Hindamine ja parendus

• **Reklaam**

1. Meediakanalite analüüs
2. Meediakanalite valik
3. Sõnumi koostamine

• **Isiklik müük**

1. Resursside analüüs
2. Valik, motivatsioon, kompenseerimine ja hindamine

• **Müügitoetus**

• **Otseturundus**

• **Suhtekorraldus**

1. Olulise publiku määramine
2. Sõnumi koostamine

Joonis 4. Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia planeerimise protsess.

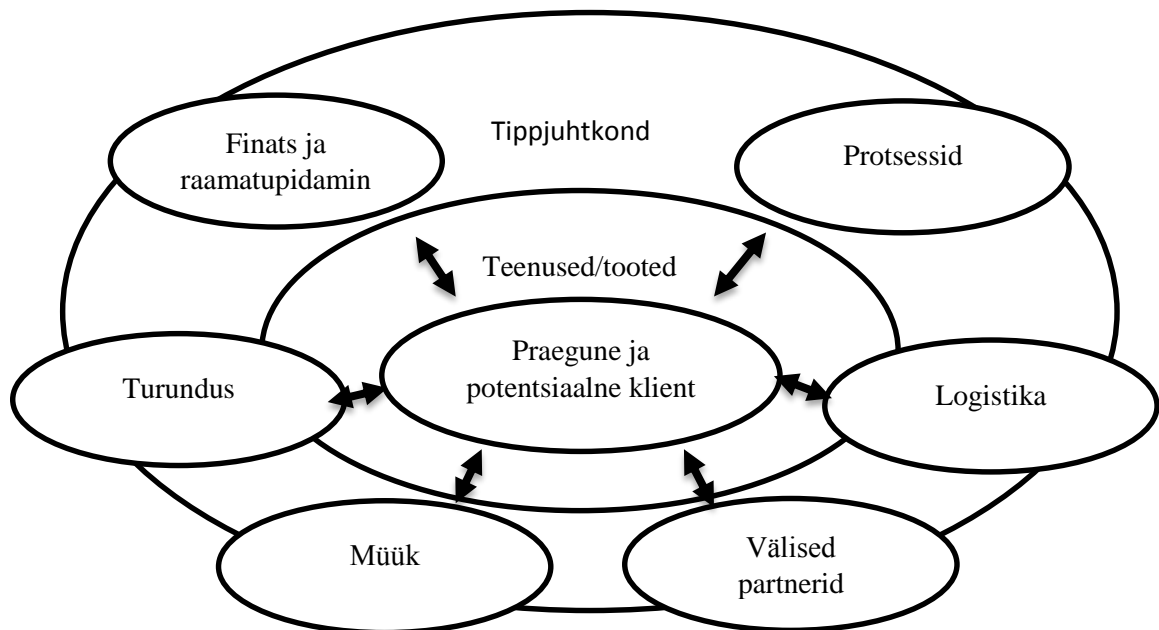
Allikas: Engel et al (1991: 31) autori täiendatud Picton, Broderick (2001: 330), Schultz et al (1994: 54), Kerin, Peterson (2004: 268) põhjal.

Üks põhilisemaid erinevusi tavalise turunduskommunikatsiooni ja integreeritud turunduskommunikatsiooni vahel illustreerib ilmekalt eelnevas peatükis väljatoodud joonis 2, kus integreeritud turunduskommunikatsiooni puhul ühendatakse kõik ettevõtte sõnumid ja pildid, mitte ei vaadelda neid eraldiseisvatena. Samamoodi tuleb antud mudelis kindlustada, et erinevatest kanalitest väljaminev sõnum oleks järjepidev, selge ja positiivne ning aitaks kaasa ettevõtte brändi tuntuse kasvule, mis ongi integreeritud turunduskommunikatsiooni plaanis koordineerimise ja integreerimine eesmärk. Edukas integreeritud turunduskommunikatsioon eeldab, et arendatakse „ühe häälnel“ lähenemisviisi turunduskommunikatsioonile (Pelsmacker *et al* 2004: 26).

Schultz *et al* (2003: 160-161) toob välja, et tavalise turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel otsustab ettevõtte, mida ta tahab öelda, koostab sõnumi, valib jaotuskanali ja –meetodi ja saadab sõnumi teele. Seejärel ootab kas klient vastab või ignoreerib ettevõtte kommunikatsiooni. Vastupidiselt on integreeritud turunduskommunikatsiooni plaanis võim koondunud kliendi kätte, kus olemasolev või potentsiaalne klient on sõnumi nõudjaks ja ettevõtte on nii sõnumi väljastaja kui ka vastuvõtja. Lihtsamalt öeldes toimub tavalise turunduskommunikatsioonis ühesuunaline suhtlus ja integreeritud turunduskommunikatsioonis kahe-suunaline kommunikatsioon ehk plaan koostatakse vastavalt olemasoleva või –potentsiaalse kliendi vajadusi ja soove silmas pidades.

Nagu selgus on integreeritud turunduskommunikatsioonis tähtis kliendikesksus, mida tuleb arvestada ka ettevõtte juhtimise struktuuris. Kui traditsioonilises ettevõttes on juhtimisstruktuur määratud tavaliselt selliselt, et kõige üleval on tippjuhtkond (ingl. *top management*) ning ettevõtte erinevad osad on jagatud osakondadeks, siis kliendikeskses (ingl. *customer-centric*) integreeritud organisatsioonis on praeguse ja potentsiaalse kliendi vajadused kõige aluseks ning plaanide koostamisel on integreeritud kogu ettevõtte või organisatsioon (vt joonis 5) (Schultz *et al* 1994: 52). Autor nõustub teoreetikutega, et toimiva integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani kõige tähtsam eeldus ja ülesanne on kogu ettevõtte tasandite ja tegevuse integreerimine. Joonis 5 toob ilmekalt välja kogu integreerumise olemuse, kus kliendi vajaduste rahuldamiseks peavad tegema koostööd kõik ettevõtte tasandid, osakonnad, töötajad ning ka kaasatud välispartnerid. Tippjuhtkonnas loodud strateegia peab jõudma kõigi ettevõtte töötajateni ning samamoodi peab info liikuma alt ülesse ehk osakondadest ja töötajatelt tippjuhtkonda.

Samuti peab integreeritud ettevõttes toimima koostöö erinevate tasandite ja osakondade vahel, kus kõik täidavad ühte eesmärki.



Joonis 5. Integreeritud organisatsiooni struktuur (Allikas Scultz *et al* 1994: 52 autori täiendatud Luck, Moffatt 2009, Cornelissen, Lock 2000 ja Finne, Grönroos 2009 põhjal).

Turunduse juhtimine algab samasugustest toimingutest nagu mistahes toote või teenuse turunduse planeerimine: analüüsist, eesmärkide püstitamisest, eesmärkide elluviimisest ja järelduste tegemisest (Armstrong, Kotler 2011: 83). Nagu eelnevalt selgunud, on turundus, turunduskommunikatsioon ja integreeritud turunduskommunikatsioon omavahel tihedalt seotud. Sellest lähtuvalt koostab autor järgnevalt ühise mudeli integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks. Vastavalt teoreetilistele seisukohtadele ning tabel nr 3. saadud info kohaselt teeb autor ettepaneku turunduskommunikatsiooni strateegiliseks plaaniks lähtuvalt Scultz *et al*, Kotler *et al*, Shimp T., A., Andrews J., C, Engel *et al* ja Picton D., Broderick A. teooriast.

1. Ettevõtte eesmärkidest ja strateegiast lähtuvalt missiooni, põhiväärtuste ja visiooni sõnastamine
2. Situatsiooni analüüs: turuanalüüs, kliendianalüüs, konkurentsianalüüs, ettevõtte sisene analüüs ja SWOT analüüs

3. Sihturu valik ja segmenteerimine
4. Vastavalt turundusplaanile kommunikatsiooni eesmärkide püstitamine, sõnumi koostamine ning stiimulite plaan
5. Strateegiate koostamine: vastavalt läbiviidud situatsioonianalüüsile ja eesmärkidele valitakse turunduskommunikatsiooni meetodid ja kanalid sihtrühmani jõudmiseks
6. Eelarve: peale turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite määramist on võimalik paika panna eelarve
7. Ajakava, rakendamine ja integratsioon
8. Hindamine, kontroll, analüüs ja parandused: Hindamine ja analüüs on oluline osa paranduste tegemiseks

Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamisel alustatakse tarbijate ja ettevõtte käekäiku mõjutavate sidusrühmade tundmaõppimisest. Selle põhjal püstitatakse turunduskommunikatsiooni eesmärgid, mille täitmise tulemusena on võimalik jõuda tarbijateni (Kotler et al 2008: 717). Seejärel tuleb ettevõtetel luua integreeritud turunduse programm, mis viib ettevõtte poolt pakutava väärtuse klientideni (Kotler *et al* 2008: 24) ja mis on suunatud pikaajaliste kliendisuhete loomisele ja säilitamisele. (Christensen *et al.* 2007: 424). Võtmeelemendiks integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel on kõikide eelpool väljatoodud elementide disainimine vastavalt põhi- või alameesmärkidele. Need eesmärgid on tulnud teadmisest, kuidas on võimalik praeguse või potentsiaalse kliendiga suhelda ning millist sõnumit on soov edastada (Shultz *et al* 1994: 58). Plaani koostamisel tuleb arvestada, et tänapäeval domineerib klient, sest tarbijatel on võime kontrollida infotehnoloogiat, juurdepääsu teabele, osta tooteid ja teenuseid ükskõik kus ja millal ning otsustada, mis on väärtuslik ja millised suhted on olulised, vajalikud ja tähtsad (Luck, Moffatt 2009: 314).

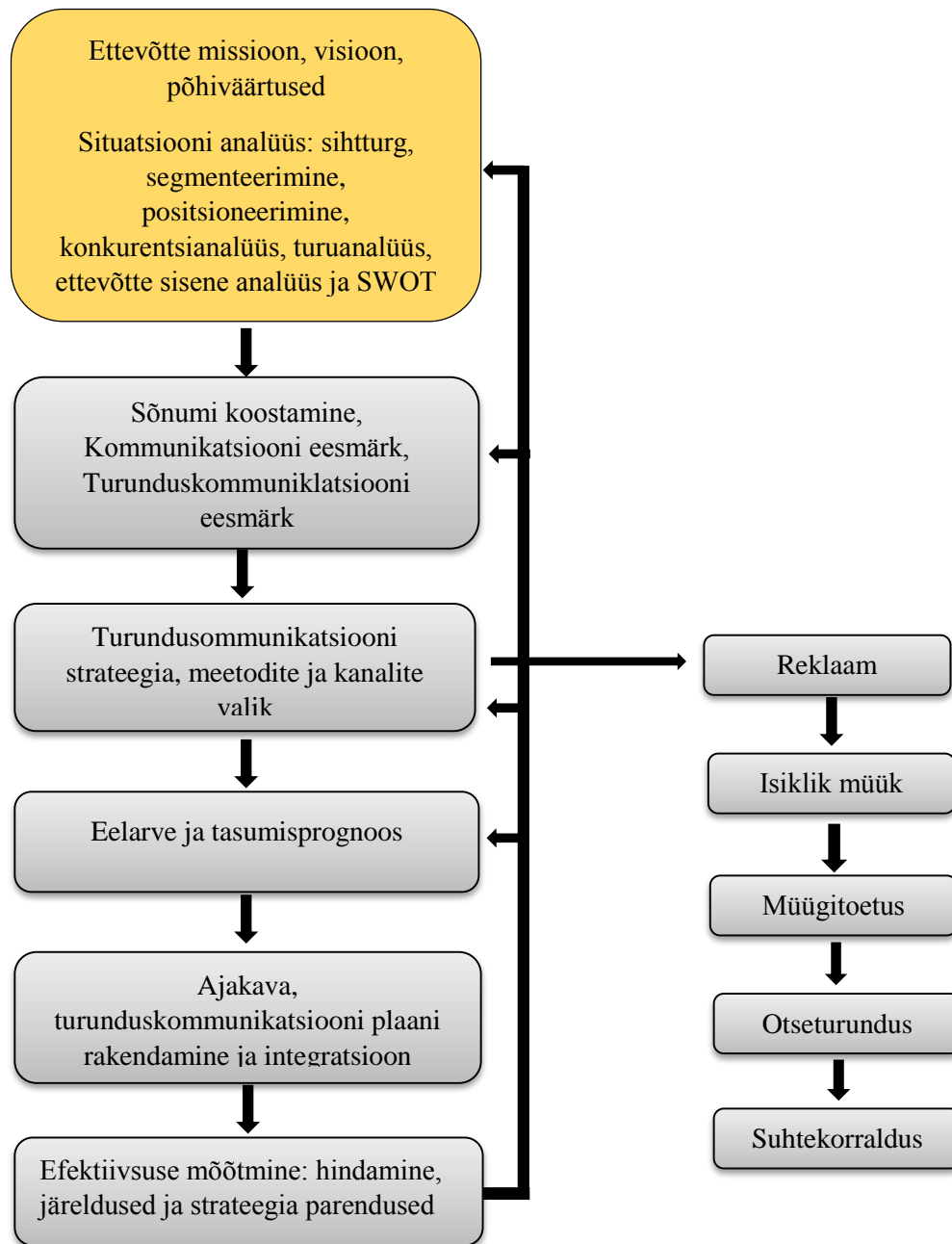
Nagu sai välja toodud, on kogu ettevõtte toimimise, eesmärkide seadmise ja jätkusuutlikuse keskseks osaks klient ja temale väärtuste loomine ning kommunikatsioonisõnumi järjepidevus. Seetõttu tuleks ka autori arvates kogu strateegia ja selle planeerimise aluseks võtta klient, tema soovid ja tahtmised nii hetkel kui tulevikus, mis nagu selgus eelnevas peatükis, ongi integreeritud turunduskommunikatsiooni üks esimesi ja olulisemaid etappe. Samamoodi nõustub autor

Luck ja Moffat seisukohaga, et tänapäeval saab kõik alguse kliendi soovidest ja tahtest ning strateegiate ja plaanide koostamisel tuleb arvestada kiire tehnoloogia arenguga.

Seni, kuni turunduskommunikatsioon peab olema üks osa turundusstrateegiast, on esimeseks sammuks analüüsida turunduskommunikatsiooni keskkonda ja turundusstrateegiat ning hinnata kuhu turunduskommunikatsiooni tegevus sobiks. Selle analüüsi käigus tuletatakse sihtgrupp ning määratakse turunduskommunikatsiooni eesmärgid. Joonisel 6 on näha erinevad etapid, kuid vastavalt eelnevalt käsitletud strateegilise turunduse- ja integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani mudelile, ühtivad esimesed põhilised sammud mõlemad mudeli koostamisel. Strateegilise turunduse mudelist on lisatud plaani missioon, visiooni ja põhiväärtuste defineerimine, on antud elemendid lisatud ka integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia mudelisse, kuna ettevõtte eesmärgid, missioon, visioon, paika pandud põhiväärtused ja olemasolevad ressursid koos põhjaliku situatsioonianalüüsiga on alustalaks toimiva integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks. Peale analüüsi viiakse läbi segmenteerimine, positsioneerimine ning valitakse millist meetodit, instrumenti ja tehnikat kasutada, et saavutada seatud eesmärgid. Pärast nende sammude läbimist on võimalik luua eelarve ja plaan ellu rakendada. Nagu oli ära toodud eelnevas käsitluses, on integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomise oluliseks etapiks koordineerimine ja kogu tegevuse ja erinevate tasandite integratsioon. Viimaks tuleb mõõta plaani efektiivsust ning teha järeldusi strateegia parenduste tegemiseks.

Lähtudes eespool nimetatud mudelitest, on autor koostanud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani, mis koosneb kuuest elemendist (vt. joonis 6) ja nagu eelnevast analüüsist selgus on tänapäeva kiiresti muutuv ja konkurentsitihedas majanduskeskkonnas esmatähtis kliendi vajaduste ja soovide rahuldamine, mis on ettevõtte integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegilise plaani koostamise tähtsaimaks elemendiks. Samuti selgus erinevate autorite käsitlusest, et integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerimise protsess algab sidusrühmade tundmaõppimisest ehk situatsioonianalüüsist ning konkurentsianalüüsist, millele järgneb ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kaardistamine ning analüüs. Edasi eesmärkide püstitamine, strateegiliste plaanide ning nende rakendamine. Kõige lõpuks

tulemuste mõõtmine, järeldused, analüüs, parenduste tegemine uue plaani koostamiseks. Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia planeerimisel tuleb mudelisse liita ka ettevõtte korporatiivtasandi elemendid, kus vastavalt ettevõtte strateegia ja üld eesmärkidele koostatakse missioon, visioon ja pannakse paika põhiväärtused.



Joonis 6. Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia planeerimise protsess (Autori koostatud)

Kriitilised nihked majanduskeskkonnas on ajendanud ettevõtteid arendama strateegilisi turundusprogramme. Regulatsioonide muutus, konkurentscurve, infotehnoloogia areng ning vähenenud kliendilojaalsus on kasvatanud turunduse rolli. Kõigi nende elementidega arvestamine, arendamine ning liitmine integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegiasse loob uusi võimalusi konkurentsitihedal turul (Hodges 2013: 232), kuid nagu ei ole ühtset meetodid ega mudelit turunduskommunikatsiooni plaani koostamiseks, ei ole ka üheselt määratletud parimat integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomise raamistikku ja konkreetsete tegevuste ning meetodite kasutamise eelistusi. See võib olla igal ettevõttel ja organisatsioonil erinev ja sõltuda spetsiifiliselt just konkreetsest olukorrast, situatsioonist, ressursside olemasolust jne. Edwina ja Moffatt, (2009) toovad välja, et tänapäeval on integreeritud turunduskommunikatsioon rohkem kui tegevus või protsess organisatsioonis, see on süsteem, usk või tegevus, mis on peidetud organisatsiooni kultuuri, mida toetab kommunikatsioon ning mis on juhitud tehnoloogia ja juhtkonna poolt. Autor toetab arvamust, et integreeritud turunduskommunikatsioon peab olema organisatsioonikultuuri osa, sest vastasel korral ei toimi süsteem täielikult, kuna integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani väljatöötamine nõuab organisatsiooni kõigi töötajate panust ja ühist käitumismustrit.

Hästi toimivat turunduskommunikatsioonistrateegiat ei ole lihtne leida. Konkurendi hästi toimiv turunduskommunikatsiooni strateegiaplaan ei pruugi sobida ühele teisele ettevõttele, sest see on koostatud antud ettevõtte või organisatsiooni iseärasusi ja võimeid arvestades. Integreeritud turunduskommunikatsioon nõuab kogu organisatsiooni läbivat mõttemustri muutust, mille saavutamine on kõige lihtsam, järgides selget ja järjepidevat protsessi. Nagu selgus eelnevalt on Shimp ja Andrews (2013: 116) kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamise põhilisteks edu aluseks kindel sihtturg, selgelt positsioneeritud, kindlad- ja saavutatavad eesmärgid ning korrektselt jälgitud eelarve.

Analüüsist selgub, et integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia väljatöötamisel peetakse oluliseks planeerimist, kuid erinevad teoreetikud käsitlesid etappe erinevalt. Samuti selgus uurimise tulemusena, et on erinevusi strateegilise turunduse planeerimise, turunduskommunikatsiooni plaani ja integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani vahel. Integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerimisel alustatakse

situatsiooni analüüsist ja sihtrühmade tundmaõppimisest. Saadud tulemuste põhjal püstitatakse integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärgid, mille täitmisel on võimalik jõuda tarbijani. Kõik ettevõtte erinevad tasandid ja elemendid peavad olema integreeritud, et ettevõttest väljaminev sõnum oleks selge, järjepidev ning täidaks seatud eesmäärke. Näiteks antud töös käsitletud õigusteenuste turunduses tuleb valida sobilikud turunduskommunikatsiooni vormid, mis ei ole vastuolus seadusloomega, läheksid kokku valdkonna eripäraga ja vastaksid kliendi ootustele. Koolituselt või konverentsilt saadud sõnum peaks vastama ettevõtte kodulehel või advokaadi poolt edastatavale sõnumile. Kõik sõnumid peavad olema loodud ettevõtte missiooni, põhiväärtusi ja eesmäärke silmas pidades.

Järgnevalt käsitletaksegi turunduskommunikatsiooni piiranguid ja eripärasid õigusteenuseid osutavas ettevõttes, mis on oluliseks osaks turunduskommunikatsiooni sõnumi koostamisel ning meetodite ja kanalite valikul.

2. TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI PIIRANGUD JA ERIPÄRAD ÕIGUSTEENUSEID OSUTAVAS ETTEVÖTTES

2.1 Eesti õigusteenuste turg

Käesolevas peatükis tuuakse ülevaade Eesti õigusteenuste turust, avatakse õigusteenuseid pakkuvate ettevõtete mõisted ja liigid, keskendutakse kehtestatud piirangutele ning analüüsitakse mõistlikkust advokaadibüroode turunduskommunikatsiooni eripärade kontekstis. Kuna kehtestatud piirangud on seotud konkreetse riigiga, toetutakse antud alapeatükis Eesti seadusandlusele.

Õigusteenuste turg on olnud viimase kahekümne viie aasta jooksul suhteliselt ebaefektiivne. Valitses suur informatsiooni asümmeetria ja oli vähe teavet hinna, kvaliteedi või teenuse efektiivsuse kohta. Tänapäeval on turg üha jõulisem ja tõhusam - palju informatsiooni ja keerukad kliendid, mille tulemusena on vähenenud klientide lojaalsus ja muutunud ootused teenuse suhtes. Kuna kliendid muutuvad üha enam nõudlikumaks ja vähem lojaalsemateks, konkureerivad ettevõtted üha enam klientide võitmiseks ja hoidmiseks. Eemaldutakse järjest enam tunnipõhisest arveldamisest ning eelistatakse muid hinnakokkuleppeid (Five Trends...2014). Turg, kus advokaadibürood tegutsevad, on viimastel aastatel palju muutunud. Kasvanud on advokaatide arv, samuti on suurenenud rahvusvaheline konkurents ja uued sisenejad väljaspoolt traditsioonilist õigusvaldkonda on hakanud pakkuma konkurentsi uute lähenemisviisidega õigusmaastikul (Hodges 2013).

Eesti Poliitikauuringute Keskuse Praxis 2011. aastal läbiviidud uuringu põhjal vajab 23% ettevõtetest järgneval aastal juriidilist nõustamist ja 39% raamatupidamis- ja maksundusalast nõustamist. 2002. aastal pidas 8% ettevõtetest nõustamisteenuste

kasutamatajätmise põhjuseks teenuse kõrget hinda. 2005. aastal oli see näitaja 10% ja 2011. aastal juba 27%. Mõnevõrra on suurenenud ka nende ettevõtete osakaal, kes ei ole leidnud sobivat nõustamisteenust – see näitab taas pigem vajaduse kasvu kui pakkumise piiratust. Enam piiravad tegevust maksundusega seotud õigusaktid (29%), erinevad raamatupidamisinõuded (18%) ning Statistikaameti ja Intrastati aruandlusega seotud nõuded (17%). Varasemate aastatega võrreldes on esikohale nihkunud maksuprotseduuridega seotud õigusruum. Kasvanud on ka nende ettevõtete hulk, kes tunnetavad riigihankenõuete piiravat mõju ning kelle tegevust pärsib raamatupidamisinõuete järgimine. Piirkonniti suuri erinevusi ei täheldatud, küll aga võib suuruse järgi märgata erinevusi keskmise suurusega ettevõtete (50–250 töötajat) ning väikeste ja mikroettevõtete hinnangute vahel. Keskmise suurusega ettevõtete juhid peavad tegevust takistavateks teguriteks peaaegu võrdselt riigihangetega seotud nõudeid (23%) ning Statistikaameti ja Intrastati aruandlusega seotud nõuded (23%), kolmandal kohal on tööohutuse ja töökeskkonnaga seotud õigusruum (15%). Mikroettevõtetel on esikohal probleemid maksuprotseduuridest arusaamisega (35%) ja raamatupidamisinõuetega (28%) (Väikeste ja keskmiste...2012).

Kuigi iga-aastaselt lisandub turule uusi juriste, näitab statistika, et töötajate arv sektoris märgatavalt ei kasva. Pigem võib öelda seda, et suureneb advokatuuri liikmete arv ehk praegused juristid liituvad advokatuuriga ning nendest saavad esimeses järjekorras vandeadvokaadi abid. Samas on näha, et igal aastal kasvab sektori müügitulu (vt. tabel 4). See näitab, et õigusteenuste osutajad on muutunud efektiivsemaks ning kindlasti on lisandunud ka mitmeid rahvusvahelisi kliente, kes on investeerinud Eestisse või vajavad muud õigusala nõu Eestis opereerimiseks.

Tehtud statistika ei võimalda eraldi välja tuua advokaadibüroode ja teiste õigusteenuse osutajate statistikat. Arvestades aga Äripäeva poolt 11.07.2013 avaldatud ülevaadet suuremate advokaadibüroode käivetest ning konverentsil Äriplaan 2014 ühe juhtiva Eesti advokaadibüroo Advokaadibüroo Aivar Pilv juhtivpartneri ettekandest nähtuvat, võib advokaadibüroode eeldatav müügitulu osa olla ca 55-65% juriidiliste toimingute kogu müügitulust ehk 2012-2013. aastal orienteeruvalt 45-54 miljonit eurot.

Tabel 4. Juriidiliste toimingute statistika aastatel 2008-2012

	Ettevõtete arv	Töötajate arv	Müügitulu, tuhat eurot
2008	580	1416	68339,3
2009	558	1328	61571,7
2010	563	1448	71265,9
2011	588	1317	80307,0
2012	632	1393	82740,3

Allikas: Eesti Statistikaamet, Juriidilised toimingud, 16.04.2014

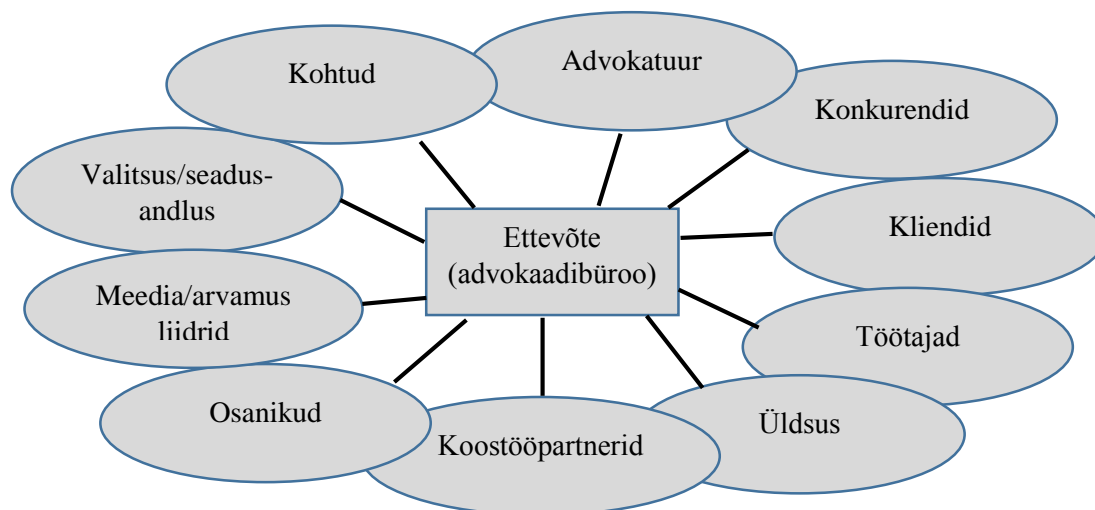
Advokaat osutab õigusteenust advokaadibüroo kaudu. Advokaadi poolt õigusteenuse osutamine on advokaadibüroo pidaja ettevõtlus. Advokaadibüroo kaudu õigusteenust osutavad isikud peavad olema Eesti Advokatuuri liikmed. Advokatuuri liikmed on vandeadvokaadid ja vandeadvokaadi abid. Seisuga 11.11.2013. a on Eesti Advokatuuri liikmeid kokku 872: 554 vandeadvokaati, 127 vandeadvokaadi vanemabi, 176 vandeadvokaadi abi, 15 assotsieerunud liiget, 160 liikmel on kutsetegevus peatatud (Advokatuur...2014). Eesti Advokatuuri liikmete koguarvust on 44% naised, samas kui Soomes on neid 27% ning Rootsis 21% liikmeskonnast. Eestist väiksem on nais liikmete osakaal ka Norras ja Taanis (Luiga 2014: 261). 2001. aastal, mil täna kehtiv advokatuuriseadus vastu võeti, oli advokatuuris 415 liiget. Seega on advokatuuri organisatsiooniline korraldus paika pandud lähtudes oluliselt väiksemast liikmeskonnast, kui see on täna. Kui eeldada liikmeskonna kasvu sarnases tempos nagu see on olnud keskmiselt viimasel viiel aastal, ulatub advokatuuri liikmete arv 2020. aastaks tõenäoliselt umbes 1100 kuni 1300 advokaadini (*Ibid*). Balti riikide puhul tuleb silmas pidada, et majanduse üleminekuaastad ja intensiivne õigusloome tekitasid kiiresti kasvava vajaduse kõrge kvalifikatsiooniga õigusspetsialistide järele, kellele oleks õigusriigi taastamine ja edukas turumajandusele üleminek olnud võimatu. Tänapäeval on aktiivne ümberstruktureerimine saanud minevikuks, õiguskeskkonna areng suhteliselt stabiilne ja advokaadid peavad olema üpris nutikad, et tihedas konkurentsivõitluses leida endale järjest uusi nišše, mille kaudu klientidele jätkuvat kasulikud olla (Luiga 2014: 261-262). Õigusvaldkonna arengut analüüsid on alust eeldada, et advokatuuri liikmeskonna kasv jätkub. Muuhulgas võivad kasvu soodustavateks faktoriteks osutada liikumine vastastikuse kvalifikatsiooni tunnustamise suunas kohtunike, prokuröride ja notaritega,

mistõttu advokatuur võib osutada platvormiks edasi liikumiseks näiteks kohtuniku, notari või prokuröri ametikohale. Tulevikus võidakse kehtestada võimalikud piirangud advokatuuri mittekuuluvate lepinguliste esindajate osalemisele kohtumenetlustes. Samuti annab alust advokatuuri liikmeskonna kasvuks kasvav juristide hulk, kes pärast kõrgkooli lõpetamist ei leia tööturul muud professionaalset väljundit (Advokatuur...2014).

Advokaaturiseaduse (2014) kohaselt on õigusteenus kutsetegevusena õigusnõustamine, isiku esindamine ja kaitsmine kohtus, kohtueelses menetluses või mujal ning isikule dokumendi koostamine ja tema huvides muu õigustoimingu tegemine (Riigiteataja akt/121122012004). Õigusteenuse osutaja kui mõiste ei ole seaduse tasandil defineeritud. 2001. aastal Riigikogule menetlemiseks saadetud, kuid menetlusest välja arvatud õigusteenuse seaduse eelnõu defineeris õigusteenuse osutajat järgmiselt: Õigusteenust osutavad advokaat advokatuuriseaduse, notar notariaadiseaduse ja õigusnõustaja käesoleva seaduse alusel. (Õigusteenuse seaduse eelnõu...2001). Kuna nimetatud eelnõud ei ole seadusena vastu võetud, siis tulenevalt tänasest olukorrast tuleb õigusteenuse osutajast rääkides viidata nii advokaatidele kui notaritele, kuid ka juristi- ja õigusbüroode kaudu õigusteenust pakkuvatele isikutele. Seejuures teeb notar täna igapäevaselt põhitegevusena ametitoiminguid (tõestamistoiming, pärimismenetluse läbiviimine, abielu sõlmimise ja lahutamise kinnitamine jne) ja pakub ametiteenusena õigusnõustamist pigem kõrval tegevusena (Notariaadiseadus vastu võetud 06.12.2000, jõustumine 01.02.2002).

Siinkohal toob autor välja, et isikuna mõeldakse nii füüsilist- kui juriidilist isikut, mis moodustavad õigusteenuste valdkonnas ühe sidusgrupi, milleks on kliendid. Freemann (2003) jagab sidusgrupid seitsmeks erinevaks rühmaks ning lisatakse õigusteenuste valdkonnaga seotud huvigrupid (vt joonis nr. 7) (Fassin 2009: 114-116).

Peamised huvigrupid õigusteenuste valdkonnas on kliendid, üldsus, meedia ja regulatsiooniga seotud sidusgrupid nagu poliitikud, advokatuur ja kohtud ning samamoodi ka advokaadid ja arvamussliidrid (vt. joonis 7). Konkurentidena saab käsitleda nii advokaadibüroosid, kuid Eesti tingimustes vähesel määral ka õigus- ja juristibüroosid.



Joonis 7. Õigusteenuste turu sidusgrupid. Allikas: (Freeman 1984 ja 2003, Fassin 2009: 114-116 kaudu).

Advokaadibüroo RAAVE vandeadvokaat Liane Raave sõnul moodustab advokaadibüroode klientuurist suure osa äriklient, kuid arvestataval määral teenindatakse ka eraklienti ning lükkab ümber avaliku arvamuse, et advokaadibürood teenindavad juriidilisi isikuid ja teised õigusteenuse osutajad füüsilisi isikuid. Autori arvates sõltub see palju ka advokaadibüroo vanusest, suurusest, sihtrühmast jne.

2.2 Eripärad ja piirangud turunduskommunikatsioonis õigusteenuseid osutavas ettevõttes

Eesti Advokatuuri endine esimees vandeadvokaat Toomas Vaher toob välja, et Eesti on üks vähestest riikidest, kus õigusteenust võivad osutada ka juristi- ja õigusbürood, kus õigusnõuannet võivad anda ka koolihariduseta inimesed, kellel puudub igasugune õiguslane ettevalmistus, tsiviilvastutuse kindlustus ja kelle puhul klientidel pole mingeid konfidentsiaalsuse ega kutse-eetilisi tagatisi (Äripäev...15.03.2011). Õigusteenuse seaduse eelnõuga sooviti muuhulgas selles küsimuses õigusteenuste turgu korrastada, et seeläbi tagada õigustatud avalik usaldatavus osutatava õigusteenuse kvaliteetsuse suhtes, kuid see ebaõnnestus. Eelnõu seletuskirjas nenditakse, et tänases olukorras on õigusteenuse kvaliteetsus igal juhul tagatud üksnes advokaadi poole pöördumisel. Selle tagab advokatuuris olemasolev eksamite, pideva enesetäiendamise ja advokaatide

tegevuse üle teostatava järelevalve süsteem. Samas puuduvad igasugused nõuded teiste õigusteenuste turul tegutsevate õigus- ja juristibüroode kaudu avalikult õigusteenust pakkuvate isikute kvalifikatsiooni ja isikuomaduste suhtes. Kuna reeglina õigusteenust vajavatel inimestel ei ole piisavalt teavet õigusbüroodes tegutsevate isikute kvalifikatsiooni kohta, siis võib juhtuda, et õigusteenuse saamiseks "vale" büroo poole pöördumisel jäävad isiku õigused tegelikult kaitseta. Sellest tulenevalt nõuab avalik huvi riigi regulatiivset sekkumist õigusteenuste turu tegutsemisse, et tagada üksikisikute õiguste ja vabaduste efektiivne kaitse, mis on põhiseaduse § 14 kohaselt seadusandliku, täidesaatva ja kohtuvõimu ning kohalike omavalitsuste kohustus (*Ibid*). Autor toob siinkohal välja advokaadi ja juristi põhilised erinevused. Eestis võivad advokaadi nimetuse all õigusteenust osutada üksnes advokatuuri liikmed. Jurist kui mõiste ei ole defineeritud, kuid üldjuhul nimetavad ennast juristideks (õigusteadlasteks) kõik need, kes on omandanud õigusteaduse kraadi, ja seda ka siis, kui nad igapäevaselt õigusteenuse osutamisega ei tegele. Seega, ka advokaadid on juristid, kuid jurist võib nimetada ennast advokaadiks üksnes siis, kui ta on advokatuuri liige.

Advokatuuri liikmeks saab jurist, kes on sooritanud advokaadi eksami. Advokaadid jagunevad omakorda vandeadvokaatideks ja vandeadvokaadi abideks. Seejuures tuleb enne vandeadvokaadiks saamist töötada aastaid abina vandeadvokaadi juhendamisel ja seejärel sooritada taas eksam. Eesti kohtusüsteem on üles ehitatud selliselt, et Riigikohtus esindamise õigus on vaid vandeadvokaadist esindajal või kaitsjal. Advokaatide tegevust reguleerivad lisaks advokatuuriseadusele Eesti Advokatuuri kehtestatud reeglid – eetikakoodeks, juhendid ja korrad. Paljude reeglite eesmärk on just kliendi huvide kaitsmine. Näiteks, kui info salastatus on kliendile oluline, siis lisaks advokaatide kohustusele saladust hoida, annab seadus advokaadibüroodele oluliselt suurema kaitse ka näiteks riigivõimu sekkumise eest advokaadibüroos toimuvasse (läbiotsimise piirangud). Advokatuuri mittekuuluvatel juristidel sellist tagatist kliendile pakkuda ei ole. Advokatuur teostab nimetatud reeglite järgimise osas ka tegelikku järelevalvet ja raskete rikkumiste korral kaotab advokaat oma staatuse. Juristidel vastav järelevalve puudub. Advokaadi tegevuse käigus kliendile tekitatud võimaliku kahju hüvitamiseks näeb seadus ette kohustusliku vastutuskindlustuse. Juristidel on vastutuskindlustus üksnes siis, kui nad seda ise vajalikuks peavad (Advokaadibüroo RAAVE...2014).

Advokaaditegevus on olnud läbi aegade Euroopas väga põhjalikult reguleeritud ning siiani on advokaatide puhul säilinud kutseühingute süsteem, mis muude elukutsete puhul on reeglina liberaliseerunud (Paal, Pärna 2000: 614). Eestis reguleerib advokaatide tegevust Eesti Advokatuur⁶, mis asutati 14.06.1919 ja tähistab tänavu oma 95. tegevusaastat, ja mis on advokaatide omavalitsuslikel põhimõtetel tegutsev kutseühendus õigusteenuse osutamise korraldamiseks era- ja avalikes huvides ning advokaatide kutsealaste õiguste kaitsmiseks. Alates 1992. aastast on Eesti Advokatuur Rahvusvahelise Advokaatide Assotsiatsiooni (IBA) liige ning 01.05.2004. aastast Euroopa Advokatuuride ja Õigusliitude Nõukogu (CCBE) täisliige (Advokatuur ...2014).

2007. aastal, mil Riigikogule saadeti menetlemiseks Reklaamiseadus, leidis seadusandja, et advokaatide, vandetõlkide, notarite, kohtutäiturite ja patendivolinate seas konkurentsieelise loomine ametitegevuse reklaamimise abil ei ole põhjendatud ega eetilise ning nimetatud erialadel kehtestati reklaamikeeld (Reklaamiseaduse eelnõu seletuskiri...2007). Kuni 2013. aasta märtsini oli advokaatidele lubatud üksnes advokaadi nime, tegevusvaldkonna, tööaja, büroo aadressi ja sidevahendite numbrite ning advokaadi senise tegevuse ja akadeemiliste kraadide andmete ning osutatavate õigusteenuste hinnakirja avalikkusele teatavakstegemine.

Tauniv suhtumine professionaalsete õigusnõustajate reklaami on pärit keskaegsest Inglismaalt, kus advokaadid kujunesid peamiselt jõukate perekondade järeltulijatest, kelle hulgas peeti klassi sisest konkureerivat turundustegevust sobimatuks (Mitchell 1982: 119). Siiski ei olnud mõningane advokaatide vaheline ringkaitse ainuke reklaamikeelu tinginud asjaolu. Professionaalne õigusabi oli tollal ja on senini kulukas ning eeldatavalt selle saaja jaoks suure tähtsusega. Õigusteenuse kohta edastatav informatsioon võib selle adressaate kergesti mõjutada, sest kliendid ei pruugi osata hinnata pakutava teenuse vajalikku mahtu ja kvaliteeti. Seetõttu on leitud, et reklaamipiirangud peavad tagama nii ametiala väärkuse kui ka avalikkuse kaitse, sest eelkõige peab õiguse praktiseerimine teenima avalikke huve, s.o välistama võimaluse

⁶ Eesti Advokatuur abistab advokatuuri liikmeid-advokaate nende kutsealases tegevuses ja teostab ühtlasi järelevalvet, samuti seisab hea Eesti advokaatide traditsioonide edasikandumise eest. Advokatuur organiseerib muuhulgas advokaatide erialast täiendamist, suhteid juristkonnaga, riigiasutustega ja mitmete kodu- ning välismaiste organisatsioonidega ning osaleb aktiivselt õigusloomes. Samuti korraldab advokatuur avalik-õigusliku funktsiooni täitmist – riigi poolt makstava tasu eest kaitseülesannete täitmist ning esindamist tsiviil- ja haldusasjades (Advokatuur 2014).

avalikkust teenuse kvaliteedi ja tulemuse suhtes eksitada ning tuluteenimise eesmärgil põhjendamatuid nõudeid initsieerida (European Commission....2004).

Advokatuuri endine esimees vandeadvokaat Toomas Vaher kirjutab oma arvamuses (Äripäev...2011), et advokaatide seas levis kaks valdavalt arvamust küsimuses, kas ja millises ulatuses võiksid nad oma tegevust reklaamida. Ühest küljest leiti, et advokaadi reputatsioon ja teiste klientide kaudu leviv info on kõige olulisem ja usaldusväärsem teave turule ning avalikkuses ei peaks advokaadid suurt reklaami tegema. Advokaaditeenus on üks neist, mille käigus kliendi ja teenuse osutaja vaheline infovahetus on asümmeetriline - klient oma ettevalmistuse poolest ei ole tavaliselt võimeline hindama, kas advokaat annab head või halba nõu, ning klient peab tegelikult usaldama oma nõustajat ja tema oskusi. Avalik reklaam võib tekitada olukorra, kus kliendid hakkavad advokaati valima loosungite järgi ja võivad sattuda nõustajate juurde, kelle tegelik võimekus klienti aidata ei pruugi olla kõige parem - näiteks võib olla tegu alles vastavas valdkonnas tegevust alustava nõustajaga. Klient sellest tavaliselt kohe aru ei saa, probleem võib ilmuda alles hiljem. Teisest küljest leiti, et reklaam on hea võimalus büroo pakutavaid teenuseid teatavaks teha suurele hulgale potentsiaalsetele klientidele ning neil omakorda on võimalik saada rohkem teada, millised bürood ja mis valdkondades õigusteenuste turul tegutsevad. Advokaaditeenust nähti pigem kui tavalist teenuste äri ja sooviti seda samamoodi turundada ja reklaamida ning muuta klientidele kergemini kättesaadavaks.

Reklaamiseaduse kohaselt on reklaam teave, mis on avalikustatud mis tahes üldtajuval kujul, tasu eest või tasuta, teenuse osutamise või kauba müügi suurendamise, ürituse edendamise või isiku käitumise avalikes huvides suunamise eesmärgil (Reklaamiseadus...vastu võetud 12.03.2008; jõustunud 01.11.2008.).

2013. aasta märtsis jõustus Reklaamiseaduse muudatus, millega anti advokaatidele, advokaadibüroodele, vandetõlkidele, patendivolinikele ja patendivolinike büroodele luba oma tegevust reklaamida, kui reklaam ei ole vastuolus kutse-eetika nõuetega ja reklaam ei kutsu üles lepingut sõlmima (Reklaamiseadus...2014). Seletuskirja kohaselt tingis seaduse muudatus Euroopa Liidu regulatsioon, mille kohaselt on vaja vähemalt osaliselt kaotada täielikult piiravad keelud, mis on seotud reguleeritud kutsealade kaubanduslike teadaannetega (Riigikogu...2014). Autor toob siinkohal välja teenuse osutamisega seotud

valdkonnad, kus on Eestis kehtestatud reklaamikeeld- või piirang ja reklaamikeelu või piirangu põhjused (vt. tabel 5)

Tabel 5. Reklaamikeelu ja -piirangutega valdkonnad ning vastavate valdkondadele seatud piirangute põhjused

Reklaamikeelu või -piirangutega valdkond	Reklaamikeelu põhjus
Pankrotihaldurid	Haldur on oma kutsetegevuses mitmes rollis – kohtu usaldusisik, võlgniku esindaja, võlgniku ja võlausaldajate huvide kaitsja. Reklaam ei ole sellises olukorras eetiline.
Notarid ja kohtutäiturid	Tegemist on avalike teenustega - notar ja kohtutäitur on sisuliselt vabakutselised riigiametnikud. Keeld võimaldab vältida mõttetut reklaami ja säilitada vabade elukutsete ühtne ja võrdne tase.
Tervishoiuteenused	Tervishoiuteenuste puhul ei tohiks patsient kunagi tajuda, et talle osutatakse survet teenuse ostmiseks. Arsti ja patsiendi suhe on tundlik teema ning praktiliselt alati on patsient oma teadmiste poolest arstiga võrreldes ebasoodsas seisundis.
Finantsteenused	Reklaam ei tohi jätta muljet, et tarbijakrediidi võtmine on riskivaba ja lihtne võimalus finantsprobleemide lahendamiseks ega kallutada tarbijaid läbimõtlematule laenuvõtmisele.
Advokaadid	Võib esineda oht, mis kutsub üles perspektiivitute õigus vaidluste pidamisele ning eksitab avalikkust pakutava õigusteenuse võimaliku resultaadi suhtes. Kõlvatu konkurentsi välistamine ja klientide meelitamine lubadustega, mis ei vasta tegelikkusele.

Allikas: Reklaamiseadus 2014, vastu võetud 12.03.2008 RT I 2008, 15, 108 jõustumine 01.11.2008, viimati muudetud 26.03.2014, Tervishoiuteenuste seletuskiri...2014, Eesti Advokatuuri Eetikakoodeks 2014, Pankrotiseadus, vastu võetud 22.01.2003, RT I 2003, 17, 95, jõustumine 01.01.2004, Kohtutäituri seadus, Vastu võetud 09.12.2009, RT I 2009, 68, 463, jõustumine 01.01.2010, Notariaadiseadus, vastu võetud 06.12.2000, RT I 2000, 104, 684, jõustumine 01.02.2002)

Euroopa Liidu regulatsiooni kehtestamisel leiti, et reklaamipiirangute seadmist tinginud eesmärged on võimalik saavutada ka vähempiirava regulatsiooniga, kui see oli reklaamipiirangute tekkeajal (Raude 2011: 11). Lisaks viidatakse reklaamiseaduse seletuskirjas sellele, et Saksamaal tunnustati advokaatide reklaamikeeld põhiseaduse vastaseks põhjusel, et tegemist on ebaproportsionaalse ettevõtlusvabaduse piiramisega (Riigikogu...2014).

Tabelis 5 toodud pankrotihalduri, notari ja kohtutäituri reklaamiks ei loeta nime, akadeemiliste kraadide, büroo töö- ja vastuvõtuoja, aadressi ja sidevahendite avalikkusele teatavakste tegemist (Reklaamiseadus...2014). Piirangud on kehtestatud ka tervishoiuteenuse reklaamile. Tervishoiuteenuste reklaamis tuleb järgida tervishoiuteenuse reklaami regulatsiooni põhimõtet, mille kohaselt seadusega sätestatud teave avalikustatakse viisil, mis ei kutsu üles teenust tarbima ega täida tervishoiuteenuse reklaami eesmärki. Küll aga on äärmiselt oluline, et patsiendil oleks võimalik saada pakutavate teenuste kohta vajalikku ja igakülgselt teavet, sh teavet tervishoiuteenuste hindade kohta. (Tervishoiuteenuste seletuskiri...2014). Finantsteenustel ei ole küll otsest reklaamikeeldu, kuid seadusega on täpselt reglementeeritud, millist infot tuleb reklaamis avaldada.

Poliitiline, õiguslik ja teised reguleerivad jõud on omavahel tihedalt seotud ning mõjutavad turundusega seotud tegevusi. Õigussektori reklaamikeelul on pikk ajalugu, mis oli suures osas puutumata kuni viimase ajani. Reklaami ja teiste turunduskommunikatsiooni meetodite keelud on muutunud lõdvemaks viimase kahekümne aasta jooksul (Hodges 2013: 233). Reklaamikeelu vajadust on põhjendatud kahe asjaoluga: kutseala maine ning avalikkuse kaitsega. Sellest tulenevalt on ka Eesti seadusandja soovinud keelata reklaami, mis kahjustab advokaatide kutse-eetikat, kutsub üles pidama perspektiivituid õigusvaidlusi ning eksitab avalikkust pakutava õigusteenu võimaliku resultaadi suhtes. Lisaks on seadusandja põhjendanud advokaatide reklaamipiiranguid vajadusega välistada kõlvatu konkurents ja klientide meelitamine lubadustega, mis ei vasta tegelikkusele, vältida mõttetut reklaami ja säilitada advokaadi elukutse ühtne ja võrdne tase ning asjaoluga, et konkurentsieelise loomine oma ametitegevuse reklaamimise abil ei ole advokaatide puhul põhjendatud ega eetilise. Puudub põhjus kahelda selles, et nimetatud põhjused on õiguspärased ja ka kaalukad

eesmärgid ning neil eesmärkidel on nii ettevõtlus- kui ka väljendusvabaduse piiramine lubatud (Raude 2011: 499)

Advokaadi ja advokaadiühingu reklaami juhendi kohaselt on nüüdsest reklaam põhimõtteliselt lubatud, ent järgida tuleb teatud tingimusi. Reklaamiseaduse (2014) kohaselt on advokaadil ja advokaadiühingul lubatud oma tegevust reklaamida, kui reklaam ei ole vastuolus advokaadi kutse-eesitika nõuetega ja heade tavadega ja reklaam ei kutsu üles lepingut sõlmima. Advokaat ei tohi kasutada ära teadmisi selle kohta, et on isikuid, kellele ta saab üksikjuhtumil õigusnõustamist või esindamist pakkuda. Näiteks on keelatud olukord, kus advokaat reklaami kaudu suunab enda juurde isikuid, kellel võivad olla kahjunõuded teatud konkreetsetel asjaoludel, ning pakub neile lepingulist esindust (Advokaadi ja.....2014). Samamoodi on reglementeeritud advokaadibüroode ärilise teavitamisega kaasnevad asjaolud ehk on piiratud ära millist informatsiooni advokaadibürood võivad avaldada. Advokaadibüroo võib oma tegevuse kohta anda avalikkusele suunatud teavet, sealhulgas edastada teavet advokaadibüroo ärinime, tegevusvaldkondade, asukoha ja tööaja, samuti advokaadibüroos tegutsevate advokaatide nimede, senise tegevuse, tegevusvaldkondade ja teaduskraadide ning osutatavate õigusteenuste hinnakirja kohta (Eesti Advokatuuri Eetikakoodeks...vastu võetud 08.04.1999; muudetud 01.03.2013).

Kui paljudes teistes valdkondades kasutatakse ettevõtete turunduskommunikatsioonis tihti konkurente halvustavaid sõnumeid, et meelitada kliente proovima või tarbima ettevõtte toodet või teenust, kuid advokaat ei või hankida kliente ebaausal teel, kallutades teise advokaadi klienti vahetama advokaati või samal eesmärgil halvustada kolleege või teisi advokaadibüroosid või nende poolt pakutavat õigusabi. Advokaat võtab üle ülesande kliendile õigusteenuse osutamiseks asjas, milles varem on õigusteenust samale kliendile osutanud teine advokaat, üksnes pärast seda, kui ta on ülesande üle võtmisest teavitanud kliendile varem õigusteenust osutanud advokaati. Suhtlemisel kliendiga või õigusabi soovijaga ei tohi advokaat esitada halvustavaid hinnanguid või võrdlusi teiste advokaadibüroode ja advokaatide suhtes. Samamoodi ei tohi advokaat avaldada kolleegi halvustavaid või tema asjatundlikkust kahtluse alla seadvaid väiteid (Eesti Advokatuuri Eetikakoodeks...2014).

Lisaks advokaatidele seatud keerulised standardid ning piirangud, on ka klientide teenindamine muutunud keerulisemaks, kuna palju mõistavad selgelt oma vajadusi. Selle põhjuseks on tehnika areng ja laialdaselt kättesaadav terviklik õiguslik teave internetist (Hodges 2013: 244). Töö autor nõustub asjaoluga, et info on tänapäeval kergesti kättesaadav ja klientide ootused õigusteenuse tarbimise suhtes palju kasvanud. Autori arvates tuleb advokaatidel tänapäeval rohkem kui kunagi varem end pidevalt täiendada ja pakkuda traditsioonilise õigusteenuse kõrvale muid lisandväärtust loovaid teenuseid, olgu see siis seotud tehnoloogia kasutuselevõttuga, et tagada mugavam ja kiirem teenuse osutamine või klienditeeninduse viimine uuele tasemele.

Niisiis iseloomustab õigusteenuste valdkonda piirangute olemasolu, mis tuleneb eetikakoodeksist, mis määratleb ära nii advokaadi ja kliendi, kui ka advokaatide omavahelise suhtlemise korra (Hausman 2012: 581). Juriidilised teenused erinevad tavalistest tarbekaupadest, kuna nõudlus ei saa lihtsate turundustegevustega suurendada õigusteenuste tarbimist. Advokaadibüroodel on piiratud võimalused motiveerida oma praeguseid kliente rohkem tarbima õigusteenuseid (Hodges 2013: 234). Samamoodi ei ole advokaadibüroodel lubatud umbisikuliselt pöörduda potentsiaalse kliendi poole, kuna seda piirab reklaamiseadus ja kutse-eetika nõuded (vt. lisa 3).

Advokaadibüroo turunduskommunikatsioonis peab arvestama ka sellega, et avalikkusega suhtlemisel peab advokaat järgima kutse-eetika nõudeid ja avalikkuse ees ja meedias on advokaadil üldjuhul lubatud esineda üksnes enda, mitte advokatuuri nimel (Advokaadi ja...2014). Seejuures on advokatuur koostanud meediasuhtluse meelespea, mida tuleb rangelt soovituslikuna suhtluses meediaga järgida. Kirjeldatud piirangutega tuleb arvestada eelkõige suhtekorralduskanaleid kasutades ning erinevaid arvamusaluseid kirjutades.

Kõik eespool toodud nõuded ja piirangud loovad kindla raamistiku ettevõtte turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel, mida tuleb kindlasti arvestada advokaadibüroo integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani loomisel ja kommunikatsiooni meetodite- ja kanalite valikul. Samas on ka reklaamipiirangute vastaseid, kes usuvad, et piirangute kõrvaldamine või lihtsustamine aitaks kaasa turu paremale toimimisele, kus vähem ja lihtsamad eeskirjad viivad tihedama konkurentsini, suurendavad tootlikkust ja -tõhusust ning vähenevad teenuse hinnad (Hodges 2013: 233).

Autor toetab arvamust, et õigusteenuste turul peaksid piirangud kehtima kõigile õigusteenuseid osutavatele isikutele, kuna kehtiv regulatsioon seab ebavõrdsesse olukorda just advokaadibürood. Regulatsiooni püüti ühtlustada eespool põgusalt käsitletud õigusteenuse seaduse eelnõuga, kuid kahjuks ei leidnud eelnõu toetust. Kui reklaami piirangud täielikult tühistada, seaks see autori arvates jällegi ebavõrdsesse olukorda keskmised ja väiksemad advokaadibürood, kellel on vähem ressursse panustada näiteks traditsioonilisse tele või muu kanali reklaamkampaniasse, mis toetaks kindlasti müüki ja brändingu tuntust märgatavalt ning tekitaks konkurentsieelise suurematele büroodele.

Enamus tarbijaid valib õigusteenuse pakkujat tema professionaalsuse ja kogemuse järgi. Schultz *et al* (1986) ajakirjas *The Journal of Legal Professions* avaldatud uuringus kohaselt valib õigusteenuse pakkujat sellise kriteeriumi järgi 68% klientidest. Vastavalt uuringu tulemustele oli 51%-le tarbijatest tähtis advokaadi reputatsioon ja soovitus. Kolmandal kohal oli õigusteenuse hind, mis oli tähtsalt kohal 49% vastanute jaoks. Tegemist on küll vanema uuringuga, kuid autori kogemuste ja arvamuse kohaselt ei ole tänapäeval õigusteenuse pakkuja valikukriteeriumid palju muutunud. Ikka valitakse advokaati esmajärjekorras tema professionaalsuse ja kogemuse järgi. Muutunud on asjaolu, et teenusepakkuja peab detailsemalt teadma kliendi soove ja vajadusi ning tihedas konkurentsitingimustes neid isegi ette ennustama, et olla jätkusuutlik, konkurentidest parem ja eristuv.

Kui juriidiliste isikute vahelised suhted ja tehingud toimivad enamjaolt läbi isikliku kontakti ja soovitude, siis füüsilise isiku puhul toimib pigem turunduskommunikatsioon ja reklaam, mis on autori arvates tekitanud olukorra, kus näiteks õigusbürood jõuavad hõlpsamini füüsilise isikuni, kuna sellisel sihtgrupil ei ole kolleege, tuttavaid või sõpru kellelt küsida soovitusi advokaadibüroo valikuks. Seega ei ole reklaamiseaduse muutudes, kus piirangud vähenesid, toimunud tohutut kasvu advokaadibüroode reklaamkampaniates. Üheks põhjuseks on asjaolu, et advokaadibürood ei tohi kutsuda reklaami kaudu klienti endaga lepingut sõlmima ning teiseks asjaoluks on kindlasti isiklike kontaktide ja soovitude osatähtsus antud sektori juriidiliste isikute vahelises suhtluses.

3. INTEGRERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA PLAANI LOOMINE ADVOKAADIBÜROO ÕIGUSTEENUSEID OSUTAVAS ETTEVÖTTES ADVOKAADIBÜROO RAAVE NÄITEL

3.1 Advokaadibüroo RAAVE ja ettevõtte senine turundustegevus

Järgnevas peatükis tutvustatakse Advokaadibürood RAAVE ning analüüsitakse ettevõtte senist turundustegevust. Advokaadibüroo RAAVE on õigusteenuseid pakkuv ettevõtte, tegutsedes põhiliselt Eesti turul, kuid omab väiksemal määral kliente nii Lätis, Soomes kui ka UK-s. Ettevõttes töötab 7 inimest, mis on tavadefinitsiooni kohaselt mikroettevõtte, kuid Eesti õigusmaastikul võib sellise suurusega ettevõtet pidada keskmise suurusega ettevõtteks. Advokatuuri esimees Sten Luiga toob Juridica artiklis (2014) välja, et liikmetest töötab ligi 46% büroodes suurusega 2–10 inimest ning 42% büroodes, kus on 11–40 töötajat. Advokaatidest vaid 12% osutab teenuseid üheinimese büroo kaudu.

Ettevõttes töötab tegevjuht/nõunik, vandeadvokaat, neli advokaati ning raamatupidaja. Advokaadibüroo RAAVE on asutatud kaks aastat tagasi. Esimesel aastal töötas ettevõttes kokku 4 inimest ja 2013. aastal liitus täiendavalt 3 inimest. Advokaadibüroo RAAVE teenused saab jagada kolme suuremasse kategooriasse: õigusnõustamine, esindamine vaidlustes ja koolitamine. 2014. aasta aprillis avas Advokaadibüroo RAAVE esinduse ka Rakveres. Esinduse avamise tingis asjaolu, et bürool on mitmeid kliente Lääne-Virumaal, kus tahetakse pakkuda rohkem personaalsemat teenust olles kliendile ka füüsiliselt lähemal. Samuti näitas Advokaadibüroo RAAVE poolt läbiviidud lühi-uuring, et Lääne-Virumaal on vajadus kvaliteetse õigusteenuse järele ning selles piirkonnas ei ole piisavalt pakkujaid (Advokaadibüroo RAAVE...2013), 84% advokaatidest osutab teenust Tallinnas (Luiga 2014: 263).

Advokaadibüroo RAAVE vandeadvokaat Liane Raave sõnul on büroo peamiseks sihtrühmaks äriklient (väike- ja keskmise suurusega ettevõtted), kuid palju teenindatakse ka erakliente. Vandeadvokaat lisab, et sihtrühma valik on põhjustatud asjaolust, et suuretevõtted on olnud oma õigusteenuse partneritega juba aastaid seotud ning selliste klientide värbamine on väga ressursimahukas. Ettevõtte kliendihaldusprogrammist LawTime analüüsist selgub, et Advokaadibüroo RAAVE klientuur jaguneb väike ja keskmiste ettevõtete vahel, mis moodustab ettevõtte kliendiportfelli ca 60%, ülejäänud on erakliendid. Samas äriklientide käive ettevõtte kogukäibest moodustab ca 75%, kuna äriklient on püsiv koostööpartner ning töömahud suuremad. Erakliendid tellivad tööd pigem ühekordselt ning on mahult väiksemad (Advokaadibüroo RAAVE...2014). Vahemärkusena tuleb märkida, et turu väiksuse tõttu teenindavad Eesti advokaadibürood kõigis õigusvaldkondades, kuid sihturu iseloomust tulenevalt on äri-, lepingu, ja -haldusõigus kõige suurema osakaaluga õigusteenuste turust, mida näitas ka autori poolt läbiviidud uuring, kus 68,8% vastanutest on kasutanud lepinguõiguse ja 62,5% äriõiguse valdkonna õigusteenuseid. Põhjalikum ülevaade uuringust tuuakse järgnevas peatükis. Kliendihaldustarkvara LawTime analüüsist selgub veel, et turunduskommunikatsiooni meetoditest on kõige edukamalt kasutatavad kanalid isiklik kontakt ja suust suhu turundus ehk Advokaadibüroo RAAVE puhul sõbra või tuttava soovitus (vt. tabel 6).

Tabel 6. Advokaadibüroo RAAVE kliendikontakti kanalid (% kliendi portfelli)

Sõbra/tuttava soovitus	Isiklik kontakt	Kliendi soovitus	Online päring	Koolitus/ seminar/ nõustamispäev
37%	36%	18%	5%	4%

Allikas: Autori koostatud

Isikliku kontakti alla kuuluvad nii advokaadi tuttavad, kui ka aktiivsed kliendivärbamised. Kliendikontakt läbi *online* päringu on ettevõtte üld *mail'le* või läbi kodulehe päringuvormi edastatud kontakt ning ülejäänud kliendikontaktid on saavutatud läbi erinevate koolituste, nõustamispäevade või seminaride (Advokaadibüroo RAAVE...2014).

Ka Advokaadibüroo RAAVE puhul on kõige edukamad valdkonnale tüüpilised turunduskommunikatsiooni meetodid ja kanalid. Tulevikus, tuleks kindlasti rohkem rõhku panna erinevate huvitavate seminaride ja koolituste korraldamisele ning pakkuda

potentsiaalsetele klientidele mugavaid *online* internetilahendusi, mis omakorda kasvatab automaatselt kliendisoovitusi.

Teoreetilisest osast selgus, on ettevõtte eesmärkide realiseerumiseks ja toimiva integreeritud turunduskommunikatsiooni eelduseks on hästi toimiv sisekommunikatsioon. Kuna tegemist on väikse kollektiiviga, ei ole ettevõttes vajalik keeruliste süsteemide loomine. Vandeadvokaat Liane Raave sõnul toimub ettevõtte sisene kommunikatsioon igapäevaselt läbi otsesuhtluse, telefoni või e-kanalite kaudu. Ära on määratud kaks koosolekute vormi, kus osalemine on kohustuslik. Sisulise töö koosolekud toimuvad iganädalaselt, kus arutatakse töös olevaid kaasusi ja jagatakse omavahel *know-how'd*, et pakkuda klientidele parimat teenust ning büroo arengukoosolek toimub korra kuus, kus arutlusel on büroo üldised tegevused, vaadatakse üle ja analüüsitakse tehtut ning seatakse uusi eesmärke. Nagu oli toodud esimeses peatükis, on sisekommunikatsioon üks tähtsamaid elemente integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani loomisel (Pettegrew 2001). Seega võib väita, et erinevad koosolekud on üheks tähtsamaks osaks ettevõtte toimival kommunikatsioonil, kuna nii liigub vajalik info kõigi ettevõtte töötajateni. See tagab, et kogu personal on kursis ettevõtte juhtide plaanidega, teatakse millised on eesmärgid ning strateegiad. Mis omakorda tagab, et ettevõttest väljaminev sõnum oleks ühtne ja järjepidev, mis ongi integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärk.

Advokaadibüroo RAAVE vandeadvokaat Liane Raave lisab, et ettevõtte turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite valikul on lähtunud eelkõige ettevõtte suurusest, teenuste iseloomust ja advokaadibüroodele määratud seaduses sätestatud piirangutest ehk valdkonna iseärasusest. Turunduskommunikatsiooni põhiliseks eesmärgiks on büroo tuntuse kasvatamine, kliendikontaktide pidev suurendamine ning parema ja kasumlikuma teenuse pakkumise praegustele klientidele. Kuna valdkonnale on iseloomulik tihe otsekontakt kliendiga, tekivad kliendisuhted konkreetse isiku ja advokaadi vahel ning seetõttu on suur osa olemasolevatest klientidest värvatud tänu advokaatide varasematele kliendisuhetele.

Eelneva analüüsi käigus selgus, ongi ettevõtte üheks edukamaks turunduskommunikatsiooni kanaliks kliendiportfelli kasvatamisel kujunenud isiklik kontakt ja soovitused. Advokaadibüroo RAAVE tuntuse tõstmiseks, kui ka uute klientide

värbamiseks on tehtud erinevaid turunduskommunikatsioonialaseid tegevusi. Järgnevalt toobki autor ülevaate ja analüüsib Advokaadibüroos RAAVE kasutatud turunduskommunikatsiooni meetodeid ja -kanaleid. 2013. aasta algul oli büroo eesmärgiks kasvatada nii klientide arvu kui ka käivet ning pakkuda kliendi vajadustele ja soovidele vastavat teenust. Kuna büroo tundus oli nõrk, seati aasta esimese poole eesmärgiks Advokaadibüroo RAAVE tuntuse kasvatamine ning teises pooles panna rõhku büroo professionaalsuse kuvandile. Järgnev info pärineb Advokaadibüroo RAAVE vandeadvokaat Liane Raavega läbiviidud intervjuust, ettevõtte kodulehe ja sotsiaalmeedia kanalite ning kliendihaldustarkvara LawTime analüüsist ning eraldi viiteid välja ei tooda.

Reklaam. Antud töö peatükis 2 selgus, et advokaadibüroodele on seadusega sätestatud teatud piirangud reklaamimisel. Selgus, et advokaadibüroodel ei ole lubatud reklaamiga ja sealse sõnumiga kutsuda klienti endaga kliendisuhtesse ehk lepingut sõlmima. Lubatud on esitleda vaid ettevõtte nime, aadressi, lahtiolekuaegasid, tegevusvaldkondi ja büroos töötavaid advokaate. Seega toimib reklaam advokaadibüroode puhul enamjaolt teavituseks. See on ka üheks põhjuseks, miks kasutab advokaadibüroo reklaamikanaleid suhteliselt vähe. Vandeadvokaat Liane Raave sõnul on ainuke püsivalt kasutatav reklaami kanal hetkel internet, kuhu on loodud ettevõtte koduleht ja erinevad sotsiaalmeedia kontod. Kuna tehnoloogia areng toimub tohutu kiirusega, toetab antud töö autor seisukohta, et hästi toimiv ettevõtte koduleht on olulise tähtsusega iga ettevõtte kommunikatsioonistrateegias.

Kuna Lääne- ja Ida-Virumaal on tekkinud nõudlus kvaliteetse õigusteenuse järele ning antud piirkonnas ei ole piisavalt pakkujaid, avati 2014 aasta aprillis Advokaadibüroo RAAVE esinduse ka Rakveres. Esimest korda kasutati reklaamikanalina nii ajalehte, kui ka pressiteate vormis teate edastamist. Nimelt sooviti nii Lääne- kui ka Ida-Virumaa elanikele teada anda Advokaadibüroo RAAVE esinduse avamisest Rakveres ning avaldati tüüpiline kuulutus kuhu oli märgitud büroo asukoht, kontaktid ja peamise sõnumina: „Advokaadibüroo RAAVE esinduse nüüd ka Rakveres“. Just avamisest teatamine on toonud positiivse tagasiside nii mõnegi uue kliendi näol, seega saab öelda, et antud reklaamikanal toimis. Autori arvates toimis see siiski ainult avamise teadvustamise näol ning tavaline ajalehe või ajakirja kuulutus advokaadibüroo puhul

sellist efekti ei annaks. Seda kinnitab ka autori poolt läbiviidud uuring, kus üheks uuritavaks elemendiks oli erinevate kanalite kasutamine õigusteenuse osutaja valikul aga sellest pikem ülevaade juba järgnevas alapeatükis.

Pressiteade edastati läbi sotsiaalmeedia Facebook ning Lääne-Viru Omavalitsuste Liidu kontaktisikutele, kes saatsid teate edasi oma allasutustele. Lääne-Viru Omavalitsuste Liit (VIROL) esindab maakonda, maakonna omavalitsusi riigorganites ja muudes institutsioonides (VIROL...2014). Pressiteates rõhutati varasemat koostööd VIROLiga ning see on saanud positiivse tagasiside, kuna potentsiaalsed kliendid tunnetavad seda kui kvaliteedimärk ning piirkonnas kanda kinnitavale advokaadibüroole on see kindlasti vajalik.

Isiklik müük. Isiklik müük on üks kõige ajamahukamaid ja kallimaid turunduskommunikatsiooni kanaleid, kuid õigusteenuste turul on see toiminud senimaani siiski kõige tõhusamalt. Advokaadibüroo RAAVE advokaadid kasutavad enamjaolt isiklike kontakte kliendisuhete loomiseks. Selle kanali kasutamisel on väga tähtis isiku suhtlemisoskus ja sümpaatia. Üks tõhusamaid kanaleid isikliku kontakti loomiseks on olnud Advokaadibüroo RAAVE advokaatide osalemine koolitustel ja seminaridel või nende korraldamine büroo ruumides. Büroos seminari läbiviimisel tekib osalejate ja läbiviija vahel isiklikum kontakt ning enamjaolt tulevad osalejad seminari lõppedes ise lisaküsimusi küsima või on jõudnud tõdemuseni, et vajatakse õigusteenust ning liitutakse kliendiks. Advokaadibüroo RAAVE advokaate on kutsutud esinema ka mitmetele õiguslastele konverentsidele, mis lubab arvata, et büroo advokaate peetakse usaldusväärseteks professionaalideks. Suurtel konverentsidel ei teki küll niihead sidet kuulajaskonnaga, kuid kindlasti toetab see hilisemat müüki ja tõstab nii advokaadi kui ka advokaadibüroo tuntust. Veel on ettevõtte loonud koostöö mitmete noorte ettevõtjate organisatsioonidega ning esinetud konverentsidel. Ühe näitena võib välja tuua koostöö Eesti Ettevõtlike Noorte Kojaga⁷, (ingl. *Junior Chamber International Estonia* ehk JCI), kus käiakse konverentsidel juhtimas töötubasid. Teine edukas projekt, mida alustati kevadel 2014, on Eesti Ettevõtlike Noorte Koja ja Eesti kõrgkoolide vaheline

⁷ Ettevõtlike Noorte Koda ehk JCI on rahvusvaheline võrgustik kuni 40aastastele aktiivsetele inimestele. JCI pakub oma liikmetele arengukeskkonda oma juhtimisoskuste, sotsiaalse vastutustunde, ettevõtlikkuse ja rahvusvahelise koostöö arendamiseks, et innustada noori inimesi looma positiivset muutust ühiskonda. JCI gutseb täna rohkem kui 100 maailma riigis

koolitusprojekt *Be Wise*⁸ mille eesmärk on pakkuda Eesti kõrgharidusele lisaväärtust aidates kooli tuua praktikutest külalislektoreid. Advokaadibüroo RAAVE pakub nii JCI liikmetele, kui ka ettevõtlikele üliõpilastele, kellel on plaan hakata tegelema ettevõtlusega või juba tegutsevatele väikeettevõtetele õigusosalast nõu ning praktilisi soovitusi.

Müügitoetus. Ettevõtte brändingu ja tuntuse kasvuks viidi 2013 aasta kevadel ja sügisel läbi kaks kampaaniat, kus pakuti viies Eesti maakonnakeskuses väikeettevõtetele ja eraisikutele tasuta õigusabi. Õigusabi saajatel oli kohustus eelregistreerida ning igale registreerunud võimaldati kuni pool tundi tasuta õigusnõustamist. Kampaania eesmärk oli köita avalikkuse tähelepanu ning tõsta Advokaadibüroo RAAVE tuntust. Ettevõttest ja nõustamispäevadest räägiti, kirjutati erinevates maakonnalehtedes nagu näiteks Sakala, Virumaa Teataja ja Pärnu Postimees ning maakonnakeskused saatsid välja pressiteateid oma e-kanalites. Samuti tundis meie tegevuse vastu huvi TV3 Seitsmesed Uudised, kus võimaldati uudiste eetriaega (<http://www.tv3play.ee/play/324691?autostart=true>). Kõik need teavitused toimusid avalikkuse oma initsiatiivil ning kampaania osutus igati kordaläinuks ja täitis eesmärgi. Positiivse aspektina tuleb märkida, et antud kampaania ei olnud mõeldud otseselt Advokaadibüroo RAAVE teenuste müügi suurendamiseks, vaid kõmu tekitamiseks, kuid kuna nõustamispäeval käinute seas oli ka mitmeid väikeettevõtjaid ja lahendamist vajavate probleemidega eraisikuid, toimis kampaania ka müügi suurendajana.

Nii praegustele kui ka potentsiaalsetele klientidele, kelle värbamisprotsess on teatud faasis, korraldab Advokaadibüroo RAAVE sügiseti üritust nimega „Ärihooaja avamine“. See on toimunud kaks korda ning tänu selle populaarsusele plaanitakse teha üritus traditsiooniks. Olemasolevatele klientidele annab see võimaluse vabamas õhkkonnas suhelda advokaatidega ning tutvuda büroo teiste klientidega. Potentsiaalsetele klientidele on eesmärk tutvustada büroo asukohta, advokaate ja luua lähedasemaid suhteid tuleviku tarvis. Kõik üritused viiakse läbi Advokaadibüroo RAAVE ruumides. Selle eesmärgiga on disainitud ka büroo ruumid, kus on suurem ruum seminaride läbiviimiseks, mida on võimalik ka kasutada erinevate ürituste läbiviimiseks. Uuringud küll ei kinnita, et

⁸ BeWise on 2010. aastal loodud kõrgkoolide ja noortekojade JCI (Junior Chamber International) vaheline koolitusprojekt. Projekti eesmärk on pakkuda Eesti kõrgharidusele lisaväärtust aidates kooli tuua praktikutest külalislektoreid.

advokaadibüroode disain oleks tähtis kogu büroo toimimisele, kuid iga kolmas uus klient on kiitnud Advokaadibüroo RAAVE ruumide lahendust ja disaini, mis loob koduse ja avatud tunde. See oli ka büroo disaini eesmärk- klient peab tundma end koduselt ja vabalt, kus on võimalik saada oma probleemile lahendus. Advokaadibüroo juhtkond on arvamusel, et see on küll väike osa, aga sellega eristub Advokaadibüroo RAAVE teistest ning kuna õigusteenuste valdkonnas on eristumine väga keeruline, siis tuleb ära kasutada igasuguseid erinevaid elemente.

Otseturundus. Advokaadibüroodel ei ole lubatud isikuga kontakteeruda enne kui isik on ise pöördunud advokaadibüroo poole või on andnud advokaadibüroole ükskõik millise kanali kaudu loa endale info edastamiseks. Seega toimib advokaadibüroode puhul otseturundus ainult isikute puhul, kes on andnud loa omale informatsiooni saatmiseks. Selleks on olemasolevad kliendid, erinevatel koolitustel käinud isikud, kes on jätnud kontakti ja andnud loa endale info saatmiseks või läbi ettevõtte e-kanalite (koduleht/sotsiaalmeedia) liitnud ennast uudiste saaja listi.

Advokaadibüroo RAAVE kasutab otseturunduse kanalina e-mailidele info saatmist ja sotsiaalmeediat kanalit *Facebook*. Listis olevatele isikutele saadetakse uudiskiri *e-maili* teel üks kord kuus järgneval kuul toimuvatest nii büroo ruumides, kui ka väljaspool konverentsidel toimuvatest koolitustest, kus esineb Advokaadibüroo RAAVE advokaat. Samuti on uudiskirjas üks-kaks aktuaalsel teemal kasulikku õigusteemalist artiklit. Uudiskiri koolituste ajakavana ja artiklitena avaldatakse ka sotsiaalmeedias.

Kuna inimestele saadetakse e-mailidele palju erinevat informatsiooni erinevate organisatsioonide poolt, on antud kanali kaudu inimesteni raske jõuda. Siiski on avaldanud isikud soovi uudiskirja saada, kuna lisaks kasulikule koolitusinfole lisame alati ka mõned igapäevaelus kasutatavad õigusteemalised artiklid, mis äratavad lugejate tähelepanu.

Suhtekorraldus. Olemasolevate kliendisuhete juhtimisel on loodud lihtne ja algeline süsteem, kuidas praegustele klientidele olla kasulik ka siis, kui parasjagu aktiivset koostööd ei toimu. Nagu eelpool mainitud saadab ettevõtte ühe uudiskirja osana õigusteemalisi artikleid või arvamusaluseid aktuaalsetel teemadel, kuid kokku mitte rohkem kui kaks korda kuus. Artiklid ja arvamused avaldatakse jooksvalt ka sotsiaalmeedias. Artiklite avaldamisel on kriteeriumiks mitte liiga tihedate infovoogudega kliente koormata ning pakkuda kvaliteetset infot. Sotsiaalmeedia eesmärk

on lisaks artiklite avaldamisele edasi anda ettevõtte üldkuvandit ja kajastada advokaadibüroo tegevusi ka väljaspool bürood ning hoida kliente kursis toimuvate üritustega. Artiklite eesmärgiks on pakkuda nii praegustele, kui ka potentsiaalsetele klientidele lisandväärtust oma asjaajamiste paremas korraldamises ning pakkuda lahendusi teatud probleemide esinemisel.

Lisaks olemasolevatele klientidele kasuliku info pakkumisega, avaldavad Advokaadibüroo RAAVE advokaadid turundusliku suhtekorralduse eesmärgina erinevaid õiguslaseid arvamusi ja artikleid erinevates ajalehtedes. See toimib nii suhtekorraldusena, kus advokaat saab esitleda oma teadmisi, kui ka müügitootusena siis põhieesmärk on lugejate veenmine õigusteenuse vajalikkusest ja kasulikkusest. Tihti inimesed ei ole kursis, et teataud probleem üldse juriidiliselt esineks või jõuab läbi artikli teadmisele probleemiga tegelemise vajadusest. Näiteks kommenteeris vandeadvokaat Liane Raave lennuliiklusega ja reisijate õigustega seonduvaid küsimusi, kus mitmed puhkusereisidel käinutest pidid ootama lennujaamas koju naasmist. Kommentaar ei anta küll lahendust, aga see tekitab vaatajates teadmise, et on võimalik nõuda kompensatsiooni. (TV3 uudiste link alates 4:45 <http://www.tv3play.ee/sisu/seitsmesed-uudised-2013/308660>).

Õigusteemaliste artiklite ja arvamuste publitseerimine ning edastamine on heaks meetodiks inimeste harimiseks õigusteenuse tarbimise vajalikkusest ning nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete klientide hoidmiseks büroo infoväljas ning alati kui vajatakse õigusabi teenuseid, on esimeseks valikuks just büroo, kes on suutnud eelnevalt luua kvaliteetse kuvandi. See eeldab büroolt vajaliku, aktuaalse ja kvaliteetse info publitseerimist ning edastamist, millest lugejale tõuseb kasu. See tähendab sihtgruppide tundmist ehk tuleb teada ja prognoosida nende vajadusi ning soove, mis on ka hästi toimiva turunduskommunikatsiooni alustalaks.

Suusõnaline turundus. Üks paremini toimiv turunduskommunikatsioonimeetod ka tänapäeva õigusteenuste valdkonnast on suusõnaline turundus (ingl. *word of mouth*) ehk info liigub läbi soovitude. Inimesed usaldavad tuttavate, sõprade ja kolleegide soovitusi. Õigusteenuse valdkonnas on kõige tähtsam element töö kvaliteet. See pakub rahulolu kliendile, mis panebki sõna liikuma. Nagu oli toodud eelnevalt välja, on just suusõnaline turundus Advokaadibüroos RAAVE kõige edukam just uue kliendi värbamisel. Selle on

tinginud asjaolu, et nii tuttavad kui ka kliendid julgevad ettevõtet soovitada, kuna on tekkinud usaldus ning on olnud eelnev positiivne kontakt.

Sponsorlus. Kuna Advokaadibüroo RAAVE meeskond pooldab sportlikku eluviisi, on ettevõtte otsustanud toetada FC Elva jalgpalliklubi. Vandeadvokaat Liane Raave sõnul ajendas koostööettepanekut tegema seotus kodukohaga, kuid eelkõige FC Elva ettevõtlikkus, ambitsioonikus ja professionaalsus, teisalt soov aidata kaasa Eesti väikelinnade arengule ja sealsetele aktiivsetele ning ambitsioonikatele noortele inimestele. Jalgpalliklubil aitab Advokaadibüroo RAAVE koostada juriidilisi dokumente ning on abiks kõikvõimaliku õiguslaste teadmistega. Igal FC Elva kodumängul on Advokaadibüroo RAAVE logoga bänner staadioni ääres ning samamoodi on büroo logo lisatud FC Elva veebilehele.

Teise projektina toetas ettevõtte 2013. aasta suvel TV3 uudistereporteri poolt läbiviidud heategevuslikku projekti „Hea ujumine“, mis on heategevuslik algatus, mille eesmärk on ujuda võimalikult paljudele Eesti saartele ja koguda vastavalt ujutud distantsidele heategevuslik summa, millega toetatakse Laste- ja Noorte Kriisiprogrammi, mis aitab lähedase kaotanud lastel endaga toime tulla. Perioodil juuli kuni september 2013 jooksis Advokaadibüroo RAAVE nimi TV3 uudiste ajal ekraanil koos teiste projekti toetajatega.

Sponsorlus projektid aitavad kindlasti kaasa büroo nime tuntuse kasvule ning teisalt tekib Advokaadibüroost RAAVE kuvand, kui sotsiaalsetest väärtustest hoolivast ettevõttest.

Internet ja interaktiivse turundus. Uuringud on näidanud, et umbes 65%-l ettevõtetest ei ole kindlat õiguslast koostööpartnerit. Kuna tänapäeval otsitakse väga palju infot veebi kaudu, on tähtis olla internetis nähtav ja pakkuda kvaliteetset infot. Üheks kasvavaks võimaluseks on ettevõtte kodulehega tekitada usaldust ja eristuda, et isikul tekiks soov astuda koostööle just selle ettevõttega. Et olla erinev ja haarata potentsiaalne klient endaga kontakti juba esimesel sekundil, koostati ettevõttest ja selle töötajatest tutvustav lühifilmikliip ning riputati ettevõtte veebilehele (vt. joonis 8). Klippi on võimalus vaadata ettevõtte veebiaadressi esilehel <http://www.raave.ee/>. Klientidega, kellega advokaadid ei kohtu, on öelnud: „Video vaatamine tekitab tunde, et suheldakse reaalse inimesega ning tekib advokaadiga parem ning isiklikum kontakt“.



Joonis 8. Advokaadibüroo RAAVE interneti koduleht. Allikas: Advokaadibüroo RAAVE

Kodulehe loomisel on järgitud eristumise põhimõtet. Kuna advokaadibüroode kodulehed on pigem sarnased, olid Advokaadibüroo RAAVE vandeadvokaadi Liane Raavel eesmärk luua eristuv koduleht, kus oleks olemas elementaarne info ettevõtte kohta. Ettevõttel on internetiturunduse partner, kelle ülesandeks on kodulehe optimeerimine interneti otsingumootorites, mis aitab ettevõtte kodulehel otsingumootorites esile tulla ning seotud spetsiaalsete paika pandud märksõnadega (näiteks advokaat, õigusabi jne.), mida otsingumootorid arvestavad tulemuste järjekorra koostamisel. Selle kasutamine on kasvatanud veebi teel esitatavate päringute arvu ning läbi selle kanali lisandub iga kuu mõni uus klient. Esineb olukordi, kus advokaadid klientidega näost näkku ei kohtu. Sellepärast on tutvustav videoklipp saanud klientide seas positiivse vastuvõtu.

Enne reklaamiseaduse muutmist 2013. aasta märtsis, mis advokaadibüroodel oli täielik reklaamikeeld, kasutasid advokaadibürood turunduskommunikatsiooni kanalitena põhiliselt isiklikku kontakti, konverentsidel- ja seminaridel esinemisi ning kirjutasid erinevaid õigustemalisi arvamuskäsitlusi ning -raamatuid. Enamjaolt toimib kommunikatsioon suusõnalisel turundusel, mis kahtlemata toimib õigusteenuste valdkonnas kõige efektiivsemalt, kuid on ka kõige ajamahukam ja kallim turunduskommunikatsiooni kanal. Seoses märtsist 2013 muutunud reklaamiseadusega, on tekkinud võimalus advokaadibüroode turunduskommunikatsioonistrateegia

muutmiseks ja laiendamiseks. Liane Raave sõnul on ta täheldanud, et ka tänapäeval on enamus advokaadid arvamusel, et nii internetikeskkond-, kui turundus kui selline ei ole advokaadibüroole vajalik ning põhiline kontaktide otsimine ja teenuse pakkumine toimub läbi isiklike kontaktide ja soovitude. Autori arvates on see ka põhjus, miks pööratakse advokaadibüroodes erinevatele veebilahendustele ja internetikommunikatsioonile veel vähe tähelepanu. Kuid tänu muutunud reklaamiseseadusele ning tehnoloogia arengule on e-kanal üheks kiiremini arenevaks turunduskommunikatsiooni kanaliks ka õigusteenuste turul ning selle oskuslikul integreerimisel teiste turunduskommunikatsiooni- meetodite ja kanalitega loob kindlasti konkurentsieelise.

Ülevaatest selgub, et Advokaadibüroo RAAVE on kasutanud suhteliselt aktiivselt erinevaid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja kanaleid, kuid kommunikatsioonialane tegevus peaks olema rohkem koordineeritum ja ka mõõdetud, et analüüsida erinevate tegevuste edukust ja kasumlikkust, mis nagu teoreetilise osa analüüsist tuli välja kõike seda integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomine võimaldabki. Pidevalt tuleb jälgida õigusturul toimuvaid arenguid, kuna muutunud seadusega ei ole määratud konkreetseid piiranguid, vaid järgida tuleb eetikakoodeksit ning lõplik määratlus ja seaduse kujundamine on jäetud turu kujundada. See võimaldab olla aktiivsetel ja uuenduslikel advokaadibüroodel turunduskommunikatsiooni meetodite ja –kanalite kasutamise väljatöötamisel teerajajaks, mis võiks olla Advokaadibüroo RAAVE üks eesmärkidest.

3.2 Erinevate turuosaliste seisukohad õigusteenuste turust, seal kasutatavatest turunduskommunikatsiooni meetoditest ja -kanalitest

Nagu selgus antud töö teoreetilisest osast on integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamisel ettevõtte üheks tähtsamateks informatsiooniks ostja eelistatavaid infoallikaid ning kliendi vajadused. Teades millistest kanalitest klient infot vastu võtab ning otsib ja missugust informatsiooni isikud vajavad, on ettevõttel võimalus koostada sihtrühmale vastav turunduskommunikatsiooni plaan, mis on iga ettevõtte kriitiliseks eduteguriks. Sellepärast tulebki alustada tarbijate ja ettevõtte käekäiku mõjutavate

sidusrühmade tundmaõppimisest. Koguma peab võimalikult palju ja täpset informatsiooni nii praeguste, kui ka potentsiaalsete klientide kohta. Sellest lähtuvalt viis autor läbi olemasolevate klientide analüüsi, kasutades ettevõtte kliendihaldusprogrammi LawTime andmebaasi ning potentsiaalsete klientide seas viidi läbi uuring tuvastamaks kliendi soove ning vajadusi.

Käesolevas alapeatükis toob autor välja uuringu protsessi ja metoodika ning analüüsib teooriast lähtudes ja integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostamiseks õigusteenuste turgu, seal kasutatavaid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja kanaleid. Hinnatakse olemasolevaid kliente ning analüüsitakse Advokaadibüroo RAAVE klientide enim tulemuslikumaid turunduskommunikatsiooni kanaleid ehk mis kanaleid kasutades on praegused kliendid jõudnud Advokaadibüroosse RAAVE. Samuti tuuakse välja potentsiaalsete klientide kasutatavad infoallikad õigusinfo hankimiseks ning kasutatavad turunduskommunikatsiooni kanalid õigusteenuse pakkuja valikul.

Nagu selgus teoreetilises osas analüüsitud ja koostatud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani mudeli loomisel, on plaani koostamise eeltöökõs põhjalik situatsiooni analüüs, mille hulka kuulub nii konkurentsianalüüs, kliendianalüüs, turuanalüüs, ettevõtte sisene analüüs, SWOT analüüs jne., samuti vastavalt ettevõtte eesmärkidele missiooni ja visiooni sõnastamine. Antud töö kontekstis ja teoreetilisest käsitlesest, uurib autor siinkohal põgusalt õigusteenuste turgu ning põhjalikult viib läbi olemasolevate ja potentsiaalsete klientide analüüsi uurimaks nende vajadusi ja soove. Selleks jagas autor uuringu kolmeks. (vt. tabel 7).

Et analüüsida õigusteenuste turgu ja teiste advokaadibüroode poolt kasutatavaid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja –kanaleid, planeeris autor esimeseks sammuks läbi viia intervjuud kuni viie advokaadibüroo seas. Paraku on õigusteenuste valdkonnas konkurents väga tihe nii klientide kui ka oskuslike töötajate seas, käib pidev töötajate üle meelitamine ning büroode jagunemine, ei olnud ükski konkurent nõus vastama ettevõtetega seotud küsimustele ning enamus keeldus üldse sellel teemal arutlemast. Eelinfot kogus autor suuliselt, helistades kolleegidele erinevatest advokaadibüroodest. Seega suunas autor intervjuuga nõustunud advokaadibüroole küsimused õigusteenuste valdkonnale üldiselt ning intervjuuga seati eesmärgiks saada konkurentide arvamust

õigusteenuste turul toimuvast, seal kasutatavatest turunduskommunikatsiooni meetoditest ja kanalitest ning mis on nende arvates õigusteenuste turu tuleviku trendid (vt. lisa 1). Vastajad palusid siiski anonüümsust. Intervjuu viidi läbi kirjalikult ajavahemikul 17-24.04.2014. Antud analüüs toob välja konkurentide mõtted ja arvamused õigusteenuste turu arengust ning sealsete turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite kasutatavusest nii hetkel kui tulevikus. See annab hea ülevaate ja omab olulist tähtsust just praegusel hetkel, mil reklaamiseadus on muutunud ja kus ei ole teada, mida konkurendid plaanivad turunduskommunikatsiooni alaselts võtta.

Tabel 7. Empiirilise uuringu elemendid ja nende eesmärgid

Uuring/analüüs	Vajalik tegevus	Protsess	Eesmärk
Teenuse pakkujad	Intervjuu advokaadibüroodega	Situatsioonianalüüs: õigusteenuste turu ja konkurentsianalüüs	Analüüsida: 1.õigusteenuste turu arengut 2.valdkonnas turunduskommunikatsiooni meetodite kasutamist
Potentsiaalsed kliendid	Uuringu läbiviimine kasutades <i>online</i> tarkava	Situatsioonianalüüs: Uuringu läbiviimine, kasutades veebipõhist uuringute tarkvara eFormular	1.Kommunikatsiooni eesmärkide ja –sõnumi koostamiseks tuvastada klientide vajadused ja soovid 2.Turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite valiku tegemiseks, tuvastada potentsiaalsete klientide enim kasutatavamad meetodid ning kanalid
Olemasolevad kliendid	Advokaadibüroo RAAVE kliendihaldusprogrammi LawTime andmebaasi analüüs	Situatsioonianalüüs: olemasolevate klientide analüüs	Tuvastada ja analüüsida Advokaadibüroo RAAVE enim kasutatavamad ja edukamad turunduskommunikatsiooni meetodid ja kanalid ning klientide ostukäitumine

Allikas: Autori koostatud

Kuna teooriast selgus, et toimiva integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani loomiseks peaks ettevõtte juhtkonnal olema kompetents ja teadmised turundusest ja selle integreerimisest, siis viis autor läbi intervjuu ka Advokaadibüroo RAAVE juhatuse liikme vandeadvokaat Liane Raavega, et kaardistada tema kui juhtivpartner ja oma alluvate mentori arvamus integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamisest, ettevõttest ning õigusteenuste turust üldiselt ja selle tulevikutrendidest. Intervjuu viidi läbi 29.04.2014 Advokaadibüroo RAAVE nõupidamisruumis vabas vormis antud teemasid käsitledes ning salvestati audio kujul.

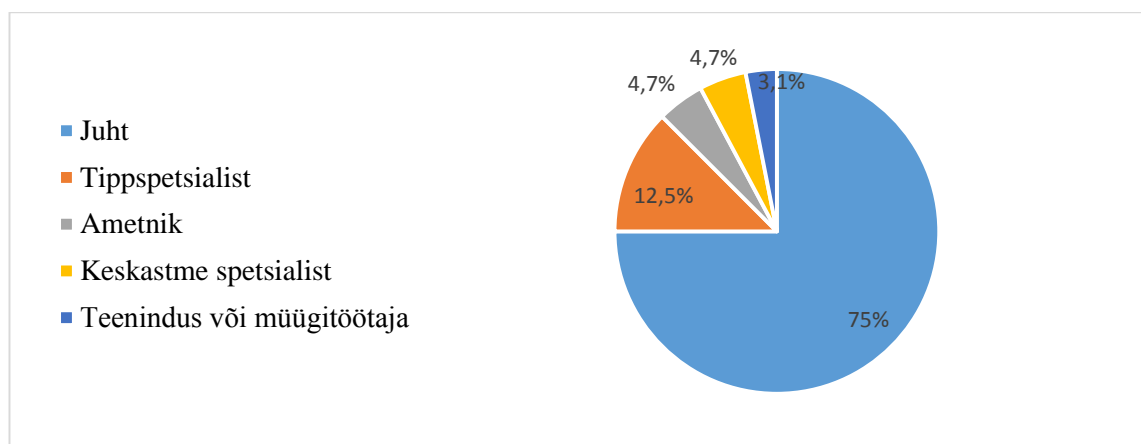
Selleks, et õigusteenuse pakkujal oleks teada, millist infot potentsiaalsele kliendile edastada ehk milline peaks olema sõnum, mida kasutada turunduskommunikatsiooni kanalites ning mis on eelistatumad meetodid ja kanalid info hankimisel, analüüsib autor potentsiaalsete klientide valikukriteeriumeid ja enim jälgitavaid kanaleid advokaadibüroo valikul. Selleks viidi läbi uuring, kasutades veebipõhist küsitlustarkvara eFormular. Uuring viidi läbi ajavahemikus 31.03.2014-15.04.2014, kus vastamiseks oli etteantud 17 küsimust. Uuringus kasutati nii struktureeritud kui ka mõningaid vabade vastustega küsimusi. Uuring oli struktureeritud kolmeks, kus küsimustega 1-4 uuriti potentsiaalsete klientide enimkasutatavaid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja kanaleid, küsimustega 5-10 sooviti tuvastada potentsiaalsete klientide vajadused, soovid ja valikukriteeriumid advokaadibüroo valikul ning küsimused 11-16 olid üldandmeid nõudvad ehk sihtgrupi määramiseks (vt. lisa 2). Kuna uuringu läbiviimise eesmärk oli saada kvaliteetseid vastuseid, kasutas autor oma tutvusringkonda ning uuringu küsitlus saadeti e-kirja teel 106 isikule, kes on enamasti edukad, aktiivsed, juhtival positsioonil või ettevõtjad. Valikukriteerium oli tingitud Advokaadibüroo RAAVE sihtgrupist, kelleks nagu eelnevalt selgus, on üldiselt ettevõtlikud inimesed ning väikese- ja keskmise suuruselga ettevõtted.

Praeguste klientide analüüsiks viidi läbi dokumendianalüüs ettevõttes kasutusel olevas tarkvaras LawTime. Programmis on fikseeritud klientide esmakontakti allikas ning kanal, mille kaudu praegune klient on Advokaadibüroo RAAVE kliendiks saanud. Samuti on programmis informatsioon kliendi ostukäitumise kohta ning tegevusvaldkond. LawTime programmi analüüs annab hea ülevaate Advokaadibüroo RAAVE enim kasutatava ja eduka turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite kohta ning annab hea võimaluse

kliendid jagada tegevusvaldkonna, ostukäitumise või mõne muu kriteeriumi osas, mis programmis on toodud.

Uuringus osales 60% küsitluse saanutest ehk vastas küsimustele 64 isikut ning üle poole ehk 53,1% vastanutest jääb vanuserühma 31-40 eluaastat. 26% jääb vanuserühma kuni 30 aastat ning ülejäänud vastanutest on vanemad kui 41 eluaastat.

Joonisel 9 on näha, et 75% uuringus osalenutest on ettevõtte juhid, 12,5% tippspetsialistid, 4,7% ametnikud, 4,7% tehnikud- või keskastme juhid ja 3,1% teenindus või müügitöötajad. Nagu eelpool juba mainitud, on uuringu valikukriteerium seotud Advokaadibüroo RAAVE sihtgrupiga, kelleks on ettevõtlikud inimesed ja ettevõtjad. Nendest 68% töötas eraettevõttes, 10,9% välismaise ettevõtte filiaalis, 10,9% avalikus teenistuses ning 9,4% vastanutest riigiettevõttes.



Joonis 9. Uuringus osalenud isikute positsioon organisatsioonis ja osakaal uuringus. Allikas: Autori koostatud

Vastavalt sihtgrupile oli enamus ehk 73,4% vastanutest kuni 50-ne töötajaga väikeettevõtted. 51-99 töötajaga ettevõtetest oli vastajaid 6,2%, 100-499 töötajaga ettevõtetest 15,6% ning üle 500 töötajaga ettevõtetest 4,7%. Laiema valikukriteeriumi tingis autori soov võrrelda erineva suurusega ettevõtete turunduskommunikatsioonikanaleid info hankimisel ning advokaadibüroo valiku kriteeriume, kuid hiljem näeme, et nii väikese-, kui keskmiste suurustega ettevõtete kriteeriumid õigusteenuse valikul, kui ka kanalid õigusinfo hankimiselt ühtivad. Järgnevalt on ära toodud ka uuringus osalenute osakaal tegevusalade lõikes (vt. tabel 8).

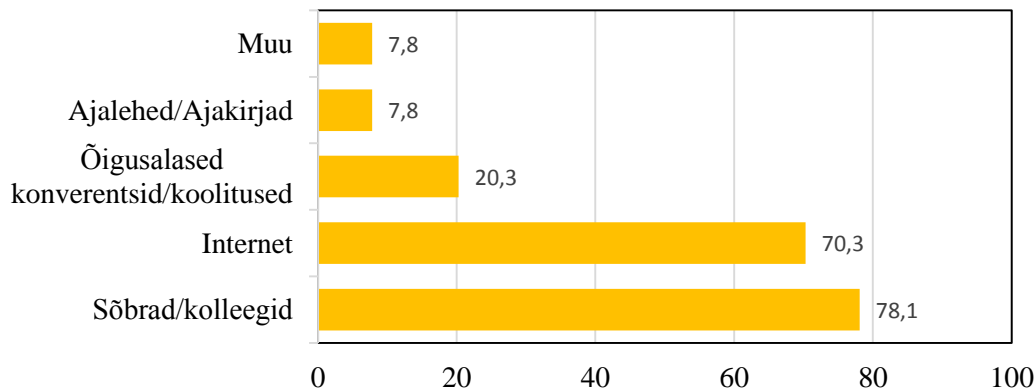
Tabel 8. Uuringus osalenute osakaal tegevusalade kaupa

Tegevusala	n	%
Muud teenindavad tegevused	13	20.3
Kutse-, teadus-, ja tehnikaalane tegevus	6	9.4
Finants- ja kindlustustegevus	6	9.4
Ehitus	6	9.4
Hulgi ja jaekaubandus	5	7.8
Töötlev tööstus	4	6.2
Info ja side	4	6.2
Kinnisvaraalane tegevus	4	6.2
Avalik haldus ja riigikaitse	4	6.2
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	3	4.7
Majutus ja toitlustus	2	3.1
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	2	3.1
Veondus ja laondus	2	3.1
Veevarustus: kanalisatsiooni, saaste- ja jäätmekäitlus	1	1.6
Haldus- ja abitegevused	1	1.6

Allikas: Autori koostatud

Eelnevalt käsitletud teooriast selgus, tuleb turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite valikul teada klientide informatsiooniallikaid. Uuringu tulemusena selgus, et kõige enim kasutatakse õigusinfo hankimiseks sõprade/kolleegide abi ning internetti, 20% vastajatest saab infot õiguslastelt konverentsidelt ja koolitustelt. Kõige vähem kasutatakse ajalehti, ajakirju (vt. joonis 10). Kolm isikut, kes ei kasutanud ühtegi eelnimetatud kanalit, mainisid, et kasutavad tuttava juristi abi, mis uuringu kriteeriumite järgi on informatsiooni hankimine sõbra/kolleegi vahendusel. Üks kasutab ettevõtte lepingulist advokaadibürood ja DAS Õigusabi Kindlustust õiguslase info hankimiseks.

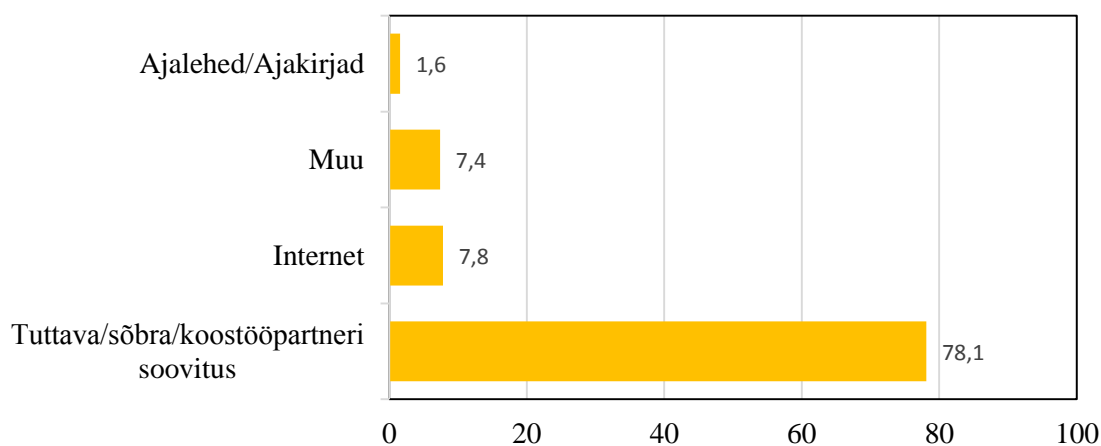
Joonis 10. Õiguslase informatsiooni hankimis kanalid



Allikas: Autori koostatud

Samamoodi uuriti, kuidas jõuti viimati õigusabi pakkujani ja mis kanali kaudu saadi infot õigusteenuse pakkujate kohta. Kui eelnevat selgus, et õiguslase informatsiooni hankimiseks kasutatakse võrdselt nii tuttavate, sõprade-, kui ka kolleegide käest saadud infot ja internetist ise otsides siis lõplik valik tehakse siiski enamasti sõprade, tuttavate või koostööpartnerite soovitudele toetudes (vt. joonis 11). 78,1% vastanutest jõudis õigusteenuse pakkujani läbi soovitude, 7,8% inimestest kasutas õigusteenuse pakkuja otsingul interneti ning ainult 1,6% ajalehe või ajakirja kaudu. Teistest kanalitest on kasutusel ettevõtte lepinguline õiguspartner, seda kahe vastaja puhul.

Joonis 11. Turunduskommunikatsiooni kanalite kasutamine õigusteenuse pakkuja otsimisel



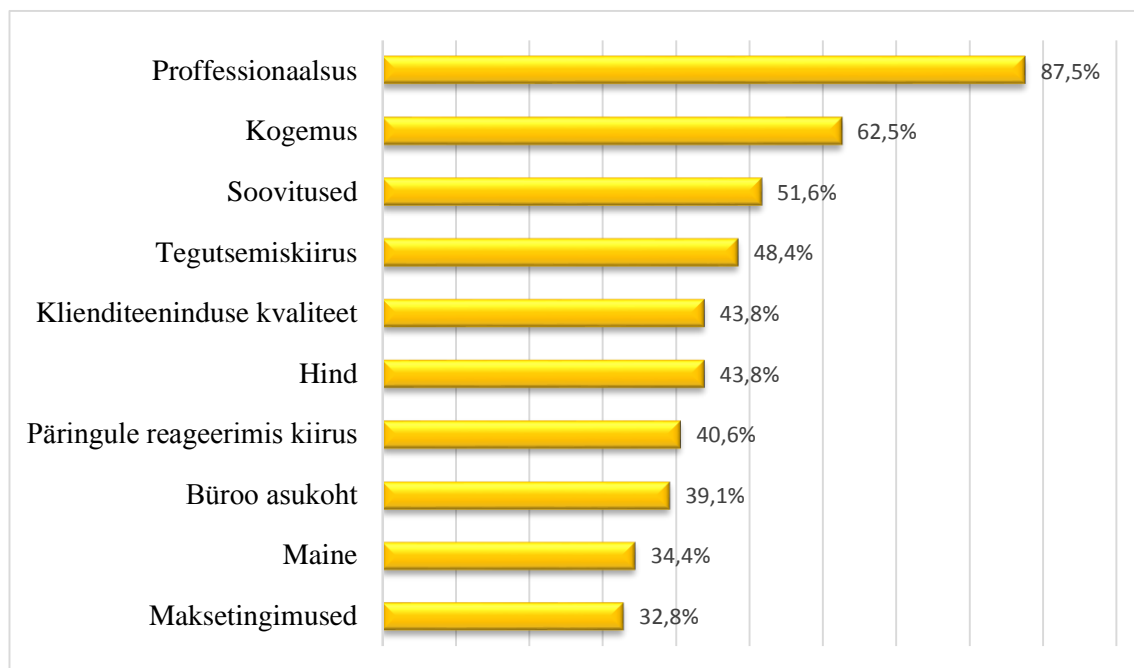
Allikas: Autori koostatud

Enamjaolt on advokaadibüroo poole pöördudes inimestel teatud probleem, mis vajab lahendamist ning klient soovib saada parimat teenust, mis garanteeriks tema rahulolu, seetõttu usaldatakse kõige enam lähedaste isikute soovitusi. Nagu selgus eelnevalt, siis otsitakse informatsiooni palju ka internetist ja see viitab autori arvates sellele, et tuttava, sõbra või kolleegi poolt soovitatud advokaadi või advokaadibüroo tausta kontrollitakse läbi interneti, veendumaks advokaadi pädevuses. Teise aspektina võib välja tuua asjaolu, et advokaadibürood ei ole piisavalt suutnud tekitada usaldust veebikanalites, et potentsiaalsetel klientidel oleks võimalus teha valikuid ainult ühte kanalit kasutades.

Usalduse tekitamiseks tuleb advokaadibürool teada, mille põhjal teevad kliendid otsuseid õigusteenuse osutaja valikul, et kõike seda informatsiooni kasutada ära

turunduskommunikatsiooni plaani sõnumi koostamisel. Järgnevalt uuritigi olulisemaid valikukriteeriume advokaadibüroo valikul. Uuringus osalenutel paluti hinnata erinevaid aspekte õigusteenuse osutaja valikul skaalal 1-ei ole tähtis....5-väga tähtis (vt. joonis 12). Tabelis on järjestatud kriteeriumid kõige tähtsama kriteeriumi alusel.

Joonis 12. Õigusteenuse osutaja valiku kriteeriumid



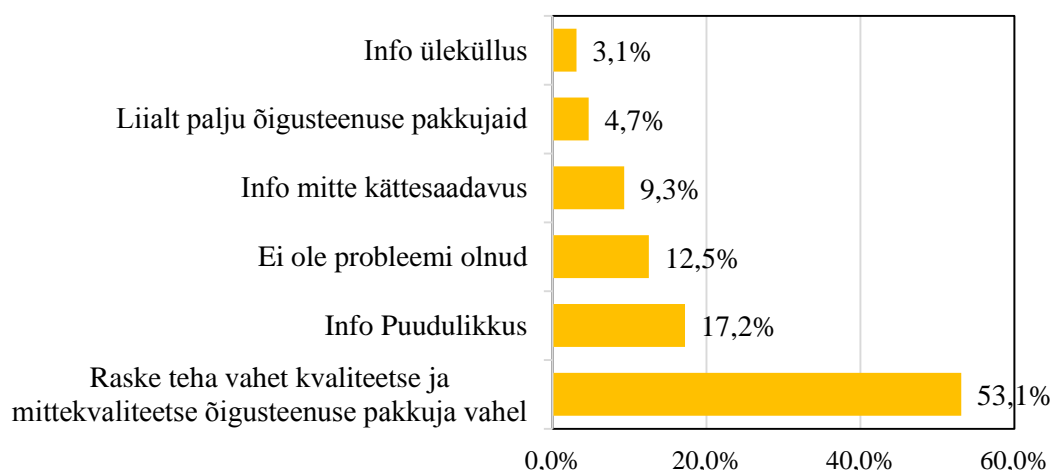
Allikas: Autori koostatud

Nagu selgub uuringust on enamustele inimestele kõige tähtsam advokaadibüroo valikul professionaalsus, seda arvas koguni 87,5% vastanutest. 62,5%-l inimestel kogemus ning soovitused olid tähtsamad 51,5%-l vastanutest. Kuigi advokaadibüroode teenust peetakse kalliks, kus teatud olukordades loobutakse teenustest kõrge hinna tõttu, peab õigusteenuste hinda tähtsaks 43,5% vastanutest ning maksetingimused arvatakse tähtis olema ainult 32,8% vastanute hulgas. Kindlasti mõjutab tulemust uuringus osalenud sihtrühma valik, kus enamus on ettevõtlikud ja edukad inimesed, kellel on esmajärjekorras tähtis tulemus ja rahulolu, mitte madal hind. Kuigi advokaadi ametit peetakse prestiižseks, ei ole uuringu järgi maine väga oluline kriteerium advokaadibüroo valikul. Mainet pidas väga tähtsaks üksnes 34,4% vastanutest.

Vahejärelendusena saab väita, et advokaadibüroo valikul on tähtis professionaalsus ja kogemus. Turunduskommunikatsiooni meetodite- ja kanalite valikult tuleks siinkohal arvestada sellega, kuidas piiratud reklaamiseaduse tingimustes viia informatsioon, mida peetakse enim tähtsamaks, potentsiaalsete klientideni.

Pärast reklaamiseaduse muutmist 2013. aasta mais on hakanud õigusteenuste turg elavnema ning järjest rohkem panustatakse turundusele. Siiski on eesrindlike advokaadibüroosid veel vähe ning nende turunduskommunikatsioonialased tegevused tagasihoidlikud. Et teha otsuseid integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostamiseks, mis lähtuks kliendi huvidest, uuriti ka peamisi probleeme sobiva õigusteenuse pakkuja valikul, et pakkuda seda infot mida klient vajab ning kõrvaldada probleemid, mis on olnud senimaani takistuseks õigusteenuse osutaja valikul. Kõige enam, 53,1% vastanutest, valmistab probleemi kvaliteetse ja mittekvaliteetse õigusteenuse osutaja eristamine (vt. joonis 13). 17,2%-le vastanutest on advokaadibüroo valikul probleemiks olnud info puudulikkus ja 6,2%-l on tekkinud probleem info kättesaadavusega ehk advokaadibürood ei edasta väljapoole ettevõtet sõnumeid, mida kliendid vajavad. Kõige vähem on probleemiks olnud info üleküllus ning liialt palju õigusteenuste pakkujaid. Ühtegi probleemi õigusteenuse osutaja valikul ei ole olnud kõigest 12,5% uuringus osalenutest.

Joonis 13. Peamised probleemid sobivad õigusteenuse osutaja valikul (% koguarvust)



Allikas: Autori koostatud

Kuna ülekaalukalt on kõige suuremaks probleemiks kvaliteetset ja mittekvaliteetse õigusteenuse osutaja eristamine, siis näitab seda, et advokaadibürood ei presenteerri oma tegevust ja töövõite. Informatsiooniga on võimalik manipuleerida, esitledes ainult oma edukaid projekte, kuid edukad projektid näitavad siiski advokaadibüroo ja selle töötajate professionaalsust ning edu saavutamise võimet.

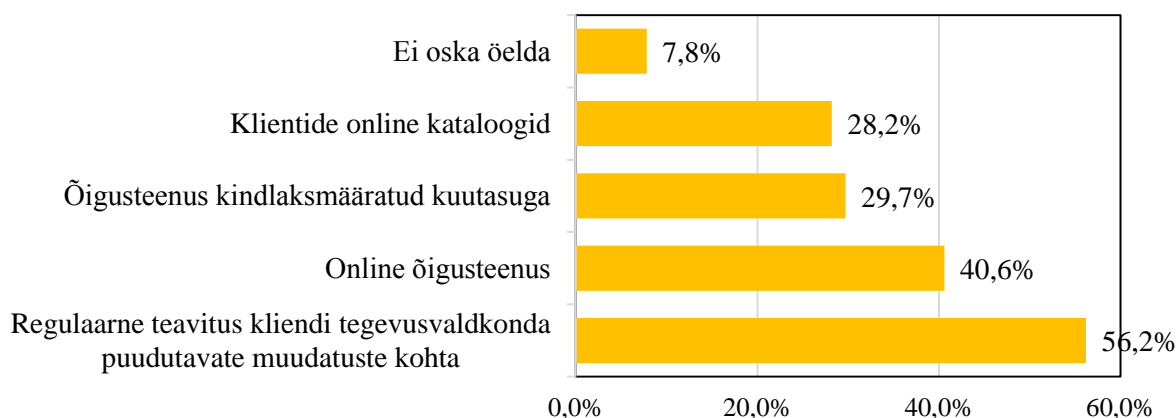
Tänu tehnoloogia arengule, arenevad kiiresti ka erinevad kasutatavad seadmed ja nendest tulenevalt tuleb olla kursis viimaste arengutega ja turunduskommunikatsiooni meetodite valikul ka seda arvestada ning vastavalt arengutele kohandada. Uuringufirma GfK Retail & Technology poolt läbi viidud uuringud näitavad, et 2013 aasta mais moodustasid tahvelarvutid väikearvutite kogumüügist 57 protsenti ja sülearvutid 43 protsenti ning juba detsembris oli müügi vahekord vastavalt 64 ja 36 protsenti. Kuna nii tahvelarvutite osakaal laua või sülearvutitest jätkuvalt kasvab ning suureneb ka nutitelefonide kasutajate arv, uuriti erinevate seadmete kasutamist informatsiooni otsingul internetist. Autori poolt läbiviidud uuringust selgus, et 90,4% kasutab internetist info otsimiseks laua või sülearvutit, 6,2% tahvelarvutit ning 3,2% kasutab selleks nutitelefoni.

Siit võib teha järelduse, et nii tahvelarvutid, kui ka nutitelefoniid on pigem noorema generatsiooni info otsimise vahendiks ning eeldatavasti pigem meelelahutuse tarvis. Olenemata suuremast tahvelarvutite läbimüügis on igapäevaseks töövahendiks siiski veel laua või sülearvuti. Tahvelarvutite kasutamine töövahendina on hetkel veel vähekasutatav, kuid autori arvates tuleb ettevõtetel juba täna mõelda erinevate internetikanalite mugavale kasutamisele nii tahvelarvutites, kui ka nutitelefoniides, kuna nende osakaal pidevalt suureneb ja kasutajaskond järk-järgult kasvab.

Kiire tehnoloogia areng on loonud uusi võimalusi ka turunduskommunikatsioonis, seda just *online* kanalite näol. Seda kinnitas ka autori poolt läbiviidud uuring, kus uuriti millised lisavõimalusi peaks advokaadibürood klientidele pakkuma. 40,6% arvab, et advokaadibürood peaks pakkuma *online* õigusteenust ja 26,6% arvates võiksid advokaadibürood oma serveritesse või advokaadibüroo poolt hallatavasse serverisse luua kliendikatalooge (vt. joonis 14), mis on *online* kanalite kaudu ligipääsetavad ning hõlmavad kõiki kliendiga seotud dokumente.

Jätkusuutlikkuse ja arengu seisukohalt tuleks kõigil õigusteenuse pakkujatel nende kanalite arendamisele mõelda, kuid kriitiliselt tuleb läbi mõelda sellise teenuse hinnastamine ning kliendiga seotud informatsiooni konfidentsiaalsuse tagamine, mis on advokaadibüroo üks tähtsamaid ülesandeid.

Joonis 14. Milliseid lisavõimalusi peaks advokaadibürood pakkuma



Allikas: Autori koostatud

Uuringu järgi sooviks kõige enam ehk 56,2% vastanutest advokaadibüroode lisateenusena näha regulaarset teavitust kliendi tegevusvaldkonda puudutavatest muudatustest. Samuti arvas 29,7% vastanutest, et advokaadibürood peaks pakkuma kindlaksmääratud kuutasuga õigusteenust. Kuigi mõningad õigusteenuse pakkujad on seda püüdnud teha, on raske jõuda mõlemaid pooli rahuldava tulemuseni. kuna advokaadibürood töötavad enamasti tunnitööna ning pahatihti on raske ette ennustada teatud töö ajakulu, kuna õigusvaldkonnas on palju asjaolusid, mis ei sõltu teenusepakkujast endast. Kliendi teavitamine tema tegevusalaga seotud õiguslastest muudatustes on üks paremaid turunduskommunikatsiooni kanaleid, pakkudes kliendile lisandväärtust ning läbi selle luua teenusepakkujast kompetentse kuvandi.

Viimaseks uuriti, kuidas inimesed ise tajuvad advokaadibüroo turunduskommunikatsiooni ning paluti pakkuda soovitusi advokaadibüroo turunduskommunikatsiooni korraldamiseks. Väljavõtte mõningatest pakutud ideedest on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Uuringus osalenute soovitusel advokaadibüroo turunduskommunikatsiooni korraldamiseks.

<p>„Õigus on enamike inimeste jaoks liialt keeruline asi ja kui juba õigusprobleemid on olemas, siis on see kindlasti stressirohke. Kommuniqueerige, et RAAVE hoolitseb kõikide teie murede eest ja klient saab vabalt oma asju edasi ajada stressivabalt ja see peaks olema päris oluline faktor“.</p>
<p>„Ikka otseturundus! See tähendab, et kui on juba kliendiga mingi kontakt saavutatud, siis pakkuda talle järjest uusi võimalusi! Näiteks mulle ettevõtte juhina tuli üllatusena, et advokaadibüroolt oleks võimalik teenusena osta ka kahte ülevalevas küsimuses kirjeldatud teenust! Kindlasti tuleb kasuks ka oma büroo spetsialistide saatmine koolituste läbiviimisele! Viimane sellekohane näide oli meie ettevõttele väga positiivne ja personalijuhil tekkis usaldus ja teadmine, et seal advokaadibüroos töötab inimene, kelle poole oleks mõistlik edaspidi personali puudutavate probleemide korral pöörduda! See on kindlasti hea reklaam ja ei maksa büroole midagi (pigem toob sisse)“.</p>
<p>„Pakkuda nt 2-3h tasuta teenust uuele kliendile, nt mingi lepingu ettevalmistamist vms. Tausta teenus avaks kliendile ukse teie teenuse proovimiseks ilma riskita kaotada raha (kehva teenuse puhul). Kui kogemus osutub heaks, siis tuleb see klient tagasi! Meie küll tuleks“.</p>
<p>„Avatud uste päeva korraldamine - tasuta üldine õiguslase nõu jagamine ja küsimustele vastamine. Suuremate advokaadibüroode puhul tasuks kindlasti mõelda turundusnime olemasolu peale“.</p>
<p>„Kui advokaadil on ette näidata mingeid nii öelda häid töövõite, siis võiks seda reklaamida. Ma ei tea kas see on juriidiliselt võimalik, aga kui seda oleks võimalik teha, siis tekitaks see kindla advokaadi valikul kindlasti eelise“.</p>
<p>„Kõige tähtsam on minu arust anda kliendile selge ülevaade mille eest ja kuidas siis ikka lõpuks maksustatakse. Selgitav ja professionaalne suhtumine arve esitamisel hoiaks ära hilisemad vaidlused ja halva tagasisideme. Ilmselt oleks hea läbipaistev <i>online</i> keskkond selleks“.</p>
<p>„Asi tuleks ka neile lihtsaks teha, kes pole riigiteatajast asjade leidmisega sina peal“.</p>
<p>„Kliendihalduskeskkond, kus internal vestlus, infovahetus ning failid, projektidesse jaotatuna“.</p>
<p>„Kogemuste presenteerimine ja õigusudiste edastamine“.</p>

Allikas: Autori koostatud, 31.03.2014-15.04.2014 läbiviidud uuringu põhjal

Kuigi soovitusena on toodud välja mitmeid ideid, mida advokaadibürood juba kasutavad, leidub mõtteid, mis väärivad kaalumist ning annavad turunduskommunikatsiooni plaani koostamiseks suuna, millele rajada sõnum ning milliseid meetodeid ja kanaleid kasutada soovitud tulemuse saavutamiseks. Näiteks tuleb uuringust välja, et õigus on tavainimeste jaoks keeruline ning soovitakse riigiteataja ja erinevate kohtulahendite tõlgendamist tavakodanikule arusaadavamalt ehk advokaadibüroole tähendaks see kvaliteetse blogi pidamist ja artiklite kirjutamist, kus püütakse erinevaid juriidilisi teemasid seletada lühidalt ja arusaadavalt. Samuti pakub inimestele huvi erinevat laadi *online* lahendused ning huvitavaks ideeks võib pidada avatud uste päevade korraldamist, kus antakse ka mingis osas tasuta õigusabi. See looks head eeldused potentsiaalsetel klientidel tutvuda

advokaadibüroo igapäeva olustikuga ja tellida proovitöö, hindamaks advokaadi sobivust ja professionaalsust.

Advokaadibüroos X läbiviidud intervjuus uuriti mida arvatakse reklaamipiirangu leevendamisest ning kas see on muutnud advokaadibüroode turunduskommunikatsiooni. Advokaadibüroo X vandeadvokaadi sõnul vahetult pärast muudatuse jõustumist erilisi muudatusi ei täheldanud, kuid aja jooksul tundub, et just väikebürood on hakanud uut reklaamivõimalust kasutama. Nt. www.lmp.ee vastav reklaam oli nädalaid www.neti.ee lehel jms. Suuremate büroode osas ei ole seda täheldanud, nad tunduvad pigem jätkavat senist turundusstrateegiat ja/või otsivad/panustavad projektidele, mis võimaldaks teistest eristuda.

Veel uuriti Advokaadibüroo X töötajate arvamust valitsevate hetke trendide kohta Eesti õigusteenuste turul. Neile on jäänud mulje, et kiire majanduskasvu ajal Eesti advokaadibürood reklaamimisele erilist tähelepanu ei pööranud, välja arvatud mõned üksikud suuremad bürood, kes pikaajaliselt stabiilselt turundusele panustanud. Täheldati, et viimastel aastatel on see oluliselt muutunud ning kasutatakse turundusspetsialistide abi, palgatakse vastava valdkonna töötajaid ja tundub, et vähemalt osadel büroodel on kindlad turundusstrateegiad, määratletud sihtgrupid jne.

Samuti märkisid Advokaadibüroo X vandeadvokaadid, et neile tundub, et ka keskmised ja väiksemad bürood hakkavad järjest enam turunduse peale mõtlema ja sellega tegelema. Just viimase aasta jooksul tundub see trend järjest enam kasvavat. Samas valdav osa Eesti advokaadibüroodest kasutavad palju klassikalist advokaadibüroode turundusväljundeid (koolitused, artiklid, meediakanalitele kommentaaride andmine, erinevatesse liitudesse/kodadesse kuulumine jms). Viimasel kahel aastal oleme täheldanud, et otsitakse rohkem selliseid kanaleid, millega teistest erineda, nõ. innovaatilisi võimalusi.

Turundusspetsialistide-, kui ka teiste väliste spetsialistide kaasamine ettevõttesse on ka autori arvates olnud viimaste aastate trend, mis on tingitud tugevnevast konkurentsist. Siis ei ole see advokaadibüroode seas veel laialt levinud ning ollakse kinni traditsiooniliste turunduskommunikatsiooni meetodite kasutamises.

Advokaadibüroode turunduskommunikatsiooni tulevikusuundasid ja –arenguid kommenteerides, usub Advokaadibüroo X personal, et mingeid erilisi muudatusi tulemas ei ole. Järjest enam mõistetakse turunduse vajadust. Arvestades aga senist kuvandit, siis tõenäoliselt jätkub vähemalt lähiaastatel senine turunduse suund. On büroosid, kes panustavad väga aktiivselt ja laiaulatuslikult ning neid, kes üldse või väga vähesel määral panustavad. Ei usu, et midagi drastiliselt muutuks. Kindlasti on hulk büroosid, kes endiselt üldse turundusse ei panusta, sh suurel hulgal nn. ühemehebüroosid ja riigi õigusabile⁹ spetsialiseerunud büroosid, sest neil puudub selleks vajalik ressurs-, kui ka vajadus (ühele inimesele tööd ikka jätkub ning riigi õigusabi töö saamiseks ei pea konkureerima).

Veel uuriti, mis tähtsust omab Advokaadibüroo X töötajate arvates turunduskommunikatsioon õigusteenuseid pakkuvast ettevõttes. Nende arvates sõltub suuresti büroo spetsialiseerumisest (sh., mis on peamiseks tegevusvaldkondadeks ning nõustatavateks klientideks), büroos töötavate juristide olemasolevatest kliendiportfellidest ning kindlasti sellest, kas ja millises ulatuses osutatakse riigi õigusabi. Mida suurem büroo, seda suuremaks turunduse vajadust hindame. Samuti peame hädavajalikuks turundusega tegelemist uute büroode ning tegelikult ka nende toimivate büroode puhul, kes on Eesti mõistes keskmise suurusega – eeldusel, et ei ole riigi õigusabi osutamisele spetsialiseeritud. Nende puhul, kes tegelevad igapäevaselt ainult või valdavalt riigi õigusabi osutamisega, turundusega tegelemiseks vajadust ei näe.

Ka autor arvab, et enim hakkavad panustama turunduskommunikatsioonile keskmise suurusega kuni 10 töötajaga advokaadibürood ja alles loodud ettevõtted, sest soovitakse areneda ja kasvatada kliendiportfelli, kuid tihti tuleb kliendiportfelli kasvatamine konkurendi arvelt.

Advokaadibüroo RAAVE juhatuse liikme Liane Raavega läbiviidud intervjuus selgus, et enne integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomist tuleb teha lühikene antud teemat käsitlev ülevaade kogu büroo töötajatele, et tekiks arusaam integreerimise vajalikkuses-, kui konkurentsieelise tekitamisest. Liane Raave avaldas ka

⁹ Riigi õigusabi on isikule õigusteenuse osutamine riigi kulul, kus isik võib saada riigi õigusabi kohustuseta hüvitada riigi õigusabi tasu ja kulud või kohustusega ühekordse maksena või osamaksetena täielikult või osaliselt hüvitada riigi õigusabi tasu ja kulud (Riigiõigusabi...2014)

arvamust, et antud plaanide koostamise, koordineerimise ja kontrollimisega peaks tegelema ettevõttes siiski inimene, kes valdab teemat põhjalikult, näiteks tegevjuhti. Samuti mainis vandeadvokaat, et ettevõttes on juurutamisel ISO 9001 kvaliteedijuhtimissüsteem. Antud süsteemi kasulikkus toodi välja ka teooria punktis 1.1, kus juhtimissüsteemi rakendamine aitab juurutada, juhtida ja jälgida kõikide protseduure. Autor nõustub seisukohaga, et kogu ettevõtte integreerimisega ja integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani toimimise eest peaks vastutama teemaga kursis olev isik, kes ei tee oma põhitööna juriidilist tööd. Juriidilise töö kõrval teiste asjadega tegelemine, võib kahandada kliendile osutatava teenuse kvaliteeti.

Samuti vähendab advokaadibüroode hea toimetulek advokatuuri halduskoormust, kuivõrd paljudel juhtudel on klientide poolt esitatud kaebuste aluseks eelkõige igapäevase töö puudulik organiseerimine ja minetused suhtlemisel. Võib eeldada, et mida paremini on organiseeritud advokaadibürood, seda enam suudavad nad iseseisvalt teostada järelevalvet advokaatide üle ja vajadusel lahendada iseseisvalt ka puudulikust klienditeenindusest tingitud vaidlusi (Luiga 2014).

Empiirilisele uurimusele tuginedes saab teha kokkuvõtte, et kõige olulisemateks elementideks advokaadibüroo valikukriteeriumites on professionaalsus, kogemus ja soovitud-, nii olemasolevate-, kui ka potentsiaalsete klientide seas. Veel selgus uuringust, et suuremaks probleemiks advokaadibüroo valikul on kvaliteetse ja mittekvaliteetse õigusteenuse osutaja eristamine. Kuna professionaalsus ja kogemus on kõige olulisemad valikukriteeriumid, kuid kvaliteedi ja mittekvaliteedi kõige suuremaks probleemiks valiku tegemisel, tuleb antud asjaoludele integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel pöörata olulist tähelepanu ning luua kommunikatsiooni sõnumid ja valida eesmärgile edastamise meetodid ning kanalid, mis lihtsustaks õigusteenuse osutaja valiku tegemist. Kuna referentsid ehk kogemus ja professionaalsus ning soovitud ehk suusõnaline turundus on kaks kõige tähtsamat valikukriteeriumit õigusteenuse pakkuja valikul, peavad ettevõtte juhid pöörama suurt tähelepanu brändi loomisele ja kliendisuhete arendamisele, sest kõigi turunduskommunikatsiooni kanalite korrektne kasutamine toetab isiklikku müüki.

Järgnevalt koostatakse integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaan ja antakse vastavalt läbiviidud uuringu tulemustele soovitusi kommunikatsiooni sõnumi koostamiseks ning turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite valikuks.

3.3 Soovituste andmine integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks Advokaadibüroole RAAVE

Vastavalt teoreetilises osas käsitletud elementidele, võttes arvesse valdkonna eripärad ja piirangud ning eelmises alapeatükis esitatud järeldustele uurimistulemuste kohta koostatakse antud alapeatükis soovitusel Advokaadibüroo RAAVE integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks.

Nagu selgus käesoleva töö alapunktist 1.2 tuleb alustada integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel situatsioonianalüüsis ja eesmärkide defineerimisega, edasi jätkata strateegiate loomise, -valimise, -rakendamise ja kontrollimisega. Samuti selgus, et integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan peab lähtuma strateegilisest turundusplaanist ja selle eesmärkidest. Seega tuleb eelnevalt läbi viia eelanalüüs, kus vastavalt esimeses peatükis käsitletud joonisele 3 (lk. 23) toodud ettevõtte korporatiivtasandil kaardistatakse ettevõtte eesmärgid ja üldine strateegia, määratakse ära missioon, visioon ja põhiväärtused. Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamise eelanalüüs hõlmab peamiselt ettevõtte tasandit ning kuna integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamine peab läbivalt olema kantud ettevõtte missioonist, visioonist ja põhiväärtustest ning integreeritud kogu ettevõtet hõlmava integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamisel. Samuti tuleb eelnevalt koostada ettevõtte siseanalüüs, kus määratakse piirangud ja ressursid ning samuti viiakse läbi SWOT analüüs. Ettevõtte missioon ütleb, kes me oleme ja mida teeme. See peab olema sõnastatud ettevõtte püsiväärtustest ja kliendi vajadustest lähtuvalt, arvestama tehnoloogia üldist arengut jne. ning lähtuma ettevõtte äriideest ja olema strateegia väljatöötamise aluseks. Visioon peab näitama ära ettevõtte üldised kavatsused tulevikuks, kelleks tahetakse saada ja millist rolli soovitakse oma valdkonnas etendada. Visioon pakub praktilisi suuniseid juhtimisotsuste tegemisel.

Väärtused on teatud tõekspidamised, mida organisatsioonis rõhutatakse ja mis suunavad inimeste käitumist igapäevategevuses. Väärtustest lähtuvalt otsustatakse igal konkreetsel juhul, mis on õige, mis vale, millist käitumist soositakse ja millist mitte.

Esimese peatüki teises alapeatüki käsitluses selgus, et mudeli koostamise edasised etapid on sarnased nii turundusstrateegia- kui ka integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostamisel, saab nii situatsioonianalüüsi, kui ka plaani teiste osade koostamisel arvesse võtta teooria punkt 1.2 käsitluses koostatud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani joonist (vt. joonis 6, lk 34), milles on integreeritud nii strateegilise turunduse elemendid, kui ka integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia erinevad osad ja etapid.

Esimeses etapis analüüsitakse veel õigusvaldkonna turgu ning konkurente ning toimub segmenteerimine ja positsioneerimine. Pärast analüüsi etappide läbimist on tarvis paika panna kommunikatsioonieesmärgid ning koostada vastavalt läbiviidud analüüsile ja seatud eesmärkidele sõnum ning seejärel tuleb paika panna turunduskommunikatsiooni eesmärgid.

Vastavalt seatud eesmärkidele ja läbiviidud uuringutulemustele tuleb järgnevalt välja töötada kommunikatsioonistrateegia ehk sõnumi ja stiimulite planeerimine ning valida kasutatavad meetodid ning kanalid turunduskommunikatsiooni strateegia elluviimiseks. Reklaami puhul tuleb analüüsida meediakanaleid, teha valik ning koostada valitud reklaamikanalis esitatav sõnum. Isikliku müügi puhul tuleb analüüsida olemasolevaid ressursse ning koostada motiveerivad kompensatsioonipaketid ja paika panna hindamiskriteeriumid. Suhtekorralduse puhul tuleb määrata meediakanal ning seal edastatav sõnum ning publik, kellele on sõnum mõeldud.

Eelarve ja tasuvusprognoozi koostamise raames tuleb läbi viia praeguse ja potentsiaalse kliendi hindamine ehk kliendiväärtuse prognoosimine. Vastavalt valitud eesmärkidele ja paika pandud turunduskommunikatsiooni strateegiale tuleb koostada eelarve ning eeldatava tulu prognoos investeringult. Eesmärk võib olla ka mitterahaline ning alati ei ole tulu mõõdetav otseselt rahas. Siiski on kasumit taotleval ettevõtte jätkusuutlikuse seisukohalt määrava tähtsusega kasumi teenimine ning iga tegevus peaks sellele kaasa

aitama, oluliseks saab siinkohal ajamõõde mille jooksul teatud projekt muutub kasumlikuks.

Vastavalt paika pandud strateegiaplaanile ja eelarvele tuleb koostada ajakava. Strateegia elluviimine ehk vajalike tööülesannete määramine (ettevõtte personali ja ettevõtte välise koostööpartnerite rakendamine), selle koordineerimine ja integratsioon, et saavutada tasakaalu kõigi elementide vahel.

Viimases etapis toimub kogu tegevuse analüüs ja efektiivsuse hindamine. Selle käigus kogutakse tagasisidet nii klientidelt, koostööpartneritelt, kui ka töötajatelt, toimub projekti efektiivsuse mõõtmine, kontroll, ning järelduste tegemine, et parandada strateegiaid ning teha tulevikus paremaid otsuseid integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamisel ja ellu rakendamisel.

Advokaadibüroole RAAVE integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostamisel tuleb arvestada valdkonna eripära ning teises peatükis väljatoodud piirangutega, kus advokaadid ja advokaadibürood ei tohi reklaamiga kutsuda isikuid endaga lepingut sõlmima või koostööle, s.t kommunikatsiooni sõnum peab olema koostatud selliselt ning turunduskommunikatsiooni meetodid- ja kanalid peavad olema valitud vastavalt, et need ei läheks vastuollu reklaamiseadusega ja järgiksid Advokatuuri eetikakoodeksit. Lähtuvalt teooria punktis 1.2 koostatud joonisele 6, integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani mudelile, empiirilise osa uuringule ja sellest tehtud järeldustele, koostab autor soovitusel integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks Advokaadibüroole RAAVE ja soovitab Advokaadibüroo RAAVE integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomisel alljärgnevat:

Eelanalüüs. Kõige tähtsamaks ja mahukamaks integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia planeerimise osaks on situatsiooni analüüs, kus tuleb läbi töötada võimalikult palju erinevaid andmeid edasiste sammude tegemiseks. Eelnevalt peab aga integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel läbima eelfaasi, kus tuuakse välja ettevõtte põhieesmärgid ja strateegia ning luuakse ettevõttele missioon, visioon ning pannakse paika põhiväärtused. Advokaadibürool RAAVE põhiväärtused on toodud ära ettevõtte veebilehel, kuid vandeadvokaat Liane Raave sõnul on need paika pandud

ettevõtte loomisel ning vajaksid ülevaatomist, kuna ettevõtte on arenenud ja mõningad sõnastatud väärtused tahavad uuendamist.

Vastavalt loodud ettevõtte üldeesmärkidele ja strateegiale defineerida visioon, missioon ja ettevõtte põhiväärtused. Kui visioon on ettevõttel olemas tuleks luua konkreetsem nägemus sellest, kuhu tahetakse jõuda ja mida saavutada, et oleks parem ning lihtsam planeerida turunduskommunikatsiooni. Ning vastavalt visiooni paremale ja konkreetsemale sõnastusele vaadata üle ka missioon ehk eesmärk mille nimel tegutsetakse. Kindlasti tuleb ettevõttes luua kõigile järgitavad põhiväärtused, mis peavad olema ettevõtte tegevuse alustalaks igas situatsioonis.

Situatsioonianalüüsis viiakse läbi kliendianalüüs, kus selgitatakse välja kes on praegused kliendid ja keda soovitaks näha kliendina tulevikus, nende tahtmised ja soovid, mis teoreetilises osas läbiviidud analüüsi kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani üks alustalaksid. Keskenduda olemasolevatele klientidele lisandväärtuse pakkumisele ning fookuseerida uue kliendi värbamisel alustavatele- ja väikese suurusega ettevõtetele ning nende harimisele õigusteenuse vajalikkuse teadvustamiseks, kellest hiljem võivad saada Advokaadibüroo RAAVE kliendid. Samuti tuleks üheks eesmärgiks seada erialaliitudega suhtlemine nagu näiteks põllumehed, jahimehed jne., kes ei ole varem õigusteenust tarbinud, kuid seaduste muutudes hetkel seda vajavad. Teiseks tuleks ettevõttel turunduskommunikatsiooni plaani loomisel keskenduda klientidele, kes võiksid kasu saada õigusabiteenust kasutades, kuid ei ole veel õigusabi tarbinud, näiteks ettevõtted kellel ei ole korralikke erinevaid lepinguid koostööpartnerite või osanike vahel ning kolmas sihtrühm on tarbijad mõõduka kuni madala sissetulekuga, kes võiksid kasu saada õigusteenuste tarbimisest, kuid on vältinud advokaate erinevatel põhjustel, sealhulgas kõrged hinnad. Sellise sihtgrupini jõudmiseks sobib kolmandas peatükis toodud uuringus osalejate soovitus, kus arvati, et 2-3h tasuta õigusabi tooks sellise sihtgrupi advokaadibüroosse. Siin võib paralleeli tõmmata Advokaadibüroo RAAVE poolt korraldatud tasuta nõustamispäevadega, kus nagu empiirilises uuringus selgus, jäi nii mõnigi isik ettevõtte kliendiks. Kolmandaks tuleks vastavalt empiirilise osa uuringutele nii olemasolevate-, kui ka potentsiaalsete klientide seas läbi viia sihtgruppide segmenteerimine. See kindlustab personaalsema lähenemise kliendigruppidele, mis on tänapäeval väga oluline edu alus.

Konkurendid ja SWOT analüüs. Eesmärgiks eristumine konkurentidest, mis on analüüsitud valdkonnas üks keerulisemaid ülesandeid. Jälgida advokaadibüroosid, kus on teadvustatud turundustegevuse olulisust ning tehakse uuenduslikke muudatusi. Läbi viia ettevõtte SWOT analüüs ning keskenduda ettevõtte tugevustele ja võimalustele, samas arendada pidevalt ettevõtte nõrkusi.

Sisekommunikatsioon. Nagu selgus esimeses peatükis, peab turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ettevõttes toimima kõiki töötajaid hõlmav sisekommunikatsioon. Juhtkonna või strateegia väljatöötanud grupist peab info jõudma kõigi ettevõtte töötajateni ning kõiki ettevõtte liikmeid ei tule mitte ainult informeerida, vaid nad tuleb kõikidesse turunduskommunikatsiooni protsessidesse ka kaasata. Selleks tuleb töötada välja ja võtta kasutusele ISO 9001: 2000 kvaliteedijuhtimissüsteem, mis on esimeses peatükis väljatoodud integreeritud turunduskommunikatsiooni ühe olulise tunnuse elemendina.

Sisekommunikatsiooni toimimiseks jätkata olemasolevaid arengukoosolekuid, kuid aegajalt tuleks kaasata arutellu ka koostööpartnereid nagu näiteks on Advokaadibürool RAAVE internetiturunduspartner WSI Online, mis tagaks, et ettevõtetest väljaminev sõnum oleks ühtne, sest eelnevalt teoreetilisest käsitlusest selgus, on integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani üks eesmärkidest ühtse sõnumi kommunikeerimine ettevõtetest väljapoole ehk väliskommunikatsioon ning ühtse, järjepideva, selge ja mõjusa sõnumi tagab turunduskommunikatsiooni meetodite integreerimine ja toimiv kommunikatsioon. Empiirilises uuringust selgus lisaks, advokaadibüroo puhul peab väljaminev info olema kvaliteetne. Seetõttu peab ka näiteks Advokaadibüroo RAAVE puhul internetiturunduspartner teadma büroo sise elu ja eesmärgi, et partneri poolt edastatavad sõnumid ei läheks vastuollu büroo väärtuste ja eesmärkidega.

Advokaatide ja advokaadibüroo ühtne ja järjepidev sõnum. Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani sõnumi väljatöötamisel kaasata töögruppi kogu ettevõtte personal, et töötataks välja eesmärkidest lähtuvalt ühtne sõnum, mis ei läheks advokaatide poolt ettevõtetest välja mineva sõnumiga ja brändiga vastuollu. Selleks tuleb ettevõttel kaardistada kogu personali isiklikud eesmärgid, sinna kõrvale panna ettevõtte üldised eesmärgid, vajadusel ja võimalusel neid korrigeerida, et tekiks sünergia nii eesmärkide kui ka sõnumite osas. Peatükis üks selgus, et integreeritud

turunduskommunikatsiooni strateegia elluviimiseks on üheks suuremaks takistuseks personali teadmatuse integreerimise vajalikkusest. Et seda vältida, tuleb advokaadibüroos viia läbi personali koolitus integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia olulisusest ja koostamise elementaarsetes elementidest, et kõik ettevõtte töötajad mõistaks muutunud oludes turunduse olulisust ja selle integreerumise vajalikkust õigusteenuste turul.

Turunduskommunikatsiooni meetodid ja kanalid. Uuringu tulemusena selgus, et kõige enam toimib õigusteenuste valdkonnas isiklik kontakt ja suusõnaline turundus ehk soovitusel nii tuttavate, sõprade, kui klientide poolt. Et kasvatada klientide soovitusel hulka, tuleks neile pakkuda lisandväärtust näiteks erinevate klienditeenindust parandavate *online* lahenduste loomisega või pakkuda sümboolse tasu eest kord kvartalis valdkonnapõhiseid teavitusi. Kliendil tekib tunne, et temaga tegeletakse ning see positiivne efekt kandub läbi soovitusel edasi. Nagu selgus teisest peatükis ja samuti ka läbiviidud uuringust, on kõige tähtsamaks advokaadibüroo valikukriteeriumiks professionaalsus, mistõttu tuleks tähelepanu pöörata sellistlaadi loova kuvandi (töövõitude ja suuremate klientide presenteerimine) ja informatsiooni edastamisele läbi *online* kanalite nagu ettevõtte koduleht ja sotsiaalmeedia kanalid. Üks kõige kiiremini arenevaks turunduskommunikatsiooni kanaliks on internet, mida kinnitas ka empiiriline uuring, kus ca 70% otsis infot internetist. *Online* keskkonna arendamisele tuleks panna suurt rõhku, kuna noorema põlvkonna ettevõtjaid eelistavad mugavaid ja kiireid veebilahendusi ning enamuse suhtlusest ja informatsiooni liikumisest läheb üle *online* kanalitesse. Esialgu tuleks selleks välja töötada *online* õigusteenuse pakkumine, mida pooldas ka ca 40% uuringus vastanutest. Siiski tuli uuringust välja asjaolu, et infot otsitakse küll veebist, kuid õigusteenuse pakkuja lõppvalikul saab määravaks siiski soovitusel. Nagu ka eelnevalt sai välja toodud, tuleb palju rõhku panna professionaalse kuvandi loomisele ja selle presenteerimisele. Jätkata koostööd ja koolituste läbiviimist erinevate organisatsioonidega nagu näiteks JCI ja projektides nagu näiteks BeWise. Suhtekorralduse ja isiklike kontaktide loomise eesmärgil tuleks igal ettevõtte töötajal kuuluda mõnda teda huvitavasse organisatsiooni kliendisuhete loomise eesmärgil. Soovitused turunduskommunikatsiooni meetodite ja –kanalite valikuks Advokaadibüroole RAAVE on üksikasjalikumalt toodud tabelis 10.

Info puudulikkus ja raskused eristumisel. Uuringu tulemustest selgus, et advokaadibüroo valikul on negatiivsemaks faktoriks nii info puudulikkus advokaadibüroode kohta, kui ka raskused mittekvaliteetse ja kvaliteetse õigusabi eristamisel. Selleks tuleks rohkem nii ettevõtte kodulehel, kui ka sotsiaalmeedias esitleda Advokaadibüroo RAAVE advokaatide tegemisi ja töövõite. Samuti tuleb publitseerida arvamuskäsitlusi Eesti juhtivatesse väljaannetes. Eristumiseks tuleks olla innovaatiline ja välja mõelda uusi lisandväärtust pakkuvaid teenuseid. Näiteks võiks Advokaadibüroo RAAVE luua õigusteadlikkust tõstva videoblogi. Kui erinevaid õiguslaseid blogisid on palju, siis õiguslane videoblogi täna õigusteenuste turul puudub. Tänapäeva kiire elutempo ja tehnoloogia areng soosib aga pigem video vaatamist-, kui blogikandesse süvenemist.

Eelarve. Pärast vajaduste väljaselgitamist ja turunduskommunikatsiooni- meetodite ja kanalite valikut, tuleb koostada eelarve. Kuna eelarve koostatakse vajadusepõhiselt, siis aitab integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtete kasutamine kokkuhoidlikult planeerida kogu tegevust. Tuleks kasutada kõige efektiivsemaid ja säästlikumaid kanaleid, kust inimesed informatsiooni otsivad ehk internet.

Rakendamine. Esimeses peatükis selgus, et integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia kasutuselevõttus on mitmeid takistusi, näiteks ettevõtte töötajate stiimulite puudumine ja teadmatus integreerimise vajalikkusest ning integreeritud turunduskommunikatsiooni elementidega kursis oleva ja kogu integreerimise protsessi juhtiva isiku puudumine. Informatsiooni kommuniqueerimise aluseks on Advokaadibüroos RAAVE toimuvad arengukoosolekud. Et plaani rakendamine ei jääks ainult ideede ja koosolekute taha, tuleks ettevõttes määrata protsessi eest vastutav ja seda kontrolliv isik, mida pooldas ka vandeadvokaat Liane Raave ning tema sõnul oleks Advokaadibüroos RAAVE selleks sobiv isik ettevõtte tegevjuht. Samuti aitab rakendamisel esinevaid takistusi vältida juba eelvalt väljatoodud personali koolitamine ja ISO 9001: 2000 kvaliteedijuhtimissüsteemi kasutusele võtmine.

Mõõtmine, kontroll ja tagasiside. Nagu selgus esimesest peatükist ja on toodud joonisel 6 viimase etapina, on integreeritud turunduskommunikatsiooni tegevuste mõõtmine peamine meetod muudatuste tegemiseks ja strateegia parendamiseks. Klientide seas tuleks aeg ajalt või pärast turunduskampaniat viia läbi küsitlus, mis tooks välja

kommunikatsiooni kitsaskohad ja aitaks Advokaadibürool RAAVE pakkuda edaspidi informatsiooni või teenuseid, mida büroo hetkel ei paku. Samuti tuleb jälgida finantsilisi näitajaid, et oleks võimalik mõõta tehtud investeeringute tulusust.

Vastavalt teooria osas käsitletud turunduskommunikatsiooni meetoditele ja –kanalitele ning loodud mudelile (vt joonis 6), teises peatükis toodud reklaamipiirangutele ning Advokatuuri eetikakoodeksile ning empiirilisele uuringule, koostab autor soovitud integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani ühe tähtsama osa turunduskommunikatsiooni strateegia loomiseks, ehk turunduskommunikatsiooni meetodite ja –kanalite valikuks Advokaadibüroo RAAVE integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomiseks.

Tabel 10. Soovitud Advokaadibüroole RAAVE turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite valikuks.

Turunduskommunikatsiooni meetodid	Turunduskommunikatsiooni kanalid	Tegevused
Reklaam	Ajaleht, ajakirjad, internet	Koolituste reklaam
Isiklik müük	Isiklik kontakt	Koolitused, seminarid, erinevad üritused, organisatsioonide liikmelisus
Müügitoetus	Üritused, sponsorlus, internet	Tasuta nõustamispäevad, kliendiüritused, aktiivsete tegevuste toetamine
Otseturundus	Internet	Valdkonnapõhised <i>online</i> õigusuudised
Suhtekorraldus	Suust-suhu, internet, blogid, sotsiaalmeedia	Uudiskirjad, artiklid ja kommentaarid ajakirjanduses, videoblogi

Allikas: Autori koostatud

Advokaadibüroodel ei ole lubatud kutsuda isikuid endaga koostööle, kuid õiguskoolituse reklaam ei ole keelatud, tuleb järgida teatud tingimusi. Seega on võimalik ühe oluliseks reklaamikanalina kasutada reklaami avaldamist erinevates väljaannetes ja ka internetis, mis kindlasti toimib nii teavituse, kui ka brändinguna. Nagu selgus kolmanda peatüki käsitluses, on kõige edukam turunduskommunikatsiooni kanal õigusteenuse valdkonnas isiklik kontakt, tuleb advokaatidel palju suhelda, viia läbi erinevaid koolitusi, osaleda ise seminaridel ning üheks heaks kontaktide loomise kohaks on erinevad kutseorganisatsioonid ja kommuunid, kus liigub advokaadi jaoks potentsiaalne klient

ning toimub pidev suhtlemine. Müügitoetusena toimivad nii korraldatavad kliendiüritused, kui ka tasuta nõustamispäevad. Nagu selgus empiirilises osas on Advokaadibürool RAAVE nõustamispäevad olnud edukad ja ka uuringus osalejad soovitasid sellisid üritusi läbi viia, tuleks ettevõttel korraldada oma ruumides avatud uste päev, mille raames on võimalik saada teatud aeg õigusabi. Otseturundus kanalina tuleks kasutada internetti, sest nagu selgus uuringust, soovitakse oma valdkonnaga seotud uudiseid, tuleb igakuiselt saata läbi *online* kanalite teavitusi ja uudiseid kliendi valdkonnast. Suhtekorraldus kanalitena tuleks kasutada nii internetti, blogisid, TV-d, kui ka erinevaid paberväljaandeid, kuna selgus nii töö teise osa käsitluses, kui ka empiirilisest uuringust, et kõige tähtsam kriteerium advokaadibüroo valikult on professionaalsus ehk kõigis kanalites peab advokaadibüroo läbi oma advokaatide kujundama professionaalse kuvandi läbi artiklite kirjutamise, kommentaaride andmise ja ka videoblogi loomise.

Kuna advokaadibüroodel ei ole palju võimalusi enda reklaamimiseks, siis tänapäeval on veebiturundus hea ja vähe ressursse nõudev võimalus. Ettevõtte kodulehed ja teised sotsiaalmeedia kanalid annavad võimaluse tarbijatele kätte tuua seda, mida vajatakse. Veebis saab esile tuua nii advokaadi kogemused, praegused kliendid kui ka tema ülejäänud tegevuse õigusvaldkonnas, tehes tarbijale advokaadi valimise lihtsamaks. Kuna järjest rohkem tarbijaid otsib eelnevalt infot veebist, on selline võimalus advokaadibüroodel üheks parimaks võimalikuks lahenduseks kasvavas konkurentsisis, kuid nagu eelnevalt selgus tuleb lahendada probleem, kuidas kliendile kommunikeerida ettevõtte professionaalsuse kuvandit, mis on õigusteenuse pakkuja valikul üks olulisemaid elemente.

Nagu oli toodud teises peatükis, 2013. aasta märtsis muutunud reklaamiseadusega kaotati advokaadibüroode reklaamipiirangud, kuid järgima peab teatud tingimusi ja Advokatuuri eetikakoodeksit. Praegusel hetkel on advokaadibüroodel võimalus ennast reklaamida ükskõik millise turunduskommunikatsiooni kanali kaudu, kuid järgida tuleb põhimõtet, et reklaam ei tohi kutsuda isikuid koostööle või advokaadibürooga lepingut sõlmima, samuti peab reklaam olema eetiline. Empiirilises osas selgunud järeldusena saab välja tuua, et see on loonud olukorra, kus reklaam, olenevalt reklaamikanalist, toimib pigem teavituseks ja seetõttu ei ole seaduse muutus toonud kaasa erilisi arenguid ja muudatusi advokaadibüroode turunduskommunikatsioonis, mida arvas Advokaadibüroo X esindaja.

Samuti mängib olulist rolli nii teorias väljatoodud, kui ka empiirilises osas selgunud asjaolu, et advokaadibüroo valikult omab kõige suuremat tähtsust soovitud ning isiklik kontakt, kus reklaamiseaduse muutus ei avalda mingisugust mõju. Pigem hakkab tulevikus rolli mängima e-kanalite kasutamine, sest nagu uuringust selgus kasutab ca 70% isikutest just internetti info hankimiseks, kuid hetkel tuleb lahendada probleem, kuidas potentsiaalsel kliendil oleks võimalus eristada kvaliteetset ja mittekvaliteetset õigusteenuse pakkujat, mis oli uuringu kohaselt ca 53%-l probleemiks õigusteenuse osutaja valikul.

Kokkuvõtteks võib öelda, et integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia toimimise ja edukuse määrab ära kliendi vajaduste ja soovidega arvestamine, ettevõttesisese tegevuse koordineeritus ning pidev informatsiooni kommunikatsioon. Turunduskommunikatsiooni integreerimisel ei piisa ainult strateegilise plaani koostamisest, sõnumid tuleb integreerida kõigi ettevõtte tasandite ja osakondade vahel. Ei ole olemas ühte kindlat meetodit, mis oleks edukas ja toimiks kõigi ettevõtete peal. Kuid edukas olemise eelduseks on turunduskommunikatsiooni plaani integreerimine ettevõtte või organisatsiooni strateegiasse ning kasutusele võtmine igal tasandil ja funktsioonis alustades tippjuhtkonnast ja lõpetades madalama tasemega.

Turunduse elementide ulatuslik vastastikune sõltuvus nõuab hoolikat planeerimist. Ühe elemendi valik määrab sageli ka teiste elementide olukorra. Iga organisatsioon, peab välja töötama turunduskommunikatsiooni plaani vastavalt oma eesmärkidele, võimalustele ja ressurssidele, selle integreerima kõigi oma ettevõtte elementidega ning kui on suudetud luua hästi toimiv integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaan, mis on raskesti kopeeritav ja eristub konkurentidest, on saavutatud konkurentsieelis, mis peaks olema iga ettevõtte üks eesmärkidest.

Kokkuvõte

Magistritöö oli suunatud soovitude andmisele Advokaadibüroole RAAVE, integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks muutunud reklaamiseaduse tingimustes. Kuna integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani autorile teadaolevalt keegi õigusteenuseid osutavale ettevõttele loonud ei ole, täitis antud töö oluliselt ka seda lünka.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegiaplaani koostamiseks käsitleti käesolevas magistritöös kõigepealt põgusalt turunduskommunikatsiooni elemente ning põhjalikult integreeritud turunduskommunikatsiooni teoreetilisi aspekte, teooria teises alapeatükis analüüsiti integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomise teoreetilisi lähtekohti. Töö teine peatükk oli antud töö teema konteksti avav, kus anti ülevaade Eesti õigusteenuste turust ning toodi välja turunduskommunikatsiooni eripärad ja piirangud õigusteenuseid osutavas ettevõttes. Kolmandas peatükis toodi ülevaade Advokaadibüroo RAAVE senisest turundustegevusest, kirjeldati ning analüüsiti empiirilise uuringu tulemusi ning vastavalt teooriast käsitletud seisukohtadele, advokaadibüroode turunduskommunikatsiooni eripäradele ja piirangutele, anti soovitusi integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomiseks Advokaadibüroole RAAVE.

Esimese peatüki käsitlestest selgus, et integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel tuleb ettevõtetel läbida erinevatel tasanditel mitmed planeerimise etapid, milleks on situatsioonianalüüs, eesmärkide defineerimine, strateegiate koostamine, eelarvestamine, planeerimine ja kontroll. Üheks tähtsamaks integreeritud ettevõtte omaduseks on kliendikesksus. Samuti selgus, et integreeritud turunduskommunikatsioonis kasutatakse samasuguseid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja –kanaleid, nagu seda traditsioonilises turunduskommunikatsioonis. Vahe on selles, et integreeritud turunduskommunikatsioonis integreeritakse kõiki oma

turunduskommunikatsiooni alased tegevused. Sellega kindlustatakse, et sidusrühmadele saadetakse välja selge, järjekindel ja kaalukas sõnum ettevõttest ja tema toodetest või teenustest.

Magistritöö teooria teisest alapeatüki analüüsist selgub, et integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia väljatöötamisel peetakse oluliseks planeerimist, kuid erinevad teoreetikud käsitlesid etappe erinevalt. Samuti selgus uurimise tulemusena, et on erinevusi strateegilise turunduse planeerimise, turunduskommunikatsiooni plaani ja integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani vahel. Integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerimisel alustatakse situatsiooni analüüsist ja sihtrühmade tundmaõppimisest. Saadud tulemuste põhjal püstitatakse integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärgid, mille täitmisel on võimalik jõuda tarbijani ning kõik ettevõtte erinevad tasandid ja elemendid peavad olema integreeritud, et ettevõttest väljaminev sõnum oleks selge, järjepidev ning täidaks seatud eesmärgid.

Teises peatükis keskenduti advokaadibüroo turunduskommunikatsiooni eripäradele ja piirangutele ning selle käsitlemisel selgus, et kui varasemalt oli advokaadibüroodel reklaamikeeld, siis 2013. aasta märtsis jõustus reklaamiseaduse muudatus, millega anti advokaatidele ja-, advokaadibüroodele luba oma tegevust reklaamida, kui reklaam ei ole vastuolus kutse-eeskirjaga ja reklaam ei kutsu üles lepingut sõlmima. Veel selgus, et advokaatide tegevus on väga põhjalikult reguleeritud ning Eestis reguleerib advokaatide tegevust Eesti Advokatuur.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani koostamiseks ja soovitude andmiseks viidi läbi empiiriline uuring, kus küsitlusele vastajateks olid nii potentsiaalsed kliendid, ettevõtjad-, kui ka avaliku sektori töötajad. Uuringus tuuakse välja potentsiaalsete klientide kasutatavad infoallikad õigusinfo hankimiseks, kasutatavad turunduskommunikatsiooni kanalid õigusteenuse pakkuja valikul ning valikukriteeriumid õigusteenuse osutaja valikul. Analüüsist selgus, et kõige enam kasutatakse õigusala informatsiooni otsimisel interneti ja tuttavate või sõprade abi, kõige enim kasutatav turunduskommunikatsiooni kanal oli tuttavate, sõprade või koostööpartnerite soovitusel ja tähtsaimaks kriteeriumiks valikul oli advokaadi professionaalsus. Selgus ka, et kõige enam takistab advokaadibüroo valikul raskus eristada kvaliteetset ja mittekvaliteetset õigusteenuse osutajat ning informatsiooni puudulikkus.

Samuti hinnatakse empiirilises osas olemasolevaid kliente ning analüüsitakse Advokaadibüroo RAAVE klientide enim tulemuslikumaid turunduskommunikatsiooni kanaleid ehk mis kanaleid kasutades on praegused kliendid jõudnud Advokaadibüroosse RAAVE. Olemasolevate klientide analüüsiks viidi läbi dokumendianalüüs ettevõttes kasutusel olevas tarkvaras LawTime. Selgus, et turunduskommunikatsiooni meetoditest on kõige edukamalt kasutatavad kanalid isiklik kontakt ja suust suhu turundus.

Et analüüsida õigusteenuste turgu ja teiste advokaadibüroode poolt kasutatavaid turunduskommunikatsiooni meetodeid ja –kanaleid, planeeris autor läbi viia intervjuud kuni viie advokaadibüroo seas, kuid turgu puudutavatele üldistele küsimustele oli nõus vastama ainult üks advokaadibüroo, kes palus jääda anonüümseks. Advokaadibüroo X personal arvas, et reklaamiseaduse muutmine 2013 aasta märtsis ei ole eriti advokaadibüroode turundust muutnud, ning valdav osa Eesti advokaadibüroodest kasutavad endiselt klassikalist advokaadibüroode turundusväljundeid (koolitused, artiklid, meediakanalitele kommentaaride andmine, erinevatesse liitudesse/kodadesse kuulumine jms).

Lisaks intervjueris autor ka Advokaadibüroo RAAVE juhtivpartnerit ja juhatuse liiget vandeadvokaat Liane Raavet, et kaardistada tema kui juhtivpartner ja oma alluvate mentori arvamused integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koostamisest, õigusteenuste turust üldiselt ning selle tuleviktrendidest. Intervjuust selgus, et enne integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomist tuleb anda lühike antud teemat käsitlev ülevaade kogu büroo töötajatele, et tekiks arusaam integreerimise vajalikkusest-, kui konkurentsieelise tekitamisest ning avaldas arvamust, et antud plaanide koostamise, koordineerimise ja kontrollimisega peaks tegelema ettevõttes inimene, kes valdab teemat põhjalikult. Nagu selgus ka teooriast, on just ettevõtte personali teadlikkus turunduse ja kogu ettevõtte tegevuse integreerimise vajalikkusest olulise tähtsusega integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia edukaks toimimiseks.

Toetudes esimeses peatükis väljatoodud teooriale, võttes arvesse valdkonna eripärad ja piirangud ning eelmises alapeatükis esitatud järeldustele uurimistulemuste kohta koostatakse magistritöö tulemusena kolmanda peatükis viimases alapeatükis soovitud Advokaadibüroo RAAVE integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani

loomiseks. Nagu selgus esimeses peatükis, peab turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ettevõttes toimima kõiki töötajaid hõlmav sisekommunikatsioon. Juhtkonna või strateegia väljatöötanud grupist peab info jõudma kõigi ettevõtte töötajateni ning kõiki ettevõtte liikmeid ei tule mitte ainult informeerida, vaid nad tuleb kõikidesse turunduskommunikatsiooni protsessidesse ka kaasata. Selleks tuleb töötada välja ja võtta kasutusele ISO 9001: 2000 kvaliteedijuhtimissüsteem. Kuna kõige enam toimib õigusteenuste valdkonnas isiklik kontakt ja suusõnaline turundus ehk soovitusel nii tuttavate, sõprade, kui klientide poolt, tuleks kasvatada klientide soovitude hulka, pakkuda neile lisandväärtust näiteks erinevate klienditeenindust parandavate *online* lahenduste loomisega või pakkuda sümboolse tasu eest kord kvartalis valdkonnapõhiseid teavitusi.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia kasutuselevõttus on mitmeid takistusi, et plaani rakendamine ei jääks ainult ideede ja koosolekute taha, tuleks ettevõttes määrata protsessi eest vastutav ja seda kontrolliv isik, samuti aitab rakendamisel esinevaid takistusi vältida juba eelvalt väljatoodud personali koolitamine ja ISO 9001: 2000 kvaliteedijuhtimissüsteemi kasutusele võtmine.

Käesoleva magistritöö autor hindab uurimustöö tulemusi ja loodud teoreetilist raamistikku heaks sisendiks Advokaadibüroo RAAVE strateegia koostamise protsessis ning täienduseks senisele ettevõtte turunduskommunikatsiooni plaanide koostamisele.

Magistritöö edasiarendamiseks on mitu võimalust. Üks võimalustest on uurida advokaadi isikubrändi ja advokaadibüroo brändi koostoimimist. Uurida kuidas inimesed tunnetavad advokaadi personaal brändi ja advokaadibüroo brändi. Kuna tegemist on tugevalt usalduselt põhineva teenusega ning isiklik kontakt on üks enimkasutatavaid turunduskommunikatsiooni meetodeid, pakub antud teema kindlasti uurimisainet, kuidas panna advokaadi personaal bränd kõige paremini koos toimima büroo brändiga.

Kasutatud kirjandus

1. Advokaadibüroo Aivar Pilv konverentsi ettekanne Äriplaan 2014
2. Advokaadibüroo RAAVE veebilehekülg, [www.raave.ee], 21.05.2014
3. **Anderson, C., H., Vincze, J., W.** Strategic Marketing Management – Meeting the Global Marketing Challenge, Boston: Houghton Mifflin Company, 2000, 474
4. **Armstrong, G., Kotler, P.** Marketing: An Introduction, Boston 2011, 644
5. **Christensen, I.T., Firat, A., Torp, S.** The organisation of integrated communication: toward flexible integration. – European Journal of Marketing, Emerald Group Publishing Limited, 2008, 423-452.
6. **Clow, E., K., Baack, D.** Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communication, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, 2004, 538.
7. **Bailey, R., Elliott, F.**, Law Firms: How to choose one, Contract Journal, 2007, Vol. 440 Issue 6643, p 37-37, [<http://ehis.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/detail?vid=10&sid=69e9948ba4534b278b9c2477cedaa817%40sessionmgr4004&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdm%3#db=bth&AN=26910118>], 03.04.2014
8. **Baker, M., J.** Marketing: Theory and Practice, London: Macmillan Press Ltd., 3rd edition, 1995, 442
9. **Belch, E., G., Belch, A., M.** Advertising and Promotion – An Integrated Marketing Communication Perspective, The McGraw-Hill Companies Inc., 4th edition, 1998, 762
10. **Belch, E., G., Belch, A., M.** Introduction to Advertising and Promotion Management, Richard D. Irwin Inc., 1990, 770
11. **Brennan, R., Baines, P., Garneau, P.** Contemporary Strategic Marketing, Great Britain: J. W. Arrowsmith Ltd., 2003, 380
12. **Caywood, C., L.**, The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications, New York: McGraw-Hill, 1997, 574

13. **Callender, D.**, Attorney Advertising and the Use of Dramatization in Television Advertisements. – UCLA Entertainment Law Review 2001 (89) 9, pp 92.
14. **Chang, J., R., Hsu, H., M., Chao, S., J.**, Development of a Road Monitoring and Reporting System Based on Location-Based Services and Augmented-Reality Technologies, Journal of Performance of Constructed Facilities, 2012, [<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7506733c-6396-4352-951c-1037cd58c833%40sessionmgr110&hid=109>], 28.04.2014
15. **Cornelissen, J., P., Lock, A., R.**, Theoretical Concept or Management Fashion? Examining the Significance of IMC- Journal of Advertising Research. Vol. 40 (2000) nr. 5, lk. 7-15.
16. **Dunford, N., Le-Nguyen, M.**, Five trends affecting legal CIOs, IDG Communications Pty Ltd, 2014, [<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/detail?vid=3&sid=bf8e89e5bbc94671b9a3c40073e41252%40sessionmgr111&hid=102&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=bth&AN=94928131>], 20.05.2014
17. **Eagle, L., C., Kitchen, P., J.** (2000), IMC, brand, communications and corporate cultures; client/advertising agency co-ordination and cohesion, European Journal of Marketing, 2000, vol. 34 No 5/6, 667
18. Eelnõude infosüsteem-Seletuskiri reklaamiseaduse § 22 muutmise seaduse eelnõu juurde, [<http://eelnoud.valitsus.ee/main#QkQ49F9z>], 21.05.2014
19. Eesti Advokatuuriseadus, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/121122012004>], 04.04.2014
20. Eesti Advokatuuriseadus – Eestikakoodeks, [<https://www.advokatuur.ee/est/oigusaktid/eetikakoodeks>], 05.04.2014
21. **Engel, J., F., Warshaw, M., R., Kinnear, T., C.**, Promotional Strategy: Managing the Marketing Communication Process, Boston: Carlisle Communication Ltd., seventh edition, 1991: 753
22. European Commission, DG Competition. Report on Competition in Professional Services. Brussels, 09.02.2004. COM(2004) 83 final, pp 24., [<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0083:FIN:EN:PDF>], 21.05.2014
23. **Fassin, Y.**, The Stakeholder Model Refined, Journal of Business Ethics. Jan., 2009, vol. 84, issue 1, pp 113-135.

24. **Ferrell, O., C., Lucas, JR., G., H., Luck, D.,** Strategic Marketing Management- Text and Cases, South-Western Publishing Co., Ohio, 1994, 404
25. **Fill, C.** Integrated Marketing Communication 2003-2004, Oxford: Elsevier Ltd., 2003, 184
26. **Fill, C.** Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications, Harlow: Pearson Education Limited, third edition, 2002, 790
27. **Gallagher, K., Foster., D., K., Parsons, J.** The Medium is not the Message- Advertising Effectiveness and content Evaluation in Print and on the Web, Journal of advertinsin research, 2001, Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-7
28. **George, J., F., Carlson, J., R.,Valacich, J., S.** Media Selection as a Strategic Component, 2013, MIS Quarterly, vol. 37, no. 4, pp. 1233-1251
29. **Grove, S., J., Carlson, L., Dorsch, M., J.,** Addressing services intangibility through integrated marketing communication: An exploratory study, The Journal of Services Marketing, 2002, 16, 5, ProQuest Research Library, pg. 393
30. **Grönhoos, C.,** The Relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value – Journal of Business & Industrial Marketing, 2004, Vol 19, No 2, 99-113.
31. **Grönroos, C., Finne, A.,** Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication- Journal of Marketing Communications, Taylor & Francis Group, vol. 15, Nos. 2 – 3, April– July 2009, 179–195
32. **Goodger, B., Parker, P., Guy, D.** Maximising waste diversion: How to develop and inplement an effective communication strategy, 2008, vol 1, no 1, Jpurnal of Public Works & Infrastructure, 26-36
33. **Harris, L., C., Piercy, N., F.,** Barriers to marketing development in the barristers profession, Service Industries Journal, 1998, vol.18, no. 4, pp. 19-37
34. **Hartley, B., Pickton D.** Integrated matketing communication requires a new of thinking. Journal of Marketing Communication. 1999, 5, pp. 97-106
35. **Hausman, J.,** Who's Afraid of the Virtual Lawyers? The Role of Legal Ethics in the Growth and Regulation of Virtual Law Offices, 2012, Legal Ethics, vol 25, HeinOnline, pp 575-590, 16.05.2014

36. **Heinonen, K., Strandvik, T.** Communication as an element of service value. International Journal of Service Industry Management. Emerald Group Publishing Limited, 2005, 2-6.
37. **Hiebing, R., G., Jr. Cooper, S., W., Wehrenberg, S., J.** The Successful Marketing Plan – How to Create Dynamic, Results-Oriented Marketing, 4th edition, United States of America: The McGraw-Hill Companies Inc., 2012, 566
38. **Hodges, S.** I Didn't Go to Law School to Become a Salesperson-The Development of Marketing in Law Firms, The Georgetown Journal of Legal Ethics. Vol. 26, 2013, nr. 2, 225-260
39. **Holm, O.,** Integrated marketing communication: from tactics to strategy, Corporate Communications: An International Journal, 2006, vol. 11, No. 1, Emerald Group Publishing Limited, pp 22-23
40. **Hughes, G., Fill, C.** Redefining the nature and format of the marketing communication mis. – The Marketing Review, 2007, Vol7, No1, pp 45-57
41. Infoühiskonna teenuse seadus, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/106012011012>], vastu võetud 14.04.2004, RT I 2004, 29, 191, jõustumine 01.05.2004, 20.05.2014
42. **Kaarna, R., Masso, M., Rell, M.** Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused 2012, Tallinn, Poliitikauuringute Keskus Praxis. , 107
43. **Keller., K.** Building strong brands in a modern marketing communication environment. Journal on Marketing Communication. 2009, 15, 139-155
44. **Keller., K.** Mastering the Marketing Communication Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. Journal of Marketing Management. 2001, 17, 819-847.
45. **Kerin, R., A., Peterson, R., A.,** Strategic Marketing Problems-Cases and Comments, 10th ed., Pearson Prentice Hall, 2004, 696
46. **Kerr, G., Schultz, D., Patti, C., Kim, I.** An inside-out approach to integrated marketing communication: an international analysis, International Journal of Advertising. vol. 21, 2008 no. 4, p. 511-548.
47. **Kitchen, P., J., Brignell, J., Li, T., Jones, G., S.** The emergence of IMC: A theoretical perspective- Journal of Advertising research, vol. 44, 2004, no. 1, p. 19-30

48. **Kitchen, P., J., Pelsmaker, P.,** Integrated Marketing Communications: A Primer, [http://books.google.ee/books?id=x9fGz3e45CQC&printsec=frontcover&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false], 15.04.2014
49. **Kliatchko, J.** IMC 20 Years After: A Second Look at IMC Definitions, International Journal of Integrated Marketing Communications, 2009, vol. 1, no. 2, p. 7-12.
50. **Kliatchko, J.** The primacy of the consumer in IMC: Espousing a personalist view and ethical implications- Journal of Marketing Communications, 2009, vol. 15, no. 2/3, pp. 157-177.
51. Kohtutäituri seadus, Vastu võetud 09.12.2009, RT I 2009, 68, 463, jõustumine 01.01.2010, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/131012014015>], 26.05.2014
52. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** Principles of Marketing, England: Pearson Education Limited, 2008, 5th European edition, 1020.
53. **Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T.,** Marketing Management, Harlow: Pearson Prentice Hall, 2009, 889
54. **Liiva K.,** Tarbijakäitumine ja ostuotsust mõjutavad tegurid Internetis : magistritöö organisatsioonikäitumises, Tallinna Ülikool, sotsiaalteaduskond, Psühholoogia Instituut, 2008
55. **Luck, E., Moffatt, J.** IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition, Journal of Marketing Communications, vol.15, 2009, no.5, pp. 311-325.
56. **Luiga, S.,** Tänapäevane Eesti Advokatuur, Juridica III, 2014, lk 260-264
57. **McDonald, M.,** Marketing Plans- How to Prepare Them, How to Use Them, 4th edition, Chartered Institute of Marketing, Butterworth Heinemann, 2000, 578
58. **Mitchell, C., N.** The Impact, Regulation and Efficiency of Lawyer Advertising. – Osgoode Hall Law Journal 1982 (20) 1, pp 119.
59. Notariaadiseadus, vastu võetud 06.12.2000, RT I 2000, 104, 684, jõustumine 01.02.2002, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/109102013008>], 26.05.2014
60. **Olander, C., Sehlin, C.** The Use and Integration of Marketing Communication Tools in Business-to-Business Firms: Case studies of three Swedish firms. Luleå, Luleå Tekniska Universitet, 2000, 112
61. **Paal, P., Pärna, P.,** Teenuste vaba liikumine Advokatuuri seaduse eelnõus- Juridica IX, 2000, lk 612-616

62. **Pelsmacker, P. D., Geuens, M., Van Den Bergh, J.** Marketing Communications: a European Perspective. 2nd edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2004, 578
63. Pankrotiseadus, vastu võetud 22.01.2003, RT I 2003, 17, 95, jõustumine 01.01.2004, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/109052014014>], 26.05.2014
64. **Percy, L.** Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications, NTC Business Books, 1997
65. **Pettegrew, L., S.,** If IMC is so good, why isn't it being implemented? Barriers to IMC adoption in corporate America, Journal of Integrated Communication, 2000-2001 Issue, 29-37
66. **Piercy, N., F.,** Market Led Strategic Change- A guide to Transforming the Process of Going to Market, 2002, 3rd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, 762
67. **Pickton, D., Broderick, A.** Integrated Marketing Communications, England: Pearson Education Ltd, 2001, 752
68. **Proctor, T.** Strategic Marketing – An Introduction, London & New York: Taylor & Francis Group, 2000, 318
69. **Proctor, T., Kitchen, P.,** Communication in Postmodern Integrated Marketing, Corporate Communication: An International Journal, vol. 7, no. 3, 2002, pp 144-154
70. **Raave, L.,** Audiosalvestis-intervjuu, läbi viidud 29.04.2014
71. **Raave, L.,** Advokaat vs Jurist- Kes on kes?, 2014, [<http://raave.ee/et/advokaat-vs-jurist>], 22.05.2014
72. **Raude, M., J.,** Advokaatide reklaamikeelu õiguspärasus põhiseaduse ja Euroopa Liidu õiguse valguses, Juridica VII, SA Juridicum, 2011, lk. 496-504
73. Reklaamiseadus, vastu võetud 12.03.2008, jõustunud 01.11.2008, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/111062013006>], 16.04.2014
74. **Semenik, R. J.** Promotion and Integrated Marketing Communication. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2002
75. **Shimp, T., A.** Advertising Promotion- Supplemental Aspects of Integrated marketing Communication, 2000, Harcourt inc. Orlando, 5th edition, 674
76. **Shimp, T. A., Andrews, J. C.,** Advertising, Promotion and other aspects of Integrated Marketing Communications, Canada: Nelson Education Ltd., ninth edition, 2013, 729
77. **Smith, P. K., Taylor, J.** Marketing Communications: An Integrated Approach, 4th edition, Kogan Page Limited, 2006, 696

78. **Schultz, D.E., Patti, C., H.** The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace- Journal of Marketing Communications 2009, vol. 15, p. 75–84.
79. **Schultz, D., Kerr, G., Kim I., Patti, C.** In search of a theory of integrated marketing communication- Journal of Advertising Education, 2007, vol. 11, p. 32-48.
80. **Schultz, D. E., Schultz, H. F.** IMC The Next Generation. Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication, New York: McGraw-Hill, 2003, 408
81. **Schultz, H. G., Diaz-Knauf, V. D., Debra S.** Lawyers perceptions of consumers attitudes: satisfaction, quality and selection criteria, Journal of the Legal Profession, 1986, 88-102
82. **Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., Lauterborn, R. F.** The New Marketing Paradigm – Integrated Marketing Communications, Illinois: NTC Publishing Group, 1994, 218
83. Statistikaamet, [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>], 16.04.2014
84. **Tapan, K., P.,** Search Engine Marketing: Does the Knowledge Discovery Process Help Online Retailers?, IUP Journal of Knowledge Management, 2013, [<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=7506733c-6396-4352-951c-1037cd58c833%40sessionmgr110&hid=109>], 28.04.2014
85. Tarbijakaitseadus, [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13364302>], Vastu võetud 11.02.2004, RT I 2004, 13, 86, jõustumine 15.04.2004, osaliselt 01.05.2004. a., 20.05.2014
86. **Vaher, T.,** Kas Advokaat vajab reklaami, Äripäev, 15.03.2011, [<http://www.aripaev.ee/default.aspx?publicationid=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=29643>], 22.05.2014
87. **Vos, M & Schoemaker, H.** Integrated Communication. Concern, internal and marketing communication. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV. 1999, 364
88. **Verbeke, H.** Process management, A practical introduction, Tartu University Press, 2011
89. **Vickerstaff, A.,** Legal sector marketing: a contested case, MCB University Press, Management Decision 38/5, 2000, 354-361,
90. **Wells, B., Moriarty, S.** Advertising: Principles & Practice. Prentice Hall Inc, 2000, 4th edition, 731

91. **West, D., Ford, J., Ibrahim, E.** Strategic Marketing – Creating Competitive Advantage, New York: Oxford University Press Inc., 2010, 585
92. **Winer, R., S.** New communications approaches in marketing: Issues and research directions- Journal of Interactive Marketing, 2009, vol. 23, no. 2, p. 108-117.
[<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996809000383>], 14.05.2014
93. Eesti õigusteenuse seaduse eelnõu, 21. november 2001, 928 SE I ÕIGUSTEENUSE SEADUS,
[http://www.riigikogu.ee/?op=emsplain2&content_type=text/html&page=mgetdoc&itemid=013380006], 22.05.2014
94. Äripäev, Advokaadibüroode käibe TOP 50,
[<http://www.aripaev.ee/Default.aspx?PublicationId=1288856b-6053-4613-807e-216e90efb799>], 16.04,2014

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik advokaadibüroodele

Lugupeetud intervjuule vastaja!

Minu nimi on Janar Muttik. Olen Tartu Ülikooli Strateegilise juhtimise tudeng ning koostan magistritööd teemal "**Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia loomine õigusteenuseid osutavas ettevõttes Advokaadibüroo RAAVE näitel**". Töö raames viin läbi uuringu, millele eesmärk on välja selgitada klientide valikukriteeriumid ja soovid advokaadibüroo valikul, et tulevikus lihtsustada advokaadibüroode ja klientide omavahelist kommunikatsiooni.

Advokaadibüroode intervjuuküsimused puudutavad õigusteenuse valdkonda ja selle arengut üldiselt ning valdkonnas turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite kasutamist.

Selgituseks, et turunduskommunikatsiooni meetodite hulka kuuluvad: reklaam, isiklik müük, müügitoetus, otseturundus, müügitoetus ja *online*/sotsiaalmeedia turundus.

Olen väga tänulikud, kui vastate ausalt ja läbimõeldult. Hindan Teie arvamust kõrgelt.

Advokaadibüroo nimi:

Vastaja:

1. Kas teie arvates on advokaadibüroode reklaamipiirangu muutmine (piirangute leevendamine) 2013 aasta märtsis, muutnud ka advokaadibüroode turunduskommunikatsiooni? Mil määral ja millises suunas?

Vastus:

2. Millised trendid valitsevad hetkel õigusteenuste turul?

Vastus:

3. Mis on Teie arvates turunduskommunikatsiooni tulevikusuunad ja –arengud? Kuhu (millistesse kommunikatsiooni meetoditesse ja -kanalitesse) plaanitakse enim tulevikus panustada õigusvaldkonna turunduskommunikatsioonis?

Vastus:

4. Mis tähtsust omab teie arvates turunduskommunikatsioon õigusteenuseid pakkuvates ettevõtetes?

Vastus:

Tänud vastamast!

Lisa 2. Uuringu küsimustik

Lugupeetud uuringus osaleja!

Minu nimi on Janar Muttik. Olen Tartu Ülikooli Strateegilise juhtimise tudeng ning koostan magistritööd teemal "Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia plaani loomine Advokaadibüroole RAAVE".

Töö raames viin läbi uuringu, millele eesmärk on välja selgitada klientide valikukriteeriumid ja soovid advokaadibüroo valikul, et tulevikus lihtsustada advokaadibüroode ja klientide omavahelist kommunikatsiooni.

Olen väga tänulikud, kui vastate ausalt ja läbimõeldult. Hindame Teie arvamust kõrgelt. Küsimustiku vastused on anonüümsed!

- 1) Millal viimati kasutasite advokaadibüroo teenuseid?
 - Ei ole kunagi kasutanud
 - Vähem kui aasta tagasi
 - Rohkem kui aasta tagasi
 - Rohkem kui 5 aastat tagasi
- 2) Kui sageli kasutate advokaadibüroo teenuseid?
 - Pidevalt
 - Aastas vähemalt korra
 - Mõned korrad 5 aasta jooksul
 - Ei ole kunagi kasutanud
- 3) Milliseid alljärgnevatest infoallikatest kasutate enim õigusinfo hankimiseks?
 - Ajalehed
 - Ajakirjad
 - Sõbrad/kolleegid
 - Internet
 - Õigusosalased konverentsid/koolitused
 - Muu (kui valisite „Muu“, palun täpsusta)
- 4) Kuidas jõudsite viimati (kust saite infot) õigusabiteenuse pakkujani?
 - Otsisin ise internetist
 - Sõbra/tuttava/koostööpartneri soovitus
 - Koolitusel/konverentsil
 - Ajalehe/ajakirja reklaam
 - Ajalehe/ajakirja artikkel
 - Muu (kui valisite „Muu“, palun täpsusta)
- 5) Mis on Teie puhul advokaadibüroo valikul kõige olulisemad kriteeriumid?

1-ei ole tähtis....5-väga tähtis

 - Professionaalsus
 - Kogemus
 - Maine

- Soovitused
 - Hind
 - Maksetingimused
 - Päringu reageerimiskiirus
 - Tegutsemiskiirus
 - Büroo asukoht
 - Klienditeeninduse kvaliteet
- 6) Milliseid õigusvaldkonna teenuseid olete kasutanud?
- Äriõigus
 - Lepinguõigus
 - Ettevõtete koondumised ja omandamised (M&A)
 - Tööõigus ja avalik teenistus
 - Haldusõigus ja haldusmenetlus
 - Varasuhted
 - Tarbijaõigus
 - Õigusaudit
 - Kohtumenetlus
 - Karistusõigus ja kriminaalmenetlus
 - Koolitused
 - Riigihanked
 - Intellektuaalne omand ja IT
 - Kinnisvara-, ehitus- ja planeerimisõigus
 - Kaubamärgivaidlused
 - Keskkonnakaitse
 - Konkurentsiõigus
 - Maksejõuetus
 - Maksud
 - Pangandus ja finantseerimine
 - Pankrotiõigus
 - Transpordiõigus
 - Muu
- 7) Millises õigusvaldkonnas arvate vajavat õigusabi tulevikus?
- 8) Mis on olnud peamised probleemid sobiva õigusteenuste pakkujat valimisel?
- Info puudulikus
 - Info üleküllus
 - Info mitte kättesaadavus
 - Liialt palju õigusteenuste pakkujaid
 - Raske teha vahet kvaliteetse ja mittekvaliteetse õigusteenuse pakkuja vahel
 - Muu (kui valisite „Muu“, palun täpsusta)
- 9) Milliseid teenuseid ja lisavõimalusi peaks advokaadibürood Teie arvates pakkuma?
- Õigusabiteenus kindlaksmääratud kuutasuga

- *Online* õigusteenus
- Klientide *online* kataloogid (tenisepakkuja serveris oleva kliendikataloogid kõigi kliendiga seotud dokumentidega)
- Regulaarne teavitus kliendi tegevusvaldkonna puudutavate muudatuste kohta
- Muu (kui valisite „Muu“, palun täpsusta)

10) Milliseid soovitusi annaksid advokaadibüroole turunduse läbiviimiseks?

11) Teie organisatsiooni peamine tegevusala?

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veevarustus: kanalisatsiooni, saaste- ja jäätmekäitlus
- Ehitus
- Hulgi ja jaekaubandus
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraalne tegevus
- Kutse-, teadus-, ja tehnikaalne tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muud teenindavad tegevused

12) Teie organisatsiooni tüüp

- Eraettevõtte
- Välismaise ettevõtte filiaal
- Riigiettevõtte
- Muu (kui valisite „Muu“, palun täpsusta)

13) Teie organisatsiooni töötajate arv

- Kuni 10
- 11-49
- 50-99
- 100-499
- 500-

14) Teie positsioon organisatsioonis

- Juht
- Tippspetsialist
- Tehnik või keskastme spetsialist
- Ametnik

- Teenindus või müügitöötaja
- Põllumajanduse, metsanduse, jahinduse või kalanduse oskustööline
- Oskustöötaja või käsitööline
- Seadme- ja masinaoperaator või koostaja
- Lihttööline
- Sõjaväelane

15) Teie vanus

- Kuni 30
- 31-40
- 41-50
- 51 ja enam

16) Teie sugu

- Mees
- Naine

Lisa 3

ADVOKAADI JA ADVOKAADIÜHINGU REKLAAMI JUHEND

Käesolev juhend on kehtestatud advokatuuriseaduse § 12 p 18 alusel. Kinnitatud Eesti Advokatuuri juhatus 19. märtsi 2013. a otsusega.

§ 1. Advokaadi ja advokaadiühingu reklaam

(1) Reklaamiseaduse kohaselt on advokaadil ja advokaadiühingul lubatud oma tegevust reklaamida, kui reklaam ei ole vastuolus advokaadi kutse-eetika nõuetega ja heade tavadega ja reklaam ei kutsu üles lepingut sõlmima.

(2) Mõiste „advokaat” hõlmab käesolevas juhendis advokaati, advokaadiühingut ja advokaadibüroo pidajat advokatuuriseaduse tähenduses.

(3) Reklaamiseaduse kohaselt on reklaam teave, mis on avalikustatud mis tahes üldtajutaval kujul, tasu eest või tasuta, teenuse osutamise või kauba müügi suurendamise, ürituse edendamise või isiku käitumise avalikes huvides suunamise eesmärgil.

§ 2. Nõuded reklaamile

(1) Reklaamis peab selgelt eristatavalt sisalduma reklaami tellinud advokaadi nimi, tema registreerimisel olev või registreeritud Eesti või Euroopa Ühenduse kaubamärk või domeeninimi.

(2) Advokaadi ja advokaadiühingu reklaam peab vastama reklaamile kohalduvatele üldistele nõuetele.

(3) Advokaat võib avaldada kontrollitavaid arvandmeid, mis väljendavad advokaatide arvu, nende senist kogemust ja tegevust, kõnealuses valdkonnas kaitstud või esindatud klientide arvu, klientide mingitesse gruppidesse kuuluvust vms objektiivselt mõõdetavaid andmeid.

(4) Reklaamimisel tuleb arvestada, et keelatud on kõlvatu konkurents. Kõlvatu konkurents on ebaaus äritegevus, heade kommete ja tavadega vastuolus olevad teod, sealhulgas:

- 1) eksitava teabe avaldamine, avaldamiseks esitamine, tellimine, konkurendi või tema kauba halvustamine;
- 2) konfidentsiaalse teabe kuritarvitamine, konkurendi töötaja või esindaja ärakasutamine.

(5) Elektrooniliste kontaktandmete kasutamisel otseturustamiseks tuleb järgida elektroonilise side seaduse vastavat regulatsiooni.

§ 3. Kliendi andmed teabe avaldamisel

Advokaadi või advokaadiühingu reklaamis ei tohi ilma kliendi nõusolekuta sisaldada kliendi nime ega teavet, mida advokaat on saanud seoses õigusabi osutamisega. Reklaamis on lubatud kliendi ja õigusabi sisu avaldamine ilma kliendi nõusolekuta ainult juhul, kui selline teave on vähemalt samas mahus juba õiguspäraselt avalikustatud või muul viisil avalikkusele kättesaadavaks tehtud. Seaduse kohaselt avalikustamisele kuuluvat teavet, k.a avalike kohtuasjade teavet või massiteabevahendite vahendusel kliendi enda või kolmandate isikute avaldatud teavet tohib advokaat kasutada reklaamis ulatuses, milles see on juba avaldatud või kuulub seaduse kohaselt avaldamisele.

§ 4. Advokaadi sõltumatus

Advokaadi sõltumatus põhimõttega on vastuolus reklaam, milles kolmas isik pakub avalikkusele advokaadi teenuseid koos oma teenustega või oma teenuste koosseisus.

§ 5. Kutse-eeetika nõuded reklaamimisel

(1) Advokaat ei tohi reklaamimisel häirida isikuid, kellele teave on suunatud, kui neil isikutel puudub võimalus keelduda selle vastuvõtmisest. Elektroonilised ringkirjad, uudistelehed,

perioodilised teavitused, koolituskutsed vms peavad olema varustatud käsklusega, mis võimaldab saajal eemaldada soovi korral ennast teabe saajate nimekirjast.

(2) Reklaam võib osutada vastuolus olevaks väärikuse põhimõttega, kui see on pealetükkiv, intensiivne, kasutab tähelepanu püüdmiseks ebatavalisi vahendeid või häirib avalikkust muul moel.

Reklaamile kohalduvad üldnõuded

Advokaadi ja advokaadiühingu reklaam peab vastama järgmistele nõuetele:

1. Reklaamiseaduse nõuded:

1.1 Reklaam ei tohi otseselt ega kaudselt alavääristada või muul viisil halvustada isikut, tema nime, kaubamärki, geograafilist tähist, tegevust, tegevusala, kaupa, teenust ega üritust. (RekS § 3 lg 4 p 9)

1.2 Reklaam ei tohi muuhulgas

1.2.1 esitada valeteavet (RekS § 3 lg 4 p 11);

1.2.2 jätta muljet, et esitataval teabel on teaduslik alus, kui see tegelikult puudub (RekS § 3 lg 4 p 14);

1.2.3 jätta muljet, et kaubal või teenusel on eriomadused, kui sellised omadused on iseloomulikud kõigile samalaadsetele kaupadele või sama liiki teenustele (RekS § 3 lg 4 p 16).

1.3 Reklaam on eksitav, kui see annab eksitavat teavet kauba, teenuse, kauba müügi või teenuse osutamise hinna ja hinna tasumise tingimuste kohta. (RekS § 4 lg 2 p 3)

1.4 Reklaamis on keelatud kasutada teaduslike või muude uuringute tulemusi, tsitaate teaduslikest ja tehnilistest väljaannetest, samuti statistilisi ning teaduslikke andmeid eksitaval viisil. (RekS § 4 lg 3)

1.5 Reklaamis, milles otseselt või kaudselt osutatakse samal kaubaturul tegutsevatele konkurendile või konkurendi pakutavale kaubale või teenusele, mis täidab samu vajadusi või on ette nähtud samaks otstarbeks kui reklaamitav kaup või teenus, peab võrdlus põhinema võrreldava kauba või teenuse ühel või mitmel asjakohasel, olulisel ja tõendataval tunnusel, milleks võib olla ka hind. (RekS § 5 lg 1)

1.6 Võrdluse kasutamisel ei tohi reklaam muu hulgas:

1.6.1 põhjustada reklaami tellija ja tema konkurendi, samuti reklaami tellija ja tema konkurendi kaubamärkide, nimede, kaupade või teenuste, nende oluliste tunnuste ega müügitingimuste segiajamist või tõenäolist segiajamist. (RekS § 5 lg 2 p 1)

1.6.2 põhineda konkurendi kaubamärgi, nime ja muude eristatavate tunnuste maine ega konkureeriva kauba päritolunimetuse enda huvides ärakasutamisel. (RekS § 5 lg 2 p 2)

1.7 Reklaamis sisalduv kauba või teenuse tavapärasest erinevale pakkumisele viitav võrdlus peab sisaldama teavet sellise pakkumise lõppkuupäeva, teenuse kättesaadavuse ning pakkumise muude eritingimuste kohta. Kui reklaami avalikustamisel tavapärasest erinev pakkumine ei ole veel alanud, peab reklaamis sisalduma ka sellise pakkumise alguskuupäev. (RekS § 5 lg 3)

2. Tarbijakaitseaduse nõuded:

2.1 Tarbijal on muu hulgas õigus saada pakutavate kaupade ja teenuste kohta vajalikku ja tõest teavet teadliku valiku tegemiseks ning õigeaegset teavet kauba või teenusega seotud riskide kohta. (TkS § 3 p 2)

2.2 Kauba või teenuse pakkumine ja müük või muul viisil turustamine tarbijale peab toimuma häid kaubandustavasid arvestades ning tarbija suhtes ausalt. Kauba või teenuse

pakkumine peab olema kavandatud ja teostatud nii, et tarbijale oleks selge pakkumise äriline eesmärk. (TkS § 121 lg 1)

2.3 Ebaausa kauplemisvõtte kasutamine on keelatud nii enne kui ka pärast kauba või teenusega seonduva tehingu tegemist, samuti tehingu tegemise ajal. (TkS § 121 lg 2)

- Kauplemisvõtte on kaupleja tegevus, tegevusetus, teguviis või esitusviis, kommertsteedaanne, sh reklaam, ja turustamine, mis on otseselt seotud kauba või teenuse reklaamimise, pakkumise, müügi või tarnimisega tarbijale.

2.4 Eelkõige on ebaaus tarbijat eksitav või tema suhtes agressiivne kauplemisvõtte. (TkS § 122 lg 9)

2.5 Eksitava kauplemisvõtte läbi edastatud teave on ebaõige siis, kui see sisaldab muu hulgas valeandmeid:

2.5.1 kauba või teenuse olemasolu või olemuse kohta. (TkS § 123 lg 2 p1)

2.5.1 hinna või hinna arvutamise aluste või konkreetse hinnaeelise olemasolu kohta. (TkS § 123 lg 2 p 4)

2.6 Kauplemisvõtte on eksitav ka siis, kui selle mõjul konkreetses olukorras, arvestades kauplemisvõtte kõiki asjaolusid, teeb või tõenäoliselt teeb keskmine tarbija tehinguotsuse, mida ta muul juhul ei oleks teinud, ja kui kauplemisvõttega seondub muu hulgas kauba või teenuse turundusviis, sealhulgas võrdlev reklaam, mis tekitab segadust seoses konkurendi kaupade või teenuste, kaubamärkide, ärinimedega või muude eristatavate tunnustega. (TkS § 123 lg 4 p 1)

2.7 Eksitavaks peetakse kauplemisvõtet ka siis, kui sellest konkreetses olukorras kõiki kauplemisvõtte asjaolusid ning sidevahendiga seotud piiranguid arvestades ei selgu oluline teave, mida keskmine tarbija vajab teadliku tehinguotsuse tegemiseks, kui sellega on varjatud olulist teavet või esitatud teavet ebaselgelt, arusaamatult, mitmetähenduslikult, ebaõigel ajal või kui ei ole mainitud kauplemisvõtte ärilist eesmärki, kui viimane ei selgu juba kontekstist ning selle mõjul teeb või tõenäoliselt teeb keskmine tarbija tehinguotsuse, mida ta muul juhul ei oleks teinud. (TkS § 123 lg 6)

2.8 Kui teabe edastamiseks kasutatav sidevahend seab ruumilised või ajalised piirangud, võib selle kaudu edastada ainult osa olulisest teabest tingimusel, et kaupleja teeb edastamata jäänud teabe tarbijale kättesaadavaks muul viisil. (TkS § 123 lg 7)

2.9 Eksitavaks ja keelatud peetakse alati kauplemisvõtet, mis muu hulgas kirjeldab kaupa või teenust sõnadega «prii», «tasuta» või muu samalaadse väljendiga, kui tarbija peab

tasuma muude kulude eest, kui pakkumisele reageerimise ja kauba kättesaamise või kohaletoimetamisega seotud vältimatud kulud. (TkS § 123 lg 8 p 20)

2.10 Ostukutse puhul on oluline teave, kui see ei selgu juba kontekstist, muu hulgas:

2.10.1 kauba või teenuse hind koos maksudega või hinna arvutamise alused, kui kauba või teenuse olemusest tulenevalt ei ole võimalik hinda eelnevalt välja arvutada. (TkS § 124 lg 2 p 3)

2.10.2 kauba või teenuse eest tasumise kord. (TkS § 124 lg 2 p 5)

2.11 Agressiivne on kauplemisvõtte, millega tarbija valikuvabadust piiratakse kaupmehepoolse ahistamise, sunni või liigse mõjutamise tõttu. Näiteks mulje loomine, et tarbija ei saa enne lepingu sõlmimist lahkuda, järjekindlate ja soovimatute pakkumiste tegemine telefoni või e-posti teel, tasu nõudmine tarbijale saadetud tellimata kauba eest jms. Valik näiteid agressiivsetest ning alati keelatud kauplemisvõtetest:

- tarbija külastamine tema kodus, eirates tarbija palvet lahkuda või mitte tagasi tulla: tarbija juurde koju tuleb tolmuimejaid müüv müügiagent, et tutvustada oma toodet. Mõne aja pärast on tarbijale selge, et ta seda tolmuimejat ei soovi, kuid agent jätkab järjekindlalt oma esitlust ega soovi lahkuda;
- kohese või hilisema tasu nõudmine tarbijale kaupleja poolt kättetoimetatud kauba eest, mida tarbija ei ole tellinud;
- mulje loomine, et tarbija ei saa lahkuda enne lepingu sõlmimist;
- mulje loomine, et tarbija on juba võitnud, võidab või pärast teatud tegevust võidab auhinna või saab muud kasu, kui tegelikult auhind või muu samaväärne kasu puudub või kui auhinna kättesaamine eeldab tarbijalt raha maksmist või muid kulutusi: otsepostitusel saadetakse tarbijatele kaubakataloogid ja kataloogil on teave „Olete võitnud tasuta CD”. Tegelikult peab aga tarbija kataloogist tellima, et lubatud võitu saada;
- tarbijale antud sõnaselge teadaanne, et kauba või teenuse ostmata jätmise ohustab kaupleja tööd või sissetulekut.

3. Elektroonilise side seaduse nõuded:

3.1 Füüsilisest isikust sideteenuse kasutaja või kliendi elektrooniliste kontaktandmete kasutamine otseturustuseks on lubatud üksnes tema eelneval nõusolekul. Nõusolek peab vastama isikuandmete kaitse seaduse §-s 12 sätestatud tingimustele. (ESS § 1031 lg 1)

3.2 Juriidilisest isikust sideteenuse kasutaja või kliendi elektrooniliste kontaktandmete kasutamine otseturustuseks on lubatud juhul, kui:

1) kontaktandmete kasutamisel antakse iga kord selge ja arusaadav võimalus tasuta ja lihtsal viisil keelata oma kontaktandmete selline kasutamine;

2) isikul võimaldatakse oma õigust keeldumisele realiseerida elektroonilise side võrgu kaudu. (ESS § 1031 lg 2)

3.3 Kui isik saab seoses toote müügi või teenuse osutamisega füüsilisest või juriidilisest isikust ostja elektroonilised kontaktandmed, võib eelnevast nõusolekus olenemata kasutada neid kontaktandmeid ostjale oma samasuguste toodete või teenuste otseturustuseks juhul, kui:

1) ostjale antakse tema elektrooniliste kontaktandmete esmase kogumise ajal selge ja arusaadav võimalus tasuta ja lihtsal viisil keelata oma kontaktandmete selline kasutamine;

2) ostjale antakse iga kord, kui tema elektroonilisi kontaktandmeid kasutatakse otseturustuseks, selge ja arusaadav võimalus tasuta ning lihtsal viisil keelata oma kontaktandmete selline kasutamine;

3) ostjal võimaldatakse oma õigust keeldumisele realiseerida elektroonilise side võrgu kaudu. (ESS § 1031 lg 3)

SUMMARY

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION STRATEGY PLAN FOR LAW OFFICE RAAVE

Janar Muttik

The objective of this Master's thesis was to provide recommendations for the preparation of an integrated marketing communication strategy plan in a company offering legal services in the example of RAAVE Law Office. Since, to the knowledge of the author, no integrated marketing communication strategy plan has been prepared for a company providing services in the field of law, the thesis also filled this gap to a significant extent.

To achieve the objective, the following research tasks have been established:

- To point out theoretical aspects and the relevance of integrated marketing communication and problems of implementation thereof;
- To find out the bases and stages of preparation for an integrated marketing communication strategy;
- To point out the specificities of marketing communication in a company providing legal services;
- To carry out a study in order to find out the preferences of people in obtaining marketing communication information and the criteria of clients when choosing a legal service provider;
- To analyse the Estonian legal services market and the current marketing communication of RAAVE Law Office;
- To provide recommendations for the preparation of an integrated marketing communication strategy plan.

To prepare an integrated marketing communication strategy plan, this Master's thesis first discusses briefly marketing communication elements and more thoroughly theoretical

aspects of integrated marketing communication. The second chapter of the theoretical part analyses the theoretical bases for the preparation of an integrated marketing communication strategy plan. The second chapter of the thesis explains the context of the subject providing an overview of the Estonian legal services market and pointing out the specificities and limitations of marketing communication in a company providing legal services.

It is often thought that marketing or marketing communication means advertising. In reality there are many more means of marketing communication. Besides different types of advertising, it is also possible to mention direct contact, various channels of public relations and sales promotion, where the development of the use of interactive channels is nowadays the fastest. The choice of information channels for consumers extends constantly, and therefore there are fewer and fewer companies that rely on only one or two of the most important communication channels. The communication channels and activities change, and traditional boundaries between, for example, advertising and public relations, become more and more vague. Companies have started to integrate various marketing communication methods and channels with one another in order for the message going out of various sources to be consistent and communicate a uniform message.

The abundance of the aforesaid channels and methods does not certainly mean that all the elements should be used under integrated marketing communication. This is neither reasonable nor practical. Likewise, the unification of a message does not mean that it should be identical everywhere. Each means of information has its own specificity, strengths and weaknesses that must be taken into account in developing the message. The messages and channels to be chosen depend on the field or sector, the nature of the brand, the objective of the campaign and, of course, the resources at the disposal of the company. The objective of integrated marketing communication is to prepare the best possible integrated marketing communication plan, following the strategic goal of the organisation in the conditions of limited resources.

One of the principal objectives of preparing an integrated marketing communication strategy is to find out the best methods for achieving the objectives and their coordinated implementation in order to achieve competitive advantage. Likewise, a message going

out of different channels must also be consistent, clear and positive, which is ensured both by good internal as well as external communication. When preparing an integrated marketing communication plan, companies have to undergo, at various levels, several stages of planning, which include situation analysis, definition of objectives, drawing up strategies, budgeting, planning and supervision. One of the most important characteristics of an integrated company is its client-centeredness.

Although an integrated marketing communication process seems reasonable in every respect, the implementation thereof in companies is often not easy. This tends to be especially complicated in organisations where cooperation between the functions related to marketing communication, particularly marketing, public relations and sales, does not work and the management has no will or skill to manage a multifunctional process. Many organisations have established processes and systems for how to do something, stringent budgets and an organisational structure with a habit for doing things in a respective, accepted manner. In order for an integrated marketing communication strategy to work, employees must act in common, since a uniform message has more hope for reaching consumers, and receiving the same message from various channels makes it more efficient.

This thesis focusses on preparing an integrated marketing communication strategy for RAAVE Law Office and providing recommendations for the preparation of the plan. Since law offices are subject to a restriction on advertising, this must also be taken into account when choosing marketing communication methods and channels. Marketing communication covered in this thesis became topical, since in March 2013 an amendment to the Advertising Act entered into force, in accordance with which attorneys and law offices were granted permission to advertise their activities if the advertising is not contrary to the requirements of professional ethics and the advertising does not incite to enter into a contract. In the same way, throughout the ages the activities of attorneys have been regulated very thoroughly, and until today a system of professional associations exists for attorneys. In Estonia the activities of attorneys are regulated by the Estonian Bar Association. All the conditions set certain limits for the preparation of an integrated marketing communication plan.

To prepare an integrated marketing communication strategy plan and provide explanations, an empirical study was carried out, where the respondents were potential clients and undertakings as well as employees of the public sector. The study points out information sources used by potential clients for obtaining legal information, marketing communication channels used when choosing the legal service provider and the selection criteria when choosing the legal service provider. The analysis revealed that legal information is most often searched for with the help of the Internet, acquaintances or friends; the marketing communication channel most often used was the recommendations of acquaintances, friends or partners; and the most important selection criterion was the professionalism of an attorney. It also became apparent that one of the circumstances that hinders the selection of a law office the most has been distinguishing between a high-quality and low-quality legal service provider and inadequacy of information.

The empirical part also assesses the present clients and analyses the most resultful channels of marketing communication of clients of RAAVE Law Office, i.e. through which channels the present clients have reached RAAVE Law Office. To analyse the present clients, a document analysis was carried out in the LawTime software used in the company. It was revealed that the most successful channels of the marketing communication methods are personal contact and mouth-to-mouth marketing.

To analyse the legal services market and marketing communication methods and channels used by other law offices, the author planned to conduct interviews among up to five law offices, using to this end an interview, but only one law office, who wished to remain anonymous, agreed to reply to general questions concerning the market. The staff of Law Office X thought that amending the Advertising Act in March 2013 has not changed the marketing of law offices much and a major part of the law offices in Estonia still use many of the classic marketing outputs of law offices (training, articles, giving commentaries to media channels, membership in various associations/chambers, etc.).

In addition, the author also interviewed attorney-at-law Liane Raave, a leading partner and a member of the management board of RAAVE Law Office, in order to map her opinion as the leading partner and a mentor of her subordinates about the preparation of an integrated marketing communication strategy, the legal services market in general and future trends thereof. The interview revealed that, prior to preparing an integrated

marketing communication strategy plan, there is a need to provide employees of the entire office with a brief overview on the topic in order for them to understand the need for integration as the generation of a competitive advantage, and she also expressed her opinion that the person who engages in the preparation, generation and supervision of the plans in the company should have an excellent command of the topic. As the theory also revealed, it is namely the awareness of the need for integrating marketing and other activities of an entire company among the staff of the company, which is of significant importance for the successful functioning of an integrated marketing communication strategy.

Relying on the theory pointed out in the first chapter, the author drew up a model for the preparation of an integrated marketing communication strategy plan. As a result of the Master's thesis and based on the studies carried out in the empirical part, the author pointed out recommendations for preparing an integrated marketing communication strategy plan in RAAVE Law Office.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Janar Muttik,
(sünniaeg 14.04.1981)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

**INTEGREERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI STRATEEGIA LOOMINE
ADVOKAADIBÜROOLE RAAVE,**

mille juhendaja on dotsent Andres Kuusik,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **31.05.2015** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 28.05.2014