

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Ave Svarts

**KULTUURIORGANISATSIOONI KASUTAMINE
SIHTKOHATURUNDUSES
VANEMUISE TEATRI JA TARTU LINNA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: lektor Andres Kuusik ja dotsent Helje Kaldaru

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud ” ” 2012. a.

Turunduse õppetooli juhataja lektor 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. SIHTKOHATURUNDUS JA KULTUURIORGANISATSIOONI KASUTAMISE VÕIMALUSED SELLES	8
1.1. Sihtkohaturunduse mõiste	8
1.2. Kultuuriorganisatsioon ja kultuuriturundus	20
1.3. Kultuuriorganisatsiooni kasutamise võimalused sihtkohaturunduse protsessis	31
2. VANEMUISE TEATRI KASUTAMINE TARTU LINNA SIHTKOHATURUNDUSES	45
2.1. Metoodika ja ülevaade Tartu linna sihtkohaturunduse struktuurist ja Vanemuise teatrist	45
2.2. Tartu linna, Vanemuise teatri ja turismiorganisatsioonide esindajate arvamused Vanemuise teatri rollist Tartu linna sihtkohaturunduses	53
2.3. Järeldused ja ettepanekud Vanemuise teatri kasutamise kohta Tartu linna sihtkohaturunduses	70
KOKKUVÕTE	79
VIIDATUD ALLIKAD	83
LISAD	91
Lisa 1. Tartu linna turundusmaterjalide ülevaade	91
Lisa 2. Intervjuu plaan ja küsimused	92
SUMMARY	93

SISSEJUHATUS

Globaliseerumine on toonud kaasa maailma avarandumise, millega kaasneb inimeste, kapitali ja teadmiste üha kiirem liikumine. Kasvab turismi osakaal maailma majanduses, riigid ja linnad võistlevad üha tihenevas konkurentsisis potentsiaalsete küllastajate, elanike ning investeeringute nimel. Järjest enam piirkondi tegeleb aktiivselt koha- ja sihtkohaturundusega, mille tulemusena loodetakse suurendada kohtade tuntust, tõsta piirkondade mainet, maksimeerida piirkonda tehtavaid investeeringuid ning parandada turismisektori majandustulemusi.

Eesti kui Euroopa Liidu liige on kaotanud kõik teoreetilised takistused inimeste ja kapitali sissevooluks ning kogu Eesti on täna maailma jaoks avatud kui võimalik turismisihtkoht. Koos avanevate võimalustega kasvab ka vajadus olla atraktiivne võimalikult paljude turistide silmis, et turismipotentsiaali maksimaalselt ära kasutada. Inimestel on maailmas ringireisimiseks tohutult võimalusi – see on kiirem, lihtsam ja odavam kui ei kunagi varem. Ometi ei reisita ka täna lihtsalt reisimise enda pärast, inimesed paneb liikuma soov midagi uut näha, teha või kogeda. Seetõttu on väga oluline, kuidas sihtkohaturunduse abil regioonide atraktsioone esitletakse ning millisel moel olemasolevaid objekte ja sündmusi piirkonna atraktiivsuse tõstmiseks kasutatakse.

Kultuuril ja kultuurisündmustel on maailmas üha suurem sihtkohti eristav roll. Piirkondade atraktiivsus sõltub suurel määral sellest, missugused on ligipääsu, transpordivõimaluste ja infrastruktuuri kõrval koha kultuuriline taust, milliseid kultuurisündmusi seal pakutakse ning missuguseks kujuneb sellest tulenevalt koha imago. Paljude linnade jaoks on sihtkohaturunduses edu toonud ürituste korraldamine ning kultuurisündmuste läbiviimine. Seetõttu on oluline mõista, kuidas saab spetsiaalselt tähelepanu võitmiseks loodud ürituste kõrval sihtkohaturunduse huvides ära kasutada juba eksisteerivaid kultuuriorganisatsioone ning nende poolt korraldatavaid kultuurisündmusi.

Kuigi Tartu turismialane tegevus on olnud edukas ja kunagisest suletud linnast on saanud mitmete majutusasutuste ja atraktsioonidega sihtkoht, ei ole täna põhjust tegevusetult turistide oodata. Kahjuks ei ole Tartul ühtki looduslikku ega muud objekti, mille nägemiseks üle maailma valimatult kokku sõidetaks. Samas on Tartul põlise kultuurikeskusena kõik eeldused olla kultuurilinnana tuntud mitte ainult eestlaste endi, vaid ka turistide hulgas. Väarikaid objekte, millele seejuures viidata ja mida turistide kohalemeelitamiseks kasutada, leidub Tartus arvestataval hulgal. Vanemuise teater Eesti vanima teatrina on kahtlemata üks neist. Lisaks auväärsele ajaloolisele staatusele on Vanemuise teater igapäevaselt ja aktiivselt kultuuriüritusi korraldav kultuuriorganisatsioon. Eesti kontekstis on tegemist väga suure riigi poolt subsideeritud institutsiooniga, mille tegevuse tulemusena sünnib Tartus arvestatav hulk kultuurisündmusi ja mis võiksid lisaks kohalikele elanikele huvi pakkuda ka sise- ning välituristidele. Käesolev magistritöö kasvaski välja soovist analüüsida, kuidas Tartu turunduses Vanemuise poolt pakutav on ära kasutatud ning millisel moel saab seda vajadusel senisest efektiivsemalt teha.

Magistritöö eesmärk on teha ettepanekuid Vanemuise teatri kasutamiseks Tartu linna sihtkohaturunduse tegevustes. Tehtavate ettepanekute põhjal on võimalik leida viise Tartu linna ja Vanemuise teatri turundusalase koostöö tõhustamiseks ning selle kaudu Tartu linna külastavate turistide arvu suurendamiseks. Autor soovib käesoleva töö käigus teha järeldusi kultuuriorganisatsioonide kasutamise võimaluse kohta sihtkohaturunduse kontekstis.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks vajalikud ülesanded on:

- käsitleda sihtkohaturunduse teoreetilisi aluseid;
- käsitleda kultuuriorganisatsiooni tegutsemisprintsiipe keskendudes teatrile kui kultuuriorganisatsioonile;
- analüüsida kultuuriorganisatsioonide mõju sihtkohtadele ning kultuuriorganisatsioonide rolli ning nende kasutamist sihtkohaturunduses,
- anda ülevaade Tartu linna kui sihtkoha turunduse eest vastutavatest üksustest ning tegevusprintsipiidest;
- anda ülevaade Vanemuise teatrist kui kultuuriorganisatsioonist ja avada Vanemuise teatri potentsiaal turismitootena;

- intervjuude abil välja selgitada sihtkohaturunduse protsessi osaliste (Tartu linna, Vanemuise teatri ja ettevõtjate) arvamus Tartust kui kultuurilinnast, Vanemuise teatri positsioonist Tartu linna imagos ning teatri kui kultuuriorganisatsiooni rollist turismiobjektina;
- selgitada intervjuude käigus välja Tartu sihtkohaturunduse võimalikud probleemid ja nende probleemide lähtekohad;
- analüüsida saadud tulemusi koostatud teoreetilise raamistiku abil, teha järeldusi ning pakkuda välja soovitusi Vanemuise teatri kasutamiseks Tartu linna turundamisel ning lahendusi võimalikele sihtkohaturundusalastele probleemidele.

Magistritöö koosneb kahest osast. Selle esimeses osas antakse ülevaade esitatud probleemi uurimiseks olulistest teoreetilistest lähekohtadest. Esimeses alapeatükis käsitletakse sihtkohaturunduse kui kohaturunduse alamdistsipliini kujunemislugu, mõistet ja eesmärgi. Lähtuvalt käesoleva magistritöö teemast ning tõigast, et kultuuriorganisatsioonid erinevad olemuslikult majanduslikele eesmärkidele keskenduvatest organisatsioonidest, peab autor vajalikuks teises alapeatükis tutvustada kultuuriorganisatsiooni olemust, eesmärgi ja tegutsemisprintsipi ning käsitleda kultuuriorganisatsiooni turundust. Esimese osa kolmandas alapeatükis sünteesitakse sihtkohaturunduse ja kultuuriorganisatsiooni ühistest huvidest tulenevate ning kummagi tegutsemisega kaasnevate tulemuste põhjal alus, mis võimaldab analüüsida regulaarselt toimivate kultuurisündmuste kasutamist sihtkohaturunduses.

Magistritöö teine, empiiriline peatükk koosneb kolmest alapeatükist, millest esimeses antakse ülevaade uuringumeetodist ja määratakse uurimisvaldkonnad. Samas alapeatükis vaadeldakse ka Vanemuise teatri kui turismitoote potentsiaali, Tartu linna sihtkohaturunduses toimivat töökorraldust ning analüüsitakse Tartu linna turundusmaterjale. Teises alapeatükis esitatakse intervjuude tulemusena kogutud andmed ning analüüsitakse neid lähtuvalt uurimisvaldkondadest. Kolmandas alapeatükis tehakse magistritöö esimeses osas koostatud teoreetilisele raamistikule tuginedes kogutud andmete analüüsi põhjal järeldused ning esitatakse ettepanekud Vanemuise teatri kasutamiseks Tartu linna sihtkohaturunduses, mille abil on edaspidi võimalik Tartu linna tuntust ja turistide arvu koostöös Vanemuise teatriga suurendada.

Magistritöö teoreetiline osa põhineb S. Rainisto, D. Buhalise, P. Kotleri,, T. Metaxase, J. Bernsteini, M. Boorsma M. Kolbi jt teoreetilistel käsitlustel. Magistritöös kasutatakse Tartu linna ja Vanemuise teatri majandusandmeid, Eesti Teatri Agentuuri poolt kogutud teatrite statistikat (2010) ja Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt koostatud uuringut „Kultuuriürituste mõju majandusele“ (2012).

Magistritöö koostaja tänab oma juhendajaid lektor Andres Kuusikut ja dotsent Helje Kaldaru, kõiki magistritöö tarvis intervjuerituid ning töö valmimisele kaasa aidanud kolleege ja koostööpartnereid.

1. SIHTKOHATURUNDUS JA KULTUURIORGANISATSIOONI KASUTAMISE VÕIMALUSED SELLES

1.1. Sihtkohaturunduse mõiste

Maailm on avardunud tasemeni, mida inimkond varasematel perioodidel pole kogunud, sest globaliseerumine on toonud kaasa põhimõttelised muutused sotsiaalsetes, poliitilistes ja ärisuhetes ning suhtlemistasanditel. Tehnoloogiline areng on muutnud riigipiirid üsna abstraktseks nähtuseks intellektuaal- ja finantskapitali ning investeringute liikumisel – ei raha ega teadmised ole enam põlistatult kohapõhised. Kasvab ka turismi osakaal maailma majanduses, kuna reisimine on lihtsam, kiirem ning odavam kui ei kunagi varem. Infovahetuse kiiruse ning majanduslike liitude, riikidevaheliste kokkulepete ja välispoliitiliste muudatuste tõttu kasvõi 2011. aastal on üha suuremal hulgal inimestest võimalus info leidmiseks ning näiteks uue töö- ja elukoha valimiseks. Seega on vältimatu, et riigid ja linnad võistlevad üha tihenevas konkurentsivõimsuses potentsiaalsete küllastajate, elanike ning investeringute nimel (Kotler *et al* 1999: 25).

Maailma mastaabis on piirkondade ja linnade tähtsus ning rollid globaliseerumisest sõltuvalt pidevas muutumises. Sellest tuleneva ebastabiilsuse vähendamiseks ning konkurentsivõimsuse püsimiseks on turundus osutunud regioonide, piirkondade ja linnade juhtimises hädavajalikuks tegevuseks. Järjest enam piirkondi tegeleb aktiivselt kohaturundusega, mille tulemusena loodetakse välismõjudest tingitud ebasoovitavate muudatuste mõju vähendada ja püsida piirkonnana jätkuvalt konkurentsivõimelisena ning olla sihtrühmadele piirkonna eeliste oskusliku esitamise abil jätkuvalt atraktiivne.

Kohaturundus kui nähtus on eksisteerinud niikaua, kui on olnud vajadus meelitada inimesi või kapitali mingisse kindlasse regiooni. Näitena tuuakse erialakirjanduses enamasti Metsiku Lääne kullapalaviku aegu (Rainisto 2003: 11). Eesti kontekstis võib

analoogia põhjal viidata ümberasujatele, kes 19. sajandil siirdusid elama Kaukaasiasse või Peterburi piirkonda – ka neile inimestele tehti tulevane elukoht piisavalt atraktiivseks. Seega pole tegemist uue nähtusega, kuid globaliseerumine on kaasa toonud kohaturunduse kui üleilmastumisega kaasnevate probleemide lahendamise ja ennetamise vahendi tähtsuse kasvu. Just teema ajakohasuse ja kiire arengu tõttu on kohaturundus teadlastele huvi pakkunud ning seda on põhjalikult uuritud. Sellest hoolimata on kohaturunduse defineerimine osutunud keeruliseks. Ülevaatlikult on kohaturunduse terminite kasutamist ja nende kujunemislugu analüüsinud Skinner (2008: 919), kes väidab, et teadusharu siseselt on terminoloogiline ebajärjekindlus valdav ning interdistsiplinaarse olemuse tõttu sõltub mõistete kasutamine sageli konkreetsest uurimisprobleemist ja selle kontekstist.

Algselt sihtkohaturundusena (*destination marketing*) käsitletud mõiste sisu laienes 1990. aastatel niivõrd, et kasutusele tuli enam hõlmav termin kohaturundus (*place marketing*) (Skinner 2008: 917). Selle põhjuseks oli teadmine, et sihtkohad võivad kõita mitte ainult turiste vaid ka kapitali ja muid ressursse (Kotler *et al* 1999: 3). Nagu Kavaratzis (2005: 507) täheldab ka Skinner (2008: 917) erialases teaduskirjanduses liikumist terminilt kohaturundus mõistele koha bränding. Koha brändi arendamise ja imago juhtimise teemad on nii turundusteoreetikute kui -praktikute järjest suureneva huvi objektiks. Brändingu tähtsus turunduses on lihtsate promotsioonitegevuste kõrval järjest kasvanud ja sellest lähtuvalt on rõhuasetus teoreetilistes käsitlustes muutunud niivõrd, et ka erialakirjanduses on termin koha bränding mõnede autorite puhul kasutuses juba kohaturunduse tähenduses või kasutatakse neid paralleelselt. Seetõttu peab töö autor oluliseks ka käesolevas töös kohaturunduse ja brändingu omavahelisi suhteid lähemalt vaadelda. Tabelis 1 võrdleb autor tunnustatud kohaturunduse spetsialistide seisukohti ja leiab, et hoolimata erinevate autorite rõhuasetustest, on koha bränding siiski vaid kohaturunduse oluline osa ja koha bränding on kasutatav pigem kohaturunduse ühe peamise tööriistana. Skinner (2008: 923) toob nende mõistete erinevusena välja kohaturunduse keskendumise üldisematele juhtimisküsimustele, samal ajal kui koha brändingu all mõistetakse enamasti promotsioonitegevusi, mis peaksid tooma kaasa koha positiivse imago kujunemise sihtrühmade hulgas. Koha brändi juhtimine tähendab tegelemist koha imagoga, katsega mõjutada ja muuta imagoks koonduvaid alusühikuid viisil, mis on koha hetkeseisu ja tulevikku arvestades

olulised (Kavaratzis 2005:507). Ka Metaxase (2010: 230) ja Rainisto (2003: 11, 17) sõnul on kohaturundus strateegiline protsess, mille vältimatu ja oluline osa on koha bränding. Kohaturundust koha brändingust selgelt eristada on oluline seetõttu, et kumbki on erinev tegevus, mis nõuab erinevat metoodikat ja tehnikaid ning termineid paralleelselt kasutada või üht teise tähenduses eelistada ei ole võimalik.

Tabel 1. Kohaturunduse ja koha brändingu suhe erinevate autorite töödes.

Autor	Kohaturundus	Koha bränding
Anholt		Brändistrateegia ja teiste turundustehnikate ja –distsipliinide rakendamine piirkondade arenguks
Kavaratzis ja Ashworth		Sõltuvalt eesmärgist: <ul style="list-style-type: none"> - geograafiline nomenklatuur - koha ja toote kaasbränding - koha juhtimise viis
Kotler ja Rainisto	Koha kujundamine rahuldamiseks sihtturgude vajadusi	Kohaturunduse üks aspekt
Lodge		Hõlmab kõike, mida koht soovib müüa
Metaxas	Koha turundamine	Kohaturunduse oluline komponent
Papadopoulos		Laialdased jõupingutused, mida piirkondlikud valitsused teevad konkreetse regiooni turundamiseks
Skinner	Erinevate sidusgruppide poolt ühe identiteediga koha kui korporatsiooni juhtimine ja turundamine	Seotud promotsiooniga, koha brändi identiteedi edasiandmine turunduskommunikatsioonis
Zenker ja Martin	Turundusvõtete kasutamine koha pakumuste loomiseks ja edastamiseks	Tegeleb koha ja selle olemuslike väärtuste seostega ja nende juhtimisega tarbijate hulgas

Autori koostatud Kotleri jt (1999: 22), Rainisto (2003: 11, 17, 18), Skinneri (2008: 923), Kavaratzise (2005: 333, 334), Kavaratzise ja Ashworthi (2005: 507), Metaxase (2010: 230), Lodge'i (2006: 9), Anholti (2004, viidatud Kerri (2006: 278) kaudu), Papadopoulos (2004: 36), Zenkeri ja Martini (2011: 33) põhjal.

Käesolevas töös kasutatakse eelnevast lähtudes terminit kohaturundus keskendudes kohaturundusele kui strateegilise protsessile. Kohaturundus tähendab koha kujundamist ja arendamist viisil, mis rahuldab valitud sihtturgude vajadused ja on edukas, kui kodanikud ning ettevõtted on kogukonna arenguga rahul ning investorite ja küllastajate ootused on rahuldatud (Rainisto 2003: 11). Kohaturunduse esmane eesmärk on positiivse imago kujundamise abil kõita potentsiaalsete sihtsegmentide tähelepanu.

Potentsiaalsed sihtsegmentid koha jaoks on tootjad ja teenusepakkujad, korporatsioonide peakontorid ja piirkondlikud harukontorid, välisinvesteeringud ja eksporditurud, turistid, uued elanikud (Kotler *et al* 1999: 26).

Käesolevas töös keskendutakse kõigi potentsiaalsete sihtsegmentide hulgast turistide sihtsegmentidele. Turistidele suunatud kohaturundust nimetatakse sihtkohaturunduseks. Nagu eelnevalt mainitud, on sihtkohaturundus ajalooliselt kohaturunduse lähteallikas. Sellest tulenevalt kasutatakse mõisteid 'koht' (*place*) ja 'sihtkoht' (*destination*) kirjanduses tihti paralleelselt ja mõnigi kord samas tähenduses, kuigi mõiste 'koht' esineb sageli majandus- ja brändingualastes töödes ning terminit 'sihtkoht' kasutatakse enamasti turismi kontekstis. (Hanna ja Rowley 2008: 69) Samuti on terminoloogilise ebajärjekindluse küsimused jälgitavad ka sihtkohaturunduses. Autor on sihtkohaturunduse ja sihtkoha brändingu kasutamise suhted koondanud tabelisse 2.

Tabel 2. Sihtkohaturunduse ja sihtkoha brändingu suhe erinevate autorite töödes.

Autor	Sihtkohaturundus	Sihtkoha bränding
Baker ja Cameron	Kõik tegevused ja protsessid, mis toovad sihtkoha ostjad ja müüjad kokku	Sihtkohaturunduse põhikomponent
Buhalis	Turismipoliitika elluviimine kooskõlas piirkondliku arengukava ja kõigi sidusgruppide huvidega	Sihtkohaturunduse osa
Elbe jt	Shipärane strateegiline tegevus turistide sihtkohta meelitamiseks	
Kavaratzis		Osa koha brändingust
Morgan jt		Sihtkohaturunduse tööriist
Rainisto		Sihtkohaturunduse osa
Skinner	Turistidele suunatud kohaturundus	Sihtkoha promotsioon
Tasci ja Gartner	Turistide sihtkohta meelitamine	Sihtkohaturunduse osa

Autori koostatud Bakeri ja Cameroni (2008: 81), Buhalise (2000: 97), Elbe jt (2009: 283), Kavaratzise (2005: 333, 334), Morgani jt (2002: 335), Rainisto, Skinneri (2008: 917, 923), Tasci ja Gartneri (2007: 413) põhjal.

Tabelist 2 selgub, et enamuse käsitletud autoreid on sihtkoha brändingu positsiooni osas sihtkohaturunduses sarnasel seisukohal – sihtkoha bränding on sihtkohaturunduse komponent. Nii hõlmab sihtkohaturundus vastavalt Cameronile ja Bakerile (2008: 81) kõiki pakkujaid ja ostjaid koondavaid tegevusi, keskendub tarbija nõudmistele vastamisele, tegeleb positsioneerimisega, korraldab toodete järjekindla leviku kõrge

potentsiaaliga turul ning on seotud otsustamisega toote, brändingu, hinna, segmentimise, promotsiooni ja leviku üle. Tasci ja Gartner (2007: 413) sõnastavad sihtkohaturunduse lõppeesmärgi seadmise kaudu sihtkohaturunduse definitsiooni järgmiselt: meelitada ligi turiste mõjutades nende reisisihtkoha valikut ja otsustusprotsessi, nende autorite käsitluses on oluline rõhk tarbija tundmisel ja sihtkoha imago küsimustel. Buhalis (2000: 97) leiab, et sihtkohaturundus hõlbustab väljatöötatud turismipoliitika elluviimist, mis peaks olema kooskõlas strateegilise regionaalse arengukavaga. Sihtkohaturundus peab jälgima ka turismi mõjude optimeerimist ning piirkondliku kasu maksimeerimist (*Ibid.*). Lühidalt defineerivad Elbe jt (2009: 283) sihtkohaturundust kui eesmärgistatud strateegilisi tegevusi, mida tehakse külastajate, s.o turistide meelitamiseks kindlasse piirkonda. See definitsioon on küll konkreetne, kuid ei anna autori arvamuse kohaselt piisavalt edasi sihtkohaturunduse olemust. Buhalise (2000: 97) definitsioon kajastab laiemat ja terviklikumat käsitlust, mis ei jäta piirkonda pelgalt teenindavaks-pakkuvaks institutsiooniks, vaid peab sihtkohaturunduse oluliseks rolliks ka kohalikule kogukonnale ja keskkonnale avalduvate võimalike negatiivsete mõjude hoolikat jälgimist ning järjekindlat tegevust kasu maksimeerimiseks kogukonda kahjustamata.

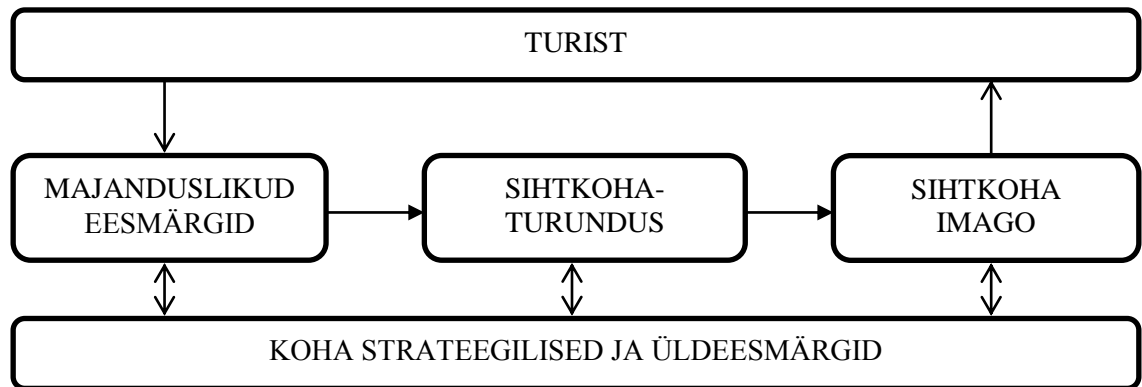
Sihtkohaturunduse tööriistaks kujunenud sihtkoha brändingu aluseks on eeldus, et kohti saab brändida. Raskused tekivad, kui ülesandele lähenetakse kui tootebrändingu küsimusele. Rainisto (2003: 20) ja Skinner (2008: 923) leiavad, et kuna kohad on tootest midagi enam koosnedes paljudest erinevatest atraktsioonidest ning omades mitmeid eri tähendusi erinevatele sihtrühmadele, ei saa kohti siiski brändida nagu tooteid. Kavaratzis ja Ashworth (2005: 512) ning Kerr (2006: 279) on arvamusel, et koha brändingu jaoks on korporatiivbrändingu kasutamine kohasem, sest nii nagu sihtkohad, koosnevad ka suurkorporatsioonid sageli erinevate aladega tegelevatest allüksustest, erinevate kultuuriruumide ettevõtetest, erinevatest toodetest. Korporatiivbrändingu kui lähenemise eelduseks on sihtkoha brändi käsitlemine koha kõiki elemente hõlmava tervikuna, et saavutada brändikommunikatsiooni ühtsus.

Kuid tervikuna ei ole sihtkoha bränding ega ka sihtkohaturundus ainult kogum eraldiseisvaid detailseid tegevusi, vaid pigem terviklik lähenemine, mis mõjutab tervet organisatsiooni või kohta (Rainisto 2003: 49). Klassikalise ja enamasti promotsiooniga

tegeleva turunduse asemel on tegemist pidevalt kestva protsessiga (Baker 2008:82), reklaam ja promotsioon on vaid osa paljudest turundusmeetmetest ning ainult nende rakendamist ei saa tänapäevaseks kohaturunduseks pidada (Rainisto (2003: 18). Ka sihtkohaturundust saab käsitleda kui turunduse strateegilise planeerimise protsessi, mis koosneb turu-uuringust ja koha analüüsist, visiooni ja eesmärkide määratlemisest, turundusstrateegiate väljatöötamisest, tegevus- ja turundusplaanide koostamisest ja turundustegevuste elluviimisest ning nende hindamisest (Rainisto 2003: 36, Kotler 1999: 107). Pidevalt toimuva protsessi tulemusena, mida saab läbi viia ka etappide siseselt, ollakse alati kursis hetkeolukorraga ning kiirelt muutuva keskkonna vajadustele on võimalik viivitusega reageerida.

Nagu eelnevalt selgus, on sihtkoha bränding sihtkohaturunduse oluline tööriist, mis tegeleb koha brändi ja selle osaks oleva koha imagoga. Vastavalt Kavaratzise (2005: 507) definitsioonile tähendab koha bränding ehk koha brändi juhtimine tegelemist koha imagoga, katsega mõjutada ja muuta imagoks koonduvaid alusühikuid viisil, mis on koha hetkeseisu ja tulevikku arvestades olulised. Turisti seisukohalt mõjutab koha imago sihtkoha valikut nagu ka rahulolu astet, mida turist kogeb võrreldes eelnevat sihtkoha imago ja sihtkohas tegelikult kogetut (Mendes *et al* 2011: 368). Otsestest ja kaudsetest allikatest kogutud eelnev informatsioon moodustab mentaalse kaardi, mille abil inimesed sihtkoha kohta käivates kogumuljetes orienteeruvad (Kavaratzis 2005: 507), ka Kotler (1999: 160) defineerib sihtkoha imago kui isiku uskumuste, ettekujutuste ja muljete kogumi sihtkohast – nii esindab imago arvukate kohaga seotud assotsiatsioonide ning infokildude lihtsustatud koondit. Sama koha imago võib erinevate inimeste jaoks olla täiesti erinev, sest sihtkoha imago on sõltuv konkreetsest isikust ja kujuneb isiku tunnetuslikest (*cognitive*), emotsionaalsetest (*affective*) ja tõenäosuslikest (*conative*) hinnangutest/elementidest (Pike 2008: 207). Sihtkohaturundus tervikuna on otseses sõltuvuses koha imagost, selle loomisest, vajadusel muutmisest, kommunikeerimisest ja juhtimisest, sest suhtlus sihtkoha ja selle külastaja vahel toimub taju ja imago kaudu (Kavaratzis 2005: 507) ning sihtkohaturunduse esmane eesmärk on positiivse imago kujundamise abil kõita potentsiaalsete sihtsegmentide tähelepanu (Cai 2002: 722).

Töö autor esitab eelnevalt esitatud teoreetilist materjali kokku võttes ja erinevate autorite seisukohti koondades sihtkohaturunduse olemuse ja sellega seotud eesmärgid joonisel 1.



Joonis 1. Sihtkohaturunduse olemus.

(Autori koostatud Tasci ja Gartneri 2007: 413, Elbe jt 2009: 283, Buhalise 2000: 97, Rainisto 2003: 20, Hudsoni 2008: 395, Kotleri *et al* 2003: 734, Gnothi *et al* 2009: 166 ja Getzi 2008: 405, 406 põhjal)

Joonisel 1 avaldub, et sihtkohaturundus on seotud koha strateegiliste ja üldeesmärkidega, mis on omakorda koha imagoloogiliste ja majanduslike eesmärkide aluseks. Nagu joonisel 1 näidatud, lähtub neist sihtkohaturunduse peaesmärk, mis on turistide sihtkohta meelitamine (Tasci ja Gartner 2007: 413; Elbe jt 2009: 283) ja millega käib kaasas eesmärk tagada külastajate maksimaalne rahulolu (Buhalis 2000: 97). Turistid aitavad täita sihtkoha majanduslikke eesmärke: sihtkoha tulude suurendamine turistide kulutuste kaudu sihtkohas (Rainisto 2003: 20), elanike jõukuse kasvatamine pikas perspektiivis ning kohalike ettevõtete kasumi ja koostööefekti maksimeerimine (Buhalis 2000: 97). Seetõttu tegeleb sihtkohaturundus sihtkohale positiivse imago loomisega turistide sihtkohta toomiseks (Hudson 2008: 395) ja sihtkoha tuntuse kasvatamisega ürituste kaudu (Kotler *et al* 2003: 734, Gnoth *et al* 2009: 166). Sihtkoha huvides on seejuures jälgida, et turismipoliitika elluviimine oleks kooskõlas piirkondliku arengukavaga ning et turismi mõju piirkonnale avalduks viisil, mis võimaldab majanduslikel huvidel ja sotsio-kultuurilistel ning keskkonnakuludel olla jätkusuutlikult tasakaalus (Buhalis 2000: 97). Sihtkohaturundus aitab täita ka üldisi kohaturunduse eesmärke nagu olla parim paik elamiseks ja töötamiseks, kohalike

elanikkonna üldise uhkustunde kasvatamine ja investeringute ligimeelitamine (Hudson 2008: 395, Getz 2008: 405, 406).

Turunduse kõigi eriharude aluseks olevast klassikalisest turundusmeetmestikust lähtudes kasutatakse sihtkohaturunduses laiendatud meetmestikku, mis koosneb nelja traditsioonilise instrumendi – toode, hind, jaotus, edustus – kõrval veel neljast lisaelemendist (Kuusik *et al* 2010: 19, Deffner ja Metaxas 2007: 358). Lisanduvad partnerlus, inimesed, pakettimine ja planeerimine. Partnerluse all mõistetakse antud juhul koostööd kõigi sihtkoha sidusgruppide vahel, kes sihtkoha planeerimisgruppi kuuluvad – kohalikud elanikud, omavalitsus ja ettevõtted. Sidusgruppide koostööd planeerimisgrupis käsitleb autor täpsemalt alapeatükis 1.3. Inimeste kui elemendi tähtsust ja inimfaktori osa sihtkoha turundusmeetmestikus on äärmiselt oluline. Nagu käesolevas töös eelnevalt selgus, on koha imagol sihtkohaturunduses võtmeroll, see aga sõltub muu kõrval ka sellest, kuidas meile sihtkohast räägitakse, millisel viisil sihtkohta müüakse, milline on kohapeal saadav teeninduskvaliteet jpm. Pakettimine kui võimalus sihtkoha tooteid üheks tooteks koondada ning planeerimine pakettimise viimase etapina, et kombineeritud toode oleks kliendi jaoks sobival ajal kasutatav, lähtuvad sihtkohaturunduse objekti ehk sihtkoha kui toote eripärast. (Deffner ja Metaxas 2007: 359, 360)

Sihtkohaturunduse määratluste ja tegevuste kõige olulisem lähtekoht on seega sihtkoht ise. Ühest sihtkoha definitsiooni ei ole ka sihtkohaturundusealastes teadustöodes õnnestunud formuleerida. Traditsiooniliselt mõistetakse kohana selgelt piiritletud geograafilisi alasid nagu maa, regioon või linn. Turismi kontekstis ostavad külastajad selles kohas turismitooteid, kasutades erinevaid teenuseid, soetades kaupu ja külastades atraktsioone. Sihtkohaturunduse käsitlustes on üha enam leitud, et sihtkoht saab olla ka tajutav kontseptsioon, mida tarbijad subjektiivselt interpreteerivad sõltuvalt reisi marsruudist, kultuurilisest taustast, reisi eesmärgist, haridustasemest ning eelnevatest kogemustest. (Buhalis 2000: 97) Autori arvamuse kohaselt kehtib ka sihtkohti käsitledes Rainisto (2003: 20) väide, et kohti ei saa turundada samal viisil kui tavatooteid, sest kohad on mitmeid erinevaid kaupu, teenuseid, kliendikogemusi haaravad ning igal viisil kombineeruvad kogumid. Kohtadel võib olla ka mitterahalisi eesmärke ja erinevused toodetes toovad kaasa ka erinevused turundusstrateegiates. Sihtkoha erinevate

määratluste olulised punktid on koondanud tabelisse 3, komponendi olemasolu autori sihtkoha definitsioonis on märgitud punktiga.

Tabel nr 3. Sihtkohamääratluste komponendid.

Autor	Geograafiline või halduslik	Toodete ja teenuste kogum	Kontsept	Sümbol, narratiiv	Turisti kogemus ja osalus	Turisti ettekuju-tus	Tõmbekeskus	Sihtmärk
Buhalis	•	•	•		•		•	
Cameron ja Baker	•	•					•	
Elbe jt	•						•	
Framke		•	•				•	
Hankinson		•						
Leiper					•			•
Lichrou jt		•		•		•	•	
Meethan				•				
Saraniemi ja Kylänen		•	•	•	•			

Autori koostatud Buhalise (2000: 98); Lichrou (2008: ; Leiperi (2000: 366); Meethani (2001: 168); Cameroni ja Bakeri (2008: 81); Elbe jt (2009: 284), Saraniemi ja Kyläneni (2011: 140), Hankinsoni (2001: 129) põhjal.

Sihtkoha mõistet põhjalikult uurinud Framke (2002: 105) leidis, et majanduslikust ja sotsio-kultuurilisest aspektist on sihtkoht koha identiteeti loovate huvide, tegevuste, võimaluste, infrastruktuuri ja atraktsioonide summa. Lichrou jt (2008:35, 2010: 136) ja Meethan (2001: 168) lisasid sellele sihtkoha kui narratiivi mõõtme, leides samuti, et sihtkoht ei ole vaid füüsilis-geograafiline mõiste, vaid sisaldab lisaks selgelt piiritletavale ka fantaasia- ja müüdielemente ning suulisi, visuaalseid ja mitteverbaalseid osiseid. Framke uurimusest tõukudes leidsid Saraniemi ja Kylänen (2011: 140), et ka Framke dualistlik käsitlus fikseerib sihtkoha kui nähtuse liiga kitsalt. Nende arvamuse kohaselt tuleb sihtkohti käsitleda äriliste ja sotsio-kultuuriliste aspektide kõrval ka kultuurilise lähenemise abil ning arvestada sihtkoha toimimist kui protsessi, mille loomises külastaja ise aktiivselt osaleb. Analüüsides sihtkoha olemust külastaja motiividest lähtuvalt väidab töö autor, et sihtkohad on tõmbekeskusteks just selles konkreetses kohas asuvate väärtuste ja võimalike tegevuste tõttu ning sihtkohta reisimise motiiviks turisti isiklik soov nendest osa saada. Rojek (1997: 52) märgib, et kihk reisida nägemaks ja kogemaks ebatavalist või imelist objekti näib olevat tugev

kõigis kultuurides. Vastupidiselt väidab Leiper (2000: 366), et pole ühtki tõendit, et mõni sihtkoht otseses tähenduses turiste köidaks. Peamine turistide voo põhjus ei asu sel juhul mitte sihtkohas, vaid turisti lähtekohas, kus asuvad ka turisti reisimotiive stimuleerivad jõud (Leiper 2000: 366) ning sihtkoht genereeritakse juba turisti kultuurikeskkonnas (Lichrou *et al* 2008: 32). Autori arvamuse kohaselt muudab see käsitlus aga üldise arusaama sihtkohast kui aktiivsest protsessiosalisest (tõmbekeskus) pigem passiivseks vastuvõtjaks (tõukejõudude sihtmärk).

Võttes arvesse tabelis 3 toodud erinevaid lähenemisi, mille kohaselt saab sihtkohta määravate tingimustena käsitleda väga erinevaid elemente, aktsepteerib käesoleva töö autor Framke (2000: 105) väidet, mille kohaselt võib sihtkohaks nimetada kus iganes asuvat paika või sündmust, mis pakub külastajale tegevust. Seega on sihtkohal nii staatiline kui dünaamiline dimensioon. Nii võib turistide huvidest sõltuvalt olla sihtkohaks nt Euroopa, Itaalia, Rooma või mõni konkreetne sündmus Roomas. Nagu eespool nimetatud, sõltub sihtkoha määratlus lisaks sihtkoha enda omadustele ka tarbijast, tema omadustest ja kogemusest.

Sihtkohad koosnevad mitmetest erinevatest komponentidest. Lumsdon (1997, viidatud Hudsoni (2000: 43) kaudu) fikseerib neli sihtkoha komponentide kategooriat ja vastavalt Buhalise (2000: 98) jaotusele koosneb enamuse sihtkohti kuuest põhielemendist ehk kuuest Ast. Töö autor võrdleb Lumsdoni ja Buhalise jaotusi tabelis 4 lk 18.

Mõlema autori käsitluse kohaselt on sihtkoha huvidest lähtuvalt kõige olulisem esile tõsta sihtkoha atraktsioone, nii asuvad need mõlema autori jaotustes ka esimesel positsioonil. Kõik järgnevad – infrastruktuuri, ligipääsetavuse ja tugiteenuste küsimused on mõlema autori käsitluste kohaselt atraktsioonide kui tõmbenumbrite külastamisega seotud lisateenused, -võimalused ja -vahendid. Vastavalt Buhalisele (2000: 98) saab kõiki sihtkoha komponente ka üheks turismitooteks koondada, st pakettida, seepärast on pakettimine võrdlevas tabelis esitatud kui kõiki komponente kaasav ja läbiv element. Pakettimine teeb sihtkoha võimaluste kasutamise ja sihtkoha tarbimise turisti jaoks eriti mugavaks. Reeglina on paketi tuum sihtkohas asuv atraktsioon, mis annab paketi kaudu iseloomustava tähenduse tervele sihtkohale.

Tabel 4. Sihtkohtade komponentide võrdlus.

Buhalis		Lumsdon
Paketid <i>(Available Packages):</i> ette-valmistatud paketid nii otseallikast kui vahendajateelt kõikide kategooriate põhjal	Atraksioonid (<i>Attractions</i>): looduslikud, inimtekkelised, kunstlikud, rajatised, kultuuripärand, eriüritused	Peamised atraksioonid , millest külastajad huvituvad, eristavad üht sihtkohta teisest Sotsiaal-kultuuriline keskkond – kultuurilised omadused (seosed mineviku ja tänapäeva vahel, meeleolu või atmosfäär) ja vastuvõtjate sõbralikkus ning kohalike ja külaliste sobivus
	Ligipääsetavus (<i>Accessibility</i>): kogu transpordisüsteem marsruutide, jaamade ja sõiduvahenditega	Tehiskeskkond – sihtkoha füüsiline paiknemine, ümbritsev keskkond: rannikualad, promenaadid, ajaloolised kvartalid, kaubandustsoonid, infrastruktuuri elemendid (teed, raudteede võrgustik, linnaruum, äriehitised)
	Mugavused (<i>Amenities</i>): majutus- ja toitlustusteenused, kaubandus, teised turismiteenused	Tugiteenuste toetamine – hädavajalik on lihtsustada majutuse, side, transpordi, toitlustuse, meelelahutuse, muude teenuste kättesaadavust
	Tugiteenused (<i>Ancillary services</i>): turistide kasutatavad teenused, nt pangad, telekommunikatsioon, post, uudised, haiglad jne.	
	Tegevused (<i>Activities</i>): kõikvõimalikud tegevused, mida tarbijatele sihtkohas võimaldatakse	

Autori koostatud Lumsdoni (1997, viidatud Hudsoni (2000: 43) kaudu) ja Buhalise (2000: 98) põhjal.

Hudson (2008: 392) ja Buhalis (2000: 101) klassifitseerivad sihtkohti veel omakorda sihtkoha tüübi, sihtturu ja võimalike tegevuste kaudu. Buhalis peab võimalikuks, et kõik sihtkohad on ühtviisi sobivad nii puhkuse- kui äriturismiks, Hudson seevastu leiab, et kõiki kohti mõlemal eesmärgil kasutada ei saa. Autor toetab siin Buhalise seisukohta, kuna kaasaegne konverentsi- ja äriturism on segu erinevatest tegevustest, meelelahutusest, puhkuseelementidest ning enamike puhul saab määrata küll reisi peamise eesmärgi, kuid seda on harva võimalik tervele reisile laiendada. Järelikult on ka kohtade puhul üha olulisem pakkuda täit võimaluste spektrit.

Nagu eespool näidatud, on sihtkohas olulisim atraksioon ja külastajad tulevad sihtkohta reeglina mingite konkreetsete tegevuste või ürituste pärast, sest nagu märgib Rojek (1997: 52), näib kihk reisida nägemaks ja kogemaks ebatavalist või imelist objekti

olevat tugev kõigis kultuurides. Tugiteenused nagu majutus ja toitlustus on seejuures vajalikud, kuid mitte esmased, peamine turistide sihtkohta tooja on kohapõhine atraktsioon. Litvin (2007: 10) leiab, et sihtkoha tüübi määrab selle piirkonna atraktsioonide kogum, mis on peamine turistide sihtkohta meelitaja. Erialakirjanduses jagatakse atraktsioonid looduslikeks ja inimtekkelisteks, Swarbrooke (2001: 318) kategoriseerib sarnaselt Buhalisele (vt tabel 4) atraktsioonid järgmiselt:

- looduslikud: rannad, mäed, järved, metsad;
- inimtekkelised, ehitatud turistide ligimeelitamiseks – nt teemapargid;
- inimtekkelised, ehitatud teisel eesmärgil, tänapäeva kontekstis turismiobjektid nt katedraalid;
- üritused ja festivalid, mis ei ole püsivalt kestvad, kuid toovad kindlal perioodil turiste.

Sihtkohaturunduses on võimalus ära kasutada sihtkoha looduslike või asukohast ja kultuuripärandist tulenevaid eeliseid või võtta ette atraktsioonide rajamine ning ürituste korraldamine. Et turistide voog sõltub otseselt sihtkoha atraktiivsusest, on oluline sihtkohta põhjalikult analüüsida ja leida tegurid, mis lisaks atraktsioonide olemasolule sihtkoha atraktiivsust mõjutavad. Sihtkoha atraktiivsust määravad tegurid saab jagada pehmeteks (elukvaliteet, nišivaldkondade arendus, erialane kompetentsus, kultuur, personal, juhtimine, paindlikkus, professionaalne side turuga, eraettevõtlus) ja tugevateks (majanduslik stabiilsus, tootlikkus, kulud, omandisuhted, kohalikud tugiteenused ja võrgustikud, kommunikatsiooni infrastruktuur, strateegiline asukoht, algatusprogrammid) (Kotler *et al* 1999: 43). Sihtkoha atraktiivsuse parandamiseks ei ole jõukohane ja mõeldav kõiki neid võrdselt maksimaalselt arendada, vaid tuleb leida just sellele kohale sobiv ainulaadne kombinatsioon erinevatest nii pehmetest kui tugevatest teguritest. Tugevad tegurid üksinda ei ole arvestatav konkurentsieelis ja neid on lihtne kopeerida. Et koha potentsiaal sõltub asukoha ja kliima kõrval olulisel määral ka inimeste tahtest, oskustest, energiast ja väärtustest (Kotler *et al* 1999: 27), on nn pehmed tegurid väärtuslikud ning neid on ka keerulisem üle võtta (Rainisto 2003: 72, 73). Samas on just hästi arendatud pehmete tegurite võimalik kasu märkimisväärne ja nende eeliste oskuslik ärakasutamine sihtkohaturunduses tagab sihtkoha piisava eristuvuse.

Käesolevas alapeatükis esitatu põhjal selgub, et sihtkohaturunduse põhieesmärk on köita turiste ning sihtkohaturundus tegeleb sellega sihtkoha imago kujundamise kaudu. Sihtkohad on keerukad nii dünaamilise kui ka staatilise dimensiooniga kompleksed tooted, mis koosnevad muude komponentide kõrval paljudest atraktsioonidest. Tulenevalt üleilmsest konkurentsist sihtkohtade külastatavuse pärast on sihtkohtadel vajadus ära kasutada oma looduslikke objekte või inimeste poolt rajatud atraktsioone, et turistide tähelepanu võita. Olulisel kohal on sihtkohtade pehmete tegurite (sh kultuur) sisuline unikaalsus, mis eristab üht sihtkohta teistest efektiivselt ning on raskesti jäljendatav. Seega on võimalus esitleda kultuuriorganisatsioone ja nende korraldatavaid kultuurisündmusi sihtkohtade jaoks erilise tähtsusega – ühelt poolt on tegemist sihtkohas aktiivset tegevust pakkuva atraktsiooniga ja teiselt poolt imagoloogilise trumbiga. Sellest lähtuvalt käsitletakse järgnevas peatükis kultuuriorganisatsiooni imagoloogilise mõju selgitamiseks kultuuriorganisatsiooni tegutsemisprintsipe, neist tulenevaid võimalikke probleeme ja kultuuriturunduse võimalusi neid publikuga suheldes ületada.

1.2. Kultuuriorganisatsioon ja kultuuriturundus

Eelnevas peatükis selgus, et erinevate paikade kultuur on üks sihtkohti iseloomustavatest pehmetest teguritest ning kultuuriürituste sisuline unikaalsus loob hea võimaluse sihtkoha eristamiseks teistest samalaadsetest. Seetõttu käsitletakse järgnevas peatükis kultuuriorganisatsiooni kui kultuuriüritusi korraldava üksuse tegutsemisaluseid ning kultuuriturunduse võimalusi organisatsioonis loodavat publikuni viia. Sõltuvalt töö teemast ning Vanemuise teatrist uurimisobjektina, on kultuuriorganisatsioonide teoreetilise ülevaate andmiseks keskendunud teatri kui kunsti, teatri kui organisatsiooni ning teatri turundust lähemalt käsitlevatele teoreetilistele materjalidele. Erialakirjanduses kasutatakse kunstiteematikat käsitledes sageli termineid kultuur ja kunst paralleelselt, sellest juhindub ka käesoleva töö autor ning kasutab termineid kunsti- ja kultuuriüritus paralleelselt, kui need hõlmavad ka teatri kui kultuuriorganisatsiooni kohta käivat informatsiooni. Spetsiifiliselt teatrit kui

kultuuriorganisatsiooni puudutavat kirjeldades on kasutusel terminid teater või etenduskunstud. Need hõlmavad etenduskunste tervikuna keskendumata ainult sõnateatrile, millises tähenduses mõistet teater eesti keeles sageli kasutatakse.

Kultuuriorganisatsiooni määratlemiseks on aga vajalik esmalt käsitleda kultuuri mõistet üldiselt. Kultuuri defineerimisel on mitmeid erinevaid võimalusi, paljude teadusharude siseselt huvitatakse kultuuri eri aspektidest. Kõige üldisemalt defineerivad kultuuri Edgar ja Sedgwick (2008: 82), väites, et kultuur on kõik, mis meid igapäevaselt ümbritseb ja milles me tegutseme. Kultuuri kaks kõige olulisemat komponenti on võime ehitada ja rajada uut ning kasutada selleks erinevaid märgisüsteeme, sh keelt. Kunst on nende võimete tähtis väljendus, olles seega kultuuri üks ja väga oluline komponent ning tsivilisatsiooni põhiolemus. Kunst on inimkonna lahutamatu pärisosa vajadus luua ja loodut nautida on sügavalt inimlik. Olemata kohustuslik vahetute eluliste vajaduste ja obligatoorsete ühiskondlike seoste vaatepunktist, tõendab kunst kogu oma ajalooga oma hädavajalikkust (Lotman 2006: 10).

Kunsti erinevad väljendumisvõimalused on tohtud ning koos inimkonna arenguga avardub nende spekter üha enam. Traditsiooniliselt jaguneb kunst järgmisteks alaliikideks: etendus-, visuaalne ja kirjanduslik kunst ning meedia, millest etenduskunstidena võime käsitleda teatri- ja tantsukunsti (ballett, moderntants, rahvatants jne), muusikat (sümfoonia, džäss, popmuusika jne) ning ooperit (McCarthy jt 2001: 39).

Enamus inimesi saab kunstist osa vahendaja, kunstniku kaudu, olles vaataja rollis. Vaatenurk ja hinnang kunsti ja ka kunstnike suhtes on ühiskonna arenedes muutunud. Ühiskonna jõukuse kasvades tekkisid kunstipatroonid, kes toetasid ja kohtlesid kunstnikku iseseisva loomingulise isiksusena, kellel on õigus luua kunsti omaenda visiooni kohaselt, selle asemel, et andeka käsitöölisena vormistada kellegi teise maitsele vastavat loomingut. (Hasitschka jt 2005: 153) Tänapäeval koonduvad kunstnikud kultuuri- ja kunstiorganisatsioonidesse, suurt osa neist peab ülal avalik sektor ja neis töötavad inimesed, kes usuvad kunstniku visiooni (Lee 2005: 161). Samastudes kunstniku ja kunstivormiga, loovad nad täiesti teadlikult kasumile orienteeritud organisatsioonidega võrreldes hoopis erineva juhtimiskeskonna (Björkegren 1996: 22), mille eelduseks on arusaam kunstniku autonoomsusest ja organisatsiooniliselt

hierarhiast. Kõik kultuuriorganisatsiooni liikmed, kes otseselt loominguga ei tegele, on kunstnike teenistuses. Kultuuriorganisatsiooni põhieesmärk on kunstimeisterlikkuse saavutamine. Selle eesmärgi saavutamiseks on vaja kunstniku andeid tunnustada, arenguks võimalikult ideaalsed tingimused kindlustada ja võimaldada kunstiandel sõltumatul viisil avalduda ning saavutatut publikuga jagada. (Lee 2005: 152) Sõltuvalt olemuslikest erinevustest eksisteerib kultuuriorganisatsioonides teatav vastuolu – kunst on avatud süsteem, see loob, veenab, vastandab, õõnestab, esitab väljakutseid, samal ajal kui organisatsioonid ise on suletud süsteemid: kontrollitud, süstematiseeritud, muutustevaenulikud (Scheff ja Kotler 1996: 50, Butler 2000: 350). Eduka kultuuriorganisatsiooni üks põhieeldus on selle vastuolu ületamine ja mõlemapoolne arusaam poolte rollidest, õigustest, kohustustest ja koostöövõimalustest.

Kultuuriorganisatsiooni tegutsemise alus on missioon – organisatsiooni olemasolu õigustus. Missiooni sõnastamine on põhjaneva tähtsusega iga organisatsiooni puhul, kuid loomingulise kollektiivi puhul on see tegutsemise ainuvõimalik lähtekoht. Kultuuriorganisatsiooni tuumiku moodustavate erinevate loojaisiksuste väärtused, hinnangud, arvamused ja eelistused võivad kardinaalselt erineda, kuid organisatsiooni toimimiseks on vajalik kokkulepitud põhjendus, miks see organisatsioon üldse peaks eksisteerima. (Scheff ja Kotler 1996: 43) Kultuuriorganisatsioonis olemuslikult sisalduvad vastuolud lahenduvad mõnevõrra lihtsamini, kui kultuuriorganisatsiooni kõik liikmed on kursis ja nõustuvad selle missiooniga. Selgelt sõnastatuna annab see näitlejale võimaluse otsustada oma sobivuse üle konkreetse teatrisse ja valida sobimatuse korral mõni muu, tema isiklike tõekspidamistega paremini haakuv organisatsioon. Teatri missioon peab olema piisavalt lai, et kehtida pikema aja vältel ja samas piisavalt täpne, et püstitada selgeid eesmärke ja olla aluseks mängukava koostamisel. (Scheff Bernstein 2007:69) Tänapäevases kultuurikeskkonnas formuleeritakse missioon sageli kogemuste kaudu, mida organisatsioon ja näitlejad tahavad esile kutsuda ning inimeste igapäevaelu ja artistide töö vahelise suhte kaudu või veelgi laiemalt – näitlejate töö ja selle positsiooni kaudu ühiskonnas (Boorsma ja Chiaravalloti 2010: 303).

Sellest tulenevalt on nii organisatsiooni kui ka avalikkuse jaoks teatri keskmes näitleja. Teatrikunst jõuab lavale ja teater avaldab end näitleja kaudu, ilma inimliku osaluseta

teatrikunsti ei eksisteeri. Selles seguneb kunstiline esitus oma erinevates vormides kunstilise visiooni ja pühendumisega. (Boorsma 2006: 76) Tegemist on valdkonnaga, kus lõpp-produkt ja selle looja on lahutamatud. Hoolimata iga töötajaja võimalikust uhkustundest tehtu üle, on just teatris näitleja osalusmäär, võimatus distantseeruda, pühendumisaste ja suhe auditooriumiga see, mis teeb näitleja suhte oma töösse ja hinnangutesse sellele eriliselt tundlikuks. Mis ärile orienteeritud isikule näib kunstis tähtsusetuna või näiteks äärmise isekusena, võib kunstnikule olla kunstilises mõttes elu ja surma küsimus. (Butler 2000: 348, 350) Samas on näitlejad need, kelle taseme järgi hinnatakse terve teatri võimekust ja kunstilist taset, ning populaarsed artistid muutuvad oma loomingu ulatuse ja tuntuse tõttu teatri kui brändi alabrändideks. Kui näitleja töö tulemus on roll, mis on näitleja intellektuaalne omand, siis teatri lõpp-produkt on lavastus, mis kuulub teatrile kui organisatsioonile. Lavastuse määratud ajal toimuvad etendused on laiemas mõistes kultuuri- või kunstiüritused ja nende kaudu suheldakse publikuga, mis on iga näitekunstiakti lõpp-eesmärk. (Scheff Bernstein 1997: 45)

Olemuslikult on kunsti tekkeks või mistahes sündmuse või taiese kunstiks nimetamiseks vajalik publiku osalus. (Radbourne jt 2010: 307) Publiku võib kunstiloometsessi kaasata mitmeti. Juhindudes estetismist võib aluseks võtta Colbert'i (2001:15) arvamuse, kes väidab, et kunst ei eksisteeri turu nõudmiste täitmiseks ja selle asemel, et püüelda tarbijate soovide täitmise poole, tuleb leida publik, kes vajab loodud kunsti. Kaasaegses kunstifilosoofias tegeldakse aga järjest enam vastupidise suunaga. Schustermani (2001: 101) sõnul on kunstiväärtuse lõplik kriteerium mitte artefakt ise, vaid kunstist saadud kogemus, mille kaudu osaleb loomeprotsessis ka publik. Filosoof Schaffer (1998: 47) rõhutab samuti kunstikogemust ning märgib, et tänases maailmas ei saa kunsti ja selle retseptsiooni vahelist suhet eitada või kunsti põhiolemuse väliseks pidada. Mõlemad vastuolulised käsitlused – estetism ja kognitivism – lähtuvad siiski eeldusest, et kunst sünnib kokkupuutest publikuga ning et ainult selle kontakti abil on võimalik kunstilisi eesmärke täita (Boorsma 2006: 75).

Küsimused publiku eiramisest protsessi osalisena, autori ülimuslikkusest või partnerlusest publikuga, sellele orienteeritusest või selle ootustele vastamise kohustusest tulenevad tänase kunstimaailma ühest põhiprobleemist, nn kõrgkultuuri vastandumisest teistele kultuuriilmingutele – nt pop-kunstile ja -muusikale. Kuigi suurem osa kunstist

tegeleb universaalsete teemadega nagu elu, surm, hirm, rõõm, sõda ja rahu, valitseb arvamus, et kõrgkunst peegeldab vaid väikese osa kultuurieliidi maitset. Sellele aitab kaasa ka teadmine, et kunstiliit ise peab vulgaarseks ja madalaks neid kunstivorme, mis haaravad masse ja mida mõistavad paljud – kui miski on populaarne, ei saa see olla hea. (Kotler ja Scheff 1997: 12)

Sotsioloogid on teemat käsitledes leidnud, et eelistused on seotud sotsiaalse staatuse ja haridustasemega. Herbert Gans kirjeldab kultuurielu nelja taset kõrg-, kesk-, alam- ja töölisklassi kultuuride kaudu, kus madalaima haridustasemega publik soovib kunstilt eelkõige lõdvestumisvõimalust, kõrgeima haridusega publikul on aga kohustus kunsti tõlgendada vastavalt oma teadmistele. Keskklassi vaatajad ootavad kunstilt arusaadavat mitmetähenduslikkust, alamklassi vaatajad aga meelelahutust. (Gans 1977: 69) Pierre Bourdieu väitis oma 1979. aastal valminud põhjapaneevas uurimuses, et kunstiline eelistus tähendab enesemääratlemist eristumise kaudu – ülemkeskklass rõhutab ja tähtsustab oma klassikuuluvust etenduskuuste nautides (Bourdieu 2010: 234). See selgitab, miks maitseküsimus kunstis on inimestele nii oluline ja saab teinekord tähtsamaks kunstist enesest ja selle väärtusest. Kunst on üks võimalus markeerida oma klassikuuluvust isegi siis, kui klassikuuluvuse teema ei ole ühiskonnas eriti aktuaalne. Mida enam keegi kunsti tunneb ja hindab, seda kindlamaks muutub tema ühiskondlik positsioon. (Gans 1977: 67)

Suured kultuuriorganisatsioonid teevad tänapäeval pingutusi, et üha laiemad klassid saaksid osa ka kõrgkultuurist (nt Metropolitan Opera ülekanded maailma kinodes, Vanemuise teatri tasuta balletigala Tartu Lauluväljakul 2009. aastal 8000 inimesele). Ning ka vastupidine liikumine on täiesti tavapärane – kõrgkunsti austajad võtavad meelsasti osa pop-kultuuri üritustest, vaatavad Hollywoodi filme ning tarbivad muud kergemat meelelahutust. Ka Scheff ja Kotler (1996: 35) väidavad, et erinevused kõrgkunsti ja popkultuuri vahel on suurimad pigem kummagi austajate ettekujutuses, sõltudes enam sotsiaalsest staatusest ja reaalsest osavõtust kui kunsti tõelisest olemusest.

Vaidlused konkreetsete kunstiteoste positsiooni ja nende taseme üle ning pingutused kunstiteost kõrg- või popkultuuri kuuluvaks määrata aga jäävad, kuigi nendevahelised piirid on hägused ja postmodernistlikus käsitluses puuduvad üldse (Butler 2000: 348).

Otsus, kas kunstiteos on hea või halb, sünnib ainult kokkupuutes kunsti tarbijaga ja on ainult ja alati seotud konkreetse kunsti vastuvõtva isikuga. Autor nõustub Scheff Bernsteiniga (2007: 13), kes tsiteerib helilooja Charles Wuorineni: „On väga lihtne meelelahutust kunstist eristada ja see ei alaväärista meelelahutust kõrgkunsti suhtes kuidagi, sest me kõik vajame ja soovime, et meid lõbustataks. Meelelahutuse mõistmiseks ei ole vaja pingutada. Kunsti puhul tuleb aga teha teatavaid jõupingutusi ja kunsti nautimise järel on inimesel varasemast rohkem intellektuaalseid kogemusi ja teadmisi.“

Kultuuriorganisatsioonil on ülaltoodust lähtuvalt tarvilik mõista publiku vajadusi ja ootusi ning sellest tulenevaid võimalikke hinnanguid, et suuta oma tegevust võimalikult täpselt soovitatavale publikusegmendile suunata. Kui teater suhtleb publikuga saalis näitlejate kaudu, siis selleks, et publik üldse saali jõuaks, on nii teatrid kui teised kultuuriorganisatsioonid loobunud ootamast, et publik pakutava ise üles leiab. Üha enam rakendatakse kaasaegses infoühiskonnas jõupingutusi oma tegevuse kohta käiva info edastamiseks publikule. Sellega tegelemiseks on ellu kutsutud kultuuriorganisatsioonide turundusosakonnad, kes tegutsevad ärimaailmast üle võetud turundusvõtete abil kultuuriorganisatsioonide poolt pakutava viimisega soovitud publikuni. (Lee 2005: 153)

Tänapäevane turunduse käsitlus lähtub ideest, et turg reageerib tarbija vajadustele, mida arvesse võttes tootja toodab vastava toote ning pakub selle tarbijale. See käsitlus aga ei sobi üks-ühele ülevõetuna kunsti- ja kultuuriturundust kirjeldama. Erinevad autorid on otsinud lahendust kunstile keskenduva või publikust lähtuva suuna vastuolude ületamiseks ning pakkunud selleks mitmeid võimalusi. Nii lähenevad Boorsma, Kolb ja Butler sellele turunduse üldises võtmes, kusjuures Boorsma (2006: 87) ja Kolb (2005: 129) laiendavad toote ja Butler (2000: 351) kliendi mõõdet ja tähendust. Butler märgib olulisena keskendatust kunstile nagu ka Colbert (2001: 15).

Autor nõustub Kotleri ja Scheffi (1997: 18) seisukohaga, kes peavad oluliseks tasakaalu kunsti ja selle turundamise vahel. Etenduskunstide turunduses ei saa valida järgalt kunstile või turule keskendatud lähenemist, sest arvestada tuleb nii kunstniku kui publikuga. Vajalik on leida harmooniline tasakaal mõlema pooluse vahel, eesmärk on lahendus, mis sobib mõlemale. Kunstiorganisatsioonide eduka turundusstrateegia

tuumaks on koostöö organisatsiooni missiooni eest hoolt kandva kunstilise osakonna ja organisatsiooni ümbritsevat väliskeskonda tundva turundusosakonna vahel. (Kolb 2005: 9) Optimaalse lahenduse korral on kunstimõtte hästi vastu võetud ja publiku poolt nõutud. Nii ka vastupidi: turundusmõtte on kõrgel kunstilisel tasemel. Kunstist ja turust lähtuvate otsuste kontiinumis saab esialgne vastuolu ületatud lõpp-produktis. (Kotler ja Scheff 1997:18)

Kultuuri- ja kunstiturundus puutub sõltuvalt oma spetsialiteedist kokku veel teistegi erinevate probleemidega. Raskused tekivad juba algtasandil kultuuri- ja turundusterminoloogia ühendamise katsel. Et kultuurist osasaamine põhineb suures osas sümboolsetel, hedonistlikel ja esteetilistel dimensioonidel (Bourgeon- Renault 2000: 4) ja lisaks on kunsti- ja kultuuritooted loomupäraselt unikaalsed (Evrard ja Colbert 2000: 13), võib neist kui toodetest rääkiminegi olla kohatu kunstnike jaoks ja vastuvõetamatu ka publikule. Mõistlik kultuuriturundaja valib auditooriumile vastava sõnavara ning äri ja kunsti vahemehena esitab vajaliku info kummalegi poolele hinnanguteta ja arusaadavaid ning sobivaid termineid kasutades.

Lisaks on kunstitoode immateriaalne ja igakordselt ainulaadne kogemus, mida ostes inimesed tootest sageli midagi ei tea ja selle turundus sarnaneb tooteturunduse asemel enam teenusteturundusele. Kuna teenuseid ei ole võimalik varuda ja etendus on kättesaadav vaid piiratud aja jooksul, on kultuuriturunduse üheks suuremaks väljakutseks nõudluse ja pakkumuse ühitamine. (Kolb 2005: 128, Butler 2000: 349)

Erinevalt tavatoodetest on etenduskunsti tooted enamasti seotud kindla kohaga ja sageli ollakse sellest lahutamatud. Kuigi paljud teatrid ja kontsertorganisatsioonid käivad ringreisidel ja annavad etendusi mitmetes esinemispaikades, identifitseeritakse end tegevuskoha kaudu (Rakvere teater, *New York Ballet*, Berliini Filharmoonikud). Sõltub koha üldisest imagost, kas see tuleb kultuuriorganisatsioonile kasuks või mitte, samas on positiivse imagoga koha kaudu võimalus end paremini positsioonida ja brändida. (Butler 2000: 349) Paljude kunstiorganisatsioonide väärtuslikem vara ongi nende bränd. Rahvusvahelise mainega kultuuriorganisatsioonide brändid seostuvad inimestel äärmiselt kõrge kvaliteediga (D'Astous *et al* 2007: 231). Kultuuriorganisatsioonipoolse brändingualase tegevuse kõrval tuleb arvestada, et brändimine toimub ka ilma, et organisatsioon selleks midagi ette võtaks. Kultuuriorganisatsiooni pakutava toote bränd

kujuneb suusõnalise kommunikatsiooni ja meedias ilmuvate lugude põhjal. (Kolb 2005: 136) Omada tugevat brändi tähendab muu väärtusliku kõrval ka praktiliselt sõltumatust kunsti ühest väga olulisest mõjugrupist – kriitikutest, kes meedia kaudu oma kogemust jagavad (Butler 2000: 353). Kriitikute roll on äärmiselt tähenduslik, sest tulenevalt kultuuritoote olemusest, eelistatakse ostuotsuseid teha selle ala arvamusiidrite hinnangute põhjal. Kriitikutid mõjutada ei ole teatril kuidagi võimalik ega vajalik, sest asjatundja organisatsiooniväline tagasiside on teatrikunsti arenguks väga oluline. Kriitikud peaksid olema sõltumatud ning tunnetama hinnangute andmisel oma täielikku vastutust nii teatri, näitlejate kui publiku ees.

Nagu eespool juba mainitud, ollakse muu turundussõnavara kasutamisel kultuuri kontekstis erakordselt tundlikud, sest äri, mida turundus kunsti jaoks esindab, ja kunsti enda vastuolu on tajutav. See tuleneb kunstnike soovist olla oma otsustes ja loomingu vabad, säilitada autonoomse kunstniku positsioon ühiskonnas ning mitte laskuda andeka käsitöölise tasemele, kes loob majanduslikest kaalutlustest lähtuvalt. Sellega on seotud ka igavene ja kõigile kultuuriturundajatele tuttav kommerts ja kultuuri vastasseis. (Butler 2000: 350) Kunst on tänapäevases turumajanduse reeglitest lähtuvas maailmas oma muude dimensioonide kõrval ka üks majanduse osa. Seetõttu on autor arvamusel, et lahenduse võimalus on pigem taktitundes terminite kasutamisel ja kunstnike ja turundajate sarnastel väärtushinnangutel. Nii on võimalik käsitleda kummagi poole jaoks vajalikke küsimusi loojaid haavamata.

Tänapäevane turundus rõhutab organisatsiooni eesmärkide saavutamisel strateegilise planeerimise vajalikkust mistahes elualade turunduses (Kotler ja Scheff 1997: 48). Kultuuriturunduse planeerimine ei ole erand. Strateegiline planeerimine on protsess, milles peavad osalema kõik kultuuriorganisatsiooni sidusgrupid – nõukogu, tegevjuhid ja kunstiline kollektiiv, sest ainult nii saavutatakse tegelik tulemus ja tagatakse kõigi kollektiivi liikmete rahulolu tehtavate otsustega. Eriti oluline on see loominguilistes kooslustes, kus eriarvamused on küll tavapärased, kuid nende lahendamata jätmise kunstilise tulemuse seisukohast määrava tähtsusega. (Kidd 2009: 307)

Kultuuriturunduse strateegilise planeerimise protsess koosneb neljast etapist: strateegiline analüüs, turundustegevuste planeerimine, turundustegevuste elluviimine ja kontroll (Scheff Bernstein 2007: 68). Analüüsietapis on oluline mõelda ka võimalusele

viia läbi turu-uuringud oma tegevuse ja positsiooni hindamiseks. Turu-uuringutega saadakse reaalne pilt olukorrast, sest enamuse kultuuriorganisatsioonide töötajate entusiasmi mingi kunstivormi osas ületab sageli kaugelt teiste inimeste oma (Kolb 2005: 108) ning ainult organisatsioonisisesele hindamisele tugineda ei ole mõistlik. Uuringud aitavad hinnata näiteks eri kunstivormide juba saavutatud ja ka potentsiaalset publikut ning hõlbustavad seega juhtimis- ja turundusotsuste tegemist. (Scheff ja Kotler 1996: 47) Kuivõrd organisatsioon oma strateegiad turu-uuringute tulemustele rajab, on juba iga konkreetse kollektiivi otsus.

Muude komponentide kõrval tähtis käsitleda ka konkurentsi, pidades seda silmas laiemas kontekstis. Kultuuriorganisatsiooni konkurent ei ole täna enam teine sarnane kultuuriasutus või -programm, vaid ülemaailmselt erinevate meediumite abil kättesaadav kunst, teised sarnased vaba aja veetmise vormid nagu näiteks kino ja sport (Colbert 2003: 33) ja kõik muud kultuurilised tegevused. Veelgi laiemalt võttes – kunst konkureerib inimeste tähelepanu ja vaba aja pärast absoluutselt kõigega, mis meid igapäevaselt ümbritseb.

Ometi ei ole kultuuriorganisatsiooni eesmärgiks saavutada suuremat külastatavust iga hinna eest. Kasumit mittetaotlevate organisatsioonide puhul hoiatatakse liigse majandustulemuste ja külastajastatistika tähtsustamise eest, kuna see võib kaasa tuua organisatsiooni keskendumise kõige kasumlikumatele või laiemat publikut köitvatele tegevustele ning võib jätta tähelepanuta osade organisatsiooni sidusgruppide huvid, mis on aga selges vastuolus kasumit mittetaotlevate organisatsioonide kohustustega. (Boorsma ja Chiaravalloti 2010: 300) Tegutsemine vaid publiku ootustele vastates ja võistlus meelelahutustööstusega vahendeid valimata devalveerib ka kunsti tähenduse ning sellega eiratakse kultuuriturunduse olulist põhimõtet: mitte sekkuda kunsti loomeprotsessi. Samuti on kunstnike ja näitlejate jaoks ebasoovitav ning isegi alandav nende inimeste kultuuriüritusel osalema kehtamine, kes kunstist tegelikult huvitatud ei ole. Igal juhul jääb kunstiprotsess sellisel juhul poolikuks, sest vajalikku vaatajapoolset osalust ei teki. (Radbourne jt 2010: 307, 308)

Et mõista, kuidas jõuda nende inimesteni, kes sisuliselt huvituvad kultuuriürituste külastamisest, on oluline teada, mis kunsti tarbijat motiveerib, mis on etenduste või kontsertide külastamise põhjus. Nagu eespool öeldud, on motiiv on ka kunstnikku ja

publikut ühendav lüli. Nii on Bergada ja Nyeck leidnud, et teatri tegijat ja vaatajat ei ühenda nende motiivides mitte niivõrd teatriprodukt kui selline, vaid pigem kultuuriliste väärtuste jagamine, mis põhineb nende ühisel suhtumisel kõrgkunsti (Walmsley 2011: 337). Kolb (2005: 72) jagab kunstiüritusel osalemise motiivid, mis on osalejate soovitatavate hüvede aluseks, nelja suuremasse gruppi:

- huvi mingi kunstivormi või kunstniku vastu (kunsti nautimine);
- soov veeta vaba aega / meelelahutus (lõdvestumisvõimalus);
- osalemine sotsiaalses rituaalis (väärtuste kinnitamine, järjepidevus);
- enesetäiendamine (pidev kunstialane eneseharimine, harjutamine).

Kui huvi kunsti vastu on tugev motivaator ja paneb inimese tegutsema ja kunstiüritusi külastama ka suurema organisatsioonipoolse tegevuseta, siis ülejäänud motiivide ajendil kunstiürituse külastamine sõltub vägagi sellest, kuidas kunstiorganisatsioon tarbijale oma sõnumi suudab edastada. Walmsley (2011: 344, 346) leidis oma uurimuses teatrikülastuse motiivide kohta, et kõige enam motiveerib inimesi teatri puhul soov saada emotsionaalse kogemuse osaliseks. Tähtsuset järgmine oli *edutainment* (*education+entertainment*), mis tähendab inimeste soovi kohata kunstilisi, emotsionaalseid, intellektuaalseid ja eetilisi väljakutseid ning laiendada teatri kaudu oma maailmakogemust. Kolmandal kohal oli eskapism, põgenemine igapäevaelust ja millegi uue kogemise ootus ning neljandal rituaalne aspekt, mille väljatoojad hindasid teatrissemineku fakti kui sellist ning sellega kaasaskäivaid protseduure.

Walmsley (2011: 347) väidab, et teatriturundus võiks tema uurimusest lähtudes keskenduda emotsioonipõhisele (*emotion based*) turundusele ja külastaja peamise motivaatori arvestamine publiku segmentimisel võib olla kasulik. Scheff Bernstein (2007: 57) leiab, et on oluline mõista ja rõhutada emotsionaalset koguväärtust, mille külastaja kunstilise kogemuse kõrval saab. Samal seisukohal on Kolb (2005: 96), kes peab mõjusamaks kunstiüritusega kaasnevate hüvede alusel segmentimist, mille puhul keskendutakse erinevatele soovitatavatele hüvedele. Hüved kujunevad elustiili, kasutussageduse, motivatsiooni (Radbourn jt 2010: 310), aga ka huvide, aktiivsuse ja sotsiaalse klassi (Kotler ja Scheff 1997: 95) tulemusena. Seega sobib kunstipubliku grupeerimiseks psühhograafiline segmentimine. Olemuselt on nimetatud meetodi rakendamine kindlasti keerulisem kui traditsiooniliste geograafiliste või demograafiliste tegurite fikseerimine, kuid tegelikult motiveerivad just need hüved tarbijat

kultuuriüritusi külastama. Olles kunstipubliku segmentimisel arvestanud kõiki teisi vajalikke või soovitavaid faktoreid, on mõttekas saadud tulemusi interpreteerida siiski ka demograafilises kontekstis vanuse, hariduse, sissetuleku, soo ja perekonnaseisu alusel, et teada segmentide ulatusi ja viise nendega suhtlemiseks. (Kotler ja Scheff 1997: 95) Samas võib alustada ka demograafilise meetodiga ja jõuda segmentide fikseerimiseni edasise täpsustamise kaudu.

Olenemata sellest, kas kunstiorganisatsioon otsib oma kunstile publikut või soovib kunsti suunata kindlale publikusegmendile, vajatakse ülevaadet tarbijate segmentidest ja nende eripärast ja ühistest tunnustest. Kunstiturunduse alases kirjanduses on määratletud kolm kõige laiemat publiku segmenti: üldine publik, kõrgkunsti professionaalid (kriitikud ja teised asjatundjad) ning kunstnikud ise (Sorjonen 2011: 7). Kunstiturundus tegeleb neist esimesega, kaks ülejäänut on turundusest vähe mõjutatud ning omavad infot sõltuvalt oma professionist. Tegevuse kõigile sihtrühmadele suunamise asemel analüüsi tulemusena valitud segmentidele keskendumine on ka kultuuriorganisatsioonide jaoks tõhusam ja muudab suhtlemise valitud publikuga selgemaks. (Walmsley 2011: 337) Kui on valitud õige sihtrühm ja ei proovita kõigile meeldida, vaid keskendutakse oma publikule, väheneb ka vajadus üldsuse ees kultuuriorganisatsiooni loomingulisi valikuid põhjendada. Kas keskenduda ühele või paljudele segmentidele, sõltub juba organisatsiooni missioonist ja võimalustest.

Kokkuvõtvalt saab väita, et kultuuriorganisatsioonid on üldises kultuurikeskkonnas tegutsevad ühendused, mis on ellu kutsunud kunstnike loomingu parimal viisil esile tuleku võimaldamiseks ja publikule kunstilise elamuse tagamiseks. Üha kiirenevad muutused ühiskonnas, globaliseerumine ja tehnika areng mõjutavad nii kunstnikke kui publikut, luues avaramad võimalused kunsti tegemiseks, kuid nõudes järjest enam panustamist suhtlemisele potentsiaalse publikuga, kellel on omakorda oluliselt rohkem valikuvõimalusi elamuste saamiseks. Samas on publiku osalus kunsti tekkimisel olulise tähtsusega ja ilma vaatajateta taies või sündmus ei ole kunstina käsitletav. Nii on muutuste ärakasutamine publiku tähelepanu köitmiseks kunstiorganisatsioonide endi võimuses. Kultuuriorganisatsioonide turundamisel tuleb vaid osata neid võimalusi näha ning julgelt integreerida majandusteadmisi kunstieltu korraldamisega. Paljud tavaturunduse instrumendid on kasutatavad ka kultuuriturunduses, seejuures on oluline

lähtuda organisatsiooni missioonist ja kunstnike õigusest sõltumatusele. Kunstiorganisatsiooni turundusstrateegia edu tagab organisatsioonisene koostöö ning harmoonilise tasakaalu saavutamise püüe kunsti ja turunduse vahel.

Kuigi suurem osa kunstist tegeleb universaalsete teemadega, valitseb sellest hoolimata vastasseis kõrgkunsti ja massidele sobivate kunstiilmingute vahel. Samas sisaldab see vastasseis võimalust positioneerida nn kõrgkunstiga tegelevaid kultuuriorganisatsioone publiku jaoks kõrgemalt ja saavutada seega oluline imagoloogiline eelis nn massikultuuri pakkujate ees. Nimetatud eelise ärakasutamiseks on võimalus ka kultuuriorganisatsioonide tegutsemiskohtadel. Sõltub juba konkreetsest sihtkohast, mil määral ja millisel viisil seda eelist turunduses rakendatakse. Sihtkohaturunduse põhimõtetest ja kultuuriorganisatsiooni olemusest lähtuv teoreetiline raamistik kultuuriorganisatsioonide kasutamiseks sihtkohaturunduses sünteesitakse magistritöö järgmises alapeatükis.

1.3. Kultuuriorganisatsiooni kasutamise võimalused sihtkohaturunduse protsessis

Käesoleva magistritöö eelnevatest alapeatükkidest selgub, et sihtkohaturunduse eesmärk on meelitada ligi turiste kujundades koha imago ning et kultuuriorganisatsioonide üks eesmärke on luua kunstnikuga sarnaste motiivide ja väärtushinnangutega publikule ning laiendada oma auditooriumi.

Et sihtkoha oluliseks osaks on atraktsioonid, mille pärast turistid sihtkohta külastavad, võib sihtkohaturunduse teooriast lähtuvalt kultuuriorganisatsiooni poolt korraldatavat üritust käsitleda atraktsioonina (*attraction*), kui see saab sihtkoha külastuse põhjuseks, või ka sihtkoha endana, kui kultuuriüritus ise on turisti reisi eesmärk. Kui kultuuriüritus lisab sihtkohale meeldivust ja atraktiivsust, on kultuuriürituse näol tegemist mugavusega (*amenity*). (Lim ja Bendle 2011: 5, Buhalis 2000: 98, Framke 2000: 105, Lumsdon 1997, viidatud Hudsoni (2000:43) kaudu) Vastavalt käesolevas töös eelnevalt käsitletud sihtkohaturunduse teoreetilistele alustele seonduvad kultuuri-

organisatsioonide poolt korraldatavad üritused sihtkohaturunduse jaoks imago, sihtkoha üldise küllastatavuse ja konkreetselt kultuuriturismi segmentiga seotud küsimustega. Kõige suuremat mõju omab ja kõige laiemaid küllastajate ja sidusgruppide hulki puudutab koha üldine imago, mida kultuurisündmused aitavad kujundada ja vääristada (Getz 2008: 403). Teine oluline seos sihtkoha ja kultuurisündmuse vahel sihtkohaturunduse aspektist on üldine kultuuriürituste küllastamis- ja osasaamisvõimalus, mis kaasneb sihtkohas tehtava muu kultuurivälise tegevusega ja mis võib suurendada sihtkoha meeldivust ja atraktiivsust kõigi sihtkohta küllastavate turistide jaoks (Lim ja Bendle 2011: 5, Buhalis 2000: 98). Kolmas, kõige kitsamat sihtrühma puudutav teema on otseselt kultuuriürituse, kunstiobjekti või vaatamisväärsuse küllastamisele suunatud turism e kultuuriturism, mille ulatus maailmas järjepidevalt kasvab (McKercher 2002: 30). Järgnevalt analüüsib töö autor väljatoodud oluliste temade põhjal kultuuriorganisatsioonide mõju sihtkohale ning sihtkohtade võimalusi kultuuriorganisatsioone sihtkohaturunduse protsessis kasutada.

Üleilmses konkurentsisis sihtsegmentide pärast üritavad kohad leida viise konkurentidest eristumiseks. Linnad on mõnda aega kasutanud suurüritusi (maailmanäitus, Expo, olümpiamängud) oma majanduse elavdamiseks, infrastruktuuri edendamiseks ja maine parandamiseks. (Richards ja Wilson 2004: 1931) Ürituste korraldamine on üks enam levinud viise küllastajate kohalemeelitamiseks ja kohale meediatähelepanu saamiseks ning selle kaudu koha imago parandamiseks. (Getz 2008: 403) Kultuuriürituste osa koha imago kujundamises on märkimisväärne. Nii on Euroopas Kultuuripealinna tiitel sama ihaldusväärne kui näiteks suuremate spordivõistluste või muude sündmuste korraldamise au ning tiitliga kaasaskäivana nähakse suurimat kasu küllastajate arvu kasvu kõrval just koha imago paranemises. (Richards ja Wilson 2004: 1937) Ka Barbieri ja Mahoney (2010: 485) väidavad, et kultuurisündmuste kaasamine koha kui turismitoote pakkumisse võib täpsustada koha imagot ja suurendada sihtkoha meeldivust. Üldiselt on kultuuriatraksioonid saanud turismisihtkohtade atraktiivsuse võtmeküsimuseks (Kim *et al* 2007: 1366), sest turisti seisukohalt mõjutab koha imago sihtkoha valikut nagu ka rahulolu astet, mida turist kogeb võrreldes sihtkoha eelnevat imagot ja sihtkohas kogetut (Mendes *et al* 2011: 368). Nagu eelnevalt mainitud, on sihtkohaturundus tervikuna otseses sõltuvuses koha imagost, selle loomisest, vajadusel muutmisest, kommuniqueerimisest ja juhtimisest, sest suhtlus sihtkoha ja selle küllastaja

vahel toimub taju ja imago kaudu (Kavaratzis 2005: 507) ning seetõttu ei ole võimalik kultuurisündmuste rolli koha imago vääringdajana üle hinnata. Samas on kultuuri ja sihtkohaturunduse suhe vastastikku üldkasulik, sest kultuur tähendab turistide jaoks vajalikke atraktsioone ja turism tagab kunstile lisaauditooriumi (Hughes 2002: 164).

Ka kohaturunduse üldiste eesmärkide täitmisel on kultuuri osa imagos oluline. Zukin (1995: 268, viidatud Richards ja Wilson 2004: 1932 kaudu) väidab, et kultuur on linna poolt pakutavate mugavuste (*amenities*) kogusumma, suhteline paremus, mis võimaldab võistelda investeeringute ja töökohtade pärast. Kultuuriga seotud turism võib saada ka oluliseks investeeringute toojaks (Liu ja Lin 2011: 364). Nii on suurtel ja traditsioonidega kultuurilinnadel teatav eelis. Kui maailmalinnade pulbitsev kultuurielu on ootuspärane, siis väikestes kohtades asuvad teatrid, kontserdisaalid ja muuseumid on koha imago seisukohalt veelgi olulisema tähtsusega, sest hästi väljaarendatud kultuuri infrastruktuur annab linnaelanikele võimaluse oma kodukoha üle erilist uhkust tunda. Tavapärast muutub kohalike hinnang oma kodukoha suhtes peale õnnestunud kultuurisündmuse positiivsemaks tekitades nn halo-efekti – kui kohalikud räägivad oma elukohast uhkustundega, on see positiivne märk sihtkoha atraktiivsuse kohta ka turistide jaoks. (Richards ja Wilson 2004: 1932) Samuti annab kasvav turistide voog põhjuse ja võimaluse enam kultuuri- ja kunstisündmuse korraldada, luues nii head eeldused kohaliku kultuurivaldkonna ja –huvi arenguks. Mõnikord võib turistidele korraldatav üritus olla kohalikele ainus võimalus mingist konkreetsest sündmusest või žanrinäitest osa saada (nt Saaremaa Ooperipäevad Kuressaares).

Et koha hea imago meelitab ligi turiste, kes toovad piirkonda raha kohapealseid teenuseid tarbides, peegeldub koha imago ka otseselt koha majanduslikus edukuses. Kultuuri- ja muude ürituste majanduslik mõju piirkonnale on märkimisväärne (Getz 2008: 405) ning kultuuriüritused ei loo mitte ainult kunstilist väärtust, vaid annavad regiooni majandusse arvestatava panuse lisanduva rahalise tulu näol (McHone ja Rungeling 2000: 300). Bennetti (2005: 412) sõnul annab näiteks edukas teater iga piletikassas saadud dollari kohta piirkonnale mitu korda enam lisatulu, mis kulutatakse lisateenustele (iluteenused, õhtustamine, taksod, raamatud jne) ning piirkonna majanduslik edu sõltub sel puhul teatri võimest funktsioneerida linna brändiarhitektuuri osana. Kultuuriürituste võimet genereerida piirkonnale vajalikku majanduslikku tulu

kinnitab ka Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt 2011.aastal läbi viidud kultuuri- ja spordisündmuste regionaalse majandusliku mõju hindamine ja analüüs, mille tulemusel selgus, et iga kultuuriüritusse investeeritud euro kohta jäi seda korraldavas piirkonda keskmiselt 3,1 eurot (Eestis toimuvate... 2012: 105). Siit nähtub ka, et kuigi piirid kultuurilise ja majanduslike tegevuste vahel hägustuvad üha ja sellega kaasneb, et kultuuriga seotud turism tähendab järjest enam töökohti ja sissetulekut ning järjest vähem kultuuri promotsiooni *per se* (Richards ja Bonink 1995: 174), ei vähenda see kultuuriorganisatsioonide saadavat kasu suurema külastajate arvu näol.

Suursündmused toovad külastajaid piirkonda lühikese aja kestel, tekitades sihtkohale võimalike positiivsete tagajärgede (majanduslik kasu, turistide saabumine, tuntus, imago paranemine jt) (Getz 2000: 405, 406) kõrval ka probleeme (elanike häiritus, koormus keskkonnale, hindade tõus jne) (Wood 2005: 43). Kultuuri regulaarse tarbimise võimalus teatrietenduste, kontsertide ja näituste näol loob kohale aga pigem olulise lisaväärtuse ning koha imago sõltub suursündmuste kõrval ka igapäevasest kultuurielust. Koha külastajate jaoks on oluline saada osa kohalikust kultuurielust ka väljaspool spetsiaalselt genereeritud sündmusi, et mõista koha omapära, sest „kultuur on saanud üha olulisemaks linna tarbimise vahendiks“ (Ritzer 1999, viidatud Richardsi ja Wilsoni kaudu 2004: 1932). Koha kultuurielu unikaalsus on koha imagos määrava tähtsusega, sest selle kaudu saavutatakse piisav eristuvus, mis on koha kui brändi positsioneerimiseks sihtkohaturunduses oluline. Sihtkohtade jaoks on tõhus eristumine kriitilise tähtsusega, sest kiiresti areneval turismiturul pakuvad paljud sihtkohad sarnaseid tooteid ja on seeläbi lihtsalt omavahel vahetatavad ja asendatavad. Nii külastab 70 % rahvusvahelistest turistidest kõigist maailma riikidest 10 % jättes ülejäänud võistlema 30 % külastajate pärast. (Pike 2009: 857) Kultuuriorganisatsioone käsitledes leidis töö autor, et kui organisatsiooni enda jaoks võib kohapõhisus olla nii eelis kui puudus, siis tuntud kultuuriorganisatsiooni eksisteerimine sihtkohas on koha jaoks aga igal juhul eelis, andes lisapõhjuse sihtkoha külastamiseks.

Samavõrd aitab eriliste sihtkohtade valik defineerida turisti identiteeti üha homogeensemas maailmas ning võimaldab tal end turistidemassist eristada (Clarke 2000: 330). Lisaks lähevad turistid puhkusele üha enam mõttega avastada uut, mitte põgeneda igapäevasest rutiinist. Küsimuse „Mida me teeme?“ asendab küsimus „Kes

me oleme?“. (Baker ja Cameron 2008: 87, Dwyer *et al* 2009: 67) Et kultuurisündmused on olemuslikult unikaalsed (Evrard ja Colbert 2000: 13) ja et kõrgkunsti üritustest osavõtmine võib turistide jaoks olla kõrgema sotsiaalse staatuse näitaja, sobivad kultuuriüritused hästi sihtkoha imago täiendamiseks viisil, mis vastab kasvava turistide hulga vajadustele spetsialiseeruda ning tunda end erilisemana kunsti- ja kultuuriüritusi külastades.

Et külastaja leiaks õige ja just talle sobiva sihtkoha, on vajalik, et sihtkoht turunduse kaudu enda kohta käiva sõnumi suudaks edasi anda. Sihtkohaturunduse jaoks omakorda on oluline leida konkreetse sihtkoha potentsiaalselt parimad külastajad, kelle huvid vastavad sihtkohas pakutavale ja võimaldatavale ning kelle poolt toodetav kasu on sihtkoha jaoks atraktiivne. Õigete sihtrühmadega suhtlemiseks on tarvis nad eelnevalt segmenteerida. Selle aluseks on potentsiaalsete turistide motiivid – mis põhjustel inimesed reisivad, millised on nende huvid ja ootused. (Tkaczynski *et al* 2009: 170) See on keeruline, kuna tänapäeval kombineerivad turistid sageli äri- ja huvireise, et aega ja raha kokku hoida. Kahe põhisegmendi – äri- ja puhkuseturistide vahel on lõputu arv erinevaid variatsioone reise kombineerida. (Buhalis 2000: 100) Potentsiaalne külastaja võib sihtkohta hinnata erinevate väärtuste baasilt: funktsionaalsed (kaubandus), sotsiaalsed (sobivus erinevatele vanuserühmadele), emotsionaalsed (atmosfäär), tunnetuslikud (*epistemic*) (uue kultuuri kogemine) ja tingimuslikud (soodsad reisid). (Tapachai ja Waryszak 2000: 38)

Sihtkohaturunduse seisukohalt on tähtis pakkuda kultuurisündmustest osasaamise võimalusi turistide kõigile segmentidele, sest kultuuriüritused võivad olla nii koha külastamise põhjuseks kui sihtkoha valiku mõjuriks (Hughes 2002: 169). Nii on näiteks konverentsiturismi puhul toimumiskoha valikul üheks kriteeriumiks vajalike lisateenuste hulgas ka kultuuri tarbimise võimalused, mis lisavad konverentsile atraktiivsust, suurendavad osavõtjate oodatavat hulka ja võivad seega panna korraldajaid parema võimalustekompleksiga piirkonda eelistama. Äri- ja konverentsiturism võimaldab sihtkoha ettevõtetel teenida suuremat kasumit, teha omavahel koostööd ja maksimeerida sellest tulenevat efekti, kuna nende ürituste vajaduste spekter on võrreldes puhkuseturismiga ulatuslikum. (Buhalis 2000: 100, Bradley *et al* 2002: 62) Puhkuseturistide jaoks on üldiselt samuti oluline, et pakutavate

teenuste valik oleks turisti huvide raames võimalikult lai. Enamasti on soovitava valiku hulgas ka kultuuri tarbimise võimalused ning nende kättesaadavus võib sihtkohavalikul määravaks osutuda. Eriti kehtib see neil puhkudel, kus põhiatraktsioon on kergesti asendatav – kultuuriväärtused ja -üritused võivad olla tõmbenumbriks näiteks soojamaapuhkuste lisaväärtusena. (Hughes ja Allen 2005: 173) Ka linnapuhkuste puhul on populaarsemad sihtkohad, kus on huvipakkuvaid vaatamisväärsusi ja käib vilgas kultuurielu. Turistid ei pruugi linna kultuuritegevuses olulisel määral osaleda, kuid ka lihtsalt viibimine kohas, mis on imagoloogiliselt kõrgetasemeline, lisab veedetud puhkusele väärtust. Samavõrd võib toimida vastupidine suhe – turisti huvi konkreetse kultuurinähtuse vastu küll puudub, aga sellest võetakse osa kui linna märgilise tähendusega atraktsioonist (Tate Modern Gallery külastus Londonis, teatrietendus New Yorgis Broadwayl), et õigustada sihtkoha valikut ja samuti puhkuse väärtust tõsta. (Buhalis 2000: 101)

Kõige laiemal definitsiooni kohaselt on kõigi eelnevate puhul (kultuuriüritusi külastav äriturist, linnapuhkust veetev muude huvidega turist, soojamaapuhkusel viibiv turist) tegemist kultuurituristidega. Need on reisijad, kes külastavad või kavatsevad külastada kultuurilist turismiatraktsiooni, kunstigaleriid, muuseumi või ajaloomälestist, osaleda etendusel, festivalil või mõnel teisel kultuurilisel üritusel mistahes ajal reisi kestel ning sõltumata reisi eesmärgist. (McKercher 2002: 30) Selline käsitlus on aga liialt laialivalgus ja katab liialt palju teisi turismi alaliike ning mõjutab seega oluliselt kultuuriturismi kui sektori mahu kohta käivaid hinnanguid. Paljude allikate väitel on kultuuriturism üks suurima kasvupotentsiaaliga turismi liike (McKercher 2002: 30, Barbieri ja Mahoney 2010: 481; Hughes 2004: 164, Ahlroot ja Al-Alak 2009: 110, Kim *et al* 2007: 1366, Marciszewska 2005: 30) ja turismisüsteemi põhielement (Liu ja Lin 2011: 364). Et reisimise põhieesmärk on alati olnud näha ja kogeda ebatavalisi või imelisi objekte (Rojek 1997: 52), kasvab seoses globaliseerumise ning reisimisvõimaluste kättesaadavusega ka kultuuriturismi sektor. Käesoleva töö kontekstis lähtub töö autor turistide segmentimisel reisi eesmärgist ja liigitab kultuurituristid kaheks. Kultuurisündmustest osasaamisvõimalusega turistideks liigitatakse need reisijad, kelle reisimotiiv on muu, kuid kes võtavad sihtkoha kultuuriüritustest osa põhieesmärgile kaasneva tegevusena. Samuti kuuluvad siia turistid, kes sihtkohta

valides jätavad endale võimaluse kultuuriüritusest osa võtta ja otsustavad kohale jõudes, kas nende reisikavasse koha poolt pakutavad kultuuriüritused sobivad.

Käesolevas töös esitatu põhjal on kultuurituristi segment kultuuriorganisatsiooni ja sihtkohaturunduse ühises fookuses ning põhineb kultuuritarbija sügaval huvil. Kultuurituristid on sihtkoha külalised, kelle reisi põhjus on otseselt kultuuriüritus või vaatamisväärsus. Sihtkohtade jaoks on kultuurituristid väga oluline ja ihaldusväärne sihtsegment, sest neid peetakse tüüpiliselt kõrgelt haritud, paljureisinud ja jõukateks külalisteks (Holcomb 1999: 64). Nende kultuuriline kompetentsus on kõrgem ning nad kalduvad reisides enam raha kulutama (Barbieri ja Mahoney 2010: 484), mistõttu viidatakse kultuuriturismile ja -turistidele sageli kui teiste turismi liikide suhtes eelistatuile (Hughes 2002: 164). Kultuurituristide kõrgem haridustase ja massiturismist erinevad huvid toovad piirkonnale ka laiemalt ja ühtlasemalt jaotuvat majanduslikku kasu, sest kultuurituristid eelistavad sarnaste masstoodete asemel kohalikku päritolu kvaliteetkaupu ja panustavad eelkõige oma huvidele vastavas kultuurisfääris. Nad on sageli ka iseseisvamad reisikorralduses ja seega sõltuvad vähem turismifirmade tegevusest. (Figini ja Vici 2012: 827) Sellest tulenevalt nähakse kultuuriturismi kui kvaliteetturismi arendamise vahendit ja kõrge sissetulekuga külastaja ligimeelitamise võimalust (Liu ja Lin 2011: 364). Eesti kontekstis võib kultuuriturismi ideaalse näitena tuua Saaremaa Ooperipäevi, mille külastajate keskmised kulutused ooperipäevadel viibimise ajal ulatusid 400 euroni, olles 223 eurot siseturistide ning isegi 622 eurot välituristide puhul (Eestis toimuvate... 2012: 91). Saaremaa Ooperipäevade puhul on meisterlikult kombineeritud kultuurisündmuse pakkumine puhkusevõimalusega, luues nii selgelt eristuva ja konkreetsele segmendile suunatud kõrge lisandväärtusega turismitoote. Kuid kultuuriturism on käesoleva töö kontekstis ja üldise massiturismi taustal siiski nišiturism ning sihtkoha võimalus kultuurituristide tähelepanu saavutada sõltub suurel määral sihtkohas pakutavate kultuuriürituste tasemest (Lim ja Bendle 2011: 1).

Kultuuriürituste abil saab pikendada ka turismihooaega ja vähendada seega sesoonsust (Genc 2010: 61). Hooajalisus on sihtkohtadele suur probleem, sest mida lühem turismihooaeg, seda enam mõjutatav on piirkond väiksematestki ootamatustest. Hooajalisus mõjutab tehtavaid investeeringuid, pakutavate teenuste kvaliteeti ja

kättesaadavust (näiteks teeninduskvaliteet võib järsult suurenenud nõudluse korral langeda), koormust keskkonnale ja kohalikele elanikele. Kuna kultuurisündmused on aastaaegadest suhteliselt vähe sõltuvad, toovad need madalhooajal kohale ka neid turiste, kes väldivad rahvarohkeid puhkuse- ja turismipiirkondi nende kõrghooajal ja külastavad samas meeeldi kultuuriüritusi. (Figini ja Vici 2012: 825) Hea näide on ka novembris üle Eesti toimuv Pimedate Ööde Filmifestivali toimumine, mille toimumisaeg on turismi seisukohalt üks kõige ebasobivamaid Eesti kontekstis, kuid on ometi saanud piisavalt tähelepanu ning andnud põhjuse Eestisse tulla. Täpsed turismialased andmed küll puuduvad, kuid vastavalt PÖFFi enda andmetele käis 2011.aastal PÖFFil ainuüksi meedia esindajatena 440 akrediteeritud välisajakirjanikku (JuubeliPÖFF ... 02.04.2012), kes kõik annavad oma panuse maailmas Eesti tutvustamiseks.

Kultuurisündmused võivad kaasa aidata ka tavapärasest turismitrajektorist väljaspool asuvate sihtkohtadeni jõudmisel. Ajendiks võivad olla nii eriliste huvide alusel koostatud paikade/mälestiste marsruudid kui kultuuriüritused. (Figini ja Vici 2012: 826, Cuccia ja Rizzo 2011: 594) Eestiski võib leida vastavad näited – kultuuriüritused ühendatakse turistide tavatrajektoorist väljaspool asuvate mõisate külastamisega mõisakontsertide sarja „Eesti mõisad“ abil (Corelli Music... 24.04.2012). Juba laiemale publikule on mõeldud suvised muusikafestivalid (nt Viljandi Folk, Viru Folk, Käsmu, Sõru Jazz jne) ning teatrite suvelavastused, mis toovad külastajad kokku erinevates sihtkohtades üle Eesti (nt Vanemuise teatri lavastus VIHURIMÄE, 2008 – 2010 Alatskivil, 22 555 vaatajat; RUJA 2009. a Tartus, 22 220 vaatajat; PEKO 2011. a Värskas, 7600 vaatajat) (Vanemuise teatri 2008–2011).

Eeltoodud näide illustreerib teatri olulisust Eesti siseturismis. Nüüdseks on väga paljud kohad mõistnud eestlaste teatriarmastuse väärtust ja kasutanud seda oskuslikult enda tutvustamiseks. Sihtkoha esindajatel kui teatri partneritel on siinjuures aga mõistlik silmas pidada, et sihtkoha esindajate ja teatri kui lavastuse kunstilise väärtuse eest vastutaja ning loominguulise jõu nägemused kavandatavast ei pruugi ega peagi alati kokku langema. Nagu selgus eespool, on kunstnikul õigus luua kunsti oma visiooni kohaselt ning sihtkoha esindajate jaoks on oluline leida soovitatavast tulemusest lähtuvalt

sobivaim koostööpartner, kellega koos saavutatakse sihtkoha huvides parim tulemus (Lee 2005: 152).

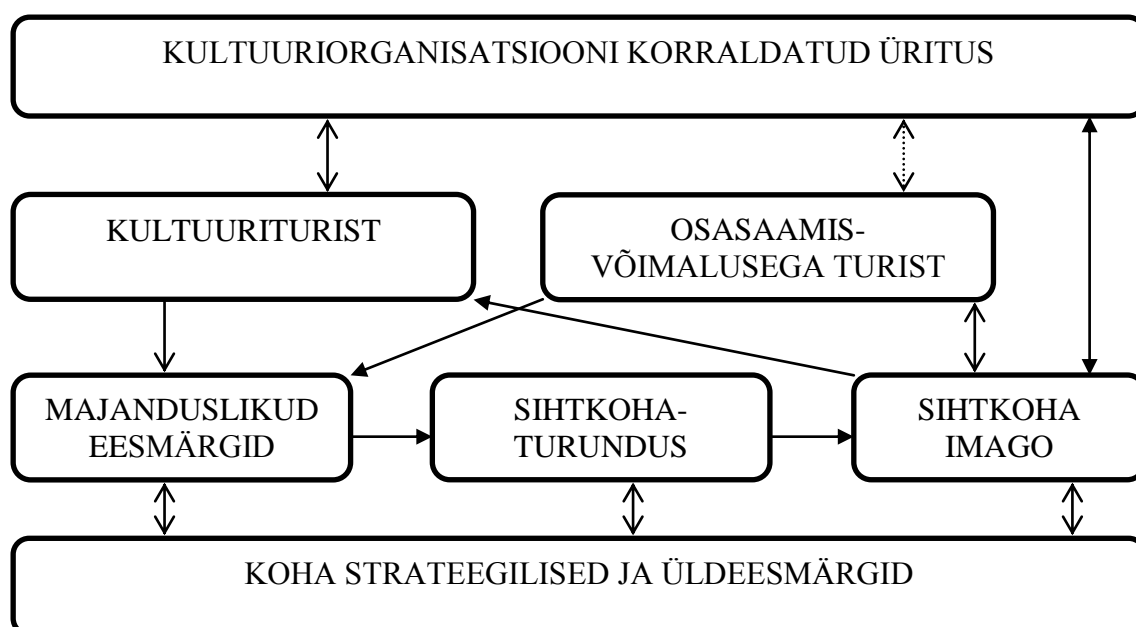
Samaväärselt suveteatriga toimib turismi madalhooajal ja teatri kõrghooajal Eesti-sisene turism etenduste külastamiseks. Kuigi teatrid käivad ka külalisetendustel, sõidetakse sageli koolide ja kollektiividega grupikülastustele konkreetse teatri etendusi kohapeale vaatama. 2010. aastal külastati Eestis teatrietendusi 899 900 korral, mis on, kui võrrelda seda Eesti rahvaarvuga tervikuna, maailma mõistes erakordne (Eesti Teatri Agentuur 2011: 28). Teatrikülastuste arv on tõusuteel, mis kinnitab suurt publikuhuvi ning jätkuvalt ammendumatut potentsiaali ka sihtkohaturundusega tegelejatele.

Välis turistidele suunatud sihtkohaturunduses on võimalik keskenduda etenduskunstivormidele, mille puhul keelebarjäär ei ole takistuseks – ooper, muusikalid, ballett. Paljudel originaalkeeltes etendustel on võimalik osaleda juhul, kui etendusasutus on need subtiitritega varustanud. Samas leidub sõnakunsti alla liigituva hulgas väga suurt tunnustust leidnud teoseid, mille puhul lavastus sõnalisi vahendeid ei kasuta (Riia Uus Teater „*Sound of Silence*“) ning mis on rahvusest sõltumata kogu publikule arusaadav. Sihtkohas toimuvatele üritustele lisaks saab kultuuriorganisatsioon koha turundamisele kaasa aidata väljaspool Eestit külalisetenduste andmisega ja festivalidel osalemisega. Neil osalejad on oluline sihtrühm, kellele sihtkoht teatri kaudu oma turundussõnumi saab saata ning kelle puhul positiivse kultuurielamuse korral ka sihtkoht positiivselt teadvustatakse.

Nagu eeltoodust nähtub, on kultuuriorganisatsioonide poolt korraldatud sündmustel oluline imagoloogiline, majanduslik ja sotsiaalne mõju. Käsitletud teemade põhjal täiendati joonist 1, mis illustreerib sihtkohaturunduse olemust. Joonisele 2 koondati kultuuriorganisatsioonide poolt korraldavate ürituste mõju näitlikustamiseks sihtkohaturunduse kontekstis olulised sihtkohaturunduse ja kultuuriürituste kokkupuutepunktid, mis seostuvad imago, sihtkoha üldise külastatavuse ja konkreetselt kultuuriturismi segmendiga.

Jooniselt 2 lk 40 nähtub, et koha majanduslikud eesmärgid ning nii sihtkohaturundus kui koha imago kujundamine lähtuvad koha strateegilistest ja üldeesmärkidest. Nende täitmiseks tegeleb sihtkohaturundus koha imago kujundamise abil turistide sihtkohta

meelitamisega. Koha imagos mängib tähtsat rolli kultuuriorganisatsiooni olemasolu sihtkohas ja selle poolt korraldatavate kultuuriürituste toimumine. Koha imago mõjutab turiste, kes kultuuriürituste külastamise motiivist lähtuvalt jagunevad kaheks: kultuuriturist ja osasaamisvõimalusega turist. Kultuuriturist saabub konkreetse ürituse pärast, teine on turist, kelle osavõtt kultuuriüritusest kaasneb mõne muu tegevusega sihtkohas või kelle jaoks kultuuriürituse toimumine lisab sihtkohale meeldivust. Mõlemad segmendid mõjutavad sihtkoha majanduslike eesmärkide täitmist ning kultuuriüritustega seotud koha imago avaldab mõju koha üldiste ja strateegiliste eesmärkide täitmisele.



Joonis 2. Kultuuriorganisatsiooni korraldatavate ürituste mõju sihtkohale.

(Autori koostatud Tasci ja Gartneri 2007: 413, Elbe jt 2009: 283, Buhalise 2000: 97, Rainisto 2003: 20, Hudsoni 2008: 395, Kotleri *et al* 2003: 734, Gnothi *et al* 2009: 166, Getzi 2008: 405, 406, Holcombi 1999: 64, McKercheri 2002: 30, Figini ja Vici 2012: 827, McHone'i ja Rungelingi 2000: 300 põhjal)

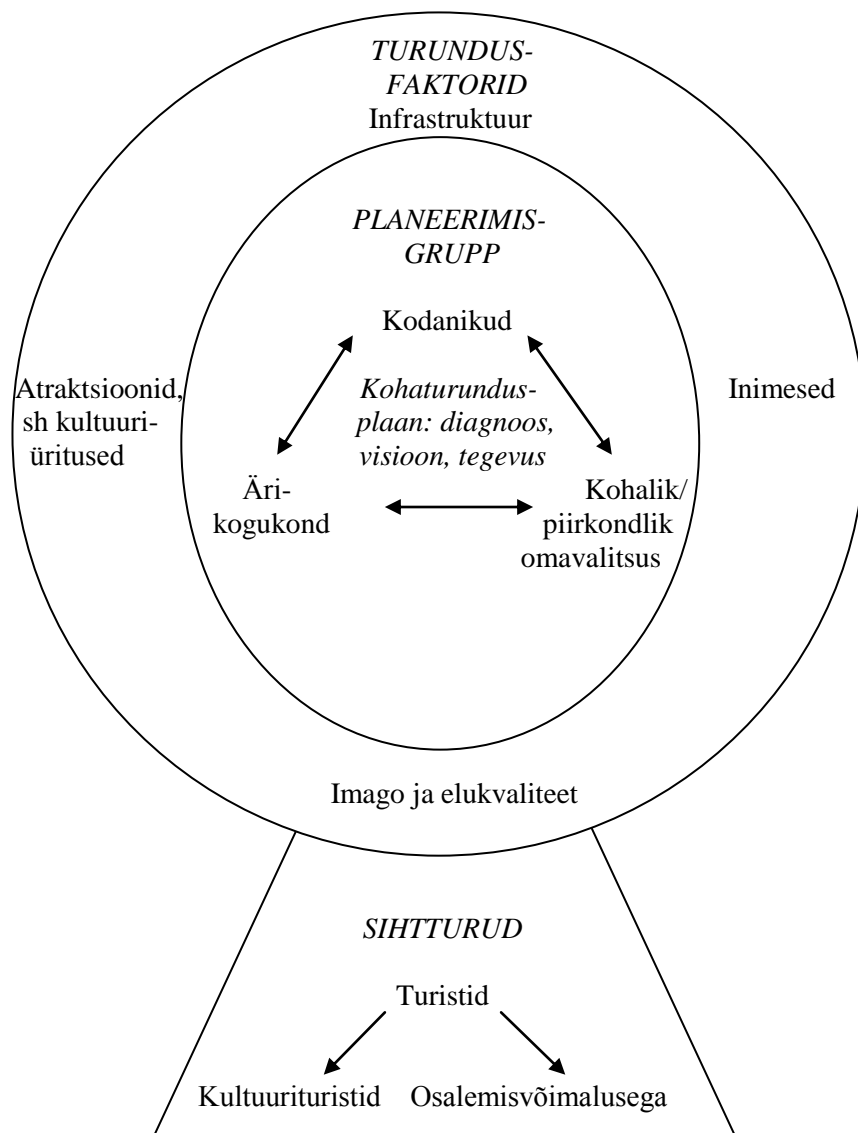
Et kultuuriüritustel on sihtkohale oluline majanduslik, sotsiaalne ja imagoloogiline mõju, saavad kultuuriürituste toimumisest otsest kasu ka sihtkohtade teiste komponentide esindajad (vt tabel 4 lk 18. Sihtkohtade komponentide võrdlus). Sihtkoha kõigi eelnimetatud komponentide, atraktsioonide, ja tegurite taga on ettevõtjad, firmad ning teenusepakkujad, kohalik ärikogukond. Samal ajal on nad avaliku sektori ja

valitsusasutuste ning kohalike elanike kõrval osalised sihtkohaturunduses, sest sihtkohaturunduse üks põhiprintsiipe on arvestada kõigi sidusgruppide huve. See muudab protsessid väga keeruliseks ja on ka põhjus, miks sihtkohaturundust on nimetatud üheks komplitseeritumaks turunduse haruks (Baker 2008:81). Vastavalt Kotlerile jt (1999: 26) moodustavad kohalikud elanikud koos ettevõtjate ja omavalitsusega kohaturunduse planeerimisgrupi, mille abil kohaturunduse protsessi planeeritakse ja juhitakse.

Nagu nimetatud, tegeletakse sihtkohaturundusega ka sihtkohtade omavalitsuse tasandil, kuid reeglina on sihtkohaturunduse kui terviku eest vastutav omavalitsusüksuse või riigi poolt loodud vastav organisatsioon. Erialases kirjanduses viidatakse neile kui piirkonna juhtimise organisatsioonidele (*destination management organisations*), kelle ülesandeks on sihtkohtade terviklik arendamine turismi kontekstis, erinevate huvidega sidusgruppidega arvestamine ning huvide koondamine koha pikaajalisi strateegilisi eesmärke silmas pidades ning vajalike tegevuste koordineerimine nende eesmärkide saavutamiseks (Bornhorst *et al* 2010: 572). Piirkonna juhtimise organisatsioonid on sihtkoha jaoks strateegilise tähtsusega, sest sihtkoha turismialane edukus sõltub üldiste ja organisatsiooni poolt mittekontrollitavate mõjude kõrval suuresti organisatsiooni enda edukusest. On leitud, et piirkonna juhtimise organisatsiooni tulemuslikkuse määravad suhted sidusgruppidega, efektiivne juhtimine, strateegiline planeerimine, eesmärgipärane ja fookuseeritud tegutsemine (Bornhorst *et al* 2010: 578).

Sihtkoha tõhusaks arendamiseks peavad sihtkohaturundusega tegelevad organisatsioonid mõistma muude eelnimetatud faktorite hulgas strateegilise planeerimise tähtsust sihtkoha jaoks. Nagu käesolevas töös selgub, rõhutatakse igas sihtkohaturunduse aspektis holistilisema ning täielikuma käsitluse vajadust – sihtkohaturundusena tuleb mõista konkreetsete ja lühiajalise tähtsusega tegevuste asemel täielikult läbi mõeldud ja analüüsitud pidevalt kestvate protsessi. (Kotler *et al* 1999: 38) Et strateegiline planeerimine on ka kultuuriorganisatsioonidele laialdaselt soovitatav, saavad nii sihtkohaturunduse eest vastutav kui kultuuriorganisatsioon oma tegevust ja planeerimisprotsesse kooskõlastada ja ühitada. Koostöös saab kultuurisündmusi paljudel juhtudel kasutada turundus- ja arendustööriistana turismipoliitika edendamiseks (Liu ja Lin 2011: 364).

Sihtkohaturunduse strateegilise planeerimise protsessis viiakse läbi koha audit, lepitakse kokku visioon ja konkreetsed tegevused selle saavutamiseks (Kotler 1999: 34). Kuna ühelgi protsessis osalejatest eraldi ei ole praktiliselt mingit võimalust protsessi tervikuna kontrollida, on äärmiselt oluline rõhutada koostöötahet kõigi osalejate vahel ning valmidust analüüsida otsuseid pikemas perspektiivis, kogukonna ühtseid huve arvestades ning kokkulepitud strateegilisi eesmärke silmas pidades. (Baker 2008: 82) Nende eesmärkide elluviimine sõltub suuresti sellest, millised on suhted sidusgruppide vahel. Sihtkohaturunduse protsessi tasemed ja selles osalejad on töö autor lähtudes käesoleva magistritöö eesmärgist koondanud joonisele 3.



Joonis 3. Sihtkohaturunduse tasemed. Turismi lukuauk. (Autori koostatud Kotleri, Asplundi, Reini ja Haideri (1999: 27) põhjal)

Joonisel 3 nähtub, et sihtkohaturunduse keskmes on planeerimisgrupp, kes omavahelises koostöös ja kohaturunduse plaani alusel tegeleb turundusfaktorite kasutamise abil sihtturgudele sõnumi saatmisega. Turundusfaktoriteks on seejuures atraktsioonidena käesoleva töö kontekstis ka kultuuriorganisatsioonide korraldatud üritused, mis asuvad samal tasemel sihtkohaturunduse põhilise turundusfaktori – imagoga. Nagu töös eelnevalt mainitud, on koha imago sõltuv ka kohalikest inimestest ja infrastruktuur on oluline koha atraktsioonide küllastamiseks. (Kotler 1999: 39) Sihtkohaturunduses on kogu tegevus suunatud turistide segmendile, kes käesolevas töös jaguneb kultuurituristik, kes külastab üritust kui sihtkohta ja osasaamisvõimalusega turistiks, kelle jaoks on sihtkohas toimuv kultuuriüritus lisaväärtus ja – võimalus. Antud joonis illustreerib protsessi tasemete ja osalejate olulisust ning omavahelist seotust – kogu sihtkohaturunduse protsessi on seega võimalik kujutada turismi lukuauguna ja käsitleda sihtkoha võtmeküsimusena.

Kokkuvõtvalt saab sihtkohaturunduse kontekstis esile tõsta eelkõige kultuuriorganisatsioonide mõju sihtkoha imago, mille kujundamise abil sihtkohaturundus turiste sihtkohta meelitab. Üldiselt on kultuuriatraktsioonid saanud turismisihtkohtade atraktiivsuse võtmeküsimuseks. Sihtkohaturunduses on oluline imago kujundamisel kultuuriorganisatsioone kasutada, sest nende poolt korraldatavad kultuuriüritused parandavad sihtkoha imago, vähendavad sesoonsust, tagavad sihtkoha küllastajatele vaba aja veetmise võimaluse ning võivad osutada nii sihtkoha küllastamise mõjuriks kui otseseks põhjuseks. Viimane toob kaasa kultuuriturismi hoogustumise, mis maailmas on kasvav turismi liik ja millega kaasneb massituristidest maksujõulisema ja teadlikuma küllastaja saabumine sihtkohta.

Tervikuna on oluline ka kultuuriürituste otsene majanduslik mõju, mis toob piirkonda turiste ja sellega kaasneva tulu ning mõjutab kõigi sihtkoha sidusgruppide huve. Nii saab kultuurisündmusi paljudel juhtudel kasutada kui turundus- ja arendustööriista turismipoliitika edendamiseks. Seetõttu on sihtkohtade jaoks oluline kaasata kultuuriorganisatsioonid sihtkohaturunduse planeerimisprotsessi, et maksimeerida korraldatavatest sündmustest tulenevat efekti.

Kuigi piirid kultuurilise ja majanduslike tegevuste vahel hägustuvad üha ja sellega kaasneb, et kultuuriga seotud turism tähendab järjest enam töökohti ja sissetulekut ning

järjest vähem kultuuri promotsiooni *per se*, mis on kultuuriorganisatsiooni üks eesmärke, ei muutu see teiste huvigruppide suurenenud kasu tõttu olematuks ja kultuuriorganisatsioon võidab koostööst laienenud publiku ja suurema tuntuse näol.

2. VANEMUISE TEATRI KASUTAMINE TARTU LINNA SIHTKOHATURUNDUSES

2.1. Metoodika ja ülevaade Tartu linna sihtkohaturunduse tegevustest ja Vanemuise teatrist

Käesoleva magistritöö teine peatükk koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses neist tutvustatakse empiirilise uuringu metoodikat ja uurimisobjekte ning antakse ülevaade püstitatud uurimisküsimustest. Teises alapeatükis esitatakse uuringu tulemusel kogutud andmete analüüs ning kolmandas alapeatükis tehakse uuringu tulemuste analüüsile ning järeldustele tuginedes ettepanekud ilmnenu probleemide lahendamiseks.

Lähtudes käesoleva töö eesmärgist pakkuda välja võimalusi kultuuriorganisatsioonide kasutamiseks sihtkohaturunduses ja toetudes sihtkohaturunduse teooriat ning kultuuriorganisatsiooni olemust sünteesivale teoreetilisele raamistikule, viis töö autor läbi empiirilise uuringu selgitamiseks, kuidas hetkel Tartu linna kui sihtkoha turunduses hetkel Vanemuise teatrit kui sihtkohaturunduse vahendit nähakse ning kuidas see reaalses tegevuses kajastub. Samuti viidi läbi Tartu linna turundusmaterjalide kui teiste andmete analüüs. Empiirilise uuringu meetodina kasutati poolstruktureeritud avatud küsimustega intervjuud. Kuus intervjuud seitsmest viidi läbi suuliselt ja transkribeeriti helisalvestiste põhjal. Üks intervjuu toimus vastavalt etteantud küsimustele kirjalikus vormis e-kirja teel. Küsitletavateks olid lähtuvalt sihtkohaturunduse teoriast valitud sihtkohaturunduse protsessis osalevate oluliste sidusgruppide esindajad, keda intervjueriti alapeatüki lõpus toodud uurimisvaldkondade alusel esitatud küsimuste põhjal.

Uurimisvaldkondade ja esitatud küsimuste tausta avamiseks ning küsitletavate valimi moodustamiseks on oluline mõista nii Tartu linna sihtkohaturundusealast toimimist, Vanemuise teatri kui kultuuriorganisatsiooni ja turismitoote olemust ning saada ülevaade Tartu linna ja Vanemuise teatri poolt kasutatavatest turundusmaterjalidest.

Järgnevalt tutvustab autor Tartu linna sellekohast tegevust, vastutavaid üksusi ja nendevahelist struktuurilist seotust.

Tartu on Eesti suuruselt teine linn 98 561 elanikuga (Tartu arvudes 2011). Pikk ajalugu – esmakordselt on linna mainitud 1030.aastal Vene kroonikates – ning 1632. aastal rajatud Tartu Ülikool on Tartust teinud Eesti vaimu- ja seltsielu keskuse, kus peeti esimene eesti laulupidu (1869) ning asutati esimene eesti teater (Vanemuine 1870). (Tartu linna ajaloost)

Tartu linna visiooni kohaselt on Tartu teiste visioonis toodud eesmärkide kõrval aastal 2030 unikaalse kultuuripärandiga atraktiivne, turvaline ja hästi kättesaadav reisisiht turistidele. Konverentsi-, miljöö-, ajaloo- ja kultuuriturismi linnana pakub Tartu mitmekülgseid aastaringseid aktiivse ja interaktiivse suhtluse võimalusi nii tartlastele kui külalistele. Tartu kuulub rahvusvaheliselt mainekatesse turismiorganisatsioonidesse, on üks Eesti turismimagnetitest (Tartu 2030). Eeltoodust nähtub Tartu selge huvi olla loova linnana avatud turistidele ning seda printsiipi rakendatakse ka kehtivas turismi arengukavas. Nimetatud arengukava turismisektori analüüsis väidetakse, et kultuuriüritusi pakutakse Tartus väga erinevate eelistustega sihtgruppidele ja need etendavad olulist rolli Tartu külastuste, sh korduvkülastuste arvu kujunemisel. Tartu linn Lõuna-Eesti keskusena on reisisihiks eelkõige ajaloolisi väärtusi, kultuurielamusi ja linnamiljööd hindavale turistile. Kultuuriüritused on magnetiks paljudele Tartusse saabujatele. Samas on potentsiaalselt Tartus viibimise aega pikendavate pakettide ja programmide pakkumine praegu minimaalne. (Turismi arengukava 2008–2013: 10) Eeltoodut arvesse võttes järeltab autor, et Tartu linn on teadvustanud vajaduse olla turistide ligimeelitamisel aktiivne ning ühe võimalusena selleks nähakse Tartu positioneerimist kultuurilinnana kõige laiemas tähenduses.

Tartu linnas on peamised sihtkohaturundusega tegelejad ja turismisektori arengu kavandajad ning elluvijad Tartu linnavolikogu ja Tartu linnavalitsus. Tartu linnavalitsuses on turismi valdkond ühe abilinnapea vastutusalas. Otseselt tegeleb turismiarendustegevuse kureerimisega Tartu linnavalitsuse avalike suhete osakonna koosseisus olev maine- ja turismiteenistus. Maine- ja turismiteenistuse vastutusala ja peamised tegevused on maine ja turismi strateegiline juhtimine, brändi arendamine, linna maine- ja turismitrükiste koostamine, reklaamikampaaniate (nt suvekampaania

„Tartus näeme”) ja maineürituste (rahvusvahelised hansapäevad, Mardilaat Helsingis) korraldamine. Maineteenistuse tegevusvaldkond on ka turismistatistika kogumine, uuringute korraldamine ning andmete analüüsimine ning turismi arendusprojektide koordineerimine, välisprojektide kirjutamine. Maineteenistus korraldab ka suhtlust välisajakirjanikega, reklaamide ostu ja tutvustavate artiklite avaldamist sihtturgudel. (Tartu linna turismi ... 2012, Tartu linna kodulehekülj 22.03.2012)

Tartu Linnavalitsus on sihtkohaturundusega tegelemiseks koos Tartumaa Omavalitsuste Liiduga ellu kutsunud ka Sihtasutuse Tartumaa Turism. Nagu selgus ka käesoleva töö esimeses peatükis, on selliste piirkondlike juhtimisorganisatsioonide loomine sihtkohaturunduses tavapraktika. Sihtasutuse Tartumaa Turism tegevuse eesmärgiks on koordineerida Tartu linnas ja maakonnas turismialast arendustööd: tegeleda piirkonna turunduse, turismitoodete arendusega, piirkonna maine kujundamisega ning turismialase informatsiooni kogumise, analüüsi ja levitamise. Oma eesmärkide saavutamiseks viib sihtasutus läbi turismialaseid uuringuid ja küsitlusi, teeb koostööd kohalike omavalitsuste ja turismiettevõtjatega, arendab koostööd Eesti ja teiste riikide turismiorganisatsioonide ja samalaadsete institutsioonidega ning osaleb rahvusvahelistes turismiprojektides. (SA Tartumaa Turism põhikiri) Sihtasutuse Tartumaa Turism 2012. a tegevuskavast nähtub, et tegevus on järjepidev ja mahukas – nagu eelnevatelgi aastatel tutvustab sihtasutus Tartu linna mitmetel turismimesidel, võtab vastu välisajakirjanike delegatsioone ja avaldab Tartu kohta informatsiooni erinevates sihtturgude väljaannetes. (SA Tartumaa Turism tegevuskava 2012) Koostöös maine- ja turismiteenistusega valmib igal aastal mitmeid infotrükiseid, mida levitatakse nii messidel kui ka välisministeeriumi kaudu Eesti välisesindustes. (Tartu linna turismi 2012)

Tulenevalt käesoleva töö eesmärgist on oluline käsitleda ka Tartu linnavalitsuse kultuuriosakonna rolli sihtkohaturunduses. Kultuuriosakond tegeleb üldiselt kultuurivaldkonna sündmuste ja arengu planeerimisega tehes koostööd nii Tartu linna kui teiste kultuuriorganisatsioonide esindajatega. Samas on lähtuvalt Tartu linna turismi arengukavast ja arengustrateegiast kultuur ja turism Tartus väga tihedalt seotud ning seetõttu ka kultuuriosakonna osalus sihtkohaturunduses ja selle reaalsetes tegevustes olulise tähtsusega. Kultuuriosakond on vastutav kultuuriinfo levitamise, tähtsündmuste

planeerimise ja koostöö eest kultuuriorganisatsioonidega. (Tartu linna kultuuri... 2012, Tartu linna turismi 2012)

Järgnevalt antakse ülevaade Vanemuise teatrist kui kultuuriorganisatsioonist ja turismiobjektist. Vanemuise teater on oma 142 tegutsemisaastaga Eesti vanim ja ka suurim teater, mis kuulub kultuuriministeeriumi alluvusse ning on Eesti riigi poolt finantseeritav asutus. Teatril nagu teistelgi kultuuriasutustel on omatulu teenimise kohustus, millega kaetakse teatav osa eelarvest. Seetõttu panustab ka Vanemuise teater märkimisväärselt erinevatesse turundustegevustesse, mille olulisust kultuuriorganisatsiooni edukas toimimises käsitleti käesoleva magistritöö esimeses peatükis.

Vanemuise teater töötab kolmes žanris andes etendusi nii sõna-, tantsu- kui muusikateatrina. Eri žanrite loominguliste liidrite juhtimisel töötavad teatris oma ala professionaalid: draamatrupp, rahvusvahelise koosseisuga balletitrupp, sümfooniaorkester, ooperikoor ja -solistid. Kolmežanrilisus on ühelt poolt teatri igapäevatööd raskendav asjaolu nii administreerimis- kui turundusküsimustes, sest kokku peavad saama väga erinevate loominguliste jõudude soovid ja teatri võimalused ning ka publiku ulatus on erakordne – sülelastest vanuriteni, alternatiivse kunsti austajatest klassikaarmastajateni, süvakultuurihuvilistest kerge meelelahutuse otsijateni ja seda kõike kolme erineva žanri lõikes. Teiselt poolt on tegemist ääretuid võimalusi pakkuva eelise, mis võimaldab lavale tuua keerukaid žanriüleseid teoseid ja suurprojekte nii statsionaaris kui vabas õhus (näit PEKO 2011. a Värskas, RUJA 2008. a Tartus, muusikalid Tartus ja Tallinnas). Need on tähtsad sise- ja väliturismi motivaatorid. Nii vaatas lavastust PEKO 2011. a suvel 10 etendusel Värskas 7600 inimest, mis on kordi suurem Värskas valla elanike üldarvust 1469 (seisuga 01.01.2009. a, Värskas valla koduleht 02.04.2012).

Nagu selgus töö esimeses peatükis, on suurürituste kõrval oluline hoida kohti kultuurielu aktiivne ka suurürituste välisel ajal, sest elav kohalik kultuurielu mõjutab kohti imagot. Külalastajad saavad võimaluse kultuurisündmustest osa saada ka turismi kõrghooajavälisel ajal, sellega vähendatakse sesoonsust ja sihtkoha külaliste meelelahutusvõimalused on mitmekesisemad.

Vanemuise teatri repertuaar koosneb ühe hooaja kestel ligikaudu 50 lavastusest, kontserdist või sündmusest, mille erinevaid etenduskordi võib hooajas olla ligi 450. Vanemuise teater on seega Eesti mastaabis oluline ja järjepidev kultuuriliste sündmuste korraldaja. 2010. aastal käis Vanemuise etendustel 168 821 inimest, mis moodustab 20% Eestis toimunud 899 900 teatrikülastusest (Eesti Teatri Agentuur 2011: 23, 28). 2011. aastal oli Vanemuise külastajate arv 184 043, sellest Tartus 138 459.

Välis turistidele pakuvad huvi eelkõige keeleülesed etenduskunstid – ooper ja ballett. Kõige suurema tähelepanu saavad siiski muusikalid, mille subtitreerimine soome ja inglise keelde on andnud võimaluse koguda välismaalastest publikut. Käesoleva töö esimesest peatükis selgus, et kultuuriorganisatsiooni üks eesmärke on suurendada oma publiku arvu. Tulenevalt vajadusest leida lisavaatajaid, laiendas teater 2009. aastal tegevuse Tallinnasse, et anda etendusi Nokia Kontserdimajas. Seetõttu on Vanemuise teatri publiku hulgas ka senisest enam välisuriste, kelle kohaletoomiseks tehakse aktiivset koostööd nii Tallinna kui Tartu linnavalitsuste, turismifirmade ja majutusasutustega. Vanemuise teatri tegevust turismi arendamisel tunnustas Eesti Turismifirmade Liit aastal 2010 tiitliga AASTA PARIM, millega märgiti ära teatripoolne panus turistide Eestisse toomisel nii repertuaarivaliku, subtiitrite tagamise kui turundustöö osas.

Selgitamaks Vanemuise teatri kasutamist Tartu linna turunduses, analüüsis autor turundusmaterjale või infoallikaid, millega turist tõenäoliselt kokku puutub. Tartu puhul on nendeks turundustrükised, Tartu linna turistile mõeldud kodulehekül www.visittartu.com, mis on Sihtasutuse Tartumaa Turism hallata ning kultuurisündmuste ülevaate tagav Tartu linnavalitsuse kultuuriosakonna poolt hallatav koduleht www.kultuuriaken.ee. Ülevaade koostati tabelina (lisa 1) Tartu Külastuskeskuses 03.04.2012 saadaval olnud materjalide ning Tartu linnavalitsuse maine- ja turismiteenistuse juhataja Karmen Viikmaa koostatud trükiste põhjal. Analüüsi aluseks valiti materjalid, mis kajastavad Tartut üldiselt või annavad ettekujutuse Tartu kultuurisündmustest. Välja jäeti muude fookustega materjalid nagu aktiivne puhkus, sport, majutus, toitlustus jms.

Turundusmaterjalidena kasutatakse Tartu linna turundamisel nii linnavalitsuse avalike suhete osakonna kui kultuuriosakonna ja sihtasutuse Tartumaa Turism koostatud

trükiseid. Ülevaate põhjal võib väita, et Vanemuise teatri info sisaldub küll enamikus Tartu linna turundustrükistes, kuid on ebaühtlane. Üldist infot kajastavates materjalides märgitakse teatri olemasolu linnas. Trükistes *Tutustu toisenlaisen Viroon, Tartu County* ja *Discover Tartu* nimetatakse ühe lausega Tartu aktiivset kultuurielu, Eesti vanima teatri asumist linnas ja hetkel teatris pakutavat, mis on trükiste mahtu arvestades piisav. Madalhooaja trükistes teatrit tervikuna tutvustavat materjali ei sisaldunud, küll oli teater esindatud ühes majutuspaketi ning ürituste näol kultuurikalendris, kuid nende juures puudus viide näiteks subtiitrite olemasolule. 2012. aasta festivale reklaamivas trükises on Vanemuise teater kajastatud sümfooniaorkestri tasuta kontserdi toimumise kaudu ning lisatud on ka teatrit üldiselt tutvustav viide. Täiesti välja on teatri suvised üritused jäänud materjalidest *Suvi Tartumaal* ja Läti turistile mõeldud ajalehest *Tartu aprinka celvedis*, kus suve kultuuri tähtsündmusi esitatakse.

Sihtasutuse Tartumaa Turism kodulehelt leiab turist esimesena kümme põhjust, miks Tartusse tulla. Neist esimesena kuvatakse Ahhaa teaduskeskus ja Aura veekeskus. Vanemuise teater koos kontserdimajaga positsioneeritakse eelviimasele kohale enne kaubanduskeskusi ja peale kõikide muuseumide ning botaanikaiaia külastamis- ja laevareisidest osasaamise võimaluste tutvustamist. Markantne on, et teise põhjusena tuuakse välja Tallinna Pimedate Ööde Filmifestivali toimumine 18.-30.11.2011 (www.visittartu.com 03.04.2012). Teatreid kajastaval alamlehel on esimesel kohal Teatri Kodu, millele järgneb Hansahoovi teater. Vanemuise teater on esitatud majadepõhiselt kolmes erinevas positsioonis. Kultuurisündmuste toimumine tervikuna kajastub turistile mõeldud kodulehel väljavõtena Tartu kultuuriaknast (www.kultuuriaken.ee), kuhu ürituste korraldajad ise oma sündmuste info sisestavad. Tartumaa Turismi kodulehel kajastatakse üritusi ühepäevase viitajaga, st täna toimuvatena reklaamitakse eilseid ja homme toimuvatena tänaseid sündmusi.

Kokkuvõtvalt saab väita, et esmatasandi materjalides on Vanemuise teater esindatud, kuid küllaltki ebaühtlaselt. Kodulehel on teater samuti välja toodud, iseenesest on positiivne, et ta mahub Tartu kümne olulisema objekti hulka. Samas näitab see loetelu mõningast juhuslikkust linna põhiatraktsioonide kuvamisel ja selgete fookuste puudumist linna turundussuundades.

Lähtuvalt sihtkohaturunduse teooriast, arvestades Tartu linna sihtkohaturunduse alast struktuuri ning toetudes Tartu linna turundusmaterjalide kui teiseste andmete analüüsi tulemustele, viis autor läbi intervjuud kohaliku omavalitsuse esindajatega. Esmalt küsitleti Tartu abilinnapea Argo Annukit (ametis alates aastast 2011), kelle vastutusallas on turismi areng Tartus tervikuna. Et sihtkohaturunduses on oluline osa linna imagol, küsitleti ka Tartu linnavalitsuse maine- ja turismiteenistuse juhatajat Karmen Viikmaad (ametis alates aastast 2011). Tartu kui sihtkoha turundusega otseselt tegeleva üksuse esindajana intervjueriti SA Tartumaa Turism juhatajat Valdek Rohtmaad (ametis alates aastast 2011) ning lähtuvalt töö eesmärgist viidi intervjuu läbi Tartu linna kultuuriosakonna juhataja Katriin Fisch-Uibopuuga (ametis alates aastast 2002).

Ettevõtjate esindajatena kaasati uuringusse turismifirma GoTravel *incoming*-divisjoni juht Krista Astaseva, kelle pikaajaline kogemus turismisektoris (ametis alates aastast 1990) võimaldab teha järeldusi Tartu linna kui sihtkoha ning kultuuriorganisatsiooni rolli kohta selles. Küsimustele vastas ka Tartu suurima hotelli Dorpat müügijuht Reet Kalamees (kogemus turismisektoris alates aastast 1980), kes esindab sihtkoha atraktsioonide külastamisega kaasnevate vajalikke teenuseid (majutus, toitlustus) pakkuvaid ettevõtteid. Hotellide uuringusse kaasamise põhjendus on kiire globaliseerumisega kaasas käiv kliendi sõltumatus turismibüroodest ja -vahendajatest – järjest enam turiste leiab tee sihtkohtadesse individuaalselt ja seetõttu on majutusasutus oluline turismialase info allikas.

Sihtkohaturunduses on määrav osa ka atraktsioonidel, mille alla kuuluvaks teater sihtkohaturunduse üldise käsitluse järgi liigitatakse. Vanemuise teatri esindajana intervjueriti teatri juhti Paavo Nõgenet (teatri juht alates aastast 2007).

Intervjuud viidi läbi intervjuu plaani kohaselt, mis sisaldas konkreetseid küsimusi ja üldisi teemasid aruteluks (vt lisa 2). Võttes arvesse küsitlevate erinevaid tegutsemisalaseid, oli rõhk intervjuude käigus lähtuvalt esindatavast organisatsioonist ja selle rollist intervjuudes erinevatel teemadel, kuid kõiki teemasid käsitleti kõigis küsitlevatega läbiviidud intervjuudes vastava üksuse kontekstis.

Lähtudes käesoleva töö 1. peatükis esitatud väitest, et kultuuri roll linna imagos on oluline nii üldiste kohaturunduse kui sihtkohaturunduse eesmärkide täitmisel, uuriti

esmalt, millisena näevad intervjueeritavad kultuuri rolli Tartu linna imagos. Vastavalt sihtkohaturunduse käsitlustele on kultuuriürituste osa koha imago kujundamises märkimisväärne, sellest lähtuvalt paluti kirjeldada Vanemuise teatri rolli kultuuriürituste korraldajana ja osalisena Tartu linna imago kujundamises. Seejuures paluti täpsustada Vanemuise teatri tähtsust nii suursündmuste organiseerija kui igapäevase kultuuriprogrammi tagajana.

Vastavalt töö 1. peatükis esitatud joonisele 2, on teater kultuuriorganisatsioonina linna kui sihtkoha jaoks olulise imagoloogilise tähtsusega, tagab teoreetilise külastamisvõimaluse kõigile linna külalistele ja võib olla ka otsene sihtmärk ning sihtkoha valiku põhjus. Intervjueeritavatelt küsiti, kui oluline atraktsioon on Vanemuise teater Tartu linnas ja millised turistid seeläbi Tartusse jõuavad ning paluti välja tuua tava- ja kultuurituristi erinevused. Et kultuuriürituste majanduslik mõju piirkonnale on märkimisväärne nagu selgus ka töö 1. peatükis, paluti kirjeldada, kuidas Vanemuise teatri poolt korraldatud kultuurisündmused mõjutavad lisateenuste pakkujaid (majutus, toitlustus). Kuna kultuuriürituste abil saab pikendada turismihooaega ning vähendada seega sesoonsust, küsiti intervjueeritavatelt, kas Tartu linnas on kultuuriürituste taoline mõju täheldatav ning kuidas mõjutab aastaringne kultuuriprogrammi võimalus kohalikke ettevõtjaid. Täiendamaks Vanemuise teatri kompetentsust turistidele parima teenuse pakkumisel, paluti intervjueeritavatel hinnata Vanemuise teatrit kui turismitoodet ning esitada ettepanekud, mida Vanemuise teater peaks paremini tegema nii toote täiendamise, üldise koostöö kui infoleviku osas.

Intervjueeritavatel paluti hinnata, milline roll turistide Tartusse tulekul on linnal kui sihtkohal, teatril kui atraktsioonil, sihtkohaturundusega tegelevatel üksustel ning turismiettevõtjatel ja majutusasutuste enda turundustööl. Sihtkohaturunduse protsessi ja tasemeid kujutaval joonisel 3 nähtub, et eduka sihtkohaturunduse aluseks on tihe koostöö kõigi osapoolt vahel. Seetõttu uuriti küsitletutelt, millisel määral omavaheline koostöö Tartu linna oluliste sidusgruppide vahel toimub ning milliseid lahendusviise nähakse võimalike probleemide puhul. Samuti paluti hinnata Vanemuise teatri nähtavust Tartu linna sihtkohaturunduses.

Kokkuvõtvalt soovib autor intervjuude abil saada valdkondade kaupa vastused järgmistele uurimisküsimustele.

- **Imago valdkond.** Milline roll on Tartu linna imagos kultuuril ja milline on Vanemuise teatri osa Tartu linna imagos kultuuriürituste korraldajana?
- **Turismiatraktsiooni valdkond.** Kas Vanemuise teater kultuuriürituste korraldajana funktsioneerib ka turismiatraktsioonina, millised turistid seetõttu Tartu linna jõuavad ja milline on kultuurisündmuste mõju piirkonna majandusele ning turismihooaja sesoonsusele? Kuidas Vanemuise teater peaks täiendama teatri poolt pakutavat kui turismitoodet?
- **Sihtkohaturunduse valdkond.** Millisel määral omavaheline koostöö Tartu linna oluliste sidusgruppide vahel toimub ning milliseid lahendusviise nähakse probleemide puhul? Kas Tartu linna turunduses on Vanemuise teater nähtav?

Uurimisküsimustele vastuste leidmise ja analüüsi järel saab autor teha järeldused, milline on Vanemuise teatri kui kultuuriorganisatsiooni kasutamise hetkeseis Tartu linna sihtkohaturunduses ning millised on võimalikud probleemid ja takistused. Nende fikseerimise järel pakub autor probleemide lahendamise võimalusi ja teeb ettepanekuid Vanemuise teatri edasiseks kasutamiseks Tartu linna sihtkohaturunduses.

Järgmises alapeatükis esitab autor uuringu käigus kogutud info uurimisvaldkondade kaupa ning koondab kogu materjali järelduste ja ettepanekute tegemiseks kolmandas alapeatükis.

2.2. Tartu linna, Vanemuise teatri ja turismiorganisatsioonide esindajate arvamused Vanemuise teatri rollist Tartu linna sihtkohaturunduses

Käesolevas alapeatükis esitatakse läbiviidud intervjuude tulemused grupeerituna uurimisvaldkondade järgi. Intervjueeritavateks olid Tartu abilinnapea Argo Annuk,

Tartu linnavalitsuse maine- ja turismiteenistuse juhataja Karmen Viikmaa, SA Tartumaa Turism juhataja Valdek Rohtmaa, Tartu linna kultuuriosakonna juhataja Katriin Fisch-Uibopuu, turismifirma GoTravel *incoming*-divisjoni juht Krista Astaseva, hotelli Dorpat müügijuht Reet Kalamees ja Vanemuise teatri juht Paavo Nõgene.

Esmalt analüüsitakse **imago valdkonna** küsimustele saadud vastuseid. Kõik intervjuueeritavad tähtsustasid kultuuri rolli Tartu linna imagos väga ja pidasid seda äärmiselt oluliseks. Uibopuu ja Astaseva nimetasid Tartu kui kultuurilinna imagot käivitavana Tartu ülikooli rajamist, millega kaasnes haridustaseme tõus ning intelligentse linnaelanikkonna suurenemine. Märgiti, et selle tagajärjel rajatud esimene eesti teater ja eesti muuseum ning esimene peetud laulupidu kannavad ka täna Tartu kui kultuurilinna imagot inimeste teadvuses. Samas on Tartu kui kultuurilinna imago ilmselt eestlaste jaoks ka juba midagi väga elementaarset, iseenesestmõistetavat ja raskestiseletavat.

Astaseva: kultuuri rolli Tartus ei ole võimalik üle hinnata. Ajalooliselt on see olnud terve Eesti ühiskonna arengu veduriks. Eesti rahvusülikool on sündinud Tartus, üldlaulupeod on saanud alguse Tartust.

Fisch-Uibopuu: Ajalooliselt on Tartu positsioon selline, et siin oli esimene kutseline teater, esimene muuseum, esimene laulupidu ja kõik see, siis ta on meile läbi ajaloo juba selge identiteet ja loomulikult see identiteet ei tekkinud siia tühjalt kohalt, selle taga on väga selgelt ülikool /.../ See on selles mõttes midagi nii suurt ja püsivat, et ta siiamaani veel kannab.

Kalamees: Siin on esimesed asjad kõik, et laulupidu peeti esimest korda ju Tartus ja eesti teatriselts vanim oli Tartus ja need asjad on määravad kõik. Väga sageli ise me kasutame turundamisel, et Tartu on kultuuripealinn.

Rohtmaa: /.../ esimesed laulupeod, esimene kutseline teater /.../.

Viikmaa: Ta on nagu kuidagi olemas, aga nii raske on seda niimoodi määratleda või eraldi esile tuua, miks ta on tekitanud inimestes selliseid emotsioone või sellise kuvandi. Ta on kuidagi nagu immanentselt, on lihtsalt olemas.

Nõgene: Tartus on elanike arvu kohta siiski väga suur hulk kultuurisündmusi ja Tartu on kogu aeg kultuuripealinn.

Vanemuise rolli peeti samuti Tartu imago kujundamisel oluliseks, seda väitsid kõik vastanud. Teatri olemasolu linnas tõstab vastanute arvamuse kohaselt piirkonna imagoloogilist väärtust ning positioneerib turistide jaoks Tartu kui kultuurialaselt aktiivse paiga.

Annuk: kui me võtame üldse Tartu kui sellise kuvandi, et mis on need sümbolid, mis nagu Tartut iseloomustavad, siis kindlasti on see ülikool, Vanemuine, selles pingereas. See kuvand on väga positiivne, ma arvan, et see on toonud ka järjest rohkem inimesi Tartusse, et me tahame pakkuda teatrit ja kultuuri mitte ainult linlasele.

Viikmaa: Ütleme, et linn lõikab profiiti selle pealt, et ta lihtsalt olemas on. Et kui meil on ikkagi selline suur asutus, mis pakub sellisele kultuuritundlikule ja -teadlikule teadmishimulisele inimesele tegevust, see annab linna kohta teatud informatsiooni, et selles linnas väärtustatakse teatud kultuurialaseid tegevusi ja selles mõttes ta annab olulise lisaväärtuse mainekujunduslikus küsimuses juurde kohe kindlasti.

Nõgene: Teater imagoloogiliselt on piirkonnale oluline, võimalus ooperis käia lisab piirkonnale oluliselt rohkem väärtust kui reaalne külaline seda toob. Sama näide, et Tartust saab sõita Tallinnasse bussiga, saab rongiga ja saab ka lennata, et siin on olemas Selver ja elekter ja ka ooper.

Välja toodi ka oluline seos teatri enda atraktiivsuse ja linna imago vahel. Oluliseks peetakse seda, millist repertuaari ja kunstilist taset teater suudab tagada, milline on tema reputatsioon ja üleüldine maine. Positiivne mõju on arvatavalt tugevam professionaalse ja kõrgetasemelise esituse korral.

Uibopuu: On olemas sellised suured kultuuriinstitutsioonid, mille tähtsus linna imago kujundamisel on täiesti elementaarne. Nii on Vanemuise roll oluline ja sõltub trupi tugevusest, atraktiivsusest ning repertuaaripoliitikast.

Rohtmaa: Vene reisikorraldajad olid jahmunud. Neil on ka seal olemas ooperiteatrid ja absoluutne kõrgkultuur, aga nad ei osanud seda oodata Tartust, kus on üldse 100 000 elanikku ja kus nad sattusid alternatiivse tantsulavastuse esietendusele, mida vaatas korraga 700 inimest. Et see kindlasti lisab oluliselt linna imagole positiivset ja omapära, erilisust. Taas kord, et mida me välja näitame või võiksime rohkem välja näidata, on selle (teatri ja kõrgkunsti) olemasolu.

Vanemuise teatrit peetakse tähtsaks nii suursündmuste organiseerija kui igapäevase kultuuriprogrammi tagajana, sest suursündmused paistavad silma meedias, tagavad tähelepanu ja selle kaudu linna tuntuse kasvu ning toovad piirkonda kindlal ajal olulise hulga inimesi. Astaseva ja Kalamehe sõnul on igapäevane kultuuriprogramm heaks täienduseks muudele linna külastuseks olevatele tegevustele, kuid võib saada ka külastust määravaks teguriks. Ka peetakse positiivseks, et linn pole kultuuri kontekstis vaid ühe suure monoürituse poolest tuntud, vaid pakub kultuuriüritusi aastaringselt.

Astaseva: Mõlemat pidi on Vanemuisel oluline roll. Ühelt poolt on suurüritusi lihtsam konkreetsele huvigrupile müüa, lihtsam on reklaami teha ja üldine meedia ka toetab. Aga praegu näiteks on mul üks Soome grupp, kes planeerib reisi septembris ning kelle Tartu külastuse määrab see, kas sel päeval on mängukavas neile sobivat etendust õhtu veetmiseks. Kui seda poleks olnud võimalik pakkuda, ei sõidaks nad päevaks Tartusse, vaid valiksid muu tegevuse.

Kalamees: Ikka on suur roll suursündmusel nagu oli Vanemuise RUJA näiteks. Kui sa ikka väljast tuled, siis jääd kas tuttavate juurde või ööbid. Aga praegu (30.03.2012) meil on SPAs soome grupid, eile õhtul meil läks päris suur seltskond, täna läheb suur seltskond (teatrisse).

Nõgene: On isegi hea, et Tartus pole ainult üht ja ainukest vapisündmust, vaid tubli hulk väiksemamahulisi kultuurisündmusi, mis jaotuvad terve aasta peale ning millesse teater oma panuse annab. Seetõttu saab öelda, et siin on kogu aeg kultuuri ja seega on Tartu kultuurilinn.

Ära märgiti ka Vanemuise teatri tähtsus kohaliku kultuuri- ja teatrielu üldisel edendamisel ja mitmekesistamisel, mis linna imagot samuti mõjutab. Linnas asuva teatri juures ja baasil saab tekkida erinevaid üritusi ja festivale, mille kaudu linna elanikud saavad osa suuremast hulgast sündmustest ning väliskülalised põhjuse Tartusse tulla.

Nõgene: Minu arust on oluline just mitmekesisus ja meil on küll üks suur teater, aga Tartu Vanemuise majad on ka täna avatud absoluutselt kõikidele teistele, kes saavad rentida saale ja see ainult mitmekesistab pilti. Meie töö on ka tekitada ja hoida nõudlikku kultuurihuvilist publikut, kelle pärast sõidaksid kohale ka teised tegijad. Et nad seda teha saaksid, on vaja ka kohapealset kompetentsi ja kriitilist hulka teadlikku publikut. Ja erinevad trupid teevad seda, sest Tartus on hea mängida –publik ootab,

sest ega üks teater ei suuda ega peagi kõigile kõike pakkuma. Pole juhus, et Draamafestival Tartus toimub. Nii et tegelikult on kultuuripakkumine Tartus üsna sama mitmekesine kui Tallinnas, kuigi Tallinnas on selleks oluliselt rohkem võimalusi.

Kokkuvõtvalt on vastanute hinnangud ära toodud järgnevas tabelis 5.

Tabel 5. Vastanute hinnangud Tartu linna ja Vanemuise teatri kohta imago valdkonna küsimuste lõikes.

	Kultuuri roll Tartu imagos	Vanemuise roll Tartu imagos	Vanemuise roll ürituste korraldajana
Annuk	Oluline	Tähtis, Tartu sümbol	Oluline
Astaseva	Tähtis, põhjapanev	Märkimisväärne	Oluline ka turistide jaoks
Fisch-Uibopuu	Identiteedi alus, oluline	Oluline, üks vaaladest, millel identiteet seisab	Oluline
Kalamees	Väga oluline, kultuuripealinn	Oluline	Oluline ka turistide jaoks
Nõgene	Oluline	Oluline, üks kandvatest asutustest	Igapäevane tegevus oluline pideva fooni loojana
Rohtmaa	Kõige olulisem	Oluline kõrgkultuuri esindaja	Tähtis
Viikmaa	Oluline	Oluline, linna imago mõjutav	Oluline

Turismiattraktsiooni valdkonna küsimuste puhul pidas enamik vastajaid Vanemuise teatrit konkreetselt turisti sihtmärgina olulisemaks Eesti-sisese turismi osas. Samas peeti võimalikuks ka välituristide teatrikülastuse eesmärgil saabumist. Teatrit välituristidele olulisemaks peavad eelkõige turismi ja majutusega tegelevad ettevõtjad, kes otseselt külastajate Tartu programmiga tegelevad. Intervjueeritavad rõhutasid teatri mitmežanrilisust kui eelist mitmekülgse kultuuriprogrammi tagajana ning tõid välja stabiilsuse ja kvaliteedi faktori, oluliseks peetakse, et Vanemuise teatri lavastusi saab soovitada ka ette, st enne lavastuse valmimist.

Rohtmaa: Eesti sees reisivad nad kindlasti ka teatri pärast, nüüd välituristi kohta ei julge öelda. Soomlane ka võib-olla tuleb. Aga turismiattraktsioonina teater on igal juhul ka Tartus olemas. Vahelduse mõttes kasvõi eestlase jaoks.

Annuk: Siis kindlasti planeeritakse nädalalavahetusi Eestis ringi sõitmiseks ja kui sa nädalavahetusi juba planeerid, siis mingi kolm-neli aastat tagasi ei olnud see veel nii

populaarne, et erinevad ööbimis-majutusasutused pakuvad ise välja, et tulge ööbige meie juures ja samal ajal saate veel külastada näiteks Vanemuist või mingeid muid teemasid.

Kalamees: Vanemuise roll kultuuriatraktsioonina on suur, sest temas on igauhele midagi tänu sellele, et ta on selline kombinaatteater, ei ole ju meil väga selliseid, kus oleks seal balletti ja ooperit ja draamat ja kõike koos, et võimalik, et igauks leiaks endale sealt midagi.

Astaseva: Teatril on kultuuriatraktsioonina märkimisväärne roll. Tähtsaim on, et Vanemuise lavastuste kvaliteedis võib kindel olla. Turistile müües tahad ju ikka veendunud olla, et soovivad head ja muljetavaldavat nimetust. Vanemuise puhul ei ole siiani pidanud turistide poolse negatiivse tagasisidega tegelema.

Vanemuise teatrit turismitootena hinnates toodi välja, et teatrit on turistidele lihtne pakkuda ja müüa. Selle aluseks on repertuaarivalik ning tõlked nii soome kui inglise keelde. Positiivsena nimetati ka teatripoolset aktiivset turundustööd ja head müügisuhtlust. Ettepanekuna märgiti vajadust laiendada subtiitrite keelevalikut. Olulisena toodi välja vajadus ka tihedama infovahetuse järgi, mis parandaks teatri võimalusi olla koostatavates ning avaldatavates materjalides esindatud.

Kalamees: Kui väliskliendile on tuttav see mingi väga tuntud ooper näiteks või nii, siis on lihtne. Sageli need kohalikud lauljad küll mitte midagi ei ütle. Vaid see, et kas see on selline hea materjal või ei. Tegelikult on lihtne, kuna repertuaar on vastav.

Astaseva: Kahjuks ei ole me palju turistidelt tagasisidet saanud. Seega võib öelda, et on jäädud rahule. Enamasti saadakse kiiresti tagasiside, kui teenusega ei oldud rahul. Küll oleme saanud positiivse tagasiside etendustele: Helisev muusika, Mary Poppins ja Puhastus. Vanemuise teatri mängukavas on etendusi, mis on huvipakkuvad välisturistile. Arvestatakse põhjanaabrite huviga ning etendused on soome- ja inglisekeelsete subtiitritega. Aktiivne on teatri turundus ja müügitöö. Meie reisibürool on hea ja vahetu kontakt teatri müügiesakonnaga.

Kalamees: Siiani on küll kõik rahul, keegi midagi ei kurda, pigem ollakse positiivselt rahul ja üllatunud. See teatri oleks siin linnas annab linnale nagu mingi teise mõõtme. Et linnas ongi teater, et see ongi vinge linn, kui siin on Eesti kõige suurem teater.

Rohtmaa: *Venekeelsed subtiitrid võiksid olla sihtturupõhiselt näiteks. Aga muidu teater teeb küll. Minu silmis on Vanemuine klassika ja tegeleb väga selgel positsioonil.*

Viikmaa: *Tegelikult on teatri olemasolu juba piisav, kellele me saame alati viidata, et meil oma teater olemas. Ma isegi ei oska öelda, kas teater peaks ise kuidagi rohkem vaeva nägema. Sooviks rohkem informatsiooni, mis teatril on pakkuda, mis keeles, mis sihtrühmale ja nii edasi, siis saab kohe pakkuda erinevatesse allikatesse.*

Vanemuise teatri jaoks on turistide segment lisaväärtus ning prioriteetne publik kohalikud vaatajad. Samas peetakse turistidega töötamist tähtsaks ning tehakse jõupingutusi, et koos kohaliku publikuga oleks ka välituristidel teatrisse tulek võimalik, seda peetakse silmas nii repertuaari valikul, mängukava koostamisel, turundustegevustes ja koostöös turismiettevõtjatega.

Nõgene: *Turistid on pigem lisaväärtus. Rahvusooper Estonia on Soome rahvusooper, sest ta on sellises kohas, piletihind paneb paika ja kui Tartus on ooperikülalastajad 4500 kuni 5000, siis ega see Tallinnas nüüd oluliselt suurem ei ole. Seal on võib-olla mingi 15 000 eestlast, aga ooperiteatrit 15000 elanikuga üleval ei pea. Vanemuine peaks ennekõike püüdma väga tasemel asju pakkuda just oma regiooni inimestele. Aga me teeme sellest hoolimata täie tõsidusega tööd ka turisti suunal, sest see on oluline ka linna maine mõttes. Tähtis on, et kui turist tahab tulla, siis tal on see võimalus, et on mida vaadata, et on sobival kuupäeval etendusi, et on hotellist võimalik piletit saada, et on tuttavas keeles info olemas.*

Vastajate arvamused Vanemuise teatri kui turismiobjekti kohta sise- ja välituristide jaoks on koondatud järgnevasse tabelisse 6.

Tabel 6. Vanemuise teater turismiattraktsioonina.

	Vanemuine turismi-Attraktsioonina	Siseturist või välisturist teatrikülastajana
Annuk	Olemas	Siseturist
Astaseva	Kindel kvaliteet, arvestatav	Nii sise- kui välisturist
Kalamees	Igähele midagi, mitu žanri, seetõttu kõigile sobiv	Nii sise- kui välisturist
Nõgene	Olemas	Fookus kohalikel elanikel ja siseturistidel, arvestatakse välisturistidega
Rohtmaa	Klassika, arvestatav turismiobjekt	Siseturist kindlasti, välisturist vähem
Viikmaa	Toimib	Siseturist kindlasti, välisturist vähem

Küsitluse käigus selgus, et Tartusse jõudvad turistid on suuremas osas kultuurilise huviga, mis tuleneb nii linna tugevast seotusest ülikooliga, linna enda kuvandist kui pakutavatest tegevustest, mille hulgas teater ei ole esikohal, kuid on oluline kultuuripakkuja.

Fisch-Uibopuu: *Olgem ausad, enamus turiste tuleb siia kas kultuuri või spordiga seoses, ülikool on ka, aga ka seda saab mõnes mõttes võtta kultuurina.*

Rohtmaa: *Tartu turist on kultuurihuviline. Et messidel ka, selline põhikaader, kes huvi tunneb Tartu vastu, nad oskavad küsida, neile on lihtne rääkida, sest nad on huvitatud asjast. Ta on valdavalt keskealine, ta on palju lugenud, ta on käinud teistes kultuurilinnades, ta tahab vaheldust. Ta on selline kultuurielamuste otsija. Aga reeglina ainult teatri pärast ikka ei tulla, kuid teater on osa teiste kultuuriattraktsioonide hulgas. Ikkagi see, mida veel saab näha, mida juurde saab võtta Tartust.*

Kultuurihuvilist turisti ja tava- või massituristi võrreldes vastasid küsitletud, et kultuuriga seotud turisti puhul on eriline roll eelneval ettevalmistusel, tehtud on põhjalik eeltöö, külalised on kursis pakutavaga. Reeglina huvitatakse piirkonnast ka laiemalt ja ollakse valmis väljasõitudeks, et tutvuda kohaliku kultuuriga. Ära märgiti ka kultuuriga seotud turisti kõrgem maksujõud, mis teeb kultuurihuvilistest piirkonnale ahvatleva segmendi.

Kalamees: *Ta on väga teadlik, sellest mida tahab ja miks ta tuleb. Tavaliselt on ta enamikul juhtudel pigem rohkem maksujõulisem välismaalastest rääkides. Aga kultuuri*

pärast tulevad tegelikult hästi paljud, sest mida meie oleme hästi palju promonud, on ikkagi need ringreisid Setumaale, vanausuliste küladesse.

Astaseva: Kultuurihuviline turist on hea turist. Tavapäraselt kultuurihuviline välisturist teeb lisaks Tartu vaatamisväärsuga tutvumisele ka väljasõidu kas Tartu- või Valgamaale. Kindlasti võib öelda, et kultuuriväärtustega tutvumine, toob kõigiti kasu Eesti kultuuri propageerimisele. Kultuuriturist on ka majanduslikult kasulik. Kuigi konverentsiturism on veel kasumlikum ja ka selles on roll kultuuripakkumisel.

Vastajate arvates on kultuuriürituste majanduslik mõju arvestatav, sest külastajad jätavad piirkonda raha ka majutus-, toitlustus- ja muude lisanduvate teenuste kaudu. Kui kultuuriüritusest saab juba minipuhkus, kui õnnestub rohkem kohalikke tegevusi paketina välja pakkuda, on turistid ka altimad raha kulutama ning piirkond võidab sellest suurema tulu näol. Kohalike ettevõtjate jaoks on oluline jälgida kultuuriürituste kalendrit, et kultuuriüritusele saabuvate klientide suurema hulgaga osataks arvestada ning kohaletoodud külaliste teenindamisest maksimaalne tulu saada.

Nõgene: kui üks euro investeeritakse kultuuri, siis 4,5 või 5 eurot tuleb sealt tagasi. Tartus oli mõni aasta tagasi veel see probleem, et juulikuus oli Tartu linn tühi. Kuidas on tegelikult juulikuus Tartusse tekkinud külastajaid, on läbi kultuuriürituste, läbi meelelahutuse, et mõju on majandusele väga otsene ja väga selge. Ja see mõju on oluliselt laiem, kui et inimene tuleb Tartusse teatrisse. Siin on hea näide, küüniline küll, aga Tartu Ülikooli Kliinikum saab sellest endale kliente juurde, et Tartusse satub inimesi kultuuriturismi ja kultuuriturundusega seoses Peterburist või kust iganes.

Viikmaa: Ja kui tal on rohkem võimalusi, mida näha, siis ta suure tõenäosusega jääb ka ööseks, et kui ta ei taha loobuda Aurast või Vanemuisest või Ahhaast, siis ta suure tõenäosusega jääbki kaheks päevaks siia, et tulekukulud on ju ikkagi ühesugused ja ainult see ööbimiskulu tuleb juurde, et võtta maksimum sellest, mis huvi pakub.

Fisch-Uibopuu: Kultuuriüritus on selles kontekstis käivitav jõud. Tekib tarbija, tekib nõudlus ka muude teenuste järele. Mulle tundub, et ettevõtjad siiski päris palju töötavad sellisel moel, et nad peavad seda kultuurikalendrit silmas. Et nad vaatavad, mis toimub, millal on rohkem turisti ja planeerivad selle järgi ka oma puhkusi ja lisatööjõudu.

Samas juhiti tähelepanu sellele, et ettevõtjad ei pruugi alati mõista kultuuriüritusega kaasnevaid eeliseid, ei oska neid ära kasutada ning kalduvad tegema hetkel ärilises

mõttes kasulikke, aga pikemas perspektiivis kahjulikke otsuseid. Need võivad mõjutada oluliselt edasist ürituste toimumist. Ka turisti mulje linnast tervikuna sõltub mitte ainult külastatavast üritusest, vaid ka kaasnevate teenuste kvaliteedist ja siin võivad määravaks saada ka pisiajad.

Fisch-Uibopuu: Üks hea näide on, kui meil sel aastal oli siin Europeade ja hästi palju turiste ja kui Raekoja platsi toitlustuskohad kõik selle rahva ühel hetkel öösel lihtsalt tänavale kupatasid, kell 11 meie sulgeme. Meeletu mass turisti linnas, võib-olla oleks saanud oma tööd paindlikumalt korraldada. Oluline maine ja tagasitulemise mõttes on see, et sust räägitakse midagi positiivset, aga see võib saada järgmiste otsuste juures probleemiks.

Nõgene: Aga teine aspekt, mis kindlasti ei soodusta, et kui toimub kultuuriüritus, siis me tõstame hotellihinnad lakke ja ka korraldajate enda jaoks, see on, ma arvan, selline väga lühikese perspektiiviga mõtlemine.

Esile tõusis ka Vanemuise teatri menuetenduste reeglipärase Tallinnas esitamise negatiivne aspekt Tartu linna ettevõtjate jaoks. Majutusteenuste pakkujate silmis võiks olla Tartusse saabujaid rohkem, kui näiteks muusikalietendusi näeks ainult Tartus. Vanemuise teatri arvamuse kohaselt jääb kõige otsesem tulu sellel puhul tõesti saamata, sest unikaalsuse argument ürituse müügi mõttes kaob. Kaudselt mõjub see Tartule aga pigem hästi nii teatri finantstervise, selle kaudu tegevusvõimekuse ning ka Tartu linnas tarbimisse suunatava raha tõttu. Samavõrd oluline on Tartu teatri jõudmine Tallinna publiku ette, mis annab ettekujutuse Tartus toimuvast ning suurendab võimalust, et linna atraktiivsus hoopiski suureneb. Tallinnas kogutavast publikust moodustab välituristide osakaal Tartuga võrreldes suurema osa, neile saab Tartut just kohale viidud kultuuriprogrammi abil tutvustada. Turismikorraldajate vaatenurgast on teatri külalissetendused Tallinnas samuti suur eelis, sest see võimaldab ka Tallinna külalistele mitmekesisemat programmi pakkuda.

Kalamees: Eestlased küll tulevad, et tulevad sellele kuupäeval ja tahaks seda etendust, aga neid ka võiks ka rohkem olla, et nad tuleks siis, kui see etendus oleks ainult siin.

Nõgene: Eks teater on natuke ka negatiivses mõttes kaasa aidanud Tartu kultuurielu külastamisel, et see, et me ise oleme hakanud käima Tallinnas, eks see mõnel inimesel jätab Tartusse tulemise ära. Teiselt poolt näeb meid Tallinnas palju inimesi, kes

Tartusse ei saa sõita kas rahalistel põhjustel näiteks. Ja Vanemuine on Eesti teater ja jõuab ka väljapoole Tartut vastupidiselt mõnele Tallinna teatrile. Rohkem on ka turiste kui Tartus. Ja ega siin on ka võimalus linna tutvustada. Võib-olla juhtub nii, et nähakse Tallinnas mõnda suurt meie lavastust ja järgmine kord soomlane juba ütleb, et läheme Tartusse sellesse teatrisse Wertherit vaatama. Aga ma arvan, et see raha, mis me Tallinnast kokku korjame ja siis investeerime siin Tartu majandusse teistpidi toob linnale ikkagi kasu.

Rohtmaa: Aga äkki ta annab hoopis juurde midagi? Aga see on publiku tutvus Tartuga hoopis? Et kui Tartu teater teeb mingi ägeda asja, siis räägib midagi ju linna kohta samamoodi. Et Vanemuine võrdub mingis kontekstis Tartu ja kujundab seega linn mainet.

Astaseva: Kindlasti on suur lisaväärtus, et etendused toimuvad ka Tallinnas Nokia kontserdisaalis. See rikastab väga ka Tallinna kultuuripakkumist ja on mingis mõttes Tartule heaks reklaamiks.

Turismi hooajalisust Tartus ja sellest tulenevaid probleeme tõstsid negatiivsena esile kõik küsitlud. Sesoonsuse mõju vähendamise võimalustena nähakse ka kultuuriüritusi ja eriti igapäevast kultuuriprogrammi, mis annab võimaluse turismihooaega pikendada ning tuua siia ka tavapärasest massiturismi hooajast erineval ajal turiste. Märgiti, et selles osas on Tartu linnal veel võimalusi, kuidas linnas toimuvat paremini pakkuda.

Viikmaa: Sesoonsus on loomulikult küsimus ja sellepärast on meil olemas ka madalhooajatrükised, kus on sees erinevad võimalused, et seal me olemegi välja toonud siis ennekõike tubased tegevused.

Rohtmaa: Aga madalhooaeg - tubased tegevused, seminar või peretegevus, elamusi lisaks igapäevasele asjale. Muidugi Vene turg on madalhooajal oluline, aga meil on palju õppida, mida tegelikult siin teha saab. Ta tuleb elamuste pärast, neid peaks täpsemalt ja paremini pakkuma. Muidugi kui madalhooajal reklaami teha, siis loobki sellise teadmise koha kohta, et ei ole vaja sõita siis, kui kõik tulevad, et selles kohas toimub pidevalt midagi ja sa võid palju parema elamuse saada.

Kalamees: Ses mõttes jah, et kultuuritarbija tuleb väljaspool kõrghooaega tõesti. Siin on see, et see mass, kes suvel liigub, nemad ei olekski võib-olla teatrisse tulemas. Pigem

just et teatrit tarbivad need välisturistid sügisel, talvel, kevadel, kui väljas on vähem teha.

Astaseva: Kahtlemata aitab kultuuriturist –teatrikülastaja sügistalvisel perioodil sesoonsust vähendada – seda just oktoobris, aga ka jaanuaris – veebruaris- märtsis. See sõltub ka sellest, et teatri tavahooaeg ja madalhooaeg langevad kokku ning seetõttu on ühtpidi teatrihuvilisel põhjust sõita ja teistpidi on turistile teatrit madalhooajal hea lisaks pakkuda. Tartu ise võiks madalhooajal rohkem keskenduda elamuse pakkumisele, miks mitte ka teatrielamuse.

Sesoonsust puudutavates küsimustes toodi veel välja, et kultuuri- ja ka muude ürituste planeerimisel tuleks korraldajatel enam koostööd teha, et vältida linna ülekoormamist samadel aegadel.

Annuk: Kindlasti peab vaatama ja mingite ürituste puhul mängima selle ajastusega, et nad ei kattuks nagu nii palju. Sel aastal jälle on teatud üritused kokku pandud, et ma arvan, et see nagu ei tööta päris sellisel kujul, et ma arvan, et paneme sinna juurde ja saame samal ajal üritusele ka rahvast. Tegelikult on seal veel hoopis ohud, et sa tuled siia, sul on mingid ootused ja siis on siin veel massiliselt mingeid inimesi, et sa oledki pinges sellepärast, et linn on üle rahvastatud.

Nõgene: Probleem on tegelikult see, et üsna tihti on ürituse korraldajate vaheline kommunikatsioon või siis ka linna tasandil kommunikatsioon natukene keeruline, et kui üritused satuvad, siis nad kipuvad sattuma ühele ja samale nädalavahetusele ja ülejäänud nädalavahetused eks siis kõik on tühjad.

Tabel 7. Vastajate arvamused Vanemuise teatri majandusliku mõju, sesoonsuse vähendamise ja etendustegevuse kohta Tallinnas.

	Vanemuise teatri etenduste majanduslik mõju Tartule	Sesoonsuse vähendamine	Vanemuise etendused Tallinnas
Annuk	Hoogustaks kulutamist, aga sõltub külastaja võimalustest	Teatrietendused on hea vahend	
Astaseva	Teatrikülastajad kulutavad lisaks ka muule	Hea sesoonsuse vähendamiseks. Tartu võiks rohkem ise välja pakkuda	Oluline lisaväärtus, hea reklaam Tartule
Fisch-Uibopuu	Oluline käivitav jõud, ettevõtjal arvestada kultuuriüritustega		
Kalamees	Kultuuritarbija on sageli maksejõulisem	Kultuuritarbija tuleb madalhooajal	Kaob unikaalsus, peaks olema Tartus
Nõgene	Kultuuriürituse toimumine toob piirkonda lisaraha	Teatrietendused on hea lisapõhjus madalhooajal sõita	Vajadus teenida, võimalus Tartut tutvustada
Rohtmaa		Hea vahend, Tartu peaks ise rohkem elamusi pakkuma	Võimalus Tartu tutvustamiseks
Viikmaa		Madalhooaja trükistes välja toodud	

Kõik vastanud tunnistasid **sihtkohaturunduse valdkonna** küsimustele vastates, et koostöö linna turundusega tegelevate üksuste, atraktsioonide esindajate, kultuuriürituste korraldajate ja ettevõtjate vahel on väga oluline. Küsitluse käigus selgus, et hetkel hinnatakse koostööd vähetoimivaks ning sellest tulenevat efekti tagasihoidlikuks. Ettevõtjate poolt ollakse kriitiline linna turundustegevuste suhtes, neid peetakse ebapiisavaks ning vähetõhusaks. Tartu linna poolt vaadatuna nähakse vajadust, et ettevõtjad ise oleksid koostööaltimad ja aktiivsemad ning ei ootaks kõigi tegevuste koordineerimist linna struktuuridelt.

Annuk: Ma arvan, et ta ei tööta sellise efektiivsusega nagu ta võiks. Aga täna on nagu arusaam tekkinud ettevõtluses ka, et ma pean olema natuke nagu avaram, vaatama, mis toimub ümber minu ning siis leidma endale nagu selle sobiva koha selles ruumis.

Rohtmaa: Kui me seljad kokku paneks, et siis ka kultuuri kontekstis oleks võimalus suurem ja see ei võtaks klienti ära mult. Ja ühe tegevus toetaks teist, sest elamus mida pakutakse on erinev. Eks see on ikka ettevõtjate vaheline asi, näiteks pakettimine.

Nõgene: *Ma arvan, et koostööd on vähe. Seda peaks laiemalt võtma, et kellele see turist on huvipakkuv ja kellele tast kasu on. Ja kui see seltskond aru saaks, et ei nähtaks teineteises konkurenti ja saadakse aru, et koostöö läbi saavad kõik suuremat kasu pikas perspektiivis.*

Kalamees: *Linn teeb ikka väga vähe. Kõik on kuidagi laialivalgud ja ei ole seda teadlikku eestvedajat. Ei ole kompetentsi vastavat hetkel ja siis see, et ei ole kokku lepitud. Ise peab tegema hästi palju, sa peadki tutvustama eelkõige sihtkohta. Ja ikka füüsiliselt käid kohal ja sel kuul ma olen käinud Soomes 5 linnas Tartut tutvustamas, mida peaks linn ise tegema tegelikult.*

Vanemuise teatri initsiatiivil loodud ja sihtasutuse juhtimisel kooskäivat ümarlauda nähakse linna kõigi sidusgruppide huvide ühendamise kohana, aga tuuakse ka välja, et selle kasutegur sõltub suuresti juhtimisest, visioonist ja planeerimisest. Ootused kooskäimise osas on suured kõigil osapooltel, kuid et huvid on väga erinevad, nõuab nende koosolekute läbiviiminegi äärmiselt täpselt kavandatud plaani.

Nõgene: *Nüüd on püütud hakata koos käima, hakatud laiapõhjalist koostööd tegema. Aga see peab olema hästi läbi mõeldud, kui inimesed ei näe, mis selle kogunemise tagajärjel muutub, pettutakse ja loobutakse osalemast.*

Fisch-Uibopuu: *Eks see ümarlaud nüüd võiks seda koostööd hoogustada, et see on pigem olnud selline vastastikune informeerimise koht, aga see, et mida me nüüd koos konkreetselt teeme, kas me jagame ülesandeid, et mis on nüüd siis see väljund, mida me konkreetselt soovime saavutada. See vajab suhteliselt järjepidevat ja jõulist juhtimist ja koordineerimist.*

Annuk: *Võib-olla meil on liiga lühike aeg olnud selleks (ümarlauas kooskäimiseks) ja need üksteisele pandavad ootused on võib-olla liiga suured. Teistpidi pärsib seda pikemat ettemõtlemist see, et hetkel on fookus ellujäämisel, mitte tulevikul. Et see viis aastat ette plaani teha on raske, kui see julgus tekib, siis tekib ka parem tegevus.*

Intervjuude tulemusena selgus, et mõnevõrra tihedam võiks koostöö olla ka linna enda turundusega tegelevate üksuste vahel. Küsimus on nii linnavalitsuse struktuurilises ülesehituses, kus Tartu kui kultuurilinna turism on kultuuriga äärmiselt tihedalt läbi põimunud, ometi töötavad need üksused eraldi erinevate abilinnapeade juhtimise all.

Samas märgitakse ka inimeste suurt liikuvust ning selle tõttu teatava järjepidevuse kadumist, mille taastumine võtab aega.

Fisch-Uibopuu: Ühest küljest ta nagu on olemas arengukavade tasandil ja dokumentide tasandil on selge, kust lähevad piirid. Linna tasandil muidugi saaks ka koostööd paremini teha, viimasel ajal on inimesi muidugi ka järjest vahetunud, uued inimesed, uued kontaktid. Ma ei ütleks, et see koostöö on ülemäära intensiivne, pigem rutiinide tasemel. Siin on ka nagu see küsimus, et kas struktuur on õigesti paigas, et kultuur ja turism peaks olema koos. Olgem ausad, enamus turiste tuleb siia kas kultuuri või spordiga seoses, ülikool on ka, aga ka seda saab mõnes mõttes võtta kultuurina. Seetõttu need asjad peaksid koos funktsioneerima igapäevaselt.

Rohtmaa: Mingi vahekiht on puudu. Et tartu kui kultuurilinn – üritusi on, loosung ka on, aga mis vahepeal on, on kahtlane, kelle asi see on lõpuks. Et istutakse erinevates tubades ja tehakse samu asju, mingid olulised asjad jäävad aga tegemata.

Mõistvalt tuuakse välja ka rahaliste vahendite ja igasuguse ressursi suur roll linna poolt tehtavas turundustöös. Tartu linn suure ala tõmbekeskusena on keerukas olukorras, kuna paljud inimesed kasutavad linna teenuseid, kuid ei too siia otsest maksutulu, mille arvelt vajalikke tegevusi Tartus rahastada. Nii on Tartus küllalt kultuuripakkumist ja –sündmusi, sest publikut jagub, aga vähe raha nende turundamiseks ja tutvustamiseks väljaspool. Ka koostöö vähesuse saab mingitel tingimustel põhjendada rahapuudusega. Samas märgitakse olulisena prioriteetide seadmise vajadust turismi kui tähtsa valdkonna rahastamise kohta.

Fisch-Uibopuu: Selles mõttes on see situatsioon keeruline, et linnakassas on kultuuri jaoks raha suhteliselt vähe ja need lähivallad, keda me kultuuriliselt teenindame, ega nad meile maksumaksjana midagi sisse ei too.

Nõgene: Täna on ilmselt linna bürokraatide hulk ka nii kokku tõmbunud, et ju on mujal ka mured, et turunduslikus või mõnes muus mõttes, et kus võiks koostöö olla, et seal lihtsalt pole enam ressursi. Küll aga on Tartu linn näidanud ennast kõige pikemaajalisema munitsipaalrühmitusena, kes kodulinna teatri toetab rahaliselt.

Rohtmaa: Kõike ei saa rahas mõõta ja kui me turiste tahame, siis tuleb leida vahendid, et me saaksime seda teha, et järjepidevus on oluline.

Nõgene: *Mina ise riskiks, et Tartu linn suurendab turismitegevuse eelarvet kümnekordselt, see tuleks raudselt tagasi teisi kanaleid pidi, see investeeritakse Tartusse tagasi. Lihtsalt oleks vaja võtta see risk. Täna investeeritakse valdavalt betooni, aga võiks investeerida turismi. Ilma rahata seal midagi ei tee.*

Kokkuvõtvalt on autor sidusgruppide hinnangud ning nende poolt pakutud olukorra parandamise võimalused koondanud tabelisse 8.

Tabel 8. Sidusgruppide hinnangud omavahelisele koostööle.

	Hinnang sidusgruppide koostööle	Põhjendus	Edasised võimalused
Annuk	Vähe efektiivne	Koostööks lühike aeg	Koostöö
Rohtmaa	Vähene	Koostööks lühike aeg, struktuuri ebapädevus	Koostöö, ettevõtjad aktiivsemaks
Nõgene	Vähene	Rahapuudus, inimeste puudus	Koostöö, ressursside suurem panustamine
Viikmaa	Võiks olla parem	Infopuudus	Koostöö, tihedam infovahetus
Kalamees	Vähene	Inimeste vahetumine, kompetentsuse puudus	Linna struktuuride suurem aktiivsus
Fisch-Uibopuu	Võiks olla parem	Inimeste vahetumine, struktuuri ebapädevus, Rahapuudus	Koostöö, tihedam infovahetus

Vanemuise teatri nähtavuse osas Tartu linna turunduses oldi üksmeelel arvates, et Vanemuine peaks olema enam pildil. Välja toodi, et teater sobib hästi madalhooaja turismi hoogustamiseks elamustepakkujana. Linna turundusega tegelejate poolt põhjendati teatri hetkepositsiooni turundusmaterjalides mõnetise enesestmõistetavusega linlaste endi jaoks, milles ei osata enam väärtust näha. Ka ilmnes, et teatrit peetakse tugevaks tegijaks, kes saab ise enda turundamisega hakkama. Ometi põhjustab teatri tagaplaanil oleks kasu vähenemise mitte ainult teatrile, vaid ka linnale. Et sihtasutuse tegevus on määratud ka EASi üldise Eesti turunduse suundadega, ollakse teemades sõltuvad ja vabadust fookusi valida on vähem. Siiski peetakse Vanemuise teatrit üheks Tartu kultuurilise identiteedi kandjaks, mille eksponeerimine peaks olema teises võtmes võrreldes muu pakutavaga.

Kalamees: *Muidugi võiks olla linna materjalides rohkem pildil. Sest selliseid kohti tuleb esitleda, sellepärast et muidu inimesed ei teagi neid.*

Astaseva: *Tartu ise võiks madalhooajal rohkem keskenduda elamuse pakkumisele, miks mitte ka teatrielamuse.*

Fisch-Uibopuu: *Ja ega linnal võib olla ka tunne, et need (Vanemuise teater, Ahhaa, ERM) on niivõrd suured ja professionaalsed ja teevad ise.*

Rohtmaa: *Teatrist on saanud linna enesestmõistetav osa nagu pood või bussijaam. Aga lisaks ka see, et tahetakse teist piirkonda esile tõsta või on teistsuguse suunitlusega. Selles mõttes on tõde taga, et arengukavades on see kõik ju sees, aga väga üldiselt ja seal ei kajastu lõpuks rakendustena konkreetseid asju. Praegu me teeme muidugi ka selle järgi, mis EAS meile ette näeb. Fookuste küsimus on ära nullitud. Ja siis ongi pildilt väljas.*

Fisch-Uibopuu: *Mulle tundub, et need kolm laeva on ülikool, Vanemuise teater, Ahhaa keskus ja loomulikult ühel hetkel loodetavasti ERM. Ja ma ei taha kellelegi selles mõttes liiga teha, siin on palju väikseid organisatsioone, mille puhul ma leian ka, et nad on olulised, aga nad ei ole selles mõttes vaalad, millel see identiteet seisab. Aga need vaalad, millel identiteet seisab, need peaksid olema üldises linna mainekujunduses teises võtmes eksponeeritud, kui siis see ülejäänud mass, et siis nemad nagu eristuvad selles suhtes. Ja kui me vaatame ka külastatavust, et see ongi nii, et see on Ahhaa ja Vanemuine, et need kaks on pikalt ees ja teised tulevad järele, ka ERM jääb maha, aga nendes lipulaevades on see turisti osakaal ka hoopis teine.*

Kokkuvõtvalt saab väita, et Vanemuise teatril on Tartu linna imagos oluline roll ning samuti on tegemist arvestatava turismiobjektiga, millel peaks olema Tartu sihtkohaturunduses kindel positsioon. Järgmises peatükis teeb autor intervjuude tulemusel kogutud info põhjal järeldused Vanemuise teatri kasutamise kohta Tartu linna sihtkohaturunduses ning esitab teatri parema kasutamise kohta ettepanekud.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Vanemuise teatri kasutamise kohta Tartu linna sihtkohaturunduses

Käesolevas peatükis ühendatakse töö esimeses peatükis koondatud teoreetilise aluse ja teises peatükis analüüsitud uuringutulemuste põhjal tehtud järeldused. Magistritöö eesmärgiks olevad ettepanekud esitatakse uurimisvaldkondade alusel grupeeritult iga valdkonna arutelu ja järelduste lõpuks.

Kiirelt globaliseerivas maailmas konkureerivad kohad nii kapitali, elanike kui teadmiste pärast, mille abil regiooni jätkusuutlikku toimimist ning arengut kindlustada. Samavõrd ollakse huvitatud turistidest, kes piirkonda külastades sellele otsest majanduslikku mõju avaldavad. Kohaturunduse alamdistsipliin sihtkohaturundus tegelebki ainult turistide segmendiga. Vastavalt sihtkohaturunduse teooriale on sihtkohaturunduse eesmärk strateegiliste tegevuste abil turistide sihtkohta meelitamine, selleks mõjutatakse turistide reisisihtkoha valikut ja otsustusprotsessi koha imago kujundades. Tegevus peab olema kooskõlas regionaalse strateegilise arengukavaga, tuleb optimeerida turismi mõjusid ja maksimeerida piirkondlikku kasu. Sihtkohaturundust on võimalik teha ka kultuuriorganisatsioonide kaudu, kes on muude eesmärkide kõrval huvitatud oma publiku laiendamisest. Seega on kultuuri ja sihtkohaturunduse suhe vastastikku üldkasulik, sest kultuur tähendab turistide jaoks vajalikke atraksioone ja turism tagab kunstile lisapubliku.

Vaadeldes Tartu linna sihtkohaturunduse alast toimimist võib väita, et Tartus on mõistetud turismi olulisust linna jaoks. Turismi tähtsust rõhutatakse linna arengukavas, ette on nähtud rida tegevusi, mille aluseks olevad eesmärgid on fikseeritud visioonis Tartu 2030. Sihtkohaturunduse alase tööga tegeldakse nii linnavalitsuse tasandil kui konkreetselt sihtkohaturunduse eesmärgil loodud sihtasutuses Tartumaa Turism. Analüüsides turismi ja sihtkohaturundusega tegelevate üksuste töökohustusi ilmneb, et põhirõhk linna tegevustes ongi turismil ning segaseks jääb, kust läheb koha- ja sihtkohaturunduse vaheline tegutsemispiir. Muljet kinnitab ka läbiviidud uuring, mille käigus nii Valdek Rohtmaa kui Karmen Viikmaa rõhutasid Tartu kui teadmuslinna kuvandi tähtsust ning teadusega seotud sihtsegmenti olulisust. Töö autori arvates on siin tegemist pigem kohaturunduse valdkonda kuuluvate teemadega ning

turismi sihtkohta aitaks selgemalt piiritleda ning sihtkoha imagot täpsustada teadmuslinna fookuse kasutamine väljaspool otseseid turistidele suunatud tegevusi.

Et sihtkohaturundus on koha imagost otseses sõltuvuses, kuna suhtlus sihtkoha ja selle külastaja vahel toimub taju ja imago kaudu ja lähtudes käesoleva magistritöö teemast kultuuriorganisatsioonide kasutamisest sihtkohaturunduses, paluti uuringut läbi viies küsitlertel hinnata kultuuri rolli Tartu linna imagos. Sihtkohaturunduse teooria kohaselt on kultuur üks pehmetest teguritest, mis määrab sihtkoha atraktiivsuse ning tagab eristumiseks vajaliku unikaalsuse. Vastavalt maailmapraktikale, kus linnad kasutavad kultuurisündmusi oma imago parandamiseks, võib väita, et sihtkoha olemuslikult positiivne imago kultuurilinnana on märkimisväärne eelis. Kõik vastanud pidasid kultuuri rolli Tartu imagos äärmiselt oluliseks, viidates pikaajalistele haridus- ja kultuuritraditsioonidele, mis on seotud Tartu Ülikooli rajamisega. Kultuur on Tartu imagoga seotud linna identiteedi tasandil ja Tartut määratletakse suures osas kultuuri kaudu.

Tartu imago kujundajana peeti Vanemuise teatrit samuti väga tähtsaks, Vanemuise ajalooline positsioon ning tähtsus eesti esimese teatrina on Tartu imagoga tugevalt seotud. Kolmežanriteatrina, mille koosseisus on nii sümfooniaorkester kui ooperi-, balleti- ja draamatrupp, on Vanemuise teater kultuurilises kontekstis kõrgemalt positsioneeritav ja seega on saavutatud oluline imagoloogiline eelis nn massikultuuri pakujate ees. Taoline imagoloogiline aspekt mõjub ka Tartule kui sihtkohale. Kultuuriorganisatsiooni kohapõhisus võib teatri enda jaoks olla ka puudus, sest publiku hulk konkreetses kohas on määratud ning turismi kaudu publiku arvu kasvatamine sõltub paljuski ka kultuuriorganisatsioonivälistest tingimustest: ligipääs, muud teenused, huvitatute rahalised võimalused jms. Samas tugeva ja nimeka teatri sihtkohas asumine on koha enda jaoks igal juhul eelis ning teatri atraktiivsus mõjutab ka Tartut.

Igapäevase kultuurielu tagajana on Vanemuise teatril vastavalt uuringutulemustele tähtis roll. Sihtkohaturunduses on oluline, et linnas toimuks sündmusi igapäevaselt ning turistil oleks võimalik osa saada kohalikust kultuurielust ka spetsiaalselt genereeritud sündmuste väliselt, et mõista koha omapära. Ka uuringutulemustes kajastus positiivselt tõik, et Tartu ei ole vaid ühe monoürituse poolest tuntud.

Vähemoluline ei ole Vanemuise roll suurürituste korraldajana. Käesolevas magistritöös selgus, et suursündmused on hea vahend külastajate piirkonda jõudmiseks lühikese aja kestel, kuid samas tekitavad need võimalike soovitatavate tagajärgede kõrval ka probleeme. Siia liitub ka sihtkoha enda võimekus järsult suurenenud klientide hulka teenindada, millega seotud teemadele Tartus viidati ka uuringu käigus. Majutusettevõtetele ei kujuta suured üritused Tartus probleemi, küll aga on arenguruumi teenindussektoris, kus kogu võimalikku kasu ei saavutata ning kultuuriüritustega kaasaskäiv majanduslik mõju ei pruugigi täies mahus avalduda.

Üldiselt on teatril kui kultuuriorganisatsioonil tähenduslik roll ka kohaturunduse üldiste eesmärkide täitmisel, kuna kultuur tervikuna on linna poolt pakutavate mugavuste koond, mis võimaldab võistelda investeeringute ja töökohtade pärast. Nagu selgus magistritöö esimeses osas, on väikestes kohtades asuvad teatrid, kontserdisaalid ja muuseumid koha imago seisukohalt olulisemagi tähtsusega kui suurlinnades, sest tihe kultuuri infrastruktuur annab linnaelanikele võimaluse oma kodukoha üle erilist uhkust tunda. Tavapäraselt muutub kohalike hinnang oma kodukoha suhtes peale õnnestunud kultuurisündmuse positiivsemaks ja kohaliku kogukonna rahulolu omakorda kajastub ka koha imagos turistide jaoks. Ka intervjuude käigus märgiti Vanemuise teatri tähtsust kohaliku kultuuri- ja teatrielu üldisel edendamisel ja mitmekesistamisel, mis linna imagot tervikuna mõjutab. Tartus asuva teatri juures ja baasil saab ja on juba tekkinud erinevaid üritusi ja festivale, mille kaudu saavad linna elanikud osa suuremast hulgast kultuurisündmustest.

Lähtudes eeltoodud järeldustest, teeb autor Tartu linna sihtkohaturunduse paremaks toimimiseks järgmised imago valdkonnaga seotud ettepanekud:

- teatri korraldatud tasuta ürituste kasutamine linna turundamiseks (nt Vanemuise Sümfooniaorkestri tasuta suvekontsert Kassitoomel, millel on potentsiaali keskkonna, toimumisaja ja esituskvaliteedi tõttu saada üle-Eestilise tähtsusega sündmuseks);
- teatri ja sihtasutuse koostöös on võimalik ka mõne muu regulaarselt toimuva nn vapisündmuse valimine, mida saab linna turunduses esile tõsta;
- teatri näol on linnal olemas stabiilne partner, kelle kaasamisega sihtkohaturunduses saab vajadusel luua sobivaid kultuuriüritusi soovitud ajal.

Vanemuise teatri igapäevane tegevus tagab üritustega kaetuse hooaja kestel ning sõltuvalt turismi madalhooaja ja teatrihooaja kokkulangevusest on heaks sesoonsuse vähendamise vahendiks. Teatriprogrammi olemasolu aitab sihtkohta reklaamida ka madalhooajal ning annab kultuurilise põhjuse Tartut külastada massiturismi hooaja väliselt, mis tagab hotellidele, toitlustusasutustele ning ka muudele atraktsioonidele külastatavuse. Sellele viitasid ka turistidega otseselt tegelevad küsitletud, kirjeldades väljaspool tavahooaega saabuvat turisti, kui tõenäolisemalt kultuurist ja teatrist huvituvat külastajat, kes on ühtlasi haritum ning ka maksejõulisem. Intervjueeritavate vastused kinnitavad sihtkohaturunduse teoorias väidetut, et kultuurituristid on tüüpiliselt kõrgelt haritud, kõrgema kultuurilise kompetentsiga ning nad kalduvad reisides enam raha kulutama. Läbiviidud uuringust selgus, et käesolevas magistritöös kultuurituristina käsitletav külastaja on pigem sise- kui väliturist, teatri pärast sõidavad Tartusse enamasti eestlased. Samas leidis näide, mille kohaselt oli sobival kuupäeval mängukavas leiduv etendus välismaalaste puhul oluliseks sihtkoha valiku mõjutajaks. See kinnitab teooriaosas esitatud väidet, et kultuuriüritused võivad olla nii koha külastamise põhjuseks kui sihtkoha valiku mõjuriks ning seepärast on sihtkohaturunduses oluline pakkuda kultuuriüritusi võimalikult laiale külastajate spektrile. Vastavalt uuringule on väliskülaliste jaoks täna Vanemuise teater oluline turismiatraktsioon muude tegevuste ja eesmärkide kõrval, miks Tartusse saabutakse. Samas on nii Tartu linnal kui Vanemuise teatril põhjust pingutada, et saada otsese kultuuriturismi objektiks ka välismaalaste jaoks, sest kultuuriturism tervikuna on maailmas kasvav turismi alaliik ning teda peetakse suurema tulususe ja kvaliteedi poolest teiste turismiliikide suhtes eelistatuks.

Vanemuise teatrit turismitootena hinnates toodi välja, et teatrit on turistidele lihtne pakkuda ja müüa. Intervjueeritavad rõhutasid teatri mitmežanrilisust kui eelist mitmekülgse kultuuriprogrammi tagajana ning tõid välja stabiilsuse ja kvaliteedi faktori. Kuigi Vanemuise teatri enda jaoks on turistide segment lisaväärtus ning prioriteetne publik kohalikud vaatajad, peetakse turistidega töötamist tähtsaks ning tehakse jõupingutusi, et koos kohaliku publikuga oleks ka välituristidel teatrisse tulek võimalik, seda peetakse silmas nii repertuaari valikul, subtiitrite lisamisel, mängukava koostamisel, turundustegevustes ja koostöös turismiettevõtjatega. Eesti Hotellide ja Restoranide Liit on teinud tööd 2010.aastal hinnanud tiitliga AASTA PARIM. Seega

kvalifitseerub Vanemuise teater arvestatavaks turismitooteks, mida saab veelgi täiustada, lisades subtiitrite keelevalikuid ning jagades rohkem teatri infot sihtkohaturunduse sidusgruppide esindajatele.

Nii sise- kui välisturistid, suurüritustest osavõtjad ja igapäevases kultuuritarbimises osalevad külastajad toovad piirkonnale arvestatava majandusliku tulu. Kuigi kultuuriorganisatsiooni esmane eesmärk on kunstimeisterlikkuse saavutamine ja selle jagamine publikuga, ei looda ainult kunstilist väärtust, vaid antakse regiooni majandusse arvestatav panuse lisanduva rahalise tulu näol. Ka uuringu käigus küsitletud pidasid kultuuriüritustega kaasnevat majanduslikku kasu arvestatavaks. Kui kultuuriüritusest saab juba minipuhkus, kui õnnestub rohkem kohalikke tegevusi pakendada välja, on turistid veelgi altimad raha kulutama ning piirkond võidab sellest suurema tulu näol. Tartus on siinkohal võimalusi rohkem, kui hetkel on ära kasutatud. Seetõttu on ka kohalike ettevõtjate jaoks oluline pidevalt jälgida ka kultuuriürituste kalendrit, et kultuuriüritusele saabuvate klientide suurema hulga osataks arvestada ning kohaletoodud külaliste teenindamisest maksimaalne tulu saada. Ka turisti mulje linnast tervikuna sõltub mitte ainult külastatavast üritusest, vaid kaasnevate teenuste kvaliteedist ja siin võivad määravaks saada ka pisiasjad. Samas juhiti tähelepanu sellele, et ettevõtjad ei pruugi alati mõista kultuuriüritusega kaasnevaid eeliseid, ei oska neid ära kasutada ning kalduvad tegema hetkel ärilises mõttes kasulikke, aga pikemas perspektiivis kahjulikke otsuseid. Need võivad aga mõjutada oluliselt edasist ürituste toimimist ning kujuneda kahjulikuks ka ettevõtjatele endile.

Käesoleva magistritöö esimeses osas selgus, et teatri kui kultuuriorganisatsioonil on võimalus tutvustada oma päritolulinna sihtkohana ka külalissetendustel. Uuringu käigus selgus, et Tartu majutusettevõtted näevad Vanemuise külalissetendusi Tallinnas miinusena, kuna kaob unikaalsuse argument. Kaudselt mõjub see Tartule aga pigem hästi nii teatri finantstervise, selle kaudu tegevusvõimekuse ning ka Tartu linnas tarbimisse suunatava raha tõttu. Teatri üks eesmärke on suurendada oma publiku hulka. Tallinnas kogutavast publikust moodustab välisturistide osakaal Tartuga võrreldes suurema osa, neile saab Tartut just kohale viidud kultuuriprogrammi abil tutvustada. Turismikorraldajate vaatenurgast on teatri külalissetendused Tallinnas samuti suur eelis, sest see võimaldab ka Tallinna külalistele mitmekesisemat programmi pakendada.

Toetudes eeltoodule teeb autor järgmised ettepanekud Vanemuise teatri kui turismiattraktsiooni täiustamiseks ja Tartu linna sihtkohaturunduses kasutamiseks.

- Vanemuise teater planeerib oma tegevust pikalt ette, nii on koostöös võimalik varakult valida olulised sündmused ja nende abil Tartu tutvustamist kavandada.
- Tartu linna turismitoodete müügikeskuse loomine külastuskeskuse juurde, kus pakutaval on linna garantii või linna soovitus. Praegu pakuvad hotellid ja turismifirmad majutus- ja muid teenuseid kaasates muude hulgas ka kultuurisündmusi. Linna pakettimiskeskusel on potentsiaali omada terviklikumat ülevaadet toodetest ja rohkem reklaamivõimalusi ning suuremat kõlapinda klientideni jõudmisel.
- Ettevõtjatel on oluline jälgida sündmuste kalendrit ning olla valmis kultuuriüritustega kaasneva suurema külastajate hulga teenindamiseks, et teenimisvõimalus ära kasutada ja jätta linnast külalistele positiivne mulje.
- Teatri aktiivsem ärakasutamine linna turunduseks teatri külalissetenduste käigus. Igale etendusele koguneb sadu inimesi, kellele saab linna tutvustada jagatava materjali abil, kavade vahele lisatud linnapea tervituse kaudu või mõnel muul moel.
- Vanemuise teatril on põhjust pingutada, et saada otsese kultuuriturismi objektiks ka välismaalaste jaoks, sest kultuuriturism on maailmas kasvav turismi alaliik ning teda peetakse suurema tulususe ja kvaliteedi poolest teiste turismiliikide suhtes eelistatuks.
- Vanemuise teatril on vajalik teatri kui turismitoote täiustamiseks lisada subtiitrite keeli ning veelgi tõhusamalt infot edastada, et tagada parem kajastatus trükiste ja muudes turundusmaterjalides.

Käesoleva magistritöö esimeses osas selgus, et sihtkohaturundusega on seotud mitmed erinevad huvigrupid nii elanike, ettevõtjate, atraktsioonide esindajate kui kohaliku võimu tasandil. Eduka sihtkohaturunduse üks põhiprintsiipe on arvestada kõigi sidusgruppide huve, mis muudab tegevuse komplitseerituks. Ka läbiviidud uuring kinnitas, et koostöö linna turundusega tegelevate üksuste, atraktsioonide esindajate, kultuuriürituste korraldajate ja ettevõtjate vahel on väga oluline, kuid et hetkel hinnatakse koostööd vähetoimivaks ning sellest tulenevat efekti tagasihoidlikuks.

Ettevõtjate poolt ollakse kriitiline linna turundustegevuste suhtes, neid peetakse ebapiisavaks ning vähetõhusaks. Tartu linna poolt vaadatuna nähakse vajadust, et ettevõtjad ise oleksid koostööaltimad ja aktiivsemad ning ei ootaks kõigi tegevuste koordineerimist linna struktuuridelt. Vanemuise teatri initsiatiivil loodud ja sihtasutuse juhtimisel kooskäivat ümarlauda nähakse linna kõigi sidusgruppide huvide ühendamise kohana, aga tuuakse ka välja, et selle kasutegur sõltub suuresti juhtimisest, visioonist ja planeerimisest. Ootused kooskäimise osas on suured kõigil osapooltel, kuid et huvid on väga erinevad, nõuab nende koosolekute läbiviimine äärmiselt täpselt kavandatud plaani. Et piirkonna edukus sõltub seda juhtiva organisatsiooni edust ja et piirkonna juhtimise organisatsiooni tulemuslikkuse määravad suhted sidusgruppidega, efektiivne juhtimine, strateegiline planeerimine, eesmärgipärane ja fokuseeritud tegutsemine, on see võtmeküsimus ka Tartu jaoks ning organisatsiooni tegevuse tõhustamine olulise tähtsusega.

Intervjuude tulemusena selgus, et teataval määral on rahulolematud kõik sihtkohaturunduse osalised, mis tuleneb näiteks linnavalitsuse struktuurilisest ülesehitusest, kus Tartu kui kultuurilinna turism on kultuuriga äärmiselt tihedalt läbi põimunud, ometi töötatakse eraldi üksustena erinevate abilinnapeade juhtimise all. Struktuurimuudatus tagaks tihedama koostöö ka linna enda turundusega tegelevate üksuste vahel. Samas märgitakse ka inimeste vahetumist sihtkohaturunduse jaoks strateegilistel positsioonidel ning selle tõttu teatava järjepidevuse kadumist, mille taastumine võtab aega. Struktuuri põhjendatuse ja inimfaktori küsimustele liitub rahalise ressursi piiratus, mis määrab tegevuse võimaliku ulatuse nii turunduses kui omavahelises koostöös. Turismi kui linna tähtsa valdkonna prioriteediks seadmist ja suurema rahastamise vajadust nähakse sihtkoha edukust määrava tegurina.

Vastavalt analüüsitud turundusmaterjalidele ning intervjueritavate arvamusele, peaks Vanemuise teater kui Tartu jaoks oluline imagoloogiline objekt ning arvestatav turismitoode olema turundusmaterjalides ning Tartu turismiinfot esitaval kodulehel paremini kajastatud. Linna turundusega tegelejate poolt põhjendati teatri positsiooni turundusmaterjalides teatri mõnetise enesestmõistetavusega linlaste endi jaoks, milles ei osata enam väärtust näha. Et sihtasutuse tegevus on määratud ka EASi üldlõike Eesti turunduse suundadega, ollakse teemades sõltuvad ja vabadust fookusi valida on vähem.

Ka ilmnes, et teatrit peetakse tugevaks tegijaks, kes saab ise enda turundamisega hakkama. Ometi ei põhjusta teatri tagaplaanil olek kasu vähenemise ainult teatrile, vaid ka linnale. Et Vanemuise teater on üks Tartu kultuurilise identiteedi kandjaid, peaks selle eksponeerimine olema teises võtmes võrreldes muu pakutavaga.

Võttes arvesse eelnevaid sihtkohaturunduse valdkonda puudutavaid järeldusi, teeb autor järgmised ettepanekud.

- Tartu linna edukaks sihtkohaturunduseks on vajalik sidusgruppide suurem koostöö, mis on pikaajaliselt planeeritud ja eesmärgipäraselt juhitud ning koordineeritud. Sihtasutusel Tartumaa Turism tuleb võtta selge liidri roll ning valmistada ette linna arengukavas ettenähtud strateegilistest eesmärkidest lähtuv töökava, mis tegeleb linna erinevate prioriteetide ning suundadega.
- Ettevõtjad ja atraktsioonide esindajad vajavad selgitusi ning põhjendusi suundade valiku osas ning saavad seejärel kaasa rääkida kavandatavate tegevuste osas, jagada omapoolseid ideid ja kogemusi. Vajalik on fookuspõhiste töögruppide moodustamine. Kõige olulisem on infoedastus ning omavaheline suhtlus.
- Tartu linnavalitsuse ja teiste sihtkohaturundusega tegelevate üksuste omavahelist koostööd on mõistlik tõhustada, et vältida oluliste teemade või objektide väljajäämist turundustegevustes.
- Tartu sihtkohaturunduses on otstarbekas Tartu linna turismifookused selgemini välja tuua.
- Tartu sihtkohaturunduses tervikuna on vajalik erinevate sihtsegmentide tähelepanu köitmiseks keskenduda Tartu atraktiivseimatele objektidele ja atraktsioonidele, sealhulgas teatrile.
- Võttes arvesse, et Vanemuise teater on Tartu linna jaoks imagoloogiliselt oluline objekt, tuleb teatri positsiooni ja esindatust turundusmaterjalides ja kodulehel parandada.
- Vanemuise teatri kajastamisel trükistes ja muudes materjalides on enamasti oluline esmaselt keskenduda teatrile kui igapäevaselt aktiivsele ja mitmekülgsel kultuuriürituste korraldajale. Teatri pikk ajalugu ja olulisus Eesti kultuuriloos on juba täiendav informatsioon.

- Trükiste ja kodulehe info on tarvis sünkroniseerida ja kodulehe ülesehitust täiustada ning vead parandada. Trükiste koostamine on otstarbekas ka paremini planeerida, et vältida kiirustamisest tulenevaid vigu ja anda võimalus sisu kvaliteetsemalt ette valmistada.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kultuuril on Tartu linna imagos oluline roll ning Vanemuise teatri roll Tartu linna imagos on märkimisväärne nii identiteedi kandja, igapäevase kultuurielu tagaja kui suursündmuste korraldajana. Vanemuise teater kvalifitseerub nii oma tegevusest kui külastatavusest tulenevalt turismiatraktsiooniks nii sise- kui välituristide jaoks, olles nii linna külastamise põhjus, lisavõimalus muude külastuseesmärkide kõrval kui mõnedel puhkudel ka sihtkoha valiku mõjur. Seega on Vanemuise teater olulise tähtsusega ka piirkonna majanduse elavdamisel ning otsese rahalise tulu toomisel. Kooskõlas eelnevaga, tuginedes intervjuudes avaldatud mõtetele ja Tartu turundusmaterjalide analüüsile, võiks Vanemuise teatri kajastatus Tartu turundusmaterjalides ning kasutatus sihtkohaturunduses tervikuna olla efektiivsem. Otsides võimalusi Vanemuise teatri paremaks kasutamiseks linna turundamisel ning proovides selgitada probleemide lähtekohti, jõuti käesolevas magistritöös järeldusele, et võtmeküsimus on Tartu sihtkohaturunduse üldises korralduses ja selle juhtimises. Sihtkohaturundusega seotud sidusgruppide hulgas valitseb Tartus mõningane rahulolematuse nii tehtava turundustöö, selle aluseks oleva struktuuri kui ressursside ebapiisavuse osas. Omavaheline koostöö on tagasihoidlik ning vajab paremat juhtimist ning koordineerimist selge visiooni ning strateegiliste eesmärkide alusel. Kindlasti on siin aga kõigil osapooltel võimalus ja ka kohustus kaasa aidata nii aja, ideede kui kogemuste panustamisega. Omavahelise koostöö ja vastastikuse mõistmise abil on Tartu kui sihtkoha atraktiivsust võimalik kindlasti parandada ning seega sihtkohaturundusalaseid eesmärke tõhusamalt täita.

KOKKUVÕTE

Üleilmastumise tulemusena on maailm täna kahanenud seninägematult väikeseks. Info kättesaadavus ning enneolematult lihtsaks muutunud reisimisvõimalused avavad linnadele ja riikidele võimalused turistide vastuvõtmiseks, samas kasvatavad konkurentsi ning sunnivad piirkondi ühelt poolt üha enam eristuma ning teiselt poolt valima ja keskenduma soovitatavatele sihtsegmentidele.

Käesoleva magistritöö 1. peatükis selgus, et sihtkohaturundus on kohaturunduse alamdistsipliin, mis tegeleb ainult ühe kohaturunduse sihtrühmaga – turistidega. Sihtkohaturunduse põhieesmärk on kõita turiste ning meelitada neid sihtkohta külastama. Sihtkoha atraktiivsuse kasvatamiseks turistide silmis tegeleb sihtkohaturundus sihtkoha imagoga kujundades seda viisil, mis võimaldab sihtkohaturunduse eesmarke täita. Sihtkohaturundus on sõltuv sihtkoha imagost, seda omakorda aitavad parandada kultuuriorganisatsioonide poolt korraldatavad üritused. Üha enam rõhutakse imago kujundamisel kultuurile ja selle piirkondlikule omapärale, mistõttu kultuuriorganisatsioonid on sihtkohaturunduses headeks partneriteks. Kultuuriorganisatsioonid omakorda on huvitatud auditooriumi laiendamisest ning seega võimalikest sihtkohta saabuvatest turistidest publikuna. Kultuuriüritused avaldavad nii turistide saabumise kui kohalikele osasaamisvõimaluse kaudu ka otsest majanduslikku mõju piirkonna teistele sidusgruppidele (kohalikud elanikud ja ettevõtjad), kes on huvitatud sihtkoha atraktiivsusest ning kuuluvad seega sihtkohaturunduse protsessi osaliste hulka. Sihtkohaturunduse eest on vastutav nii kohalik omavalitsus kui selle poolt loodud otseste sihtkohaturundusega tegelev üksus, kelle ülesanne on koondada kõik huvigrupid ning lähtuda sihtkohaturunduses koha strateegilistest üldeesmärkidest.

Käesoleva töö 2. peatükis nähtub, et Tartu linn peab turismi oluliseks tegevusalaks ning selleks arendamiseks on palju tehtud. Turism on tähtis tegevussuund linna visioonis Tartu 2030, millega fikseeritakse soov olla kultuurilinnana tuntud lisaks eestlastele ka

välismaalaste hulgas. Välja on töötatud turismi arengukava, millega määratakse kultuur kui linna turismifookus ning mille tulemusena peaks suurenema linna turistide arv.

Linnavalitsuse tasandil tegeldakse turismiga mitmes linna alamstruktuuris ning lisaks on loodud Sihtasutus Tartumaa Turism, mille ülesanne on esindada Tartut messidel ja muudel turismiüritustel, tegelda info koondamise ja jagamisega ning korraldada töö turismisektori sidusgruppide vahel. Kõikide turismiga tegelevate üksuste töö eesmärk on ka Tartu linnas turistide hulga suurendamine ning linna kuvamine parimast küljest nii, et see turisti tähelepanu köidab, talle ahvatlev ja tegevust pakkuv tundub. Selleks antakse kõigi üksuste poolt välja linna tutvustavaid turundusmaterjale ning avaldatakse infot internetis Tartu kodulehel. Seega on Tartu linnal olemas nii visioon, soov, vajalikud struktuurid kui vahendid sihtkohaturunduse läbiviimiseks ning linna suurimate turismiatraktsioonide ning imagoloogiliste trumpide kuvamine peaks olema enesestmõistetav.

Käesoleva magistritöös läbiviidud uuringu üks osa – linna turundusmaterjalide analüüs - näitas, et Vanemuise teater linna turundusmaterjalides eksisteerib, kuid on mõnelgi juhul liigselt ajaloolle keskenduv, mis ei anna võimalust näidata turistile linna suurimat kultuuriorganisatsiooni kui aktiivselt tegutsevat igapäevase kultuurielamuse pakkujat. Leidub ka näiteid, kus Vanemuise teatri üritused on kultuurikalendrist välja jäänud ning seega on esmatasandi materjalides linna üks imagoloogiline aspekt tähelepanuta jäetud.

Sellest lähtudes viidi käesoleva magistritöös läbi uuring Tartu linna turismiga seotud sidusgruppide esindajatega, kelle intervjuerimise abil sooviti saada vastused, kas Tartu kui kultuurilinna imago on üheselt mõistetav kõigile osapooltele ning milline on seejuures Vanemuise roll. Kõigi küsitletute vastustest nähtus, et Vanemuise kui kultuuriorganisatsiooni osa Tartu linna kui kultuurilinna kujundamises on põhjanev ja väga oluline. Ka selgus uurimistulemustest, et Vanemuise kui turismiatraktsiooni väärtus on kõrge – kuigi enam hinnatud siseturistide hulgas, pakub Vanemuine oma mitmežanrilisusest tulenevalt külastamis- ja kultuurisündmustest osasaamisvõimalusi kõigile linna külalistele keelest ja rahvusest sõltumata. Majutusettevõtete jaoks oluline, et linnas asub stabiilne kultuuriürituste pakkuja, kelle repertuaaris on arvestatud ka väliskülalistega. Vanemuise tööd ja pingutusi selleks pidasid turismisektoris töötavad intervjueritavad ning ka linnaesindajad märkimis- ja tänuväärseks, sest lisaks

kultuurilise elamuse pakkumisele annab Vanemuise teater oma tegevuse ja küllastajate abil otsese panuse linna ettevõtjate tulubaasi teatrikülastusele lisanduvate teenuste näol. Seega selgus, et Vanemuise teatril on ka turismiatraktsioonina oluline funktsioon ning eeldus linna külalistele huvipakkuv olla vääril kindlasti turismimaterjalides paremat kajastust.

Otsides võimalusi Vanemuise teatri paremaks kasutamiseks linna turundamisel ning proovides selgitada probleemide lähtekohti, jõuti käesolevas magistritöös järeldusele, et võtmeküsimus on Tartu sihtkohaturunduse üldises korralduses ja selle juhtimises. Ühelt poolt on Tartu piisavalt väike, et osapooled saaksid olulise infoga kursis olla, teiselt poolt killustub info erinevate struktuuriüksuste vahel. Intervjuude tulemusena selguski, et teataval määral on olukorraga rahulolematud kõik sihtkohaturunduse osalised, mis tuleneb näiteks linnavalitsuse struktuurilisest ülesehitusest, kus Tartu kui kultuurilinna turism on kultuuriga äärmiselt tihedalt läbi põimunud, ometi töötatakse eraldi üksustena erinevate abilinnapeade juhtimise all. Olulise faktorina ilmnes ka sihtkohaturunduse jaoks strateegilistel positsioonidel töötavate inimeste vahetumine ning selle tõttu teatava järjepidevuse kadumine, mille taastumine võtab aega. Struktuuri põhjendatuse ja inimfaktori küsimustele liitus rahalise ressursi piiratus, mis määrab tegevuse võimaliku ulatuse nii turunduses kui omavahelises koostöös.

Probleemide lahendamise võimalusena näeb käesoleva töö autor eelkõige omavahelise suhtlemise tihendamist, mille tulemusena saavad linna turundustöö tegijad infot jagada ning ettevõtjad ja atraktsioonide esindajad kavandatavaga nii kursis olla kui juba planeerimisprotsessis kaasa rääkida. Ettevõtjate ja atraktsioonide esindajatelt nõuab see aga tahtmist osaleda ka üldiste eesmärkide aruteludel ning soovi panustada oma aega probleemide sügavamaks mõistmiseks ning lahenduste väljapakkumiseks, mille üheks väljenduseks on ka käesolev magistritöö.

Nagu eespool nimetatud, on enamiku konkreetsete soovitude ja ettepanekute realiseerimiseks vajalik tihedam infovahetus ja kultuuriorganisatsiooni kaasamine turunduse planeerimisprotsessi. Kindlasti on aga juba täna võimalik koostöös Vanemuise teatriga parandada teatri kuvamist linna koduleheküljel ning kavandada selle esitamist planeeritavates trükistes nii, et turistile suunatud info oleks maksimaalse efektiivsusega ning kultuuriüritus kõidaks võimalikult paljusid.

Pikemas perspektiivis ja sihtkohaturundust ning Tartu linna arengut tervikuna vaadates on aga Tartul vaja pidevalt jälgida ja hinnata, kas linna turismialane visioon, eesmärkide saavutamiseks loodud struktuur ja vahendid on piisavad või tuleb nende osas teha otsustavaid muudatusi. Nagu selgus käesolevas magistritöös, on Tartus täna potentsiaalsed turismiobjektid kultuuriorganisatsioonidena kasvõi Vanemuise teatri näol olemas, kes oma igapäevase tegevusega püsiva turistidevoo võiksid tagada nii Tartu külastamise põhjuse kui siin pakutava lisategevusena. Loodetavasti on asjaga seotud institutsioonidel käesoleva magistriöö abil kogutud andmetest ja arvamustest kasu kultuuriorganisatsioonide kasutamisel linna turunduses ning edasise Tartu linna turismialase töö planeerimisel.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahlroot, A.H.H., Al-Alak, B., A. M.** Tourism Roots and Destination Marketing Bridging Civilizations, Cultural Heritage and Tourism Theories. – Asian Journal of Marketing, 2009, Vol. 3, No. 4, pp. 108-116.
2. **Anholt, S.** Call For Papers In Journal of Place Branding.
www.henrystewart.com/journals/pb/title.html. Viidatud Kerr, G 2006 kaudu.
3. **Annuk, Argo.** (Tartu Linnavalitsuse abilinnapea). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 15.03.2012.
4. **Astaseva, Krista** (GoTravel *incoming*-divisjoni juhataja). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. Tartu, 24.03.2012.
5. **Barbieri, C., Mahoney, E.** Cultural Tourism Behaviour and Preferences among the Live-performing Arts Audience: an Application of the Univorous-Omnivorous Framework. – International Journal of Tourism Research, 2010, Vol. 12, pp. 481-496.
6. **Bennet, S.** Theatre/Tourism. – Theatre Journal, 2005, Vol. 57, pp. 407-428.
7. **Björkegren, D.** The Culture Business, 1996. Routledge.
8. **Boorsma, M.** A Strategic Logic for Arts Marketing: Integrating Customer Value and Artistic Objectives. – International Journal of Cultural Policy, 2006. Vol.12., No. 1, pp. 73 – 92.
9. **Boorsma, M., Chiaravalloti, F.** Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. – The Journal of Arts Management, Law and Society, 2010. Vol 40, pp 297-313
10. **Bornhorst, T., Brent Ritchie, J.R., Sheehan, L.** Determinants of Tourism Success For DMOs and Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. – Tourism Management, 2010, Vol. 31, pp. 572-589.
11. **Bourdieu, P.** Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. 2010, Routledge, London and New York, 607 p.

12. **Bourgeon-Renault, D.** Evaluating Consumer Behaviour In The Field of Arts And Culture Marketing. – International Journal of Arts Management, 2000, Vol.3, No. 1, pp. 4-18. *Kunstitoode*
13. **Bradley, A., Hall, T., Harrison, M.** Selling Cities. Promoting New Images for meeting Tourism. – Cities, 2002, Vol. 19, No. 1, pp. 61-70.
14. **Buhalis, D.** Marketing The Competitive Destinaton of The Future. – Tourism Management, 2000, Vol. 21, pp 97-116.
15. **Butler, P.** By Popular Demand: Marketing the Arts. – Journal of Marketing Management, 2000. Vol. 16, pp. 343-364.
16. **Clarke, J.** Tourism Brands: An Exploratory Study of the Brands Box Model. – Journal of Vacation Marketing, 2000, Vol. 6, No. 4, pp. 329-345.
17. **Colbert, F.** Entrepreneurship and Leadership In Marketing the Arts. - International Journal of Arts Management, 2003, Vol. 6, No. 1, pp. 30-39.
18. **Colbert, F., Nantel, J., Bilodeau, S., Rich, D.J.** Marketing Culture and the Arts. 2001, Montreal, HEC.
19. **Corelli Music kontserdiagentuuri koduleht.**
[http://www.corelli.ee/kontserdid/?id=10538&series_id=45], 24.04.2012
20. **Cuccia, T., Rizzo, I.** Tourism Seasonality in Cultural Destinations: Empirical evidence From Sicily. – Tourism Management, 2011, Vol. 32, pp. 589-595.
21. **D’Astous, A., Colbert, F., Fournier, M.** An Experimental Investigation of the Use of Brand Extension and Co-Branding Strategies In the Arts. – Journal of Service Marketing, 2007, Vol. 21, No. 4, pp. 231-240.
22. **Deffner, A., Metaxas, T.** Develpoing Pilot Place Marketing Plans (PPMPs) in North and South Europe: A Methodological Approach. – Discussion paper Series, 2007, Vol. 13(15), pp. 349-366.
23. **Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., Scott, N.** Destination and Enterprise Management for a Tourism Future.- Tourism Management, 2009, Vol. 30, pp. 63-74.
24. **Edgar, A., Sedgwick, P.** Cultural Theory: The Key Concepts. 2008, Routledge: London and New York, 445 p.
25. **Eesti teatrstatistika 2010.** Eesti Teatri Agentuur, 2011, 111 lk.

26. **Eestis toimuvate kultuuri- ja spordisündmuste regionaalse majandusliku mõju hindamine ning analüüs.** Eesti Konjunktuuriinstituut, 2012. 127 lk.
[http://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/Kultuuri_ja_spordisundmuste_majanduslik_maju.pdf]. 02.04.2012.
27. **Evrard, Y., Colbert, F.** Arts Management: A New Discipline Entering the New Millennium. - International Journal of Arts Management, 2000, Vol.2, No. 2, pp. 4-14.
28. **Figini, P., Vici, L.** Off-season Tourists And The Cultural Offer of A Mass-tourism Destination. – Tourism Management, 2012, Vol. 33, pp. 825-839.
29. **Fisch-Uibopuu, Katriin.** (Tartu Linnavalitsuse kultuuriosakonna juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 20.03.2012.
30. **Framke, W.** The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Sociocultural Approach in Tourism Theory. - Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2002, Vol. 2, No. 2, pp. 92 – 108.
31. **Gans, H.** Popular Culture and High Culture: An Analysis and Evaluation of Taste. Basic Books, 1999, 238 p.
32. **Genc, R.** Turning Weaknesses Into Strengths: Nordic Tourism, Potentials for Growths and Major Challenges. – Acta Universitatis Danubius, No.1, pp. 54-67.
33. **Getz, D.** Event Tourism: Definiton, Evolution and Research. – Tourism Management, 2008, Vol. 29, pp. 403-428.
34. **Gnoth, J., Andreu, L., Kozak, M.** Advances in Tourism Marketing Research: Introduction to Special Issue on Consumer Behaviour in Tourism Destinations. – International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 2009, Vol. 3 (2), pp. 99-102.
35. **Hankinson, G.** Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities. - Journal of Brand Management, 2001. Vol. 9, No. 2, pp. 127-142.
36. **Hanna, S., Rowley, J.** An Analysis of Terminology Use In Place Branding. Place Branding and Public Diplomacy, 2008, Vol. 4, No. 1, pp. 61–75.
37. **Hasitschka, W., Tschmuk, P., Zembylas, T.** Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods. – The Journal of Arts Management, Law and Society, 2005, Vol. 35, No. 2, pp.147-158.

38. **Holcomb, B.** Marketing Cities for Tourism. In D. Judd & S. Fainstein (Eds.), *The Tourist City*, New Haven: Yale University Press, 345 p., pp. 54-70.
39. **Hudson, S.** *Tourism and Hospitality Marketing*. SAGE Publications Ltd, 2008
40. **Hughes, H., Allen, D.** Cultural Tourism in Central and Eastern Europe: the Views of 'Induced Image Formation Agents'. – *Tourism Management*, 2005, Vol. 26, pp. 173-183.
41. **Hughes, H.L.** Culture and Tourism: A Framework for Further Analysis. – *Managing Leisure*, 2002, Vol. 7, pp. 164-175.
42. **JuubeliPÖFF lõi rekordi**. [<http://2012.poff.ee/est/news.n/juubeli-poff-loi-rekordi>]. 02.04.2012
43. **Kalamees, Reet.** (Hotelli Dorpat müügijuht). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 23.03.2012.
44. **Kavaratzis, M.** Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. – *The Marketing Review*, 2005, Vol. 5, pp. 329-342.
45. **Kavaratzis, M., Ashworth, G. J.** City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? - *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 2005, Vol. 96, No. 5, pp. 506-514.
46. **Kerr, G.** From Destination Brand to Location Brand. – *Brand Management*, 2006, Vol 2, No 1, pp. 276-283.
47. **Kidd, D.** Democratic Practices in Arts Organizations. – *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 2009, Vol. 38, No. 4, pp. 296-309.
48. **Kim, H., Cheng, C.-K., O'Leary, J.T.** Understanding Participation Patterns and Trends in Tourism Cultural Attractions. – *Tourism Management*, 2007, Vol. 28, pp. 1366-1371.
49. **Kolb, B. M.** *Kultuuriturundus*. 2005, Atlex
50. **Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, D.H.** *Marketing Places Europe*. Prentice Hall, 1999. 302 p.
51. **Kotler, P., Scheff, J.** *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. 1997, Harvard Business School Press, Boston.
52. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu ülikooli Kirjastus, 2010, 342 lk.

53. **Lee, H.-K.** When Arts Met Marketing: Arts Marketing Theory Embedded in Romantism. – International Journal of Cultural Policy, 2005. Vol. 11, No.3, pp. 281-305.
54. **Leiper, N.** Are Destinations 'The Heart of Tourism? The Advantages of an Alternative Description. – Current Issues in Tourism, 2000, Vol. 3, pp. 364-368.
55. **Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M.** Narratives of a Tourism Destination: Local Particularities and Their Implications for Place Marketing and Branding. – Place Branding and Public diplomacy, 2010, Vol. 6, No. 2, pp. 134-144.
56. **Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M.** Place-branding or Place Narrative(s)? Perspectives in the Marketing of Tourism Destinations. – Journal of Strategic Marketing, 2008, Vol 16, No.1, pp. 27-39.
57. **Lim, C. C., Bendle, L. J.** Arts Tourism in Seoul: tourist-orientated performing arts as a sustainable nice market. – Journal of Sustainable Tourism, 2011, pp. 1-16.
58. **Litvin, S.W.** Marketing Visitor Attractions: A Segmentation Study. - International Journal of Tourism Research, 2007, pp 9 – 19.
59. **Liu, Y-D., Lin, C-F.** Teh Development of Cultural Tourism: A Review of UK Experience. – An International Multidisciplinary Journal of Tourism, 2011, Vol. 6, No. 2, pp. 363-376.
60. **Lodge , C .** Opinion pieces: How has place branding developed during the year that place branding has been in publication. - Place Branding , 2006, Vol. 2 , No. 1 , pp. 6–17.
61. **Lotman, J.** Kunstilise teksti struktuur. Tänapäev, 2006. 574 lk.
62. **Lumsdon, L.** Tourism Marketing. Oxford, 1997. Viidatud **Hudson, S.** Tourism and Hospitality Marketing. SAGE Publications Ltd, 2008 vahendusel.
63. **Marciszewska, B.** Emotional Arts Marketing – Creating Tourist Value. – Tourism Review, 2005, Vol. 60, No. 3, pp. 29-34
64. **McCarthy, K., Brooks, A., Lowell, J., Zakaras, L.** The Performing Arts in New Era. The Rand Corporation, 2001, 130 p.
65. **McHone, W.W., Rungeling, B.** Practical Issues In Measuring The Impact of A Cultural Tourist Event In A Major Tourist Destination. – Journal of Travel Research, 2000, Vol. 38, pp. 299-302.

66. **Meethan, K.** *Tourism In Global Society: Place, Culture, Consumption*, 2001. Hampshire: Palgrave.
67. **Mendes, J., Oom do Valle, P., Guerreiro, M.** Destination Image and Events: A Structural Model of the Algarve Case. – *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 2011, 20, pp. 366-384.
68. **Metaxas, T.** Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. - *Place Branding and Public Diplomacy*, 2010. Vol 6, 3, pp 228-243.
69. **Morgan, N., Pritchard, A., Piggott, R.** New Zealand, 100% Pure. The Creation of a Powerful Niche Destination Brand. – *Brand Management*, 2002, Vol. 9, No. 4-5, pp. 335-354
70. **Nõgene, Paavo.** (Vanemuise teatri juht). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 15.03.2012.
71. **Papadopoulos, N.** Place branding: Evolution, meaning and implications. -*Place Branding*, 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 36 – 49 .
72. **Pike, S.** Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. - *Tourism Management*, 2009, Vol. 30, pp. 857–866.
73. **Radbourne, J., Glow, H., Johanson, K.** Measuring the Intrinsic Benefits of Arts Attendance. – *Cultural Trends*, 2010, Vol. 19, No. 4, pp. 307-324.
74. **Rainisto, S. K.** Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Dissertation. Helsinki University, 2003.
75. **Richards, G., Wilson, J. C.** Marketing European Cultural Tourism. – *Journal of Vacation Marketing*, 1995, Vol. 1, pp. 173-180.
76. **Richards, G., Wilson, J.** The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001. – *Urban Studies*, 2004, Vol. 41, No. 10, pp. 1931-1951.
77. **Rohtmaa, Valdek.** (Sihtasutuse Tartumaa Turism juhataja). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 14.03.2012.
78. **Rojek, C., Urry, J.** Indexing, Dragging And the Social Construction of Tourist Sights. *Touring Cultures: Transformations of Travel and Theory*, 1997, pp. 52- 74, London, Routledge.

79. **Saraniemi, S., Kylänen, M.** Problematizing the Concept Of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. - Journal of Travel Research, 2011, Vol 50 (2), pp. 133-143.
80. **Schaffer, J.M.** Experiencing Artworks. – Think Art. Theory and Practice in the Art of Today, 1998, Pp. 39 – 53.
81. **Scheff Bernstein, J.** Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences. 2007, Jossey Bass A Wiley Imprint.
82. **Scheff, J., Kotler, P.** Crisis in the Arts: The Marketing Response. – California Management Review, 1996, Vol. 39, No.1, pp. 28-52.
83. **Schusterman, R.** Pragmatism: Dewey. – The Routledge Companion to Aesthetics, 2001. Pp. 97-106.
84. **Sihtasutuse Tartumaa Turism põhikiri.**
[\[http://www.visittartu.com/vvfiles/9/99b89195e789fd90fbb495e6c606fe19.pdf\]](http://www.visittartu.com/vvfiles/9/99b89195e789fd90fbb495e6c606fe19.pdf)
 21.03.2012
85. **Sihtasutuse Tartumaa Turism tegevuskava 2012.**
[\[http://www.visittartu.com/vvfiles/5/5a1eb05ea511ef11eae510c6864d787e.pdf\]](http://www.visittartu.com/vvfiles/5/5a1eb05ea511ef11eae510c6864d787e.pdf)
 21.03.2012
86. **Skinner, H.** The Emergence and Development of Place's Marketing's Confused Identity. - Journal of Marketing Management, 2008, Vol. 24, No. 9-10, pp. 915 – 228.
87. **Sorjonen, H.** The Manifestation of Market Orientation and Its Antecedents in the Program Planning of Arts Organisations. – International Journal of Arts Management, 2011, Vol. 14, No. 1, pp. 4-18.
88. **Swarbrooke, J.** Key Challenges for Visitor Attraction Managers in the UK. – Journal of Leisure Property, 2001, Vol.1, No. 4, pp. 318-336. OK
89. **Zenker, S., Martin, N.** Measuring Success In Place Marketing And Branding. – Place Branding and Public Diplomacy, 2011, Vol. 7, No.1, pp. 32-41.
90. **Zukin, S.** The Culture of Cities. Cambridge, MA: Blackwell. Viidatud **Richards, G., Wilson, J.** The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001 kaudu.
91. **Tapachai, N. Waryszak, R.** An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection. –Journal of Travel Research, 2000, Vol. 39(1), pp. 37-44.

92. **Tartu arvudes 2011.** [[http://info.raad.tartu.ee/teated.nsf/0/11A217C2294C1E7EC2257877004BA20D/\\$FILE/Tartu_Arvudes_EST.pdf](http://info.raad.tartu.ee/teated.nsf/0/11A217C2294C1E7EC2257877004BA20D/$FILE/Tartu_Arvudes_EST.pdf)]. 21.03.2012
93. **Tartu linna ajaloost.** [http://www.tartu.ee/?lang_id=1&menu_id=6&page_id=77] . 21.03.2012
94. **Tartu linna kodulehekülg**
[http://www.tartu.ee/?lang_id=1&menu_id=2&page_id=21] 22.03.2012
95. **Tartu linna kultuuri, spordi ja noorsootöö arengukava aastateks 2008-2013.**
[http://www.tartu.ee/data/TKO_arengukava_2008-2013.pdf]. 26.03.2012
96. **Tartu linna turismi arengukava aastateks 2008-2013.**
[<http://info.raad.tartu.ee/webaktid.nsf/web/viited/VOLM2008042400087>]. 26.03.2012
97. **Tasci, A. D. A., Garter, W.** Destination Image And Its Functional Relationships. - Journal of Travel Research 2007, Vol. 45 (4), May, pp. 413 – 425. OK
98. **Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S.R., Beaumont, N.** Segmentation: A Tourism Stakeholder View. – Tourism Management, 2009, Vol. 30, pp. 169-175.
99. **Walmsley, B.** Why People Go To the Theatre: A Qualitative Study of Audience Motivation. – Journal of Customer Behaviour, 2011, Vol. 10, No. 4, pp. 335-351.
100. **Vanemuise teatri küllastajate statistika 2008-2011.** Vanemuise teatri sisedokument.
101. **Viikmaa, Karmen.** (Tartu Linnavalitsuse avalike suhete osakonna maine- ja turismiteenistuse juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 13.03.2012.
102. **Wood, E. H.** Measuring the Economic and Social Impacts of Local Authority Events. – International Journal of Public Sector Management, 2005, Vol. 18, No.1, pp. 37-53.
103. **Väraska valla koduleht.** [<http://www.polvamaa.ee/index.php?page=266>]. 02.04.2012

Lisa 1. Tartu linna turundusmaterjalide ülevaade.

Materjali pealkiri	Sisu	Vanemuise teatri kajastus	Trükise keel	Koostaja, koostamis-aasta
Jalutuskäik kesklinnas	Teejuht	Vanemuise suur maja objektina sees	Eesti, inglise	Tartu LV ASO
Discover Tartu	Ülevaade Tartust	Vanemuise teater sees kultuurielu keskusena	inglise	Tartu LV ASO 2011
Vanemuise muusika- ja tantsulavastused	Muusika- ja tantsulavastuste repertuaari ülevaade		Inglise, Soome, Vene, saksa	Vanemuise teater 2011
Kultuuriaken.ee Kalendertrükis, aprill	Kultuuriürituste ülevaade kultuurikalendrina	Vanemuise etendused sees	eesti	LV KO 2012 igakuiselt
Main Events Oct 2011 – December 2012	Sündmuste kalender	Ei sisaldu	inglise	LV ASO 2011
Tartu County	Ülevaade Tartu linnast ja maakonnast	Ära märgitud	inglise	SATT 2011
Tutustu toisenlaiseen Viroon	Ülevaade Tartu linnast ja maakonnast	Ära märgitud	soome	SATT 2011
Mis Tartus toimub?	festivalitrükis	Vanemuise sümfooniaorkestri tasuta suvekontsert	Soome Vene inglise	Tartu LV KO 2011
Suvi Tartumaal	Ülevaade Tartu linnast ja maakonnast	Puudub kultuurikalendris	eesti	SATT 2012
Ajaleht Tartu aprinka celvedis	Ülevaade Tartu linnast ja maakonnast, otsepostituseks ja jagamiseks mõeldud ajaleht	Puudub kultuurikalendris	läti	SATT 2012
Tervetuloa talvilomalle Tarttoon 2011/2012	Majutuspaketid, Tegevuste kirjeldus, kultuuri-kalender	Sisaldub ühes majutuspaketis, kultuurikalendris, kirjeldus, lähem tutvustus puudub	Soome vene	SATT 2011

Lisa 2. Intervjuu plaan ja küsimused.

Imago valdkonna küsimused

1. Milline on kultuuri roll Tartu linna imagos?
2. Milline on Vanemuise teatri roll Tartu imago kujundajana?
3. Milline on Vanemuise teatri roll kultuurisündmuste korraldajana?
4. Milline Vanemuise roll suursündmuste korraldajana ja igapäevase kultuurielu osana?

Turismiattraktsiooni valdkonna küsimused

5. Kas see toob linna turiste? Kas teater on oluline atraktsioon, lihtsalt imagotekitaja või ei kumbki?
6. Millised turistid selle tulemusena linna jõuavad? Sise- ja välisturistid? Kas see vastab linna seatud eesmärkidele?
7. Kuidas nad siia jõuavad? Kes selleks tööd teeb: linn, teater, vahendajad – turismifirmad, majutusettevõtted?
8. Kuidas see mõjutab lisateenuste pakkujaid? Majutus, toitlustus, muu?
9. Milline on Tartu linna kava sesoonsuse vähendamiseks?
10. Kuidas selles kontekstis teatrit nähakse ja milliseid tegevusi plaanitakse?

Sihtkohaturunduse valdkonna küsimused

11. Kas koostöö erinevate sidusgruppide vahel sihtkohaturunduses toimib?
On see piisav?
12. Millised on probleemid selle koostöö osas?
13. Mida peaksid erinevad sidusgrupid nende lahendamiseks tegema?

SUMMARY

The research topic of the present Master's thesis is "Cultural organization in destination marketing using the relationship of Theatre Vanemuine and City of Tartu as a case study". As globalization has broadened up the world with faster transfer of people, capital and knowledge, tourism is playing an increasingly important role in the world economy; countries and cities rival each other for potential visitors, residents and investments in highly competitive environment. Increasingly more areas are actively involved in destination marketing to raise awareness about certain areas and design their image. Estonia as a member of the European Union has no theoretical restrictions for the inflow of people and capital, and the whole country is a potential tourism destination for the rest of the world. The new possibilities also bring along the need to be attractive to as many tourists as possible, in order to meet its full tourism potential.

Culture and cultural events have an increasingly bigger part in identifying different destinations. In addition to accessibility, transport possibilities and infrastructure the attractiveness of a certain area also greatly depends on its cultural background, its cultural events and the related image of the area. Many cities have seen success in using events and cultural activities in destination marketing. Therefore it is important to understand how to use the already existing cultural organizations and events they offer for the purposes of destination marketing in addition to the activities that are organized explicitly to attract attention towards a certain area.

Although tourism in Tartu is progressing and the once closed city has become a tourism destination with many accommodation possibilities and attractions, it is not yet the time to stand by and wait for tourists to crowd in. Unfortunately Tartu doesn't have any natural or other must-see objects that would itself attract people from every part of the world. However, Tartu as already historically a centre of culture definitely qualifies for a cultural city that is well-known not only among Estonians but also tourists. And Tartu definitely has a sufficient number of presentable objects to advertise for attracting

tourists. Vanemuine as one of the oldest theatres in Estonia is undoubtedly one of them. In addition to the honourable historic status, Vanemuine is today a cultural organization that gives an active input in everyday cultural scene of Tartu. On a local scale it is a very big state subsidized institution that organizes a great number of cultural events in Tartu, that in addition to local residents can potentially be of interest to domestic and foreign tourists alike. Present thesis developed from the wish to analyze how Vanemuine's output has been used in the marketing activities of City of Tartu and how it can be done more effectively.

The thesis aimed to propose activities to make better use of Theatre Vanemuine in destination marketing of the City of Tartu; to find ways for more effective marketing oriented cooperation between Vanemuine and City of Tartu to attract a bigger number of tourists to the city. The goal of the author was to make conclusions in the thesis about the potential of using cultural organizations in destination marketing.

Tasks for meeting the goals of the present thesis:

- cover the theoretical background of destination marketing;
- cover the basic functions of a cultural organization focusing on theatre as a cultural organization;
- analyze the impact of cultural organizations on tourism destinations and the role and use of cultural organizations in destination marketing;
- give overview of the institutions responsible for marketing the City of Tartu as a tourism destination and their principles of operation;
- give overview of Theatre Vanemuine as a cultural organization and introduce its potential as a tourism product;
- conduct interviews to determine the opinion of the participators in the destination marketing process (City of Tartu, Theatre Vanemuine and entrepreneurs) about Tartu as a cultural city, about the role of Vanemuine in designing the image of Tartu and the role of the theatre, a cultural organization, as a tourism object;
- based on the conducted interviews, determine the potential problems and their possible causes that can arise in destination marketing activities of Tartu;

- analyze the results based on the theoretical framework, make conclusions and propose marketing activities for using Theatre Vanemuine in marketing Tartu as a tourism destination; and propose possible solutions to potential problems in destination marketing.

The present Master's thesis consists of two parts. The first part gives an overview of the relevant theoretical framework for the presented problem. The first subsection introduces the development, definition and purposes of destination marketing as a subdiscipline of place marketing. Regarding the topic of the thesis and the fact that cultural organizations are essentially different from business oriented organizations, the author saw it relevant in the second subsection to introduce the essence, purposes and principles of operation of cultural organizations and also introduce the specifics in marketing of cultural organizations. The third subsection of the first part is a combination of the common interests and outputs of destination marketing and a cultural organization, that is regarded as a basis for analyzing regular cultural events used in destination marketing.

The second part of the present thesis is empirical and consists of three subsections; the first gives an overview of the research method and determines the research fields. The same subsection examines the potential of Theatre Vanemuine as a tourism product, the present activities in destination marketing of the City of Tartu and analyzes the marketing materials of Tartu. The second subsection presents data from the interviews and analysis based on the predetermined research fields. The third subsection gives conclusions based on the gathered data and the theoretical framework introduced in the first part; and proposes possible activities for using Theatre Vanemuine in destination marketing of the City of Tartu, that would help raise awareness about Tartu and increase the number of tourists in cooperation with Theatre Vanemuine.

The theoretical part of the present thesis introduces destination marketing as a subdiscipline of place marketing that deals with only one target group of place marketing – tourists. The main purpose of destination marketing is to engage tourists' attention and attract them to visit the destination. To increase the attractiveness of a destination, destination marketing designs the image of the destination in a way that allows achieving the purposes of destination marketing. Destination marketing depends

on the image of the destination, which can be improved with cultural events organized by cultural organizations. Culture and its regional uniqueness is increasingly emphasised in designing an image, whereby cultural organizations are suitable partners in destination marketing. Cultural organizations on their part are interested in increasing their audience, thus they are also interested in the potential tourists reaching the destination. Cultural events have direct economic impact through the increased number of tourists and the participation of the locals and other stakeholders (local residents and entrepreneurs), that are interested in the attractiveness of the destination and are thus participants in the destination marketing process. Destination marketing is the responsibility of the local government and its appointed subdivision, that brings together the target groups and follows the general strategic goals of the place in its destination marketing activities.

The empirical part of the thesis concludes that the City of Tartu sees tourism as an important field and has taken an active part in developing it. Tourism is regarded an important part of the vision of Tartu for 2030; it expresses the wish to gain reputation also among foreigners in addition to Estonians. Tartu has a tourism oriented development plan, that establishes culture as the city's focus of tourism and main factor to attract a bigger number of tourists.

One part of the conducted research – the analysis of the city marketing materials - showed that Theatre Vanemuine exists in the marketing materials but the data is in several cases mainly focused on the historic background and doesn't show the biggest cultural organization of the city as a constantly active provider of cultural experiences. In some cases the events of Theatre Vanemuine have not been included in the city's culture programme, thus the main marketing materials of the city don't entirely cover this important aspect of the city's image.

Based on this data, research was conducted among the relevant representatives of the stakeholder groups involved in the tourism industry of Tartu; interviews were aimed to examine whether the image of Tartu is unambiguous for all parties and to identify the role of Vanemuine in the image. All respondents answered that Vanemuine as a cultural organization plays an essential and extremely important role in designing the image of Tartu as a city of culture. The research also demonstrated that Vanemuine is regarded as

a valuable tourism attraction – although it is more highly valued among domestic tourists, Vanemuine is able to engage all visitors of the city regardless of nationality and language abilities due to its multi-genre nature. Thus it was clear that Vanemuine has an important function as a tourism attraction and with the assumption of being of interest for the visitors of the city the theatre should definitely find better coverage in tourism materials.

Based on the analysis of the research data it can be concluded that the key issue in using Vanemuine in destination marketing of the City of Tartu is the overall organization and management of this field. On the one hand Tartu is small enough to allow all the concerned parties to have access to relevant information, but on the other hand this information gets stuck in different departments. The results of the interviews showed that all concerned parties of destination marketing find the situation dissatisfactory to some extent; it is partly due to the structure of the city government, that regards Tartu as a cultural city and where tourism and culture are closely integrated, nevertheless, organizes the workflow in the way that different concerned departments work under different deputy mayors. An important factor that impacts destination marketing is also workforce flow at the level of strategic management and thus disruption in consistency in the system, that takes time to recover. In addition to structural and human factor related issues there is also the problem of limited financial resources, that determines the extent of marketing activities and cooperation alike.

As a solution to these problems the author proposes closer cooperation; as a result the city marketing officials can share information more effectively and entrepreneurs and representatives of various attractions would not only be at the receiving end of information, but can also take part in the planning process. However, the entrepreneurs and representatives of attractions need to show the will to take part in discussing also the general aims of the city and make an input in terms of time and energy to understand the problems and come up with solutions; this Master's thesis can also be considered an expression of this will.

As mentioned above, to implement specific suggestions and proposals, it is essential to share information and involve a cultural organization in the planning process. Already today it is possible in cooperation with Theatre Vanemuine to improve the way the

theatre is presented on the city website and to plan the print materials in a way that the tourist oriented information is most effective and cultural events are attractive to as wide an audience as possible.

In the longer run, in terms of destination marketing and the development of the City of Tartu as a whole, the city needs to constantly monitor and assess whether the tourism related vision, and the structure and resources for achieving this vision are sufficient or need crucial changes. As the present master's thesis established, there are a number of cultural organizations in Tartu that are potential tourism objects, Theatre Vanemuine being one of them, whose daily activities could ensure a constant flow of tourists, giving itself the reason to visit the city or taking the role of offering supporting activities during a visit. Hopefully the results from the conducted research of this thesis is beneficial in finding ways to make better use of cultural organizations in destination marketing and in the future planning of tourism related activities in Tartu.