

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Martin Sempelson

**TURUNDUSSTRATEEGIA LOOMINE
VÄNDRA KULTUURIMAJA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Siiri Same, PhD

Kaasjuhendaja: Margus Kõomägi, MA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Siiri Same

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Margus Kõomägi

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Martin Sempelson

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Turundusstrateegia teoreetilised käsitlused	6
1.1. Turunduse ja turundusstrateegia olemus	6
1.2. Turundusstrateegia loomise etapid	12
1.3. Turundusstrateegia eripärad kultuuriasutustes	18
2. Uuring turundustrateegia loomiseks Vändra Kultuurimajale	24
2.1. Vändra Kultuurimaja tutvustus ja uuringumetoodika	24
2.2. Uuringutulemused ja analüüs	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud turundusstrateegia loomiseks	44
Kokkuvõte	51
Viidatud allikad	54
Lisad	58
Lisa 1. Ankeetküsimustik	58
Lisa 2. Fookusgrupi intervjuu küsimused	62
Lisa 3. Otseste konkurentide võrdlustabel	63
Summary	64

SISSEJUHATUS

Turundus on tänapäeva organisatsioonide juhtimise üks alustalasid, sest sellest sõltub organisatsiooni edu. Enamasti peetakse turundust toote või teenuse müümiseks, kuid tegelikult on turundustegevus midagi enamat. Turundus on oluline valdkond organisatsiooni eesmärkide saavutamisel, sest selle abil on võimalik suurendada klientide arvu, turuosa ja saavutada konkurentsieelis. Turundusega tegeleti varasemalt süvitsi vaid äriorganisatsioonides ja mittetulunduslikud organisatsioonid ei näinud selleks vajadust. Lisaks on piiratud ressurssidega maailmas muutunud turundus iga organisatsiooni lahutamatuks protsessiks.

Turundusel on kaks dimensiooni, milleks on strateegiline turundus ja taktikaline turundus. Kui taktikaline turundus sisaldab lühiajalisi tegevusi ja plaane, siis strateegilise turunduse eesmärgiks on analüüsi abil teha otsuseid, mis toovad pikemaajalist kasu organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.

Vändra Kultuurimaja viis läbi küsitluse aprillis 2020 kultuurimaja tegevuse kohta. Küsitlusele vastas 130 inimest ning vastustest selgus, et kultuurimaja peaks tegelema rohkem turundusega, sest info ei jõua alati sihtrühmadeni. Selleks, et teha õigeid turundusotsuseid, mille abil hoida olemasolevaid kliente ja leida uusi kliente ning saavutada organisatsiooni eesmärgid, on vaja koostada turundusstrateegia. Sellest lähtuvalt on töö uurimisprobleemiks kuidas koostada turundusstrateegiat kultuuriasutusele.

Teema on aktuaalne, sest tihenevas konkurentsisis, infoküllases ühiskonnas ja ressursside piiratuses on raske võita kliente. Selle tulemusel ei ole saalid alati välja müüdud ja osa tulust jääb teenimata. Turundusstrateegia abil saab planeerida turundustegevust nii, et aeg ja raha oleks optimaalselt kasutatud. Samuti saavad teised kultuuriasutused kasutada lõputööd kultuuriasutuste turundusstrateegia koostamise abimaterjalina.

Töö eesmärgiks on teha ettepanekuid Vändra Kultuurimajale turundusstrateegia loomiseks. Eesmärgi saavutamiseks püstitas töö autor uurimisküsimuse: Millised on turundusstrateegia osad ja etapid selle loomiseks?

Töö tulemuste saavutamiseks püstitas töö autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade turundusstrateegia olemusest ja strateegiatest;
- kirjeldada turundusstrateegia loomise etappe ja tutvustada analüüsimeetodeid;
- uurida turundusstrateegia erisusi kultuuriasutuste turundustegevuses;
- kirjeldada ja kaardistada Vändra Kultuurimaja hetkeolukorda;
- viia läbi uuring turundusstrateegia loomiseks ja analüüsida tulemusi;
- teha järeldusi ja esitada soovitusi kultuurimaja turundusstrateegia koostamiseks.

Töö esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade turundusest ja turundusstrateegiatest. Esimeses alapeatükis selgitatakse turunduse ja turundusstrateegia olemust. Teises alapeatükis käsitletakse turundusstrateegia koostamise etappe ja kolmandas alapeatükis annab töö autor ülevaate turundusstrateegia loomise erisustest kultuuriasutustes. Teoreetiline käsitus põhineb turunduse valdkonna kirjandusel. Töös kasutatakse järgnevate autorite materjale: Kotler, Kolb, Baker, Wróblewski, Varadarajan, , Palmatier, Crecelius, jt.

Teises peatükis ehk empiirilises osas viiakse läbi teoorial baseeruv uuring. Esimeses alapeatükis tutvustatakse Vändra Kultuurimaja ja uuringumetoodikat. Teises alapeatükis esitatakse uuringu tulemused ja analüüs. Kolmandas alapeatükis tehakse järeldusi ja esitatakse ettepanekud Vändra Kultuurimajale turundusstrateegia loomiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks analüüsitakse kultuurimaja hetkeolukorda ehk viiakse läbi kliendianalüüs, konkurentsianalüüs, teenuseanalüüs ja tegevusvaldkonna analüüs ning selgitatakse välja kultuurimaja eesmärgid. Analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi, ja kirjeldavat statistikat.

Töö autor tänab kõiki asjaosalisi ja küsimustikule vastajaid, kes abistasid lõputöö tegemisel. Eriline tänu Siiri Samele abi eest töö juhendamisel ja Vändra Kultuurimaja personalile koostöö eest.

1. TURUNDUSSTRATEEGIA TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Turunduse ja turundusstrateegia olemus

Selles peatükis käsitletakse turunduse ja turundusstrateegia eristamist. Inimeste arusaam turundusest piirdub tihti arvamusega, et seda on vaja toote või teenuse müümiseks, ent turundustegevus hõlmab endast palju enam. Selle läbimõeldud kavandamine eeldab strateegilist planeerimist, mis on turunduse üks osa.

Enamus ettevõtte töötajaid ei tunneta enda seost turundusega, sest turundust peetakse ainult müügitööks ja isegi müügimehed arvavad, et neil ei ole seost turundusega. Organisatsiooni töötajad saavad tavaliselt aru, et müügimees toob ettevõttele raha, kuid turundusosakond kulutab ettevõtte raha. Seetõttu koondatakse ettevõtetes raskuste tekkimisel esimesena turundustöötajaid. (Kuusik *et al.*, 2010, lk 25)

Turunduse kontseptsiooni kasutati esialgselt vaid äriettevõtetes, kuid Kotleri ja Levy artikli ilmumise järel, 1969. aastal, hakati kasutama ka seda organisatsioonides. Eelnimetatud artiklis väidavad autorid, et ükski organisatsioon ei saa turundust vältida, sest see on organisatsiooni üks funktsioone, mille abil kujundada tooteid/teenuseid ja jõuda klientideni. (Kotler, 1969, lk 15) Pärast artikli ilmumist hakkas turunduse osa kasvama ka avalikus ja kolmandas sektoris, kus on olemas kliendid ja teenused (Bouzas-Lorenzo, 2010, lk 115).

Eelmist lõiku ilmestab ka Ameerika Turunduse Assotsiatsiooni (AMA) esimene turunduse määratlus aastast 1935, mis sedastab, et turundus on „äritegevus, mis suunab kaupade ja teenuste voolu tootjatelt tarbijatele”. Teine määratlus aastast 1984 ütleb, et turundus on „ideede, kaupade ja teenuste kontseptsiooni, hinnakujunduse, reklaamimise ja levitamise kavandamise ja teostamise protsess, et luua individuaalsetele ja

organisatsioonilistele eesmärkidele vastavaid vahetusi”. (Bouzas-Lorenzo, 2010, lk 120) AMA teise määratluse järgi on näha, et turundus ei ole enam vaid äritegevus, vaid laieneb ka organisatsioonidele, kes ei tegutse ärielistel eesmärkidel.

Ameerika Turunduse Assotsiatsiooni viimane, 2017. aastal heakskiidetud turundus-definitsioon on: „Turundus on tegevus, organisatsioonide kogum ja protsess pakkumiste loomiseks, suhtlemiseks, edastamiseks ja vahetamiseks, millel on väärtus klientidele, partneritele ja ühiskonnale laiemalt“ (American Marketing Association, n.d.). Viimase definitsiooni peamisteks märksõnadeks on protsess, kliendid ja väärtus. Teisisõnu on turundustegevus pidev protsess, mille eesmärgiks on pakkuda kliendile väärtust. Kotler defineerib väärtust, kui kliendi seisukohast parimat saadaolevat toodet turul, arvestades teenuste eeliseid ja hinda. Seejuures peab arvestama, et kliendid on erinevad ja väärtusi ei hinnata alati täpselt ja objektiivselt. Mõnele kliendile on väärtuseks madalam hind, kuid teisele hoopis kaubamärk või bränd. (Kotler & Armstrong, 2016, lk 37) Seetõttu tuleb tunda kliente, sest vastasel juhul ei suudeta kliendile väärtust pakkuda.

Kui varasemalt peeti turundust kaupade vahetusmudeliks, siis alates 1990. aastatest keskendub uus turundusloogika rohkem teenustele. Olulised on teenuste puhul immateriaalsus, vahetusprotsessid ja suhted. (Vargo & Lusch, 2004, lk 1) Teisisõnu on uus turunduse loogika kliendikeskne, sest teenuste müümise eduks on väärtus, mida kliendile pakutakse.

Vargo ja Luschi (2004, lk 2) teenusekeskse vaate seisukohad on:

1. Teha kindlaks või arendada põhipädevused, majandusüksuse põhiteadmised ja oskused, mis esindavad potentsiaalset konkurentsieelist.
2. Teha kindlaks muud üksused (potentsiaalsed kliendid), kes võiksid neist kompetentsidest kasu saada.
3. Arendada suhteid, mis kaasavad kliente konkreetsete vajaduste rahuldamiseks kohandatud, konkurentsivõimeliste väärtuspakkumiste väljatöötamisse.
4. Hinnata tagasisidet turul, analüüsides vahetuse finantstulemusi, et teada saada, kuidas parandada ettevõtte pakkumist klientidele ja parandada ettevõtte tulemuslikkust.

Samas ei tohi unustada, et maailm on pidevas muutumises, sest tehnoloogia areneb, maailm globaliseerub ja inimesed muutuvad järjest nõudlikumaks. Seetõttu saavutavad edu need organisatsioonid, kes suudavad pakkuda kliendile pidevalt ajakohast ja väärtuslikku toodet või teenust. (Kotler, 2001, lk 3) Kokkuvõtvalt on turundus organisatsiooni üks protsessidest, mis aitab luua ja vahendada kliendile väärtust.

Selleks, et liikuda edasi turundusstrateegia olemuse juurde, on vaja lahti mõtestada strateegia mõiste. Sõna „strateegia“ tuleneb kreeka keelsest sõnast *strategos*, mis tähendab väejuhti ning kelle ülesandeks oli teha selliseid otsuseid, et võita sõdu (Stratagos, 2019). Tänapäevases tähenduses on strateegia suuremate eesmärkide saavutamiseks planeeritud tegevused ja ressursid. Teisisõnu kirjeldab strateegia, kuidas saavutatakse soovitud eesmärgid. (Barad, 2018, lk 3) Samamoodi nagu turunduse mõiste, leidis ka strateegia mõiste kasutamist kõigepealt kasumit taotlevates organisatsioonides. Alles hiljem leiti, et strateegiaid saab kasutada ka mujal, näiteks kolmandas sektoris.

Kui organisatsioonil on missioon või eesmärgid, siis tuleb leida, kuidas jõuda olemasolevast hetkest sinna, kuhu tahetakse jõuda – ehk teisisõnu ongi see strateegia (Baker, 2014, lk 23). Organisatsioonile on vaja strateegiat, et organisatsiooni töötajad saaksid ühtemoodi aru, kuhu soovitakse jõuda. Selleks, et luua turundusstrateegiat, peab organisatsioon mõistma, kes on nende kliendid, konkurendid ja millises olukorras hetkel asutakse. (Kuusik *et al.*, 2010, lk 39).

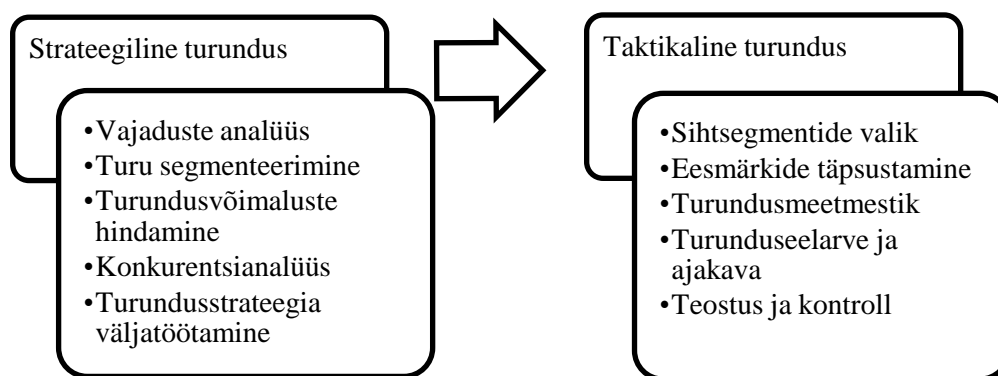
Philip Kotler (2001, lk 5-9) on toonud välja üheksa turunduse edustrateegiat:

- Edu tänu kõrgemale kvaliteedile.
- Edu tänu paremale teenindusele.
- Edu tänu madalamale hinnale.
- Edu tänu laiale turundusvõrgule.
- Edu tänu kliendi soovidega arvestamisele.
- Edu tänu toote pidevale parendamisele.
- Edu tänu toote uuendamisele.
- Edu tänu sellele, et tulla uuevale turule.
- Edu tänu sellele, et ületatakse kliendi ootused.

Kotleri edustrateegiatega aluseks on klientide tundmine. Mida paremini tuntakse klienti, seda edukamalt osatakse tooteid/teenuseid lähtuvalt kliendist kujundada, määrata hind, jaotada ja reklaamida. Lisaks sellele peab toote või teenusega kaasnema kliendile väärtus.

Kotler tõdeb, et tegelikult ei ole olemas üht ja ainsat turundusstrateegiat, mis tagab edu. Strateegia on jõuline sel juhul, kui see suudab eristuda oluliselt teistest konkurentidest. Tugevad turundusstrateegiad on sellised, mis on ainulaadsed ja erinevad konkurentidest. (Kotler, 2001, lk 10). Tugeva strateegia aluseks peab Kotler ka unikaalsust, sest unikaalset strateegiat on raske kopeerida. Unikaalse strateegia aluseks on turgude tundmine, väärtuse loomine turule kliendist lähtuvalt ja piiritletud tarnevõrgustiku loomine. (Kotler, 2003, lk 172)

Töös käsitletakse ainult turundusstrateegia loomise protsessi, sest töö maht ei võimalda käsitleda taktikalise osa. Selleks, et paremini mõista strateegilise ja taktikalise turunduse erinevust, on esitatud töös joonis 1. Selle jaotuse järgi ei kuulu sihtsegmentide valik ja turundusmeetmestik strateegilise turunduse alla. Kuid viimati nimetatud elemendid on tegelikult ka strateegilise turunduse osad, sest nende mõju on pikaajaline (Kuusik *et al.*, 2010, lk 17). Sihtsegmentide valik on strateegiline otsus, sest see määrab ära, milliseid kliente organisatsioon püüab. Samuti on osad turundusmeetmestikuga seotud otsused strateegilised, sest toovad kaasa organisatsioonile pikaajalised majanduslikud kohustused. Näiteks reklaamkanalite loomine ja ülevõlgdamine või jaotuskohtadega seotud rendilepingud, mis on sõlmitud aastateks.



Joonis 1. Strateegilise ja taktikalise turunduse erinevused. Allikas: Lambin, 2003, viidatud Kuusik *et al.*, 2010, lk 16 vahendusel.

Turundusteoreetik Varadarajan defineerib turundusstrateegiat järgmiselt: „Turundusstrateegia on organisatsiooni integreeritud otsuste muster, mis määrab kindlaks toodete, turgude, turundustegevuse ja turundusressursside olulised valikud toodete loomisel, edastamisel ja / või tarnimisel ning pakub vahetusprotsessis väärtust klientidele mille abil saab organisatsioon konkreetseid eesmärke saavutada“ (2010, lk 119). Autori hinnangul on Varadarajani definitsioon selge ja arusaadav, et mõista turundusstrateegia olemust.

Palmatier ja Crecelius (2019, lk 6) on enda artiklis leidnud, et tõhusa turundusstrateegia kujundamisel ja rakendamisel peab arvestama nelja põhimõttega:

1. Kõik kliendid on erinevad.
2. Kõik kliendid muutuvad.
3. Kõik konkurendid reageerivad.
4. Kõik ressursid on piiratud.

Organisatsioonide turundusstrateegia loomise teeb keeruliseks ka see, et tihenevas konkurentsisis muutuvad klientide segmendid üha väiksemateks ja lõpuks jõutakse selleni, et kõik kliendid on erinevad. Teiseks probleemiks on see, et tiheda konkurentsi tõttu muutuvad tooted ja turud kiiresti, mille tõttu muutuvad ka kõik kliendid veelgi kiiremini. Seoses tekkinud olukorraga vajavad ettevõtted klientide segmenteerimiseks üha keerukamaid tööriistu. Kolmandaks murekohaks on see, et kõik konkurendid reageerivad kiiremini ja otsustavamalt kui varem. Viimaseks faktoriks on olukord, et organisatsiooni kõik ressursid on piiratud. (Palmatier & Crecelius, 2019, lk 6) Nelja põhimõtte järgimine on turundusstrateegia koostamisel vajalik, sest vastasel juhul ei suudeta luua tõhusat turundusstrateegiat.

Turundusstrateegia kujundamisel ja rakendamisel tuleb kasuks ka kliendikapital, mis on ettevõtte üks ressursidest, mis tekib klientidega suhtlemisest ja kliendi tarbimisinfost. Kliendi teadmised annavad organisatsioonile arusaamise nende kliendist ja selle abil saab organisatsioon teha otsuseid. Arenevas digitaalkeskkonnas on meil üha rohkem teavet klientidest ning analüüsidest informatsiooni, saame oma klientidest veelgi täpsema ülevaate. Teades rohkem infot kliendi kohta, kui konkurent, saab organisatsioon konkurentsielise. Kokkuvõtteks on vaja nii andmeid, kui ka analüüsi, sest ainult andmetega ei saavuta midagi. (Varadarajan, 2020, lk 89) Kuid samas toovad

rikkalikumaks muutunud andmed ja analüüsimeetodid kaasa ka potentsiaalsed takistused strateegiate väljatöötamisele nende mitmekesisuse ja keerukuse tõttu (Palmatier & Crecelius, 2019, lk 5). Seega on võimalus kasutada internetist saadavaid andmeid klientide kohta, kuid see eeldab finantsressursi ja personali olemasolu, kes oskab andmeid koguda, analüüsida ning kasutada turunduses.

Interneti võimaluste abil muutub ka üks ühele turundamine teostatavamaks, vähendades pakkumiste tuvastamise ja sihtimisega seotud kulusid. Turundajad saavad oma reklaamide sisu ja ajastust kohandada vastavalt iga kliendi vajadustele, maksimeerides ostuvastused minimaalsete lisakuludega. (Khan *et al.*, 2009, lk 1063) Kuna internetiturundus on pidevas muutumises ja arenemises, siis selleks, et rakendada internetiturundust on vaja pidevalt personali koolitada, et tegevus oleks tulemuslik.

Kaasaegses keskkonnas mõjutavad meid ka üha rohkem megatrendid, mis hõlmavad turgu, tehnoloogiat, sotsiaalmajandust, geopoliitikat ja looduskeskkonda. Organisatsioon ei saa trende mõjutada, kuid saab jälgida ja arvestada megatrende strateegiliste otsuste tegemisel. Kaardistades megatrende turundusanalüüsi abil, saab prognoosida tarbija muutuvaid eelistusi ja viise kuidas klientidega suhelda. Lisaks aitab muuta selline analüüs organisatsiooni kohanemisvõimelisemaks ja konkurentsivõimelisemaks. (Zhang & Watson IV, 2020, lk 287)

Turundusstrateegiaid on erinevaid ja antud töös ei ole võimalik kõiki teooriaid välja tuua. Teadlased klassifitseerivad turundusstrateegiaid järgmiselt: peamine turundusstrateegia, üldine konkurentsieelise omandamise strateegia, konkurentsistrateegiad turuosade järgi, kavandatud turu turundusstrateegia, positsioneerimisstrateegia ja turundusstrateegia turunduselementide alusel. (Isoraite, 2009, lk 117–118)

Peamine turundusstrateegia põhineb turgudel ja toodetel. Näiteks vana toode turustatakse uuele turule või luuakse uus toode vanale turule. Üldise konkurentsieelise omandamise strateegiate puhul kasutatakse kulude juhtimise strateegiat (toote madalam hind turul), eristamisstrateegiat (unikaalsus) või kasutatakse mõlemat korraga. Konkurentsistrateegiaid turuosade järgi jagunevad neljaks. Turuliidri strateegia on sellel organisatsioonil, kellele kuulub kõige suurem osa turust. Teist, näitleja strateegiat, saab kasutada organisatsioon, kes on piisavalt tugev, et võita liidrit. Konkurentsistrateegiateks

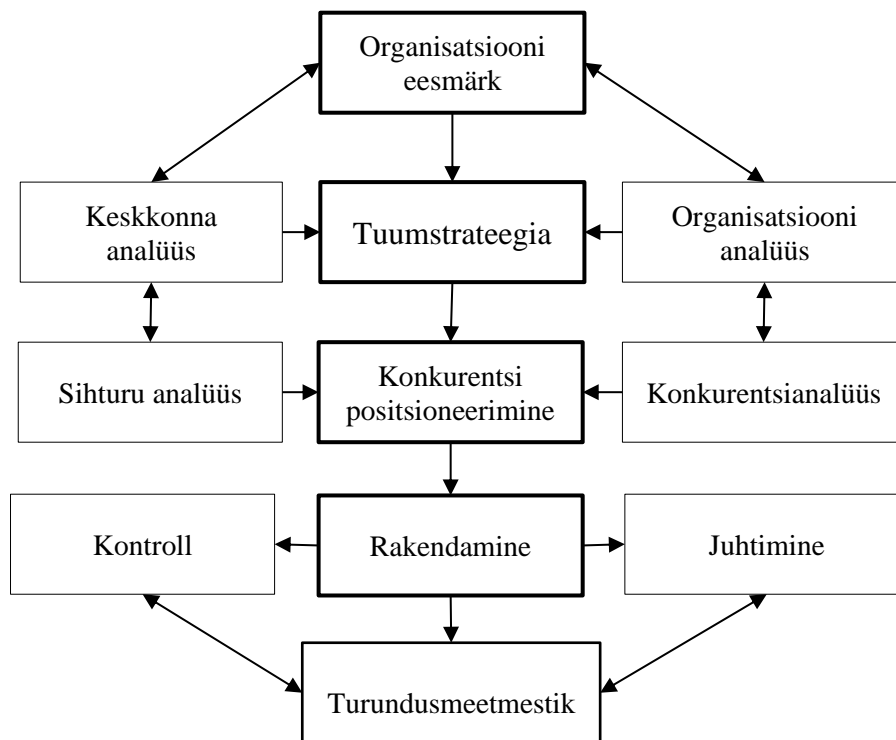
on veel turujärgijate strateegia ehk kopeeritakse konkurente ja nišistrateegia, kus keskendutakse väiksele segmendile. Kavandatud turu turundusstrateegia jaguneb kolmeks. Esimese puhul kasutatakse diferentseerimata strateegiat, mille puhul kogu turule pakutakse sama turundustegevust teisisõnu turud on homogeesed. Diferentseeritud strateegia puhul jagatakse turuosad ja erinevatele turgudele pakutakse erinevaid tooteid ja teenuseid. Kontsentreeritud turundusstrateegia keskendutakse ühele väiksele turuosale, enamasti kasutavad seda väikeettevõtjad. Positsioneerimisstrateegia puhul leitakse aspekt, mille kaudu ennast konkurentidest eristada. Näiteks saab positsioneerida ennast hinna või toote omaduste järgi. Turundusstrateegiat koostatakse ka turunduselementide alusel. Näiteks toote strateegia, levitamisstrateegia või hinnastrateegia. (Isoraite, 2009, lk 117–118)

Kokkuvõttes on turundusstrateegia vajalik organisatsioonile, sest see aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi. Selleks et turundusstrateegiat luua peab paika panema turunduseesmärgid ning tundma turgu, kliente, konkurente. Strateegia koostamise etappe kirjeldatakse järgmises alapeatükis.

1.2. Turundusstrateegia loomise etapid

Selles peatükis antakse ülevaade strateegia koostamise etappidest ja analüüsimeetoditest. Lisaks käsitletakse segmentimist, positsioneerimist ja sihtimist, sest kliendid on erinevad ja turud on enamasti heterogeensed. Kliendid on erinevad, sest inimeste väärtused on erinevad ja kõiki kliente ei ole võimalik ühe toote või teenuse abil rahuldada.

Turundusstrateegia koostamise aluseks on organisatsiooni eesmärgid ja missioon, millest peab selguma, millega organisatsioon tegeleb ja mida soovib saavutada. Samuti on olulised strateegilised kavatsused, organisatsiooni väärtused, organisatsiooni eripärad ja turu määratlus. Turundusstrateegia loomise protsess on kujutatud joonisel 2, kus on kolm põhitasandit: tuumstrateegia, konkurentsieeliste positsioneerimine ja rakendamine. Tuumstrateegia on avaldus selle kohta, kuidas organisatsioon kavatses oma eesmärgid saavutada ja konkurentsi positsioneerimine on organisatsiooni tegevus kuidas saavutada konkurentsieelis. Samuti on oluline ka strateegia rakendamine, mis kätkeb endas juhtimist, kontrolli ja turundusmeetmetestiku elluviimist. (Hooley *et al.*, 2017, lk 30–49)



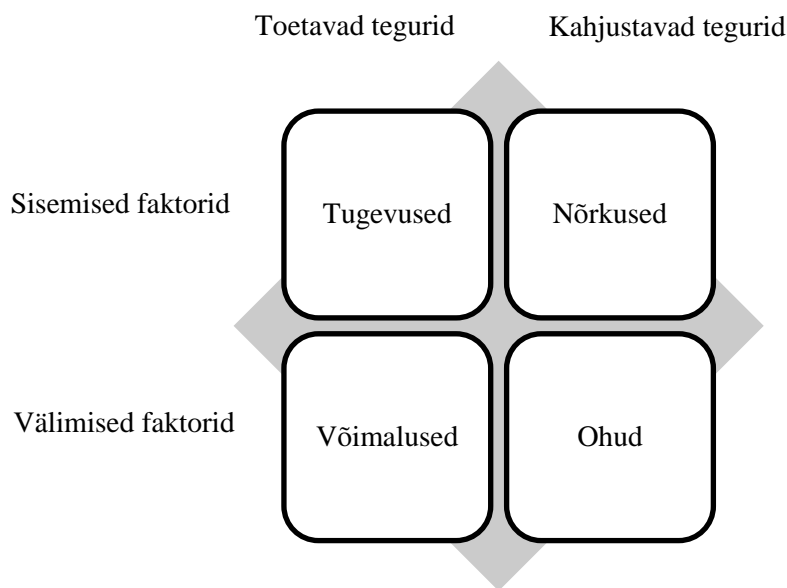
Joonis 2. Turundusstrateegia loomise protsess. Allikas: Hooley *et al.*, 2017, lk 33

Esimeseks etapiks strateegia koostamisel on keskkonna ja organisatsiooni analüüs, mille põhjal koostatakse tuumstrateegia. Teiseks etapiks on sihturu ja konkurentsianalüüs. (Hooley *et al.*, 2017, lk 33) Esimesed kaks etappi hõlmavad teisisõnu organisatsiooni turundusauditit, mis koosneb tegevusvaldkonna analüüsist, konkurentsianalüüsist, kliendianalüüsist, ja teenuse- või tooteanalüüsist, mille abil selgitatakse välja organisatsiooni hetkeolukord. (Kuusik *et al.*, 2010, lk 48) Turundusstrateegia protsessi üks lahutamatu osa on ka rakendamine, kontrollimine ja juhtimine, sest ilma rakendamiseta on strateegia vaid kirjalik dokument. Järgmiseks etapiks on turundusmeetmestik, sest meetmestik peab toetama positsioneerimist ja turundusstrateegia elluviimist. Näiteks kui on valitud hinnaliidri strateegia, siis ei saa turundusmeetmestikus kasutada kõrgemat hinda. (Hooley *et al.*, 2017, lk 46–47)

Tegevusvaldkonna analüüsi aluseks on SWOT analüüs, mille abil saab organisatsioon määrata enda tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Seda analüüsimeetodit on kasutatud aastakümneid strateegiliseks planeerimiseks. SWOT analüüsi tugevusteks on

tema lihtsus, sügavus organisatsiooni tasanditel ja võimalus muuta analüüsimissügavust. Kuid sellel analüüsimeetodil on ka nõrgad küljed, näiteks kasutatakse madala kvaliteediga andmeid ja/või lisatakse tulemusi valedeesse kastidesse. Tugevuste ja nõrkuste lahtrisse tuleb lisada sisemistel faktoritel põhinevad andmed. Ohtude ja võimaluste kasti kirjutatakse andmed, mis põhinevad välistel faktoritel, mida me mõjutada ei saa. (Sarsby, 2016). SWOT analüüsi mudel on esitatud joonisel 3.

Organisatsiooni eripärast ja väliskeskkonnast tulenevate võimaluste ja ohtude hindamiseks on mõistlik kasutada SWOT analüüsi kõrval ka PESTLE-analüüsi. Analüüsi nimi tuleneb ingliskeelsete sõnade algustähtedest, mille eestikeelsed vasted on: poliitilised, majanduslikud, sotsioloogilised, tehnoloogilised, seadusandlikud ja keskkondlikud tegurid. (Perera, 2017) Väliskeskkonna analüüsi abil saame tuvastada enda asukoha turul, mis on hiljem lähtealuseks, et turundusstrateegiat luua.



Joonis 3. SWOT analüüsi mudel. Allikas (Sarsby, 2016, lk 7)

SWOT analüüsi tulemusi saab üle kanda TOWS maatriksisse, et paremini hinnata kasu ja minimeerida kahjusid. Selleks kasutatakse TOWS mudelit. (Gürel & Tat, 2017) TOWS maatriks on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. TOWS maatriks. Allikas: (Weihrich, 1999, lk 11)

	Sisemised tugevused (S)	Sisemised nõrkused (W)
Välimised võimalused (O)	S-O strateegia <i>Maxi-Maxi</i>	W-O strateegia <i>Mini-Maxi</i>
Välimised ohud (T)	S-T strateegia <i>Maxi-Mini</i>	W-T strateegia <i>Mini-Mini</i>

S-O strateegia aluseks on tugevuste kasutamine võimaluste elluviimiseks. W-O strateegia põhineb sellel, et kasutatakse väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi nõrkuste ületamiseks. S-T strateegias kasutatakse sisemisi tugevusi ohtudega toimetulekuks. W-T strateegia puhul püütakse minimeerida sisemisi ohte ja väliseid nõrkusi. (Weihrich, 1999, lk 10)

Turundusauditi üheks osaks on ka toodete/teenuste analüüs, mille eesmärgiks on välja selgitada, kas tooted/teenused rahuldavad klientide vajadusi ja mis on väärtuspakkumine kliendile. Kõige tähtsamaks on toote või teenuse puhul mõista, miks klient seda ostab ja mis eesmärgil. Teiseks tuleb kujundada teenus kliendi väärtustest lähtuvalt, näiteks disain, kvaliteet, lisateenused. Oluline on analüüsida teenuste puhul kogu protsessi, sest väärtust saab kliendile luua igas protsessifaasis, näiteks info levitamine, ostmisprotsess või järelteenindus. (Kotler & Armstrong, 2016, lk 245–246) Väärtuspakkumine on organisatsiooni üleskutse tarbida teenuseid, kuid see peab pakkuma ka kliendile väärtust. (Chandler & Lusch, 2015, lk 6)

Turundusauditis tuleb analüüsida ka konkurente ja leida konkurentsieelis. Konkurentsianalüüsist peab selguma, mida konkurendid klientidele pakuvad. Analüüsimiseks kasutatakse enamasti võrdlusuuringuid. Selle põhjal peab järelduma, miks kliendid peaks ostma meilt, mitte konkurentidelt. (Kolb, 2013, lk 119) Konkurentsianalüüsi alusel mõistab organisatsioon, millises turusituatsioonis ollakse.

Enne konkurentsianalüüsi tuleb välja selgitada organisatsiooni otsesed ja kaudsed konkurendid. Kui esimene etapp on läbitud, siis saab hakata koguma andmeid konkurentide tegevuse kohta. Infoühiskonnas on kõige mõistlikum kasutada selleks konkurentide kodulehtesid ja sotsiaalmeedia platvorme. Saadud andmed on mõistlik esitada tabelina, kus saab neid võrrelda ja hiljem analüüsida. (Tund, 2019)

Konkurentide tugevuste ja nõrkuste hindamine on oluline osa turundusstrateegia koostamisel, sest selle abil saame teada, mida konkurendid teevad. Saadud teadmiste põhjal saab leida konkurentsieelised ja puudused. Kuna konkurentide eesmärkide ja strateegia andmete kättesaamine on keeruline ja osa infost on kättesaamatu, siis kasutatakse enamasti võrdlusuuringut. Andmeid võrdlusuuringuks saadakse veebist ja sotsiaalmeedia saitidelt, mille abil võrreldakse konkurentide tooteid ja protsesse enda toodete ja protsessidega. (Kotler & Armstrong, 2016, lk 542–546) Võrdlusuuringuid tehes ei tohiks arvestada ainult konkurentidega, kes tegelevad samal alal. Näiteks kultuuriasutuste puhul tuleb konkurentideks pidada ka teatreid, kinosid, spordiklubisid jne, sest kõik soovivad kliendi vaba aega sisustada. (Kolb, 2013, lk 120)

Konkurentsieelise loomiseks ja säilitamiseks organisatsiooni edu seisukohast on vajalik pakkuda kliendiväärtust (Sozuer, *et al.*, 2020, lk 163). Kuid selleks, et väärtust luua peab tundma turgu ja klienti (Huber *et al.*, 2001). Kliendi paremaks mõistmiseks, tuleb viia läbi turundusuuring. Uuringute läbiviimiseks on mitmeid võimalusi. Philip Kotler (2003, lk 122–125) toob välja üheksa erinevat uuringutehnikat: poesisene vaatlus, kodune vaatlus, muud vaatlused, fookusrühma vaatlus, küsimustikud ja ülevaated, süvaintervjuud, turunduskatsed, tundmatu poekülastaja uuring ning andmete kasutamine. Kultuuriasutuste turundusuuringuks ei ole mõistlik kasutada kõiki tehnikaid, vaid tuleb arvestada kultuuriasutuste eripäraga. Töö autor peab kõige mõistlikumaks kasutada küsimustiku uuringutehnikat, sest selle abil saab uurida laiemat sihtrühma.

Konkurentsianalüüsi järgselt tuleb analüüsida kliente, sest kõik kliendid on erinevad ning kuna kõik kliendid on erinevad, siis massturundus ei too tavaliselt soovitud edu. Selleks, et efektiivsemalt jõuda kliendini ja mõista nende vajadusi ehk olla kliendikeskne, kasutatakse sihtturundust. Sihtturunduse strateegia aluseks on sihtturgude täpsustamine, turu segmentimine ja positsioneerimine. (Camilleri, 2018, lk 69)

Turusegment on klientide rühm, kellel on samad huvid, tunnused, ja soovid. Traditsiooniliselt kasutatakse turu segmentimisel demograafilisi, geograafilisi, käitumuslike ja teenustega seotud tegureid. Segmenteerimine on kliendikeskne protsess, mis jagab kliendid erinevatesse rühmadesse, arvestades seejuures nii praegusi, kui ka tulevasi kliente. Kui segmendid on kindlaks määratud, siis saab luua turundusprogramme, mis erinevad hindade, teenuste, pakkumiste poolest. Segmentide valimisel lähtutakse

tavaliselt klientidest, kes on organisatsioonile kõige kasulikumad. Segmentimine on kasulik, sest selle abil on lihtsam mõista kliendi vajadusi ja soove ning selle alusel koostada turundustegevust. (Camilleri, 2018, lk 69–71) Segmentimise vajadust ilmestab Philip Kotleri tabavalt öeldud lause: „Kui te olete ühe jalaga keevas ja teisega jäises vees, tunnete te end keskmiselt mugavalt“ (2003, lk 176). See näide ilmestab seda, et lähtudes keskmisest kliendi profiilist, jäädakse alati kaotajaks. Selleks et mõista kliente paremini tuleb analüüsida kliente. Andmeid analüüsiks saab koguda erinevatel viisidel, näiteks eelpool mainitud digitaalkeskonna (vt lk 11) või küsimustike abil (vt lk 16).

Pärast turu segmentimist tuleb turgu analüüsida ja sihtida ehk leida sobiv turg. Esimeseks võimaluseks on kasutada diferentseerimata strateegiat, kus ühe turupakkumisega soovitakse leida kliente. Seda strateegiat ei kasutata eriti, sest see eirab turu erinevusi. Teiseks võimaluseks on kasutada diferentseeritud strateegiat. Selle strateegia puhul sihitakse mitut segmenti, kuid see eeldab, et me teame turu-uuringu alusel, kuidas me saame oma klientidele väärtust pakkuda. Viimaseks strateegiaks on kontsentreeritud turustamine. Seda kasutatakse enamasti juhul, kui ettevõtte ressursid on piiratud. Sellisel juhul keskendutakse ühele või mõnele turule, kuid see toob kaasa riski. Eksimuse puhul võib organisatsioon kanda suuri kaotusi. Tehnoloogia areng võimaldab meil digitaalselt kliente segmentida üha täpsemini, sest kliendi tegevusest jääb maha digitaalne jälg (kliendi veebisirvimise ajalugu, asukohta ja rakenduste kasutamine) annab meile üha paremaid algandmeid, mille abil suunata oma reklaame. Näiteks osad veebilehed kasutavad sirvimisajalugu ja pakuvad selle põhjal kliendile uusi tooteid. (Camilleri, 2018, lk 79–80)

Sihtturundusstrateegia viimaseks komponendiks on positsioneerimine. Selleks peab olema valitud turusegment, kellele toodet müüma hakatakse. Positsioneerimise tulemusena peab klient mõistma, miks ta peaks valima just selle teenuse või toote ning mitte ostma seda konkurendilt. (Kotler & Armstrong, 2016, lk 75)

Turundusstrateegia viimase etapina koostatakse turundusmeetmestik, kus pannakse paika strateegilised suunad. Turundusmeetmestiku aluseks on 1960. alusel loodud J. McCarthy 4P mudel, mida arendati edasi 7P mudeliks. 4P mudeli aluseks on toode, hind, turustus, toetus ja 7P mudelil on lisaks personal, protsess ja tõendus. Selle mudeli miinuseks on

tootekeskus ja seetõttu lõi 1990. aastal R. Lautborni 4C mudeli, mis on kliendikeskne. (*Transforming the 4P's into 4C's in Online Environment.*, s.a.)

4C mudeli moodustavad (Vihalem, 2008, lk 44):

1. kliendi soovid ja vajadused (*Consumer*),
2. maksumus (*cost*),
3. mugavus (*convenience*),
4. suhtlus (*communication*).

4C mudel lähtub kliendikesksusest, kuid põhimõttelt sarnaneb 4P mudelile. Seetõttu ei ole leidnud 4C mudel laialdast kasutust. Strateegia kavandamiseks kasutatakse enamasti 4P, 5P või 7P mudeleid. Lautborni mudel näitab seda, et turundusmeetmestiku koostamisel tuleb lähtuda kliendist.

Kokkuvõttes tuleb turundusstrateegia loomiseks analüüsida organisatsiooni hetkeolukorda, kliente, turgu, konkurente ja teenuseid. Peale hetkeolukorra analüüsi tuleb seada turunduseesmärgid, segmentida kliente, sihtida turge, leida konkurentsieelis ja positsioneerida.

1.3. Turundusstrateegia eripärad kultuuriasutustes

Käesolevas peatükis käsitletakse kultuuriasutuste turundusstrateegiate eripärasid. Kõigepealt selgitatakse lahti töös kasutatav kultuuriasutuse mõiste, et paremini teemat käsitleda. Kultuuriasutuste eripärade väljatoomiseks kasutatakse ka mittetulundus- ja avalike sektorite turunduskontseptsioone, sest enamasti ei tegutse kultuuriasutused ärielistel eesmärkidel ehk ei teeni omanikele kasumit. See muidugi ei tähenda seda, et kultuuriasutused ei pea omatulu teenima. Kultuuriasutuste teenitud tulu kasutatakse organisatsiooni üleval pidamiseks ja arendamiseks.

Kultuuriasutus (kultuuriorganisatsioon) on Kolbi määratluse järgi organisatsioon, kes korraldab avalikke üritusi kultuuriliste väärtuste edastamiseks (Kolb, 2005, lk 6). Kultuuri üheselt defineerida on raske, sest sellel on palju erinevaid määratlusi. Esialgselt tähendas kultuur maaharimist, kuid selline käsitlus ei sobi sellesse töösse (Wróblewski, 2017, lk 185). Jahoda (2012, lk 303) kirjutab samuti oma 2012. aasta artiklis, et kultuuri mõistet on aastate jooksul proovitud määratleda, kuid kultuuri defineerimine oleneb

kontekstist. (Eesti Keele Instituut defineerib kultuuri järgmiselt: „inimühiskonna loova mõtte ja sellest tuleneva tegevuse tulemuste kogum“ (Kultuur, 2009). See definitsioon määratleb töö autori hinnangul suhteliselt hästi kultuuriasutuste kultuurilise tegevuse.

Mittetulundusühingud ei teguste kasumi saamise nimel, kuid nad tegelevad siiski tulu teenimisega. Teenitud „kasumit“ kasutatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ja võimekuse tõstmiseks. (Kotler, 2018, lk 21) Mittetulunduslike organisatsioonide turundusstrateegiad ei ole samad, mis kasumit taotlevatel asutustel. Kasumit mitte taotlev organisatsioon saab kasutada äritegevuse turundusstrateegiaid muudetud kujul. Kuid kliendikesksus ja klientide teenindamine peab olema üks olulisemaid ülesandeid organisatsiooni jaoks. (Jungbok, 2015, lk 4) Avalike kultuuriasutuste turunduse alused on loodud mittetulundusühingute põhimõtetel. Ehk peamine eesmärk ei ole kasum, vaid sidusrühmade vajaduste rahuldamine. Turunduse konkreetne eesmärk on klientidele parema kogemuse pakkumine koostöös klientidega. (Krajnović, *et al.*, 2020, lk 343)

21. sajand on muutnud kultuuriasutuste toimimist, sest turuolukord on muutunud. Kultuuriasutustel tuleb silmitsi seista üleilmastumise, konkurentsi kasvuga, laiemaga meelelahutussfääriga, tehnoloogia arenguga ja klientide muutumisega. (Wróblewski, 2017, lk 185) Kultuuriasutused peavad loobuma loogikast „meie teame, mis on teile parim“. Kui eelnevast loogikast ei loobuta ja kliendi soove ning vajadusi ei arvestata, siis klientide arv ei suurene. (Kolb, 2005, lk 5) Lisaks tuleb ka mõista, et kliendi seisukohast on kõik organisatsioonid teenindusettevõtted ning teenindus põhineb suhtlusel ja selle abil saab klientidega suhteid arendada, säilitada ja tugevdada. (Grönroos, 2017, lk 201)

Tulenevalt ühiskonna arengust ja tarbijate käitumisest peavad kultuuriorganisatsioonid omaks võtma kultuuri kui toote müümise ja tarbimise. Selleks tuleb mõista turundust laiemalt ning kasutada turundusloogikat, et jõuda klientideni. Samuti tuleb hinnata konkurentsi mõju turule. (Kolb, 2005, lk 3) Konkurentsielise saamiseks tuleb muuta enda lähenemist organisatsioonikeskselt lähenemiselt kliendikeskseks (Dolnicar & Lazarevski, 2009, lk 275).

Kultuuriorganisatsioonide põhiliseks mureks on publiku vananemine ja kahanemine, mille tõttu väheneb ka müügist saadav tulu. Keskklass, kes oli enne põhiline sihtrühm, ei jõua enam kultuuriasutusse, sest globaalse konkurentsi tõttu tehakse rohkem tööd ja

inimesel ei ole enam energiat õhtuseks meelelahutuseks. Seega tuleb olukorra lahendamiseks mõtestada ümber potentsiaalne kultuuripublik, leida uusi kliente ning luua turundusstrateegia. (Kolb, 2005, lk 67) Publiku vähenemise üheks põhjuseks on ka võimalus tarbida meelelahutust teleri, arvuti või telefoni vahendusel.

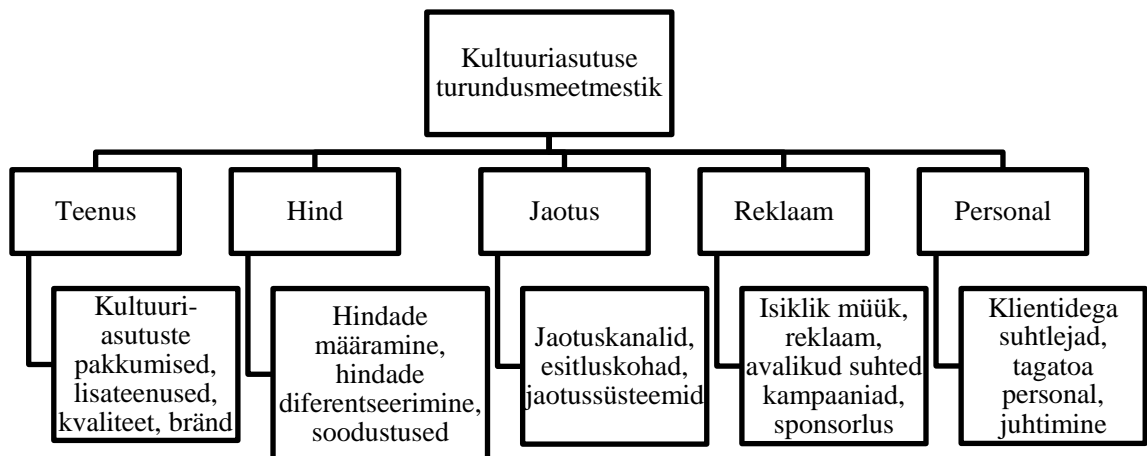
Turundusstrateegiate loomise ja kasutamise vajalikkus tuleneb (Kolb, 2005, lk 15):

- tarbijate vaba aja vähenemisest,
- meelelahutusvõimaluste valiku avarumisest,
- ulatuslikumast kokkupuutest maailma kultuuritoodetega,
- kõrg- ja popkultuuri piiri ähmastumisest,
- muutustest riikliku rahastamise poliitikas.

Kultuuriasutuste turundusstrateegia loomisel peab arvestama organisatsiooni strateegiaga. See on tähtis, sest organisatsiooni missioon, tegevused ja eesmärgid on enamasti paika pandud kultuuriasutuse asutamise hetkel. (Wroblewski, 2017, lk 66) Siit tuleb välja üks erinevusi kultuuriasutuste strateegia kujundamisel võrreldes äriettevõtetega. Kultuuriasutused peavad lähtuma turundusstrateegia loomisel organisatsiooni missioonist ja eesmärkidest, kuid äriorganisatsioonid saavad enda eesmäärke muuta.

Eesmärkide saavutamiseks on võimalik lähtuda kliendiväärtusest tulenevast turundusstrateegiast, mille abil on võimalik saavutada edu konkurentide ees. Selleks aga tuleb mõista klienti ja aru saada kliendi vajadustest ning soovidest. Kliendi tundmiseks on vaja klienti hoolikalt analüüsida. Kui kliendietapp on läbitud, siis tuleb otsustada milliseid klientid valitakse. Peale seda saab koostada turundusmeetmestiku, mis koosneb tootest või teenusest, hinnast, kohast ja reklaamist. (Kotler & Armstrong , 2016, lk 74)

Kultuuriasutuse turundusstrateegia sõnastamiseks peab Wroblewski lahenduseks turundusmeetmestiku väljatöötamist valitud segmentidele, arvestades seejuures positsioneerimist. Kultuuriasutuste turundusmeetmestiku peaks koostama lähtudes tootest, hinnast, levitamisest reklaamist ja personalist. (Wroblewski, 2017, lk 94) Meetmestiku on täpsemalt kujutatud joonisel 4.



Joonis 4. Kultuuriasutuste turundusmeetmestiku instrumendid. Allikas: Wroblewski, 2017, lk 95

Jaotuse puhul on üheks võimaluseks viia pakutav väärtus organisatsiooni ruumidest väljapoole, et jõuda kliendini (Kolb, 2005, lk 139). Näiteks korraldatakse koolis õpilastele kinoseanss või toimub kontsert ettevõtte ruumides. Selliste lahendustega jõutakse kliendile lähemale.

Kultuuriorganisatsiooni segmentimine erineb äriorganisatsioonide segmentimisest selle poolest, et kultuuriorganisatsioon soovib viia kunsti laiale sihtrühmale, aga äriettevõtted soovivad klientide arvu suurendamise abil kasumit teenida. Kuid segmentimine on siiski mõistlik, sest on vale arvata, et kõik on nende tootest või teenusest huvitatud. Kasutades segmenteerimist on võimalik säästa ressursse. (Kolb, 2005, lk 92) Autori hinnangul on segmentimise aste organisatsiooni võimalustest ja eesmärkidest, sest mittetulunduslikel organisatsioonidel pole enamasti võimekust luua väikseid kliendirühmasid.

Kultuuriasutus, kui kogukonnakeskus, võimaldab rakendada ka suhteturunduse strateegiat. Selle strateegia aluseks on klientidega pikaajaliste suhete loomine, et tagada nende olemasolu ka tulevikus. Seda mõtet toetab ka ütlus, et olemasolevat klienti on odavam hoida, kui uusi kliente leida. Kasutades ainult klassikalist turunduskontseptsiooni, mis keskendub uute klientide leidmisele, võime kaotada

olemasolevad kliendid. Suhteturunduses saab eristada kahte etappi, esimeseks etapiks on algfaas ehk suhte loomine ja suhte tugevdamise etapp. Esimese etapi käigus tuvastatakse kliendid, tehakse väärtuspakkumine kliendile ja pakkumise vastuvõtmine kliendi poolt. Teises etapis tugevdatakse suhteid ning see on järjepidev ja kauem kestev protsess. Kui klient külastab pakutavat sündmust, siis liigutakse suhteturunduses edasi põhietappi ehk suhte hoidmisse. Suhete hoidmiseks saab kasutada erinevaid võimalusi, näiteks kliendiprogrammiga liitumine, soodsamad hinnad püsiklientidele, uudiskirjaga liitumine, kutsutud esinejatega kohtumine, pakkumised annetajatele. (Wroblewski, 2017, lk 111-119) Üheks peamiseks suhteturunduse kanaliks on tänapäeval organisatsiooni koduleht ja sotsiaalmeedia platvormid.

Hästi ettevalmisatud veebisaidil on suur mõju kultuuriasutuse toimimisele. Uuringu kohaselt võimaldab koduleht (Wroblewski, 2017, lk 143):

- kujundada organisatsiooni mainet,
- suhelda huvitatud osapooltega,
- reklaamida üritusi,
- saada suuremat avalikku toetust,
- leida sponsoreid,
- luua professionaalset koostööd kultuuriasutuse ja huvigruppide vahel.

Kokkuvõttes on digiturundus kaasaegsetele kultuuriasutustele oluline vahend klientide leidmiseks ja lojaalsussuhete hoidmiseks. Digitaalse turunduse abil saame ka tuvastada potentsiaalsete sihtklientide soovid ja vajadused. Selle turunduse eeliseks on ka sarnaste huvidega inimeste ühendamine, seejuures arvestamata riigipiire või ajavööndeid. Digiturunduse abil on võimalik tegeleda suhteturundusega, sest keskkond annab erinevaid kanaleid, kuidas inimestega suhelda. Klientidel on võimalus anda ka tagasisidet või saata sõnumeid kultuuriasutustele. (Krajnović *et al.*, 2020, lk 346) Autori hinnangul on erinevate suhtluskanalite kasutamine asjakohane, sest üha enam inimesi kasutab elektroonilisi suhtluskanaleid.

Internetikeskkond võimaldab ka küsida klientidelt tagasisidet. Ühe tagasiside tööriistana kasutatakse soovitusindeksit ehk NPS indeksit. Indeksit kasutatakse klientide lojaalsuse mõõtmiseks. Selleks küsitakse kliendilt üks küsimus, kus palutakse vastata

kümnepalliskaalal, kui tõenäoliselt soovitatakse enda kogemuse põhjal külastada organisatsiooni sõbral või kolleegil. Kliendid, kes vastavad nullist kuueni, hinnatakse rahulolematuteks, vastajad kes hindavad seitse või kaheksa, liigitatakse neutraalseteks ning hindepalliga üheksa või kümme, hinnatakse promootoriteks. NPS indeksi arvutamiseks lahutatakse promootorite osakaal rahulolematute ja neutraalsete osakaalust. Kui NPS indeks on üle nulli, siis on olukord hea ning üle 50-ne puhul on klientide lojaalsus väga hea. (Lotko, 2015, lk 8)

Erinevate kanalite kasutamine andmete kogumiseks, klientide mõistmiseks ja kliendiga suhtlemiseks on oluline. Analüüsidest saadud kliendiinfot ja mõistes kliendi tarbimismotivatsioone on võimalik teha paremaid turundusotsuseid. See on ka üks konkurentsieelise allikaid, kui suudetakse mõista paremini oma kliente ja pakkuda selle põhjal neile väärtust. (Varadarajan, 2020, lk 96)

Töö autor leiab, et erinevate strateegiate kasutamine võimaluste piires annab kultuuriorganisatsioonile võimaluse areneda ja kasvada. Kokkuvõttes peab kultuuriasutus turundusstrateegia koostamisel lähtuma organisatsiooni eesmärkidest, missioonist, visioonist, organisatsiooni hetkeolukorrast, turust, klientidest, teenustest ja konkurentidest. Turundusstrateegia koostamiseks tuleb analüüsida hetkeolukorda ning lähtuda organisatsiooni eesmärkidest ja võimalustest. Hetkeolukorra hindamiseks analüüsitakse organisatsiooni, kliente, konkurente, teenuseid ja turgu, mille tulemusel saab segmenteerida kliendid, sihtida turge, positsioneerida ennast turul ja saavutada konkurentsieelis. Kuid strateegia koostamisel tuleb arvestada, et turundustegevus on pidev protsess ja seda tuleb vastavalt olukorrale muuta, sest kliendid ja konkurendid muutuvad.

2. UURING TURUNDUSTRATEEGIA LOOMISEKS VÄNDRA KULTUURIMAJALE

2.1. Väandra Kultuurimaja tutvustus ja uuringumetoodika

Väandra Kultuurimaja on Põhja-Pärnumaa Vallavalitsuse hallatav asutus. Kultuurimaja tegevus on reguleeritud Väandra Kultuurimaja põhimääruse ja valla õigusaktide alusel ning tegutseb vallaeelarves ettenähtud vahendite piires. Organisatsioonis töötab alaliselt neli täiskohaga töötajat (juhataja, kultuurispetsialist, administraator ja koristaja). Väandra Kultuurimaja on Põhja-Pärnumaa valla suurim kultuuriasutus, kus toimub tegevusi ja sündmusi igale vanusegrupile. Majas tegutsevad erinevad huviringid, näidatakse kino, toimuvad teatrietendused, kontserdid ja üritused. Lisaks renditakse kultuurimaja ruume erinevateks sündmusteks. 2019. aastal toimus Väandra Kultuurimajas 165 sündmust, mida külastas ligikaudu 16 tuhat inimest. 2020. aastal toimus 67 sündmust, mida külastas 6300 inimest. Ürituste ja külastajate arvu langus oli tingitud Covid-19 piirangutest, mille tõttu ei saanud kuus kuud üritusi korraldada. (A. Paberits, suuline vestlus, 20.03.2021)

Väandra Kultuurimaja põhimääruse §4 järgi on kultuurimaja põhiülesanded:

- rahvakultuuri ja kohalike kultuuri- ja sporditraditsioonide säilimisele kaasaaitamine;
- professionaalse kunsti vahendamine;
- elanike kultuurilis-meelelahutuslik teenindamine;
- piirkonna kultuurielu edendamine koostöös teiste kultuuri-, spordi- ja haridusasutustega ning juriidiliste ja füüsiliste isikutega;
- elanikele õppe- ja enesetäiendamise võimaluste pakkumine;
- osalemine valla kultuurielus;
- kultuurialase olukorra hindamine, probleemide ja vajaduste väljaselgitamine ning vajadusel valitsusele ettepanekute tegemine. (Väandra Kultuurimaja põhimäärus, 2018)

Vändra Kultuurimaja põhimääruses sätestatud põhiülesannetest selgub, et kultuurimaja tegevusvaldkond on lai. Kultuurimaja korraldab erinevaid üritusi ja tegevusi piirkonna inimestele, aitab korraldada sündmusi ning vahendab erinevaid kultuuriüritusi. Näiteks teatrid, kontserdid ja kino. Lisaks tehakse koostööd erinevate huvigruppidega, et mitmekesistada kultuurielu.

Vändra Kultuurimaja missioon, visioon, strateegilised eesmärgid ja väärtused on sõnastatud ja kirja pandud organisatsioonisiselt ja ei ole avalikult leitavad. Eelpool nimetatud teabe saamiseks küsis töö autor informatsiooni Vändra Kultuurimaja töötajalt. Vastustest selgus, et Vändra Kultuurimaja missiooniks on olla oluline koht kogukonnale, kus väärtustatakse traditsioone ja enesearengut ning pakutakse mitmekesist tegevust ja meelelahutust. Vändra Kultuurimaja visioon aastaks 2030 on olla hinnatuim kultuurikeskus, kus on kaasaegne taristu ja lähtutakse kogukonna vajadustest. Vändra Kultuurimaja strateegilised eesmärgid on kaasata kogukonda, väärtustada traditsioone ja rahvakultuuri, pakkuda mitmekesist sündmuste valikut, uuendada taristut, rahulolev klient, motiveeritud personal, läbimõeldud ja efektiivne turundus. Kultuurimaja väärtusteks on traditsioonid, ühisloome, kogukond, külalislahkus, kodanikualgatus ja keskkonnasäästlikkus. (A. Paberits, suuline vestlus, 20.03.2021)

Selleks et turundusstrateegiat luua, on vaja peale organisatsiooni eesmärkide ja visioon kindlakstegemist viia läbi turundusaudit, mis sisaldab endas hetkeolukorra analüüsi, kliendianalüüsi, teenuste analüüsi ja konkurentsianalüüsi. Lisaks on vaja teenuseid või tooteid segmenteerida, sihtida ja positsioneerida, luua väärtuspakkumine, määrata konkurentsieelis ning töötada välja turundusmeetmestik. Uuringu eesmärgiks oli saada sisendid strateegia koostamiseks, analüüsida saadud infot ning teha analüüsi põhjal järeldused ja ettepanekud Vändra Kultuurimaja turundusstrateegia loomiseks. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse anonüümset ankeetküsimustikku, poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuud ja võrdlusanalüüsi. Uurimismeetodina kasutatakse töös kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit ning saadud tulemuste analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi ja kirjeldavat statistikat. Uurimismeetodid on kokkuvõtvalt esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Lõputöö uurimismeetodid

Uurimismeetod (andmekogumis- ja analüüsimetodid)	Infoallikas, valim	Aeg	Väljund/põhjendus/tulemus
Suuline vestlus	A. Paberits	20. märts 2021	Kultuurimaja tutvustus, visioon, missioon, strateegilised eesmärgid
Veebipõhine ankeetküsitlus, kirjeldav statistika	Potentsiaalsed kliendid, mugavusvalim	22.–28. märts 2021	Turunduskanalite eelistused ja kasutatavus. Klientide ootused ja soovid. Hinnang teenuste kvaliteedile ja hinnatasemele. Demograafilised näitajad
Poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu, kvalitatiivne sisuanalüüs	Vändra Kultuurimaja töötajad, 3	25. märts 2021	Organisatsiooni hetkeolukorra ja turundustegevuse hindamine. Konkurentide, klientide ja teenuste väljaselgitamine
Võrdlusuuring, sisuanalüüs	Otseste konkurentide sotsiaalmeedia ja kodulehed, 5	30. märts 2021	Määratleda enda asukoht konkurentsiturul. Konkurentide turundustegevuse mõistmine.

Uuring jaguneb kolme etappi. Esimeses etapis viiakse läbi ankeetküsitlus, teises intervjuu ja kolmandas etapis konkurentide võrdlusuuring. Ankeetküsitluse valimina kasutatakse mugavusvalimit, sest täpne üldkogumi arv pole teada ja ei saa kasutada tõenäosuslike valimeid. Inimesi kutsutakse ankeetküsitlusele vastama Vändra Kultuurimaja sotsiaalmeedia ning meililisti kaudu. Ankeetküsitlus koostatakse LimeSurvey keskkonnas, mis on Tartu Ülikooli veebipõhiste küsimustike koostamise keskkond. Küsimuste aluseks on varasemalt teoorias kajastatud teemad ja küsimused. Näiteks turundusmeetmestik, konkurendid, väärtuspakkumine, organisatsiooni tugevused ja nõrkused. Küsimustik on jaotatud viieks osaks ja küsimustikus kasutatakse suletud ning avatud küsimusi. Saadud vastuseid analüüsitakse statistikameetoditega Excelis ja sisuanalüüsiga. Töö autor valis üheks andmete kogumise meetodiks ankeetküsitluse, sest selle abil on võimalik saada vastuseid suuremalt hulgalt inimestelt. Ankeetküsitlus on esitatud lisa 1.

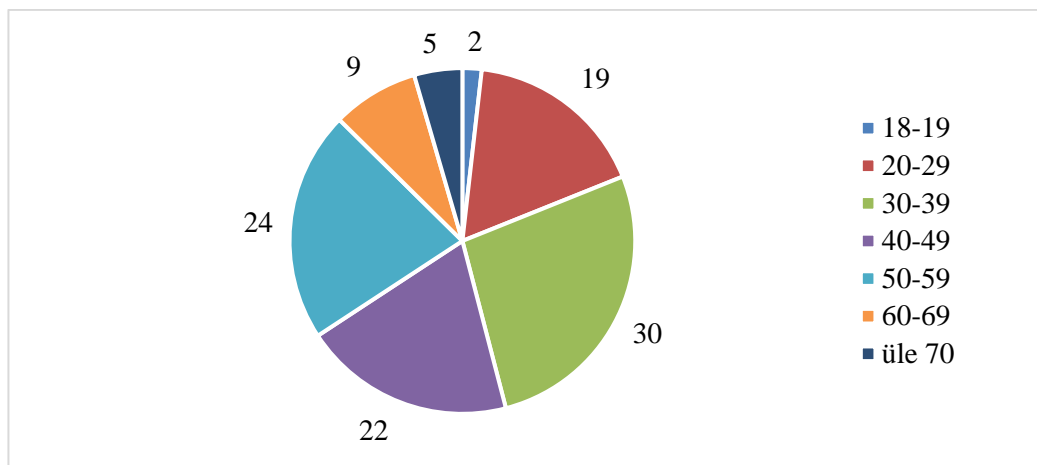
Teises uuringu etapis intervjuerib töö autor Vändra Kultuurimaja töötajaid, et kaardistada Vändra Kultuurimaja turunduse hetkeolukord ja selgitada välja turundusstrateegia loomiseks vajalikud sisendid, mis on esitatud teooria peatükkides. Näiteks organisatsiooni eesmärgid, konkurendid ja konkurentsieelis, väärtuspakkumine,

segmenteerimine, jne. Kultuurimaja töötajatega viiakse läbi poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuu, kus osad küsimused on välja töötatud, kuid intervjuerija saab muuta vajadusel küsimuste järjekorda või küsida täpsustavaid küsimusi. Intervjuu eesmärgiks on mõista paremini organisatsioonis töötavate inimeste arusaamasid ja erinevaid lähenemisi ning tekitada arutelu. Fookusgrupi intervjuu küsimused on esitatud lisa 2. Intervjuud salvestatakse helisalvestisena ja transkribeeritakse. Intervjuude analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Viimases etapis tehakse konkurentide võrdlusanalüüs. Kultuurimaja otsesed konkurendid selguvad fookusgrupi intervjuu ja ankeetküsitluse vastustest. Võrdlusanalüüsis kasutatakse internetist avalikult kättesaadavat infot – konkurentide kodulehed ja sotsiaalmeedia kontod. Võrdlustabelis (vt lisa 3) kasutatakse Wroblewski 5P mudelit (vt lk 21 et analüüsida konkurentide teenuseid, hindasid, turundustegevust, personali ja jaotust. Konkurentsianalüüsi abil saab kultuurimaja määratleda enda asukoha konkurentsiturul. Töö autor kasutab konkurentide analüüsimiseks võrdlusuuringut, sest selle abil on võimalik võrrelda konkurentide erinevaid aspekte ja teha järeldusi. Peale uuringu läbiviimist analüüsitakse saadud tulemusi, tehakse järeldused ja esitatakse ettepanekud Väandra Kultuurimaja turundusstrateegia loomiseks.

Ankeetküsitlus viidi läbi LimeSurvey keskkonnas ajavahemikul 22. märts – 28. märts 2021 aastal. Küsitlusele vastas täielikult 111 inimest ja 132 inimest alustasid täitmist, kuid jätsid täitmise pooleli. Töö autor uuris kogukonnalt, miks ei täidetud küsimustikku lõpuni – põhjuseks toodi avatud küsimused, mis tekitasid probleeme ja neile ei osatud vastata. Teise põhjusena toodi välja see, et küsimustikku ei jõutud esimesel korral täita muude ülesannete tõttu ja küsimustiku täitmine jäeti pooleli ning alustati hiljem uuesti. Kuna tegemist oli mugavusvalimiga, siis saadud andmetesse tuleb suhtuda kriitiliselt, sest need ei iseloomusta üldpopulatsiooni.

Valimi vanuseline jaotus on esitatud joonisel 5. Vastajate vanuseline jaotus on suhteliselt võrdne vahemikus 20–59 eluaastat. Kõige vähem oli vastajaid 18–19 ja 70 aastaste seas. 60–69 aastaseid vastajaid oli üheksa. Kõige rohkem vastajaid oli vanuses 30–39 eluaastat.



Joonis 5. Vastajate vanuseline jaotus, n=111

Ankeetküsitlusele vastanutest 99 inimest elasid Pärnumaal, kuus inimest Harjumaal, kaks Tartumaal ning Ida-Viru, Lääne-Viru, Viljandi ja Võru maakonnast oli neli vastajat. Pärnumaal elavad inimesed said täpsustada, millises vallas nad elavad. Põhja-Pärnumaa vallast oli 94 vastajat, Tori vallast kolm vastajat ja Pärnu linnast kaks vastajat. Põhja-Pärnumaa valla elanikud said omakorda täpsustava küsimuse, millises piirkonnas nad elavad endise haldusjaotuse järgi. Vastanutest 55 inimest olid pärit Vändra alevist, 31 Vändra vallast, seitse Halinga vallast, üks inimene Tootsi vallast ning 17 inimest ei soovinud sellele küsimusele vastata. Vastajate käest küsiti ka nende staatust, ehk kas nad õpivad, töötavad, on pensionärid või töötud. 81 inimest vastanutest töötas, kaheksa inimest õppis ja töötas ning seitse vastajat olid pensionärid. Lisaks oli neli inimest, kes õpivad ja töötavad, kaks töötavat pensionäri ja kolm töötut

Lisaks ankeetküsitlusele viis töö autor läbi intervjuu Vändra Kultuurimaja kolme töötajaga. Selleks oli varasemalt koostatud teooriast lähtuv küsimustik. Küsitlus viidi läbi Vändra Kultuurimajas 25. märtsil. Intervjuust tehti helisalvestus ja töötajate vastused transkribeeriti.

2.2. Uuringutulemused ja analüüs

Selleks et hinnata Vändra Kultuurimaja hetkeolukorda ja leida kultuurimaja tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud, küsis töö autor ankeetküsitluses vastajatelt kultuurimaja tugevusi ja nõrkusi. Võimaluste ja ohtude kohta saadi andmeid Vändra Kultuurimaja töötajatega läbiviidud intervjuust. Saadud tulemused on esitatud tabelis 3.

Tabel 3. Vändra Kultuurimaja SWOT

<p>Tugevused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimiv meeskond • Rohkete võimalustega maja • Mitmekesine tegevus • Toimivad taidluskollektiivid • Suure parkla olemasolu • Traditsioonilised üritused • Toimuvad suured peod ja üritused • Toimiv kino • Koostöövalmidus • Hea asukoht • Muutustega kohanev • Toimiv koostöövõrgustik • Abivalmis ja sõbralik personal 	<p>Nõrkused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elanike, sh noorte kaasamine vähene • Nõrk turundus- ja teavitustegevus (nt kodulehe puudumine) • Info leidmine keeruline külastaja vaatest • Eelarve piiratus ei võimalda pakkuda mitmekesisemat tegevust • Vähene klientide tagasiside analüüs • Suurematel üritustel ruumi puudus • Ringitegevuseks ruumide puudus • Puudub piletite veebimüük • Vähe üritusi • Vananenud maja ja tehnika
<p>Võimalused</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kliendid kasutavad järjest rohkem sotsiaalmeediat ja internetti • Tehnoloogia areng • Pakutakse erinevaid projektitoetusi • Huvigrupid soovivad osaleda kogukonna tegevustes • Koolitusturu laienemine 	<p>Ohud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahvaarvu vähenemine • Elanikkonna vananemine • Majanduslanguse tõttu ostujõu vähenemine • Kultuuri tarbimisvõimaluste avarumise internetis • Esinejate hindade tõus • KOV otsused (rahastamine) • Konkurentide lisandumine • Vaba aega sisustatakse läbi nutiseadmete ja veebiplatvormide

Töö autor kodeeris ja jagas kategooriatesse ankeetküsitluse vastused Vändra Kultuurimaja tugevuste ja nõrkuste kohta. 37 vastajat pidasid Vändra Kultuurimaja tugevuseks personali, kes on aktiivne, sõbralik ja abivalmis. Teiseks tugevuseks pidas 25 vastajat kultuurimaja ruume ehk kultuurimajas on palju kaasaegsed, hubaseid ja puhtaid ruume erinevate tegevuste läbiviimiseks. 19 vastajat peavad kultuurimaja tugevuseks head asukohta ja 14 inimest mitmekesisest valikut. Lisaks leiti, et kultuurimaja tugevusteks on koostöö, suure parkla olemasolu, huvitegevus, noored juhid, kino toimimine, pidev arenemine ja uute võimaluste leidmine ning ürituste tase ja ülesehitus. Vändra Kultuurimaja töötajate vastused kultuurimaja tugevuste kohta kattuvad peaaegu täielikult ankeetküsitlusest saadud vastustega. Intervjuu käigus selgus, et kultuurimaja üheks tugevuseks on kiire muutustega kohanemine, mis võimaldab olla paindlik ja kiiresti kohaneda olukorraga.

Ankeetküsitlusele vastajatest 44 inimest ei osanud välja tuua kultuurimaja nõrkuseid või leidsid, et neid pole. 11 vastaja hinnangul on kultuurimaja nõrkuseks vähe üritusi või nende liiga väike valik. Seitse inimest igast kategooriast tõid välja, et nõrkuseks on vähene reklaam, väike rahastus kultuurimajale ja ruumid ei vasta kogukonna vajadustele (ringitegevuseks ja tantsuõhtuteks on ruumi vähe). Neli inimest pidasid nõrkuseks vähest koostööd erinevate huvigruppidega ja maja renoveerimisvajadust. Lisaks leiti, et kultuurimaja nõrkusteks on kohviku puudumine, wc-de järjekord, ruumide potentsiaali mitte-ära kasutamine ja ebamäärased lahtiolekuajad. Intervjuust Väandra Kultuurimaja töötajatega selgus, et kultuurimaja nõrkusteks on eelarveliste vahendite piiratus, mille tõttu on keeruline mitmekesistada tegevust. Leiti ka, et kultuurimaja kliendi seisukohast on kultuurimaja puudutava info leidmine keeruline ja osa infost pole internetist kättesaadav. Näiteks ruumide rentimise võimalused ja hinnad. Viimase nõrkusena toodi välja, et parema teeninduse nimel tuleb klientidelt saadud tagasisidet rohkem analüüsida ja selle abil parandada kultuurimaja tegevust.

Väandra Kultuurimaja väliskeskonnast tulenevateks võimalusteks hindasid kultuurimaja töötajad projektide kirjutamise võimalust, mille abil saab lisarahastust tegevuste elluviimiseks ning selle tõttu saab planeerida muid tegevusi. Üheks võimaluseks peeti ka interneti, sest tänu sellele on võimalik jagada enda teavet odavamalt ja kiiremini suuremale sihtrühmale ja suhelda klientidega. Interneti võimalusi saab kasutada ka paremaks klientide teenindamiseks, näiteks võtta kasutusele piletite internetipõhine broneerimis- ja ostmissüsteem. Digiajastu võimaldab lihtsamini saada informatsiooni, näiteks erinevate esinejate tutvustused ja kontaktid. Samas on interneti kasutajate suurenemine ja teenuste kolimine veebi suureks ohuks Väandra Kultuurimaja tegevusele, sest järjest rohkem on võimalik kultuuri tarbida internetis. Näiteks kinodes esilinastuvad filmid jõuavad veebi või televisiooni juba mõne nädala või kuu pärast. Kultuurimaja ohustavateks teguriteks on ka piirkonna rahvaarvu vähenemine ja elanike vananemine, mille tõttu potentsiaalsete klientide arv pidevalt väheneb. Samuti sõltub elanike arvust ja majandusest kohaliku omavalitsuse tulubaas, millest finantseeritakse Väandra Kultuurimaja tegevust. Ohuks on ka esinejate hindade tõus, mille tõttu võib muutuda kultuurimaja tegevuste valik väiksemaks. Viimaseks ja üheks tähtsamaks ohuallikaks on konkurendid, kes soovivad samuti pakkuda klientidele meelelahutust ning vaba aja veetmise võimalust.

SWOT analüüsi tulemusi analüüsiti edasi TOWS maatriksi abil, et tugevusi maksimaalselt ära kasutada ja nõrkuseid ja ohte minimeerida. Väandra Kultuurimaja TOWS maatriks on esitatud tabelis 4.

Tabel 4. Väandra Kultuurimaja TOWS maatriks

	Sisemised tugevused (S)	Sisemised nõrkused (W)
Välimised võimalused (O)	Kultuurimaja võimaluste ja tegevuste reklaamimine läbi sotsiaalmeedia ja interneti Töötajate järjepidev koolitamine muutustega kohanemiseks	Elanike, sh noorte kaasamine interneti vahendusel Maja võimaluste reklaamimine omatulu teenimiseks. Projektitoetuste kasutamine maja ruumide renoveerimiseks, tehnika soetamiseks ja ürituste korraldamiseks
Välimised ohud (T)	Mitmekesiste võimaluste tagamine elanikele vaba aja veetmiseks ja kogukonna tunde tekitamiseks, mille tulemusel ei lahku inimesed nii kergekäeliselt kodukohast. Konkurentidest parema või vähemalt samaväärse kvaliteediga ürituste ja teenuste pakkumine. Väliskeskkonnast tulenevate ohtudega arvestamine ja kohanemine	Investeeringute tegemisel arvestada majanduse ja rahvaarvu tulevikuolukorda. Tugevdada nõrkuseid (WO - strateegia) Lähtuda tegevuste planeerimisel kogukonnast. Konkurentide tegevuse jälgimine ja reageerimine.

SWOT analüüsi ja TOWS maatriksi abil leiti Väandra Kultuurimajale neli erinevat strateegiat. Selleks kasutati olemasolevaid tugevusi ja võimalusi positsiooni kindlustamiseks, väliskeskkonnast tulenevaid võimalusi nõrkuste elimineerimiseks, sisemisi tugevusi väliste ohtudega toimetulekuks ning nõrkuste ja ohtude minimeerimist.

Turunduse hetkeolukorrast arusaamiseks küsis töö autor Väandra Kultuurimaja töötajatelt, millised on tänased kultuurimaja turunduse eesmärgid ja kuidas hinnatakse senist turundustegevust. Vastustest selgus, et Väandra Kultuurimaja turunduseesmäärke ei ole kirjalikult dokumenteeritud. Intervjueeritavad leidsid, et turunduse eesmärgiks on levitada infot, saada klient üritusest osa võtma ja kaasata korraldamisse, suurendada küllastajate arvu ning kajastada tegevusi peale sündmust. Kultuurimaja turunduseesmärgiks sõnastati: olla piirkonna hinnatuim kultuuriasutus, kus leidub kogukonnale väärtust pakkuvaid sündmusi ja tegevusi. Turundustegevust hinnati rahuldavaks, sest turundusega seotud tegevused ei ole sihipärased ja alati läbimõeldud. Teisisõnu reklaamiga tegeletakse, kuid turundustegevus on nõrk, sest turundusega

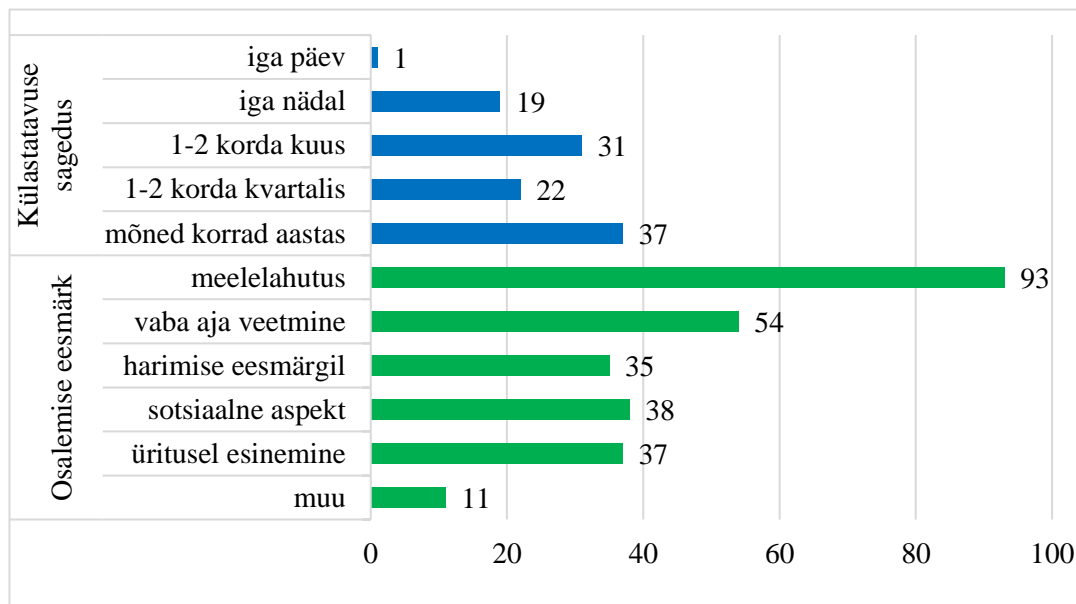
tegelevat töötjat kultuurimaja struktuuris pole ja olemasolevatel töötajatel ei ole erialaseid teadmisi piisavalt. Turundustegevuse nõrkusena toodi välja ka kodulehe puudumine ja süsteemne tagasiside küsimine. Kuid lõpuks tõdeti, et kultuurimaja meeskond on valmis arendama ennast selles valdkonnas ja parandama olukorda. Turunduseesmärkide sõnastamine on vajalik, sest selle abil määratakse ära turundusstrateegia suund. Autori hinnangul on sõnastatud turunduseesmärgil puudu mõõdikud, mille abil hinnata eesmärgi täitmist. Vastustest selgub ka see, et turundusega tegeletakse, kuid tegevusel puudub plaan.

Organisatsiooni arendamine ja turundamine nõuab alati teatavat ressursi. Intervjuu käigus küsiti, kui palju on rahalisi vahendeid turunduseks ja uute teenuste arendamiseks. Vastustest selgus, et Covid-19 viirusest tingitud majanduslangus on vähendanud kultuurimaja eelarvet ja hetkel ei teenita ka omatulu piletite ja ruumide rendist. Kuid sisemiste ressursside arvelt on võimalik leida vahendeid, et vajalikke turundustegevusi ellu viia. Seega peetakse turundust vajalikuks ja leitakse esmaseid vahendeid turundustegevuse parandamiseks.

Olemasolevate klientide hoidmiseks ja uute püüdmiseks kasutatakse kultuurimajas mitmeid meetmeid. Näiteks sündmuste korraldamisel kaasatakse kliente korraldamisprotsessi. Olemasolevate klientide hoidmiseks pakutakse ka mitmekesist tegevust ja programmi, seejuures arvestades klientide soove. Lisaks hoitakse olemasolevaid kliente uudiskirja ja sotsiaalmeedia abil kursis kultuurimajas toimuvaga. Uute klientide saamiseks kaasatakse kultuurimaja ürituste korraldamis protsessidesse erinevaid huvigruppe. Selleks korraldatakse koostöös teiste asutuste ja organisatsioonidega üritusi, mille kaudu tutvustatakse kultuurimaja tegevusi. Uute klientide saamiseks uuritakse ka kogukonnalt, milliseid tegevusi ja teenuseid peaks kultuurimaja pakkuma, et nad asutust külastaks. Analüüsidest vastuseid selgub, et klientide hoidmiseks ja uute klientide saamiseks on tehtud mitmesuguseid tegevusi, kuid puudub järjepidevus ja kindel süsteem. Selleks, et olemasolevaid kliente hoida, tuleb pakkuda klientidele väärtust loovat sisu ja suhtlust. Vastasel juhul võivad olemasolevad kliendid kaduda.

Kliendianalüüsiks saadi andmeid ankeetküsitlusest ja intervjuust kultuurimaja töötajatega. Vastajate iseloomustamiseks küsiti ankeetküsitluses, kui tihti külastati

kultuurimaja enne riiklike piiranguid ning mis eesmärgil seda tehti. Joonisel 6 on näha, et enim külastati kultuurimaja mõned korrad aastas meelelahutuslikel eesmärkidel. Kõige vähem aga igapäevaselt ning muul eesmärgil.



Joonis 6. Vändra Kultuurimaja külastatavus ja osalemise põhjused, n=111

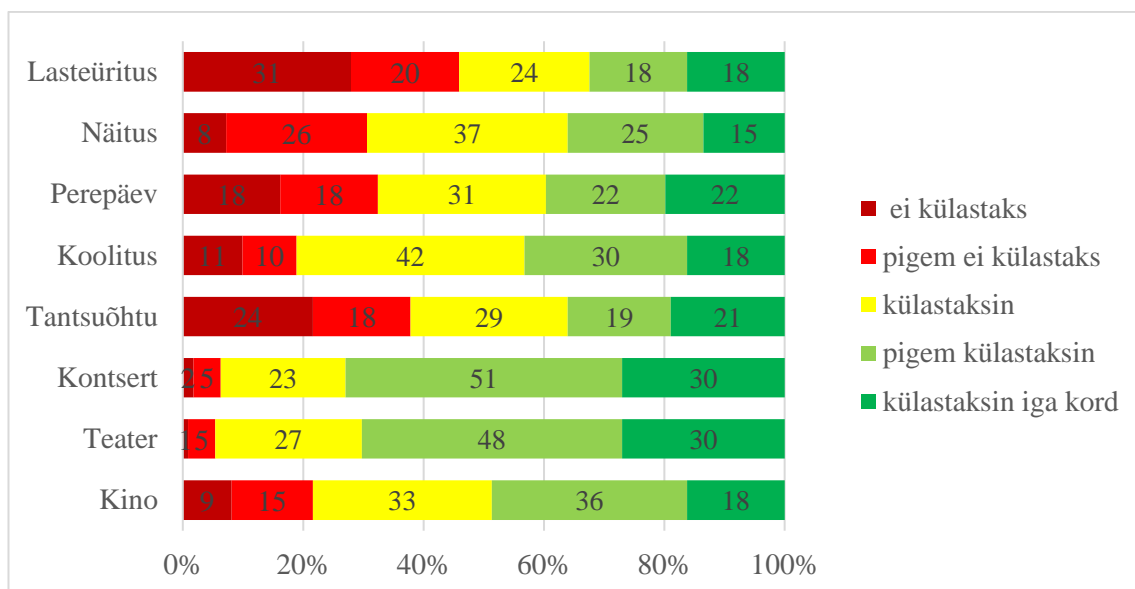
Vändra Kultuurimaja külastatavuse sagedusest selgub, et vastajad jagunevad nelja suuremasse kategooriasse. 19 vastajat, kes külastavad kultuurimaja iga nädal on töö autori hinnangul huviringides osalejad või kino külastajad. Üks–kaks korda kuus ja üks–kaks korda kvartalis vastajad on kultuuriürituste peamised külastajad, keda oli vastajate seas 53. Need, kes vastasid, et osalevad mõned korrad aastas, külastavad pigem endale sobivaid sündmusi. Näiteks mõni kindel teatrietendus või kontsert. 11 vastajat valisid muu põhjuse ja tõid välja, et kultuurimaja külastamise põhjuseks on olnud ürituste korraldamine, koosolekul osalemine, tööülesanded või perekondlik sündmus. Kultuurimaja külastamise kõige suuremaks põhjuseks tõid 93 vastajat välja meelelahutusliku eesmärgi. Kuid külastatavuse põhjusteks on ka vaba aja veetmine, sotsiaalne aspekt, enesetäiendamine ja üritustel esinemine. Vändra Kultuurimaja peamine sihtrühm ankeetküsitluse põhjal on Vändra alevis või vallas elav inimene vanuses 20-60 eluaastat, kes käib tööl ja kelle leibkonna suurus on keskmiselt kolm inimest. Peamine sihtrühm külastab kultuurimaja keskmiselt mõned korrad kvartalis meelelahutuslikul

eesmärgil. Sellest saab järeldada, et Vändra Kultuurimaja ürituste peamine väärtus kliendi seisukohast on meelelahutus.

Ka intervjuu vastustest selgus, et peamised kliendid on pärit Vändra alevist ja endisest Vändra vallast. Kuid teatreid ja kontserte külastavad ka Tori, Põhja-Sakala, Türi ja Kehtna valla elanikud. Töötajad liigitasid kliente erinevalt. Vanuse järgi on kultuurimaja kliendid lasteaialapsed, õpilased, noored, keskealised ja eakad. Huvide järgi liigitati kliente: huviringides osalejad, harrastusnäitlejad, kino külastajad, teatrihuvilised, koolitustel ja koosolekutel osalejad, mälumängijad, üritustest osavõtjad, sportlased ja isikud, kes rendivad ruume. Klientidena nimetati ka koostööpartnereid ja organisatsioone. Näiteks Põhja-Pärnumaa Vallavalitsus, MTÜ Pereerror, Seltskonnaklubi „Elurõõm“, spordiklubid. Intervjueerija palus vastajatel iseloomustada ka Vändra Kultuurimaja persoonat. Peale lühikest arutelu leiti, et kultuurimaja persoona on naisterahvas, vanuses 40 eluaastat, töötav, kultuurihuviline, aktiivne, suhtleja, ettevõtlik, haritud ja huvitatud enesearengust ning kes elab Vändra piirkonnas.

Efektiivse turunduse seisukohast oleks mõistlik kliente liigitada kas vanuse või huvide järgi ja igale segmendile koostada eraldi turundusmeetmestik. Lähtudes aga Vändra Kultuurimaja ressursidest on esialgu otstarbekas moodustada kaks segmenti. Esimene segment oleks kultuuriüritustel osalejad ja teine segment ruumide rentijad. Reklaammaterjali koostamisel on mõistlik kasutada persoonat, sest selle abil on lihtsam visualiseerida klienti ja mõista tema vajadusi.

Kliendi tundmiseks uuriti ankeetküsimustikus, milliseid sündmusi külastaksid kliendid kõige rohkem. Vastused on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 7.



Joonis 7. Väandra Kultuurimaja sündmuste külastamise eelistused, n=111

Küsitlusele vastajatest kõige suurem osa külastaks teatrietendusi ja kontserte. Teatrit ei külastaks või pigem ei külastaks kuus inimest 111 vastajast ja kontserdi puhul ei külastaks või pigem külastaks seitse inimest. Koolitusel osaleks 90% vastajatest, kino külastaks 78% vastajatest, perepäeval osaleks 75% vastajatest, 69% vastajatest külastaks näitust, tantsuõhtul osaleks 62% vastajatest ja laste üritustest võtaks osa 54% vastajatest.

Küsimusest selgub, et kõige suurem osa eelistaks vaadata teatrietendusi ja käia kontsertidel. Nende vastuste põhjal saab teada, milliseid üritusi inimesed meelsasti külastaks. Kuid selle alusel ei saa ühtegi sündmuse liiki kultuurimaja tegevusest välja jätta, sest kultuurimaja missiooniks on mitmekesise tegevuse pakkumine kogukonnale. Kui enamus sündmustel osaleksid suurem osa vastajaid, siis laste üritustel ja tantsuõhtul mitte osalejaid oleks üle 35%. Põhjuseks see, et laste üritustel osalevad enamasti lapsevanemad ja vanavanemad. Tantsuõhtutel osalevad enamasti töötavad abielupaarid, kelle lapsed on suureks kasvanud ning seetõttu otsitakse tantsuõhtutelt meelelahutust. Saadud teadmiste põhjal on mõistlik koostada tulevikus segmendid vanusegruppide alusel. Autori hinnangul soovib suurem osa inimesi külastada või osaleda erinevatel sündmustel.

Selleks, et teada saada, kust inimesed saavad täna infot ja kus sooviksid nad saada tulevikus infot, esitati ankeetküsitluses kaks küsimust. Esimese küsimuse puhul küsiti,

millistest kanalitest saavad kliendid teavet kultuurimaja tegevuste kohta. Kõige rohkem ehk 103 korral saadakse informatsiooni Facebookist. 82 vastajat saab teavet Valla Teatajast ja 77 vastajat sõbra või tuttava käest. Teadete tahvlitel olevat reklaami jälgib 67 inimest, Põhja-Pärnumaa kodulehte 37 inimest. Sotsiaalmeedia kanali kõrge vastuste arv tuleneb sellest, et hetkel on Facebook üks peamisi Vändra Kultuurimaja turunduskanaleid ja ankeetküsitlusele kutsuti vastama Facebooki kaudu.

Teise küsimuse puhul sai valida, millist kanalit kasutaks klient kõige meelsamini Vändra Kultuurimaja tegevuste kohta teada saamiseks. 64% vastajatest eelistab saada infot Facebookist, ligikaudu 15% Vändra Kultuurimaja kodulehelt ja 7% infostendidelt. Ülejäänud vastuste osakaal jäi alla 5% (Valla teataja, Põhja-Pärnumaa valla koduleht, uudiskiri ja Google otsingumootor). Info kättesaadavust hindas 61% vastajatest lihtsalt leitavaks. 35% vastajatest hindas info kättesaadavust leitavaks, kuid peab otsima ja 4% vastajatest raskesti leitavaks. Kuna küsimustikule vastajad on kultuurimaja kliendid, siis seetõttu hindab suurem osa infot asutuse tegevuse kohta kättesaadavaks. Töö autori hinnangul tuleb jätkuvalt kasutada olemasolevaid turunduskanaleid ja luua kultuurimajale koduleht.

Kultuurimaja töötajate hinnangul peaks kultuurimaja looma kodulehe, kasutama rohkem otsest suhtlust, suuremate ürituste puhul trükkima väli reklaamribasid ja reklaamima raadiotes. Üks töötajatest tõi välja, et tuleks kasutada ka täna olemasolevaid sündmusi koondavaid internetisaite, näiteks visitparnu.com. Kokkuvõttes tuleks reklaamikanalitena kasutada peamiselt Facebooki, kodulehte, uudiskirja, valla ajalehte ja kohalikke teadete tahvleid. Olenevalt ürituste iseloomust ja suuruselt tuleb kasutada ka teisi eelpool nimetatud võimalusi ja otsest suhtlust klientidega. Autori hinnangul on koduleht vajalik reklaamkanal kultuurimaja info edastamiseks, sest kõikidel inimestel ei ole sotsiaalmeedia kontot. Samuti on kodulehel info lihtsamini kättesaadav, sest sotsiaalmeedia kanalites kaob tavaliselt info uudiste voogu ära. Isegi, kui klient nägi reklaami, siis järgmise sammuna otsitakse infot tavaliselt organisatsiooni kodulehelt.

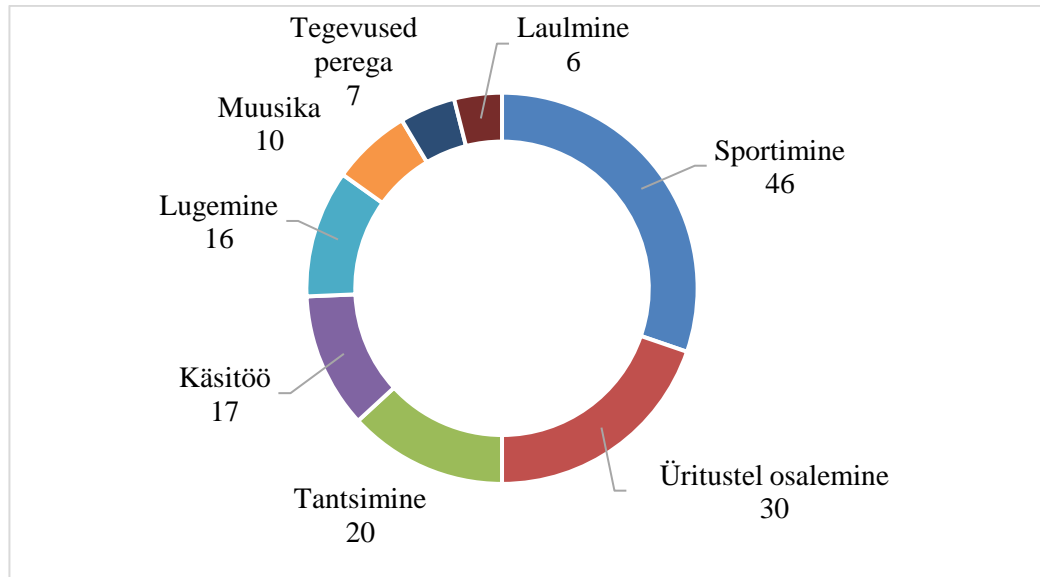
Klientidel oli võimalus teha ka ettepanekuid kultuurimaja turundustegevuse parandamiseks. Reklaami suurendamiseks soovitati luua koduleht, reklaamida maakonna lehes, teha ettevõtetesse otsepakkumisi ja kajastada üritusi peale toimumist. Noorteni jõudmiseks tuleks luua Instagrami konto. Leiti, et tuleks kasutada rohkem Facebooki

võimalusi reklaamimiseks, näiteks viia läbi kliendimänge. Kõik antud ettepanekud on asjakohased ja kultuurimaja reklaamimiseks kasutatavad. Intervjuu vastustest selgus veel, et turundustegevuse parandamiseks tuleks luua ka kultuurimajale logo, mis oleks kultuurimaja tunnuseks. Seda saab kasutada publikatsioonide kujundamisel kui ka meenete valmistamiseks, mida kinkida koostööpartneritele või jagada kogukonnale. Turunduses tuleks kasutada ka tuntud esinejaid kultuurimaja reklaamimiseks. Kõigi intervjuueeritavate ühine seisukoht oli ka see, et tuleb ennast valdkonnas koolitada ja arendada. Autori hinnangul on esitatud ettepanekud asjakohased, kuid osad soovitud kuuluvad taktikalise turunduse alla.

Selleks, et kultuurimaja muuta kliendikeskseks ja pakkuda rohkem väärtust, küsis töö autor, milliseid teenuseid peaks pakkuma või arendama, et üritustel osalemist mugavamaks muuta. 23 vastajat soovisid, et kultuurimajas oleks avatud kohvik või toitlustamisvõimalus. Kuus vastajat tõid välja, et tuleks luua võimalus internetis piletite broneerimiseks ja ostmiseks. Kino külastajad soovisid võimalust osta snäkke, jooke ja kino kuupiletit. Ürituste korraldamise märksõnaks oli rohkem üritusi ja huviringe. Näiteks kohtumisõhtuid–vestlusringe, erinevaid tasemel teatrietendusi, suveüritusi, peoõhtuid, koolitusi. Paar inimest soovisid ka paremat transporti, kodulehte, lastehoidu ja paremat info levikut.

Intervjuust selgusid sarnased märksõnad ja mõtted. Teenustes võiks kliendi seisukohast muuta piletimüügi protsessi osaliselt veebipõhiseks, pakkuda koostööpartneriga lapsehoiuteenust vastavalt vajadusele, parandada info kättesaadavust ning mitmekesistada üritusi ja huviringe. Ruumide rendi puhul pakkuda ja vahendada lisateenuseid. Näiteks toitlustus, esinejate ja õhtujuhtide soovitamise ning tehniliste lahenduste pakkumine (heli- valgus- ja videotehnika). Lisaks leiti, et kultuurimaja peaks kehtestama kindlad lahtiolekuajad peale ürituste toimumisaegade, et klient teaks millal on võimalik kultuurimaja külastada ja pileteid osta. Autori hinnangul on lisateenused klientidele olulised ja soovidega arvestamine muudab kultuurimaja kliendikeskseks.

Selleks, et mõista veelgi paremini klienti ja mida klient vabal ajal teeb, küsiti ankeetküsitluses millised on kliendi meelistegevused ja hobid. Vastused kodeeriti ja kategoriseeriti. Joonisel 8 on esitatud klientide meelistegevused.

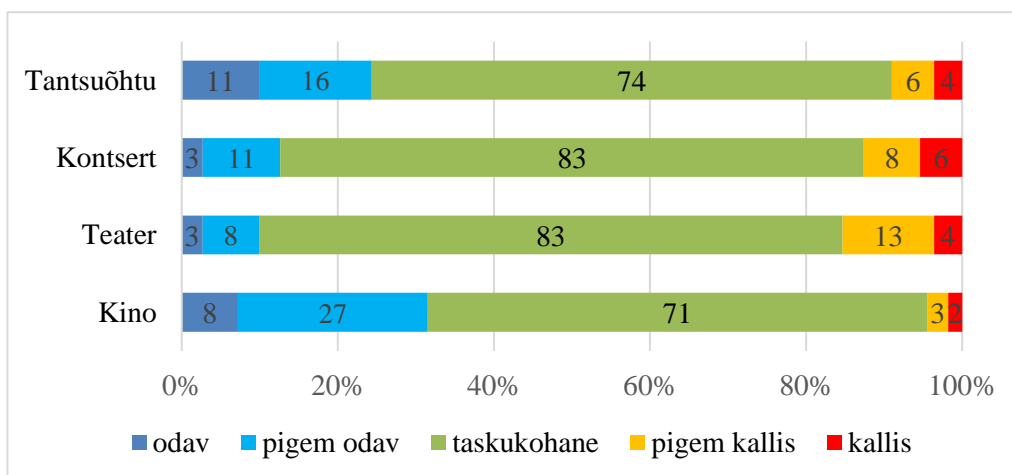


Joonis 8. Klientide vaba aja meelistegevused ja hobid, n=111

Jooniselt 8 nähtub, et klientide meelistegevused on sportimine- liikumine, üritustel osalemine ja mõne hobiga tegelemine, näiteks tantsimise, käsitöö, lugemise, muusika või viidab aega perega. Lisaks joonisel välja toodud hobidele meeldib vastajatele mängida kettagolfi, matkata, reisida, tegeleda aiandusega, fotograafiaga, mängida pilli, näidelda ja kokata. Autori hinnangul soovivad inimesed enda vaba aega sisustada ja üritustel osalemine on üks variantidest. Erinevate ürituste korraldamisel tuleks arvestada seda, mida inimestele teha meeldib. Näiteks korralda erinevaid liikumisüritusi.

Ankeetküsitluse raames uuriti vastajatelt milliseid väärtusi pakuvad Väandra Kultuurimaja tegevused. Küsimusele vastas 66 inimest ja suuremateks väärtusteks peeti meelelahutust (16 vastajat), kodulähedust (10 vastajat), seltskonda (üheksa vastajat), kogukonnatunnet (seitse vastajat), suhtlemist (seitse vastajat), kultuurielamust (seitse vastajat) ja harivat sisu (kuus vastajat). Lisaks väärtustati sportliku tegevust, huvitegevust, traditsioone, elamust, kino ja teatrit. Väärtuspakkumise kohta küsiti ka kultuurimaja töötajatelt. Väandra Kultuurimaja töötajad pakkusid välja, et väärtuspakkumiseks võiks olla hea emotsioon mitmekesisest ja kvaliteetsetest üritustest, mis toimuvad kodukohale lähedal ning lähtuvad kliendi soovidest ja vajadustest. Töö autori arvates tuleks väärtuse puhul kasutada ka sõna meelelahutus, sest inimesed soovivad peale tööd ja pereelu ka vaba aega sisustada meelelahutusega. Kultuurimaja väärtuspakkumine peaks autori hinnangul olema: meelelahutus kodukohas läbi mitmekesiste ja kvaliteetsete ürituste.

Intervjuu raames küsiti kultuurimajas toimuvate ürituste piletihindasid, mille põhjal saab hilisemas faasis ennast konkurentidega võrrelda. Vastustest selgus, et tantsuõhtute ja kontsertide hind jääb tavaliselt vahemikku 5–20 eurot ja teatrietenduse hinnad on 14–18 eurot. Kino pilethind täiskasvanutele on 5 eurot ning õpilastele ja pensionäridele 4 eurot. Ankeetküsitluses hindasid vastajad Väandra Kultuurimaja toimuvate ürituste pileti hinnataset. Kokkuvõtte hinnangutest on esitatud joonisel 9.



Joonis 9. Hinnangud kultuurimaja ürituste piletihindadele, n=111

Üldjoontes hinnatakse piletite hinnatase taskukohaseks. Kino puhul ligikaudu 30% ja tantsuõhtu puhul ligikaudu 25% vastajatest peab pileti hinda odavaks või pigem odavaks. Teatri pileti hinda peab kalliks 15% vastajatest. Väandra Kultuurimaja töötajad hindasid piletite hindasid taskukohaseks ja kohati isegi soodsaks. Mõne sündmuse puhul võiks isegi hinda tõsta, kuid märgiti et hinnapoliitika ei tohi olla liiga järsk. Kokkuvõttes on autori hinnangul kultuurimaja piletite hinnatase optimaalne, kuid mõne ürituse hinda võib tõsta, kui selleks on majanduslik põhjendus ja vajadus.

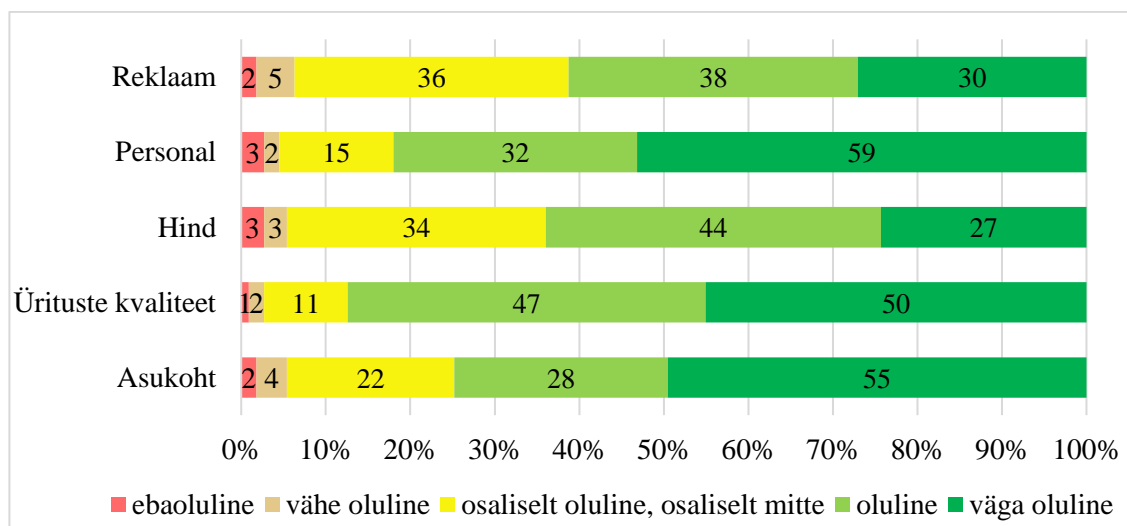
Töö autor uuris ankeetküsitluses milliseid asutusi peale kultuurimaja külastatakse vaba aja veetmiseks. Küsimuse eesmärgiks oli teada saada, kes on kultuurimaja kõige suuremad konkurendid. Konkurendid olid jagatud kuude kategooriasse ja kõige rohkem külastasid vastajad vaba aja veetmiseks teatreid (66 vastajat), kohvikuid-restorane (49 vastajat) ja kontserte (46 vastajat). Neile järgnesid kinod (44 vastajat), spordiklubid, (23 vastajat) ja teised kultuuriasutused (21 vastajat). Teatritest eelistati külastada kõige rohkem Endla teatrit (26 vastajat) ja Ugala teatrit (12 korral). Vastustes toodi välja veel

Tallinna Linnateater, Draamateater ja Teater Vanemuine. Vastajad põhjendasid enda valikuid sellega, et kutselistes teatrites on suurem mängukava valik ja teatrisse minnes nauditakse teatrimajade miljööd ja õhkkonda. Kuna kultuurimajad on enamasti multifunktsionaalsed hooned, kus toimub erinevaid üritusi, siis ei ole mõistlik kopeerida teatrite miljööd.

Kohvikute ja restoranide puhul ei selgunud suuremaid konkurente, sest inimesed eelistavad külastada erinevaid söögikohti, enamasti Pärnus, et saada erinevaid maitseelamusi. Kontsertkohana eelistatakse Pärnu kontserdimaja (12 vastust), põhjuseks toodi parem akustika, suurem valik ja tihedam programm. Inimestele meeldib külastada ka suviseid vabaõhukontserte (10 vastajat). Kinodest külastavad vastajad Apollo kino, sest seal on laiem valik, snäki otsmise võimalus ja päevased seansid. Teisi kinosid ei nimetatud, seega on Apollo kino kõige suurem konkurent. Spordiklubide vastustest ei selgunud, milline asutus oleks kultuurimajale otsene konkurent, sest kõik vastused olid erinevad.

Vaba aja veetmiseks külastatakse ka teisi kultuuriasutusi, näiteks rahvamajasid ja kultuurimajasid. Vastustest selgus, et kolm vastajat külastab Vihtra Külakeskust ja kolm vastajat Pärnu-Jaagupi rahvamaja. Viimase puhul tuuakse eeliseks kodukohalähedus, sest vastaja elab endise haldusjaotuse järgi Halinga vallas. Kokkuvõtteks selgub ankeetküsitluse vastustest, et Väandra Kultuurimaja kõige suuremad konkurendid on Endla Teater, Ugala teater, Pärnu Kontserdimaja, Pärnu Apollo kino ja Vihtra Külakeskus. Suureks konkurendiks olid ka vabaõhuürituste korraldajad, kuid konkurentsianalüüsis ei saa analüüsida ürituse vormi, vaid tuleb uurida organisatsiooni. Seega saab seda teadmist kasutada Väandra Kultuurimaja tegevuste planeerimisel.

Lisaks konkurentide väljaselgitamisele uuriti ka, mis on klientide hinnangul kultuurimaja eeliseks võrreldes teiste vaba aja veetmise kohtade ja organisatsioonidega. Konkurentsieelised vastajate hinnangul on graafiliselt kujutatud joonisel 10.



Joonis 10. Väandra kultuurimaja konkurentsieelis, n=111

Konkurentsieelistustest selgub, et suurem osa vastajatest hindavad kõiki viite tegurit olulisteks konkurentsieelisteks. Kõige suuremaks konkurentsieeliseks hinnatakse kultuurimaja ürituste kvaliteeti, teiseks personali ja kolmandana asukohta. Mitte nii oluliseks peetakse hinna- ja reklaamieelist. Kultuurimaja töötajate hinnangul on konkurentsieeliseks veel suurem kogukonnatunnetus, mitmekesine valik, tuttav sotsiaalne keskkond ja paindlikus. Tulemustest selgub, et inimesed hindavad personali, asukohta ja ürituste kvaliteeti. Neid samu eeliseid rõhutab ka Väandra Kultuurimaja väärtuspakkumine (vt lk 39).

Konkurentsianalüüsiks kasutatakse Wroblewski 5P mudelit (vt lk 21). Mudeli abil analüüsitakse konkurentide teenuseid, hinda, reklaami, jaotust ja personali. Konkurentsianalüüsiks saadakse andmeid veebist (kodulehed, sotsiaalmeediakanalid) ja analüüsimise eesmärgiks on saada teada, mida konkurendid teevad ja leida selle põhjal Väandra Kultuurimaja konkurentsieelised. Konkurentide analüüsimise alusel on koostatud lisa 3, kus on toodud välja konkurentide turundustegevused.

Esimeseks aspektiks, mida võrreldakse, on teenused. Ugala ja Endla teatri peamine teenus on teatrietenduste lavastamine ja etendamine. Teatrid pakuvad ka klientidele muid teenuseid, näiteks ruumide rent, kostüümilaenutus, näitused, kinoseansid, kontserdid ja kohviku küllastamise võimalust. Sarnaseid teenuseid pakub ka Pärnu kontserdimaja, kelle

peamine tegevus on kontsertide korraldamine ja vahendamine ning ruumide rent. Kliendil on võimalik külastada näituseid ja kohvikut.

Kino konkurendiks on Apollo kino Pärnus, kelle peamisteks teenusteks on kinoseansside korraldamine ning snäkkide ja jookide müük. Lisateenustena on võimalik rentida ruume erinevateks sündmusteks ja reklaamida enda tegevusi või tooteid kinoekraanidel. Vihtra Külakeskuse peamisteks tegevusteks on kontsertide ja peoõhtute korraldamine, huviringide töö korraldamine, ruumide rent ja saunateenuse pakkumine. Kokkuvõttes tegelevad peamised konkurendid ühe sündmuse liigi pakkumisega, mille juurde pakutakse lisateenuseid, et pakkuda suuremat väärtust. Selle põhjal on Väandra Kultuurimaja konkurentsieeliseks mitmekesisem tegevuste valik. Arvestades varasemaid vastuseid küsitlusest, tuleks parema konkurentsieelise saamiseks pakkuda klientidele kvaliteetsemaid teenuseid ja lisateenuseid, mis pakuvad kliendile väärtust. Näiteks kohviku külastamise võimalus.

Konkurentide võrdlemiseks analüüsi ka konkurentide hindasid. Teatrite puhul on etenduste hinnad 15–19 eurot, kuid korraldatakse ka erinevaid kampaaniaid, mille raames on võimalik soetada pilet 13 euroga. Kontsertide hinnad Pärnu kontserdimajas on 10–20 eurot. Pärnu Apollo kino piletihinnad on 3,49–9,49 eurot ning hind sõltub filmi tüübist, kliendistaatusest, vanusest, nädalapäevast ja kellaajast. Väärtfilme näitab ka Endla teater, piletihinnaks on 5 eurot ja soodushinnaks 4 eurot. Vihtra külakeskuse ürituste piletihinnad jäävad tavaliselt vahemikku 5–7 eurot ja ruumide rent maksab 10–15 eurot tund. Teiste konkurentide puhul on ruumide rendihinnad kokkuleppelised. Väandra Kultuurimaja piletite hinnad võrreldes konkurentidega jäävad samasse hinnaklassi, seega hinna suhtes konkurentsieelis puudub. Konkurentsieelise saamiseks ei ole mõistlik kasutada hinnastrateegiat, sest kultuurimaja kliendid ei pea konkurentsieeliseks piletite hindasid. Pigem otsivad kliendid kvaliteeti, meelelahutust ja head teenindust.

Kolmandaks võrdles töö autor konkurentide reklaami. Endla teater, Ugala teater, Pärnu Kontserdimaja ja Apollo kino kasutavad peamiste turunduskanalitena kodulehte, Facebooki, Instagrami, uudiskirja, Youtube kanalit ja meediaväljaandeid. Nendest konkurentidest erineb Apollo kino, kes on loonud klientidele mobiilirakenduse, kust leiab kinokava ja treilerid ning saab osta kinopileteid. Konkurentide turunduskanaleid analüüsid leidis töö autor, et eelpool nimetatud konkurendid on loonud tugevad brändid

ja turundussõnumid, mida kasutatakse enda reklaamimiseks. Vihtra Külakeskus kasutab peamiste turunduskanalitena Facebooki, valla kodulehte ja reklaamtahvleid. Kokkuvõttes kasutavad konkurendid erinevaid meetmeid, et tutvustada oma teenust või toodet kliendile ja meelitada neid tarbima või ostma. Konkurentide tegevusest saab järeldada, et Väandra Kultuurimaja peab suuremate sihtrühmadeni jõudmiseks kasutusele võtma erinevaid turunduskanaleid, et olla nähtavam. Selleks tuleks kasutusele võtta näiteks koduleht, Instagrami konto ja reklaam meediaväljaannetes.

Wroblewski mudeli neljandaks elemendiks on jaotus, mille alusel analüüsiti konkurentide tegevust. Jaotuse puhul võrreldakse, kust saab inimene teenust osta ja tarbida. Ugala ja Endla teatri puhul pakutakse teenuseid peamiselt teatri ruumides, kuid esinetakse ka erinevates esinemispaikades üle Eesti. Pärnu Kontserdimaja teenuseid saab klient tarbida kontserdimajas. Esimesed kolm konkurenti müüvad enda pileteid kohapeal kassades ning interneti vahendusel Piletimaailmas ja Piletilevis. Pärnu Apollo kino seansid toimuvad samuti kino saalides ja pileteid saab osta kodulehe ja mobiilirakenduse kaudu. Vihtra külakeskuse teenuseid saab klient tarbida külakeskuse ruumides ja pileteid osta kohapealt. Võrreldes Väandra Kultuurimaja jaotust konkurentidega selgub, et üheks võimaluseks konkurentsieelist saavutada on suurendada korraldamiskohtade arvu kliendist lähtuvalt. Teisisõnu korraldada mõni sündmus seal, kus klient asub. Teiseks tuleks laiendada piletite broneerimise ja ostmise võimalusi, sest kui kliendil on mugav teenust osta, siis klientide arv suureneb.

Viimaseks analüüsitakse konkurentide personali kodulehtedelt ja sotsiaalmeedia saitidelt leitava info järgi. Ugala teatris on 106 töötajat ja Endla teatris 112 töötjat. Teatri personali moodustavad loominguilised töötajad (näitlejad), lavastusala töötajad, administratsioon ja teenindav personal. Teatrite teenindava personali alla kuuluvad ka kohviku töötajad. Pärnu Kontserdimajas töötab kodulehe andmetel üheksa inimest ja Vihtra külakeskuses üks inimene. Pärnu Apollo kino personali suurust ei olnud võimalik leida. Töö autor ei saanud internetist infot teeninduse ja personali taseme kohta. Üldine hinnang konkurentide teenindusele on autori külastuskogemuste põhjal väga hea. Väandra Kultuurimaja personali tööga ollakse samuti väga rahul, sest üle 80% inimestest pidas seda kultuurimaja konkurentsieeliseks. Samas ei ole kultuurimaja personali teenindustase konkurentsieeliseks, sest konkurentide teenindustase on ka kõrge. Selleks, et

teenindustase säiliks ja pakkuda kvaliteetseid teenuseid, tuleb järjepidevalt koolitada personali.

Kokkuvõttes saab kogutud andmete põhjal teha järeldusi turundusstrateegia koostamiseks. Järeldused ja ettepanekud esitatakse järgmises alapeatükis.

2.3. Järeldused ja ettepanekud turundusstrateegia loomiseks

Turundusstrateegiat on vaja organisatsioonile, et kõik töötajad saaksid ühtemoodi aru kuhu suunas liigutakse ja kuidas eesmärgid saavutatakse. Väandra Kultuurimaja turundusstrateegia loomisel tuleb arvestada põhimääruses sätestatud põhiülesannetega ning organisatsiooni missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkidega. Turundusstrateegia loomiseks on vaja hinnata ka hetkeolukorda, et saada aru millised võimalused on organisatsioonil eesmärkide saavutamiseks. Tuleb tunda turgu ehk saada aru kui suur on turg, kes on kliendid ja leida kliendist lähtuv väärtuspakkumine. Üheks oluliseks osaks strateegia loomisel on konkurentide tundmine ja konkurentseelise väljaselgitamine. Strateegia järgmiseks etapiks on segmenteerimine, sihtimine, positsioneerimine ja turundusmeetmetiku väljatöötamine. Turundusstrateegia viimaseks etapiks on strateegia elluviimine. Eesmärgi saavutamiseks kogus ja analüüsis töö autor andmeid, mille põhjal on tehtud järeldused ja ettepanekud.

Väandra Kultuurimaja missiooniks on olla oluline koht kogukonnale, kus väärtustatakse traditsioone ja enesearengut ning pakutakse mitmekesist tegevust ja meelelahutust. Analüüsi käigus leiti, et turunduseesmärgiks on olla piirkonna hinnatuim kultuuriasutus, kus leidub kogukonnale väärtust pakkuvaid sündmusi ja tegevusi. Eesmärkide hindamiseks kasutatakse ürituste ja klientide arvu kasvu, sest kui suudetakse pakkuda klientidele väärtust, siis osalejate arv tõuseb. Klientide arvu kasv suurendab ka omatulu teenimist, mille abil saab pakkuda rohkem tegevusi kogukonnale.

Hetkeolukorra analüüsimiseks hinnati kultuurimaja tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte. Sisendid saadi ankeetküsitlusest ja intervjuust. Kultuurimaja peamiseks tugevusteks on sõbralik ja abivalmis personal, kultuurimaja multifunktsionaalsed ruumid, mis on hubased ning võimaldavad mitmekesist tegevuste valikut. Kultuurimaja nõrkusteks on vähe üritusi ja ebapiisav rahastus. Tantsuõhtute ja ringitegevuse jaoks pole piisvalt

ruume. Nõrkuseks on ka kohviku puudumine ja info kättesaadavus. Kultuurimaja võimalusteks on kirjutada projekte lisarahastuse saamiseks ning võimalust kasutada interneti teenuste parendamiseks ja teabe jagamiseks. Kultuurimaja kõige suuremaks ohuks on piirkonna rahvaarvu vähenemine, millest sõltub kultuurimaja külastajate arv ja eelarve suurus. Ohuallikaks on ka konkurendid, kes pakuvad sarnaseid teenuseid. Hetkeolukorda hinnates järeltab töö autor, et kui organisatsioon saab aru, millises olukorras asutakse ja mis probleemidega tuleb silmitsi seista, siis on võimalik teha otsuseid olukorra parandamiseks. Tabelis 4 (vt lk 31) on esitatud strateegilised võimalused kultuurimaja positsiooni parandamiseks.

Strateegia koostamiseks on vaja tunda turgu, sest selle põhjal saame teha turundusotsuseid. Vändra Kultuurimaja peamise turu moodustab Vändra piirkond, endise haldusjaotuse järgi Vändra vald ja Vändra alev. Turu tundmiseks uuriti ka klientidelt milliseid asutusi külastatakse peale kultuurimaja vaba aja veetmiseks. Kõige rohkem külastati Endla Teatrit, Ugala teatrit, Pärnu Kontserdimaja, Pärnu Apollo kino ja Vihtra Külakeskust. Kuigi esimesed neli konkurenti ei asu kultuurimaja teeninduspiirkonnas, on nad siiski konkurendid, sest inimesed külastavad neid asutusi. Kokkuvõtteks on Vändra Kultuurimaja peamiseks sihtturuks Vändra piirkond.

Mõistes klienti ja mida ta väärtustab, on võimalik arendada teenuseid. Seega aitab kliendi tundmine luua turundusstrateegiaid. Kuna kultuurimaja tegevused on mitmekesised ja laia valikuga, on ka sihtrühm lai. Intervjueeritavad liigitasid kliente vanuse ja huvide järgi. Vanuse järgi on kultuurimaja kliendid lasteaialapsed, õpilased, noored, keskealised ja eakad. Huvide järgi liigitati kliente: huviringides osalejad, harrastusnäitlejad, kino külastajad, teatrihuvilised, koolitustel ja koosolekutel osalejad, mälumängijad, üritustest osavõtjad, sportlased ja isikud, kes rendivad ruume. Ankeetküsitluses uuriti erinevaid küsimusi – näiteks osalemise eesmärgi ja väärtuste kohta ning milliseid sündmusi eelistatakse. Leiti, et kultuurimaja peamiseks sihtrühmaks on Vändra piirkonnas elav inimene vanuses 20–60 eluaastat, kes käib tööl ja kelle leibkonna suurus on keskmiselt kolm inimest. Peamine klient külastab kultuurimaja keskmiselt mõned korrad kvartalis meelelahutuslikul eesmärgil. Klienti iseloomustavad märksõnad on kultuurihuviline, aktiivne, suhtleja, ettevõtlik, haritud, huvitatud enesearengust. Klient külastab kõige rohkem teatrietendusi ja kontserte ning väärtustab meelelahutust, kodulähedust,

seltskonda, kogukonnatunnet, suhtlemist ja kultuurielamust. Meelistegevusteks on sportimine, üritustel osalemine, tantsimine ja käsitöö.

Konkurente analüüsi võrdlustabeli alusel, kus võrreldi teenuseid, hinda, reklaami, jaotust ja personali. Enamus konkurente olid suured organisatsioonid, kes tegutsevad kitsamalt ühe kultuurivaldkonnaga linnades, välja arvatud Vihtra Külakeskus. Analüüsidest leiti, et kultuurimaja konkurentsieeliseks on mitmekesisem tegevuste valik, kuid kultuurimaja teenuseid tuleks järjepidevalt arendada klientidelt saadud tagasisidest ja kliendi väärtustest lähtuvalt.

Konkurentide hindasid võrreldes leiti, et üldjoontes ei ole suuri hinnaerinevusi võrreldes konkurentidega. Autori meelest ei ole hinnastrateegiat mõislik kasutada, sest klientide hinnangul ei ole esmatähtis hind, vaid kvaliteet. Reklaamtegevus oli konkurentidel tunduvalt suurem, kuid siin saab põhjuseks tuua suuremate inim- ja finantsressursside olemasolu. See muidugi ei tähenda, et kultuurimajal ei ole võimalus kasutusele võtta erinevaid reklaamkanaleid, et paremini jõuda sihtrühmadeni. Kõik reklaamkanalid ei vaja suuri ressursse. Näiteks noorte puhul oleks mõistlik kasutada reklaamkanalina Instagrami.

Jaotuse puhul järeltas töö autor, et kultuurimaja konkurentsieeliseks saaks olla ürituste korraldamine erinevates kohtades, arvestades seejuures kus klient asub. Teatrid, kontserdikorraldajad ja kinod ei saa igas asukohas oma sündmusi korraldada, sest neil on suuremad nõuded keskkonnale ja publiku arvule. Viimaseks võrreldi konkurentide personali. Kodulehtedelt saadi teada konkurentide personali suurus, kuid leidmata jäi teeninduse tase. Autor hindas enda varasema külastuskogemuse põhjal konkurentide teenindust väga heaks. Personali puhul ei saa teha lõplikke järeldusi, sest uuringuandmed ei andnud tulemusi ja ühe inimese varasema kogemuse põhjal ei ole mõistlik teha järeldusi. Küll saab aga ankeetküsitluse põhjal väita, et kultuurimaja personali teenindustasemega oli rahul üle 80% vastajatest.

Vändra Kultuurimaja segmenteerib enda kliente lähtuvalt vanusest ja hüvedest. Vanuse järgi jagunevad segmendid: lasteaialapsed, õpilased, noored, keskealised ja eakad. Selle segmentimise alusel oleks igale sihtrühmale oma turundusmeetmestik. Hüvede järgi jagunevad segmendid: huviringides osalejad, kino külastajad, teatrihuvilised,

kontserdikülastajad, üritustest osavõtjad, koolitustel osalejad ja isikud, kes rendivad ruume. Hüvedes ja vanusest lähtuvate segmentide loomisel tuleks koostada iga segmenti kohta turundusmeetmestik. Autori hinnangul on see mõistlik, kui leitakse selleks vajalik ressurs, kuid kultuurimaja ressursside piiratuse tõttu soovitab töö autor esialgu kasutada segmentimist kliendi vajadusest lähtuvalt. Vajadused jagunevad kaheks, kas on tegemist kliendiga, kes osaleb mõnel sündmusel või soovitakse rentida ruume ja vahendeid. Segmenteerimise tulemusel on võimalik kulusid kokku hoida.

Peale segmentimise valimist tuleb valida sihtturg, kus teenuseid pakutakse. Üritustel osalejate ja tegevustes osalejate sihtturuks on Vändra piirkond. Ruumide rentijate ja teenuste sihtturuks on Eesti, sest ruume rendivad ka erinevad teatrid, kontserdikorraldajad ja muud organisatsioonid. Viimane segment on oluline, sest kui suudetakse olla piisavalt nähtavad ja atraktiivsed, siis saab pakkuda kliendile rohkem professionaalset kunsti, sest teatrid ja kontserdid kasutavad Vändra Kultuurimaja esitluskohana.

Vändra Kultuurimaja positsioneerib ennast järgmiselt: hea emotsioon mitmekesisest ja kvaliteetsetest üritustest–tegevustest, mis toimuvad kodukohale lähedal ning lähtuvad kliendi soovidest ja vajadustest. Ruumide rentijatele positsioneeritakse kultuurimaja kui hea asukohaga multifunktsionaalset hoonet erinevate sündmuste korraldamiseks. Positsioneerimine on vajalik, sest selle tulemusel peaks klient aru saama, miks ta seda teenust kasutab.

Turundusmeetmestiku hinna osa puhul on mõistlik kasutusele võtta kliendi lojaalsusprogrammid, et hoida olemasolevaid kliente. Näiteks luua kino kuupilet või pakkuda noortele soodustusi. Reklaamkanalitena on mõistlik jätkuvalt kasutada olemasolevaid kanaleid, kuid analüüsidest hetkeolukorda selgus, et kultuurimaja vajab enda paremaks turundamiseks kodulehte ja logo. Koduleht on hea koht, kus reklaamida ka kultuurimaja muid võimalusi ja tänu sellele suurendada rentimiste arvu. Reklaamimiseks ja klientide paremini tundma õppimiseks tuleb kasutada ka suhteturundust, sest selle abil saab hoida olemasolevaid kliente ja kasvatada kogukonda. Selleks et muuta teenuseid veelgi kliendisõbralikumaks, tuleks kasutusele võtta interneti piletite broneerimis- ja ostmissüsteem ning kehtestada kultuurimaja lahtiolekuajad. Samuti tuleb koolitada personali turunduse ja klienditeeninduse valdkonnas, et turundusstrateegia rakendamine toimiks ning klienditeenindus oleks kõrgel tasemel.

Teooria ja uuringutulemuste põhjal teeb töö autor järgmised järeldused turundusstrateegia loomiseks:

- Strateegia rakendamisel arvestada sise- ja väliskeskkonna mõjusid.
- Kliendi paremaks mõistmiseks koguda kliendikapitali ehk teavet kliendi kohta.
- Teenuste ja lisateenuste arendamisel ning pakkumisel lähtuda kliendi väärtusest.
- Parema teeninduse tagamiseks koolitada personali.
- Kasutada erinevaid reklaamkanaleid, sh internetikeskkonda info jagamiseks ja klientidega suhtlemiseks.
- Efektivsemaks turundamiseks valida sihtturg ja segmendid.
- Leida konkurentsieelis.
- Positsioneerida ennast kliendi väärtusest ja konkurentsieelisest lähtuvalt.
- Turundusstrateegia ja turundustegevuse elluviimine sõltub organisatsiooni ressurssidest.

Turundusstrateegia ettepanekute koostamisel lähtuti Vändra Kultuurimaja põhiülesannetest, strateegiliste eesmärkide saavutamisest ja uuringutulemusest. Ehkki tuleb arvestada, et strateegiaid tuleb muuta ajas vastavalt turuolukorrale ja konkurentidele. Ettepanekud Vändra Kultuurimaja turundusstrateegia loomiseks on esitatud tabelis 5. Turundusstrateegia osad esitatud tabelis on autori koostatud lähtuvalt teooriast ja järeldustest.

Tabel 5. Ettepanekud Vändra Kultuurimaja turundusstrateegia loomiseks ja soovitud turundustegevuseks

Turundusstrateegia osad, mis tulenevad teoriast	Ettepanekud ja soovitud
Turunduseesmärk	Seada turunduseesmärgiks: Vändra Kultuurimaja on aastaks 2030 Vändra piirkonna hinnatuim kultuuriasutus, kus leidub kogukonnale väärtust pakkuvaid sündmusi ja tegevusi ning kultuurimaja ruume renditakse erinevateks sündmusteks. Eesmärgi saavutusnäitajana hinnatakse ürituste arvu, klientide rahulolu ja küllastajate arvu kasvu.
Tuumstrateegia	Pakkuda klientidele kodukoha lähedal kvaliteetset meelelahutust.
Väärtuspakkumine	Pakkuda meelelahutust läbi mitmekesiste ja kvaliteetsete ürituste kodukoha lähedal
Teenused	Ürituste ja tegevuste planeerimisel lähtuda väärtuspakkumisest ja kogukonnalt saadud tagasisidest ja konkurentide tegevusest. Kaasata huvigruppe korraldamisprotsessidesse, näiteks koolid. Soetada kaasaegset tehnikat, et pakkuda kvaliteetsemaid teenuseid. Renoveerida ruume vajadusest lähtuvalt ja arvestades seejuures väliskeskkonnast tulenevaid ohte. Arendada lisateenuseid, näiteks kohvik. Arvestada tegevuste planeerimisel väliskeskkonna tegureid.
Hind	Hoida hindasid samal tasemel. Vajadusel tõsta hinda järk-järgult Kasutada hinnastrateegiana diferentseerimist, näiteks pakkuda soodustusi noortele ja eakatele. Luua kliendiprogrammid ja soodustused, näiteks kino kuupilet.
Reklaam	Kasutada suhteturundusstrateegiat olemasolevate klientide hoidmiseks. Kasutada olemasolevaid reklaamkanaleid ja luua koduleht ning võtta kasutusele Instagram. Luua kultuurimajale logo ja tunnusgraafika.
Jaotus	Kasutada ürituste toimumiskohtadena erinevaid esitluskohti. Võtta kasutusele interneti piletite broneerimis- ja ostmiskeskond.
Kliendid segmenteerimine	Segmenteerida kliente kliendi vajadustest lähtuvalt. Segmentida kliente: üritustel osalejad ja ruumide rentijad.
Sihturu valik	Kasutada diferentseerimisstrateegiat. Valida üritustel osalejate sihtturuks Vändra piirkond. Valida ruumide rentijate turu piirkonnaks kogu Eesti.
Positsioneerimine	Positsioneerida väärtuspakkumisest lähtuvalt. Positsioneerimine ruumide rentijatele: hea asukohaga multifunktsionaalne hoone erinevate sündmuste korraldamiseks.
Konkurentsieelis	Hea asukoht, kliendile lähedal. Väärtuspakkumisel põhinev strateegia
Personal	Koolitada personali turundus- ja teenindusvaldkonnas Koguda klientidelt süsteemselt tagasisidet.
Elluviimine	Määrata vastutav isik, kes viib strateegiat ellu, analüüsib tagasisidet ja teeb vajadusel muudatusi

Töö autori hinnangul on teoorias kajastatud turundusstrateegia koostamise üldpõhimõtted enamasti samad, kuid strateegiaid ja lähenemisi strateegia loomiseks on erinevaid. Näiteks lähtutakse turundusstrateegia koostamisel 4P turundusmeetmestikul sõnastatud strateegiast või kasutatakse hinnastrateegiat koos sihtturu strateegiaga. Kuna iga organisatsioon on erinev, siis on mõistlik leida vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ja ressurssidele sobivad strateegia mudelid. Töö autor teeb ettepaneku kasutada kultuuriasutuste turundusstrateegia loomiseks joonisel 11 esitatud etappe.

Hetkeolukorra analüüs	<ul style="list-style-type: none"> •Kliendianalüüs •Teenusteanalüüs •Konkurentsianalüüs •Tegevusvaldkonna analüüs
Turundustrateegia alus	<ul style="list-style-type: none"> •Organisatsiooni eesmärgid •Organisatsiooni visioon, missioon, strateegilised eesmärgid
Strateegia loomine	<ul style="list-style-type: none"> •Turunduseesmärkide sõnastamine •Konkurentsieelise leidmine •Segmentimine, sihtimine, positsioneerimine •Turundusmeetmestikul põhinevate strateegiliste valikute tegemine
Strateegia elluviimine	<ul style="list-style-type: none"> •Leida ressursse strateegia elluviimiseks •Määrata vastutav isik •Luu turundusmeetmestik •Kontrollida, analüüsida ja hinnata protsesse ning teha muudatusi

Joonis 11. Kultuuriasutuste turundusstrateegia loomise etapid.

Jooniselt 11 selgub, et kultuuriasutuse turundusstrateegia loomiseks tuleb analüüsida hetkeolukorda ja lähtuda organisatsiooni eesmärkidest. Loomisprotsessis valitakse kliendirühmad, sihtturud, leitakse konkurentsieelis ja väärtuspakkumine kliendile ning määratakse turundusmeetmestikul põhinevad alamstrateegiad. Kui turundusstrateegia on loodud, siis tuleb tehtud ettepanekute rakendamiseks määrata vastutav isik, koolitada personali, leida rahalisi- ja inimressursse ning muuta turundusstrateegia kasutamine organisatsiooni igapäevaseks osaks.

KOKKUVÕTE

Turundusstrateegiaid ja nende lähenemisi on erinevaid. Üks peamisi turundusstrateegia koostamise tegureid on klient ja kliendi tundmine. Kui suudetakse mõista klienti ja tema vajadusi, siis suudetakse teenuseid kujundada ja turundada kliendi väärtustest lähtuvalt. Edu võidakse saavutada näiteks tänu paremale kvaliteedile, paremale teenindusele või madalamale hinnale. Kuid seejuures peab strateegia olema unikaalne, sest kui konkurent suudab pakkuda sama, siis strateegia on kopeeritav ja konkurendist ei eristuta. Võimalik on kasutada ka kontsentreeritud turundusstrateegiat, kui soovitakse keskenduda väikesele turule.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis tutvustati Vändra Kultuurimaja, organisatsiooni põhiülesandeid ja uuringumetoodikat. Turundusstrateegia koostamiseks viidi läbi uuring, mis koosnes ankeetküsitlusest, fookusgrupi intervjuust ja konkurentide võrdlusuuringust. Saadud vastuseid sünteesiti ja analüüsiti ning nende tulemusel saadi sisendeid turundusstrateegia koostamiseks.

Töö uurimisprobleemiks oli kuidas koostada turundusstrateegiat kultuuriasutusele ja eesmärgiks oli teha ettepanekuid Vändra Kultuurimajale turundusstrateegia loomiseks. Eesmärgi täitmiseks võrdles töö autor erinevaid turundusstrateegia teooriaid ja viis läbi uuringu, mille põhjal koostas ettepanekud turundusstrateegia loomiseks Vändra Kultuurimajale.

Ettepanekute tulemusel peaks Vändra Kultuurimaja segmentima kliendid kaheks ehk üritustel osalejad ja ruumide rentijad. Üritustel osalejate sihtturuks on Vändra piirkond ja ruumide rentijate piirkonnaks kogu Eesti. Segmentidele tuleb positsioneerida kultuurimaja väärtuspakkumisest lähtuvalt. Üritustel osalejate väärtuspakkumiseks on pakkuda meelelahutust läbi mitmekesiste ja kvaliteetsete ürituste kodukoha lähedal. Ruumide rentijate väärtuspakkumine on hea asukohaga multifunktsionaalne hoone erinevate sündmuste korraldamiseks.

Töö uurimisküsimuseks oli: millised on turundusstrateegia osad ja etapid selle loomiseks? Turundusstrateegiate koostamisel peab arvesama organisatsiooni eesmärkidega ja turundusstrateegia peab aitama organisatsiooni eesmärke saavutada. Seetõttu on see strateegia koostamise üks aluseid. Esimeseks sammuks on turundusaudit ehk turunduse hetkeolukorra analüüs, kus analüüsitakse organisatsiooni, kliente, teenuseid ja konkurente. Kui hetkeolukord on analüüsitud, siis saab organisatsiooni eesmärkide ja analüüsi põhjal luua strateegiat. Selleks segmenteeritakse kliendid rühmadesse, leitakse sobiv turg ja positsioneeritakse ehk leitakse eristumine konkurentidest. Lisaks koostatakse turundusmeetmestikul põhinevad alamstrateegiad. Viimaseks etapiks strateegia loomisel on elluviimine, mis hõlmab vastutava isiku määramist vajalikke ressursside leidmist, protsessi juhtimist, kontrollimist ja muudatuste tegemist vastavalt analüüsile ja tagasisidele

Organisatsiooni hetkeolukorra väljaselgitamiseks tuleb analüüsida organisatsiooni sisemisi tugevusi ja nõrkuseid ning väliseid võimalusi ja ohte. Analüüsi tulemusel tuvastatakse tegurid, mis ettevõtet mõjutavad ja leitakse lahendusi olukorra parendamiseks ehk luuakse strateegiad. Teiseks oluliseks komponendiks strateegiate loomisel on kliendianalüüs, sest tundes ja mõistes klienti, oskame luua väärtust kliendile, disainida-arendada teenuseid ja leida efektiivseid viise kuidas jõuda sihtrühmani. Teenuste analüüsi puhul tuleb arvestada kliendiga, kuid kõike väljapakutut ei saa alati rakendada, sest organisatsiooni ressursid seavad omad piirangud. Turu tundmine on samuti vajalik, sest selle abil saame tuvastada konkurendid ja nende tegevuse. Kui konkurendid on välja selgitatud, siis saame nende tegevust analüüsida ja leida endale sobiva konkurentsieelise, mille abil suurendada klientide arvu.

Segmenteerimise tulemusel tuleb kliendid jagada sihtrühmadesse, sest selle tulemusel on lihtsam mõista klienti, planeerida turundustegevust ja kasutada olemasolevaid ressursse otstarbekalt. Turu sihtimine on samuti oluline, sest selle alusel pannakse paika, mis teenuseid erinevatele turgudele pakutakse. Positsioneerimisel leitakse väärtuspakkumine ja konkurentsieelis, mille tulemusel peab klient mõistma, miks tarbida kultuurimaja teenuseid mitte konkurentide omasid.

Turundusstrateegia viimaseks etapiks on strateegia elluviimine. Selleks et strateegiat ellu viia, tuleb määrata vastutav isik, kes juhib ja kontrollib protsessi. Samuti tuleb analüüsida pidevalt keskkonda ja kliente ning teha selle põhjal muudatusi.

Vändra Kultuurimaja erisuseks turundusstrateegia loomisel oli see, et organisatsiooni põhiülesanded on asutamishetkel paika pandud ja neid ei saa muuta. Samuti on paika pandud turg, kus tegutsetakse ja kliendid, kellele teenuseid pakutakse.

Töö autor edastab töö tulemused Vändra Kultuurimajale, kes saab tehtud järeldusi ja ettepanekuid kasutada turundusstrateegia koostamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- American Marketing Association. (n.d). Definitions of Marketing.
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Barad, M. (2018). Definitions of Strategies. M. Barad(toim), *Strategies and Techniques for Quality and Flexibility* (lk 3–4). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-68400-0_1
- Bouzas-Lorenzo, R. (2010). Public sector marketing, political science and the science of public administration: The evolution of a transdisciplinary dialogue. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(2), 113–125.
<https://doi.org/10.1007/s12208-010-0057-2>
- Bradshaw, A. (2010). Before method: Axiomatic review of arts marketing. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 8–19.
<https://doi.org/10.1108/17506181011024724>
- Camilleri, M. A. (2018). Market Segmentation, Targeting and Positioning. M. A. Camilleri (toim.), *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product: An Introduction to Theory and Practice* (lk 69–83). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_4
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: An international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275–291.
<https://doi.org/10.1108/02651330910960780>
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(3), 201–208.
<https://doi.org/10.1080/21639159.2017.1318666>

- Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW*. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B & Rudd, J. (2017). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Pearson Education Limited.
- Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41–53. <https://doi.org/10.1108/07363760110365796>
- Isoraite, M. (2009). Theoretical Aspects of Marketing Strategy. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), 114–125.
- Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of “culture”. *Culture & Psychology*, 18(3), 289–303. <https://doi.org/10.1177/1354067X12446229>
- Jungbok, H. (2015). Marketing strategies for nonprofit organizations. *Advances in Management*, 8(10), 1–5. <https://search.proquest.com/docview/1719260584?accountid=28432>
- Khan, R., Lewis, M., & Singh, V. (2009). Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing. *Marketing Science*, 28, 1063–1079. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0497>
- Kolb, B. M. (2005). *Kultuuriturundus*. Atlex.
- Kolb, B. M. (2013). *Marketing for cultural organizations: New strategies for attracting and engaging audiences*, third edition. <https://doi.org/10.4324/9780203102367>
- Kotler, P. (2001). *Kotleri turundus*. Kirjastus Pegasus.
- Kotler, P. (2003). *Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni*. Eesti Ekspressi Kirjastus.
- Kotler, P. (2018). Why broadened marketing has enriched marketing. *AMS Review*, 8(1), 20–22. <https://doi.org/10.1007/s13162-018-0112-4>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing (Sixteenth edition)*. Pearson.
- Krajnović, A., Perković, A. & Rajko, M. (2020). Digital Marketing in Cultural Institutions - Example of Cultural Institutions of the City of Zadar. In: *Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation Conference, Virtual Conference, 10-12 September 2020*, IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb. (341-352). <http://hdl.handle.net/10419/224701>

- Kultuur. (2009). *Eesti keele seletav sõnaraamat 2009*.
<https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=kultuur&F=M>
- Kuusik, A. (toim.), Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Lee, J. W. & Lee, S. H. (2017). “Marketing from the Art World”: A Critical Review of American Research in Arts Marketing. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1), 17-33. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1274698>
- Lotko, A. (2015). Classifying Customers According to NPS Index: Cluster Analysis for Contact Center Services. *Central European Review of Economics & Finance*, 8(2), 5–30. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-element-000171407513>
- Palmatier, R.W. & Crecelius, A.T. (2019). The “first principles” of marketing strategy. *AMS Review*, 9, 5–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-019-00134-y>
- Perera, R. (2017). The PESTLE Analysis. Nerdynaut.
- Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis. Spectaris Ltd.
- Sozuer, S., Carpenter, G. S., Kopalle, P. K., McAlister, L. M. & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of marketing strategy. *Marketing Letters*. 31, 163–174 <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09529-5>
- Stratagos. (2019, aprill 17). Turundusstrateegia | Mis on turundusstrateegia? Stratagos. <https://stratagos.eu/mis-on-turundusstrateegia/>
- Zhang, J. Z. & Watson IV, G. F. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*, 88, 287-304. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.023>
- Transforming the 4P’s into 4C’s in online environment. (s.a.). BrandBa.Se. <http://www.brandba.se/blog/transforming-4p-into-4c-online>
- Tund, V. (2019). Sotsiaalmeedia turundusstrateegia Blueart OÜ turule sisenemiseks [Lõputöö, Tartu Ülikooli Pärnu kolledž]. DSapce. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/65349>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 38, 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vihalem, A. (2008). *Turunduse alused*. Külim
- Vändra Kultuurimaja põhimäärus (2018). Riigi Teataja IV, 24.04.2018, 8; Riigi Teataja IV, 22.11.2018, 28. <https://www.riigiteataja.ee/akt/422112018028>
- Wehrich, H. (1999). Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix - an alternative to Porter's Model. *European Business Review*, 99(1), 9–22. <https://doi.org/10.1108/09555349910251822>
- Wróblewski, Ł. (2017). *Culture Management. Strategy and Marketing Aspects*. Logos Verlag.

Lisa 1. Ankeetküsimustik

I jaotis. Külalastatavus ja teenused

Küsimus	Eesmärk, seos teooriaga
Kui tihti külastasid Vändra Kultuurimaja enne riiklike piiranguid <ul style="list-style-type: none">• iga päev• iga nädal• 1-2 korda kuus• 1-2 korda kvartalis• mõned korrad aastas• mitte kordagi	Külalastatavuse sagedus. Kliendi tundmine (Varadarajan, 2020, vt lk 10)
Mis eesmärgil olete külastanud/osalenud kultuurimaja üritus(t)el? <ul style="list-style-type: none">• meelelahutuslikul eesmärgil• vaba aja veetmise eesmärgil• harimise eesmärgil• sotsiaalne aspekt (suhtlemine)• üritusel esinemine• muu (avatud küsimus)	Osalemise motivatsioon, väärtus Kliendi tundmine (Varadarajan, 2020, vt lk 10)
Milliseid kultuurimaja sündmusi külastaksite kõige rohkem? Palun andke hinnang skaalal 1 kuni 5 (kus 1 = ei külastaks, 2 = pigem ei külastaks, 3 = külastaksin, 4 = pigem külastaksin ja 5 = külastaksin iga kord) <ul style="list-style-type: none">• kino• teater• kontsert• tantsuõhtu• koolitus• perepäev• näitus• lastele suunatud üritus	Milliseid sündmusi väärtustavad kliendid? (Kotler & Armstrong, 2016, vt lk 7)
Millist väärtust pakuvad Vändra Kultuurimaja üritused ja tegevused teile?	Milliseid sündmusi väärtustavad kliendid? (Kotler & Armstrong, 2016, vt lk 7)
Milliseid (lisa)teenuseid võiksime pakkuda, arendada, et üritustel osalemist mugavamaks muuta? <ul style="list-style-type: none">• avatud küsimus	Teenuste arendamine (Vargo & Lusch, 2004, vt lk 8)
Kui tõenäoliselt soovitaksite enda kogemuse põhjal külastada Vändra Kultuurimaja sõbral või kolleegil?	NPS (Lotko, 2015, vt lk 23)

Lisa 1. järg

II Jaotis. Kultuurimaja tugevused ja nõrkused

Mis on teie hinnangul kultuurimaja tugevused?
• avatud küsimus

Hetkeolukorra analüüs
(Kuusik *et al.*, 2010, vt lk 13)

Mis on teie hinnangul kultuurimaja nõrkused?

- avatud küsimus

Hetkeolukorra analüüs
(Kuusik *et al.*, 2010, vt lk 13)

III Jaotis. Reklaam ja hind

Millistest kanalitest saate informatsiooni Kultuurimaja tegevuste kohta?

- Facebook
- Valla teataja
- Põhja-Pärnumaa valla koduleht
- teadete tahvlid
- sõbra käest
- meili teel

Kust saavad kliendid infot.
Reklaam
(Wroblewski, 2017, vt lk 21)

Kui kergelt leiata infot Vädra kultuurimaja ürituste ja teenuste kohta?

- lihtsasti leitav
- peab otsima
- raske leida

Reklaami kättesaadavus ja leidmine
(Wroblewski, 2017, vt lk 21)

Mis kanalit kasutaksite kõige meelsamini Vädra Kultuurimaja tegevuste kohta teada saamiseks?

- Facebook
- Valla Teataja
- Põhja-Pärnumaa valla koduleht
- reklaam infostendidel
- Vädra Kultuurimaja koduleht
- uudiskiri
- Google otsingumootor
- muu

Reklaami kättesaadavus ja leidmine
(Wroblewski, 2017, vt lk 21)

Kuidas hindate kultuurimajas toimuvate ürituste pileti hinnataset? Palun andke hinnang skaalal 1 kuni 5 (kus 1 = odav, 2 = pigem odav, 3 = taskukohane, 4 = pigem kallis ja 5 = kallis) järgmiste üritustele

- kino
- teater
- kontsert
- tantsõhtu

Hinnapoliitika
(Wroblewski, 2017, vt lk 21)

Teie ettepanekud kultuurimaja turundustegevuse parandamiseks
avatud küsimus

Reklaam
(Wroblewski, 2017, vt lk 21)

IV Jaotis. Konkurendid

Millised on sinu meelistegevused ja hobid?

- avatud küsimus

Lisa 1. järg

Millist asutust külastad vaba aja veetmiseks kõige rohkem peale Vändra Kultuurimaja? Kirjuta kõrvaolevasse lahtrisse asutuse nimi. Põhjenda, miks seda eelistad.

- teatrid
- kinod
- spordiklubid
- kohvikud, restoranid
- teised kultuuriasutused
- muu (avatud küsimus)

Kes on meie konkurendid? (Kotler & Armstrong, 2016, vt lk 13)

Mis on teie hinnangul Vändra kultuurimaja eeliseks võrreldes teiste vaba aja veetmise kohtade/organisatsioonidega? Palun andke hinnang skaalal 1 kuni 5 (kus 1 = ebaoluline, 2 = väheoluline, 3 = osaliselt oluline, osaliselt mitte, 4 = oluline ja 5 = väga oluline) järgmiste tegurite olulisusele

- asukoht
- ürituste kvaliteet
- hind
- personal
- reklaam
- muu (avatud küsimus)

Konkurentsieelis (Vargo & Lusch, 2004, vt lk 7, Wroblewski, 2017, vt lk 21)

Muud ettepanekud ja soovitusel Vändra Kultuurimajale

- avatud küsimus

Jaotis V. Vastaja andmed

Teie vanus

- 18-19
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- üle 70

Demograafiline küsimus

Lisa 1. järg

Elukoht	Geograafiline küsimus
<ul style="list-style-type: none">• Harjumaa• Hiiumaa• Ida-Viru maakond• Jõgeva maakond• Järva maakond• Lääne maakond• Lääne-Viru maakond• Põlva maakond• Pärnu maakond• Rapla maakond• Saare maakond• Tartu maakond• Valga maakond• Viljandi maakond• Võru maakond	
Vastates Pärnu maakond esitatakse täpsustav küsimus elukoha kohta	Geograafiline küsimus
<ul style="list-style-type: none">• Põhja-Pärnumaa vald• Pärnu linn• Tori vald• Lääneranna vald• Saarde vald• Häädemeeste vald• Kihnu vald	
Vastates Põhja-Pärnumaa vald, esitatakse täpsustav küsimus elukoha kohta endise haldusjaotuse järgi.	Geograafiline küsimus
<ul style="list-style-type: none">• Vändra alev• Vändra vald• Halinga vald• Tootsi vald	
Leibkonna suurus	Demograafiline küsimus
<ul style="list-style-type: none">• avatud küsimus	
Staatus õpin	Demograafiline küsimus
<ul style="list-style-type: none">• õpin ja töötan• töötan• pensionär• pensionär ja töötan• töötu• muu	

Lisa 2. Fookusgrupi intervjuu küsimused

Seos teoriaga	Intervjuu küsimused
Hetkeolukorra analüüs (Kuusik <i>et al.</i> , 2010, vt lk 13), SWOT (Sarsby, 2016, vt lk 14), PESTLE (Perera, 2017, vt lk 14)	Mis on Vändra kultuurimaja eesmärgid ja missioon? Mis on kultuurimaja tänased turunduseesmärgid? Kuidas hindate tänast kultuurimaja turundustegvust? Mis on kultuurimaja tugevused ja nõrkused? Milliste väliskeskkonnast tulenevate ohtude ja võimalustega peame arvestama? Kui palju on rahalisi vahendeid, uute teenuste arendamiseks ja turustamiseks? Millised on olemasolevate klientide hoidmise meetmed?
Kliendianalüüs (Camilleri, 2018, vt lk 16)	Kes on kultuurimaja peamised kliendid? Kuidas püüate uusi kliente?
Konkurendid (Kolb, 2013, vt lk 20)	Kes on kultuurimaja konkurendid? Mida pakuvad konkurendid ja mida Vändra Kultuurimajal pole? Mis on kultuurimaja konkurentsieelis? Miks peaks kliendid tarbima kultuurimaja, mitte konkurentide teenuseid?
Teenused (Kotler & Armstrong, 2016, vt lk 15)	Milliseid teenuseid peaks arendama ja mida võiks kliendi seiskohast teenustes muuta? Mida saab muuta, et kliendil oleks kultuurimajaga lihtsam ja kiirem suhelda?
4P ja 4C mudel (Xu Yang <i>et al.</i> , 2012, vt lk 18)	Mis on meie turundussõnum klientidele? Mis on kultuurimaja väärtuspakkumine? Kuidas hindate kultuurimaja ürituste pileti hinnataset? Kui kallid on ürituste piletid? Milliseid turunduskanaleid tuleks kasutada lisaks täna olemasolevatele?
Sihtimine, segmenteerimine (Camilleri, 2018, vt lk 16–17)	Kes on kultuurimaja peamised sihtrühmad? Mille alusel peaksime segmenteerima enda kliente?
Positsioneerimine (Kotler & Armstrong, 2016, vt lk 17)	Mis eristab kultuurimaja üritusi teistest kultuuriasutustest? Miks peaks klient külastama Vändra Kultuurimaja? Milliseid ettepanekuid teil veel on kultuurimaja turundustegevuse parendamiseks?

Lisa 3. Otseste konkurentide võrdlustabel

Konkurent	Teenused	Hind	Reklaam	Jaotus	Personal
Endla Teater	Teatrietendused, Kinoseansid Jazzkontserdid Näitused Kohvik Kostüümilaenutus Ruumide rent	Etenduste hinnad 15€–19€ Kinopilet 5€/4€ Jazzkontserdid 5€ Ruumide rent–hind kokkuleppel	Koduleht Facebook Instagram Uudiskiri Youtube	Sündmused toimuvad Endla Teater saalis, Kūūinis, Ārklisaalis, teatrikohvikus ja erinevates esinemispaikades üle Eesti Piletite mūūik teatri kassas, Piletimaailmas ja Piletilevis	Loomingulised tōōtajad 29 Loovtehnilised tōōtajaid 33 Administratsioon tōōtajaid ūheksa Teenindav personal 41
Ugala Teater	Teatrietendused Ruumide rent Tōōtoad ja ekskursionid Catering-teenus Kostüümilaenutus Kohvikust ettetellimine	Etenduste hinnad 15€–19€ Tōōtoad 55–65€ 20 inimest grupis Ekskursioon 35€ 25 inimest grupis	Koduleht Facebook Instagram Uudiskiri Youtube	Ugala teatri suur saal Ugala Teatri vāike saal Erinevad esinemispaigad üle Eesti Piletite mūūik teatri kassas, Piletimaailmas ja Piletilevi	Loomingulised tōōtajaid 35 Turundusosakonna tōōtajaid seitse Lavastusala tōōtajaid 23 Teenindav personal 41
Pärnu Kontserdimaja	Kontsertide korraldamine ja vahendamine Ruumide rent Näitused Kohvik	Kontsertide hinnad 10€–20€	Koduleht Facebook Instagram Youtube Uudiskiri	Pärnu kontserdimaja Piletite mūūik kontserdimaja kassas, Piletimaailmas ja Piletilevis	ūheksa tōōtajat
Pärnu Apollo kino	Kino Reklaam kinoekraanidel Ruumide rent Kinkepiletid ja paketid Snākkide ja jookide mūūik	Kino piletihinnad 3,49€–9,49€ Reklaami hind kokkuleppel	Koduleht Facebook, Instagram Uudiskiri Youtube Mobiilirakendus	Seansid Pärnu Apollo kinos Pileteid saab osta kodulehelt ja Apollo kino mobiilirakenduse kaudu	Andmed pole kättesaadavad
Vihtra Külakeskus	Ūritused (kontserdid) Huviringid Ruumide rent Kūlasaun	Ūrituste piletihinnad 5€–7€ Ruumide rent 10€- 15€ tund	Facebook Valla Teataja Pōhja-Pärnumaa Teadete tahvlitel	Vihtra Kūlakeskus Piletite mūūik kūlakeskusest	ūks tōōtaja

SUMMARY

CREATING A MARKETING STRATEGY ON THE EXAMPLE OF VÄNDRA KULTUURIMAJA

Martin Sempelson

Marketing is one of the cornerstones of modern organization management, because the success of the organization depends on it. In most cases, marketing is considered to sell a product or a service, but in reality, it is more than that. Marketing is an important aspect for achieving the goals of the organization, because it can help increase the number of customers, increase market share and gain a competitive advantage. In the past, only business organizations paid in-depth attention to marketing, and non-profit organizations didn't see a need for it. In addition, in a world with limited resources, marketing has become an integral process for any organization.

Vändra Kultuurimaja conducted a survey in April 2020 on the activities of the cultural centre. 130 people responded to the survey, and the results revealed that the cultural centre should focus more on marketing, because the necessary information does not always reach the target groups. In order to make the right marketing decisions to retain existing customers, to find new customers, and achieve the goals of the organization, it is necessary to develop a marketing strategy, but there are different approaches to developing a marketing strategy. Based on this, the problem of this research is how to prepare a marketing strategy for a cultural institution.

The topic is relevant because in the face of intensifying competition, information-rich society and limited resources, it is difficult to win new customers. As a result, the halls are not always sold out and a part of the revenue is left unearned. A marketing strategy can be used to plan marketing activities in a way where time and money are used

optimally. Other cultural institutions can also use this dissertation as a starting point for putting together a marketing strategy for themselves.

The aim of this research is to make proposals to Vändra Kultuurimaja for creating a marketing strategy. To achieve this goal, the author raised a research question: What are the parts of a marketing strategy and the stages of its creation?

In order to achieve the goals of this research, the author set the following research tasks:

- give an overview of the nature and strategies of a marketing strategy;
- describe the stages of creating a marketing strategy and introduce analytical methods;
- to study the nuances of a marketing strategy of the marketing activities of cultural institutions;
- to describe and map the current situation of Vändra Kultuurimaja;
- to conduct a study for creating a marketing strategy and to analyse the results;
- to draw conclusions and to make recommendations for the preparation of the marketing strategy of the cultural centre.

The first chapter of this research provides a theoretical overview of marketing and marketing strategies. Marketing in the broadest sense is an organizational process that aims to provide value to the customer. A marketing strategy, however, is a pattern of organizational decisions that help gain a competitive advantage and increase sales. To create a marketing strategy, the current situation of the organization needs to be analysed, which consists of a SWOT analysis, customer analysis, service analysis and competition analysis. The first subchapter of the theory deals with the nature of marketing and the marketing strategy, the second chapter describes the stages of creating a marketing strategy, and the last subchapter outlines the nuances of the marketing strategies of cultural institutions.

In the empirical part of the work, Vändra Kultuurimaja is introduced and research based on theory is conducted, the aim of which was to obtain inputs for the preparation of creating the strategy, to analyse the received information and to make conclusions and proposals for the creation of the marketing strategy of Vändra Kultuurimaja. The research was conducted using an anonymous questionnaire, semi-structured focus group

interviews, and benchmarking. Qualitative and quantitative research methods are used in the research. Content analysis and statistical analysis are used to analyse the obtained results.

Marketing strategies must take the organization's goals into account, and the strategy must help achieve those goals. Therefore, it is one of the bases for putting the strategy together. The next step is a marketing audit, which consists of an analysis of the current marketing situation, where the organization, customers, services and competitors are analysed. After that, customers are segmented into groups, a suitable market is found and differentiation from competitors is established. In addition, sub-strategies based on marketing measures, such as a pricing strategy will be formed. The final step in developing a strategy is implementation, which involves designating a responsible person, finding the necessary resources and managing and controlling the process, while making changes based on analysis and feedback.

Based on the theory and research results, the author draws the following conclusions to create a marketing strategy:

- When implementing the strategy, take into account the effects of the internal and external environments.
- To better understand the customer, gather customer capital, i.e. information about the customer.
- While developing and offering services, rely on customers' values.
- Train staff to provide a better service.
- Use various advertising channels, including the Internet to share information and to communicate with the customers.
- Choose the target market and segments for more effective marketing.
- Find a competitive advantage.
- To be positioned based on customers' values and competitive advantage.
- The marketing strategy and marketing activities depend on the resources of the organization.

The marketing strategy proposals were prepared based on the main tasks of Vändra Kultuurimaja, research results and the achievement of strategic goals. At the same time,

it must be taken into account that strategies need to be adjusted over time according to the market situation and competitors. As a result of the proposals, Vändra Kultuurimaja should segment the customers into two: participants in events and tenants of premises. The target market of the participants of the events is the Vändra region and the target market of the tenants of premises is the entirety of Estonia. The services of the cultural centre must be positioned for the client groups based on their value propositions. The value proposition of the participants of the events is a positive emotion of a diverse and high-quality event that takes place close to their home and is based on the requests and needs of the client. The value proposition of the tenants is a well-located multifunctional building for organizing various events.

The author of this study forwards the results of the research to Vändra Kultuurimaja, who can use the conclusions and suggestions to put together a marketing strategy.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Martin Sempelson,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose lõputöö „Turundusstrateegia loomine Vändra Kultuurimaja näitel“, mille juhendaja on Siiri Same ja kaasjuhendaja Margus Kõomägi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Martin Sempelson
19.05.2021