

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

INTEGREERITUD TURUNDUSKOMMUNIKATSIOONI
RAKENDAMISE PROBLEEMID JA SOOVITUSED

Kutsemagistri töö

Kairi Kaarlaid
Juhendaja: Dotsent Triin Vihalemm

Tartu
2006

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad	9
1.1. Organisatsiooni kommunikatsioon	10
1.2. Organisatsiooni kommunikatsioonijuhtimine ning selle arenguetapid.....	13
1.3. Integreeritud turunduskommunikatsioon	18
1.3.1. Integreeritud turunduskommunikatsiooni definitsioon.....	18
1.3.2. Turunduse ja turunduskommunikatsiooni suhe	21
1.3.3. Integreeritud turunduskommunikatsiooni taust	22
1.3.4. Turunduskommunikatsiooni integreerumise põhjused.....	26
1.3.5. Kas integreeritud turunduskommunikatsioon on tõesti midagi uut?	31
1.3.6. Integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärgid ja tulemused	35
1.3.7. Integreeritud turunduskommunikatsiooni tööriistad.....	39
1.3.8. Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan	44
1.3.9. Integreeritud turunduskommunikatsiooni mõõtmine.....	48
1.3.10. Integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine	51
1.4. Teooria kokkuvõte	61
2. Uurimisküsimused	63
3. Uurimismetoodika.....	64
4. Uurimistulemused	66
4.1. Kas Eesti turundusekspertide arvates on ettevõtte jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?	67
4.1.1. Vahekokkuvõte	71
4.2. Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?.....	72
4.2.1. Ettevõtte missioon ja visioon, väärtushinnangud ja kultuur	73
4.2.2. Piisavad teadmised.....	74
4.2.3. Juhtkonna toetus.....	76
4.2.4. Organisatsiooni struktuur.....	77
4.2.5. Äristrateegia ja –eesmärgid.....	77
4.2.6. Vahekokkuvõte	79
4.3. Kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema? 80	
4.3.1. Vahekokkuvõte	83
4.4. Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?.....	84
4.4.1. Turunduse töögrupp	88
4.4.2. Töötajate kaasamine ja koostöö	89
4.4.3. Sisekommunikatsioon ja koolitused	91
4.4.4. Tagasiside- ja mõõtmissüsteemid	94
4.4.5. Töötajate motiveerimine	97
4.4.6. Protsessid	98
4.4.7. Vahekokkuvõte	99
5. Uurimistulemuste kokkuvõte ja järeldused.....	100
6. Soovitused integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks.....	109
Summary	112

Kasutatud kirjandus	114
Lisa 1. Algnimekiri, mis oli valimi aluseks	119
Lisa 2. Intervjuuküsimustik	120
Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid	122

Sissejuhatus

Mõningase erialase töökogemusega ning nelja-aastase kommunikatsiooni ja turunduse bakalaureuseprogrammi läbinuna asusin pärast pingelist töökonkurssi rahvusvahelise ettevõtte turunduse spetsialisti ametikohale. Töölase konkursi võit ning erialastel teadmistel ja kogemustel põhinev enesekindlus innustasid õpitud ellu viima, koostama kommunikatsiooniplaane ja -programme ning korraldama igapäevast tööd vastavalt eriala tunnustatud teooriatele.

Suur oli minu hämmastus, kui selgus, et „päris elus“ ei käigi erialane töö õpikutes ja teooriaraamatutes kirjeldatud parimate põhimõtete kohaselt. Igapäevatoos takistavad õigekspeetud viisil tegutsemist probleemid ja asjaolud, mida olin bakalaureuseõpingute käigus kooli raamatutes näinud vaid vihjamisi mainitavat, kuid mille lahendamiseks teadmised puudusid. Meelde tulid ettevõtte juhi sõnad, kes pärast minu bakalaureusetöö lugemist tõdes, et kirjutatu võib küll õige olla, kuid see on vaid teooria ning praktikas on selle rakendamine tõenäoliselt võimatu.

Minu bakalaureusetöö teemaks oli integreeritud turunduskommunikatsioon (ITK) ning uuritud teooriate põhjal sai ettevõttele koostatud integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan. Ma ise ei töötanud ettevõttes, millele plaan sai koostatud ning seetõttu plaani elluviimisega ei tegelnud, ka uuritud ettevõttes ei leidunud kedagi, kes oleks plaani praktikasse rakendanud. Don E. Schultz nendib, et integreeritud turunduskommunikatsioon võib olla iseenesestmõistetav, kuid selle rakendamine ei ole lihtne (tsiteeritud Pickton & Broderick 2001: 64).

Integreeritud turunduskommunikatsioonil on niinimetatud tavalise turunduskommunikatsiooni ees mitmed olulised eelised: ITK aitab rakendada kõiki soovitud kommunikatsiooni võimalusi organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks,

suurendada turunduskommunikatsiooni mõju, säästa raha ning vähendada organisatsiooni eesmärkidele vastutöötavaid sõnumeid. Nagu termingi ütleb, saavutatakse nimetatud eelised turunduskommunikatsiooni integreerimisega, mis tähendab, et organisatsioonis peab kõigile, tippjuhtidest kuni *front-line* töötajateni, selge olema kuidas sihtrühmadega suhelda ja millist sõnumit edastada ning sõnumikandjad visiitkaartidest reklaamideni peavad edastama samu arusaadavaid ja ühtseid sõnumeid. Kokkuvõttes peab kogu organisatsiooni kommunikatsioon täitma ühtseid eesmärke ja kaasa aitama organisatsiooni edukusele. Arvasin, et uuel ametikohal on mul võimalus integreeritud turunduskommunikatsiooniga ettevõtte edukusele kaasa aidata, aga kuidas seda teha?

Integreeritud turunduskommunikatsiooni alases kirjanduses antakse mitmekülgseid juhiseid ITK plaanide koostamiseks, samas käsitletakse erialases kirjanduses suhteliselt vähe integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamist praktikas. Turundustöötajaid ette valmistades õpetatakse neile, kuidas teha turuanalüüsi, segmenteerida sihtrühmi, koostada meediaplaane jne., ehk teisisõnu õpetatakse kõike, mis on seotud turundusosakonnast lähtuva kommunikatsiooniga. Teisalt pööratakse liiga vähe või üldse mitte tähelepanu neile teadmistele ja oskustele, mis aitaksid juurutada turunduskommunikatsiooni ettevõtte igapäevasesse kommunikatsioonipraktikasse, sealhulgas kaasata kõiki töötajaid turunduskommunikatsiooni ning muuta organisatsiooni turunduskommunikatsioon tõeliselt integreerituks.

Kuna Eesti ettevõtete turunduskommunikatsiooni maht ei ole väga suur, on erinevate meediakanalite kaudu edastavate turundussõnumite koordineerimine suhteliselt kerge. Igapäevased on reklaamikampaaniad, milles sama ideed või visuaalset lahendust kasutatakse televisioonis, raadios, trükimeedias, välimeedias, internetis või müügikohtade stendidel. Reklaamiagentuuride ja teiste turunduskommunikatsiooni alltöövõtjate ning turundusosakonna sisese töö koordineerimisega tegelevad turundusjuhid sageli edukalt, kuid kui on vaja turunduskommunikatsiooni kaasata ettevõtte töötajaid, muutub ühtsete turundussõnumite edastamine keerukaks. Sageli on ebaselge, kes peaks töötajate kommunikatsiooni korraldamisega tegelema ning kes tagama, et töötajad oleksid turunduskommunikatsiooni ja müügitöösse kaasatud. Tihti on töötajate kommunikatsiooni ja koolituste planeerijateks, korraldajateks ja

elluviijateks mitmed erinevad osakonnad (näiteks personali-, koolitus-, müügi-, turundusosakond) ja juhid, kelle vahel pole selget rollijaotust ega koostööd ning kelle tegevustel on erinevad eesmärgid.

Olen õpingute käigus mõistnud integreeritud turunduskommunikatsiooni eeliseid ning töö käigus näinud ITK vajadust, kuid turunduskommunikatsiooni integreerimine praktikas tundus liiga keeruline. Ettevõtte kõiki töötajaid puudutavaid muudatusi, mille eesmärgiks on muuta nende arusaami, suhtumist ja käitumist on raske ellu viia. Muutusteks peab olema tunnetatud vajadus, inimesed kellel on teadmised kuidas muutust ellu viia, tahtmine ning positsioon muutusteprotsessi juhtida. Juhul kui ettevõttes protsessid mingil määral toimivad, kliendid ostavad ja ettevõtte jätkusuutlikkusele ja konkurentsivõimele otsest ohtu ei tunnetata, ei taheta ette võtta muutusi. Alles siis kui ettevõtte püsimine on ebakindel hakatakse otsima võimalusi midagi parendada, kuid vahel ka siis mitte, sest loobumine on kergem kui muutmine.

Mind huvitas, et isegi kui ettevõttel läheb hästi, aga kui tänu integreeritud turunduskommunikatsioonile võiks minna veelgi paremini, kuidas siis turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta ning ITK-d praktikas rakendada? Soovisin teada millised on integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamise eeldused - millest peaks alustama? Kes peaks turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema, kas mina kui turundusspetsialist või ei olegi mul selleks võimalust? Ning lõpuks, mida konkreetselt peaks tegema - mis aitaks?

Uskusin, et integreeritud turunduskommunikatsioon ei ole pelgalt mõistlikuna tunduv teooria ning kui mitte teooriaraamatutest, siis kusagilt mujalt on võimalik leida vastuseid teooria rakendamise kohta. Vajadus leida juhiseid igapäevatööks ning saada vastused töö käigus üleskerkinud küsimustele on käesoleva kutsemagistritöö teema ning iseloomu kujunemise lähtekohaks. Vastuste leidmiseks pöördusin Eesti turunduskommunikatsiooni ekspertide ning praktikute poole. Etteruttavalt võin öelda, et sain oma küsimustele vastused ning loodan, et käesoleva uuringu tulemustest on kasu nii turunduskommunikatsiooni praktikutele kui ka teiste alade juhtidele, kes soovivad ettevõtte tulemusi parendada.

Küsitletud eksperdid rääkisid, et integreeritud turunduskommunikatsioon on praegu Eestis aktuaalne teema ning sellealased uurimused ning arendustöö vajalikud. Konkurents Eesti turul tiheneb ning ettevõtted vajavad uusi konkurentsieeliseid ning ettevõtte tulemuste parendamise viise. Eksperdid nimetasid arendamist vajavaks eelkõige turunduskommunikatsiooni mõõtmise valdkonda ning ettevõtte turunduskommunikatsiooni niinimetatud „diagnostikat“. Käesolevale uurimusele võiks järgneda uurimus, mis aitaks kommunikatsiooniauditi põhjal välja töötada auditi metoodika, millega oleks võimalik analüüsida ettevõtte turunduskommunikatsiooni ning turunduskommunikatsiooni integreeritust. Ettevõtted vajavad meetodeid, millega leida ettevõttes kasutamata ressursid või tegurid, mis töötavad eesmärkide saavutamisele vastu.

Käesolev magistritöö koosneb kuuest osast. Esimeses osas annan ülevaate uuringu aluseks olevatest teooriatest. Teooria osa algab kommunikatsiooniteooriate ja -mudelite kirjeldusega ning põhjalikumalt olen keskendunud integreeritud turunduskommunikatsioonile. Töö teises osas on sõnastatud uurimisülesanne ning -küsimused, millele vastuseid otsin. Kolmandas osas on kirjeldatud uurimuse metoodikat. Uurimuse empiirilised tulemused on esitatud töö neljandas osas. Viiendas osas on uurimistulemuste kokkuvõte ja ülevaade uurimistulemuste alusel tehtud järeldustest. Kuuendas peatükis on soovitusel turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning praktikas rakendamiseks. Töö lõpus on inglisekeelne kokkuvõte, kasutatud kirjanduse loetelu ning lisad, mis sisaldavad intervjuuküsimustikku ning ühte intervjuu transkriptsiooni. Ülejäänud transkriptsioonid on lisatud elektroonilisel kujul CD-plaadil.

Tänuõnad

Paljud õppejõud, eksperdid ja praktikud on kaasa aidanud käesoleva kutsemagistri töö valmimisele.

Tänan Aive Levandit, Hando Sinisalu, Indrek Poolakut, Kaie Kaarlaidi, Liis Kortsu, Marina Jõgit, Priit Põiklikku, Ranno Pajurit ja Ülle Pärnoja, kes käesoleva kutsemagistri töö tarvis intervjuu andsid.

Tänan oma juhendajat Triin Vihalemma kannatlikkuse ja mõistva suhtumise, konstruktiivse kriitika ning praktiliste soovitude eest. Meeldiv ja innustav suhtlus kutsemagistri töö juhendajaga aitas pingutada parima tulemuse nimel.

Tänan Maio Vanikot abi eest raamatute leidmisel, Kaja Tamperet kogemuse jagamise ning praktiliste soovitude eest ametikohal toimetulekuks ning Marju Lauristini inspiratsiooni ja prioriteetide äratundmise eest.

Minu tänu kuulub ka Annely Ahsele keelenõuannete, konstruktiivse kriitika ning toetuse eest.

1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Olenevalt organisatsiooni tüübist, näiteks sellest, kas tegemist on mittetulundusühingu või kasumit taotleva äriettevõttega, täidab organisatsioon erinevaid eesmärke. Kasumit mittetaotleval organisatsioonil võib olla tegevuse eesmärgiks ideede levitamine, õiguste tagamine, ühiskonna arengule kaasaaitamine, missiooni elluviimine, heategevus või midagi muud. Kasumit taotleval äriettevõttel võivad samuti olla ülalootatud eesmärgid, eriti kui ettevõtte soovib järgida sotsiaalse vastutuse põhimõtteid, kuid ennekõike on äriorganisatsiooni lühema- või pikemaajaliseks eesmärgiks teenida kasumit.

Turunduskommunikatsiooni eesmärgiks on kaasa aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Turunduskommunikatsiooni rakendamine ei tähenda automaatselt finantskasumi taotlemist ning turunduskommunikatsiooni rakendavad ka kasumit mittetaotlevad organisatsioonid, näiteks tervise edendamist toetavad organisatsioonid rakendavad turunduskommunikatsiooni võtteid tervislike eluviiside propageerimiseks. Juhul kui organisatsiooni tegevuse eesmärgiks on kasumi teenimine, on ka organisatsiooni turunduskommunikatsiooni esmaseks eesmärgiks kaasa aidata kasumi teenimisele, s.t toetada organisatsiooni toodete või teenuste müüki.

Kuigi mittetulundus- ja kasumit taotlevate organisatsioonide turunduskommunikatsioonis on palju ühisosi, on käesolevas töös lähtutud ennekõike kasumit taotlevate ettevõtete kommunikatsioonist.

Järgnevalt on kirjeldatud neid teoreetilisi ja empiirilisi lähtekohti, mis on töö uurimisküsimustele vastamise aluseks. Teooria ülevaade algab organisatsiooni kommunikatsiooni ja kommunikatsiooni funktsioonide kirjeldusega ning jätkub kommunikatsioonijuhtimise mudelite selgitusega. Teooria osa lõpeb põhjaliku ülevaatega integreeritud turunduskommunikatsioonist.

1.1. Organisatsiooni kommunikatsioon

Organisatsiooni kommunikatsioon on organisatsiooni juhtimise funktsioon, millega luuakse ja suunatakse protsesse, mis võimaldavad organisatsiooni ja tema sisemiste ja väliste sidusrühmade vahel pikaajalist ja pidevat suhet. Kommunikatsioon toetab organisatsiooni püsivust ja eesmärkide saavutamist ning loob positiivse õhkkonna, mis on vastastikku kasuliku kommunikatsiooni aluseks nende sihtrühmadega, kellest organisatsiooni edukus sõltub. Sellisteks rühmadeks on organisatsioonis juhtkond ja erinevad personalirühmad ning organisatsioonist väljaspool kliendid, finantsinstitutsioonid, allhankijad, poliitikud, kohalik elanikkond ja meedia. Kommunikatsiooni võib vaadelda kui juhtimise funktsiooni, aga samuti kui tegutsemise visiooni ja mentaliteeti, suhtlemise protsessi, tegevust ja meetodeid ning uurimisvaldkonda (Vos & Schoemaker 1999: 27-30).

Kommunikatsioon võib olla ka omaette eesmärk olukorras kus kommunikatsiooni ei toimu, aga minu arvates on organisatsiooni kommunikatsioon ennekõike strateegiline töövahend, mis oskuslikult kasutatuna võimaldab konkurentsieelist. On mõeldamatu, et organisatsioon toimiks ilma kommunikatsioonita ning kommunikatsiooni korraldus ja toimimise viis võib organisatsiooni edukusele kaasa aidata või seda piirata. Näiteks avatud ja õigeaegne kommunikatsioon aitab organisatsioonil kriise vältida ja kui kriisid on tekkinud, siis nendega toime tulla, kuid kommunikatsiooni puudumine või ebaefektiivne kommunikatsioon võib kriise tekitada ja suurendada kriiside mõju. Sel aastal juhtunud mere õlireostuse juhtumi puhul võis meedia vahendusel jälgida kuidas õigeaegne ning asjakohane kommunikatsioon oleks vähendanud kriisi ulatust ning mõju valitsusasutuste ja poliitikute mainele. Sarnaseks näiteks on Lihula ausamba juhtum, mille puhul valitsus vältis kommunikatsiooni Lihula elanikega ning mille tulemuseks oli kriis.

Kommunikatsioon täidab organisatsioonis erinevaid funktsioone, kuid Van Woerkumi sõnul on kommunikatsiooni peamiseks ülesandeks kaotada organisatsiooni enesekesksus (orig. "Organisaties in hun biotoop; over de communicatie van organisaties." Woerkum, 2003: 13-15, Vos & Schoemaker 2004: 20 kaudu). Eduka

organisatsiooni tunnuseks on sisemise ja välise keskkonna mõju tunnetamine ning sõltuvuse mõistmine.

Teoreetikud jagavad organisatsiooni kommunikatsiooni kolmeks peamiseks valdkonnaks: organisatsiooni sisemine kommunikatsioon, turunduskommunikatsioon ning nn. *concern communication* või suhtekorraldus.

Organisatsiooni sisemise kommunikatsiooni eesmärgiks on ühise visiooni ja missiooni loomine, usalduse ja lojaalsuse tagamine, personali motiveerimine ja otsustusõiguse delegeerimine ning muutuste algatamine ja juhtimine (Szondi 2000). Vos ja Schoemaker nimetavad sisekommunikatsiooni funktsioonideks organisatsiooni peamiste funktsioonide toetamist, personali kaasatuse edendamist ning muutuste toetamist (1999: 82, 83).

Välise keskkonna mõju ja turu uurimine on üks turunduskommunikatsiooni valdkondadest, mille alla kuuluvad ka sihtrühma- ja konkurentide uuringud. Lisaks keskkonnauuringutele on turunduskommunikatsiooni ülesanneteks toote- või bränditeadlikkuse loomine, sihtrühma hoiakute kujundamine, ostuotsuste mõjutamine ning toote- või brändilojaalsuse tekitamine.

Vos ja Schoemaker toovad kommunikatsiooni paradigmasse uue mõiste *concern communication*. *Concern communication* on mõiste, mis ei ole eesti keeles saanud ühest ja sobivat vastet, kuid Vos ja Schoemaker tunnistavad, et paljud nimetavad valdkonda ka suhtekorralduseks (*public relations*). Sellegi poolest soovivad nad uut mõistet suhtekorraldusest eraldada põhjendusega, et suhtekorraldust kasutatakse ka turunduskommunikatsiooni ning sisekommunikatsiooni ühe osana (1999: 47, 48).

Concern communication tegeleb peamiselt organisatsiooni üldise identiteedi ning kuvandi teemadega ning selle funktsiooniks on kuvandi loomine, keskkonna päevakajaliste teemade uurimine, algatamine ja neile reageerimine (*issues management*), avalikkussuhted, kriisikommunikatsioon, lobi, mediasuhted, sponsorlus, finants- ning värbamisalane ja tööjõuturu kommunikatsioon (Vos & Schoemaker 1999: 47-77).

Organisatsiooni kommunikatsioonil on erinevaid definitsioone ning kirjeldusi kuid enamus autoreid jagavad organisatsiooni kommunikatsiooni üldjoontes kaheks valdkonnaks: kommunikatsioon organisatsiooni sisemiste sihtrühmadega ning organisatsiooni väliste sihtrühmadega. Ka paljud raamatud on kirjutatud eraldi ainult organisatsiooni sisemisest kommunikatsioonist või organisatsiooni kommunikatsioonist väliste sihtrühmadega. Organisatsiooni kommunikatsiooni sellise jaotuse on omaks võtnud ka praktikud, kuid minu arvates saavad sellisest jaotusest alguse paljud organisatsioonide kommunikatsiooniga seotud probleemid. Sageli jõuab ettevõtte sisse suunatud kommunikatsioon ettevõtte väliste sihtrühmadeni ning välistele sihtrühmadele suunatud kommunikatsioon võib olla mõne teema puhul ainuke informatsiooniallikas ettevõtte töötajatele. Minu soovitus oleks käsitleda organisatsiooni kommunikatsiooni kui ühtset tervikut ning kommunikatsiooni planeerimisel ja korraldamisel hoiduda sisemise ja välise kommunikatsiooni rangest eristamisest. Loomulikult tuleb sageli kommunikatsiooni modifitseerida ning ajastada vastavalt sellele, kas on tegemist sisemise või välise sihtrühmaga kuid kindlasti tuleb meeles pidada, et sisemise ja välise kommunikatsiooni vahelised piirid on hägused ja sageli puuduvad sootuks. Ka sihtrühmad võivad olla samaaegselt organisatsiooni sisemised ja välised, nagu näiteks pankade puhul, kus panga töötajad on ka oluliseks kliendirühmaks või omavalitsuse puhul kus piirkonna elanikud töötavad omavalitsuses. Eesti meedias on kirjeldatud juhtumeid kus linnavalitsuse töötaja on ennast positioneerinud ennekõike linnakodanikuna ning lekitanud linnavalitsuse sisemist informatsiooni selleks, et võidelda linnakodaniku õiguste eest. Kommunikatsiooni planeerijad ning korraldajad peaks minu arvates alati arvestama, et sihtgrupi liikmel võib olla erinevaid huve ning ühele sihtgrupile suunatud kommunikatsioon ei pruugi jääda saladuseks teisele sihtgrupile.

1.2. Organisatsiooni kommunikatsioonijuhtimine ning selle arenguetapid

Gruning ja Hunt on koostanud suhtekorralduse ajaloolise arengu põhjal suhtekorralduse mudelid, mille põhjal on võimalik kirjeldada organisatsiooni kommunikatsioonijuhtimist. Nelja mudeli peamisteks eristavateks teguriteks on kommunikatsiooni eesmärk, tagasiside ning tasakaalustatus (Pickton & Broderick 2001: 14-15; 182; 485-487).

Esimene neljast mudelist kirjeldab kommunikatsioonijuhtimist, mille eesmärgiks on propaganda levitamine. Kui eesmärgiks on propaganda levitamine, on kommunikatsioonivoog organisatsioonilt sihtrühmale ühesuunaline ning sõnumi tõesus ei ole organisatsiooni jaoks oluline, vastuvõtjalt tagasisidet ei küsita ega oodata ning publiku uuringuid ei teostata. Selline mudel kirjeldab sageli pressiagentuuri tööd, mille eesmärgiks on tekitada pelgalt meediakajastust (Pickton & Broderick 2001: 485-486).

Eestis ollakse kogunud sellist kommunikatsioonijuhtimist okupatsiooni ajal ning sel ajal domineerinud kommunikatsiooni iseloomu mõju on tunda tänaseni. Räägitakse siirdeühiskonna arenguprobleemidest ning mineviku taagast, millest on vaja vabaneda ning õppida demokraatia alustalasid millel tuginevad ka tänapäeva arenenud ühiskonna kommunikatsioonipõhimõtted. Avatus, huvigruppidega arvestamine, dialoog ning kõigile vastuvõetavate lahenduste leidmine ei ole minu arvates Eesti ühiskonnas veel kaugeltki igapäevase avaliku suhtluse aluseks. Näiteks võib tuua Haridusministeeriumi uue õppekava väljatöötamist, mille puhul õpetajate ja ekspertide arvamust ministeerium kuulda ei soovinud ning dialoogi poole ei püüelnud.

Gruningi ja Hunti teist mudelit võib nimetada avalikkuse informeerimise mudeliks. See kirjeldab kommunikatsioonijuhtimist, mille puhul on kommunikatsioonivoog samuti ühesuunaline ning tagasiside sõnumi vastuvõtjalt sõnumi edastajale puudub, kuid propagandal on väiksem rõhk ning sõnumi tõesus on oluline. Avalikkuse informeerimise mudel kirjeldab kommunikatsioonijuhtimist, mille puuduseks on

positiivsete sõnumite eelistamine ning organisatsiooni jaoks kahjulike faktide varjamine. Seda mudelit kasutatakse sageli valitsuse teavituskampaaniate kirjeldamiseks (Pickton & Broderick 2001: 486-487). Ka Eestis näeb poliitilisi kampaaniaid kuulutamas sõnumeid, mis on vastuolus ühiskonna huvigruppide vajadustega ning mille väljatöötamisel on, vahel oskamatuses kuid vahel ka tahtlikult, hoidutud koostööst sidusrühmadega. Näiteks võib tuua rongiliikluse lõpetamise juhtumi, mille puhul oli selge, et otsus sündis kabinetis ning paberilt reisijatenumbreid vaadates, mitte aga nende inimestega rääkides, kelle jaoks rong oli hädavajalikuks liiklusvahendiks.

Kolmas ja neljas mudel kirjeldavad kommunikatsioonijuhtimist, mis loob kahe-suunalist kommunikatsiooni organisatsiooni ja sihtrühmade vahel, kuid kolmas mudel iseloomustab tasakaalustamata ehk asümmeetrilist ning neljas mudel tasakaalustatud ehk sümmeetrilist kommunikatsiooni (Pickton & Broderick 2001: 486-487).

Kolmanda mudeli puhul on kommunikatsiooni eesmärgiks sihtrühma nn. teaduslik veenmine. Toimub küll kahe-suunaline kommunikatsioon, kuid rõhk on organisatsiooni sõnumitel ning sihtrühma tagasisidele ei pruugi organisatsioon vastata. Sellise kommunikatsioonijuhtimise eesmärgiks võib olla näiteks toote müümine, ning see võib täita organisatsiooni eesmärki, juhul kui organisatsiooni ja sihtrühma vahel ei ole konflikti. Dialoogi sõnumi saatja ja vastuvõtja vahel ei pruugi sündida ning seega kirjeldab kahe-suunaline asümmeetriline mudel tasakaalustamata kommunikatsioonivoogu (Pickton & Broderick 2001: 486-487). Sellise kommunikatsioonimudeli kasutamisel võib eesmärgiks olla niiöelda linnuke kirja saada, ehk korjatakse formaalselt tagasisidet kuid sellele ei vastata ning sellest lähtuvalt mitte midagi ei muudeta, dialoogi ei võimaldata ja kahe-suunaline kommunikatsioonivoog katkeb.

Neljas kommunikatsioonijuhtimise mudel on kahe-suunalise, tasakaalustatud kommunikatsiooni ehk dialoogi mudel. Tasakaalustatud kommunikatsiooni puhul kohtleb organisatsioon oma siht- ja sidusrühmi võrdväärsete partneritena, soodustakse tagasiside andmist ja dialoogi ning organisatsioon hoolitseb selle eest, et sõnumi vastuvõtjat võetakse kuulda. Selline kommunikatsioonijuhtimine põhineb sihtrühma

ning organisatsiooni ja sihtrühma vaheliste suhete uuringutel ega toimu juhuslikult. Kuigi kommunikatsiooni eesmärgiks võib olla veenmine, on kommunikatsioonitegevused planeeritud vastastikuseks mõistmiseks. Mudel kirjeldab sellise organisatsiooni kommunikatsiooni, kes on valmis muutma oma põhimõtteid ja tegevust vastavalt siht- või sidusrühma arvamusele ja vajadusele (Pickton & Broderick 2001: 486-487).

Kahesuunalise, tasakaalustatud kommunikatsiooniga tagab organisatsioon oma jätkusuutlikkuse ning on valmis reageerima keskkonna muutustele, kahesuunaline tasakaalustatud kommunikatsioon iseloomustab ka sotsiaalselt vastutustundlikku organisatsiooni. Lühiajaliselt ja vastavalt eesmärgile võib organisatsioon kasutada kõiki kirjeldatud kommunikatsioonijuhtimise viise, loomulikult välja arvatud ebatõeste sõnumite levitamist, kuid pikaajaliselt näitab organisatsiooni kommunikatsioonijuhtimise iseloom organisatsiooni väärtushinnanguid ning eetilisi tõekspidamisi.

Neljas mudel iseloomustab kõrgeltarenenud ühiskonnas toimuvat kommunikatsiooni ning on niinimetatud siirdeühiskonnas harulduseks ja kahjuks vaid meeldivaks erandiks. Organisatsioonid ei tegutse vaakumis vaid ühiskonnas millest organisatsioon sõltub ning organisatsiooni kommunikatsioon väljendab ühiskonnas levinud üldiseid kommunikatsiooninorme. Kaldun pigem arvama, et Eestis ei olda valmis sümmeetriliseks kommunikatsiooniks; ühiskonnas toimuv diskussioon on küll aina aktiivsem; reageeritakse, võtekase sõna, avaldatakse arvamust, kuid seisukohavõttud on sageli argumenteerimata, ei taheta näha ühiseid eesmärke ega tehta ettepanekuid kõigile vastuvõetavate lahenduste leidmiseks. Eesti avalikku kommunikatsiooni iseloomustab minu arvates liiga sageli niinimetatud ärapanemine ning osapoolte puutepunkte ning ühiseid eesmärke ei osata või ei taheta näha. Kriitikast konstruktiivse kriitikani ning edasi lahenduste otsimiseni on veel vaearikas arengutee nii organisatsioonide kommunikatsioonis kui ka ühiskonnas tervikuna.

Vos ja Schoemaker on sarnaselt Gruningi ja Hunti mudelitele koostanud kommunikatsioonijuhtimise neljaetapilise arengu mudeli, kus iga järgnev etapp lähtub eelmisest arenguetapist ning mida saab kasutada organisatsiooni kommunikatsiooni analüüsiks ja kirjeldamiseks (1999: 18).

Organisatsioonis, mille kommunikatsioonijuhtimise areng on algjärgus, ei tajuta, et organisatsiooni maine oleneb kõigi töötajate kommunikatsioonist väliste sidusrühmadega. Juhtkond määrab kommunikatsioonitegevuse täielikult kommunikatsioonispetsialistile, fookus on suunatud kommunikatsiooniprotsessidele ning sõnumi vastuvõtja mõjutamisele (Vos & Schoemaker 1999: 18-19). Minu arvates on Eestis palju ettevõtteid, mille kommunikatsioonijuhtimist iseloomustab selline mudel, ettevõtte pressiesindajad on sageli ainukeseks kõneisikuks ning ettevõtte juhid ei taju oma rolli ettevõtte sõnumite edastajatena. Võib-olla on põhjuseks juhtide soov vastutust delegeerida, leida süüdlane kui kõik ei lähe hästi või soovimatus õppida avalikku esinemist ja kommunikatsiooni.

Arengu teises etapis on jõutud arusaamisele, et kommunikatsioon on tähtis organisatsiooni kõigi inimeste jaoks ning kõigi töötajate panus on oluline organisatsiooni maine loomisel. Kommunikatsioonispetsialisti töö on fokuseeritud sihtrühmade teadlikkuse parandamisele ning teadvustatud kommunikatsioonitegevuse juurutamisele organisatsiooni kommunikatsioonipraktikatesse (Vos & Schoemaker 1999: 18-19). Eestis on edukaid ettevõtteid, kelle kommunikatsioonijuhtimise areng on jõudnud sellisele tasemele. Sageli on arengu eestvedajaks välismaised omanikud, kelle ettevõtted on oma riigis juba läbinud kommunikatsioonijuhtimise erinevad arenguetapid ning kes on mõistnud kommunikatsiooni panust ettevõtte edukusse.

Edasise arengu korral ehk kolmandas etapis liigub kommunikatsioonijuhtimine sümmeetrilise mudeli poole. Organisatsiooni kommunikatsioonispetsialistid toetavad avatud suhtlust erinevate rühmadega ning mõistetakse organisatsiooni sõltuvust välistest suhetest. Tähelepanu pööratakse organisatsiooni sotsiaalsele keskkonnale ning arvestatakse ka teiste, mitte ainult organisatsiooni huvidega (Vos & Schoemaker 1999: 18-19). Eestis on hakatud rääkima sotsiaalsest vastutusest kuid minu arvates mõistavad paljud juhid sotsiaalset vastutust kui sponsorlust ja reklaami alternatiivsete kanalite kaudu. Pigem ollakse huvitatud oma maine kujundusest kui soovitakse lihtsalt head teha või keskkonda arendada. Eestis valitakse heategevusprojekte sageli selle järgi millised võimaldavad enim nähtavust, avalikku tähelepanu ja heakskiitu. Sotsiaalse vastutuse, nagu näiteks Ühiskondliku Leppe Sihtasutuse töö, vajadus jääb sageli mõistetamatuks.

Vosi ja Schoemakeri kirjelduse kohaselt on organisatsiooni kommunikatsioonijuhtimine kõrgeimal arengutasemel, kui rakendatakse strateegilist kommunikatsioonijuhtimist, mis arvestab tulevikuga. Kommunikatsioon on juurutatud organisatsiooni tegevuspõhimõtetele ja protsessidesse ning kommunikatsioonispetsialistid on kaasatud strateegiate ja tegevuspõhimõtete väljatöötamise ning muudatuste juhtimisse. Tähelepanu pööratakse sotsiaalsele keskkonnale ning märgatakse trende, mis võivad organisatsiooni tulevikus mõjutada (1999: 19).

Eestis on väga vähesed kommunikatsioonijuhid kaasatud otsuste tegemisse ja vaid üksikud kommunikatsiooni- või turundusjuhid on juhatuse liikmed. Juhul kui kommunikatsiooniaspektidega soovitakse otsuste tegemisel arvestada, siis minu arvates küsitakse kommunikatsioonispetsialistide arvamust pigem selle kohta, kuidas otsuseid sihtrühmade jaoks komuniqueerida, mitte selle kohta, mida otsustada või milliste kommunikatsioonipõhimõtete arvestada juba valikute kaalumisel. Eestis on nii avaliku kui ka erasektori organisatsioonide kriisijuhtumeid mille puhul palgatakse suhtekorraldajad kriisi lahendamaks, kuid ei taibata, et kriisi oleks saanud ära hoida kui kommunikatsioonispetsialistid oleks kaasatud otsuste tegemisse.

Kokkuvõttes võib öelda, et nii Vosi ja Schoemakeri kui ka Gruningi ja Hunti mudelid sobivad organisatsiooni kommunikatsioonijuhtimise analüüsimiseks ning näitavad nii kommunikatsioonijuhtimise arenguetappi organisatsioonis kui ka ettevõtte üldist arengut. Kindlasti teadvustatakse Eestis aina enam organisatsiooni kommunikatsiooni olulisust, koolitatakse, räägitakse konverentsidel ning jagatakse parimatele auhindu. Areneb ka ühiskonna õiglustunne, protestitakse rohkem ning seatakse avalikkuse informeerimise reegleid. Näiteks Tallinna Börs juhib sageli börsiettevõtete tähelepanu puudustele aktsionäride informeerimisel.

1.3. Integreeritud turunduskommunikatsioon

Integreeritud turunduskommunikatsiooni (*integrated marketing communications, IMC*) definitsioone on palju ja teoreetikud vaidlevad nende üle kuid Integreeritud turunduskommunikatsiooni (ITK) põhimõte on lihtne ja kergesti seletatav. Mina kasutan järgmist näidet kui oma tegevusvaldkonnast räägin ning ITK-d selgitan. Suure ettevõtte puhul mida kõik teavad, näiteks Hansapank, on selge, et saame informatsiooni selle ettevõtte kohta väga erinevatest kanalitest: televisioonist, ajakirjandusest, välimeediast, üritustelt, tuttavate käest. Kui valime millist panka endale teenusepakkujaks valida, siis arvestame kogu informatsiooniga mis meil selle ettevõtte kohta on ning kogu informatsioon, mis meieni jõuab mõjutab meie otsust. Integreeritud turunduskommunikatsioon aitab tagada, et kõigi kanalite kaudu edastatav informatsioon oleks positiivne ning kommunikeeriks selget ja ühtset sõnumit. Loomulikult on integreeritud turunduskommunikatsioonil muid aspekte, millest allpool lähemalt kirjutan, kuid kirjeldatud näide aitab minu arvates tutvustada integreeritud turunduskommunikatsiooni keskset põhimõtet inimesele, kes valdkonnaga kursis ei ole.

1.3.1. Integreeritud turunduskommunikatsiooni definitsioon

Integreeritud turunduskommunikatsioon (*Integrated Marketing Communications, IMC*) on kommunikatsiooni ja promotsiooni koordineeritud juhtimise viis mis võimaldab saavutada sünergia efekti erinevate kommunikatsioonimeetodite koos kasutamisel (IMC Defined 2002).

Kommunikatsiooni ja promotsiooni koordineerimine tähendab, et alates ettevõtte visiitkaartidest ja kirjablankettidest kuni televisioonireklaamideni hinnatakse, kas kõik sõnumi edastamise viisid edastavad selget ja eesmärgipärast ühtset sõnumit (Semenik 2002: 8).

Akadeemilised ringkonnad ei ole integreeritud turunduskommunikatsiooni täpse definitsiooni osas kokkuleppele jõudnud. Mitchell pakub viis erinevat definitsiooni

(1997: 2). Ameerika Reklaamiagentuuride Assotsiatsiooni (*American Association of Advertising Agencies*) definitsiooni kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsioon turunduskommunikatsiooni planeerimise kontseptsioon, mis võtab arvesse lisaväärtusi, mida annab kõikehõlmav kommunikatsiooniplaan ning mis hindab erinevate kommunikatsiooniliikide (nagu näiteks reklaam, otsepostitus, müügiedendus ja suhtekorraldus) strateegilist rolli ning kombineerib neid omavahel saavutamaks selgust, ühtsust ning maksimaalset mõju (tsiteeritud Eagle 1999: 4). Duncan ja Everett täiendavad, et mitme integreeritud kommunikatsiooniviisi koos kasutamisel tekib efekt on suurem kui üksikult rakendatud viiside summa (1993: 32).

Duncan and Moriarty kirjutavad, et integreeritud turunduskommunikatsioon on üks „uue generatsiooni“ turunduse lähenemisviisidest, mida ettevõtte kasutavad oma tegevuse paremaks fokuseerimiseks, klientide leidmiseks ja hoidmiseks ning suhete arendamiseks klientide ja teiste sidusrühmadega (“A Communication-Based Model ...” 1998: 1). On oluline rõhutada, et integreeritud turunduskommunikatsioon ei hõlma ainult kliente, vaid kaasab ka teisi sidusrühmi. Sidusrühmadesse kuuluvad arvamused, valitsus, meedia, erinevad aktivistid, investorid ning ettevõtte töötajad. Iga kokkupuude sidusrühma liikmega peab olema strateegiliselt kavandatud, sest suhted klientide ja teiste sidusrühmade liikmetega on oluline konkurentsieelise allikas (Gronstedt 2000: 8).

Picton *et al* definitsiooni kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsioon „agentide” juhtimise ja koordineerimise protsess, mis hõlmab kõigi sihtauditooriumidele suunatud turunduskommunikatsiooni kontaktide, meedia, sõnumite ja promotsioonimeetodite analüüsi, planeerimist ja kasutust viisil, mis võimaldab suurimat tulu, ressursisäästlikkust, efektiivsust ja ühtsust saavutamaks eelnevalt määratud toote ja ettevõtte turunduskommunikatsiooni eesmärgi (Pickton & Broderick 2001).

Definitsioone on palju, kuid mina eelistan Duncani ja Everetti lihtsat selgitust, et mitme integreeritud kommunikatsiooniviisi koos kasutamisel tekib efekt on suurem kui üksikult rakendatud viiside summa (1993: 32). Eelistan seda definitsiooni, kuna minu arvates väljendab see lihtne definitsioon selgesti integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamise peamist põhjust ja eesmärki ehk vajadust

kasutada säästlikult maksimaalse efekti saavutamiseks turunduskommunikatsioonile eraldatud ressursse. Üksikult rakendatud turunduskommunikatsiooni viisid võivad üksteisele vastu töötada ja efekti vähendada või negatiivseks muuta.

Duncan ja Moriarty on loonud kommunikatsioonil põhineva turunduse mudeli, mis rõhutab ettevõtte igasuguse kommunikatsiooni juhtimise olulisust, kuna kõik kommunikatsiooni vormid loovad, hoiavad või nõrgestavad suhteid sidusrühmadega ning need suhted loovad brändi väärtuse. Duncani ja Moriarty' mudeli põhjal võivad ettevõtte sõnumid lähtuda kolmelt tasandilt: ettevõtte, turunduse ja turunduskommunikatsiooni tasandilt, kuna ettevõtte tegevus, turundustegevused ning turunduskommunikatsioon sisaldavad kommunikatsiooni elemente, mis loovad ja hoiavad kliendisuhteid (tsiteeritud Belch 1997: 11). Järgnevalt lühike kirjeldus erinevatest tasanditest lähtuvast kommunikatsioonist.

Ettevõtte tasand. Paljud ettevõtte tegevuse aspektid ja filosoofia nagu missioon, töölevõtu praktika, organisatsiooni kultuur ja kliendikaebustele vastamine kannavad sõnumeid, mis jõuavad sidusrühmadeni ning mõjutavad suhteid (tsiteeritud Belch 1997: 12).

Turunduse tasand. Mitte ainult turunduskommunikatsioon, vaid ettevõtte kõik turundustegevused kannavad sõnumeid. Tarbijad teevad järeldusi nii toote disainist, töökindlusest, hinnast, teenindusest kui ka müügikohast. Näiteks kõrge hind või disain või eksklusiiivne müügikoht võib klientide jaoks olla sõnum kvaliteedist (tsiteeritud Belch 1997: 12).

Turunduskommunikatsiooni tasand. Duncan ja Moriarty rõhutavad, et ettevõtte kõik sõnumid peavad lähtuma ühelt platvormilt, et luua klientide ja teiste sidusrühmade jaoks selge kuvand. See eeldab erinevate turunduskommunikatsiooni sõnumite ning erinevate kommunikatsiooniteenuste pakkujate (reklaami- ja disainibürood, suhtekorralduse-, müügiedenduse-, telemarketingi ja interaktiivse meedia ettevõtted) tegevuse ja funktsioonide integreerimist. Eesmärk on kommunikeerida ühtset sõnumit ning luua brändist selge kuvand (tsiteeritud Belch 1997: 12).

Minu arvates saavad paljud ettevõtete kommunikatsiooniga seotud probleemid alguse sellest, et ülakirjeldatud tasanditelt lähtuva kommunikatsiooniga tegelevad erinevad inimesed, kes ei tee omavahel piisavat koostööd. Väikestes ettevõtetes tegeleb sageli kõigi tasandite kommunikatsiooniga üks inimene kuid suurte ettevõtete puhul on väga oluline, et erinevad spetsialistid teeks koostööd ning teaks väga täpselt milliseid sõnumeid ja millal erinevatel tasanditelt välja saadetakse.

1.3.2. Turunduse ja turunduskommunikatsiooni suhe

Eestis sageli ei eristata ning aetakse segi mõisted „turundus“ ja „turunduskommunikatsioon“ ehk „promotsioon“. Ka oma töös olen märganud, et ettevõtete juhid kasutavad turundus- ja kommunikatsioonialaseid termineid teadmata nende tähendust. Enamasti pole segiajamisest suurt kahju, kuid vahel on vaja erinevaid termineid ja kontseptsioone eristada ning täpsustada millest täpselt jutt käib.

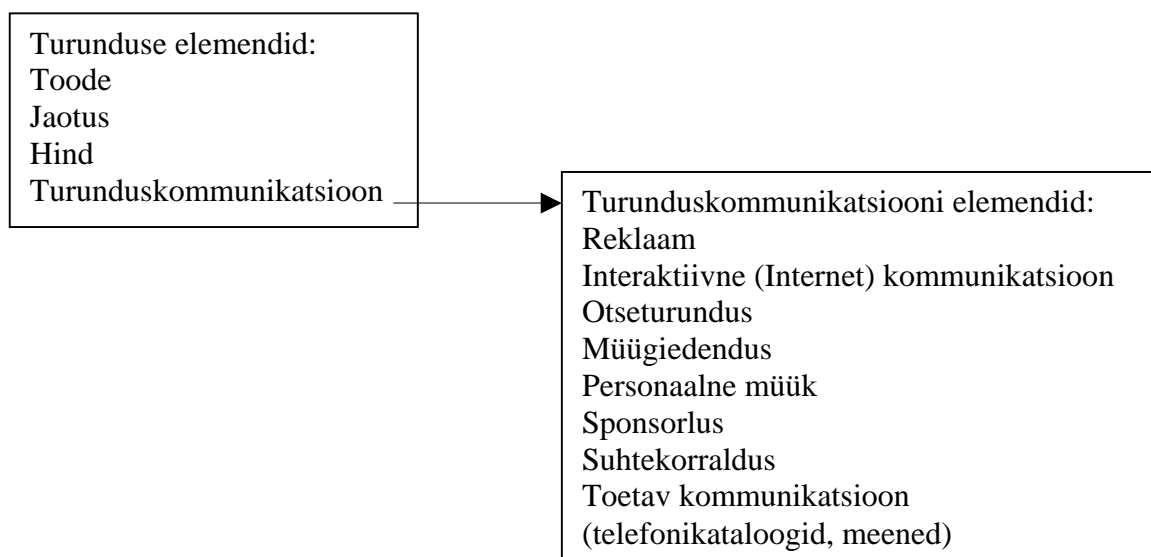
Ameerika Turunduse Assotsiatsiooni (*The American Marketing Association*) definitsiooni kohaselt on turundus toote, idee või teenuse väljatöötamise, hinnastamise, promotsiooni ja jaotuse planeerimise ja elluviimise protsess, mis teenib ettevõtte ja siht- ning sidusrühmade huve (tsiteeritud Belch 1997: 8).

Turundus uurib klientide vajadusi ja soove, loob tooteid vajaduste ja soovide rahuldamiseks, määrates vastuvõetavaid hindu, luues jaotusvõrke ja müügikohti, ning luues promotsiooni ja kommunikatsiooni programme (Semenik 2002: 17). Toode või bränd, hind, müügikoht või jaotusvõrk ning promotsioon on turunduse elemendid. Turunduse põhiülesanne on kombineerida neid elemente ning edendada müüki (Semenik 2002: 17; Belch 1997: 10).

Promotsioon ehk turunduskommunikatsioon on oluline turunduse element klientidega suhtlemiseks ning neile toodete müümiseks. Promotsioon on ka oluline teiste turunduselementide edukaks rakendamiseks (Semenik 2002: 18; Belch 1997: 8). Promotsiooni all mõeldakse turunduskommunikatsiooni ja selle elemente ning Eestis kasutatakse ka lühendit „promo“ kuid minu arvates on sellel lühendil veidi negatiivne tähendus. „Promo“ all mõeldakse agressiivset ja pealesunnitud müügijuttu ning pigem

väliditakse „promo“ sihtmärgiks sattumist. Õigekeelsussõnaraamat annab tegusõna „promoma“ tähenduseks „üliheana reklaamima“ (Erelt 1999).

Turunduse ja turunduskommunikatsiooni suhe on kujutatud alloleval skeemil, mis teeb kontseptsioonide mõistmise lihtsamaks.



Skeem 1. Turunduse ja turunduskommunikatsiooni suhe.

Minu väide ei toetu küll uuringule, kuid mulle tundub, et sõna „turundus“ all mõeldakse ennekõike promotsiooni. Harva olen kohanud arusaamist, et turundus hõlmab ka tootearendust ja hinnastamist. Erinevus on hulgi- ja jaemüüjate puhul, kes nimetavad turundust sageli distributsiooniks või jaotusvõrguks. Promotsioonist räägitakse kui reklaamist ja agressiivsest suhtekorraldusest, vahel ka kui üritusturundusest mis on selgelt toote või brändi müügi suunitlusega.

1.3.3. Integreeritud turunduskommunikatsiooni taust

Tänapäeva ettevõtted tegutsevad kiiresti muutavas globaalses konkurentsikeskkonnas kus on sagedased ettevõtete pankrotid, ostmised, ühinemised ja ülevõtmised. Tooteid ja tehnoloogiaid, mis olid kunagi unikaalsed, kopeeritakse suhtelised kergesti ning ettevõtted, kellel on aastaid olnud konkurentsieelised, võivad need kaotada lühikese

aja jooksul. Alles on jäänud vähe selliseid tooteid, mis oleksid konkureerivatest väga erinevad ning konkurents nõuab, et ettevõtted kasutaks kõiki võimalusi positsiooni säilitamiseks ja edu saavutamiseks. Eesti ei ole näinud majanduslangust nagu näiteks soomlased niinimetatud lama kui appi tuli võtta kõik, et ettevõtteid päästa, kuid ka Eestis on olnud pankrotte, mille tõttu on kannatanud nii ettevõtete omanikud ja juhid kui ka laiem üldsus. Pankrotid panganduses mõjutasid kindlasti Eesti pangandusturgu ning suurte ettevõtete ühinemised ja ülevõtmised jätkuvad ka tulevikus.

Konkurentsi tihenemisega ning klientide valikuvõimaluste laienemisega on ettevõtete turg muutunud tootest lähtuvast turust interaktiivseks, kliendist lähtuvaks turuks (Eagle 1999: 23). Tehnoloogia areng on teinud võimalikuks mitmekülgse informatsiooni kättesaadavuse ning kliendid on teadlikumad ja nõudlikumad kui kunagi varem. Klientidel on võimalus otsida informatsiooni toodete koostisosade ja omaduste kohta ning võrrelda konkurentide pakkumisi (Gonring 2000-2001: 2). Ütlus „*knowledge is power*“ („teadmises peitub jõud“) kehtib klientide puhul ning nad teavad, et nad võivad esitada müüjatele oma nõudmisi (Gonring 2000-2001: 2; Yastrow 1999-2000: 2). Tarbijad valivad müüjaid vastavalt oma vajadustele samamoodi nagu müüjad valivad oma sihtgruppe (Schultz & Barnes 1997: 5). Eestis on toimunud esimesed tarbijate meeleavaldused ning tarbijad on oma õiguste nõudmiseks ka kohtu poole pöördunud. Selveri sooduskaardi juhtum sai meedias palju tähelepanu ning aina raskem on Eestis kliente petta. Tarbijakaitseamet on teinud teavituskampaaniaid tarbijate õiguste teadvustamiseks ning tarbijakaitseameti poole pöördumisega ähvardatakse petta püüdvaid müüjaid.

Kuna erinevate ettevõtete tooted ja teenused on suhteliselt sarnased on konkurentsieeliseks saanud immateriaalsed väärtused nagu kliendikesksus, vastutustundlik juhtimine, suhted, intellektuaalne kapital ja tugev bränd. Kui vanemad finantsaruandluse mudelid ei kajastanud immateriaalset põhivara, siis kaasaegsetes finantsaruandluse süsteemides on immateriaalsetel väärtustel võrdne ning vahel isegi olulisem roll kui materiaalsetel väärtustel (Gonring 2000-2001: 2). Eestis on hinnatud kohalike kaubamärkide väärtust ning näiteks kaljabrändi müümisel mõjutasid hinda immateriaalsed väärtused.

Mõnes ettevõttes arvatakse, et brändiga seotud küsimused kuuluvad ainult turundusosakonna vastutusvaldkonda, uuringud aga näitavad, et bränd on tugev ainult siis, kui kogu ettevõtte töötajad panustavad brändi väärtuste säilitamisse ja parendamisse. Kui kogemus mille klient saab ettevõttega kokku puutudes ei ühti ettevõtte ülejäänud kommunikatsiooniga, näiteks reklaamiga, siis kaotab ettevõtte bränd kliendi jaoks oma väärtust (Gonring 2000-2001: 2-4). Kliendid ei erista traditsioonilist turunduskommunikatsiooni ettevõtte muust kommunikatsioonist ega planeeritud sõnumi edastamist juhuslikest sõnumitest (IMC Defined 2002). Samuti ei erista auditooriumi liikmed erinevaid kanaleid või meediume (Schultz & Barnes 1997: 1) ega pööra enamasti tähelepanu ka sõnumi algallikale. Kliendi jaoks integreeruvad kõik kokkupuutepunktid, sõnumid ja informatsioon üheks brändikommunikatsiooniks, mis kujundab kliendi lõplikku ettekujutust brändist (Yastrow 1999-2000: 7). Näiteks inimene, kes näeb reklaami televiisoris, on sama, kes otsib informatsiooni Internetist (Schultz & Barnes 1997: 2), loeb ajalehti ja ajakirju ning suhtleb ettevõtte töötajatega.

Schultzi sõnul integreerivad kliendid ise ettevõtte sõnumeid hoolimata sellest, kas ettevõttes endas seda tehakse või mitte. Ta hoiatab, et see võib tähendada, et kliendid ja muud siht- ja sidusrühmad panevad erinevad sõnumid kokku ettevõtte jaoks ettearvamatul viisil, mis võib kahjustada ettevõtte brändi. Schultz soovib ettevõtetel arvestada sellega, et kliendid lähtuvad oma ostueelistustes kogu neile kättesaadavast informatsioonist ("The Inevitability ..." 1996: 139).

Eestis liigub informatsioon kiiresti seda tänu tehnoloogia arengule, aga ka sellele, et niiõelda kõik tunnevad kõiki. Alati on võimalus, et organisatsioonist lekib konfidentsiaalset informatsiooni ning hakkab levima tuttavate kaudu. Näiteks Tallinna Börs jälgib, et turuosalisel ei kasutaks siseteavet ebaseaduslikult.

„Turundus ei ole enam osakond, vaid ettevõtte tegevus“ ning ettevõtte peab integreerima kõik kokkupuutepunktid kliendiga ühtseks sõnumi edastamise kanaliks. Kliendi hinnang brändile kujuneb kumulatiivse summana kõigest kokkupuutepunktidest brändiga, kusjuures enamus kokkupuutepunkte ei ole seotud turunduse või reklaamiga. Aina enam lahendusi müügi probleemidele leitakse ettevõtte muudest valdkondadest, mitte turundusest. Lahenduste otsimiseks peab sageli vigu otsima inimkapitali juhtimisest ning ettevõtte sisemisest kommunikatsioonist

(Yastrow 1999-2000: 1). Minu arvates on ettevõtte sisemine kommunikatsioon valdkond, mis ei toimi kunagi liiga hästi ning mida saab alati parendada. Nagu enamus ettevõtte protsessidest ei toimi ka sisekommunikatsioon hästi iseenesest ning nõuab pidevat jälgimist ja niiöelda ergutamist.

Selleks, et vältida vastuolu ettevõtte erinevate sõnumite ja kommunikatsioonieesmärkide vahel, peavad kõik ettevõtte turundus- ja kommunikatsioonitegevused olema planeeritud ja ellu viidud koordineeritult ja ühtse süsteemina. Sellest põhimõttest lähtub integreeritud turunduskommunikatsioon, mida järgides on võimalik saavutada sünergiat ja ühtsust ettevõtte sõnumites sõltumata sellest, millist kommunikatsioonikanalit kasutatakse. Integreeritud turunduskommunikatsioon hõlmab endas ettevõtte kogu sisemistele ja välistele siht- ja sidusrühmadele suunatud kommunikatsiooni ning ei piirdu ainult müügiga seotud sõnumitega, kuna müüki mõjutavad ettevõtte kõik sõnumid (Yastrow 1999-2000: 1). Integreeritud turunduskommunikatsioon ei integreeri mitte ainult turunduse meetodeid, vaid ühtlustab põhimõtteid ja kommunikatsioonivoogu ettevõtte tootmisest ja tootearendusest klienditeeninduseni (IMC Defined 2002). Ettevõtja või turundaja, kes soovib limiteeritud ressurssidega saavutada promotsiooni maksimaalset edu, peab mõistma turunduskommunikatsiooni kogu protsessi ning nägema ettevõtte erinevate kommunikatsioonitegevuste seotust. Minu arvates on haritud turunduse ja kommunikatsioonispetsialistidel niinimetatud usukuulutaja roll ning nad peavad parandama organisatsiooni kõigi liikmete kommunikatsioonialaseid teadmisi. Ka Eesti koolitusettevõtted pakuvad laias valikus suhtlustreeninguid ning emotsionaalse intelligentsuse alaseid koolitusi, millel pööratakse suurt rõhku kommunikatsioonioskustele.

Algusest peale on integreeritud turunduskommunikatsioon pälvinud rohkelt tähelepanu nii akadeemilistes kui ka praktikute ringkondades kuna integreeritud turunduskommunikatsioon lähtub loogilistest põhimõtetest (orig. Integrated Marketing Communications: Pulling It Together And Making It Work. Schultz, D.E., Tannebaum, S.I. & Lauterborn, 1993, Pettegrew 2000-2001: 1 kaudu). Integreeritud turunduskommunikatsiooni keskse põhimõtte kohaselt edastavad kõik kontaktid kliendiga, mitte ainult turundus või reklaam, sõnumit ettevõtte ja brändi kohta (Yastrow, 2). Oma kogemuse põhjal võin öelda, et integreeritud

turunduskommunikatsiooni põhimõtted on ettevõtete juhtidele kergesti mõistetavad, kahjuks valmistab integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine ning põhimõtete järgimine igapäevases organisatsiooni kommunikatsioonis suuri raskusi.

Kui turunduse integreerumine populaarsemaks sai, arvasid paljud turundajad, et turunduse integreerimine tähendab reklaamikampaania täiendamist mõne teise turunduse meetodiga. Arvati, et tulemust on võimalik parandada, kui võrrelda reklaami suhtekorralduse, otseturunduse ja müügiesituse tehnikatega. Siis oli turunduse integreerimine midagi, mida turundajad võisid kas teha või mitte. Nüüd, kui turundajad tegutsevas uues informatsiooni ja klientide võimu ajastu keskkonnas, peavad nad tunnistama, et turunduse integreerimine ei ole see, mida turundajad teevad, vaid turunduse integreerivad tegelikult kliendid. Olenemata sellest, kas see ettevõtetele meeldib või mitte, integreerivad kliendid kogu müüjate tegevuse ja sõnumid üheks pildiks ettevõttest või brändist. Reklaamides antud lubadused muutuvad aina vähemtähtsateks ning lubaduste täitmine aina olulisemaks (Yastrow 1999-2000: 2-3). Heaks näiteks sellest, et tarbijad väljendavad pahameelt kui lubadusi ei täideta oli Coca-cola päkapikkude juhtum möödunud talvel. Silti „päkapikke ei ole“ märkasid ka need tarbijad, kes mänuasja ei soovinudki, kuid väljendasid oma nõrdimust sellegi poolest.

1.3.4. Turunduskommunikatsiooni integreerumise põhjused

Lisaks klientide mõjujõu suurenemisele on mitmed muutused ja arengud turunduse ja kommunikatsiooni valdkonnas põhjustanud integreeritud turunduskommunikatsiooni olulisuse kasvu. Kliendid ei saa mitte ainult teadlikumaks, vaid nad muutuvad ka ükskõiksemaks ning immuunsemaks turunduskommunikatsiooni suhtes (Semenik 2002: 24-25). Aina kasvav reklaamide hulk on pöördunud turundajate vastu ning turundajad tegelevad pidevalt probleemidega, mis on seotud sellega, et sihtrühmad ei reageeri traditsioonilistele reklaamidele (Belch 1997: 13). Aina enam otsitakse lahendusi turundusprobleemidele ning alternatiivseid võimalusi ettevõtte sõnumite levitamiseks ning sihtrühmadega suhtlemiseks. Selleaastaseks Pärnu Turunduskommunikatsiooni reklaamlauseks oli intrigeeriv „Reklaam on surnud“.

Konverentsi ettekannetest jäi kõlama väide, et reklaam ei ole surnud, kuid selle olemus ja väljendusviisid muutuvad oluliselt ka Eestis.

Andmebaaside areng

Üks võimalus turundajate probleemide lahendamiseks peitub andmebaaside arengus. Kuna kliendid on õppinud reklaame mitte märkama, valivad turundajad promotsiooni meetodeid, mis on personaalsemad ning suunatud konkreetsele inimesele. Paljud ettevõtted koostavad andmebaase talletamiseks ja töötlemaks klientide andmeid; geograafiline asukoht, demograafilised ja psühhograafilised andmed, ostukäitumine, meediaeelistused, maksujõulisus ning muud andmed on turundajate jaoks suureks väärtuseks (Belch 1997: 13-14). Kliendiandmed kasutatakse kliendigruppide kirjelduste loomiseks ning selle informatsiooni abil on võimalik jõuda ainult soovitud sihtgrupini, näiteks teismelised või lapsevanemad kasutades massimeedia asemel otseturundust (Semenik 2002: 25). Integreeritud turunduskommunikatsiooni pooldajate arvates on turundamine andmebaaside abil arendamist vääriv ja praktikas efektiivne meetod (Belch 1997: 14). Eestis on kasutusel palju kliendikaarte, mida kasutatakse klientide ostude analüüsimiseks ning kliendiprofiilide loomiseks. Näiteks Stockmanni kaubamaja kliendikaart annab vaid üksikute toodete ostmisel soodustusi, kuid kaarti küsitakse iga ostu puhul, et registreerida kliendi ostukäitumine. Eestis kasutatakse ka otsepostitust, kuid minu arvates arvestatakse kliendi eripärade ja soovidega veel vähe. Kliendid nõuavad, et neil oleks kliendihaldurid pankades ja teistes suurtes teenindusasutustes, kes teaks nende vajadusi ja oskaks pakkuda neile sobivaid lahendusi, kuid vähesed ettevõtted oskavad luua püsivaid ja usalduslikke suhteid kliendihaldurite ja klientide vahel.

Massimeedia reklaamide kõrge maksumus ja vajadus parema mõõdetavuse järele

Üheks reklaamile fokuseeritusest integreeritud turunduskommunikatsiooni poole suundumise tendentsi põhjuseks on massimeedias avaldatavate reklaamide ebamõistlikult kõrge maksumus. Paljude turundajate arvates on traditsiooniline

meediareklaam muutunud liiga kalliks ning seetõttu otsitakse turunduskommunikatsiooni strateegiate väljatöötamisel sihtotstarbelisemaid kommunikatsioonivahendeid nagu üritusturundus ja sponsoreerimine, otsepostitus, müügiedendus ja internet (Belch 1997: 13). Selleaastasel Pärnu Turunduskonverentsil rääkis suhtekorraldusbüroo esindaja kuidas aina enam ettevõtteid Eestis pöörduv nende poole reklaamile alternatiivsete promotsiooninippide leidmiseks (Mets 2006). Lisaks on ettevõtetel vaja näha ja mõõta reklaami tulemust ning ettevõtted suunavad turunduse vahendeid tavareklaamilt lühiajalisematele ja kergemini mõõdetavatele meetoditele (Semenik 2002: 25).

Vajadus näha seost reklaami ja tulemuste vahel muudab ka reklaamiagentuuride tasustamise põhimõtteid. Paljudes ettevõtetes on hakatud kasvõi osaliselt kasutama reklaamiagentuuride tulemustel, näiteks müügi- või turuosa kasvul, põhinevaid tasustamissüsteeme. Vajadus näidata konkreetseid tulemusi motiveerib agente kasutama erinevaid ja vähemkulukaid kommunikatsioonivahendeid kui seda on massimeedias reklaamimine (Belch 1997: 14). Ka Eestis mõõdetakse aina vähem kontakti hinda ning enam müügitulemusi kui soovitakse kampaania hinda mõõta või erinevaid promotsiooniviise hinnata. Reklaamiagentuure võetakse vähem kuulda ning valikud tehakse oma ettevõtte müügitulemuste põhjal.

Võimu üleminek tootjatelt müüjatele

Teine muudatus turunduse ja kommunikatsiooni valdkonnas on võimu üleminek tootjatelt müüjatele. Müügitööstuses toimunud ühinemiste tulemusel on väikesed kohalikud jaemüüjad asendunud regionaalsete ja rahvusvaheliste müügikettidega (Belch 1997: 14), kes on võimelised nõudma tootjatelt raha üritusturundusele, müügistendidele ja tootesitlustele (Semenik 2002: 25). Kui tootjad panustasid peamiselt meediareklaamidele, siis müüjad nõuavad tootjatelt vahendeid, et jõuda ostjatele lähemale ning muuta müügitegevus personaalsemaks.

Meedia fragmenteerumine

Uued tehnoloogiad annavad turundajatele uusi võimalusi tarbijateni jõudmiseks, kuid mõjutavad ka traditsioonilist massimeediat. Televisioon, raadio, ajakirjad, ajalehed fragmenteeruvad järjest enam ja on suunatud üha kindlapiirilistele gruppidele (Belch 1997: 13). Turundajatele kättesaadavad võimalused on kordades kasvanud ning ringhäälingumeedia pakub turundajatele võimalusi osta meediaaega just sel ajal, kui vajalik sihtgrupp televiisorit vaatab või raadiot kuulab ning kohas kus sihtgrupp asub. Trükimeedia on samuti mitmekesistunud ning erinevaid ajakirju avaldatakse rohkem kui kunagi varem (Semenik 2002: 24). Sellest hoolimata on auditooriumite vähenemine mitmes meediavaldkonnas viinud massimeedia rolli langusele ning teiste promotsiooniviiside osatähtsuse tõusule (Semenik 2002: 24; Belch 1997: 13). Tekkinud on tasuta kommunikatsioonikanalid internetis ning David Phillipsi sõnul peaks traditsiooniliste kanalite, nagu ajakirjanduse ja televisiooni omanikud otsima uusi võimalusi kuidas reklaamiraha teenida (Phillips 2006).

Interneti areng ja levik

Ettevõtete ärimeetodeid ja tarbijatega suhtlemise viise on kahtlemata mõjutanud Interneti kiire areng ja levik. Internet on interaktiivne meedium, mis on saanud paljude ettevõtete jaoks nii kommunikatsioonistrateegia kui ka äristrateegia oluliseks osaks (Belch 1997: 14). Interneti levik ja e-kaubanduse osatähtsuse tõus on loonud kommunikatsioonistrateegiate ja jaotusstrateegiate segunemise ning kaasaegne promotsioon on äärmiselt huvitav kombinatsioon kommunikatsioonist ja tehnoloogiast (Semenik 2002: xxx - 2). Eestis on asutatud ettevõtteid, kes aitavad turundajatel orienteeruda interneti turundusvõimalustes ning luua paremaid võimalusi nähtavuseks elektrooniliste kanalite kaudu (Gurney, 2006).

Müügisõnumite langenud efektiivsus

Vaatamata meeleheitlikele jõupingutustele leidmaks uusi reklaamimisviise, on turundajad mõistnud, et reklaami mahu suurenemine on nõrgendanud mistahes

üksiksõnumi efektiivsust (Semenik 2002: 25). Paljud tarbijad ei võta enam reklaamisõnumeid vastu ja on väsinud “müügisõnumitega pommitamisest”. Need faktorid on pannud turundajad otsima alternatiivseid viise oma sihtauditooriumiga suhtlemiseks ning üheks alternatiivseks ja sageli kasutatavaks turunduse meetodiks on müügisõnumite integreerimine popkultuuri. Turundajad palkavad ka filmitööstusele müüvaid ettevõtteid, et televisioonisaadetes ja filmides kasutataks nende brände (Belch 1997: 13). Eestis on palju turundajaid, kes üritavad tooteid müüa popkultuuri toel, hiljutiseks näiteks oli mõnevõrra ebaõnnestunud Hansapanga NPNK kampaania, kuid mis sai siiski Aasta Turundusteo tiitli.

Ettevõtted on aru saanud, et viis, kuidas nad peaks tarbijatega kommunikeeruma ja oma toodete ja teenuste promotsiooni korraldama, muutub väga kiiresti (Belch 1997: 5). Teadlikud tarbijad, reklaamimise virvarr, uued tehnoloogiad, järjest suurem vajadus näha konkreetseid mõõdetavaid tulemusi, massimeedia fragmenteerumine, interneti ja elektroonilise kaubanduse kiire levik – kõik see on kaasa toonud siht- ja sidusrühmadega suhtlemiseks kasutatavate kommunikatsioonivahendite mitmekesisuse ja keerukuse kasvu (Semenik 2002: 25). Toimivatele muutustele vastavate turundus- ja kommunikatsiooniprogrammide arendamine on iga organisatsiooni kriitilisteks eduteguriteks. Reklaam ja teised promotsiooni vormid mängivad jätkuvalt tähtsat rolli enamike ettevõtete integreeritud turunduse programmides, sõltumata sellest, kas nad on orienteeritud integreeritud turunduskommunikatsioonile või mitte, kuid võimalus ja vajadus kasutada teisi kommunikatsioonivahendeid muudab koordineerimise ja integreerimise palju suuremaks väljakutseks kui varem (Belch 1997: 5; Semenik 2002: 25).

Liikumine integreeritud turunduskommunikatsiooni suunas on üks kõige tähelepanuväärsemaid arenguid turunduse vallas ning see suund on jätkuv. Integreeritud turunduskommunikatsiooni kasutatakse nii väikeste kui ka suurte ettevõtete poolt ja see on muutunud populaarseks nii nende ettevõtete hulgas, kes müüvad tarbekaupu ja –teenuseid kui ka äriettevõtetele turundajate seas (Belch 1997: 12). Integreeritud turunduskommunikatsiooni pooldajad väidavad, et integreeritud turunduskommunikatsioon on üks kõige lihtsamaid viise kuidas ettevõtte saab turunduses maksimeerida investeringutelt tagasisaadavat tulu (Tortorici 1991: 20-22).

Eelpoolkirjeldatu ei kehti kindlasti ainult mujal maailmas vaid on päevakohane ka Eestis. Eesti turundajate teod on vahel meeleheitlikud ning apsud tekivad kui ettevõtte erinevad kommunikatsioonikanalid ei ole integreeritud, näiteks turundusosakond ei tee koostööd suhtekorraldajatega. Integreerimine ennetakse probleemide tekkimist ning aitaks toime tulla kriisidega.

Eestis reklaamiturg kasvab pidevalt ja kanalite omanikel pole veel muretsemiseks põhjust kuid tulevikku silmas pidades peaks ka Eestis olema valmis selleks, et ettevõtted hakkavad aina enam kasutama odavamaid elektroonilisi kanaleid. Turundusspetsialistina tegelen pidevalt uute turundamisvõimaluste ja alternatiivsete kanalite otsimisega. Mulle tundub, et Eestis ei usaldata äraproovitud ja töötavaid meetodeid ning pigem tahetakse iga hinna eest olla innovaatiline ning eristuv. Kuigi ülalloodud faktorid on ka Eestis mõjutanud turunduskommunikatsiooni muutumist ei põhjusta minu arvates Eesti turunduskommunikatsiooni arengut niivõrd müügitulemustest tulenev otsene vajadus reklaamile alternatiive leida, vaid arvamus, et alternatiivne lahendus on alati odavam, efektiivsem ning klientide poolt aktsepteeritavam.

1.3.5. Kas integreeritud turunduskommunikatsioon on tõesti midagi uut?

On väidetud, et integreeritud turunduskommunikatsioonis ei ole mitte midagi uut, eriti väikeste ettevõtete ja kommunikatsiooniagentuuride jaoks, kes on juba aastaid erinevaid promotsioonialaseid jõupingutusi koordineerinud. Lisaks sellele on suuremad reklaamiagentuurid püüdnud laiendada oma promotsiooniteenuste valikut juba üle 20 aasta (Belch 1997: 99). Gronstedt ja Thorsen ütlevad, et “integreeritud turundus on lihtsalt ratta taasleiutamine” (“Five Approaches to...” 1996: 48). Duncan ja Everett toetavad seda seisukohta, väites, et integreeritud turunduskommunikatsioon ei ole mitte midagi muud kui koordineeritud planeerimine ja et paljud organisatsioonid on teinud seda juba aastaid (1993: 31).

Eestis ei ole uuritud, kas integreeritud turunduskommunikatsiooni peetakse uueks valdkonnaks kuid termin on kindlasti laialt kasutusel. Näiteks on Estonian Business

School-i programmides välja toodud integreeritud turunduskommunikatsioon, mitte lihtsalt turunduskommunikatsioon.

Vastupidi skeptikutele väidab Yastrow, et kuigi paljud ettevõtted väidavad end praktiseerivat integreeritud turunduskommunikatsiooni, mõistetakse seda sageli kui paralleelsete turundusjõupingutuste seeriaid, mitte nende integreerimist (1999-2000: 2). Kitchen'i ja Schultz'i arvates on integreeritud turunduskommunikatsioon midagi enam kui lihtsalt püüde panna erinevad turundus- ja promotsioonialased tegevused näima ja tunduma ühesugustena ("Integrated Marketing Communications: What is it..." 1997: 7).

Veel üks integreeritud turunduskommunikatsiooni kasutamisega seotud probleem on, et keskendutakse peamiselt kommunikatsioonile, mille on algatanud müüjad ja tarbijatega rääkimisele pannakse palju suuremat rõhku kui nende kuulamisele. Integreeritud turunduskommunikatsioonile on omane, et kommunikatsiooniprotsessi aluseks võetakse tarbijate vaatenurk (Yastrow 1999-2000: 2). Eestlased ei ole väga aldis andma tagasisidet, kuid sellegi poolest peab ettevõtte alati looma võimaluse klientidele ettevõttega suhtlemiseks ning tagasiside andmiseks.

Yastrow väidab, et palju integreeritud turundust eksisteerib turundusplaanides, mis on fokuseeritud peamiselt reklaamile. Turunduskultuur, milles domineerib reklaam, omab suurt mõju ja seetõttu peetakse integreeritud turunduskampaaniaks seda, mis tegelikult ei ole mitte midagi muud kui reklaamikampaania, milles püütakse hõlmata erinevaid meediakanaleid (Yastrow 1999-2000: 2). Eestis puudub vastav uuring selgitamaks, kuidas integreeritud turunduskommunikatsioonis mõistetakse, kuid kindlasti ei ole integreeritud turunduskommunikatsioon kanalite rohkus ega vaid suurte ettevõtete pärusmaa.

Keegan, Moriarty, and Duncan märgivad, et paljud neist ettevõtetest, kes väidavad end kasutavat integreeritud turunduskommunikatsiooni, ei suuda edastada sidusrühmadele "ühehäälsel" sõnumil ja seda eriti kriisisituatsioonis. Lisaks ei ole nad pühendunud "organisatsiooni poolt oma brändi väärtuse kollektiivseks mõjutamiseks kasutatavate kõigi sõnumite ja meediakanalite strateegilisele koordineerimisele" (orig. Marketing. Keegan, W., Moriarty, S. and Duncan, T., 1992, Pettegrew 2000-2001: 10

kaudu). Ei ole sugugi harukordne, et kriisiolukorras saab meedia ettevõtetelt vastukäivaid sõnumeid. Kuigi meedia huvides ongi paljastada sõnumites esinevaid lahknevusi, ei juhtuks selliseid kommunikatsioonivigu, kui ettevõtte järgiks integreeritud turunduskommunikatsiooni põhireegleid. Eestis on aina enam näha, et kommunikatsioonikriis võib tekkida kergesti ning kriis on sageli lakmuspaberiks, mis näitab kuidas ettevõttes kommunikatsioonijuhtimisega toime tullakse.

Minevikus juhti erinevaid turundus- ja promotsiooniteenuseid nagu eraldi tuluallikaid. Igaüks neist oli motiveeritud täitma ainult enda eesmärgi ja toetama ainult oma meetodeid selle asemel, et edendada tõeliselt integreeritud turundusprogramme. Paljude agentuuride loomingulised spetsialistid keeldusid osalemast teistes promotsioonitegevustes nagu müügiedendus ja otseturundus. Nad eelistasid keskenduda ajakirja- ja telereklaamide loomisele, mida peeti prestiižikamaks tööks kui kupongide või otsepostitusmaterjalide kujundamist, millel oli tihti halb maine (Belch 1997: 100). Ka Eestis on reklaamiagentuure, kes on spetsialiseerunud vaid ühele valdkonnale ning kes ei tule toime integreeritud programmidega.

Schultz, Tannebaum ja Lauterborn väidavad, et turundajad ei ole kohanenud turul toimivate muutustega ja et “ühte patta kokku segatud, massidele suunatud, ebaadekvaatne kommunikatsioon kasvab välja tootjate soovidest, mitte tarbija vajadustest” (orig. *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together And Making It Work*. Schultz D.E., Tannebaum, S.I. and Lauterborn, 1993, Eagle 1999: 65 kaudu). Lisaks kinnitavad nad, et liiga vähe pööratakse tähelepanu sellele, kuidas toode või teenus lahendab tarbija probleeme. Schultz hoiatab, et kommunikatsioonitehnoloogia ja tehnoloogiline revolutsioon laiemas mõttes suurendavad pidevalt tarbijate võimu ning et olulised kontseptsioonid, nagu näiteks turu homogeensus tuleb uuesti läbi mõelda ja ümber mõtestada (“The Inevitability...” 1996: 140). Seda vaadet toetab Lannon, kelle väitel peaksid turundajad kaaluma ja ümber hindama selle, kuidas tarbija turunduskommunikatsiooni vastu võtab ja töötleb, kuna küsimus ei ole enam selles, mida reklaam teeb, vaid pigem selles, mida inimesed reklaamiga teevad. Sama kehtib teiste turunduskommunikatsiooni vormide kohta (1996: 24). Eestis teostatud uuringu kohaselt ei ole eestlased reklaamide suhtes veel

väga immuunsed (Kaal ja Eensalu 2006) kuid vastuseisu reklaamidele on näha kasvõi postkastidele kleebitavatest kirjadest, et reklaami ei soovita.

Eagle-i viidatud uuring kinnitab, et “integreeritud turunduskommunikatsioon ei ole juhtkonna moeröögatus, vaid fundamentaalne ja märkimisväärne pööre klientide ja reklaamiagentuuride turunduskommunikatsioonialases mõtlemises ja praktikas”. Integreeritud turunduskommunikatsioon areneb ja selle tähtsus kaasaegsel turul kasvab pidevalt. Reklaamiagentuuri vaatevinklist ei ole integreeritud turunduskommunikatsioon kindlasti mitte juhtkonna eralõbu, sest reklaamiagentuuri töötajad kulutavad 30% ja enam oma ajast integreeritud programmidele. Fundamentaalsed muudatused turunduskommunikatsiooni valdkonnas nagu andmebaaside areng, meedia fragmenteerumine, kliendi soov interaktsiooni järele, koordineerimine ja sünergia juhivad paratamatult integreeritud turunduskommunikatsiooni võidukäiku (orig. Revisiting the Concept of Integrated Marketing Communications: Contrasting Perceptions between Marketers and Advertising Agency Executives. Eagle, Lynne et al., 1998, IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures: Client / Advertising Agency Coordination and Cohesion. Kitchen, Phil and Lynne Eagle, 1999, Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. Mitchell, H, Eagle 1999: 22 kaudu).

Uuringus paluti ettevõtetal (klientidel) ja reklaamiagentuuridel täpsustada, milline turunduskommunikatsiooni tegevus on integreeritud. Uuringust selgus, et reklaami peetakse rohkem integreerituks, kuid müügiedendust ja avalikkussuhteid (*PR*) vähemintegreerituks. Otseturundust peeti reklaamiga kõige enam ning *PR*-i kõige vähem integreeritumaks. Need tulemused, mis küll pole üllatavad, näitavad, et integreeritud turunduskommunikatsiooni programmidel on märkimisväärne kasvuruum ja arengupotentsiaal. Turundajad ja kommunikatsioonijuhid ei ole veel täielikult mõistnud, et turunduskommunikatsiooni integreerimine suurendab ettevõtte poolt edastatavate sõnumite mõju (Eagle 1999: 10, 14).

Uuringutest selgub ka, et küsimustikele vastanud näevad muutusi turul peegeldusena muutustest kommunikatsioonis üldisemalt. Ettevõtted tunnevad, et peavad vastama klientide muutunud vajadustele. Vastanud ei olnud vastu ühelegi väitele selle kohta, et integreeritud turunduskommunikatsioon on tõeline muutus kommunikatsioonis, mitte

uus ja mööduv juhtimise trend või mood (Eagle 1999: 22). Integreeritud turunduskommunikatsiooni võetakse tõsiselt ja seda rakendavad paljud turunduse ja kommunikatsioonispetsialistid (Eagle 1999: 22).

Minu arvates ei ole integreeritud turunduskommunikatsioon Eestis enam uus mõiste kuid arvan, et ta on kindlasti erinev kui traditsiooniline lähenemine turunduskommunikatsioonile. Enda kogemuse põhjal tundub mulle, et reklaami ja turunduskommunikatsiooni ei peeta enam vaid analüüsimatut alateadvust mõjutavaks valdkonnaks ning sellelt oodatakse reaalseid tulemusi. Turunduskommunikatsiooniharidusega spetsialiste on rohkem ning turundusalaseid otsuseid tehakse aina sagedamini toetudes uuringutele ja turunduskommunikatsiooni tulemusi soovitakse mõõta kvantitatiivsete meetoditega. Alustasin oma karjääri kaksteist aastat tagasi ning sellest ajast on turunduskommunikatsiooni vallas palju muutunud. Reklaamiagentuurides töötavaid kunstnikke usaldatakse vähem ning tellijad teevad rohkem ettekirjutusi ning teavad millist lõpptulemust soovivad. Enam ei peeta turundusspetsialistiks vaid mõneaastase kogemuse ning vastava erialase hariduseta töötajaid. Reklaami ja muu promotsiooniga ei lepita kui millegi müstilisega, mis juhuslikult vahel mõjub ja vahel mitte. Kindlasti on suurenenud ka integreeritud programmide kasutamine ning erinevaid turunduskommunikatsiooni meetodeid kasutatakse aina harvemini üksteisest täiesti lahus.

1.3.6. Integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärgid ja tulemused

Schultz ja teised rõhutavad, et integreeritud turunduskommunikatsiooni plaanide koostamine nõuab ülevaatlikku lähenemist ning „kogu pildi“ nägemist. On möödapääsmatu, et ettevõtte koostaks integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia, mis arvestaks ettevõtte tegevuse, protsessidega ning praktikatega. Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia peab olema reaalne ja elluviidav, mitte unistus sellest, kuidas ettevõtte võiks ideaalis tegutseda (Belch 1997: 11).

Integreeritud turunduskommunikatsiooni (ITK) võib iseloomustada viie eesmärgiga:

1. ITK eesmärgiks on kasutada ettevõtte kommunikatsiooniks määratud ressursse tulemuslikult, efektiivselt ja säästlikult;
2. ITK eesmärgiks on rakendada suhete loomiseks kliendikeskset mõtlemist;
3. ITK eesmärgiks on astuda klientide ja teiste sidusrühmadega dialoogi igal võimalusel;
4. ITK eesmärgiks on edastada ühtset ja selget sõnumit igal kokkupuutel (planeeritud või juhuslikul) kliendiga;
5. ITK eesmärgiks on järjepidev ja pikaajaline suhe klientide ja teiste sidusrühmadega

(Semenik 2002: 2, Eagle 1999: 23, Pettegrew 2000-2001: 1, Schultz & Barnes 1997: 7, Yastrow 1999-2000: 2-5). Alljärgnevalt on kirjeldatud tulemusi, mida ettevõtte saavutab kui ta järgib integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtteid.

Efektiivsus, tulemuslikkus, ressursisäästlikkus

Integreeritud turunduskommunikatsioon võimaldab ettevõttel kasutada kommunikatsiooniks määratud ressursse tulemuslikult, efektiivselt ning säästlikult (Semenik 2002: 2, Eagle 1999: 23). Planeeritakse ja viiakse ellu kommunikatsioonistrateegiat, mitte reklaami, üritusi või sooduspakkumisi. On selge, et üksteisest sõltumatute ja erinevate osakondade ning alltöövõtjate poolt korraldatud kampaaniate korraldamise asemel võimaldab ühtne lähenemine kommunikatsioonile raha kokku hoida (Eagle 1999: 4). Integreeritud turunduskommunikatsiooni eelis on ressursside säästmine ning selle kaudu ka konkurentsieelise saavutamise (Pettegrew 2000-2001: 1).

Kliendikesksus

Percy kirjutab, et integreeritud turunduskommunikatsioon on kommunikatsiooni planeerimine lähtudes kliendi seisukohast (orig. Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications. Percy 1997, Pettegrew 2000-2001: 3 kaudu) ning Stewart lisab, et integreeritud turunduskommunikatsioon ei ole ainult erinevate

sõnumite ja kanalite koordineerimine, vaid ka "*market-back*" (turult tagasi) põhimõtete järgimine (1996: 149-151). See tähendab, et väärtust luuakse ennekõike kliendi jaoks ja ettevõtte tegevusi planeeritakse lähtudes kliendist, mitte tootest. Seepärast on tagasiside turult ja sidusrühmadelt väga oluline (Eagle 1999: 5) ning iga integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia algab kliendi analüüsi ja tundmisega. Sealjuures ei hõlma kliendianalüüs ainult demograafilisi ja psühhograafilisi andmeid, vaid sisaldab ka motivatsioonianalüüsi (IMC Defined 2002).

Dialoog

Kuna integreeritud turunduskommunikatsioon lähtub kliendist, on kliendi kuulamine väga oluline. Kliendi kuulamine ei ole lihtsalt viisakas teguviis, vaid hädavajalik ettevõtte tegevuse ja kommunikatsiooni planeerimiseks ja elluviimiseks. Integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtteid järgiv ettevõtte loob tagasiside saamiseks ning dialoogi arendamiseks teadlikult klientidega kontakte. Turunduskommunikatsiooni on traditsiooniliselt peetud ühesuunaliseks kommunikatsioonivooks, müüja jutuks kliendile, kuid integreeritud turunduskommunikatsiooni puhul on kliendi jutt müüjale tunduvalt olulisem (Yastrow 1999-2000: 6). Kliendi mõistmisest sõltub ettevõtte edukus ja kliendi vajadustele vastamine (Schultz & Barnes 1997: 7) ning turundajad peavad olema valmis astuma kliendiga dialoogi alati, kui selleks on võimalus, mitte ainult siis, kui turundajad ise heaks arvavad (Yastrow 1999-2000: 2-5).

Ühtsus ja selgus

Schultzi definitsiooni kohaselt on integreeritud turunduskommunikatsioon turunduskommunikatsiooni planeerimise viis, mille puhul kaastakse erinevad kommunikatsioonimeetodid ühtsesse strateegiasse /.../ ning kombineeritakse meetodeid saavutamaks sõnumite selgust, ühtsust ning maksimaalset mõju (orig. Integrated Marketing Communications: Pulling It Together And Making It Work. Schultz, D.E., Tannebaum, S.I. and Lauterborn, 1993, Eagle 1999: 18 kaudu). Integreeritud turunduskommunikatsiooni eesmärk on sõnumite selgus ja ühtsus ning

juhul, kui seda ei saavutata, aetakse siht- ja sidusrühmad vastukäivate sõnumitega segadusse ning ettevõtte ei saavuta oma kommunikatsioonieesmärki (Schultz & Barnes 1997: 3). Sageli unustatakse, et auditoorium ei võta vastu mitte ainult ühe, vaid tuhandete ettevõtete sõnumeid, kommunikatsiooniruum on täidetud müraga ning ettevõtte peab seetõttu oma sõnumid edastama võimalikult selgelt ja arusaadavalt (Yastrow 1999-2000: 8).

Minu arvates on ühtsus ja selgus integreeritud turunduskommunikatsiooni tuum ning peamine eesmärk ja õigesti rakendades kõige olulisem tulemus. Ian Moore kirjutab, et klientidel ei ole aega ja tahtmist mõistatada mida ettevõtte sõnumitega tahetakse öelda. Kui klient ei taipa kohe, et tegemist on toote või teenusega, mis talle huvi pakub, siis ta enamasti ei pööra promotsioonile pikemalt tähelepanu (2005: 21). Klient ei taha, et teda peetakse rumalaks kuid sageli on vaja ettevõtte sõnum „puust ja punaseks“ teha. Klient tahab kiiresti ja lihtsalt teada mille poolest toode erineb konkurentide omadest ja miks see hea on.

Järjepidevus ja pikaajalisus

Üks eelistest, mida integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtted loovad, on kommunikatsiooniprogrammide järjepidevus ja pikaajalisus (Eagle 1999: 23). Kommunikatsioonitegevusi ei planeerita mitte üksikute kampaaniatena, vaid pideva kahepoolse kommunikatsioonivoona. Ettevõtte kõigi töötajate kaasamine kommunikatsioonitegevusse ning sõnumite selgitamine ettevõtte sees on piisavalt raske ülesanne, juhul, kui korraldatakse palju erinevate sõnumitega kampaaniaid, lähevad segadusse isegi ettevõtte töötajad, klientidest rääkimata (Yastrow 1999-2000: 6).

Integreeritud turunduskommunikatsioon nõuab, et ettevõtte näeks oma tegevuste ja sõnumite kumulatiivset, pikaajalist mõju. Katkematu kahepoolne kommunikatsioon sidusrühmadega peab juurduma organisatsiooni kultuuri ning olema igapäevane praktika. Vastupidiselt hirmudele kinni jääda rutiini võimaldab selline kommunikatsiooni stabiilsus kiiresti ja pidevalt muutuvus ärikeskkonnas toime tulla.

Ühe kindla kursi hoidmine võib ettevõtte juhtide jaoks igavaks muutuda ning kergesti võib tekkida soov proovida midagi täiesti uut ja erinevat. Kommunikatsioonistrateegiat ei tohiks kunagi muuta ainult selle pärast, et tahetakse proovida midagi uut ja huvitavat, või selle pärast, et vana on juba liiga kaua kasutusel olnud. Strateegiad peavad lähtuma ennekõike kliendist, mitte juhtkonna tujudest (Yastrow 1999-2000: 6).

Eestis on ettevõtteid kes edastavad sõnumeid vaid kampaania ajal ning vahepeal unustatakse klientidega suhtlemine. Tuleb ette ka situatsioone kui klient on reklaamidega müügisalongi meelitatud kuid müüjad ei oska käimasolevast kampaaniast rääkida või pole kampaania sõnumitega üldse kursis. Igapäevane kliendi rahulolu on kindlasti tähtsam kui hetkelised kampaaniaaegsed müüginumbrite kasvud.

Eelnevalt tsiteeritud allikate põhjal olen koostanud kokkuvõtte näitajatest, mis iseloomustavad ettevõtet, kes on edukalt juurutanud integreeritud turunduskommunikatsiooni:

- ettevõtte räägib sisemiste ja väliste sidusrühmadega ühelt platvormilt lähtuvalt;
- ettevõtte edastab selget ja ühtset sõnumit läbi kõigi kasutusel olevate kommunikatsioonikanalite;
- ettevõtte sõnum jõuab auditooriumini;
- ettevõtte soodustab kahepoolset kommunikatsiooni;
- ettevõtte loob pikaajalisi suhteid;
- ettevõtte oskab näha sidusrühma seisukohast;
- ettevõtte kasutab oma ressursse efektiivselt, eesmärgipäraselt ja säästlikult;
- ettevõtte ei pea müügitulemusi ettevõtte mainest olulisemaks.

1.3.7. Integreeritud turunduskommunikatsiooni tööriistad

Samamoodi, nagu planeeritakse turundustegevuste: tootedisaini, hinnastamise, jaotuse ja promotsiooni kombinatsioone, koosneb ka promotsioon ise erinevate tegevuste kombinatsioonist. Promotsiooni *mix* (segu) võib koosneda paljudest erinevatest kommunikatsioonitegevustest või ainult paarist promotsioonivõttest (Semenik 2002:

9). Lisaks toodete müügiks rakendatavale promotsioonile võivad ettevõtted kasutada suurt valikut kommunikatsioonimeetodeid loomaks ja hoidmaks sidusrühmadega häid suhteid. Investorsuhted, suhted töötajatega, või ükskõik milliste teiste sidusrühmadega, nõuavad vastavat eesmärki täitvaid kommunikatsioonitegevusi.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni tööriistad (vahel nimetatud ka promotsiooni elementideks) on järgmised:

1. reklaam;
2. interaktiivne kommunikatsioon (internet);
3. otseturundus;
4. müügiendendus;
5. personaalne müük;
6. sponsorlus;
7. suhtekorraldus;
8. toetav kommunikatsioon (telefonikataloogid, meened)

(Semenik 2002: 8, Belch 1997: 15, Smith 1993: 19). Järgnevalt lühidalt igast turunduskommunikatsiooni ehk promotsiooni elemendist.

Reklaam

Reklaami defineeritakse kui mistahes makstud mittepersonaalset sõnumit organisatsiooni, toote või idee kohta identifitseeritavalt allikalt. Mittepersonaalne tähendab siinjuures, et reklaami edastatakse läbi massimeedia ning sõnumi edastajale ei võimalda vahetut kohest tagasisidet (Belch 1997: 15). Reklaami osakaal promotsioonis oleneb ettevõtte toodete või teenuste eripärast, aga ka ettevõtte ajaloost. Sageli tehakse reklaamiotsuseid selle põhjal kuidas ettevõtte on ennast varem turundanud ja mis on müüki suurendanud. Lisaks reklaamile kasutatakse Eestis aina enam üritusturundust ning sponsorlust.

Interaktiivne kommunikatsioon

Vahel nimetatakse interaktiivse kommunikatsiooni meetodeid üksnes kommunikatsiooni kanaliteks, vahel iseseisvateks kommunikatsioonimeetoditeks. Internet on aga kindlasti turunduskommunikatsiooni tööriist. Kasutamaks interneti

kogu potentsiaali kommunikatsiooni tööriistana on vaja, et internetipõhine kommunikatsioon oleks integreeritud ettevõtte ülejäänud kommunikatsiooniga. Paljudes ettevõtetes ei nähta internetilehekülge kui kliendi võimalikku esmast kokkupuudet ettevõttega ning jäetakse kodulehe võimalused kasutamata. Eestis ollakse tehnoloogia arengult esirinnas ning Eestis on tavaline, et ettevõtte kohta otsitakse informatsiooni kõigepealt internetist. Kui mõnel ettevõttel ei ole kodulehte, siis on see Eestis pigem erand kui reegel ning tekitab klientides kindlasti küsimusi. Turundajad peaksid enam mõtlema kuidas interneti turunduskommunikatsiooniks kasutada.

Otseturundus

Otseturundus on turunduse meetod, millega sõnumid suunatakse ainult kindlale sihtgrupile. Otseturunduse tulemusi on kergem mõõta kui massikommunikatsiooni ning juhul, kui sihtgrupid on õigesti valitud, on otseturundus ka massimeediareklaamist efektiivsem. Otseturundus hõlmab otsepostitust ning telemarketingi (telefoni teel toodete turundamist). Otseturundusel on halb maine kuid see on ettevõtete jaoks odav ning tõhus turunduskommunikatsiooni vahend. Otsepostitus on enam levinud kui telemarketing ning telemarketingi on aina raskem teostada kuna inimesed ei soovi, et neid müügikõnedega tülitataks.

Müügiedendus

Müügiedendust defineeritakse enamasti kui turundustegevust, mis annab kliendi, edasimüüja või müüja jaoks lisaväärtust (kaks ühe hinnaga, tootega kaasneb kingitus) ning mille eesmärgiks on suurendada müügikäivet või müügitulusid (Belch 1997: 21).

Promotsioon (*promotion*) ja müügiedendus (*sales promotion*) on kaks mõistet, mida sageli (Belch 1997: 21) ka Eestis segi aetakse. Promotsioon on turunduskommunikatsiooni meetod, millega luuakse tootele soosingut. Müügiedendust kasutatakse otseselt müügikäibe suurendamiseks (Belch 1997: 21-22). Eestis nagu ka paljudes teistes riikides on müügiedendus seadusega reguleeritud ning seaduse kohaselt ei tohi ettevõtte ühe toote hinda pidevalt näidata soodushinnana. Kui

soodushind kehtib kogu aeg, siis ongi see toote hind mitte soodushind ning tuleb selliselt ka klientidele kommunikeerida.

Personaalne müük

Personaalne müük eeldab otsekontakti müüja ja kliendi vahel. Personaalne müük toimub dialoogina ning sõnumeid modifitseeritakse vastavalt tagasisidele. Selline müümismeetod on küll sageli ettevõtte jaoks väga kulukas, kuid paljude spetsiifiliste toodete puhul ainuvõimalik müümisviis. Personaalne müük toimub müügisalongides, messidel, kliendikohtumistel kuid ka näiteks ettevõtte sekretäri või teenindustöötaja kokkupuutel kliendiga. Sageli ei teadvusta ettevõtte need töötajad, kelle tööülesandeks ei ole otseselt müümine, et kõik nende edastatud sõnumid klientidele on samuti müügiprotsessi osa ning võivad oluliselt mõjutada müügitulemusi.

Müügitöötajate ülesandeks on sageli mitte ainult toote müümine vaid ka turuanalüüs, kliendi vajaduste ja soovide väljaselgitamine, uute klientide leidmine, tootearendusideede esitamine, müügi koordineerimine, klienditeenindus ja kliendisuhete hoidmine (Semenik 2002: 479, Belch 1997: 620, 621).

Personaalse müügi eelisteks muude müügimeetodite ees on, et personaalne müük võimaldab kahesuunalist kommunikatsiooni müüja ja kliendi vahel, müüja saab sõnastada müügisõnumid vastavalt vahetule kliendi tagasisidele ning olla kaasatud kliendi otsustusprotsessidesse (Belch 1997: 622, 623).

Personaalsel müügi miinusteks on kõrge hind, võimalus müüa korraga vähestele klientidele (vastupidiselt näiteks telereklaamile) ning oht, et müügitöötajad edastavad sõnumeid, mis ei ole kooskõlas ettevõtte eesmärkidega või teiste turunduskommunikatsiooni sõnumitega (Belch 1997: 623, 624).

Minu arvates tuleb personaalse müügi puhul eristada aktiivset müüki kuna sageli nimetatakse personaalseks müügiks ka pelgalt müügi vormistamist. Aktiivne personaalne müük sisaldab kliendi soovide väljaselgitamist, toote tutvustamist, kliendi

mõjutamist, kuid müüjate töö, kes vormistavad müügi kui ostja avaldab soovi osta ei ole personaalne müük.

Sponsorlus

Sponsorlus on ürituse või tegevuse toetamine eesmärgiga saada ettevõttele meediakajastust või muul viisil sidusrühmade tähelepanu. Sageli aetakse segamini sponsorlus ja heategevus. Heategevuse puhul ei ole eesmärgiks saada vastutasu, reklaami või muul moel tähelepanu, juhul kui mistahes kujul vastutasu soovitakse, on tegemist sponsorlusega. Minu arvates peetakse Eestis sponsorlust ning sotsiaalset vastutust sageli sünonüümideks ega mõisteta sotsiaalse vastutuse sügavamad sisu.

Suhtekorraldus

Suhtekorraldus on sõna otseses tähenduses suhete korraldus. Suhtekorraldus on juhtimisfunktsioon, mille eesmärgiks on saavutada mõistmist ja heakskiitu ettevõtte ja sidusrühmade vahel. Kui turundus keskendub enamasti klientidele, siis suhtekorraldus püüab haarata kõiki sidusrühmi, nagu valitsus, aktivistid, kohalikud elanikud ja laiem avalikkus. Suhtekorraldus on sageli kriisijuhtimise peamine tööriist. Eestis on suhtekorraldusel veidi negatiivne tähendus, kuid Kaspar Jänese bakalaureusetööst selgub, et nii ettevõtete juhid kui ka ajakirjanikud peavad suhtekorraldust oluliseks (2004).

Toetav kommunikatsioon

Toetava kommunikatsiooni all mõeldakse sõnumikandjaid, mida rakendatakse lisaks peamistele kommunikatsioonivõtetele. Toetava kommunikatsiooni all mõistetakse avalikke infoliine ja telefonikatalooge, meeneid, kleebiseid, kirjutusvahendeid, kirjablankette jne. Eestis otsitakse aina enam meeneid ja kingitusi millega konkurentidest eristuda. Ettevõtte töötajatele kingitakse riideid, mütse, salle, mis loovad ühtsustunnet ning aitavad silma paista.

Erinevad turunduskommunikatsiooni tööriistad on vahendid, mille abil ettevõtte suhtleb oma sidusrühmadega. Ettevõtted reklaamivad läbi erinevate kanalite, nagu televisioon, raadio, trükipress, välimeedia ja internet. Interneti kodulehekülgede kaudu tutvustatakse ettevõtteid, antakse informatsiooni toodete, müügivõrgu ning ürituste ja uudiste kohta. Suhtekorraldus hõlmab pressiteadete avaldamist, ürituste korraldamist, päringutele vastamist ja palju muud. Müügiarenduse kampaaniad ergutavad kliente ostma, et suurendada müügi käivet. Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia kasutab erinevaid kommunikatsioonimeetodeid lähtuvalt kliendist ja vajadusest ning püüdleb parima võimaliku meetodite kombinatsiooni poole, et täita kommunikatsiooni eesmärgid, mis sageli on ka ettevõtte põhilisteks ärieesmärkideks.

Oma igapäevases töös turundusspetsialistina olen kogenud, et nii ettevõtete juhid kui ka turundajad ja agentuuride esindajad on ettevõtte reklaamist rohkem väsinud ja kahtlevad selle efektiivsuses kui näitavad uuringud (Kaal 2006). Loomulikult on tooteid ja teenuseid mille müüki ei suurenda massimeedia reklaam, kuid minu arvates tuleks alternatiivsete meetodite valikul alati lähtuda turunduskommunikatsiooni tehtava investeeringu tasuvusest. Promotsioonimeetodi valikul ei tohiks lähtuda sellest mida turundusspetsialistil või agentuuril on huvitavam teha või mis tundub „elegantne“ vaid sellest, mis on efektiivne ning ressursisäästlik. Sageli nimetatakse heaks reklaamiks sellist, mis vaatajatele meeldib, kuid mis ei pruugi müügitulemusi mõjutada.

1.3.8. Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan

Nagu kõigi äriefunktsioonide puhul on ka integreeritud turunduskommunikatsiooni puhul oluline tegevusi planeerida ning integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan peab olema ettevõtte turundusplaani osa või jätk. Siinkohal tuleb tähele panna turunduse ja turunduskommunikatsiooni erinevust millest kirjutasin eespool.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamise esmaseks sammuks on turunduseesmärkide ja planeeritud tegevuste ülevaatamine. Enne kommunikatsiooni planeerimist peab plaani koostaja mõistma turunduseesmärgid ja -tegevusi ning

põhjusi, miks turundus on selliselt planeeritud. Kommunikatsioon lähtub alati ettevõtte eesmärkidest ning turundusplaani peab toetuma äriplaanile ja ettevõtte üldisele strateegiale.

Turundusplaane on erinevaid, kuid tavaliselt sisaldavad järgmisi elemente:

1. detailne situatsioonianalüüs, mis hõlmab nii ettevõtte sisemist kui ka välist keskkonda;
2. konkreetsed turunduse eesmärgid, mis näitavad suunda, ajakava ja aitavad hiljem tulemusi mõõta;
3. turunduse strateegia, mis hõlmab otsuseid turunduse nelja elemendi kohta: toode (tootarendus), hind, jaotus ja promotsioon;
4. sihtgrupid;
5. toote eristumine ja positsioneerimine;
6. konkreetsed tegevused strateegia elluviimiseks;
7. tulemuste mõõtmise viisid ja meetodika.

Sageli ei ole ettevõttel turundusplaani ning kommunikatsiooni planeerija peab eesmärgi täitva kommunikatsiooniplaani koostamiseks koguma niipalju informatsiooni ettevõtte turunduse kohta kui võimalik. Sellisel juhul ei saa turunduskommunikatsioonilt oodata ka selliseid tulemusi mis oleks juhul kui plaan toetuks turundusplaanile ning ettevõtte üldisele strateegilisele plaanile. Integreeritud turunduskommunikatsiooni tööriistu valitakse vastavalt sellele, kuidas need aitavad kõige paremini saavutada ettevõtte eesmärgi.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan koosneb kuuest osast:

1. sissejuhatus ja ülevaade;
2. situatsiooni analüüs;
3. eesmärgid;
4. eelarve;
5. strateegia;
6. tulemuste mõõtmine.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisel on oluline, et seataks eesmärgid, mida on võimalik kommunikatsiooni abil saavutada kuna sageli seatakse eesmäärke, mis on ebarealistlikud ning mille täitmist ei ole võimalik mõõta ega hinnata. Tuleb eristada ideaalse olukorra visioone sellest, mida on turunduskommunikatsiooni ja konkreetse plaaniga võimalik saavutada ja mida mitte.

Tavaliselt on integreeritud turunduskommunikatsioonil järgmised eesmärgid:

1. luua või hoida ettevõtte või brändi kuvandit;
2. parandada sidusrühma teadlikkust ja tõsta huvi toote või brändi vastu;
3. muuta sidusrühma uskumusi ja suhtumist;
4. mõjutada ostukavatsust või eelistusi;
5. stimuleerida toodet proovima;
6. võtta üle konkurendi kliente;
7. tõsta brändilojaalsust;
8. suurendada müüki

(Semenik 2002: 76).

Realistlikud turunduskommunikatsiooni eesmärgid sisaldavad tavaliselt allpool loetletud elemente.

Konkreetsed ülesanded. Kommunikatsiooni eesmärk peab olema täpsustatud kirjeldusega, millist sõnumit soovitakse edastada või millist kuvandit luua. Näiteks eesmärk saavutada ettevõtte hea maine on liiga üldine, tuleks täpsustada milline oli maine enne ning mida mõeldakse hea maine all.

Sihtgrupp. On oluline, et oleks täpsustatud, kellele sõnum edastatakse või kelle ettekujutust ettevõttest soovitakse muuta (Belch 1997: 214). Erinevate sihtgruppide ettekujutus võib olla erinev.

Selged edukuse kriteeriumid ja tulemuse mõõtmise meetodid. On möödapääsmatu, et faktorid, mida hiljem mõõdetakse, oleks otseselt seotud püstitatud eesmärkidega. On mõttetu tõsta bränditeadlikkust reklaamiga ja hiljem mõõta müügi

kasvu; kui soovitakse suurendada müüki, on vaja hiljem mõõta müügi muutumist, kui soovitakse tõsta teadlikkust, siis tuleb mõõta teadlikkuse muutumist (Semenik 2002: 81). Minu arvates eksitakse sageli selle vastu, et alguses ei panda paika mida hiljem mõõdetakse ja kas planeeritud tegevused üldse mõjutavad seda mida hiljem mõõdetakse. Näiteks korraldatakse klientidele pidu kuid hiljem kurdetakse, et müük ei ole kasvanud kuigi pidu peeti õnnestunuks.

Konkreetne ajaperiood. Turunduskommunikatsiooni plaanis peab olema ära toodud, millise aja jooksul soovitakse eesmärgi saavutada ning millal mõõdetakse eesmärki saavutamist (Belch 1997: 214; Semenik 2002: 81). Kui eesmärgiks on näiteks sihtgrupi hoiakute mõõtmine, siis ei ole mõtet loota kiireid tulemusi. Paljud turunduskommunikatsiooni tegevused nõuavad pidevat kordamist ning nende mõju võib ilmuda alles aastate pärast.

Paljudes ettevõtetes ei seata konkreetseid kommunikatsioonieesmärgi, kuna juhtkonnal on ainult abstraktne idee sellest, mida kommunikatsiooniga saavutada. Uuring näitab, et ettevõtte tippjuhtkond isegi ei tea, milliseid eesmärgi reklaamikampaania peaks täitma ning veelgi vähem seda, kuidas kampaania tulemusi mõõta (orig. How to Know If Your Advertising Is Working . Lauterborn, Robert F., 1985, Belch 1997: 217 kaudu). Uuring on tehtud küll Inglismaal ja Ameerika Ühendriikides kuid arvan, et sama kehtib sageli ka Eestis. Vahel tehakse reklaamikampaaniaid kuna konkurendid teevad ning ei analüüsita kas ettevõttel on kampaaniaks vajadust või mida soovitakse saavutada.

Tulemusi saavutatakse strateegia abil ning integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegia koosneb integreeritud turunduskommunikatsiooni elementide ehk tööriistade kombinatsioonist. Kombinatsioon valitakse eelkõige vastavalt sihtrühmale, aga ka eelarvele, ajakavale ning inimressurssidele. Igal turunduskommunikatsiooni meetodil on oma eelised ja piirangud kuid huupi ja planeerimata tegutsedes või plaani muutes ilma, et selleks oleks eesmärgist lähtuvaid põhjuseid raisatakse minu arvates asjatult ressursse.

Oma bakalaureusetöö raames tegin ettevõttele turunduskommunikatsiooni plaani kuid kuna plaani väljatöötamise ei olnud ettevõtte töötajaid piisavalt kaasatud ei leidunud

hiljem ka kedagi, kes oleks olnud valmis plaani elluviimist juhtima. Plaan toetus küll turu- ja situatsioonianalüüsidele kuid ei arvestanud ettevõtte juhtide meelsusega ning töötajate vastuseisuga oma töös midagi muuta. Sageli kirjutatakse sahtlisse plaane, mille rakendamiseks võiks ettevõtte küll kasu saada kuid mille elluviimiseks puudub valmisolek.

Oma kogemuse põhjal võin väita, et sageli tehakse turundustöötajatele ülesandeks koostada turundus ja –kommunikatsiooniplaane ilma et ettevõttel oleks üldisi strateegilisi eesmärke või plaani, rääkimata visiooni, missiooni või väärtuste sõnastusest. Kui ettevõtte ei tea kuhu ta tahab jõuda ning miks ja kuidas ta tahab midagi saavutada, siis on turundusplaan vaid kirjeldus sellest millega turundustöötajad võiks igapäevaselt tegeleda. Sellisel juhul turundusplaan „hõljub õhus“ ega „toetu kahe jalaga maa peale“, see tähendab ettevõtte missioonile, visioonile, väärtustele ning äristrateegiale ja -plaanile.

1.3.9. Integreeritud turunduskommunikatsiooni mõõtmine

Pärast integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani elluviimist tuleb tulemusi ka hinnata. Hindamisstaadiumis määrab turundaja üksikute faktorite kaupa kui hästi või halvasti sai promotsiooniprogramm ellu viidi. Peamiseks hindamise aluseks on need eesmärgid, mis integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi jaoks seati (Semenik 2002: 89). Lisaks on väga oluline kindlaks määrata, kui hästi integreeritud turunduskommunikatsiooni programm aitab ettevõttel saavutada üleüldisi turunduseesmärke (Belch 1997: 31). Integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi mõõtmine on võimalik ainult siis, kui seatud eesmärgid olid selged (Eagle 1999: 18).

Integreeritud turunduskommunikatsiooni planeerijal on vaja teada mitte ainult seda, kui hästi promotsiooniprogramm edeneb, vaid ka seda, miks seda vaja on. Protsessi mõõtmine on loodud selleks, et võimaldada turundajatel pideva tagasiside saamist programmi efektiivsuse kohta, mida saab omakorda kasutada sisendina planeerimisprotsessis. Selleks, et teha programmi parendamiseks õigeid otsustusi, peab turundaja teadma tulemuste põhjusi (Belch 1997: 31-32).

Integreeritud programmide hindamine ja mõõtmine on integreeritud turunduskommunikatsiooni seisukohast kriitiline teema, mida ei ole eriti esile tõstetud ja mis “on siiani sellest valdkonnast kirjutajate hulgas veidi ebaselge. Osa selle raskusest tuleneb sellest, et traditsiooniliselt on reklaami, müügiedenduse, otseturunduse ja avalikkussuhete valdkonnad arendanud eraldiseisvaid ja erinevaid mõõtmismeetodeid. Integreeritud programmide mõõtmine, mis võimaldab hinnata elementidevahelist sünergiat, on täiesti uus ala, mida on suhteliselt vähe arendatud” (Eagle 1999: 22).

“Praegune selle valdkonna praktika tundub hindavat ainult reklaamikampaaniate efektiivsust” (Eagle 1999: 10). Seda võib vaadelda kui mõnevõrra ebaadekvaatset lähenemist, kuna sellise lähenemise korral ei püüta võtta arvesse sünergiat, mis on integreeritud turunduskommunikatsioonile iseloomulik nii öelda kvaliteedimärk, lisaks muudavad mõõtmismetodoloogiate piirangud mõõtmise iseenesest keeruliseks ülesandeks (Semenik 2002: 541). Akadeemilise ringkonna ja praktikute ees seisvaks peamiseks väljakutseks on jõuda integreeritud turunduskommunikatsiooni efektiivsuse mõõtmiseks vajaliku valiitse ja rahuldava meetodi väljatöötamiseni (Eagle 1999: 10).

Vaatamata metodoloogilistele vajakajäämistele on olemas mõned soovitusel selleks, kuidas hinnata integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi. Ühe võimaluse on välja pakkunud selle ala praktikud Katz ja Lendrevie, kes pakuvad mõõtmisprogrammi, mis põhineb meetodil, mille kohaselt integreeritud programmi kogu mõju ja avaldumised jaotatakse segmentideks. Nende hinnangul toimub kogu kommunikatsioon meediakajastuste, tootest saadud muljete ja isiklike kontaktide kaudu (orig. In Search of the Holy Grail: First Steps in Measuring Total Exposures of an Integrated Communications Program. Katz, Helen and Jacques Lendrevie, 1999, Semenik 2002: 543 kaudu). Allpool segmentidest veidi lähemalt.

Meediakajastus. See mõõtmise segment võtab arvesse kõik tarbijatele suunatud brändikajastused, mis leiavad aset läbi traditsioonilise meedia. Sellist tüüpi hindamise üheks komponendiks on reklaami kaudu aset leidva kajastuse hindamine, teiseks kõik avalikkussuhted ning kolmandaks dimensiooniks on kõik müügipromotsiooni viisid

nagu kupongid, allahindlused, erimüügid, millest teatatakse tänu kuulutustele erinevates meediakanalites (Semenik 2002: 543).

Muljed tootest (brändist). See segment püüab mõõta kogu sihtauditooriumi muljet brändist, mis on tekkinud otsese kontakti kaudu. Silmas peetakse kontakte, mis on tekkinud poes, kodus, tänaval, sõpradel ja tuttaval külas ja töö juures. “Juhusliku tähelepanekud, nagu näiteks McDonald’ist möödudes söögikoha sildi ja logo märkamine lähevad samuti arvesse kui muljed tootest (Semenik 2002: 544).

Isiklikud kontaktid. “On väga erinevaid isiklike kontakte, mis loovad muljeid brändist. Müügiinimesed tehingute tegemisel, vestlused sõpradega, kontaktid arvamusiidritega, arsti, apteekri või juuksuri professionaalne nõuanne - need kõik võivad mõjutada teadmisi ja teadlikkust brändist” (Semenik 2002: 544).

Ülalkirjeldatud tehnika pakub ühte võimalust hinnata kogu integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi kuid mõõtmismetodoloogiad on nõrgad. Brändimuljete ja isiklike kontaktide mõõtmise osas pakuvad selle mudeli autorid veidi hüpoteetilisi ja laialivalguvaid lähenemisviise (Semenik 2002: 544).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et küsimus kogu integreeritud turunduskommunikatsiooni jõupingutuste efektiivsuse mõõtmisest on väga, väga keeruline. Kommunikatsioon on paljude osalistega mitmepoolne protsess, mis muutub sõltuvalt ajast ja kohast ja erineb isikuti. Integreeritud turunduskommunikatsiooni efektiivsuse mõõtmise raskust tõendab peaaegu täielik selleteemalise kirjanduse puudumine. See ei tähenda, et integreeritud turundusprogrammi mõõtmine ei oleks tähtis või et seda ei peaks tegema. Pigem on kirjanduse puudumine märk sellest, kui keeruline ja huvitav teema integreeritud turunduskommunikatsioon on (Semenik 2002: 544).

Olen kogenud, et turunduskommunikatsiooni mitte ainult integreeritud kommunikatsiooniprogrammide mõõtmine on teema, mis tekitab elavaid arutelusid ning seda eriti nende seas, kes turunduskommunikatsiooni õppinud ei ole. Sageli on teiste alade spetsialistidel ebarealistlikud ettekujutused sellest kuidas turunduskommunikatsiooni mõõta ning kui mõistetakse mõõtmisvõimaluste piiratust kaldutakse automaatselt pidama turundustegevusi ebaefektiivseteks. Sageli soovitakse

ka turundusspetsialistide töötulemusi mõõta müügitulemuste või klienditeadlikkuse põhjal, kuigi ettevõtte ei rakenda turunduskommunikatsiooni meetodeid, millel võiks müügitulemustele või teadlikkusele mõju olla. Minu arvates tuleb tulemuste mõõtmisel ennekõike mõista, et tuleb mõõta neid tulemusi, mis olid tegevuse eesmärgiks ning mida tegevused mõjutada saavad. Juhul kui tulemusi ei ole võimalik mõõta, ei saa ka väita milline mõju oli turundustegevustel tulemustele, hinnanguid võib anda vaid niinimetatud kõhutunde põhjal, mis võib tõe vastata, aga võib ka mitte.

Omalt poolt soovitaksin turundustöötajate töötulemusi mõõta selle alusel, kas planeeritud tegevused said tehtud, kas peeti kinni ajakavast ja eelarvest ning kas töö vastas eelnevalt seatud kvaliteedikriteeriumitele. Seda, kas turunduskommunikatsioonist on ettevõttele kasu ja kui on, siis mil määral on kahjuks väga raske ja sageli võimatu mõõta. Võib küll mõõta näiteks mitmendana kliendid nimetavad ettevõtet *top-of-mind* loetelus enne ja pärast kampaaniat, kuid tuleb arvestada, et rühma teadlikkust võib mõjutada ka ettevõtte kohta saadud muu informatsioon lisaks kampaaniasõnumitele. See, kas teadlikkus ettevõttest ka müüki mõjutab oleneb juba väga paljudest faktoritest, näiteks konkurentide tegevusest, müügitöötajate ja teenindajate tööst, majanduslikust olukorrast, ilmast ning on väga raskesti mõõdetav. Minu arvates tuleb mees pidada, et kliendirahulolu ei tähenda alati lojaalsust ega müügikasvu. Samuti tuleb tulemuste mõõtmisel otsustada, mida on vaja mõõta ja mida on lihtsalt huvitav teada, aga ei saa rakendada muudatuste alusena.

1.3.10. Integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine

Kirjeldasin eelpool integreeritud turunduskommunikatsiooni olemust ja sisu, tekkimise põhjuseid ja eeliseid, koostisosi ja tööriistu ning plaani. Käesoleva kutsemagistri töö eesmärgiks on aga niiöelda jälile jõuda, kuidas integreeritud turunduskommunikatsiooni teooriat praktikas rakendada. Järgneb kokkuvõtte teooriaraamatutest leitud juhiste ja soovitude kohta ITK praktikas rakendamiseks.

Turunduskommunikatsiooni integreerimise ja ITK rakendamise eeldused

Turunduskommunikatsiooni integreerimiseks peavad ettevõttes olema täidetud järgmised eeldused: turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on vajalik juhtkonna ja tippjuhi toetus ning turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on vajalik, et ettevõtte juhtidel oleks kommunikatsioonialased teadmised ja oskused (Pettegrew 2000-2001: 1-11; Dozier ja Grunigid 1995: 5; Vos & Schoemaker 1999: 15, 18). Järgnevalt on need kaks teooriaraamatutes toodud eeldust lahti kirjutatud.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks ettevõttes võib olla mitmeid takistusi, kuid suurimaks takistuseks loetakse juhtkonna ja tippjuhi toetuse puudumist. Ilma, et juhtkond mõistaks integreeritud turunduskommunikatsiooni eeliseid ning rakendamise vajalikkust ning toetaks integreerimist, ei ole ettevõttes võimalik ITK põhimõtteid järgida ning mõtteviisi täielikult juurutada (Pettegrew 2000-2001: 1, 6).

Integreeritud turunduskommunikatsiooni juurutamiseks ettevõttes on vajalik, et ITK projektijuht suudaks võidelda korporatiivse bürokraatiaga ja saaks juhtkonna heakskiidu ja toetuse. Ilma selleta on ITK määratud ebaõnnestumisele, kuna tippjuhtkonna tegevus ja sõnumid on ettevõtte kommunikatsiooni seisukohast äärmiselt olulised (Pettegrew 2000-2001: 2, 10, 11).

Ühest küljest on vajalik juhtkonna toetus, kuid samas peavad ka juhtkonna edastatud sõnumid organisatsiooni sisse ja väljapoole olema integreeritud ettevõtte ülejäänud sõnumitega.

On oluline, et lisaks kommunikatsioonispetsialistidele, oleks ettevõtte teistel spetsialistidel ning juhtidel piisavad kommunikatsioonialased teadmised. Dozier ja Grunigid kirjutavad, et ettevõttes on võimatu saavutada kommunikatsioonis kõrget taset, kui kommunikatsioonispetsialistid ja juhtkond ei jaga arusaami kommunikatsiooni funktsioonidest ja rollidest (1995: 5).

Kommunikatsioonialaseid teadmisi ei ole vaja mitte ainult selliste valdkondade jaoks nagu näiteks meediasuhted, vaid need on olulised seoses ettevõtte kõigi

tegevusvaldkondadega (Vos & Schoemaker 1999: 15, 18). Mintzbergi juhirollide kirjelduse järgi on ka peaaegu kõik juhi rollid otseselt kommunikatsiooniga seotud. Juhi rollideks on Mintzbergi järgi suhtlemisega seotud rollid, informatsiooniga seotud rollid ning otsustamisega seotud rollid (Vadi 1995: 28).

Käesoleva töö eesmärgiks ei ole anda ülevaadet vajalikest kommunikatsioonialastest teadmistest ja oskustest, mis peaksid olema organisatsiooni kommunikatsioonispetsialistidel ning juhtidel. Olgu siinkohal toodud vaid Boltoni kirjeldus suhtlemisoskusest, mis kujuneb viie teguri koostoimes:

1. **„kuulamisvilumused**, mis võimaldavad taibata, mida teine inimene tegelikult tahab;
2. **kehtestamise vilumused**, mis võimaldavad oma vajadusi rahuldada teisi seejuures kahjustamata;
3. **konfliktidega toimetuleku oskused**, mis võimaldavad konfliktides tekkiva emotsionaalse pingega toime tulla;
4. **koostööle orienteeritud probleemide lahendamise oskused**, mis võimaldavad konfliktsetes olukordades leida kõiki pooli rahuldavaid lahendusi;
5. **oskuste valimine**, mis tagab selle, et igas olukorras rakendatakse kõige sobivamat käitumisviisi“ (orig. *People Skills*. Bolton, Robert & Dorothy Bolton., 1986, Vadi 1995: 95 kaudu).

Kommunikatsioonialaste teadmiste tase on ettevõtetes erinev. Taseme indikaatoriks on ettevõtte juhtide ning otsustajate suhtluse tihedus kommunikatsioonispetsialistidega, viis kuidas kommunikatsioonispetsialiste kaasatakse otsustusprotsessidesse (juhul kui kaasatakse) ning mil määral kommunikatsioonispetsialistidel on juhtkonna toetus (Vos & Schoemaker 1999: 18).

Olen kogenud, et turundust ja kommunikatsiooni peetakse valdkondadeks, mida planeerida ja teostada oskab igäüks. Arvatakse, et on küll spetsiifilised teadmised nüanssidest, mida vastava hariduseta inimene ei tea, kuid niinimetatud kõhutunde abil saab üldjoontes igäüks edukalt hakkama. Enda kogemuse põhjal võin aga väita, et turundus ja kommunikatsioon on valdkonnad milles vastava hariduseta või

pikaajaliste kogemusteta inimene ei orienteeru sellisel määral, et ta oskaks arvestada oluliste võimaluste või ohtudega nii strateegiate väljatöötamisel kui ka elluviimisel.

Kes peaks turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?

On väga oluline määrata kommunikatsioonijuht, kelle ülesandeks oleks juhtida ja jälgida integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamist (Pettegrew 2000-2001: 2). Uuringud näitavad, et inimesed vajavad eestvedajat, kes jälgiks, et töötajad ei naaseks vanade ja mugavamate kommete juurde (Kitchen 1997: 14). Semenik soovib kommunikatsioonijuhti, kes koordineeriks kommunikatsioonistrateegia ja programmi koostamist ja rakendamist ning jälgiks, et erinevad osakonnad ja ettevõttele kommunikatsiooniteenuse pakkujad teeksid koostööd (2002: 375-376).

Mõned teoreetikud arvavad, et kommunikatsioonijuht peaks olema juhatuse liige ning tegema tihedat koostööd finantsjuhi, tootmisjuhi ja teiste juhatuse liikmetega. Kui praegusel ajal on finantsjuhid, tootmisjuhid, logistikajuhid ja teised kaasatud otsuste tegemisse ja strateegiate planeerimisse, siis kommunikatsioonijuht on sageli kõrvalseisja rollis. Integreeritud turunduskommunikatsioonist maksimaalse kasu saamiseks peab see muutuma ning otsuste tegemisel peab arvestama kommunikatsiooni ja maine aspektidega. Selline rollijaotus aitab ära hoida kriiside tekkimist ning mainekujundajate õudusunenägusid (Caywood 1997: 277).

Paljudes, eriti väikestes ettevõtetes usutakse, et ettevõtte tippjuht peaks kandma kommunikatsioonijuhi rolli. Kommunikatsioonispetsialistid usuvad siiski, et tippjuht on selleks liiga hõivatud erinevate muude rollidega ning tal ei ole tavaliselt nii spetsiifilisi teadmisi kui kommunikatsioonile spetsialiseerunud inimestelt nõutakse. Sellest hoolimata jääb ettevõtte tippjuht kõige olulisemaks kõneisikuks (Caywood 1997: 277, 278).

Pettegrew usub, et kogu rolli lasumine ühel inimesel ei tule kõne allagi ja kommunikatsioonijuhi rolli peaks kandma spetsialistidest koosnev meeskond (2000-2001: 11). Minu arvates on oluline eristada turunduskommunikatsiooni integreerimise juhtimist ning igapäevast tööd turunduskommunikatsiooni meetodite rakendamisel,

kuna turundusosakonna töö juhtimine ja tegevuse koordineerimine on üks valdkond ning kogu ettevõtte turunduskommunikatsiooni integreerimine hoopis teistsugune ülesanne. Erinevus on ka selles, kas ettevõttes nähakse kommunikatsioonijuhtimist pelgalt turunduse funktsioonina või kogu ettevõtte heaolu jaoks olulise ressursina. Juhul kui soovitakse integreerida vaid turundusosakonnast lähtuv kommunikatsioon, saavad sellega hakkama ka turundusjuhid ja –spetsialistid, kuid sellisel juhul ei saa rääkida, et ettevõtte turunduskommunikatsioon on täielikult integreeritud ning ettevõtte kasutab kõiki kommunikatsioonivõimalusi edu saavutamiseks.

Tegevused turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning ITK praktikas rakendamiseks

Erialases kirjanduses antakse väga vähe soovitusi turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning ettepanekuid konkreetseteks tegevusteks pole peaaegu üldse leida. Vähesed soovitused, mis leidsin erialasest kirjandusest, on järgmised:

- integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi koostamisel tuleb arvestada ettevõtte kultuuriga (Pettegrew 2000-2001: 2; 11);
- integreeritud turunduskommunikatsioon tuleb juurutada ettevõtte kõigil tasanditel ning funktsioonides (Pettegrew 2000-2001: 2-7; Eagle 1999: 17, 22; Beard 1996: 208 Mitchell 1997: 19);
- turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on vajalik defineerida brändi visioon konkreetsete tööülesannete kaudu (Lin 2000-2001: 1; Yastrow 1999-2000: 4).

Järgnevalt kirjutan igast soovitusest lähemalt.

Ettevõtte kultuuriga arvestamine. Iga integreeritud turunduskommunikatsiooni programm peab olema koostatud arvestades ettevõtte erisusi ja organisatsiooni kultuuri. Kõigile ühtmoodi sobivat integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi ei ole olemas (Pettegrew 2000-2001: 2).

See tähendab, et programmi koostaja peab olema tuttav ettevõtte ajalooga ning mõistma, miks ja kuidas ettevõtte on arenenud. On oluline teada, milliseid rolle erinevad funktsioonid on kandnud ning kelle käes ja miks on ettevõttes võim. Samuti nagu integreeritud turunduskommunikatsiooni planeeritakse sihtrühmast lähtuvalt, luuakse ka ettevõtte kommunikatsiooniprogramm vastavalt ettevõtte vajadustele ja eesmärkidele. Integreeritud turunduskommunikatsiooni plaan peab arvesse võtma ettevõtte kultuuri, sest vastasel korral ei hakka inimesed plaani järgima (Pettegrew 2000-2001: 11).

Minu arvates on oluline mõista, et organisatsiooni kultuur näitab organisatsiooni arengutaset ning madalamatel arengutasemetel olevatel organisatsioonidel ei ole võimalik integreeritud turunduskommunikatsiooni täielikult rakendada.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine ettevõtte kõigil tasanditel ning funktsioonides. Kui on saadud juhtkonna toetus, peab järgnema süstemaatiline ja samaaegne integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtete juurutamine ettevõtte kõigil tasanditel ning funktsioonides (Pettegrew 2000-2001: 2, 11). ITK on strateegiline juhtimise protsess, mis peab levima kogu organisatsioonis ega tohi olla ühekordne turundus- või kommunikatsiooniosakonna kampaania või „tulekustutus“ (Gronstedt 2000: 8). Üks projekt, mille puhul on integreeritud suhtekorralduse ja turunduse võtteid ei näita veel, et ettevõtte järgiks integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegiat (Pettegrew 2000-2001: 2).

Minu arvates on siinkohal oluline, et kuigi integreeritud turunduskommunikatsiooni tuleks rakendada ettevõtte erinevatel tasanditel ja funktsioonides, ei tohiks nendelt tasanditelt ja funktsioonidest lähtuvat kommunikatsiooni vaadelda eraldi vaid näha ühtset tervikut ning selle kumulatiivset mõju. Duncan and Caywood kirjutavad, et selleks, et turundus ja kommunikatsioon oleksid ettevõttes täielikult integreeritud, on vajalik, et integreeritaks kõik sisemised kommunikatsioonifunktsioonid ning samuti ettevõtte välised koostööpartnerid nagu reklaamibürood ja teised, kes tegelevad ettevõtte kommunikatsiooni planeerimisega ja elluviimisega. Teiseks peab ettevõtte integreerima sisemise ja välise kommunikatsiooni, kuna on väga oluline, et väljapoole suunatud kommunikatsioon ühtiks sisemise kommunikatsiooniga. Kolmandaks peab kommunikatsiooni nägema kui jätkuvat protsessi, mis loob ja hoiab ettevõtte suhteid

sidusrühmadega (orig. The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication. Duncan, T and C. Caywood, 1996, Pettegrew 2000-2001: 3 kaudu). Nõustun täielikult Duncani ja Caywoodi arvamusega, kuna nende seisukoht väljendab integreeritud turunduskommunikatsiooni keskset põhimõtet; juhul kui näiteks raamatupidajate ja sekretäride kommunikatsioon ei ühti juhtide või turundustöötajate kommunikatsiooniga, võivad erinevad sõnumid üksteisele vastu töötada.

Uuringud näitavad selgelt, et kommunikatsiooni integreerimisele kulutatakse palju raha ja aega. Samal ajal usutakse nii ettevõtetes kui ka ettevõtete heaks töötavates reklaamibüroodes, et ettevõtted peavad ise arendama integreeritud turunduskommunikatsiooni ning tegutsema integreeritud turunduskommunikatsiooni programmide koordinaatoritena. Reklaamibüroodes arvatakse, et kui klient ei nõua integreeritud programmi, siis on ebatõenäoline ja suures osas ka võimatu, et kommunikatsioonitegevusi integreeritakse. Bürood võivad olla küll integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi eestvedajateks, kuid tõenäoliselt ei anta neile volitusi koostamiseks integreeritud programmi kliendi eest, kuna see tooks kaasa palju õigusi ja kontrolli ettevõtte üle. Hoolimata praegusel ajal eksisteerivatest raskustest, on büroode tulevik võimes teha koostööd teiste kommunikatsioonibüroodega ning pakkuda laia valikut teenuseid ja võtta koordineerija ja hindaja rolli (orig. Revisiting the Concept of Integrated Marketing Communications: Contrasting Perceptions between Marketers and Advertising Agency Executives. Eagle, Lynne et al., 1998, IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures: Client / Advertising Agency Coordination and Cohesion. Kitchen, Phil and Lynne Eagle, 1999, Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. Mitchell, H, Eagle 1999: 17, 22 kaudu).

Minu arvan, et kui hakatakse turunduskommunikatsiooni integreerimise teenust sisse ostma või delegerima ettevõtte madalamatele tasemetele, ei ole integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtetest aru saadud. Integreeritud turunduskommunikatsioon peab toetuma ettevõtte kultuurile ning nõuab juhtide pühendumist ja juhtimist ega saa olla väljastpoolt tulev tagajärgede „kosmeetiline“ parandus. Kindlasti tuleb eristada, kas turunduskommunikatsiooni integreerimisel mõeldakse ühte integreeritud reklaamikampaaniat või kogu ettevõtte erinevatelt tasanditelt ja funktsioonidest lähtuva turunduskommunikatsiooni integreerimist. Integreeritud reklaamikampaania planeerimise ja elluviimisega võivad agentuurid

hakkama saada kuid kogu ettevõtte turunduskommunikatsiooni integreerimisel saavad agentuurid väga vähe abiks olla.

Beard toetab Eagle sisukohta ning lisab, et koordineerimisprobleemid kliendi ja reklaamibüroo vahel on takistuseks integreeritud turunduskommunikatsiooni edukal rakendamisel. Tihti on põhjuseks rolliootused, funktsioonide jaotus ning võimuvõitlused (1996: 208). Mitchelli arvates on suurimaks takistuseks egost põhjustatud probleemid ning poliitilised võimuvõitlused (1997: 19). Oma kogemuse põhjal võin öelda, et agentuur ei mõista enamasti tellija ettevõtte vajadusi ning klient peab oma seisukohtade kaitsmisel tugev olema ning väga täpselt teadma, mida soovitakse kampaaniaga saavutada. Sageli peab ettevõtte lahendused ise välja mõtlema ning agentuurilt ostma vaid vormistuse.

Paljudes ettevõtetes tehakse turunduse- ja kommunikatsioonialaseid otsuseid eraldiseisvate osakondade juhtide poolt ning puudub integreeritud turunduskommunikatsiooniks vajalik koostöö ja tsentraalne planeerimine. Lisaks on kommunikatsiooni valdkonnad nagu investorsuhted, avalikud suhted ja sisemine kommunikatsioon mänginud toetavat rolli (Pettegrew 2000-2001: 7) ning neid pole nähtud kui ettevõtte edukuse seisukohast hädavajalikku vahendit. Minu arvates on turunduskommunikatsiooni ajalooline taust ning sellest tulenevad arusaamad üheks peamiseks takistuseks, miks integreeritud turunduskommunikatsiooni ei rakendata. Teoreetikud on küll omaks võtnud uued, varasemast erinevad seisukohad kuid praktikuteni ning ettevõtete juhtideni pole need arusaamad veel jõudnud.

Need ettevõtted, kes korraldavad suurepäraselt müügiesitusega seotud kommunikatsiooni, kuid ei kaasa avalikke suhteid ja sisemist kommunikatsiooni, on suures hädas, kui ettevõtet peaks tabama kriis. Ettevõtted peaksid integreerima kõik kommunikatsiooni funktsioonid ning ühtlustama erinevatele sidusrühmadele edastatavad sõnumid. Reklaamikampaanias kasutatud sõnumid peavad ühtima sellega, mida kliendid kuulevad müüjatelt. Müüjatel peab omakorda olema informatsioon selle kohta, mida reklaamikampaaniatega rõhutatakse ning kuidas nende tegevus ja sõnumid haakuvad ettevõtte ülejäänud kommunikatsiooniga. Ettevõtte peaks funktsioneerima nagu terviklik organism, mis liigub ühes suunas ning püüdleb kindla eesmärgi poole.

Brändi visioon tuleb defineerida konkreetsete tööülesannete kaudu. Sageli unustatakse ettevõtte protsesse koordineerides, et protsesside ja tegevuste taga on elusad inimesed, kes tegelevad päevast päeva oma tööülesannetega (Lin 2000-2001: 1). Inimeste tegevused ettevõtte erinevates osades peavad olema koordineeritud, sest need tegevused integreeritakse kliendi peas ning need loovad ettevõttest kliendi jaoks koondpildi. Selleks, et harmoniseerida töötajate tegevusi, on visioon ja eesmärgid vaja niiöelda tõlkida konkreetseteks tööülesanneteks ning tegutsemise viisideks (Yastrow 1999-2000: 4). Minu arvates on see üks parimatest soovitud, sest sageli jääb plaanide elluviimine selle taha, et strateegiad ei kirjutata lahti konkreetseteks tööülesanneteks, mida päevast päeva täita.

Kliente teenindavad töötajad on tavaliselt innustunud „olema bränd“, kuna nad näevad selles võimalust mõjutada positiivselt ettevõtte tulemusi ning olla osa reklaamikampaaniast või kommunikatsioonistrateegiast. Selle innustuse transformeerimine konkreetsete tööülesannete täitmiseks on aga keeruline. Turunduse ja kommunikatsiooni teooria ja terminoloogia võib nende töötajate jaoks olla nagu hiina keel, seetõttu peab brändi visioon olema selge ja arusaadav ning defineeritud konkreetsete tööülesannete ja tegutsemisviiside kaudu. Sisemised koolitused, sisemine turundus ning -kommunikatsioon on siinjuures väga olulised (Yastrow 1999-2000: 4). Minu arvates on sellest vähe, kui klienditeenindajatele öelda, et ettevõtte konkurentsieelisena soovitakse rakendada kvaliteetset klienditeenindust ning kliendi soovidega arvestamist. Klienditeenindajatel peab olema väga selge ettekujutus sellest, milline klienditeenindus on kvaliteetne ning mida nad peavad igapäevaselt konkreetsetelt oma töös tegema, et kliendid tajuksid teenindust kvaliteetsena. Eestiski on näiteid reklaamikampaaniatest, mis kuulutavad kvaliteetset klienditeenindust, kuid kliendi kogemus ettevõttega asjaajamisel on sootuks vastupidine. Sellisel juhul on kliendi pettumus kehva teeninduse tõttu suurem kui oleks olnud ilma reklaamita. Oluline on mõista milleks kvaliteet oluline on, mis juhtub kui kvaliteet on madal ning kuidas see mõjutab ettevõtte tulemusi ning iga üksikut töötajat. Käskudest ja hirmutamist ei ole siinjuures kasu, sest need ei pane töötajat ise mõtlema ja tahtma head tulemust saavutada ning pikas perspektiivis paistab ettevõttest ka väljapoole kuidas töötajaid motiveeritakse ning juhitakse.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni puhul on minu arvates oluline mõista, et see ei ole asi iseenesest, vaid peab kujunema ettevõtte kultuuri osaks ja väljenduseks. Integreeritud turunduskommunikatsioon saab tõeliselt toimida vaid siis kui see on ettevõtte igapäevase reaalse käitumise aluseks ning normiks. Sotsiaalne vastutus, sidusrühmadega arvestamine, dialoog, ühtne ja koordineeritud eesmärgipärane tegevus, keskkonna mõjude tunnetamine ning positiivse keskkonna kujundamine on põhimõtted ja eesmärgid, mis ei tohiks eksiteerida vaid paberil või ettevõtte internetilehel kuna varem või hiljem tajuvad sidusrühmad milline on ettevõtte tegelik käitumine ja väärtushinnangud. Suletud, hierarhilised, käskudel funktsioneerivad ettevõtted ei ole tänapäeva ärikeskkonnas konkurentsivõimelised ning ka traditsioonilised organisatsioonid nagu näiteks sõjavägi on mõistnud kommunikatsiooni ja ausate sõnumite olulisust. Informatsioon lekib ka ülialajaste operatsioonide kohta ning varem või hiljem tuleb sidusrühmadele aru anda ning tegude eest vastutada. Tunduvalt lihtsam on saavutada organisatsiooni eesmäärke kui sidusrühmad suhtuvad ettevõttesse positiivselt ning toimub dialoog üksteise olukordade ja vajaduste mõistmiseks. Ühiselt on lahenduste leidmine ja elluviimine kergem ning see tagab pikaajalise vastastikku kasuliku koostöö. Turunduskommunikatsiooni integreerimine aitab tagada, et kust tahes, näiteks avalikust sõnavõtust, reklaamist või ettevõtte töötajate käest, klient ettevõtte kohta informatsiooni saab, on see informatsioon alati selge, üheselt mõistetav ning ettevõtte eesmäärke

toetav.

1.4. Teooria kokkuvõte

Integreeritud turunduskommunikatsiooni (ITK) teoreetilised kontseptsioonid põhinevad organisatsiooni kommunikatsiooniteooriatel ja -mudelitel. Vosi & Schoemakeri kirjelduse kohaselt on organisatsiooni kommunikatsioon organisatsiooni juhtimise funktsioon, millega luuakse ja suunatakse protsesse, mis võimaldavad organisatsiooni ja tema sisemiste ja väliste sidusrühmade vahel pikaajalist ja pidevat suhet (1999: 27-30). Organisatsiooni kommunikatsioon on ennekõike strateegiline töövahend, mis oskuslikult kasutades annab konkurentsieelise ja aitab ettevõtet eesmärke saavutada, kuid oskamatult kasutades või juhtimata jättes võib organisatsiooni edukust piirata või selle vastu töötada.

Selleks, et vältida vastuolu ettevõtte erinevate sõnumite ja kommunikatsioonieesmärkide vahel, peavad kõik ettevõtte turundus- ja kommunikatsioonitegevused olema planeeritud ja ellu viidud koordineeritult ja ühtse süsteemina. Sellest põhimõttest lähtub integreeritud turunduskommunikatsioon (*integrated marketing communications, IMC*), mis hõlmab endas ettevõtte kogu sisemistele ja välistele siht- ja sidusrühmadele suunatud kommunikatsiooni ning ei piirdu ainult müügiga seotud sõnumitega, kuna müüki mõjutavad ettevõtte kõik sõnumid (Yastrow 1999-2000: 1). On erinevaid meetodeid ehk turunduskommunikatsiooni tööriistu (vahel nimetatud ka promotsiooni elementideks) mille abil ettevõtte oma sõnumid sihtgrupini viib. Nendeks on reklaam, interaktiivne kommunikatsioon (internet), otseturundus, müügiesindus, personaalne müük, sponsorlus, suhtekorraldus ning toetav kommunikatsioon (telefonikataloogid, meened). Mida rohkem rakendatakse koordineeritud planeerimist ja teostust erinevate turunduskommunikatsiooni meetodite ja ettevõtte ülejäänud kommunikatsiooni elluviimisel, seda integreeritum on ettevõtte kommunikatsioon.

Integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamise eeldusena tuuakse välja juhtkonna toetuse vajalikkus ning juhtide kommunikatsioonialased teadmised ja oskused (Pettegrew 2000-2001: 1-11; Dozier ja Grunigid 1995: 5; Vos & Schoemaker 1999: 15, 18). Teoreetikud kirjutavad, et integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine ja juhtimine on kommunikatsioonijuhi ülesanne (Pettegrew 2000-2001:

2). Mõned teoreetikud arvavad, et kommunikatsioonijuht peaks olema juhatuse liige ning tegema tihedat koostööd finantsjuhi, tootmisjuhi ja teiste juhatuse liikmetega (Caywood 1997: 277).

Teoreetikute soovitusel turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on järgmised: integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi koostamisel tuleb arvestada ettevõtte kultuuriga (Pettegrew 2000-2001: 2; 11); integreeritud turunduskommunikatsioon tuleb juurutada ettevõtte kõigil tasanditel ning funktsioonides (Pettegrew 2000-2001: 2-7; Eagle 1999: 17, 22; Beard 1996: 208 Mitchell 1997: 19); turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on vajalik defineerida brändi visioon konkreetsete tööülesannete kaudu (Lin 2000-2001: 1; Yastrow 1999-2000: 4).

Kahjuks on Yastrowi soovitus konkreetseks tegutsemiseks ainuke ning sugugi mitte piisav. Juhul kui ettevõttes on täidetud eelpoolkirjeldatud turunduskommunikatsiooni integreerimise eeldused ja määratud muudatuste elluviijad on siiski vaja rohkem tegevusi integreeritud turunduskommunikatsiooni juurutamiseks ja rakendamiseks kui seda on visioonide ja eesmärkide lahtikirjutamine tööülesanneteks ja töötajatele kommunikeerimine. Teooriaraamatuid lugedes mõtlesin, et kindlasti on olemas soovitusi ja juhiseid konkreetseteks tegevusteks, mis aitaks turunduskommunikatsiooni integreerida ning IKT-d praktikas rakendada. Vastuste leidmiseks pöördusin Eesti turunduskommunikatsiooni ekspertide ja praktikute poole, kes oma kogemustel tuginedes andsid kasulikke näpunäiteid.

2. Uurimisküsimused

Usun, et integreeritud turunduskommunikatsioon ei ole pelgalt mõistlikuna tunduv teooria ning olen töö käigus näinud ITK vajadust, kuid turunduskommunikatsiooni integreerimine praktikas tundus liiga keeruline. Ettevõtte kõiki töötajaid puudutavaid muudatusi, mille eesmärgiks on muuta nende arusaami, suhtumist ja käitumist, on raske ellu viia, kuid minu arvates on väga oluline, et ettevõtte erinevatelt tasanditelt ja funktsioonidest lähtuv turunduskommunikatsioon oleks integreeritud, see tähendab et see edastaks ühtseid ja eesmärgipäraseid sõnumeid ning aitaks kaasa ettevõtte edukusele.

Vajadus leida juhiseid igapäevatööks ning saada vastused töö käigus üleskerkinud küsimustele on käesoleva kutsemagistritöö teema ning iseloomu kujunemise lähtekohaks. Kahjuks on teoorikirjanduses väga vähe juttu integreeritud turunduskommunikatsiooni praktikas rakendamise kohta ning raamatutest pole ma oma küsimustele vastuseid leidnud. Uurimisülesandeks kujunes leida juhiseid ja soovitusi turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning ITK rakendamiseks ettevõttes.

Soovisin teada, kas integreeritud turunduskommunikatsiooni peavad oluliseks ka turundusekspertid ning kas integreeritud turunduskommunikatsiooni saab rakendada kõigis ettevõtetes või on mingid eeldused, mis peavad olema täidetud enne kui asuda integreerimise kallale? Soovisin teada, millest peaks alustama ning kas seda saan teha mina turundusspetsialistina või ei olegi mul selleks võimalust? Ning lõpuks, mida konkreetselt peaks tegema, mis aitaks? Seega on uurimisküsimused järgnevad:

1. Kas Eesti turundusekspertide arvates on ettevõtte jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?
2. Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?
3. Kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?
4. Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

3. Uurimismetoodika

Kuna käesoleva töö eesmärgiks on anda turundustöötajatele praktilisi juhiseid oma igapäevase töö korraldamiseks, kuid teooriaraamatutest pole piisavalt soovitusi leida, pöördusin vastuste saamiseks Eesti turundusekspertide poole. Kasutasin struktureeritud, vabade vastustega ekspertintervjuud. Intervjuu kesksete küsimustena oli võimalik kasutada eelpool sõnastatud uurimisküsimusi millele lisasin täpsustavaid küsimusi. Intervjuu küsimustik on käesoleva töö lisas. Empiiriline analüüs põhineb intervjuude transkriptsioonide analüüsil. Analüüsil kasutasin formaliseerimata manifestset sisuanalüüsi, otsides tekstilõike, mis annaksid vastused uurimisküsimustele. Uuringu tulemused on esitatud nii kokkuvõtte kui ka otsesitaatide vormis, tsitaadid on toodud tabelites või tekstis kursiivkirjas ning jutumärkides.

Intervjueeritud eksperdid valisin oma tööst lähtuvalt suurtest ettevõtetest, kus kommunikatsioon klientidega toimub ettevõtte erinevatelt tasemetelt ja funktsioonidest. Kuna ise töötan finantsvaldkonna ettevõttes, soovisin intervjueerida ennekõike sarnase kogemusega eksperte ning võtsin esmajärjekorras ühendust finantsettevõtetega. Valimisse lisasin ka eksperdid koolitus- ja konsultatsiooniettevõtetest, mis tegelevad turunduskommunikatsioonialase nõustamisega. Ekspertide valiku kriteeriumiks oli mitmeaastane turunduskommunikatsioonialane kogemus ning turundusjuhi või tegevjuhi positsioon ettevõttes. Küsisin ka iga intervjueeritava käest, keda ta soovitab veel intervjueerida ning vastavalt ekspertide soovitudele korrigeerisin esialgset valimit. Käesoleva töö lisas on toodud nimekiri kõigist ekspertidest, kellega püüdsin kontakti saada. Kahjuks kõigi soovitud ekspertidega ei õnnestunud ühendust saada ning lõplik valim kujunes järgmiseks:

Aive Levandi, kommunikatsioonibüroo LH Concept, juht, EBS Juhtimiskoolituse Keskuse kommunikatsiooni arenguprogrammi juht;

Hando Sinisalu, BestMarketing, osanik ja tegevjuht;

Indrek Poolak, ABC Motors, turundusjuht;

Kaie Kaarlaid, Mercuri International Eesti, tegevjuht;

Liis Korts, Hansapank, noortepanganduse juht;
Marina Jõgi, Reval Hotel Management, turundusjuht;
Priit Põiklik, Krediidipank, turundusosakonna juhataja;
Ranno Pajuri, Sampo pank, turundusdirektor;
Ülle Pärnoja, Emor, turundusjuht.

Intervjuud viisin läbi kohtumistel 10. aprillist kuni 21. aprillini 2006. aastal. Intervjuudest tegin helisalvestised, mille transkriptsioonid on lisatud.

Minu üllatuseks ei keeldunud ükski ekspert intervjuu andmisest ning kõik olid lahkesti nõus oma kogemusi ja teadmisi jagama. Intervjuusid ette valmistades oli mul kartus, et eksperdid ei oska teema kohta midagi sellist rääkida, mis võimaldaks uurimisküsimustele vastata või on nende vastused niivõrd erinevad, et ühtseid vastuseid küsimustele ei ole võimalik koostada. Selgus, et kõik kartused olid alusetud: eksperdid olid teemaga väga hästi kursis ning pigem täiendasid üksteise juttu, kui vastasid erinevalt. Uurimuse valim ei võimalda loomulikult väita, et vastused põhineks representatiivsel osal Eesti turundusekspertide arvamusel, kuid see ei olnud ka käesoleva uurimuse eesmärk. Samas, arvestades ekspertide vastuste ülimalt sarnasust, on ebatõenäoline, et teisiti arvavaid turunduseksperte oleks Eestis palju, ning sellisel juhul oleks tõenäoliselt kasvõi üks enamikes küsimustes teisiti mõtlev turundusekspert sattunud käesoleva uurimuse valimisse.

Intervjuuks oli planeeritud minimaalselt pool tundi, kuid kõik intervjuueeritavad jätkasid vestlust nii, et see kestis tund ja enamgi ning tunnistasid, et teema on oluline ja huvitav. Mitmed intervjuueeritavad avaldasid soovi saada endale uurimuse tulemused ning soovitasid kirjutada integreeritud turunduskommunikatsioonist ajakirjanduses.

On võimalik, et mul ei õnnestunud leida integreeritud turunduskommunikatsiooni alaseid raamatuid, milles oleks põhjalikumalt kirjutatud turunduskommunikatsiooni integreerimisest praktikas ja mis oleks tinginud uuringu teistsuguse ülesehituse. Ometi sain intervjuueeritud ekspertidelt vastused oma küsimustele ja, mis pole vähem tähtis, vastused põhinevad praktikute teadmistel ja kogemustel Eesti kontekstis.

4. Uurimistulemused

Järgnevalt on esitatud uurimistulemuste kokkuvõtte ehk vastused uurimisküsimustele Eesti turunduseksperptide intervjuude põhjal ning võrreldud tulemusi teooriaga.

Vastused uurimisküsimustele on esitatud nii tsitaatide kokkuvõtte kui ka otsesitaatide vormis juhul, kui vastus oli eriti selge ja tabav või teemat hästi iseloomustav. Tsitaadid on toodud tabelites või tekstis kursiivkirjas ning jutumärkides. Koondtabelites tähistavad sulgudes olevad numbrid seda, mitu eksperti väidet esitasid. Integreeritud turunduskommunikatsioon ei jäta turunduseksperte ükskõikseks ning sellealased küsimused tekitasid emotsioone, seda eriti juhtudel, kui eksperdil oli isiklik kogemus toote või teenuse ostmisel ettevõttelt, kelle sõnumid on vastuolulised. Ekspertide poolt rõhutatult väljendatud mõtted on samuti tsitaatidena esitatud.

4.1. Kas Eesti turundusekspertide arvates on ettevõtte jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

Kõigi intervjueritud turundusekspertide arvates on turunduskommunikatsiooni integreerimine ettevõtte jaoks oluline.

„Siin ei ole üldse küsimustki, kas sõnumite integreeritus on oluline või mitte, ilma selleta ei suuda turundus 100% oma eesmärki täita” (Aive Levandi).

Küsisin ekspertidelt ka seda, mida ettevõtte kaotab, kui ta oma turunduskommunikatsiooni ei integreeri. Järgnevasse tabelisse on koondatud ekspertide nimetatud puudused, mis ettevõttes on või tekivad siis, kui turunduskommunikatsioon ei ole integreeritud. Sulgudes olev number näitab mitu eksperti väidet mainis.

Küsimus: Mida ettevõtte kaotab kui ta turunduskommunikatsioon ei ole integreeritud?	
Intervjueritud eksperdid	<ul style="list-style-type: none">• Müügitulemused ei ole nii hea kui võiks olla (3)• Oluline ressurss on kasutamata (2)• Ettevõtte tegevus on kontraproduktiivne (1)• Ei ole ettekujutust kliendi seisukohast (1)• Ettevõtte ei suuda kasvada (1)• Töötajad ei ole rahul (1)• Töötajad ei oska müügi- ja teenindusolukordi lahendada (1)

Turunduskommunikatsiooni integreerimist peavad turundusekspertid oluliseks ning kõige rohkem toodi välja mitteintegreeritusest tingitud mõju müügile. Nagu vastustest uuringu viimasele küsimusele võib näha, mõõdetakse intervjueritud ekspertide ettevõtetes turunduskommunikatsiooni tulemusi ennekõike müügitulemuste põhjal, mis seletab ka turunduskommunikatsiooni korralduse sidumise müügitulemustega.

„Valdkond on väga oluline ja teema erutab kõiki. Kui üks võtab midagi ette, siis teised reageerivad kohe ja /.../ saadakse aru, et need vahendid, mis ettevõtte paneb oma turundustegevusse, ei ole lihtsalt selleks, et seda peab tegema, vaid selle kaudu on võimalik suurendada oma kasumit, läbimüüki, turuosa” (Ranno Pajuri).

Teooriaosas esitasin kokkuvõtte teoreetikute arvamusest turunduskommunikatsiooni integreerimise eesmärkidest: ITK aitab kasutada ettevõtte kommunikatsiooniks määratud ressursse tulemuslikult, efektiivselt ja säästlikult, rakendada kliendikeskset mõtlemist, soodustada dialooge, edastada ühtset ja selget sõnumit ning luua pidevaid ja pikaajalisi suhteid klientide ja teiste sidusrühmadega (Semenik 2002: 2, Eagle 1999: 23, Pettegrew 2000-2001: 1, Schultz & Barnes 1997: 7, Yastrow 1999-2000: 2-5) kuid intervjueritud eksperdid on kasumit taotlevatest ettevõtetest ning nende lähenemine on pragmaatiline:

„/.../ turunduse tulemused on ikkagi müügis. Mis kasu on ettevõttel mingist paranenud mainest või brand awareness'i kasvust, kui sellele ei tule müüki ja kasumit taha,, (Hando Sinisalu).

Teooriaga kattub intervjueritavate arvamus selles osas, et turunduskommunikatsiooni integreerimise tulemusena nähakse efektiivsust ning ettevõtte potentsiaali ja ressursside optimaalset kasutamist, kuid seda peetakse siiski vajalikuks müügitulemuste parendamiseks.

„See on väga oluline teema, sest turundus on ääretult kallis. Kui me lähtume tulemuse saavutamisest, siis tulemuse saavutamisel on ressursid väga olulised ja kui ressursiks on niivõrd kallis valdkond nagu turundus, siis on oluline, et kõik, mis selles valdkonnas tehakse, oleks suunatud tulemuse saavutamisele. See on minu arvates ainuke võimalus tulemusele kaasa aidata ja mingit muud teed mina ei näegi ja ei oskagi ette kujutada, kuna turundus on müügitööd toetav tegevus ja turundussõnum on see, mis toetab müüki” (Kaie Kaarlaid).

Ekspertid rääkisid, et vahel on turunduskommunikatsioonialaste otsuste tegemise aluseks soov teha kunsti, panna reklaami ilus pilt või välja mõelda midagi, mida turul varem nähtud pole. On arusaadav, et turunduskampaaniate väljamõtlemise jaoks, nii

agentuurides kui ka ettevõtetes, võib kujuneda rutiinseks ja ebahuvitavaks teha palju sarnaseid ja nende jaoks igavaid reklaame, kuid kõik turunduskommunikatsioonialased otsused peaksid eelkõige lähtuma mitte sellest, kas töö on reklaamide koostaja jaoks huvitav, vaid sellest, kas need aitavad kaasa müügil ja kasumi teenimisele.

„Vaatamata sellele, et ma ka ilusat reklaamikunsti hindan, arvan ma, et reklaamiagentuuride puhul on edukas see, kes oskab teha mitte lihtsalt ilusat pilti, vaid ilusat pilti, mis müüb. Kui Sa teed lihtsalt ilusat pilti /.../ siis milleks Sa seda üldse teed?” (Liis Korts).

Samas seovad eksperdid lisaks müügitulemustele turunduskommunikatsiooni integreerimist sisemise kommunikatsiooniga ning peavad seda vajalikuks ettevõtte töötajate jaoks ja uute töötajate leidmiseks.

„Alati tundub turundajatele ja juhtidele seksikam rääkida kommunikatsioonist väljapoole, aga ei tohi ära unustada kommunikatsiooni sisse ja kui sa selle ära unustad, siis aastate pärast võid sa leida ennast situatsioonist, kus sind ei ole märgatud tööandajana ja sa ei saa endale häid töötajaid, mis Eestis on juba väga valus probleem” (Aive Levandi).

Integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtete järgimine aitab ettevõttel käituda ka sotsiaalselt vastutavana. Sotsiaalselt vastutustundlikku ettevõtet iseloomustab see, et ettevõtte teod ja sõnad edastavad üht ja sama sõnumit. Küsimusele, mida ettevõtte võidab, kui turunduskommunikatsioon on integreeritud, sain järgneva vastuse:

„Siin oleks hea võrrelda ettevõtet korporatiivkodanikuga, kes käitub sotsiaalselt vastutustundlikult. Ettevõtte moodustab teatud väärtuste kogumi enda toimimisega ja kui need väärtused toetavad ühesuguseid seisukohti, siis nad jätavad ühesuguse mulje. See on nii nagu inimene, et ta võib olla mitme näoga, teatud seltskonnas on selline popp ja lahe noortepärane ja teatud seltskonnas on kuri ja pahatahtlik inimene ja siis varem või hiljem need seltskonnad ju saavad kokku ja tekib väga vastuoluline pilt. Alati on lihtsam käituda ausalt ja avatult kõikide sihtrühmadega ning kui ettevõtte töötajad teavad neid põhimõtteid ja käituvad vastavalt nendele, siis ka kõik

sihtrühmad, partnerid, potentsiaalsed kliendid ja olemasolevad kliendid, töötajad ja potentsiaalsed töötajad oskavad selle ettevõtte väärtust hinnata ja käituvad ettevõtte suhtes adekvaatselt. Ainult selline strateegia saab olla edukas. Varem või hiljem saavad need seltskonnad kokku /.../ ja see tagab, et ettevõtte jätab ühesuguse mulje oma näost” (Aive Levandi).

4.1.1. Vahekokkuvõte

Kõigi intervjueritud ekspertide sõnul on väga oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud. Juhul kui turunduskommunikatsioon ei ole integreeritud avaldab see ekspertide sõnul negatiivset mõju peamiselt müügitulemustele. Turunduskommunikatsiooni tulemusi mõõdetakse müügitulemustega ning integreeritud turunduskommunikatsiooni nähakse kui ressursi müügitulemuste ja produktiivsuse parendamiseks. Ekspertid mainisid ka, et integreeritud turunduskommunikatsioon aitab kaasa kliendi vaatenurga mõistmisele, ettevõtte kasvule ning töötajate rahulolule ja oskuslikule tegutsemisele.

4.2. Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

Turunduskommunikatsiooni integreerimiseks vajalike eelduste kirjeldamisel on raske seada konkreetset piiri, kust lõpeb turunduskommunikatsiooni integreerimiseks vajalik eeldus ning algab esimene integreerimiseks vajalik tegevus. Teoreetikud toovad integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamise eeldusena välja juhtkonna toetuse ning juhtide kommunikatsioonialased teadmised ja oskused (Pettegrew 2000-2001: 1-11; Dozier ja Grunigid 1995: 5; Vos & Schoemaker 1999: 15, 18) kuid enamik intervjueritud eksperte nimetavad turunduskommunikatsiooni integreerimise eelduseks ettevõtte väärtushinnangud, missiooni, visiooni ja levinud mõtteviisi ehk ettevõtte kultuuri. Professionaalset juhtimist ning juhtide ja turundustöötajate teadmisi rõhutatakse samuti, kuid mitte nii sageli. Järgnevasse tabelisse on koondatud teoreetikute ja ekspertide nimetatud integreerimise eeldused.

Küsimus: Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?	
Teooria	<ul style="list-style-type: none">• Juhtkonna toetus integreerimisele• Juhtide kommunikatsioonialased teadmised ja oskused
Intervjueritud eksperdid	<ul style="list-style-type: none">• Ettevõtte kultuur ja väärtushinnangud (7)• <u>(Juhtkonna) teadmised ja mõtteviis (6)</u>• Missioon ja visioon (3)• Ettevõtte struktuur (2)• <u>Juhtkonna toetus (1)</u>• Strateegiad (1) ja turunduse teadlik planeerimine (1)

Pole teada, kas ilma juhtide piisavate teadmisteta on võimalik, et ettevõttes on sõnastatud ja järgitakse integreerimiseks vajalikke väärtusi ning kas väärtushinnangud, missioon ja visioon on integreerimise eeldused või on nende paikapanek esimeseks integreerimisprotsessi tegevuseks. Ometi on oluline rõhutada, et ekspertide nimetatud peamisi eeldusi, väärtushinnanguid ja kultuuri, ei ole analüüsitud integreeritud turunduskommunikatsiooni alases erialakirjanduses

nimetatud ei eeldusena ega nende paikapanemist välja toodud ka integreerimiseks vajalike tegevustena.

Järgnevalt selgitan intervjueritud ekspertide seisukohti turunduskommunikatsiooni integreerimise eelduste kohta veidi põhjalikumalt ning toon välja ekspertide sellekohased tsitaadid.

4.2.1. Ettevõtte missioon ja visioon, väärtushinnangud ja kultuur

Ekspertid rõhutasid korduvalt, et kogu ettevõtte tegevus peaks põhinema missioonil ja visioonil, ehk teisisõnu - ettevõtte peab endale selgeks tegema, miks ta tegutseb, mida ta tahab tegevusega saavutada ning kuhu jõuda. Ilma vastusteta nendele põhiküsimustele tegutseb ettevõtte kaootiliselt ega oska konkreetsete eesmärkide puudumise tõttu efektiivselt tegutseda. Missioon ja visioon on ettevõttele suunanäitajaks, millele rajatakse konkreetset ärieesmärgid ning ilma konkreetse suuna ja eesmärkideta pole ka turunduskommunikatsiooni integreerimine võimalik, kuna ei ole võimalik integreerida kaootilisi tegevusi ja sõnumeid.

„Kõige, sealhulgas integreerimise aluseks ettevõttes on missioon ja visioon, ehk see, milleks me midagi teeme; milleks ettevõtte on ellu kutsutud” (Kaie Kaarlaid).

Palju on selliseid ettevõtteid, kus on küll sõnastatud missioon ja visioon, kuid need on presenteeritud vaid internetilehel ega ole planeerimise või igapäevase tegevuse aluseks. Sõnastatud missioon ja visioon on turunduskommunikatsiooni integreerimiseks vajalikud ennekõike selleks, et nendest lähtutaks tegevuse planeerimisel ja igapäevase töö korraldamisel.

Lähtuvalt ettevõtte missioonist ja visioonist peab ettevõtte tegevus põhinema väärtustel, mis aitavad missiooni ja visiooni ellu viia, ettevõtte on edukas kui ettevõttes domineerivad väärtushinnangud, mis ühtivad ettevõtte missiooni ja visiooniga. Näiteks kui ettevõtte missiooniks on müüa klientidele mingit toodet või teenust ning visiooniks on olla klientide jaoks eelistatuim selle toote või teenuse pakkuja, peab ettevõtte tegevus põhinema sellistel väärtustel nagu inimeste austamine, avatud

kahepoolne kommunikatsioon, hea tulemuse hindamine, pidev arendustöö ning kõigile kasulike lahenduste pakkumine. Teisisõnu peavad nimetatud väärtushinnangud olema ettevõtte kultuuri osaks. Integreeritud turunduskommunikatsioon põhineb väga konkreetsetel väärtushinnangutel, milleks on eesmärgipärane tegutsemine, ressursisäästlikkus, järjepidevus, ühtne ja selge avatud kahepoolne kommunikatsioon, pikaajalised suhted, kliendikesksus. Ekspertid selgitasid, et juhul kui ettevõtte tegevus ning kõigi (või vähemalt valdava enamuse) organisatsiooni liikmete käitumine ei ole rajatud nendele väärtushinnangutele, ei ole ettevõttes võimalik ka integreeritud turunduskommunikatsiooni juurutada. Ettevõttes domineerivad väärtushinnangud on ettevõtte kultuuri osaks ja väljenduseks ning seega sõltub turunduskommunikatsiooni integreerimise edukus ettevõtte kultuurist.

„Asi algab lastetoast ja sellest, mida väärtustatakse - millist suhtumist, millist käitumist. See on organisatsiooni kultuur ja uus asi hakkab tööle lähtuvalt organisatsiooni kultuurist. /.../ Valede asjade väärtustamine või üldse mitte väärtustel põhineva organisatsiooni kultuuri on väga raske, vahel lausa võimatu, midagi uut juurde tuua” (Kaie Kaarlaid).

„Tegevused ehitatakse väärtushinnangutele. Isegi kui müüjal on informatsioonipuudus, kuid ta tegevus on rajatud õigetele väärtushinnangutele, ta saab selle ikkagi ära tasandada. Kui väärtushinnangud on paigas, siis saab kõik ära lahendada” (Liis Korts).

4.2.2. Piisavad teadmised

Ekspertid rõhutasid, et selleks, et turunduskommunikatsiooni oleks ettevõttes võimalik integreerida, peavad ettevõtte juhtkonnal olema kommunikatsiooni- ning turundusalased teadmised.

„Siis oleks see kindlasti raske, kui juhtkond /.../ alatähtsustaks kommunikatsiooni või turundust tervikuna. Meil on selles suhtes vedanud, et meie juhatuse esimehel on sama haridus, mis minul. Need inimesed, kes kommunikatsioonireegleid ei tunne, ei saa päris adekvaatselt aru, kuidas kommunikatsioon toimub ja toimib. /.../ Kui ma

oleks ainult majandust õppinud, siis ma võib-olla ei taipaks teatud reegleid, mis sõnumite edastamises toimivad” (Priit Põiklik).

Samuti rääkisid turunduseksperdid, et Eestis on läbi need ajad, mil turunduskommunikatsiooni ametikohtadele võeti töötajaid, kellel puudus erialane ettevalmistus või vähemalt turunduskommunikatsioonialane töökogemus. Tänapäeva konkurentsituatsioonis, kus turundus on oluliseks konkurentsieeliseks, ei saa enam hakkama pelgalt kõhutundega ning vaja on spetsiifilisi erialaseid teadmisi ja oskusi.

„Turunduskommunikatsiooni integreerimise eelduseks on kindlasti ka piisavad turundusalased teadmised, turunduse kui valdkonna tundmine, et me ei kordaks teiste vigu. Mina usun spetsialiseerumisse ja kindlasti sujub asi palju ressursisäästlikumalt, kui ei ole vaja ise jalgratast leiutada ja katsetada. Igas valdkonnas on omad kuldreeglid ja kui sa selle valdkonnaga kursis ei ole, siis sa neid kuldreegleid ei tea ja võid haledalt niiöelda vahele jääda või lihtsalt teed tühja tööd. Ma usun spetsialiseerumisse ja spetsialistide koostösse” (Kaie Kaarlaid).

Turunduseksperptide sõnul on sageli põhjuseks, miks ettevõtted ei rakenda integreeritud turunduskommunikatsiooni, juhtkonna arvamus, et turundustöötajad tegelevad ise kõigega, mis turundusega seotud on, ning juhtkond ei vii seetõttu ennast valdkonnaga kurssi ega taju oma rolli turunduskommunikatsioonis ning turunduskommunikatsiooni juhtimises.

„Kui on tööle võetud turundustöötajad ja on turundusosakond, siis probleem tekib siis, kui juht ei hakka süvenema, mida ja miks turunduses tehakse ja kuidas sellest maksimaalselt kasu saaks. Mõeldakse, et mul on haritud turundaja, et küll ta oma tööga hakkama saab. Ühelt poolt usaldus, aga teiselt poolt teadmatus. Peamine takistus on harimatus. Ei analüüsita, mida nad täpselt teevad ja mis on see tulemus /.../ Loodetakse, et turundustöötaja teab ise ja tal on kogemused ja sellel firmal kus ta enne töötas, läheb hästi kuigi seal ei pruugi turundusega mingit seost olla ja nii ta jääbki /.../” (Kaie Kaarlaid).

4.2.3. Juhtkonna toetus

Ettevõtte juhtkond on eeskujuks, käimapanevaks jõuks ning väärtuste loojaks ja kinnistajaks. Juhtkonna tahte vastaselt ning heakskiiduta ei toimi ettevõttes ükski asi kuigi kaua või ei sünni üldse. Initsiatiiv võib küll tulla altpoolt, kuid lõplikult otsustab, suunab ja mõjutab tegevusi juhtkond. Järgnevad ekspertide seisukohad ühtivad vastustega uuringu küsimusele, kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema.

„Oluline on see, et tippjuhtkond oleks kaasataud kogu sellesse protsessi, muidu need asjad ei toimi. Keskastme juhid võivad ju omavahel „sebida“, aga kui tippjuhtkond ei saa aru või ei taha aru saada, siis ei tule midagi välja. Varem või hiljem tekib mingi ülejuhtimine ja istutakse pähe kusagilt; siis niipea kui inimene saab signaali, et „ära tõmble“, asjad ei tööta ja hakkavad allamäge minema. Meil on asjad selles mõttes hästi, et meil on müügijuht juhatuse liige ja see on käimapanev jõud. Finantsjuht on ka kaasatud nendesse planeerimisprotsessidesse ja juhatuse esimees samamoodi” (Ranno Pajuri).

„Siin on võtmeroll juhtkonnal. Kuidas nad oma tööd teevad ja kuidas nad alluvatega suhtlevad, kiire reageerimine, kaaslaste eest hoolitsemine, lõpptulemuse jälgimine, kõik see on integratsiooniks vajalik” (Kaie Kaarlaid).

Vahel öeldakse, et turundustöötajate ülesandeks on ideed ettevõttes maha müüa. Intervjueeritavad eksperdid arvasid, et kui ettevõtte juhtkonna tegevus ei lähtu õigetest väärtushinnangutest, on turundustöötajatel väga raske juhtkonna mõtteviise muuta.

„Sa saad seda ideed müüa ikkagi kohta, kus on juba mingi valmisolek selleks. Kui juhtkonna poolt on valmisolek null, siis peab hakkama ideed nullist müüma” (Aive Levandi).

4.2.4. Organisatsiooni struktuur

Viimastel aastatel kirjutatakse palju innovatsioonist ning teadusjuhtimisest ettevõtetes. Autorid tõdevad, et innovatsiooni takistuseks on sageli ettevõtte struktuur ning vanad, rangetel hierarhiatel põhinevad organisatsioonistruktuurid on konkurentsivõimetute organisatsioonide tunnuseks. Organisatsiooni struktuurist ja hierarhiast oleneb, kas turunduse integreerimiseks olulised võtmeisikud hakkavad omavahel koostööd tegema või mitte. Koostöö, teadmiste vahetamine, avatud kommunikatsioon ja aus tagasiside on võimalik vaid võrdsete inimeste vahel.

„See on põhiliselt kinni organisatsiooni kultuuris ja struktuuris. Kui klassikalises organisatsioonis on müügi-osakond üks vertikaalne struktuur ja turundus on midagi muud ja suhtekorraldaja on üldse peadirektori või juhatuse esimehe abi või üldse väljaspool struktuuri, siis ei ole imestada, et need inimesed omavahel ei suhtle. /.../ Kui sa vaatad Eesti ettevõtteid, siis turundus-inimene on selline assistendi tasemel töötaja sageli, võib-olla tellib mingeid trükiseid ja ta ei oma strateegilist positsiooni. /.../ Selliseid ettevõtteid, kus turundusjuht oleks reaalselt strateegilises tuumikus ja juhatuse tasemel suunaks tegevust, selliseid ettevõtteid väga palju ei ole.” (Hando Sinisalu).

4.2.5. Äristrateegia ja –eesmärgid

Ettevõtte turundus ning turunduskommunikatsioon peavad põhinema ettevõtte äristrateegial ning ärieesmärkidel. Ei saa rääkida efektiivsest ja ressursisäästlikust turunduskommunikatsioonist, kui turunduskommunikatsioonil ei ole konkreetseid eesmärke või kui eesmärgid ei põhine ettevõtte ärieesmärkidel. Mida konkreetsemalt on sõnastatud ärieesmärgid, taotletavad müügitulemused ja turunduseesmärgid, seda konkreetsemalt on võimalik seada turunduskommunikatsioonile eesmärke ning nende nimel tööd teha.

„Sõnum peab välja kasvama ja põhinema ettevõtte äristrateegial ja strateegia ehitatakse üles lähtuvalt sellest, millist tulemast soovitakse saavutada ja siis turundus

aitab kaasa mõelda, millise sõnumi kaudu ja millisele sihtrühmale on see tulemus saavutatav” (Kaie Kaarlaid).

„See ettevõte, kes ütleb, et turundus peaks paika panema järgmise aasta plaanid, enne kui on paika pandud äriplaanid /.../ ma ei saa sellest aru. On olemas ärivisioon sellest, kuhu sa tahad jõuda, millest lähtuvalt luuakse turunduse ... koridor, mida mööda me liigume. Kui on olemas sellised asjad, siis sinna peale sa lood turunduse. Kui turundus tuleb enne müüginumbreid, mida tahetakse, siis mina isiklikult ei oskaks niimoodi töötada. Mida ma teen” lambist” kunsti!” (Liis Korts).

4.2.6. Vahekokkuvõte

Intervjueeritud eksperdid nimetasid turunduskommunikatsiooni integreerimise eeldusteks ettevõtte kultuuri ja väärtushinnanguid, mis peavad olema sellised, mis võimaldavad integreeritud turunduskommunikatsiooni funktsioneerimist ettevõttes; juhtkonna teadmisi ja mõtteviisi, mis samuti võimaldavad ja toetavad turunduskommunikatsiooni integreerimist; ettevõtte missiooni ja visiooni olemasolu, millest lähtuvalt planeeritakse tegevust ja mis on igapäevase tegevuse aluseks; ettevõtte struktuuri, mis võimaldab osakondadevahelist koostööd ning juhtkonna toetust integreerimisele ning strateegiaid ja teadlikku planeerimist turunduskommunikatsiooni elluviimiseks. Juhtkonna toetus ja juhtide kommunikatsioonialaseid teadmisi ja oskusi nimetasid ka teoreetikud turunduskommunikatsiooni integreerimise eeldustena.

4.3. Kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?

Nagu eespool kirjeldatud, olenevad ettevõtte käekäik, käitumine ja tegevused ennekõike ettevõtte juhtkonnast. Ettevõtte juhtkonna roll on panna ettevõtte erinevad osad koos toimima, eesmärgipäraselt tegutsema ning säästlikult ressursse kasutama. Turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ettevõttes on võtmetähtsusega küsimus, kes peaks turunduskommunikatsiooni integreerima, kelle roll see on? Järgnevasse tabelisse on koondatud teoretikute ja ekspertide seisukohad selle kohta, kelle ülesanne on ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimine.

Küsimus: Kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?	
Teooria	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikatsioonijuht• Kommunikatsioonijuht, kes on juhatuse liige
Intervjueeritud eksperdid	<ul style="list-style-type: none">• Juhtkond või turundusjuht koos juhatusega (6)• Turundusjuht (3)• Ettevõtte juht (2) või väikeettevõttes juht (2)• Kommunikatsioonijuht (1)• Tootejuht (1)

Teoretikud kirjutavad, et integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine ja juhtimine on kommunikatsioonijuhi ülesanne (Pettegrew 2000-2001: 2), mõned teoretikud arvavad, et kommunikatsioonijuht peaks olema juhatuse liige ning tegema tihedat koostööd finantsjuhi, tootmisjuhi ja teiste juhatuse liikmetega (Caywood 1997: 277).

Intervjueeritud eksperdid lähenesid küsimusele erinevalt: mõned mõistsid küsimuse all konkreetse kampaania sõnumite integreerimist ning teised töökorralduse juhtimist, et erinevad osakonnad teeksid koostööd, mille tulemusena on turunduskommunikatsiooni integreerimine võimalik.

„Ma arvan, et see, kes selle aktsiooni tekitab, ehk toote omanik. Kui ma tekitan kampaania, siis ma järelikult pean ka tagama, et müügi protsessid toimiks, et inimesed oleks informeeritud, tootest teadlikud” (Liis Korts).

„Sõnumit teab kõige paremini turundus, kes selle kampaania loob. Müük annab info turundusele ja turundus vormistab sõnumi, et kuidas see ilusti välja öelda ja mis teha. Seda lahti seletada, mis läheb avalikkusele reklaamikanali kaudu, seda teeb ikkagi turundus. Osalt on see personali valiku küsimus, aga sisemine turundus ja sisemine kommunikatsioon peab töötama. Kui kõik need asjad ei tööta, siis tuleb ülespoole vaadata” (Indrek Poolak).

„Juhataja ja juhatuse. Mida kõrgemale struktuuris minna, seda paremaks vaade läheb ja tervikpilt. Selge on see, et juhataja näeb asja tervikuna ja tema on ainuke, kes saab neid asju mõjutada. /.../ „Ettevõttes peaks see asi käima niimoodi, et juhatust töötab välja üldise strateegia, mille üks osa on kommunikatsiooni ja turunduse ja müügi strateegia ja vastavalt sellele vastavad inimesed seda teevad. Tippjuht peaks siis jälgima seda niiöelda dirigendina, et kõik see asi hääles oleks ja need asjad omavahel kokku sobiks” (Hando Sinisalu).

Juhul kui soovitakse integreerida vaid turundusosakonnast lähtuv kommunikatsioon, saavad sellega hakkama ka turundusjuhid, kommunikatsioonijuhid või tootejuhid, kuid kui soovitakse integreerida kogu ettevõtte, erinevatelt tasanditelt ja funktsioonidest lähtuvat turunduskommunikatsiooni jääb turundus- või kommunikatsioonijuhi tegevusest väheks. Kommunikatsioonijuht või turundusjuht saab protsessil silma peal hoida, teha uuringuid ja analüüse ning nõustada juhtkonda, kuid eksperdid selgitasid, et selleks, et kõik ettevõtte töötajad teadvustaksid oma rolli turunduskommunikatsioonis ning käituksid vastavalt integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtetele, on vaja juhtkonna eeskujut, otsuseid ja konkreetseid tegevusi.

„Juhtkonna roll on kõik need asjad koos tööle panna. Juhtkond tegeleb sellega, et asjad toimiksid tegevuste tasandil. Millega siis üleüldse juhtkond tegeleb, kui ta seda ei tee?! /.../ Kommunikatsioon on iga töötaja tööülesannete osa. Mina ei usu, et on kommunikatsioonijuht, kes võtab vastutuse ainult enda peale. See on iga töötaja

otsene ülesanne ja vastutus. Loomulikult juhid peavad eeskuju näitama. Kui kommunikatsioonis on tõrked, siis on see organisatsiooni kui terviku juhtimise probleem. /.../ Osa asju peab juhtkond sundima tegema ja see ongi juhtkonna ülesanne” (Kaie Kaarlaid).

4.3.1. Vahekokkuvõte

Intervjueeritud eksperdid lähenesid küsimusele erinevalt: mõned mõistsid küsimuse all konkreetse kampaania sõnumite integreerimist ning teised töökorralduse juhtimist, et erinevad osakonnad teeksid koostööd, mille tulemusena on turunduskommunikatsiooni integreerimine võimalik. Esimesel juhul nimetati integreerimist turundus- või kommunikatsioonijuhi ülesandeks kuid teisel juhul ehk enamuse ekspertide sõnul on turunduskommunikatsiooni integreerimine ettevõtte juhi või juhatuse ülesanne.

4.4. Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

Kui ettevõttes on mõistetud integreeritud turunduskommunikatsiooni väärtust ja olulisust, kui juhtkond on mõistnud oma rolli turunduse integreerimisel ning on valmis seda rolli täitma, tuleb asuda konkreetsete tegevuste juurde selleks, et turunduskommunikatsiooni integreerida ning integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendada.

Erialases kirjanduses antakse väga vähe soovitusi turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning ettepanekuid konkreetseteks tegevusteks pole peaaegu üldse leida. Vähesed soovitusel, mis ma erialasest kirjandusest leidsin, on järgmised: integreeritud turunduskommunikatsiooni programmi koostamisel tuleb arvestada ettevõtte kultuuriga (Pettegrew 2000-2001: 2; 11), integreeritud turunduskommunikatsioon tuleb juurutada ettevõtte kõigil tasanditel ning funktsioonides (Pettegrew 2000-2001: 2-7; Eagle 1999: 17, 22; Beard 1996: 208 Mitchell 1997: 19) ning turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on vajalik defineerida brändi visioon konkreetsete tööülesannete kaudu (Lin 2000-2001: 1; Yastrow 1999-2000: 4).

Kahjuks on Yastrowi soovitus konkreetseks tegutsemiseks ainuke ning sugugi mitte piisav. Juhul kui ettevõttes on täidetud eelpoolkirjeldatud turunduskommunikatsiooni integreerimise eeldused ja määratud muudatuste elluviijad, on integreeritud turunduskommunikatsiooni juurutamiseks ja rakendamiseks siiski vaja rohkem tegevusi kui seda on visioonide ja eesmärkide lahtikirjutamine tööülesanneteks ja töötajatele kommunikeerimine. Järgnevasse tabelisse on koondatud teoreetikute ja ekspertide soovitusel turunduskommunikatsiooni integreerimiseks.

Küsimus: Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?	
Teooria	<ul style="list-style-type: none">• ITK programmi koostamisel tuleb arvestada ettevõtte kultuuriga• ITK juurutamine peaks toimuma ettevõtte kõigil tasanditel ja funktsioonides

	<ul style="list-style-type: none"> • Brändi visioon tuleks defineerida tööülesannete kaudu
Intervjueeritud eksperdid	<ul style="list-style-type: none"> • Peab looma kokkuleppelised infokanalid (infopäevad, intranet, andmebaasid, sisemine leht, e-post) kust saab alti piisavalt ja ajakohast informatsiooni (7) • Kampaniate ja töötajate tulemusi peab mõõtma (6), koguma töötajatelt ja klientidelt tagasisidet ning vastavalt sellele koostama strateegiaid ja plaane (7) • Osakonnad peab panema koostööd tegema (4) ning peab tegema ühiseid koosolekud (7) • Kommunikatsiooni ja turunduse planeerimisse ja töösse peab liikmeid (juhatas, töötajad, koostööpartnerid) kaasama (6) • Kampania sõnumid ja lahtiseletatud müügitegevused peab koos kommunikeerima ning kõigile ettevõtte töötajatele (5) • Kõiki töötajaid peab kommunikatsiooni, turunduse ja müügi alaselts koolitama (5) • Müüki ja turundust peab käsitlema koos (4) • Peab looma kahepoolse sisekommunikatsiooni (4) • Töötajate palk peab sõltuma tulemusest ning peab rakendama boonussüsteeme (4) • Peab looma turunduse töögrupi (3) • Kommunikatsiooni ja turundust peab väärtustama ning esitama küsimusi milleks midagi tehakse (2) • Töötajatega peab olema personaalne kontakt (2) • Turundustöötajad peavad läbima müügi praktika ning asetama end kliendi positsiooni (1) • Turundussõnumid peavad olema toetatud reaalse tegevusega (1) • Kommunikatsiooni, turunduse ja müügi protsessid peab identifitseerima ja optimeerima (1)

Intervjueeritud eksperdid ei nimetanud turunduskommunikatsiooni integreerimise tegevustega või integreeritud plaanide koostamisega seoses, et peaks arvestama ettevõtte kultuuriga. Kuna teoreetikud on sellise soovitusi andnud, küsisin ekspertidelt, kas nende poolt nimetaud tegevused on universaalsed ja kehtivad kõigi

ettevõtete jaoks või sõltuvad ettevõttest. Ekspertide arvamused on koondatud järgnevasse tabelisse.

Küsimus: Kas turunduskommunikatsiooni integreerimise tegevused on kõigi ettevõtete jaoks universaalsed või sõltuvad ettevõttest?	
Teooria	<ul style="list-style-type: none"> ITK programmi koostamisel tuleb arvestada ettevõtte kultuuriga
Intervjueeritud eksperdid	<ul style="list-style-type: none"> Põhimõtted on kõigi ettevõtete jaoks samad (7) Põhimõtted on samad, kuid uus asi hakkab tööle lähtuvalt ettevõtte kultuurist (1)

Enamik eksperte vastasid, et põhimõtted ja neist lähtuvad tegevused on universaalsed, ettevõtte kultuuri mainis vaid üks vastajatest.

„Põhimõtted on üldjoontes universaalsed ja ei olene niivõrd konkreetsest ettevõttest või selle kultuurist. Ettevõtte kultuur ei ole midagi muud kui seal töötavate inimeste kultuur kokku. Asi algab lastetoast ja sellest, mida väärtustatakse - millist suhtumist, millist käitumist. See on organisatsiooni kultuur ja uus asi hakkab tööle lähtuvalt organisatsiooni kultuurist. Loomulikult saab kõik alguse juhtkonnast. Kui on selline kultuur, et me kõik töötame ühise eesmärgi nimel, et see on loomulik, et see ongi töö osa, siis tuleb ka maksimaalne tulemus” (Kaie Kaarlaid).

Ülejäänud vastused olid väga sarnased ning neid iseloomustab kõige paremini Indrek Poolaku öeldu:

„No mina olen mitmes firmas töötanud ja mina leian küll, et põhimõtted ja lähtekoht on ikka igal pool samad ja probleemid on ka igal pool samad. Mõnes kohas lihtsalt inimesed saavad paremini aru ja juhid tahavad midagi paremini teha /.../. Tahtmise küsimus ja ega siin mingeid eri asju pole vaja“ (Indrek Poolak).

Teoreetikud soovivad, et ITK tuleks rakendada ettevõtte kõigil tasanditel ja funktsioonides ning ka intervjueeritud praktikud toovad välja sarnaseid soovitusi ning rõhutavad, et kommunikatsiooni korraldamisel peab arvestama kõigi ettevõtte

töötajatega. Nagu ülaltoodud tabelist näha, nimetavad praktikud järgmisi soovitusi: kommunikatsiooni ja turunduse planeerimisse ja töösse peab erinevaid liikmeid (juhatas, töötajad, koostööpartnerid) kaasama, kampaania sõnumid ja lahtiseletatud müügitgevused tuleb kommunikeerida kõigile ettevõtte töötajatele ning kõiki töötajaid peab kommunikatsiooni, turunduse ja müügi-alaselt koolitama.

„Ma arvan, et põhimõtted on sarnased ikka igal pool. Spetsiifiline on ainult see, et kui palju on näiteks kontoreid ja inimesi ja kust teenust saab osta. Meil on olnud oluline, et kõik töötajad on saanud teeninduse koolituse, kus töötajatele õpetatakse, kuidas erinevaid olukordi lahendada, seletatakse meie teeninduse põhimõtteid, meie väärtusi, missiooni, visiooni ja viiakse niiöelda rohujuure tasandile, et kõigile töötajatele oleks arusaadav, et see on kõigile oluline ja et see ei ole mingi marketingi osakonna või ainult juhtide poolt väljamõeldud asi. See koolitus on absoluutselt kõikidele töötajatele ja emakeeles” (Marina Jõgi).

Samuti toovad intervjueritud eksperdid välja teoreetikute soovitusi, et brändi visioon tuleb defineerida tööülesannete kaudu.

„Tihti on probleem selles, et on kõva häälega reklaamis välja öeldud sõnum ja ma olen täitsa kindel, et müügiesindajad teavad seda sõnumit ja tundub, et siis see töö jääb otsustaval hetkel pooleli. On jõutud selleni, et turundusinimesed, kes on selle kampaania välja töötanud, on kindlasti seda müügiinimestele tutvustanud kusagil koosolekul, aga see ongi jäänud selleni, et kõik istuvad ümber laua ja turundusinimesed näitavad ilusaid pilte ja räägivad teksti ja kõik see kantakse müügitöötajatele ette, aga sellele peab järgnema, et mis nüüd edasi saab. Kui inimene tuleb nüüd kampaania peale salongi, et mismoodi temale see, mida ta on telekast näinud või lehest lugenud või saanud postkasti mingi värvilise klantsajakirja, et mismoodi temale see lahti räägitakse. Sageli ongi nii, et projekt lõpeb ära siis, kui peaks algama tegevused. Projekt peab minema selleni, et kui klient tuleb sisse ja tuleb talle vastu sekretär, müügimees, firmajuht, koristaja, ükskõik, kes, et kõigile on see sõnum lahti räägitud kuni tegevusteni, kuni lauseteni, kuni tekstini, kuni küsimusteni, vastusteni – kõik see tuleb ära teha. Müügi-juht ja turundusjuht kui sellised on olemas ja nad peavad koostöös tegema lõpuni välja” (Kaie Kaarlaid).

Järgnevalt selgitan täpsemalt intervjueeritud ekspertide peamisi soovitusi turunduskommunikatsiooni integreerimiseks.

4.4.1. Turunduse töögrupp

Intervjueeritud eksperdid kinnitasid, et ei juhatusel üksi ega ka turundusosakonnal pole piisavat informatsiooni kogu ettevõtte ning kõigi klientide kohta, et vastu võtta turunduskommunikatsioonialaseid otsuseid. Otsused, tegevussuunad, konkreetsed valikud peavad sündima nende inimeste koostöös, kellel on turu ja klientide kohta kõige rohkem informatsiooni, kes teavad, kuhu ettevõtte tahab liikuda ja millest on võimalik kõige rohkem kasumit toota ning kellel on teadmised ja kogemused sõnumite väljatöötamises ning kommunikatsioonis. Ühisest strateegiate ja tegevuste väljatöötamisest sünnib ka valmisolek tegevusi ellu viia. Lisaks juhtkonna võtmerollile turunduskommunikatsiooni integreerimisel rõhutasid eksperdid turunduse töögrupi vajalikkust.

„Turunduse töögrupp on mõistlik ja tuleb teha koostööd. /.../ Meil on see organ 2001. aastast ja iga algus on raske, alguses on palju sahmimist, kuid töögrupp on hädavajalik. Kõigi valdkondade esindajad, juhatuse liikmed, teemaga seotud inimesed, toote valdkonna eest vastutaja tulevad kokku, et koordineerida tegevust, informeerida üksteist, valida koostööpartnereid, leppida kokku turunduse eelarves” (Ranno Pajuri).

„Nüüd on meil tekkinud eraldi ka selline müügi juhtimise ja analüüsi osakond. Mispärast see tekkis oligi see, et see tegevus oli meil hajali ja juba kolm aastat tagasi hakati rääkima, et on vaja ja meil on nüüd üks osakond kus tooteüksused ja müügijuhid saavad kokku ja lepivad kokku mis ja kuidas ja lähtuvalt sellest siis ka kommunikeeritakse” (Liis Korts).

Turundustöötajad kurdavad vahel, et koostöö reklaami- ja teiste agentuuridega on raske, kuna agentuurides ei mõisteta kliendi vajadusi ning seetõttu pakutakse ebarealistlikke ja sobimatuid lahendusi. Turunduseksperdid soovitasid kaasata

agentuuride esindajad turunduse töögruppidesse, et nad mõistaks paremini tellija vajadusi ning erinevate otsuste ja valikute tagamaid.

„Eks me kakleme ka nendega [reklaamiagentuuri esindajatega, autor], aga neid peab algusest peale kaasama“ (Liis Korts).

„/.../ ettevõtte otsustab, et me tahame integreerida ja siis kui hakatakse töid kusagilt tellima, siis need partnerid, seal vastas ei ole ka mittemingisugust integreeritust. Tuleb rääkida PR agentuuriga, reklaamiagentuuriga, meediaagentuuriga ja siis on ürituskorraldaja ja tegelikkuses on samamoodi killustunud see vastaspool. See millegi pärast ei ole käima läinud ja ikkagi kui näiteks meditsiinist paralleel tõmmata siis /.../ Tihti eelistatakse ravida üksikuid kohti eraldi, aga organismi kui tervikut ei ravi keegi /.../ Kui ettevõtte poolt on keegi inimene, kes terviklikult selle asjaga tegeleb, siis agentuuride poolt peaks leidma ühe peatöövõtja. /.../ Teine võimalus on lihtsalt alati kutsuda agentuurid ühe laua taha kokku, et alati partnerid oleksid kursis, mis toimub ja oskaksid omalt poolt soovitada“ (Hando Sinisalu).

4.4.2. Töötajate kaasamine ja koostöö

Ekspertid rõhutasid erinevatele küsimustele vastates, et töötajate maksimaalse pühendumise ning efektiivse tegutsemise eelduseks on töötajate kaasamine otsustusprotsessidesse, strateegiate, parandusettepanekute ning uute lahenduste väljatöötamise ning igapäevase töö korraldamisse. Töötajad on sageli ettevõtte kalleim vara ning kasumi teenimise peamine ressurss, lisaks saavad töötajad vahetut tagasisidet klientidelt, koostööpartneritelt ning näevad kõige vahetumalt, kuidas ettevõtte strateegiad reaalsuses toimivad.

“Sõnumid tuleb välja töötada koos müügiga seotud inimestega, sest nemad teavad, mis neil aitab müüa ja mis on kliendi jaoks oluline. ... Test on see, kas müüjatel lähevad silmad särama... siis on suur tõenäosus, et kliendid ostavad“ (Ranno Pajuri).

„Müügimeeskonna integratsioon pakkumise algfaasis ja pakkumise väljatöötamisel on oluline. Ei saa nii, et turundus üksi arvab, et nüüd võiks see hea olla ja siis

müügimeeskond ütleb, et me ei saa seda ellu viia – sellisel juhul kukub see hea pakkumine nagunii läbi. Otsustusringi tuleb liikmed kaasata varakult“ (Aive Levandi).

„Kui töötaja saab sõna sekka öelda, siis ta ei suhtu tulemusse ka nii ükskõiksel“ (Indrek Poolak).

Juhtkond peab mõistma, miks töötajad käituvad ühel või teisel viisil ning mis aitab soovitud suunas muutuda. Juhtkonna ülesanne on anda töötajatele õiged ja kvaliteetsed tööriistad (tööriistadeks võivad olla ka teadmised, oskused, tegutsemispõhimõtted), jälgida, kas töötajad oskavad tööriistu õigesti kasutada ning arvestada töötajate kaebuste ja parandusettepanekutega. Selleks, et juhtkond saavutaks töötajate lojaalsuse ja pühendumise, peavad juhid olema kursis töötajate igapäevatööga, probleemidega, motiveerivate teguritega ning saavutustega.

„Ma arvan, et väga paljudel juhtudel ei ole näiteks turundusjuht ühegi müügimehega kunagi suhelnud, ta ei teagi, mis müügisaalis toimub“ (Hando Sinisalu).

Intervjueeritud eksperdid tõstsid esile, et turunduskommunikatsiooni integreerimisel tuleb meeles pidada, et kõik ettevõtte töötajad täidavad turunduskommunikatsiooni funktsiooni ning kõiki ettevõtte töötajaid tuleb kaasata nii palju kui võimalik.

„Ettevõtte töötaja on ettevõtte visiitkaart number üks, ükskõik mis ametipostil ta on“ (Indrek Poolak).

Inimeste kaasamiseks on vaja müügiotsustamise näha tervikuna ning mõista integreeritud turunduskommunikatsiooni põhiolulist, sest müügitulemusi mõjutavad ka nende töötajate sõnumid, kes otseselt müügiotsustamises ei osale.

„Kui helistab inkassofirma, siis see on ka kliendi kogemus ja osa ettevõtte kommunikatsioonist. Raamatupidamisel, autojuhil, retseptionistil, riidehoidjal – kõigil on oma roll ja iga detail mängib kaasa, see on tervik“ (Hando Sinisalu).

Turunduskommunikatsiooni integreerimise tuumaks on koostöö ettevõtte erinevate osakondade vahel. Ilma koostöota jääb integratsioon vaid turundusplaani ning reaalseid tegevusi selleks, et ettevõtte kõik sõnumid oleksid integreeritud, ette ei võta.

„See sõltub mingil määral organisatsioonist, aga põhireeglid on samad: inimesed peavad üksteise valdkondadest aru saama ja nendesse valdkondadesse süvenema ja õppima üksteist usaldama, sest ei ole võimlik, et sa teed kõiki asju ise kõige paremini. Kui on olemas ettevõttes arendusfunktsioon, siis nende inimeste peale tuleb loota, et nemad toovad just selle lahenduse, mis sulle praegu kõige paremini sobib ja, et need inimesed, kes sul müüvad, suudavad müüa kui neid õigesti motiveerida ja õigesti juhtida ja turundus suudab välja mõelda just sellised lahendused, mis need inimesed kohale toob, kellele müüa. Ma arvan, et see ongi kogu selle integratsiooni süda või tuum, et kõik need toetavad funktsioonid, mis sinna juurde ehitatakse ja mis aitavad inimestel paremini müüa või paremini informeerida, need kõik lihtsustavad seda tööd. Kõik algab ikkagi sellest, et alustatakse üksteisega koos töötamist, koos planeerimist ja ei tehta midagi nii, et teine pool ei tea sellest” (Ranno Pajuri).

4.4.3. Sisekommunikatsioon ja koolitused

Eelpool on kirjeldatud turunduse töögrupi, töötajate kaasamise ja koostöö vajadust ning lahti seletatud eeldused, ilma milleta turunduskommunikatsiooni integreerida ei ole võimalik. Küsisin turunduseksperditelt, mida ettevõttes saaks veel turunduskommunikatsiooni integreerimiseks teha, kui eeldused on täidetud, töögrupp loodud ning töötajad kaasatud.

Turunduseksperdid rõhutasid, et töögrupid ja töötajate kaasamine on tegevuste algatamiseks ning ühistest nõupidamistest kasvavad välja konkreetse ettevõtte jaoks kõige õigemad lahendused ja tegevused. Seejuures ei tohi unustada, et töögruppide ja töötajate kaasamisest erinevatesse protsessidesse üksi ei piisa ning turunduskommunikatsiooni integreerimiseks on vaja pöörata enam tähelepanu kogu ettevõtte sisekommunikatsioonile.

„Siin ei ole vaja jalgratast leiutada, see on suhteliselt selge, et kui sa teed õigeid asju õigel ajal, siis ei jää sul kahe silma vahele ka ettevõtte sisemine kommunikatsioon. Rohkem tuleb pöörata tähelepanu sisekommunikatsioonile. Alati peab enne väljapoole kommunikatsiooni toimuma kommunikatsioon ettevõtte sisse“ (Aive Levandi).

Siinkohal ei hakka ma põhjalikult kirjeldama sisekommunikatsiooni põhimõtteid ja tegevusi, vaid piirdun intervjueeritud ekspertide peamiste soovitustega.

Selleks, et integreeritud turunduskommunikatsioon praktikas toimiks, on vaja, et kõigil töötajatel oleks alati kättesaadav ajakohane, täpne ja arusaadav informatsioon, mis on sõnumite koostamise aluseks. Informatsioon peab olema kättesaadav selliste kanalite kaudu, mida töötajatel on lihtne kasutada ja kust nad leiavad informatsiooni kiiresti. Töö peab olema korraldatud sellisel viisil, et töötajatel oleks aega informatsiooni koguda; töötajaid tuleb motiveerida informatsiooni kasutama ning juhid peavad kontrollima, kas informatsioon on kättesaadav ja praktikas rakendatud. Juhul kui informatsiooni ei kasutata, tuleb analüüsida, miks seda ei tehta ning vajadusel sisekommunikatsioonisüsteeme muuta.

„Tuleb luua kokkuleppelised kanalid, kust alati infot saab, tuleb korraldada infopäevi, infokoosolekuid“ (Liis Korts).

Eksperdid rõhutasid, et kommunikatsioon peab olema kahepoolne ning töötajatel peab olema võimalus esitada küsimusi, tagasisidet ja oma ettepanekuid. Eksperdid rõhutasid ka isikliku kontakti olulisust müra minimeerimiseks ning töötajate motiveerimiseks.

„Tihti müüjad loevad oma meile alles siis kui kampaania läbi on ja vahel tekib pahameel, et miks me kuulsime raadiost, et kampaania on. Tegelikult kui aega oleks, siis kõige efektiivsem oleks, kui iga müügimehega oleks personaalne kontakt ja räägid igaihele. Sest kui sa võtad nad kõik kokku, siis on ikka nii, et üks vaatab mujale ja üks räägib juttu ja ei jälgi. Ise saad ka asjas kindlamaks kui seda mitu korda üle räägid. Ainult personaalne kontakt töötajatega, sest kõik muu hajub ära müra vahele. Kui kirja teelgi kirjutada ega siis naljalt küsimusi ka vastu ei tule ja kui otse suhtled, siis ta saab su käest kohe küsida“ (Indrek Poolak).

Lisaks sisekommunikatsioonile on turunduskommunikatsiooni integreerimiseks hädavajalik õpetada inimestele, kuidas sõnumeid koostada ning kuidas sõnumeid sihtgrupini viia. Eksperdid kinnitasid, et kui on tegemist müügitöötajatega, siis ei pruugi olla piisav, kui neile anda sõnumid, mida reklaamikampaanias kasutatakse. Töötajatele tuleb näidata, kuidas sõnumeid müügivestlustes kasutada ning kuidas reklaamsõnumitest teha loomulik ja arusaadav jutt, kuidas suhelda erinevate sihtgruppidega ning kuidas sõnumeid modifitseerida vastavalt vastuvõtjale.

„See on üks peamisi põhjusi, miks turunduskampaaniate tulemused ei ole nii head, kui need võiksid olla. Müügiesindajatele ei õpetata, mida teha kui klient tuleb kampaania peale kohale, mida siis rääkida!“ (Kaie Kaarlaid).

„Väga olulised on juhendid, sisemine koolitus ja praktikad. Müüjatele tuleb anda tuge, kuidas midagi klientidele seletada“ (Liis Korts).

Turunduskommunikatsiooni väljatöötamisel on oluline arvestada, et enamik inimesi ei ole valmis rääkima niiõelda neile „suhu pandud“ sõnu. Kommunikatsioon ettevõtte ning klientide ja teiste sidusrühmade vahel peab toimuma loomuliku dialoogina. Kunstlikud sõnumid ei täida ettevõtte eesmärke, töötajad ei usu nendesse ja varem või hiljem taipavad ka kliendid, et nendega ei suhelda ausalt.

„Kommunikatsioon ei ole integreeritud kui juhtkonna või turunduse poolt väljaõeldud sõnumid on ebarealistlikud ja tegelikult ettevõtte käitub teistmoodi. Näiteks kui räägitakse loodushoiust, aga oma tegevuses käitutakse mitte loodusesõbralikult, siis on raske anda müügimehele edasi sõnumeid, et räägi alati, et me oleme rohelised, kui tegelikult müügimees ettevõtte sees näeb, et käitutakse hoopis teistmoodi. Seda võib teha ühe korra nõ „ajupesu“ korras, aga pikas perspektiivis see ei tööta“ (Aive Levandi).

Kui ettevõttes soovitakse rakendada integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtteid ning tagada, et ettevõtte kõigi töötajate kommunikatsioon täidaks ettevõtte eesmärke, sealhulgas turunduseesmärke, peab ettevõtte olema oma töötajatega suhtlemisel nii avatud kui võimalik. Töötajad peavad teadma strateegilisi

eesmärke, ettevõtte tulemusi, otsuste tagamaid ning seda, kuidas otsuseid vastu võetakse. Töötajad taipavad väga kiiresti, kui nende eest midagi varjatakse, kui nendega ei olda aus või kui neisse ei suhtuta kui ettevõtte käekäigu jaoks väga olulistes, võrdväärsetesse partneritesse. Ekspertide sõnul vastavad töötajad avatuse, usalduse ja aususe eest samaga, vastupidise suhtumise korral töötajatesse ei tasu ka töötajatelt lojaalsust ning ettevõtte tulemuste saavutamisele pühendumist loota.

„Kui juhtkond on oma töötajate vastu hea, siis ka töötajad tulevad vastu“ (Priit Põiklik).

„Mõttelaad on väga palju arenenud, kuna on rohkem haritud inimesi ning olulisemaks hakkab muutuma „pehmete väärtuste“ kogum“ (Aive Levandi).

Turunduskommunikatsiooni integreerimisel on oluline mõista, et see ei ole ühekordne ettevõtmine, vaid pidev protsess ja töötamise viis, mis vajab pidevat suunamist ja juhtimist ning päevast-päeva rakendamist. Sisekommunikatsioon ja koolitused peavad toimuma ja toimima pidevalt ning juhtkond peab olema igal hetkel valmis andma uut tõiget tegevuste jätkamiseks. Praktikud mõistavad, et turunduskommunikatsiooni integreerimine nõuab pidevat tööd.

„Turunduse integreerimist ei tule teha üks kord. Kõik organisatsiooni protsessid vajavad pidevalt jälgimist ja nõ „kätt pulsil hoidmist“. Nad ei toimi iseenesest, iseenesest nad vajuvad ära ja tähelepanu tuleb pidevalt juhtida. Juht peab olema valmis asja pidevalt uuesti looma ja kinnistama. Eeldatakse, et kui asjast on üks kord räägitud, siis kõik teavad, aga vahel on vaja sada korda rääkida, enne kui selle järgi tegutsema hakatakse“ (Kaie Kaarlaid).

4.4.4. Tagasiside- ja mõõtmisüsteemid

Turunduskommunikatsiooni ei saa õigesti planeerida ning efektiivselt ellu viia, kui ettevõttes puuduvad tagasiside- ja mõõtmisüsteemid. Integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtteks on kliendikesksus ning see saavutatakse vaid

läbi tagasiside. Teiseks oluliseks põhimõtteks on ressursisäästlikkus ning eesmärgipärasus ning seda on võimalik saavutada vaid tulemust mõõtes.

Tagasiside- ja mõõtmisüsteemide rakendamisel peab lähtuma sellest, mida on vaja mõõta, milline mõõtmisviis on kõige adekvaatsem ning milliseid mõõtmistulemusi on võimalik kasutada. Intervjueeritud eksperdid tunnistasid, et ettevõtted on aegade jooksul kasutanud mitmeid erinevaid mõõtmisüsteeme ning turunduse mõõtmine on valdkond, mis vajab arendamist. Kuna intervjueeritud eksperdid töötavad ettevõtetes, kus turunduskommunikatsiooni esmaseks ning peamiseks ülesandeks on müüki toetada, nimetasid kõik intervjueeritud turunduskommunikatsiooni mõõtmisviisiks müügitulemuste mõõtmist.

„Mis kasu on ettevõttel mingist paranenud mainest või brand awareness’i kasvust, kui sellele ei tule müüki ja kasumit taha” (Hando Sinisalu).

Mitmed eksperdid selgitasid, et nad ei kasuta turu-uuringuid ja kontaktihinna mõõtmist, kuna neil ei ole nende uuringute tulemustega midagi praktilist peale hakata ning need ei väljenda turunduskommunikatsiooni planeerimise seisukohast olulisi näitajaid.

„Oluline on valida õiged mõõdikud. Turu-uuringuid pole mõtet kasutada, sest on vaja mõõta, kas eesmärgid saavad täidetud. Kui efektiivne turundus on, näitab kulu ühe tehingu kohta, kui palju leping maksis. Kontaktihinda pole mõtet mõõta, sest kui lähtuda kontakti hinnast, siis seda [turunduskommunikatsiooni] ei peaks üldse tegema“ (Ranno Pajuri).

„ ... [toote nimi ära jäetud, autor] on meil kulukoht, see ei too täna midagi sisse, aga me mõõtsime, mitu lepingut me sõlmisime ja me ületasime oma eesmärgid“ (Liis Korts).

Lisaks turundusosakonnast lähtuvale turunduskommunikatsioonile tuleb mõõta müügitöötajate panust müügitulemuste saavutamisse. Kuna müügitöötajate suhtlus klientidega on turunduskommunikatsiooni kõige selgem väljendus, mõõdetakse müügitöötajate kaudu ka turunduskommunikatsiooni.

„Müügimeeskond ütleb, kuidas sõnum klientidele mõjub ja müüjate kommunikatsiooniga me kontrollime sõnumi paikapidavust ja kaasaegsust“ (Kaie Kaarlaid).

„Müügimees oskab ka öelda, miks klient läks minema, kui ta tahab sellest rääkida“ (Indrek Poolak).

„Tihti nähakse tulemusena aasta lõpus kokkuvõetud finantstulemust, aga iga töötaja tahab oma töö tulemuse kohta tagasisidet“ (Kaie Kaarlaid).

Lisaks turunduskommunikatsiooni mõõtmisele pidasid eksperdid väga oluliseks klienditagasisidet, mille alusel ettevõtte saab ennast kliendikeskseks muuta. Klienditagasisidet saab koguda küsitluste ja tagasisidesüsteemide kaudu, kuid kõige tähtsamaks tagasisideks on klientide otsene reageering müügitöötajate või teiste *front-line* töötajatega suhtlemisel. Siinkohal rõhutasid eksperdid, et klienditagasiside puhul tuleb näha tervikpilti ning arvestada, et enamasti antakse pigem negatiivset tagasisidet ning negatiivse tagasiside põhjuseks ei pruugi alati olla see, et klienditeenindaja oleks midagi valesti teinud, vaid kliendil võis lihtsalt paha tuju olla.

„Tagasiside puhul tuleb kursis olla tervikuga. On oht, et võetakse negatiivset tagasisidet kui kogu tagasisidet. Tuleb näha tervikpilti“ (Liis Korts).

Samas tuleb ka arvestada võimalusega, et enamik kliente ongi rahulolematud, kuid vaid mõni üksik klient võttis vaevaks tagasisidet anda. Kindlasti tuleb iga tagasisidet analüüsida ning vajadusel teha ettevõttes muudatusi.

„Kainelt analüüsida on keeruline. Inimesed hakkavad ennast õigustama ning klientide suhtes kujuneb hoiak, et nad on lollid“ (Hando Sinisalu).

„On oluline, et tehakse teeninduskvaliteedi uuringuid ja vaadatakse, kas klientidele pakutakse neid asju, mis on kokku lepitud. See ei ole see koht, kus peaks hakkama teenindajat karistama, ... vaid pigem on see sõnum koolitusteamile ja turundusteamile. ... Kui igaüks teeb oma rida, siis tal ei ole ettekujutust, ... mis on see

pilt, mida klient näeb ja kes selle kliendi vaate eest tegelikult vastutab. /.../ Oluline on välja selgitada kliendi jaoks olulised nn. moments of truth ja küsida nende kohta kliendi käest, et näha, kust see king kõige rohkem pigistab ja mis kliendisuhet tegelikult mõjutab. Kui me räägime integreeritud turunduskommunikatsioonist, siis see integreeritus tekibki nendest erinevatest lülidest“ (Ülle Pärnoja).

4.4.5. Töötajate motiveerimine

Turunduskommunikatsiooni rakendamiseks ning sõnumite integreerimiseks peab töötajatel olema selleks motivatsioon ja vajadus. Füüsikaseadustega paralleelse tõmmates öeldakse, et iga keha on nii laisk, kui ta saab olla ning turunduseksperdid rõhutasid, et kui töötajad saavad lihtsamalt, siis nad ei hakka oma kommunikatsiooni muutmisega vaeva nägema.

„Nad peavad olema huvitatud, et seda teha. Müüja peab aru saama, miks see on talle kasulik, muidu suhtlus kliendiga lõpeb reklaamiga ära“ (Ranno Pajuri).

„Tihti pole ju front-line töötajatel mingit huvi, kuidas ettevõttel läheb; neil on parem, kui käib vähem kliente“ (Hando Sinisalu).

„Töötajatele tuleb näidata, miks see on efektiivsem ja mis kasu nemad sellest saavad“ (Kaie Kaarlaid).

Intervjueeritud eksperdid tõid välja, et töötajate töötasu peab kindlasti sõltuma tööpanusest ning tulemustest, kuid siinjuures on juhtkonna roll luua võimalused headeks tulemusteks ning näidata, kuidas tulemused on saavutatavad.

„Klientidele ja töötajatele tuleb läheneda sarnaselt, mõlemale tuleb teha hea pakkumine. See peab olema müüjale kasulik ja müüja peab olema isiklikult huvitatud ja nägema, et see toob talle kliendid. /.../ Oma töötajate peale tuleb mõelda ja kui sa suudad neid positiivselt üllatada, siis tulevad ka nemad vastu“ (Ranno Pajuri).

4.4.6. Protsessid

Ekspertid selgitasid, et ettevõtte efektiivseks toimimiseks on vajalik, et ettevõttes oleks kindlaks määratud kommunikatsiooni, turunduse, ja müügi protsessid; see võimaldab identifitseerida kitsaskohti, parandada puudujääke ning optimeerida tegevusi ja ressursikasutust.

„Protsessipõhine jälgimine on oluline, ja et oleks paika pandud millised on protsessi mõõdikud ja kuidas protsessid peaksid olema hallatud” (Ülle Pärnoja).

„Kõik organisatsiooni protsessid vajavad pidevalt jälgimist ja niiöelda kätt pulsil hoidmist. Nad ei toimi iseenesest, iseenesest, nad vajuvad ära ja tähelepanu tuleb pidevalt juhtida” (Kaie Kaarlaid).

4.4.7. Vahekokkuvõte

Intervjueeritud eksperdid kirjeldasid turunduskommunikatsiooni integreerimise tegevusi üldjoontes universaalsetena ning nende sõnul saavad antud soovitustest kõik ettevõtted lähtuda.

Turunduskommunikatsiooni integreerimiseks andsid intervjueeritud eksperdid järgmisi soovitusi: ettevõttes peab toimima kõiki töötajaid hõlmav sisekommunikatsioon, tuleb luua kokkuleppelised hästi funktsioneerivad infokanalid, kõiki töötajaid peab kommunikatsiooni-, turunduse-, ja müügi-alaselt koolitama ning klientidele suunatud kampaaniate sõnumid peavad olema töötajate jaoks lahti selgitatud konkreetseteks tegevusteks ning kliendiga suhtlemise juhisteks. Viimane soovitus ühtib teoreetikute antud juhisega ITK rakendamiseks ning on intervjueeritud ekspertide sõnul väga oluline.

Eelpoolnimetatud juhistele lisaks andsid eksperdid järgmisi soovitusi: müüki ja turundust tuleb koos käsitleda, tuleb luua turunduse töögrupp, kaasata kommunikatsiooni ja turunduse planeerimisse teisi osakondi ning teha pidevalt omavahelist koostööd.

Intervjueeritud eksperdid nimetasid integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks vajalike tegevuste hulgas ka ettevõtte, töötajate ja kampaaniate tulemuste mõõtmist, töötajatele ja klientidele tagasiside andmist ning tulemuspalga ja preemiasüsteemi rakendamist.

5. Uurimistulemuste kokkuvõte ja järeldused

Järgnevalt esitan kokkuvõtte uurimistulemustest ning järeldused.

1. Kas Eesti turundusekspertide arvates on ettevõtte jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

Kõik intervjueritud turundusekspertid peavad turunduskommunikatsiooni integreerimist väga oluliseks. Selle tähtsuse rõhutamisel toodi peamise põhjendusena esile võimalust parandada integreeritud turunduskommunikatsiooni abil müügitulemusi ning vajadust kasutada säästlikult ettevõtte ressursse. Ressursside säästmine on ka üks neist tegureist, millega teoreetikud põhjendavad integreeritud turunduskommunikatsiooni eeliseid, kuid praktikute seisukohad on pragmaatilisemad; intervjueritud eksperdid mõõdavad turunduskommunikatsiooni toimimist ennekõike ja paljudes ettevõtetes ka ainult müügitulemustega. Seda võib seletada asjaoluga, et Eestis on kasumit taotlevate ettevõtete konkurents tihenunud ning ettevõtted on sunnitud optimeerima kulutusi ning rakendama turundusmeetmeid efektiivsemalt ja otsesemalt kasumi teenimisse. Kõigil intervjueritud ekspertidel on põhjalikud teadmised integreeritud turunduskommunikatsiooni kohta ning jäi mulje, et teemat on uuritud, analüüsitud võimalusi integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks ettevõttes ning suuremal või vähemal määral ka rakendatud. Integreeritud lähenemises nähakse lahendust turunduskommunikatsiooni probleemidele ning ka kommunikatsiooniprobleemidele üldiselt. Kui veel mõned aastad tagasi võis sageli kuulda nentimist, et turundusest ei ole kasu või et turundusteooriad ei oma praktilist väärtust, siis nüüd kohtab rohkem arusaamist, et konkurentsituatsioonis tegutsevad ettevõtted peavad teadlikult planeerima turundust ning koostama strateegiaid, mis arvestaks konkurentide tegevusega ning klientidele kättesaadavate alternatiivsete lahendustega. Võimalik, et muutused arusaamades on tingitud ka sellest, et Eesti turul on tugevaid, kuid seejuures väga tihedas konkurentsisis tegutsevad ettevõtted, näiteks panganduse ja telekommunikatsiooni valdkondades,

kelle turunduskommunikatsioon ning võitlus turuosade ja klientide pärast on kõigile selgelt nähtav.

Turunduskommunikatsiooni integreerimist peetakse oluliseks ning sellest tulenevalt ootavad eksperdid vastavat teavet ja teema käsitlemist ka kirjanduses. Intervjueeritud eksperdid soovisid võimalust tutvuda käesoleva uuringu tulemustega ning avaldasid lootust, et teemast kirjutatakse ka ajakirjanduses.

Uuringust võib järeldada, et kuna integreeritud lähenemine turunduskommunikatsioonile on praktikute seas tuntud, selles valdkonnas täiendatakse oma teadmisi ja oskusi, ITK-d rakendatakse ning selle abil püütakse saavutada konkurentsieelist, on nende ettevõtete jaoks, kes soovivad olla edukad, möödapääsmatu varem või hiljem oma turunduskommunikatsioon integreerida. Intervjueeritud ekspertide sõnul on integreeritud turunduskommunikatsioon ettevõtte edukaks strateegiaks vajalik ning selle mitterakendamine mõjutab eelkõige müügitulemusi, kuid ka ettevõtte edukust üldisemalt.

2. Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

Teoreetikute kirjutistest leidsin, et turunduskommunikatsiooni integreerimise eelduseks peetakse ettevõtte juhtkonna toetust ning juhite kommunikatsioonialaseid teadmisi ja oskusi, enamus intervjueeritud eksperdid aga kinnitasid, et integreerimise eelduseks on ennekõike ettevõttes domineerivad väärtushinnangud ning ettevõtte kultuur. Turunduskommunikatsioonialaseid teadmisi peeti samuti oluliseks, kuid nimetamise sageduselt järgneval kohal oli väärtushinnangute ja kultuuriga haakuv ettevõtte missioon ja visioon. Eksperdid nimetasid teoreetikute integreerimise eeldust - juhtide toetust - vaid ühel korral, kuid see võib olla tingitud arusaamast, et integratsiooniks vajalike väärtuste, missiooni ja visiooni olemasolu näitab juba juhtide toetust ja õiget mõtteviisi.

Eksperdid rõhutasid ka teistele intervjuuküsimustele vastates väärtushinnangute, missiooni ja visiooni olulisust; ekspertide seas osutus valitsevaks arusaam, et ilma sobivate väärtushinnangute ning igapäevase töö aluseks oleva ettevõtte missiooni ja

visioonita ei ole mõtet ette võtta tegevusi turunduskommunikatsiooni integreerimiseks. Tõenäoliselt on eksperdid oma töös kogenud, mis on esmajärjekorras oluline ning ilma milleta ei ole võimalik uusi põhimõtteid ja tegevusviise ettevõttes juurutada, kuid seejuures on üllatav, et sama ei ole väidetud teoorikirjanduses. Turunduskommunikatsiooni ekspertide intervjuude põhjal on meeldiv tõdeda, et Eestis pööratakse aina enam tähelepanu äriorganisatsioonide tegutsemise alustaladele ja neile põhimõtetele, mis võimaldaksid ettevõtet arendada, muutuv keskkonnas toime tulla ning suurendada töötajate ja klientide rahulolu. Väärtushinnangute rõhutamises ettevõtete alustaladena väljendab kindlasti ka ühiskonnas üldisemalt kajastamist leidnud teemasid ja tendentse - on ju avaldatud uuringuid Eesti elanike väärtushinnangutest ning aina enam räägitakse ka laste väärtushinnangutest, mis määravad tulevikus nende elu.

Sarnaselt laste hariduse väärtustamisele nimetasid intervjuueeritud eksperdid turunduskommunikatsiooni integreerimiseks hädavajalikuna kommunikatsiooni ja turunduskommunikatsioonialaseid teadmisi. Eksperdid rõhutasid, et kui veel mõned aastad tagasi võis turunduskommunikatsiooni juhtimises toime tulla niinimetatud kõhutunde põhjal, siis aina enam on vaja spetsiifilisi teadmisi, mida ei ole teiste valdkondade spetsialistidel ning mida ei ole võimalik omandada pelgalt igapäevase töö käigus. Kommunikatsioonialast haridust peetakse oluliseks ning enesetäiendamist möödapääsmatuks, et toime tulla tiheneva konkurentsiga, millega omakorda kaasnevad kõrgemad nõudmised turandusele. Kommunikatsioonijuhtimist ei peeta enam valdkonnaks, millega igaüks loomuomaselt toime tuleb, vaid tunnistatakse, et ettevõtetel on vaja vastava hariduse ja töökogemusega spetsialiste, mida keerukamaks muutuvad projektid või mida rohkem soovitakse turunduskommunikatsiooniga saavutada, seda vajalikum on erialane ettevalmistus. Olen kogenud, et näiteks reklaamide väljatöötamisel kalduvad erialase ettevalmistuseta inimesed eelistama valikuid, mis on küll meeldivad, kuid mis ei kommuникеeri sõnumit piisavalt selgesti või ei pane sihtgruppi soovitud tegutsema. Samuti eeldavad kommunikatsioonialase hariduseta turanduse planeerijad sageli sihtgrupilt ratsionaalset argumenteeritud mõtlemisel põhinevaid valikuid kui tegelikult on sihtgrupi valikute aluseks emotsioonid. Tõenäoliselt on haritud ja kogenud spetsialistide nõudluse taga ka asjaolu, et ettevõtted kasvavad ning tippjuhtidel, kes varem tegelesid turandusega, ei ole seda enam võimalik ise teha. Turanduse ja kommunikatsiooniharidusega töötajate

ülesandeks on oma teadmisi organisatsioonis jagada ning võimaluse korral koolitada ka juhte.

Turunduskommunikatsiooni integreerimise eeldusena toodi intervjuudes välja ka sellist ettevõtte struktuuri, mis võimaldaks erinevate osakondade vahelist koostööd. Juhul kui ettevõttes on väga hierarhiline struktuur ning suhtlemisel järgitakse alluvussuhteid ning väljakujunenud rangeid suhtlusnorme, on naiivne loota, et erinevate osakondade ning tasandite vahel tekiks ühtse sõnumi edastamiseks vajalik koostöö. On mõistetud, et rangelt hierarhiline või vastupidi, segane ja selgeid ettevõtte protsesse mitteväljendav struktuur võib olla takistuseks uuenduste elluviimisel. Alluvussuhteid ja positsiooni peetakse oluliseks ning eksperdid tõstsid positiivse näitena esile neid ettevõtteid, kus turunduse või kommunikatsioonijuht on juhatuse liige või teeb tihedat koostööd juhatusega.

Eelnevast võib järeldada, et integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine ei õnnestu igas ettevõttes ning õnnestumine sõltub ettevõttes domineerivatest väärtushinnangutest, ettevõtte kultuurist, missiooni ja visiooni olemasolust ning juhtide ja spetsialistide kommunikatsioonialastest teadmistest ja oskustest. Juhul kui nimetatud eeldused ei ole täidetud, tuleb turunduskommunikatsiooni integreerimist alustada nende eelduste täitmisest. Seejuures on loomulikult väga aeganõudev ning keeruline muuta ettevõttes valitsevaid väärtushinnanguid ja ettevõtte kultuuri. Järelikult tuleks alustada lühemaajalistest ülesannetest, s.t juhtide ja spetsialistide kommunikatsioonialasest koolitusest, ettevõtte missiooni ja visiooni sõnastamisest ning nende järgimisest. Seejärel peaks ettevõtte juhid oma käitumusliku eeskuju ning suhtumisega alustama ettevõtte väärtushinnangute ja kultuuri muutmist. Intervjueeritud eksperdid rõhutasid, et integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks on vajalik, et ettevõtte töötajatele näidatakse väga selgesti, millist suhtumist ja millist käitumist ettevõttes väärtustatakse.

3. Kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?

Teoreetikute sõnul on turunduskommunikatsiooni integreerimine kommunikatsioonijuhi või juhatuse liikmest kommunikatsioonijuhi ülesanne. Intervjueeritud eksperdid lähenesid küsimusele erinevalt ning turundussõnumite

integreerimise roll lasub mõnede sõnul turundusjuhil, kommunikatsioonijuhil või tootejuhil, kuid enamuse sõnul on turunduskommunikatsiooni integreerimine ennekõike seotud ettevõtte üldjuhtimisega, töötajate koostöö organiseerimisega ning ettevõtte alustalade nagu väärtused, missioon ja visioon paikapanemisega ning on seega juhtkonna ülesanne. Ekspertide sõnul ei ole keskastmejuhil sellist positsiooni, et mõjutada teiste osakondade juhtimist ja tööd. Tõenäoliselt ei ole enamikes ettevõtetes turundus- või kommunikatsioonijuht juhatuse liige, kuid nagu eelpool mainitud, töid eksperdid positiivse turunduskommunikatsiooni integreerimise näitena just neid ettevõtteid, milles turundusjuht on juhatuse liige, kuna juhatuse liikmel on kindlasti rohkem võimalusi ettevõtte juhtimist suunata ning üldist töökorraldust muuta. Selles osas langevad teoreetikute ja ekspertide arvamused kokku ning sellest võib teha järelduse, et turunduskommunikatsiooni integreerimise eelduseks on turundus- või kommunikatsioonijuhi piisavalt kõrge positsioon ettevõttes.

Intervjueeritud ekspertide vastustest võib järeldada, et turunduskommunikatsiooni integreerimine ei õnnestu, kui seda püüab teha turundus- või kommunikatsioonijuht üksinda või kui juhtkond määrab turunduskommunikatsiooni integreerimise pelgalt turundus- või kommunikatsioonijuhi ülesandeks. Turundusjuht võib küll integreerida turundusosakonnast lähtuvad sõnumid, kuid kogu ettevõttest lähtuvate sõnumite integreerimine nõuab juhatuse tasemel tegutsemist.

4. Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

Uurimisküsimustele vastuseid otsides osutus ekspertide intervjuerimine hädavajalikuks kuna erialases teooriakirjanduses on väga vähe konkreetseid juhiseid turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning seetõttu kujunesid vastused uurimisküsimustele peamiselt intervjueritud ekspertide vastuste põhjal. Erialases kirjanduses on küll mainitud, et turunduskommunikatsiooni integreerimisel tuleb arvestada ettevõtte kultuuriga ning integreeritud turunduskommunikatsioon tuleb juurutada ettevõtte kõigil tasanditel ja funktsioonides, kuid konkreetse soovitusena tegutsemiseks leidsin vaid vihje, et ettevõtte brändi visioon peab olema töötajatele kommenteeritud igapäevaste tööülesannete kaudu. Viimane on küll väga oluline, kuna kõlavad müügilauseid jäävad töötajatele sageli kaugeteks ning nende seotust

igapäevase kommunikatsiooniga ei nähta, kuid ainult sellest soovitusel teooria praktikasse rakendamiseks kindlasti ei piisa.

Intervjueeritud eksperdid kirjeldasid turunduskommunikatsiooni integreerimise tegevusi üldjoontes universaalsetena ning ettevõtte konkreetsest spetsiifikast vaid kõrvalistes detailides sõltuvana. Ekspertide sõnul on integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtted kõigi ettevõtete jaoks suhteliselt ühesugused ning nendest saavad kõik lähtuda. Sellest järeldub, et integreeritud turunduskommunikatsioonialaseid kirjutisi analüüsid ning sellealaseid teadmisi omandades on võimalik pea igas ettevõttes ITK-d rakendada ning enamikel juhtudel pole vaja konkreetse ettevõtte jaoks konsultatsiooniettevõttest spetsiifilist programmi tellida. Loomulikult võib nõustajate kaasamisest abi olla, kuid ekspertide arvates on vähe selliseid ITK alaseid soovitusi, mis ei kehtiks kõigi ettevõtete kohta.

Turunduskommunikatsiooni integreerimiseks andsid intervjueeritud eksperdid järgmisi soovitusi: ettevõttes peab toimima kõiki töötajaid hõlmav sisekommunikatsioon, tuleb luua kokkuleppelised hästi funktsioneerivad infokanalid, kõiki töötajaid peab kommunikatsiooni-, turunduse-, ja müügi-alaselt koolitama ning klientidele suunatud kampaaniate sõnumid peavad olema töötajate jaoks lahti selgitatud konkreetseteks tegevusteks ning kliendiga suhtlemise juhisteks.

Viimane soovitus ühtib teoreetikute antud juhiseiga ITK rakendamiseks ning on intervjueeritud ekspertide sõnul väga oluline. Sageli näevad ettevõtte klientidega suhtlevad töötajad reklaami- ja kampaaniasõnumeid igapäevasest praktilisest kliendikommunikatsioonist eraldiseisvatena ega oska neid loomulikult viisil tavapärasel kliendisuhtluses kasutada. Lisaks sellele on ettevõtetel teenindusstandardid, turul eristumise ja klientide segmenteerimise strateegiad ning missioonid ja visioonid, mis võivad töötajatele arusaamatud olla ning millest lähtuvalt ei osata igapäevast kommunikatsiooni klientidega kujundada. Juhid peavad küll strateegiaid oluliseks ning soovivad, et töötajad tegutseks vastavalt strateegiatele, kuid paraku jäetakse vahel tähelepanuta see, et selleks tuleb töötajaid koolitada ning iga kampaania või müügistrateegia puhul väga täpselt selgitada, millisele kliendile, mida ja kuidas kommunikeerida. Seejuures rõhutasid intervjueeritud eksperdid turundus- ja kommunikatsioonitöötajate koostöö olulisust koolitusosakonnaga või

koolitusettevõtete ja ning toodi välja, et koolitada pole vaja mitte ainult töötajaid, vaid ka juhte ning et turundus- ja müügi juht peaksid läbima müügi praktika, et nende strateegiad ja plaanid ei oleks ebarealistlikud.

Eelnevast võib järeldada, et turunduskommunikatsiooni integreerimisel ei piisa integreeritud turunduskommunikatsiooni plaani koostamisest ning töötajatele integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtete ja vajalikkuse selgitamisest, vaid lisaks on vaja konkreetseid käitumis- ja kommunikatsioonijuhiseid. Seega on vajalik, et koos turunduskommunikatsiooni planeerimisega koostataks koolitusplaanid ning pandaks väga täpselt paika, mida töötajad peaksid koolitusjärgselt tegema hakkama ning kuidas suunata töötajaid käitumist ja kliendisuhtlust muutma.

Praktikute soovitus, et integreeritud turunduskommunikatsiooniks on vajalikud hästi toimiv ning kõiki töötajaid hõlmav sisekommunikatsioon ning kokkuleppelised kommunikatsioonikanalid, kust saab alati ajakohast ja piisavat informatsiooni, on iseenesestmõistetav. Sõnumeid on võimalik integreerida vaid sel juhul, kui ettevõttesisene tegevus on koordineeritud ning pidevalt kommukeeritud. Siinjuures nimetasid eksperdid oluliseks juhtide personaalset kontakti töötajatega, et vähendada kommunikatsioonimüra ning soodustada kahepoolset kommunikatsiooni. On paradoksaalne, et tõrked ettevõttesiseses kommunikatsioonis väljenduvad otseselt vastukäivates või koordineerimata sõnumites, mida edastatakse ettevõtte väljapoole. Sellest järeldub, et ebaefektiivne on alustada turunduskommunikatsiooni integreerimist ettevõtte väljapoole edastatavate sõnumite ühitamisest, vaid alustada tuleks ettevõttesisesest kommunikatsiooni parendamisest, mis juba iseenesest oluliselt parandab võimalust integreerida ettevõtte erinevatest osakondadest kliendile edastatavaid sõnumeid.

Eelpoolnimetatud juhistele lisaks andsid intervjueritud eksperdid turunduskommunikatsiooni integreerimiseks järgmisi soovitusi: müüki ja turundust tuleb koos käsitleda, tuleb luua turunduse töögrupp, kaasata kommunikatsiooni ja turunduse planeerimisse teisi osakondi ning teha pidevalt omavahelist koostööd. Loetletud soovitusel on vajalikud selleks, et soodustada ühistele arusaamadele jõudmist, ebakõlade lahendamist ning juhtimise ja igapäevase töö koordineerimist. Enamik integreeritud eksperte rõhutasid, et inimesed on valmis ellu viima eelkõige

neid otsuseid, mille tegemisse nad on ise kaasatud ning mille tagamaid ja vajalikkust nad mõistavad. Lisaks tuleb meeles pidada, et koostöö korraldamisel ei tohi ära unustada koostööpartnereid ja alltöövõtjaid kuna turunduskommunikatsiooni puhul on neil sageli oluline roll.

Eelpoolnimetatud soovitusel võivad tunduda elementaarsetena, kuid nende praktikas järgimine ei ole kindlasti lihtne ega ka väga levinud. Nii nagu integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamine ettevõttes sõltub ettevõttes domineerivatest väärtushinnangutest ja kultuurist, sõltub ka osakondadevaheline koostöö ning turunduse töögrupi funktsioneerimine inimeste väärtushinnangutest, töökultuurist ning harjumusest koos töötada. Vastasel korral ei jõuta otsustes konsensuseni ning töötatakse sisuliselt erinevate eesmärkide nimel. Integreeritud turunduskommunikatsiooniks vajaliku koostöö korraldamist ei ole mõtet ette võtta, kui inimestel puuduvad nii soov koos töötada kui ka arusaamine selle vajalikkusest, s.t sellest järeldub taas, et turunduskommunikatsiooni integreerimist tuleb alustada väärtushinnangutest.

Juhul kui alustatakse osakondadevahelist koostööd, võiks ekspertide sõnul olla esimeseks koostööeesmärgiks kommunikatsiooni-, müügi- ja turundusprotsesside identifitseerimine, puutepunktide leidmine ja loomine ning protsesside optimeerimine. Ettevõtetes võib ilmned, et tehakse lõiguti topelttööd või ühe ja sama kliendiga suhtlevad erinevad kontaktisikud, kelle asemel võiks olla üks inimene, kes kliendiga suhtleb. Vahel ilmneb ka, et kliendilt koguvad erinevad kontaktisikud samasugust informatsiooni, kuigi informatsiooni võiks ettevõttesiseselt jagada ning klienti vähem koormata. Kuna kliendikeskne mõtlemine on üks integreeritud turunduskommunikatsiooni aluspõhimõtteid, aitab protsesside identifitseerimine ning optimeerimine järelkult turunduskommunikatsiooni integreerida.

Intervjueeritud eksperdid nimetasid integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks vajalike tegevuste hulgas ka ettevõtte, töötajate ja kampaaniate tulemuste mõõtmist, töötajatele ja klientidele tagasiside andmist ning tulemuspalga ja preemiasüsteemi rakendamist. Eksperdid selgitasid, et ilma tulemusi mõõtmata ei ole võimalik edasise tegevusi adekvaatselt planeerida, samuti on töötajatele vaja anda tagasisidet, kas see, mida nad teevad, on hinnatud. Inimesi on vaja motiveerida hästi

töötama ning näidata, kuidas ettevõtte poolt soovitud tulemuste saavutamine on ka neile kasulik. Klientidele tagasiside andmine soodustab kahepoolset kommunikatsiooni ning võimaldab välja selgitada klientide soove ja vajadusi.

Turunduskommunikatsiooni integreerimisega kaasnevad muutused ettevõttes ning töötajate igapäevase töö ja käitumise ümberkorraldamine võib tekitada vastuseisu ning soovi vanade harjumuste juurde tagasi pöörduda. Tulemuste mõõtmise, analüüsi ning tagasiside- ja motivatsioonisüsteemidega tagatakse integreeritud turunduskommunikatsiooni funktsioneerimine. Sellest võib järeldada, et ettevõtetes, kus seda ei tehta, on suur tõenäosus, et integreeritud turunduskommunikatsioon ei rakendu või lakkab töötamast.

Uurimustulemustest võib järeldada, et turunduskommunikatsiooni integreerimist ei saa ettevõtte turundustöötaja või –töötajad üksi ette võtta ja ellu viia ning turunduskommunikatsiooni integreerimine ei õnnestu kõigis ettevõtetes. Integreerimine ei õnnestu nendes ettevõtetes, kus ei ole paigas visioon ja missioon ning nendel põhinevad ärieesmärgid ja –strateegiad, samuti seal, kus ei tegutseta vastavalt integreeritud turunduskommunikatsiooni eelduseks olevatele väärtushinnangutele. Turunduskommunikatsiooni integreerimine ei õnnestu ka neis ettevõtetes, kus pole piisavalt haritud, erialaste teadmistega ja kogunud juhte, kus ei olda valmis tihedaks omavaheliseks koostööks ning ühiste eesmärkide nimel pingutamiseks. Ettevõttes on vajalik valmisolek turunduskommunikatsiooni integreerimiseks ning juhatuse aktiivne roll ja kõigi motiveeritus. Integreeritud turunduskommunikatsiooni põhimõtete järgimine ettevõttes eeldab pidevat tegutsemist ja kõigi töötajate panust. See ei ole ühekordne projekt või ainult turundusosakonda puudutav põhimõte või ettevõtmise. Integreeritud turunduskommunikatsioon võib olulise konkurentsieelisena tuua ettevõttele edu, mida konkurendid ei pruugi saavutada.

6. Soovitused integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks

Teooriakirjanduse ning intervjuude kaudu saadud vastuste põhjal esitan alljärgnevalt enda soovitused integreeritu turunduskommunikatsiooni rakendamiseks.

Juhul kui ettevõttes soovitakse rakendada integreeritud turunduskommunikatsiooni, tuleb alustada ettevõtte analüüsimisest, mille käigus on vajalik välja selgitada, kas ettevõttes on täidetud integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendamiseks vajalikud eeldused, s.t. kas ettevõttes on üldse võimalik ITK-d rakendada. Möödapääsmatuteks turunduskommunikatsiooni integreerimise eeldusteks on niinimetatud õiged väärtushinnangud, mille põhjal ettevõttes tegutsetakse ning mis loovad ettevõtte kultuuri. On oluline, et ettevõttes väärtustataks avatud kahepoolset kommunikatsiooni, vastastikust austust ja koostööd, usaldust ning motiveeritust. Lisaks on oluline, et hinnataks erialaseid teadmisi, ressursisäästlikkust, eesmärgistatud tegevust ning töötamist parima tulemuste nimel. Ilma niinimetatud karakteristikute väärtustamiseta ei ole ettevõttes võimalik integreeritud turunduskommunikatsiooni rakendada, kuna ITK käivitub niinimetatud omadustele toetudes. Turunduskommunikatsiooni integreerimise eesmärgiks on ühitada kõik ettevõtte erinevatelt tasanditelt ja funktsioonide kaudu edastatavad sõnumid ning see on võimalik vaid läbi ettevõttesisesel tiheda koostöö, ühise planeerimise ja motiveerituse, mis omakorda on võimalik vaid eelpoolnimetatud väärtushinnangute domineerimise korral.

ITK rakendamise eelduseks olevate väärtushinnangute olemasolu korral tuleb välja selgitada, kas ettevõttel on olemas missioon, mille nimel tegutsetakse ning visioon sellest, kuhu tahetakse tegevusega jõuda. Põhimõtteliselt võivad missioon ja visioon olla suhteliselt üldsõnalised, kuid neist lähtuvad eesmärgid peaksid olema väga konkreetselt sõnastatud. Juhul kui ettevõttel puuduvad konkreetsed eesmärgid, ei ole võimalik turunduskommunikatsiooni planeerida kuna pole teada, mida turundustegevusega soovitakse saavutada.

Järgmine oluline aspekt turunduskommunikatsiooni integreerimisel on ettevõtte juhtide kommunikatsiooni- ja turundusalased teadmised. Ettevõtte juhtkond peab olema teadlik sellest, mida on võimalik kommunikatsiooniga saavutada ning mis on turunduskommunikatsiooni võimuses ja mis mitte. On vajalik, et ettevõtte juhid tunnetaksid oma rolli ettevõtte kommunikatsioonis ning oleksid valmis turunduskommunikatsiooni integreerimisse panustama. Turundus- või kommunikatsioonijuhi erialaste teadmiste vajalikkus on siinjuures iseenesestmõistetav. On oluline mõista, et turunduskommunikatsiooni integreerimisega ei saa tegeleda pelgalt turundus- või kommunikatsioonijuht, kuna see nõuab kogu ettevõtet hõlmavat juhtimist ning kõigi töötajate tõekspidamiste ja käitumise mõjutamist.

Järgmise sammuna tuleb identifitseerida nii ettevõttesisesed kui ka ettevõtte ja klientide vahelised protsessid, kokkupuutepunktid ning toimimise mehhanismid; juhtidel peab olema väga selge pilt sellest, kuidas ettevõtte funktsioneerib ning kuidas täpselt kliendiga suheldakse. Seejuures võib osutada vajalikuks muuta ettevõtte struktuuri, et soodustada eelkõige müügi- ja turundustöötajate, klienditeenindajate ja teiste *front-line* töötajate koostööd. Seejuures on olulised alluvussuhted kuna turunduskommunikatsiooni planeerijatel peab olema võimalus mõjutada *front-line* töötajaid.

Paralleelselt protsesside identifitseerimise ja ettevõtte struktuuri muutmise tuleb ettevõttes identifitseerida ettevõtte kommunikatsioonikanalid ning neid vajadusel muuta, et sisekommunikatsioon hästi toimiks ning kõigil ettevõtte töötajatel oleks alati võimalik saada ajakohast ja piisavat teavet. Töötajaid tuleb kommunikatsioonialaselt koolitada ning õpetada neid kommunikatsioonikanaleid sihipäraselt kasutama.

Järgnevalt tuleb teadlikult planeerida turundus- ja turunduskommunikatsiooni tegevusi: püstitada eesmärgid, määrata ressursid, koostada strateegiad ning taktikalised tegevused. Planeerimine peab toimuma koostöös kõigi ettevõtte valdkondade võtmeisikutega ning planeerimisse tuleb veidi hilisemas etapis kaasata ka turunduse alltöövõtjad. Planeerimisel tuleb arvestada kõigi ettevõtte töötajate rollidega turunduskommunikatsioonis. Planeerimise käigus on oluline määrata

tulemuste mõõdikud ning need asjaolud, millest lähtudes ja mil viisil tulevikus plaani korrigeeritakse. Lisaks tuleb luua nii motivatsioonisüsteem, mis innustaks töötajaid eesmärke täitma kui ka tagasisidesüsteem, mille abil töötajaid teavitada nende töötulemustest ning teha ettepanekuid muudatusteks. Tagasisidesüsteem on hädavajalik ka kahepoolseks kommunikatsiooniks, et töötajatel oleks võimalik esitada oma seisukohti ja ettepanekuid.

Edasine planeerimine peab jätkuma konkreetsete juhiste väljatöötamisega, mis on abiks töötajatele igapäevases turunduskommunikatsioonis. On väga oluline, et planeerimine ei jääks mitte eesmärkide sõnastamise ja üldiste strateegiate tasemele, vaid et mindaks sügavuti erinevate töötajate konkreetsete igapäevaste tegevuste tasemele, neid suhteliselt detailselt planeerides ja kujundades. Seejuures on tähtis arvesse võtta, et igapäevane kõigilt ettevõtte tasanditelt ja funktsioonidest lähtuv turunduskommunikatsioon on vaja integreerida ning seejuures ei maksa loota, et kui töötajatele on eesmärgid ja põhimõtted edastatud, siis sünnib see iseenesest. Töötajate koolitamise ja selle planeerimise käigus tuleb lähtuda sellest, et iga töötaja peab teadma, kellele öelda, mida öelda, kuidas öelda, kuidas käituda ning milles kliendi rahulolu seisneb. Töötajatele tuleb väga täpselt selgitada, mis on need igapäevase tegevuse tulemused, mis loovad ettevõtte üldised tulemused. Töötajad peavad mõistma, kuidas konkreetselt nende tegevus mõjutab ettevõtte üldist käekäiku. Seejuures ei tohi unustada, et ettevõtte töötajad peavad olema huvitatud ettevõtte heast käekäigust ning motivatsioonisüsteemid peavad toetama heade tulemuste saavutamist.

Summary

The thesis explores the concept of integrated marketing communication (IMC). The goal of the survey is to provide practical guidelines for successful implementation of IMC. The first part of this paper investigates the theoretical base of integrated marketing communications in order to compile a comprehensive overview and provide an understanding of the essence of IMC by conducting a literature review. The second part is a survey of the suggestions of IMC implementation that were gathered by conducting interviews with nine practicing marketing communications experts.

The thesis begins with a review of the organizational communication theories and rationale of the evolution of integrated marketing communications and continues to define the concept. Then the paper summarizes the goals for using integrated marketing communications and advantages an integrated approach will offer to marketers.

Few marketing topics have generated as much enthusiastic discussion as integrated marketing communications (IMC), yet had such a paucity of documented successful implementations. Many firms still tend to send disparate messages to the outside world.

The survey seeks answers to the following questions:

1. Is it important for the companies to integrate their marketing communications?
2. What are the preconditions for successful implementation of IMC?
3. Whose role is the integration of marketing communications in a company?
4. What should be done in order to implement IMC to a company?

The experts gave useful information that was sufficient for developing guidelines for successful implementation of IMC. The main answers to the survey questions were following:

1. It is essential for companies operating in a competitive situation to use IMC as it offers competitive advantage.

2. The main preconditions for IMC implementation are the values and culture of a company, the knowledge and skills of management and marketing experts and the mission of the company.
3. The integration of marketing communications should be lead by the management of the company.
4. The main suggestions for implementing IMC are the following:
 - the communication processes of the company should be identified and streamlined
 - the internal communication of the company should be improved
 - staff should be trained in the fields of communication, marketing and sales
 - marketing communications plan should be developed
 - marketing council should be created and different departments of the company should cooperate
 - staff should be motivated to follow an integrated approach in communication
 - feedback systems should be developed.
 - marketing communications strategies should be defined through work tasks

Kasutatud kirjandus

1. Beard, F.K. (1996). "Integrated Marketing Communication: New Role Expectations & Performance Issues In the Client – Ad Agency Relationship". *Journal of Business Research*, 37, lk 208.
2. Belch, George E. & Michael A. Belch. (1997). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
3. Bolton, Robert & Dorothy Bolton. (1986). *People Skills*. A Touchstone Book, Published by Simon & Schuster.
4. Caywood, Clarke L. ed. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.
5. Dannenberg, Holger. (2001). *Sales Marketing. How Strategies Learn to Walk*. St. Gallen: Thexis Publishers, Institute of marketing and retailing, University of St. Gallen.
6. Dozier, David M. & Larissa A. Grunig, James E. Grunig. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
7. Duncan, T.R. & S.E. Everett. (1993). "Client Perceptions of Integrated Marketing Communications". *Journal of Advertising Research* mai/juuni, lk 31,32.
8. Duncan, Tom & Sandra E. Moriarty. (1998). "A Communication-Based Model for Managing Relationships". *Journal of Marketing*, 62, aprill, lk 1.
9. Duncan, T and C. Caywood. (1996). "The Concept, Process, and Evolution of Integrated Marketing Communication". In Thorson, E. and J. Moore ed. *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Eagle, Lynne et al. (1998). "Revisiting the Concept of Integrated Marketing Communications: Contrasting Perceptions between Marketers and Advertising Agency Executives". *Working Paper Series Massey University*. Subsequently Published in *Australian Journal of Advertising*, Vol 18(1) 1999. <<http://college-of-business>.

massey.ac.nz/commerce/research.html> Lehekülje kasutamise aeg:
november 2002.

11. Englis, B.G. & M.R. Solomon. (1996). "Using Consumption Constellations to Develop Integrated Communications Strategies". *Journal of Business Research*, 37, lk 183.
12. Ereht, Tiiu toim. (1999) *Eesti keele sõnaraamat ÕS 1999*. Tallinn: Eesti Keele Instituut.
13. Gonring, Matthew P. (2000-2001). "Global Megatrends Push IMC Concepts to Forefront of Strategic Business Thinking". *Journal of Integrated Communications* 2000-2001. Northwestern University. <<http://jimc.medill.northwestern.edu/2000/gonring.htm>>. Lehekülje kasutamise aeg: jaanuar 2006.
14. Gronstedt, Anders. (2000). *The Customer Century. Lessons from world-Class Companies in Integrated Marketing and Communications*. New York, New York: Routledge.
15. Gronstedt, A. & E. Thorsen. (1996). "Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency". *Journal of Advertising Research*, märts/aprill, lk 48.
16. Gurney, Robin. (2006). *Konvertentsimaterjalid ja ettekanne. Internet Marketing to Fans: Facts and Fiction*. Pärnu: OÜ Balti Juhtimiskonverents.
17. Hargie, Owen & Dennis Tourish ed. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. London: Routledge.
18. IMC Defined. (2002). *Journal of Integrated Communications*. Northwestern University. <<http://www.medill.nwu.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/defined.htm>> Lehekülje kasutamise aeg: november 2002.
19. Jänes, Kaspar. (2004). *Juhtide nägemus suhtekorralduse rollidest edukates ettevõtetes. Bakalaureusetöö*. Tartu: Tartu Ülikool, Sotsiaalteaduskond.
20. Kaal, Esta, Mari-Liis Eensalu. (2006) *Konvertentsimaterjalid ja ettekanne. Reklaamiga ja reklaamita turundus – kas meediareklaam on surnud ja tulevik kuulub reklaamita turundusele?* Pärnu: OÜ Balti Juhtimiskonverents.
21. Katz, Helen and Jacques Lendrevie. (1999). "In Search of the Holy Grail: First Steps in Measuring Total Exposures of an Integrated Communications

- Program". In Thorson and Moore, eds. *Integrated Communications*, lk 259-270.
22. Keegan, W., Moriarty, S. and Duncan, T. (1999). *Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992 and Mark, C. "E-Business: The Web @ Work / Qwest Communications International Inc". *The Wall Street Journal*, December 27.
 23. Kitchen, Phil & Lynne Eagle. (1999). "IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures: Client / Advertising Agency Coordination and Cohesion". *Working Paper Series Massey University*, 1999. <<http://college-of-business.massey.ac.nz/commerce/research.html>>. Lehekülje kasutamise aeg: november 2002.
 24. Kitchen, P.J. & Schultz, D.E. (1997). "Integrated Marketing Communications: What Is It and Why Are Companies Working That Way?" *New Ways for Optimizing Integrated Marketing Communications*. The Netherlands: ESOMAR.
 25. Lannon, J. (1996). "Integrated Communications from the Consumer End". *Admap*, veebruar, lk 24.
 26. Lauterborn, Robert F. (1985). „How to Know If Your Advertising Is Working“. *Journal of Advertising Research* 25 February/March, lk. RC 9-11.
 27. Lin, Yi-Chen. (2000-2001). "Assessing the Applicability of Integrated Communications: a Systemic Approach". *Journal of Integrated Communications* 2000-2001. Northwestern University. <<http://jimc.medill.northwestern.edu/2000/lin.htm>>. Lehekülje kasutamise aeg: jaanuar 2006.
 28. Mets, Margus. (2006) *Konvertentsimaterjalid ja ettekanne. Kas saame kogu turunduse üles ehitada „nipitamisele“*. Pärnu: OÜ Balti Juhtimiskonverents.
 29. Mitchell, H. (1997). *Client Perceptions of Integrated Marketing Communications*. Britain: Cranfield Business School.
 30. Moore, Ian. (2005). *Does Your Marketing Sell*. London: Nicholas Brealey Publishing.
 31. Percy, L. (1997). *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.

32. Pettegrew, Loyd S. (2000-2001). "If IMC is So Good, Why isn't it Being Implemented? Barriers to IMC Adoption in Corporate America". *Journal of Integrated Communications* 2000-2001. Northwestern University. <<http://jimc.medill.northwestern.edu/2000/pettegrew.htm>>. Lehekülje kasutamise aeg: jaanuar 2006.
33. Phillips, David. (2006) *Konvertentsimaterjalid ja ettekanne. Relationships – Building value with new media*. Pärnu: OÜ Balti Juhtimiskonverents.
34. Pickton, David & Amanda Broderick Ed. (2001). *Integrated marketing Communications*. Harlow: Pearson Education Ltd.
35. Schultz, Don. E. (1996). "The Inevitability of Integrated Communications". *Journal of Business Research*, 37, lk 139, 140.
36. Schultz, Don E. & Beth E. Barnes. (1997). *Strategic Brand Communication Campaigns*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
37. Schultz, D.E., Tannebaum, S.I. & Lauterborn (1993), R.F. *Integrated Marketing Communications: Pulling It Together And Making It Work*. Chicago: NTC Business Books.
38. Semenik, Richard J. (2002). *Promotion and Integrated Marketing Communications*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
39. Smith, P.R. (1993). *Marketing Communications. An Integrated Approach*. London: Kogan Page.
40. Szondi, György. (2000). *Loengumaterjalid. Organizational Communications*. Tallinn: Concordia International University Estonia.
41. Stewart, D.W. (1996). "Market-Back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success". *Journal of Business Research*, 37, lk 149 - 151.
42. Tortorici, Anthony J. (1991). "Maximizing Marketing Communications through Horizontal and Vertical Orchestration". *Public Relations Quarterly*, 36, no. 1, lk 20-22.
43. Vadi, Maaja. (1995). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
44. Vos, Marieta & Henny Schoemaker. (2004). *Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality*. Utrecht: LEMMA Publishers.

45. Vos, Marieta & Henny Schoemaker. (1999). *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
46. Woerkum, C. Van (2003). *Organisaties in hun biotoop; over de communicatie van organisaties*. Wageningen: WUR.
47. Yastrow, Steve. (1999-2000). "Fully Integrated Marketing". *Journal of Integrated Communications* 1999-2000. Northwestern University. <http://jimc.medill.northwestern.edu/pdfs/fully_integrated_marketing.pdf>. Lehekülje kasutamise aeg: jaanuar 2006.

Lisa 1. Algnimekiri, mis oli valimi aluseks

Aive Levandi, kommunikatsioonibüroo

LH Concept;

Andres Urb, LHV;

Andrus Purde, Skype;

Anu- Mall Naarits, Baltika;

Armin Mähhar, Prike;

Arti Ots, Elion;

Ave Peetri, ETV;

Daniel Vaarik, Hill & Knowlton Eesti;

Hando Sinisalu, BestMarketing;

Hiie Aru, Hermann Reisid;

Indrek Poolak, ABC Motors;

Ivar Soone, EBS Juhtimiskeskus;

Jaanus Kase, Skype;

Kaie Kaarlaid, Mercuri International
Eesti;

Karin Astel, Valior;

Karin Sepp, Saku Õlletehas;

Karl Multer, SEB Eesti Ühispank;

Katre Kõvask, Nordic Foods;

Katrin Kurm-Valojää,

Kinnisvaraekspert;

Katrin Vernik, Tartu Õlletehas;

Kristel Anok, Olympic Casino Eesti;

Liis Korts, Hansapank;

Maarika Liivamägi, Angels

Advertising;

Maarika Neudorf, Nordea Pank;

Margo Veskimägi, TNS Emor;

Margot Ots, Kesko Agro;

Marina Jõgi, Reval Hotel

Management;

Maris Kivi, Tallinna Lennujaam;

Olle Tischler, Oracle East Central

Europe Ltd Eesti filiaal;

Piret Mürk, EMT;

Priit Põiklik, Krediidipank;

Ranno Pajuri, Sampo pank;

Rivo Saarna, Reval Auto;

Ruth Aarma, Unilever Eesti;

Taavi Esperk, Balti Investeeringute
Grupp;

Tiiu Tälli, Hansapank;

Toomas Danneberg, Trout & Partners
Baltic;

Toomas Tiivel, Tele 2 Eesti;

Ülle Pärnoja, Emor.

Lisa 2. Intervjuuküsimustik

Intervjueeritava nimi

Ettevõtte

Ametikoht

Intervjuu aeg

Uurija-küsimused (UK) ja respondendi-küsimused (RK)

Käesolevas töös oli võimalik kasutada uurija-küsimusi intervjuuküsimustena lisades täiendavaid ja täpsustavaid küsimusi. Küsimuste esitamise järjekorda tuleb muuta vastavalt respondendi vastustele, et vestlus oleks sujuv ja ühelt teemalt teisele üleminek loomulik ning küsimused tuleb valida vastavalt sellele, mis respondentil veel vastamata on.

1. UK: Kas Eesti turunduseksperptide arvates on ettevõtte jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

RK: Kas Teie arvates on ettevõtete jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

RK: Kas Teie arvates tuleb Eestis ettevõtetel turunduskommunikatsiooni integreerimine hästi välja või on pigem näha puudujääke?

RK: Mida ettevõtte võidab kui turunduskommunikatsioon on integreeritud?

RK: Mida ettevõtte kaotab kui turunduskommunikatsioon ei ole integreeritud?

2. UK: Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

RK: Millised eeldused peavad Teie arvates ettevõttes olema täidetud selleks, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

3. UK: Kes peaks ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?

RK: Kelle roll on ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimine?

RK: Kes peaks Teie arvates ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimisega tegelema?

RK: Kes peaks ettevõttes turundussõnumeid välja töötama?

4. UK: Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

RK: Mida tuleks ettevõttes teha, et turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

RK: Milliseid konkreetseid tegevusi peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

RK: Kas turunduskommunikatsiooni integreerimise tegevused on kõigi ettevõtete jaoks universaalsed või sõltuvad ettevõttest?

RK: Millised takistused või puudujäägid takistavad ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimist?

RK: Mida need ettevõtted, kelle turunduskommunikatsioon on integreeritud, teevad selleks, et oleks integreeritud?

RK: Lõpetuseks kokkuvõttes, millised on Teie arvates peamised puudujäägid ettevõtetes, et turunduskommunikatsioon ei ole integreeritud?

RK: Lõpetuseks kokkuvõttes, millised on Teie arvates peamised eeldused, mis peavad olema ettevõttes täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerida?

RK: Lõpetuseks kokkuvõttes, millised on Teie arvates peamised tegevused, mida ettevõtte peaks tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerida?

RK: Kas Teil on veel mingeid mõtteid, seoses nende temadega, mille kohta ma ei ole küsinud?

RK: Kellega soovitate samasugust intervjuud teha?

Lisa 3. Intervjuude transkriptsioonid

Intervjueeritava nimi: Hando Sinisalu

Ettevõte: BestMarketing

Ametikoht: osanik ja tegevjuht

Teen intervjuusid Eesti turunduse ekspertidega ning uurin integreeritud turunduskommunikatsiooni ja selle rakendamist.

1. RK: Kas Teie arvates on ettevõtete jaoks oluline, et ettevõtte turunduskommunikatsioon oleks integreeritud?

Hando Sinisalu: „See on kindlasti oluline ja seal on lisaks reklaamile ja müüjate jutule kolmas pool juures ja see on suhtekorralduse pool. Sageli suhtekorraldus räägib hoopis kolmandat juttu. See integreerimine on kindlasti hästi oluline asi.“

„See on põhiliselt kinni organisatsiooni kultuuris ja struktuuris. Kui klassikalises organisatsioonis on müügiosakond üks vertikaalne struktuur ja turundus on midagi muud ja suhtekorraldaja on üldse peadirektori või juhatuse esimehe abi või üldse väljaspool struktuuri, siis ei ole imestada, et need inimesed omavahel ei suhtle. Teisest küljest turundusel ei ole ju iseenesest mingit väärtust kui see ei realiseeru müügis ja selles mõttes minu arvates neid asju lahus vaadelda on üldse vale. Müük on ju järgmine samm, turunduse tulemused on ikkagi müügis. Mis kasu on ettevõtetel mingist paranenud mainest või *brand awareness*’i kasvust kui sellele ei tule müüki ja kasumit taha. Samamoodi, mis puudutab hinna kujundust, siis see on ka osa turundusest ja osa müügist. Minu arvates üldse on ajale jalgu jäänud kogu see, esiteks terminoloogia ja sellest tulenevalt ka mõtteviis ja organisatsiooni struktuur ka. Tegelikult neid niimoodi lahterdada on üsna vale.“

1. RK: Kas Teie arvates tuleb Eestis ettevõtetel turunduskommunikatsiooni integreerimine hästi välja või on pigem näha puudujääke?

Hando Sinisalu: „Eks ta ikka paraneb. Kui võrrelda muu maailmaga, siis tegelikult mõnes vallas, näiteks kasvõi panganduses või mobiilsides mis on Eestis suhteliselt hästi arenenud, siis kui võrrelda muu maailma ettevõtetega, siis on Eestis ikka päris hästi. /... intervjueeritav kaldub teemast kõrvale, autor/ Maksimalism ja perfektsionism on eestlastele ja Eesti ettevõtetele iseloomulik ja see kompenseerib teatud asju ka. Eesti õnn ja õnnetus on turu väiksus. Kuna konkurents on tihe ja turg on väike, siis iga klient on ka selle võrra kallim ja tähtsam ja seepärast püütakse rohkem. Kui on väga suur turg, siis sada klienti siia-sinna pole üldse vahet.“

„Minu jaoks kõige teravam viimase aja elamus on seotud laevasõiduga. Kui vaadata neid reklaame kuidas laevafirmad ennast reklaamivad, siis räägitakse mingisugustest romantilistest elamustest merel. Tegelikuses on tegemist nn. hullude päevadega. See on päris jube mis seal laevas toimub. /...intervjueeritava isikliku kogemuse kirjeldus, autor/ Seal on glamuurist ja romantikast asi väga, väga kaugel. See vastuolu kuidas seda reklaamitakse ja millist image-t sellele kujundatakse ja mis seal tegelikult toimub. Ja näiteks /ettevõtte nimi ära jäetud, autor/ broneerimistelefon, seal võib raudselt tunde veeta kuulata seda muusikat enne kui keegi vastab. Mis mõte on üldse midagi reklaamida kui ei ole võimalik seda toodet osta ja kui see maine mis kujundatakse on nii kardinaalses vastuolus kliendi tegeliku kogemusega.“

1. RK: Mida ettevõtte kaotab kui turunduskommunikatsioon ei ole integreeritud?

Hando Sinisalu: „Ma arvan, et ta realselt kaotab raha. Kui turundus jagab lubadusi, mida müügi-osakond ja klienditeenindus ei suuda täita (sest tegelikult on ju veel teenindus, müük ja teenindus on koos ja mõnes ettevõttes teenindajad ka müüvad), siis ettevõtte kaotab, et segaste sõnumitega jääb osa asju müümata.“

„Nendel inimestel kes seal front line-s on, neil on parem kui on vähem kliente, neid ei tülitata ja neil ei ole isiklikult mitte mingit huvi selle vastu kuidas neil läheb ja kogu sellel ettevõtmisel niikaua kui nad ei ole vallandatud.“

2. UK: Millised eeldused peavad ettevõttes olema täidetud, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

Hando Sinisalu: „See on mõtteviisi küsimus, organisatsiooni struktuur ja see on selgelt ajale jalgu jäänud. Ja kui turundustöötajad on paigutatud ettevõttes ühte kasti ära, siis tegelikult ei olegi võimalik ja see peab olema hull inimene, kes võtab endale vabatahtlikult selle asja, et hakata ise sellest kastist välja murdma ja neid asju integreerima. Miks ta peaks seda tegema? Tal on parem püsida selles oma kastis.“

3. RK: Kelle roll on ettevõttes turunduskommunikatsiooni integreerimine?

Hando Sinisalu: „Juhataja ja juhatuse. Mida kõrgemale struktuuris minna, seda paremaks vaade läheb ja tervikpilt. Selge on see, et juhataja näeb asja tervikuna ja tema on ainuke, kes saab neid asju mõjutada. Kuidas seda ettevõtetes tehakse on, et nendes organisatsioonides kus on klassikaline hierarhiline struktuur säilinud nendes tehakse näiteks koosolekuid kus osakonnad omavahel räägivad ja arutavad asju. Näiteks ma tean, et A le Coq-il on selline kuulus, nad nimetavad seda vist turundusnõukogu, kuhu on kaasatud ka reklaamiagentuur, meediaagentuur, veel mingid partnerid ja siis müük, ja turundus ja juhatuse ja nad käivad koos ja arutavad strateegilisi asju ja see on üks võimalus kuidas seda integreerimist teha.“

„Julgemad siis üritavad kuidagi seda organisatsiooni struktuuri lõhkuda, et tegelikkuses oleks keegi, kes vastutaks müügi eest tervikuna ja siis müük ja turundus peaks olema koos. Teisest küljest häda on selles, et mis see turundusinimese positsioon organisatsioonis on. Kui sa vaatad Eesti ettevõtteid, siis turundusinimene on selline assistendi tasemel töötaja sageli, võib-olla tellib mingeid trükiseid ja ta ei oma strateegilist positsiooni. Tema ettevalmistus, haridus või kogemus ka ei võimalda seda. Sellisel juhul müügiosakond, kuna müük on iga ettevõtte jaoks oluline, on tähtsam ja domineerib. Selliseid ettevõtteid kus turundusjuht oleks realselt strateegilises tuumikus ja juhatuse tasemel suunaks tegevust, selliseid ettevõtteid väga palju ei ole. Kui ma hakkank mõlema, et kus on, siis EMT-s näiteks turundusjuht on juhatuse liige ja tõesti tema üsna terviklikult seda asja vaatab. Kui võtta kõrvale näiteks /ettevõtte nimi ära jäetud, autor/ siis neil on struktuur juba nii keeruline, et kui hakata vaatama kus turundusjuht asub, siis neil on /ettevõtte nimi ära jäetud, autor/ grupp, /ettevõtte nimi ära jäetud, autor/ Eesti, siis tuleb edasi mingisugune /ettevõtte nimi ära jäetud, autor/ divisjon, ja nii edasi ja seal on selge, et kui analüüsida näiteks

seada /toote nimi ära jäetud, autor/ juhtumit, siis kommunikatsiooniplaan oli alguses ilus, aga lõpuks läks protsess käest ära, sest suhtekorraldus ja turundus rääkisid täiesti erinevat juttu ja ei suhelnud omavahel, sest kui võtta struktuuri kaart ette ja vaadata kus on suhtekorraldus ja kus on turundus, siis kui maailmakaardiga võrrelda, siis üks on Ameerikas ja teine on Aasias. Nad ei saagi üldse kokku. Sellele integreerimise probleemile oleks lahendus, et turundus oleks sisuliselt selline funktsioon, kus tervikpilt on näha.

4. UK: Mida peaks ettevõttes tegema, et turunduskommunikatsiooni integreerituks muuta?

Hando Sinisalu: „Mina arvan ikka, et koer on maetud organisatsiooni struktuuri. Kommunikatsiooniprobleemid tekivad juba väga väikeses organisatsioonis, 5-6 inimesega juba võib juhtuda, et omavahel ei suhelda ja ei teata, mis toimub. Ainus lahendus on kui turundust väärtustada ja turundust ja müüki, näha asja tervikuna. See on ainus rohi kui seda asja tahta tõsiselt ära parandada.“

„Eks see piirav tegur on sellist laadi inimeste nappus, kes suudaks seda asja tervikuna näha. Turunduses on inimesi, kes on selgelt loovinimesed, kellel on müügi korraldamisega raskusi ja samal ajal on müügiinimesi, kes on väga sõjaväeliku lähenemisega, kellel on turunduse loova poolega raskusi. Sellist laadi inimest, kes turundust kui tervikut suudaks juhtida, sellist on umbes sama raske leida kui ettevõtte tippjuhti.“

„Tippjuhtide ettevalmistus tihti on väga tehniline. Eestis on väga palju selliseid nõ. inseneri taustaga tippjuhte, kellel ei ole turundusega olnud otseselt pistmist. Kui vaadata Eesti suuri edukaid ettevõtteid, siis väga palju neist on *business-to-business* sektoris, või mujal, kus turunduse tähtsus nii suur ei olegi.“

„Sageli on võõrandumise probleem ettevõttes. Need inimesed, kes turundust korraldavad, neil puudub oma kogemus selle ettevõtte kliendina, nad ei kasuta seda teenust ja nad kujutavad midagi muud ette.“

„Ettevõttes peaks see asi käima niimoodi, et juhatus töötab välja üldise strateegia, mille üks osa on kommunikatsiooni ja turunduse ja müügi strateegia ja vastavalt sellele vastavad inimesed seda teevad. Tippjuht peaks siis jälgima seda nõ. dirigendina, et kõik see asi hääles oleks ja need asjad omavahel kokku sobiks.“

„Ja klienditagasiside on selline asi, et ega klient ei anna ju eriti tagasisidet. Need, kes annavad, need on ikka juba suhteliselt äärmusesse viidud, eriti, mis puudutab kaebusi. Enamus neelab selle alla ja siis lihtsalt kas räägib sõpradele või edaspidi väldib seda ettevõtet. /... intervjueeritav kaldub teemast kõrvale, autor/ Et klienditagasisidet kainelt analüüsida, see on omaette keeruline teema. /... intervjueeritav kaldub teemast kõrvale, autor/

4. RK: Kas turunduskommunikatsiooni integreerimise tegevused on kõigi ettevõtete jaoks universaalsed või sõltuvad ettevõttest?

Hando Sinisalu: „ Ma arvan, et universaalne on see mõtteviis, et neid peaks integreerima ja teiseks ju igasugune kommunikatsioon on ka universaalne. See et need inimesed omavahel suhtleks ja räägiks ja osaleks plaani väljatöötamisel ja, et müügimeeste arvamusi ka küsitaks. Ma arvan, et paljudes ettevõtetes turundusjuht ei olegi ühegi müügimehega kunagi suhelnud ja ei teagi mis seal müügisaalis toimub. See võõrandumine on väga universaalne probleem. Turundusjuht peaks läbima mingi müügipraktika, ise reaalselt müüma, et ta saaks aru, mis toimub ja mida kliendid räägivad.“

„Müügiinimesi peaks kindlasti kaasama ka turundusprotsessi. Näiteks autode puhul teevad sageli tootjad kampaaniaid ja diilerid on pärast õnnetud, et selliste reklaamidega ei saa autosid müüa. Samamoodi on McDonald's-i ja muude kiirtoidukettidega kuna ettevõtted tegutsevad frantsiisi põhimõttel ja kui kusagil peakontoris tehakse uus kampaania siis need vaesed ettevõtjad, kes seda kiirsöögiarestorani peavad kannatavad kui kusagil on mingi tobe sõnum välja töötatud.“

„Võtame näiteks ettevõtte, kes on hästi kliendisõbralik, aga kui tuleb krediidikontroll ja kui mingi juhusliku probleemi tõttu helistab inkassofirma, kes ähvardab sulle

kantpead kallale saata – see on ka tegelikult osa ettevõtte kogu kommunikatsioonist. Selles mõttes on kindlasti õigus, et raamatupidamisel on seal oma roll ja autojuhil, vastuvõtulaua sekretäril ja riidehoidjal, absoluutselt iga detail mängib kaasa. Kuna töö käib inimestega, siis see ongi põhiprobleem, miks see praktikas nii harva õnnestub, erinevate isiksuste juhtimine ja kuidas neid kõigepealt valida, et nad sobiks ettevõttesse ja et kõik harmooniliselt töötaksid, see ongi kõige raskem asi.“

„Üks probleem integreeritud turunduskommunikatsiooni puhul on veel see, et kui oletame, et ettevõtte otsustab, et me tahame integreerida ja siis kui hakatakse töid kusagilt tellima, siis need partnerid, seal vastas ei ole ka mittemingisugust integreeritust. Tuleb rääkida PR agentuuriga, reklaamiagentuuriga, meediaagentuuriga ja siis on ürituskorraldaja ja tegelikkuses on samamoodi killustunud see vastaspool. See millegi pärast ei ole käima läinud ja ikkagi kui näiteks meditsiinist paralleel tõmmata siis on väga head spetsialistid eriala arstid, aga häid perearste ja üldarste napib. Tihti eelistatakse ravida üksikuid kohti eraldi, aga organismi kui tervikut ei ravi keegi ja selle pärast võib-olla inimesed on ka nii haiged, et ravitakse üksikuid tagajärgi, mitte põhjust ja tervikut.“

„Agentuuridega suhtlemisel oleks vaja valida endale üks peatöövõtja, kes võib *outsourc*-ida muid teenusepakkujaid. Kui ettevõtte poolt on keegi inimene, kes terviklikult selle asjaga tegeleb, siis agentuuride poolt peaks leidma ühe peatöövõtja. Seal on see probleem, et see läheb kalliks, kuna igäüks paneb oma provisjoni vahele. Teine võimalus on lihtsalt alati kutsuda agentuurid ühe laua taha kokku, et alati partnerid oleksid kursis mis toimub ja oskaksid omalt poolt soovitada. Selge on see, et kui juhtagentuur on näiteks üritusturundusagentuur, siis nemad soovitavad iga turundusprobleemi lahendamiseks *event*-i, aga seal võib muid variante ka olla.“

RK: Kellega soovitate samasugust intervjuud teha?

Hando Sinisalu: „Ma arvan, et võiks rääkida mõne praktikuga, ettevõtte turundusjuhiga, näiteks Piret Mürkiga EMT-st. Ma arvan, et EMT-s on see kõige paremini korraldatud, sest tõesti see turundusjuht on senior tasemel juhatuses. Elionis on ka, Arti Ots on ka juhatuse liige ja vaatab seda asja tervikuna. Pankades see enam nii ei ole ja turundusdirektorid on suhteliselt vähetähtsad. See tuleneb

äritraditsioonist ja pankades väärtustatakse raamatupidajaid kõrgelt ja see on kogu tööstusharu olemus. Saku Õlletehases ka Karin Sepp on niiöelda pumbale päris lähedal ja ta on kaua olnud seal. A le Coqist Katrin Verniku käest võib uurida kuidas neil see turundusnõukogu töötab, kus kõik agentuurid ja kõik on koos. Agentuuri poole pealt kõige integreeritum on Kontuuri grupp, kus on loovagentuur ja üritus ja *direct* ja need on koos. Nemad on integreeritud turunduskommunikatsiooni agentuuri näide. Sealt võib rääkida Ants Lusti või Jane Oblikasega.“

Suur tänu Teile!