

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Delis Kruustik, Kristina Lillo

**TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE
ARENDAMINE**

Magistritöö

Juhendaja: kaasprofessor Anne Reino

Tartu 2024

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Turundusosakonna töötajate kompetentside määratlemine.....	6
1.1. Kompetentsi mõiste ja turundusosakonna töötajatele olulised kompetentsid.....	6
1.2. Tulevikutrendide mõju turundusosakonna töötajate kompetentsidele ja nende arendamine.....	13
2. Uuring turundusosakonna töötaja tulevikukompetentsidest ja nende arendamisest.....	26
2.1. Metoodika ja valim.....	26
2.2. Uuringu tulemused.....	30
2.3. Järeldused ja soovitused.....	50
Kokkuvõte.....	59
Kasutatud kirjandus.....	62
Lisad.....	68
LISA A. Intervjuu küsimused.....	68
Summary.....	69

Sissejuhatus

Turundusvaldkond on pidevas muutumises, mistõttu peavad turundusvaldkonna töötajad kiiresti ja järjepidevalt trendidega kohanema. Trendidega kohanemiseks on aga turundajatel tarvis arendada kompetentse, mis on samuti püsivalt muutumises (Marr, 2023). Kompetentsi mõiste koosneb tulemuslikkuse mõõtmetest ehk individuaalsetest oskustest, teadmistest, käitumistest ja hoiakutest, lisaks ka organisatsioonilistest, meeskondlikest ja protsessilistest võimetest ja on seotud kõrge sooritusvõimega ning tagab organisatsiooni konkurentsieelise (Athey jt, 1999).

Tehnoloogia arengu trend on turundusvaldkonnas tekitanud diskussioone tulevikukompetentside teemal, kuna tehnoloogilised arengud, nt tehisintellekt ja suurandmed on võimalused turundajate töö efektiivsemaks muutmiseks, mistõttu on oluline õppida neid tehnoloogiaid efektiivselt ja ka õigesti kasutama. Kuigi erinevate tehnoloogiate kasutamine on tähtis, on veel olulisem mõista, kuidas neid efektiivselt rakendada, mis eeldab konkreetse tehnoloogia põhjalikku tundmist. Seega turundajate jaoks on oluline arendada kompetentse, mis valmistavad neid ette tulevikutrendidega kohanemiseks kui ka erinevate tehnoloogiate kasutamiseks.

Turundajate tulevikukompetentse ei ole Eestis varem uuritud ning ka mujal maailmas on viimastel aastatel seda teemat vähe uuritud. EBSCO andmebaasis on viimase kahe aasta jooksul ingliskeelsete märksõnadega “future competence marketing organization” 36 vastet ja “future skills marketing organization” märksõnadega 133 vastet (EBSCO, 2024). See kinnitab vajadust põhjaliku analüüsi järele, et mõista tulevikutrendide mõju nii turundusosakonna töötajate kui organisatsioonide kontekstis.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, milliseid kompetentse vajavad turundusosakonna töötajad tulevikus ning kuidas on võimalik neid kompetentse arendada. Eesmärgi saavutamiseks püstitatud uurimisülesanded on järgmised:

- analüüsida kompetentsi mõistet ja erinevaid kompetentside kategooriaid;
- uurida turundusosakonna töötajatele hetkel vajalikke kompetentse;
- anda varasemate uuringute alusel ülevaade turundusvaldkonna tulevikutrendidest ja tulevikukompetentsidest;
- viia läbi empiiriline uuring, et analüüsida turundusosakonna töötajatele vajalikke tulevikukompetentse ja -trende ning tulevikukompetentside arendamise võimalusi ning teha tulemuste põhjal järeldusi ja ettepanekuid.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Piirangutena toovad autorid välja, et turundusvaldkond on äärmiselt lai ja võimalikke ametipositsioone selles valdkonnas on arvukalt, mistõttu jäeti uuringust välja valdkonnas tegutsevad agentuurid (nt meedia-, loov-, üritusturundusagentuurid), mis vajavad võrreldes traditsiooniliste ettevõtetega mõnevõrra erinevaid kompetentse. Ka organisatsioonide vaates võib turundusosakonna roll ja vajadus olla erinev, mis sõltub paljuskki ettevõtte suurusest, tegevusalast jms. Turundusosakonna töötajate (ehk magistritöös kasutatud ka kui “turundaja”) all mõistetakse selle töö kontekstis keskmises ja suuremas ettevõttes töötavat turundusosakonna töötajat, kellel on valdavalt vähemalt kesktasemel kompetentsid. Sellistes keskmistes ja suuremates ettevõtetes on turundusosakonna töötajaid rohkem kui üks ning töötavate turundajate positsioonid on üldlevinud vaates ja töö autorite hinnangul turundusspetsialist, turundusjuht ja turundusdirektor (Turundajate Liidu kodulehekülg, 2024). Tuleviku määratluses käsitlesid autorid magistritöös eelkõige järgmist 5-10 aastat, mis viitab vajadusele antud teemat uuesti mõne aasta möödudes uuesti uurida.

Käesolev magistritöö on jagatud kaheks peatükiks: teoreetiliseks ja empiiriliseks. Esimeses peatükis määratletakse turundusosakonna töötajate kompetentsid ning see jaguneb omakorda kaheks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade kompetentsi mõistest, selgitatakse ka oskuse mõistet ja kompetentside olulisust turunduse valdkonnas. Lisaks antakse ülevaade turundusosakonna töötajatele täna olulistest kompetentsidest. Teises alapeatükis antakse ülevaade tulevikuoskustest, tulevikutrendidest, mis mõjutavad turundusosakonna töötajate tulevikukompetentse ja nende arendamise viisidest. Tuuakse välja turundusosakonna töötajate jaoks olulised tulevikukompetentsid, mis leitakse trendide ja kirjanduse analüüsimise tulemusena. Empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, millest esimeses antakse ülevaade meetodikast ning valimist. Teises alapeatükis esitatakse uuringu tulemused. Kolmandas alapeatükis esitatakse autorite järeldused turundusosakonna töötajatele vajalikest tulevikukompetentsidest ja nende arendamise võimalustest tuginedes teoreetilistele lähtekohtadele ning uuringu tulemustele.

Andmete kogumise meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuud, mille käigus soovisid autorid süvitsi mõista turundustöötajate tulevikukompetentse ja nende arendamise võimalusi. Intervjuuküsimuste koostamisel toetuti teoreetilistele lähtekohtadele ja varasemalt läbiviidud uuringutele.

Magistritöö autorid tänavad juhendajat Anne Reinot, kellega oli autoritel sujuv koostöö ning samuti andis juhendaja töö valmimisprotsessis asjakohaseid nõuandeid. Veel

tänavad töö autorid uuringus osalejaid, kes olid valmis intervjuus osalema ning seeläbi uuringusse panustama.

Märksõnad, mis iseloomustavad käesolevat magistritööd on: kompetents, tulevikukompetents, kompetentside arendamine, turundus, tulevikutrend.

Teaduseriala koodid CERCS: S189 Organisatsiooniteadus; S190 Ettevõtete juhtimine; S212 Tööjõu- ja ettevõtlussotsioloogia.

1. Turundusosakonna töötajate kompetentside määratlemine

1.1. Kompetentsi mõiste ja turundusosakonna töötajatele olulised kompetentsid

Kompetentsi mõistele on aja jooksul omistatud erinevaid tähendusi. 1999. aastal kompetentsi mõistet käsitlenud Weinert leidis, et kompetents viitab tähenduselt sümbioosile võimetest, sobivusest, tõhususest, oskusest ja pädevusest. Kompetentse võib omistada nii üksikisikule, sotsiaalsetele gruppidele kui ka institutsioonidele, mis võimaldab neil saavutada soovitud eesmäärke ja täita väliskeskkonna poolt esitatud nõudmised (Weinert, 1999). Samal aastal on Hoffmann (1999) välja toonud, et sõnal “kompetents” on kaks peamist tähendust, milleks on: 1) koolituse väljundid ehk tulemused, mis viitavad edukale sooritusvõimele ja 2) viitab nõudmistele (sisendid, isikuomadused) isikult pädeva soorituse saavutamiseks. Kui Weinerti (1999) käsitluse juures on oluline just kompetentsi erinevate komponentide kooskõla, et saavutada soovitud eesmäärke, kas üksikisikuliselt või grupiga, siis Hoffmanni (1999) käsitluse juures kerkib esile indiviidi tasemel koolituse tulemused või nõudmised, mida täites suudab individ eesmäärke täita. Ka Marope jt (2017) on märkinud, et kompetentsi definitsioone on mitmeid ning ühest määratlust on keeruline leida, kuid kindlasti ei hõlma see ainult oskuseid, vaid koosneb teadmistest, oskustest, väärtustest ja hoiakutest. Kuna tihti kasutatakse sõna “kompetents” sõna “oskuse” tähenduses, siis defineerivad töö autorid ära ka oskuse mõiste: oskus tähistab konkreetseid õpitud võimeid, nt lugemisoskus (Kotsiou jt, 2022), seega “kompetents” ja “oskus” ei ole sünonüümid.

Prokopenko jt (2020) on viidanud, et kompetents on teatud valdkonna teadmiste ja oskuste rühm, mis mõjutab olulist osa kutsetegevusest; mida saab mõõta toetudes vastuvõetud standarditele (nt kompetentsimudel või kutsestandard); on seotud tegevuste elluviimisega ning mida saab arendada koolituste abil. Sõnaraamatute vastetest nähtub, et eesti keeles ei eristata sõna “kompetents” ja “kompetentsus” (Eesti Keele Instituut, 2009). Kompetents tähendab “asjatundlikkust mingil alal, mingis küsimuses või üksikasjas; selle ilmutamine või väljendamine” aga ka “teatud isiku või institutsiooni võimu alla kuuluvad piirkonnad, isikud või küsimused, kellegi võimu ala” (Eesti Keele Instituut, 2009). Sama

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

allika andmetel on nii sõna “kompetentsus” kui ka “kompetents” sünonüümid sõnadega pädevus ja asjatundlikkus. Tabel 1 koondab kompetentsi mõisted erinevatelt autoritelt ning töö autorid toovad välja kompetentsi mõiste tunnused ja aspektid, millest kompetents koosneb.

Tabel 1

Kompetentsi mõiste tunnused erinevate autorite käsitluses.

Tunnused	oskused	teadmised	pädevus	vastamine väliskeskkonna/org.-i nõuetele	tõhusus, sooritusvõime, eesmärki de täitmine
Kompetentsi mõisted					
Sümbioos võimetest, sobivusest, tõhususest, oskusest ja pädevusest ning võib omistada nii üksikisikule, sotsiaalsetele gruppidele või ka institutsioonidele, mis võimaldab neil saavutada soovitud eesmärke ja täita väliskeskkonna poolt esitatud nõudmised (Weinert, 1999).	x		x	x	x
1) Koolituse väljundid e. tulemused, mis viitavad edukale sooritusvõimele 2) nõudmised (sisendid, isikuomadused) isikult pädeva soorituse saavutamiseks (Hoffmann, 1999).			x	x	x
Teatud valdkonna teadmiste ja oskuste rühm, mis mõjutab olulist osa kutsetegevusest; saab mõõta toetudes vastuvõetud standarditele; on seotud tegevuste elluviimisega ning saab arendada koolituste abil (Prokopenko <i>et. al.</i> , 2020).	x	x		x	x
Hõlmab lisaks oskustele ka teadmiseid, väärtuseid ja hoiakuid (Marope <i>et. al.</i> , 2017).	x	x			

Märkus: sarnased tunnused koondatud, tunnustena märgitud kaks või enam korda esinenud tunnused.

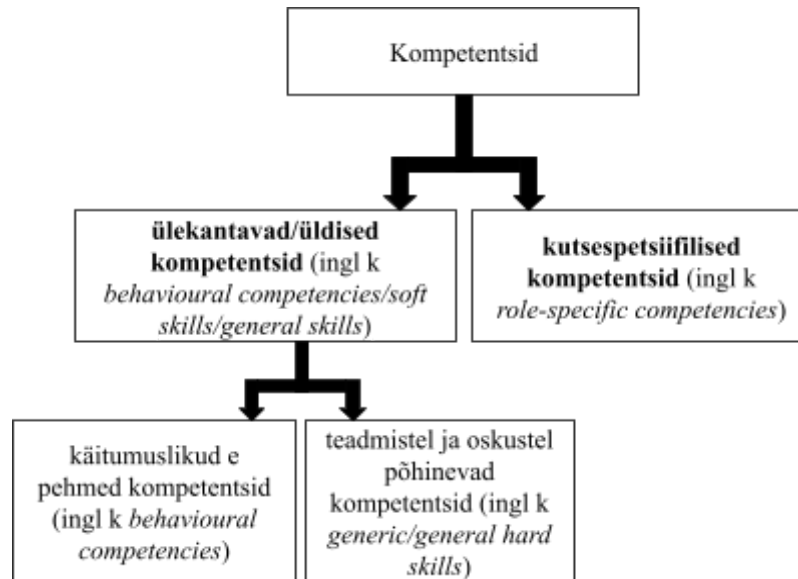
Allikas: Autorite koostatud Weinert (1999), Hoffmann (1999), Marope (2017), Prokopenko (2020) põhjal.

Lähtudest eelnevatest selgitustest ja Tabelist 1, defineerivad töö autorid käesoleva magistritöö vaates kompetentsi mõistet järgmiselt: kompetents on sümbioos oskustest, teadmistest, väärtustest ja hoiakutest, et asjatundlikult mingil alal tegevusi ellu viia. Erinevate autorite definitsioonidest järeldavad töö autorid, et kompetentsid annavad inimesele eelduse sooritada ülesandeid tulemuslikumalt kui inimesed, kellel vajalikud kompetentsid, kas puuduvad või ei ole piisaval tasemel. Seetõttu on oluline ka organisatsioonide vaatest, et töötajatel oleksid olemas tööks vajalikud kompetentsid, et oma tööülesandeid kui ka laiemalt organisatsiooni eesmärke võimalikult efektiivselt täita (Tarigan ja Fadillah, 2023).

Kompetentsid jagunevad järgmiselt: käitumuslikud (ingl k *behavioural competencies*) ja tehnilised kompetentsid (ingl k *technical competencies*) (Armstrong, 2006). Armstrongi (2006) sõnul kutsutakse käitumuslikke kompetentse ka pehmeteks oskusteks (ingl k *soft skills*), milleks on nt suhtlemisoskus, otsuste langetamine ja meeskonnatöö, mis on eelkõige seotud inimeste hoiakutega ning oskusega oma võimeid kasutada ning on olulised suhtlemise ja organisatsiooni kontekstis (Cimatti, 2016; Balcar jt, 2011). Jamnes jt (2013) sõnul nimetatakse käitumuslikke kompetentse ka üldisteks või ülekantavateks kompetentsideks, mis viitab sellele, et neid kompetentse saab kasutada erinevatel elualadel või valdkondades ehk need on ülekantavad. Balcar jt (2011) on välja toonud, et käitumuslike kompetentside all on eraldi kategooriana võimalik eristada juba konkreetsemaid kompetentse, mida on võimalik keskmisel või suurel määral üle kanda ning need moodustavad teadmistel ja oskustel põhinevad kompetentsid (ingl k *generic* või *general hard skills*), nt majandusalased teadmised, keeleoskus. Kompetentsid, mis on madala ülekantavusega ja ei lähe üldiste kompetentside alla, on tavaliselt tehnilised kompetentsid, mida kutsutakse ka kutsespetsiifilisteks kompetentsideks (ingl k *role-specific competencies*) ehk otseselt tööülesannetega seotud kompetentsid (Balcar jt, 2011). Kutsespetsiifilised kompetentsid määravad kui hästi nt turundaja, insener või õpetaja enda rolli täita suudab, kuid ülekantavad kompetentsid aitavad inimesel olla edukas, et enda kutsespetsiifilisi kompetentse õigesti ja ka efektiivselt rakendada, teisi inimesi kaasata, organisatsiooni muutustega kaasas käia jne. Antud magistritöö raames kasutatakse kompetentside käsitlemisel järgmiseid mõisteid: ülekantavad ja kutsespetsiifilised kompetentsid. Joonisel 1 on välja toodud kompetentside jagunemine ning paksus kirjas (ingl k *bold*) on välja toodud magistritöö raames käsitletavad põhilised kompetentside grupid, mida uuritakse turundajate vaates järgmiselt: missugused on

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

turundajatele hetkel vajalikud ülekantavad ja kutsespetsiifilised kompetentsid ning missugused on tulevikus vajalikud ülekantavad ja kutsespetsiifilised kompetentsid.



Joonis 1. Kompetentside jagunemine.

Allikas: Autorite koostatud Armstrong (2006), Balcar jt (2011) ja Jamnes jt (2013) põhjal.

Liikudes spetsiifilisemalt turundusvaldkonna juurde, siis erinevate turundusspetsiifiliste kompetentside vajadus võib sõltuda nt organisatsiooni suurusest, tegevusalast aga ka turundusosakonna rollist organisatsioonis ning seetõttu oleks efektiivne, kui organisatsioonid (eriti suuremad) töötaksid ise välja kompetentsimudelid enda vajadustest lähtuvalt. Magistritöö raames uurivad töö autorid just turundusosakonna töötajatele vajalikke kompetentse tulevikus ning seetõttu analüüsivad töö autorid kirjanduse põhjal nii olulisi ülekantavaid kompetentse kui ka kutsespetsiifilisi kompetentse. Selleks, et tulevikus vajalikke kompetentse määratleda, kaardistavad töö autorid esmalt turundusosakonna töötajatele hetkel vajalikud kompetentsid.

Saeed (2015) on enda uuringus nentunud, et turundus on niivõrd muutuv ja dünaamiline valdkond, kus ülekantavad kompetentsid kaaluvad tihti üles kutsespetsiifilised kompetentsid, kuna kutsespetsiifilised kompetentsid muutuvad valdkonnas pidevalt. Ülekantavate kompetentside puhul on käsitlusi mitmeid ning seetõttu ei ole üht kindlat ülekantavate kompetentside nimekirja, kuid ülekantavate kompetentside hulka kuuluvad näiteks koostöö, suhtlemise, enesejuhtimise, digioskuste, loovuse jne kompetentsid (Kotsiou jt, 2022), mis annavad eelduse selleks, et kutsespetsiifilisi kompetentse efektiivselt kasutada ning ka loomupäraselt omandada või arendada. Seetõttu tuleb turundusvaldkonnas lisaks

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

kutsespetsiifilistele kompetentsidele õpetada ja rõhuda ka laiemalt sellistele kompetentsidele, mis keskenduvad paindlikkusele ja kohanemisvõimele, et pidevate muutustega toime tulla (Juaneda-Ayensa jt, 2019). Avatus, uudishimu, uuendusmeelsus ja õppimine – need on (alam)kompetentsid, ilma milleta ei suuda turundajad toime tulla, kuna pidevad muutused sunnivad õppima. Töö autorid nõustuvad Mulder (2017) seisukohaga, et valdkondade üleselt on õppimise kompetents esmatähtis, et muutustega kohaneda ning trendidega kaasas käia ning see kehtib töö autorite arvates ka turundajate jaoks.

Erinevad autorid on välja toonud järgmised turundajate jaoks hetkel olulised kompetentsid tähtsuse järjekorras (Saeed, 2015; Di Gregorio jt, 2019; Schlee ja Harich, 2010; Royle ja Laing, 2013):

1. suhtlemiskompetents (ülekantav kompetents), nt suuline ja kirjalik kommunikatsioon, esitlemisoskused ja suhete loomine;
2. koostöö kompetents (ülekantav kompetents), nt läbirääkimis- ja veenmisoskused, tiimitöö ja juhtimisoskus;
3. kriitiline mõtlemine (ülekantav kompetents) fookusega statistikal ja analüüsimisel, mis tähendab eelkõige andmete analüüsimise ja probleemi lahendamise oskust, andmepõhist lähenemist, statistilist teadmist, info sünteesimist ja analüüsimist;
4. digipädevus (ülekantav kompetents), ka digitaalsed ja tehnilised kompetentsid, mille alla kuuluvad järgmised oskused, mis võimaldavad digitaalses maailmas edukalt opereerida: teadmised sotsiaalmeediast, kaubandusest, internetist, SEO-st jne;
5. turunduse kutsespetsiifilised kompetentsid, alamkompetentsid:
kliendikäitumise mõistmine, reklaamimise oskus, turu-uuringute läbiviimine, müügijuhtimine, turundusfunktsioonide juhtimine (ka projektijuhtimine), müük, turundusvaldkonna spetsiifilised teadmised ja brändi haldamine, otseturundus, turundusplaani tegemine, avalike suhete haldamine, hinnastamine, segmenteerimine ja globaalne turundamine, loovmõtlemine ja kliendikeskus, videote monteerimine, veebiarendus ja koodi kirjutamine.

Royle ja Laing (2013) on lisaks välja toonud organisatsiooni suhtlemise põhimõtete valdamise (nt kaubanduslik teadmine, kirjutamisoskus) ja tulevikuvaatluse kompetentsi (nt blogide, foorumite ja digitaalsete võrgustike abil tuleviku prognoosimine).

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Euroopa Turunduse Konföderatsioon (2023) on välja toonud aga kolm hetkel turundajatele vajalikku ülekantavat kompetentsi: strateegia, kliendikesksuse ning uuringute ja ülevaadete kompetentsid. Kutsespetsiifilised kompetentsid on sama allika andmetel: brändi juhtimise kompetents, riskide ja õigustega seotud kompetents, kampaania ja kommunikatsiooni kompetents, digipädevused, innovatsiooni kompetents, kanalite tundmise ja valdamisega seotud kompetents, kliendikogemuse kompetents ja tulemuste mõõtmise kompetents (*Ibid.*).

Tabelis 2 on kokku koondatud erinevate allikate põhjal turundusosakonna töötajate jaoks hetkel tähtsaimad kompetentsid koos näidetega olulistest alamkompetentsidest ja oskustest. Töö autorid suhtuvad vanematesse allikatesse kriitiliselt, kuid Tabelis 2 välja toodud kompetentse kinnitavad ka uuemad allikad ning kinnitust mitte leidnud kompetentsid jäeti tabelist välja.

Tabel 2

Turundusosakonna töötajatele esmatahtsad ülekantavad ja kutsespetsiifilised kompetentsid ning nende alla kuuluvad alamkompetentsid ja oskused

Kompetentsi liik	Kompetents	Alamkompetentsid ja oskused
Ülekantav kompetents (ingl k <i>soft/general skills</i>)	Õppimise kompetents (Mulder, 2017)	Info tarbimine ja kriitiline analüüsimine, avatus ja valmidus teadmisi rakendada, pidev katsetamine ja uudishimu probleeme lahendada, (Mulder, 2017), paindlikkus, kohanemisvõime (Juaneda-Ayensa jt, 2019)
	Suhtlemise kompetents (Saeed, 2015; Di Gregorio jt, 2019; Schlee ja Harich, 2010; Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Suuline ja kirjalik kommunikatsioon, esitlemisoskused, suhete loomine, paindlikkus (Saeed, 2015; Di Gregorio jt, 2019; Schlee ja Harich, 2010), organisatsiooni suhtlemise põhimõtete valdamine (Royle & Laing, 2013)
	Koostöö kompetents (Schlee ja Harich, 2010; Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Läbirääkimis- ja veenmisoskused, tiimitöö, juhtimisoskus, kaasamine, empaatilisus (Di Gregorio jt, 2019; Schlee ja Harich, 2010, Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)
	Kriitiline mõtlemine (Di Gregorio jt, 2019)	Andmete analüüsimine, probleemilahendamise oskus, andmepõhine lähenemine, statistiline teadmine, info sünteesimine ja analüüsimine, küsimuste esitamine (Di Gregorio jt, 2019, Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE
ARENDAmine

	Strateegia kompetents (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Segmenteerimine, tootearendus, konkurentsianalüüs, planeerimine, positsioneerimine, digitaalne strateegia, kasvustrateegia, kliendikäitumine (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)
	Digipädevus (Di Gregorio jt, 2019; Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Microsoft Office oskused, Microsoft Outlooki oskused, teadmised sotsiaalmeediast, e-kaubandusest, internetist, SEO-st (Schlee ja Harich, 2010), videote monteerimine, veebiarendus, koodi kirjutamine (Royle & Laing, 2013)
	Analüüsi kompetents (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Andmebaaside analüüs, teiste analüütika tööriistade/tarkvarade oskus, andmete kaevandamine, statistika tarkvara kasutamise oskus (Schlee ja Harich, 2010)
	Tulevikuvaatluse kompetents (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Blogide, foorumite ja digitaalsete võrgustike abil tuleviku prognoosimine (Royle & Laing, 2013), uuringute läbiviimine, kvalitatiivne ja kvantitatiivne analüüs (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)
Kutses petsiifil ine kompet ents (ingl k <i>specific hard/har d skills</i>)	Turunduse kompetents (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Reklaamimine, turu-uuringute läbiviimine, otseturundus, turundusplaani tegemine, globaalne turundamine (Schlee ja Harich, 2010), kaubanduslik teadmine (Royle & Laing, 2013), kanalite tundmine ja valdamine, tulemuste mõõtmine, brändi juhtimine (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)
	Digiturunduse kompetents (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Internetiturunduse tööriistade kasutamine, kliendisuhete juhtimine (Schlee ja Harich, 2010)
	Juhtimise kompetents (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Müügijuhtimine, turundusfunktsioonide juhtimine, projektijuhtimine, brändi haldamine, avalike suhete juhtimine (Schlee ja Harich, 2010), riskide juhtimine ja õiguslikel teemadel orienteerumine (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)
	Kliendikesksus (Di Gregorio jt, 2019; Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)	Kliendi käitumise mõistmine, hinnastamine (Schlee ja Harich, 2010), tagasiside kasutamine protsessides, innovatsioon (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023)

Allikas: Autorite koostatud Saeed (2015), Di Gregorio jt (2019), Mulder (2017), Schlee ja
Harich (2010), Royle ja Laing (2013), Juaneda-Ayensa jt (2019) ja Euroopa Turunduse
Konföderatsioon (2023) põhjal.

Peatükis 1.1 toodi välja kompetentsi mõiste erinevad definitsioonid, oskuse mõiste ning kaardistati allikate põhjal turundusosakonna töötajatele hetkel olulised ülekantavad ja kutsespetsiifilised kompetentsid (Tabel 2). Toodi välja, et kompetentsid ja nende olulisus on dünaamiline ehk ajas muutuv, mistõttu on organisatsioonide vaates oluline kaardistada strateegilised trendid, mis võivad avaldada mõju kompetentsidele. Järgmises alapeatükis selgitatakse, missugused trendid avaldavad mõju turunduse valdkonnale ja turundusosakonna töötajate kompetentsidele.

1.2. Tulevikutrendide mõju turundusosakonna töötajate kompetentsidele ja nende arendamine

Tulevikuga kaasnevate muutuste vaates on välja töötatud valdkonnaülesed tulevikuoskused. Tulevikuoskusteks (ingl k *future skills*) peetakse selliste teadmiste, hoiakute, väärtuste ja oskuste kogumikku, mis valmistab inimese ette tulevikus tekkivate väljakutsete jaoks, et keerulistes situatsioonides ja muutlikus keskkonnas edukalt toime tulla (Kotsiou jt, 2022). Sõna “tulevikuoskused” tundub eksitav, kuna viitab otseselt mingile kindlale oskusele, kuid Kotsiou jt (2022) sõnul tuleks tulevikuoskuste juures käsitleda sõna “oskus” kui kompetents, kuna tulevikuoskused seovad kokku teadmised, oskused, väärtused ja hoiakud. Seetõttu rõhutavad ka töö autorid, et magistritöö raames käsitletakse tulevikuoskusi kompetentsidena. Tulevikuoskuste omandamine on oluline, kuna tulevikku ja trende ei ole võimalik ette ennustada ning seetõttu on oluline inimestes arendada just selliseid kompetentse, mis aitavad neil keerukates ja uutes olukordades edukalt toime tulla. Eelmainitud tulevikuoskusi tuleks töötajates arendada juba praegu.

Töö autorid toovad välja 10 põhilist tulevikuoskust (Tabel 3), mida on käsitlenud Kotsiou jt (2022) oma uuringus kõige enam mainitud tulevikuoskustena ning välja toonud ka Kindsiko jt (2022) ja Tartu Ülikooli praktika majandusteaduskonnas kodulehekülg (2019). Tulevikuoskused on valdkondade ülesed ehk tegemist on ülekantavate kompetentsidega. Töö autorite hinnangul on Tabelis 3 välja toodud tulevikuoskused ajas aeglaselt muutuvad, kuna tegemist on kompetentsidega, mida läks suuresti vaja nii minevikus kui ka praegu. Küll aga võib ajas muutuda kompetentside olulisus ehk mõnel ajahetkel on ühed kompetentsid olulisemad kui teised. Tarigani ja Fadillahi (2023) sõnul on Tabelis 3 mainitud tulevikuoskused esmatähtsad organisatsiooni arendamiseks ja eesmärkide saavutamiseks ning kolm kõige tähtsat neist on loovus, koostöö ning suhtlemisoskus.

Tabel 3

Tulevikuoskuste koondtabel

Tulevikuoskused	Alamkompetentsid ja oskused
Probleemi lahendamine	Probleemide määratlemine, lahendusele suunatus
Suhtlemisoskus	Eneseväljendus, aktiivne kuulamine
Loovus	Uudishimu, uuendusmeelsus, leidlikkus
Koostöö	Kaasamine, empaatilisus, juhtimis- ja läbirääkimisoskused
Kriitiline mõtlemine	Analüütiline mõtlemine, küsimuste esitamine, mõtestamine
Enesejuhtimine	Eneseregulatsioon, kohanemisvõime, õpioskused
Digioskused	Digikeskkondade kasutamine, digisisu loomine, digiturvalisus
Empaatia	Teistega arvestamine, emotsionaalne intelligentsus
Vastutustundlikkus	Sotsiaalne vastutustundlikkus, keskkonnasäästlik mõtlemine
Ettevõtlikkus	Proaktiivsus, tegutsemisvalmidus, riskimisjulgus

Allikas: Autorite koostatud Kotsiou jt (2022), Kindsiko jt (2022) ja Tartu Ülikooli praktika majandusteaduskonnas kodulehe (2019) põhjal.

Lisaks tulevikuoskuste relevantsusele, uurivad töö autorid turundusosakonna töötajate jaoks tulevikus olulisi kompetentse tulevikutrendide vaates ehk uuritakse, kas ja kuidas turundusvaldkonda mõjutavad trendid mõjutavad turundajatele vajalikke kompetentse. Lisaks vaadatakse, millised tulevikuoskused (Tabel 3) on esmatähtsad turundusosakonna töötajate jaoks. Tulevikutrendide määratlemine kiiresti muutuv maailmas on oluline, et ettevõttel oleks suutlikkus muutusi ette näha, konkurentsis püsida, konkurentsieelis saavutada ning sealjuures on kandev roll töötajatel, et nende professionaalsus ja kompetentsid säiliks ning oleksid relevantsed. Seetõttu on oluline tegeleda töötajate kompetentside arendamisega.

Käesolevas magistritöö raames uuritakse kolme põhilist trendi turunduse valdkonnas: tehnoloogia areng, väärtuste ja harjumuste muutumine ning keskkonnasäästlikkus. Tulevikutrendid valiti tuginedes autorite kogemusele valdkonnas töötades ning varasematele uuringutele. Rust (2019) toob ühe peamise turundust muutva suunana välja tehnoloogilised trendid, sh tehisintellekt, suurandmed, personaliseerimine (sh privaatsuse kaitse). Samas artiklis tuuakse välja, et inimesed hindavad üha enam personaliseeritud lahendusi ning seejuures on ka teadlikumad, kuid tõstatatakse küsimus, kas tulevikus on inimesed nõus personaliseerimise arvelt oma privaatsust loovutama (*Ibid.*). Ka Peyravi jt (2020) uurisid tehisintellekti kui ühe olulise tehnoloogilise trendi mõju turunduse valdkonnale ning leidsid, et tehisintellekti mõju turundusele seisneb personaliseerimises ja turundustegevuste

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

automatiseerimises. Samuti Chandra jt (2022) läbiviidud uuringus käsitleti uue ajastu tehnoloogiate mõju personaliseeritud turundusele ning leiti, et uute tehnoloogiate (nt suurandmed jne) rakendamist personaliseeritud turunduse vaates on veel vähe uuritud. Käesolevas magistritöös koondatakse uusimad digitehnoloogilised arengud (nt tehisintellekt, suurandmed, personaliseerimine jne) ühe n-ö “katustrendi” alla, milleks on tehnoloogia areng ehk neid käsitletakse ühe trendina. Rust (2019) artiklis tuuakse välja ka kliimamuutuste mõju, millest tuleneb jätkusuutlikkuse trend, mis tähendab, et jätkusuutlikkusele tuleb turunduses rohkem tähelepanu pöörata, seda hakatakse rohkem väärtustama ja ka tarbijate poolt nõudma. Turundajate jaoks tähendab see, et nad peavad arendama jätkusuutlikkusega seotud kompetentse, et olla võimelised mõistma ja rakendama jätkusuutlikkuse põhimõtteid turundusstrateegias; kommunikeerida selgelt ja tõeselt jätkusuutlikkusega seotud sõnumeid tarbijatele; jälgima jätkusuutlikkusega seotud turutrende ja neid kohandama oma turundustegevustes. Lisaks, kuna turundajad on esmakordselt olukorras, kus tuleb korraga vastata viie erineva generatsiooni nõudmistele, kellest kaks viimast, Z-generatsioon ja alfa-põlvkond, kasvavad üles digitaalses keskkonnas ning neil on kõrged ootused kõige digitaalse osas, siis on ettevõtetel nii tootearenduses kui ka turundustegevustes vajadus vastata erinevate tarbijate ootustele ja eelistustele (Kotler jt, 2021). Näiteks on inimeste väärtused keskkonnaalaselt muutunud ja inimeste keskkonnateadlikkus kasvanud, siis peavad ettevõtted ka turundustegevustes rõhutama keskkonnasäästlikkusele ehk vastama klientide ootustele. Sellist väärtuste ja harjumuste muutumise trendi nimetatakse ka väärtusmaailma teisenemiseks, mis tähendab inimkonna liikumist heaoluühiskonna poole, kus inimesed hoolivad ja mõtlevad rohkem vastutustundlikkusest, tervisest, loodusest, võrdsusest ja nad on rohkem avatud ning tolerantsemad (Ainsaar & Strenze, 2019). Autorite hinnangul on inimeste väärtuseid ja harjumusi muutnud ka geopoliitilised olukorrad ja epideemia (s.t sõjad ja koroonaeptideemia), mis suunasid inimesi igapäevaharjumusi kohandama (nt töötamine kodust ja digitaalsete lahenduste kasutuselevõtt), väärtuseid ümberkujundama (nt turvalisus, (vaimne)tervis), aga ka sotsiaalset kontakti vähendama (eraldatus). Samuti on kõnealune trend seotud omakorda nii tehnoloogiaarengu kui jätkusuutlikkuse trendiga. Nagu eelpool mainitud, võeti käesolevas magistritöös vaatluse alla kolm tulevikutrendi, mis mõjutavad turunduse valdkonda: tehnoloogia areng, väärtuste ja harjumuste muutumine ning keskkonnasäästlikkus, mis on kõik omavahel seotud.

Esimese trendina käsitletakse tehnoloogia arengut, mis on ajalooliselt soodustanud suuremaid arenguid turunduses: esmalt digitaliseerimine (al 2016), millele järgnes

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

tehisintellekti ajastu (al 2021) ning kolmandaks vahetu ja kaasahaarav kasutajakogemus (al 2023). Turunduse praegust olukorda iseloomustavad töö autorid kui tehisintellekti ajastu avastamist ja katsetamist, märkides, et organisatsioonide ja nende turundajate võimekus kiiretele muutustele reageerida on piiratud. Bellantuono jt (2021) on välja toonud, et umbes 70% organisatsioonis toimuvatest muutustest ebaõnnestuvad määratlemata eesmärkide, suhtlemisprobleemide või puuduliku juhtimise tõttu. Kotler jt (2021) on öelnud, et turundus 5.0 (ka tehisintellekti ajastu) on inimest jälgendavate tehnoloogiate rakendamine loomiseks, suhtlemiseks ja selle abil väärtuse suurendamiseks kogu klienditeekonna jooksul. 2023. aastal on kasutusele võetud mõiste turundus 6.0 ehk metaturundus, mis tähendab, et ettevõtted pakuvad füüsilises keskkonnas lisaks digitaalset sisu ning digitaalses keskkonnas füüsilist sisu, nt on poodides võimalik toodete omadusi vaadata telefoni kaamera abil. Mõlema kontseptsiooni juures on keskne roll erinevatel tehnoloogiatel, mis suudavad jälgendada turundajate võimeid, eesmärgiga turundustegevusi efektiivsemaks muuta või pakkuda vahetut ja kaasahaaravat kogemust. Nendeks tehnoloogiateks on nt tehisintellekt ehk AI (ingl k *Artificial Intelligence*), NLP (ingl k *Natural Language Processing*), liitreaalsus ehk AR (ingl k *Augmented Reality*), virtuaalreaalsus ehk VR (ingl k *Virtual Reality*). (Kotler jt, 2021; Kotler jt 2023) Töö autorite hinnangul võtab organisatsioonidel nii trendide kui tehnoloogiatega kohanemine aega ning tehnoloogiate arenedes tekib juurde uusi rakendamisvõimalusi nende kasutamiseks. Samuti muutuvad tehnoloogilised lahendused ajaga odavamaks, mistõttu muutuvad need ka ettevõtetele kättesaadavamaks ja nende rakendamise tõenäosus kasvab. Kuigi eelmainitud tehnoloogiad on juba varasemalt olemas olnud ning mitmed ettevõtted on neid ka katsetanud, siis on alles nüüd need tehnoloogiad organisatsioonidele kättesaadavad mõistliku hinnaga ning suudetakse leida mitmeid kasutuskohi, et organisatsiooni efektiivsust tõsta. Lisaks, kuna need tehnoloogiad on nüüd kättesaadavamad, siis on organisatsioonide jaoks ka asjakohasem tegeleda turundajate vastavate kompetentside arendamisega.

Tänu digitaliseerimisele on ettevõtted mõistnud, et veebis nähtav olemine on kriitilise tähtsusega. Digitaliseerimisest tulenev digipädevus üldiselt ja turunduse valdkonnas kitsamalt digitaalne turundus on olulised kompetentsid, mis tingituna tehnoloogia arengust võimaldavad digitaalsete tööriistade ja tehnoloogiate abil turundust tõhusamaks muuta, nt SEO ehk otsingumootori optimeerimise kaudu. (Kotler jt, 2021) Kliendikesksus on olnud organisatsioonide strateegias juba aastatest 1920 (Balmer & Greyser, 2006), kuid see on muutumas aina tähtsamaks, kuna ühest küljest on kasvanud tarbijate ootus

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

personaalseerimisele ning teisalt on ka ettevõtetel ja nende turundajatel rohkem vahendeid, et klientidele personaliseeritud lahendusi pakkuda.

Tehisintellekt esindab üht olulisemat tehnoloogilist mõju, mis mõjutab nii praegu kui ka tulevikus turunduse valdkonna arengut (George jt, 2024). Tehisintellekt pakub turundusstrateegiliselt nelja olulist võimalust, kuid ka vähemalt ühte probleemkohta, millega turundajad konkurentsivõime säilitamiseks peavad arvestama (Chandra jt, 2022; George jt, 2024; Godbole & Josyula, 2024; Kotler jt, 2021; Rust, 2019; Zhechev, 2024):

1. personaliseerimine: masinõppe algoritmid analüüsivad kogutud andmeid, et ennustada individuaalseid eelistusi ja käitumist. Tehisintellekti abil on võimalik lisaks reklaamidele isikupärastada kõiki turundustegevusi, mille abil sihtrühmi kaasatakse. Loomingulise tehisintellekti (ingl k *Generative AI*) rakendamine võimaldab luua teksti põhjal erinevaid personaliseeritud visuaalseid materjale, pakkudes seeläbi laiaulatuslikke võimalusi visuaalide personaliseerimiseks;
2. kliendikogemuse parandamine: kliendiandmete analüüsimise abil on võimalik mõista inimeste individuaalseid eelistusi, käitumist ja ootusi ning selle abil luua isikupärastatud klienditeekonnad. Lisaks võimaldavad tehisintellektil põhinevad vestlusrobotid ja virtuaalsed assistendid kohest ja asjakohast suhtlust, mis suurendab klientide rahulolu ning mille abil saavutatakse kliendikesksem kogemus, mis soodustab lojaalsust. Lisaks muutub relevantsemaks tehisintellektipõhise häälotsingu optimeerimine, mis tähendab, et turundajatel tuleb kohandada oma sisu ja SEO strateegiaid, et need vastaksid ka häälotsingute nüanssidele;
3. andmepõhine otsuste tegemine ja ennustav analüütika: reaajas suurte andmekogumite töötlemine ja selle põhjal otsuste langetamine, et tarbijaid segmenteerida, neile võimalikult relevantset sisu näidata ning samal ajal paindlikku ja turule reageerivat turundust arendada ning ka kogutud andmete põhjal ette ennustada klientide soove ja ootusi;
4. turundustegevuste automatiseerimine: meiliturundus, sotsiaalmeedia ajastamine ja müügivihjete kasvatamine on tehisintellekti abil järjest rohkem automatiseeritud;
5. privaatsuse küsimus: eelpool loetelus mainitud võimalused tõstatavad privaatsuse riivamise küsimuse, kuna personaliseeritud lahendused võivad kliendi vaatest näida, et tema käitumist jm jälgitakse liigselt, mis võib tekitada privaatsuse riivamise tunnet. Klientide poolt on küll soov personaliseerituse järele, kuid samal ajal ei olda valmis oma andmeid liigselt jagama.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Töö autorite hinnangul pakub tehisintellekt turundajatele võimalust rohkem keskenduda strateegilistele ja loomingulisematele ülesannetele. Digipädevuste, digiturunduse ja tehnoloogiliste kompetentside osakaal tõuseb oluliselt, mis tähendab, et turundajatel on vajalik tunda erinevaid tehnoloogiaid, mis võimaldab nende õiget ja efektiivset rakendamist. Kliendikesksus ja personaliseerimine toovad kaasa inimeste kõnetamise mitte segmendi, vaid indiviidi tasemel. Ka Levels jt (2019) ning Bihagen jt (2021) on välja toonud, et tehnoloogia arengu juures muutuvad esmatähtsaks info- ja kommunikatsioonitehnoloogia oskused, loovus ja suhtlemisoskus. Automatiseerimine annab aga võimaluse teatud tegevuste arvelt (nt meiliturundus) aega kokku hoida, kuid sõltuvalt organisatsioonist võib see tähendada, et automatiseerimisprotsessid tuleb turundajatel ise õigesti ellu viia. Automatiseerimise puhul on vaja oskusi, et tehnoloogiat arendada ja hallata, mistõttu on olulised ka heal tasemel suhtlemisoskused ning koostööoskused (Rampersad, 2020). Tehisintellekti kasutamisel on oluline osata kirjelduskäskluste kirjutamist (ingl k *prompt writing*), et tehisintellektilt vajalik abi käskluste kirjutamise kaudu saavutada. Kõige selle juures peavad turundusosakonna töötajad olema muutustele avatud ja vastuvõtlikud, et trendidega kohaneda ja pidevalt juurde õppida, et tagada tehisintellekti tööriistade efektiivne ja asjakohane kasutamine.

Tehisintellekti kasutades on võimalik koguda suurel hulgal andmeid (nt sotsiaalmeediast), seejärel neid analüüsida ning tulemuste põhjal langetada otsuseid või ette ennustada tarbijakäitumist. Kui organisatsioonid on suurandmete analüüsimiseks vajalikud protsessid kindlaks määranud, on nende turundajatel võimalus analüütikatööriistu kasutades analüüsida tarbijate käitumismustreid, prognoosida nende käitumist ja analüüsida reaajas turundustegevuste tulemusi ning vajadusel oma tegevustes kiireid muutusi teha. (Krishna jt, 2023) Purcărea (2019) leiab, et suur tähtsus on andmepõhisel turundamisel, mis tähendab eelkõige analüüsi kompetentsi, et osata suuri andmekogumeid töödelda, esitleda, analüüsida, filtreerida jne ning ka selle põhjal järeldusi teha. Töö autorite hinnangul on olulisel kohal ka kriitiline mõtlemine ning suhtlemisoskused, et analüüsitud tulemusi adekvaatselt hinnata, vajadusel organisatsioonis ka mitteturundajatele edasi kommunikeerida ja arusaadavaks muuta. Kriitiline mõtlemine on oluline, et hinnata masinate poolt sooritatud ülesandeid ning tuvastada vigu. Analüüsi kompetents võimaldab märgata võimalusi andmete strateegiliseks kasutamiseks ja on seotud ettevõtlikkusega, mis omakorda mõjutab turundajate võimet tuvastada probleeme ning leida uusi võimalusi, samuti võtta vastutust ja saavutada soovitud tulemusi eduka projektijuhtimise kaudu.

Teise trendina analüüsitakse tarbijate väärtuste ja harjumuste muutumist ning selle mõju turundajate tulevikukompetentsidele. Näiteks keskkonnasäästlikkuse trendiga kooskõlas on inimesed valivamad oma ostude suhtes ning huvituvad rohkem, kuidas iga nende tegevus mõjutab maailma (Kotler jt, 2021). Chandra jt (2022) hinnangul on inimeste ootused muutunud ja kasvanud on huvi personaliseeritud toodete vastu. Willman-Iivarinen (2017) arvates on tarbijate ootused üha enam *online*-teenuste suunas ehk digikanalite osatähtsus on ka tulevikus kasvutrendis. Harjumuste muutumise all saab käsitleda erinevaid tehnoloogilisi lahendusi või nt rakendusi, mis lihtsustavad inimeste elu või on erilise väärtuspakkumisega.

Eelmainitud personaliseeritus ning eraldi väärtuspakkumisega tooted viitavad eelkõige tihedale sidususele tehnoloogia arengu trendiga, kuna tehnoloogia annab võimaluse luua personaliseeritud ja erilise väärtuspakkumisega lahendusi. Kotler jt (2023) peavad väärtuspakkumise ja tehnoloogia vaatest olulisteks tehnoloogiateks liitreaalsust (AR) ja virtuaalreaalsust (VR). AR ja VR on muutumas üha populaarsemaks, kuna need võimaldavad organisatsioonidel pakkuda kaasahaaravat ja interaktiivset kogemust ning luua personaliseeritud teekondi, mida inimesed ootavad ning mida turundajad saavad osavalt ära kasutada (George jt, 2024). Näiteks võimaldavad lahendused klientidel tooteid digitaalsete vahendite kaudu proovida, et enne ostu sooritamist ostus veenduda ja seeläbi tooteid/teenuseid osta. Kotleri jt (2023) sõnul hakkavad AR ja VR tehnoloogiad turundust mõjutama nüüd aina rohkem kui varem, kuna Z-generatsioonil on ootused interaktiivsele ja päriselulisele sisule. Töö autorid on AR ja VR suhtes kriitilised, kuna virtuaalreaalsus tähendab enamasti virtuaalreaalsuse prillide kasutamist, mis ei ole ühiskonnas veel üldse levinud. Ka AR lahenduste kasutamine ei ole veel laialdaselt levinud, kuna lahenduste kvaliteet on veel arendamisjärgus ja tihti turundajad ei ole veel AR ega VR lahenduste efektiivset rakendamist vajalikul tasemel õppinud, mis tähendab, et ka selliste lahenduste rakendamiseks oleks turundajatel vaja oma kompetentse arendada.

Kuna tarbijad soovivad üha rohkem vahetumat kogemust, võib muutuda asjakohasemaks ka metaversum (ingl k *the Metaverse*). Metaversum on arvuti loodud virtuaalne keskkond, kus inimesed saavad virtuaalavataride abil 360-kraadises “maailmas” omavahel suhelda ja sotsiaalsetes tegevustes osaleda (Hennig-Thurau ja Ognibeni, 2022). Metaversumil on keskkonnana palju võimalusi, kuid siiaamaani ei ole see organisatsioonide fookuses, kuna sarnaselt VR tehnoloogiale on metaversumi kasutajaskond piiratud ning kulud on kõrged. Barrera ja Shahi (2023) sõnul tuleks metaversumit võtta kui uut sotsiaalmeedia kanalit, mille kasutamine on nii klientidele kui ettevõtetele lisaväärtust loov. Sarnaselt

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

tehisintellektile on võimalik metaversumis koguda suures mahus andmeid ning personaliseerimise ja vahetu kogemuse põhjal brändi lojaalsust kasvatada. Lisaks nähakse metaversumis suurt innovatsiooni võimalust, kuna see suunab organisatsioone arendama füüsilisi tooteid digitaalsesse keskkonda ning samal ajal paneb proovile turundajate loomingulisuse, et luua kasulikku sisu metaversumisse, nt virtuaalse tootesitluse või reklaamina. (Barrera & Shah, 2023) Töö autorite hinnangul nõuavad AR, VR ja metaversum sarnaseid kompetentse nagu tehnoloogia trendi juures välja toodi, kuid lisanduvad innovatsiooni oskused ning suureneb ettevõtlikkuse olulisus. Samuti arvavad töö autorid, et üleminek sellistele tehnoloogiatele ja keskkonnale nõuab kohanemiseks palju aega ning traditsioonilised ärid ei pruugi enda ettevõtte olemasolu sellistes keskkondades vajalikuks pidada.

Kolmanda tulevikutrendina käsitletakse keskkonnasäästlikkust. Maa ressursid on piiratud ja inimkonna keskkonnateadlikkus tõuseb, st jätkusuutlikkuse tagamine ja põhimõtete järgimine on ettevõtete jaoks möödapääsmatu strateegiline suund, mida ennustati juba 2006. aastal üheks tulevikutrendiks (Canton, 2006). Maailmamajanduse ja ühiskonna jätkusuutlik areng nõuab keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimispõhimõtte ehk ESG (ingl *environment, society and governance*) järgimist (Ting-Ting jt, 2021). Juba täna peavad suuremad ettevõtted järgima EL direktiive ja tulevikus soovitakse roheväidete esitamist veelgi reguleerida (Euroopa Parlament, 2024). Aina rohkem ettevõtteid on võtnud jätkusuutlikkuse üheks oma strateegiliseks suunaks ning tegemist on mitte ainult regulatsioonide ajendiga, vaid ühiskonna arusaamaga, et jätkusuutlikkus on tähtis nii organisatsioonidele kui ka ühiskonnale laiemalt. Paljudes ettevõtetes on jätkusuutlikkuse valdkonnaga tegelevad töötajad turunduse ja/või kommunikatsiooni osakondade töötajad või nende osakondadega väga tihedalt seotud.

Keskkonnasäästlikkuse trend on seotud kliimaneutraalsuse saavutamise ja inimeste tarbimisharjumuste muutusega. Kliimaneutraalsuse saavutamine on Euroopa Liidu eesmärk 2050. aastaks (Euroopa Ülemnõukogu kodulehekül, 2024) ning see eeldab nii töötajatele, klientidele kui ka ettevõtetele teavitustöö tegemist. Teavitustöö on turundusosakonna vastutusala ning tihti rajatakse turunduskampaaniaid tuginedes väärtustele, milleks viimasel ajal on sageli keskkonnasäästlikkus. Seetõttu on turundajatel vajalikud nii keskkonnasäästlikkusealased teadmised kui ka oskused direktiividest aru saada, vajalikke muudatusi ellu viia ning ka olulisi aspekte inimestele võimalikult selgelt kommunikeerida. Kuna tegemist on spetsiifilise valdkonnaga, siis rohepesu oht maine kahjustamiseks on suur.

Rohepesu on tarbijale valeinfo esitamine toote/teenuse/ettevõtte kohta, kus luuakse mulje, et toode on keskkonnasõbralik (Euroopa Parlament, 2024). Rohepöörde juures tõid Orasmaa jt (2020) välja, et kasvab vajadus müügi- ja turundusoskuste järele, kuna rohepööre annab võimalusi loovuseks ja innovatsiooniks, et organisatsioonid saaksid rohepöörde teekonnal uusi ärisuundi välja arendada. Jätkusuutlikkus on olulisel kohal Z-generatsiooni nõudmistes, kuna hinnatakse hinna ja eesmärgi suhet, hoolitakse keskkonnast ning usutakse, et nende tegevused mõjutavad maailma (Kotler jt, 2021). Herrmann jt (2022) on leidnud, et jätkusuutlikkus on tegur, mis motiveerib kliente toodete eest rohkem maksma. Töö autorid on selle seisukoha osas pigem kriitilised, sest suutlikkus jätkusuutlikkuse eest rohkem maksta sõltub paljuski konkreetse inimese taustast ja võimalustest. Autorite hinnangul langeb vastutus tarbijate teadlikkuse tõstmises selles teemavaldkonnas turundajatele. Töö autorid näevad keskkonnasäästlikkuse juures suurimat rolli suhtlemiskompetentsil, kuna keskkonnasäästlikkus on keeruline teema, mis on tarvis inimestele arusaadavaks teha ning turundustegevuste abil ka inimeste käitumist suunata. Direktiivide mõistmine on oluline, kuna turundajad võivad teadmatusel organisatsioonile rohepesu tõttu mainekahju põhjustada. Kuna jätkusuutlikkus kõnetab just Z-generatsiooni, siis on turundajatele väljakutseks, kas ja kuidas kõiki viit generatsiooni jätkusuutlikkuse teemaga kõnetada. Samuti on keskkonnasäästlikkuse mõistmine turundajatele oluline seetõttu, et mõista ka oma tegevuste keskkonnamõju ja kriitiliselt hinnata oma ettevõtte tegevuste ja toodete jalajälge, et ei juhtuks olukordi, kus turundustegevused ise ei ole keskkonnasäästlikud, kuid turundatakse justkui keskkonnasäästlikku toodet.

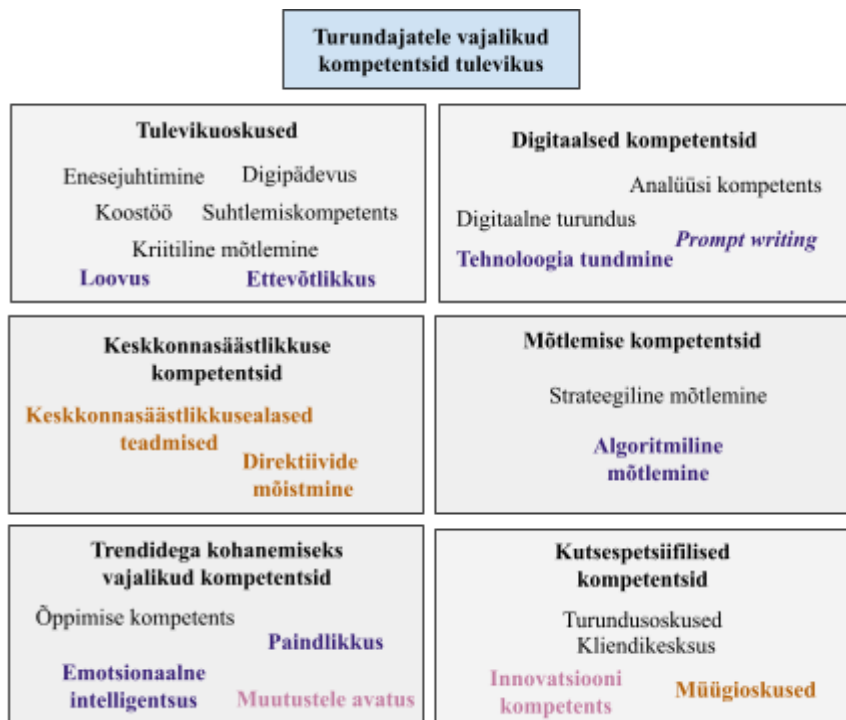
Lisaks eelmainitud konkreetsetele trendidele, on kirjanduse põhjal veel mõned lisanduvad kompetentsid, mis tulevikus kindlasti olulisemaks muutuvad. Kuna trendide vaates on potentsiaalselt kõige suurem mõju turundajate tööle tehnoloogia arengu trendil, siis on see ka põhiline kompetentside mõjutaja. Organisatsiooni suutlikkus luua väärtust uutest tehnoloogiatest on seotud töötajate digitaalsete kompetentsidega (Kindermann jt, 2020) ning innovatsiooni ja konkurentsieelise aluseks saavad kompetentsed töötajad (Santana & Díaz-Fernández, 2023). Digitaalsed kompetentsid on Santana ja Díaz-Fernándezi (2023) sõnul mitte ainult tehnoloogilised kompetentsid, vaid ka teadmiste, väärtuste, hoiakute, eetika ja reeglite kasutamine digitaliseerimisel. Sama allika andmetel muutuvad üha tähtsamaks sellised kompetentsid, mida masinad asendada ei suuda, nt emotsionaalne intelligentsus, loovus, paindlikkus, juhtimine (*Ibid.*). Turundajate töös suurenevad suhtlemiskompetentsi ja koostöö tähtsus (Rampersad, 2020), kuna tehisintellekti rakendamiseks on vaja teha tihedat

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

koostööd erinevate üksustega (nt turundus, andmeteadlased, arendajad jne) (Nseobot & Jerome, 2024). Nseobot ja Jerome (2024) on eraldi defineerinud ka tehisintellekti kompetentsi, mis hõlmab endas: masinõppe kompetentsi, andmete töötlemise ja analüüsimise kompetentsi, programmeerimisoskusi, algoritmilist mõtlemist, keeletehnoloogiat, uurimise ja arendamise kompetentsi ning närvivõrke ja süvaõpet. Tänapäeval ei ole veel levinud tava, et organisatsioonis on sellised kompetentsid ühe inimese või tiimi käes – hetkel on sellised kompetentsid tiimide vahel jagatud või puuduvad. Töö autorite arvates saab eelmainitud tehisintellekti kompetentsist turundajate vastutusalasse tuua andmete analüüsimise kompetentsi, algoritmilise mõtlemise, arusaama keeletehnoloogiast ning uurimise ja arendamise kompetentsi.

Joonisel 2 on näha kirjanduse põhjal välja toodud turundusosakonna töötajale vajalikud kompetentsid tulevikus. Kokku on koondatud tähtsaimad tulevikuoskused (Tabel 2) ja analüüsitud tulevikutrendidega kaasnevad turundajatele vajalikud kompetentsid. Kompetentsid on kategoriseeritud järgmistesse gruppidesse: tulevikuoskused, digitaalsed kompetentsid, keskkonnasäästlikkuse kompetentsid, mõtlemise kompetentsid, trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid ja kutsespetsiifilised kompetentsid. Tabelist nähtub, missugune konkreetne trend mõjutab konkreetse tulevikus vajaliku kompetentsi arendamise vajadust turundajate jaoks. Trendid toovad uute kompetentsidena kaasa järgmised kompetentsid: tehnoloogia tundmine, *prompt writing*, keskkonnasäästlikkuse alased teadmised, direktiivide mõistmine, algoritmiline mõtlemine, paindlikkus, muutustele avatus, emotsionaalne intelligentsus, müügioskused ja innovatsiooni kompetents. Olulisemaid tulevikuoskused Tabelist 3 on loovus ja ettevõtlikkus.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE



Joonis 2. Turundajatele vajalikud kompetentsid tulevikus.

Märkused: Rasvases mustas kirjas on märgitud kompetentsi gruppide pealkirjad, lilla värviga on märgitud tehnoloogia trendist tulenevad kompetentsid, roosaga väärtuste ja harjumuste muutumisest tulenevad, oranžiga keskkonnasäästlikkuse trendist tulenevad, musta (tavalises kirjas) värviga püsima jäänud ehk hetkel vajalikud kompetentsid.

Allikas: Autorite koostatud Kotler jt (2021), Kotler jt (2023), George jt (2024), Levels jt (2019), Bihagen jt (2021), Orasmaa jt (2020), Purcărea (2019), Krishna jt (2023), Rampersad (2020), Nseobot ja Jerome (2024) põhjal.

Et püsida konkurentsivõimelisena ja edukalt toimida, on nii üksikisikute kui ka organisatsioonide jaoks oluline kohaneda ja kompetentse arendada. Rampersadi (2020) uurimuse sõnul kaovad järgmise 10 a jooksul hetkel kõige nõutumad ametid ning 65% põhikooli õpilastest asuvad tööle töökohtadel, mida täna ei ole veel olemas ehk juba töötavate inimese kohanemiseks on tarvis arendada tulevikus olulisi kompetentse. Rodrigues jt (2021) sõnul on kompetentside arendamise võtmeks elukestev õpe, mis paneb inimese erineval ajaperioodil erinevaid oskusi, käitumist ja teadmisi omandama. Prokopenko jt (2020) on uurinud kompetentside arendamist ja leidnud, et pädevuspõhine lähenemine haridusele tähendab haridussüsteemi kohandamist vastavaks tööturu vajadustega. Sama allika kohaselt saab vajalikke kompetentse arendada koolituste kaudu (*Ibid.*). Töö autorite hinnangul on organisatsioonide jaoks esmalt oluline kaardistada organisatsiooni strateegilised suunad koos

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

vajalike kompetentsidega, et selliseid kompetentse organisatsioonis pidevalt teadlikult arendada ehk luua kompetentsimudel ja sellele tuginedes planeerida arendustegevused. Ka turundusosakonna tulevikukompetentside arendamine nõuab süstemaatilist lähenemist ja pidevat kohanemist majanduskeskkonna ja tarbijate soovidega. Organisatsioonidel on oluline roll oma töötajate kompetentside arendamises ehk nende vastutuseks on luua töökeskkond, mis soodustab õppimiskultuuri ja kompetentside (sh tulevikuoskuste) arendamist. Õppimiskultuuri organisatsioonis saab autorite kogemusel luua eelkõige sellega, et võimaldatakse töötajatele vajalikku aega tööaja sees enda harimiseks ning sealjuures pakutakse ka relevantseid koolitusi.

Analüüsides kompetentside arendamise meetodeid ja võimalusi, leidsid töö autorid mitmeid efektiivseid viise, mida rakendada turundusosakonna töötajate tulevikukompetentside arendamiseks. Rodrigues jt (2021) hinnangul on kõige tõhusam viis kompetentside arendamiseks organisatsioonis erinevatest projektidest osavõtmine ning erinevate inimestega koos töötamine, kuna selliste tegevuste abil arendatakse töötaja kompetentse ning õpitakse kompetentse kõige efektiivsemal viisil rakendama. Turundusosakonnas saab Rodrigues jt (2021) välja pakutud meetodit rakendada nii, et osakonnas on erineva kogemuse ja taustaga töötajad, nt nooremad ja vanemad, mehed-naised, erineva kogemusega ning seeläbi saavad vanemad kolleegid noorte kolleegide toel nt digitaalset kompetentse arendada (Younas ja Bari, 2020). Samuti edendab erinevate inimestega koos töötamine innovatsiooni teket, mis on turundusvaldkonnas väga vajalik.

Bound ja Lin (2013) leiavad, et organisatsioonid peavad välja arendama koolitusi ja programme, et töötajatel oleks võimalik osaleda nii klassiruumi koolitustel kui ka *online*-koolitustel, et kokku puutuda erinevate inimeste ja tehnoloogiatega. Töö autorite hinnangul on oluline roll nii klassiruumi kui ka *online*-koolitustel: klassiruumi koolituste puhul on võimalik tutvuda ja teha koostööd kolleegidega, kellega igapäevaselt kokku ei puututa ning *online*-koolitused annavad võimaluse ennast arendada asukohast sõltumata ning võimaldavad ligipääsu ka maailmatasemel koolitustele. Sellise meetodi abil on autorite hinnangul võimalik arendada nii digitaalset, kutsespetsiifilisi, trendidega kohanemiseks vajalikke kompetentse kui ka tulevikuoskuseid. Samuti soovivad Bound ja Lin (2013) organisatsioonidel pakkuda töötajatele koolituste järel praktikavõimalusi, milleks võivad olla näiteks tööalased projektid, kus on võimalik omandatud kompetentse koheselt praktikasse rakendada. Praktika puhul on hea arendada eelkõige just kutsespetsiifilisi kompetentse.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Erinevate kompetsidega inimestest meeskondade moodustamine võimaldab erinevaid vaatenurki, oskuste mitmekesisust ja ühiselt uute teadmiste loomet (Hero jt, 2017). Seeläbi on võimalik arendada kõigi osakonna töötajate kompetentse, kuna töötajad saavad üksteiselt õppida. Samuti peetakse efektiivseks kompetentside arendamise viisiks töötajate vahelist teadmiste jagamist (Younas & Bari, 2020), mida saab teha nt mentordades ja töövarjutades ning ka korraldades tiimis regulaarseid kogemustejagamisi (nt igakuine õnnestumiste ja ebaõnnestumiste vestlusring). Ebaõnnestumiste jagamine ja vigadest õppimine on midagi, mille abil on võimalik probleemi lahendamise kompetentsi arendada (Kindsiko jt, 2022). Krasnostavskaia jt (2020) leidsid, et turunduse valdkonnas kompetentside arendamiseks on võimaluseks pidada vestlusevormis erinevaid temaatilisi arutelusid. Autorite arvates on selliste meetodite abil võimalik lisaks digitaalsetele kompetentsidele arendada ka tulevikuoskuseid, keskkonnasäästlikkuse- ja kutsespetsiifilisi kompetentse, viimaseid nt pikemaajalise töövarjutamise kaudu, kus vähem kogenum turunduskolleege varjutab rohkem kogenumat turunduskolleege, et arendada oma kutsespetsiifilisi kompetentse.

Heaks õpikeskkonnaks organisatsioonides peetakse ka innovatsiooniprotsessi läbimist, mis hõlmab endas mitmeid erinevaid faase, probleemipüstitusest lahenduse loomiseni (Krasnostavskaia jt, 2020; Hero jt, 2017). Töö autorite kogemusel põhinevad sellised innovatsiooniprotsessid tavaliselt disainimõtlemise meetoditel. Õpikeskkond tuleks korraldada nii, et see toetab tuleviku eesmärkide saavutamist, soodustab ideede genereerimist ja hõlbustab uute lahenduste loomist autentsetele probleemidele – see muudab efektiivsemaks ka meeskonnatööd, suhtlemisuskust ja projektijuhtimist. Innovatsiooniprotsessis teevad töötajad harjutusi, mis aitavad arendada isikuomadusi, tulevikuoskuseid (nt loovust, suhtlemisuskust, koostööd, ettevõtlikkust), aga ka kutsespetsiifilisi kompetentse. Nii innovatsiooniprotsessi läbides kui ka loovuse arendamisel, mängib olulist rolli turvaline keskkond (Virtanen & Tynjälä, 2019). Krasnostavskaia jt (2020) sõnul on turunduses innovatsiooniprotsessi läbinud töötajad enesekindlamad ja motiveeritumad.

Krasnostavskaia jt (2020) sõnul on turundusvaldkonnas headeks õppimismeetoditeks ka intervjuude läbiviimine ning vaatlustel osalemine, mõlemad on tihti osa innovatsiooniprotsessist. Autorite hinnangul saab antud meetodil arendada turundusosakonna töötajate vaates eelkõige suhtlemise ja innovatsiooni kompetentsi, klientide ja kolleegide intervjuerimise kaudu ja nt teenuse testimiste vaatlemise.

Lisaks on võimalik teadmisi omandada ülikoolide poolt pakutavate võimaluste kaudu: kraadi omandamine, täiendõpe või mikrokraadi omandamine. Walker jt (2009) nentisid, et

kraadiõppe lõpuks omandatud kompetentsid ei ole tihtipeale vastavuses organisatsioonide nõudmistega ning seetõttu on ülimalt oluline, et ülikoolid arendaksid enda õppekavad välja koostöös ettevõtetega. Küll aga pakuvad mõned ülikoolid mikrokraade, mille eesmärgiks on täiskasvanud õppijatele uute oskuste omandamise võimalust pakkuda, et omandada või arendada mõnda erialast pädevust mõnes kitsamas valdkonnas ning nende pikkus on sageli üks kuni kaks semestrit (Tartu Ülikooli kodulehekülg, i.a.). Tartu Ülikooli näitel on võimalik turundajal läbida “Turundus tehisintellekti ajastul” mikrokraad, mille raames arendatakse järgmisi kutsespetsiifilisi kompetentse: internetiturunduse, rahvusvahelise ja äriilt-ärile turunduse ning loovuse kompetentse (*Ibid.*). Mikrokraad võib olla efektiivne võimalus turundusosakonna töötajatele, et kutsespetsiifilisi kompetentse arendada võrdlemisi lühikese aja jooksul.

2. Uuring turundusosakonna töötaja tulevikukompetentsidest ja nende arendamisest

2.1. Metoodika ja valim

Uuring turundajate tulevikukompetentsidest ja nende arendamisest viidi läbi Eesti ja rahvusvaheliste organisatsioonide turundustöötajatega kvalitatiivsel uurimismeetodil. Kvalitatiivset uurimisviisi kasutati, kuna Eestis ei ole tulevikukompetentse turundusosakonna töötajate näitel viimastel aastatel uuritud ning seega võimaldab kvalitatiivne uurimisviis teemat süvitsi avada. Ka mujal maailmas on antud teemat pärast tehisintellekti kättesaadavaks muutumist vähe uuritud.

Andmeid koguti poolstruktureeritud individuaalsete intervjuude kaudu.

Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad tulevikukompetentse ja nende arendamise võimalusi turunduse valdkonnas süvitsi mõista, annavad võimaluse küsida lisaküsimusi ning samuti võimaldab semistruktureeritud intervjuu küsimuste juurde vajadusel tagasi liikuda või küsimusi kohandada (Lepik jt, 2014).

Intervjuuküsimused koostati võttes aluseks käesoleva magistritöö teooria osas (peatükis 1) autorite käsitlused kompetentsi mõiste ja kompetentsi jagunemise, turundajatele vajalike kompetentside, tulevikuoskuste ja turundajatele vajalike tulevikukompetentside kohta (Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023; Kotsiou jt, 2022; Kindsiko jt, 2022; Tartu Ülikooli praktika majandusteaduskonnas koduleht, 2019; Mulder, 2017; Saeed, 2015; Di Gregorio jt, 2019; Schlee ja Harich, 2010; Prokopenko jt, 2020; Jamnes jt, 2013; Kotler jt, 2021; Kotler jt, 2023; Royle ja Laing 2013; Juaneda-Ayensa jt, 2019). Intervjuuküsimuste näidis on välja toodud Lisas 1. Intervjuu koosnes seitsmest teemamoodulist:

- 1) sissejuhatus;

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

- 2) kompetentsi ja kompetentsuse tähendus ning olulisus;
- 3) turunduse valdkonnas vajalikud kompetentsid (praegu) ja nende muutumine ajas (siiani);
- 4) tulevikutrendid, mis mõjutavad turundusvaldkonda ja turundajate jaoks olulisi kompetentse ning turundusosakonna roll organisatsioonis tulevikus;
- 5) tulevikus vajalikud kompetentsid turunduse valdkonnas ning turundajate jaoks vajalike tulevikuoskuste valimine loetelust;
- 6) kompetentside arendamine;
- 7) lisamõtted/vestluse käigust tulenevad lisaküsimused.

Uuringu valim oli sümbioos sihipärasest ja mugavusvalimist. Töö autorid kaasasid valimisse peamiselt turundusvaldkonna töötajaid erinevatest organisatsioonidest. Intervjueeritavad leiti autorite isiklike professionaalsete võrgustike kaudu ning kontakteeruti e-maili teel. Intervjuu soov edastati kokku kümnele isikule, kellest üks jättis kirjale vastamata, seega osales uuringus üheksa inimest. Turundusvaldkonna esindajate leidmisel lähtuti ka sellest, et tegemist oleks erineva töökogemuse ja valdkonnaspetsiifika esindajatega, nt sotsiaalmeedia turundus ja turunduse automatiseerimine. Turunduse automatiseerimise valdkonna liige töötas varem turunduse valdkonnas, mitmetes ettevõtetes ja positsioonidel, kuid nüüd, läbi tulevikutrendidega kohanemise, on olnud tegev turunduse automatiseerimise valdkonnas, mis tõestab, et trendidest tingituna muutuvad valdkonnas vajalikud kompetentsid. Lisaks kaasati ka strateegia valdkonna töötaja, kes puutub tööalaselt kokku tulevikutrendidega. Samuti kaasati koolitusvaldkonna töötaja, et uurida kompetentside arendamise kohta täpsemalt organisatsiooni poolelt. Intervjueeritavate valikul oli ettekavatsetud tingimuseks ka tööstaaž valdkonnas ja vanuseline variatiivsus, et koguda erinevaid vaatenurki trendide tajumisest ning võimalikest kaasnevatest muutustest. Samal ajal nt strateegia valdkonna esindaja vaade võib pakkuda suuremat pilti just trendide vaatest. Uuringus osalejad töötavad pigem suuremates nii Eesti kui ka rahvusvahelistes ettevõtetes, mis tegutsevad nt finants-, telekommunikatsiooni-, jaekaubanduse ja meedia valdkondades. Valimi lõpliku arvu osas ei seadnud autorid koheselt piirmäära, vaid intervjuude läbiviimisel lähtuti sellest, millal saabub küllastuspunkt, mil uut informatsiooni enam juurde ei saada ning vastused on sarnased või juba esinenud. Lõplikuks intervjuude arvuks jäi üheksa, kuna seitsmenda intervjuu juures hakkasid vastused valdavalt korduma ning lisaks viidi läbi veel kaks intervjuud, et olla kindel, et uut infot ei lisandu.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Tabeli kujul ülevaade valimist on välja toodud Tabelis 4. Valimisse kuulus kuus naist ja kolm meest, kuigi valimisse sooviti saada võrdsemat soolist jaotust, siis autorite kogemusest lähtuvalt on turundusvaldkonnas rohkem naistöötajaid ja võrdset soolist jaotust ei olnud võimalik saavutada. Intervjueeritavad esitatakse töös lühenditega, nt I1 esindab intervjueeritavat 1. Intervjueeritavate ametipositsioon esitatakse neutraalselt, ilma organisatsioonide nimede jms detailideta, et intervjueeritavad ei oleks äratuntavad. Uuringu eetilise osas selgitati intervjueeritavatele sissejuhatuses, et nende vastused esitletakse anonüümselt ning nende isikuid töös äratuntavalt ei esitata.

Tabel 4

Valimi ülevaade

Valim	Sugu	Vanus	Staaž valdkonnas	Valdkond	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu pikkus
Intervjueeritav 1	N	33	6 a	Innovatsioon	09.04.2024	37 min 59 s
Intervjueeritav 2	N	30	1 a	Strateegia	09.04.2024	26 min 18 s
Intervjueeritav 3	M	25	1,5 a	Digialalüütika	09.04.2024	37 min 32 s
Intervjueeritav 4	N	38	10 a	Turundus	10.04.2024	33 min 22 s
Intervjueeritav 5	N	38	12 a	Turundus ja kommunikatsioon	12.04.2024	47 min 37 s
Intervjueeritav 6	M	36	10 a	Turunduse automatiseerimine	12.04.2024	48 min 24 s
Intervjueeritav 7	N	30	8 a	Koolitus	15.04.2024	35 min 28 s
Intervjueeritav 8	M	28	13 a	Turundus	15.04.2024	41 min 20 s
Intervjueeritav 9	N	34	8 a	Sotsiaalmeedia	16.04.2024	23 min 40 s

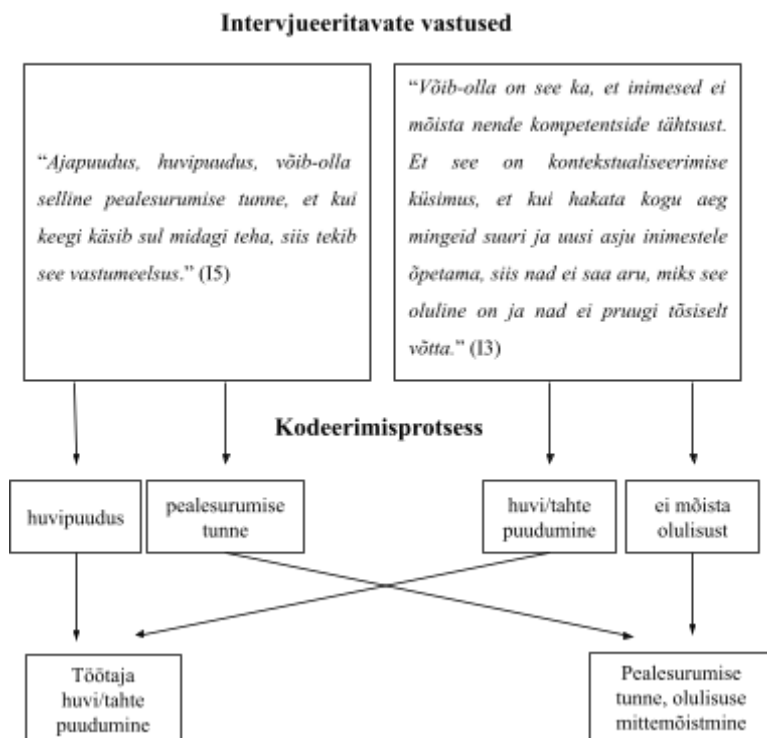
Allikas: Autorite koostatud.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 09.04.2024-16.04.2024 Microsoft Teams platvormil, kus salvestamiseks kasutasid töö autorid isiklikke telefone ning salvestasid ainult intervjuude heli. Ühe intervjuu salvestamisel tekkis tehniline tõrge, mistõttu on intervjuu salvestus kahes osas. Intervjuud lepiti kokku e-maili teel ning saadeti intervjuueeritavatele ette, et nende vastused oleksid läbimõeldud ja mõtete formuleerimiseks ei kuluks liigselt aega. Intervjuude läbiviimisel lähtuti üldistest teemaplokkidest, kuid vajadusel kohandati küsimusi ning teemaplokkide põhiideedest peeti vestluse käigus kinni, seega intervjuude ülesehitus oli poolstruktureeritud.

Intervjuude kogupikkuseks oli 5 h 31 min ja 40s, kõige lühem intervjuu 23 min ja 40s ning kõige pikem intervjuu 48 min ja 24s. Kõik intervjuud toimusid toetudes samadele intervjuu teema moodulitele, kuid vajadusel küsiti täpsustavaid küsimusi, muudeti küsimuste järjekorda ja keskenduti rohkem intervjuueeritava jaoks erialastele küsimustele, nt strateegia valdkonna esindajaga räägiti rohkem tulevikutrendidest, koolitusvaldkonna esindajaga kompetentside arendamisest jne.

Intervjuude transkribeerimiseks kasutati veebipõhist kõnetuvastust, mis muutis transkribeerimisprotsessi ajaliselt efektiivsemaks (Alumäe *et. al.*, 2022). Autorid kuulasid intervjuude salvestused mitmekordselt üle ning toimetasid automaatseid transkriptsioone. Transkriptsioonide kogumaht oli 95 lk ning see kodeeriti vastavalt uurimisülesannetele, koodid koondati teemade järgi kategooriatesse. Sarnased koodid rühmitati kategooriatesse, millest tuuakse näide Joonisel 3. Joonis 3 on lisatud näitlikustamise eesmärgil ning ei kajasta kogu kodeerimisprotsessi.



Joonis 3. Näide intervjuude kodeerimisest.

Allikas: Autorite koostatud.

Järgnevas alapeatükis esitatakse uuringu tulemused intervjuu teemaplokkidele vastavas järjekorras. Toimetatud kujul tsitaate, millest on välja jäetud sõnakordused ja kõnekeelsed täitesõnad, kasutatakse analüüsi ilmetamiseks.

2.2. Uuringu tulemused

Uuringus uuriti esmalt kompetentsi tähendust osalejate jaoks, kuna töö autorite hinnangul on ühest definitsiooni keerukas määratleda. Kõik üheksa intervjuus osalejat arvasid, et kompetentsid on eelkõige seotud mingite kindlate oskustega ülesandeid edukalt sooritada, kuid kaheksa vastanut üheksast leidis, et oskused üksi ei moodusta kompetentse ehk see arvamus oli domineeriv. Intervjuude põhjal selgus, et kompetentsi mõiste kombineerib oskused, teadmised, hoiakud ja käitumise. Tabelis 5 on välja toodud intervjuudes mainitud kompetentsi mõiste osad.

“Kompetents tähendab, et inimene on teadlik oma valdkonna oskustest, protsessidest, mõistetest, tööviisidest, lahendustest, tehnoloogiatest ja olukordadest ning kus ta tunneb, et ta ei tea piisavalt, oskab ta ise ka ennast täiendada ehk siis ta piisavalt kompetentne, et enda teadmiseid sellel alal ise arendada.” (I2)

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Küll aga tõi üks osalejatest välja, et tema arvates on kompetentsid just õpitud oskused, mis kujunevad välja peale hariduse omandamist või kogemuste abil. Sealjuures oskused saavad vastaja hinnangul olla loomulikud.

“Kompetents tähendab minu jaoks õpitud oskust. Oskus saab olla loomulik, aga kompetentsi peab minu jaoks omandama. Oskus võib olla ka hariduspõhine, see võib olla ka lihtsalt harjutamis põhine, aga kompetents peab selle põhjalt välja kujunema.” (I3)

Tabel 5

Kompetentsi tähendus intervjueritavate hinnangul

Kompetentsi osad	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9
Oskused	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Teadmised		x		x			x	x	x
Hoiakud	x			x	x	x	x		
Käitumisviisid	x				x	x	x		

Märkused: I1 - intervjueritav ja vastav number, täpsem valimi kirjeldus Tabelis 4.

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Kompetentsi mõiste väljaselgitamise juures toodi välja, et kompetentse on erinevaid ja neid saab käsitleda erinevalt. Üks intervjueritavatest tõi välja, et kompetentsid jagunevad oskusteks ja isikuomadusteks (I6) ning teise osaleja sõnul tuleks vaadata ülekantavaid ja kutsespetsiifilisi kompetentse (I8). Pikema staažiga vastajad tõid kompetentsi mõiste puhul välja rohkem kompetentsi mõiste erinevaid osi lisaks oskustele ja koolitusvaldkonna töötajal oli kõige terviklikum arusaam kompetentsi mõistest, kuna puutub teemaga igapäevaselt tööalaselt kokku.

“ /.../ minu jaoks kompetents jaguneb, seda saab vaadata kahtepidi. Üks pool oleks siis oskused, et see on siis näiteks copy kirjutamis oskus või digitööriistade valdamise oskus. Ja teine, ma ei suutnud paremat ühisnimetajat panna, oleks isikuomadused töö tegemiseks. See oleks näiteks suhtumine, tugev omanditunne, kohanemisvõime, õppimisvõime.” (I6)

Kõnekeeles kasutatakse tihti fraasi “kompetentne töötaja” ja autorid on märganud, et see võib mõnevõrra tähenduslikult erineda “kompetentsi” algsest mõistest ning seetõttu uuriti ka, kuidas osalejad seda tõlgendavad. Intervjuus osalejad arvasid, et kompetentset töötajat seostatakse otseselt tööülesannete hästi sooritamisega, mis hõlmab endas ka laiemat arusaama töövaldkonnas ning valmidust puuduvate oskuste korral ennast arendada.

“Kompetentne töötaja ongi see inimene, kes valdab oma tööd kasutades neid kahte osapoolt (toim: oskusi ja isikuomadusi). Ehk siis, kui mul on puudujääke mingisuguses oskuses, siis ma selle teise poolega suudan ära matkida niimoodi, et ei jääks muljet, et ma ei saa oma tööga hakkama. Või isegi kui ma ei saa tol hetkel oma tööga hakkama, siis minu suhtumine, arenemisvõime, suhtlemisoskus on nii head, et ma suudan jätta hea mulje sellest, ja ikkagi pärast siis areneda, vaadata midagi juurde ja siis tulla tagasi ja see olukord ära lahendada.” (I6)

Kompetentsuse mõistet kasutatakse autorite hinnangul tihti läbimõtle mata ning kuna intervjuudes osalejad tõid ka välja, et nende kogemusel võrdsustatakse oskuseid ja kompetentse liiga tihti jättes kõrvale asjaolu, et kompetentsil on erinevad tahud, siis arutleti ka laiemalt intervjuueeritavate kogemust kompetentsuse mõiste kasutamise osas.

“/.../ enamasti ikkagi kompetentsi all mõeldakse seda, kui inimesel on oskused, tõlgendatakse niimoodi. /.../ Hea paralleel on – öeldakse, et ta on väga tark inimene. Minu jaoks tark inimene ei ole see, kes teab palju asju, selline raamatutarkus. Minu jaoks tark inimene on see, kui ta oskab rakendada õiget õigesti.” (I6)

Organisatsiooni vaatest on oluline, et organisatsioon värbaks kompetentseid töötajaid ning ka olemasolevad töötajad oleksid kompetentsed, kuna sellised töötajad aitavad kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja kasvule. Kompetentsed töötajad suudavad enda tööülesandeid efektiivsemalt ja kvaliteetsemalt täita. Neil on kompetentsid, mille abil võidakse näha enda tööülesannetest kaugemale ning suudetakse arvesse võtta laiemat pilti. See tähendab, et sellised töötajad suudavad tuvastada probleeme ning ka võimalikke lahendusi, mis omakorda annab organisatsioonile võimaluse mõneks uueks ärisuunaks, tagab konkurentsieelise ning innovatsiooni.

“Eelkõige, et kõik tööülesanded saaksid täidetud /.../, mis on määratud mingite eesmärkide tõttu, et need eesmärgid täidetud saaksid. /.../ Kompetentsetel töötajatel on see omadus, et /.../ kuna nad on laia silmaringiga, nad teavad asjadest võib-olla keskmiselt rohkem, et siis nad avastavad uusi võimalusi või tuvastavad ka probleeme, mis annab ettevõttele võimaluse kas midagi paremaks muuta, midagi uut üldse teha ehk lõppude lõpuks kompetentsed töötajad võivad tagada ettevõtte konkurentsieelise või panna üldse aluse innovatsioonile.” (I1)

Organisatsiooni vaatenurgast on esmatähtis tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus ning täita lühi- ja pikaajalisi eesmärgid ning strateegiaid, mida suudavad kõige edukamalt teha just kompetentsed töötajad, kelle töö on efektiivsem ja kvaliteetsem.

“Inimesed on just need, kes viivad ellu nii lühiajalisi kui pikaajalisi organisatsiooni eesmärke ja strateegiaid ehk siis seetõttu on oluline, et meil oleksid kompetentsed töötajad, kes seda teeksid, et mingid näited, et miks on oluline: kindlasti kompetentsetel töötajatel on parem tulemuslikkus, mis aitab organisatsiooni edasi viia. Ilmselt nad ka muutustega tulevad paremini toime ja kohanevad. Et seal tuleb käiku see õige suhtumine ja käitumisviisid.” (I7)

Olulise aspekti tõid välja kaks intervjuueeritavat, kes leidsid, et kompetentsed töötajad aitavad organisatsioonil rahalist ressursi kokku hoida (I3, I8). Seda just töötajate ajalise efektiivsuse ja inimeste arvu vaates. Organisatsiooni vaatest on parem omada ühte kompetentset töötajat, kes saab tööülesannetega sama hästi või paremini hakkama kui mitu ebakompetentset või madalamate kompetentside tasemega töötajat.

“ /.../ ühe asja tegemiseks kuluks võib-olla üks aasta, mis tegelikult võib-olla kuluks selle inimese käes, kes on kompetentne antud valdkonnas, võib-olla nädal aega või kuu aega. Efektiivsuse tagamine on üks asi ja see on samamoodi, et kuidas tervikpilt välja hakkab nägema just selles suunas, et kui ettevõtte ei palkaks kompetentseid inimesi, siis see tähendaks seda, et selle jaoks kulub rohkem raha, sest sul on ühe töö tegemiseks vaja võib-olla viit inimest versus kui sul on ühe töö jaoks vaja lihtsalt üht kompetentset inimest.” (I8)

Töö autorite eesmärk oli välja selgitada, missugused on turundajatele vajalikud kompetentsid praegu ja tulevikus. Esmalt uuriti intervjuueeritavate arvamust kompetentside jagunemise kohta – kuidas vastajad tunnetavad, missugused on turundusvaldkonnas ülekantavad ehk üldised ja missugused kutsespetsiifilised kompetentsid. Autorite hinnangul olid osalejate vastused üllatavad, kuna intervjuueeritavate üldise arusaama järgi on väga paljud turundajatele vajalikud kompetentsid just üldised kompetentsid. Leiti, et turundajatele ainulaadseid oskusi on olemas, kuid kompetentsi tasandil ei suudetud ainult turundajatele vajalikke kompetentse nimetada.

“Mul esimene reaktsioon on see, et ma tegelikult ei usu, et turundajatel on mingisuguseid kompetentse, mis on nüüd erialaspetsiifiliselt ainult turundajatele. Kui me nüüd vaatame seda isikuomaduste plokist vaadeldes eriti veel. Oskuste poolelt on ilmselt mingisuguseid nii-öelda kompetentse, mida ei pruugi mujal vaja minna. /.../ Et pigem nad on suhteliselt universaalsed oskused ega ilmaasjata ei öelda /.../ nendele inimestele, kes täpselt ei tea, mida nad teha tahavad, et mine õpi, kas turundust, kommunikatsiooni, ärijuhtimist või juurat, et need on kõik sellised universaalsed asjad. Jah, ma kujutan ette, et seal selliseid ainult sellele valdkonnale spetsiifilisi asju väga palju ei olegi.” (I6)

Analüüsides üldiseid turundajatele praegusel hetkel vajalikke kompetentse, oli intervjuueeritavatel palju erinevaid vaatepunkte, kuid enim domineeris suhtlemiskompetentsi olulisus, mille töid välja seitse isikut. Suhtlemiskompetents on osalejate arvates universaalne kompetents ning hõlmab mitmeid turundajatele vajalikke oskusi: kirjalik ja suuline kommunikatsioon, esitlusoskus, meediaga suhtlemine, eneseväljendusoskus jms ning seda nii väliste partneritega kui ka organisatsioonisiselt.

“/.../ üks olulisematest kompetentsidest on suhtlemisoskus, sest seal on ju, kas kirjalik suhtlemisoskus, tiimiga suhtlemisoskus, meediaga suhtlemise oskus, et hästi palju sihukest koordineerimist, arutamist.” (I1)

“/.../ eneseväljendusoskus on üks kõige olulisemaid. Ja see eneseväljendusoskus ei pea tähendama, et sa oskad enda tundeid või emotsioone väljendada, vaid see tähendab, et kui sul on mingi asi, mida sa tahad õigesti välja kommunikeerida, inimestega suhelda, siis oskus seda teha niimoodi, et sõnum jõuab inimestele kohale nii, nagu sa tahad, et see jõuaks kohale. Hästi oluline. Suures kontekstis, isegi turunduses, sellepärast, et samamoodi turundustegevus peab inimestele mõjuma täpselt nii, nagu sa tahad, et sa mõjuks, et sinu kampaania oleks edukas tegelikult.” (I3)

Üle poolte intervjuueeritavatest leidis, et järgmisena on hetkel olulised kompetentsid loovus, kriitiline mõtlemine ja digipädevus. Loovusel on tähtis roll, seda eriti kiiresti muutuv maailmas, kus on suur infoküllus ning organisatsioonina on väga keeruline silma paista ja meelde jääda, kuna täna enam ei piisa ainult reklaamitasandil inimestele meelde jäämisest, vaid kõige olulisem on inimeste seas tekitada bränditeadlikkus.

“Loovus, et eristuda, sa pead nagu visuaalselt ja loovalt ennast näitama.” (I9)

“Loovuse pool, oskus mõelda või ette kujutada, mõelda kastist välja, saada aru, kuidas mingid asjad kõnetavad erinevaid segmente.” (I1)

Kriitilise mõtlemise ja digipädevuse kompetentsi töid välja viis intervjuueeritavat ning mainisid sealjuures ka analüüsi kompetentsi. Analüüsi kompetentsi tajusid intervjuueeritavad laiemalt, kui ainult andmete analüüsimist või mõne analüüsi tööriista kasutamise oskust. Vastajad seostasid seda kompetentsi väga tugevalt kriitilise mõtlemise ja digipädevuse kompetentsidega. Analüüsi kompetents kombineerituna kriitilise mõtlemisega annab intervjuueeritavate arvates inimesele kompetentsi andmetest aru saada, nendesse kriitiliselt suhtuda, neid õigesti tõlgendada ning ka selle põhjal muudatusi ellu viia. Samuti on see oluline eesmärkide seadmises ning tulemuste mõõtmises.

“Andmed! Nende peale kriitilise pilguga vaatamine, et sa ei võta kõike tõsiselt.” (I7)

“Kui me ei analüüsi oma tegevusi, kui me ei saa numbritest aru, me ei oma seda suurt pilti, tervikpilti. Oletame, me vaatame ainult palju inimesi klikkis lehele, üks KPI, ilma teadmata, kas need inimesed realselt ka meile kliendiks lõpuks tulid, siis see on täiesti ebavajalik number ja hea analüüsioskus tähendab seda, et ma saangi vaadata seda, kas ma tõin õige inimese sinna, kas inimene jäi meile, kas ma peaksin midagi muutma sõnumis või visuaalis, selleks et see õige inimene tuleks sinna. Ja kui ma ei oska seda analüüsida, siis jällegi, et ma lihtsalt tulistan ja vaatan, äkki ma sain kellelegi pihta.” (I6)

Digipädevuse kompetentsi all peetakse lisaks digipädevusele oluliseks ka üldist arusaama tehnoloogiast, st kuidas erinevad tehnoloogiaid kasutada. Seejuures ei ole oluline, et turundaja ise kõrgel tasemel tehnoloogiaid kasutada oskaks, kuid on oluline, et turundaja saaks aru, kuidas mingi tehnoloogia töötab, et sellele sobivat infot anda, vajalikku väljundit saada ning seda kõike ka efektiivselt kasutada.

“Tehnikaalased teadmised, kas siis analüütika poolt või siis kasutatakse ka kaasaegsemaid AI abimehi ja ühesõnaga oskus ka tehnikas orienteeruda, tehniline taiplikkus. Ja üldine digipädevus otseloomulikult.” (I1)

“Üks asi, mida nad saavad juba täna ära kasutada, on kogu tänasel hetkel saadaolev AI või keelemudelite lahendused /.../ Teine pool on, mis võib-olla täna Eestis veel ei ole nii käega katsutav, aga kuhu tulevik võib minna, on see, et aina rohkem inimesi hakkab ise keelemudeleid kasutama oma igapäevases elus, näiteks küsides, et ta soovitaks mulle, mis on parim restoran Eestis ja seal on tegelikult turundusel roll, et meil see keelemudel vastaks, et parim restoran on just meie restoran. See on nende initsiatiiv ja arusaamine, et kuidas meie informatsioon jõuaks nende keelemudeliteni, kas läbi mingite artiklite avaldamise, kas läbi mingi mingi muu kanali.” (I2)

Koostöö ja enesejuhtimise kompetentse pidasid praegusel hetkel tähtsaks neli osalejat ning toodi välja, et turundus on valdavalt tiimitöö ning sujuvaks tööks peab olema kommunikatsioon selge ja arusaadav. Sealjuures leiti, et koostööoskus peaks turundajatel olema loomupärane. Enesejuhtimist seostatakse aga tihedalt aja planeerimise ja projektijuhtimisega ning mh ka prioritseerimisega.

“Minu jaoks on kõige olulisem turunduse valdkonnas töötamise eelduseks koostöö, koostööoskus, koostöötahe, ükskõik mis pidi seda vaadata. See natukene on õpitav, aga ma arvan, et see peab olema ka selline n-ö inimese omadus siis ehk sa pead olema valmis tegema koostööd väga paljude inimestega, sest turundus ei ole kindlasti individuaalne eriala.” (I5)

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

“/.../ turundusjuhina ma näen, et kui laud on pidevalt erinevaid teemasid täis, siis on hästi oluline see, et asjad saaks tehtud ühel hetkel /.../ see on enesejuhtimine, sh nt aja planeerimine ja projektijuhtimine üldiselt.” (I4)

Kõik eelmainitud kompetentsid: suhtlemine, loovus, koostöö, kriitiline mõtlemine, enesejuhtimine, digipädevus, on ka üldised tulevikuoskused (Kotsiou jt, 2022), kust hulgast töid intervjuueeritavad välja veel hetkel olulised empaatia, probleemi lahendamise ja vastutustundlikkuse, kuid seda ainult ühel korral. Empaatia ja vastutustundlikkuse kompetentsid tõi välja intervjuueeritav 8, kes on magistritöö valimis kõige pikema turundusstaaziga. Tulevikuoskustest ettevõtlikkuse kompetentsi ei maininud kordagi. Lisaks mainiti korduvalt analüüsikompetentsi, mis ei kuulu üldiste tulevikuoskuste (Tabeli 3) alla. Intervjuueeritavate poolt välja toodud turundajatele olulised tulevikuoskused koondati Tabelisse 6, alustades kõige enam mainitud tulevikuoskustest.

“Ma ei ütle keskkonna mõttekäik, aga /.../ niisugune vastutustundlikkus selles suunas, et sa kliendile pakud selle õige vastuse välja just selles suunas, et sa ei hakka siin mingisugust mõttetust ajama, sellepärast, et see näeb paberil hea välja, aga lõppude lõpuks, et see tekitaks ettevõttele mainekahju, nt rohepesu, laiem vastutustundlikkus.” (I8)

Tabel 6

Intervjuude käigus välja toodud turundajatele olulised tulevikuoskused

Tuleviku- oskused	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9
Suhtlemisoskus	x	x	x	x		x	x	x	
Kriitiline mõtlemine		x		x		x	x	x	
Loovus	x		x		x		x		x
Digioskused	x	x		x	x	x			
Enesejuhtimine	x						x	x	x
Koostöö	x			x	x		x		
Probleemi lahendamine		x							
Empaatia								x	
Vastutustundlik kus								x	

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Töö autorid uurisid ka turundajatele hetkel olulisi kutsespetsiifilisi kompetentse ning intervjuueeritavatel oli väga keeruline selliseid kompetentse välja tuua. Intervjuueeritavad tõid välja juba eelpool mainitud üldiseid kompetentse (ühe või mitu), mõne uue üldise kompetentsi või nimetasid eelmainitud kompetentse teisiti: projektijuhtimine, analüüsivõime, suhtlemiskompetents, koostöö, kliendikesksus, avatus, empaatia, mis tegelikult kõik kuuluvad üldiste kompetentside alla ning on vajalikud ka teistes valdkondades. Küll aga rõhutati mitme intervjuueeritava poolt, et turunduse valdkonnas on nende kompetentside osatähtsus palju suurem võrreldes mõne muu valdkonnaga, nt IT-ga.

“Me võime siin vaidlema hakata, kas see on nagu just turundusspetsiifiline, aga samal ajal IT-valdkonnas ma võin väita seda, et sul ei ole vaja väga head suhtlemisoskust, et oma tööd ellu viia või teha ära.” (I8)

Mitmed intervjuueeritavad tõid välja ka digiturunduse, loovuse, seadusandluses orienteerumise ja isikuandmete töötlemisega seonduva kompetentsid. Lisaks toodi välja konkreetseid oskuseid, mis on olulised just turundusvaldkonnas töötades: SEO (I1, I7), visualiseerimine (I1), kampaaniate planeerimine ja elluviimine (I1), inim- ja reklaamipsühholoogia (I3, I5), reklaamide seadistamine (I6), sotsiaalmeedia sisuloo (I1).

“Ma arvan, et sellised valdkonnapõhised on näiteks digiturundus või üldse selline tehnoloogia pool ka sealhulgas, et tänapäeval on meil palju selliseid automatiseerimisi jne, et siis oskus ja pädevus neid asju kasutada või näha neid võimalusi.” (I4)

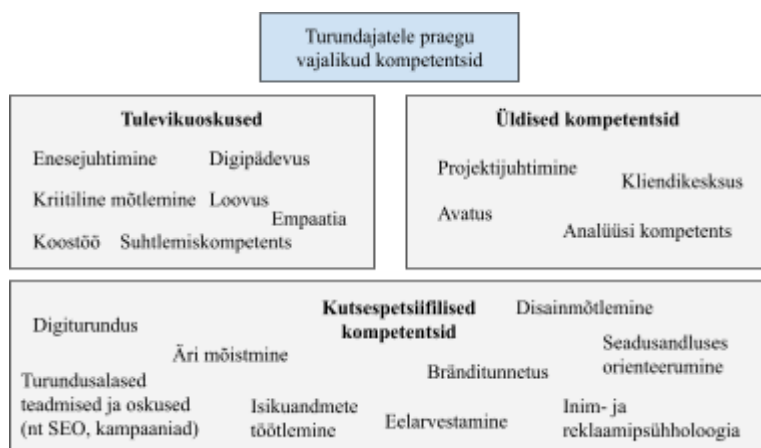
“Sa mõistad seda seost, kuidas üles ehitada brändi nii, et see inimestele tekitab mingisuguse emotsiooni, mingisuguse seose, kuidas kõik – kuidas värvid, sõnumid, kõik seda toetavad, millised visuaalid, millised videod, ehk et kõik see, kuidas siis inimeste mõttemaailma siseneda oma toote või teenusega. Ehk et reklaamipsühholoogia.” (I5)

Vastajad pidasid küsimust keeruliseks osaliselt seetõttu, et oldi skeptilised turundajate kutsespetsiifiliste kompetentside eksisteerimise osas ning toodi välja, et eksisteerivad sellised oskused, mitte kompetentsid. Kompetentsidena nimetati veel järgmisi kompetentse ja oskuseid: turundusstrateegia tegemine (I9, I7), bränditunnetus (I7), prioritseerimine (I8), eelarvestamine (I9), meediaplaani loomine (I6), äri mõistmine (I7), disainmõtlemine (I8). Autorite hinnangul on disainmõtlemise suund huvitav ja relevantne, kuna disainmõtlemine sisaldab endas nii probleemide uurimise ning loovate lahenduste faasi kui ka kliendikontakti. Need on aspektid, mis muudaksid turundajate töö kliendikeskseks ja loovaks.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Turundajatele hetkel vajalikud kompetentsid koondati Joonisele 4 ning liigendati kompetentside jagunemise alusel tulevikuoskusteks, üldisteks kompetentsideks ning kutsespetsiifilisteks kompetentsideks.

“Turunduse valdkonnas ma ütleks, väga spetsiifiline asi /.../ on disainmõtlemine /.../, et me võime küll asju kokku panna ühte kohta, aga lõppude lõpuks on oluline ikkagi see, kuidas see välja paistab just sellele tarbijale või kliendile.” (I8)



Joonis 4. Hetkel vajalikud kompetentsid turundajatele.

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Võrreldes Joonist 4 Tabeliga 2, kus toodi välja turundajatele hetkel olulised kompetentsid kirjanduse põhjal, selgub, et intervjueeritavad ei maininud õppimise, strateegia ega tulevikuvaatluse kompetentse, mis olid välja toodud Tabelis 2. Intervjuude käigus lisandusid järgmised praegu olulised kompetentsid: empaatia, avatus, äri mõistmine, isikuandmete töötlemine, eelarvestamine, disainmõtlemine, seadusandluses orienteerumine ning inim- ja reklaamipsühholoogia.

Analüüsid tulevikutrende turunduses, on kõikide intervjueeritavate arvates põhiline suunanäitaja ja mõjutaja tehnoloogia areng, mis hõlmab endas esmajoones tehisintellekti ja suurandmete kasutamist. Tehisintellekti vaates tuntakse, et tegemist ei ole hääbuva trendiga, vaid see on abivahend, millega varem või hiljem tutvust teha.

“Tehnoloogia areng ja praegusel hetkel tehisintellekt kindlasti, selle ümber on hästi suur sumin pidevalt ja mul on tunne, et see väga ei vaibu maha ka /.../ tehisintellekt on midagi, mis on kindlasti olnud pikemalt, sinna taha on loodud palju erinevaid start-up’ed, uusi ettevõtteid, uusi platvorme.” (I1)

“Andmed üldiselt: andmete kättesaadavus, andmete olemasolu, nendest arusaamine, ilma selleta ei saa tegelikult turundust teha. Muidu on jällegi see, et palju mul külastajaid oli,

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

mitu korda vaadati klippi – see ei too turundust, see toob mingi muu asja välja – nähtavus, mäletamine jne. Aga selleks, et sellest nüüd ka lõpuks äripline tulemus tuleks, siis selleks on neid andmeid vaja.” (I6)

Tehisintellekt ja suurandmed muudavad võimalikuks personaliseerimise, automatiseerimise ja andmepõhise otsuste langetamise. Need kolm võimalust mõjutavad suurel määral kliendikesksust ning võimaldavad turundustegevusi efektiivsemaks muuta. Tänu automatiseerimisele on võimalik kliente õigel hetkel kõnetada ning tänu sellele võib klient lihtsamalt ostuotsuse langetada.

“Personaliseerimise teema /.../ läbi selle muutub turundus andmepõhisemaks ja kliendikeskseks, personaliseeritus justkui nagu võimaldab seda.” (I4)

“Automatiseerimine – minu arvates väga palju tegevusi, mida on mõistlik automatiseerida /.../ et su time to market (toim: toote väljaarendamisest lansseerimiseni kuluv aeg) oleks palju kiirem /.../ analüüsi tegemine, asjade kokkupanemine on lihtsalt nii ajamahukas, et see on missed opportunity (toim: kaotatud võimalus) juba selleks ajaks, kui sa selle laivi (toim: välja) saad. Ja teisalt sellepärast, et see vana mõtlemismall, et teeme kampaania, ei toimi, sellepärast, et inimestel on vajadus selle järgi, mida sa pakud ka väljaspool sinu kampaania perioodi. /.../ Ehk siis sa pead automatiseerima ära selle klienditeekonna, et sa oleksid õigel ajal, õigel hetkel, õiges kanalis, õige pakkumisega sellel kliendil olemas.” (I6)

Personaliseerimise tõttu on muutunud tundlikumaks isikuandmete avaldamine ja privaatsus, kuna inimesed on teadlikumad oma andmeid jagades ning nt ei soovita näha reklaame või saada turundussisulisi e-maile. Turundajatele on väljakutseks, et mitte riivata inimeste privaatsust, kuid pakkuda samal ajal neile soovitud personaliseeritust. Inimesed ei soovi enda isikuandmeid jagada ehk organisatsioonide jaoks on andmete kasutamine piiratud.

“Ma arvan, et see andmetöötlus ongi see, mis on nagu hästi olulisel kohal, et kui GenAI (toim: ingl k Generative AI ehk loominguline tehisintellekt) teeb nagu nii spetsiifilise asja, et mulle tundub, nagu sa oled mu privaatsust rikkunud, et siis kuidagi käsikäes hoida turvalisust ja usalduslikkust kliendi ees.” (I7)

“Inimesed aina enam väldivad reklaami ehk tegelikult reklaam või ka turunduskampaaniad ei jõua kohale. Inimesed ei anna nõusolekuid, et ma tahaksin mingeid emaille saada.” (I2)

Kuna inimesed üritavad traditsioonilist reklaami vältida, siis seetõttu on muutunud ka inimeste harjumused: blokeeritakse reklaame veebilehtedel, vaadatakse pigem selliseid

kanaleid, kus ei ole reklaami või reklaame on võimalik edasi kerida. See paneb turundajad olukorda, kus on vajalik uusi kanaleid ja võtteid otsima hakata.

“Inimesed vaatavad pigem streaming (toim: voogedastus) kanaleid, kus ei ole reklaami. Sotsiaalmeedias jälgitakse ainult endale vajalikku sisu tootvaid inimesi ehk jäetakse välja selline üldine reklaamindus. Veebilehtedel blokeeritakse reklaame ehk inimesed aina rohkem liiguvad sinna, et nad ei taha informatsiooni üleküllust ja on valivad kellelt, mis infot saavad. Aina raskemaks läheb nende inimesteni jõudmine.” (I2)

Seetõttu on juba praegu ja ka tulevikus veel keerulisem inimeste tähelepanu erinevates kanalites püüda. Kõikides digitaalsetes kanalites on info üleküllus ning inimesed annavad sisule vähem tähelepanu. Siinkohal on aga turundajatel võimalus olla eristuv ja autentne, et inimesi kõnetada ja enda brändiga meelde jätta.

“Ma ütlen, et hoopis see autentsus ja eristumine on suund, mis muutub oluliseks, sest et meil on nii palju infot ja üleküllus.” (I9)

Nii privaatsuse, reklaamide vältimise kui ka info ülekülluse aspekt viitavad kõik inimeste igapäeva harjumuste muutumisele. Selliseid muutuseid saavad põhjustada pikaajaliselt nt tehnoloogiad, tarbimisharjumused jne, kuid ka ootamatud tegurid, nt pandeemia või sõda. See on kindlasti üks trendidest, mis tulevikus turundajaid mõjutab – millised on inimeste igapäevaharjumused ja kus nad asuvad ning ka sellised tegurid, millele kiiresti reageerida.

“Pandeemia ilmselgelt muutis meie igapäevaelu, et kontoris käimine on igaveseks muutunud, seda aega ei tule enam tagasi. See väga tihedalt mõjutab turunduse tegevust, et kuidas inimesed oma igapäevaelu rutiine teevad, kas nad on 9–5-ni tööl või tegelikult nad jagavad oma aega hoopis teistmoodi. Et kus nad on – inimeste liikumine, igapäevane toimimine. Kas nad pigem vaatavad telekast uudiseid, loevad paberajalehte või kuulavad podcasti või on sotsiaalmeedias, ehk et kõik sellised nii-öelda kanali harjumused.” (I5)

Vastandlikult tuuakse välja sotsiaalmeedia. Trend liigub ühe intervjuueeritava arvates suunas, kus üha rohkem inimesi on sotsiaalmeedia kanalites olemas (I2), kuid teise arvamusega kahaneb sotsiaalmeedia kasutatavus ning turundajatel tuleb hakata uusi võimalikke kanaleid leidma, kus kliente kõnetada (I7). Lisaks avaldavad mitmed osalejad arvamust, et kanalite vaates saab populaarseks mõni uus kanal, mis suunab turundajad täiesti uutes kanalites enda organisatsiooni nähtavuse üles ehitama.

“Kindlasti tuleb ka mingi platvormiline uuendus, mis siis tähendab seda, et räägitakse juba ammu, et Meta sureb ära. Ma olen ise näinud, et ennustatakse, et

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

virtuaalreaalsus ja liitreaalsus saavad nüüd hästi aktuaalseks ning see toob kaasa ka Metaverse'i (toim: metaversum) arengu. Aga see on juba väga ulme, kui palju tavainimene tegelikult sinna juhtub, pigem ei juhtu.” (I1)

Virtuaalreaalsuse suunda mainis ka intervjuueeritav 7, kelle arvates on see uus ja huvitav viis, kuidas inimestele teistsugust sisu luua ning neid teistmoodi kõnetada. Samuti mainitakse loomingulist tehisintellekti, mis võimaldab ülipersonaliseeritud lähenemist ning muudab visuaalide loomise palju kiiremaks ja lihtsamaks.

“Ma arvan, et sisu loomine muutub kohutavalt palju lihtsamaks järgmise 10 a jooksul, viie a jooksul, kahe a jooksul. Tehisintellekt on arenenud ja mida sellega teha saab ja kuidas saab, lihtsalt sisu, mis varem vajas tähelepanu ja aega, on võimalik hästi palju lihtsamini genereerida.” (I3)

Intervjuueeritavad tõid välja järgmised trendid, mis mõjutavad turunduse valdkonda:

- tehnoloogia areng (sh tehisintellekt ja suurandmed), mis paneb aluse personaliseerimisele, automatiseerimisele, andmepõhisele otsustamisele ja kliendikesksusele;
- andmekaitse ja privaatsuse tundlikkus, mis muudab olulisemaks autentsuse;
- inimeste igapäeva harjumuste muutumine, nt traditsioonilise reklaami teadlik vältimine;
- muutused sotsiaalmeedias (sh uute platvormide ja tehnoloogiate nagu nt VR tulek).

Vastajate sõnul on kõige olulisem trend tehnoloogia areng. Kõigi vastajate arvates võib uute tehnoloogiate õigesti ja efektiivselt rakendamine anda organisatsioonile konkurentsieelise. Töö autorite üllatuseks ei maininud intervjuueeritavad keskkonnasäästlikkuse trendi, mis ühe trendina peatükis 1.2. välja toodi. Töö autorite hinnangul võib põhjus olla selles, et jätkusuutlikkusega seonduv on juba praegu aktuaalne ning inimesed ei taju seda kui tulevikutrendi.

Tulevikutrendide mõju turunduse rollile organisatsioonis on intervjuueeritavate arvates märgatav. Kõik 9 osalejat leiavad, et tulevikutrendide tõttu muutub turunduse roll laiemaks ja keerukamaks. Kaks põhilist suunda on tehnilise töö osakaalu tõus ning samal ajal loovuse ja inimkeskse lähenemise olulisuse kasv.

“Turundus läheb veel laiemaks, praegused turunduse piirid on juba tegelikult päris laiad, et mis on selle konkreetse meeskonna ülesanne, aga need lähevad veel laiemaks. See võib tähendada ka seda, et läheb tehnilisemaks.” (I1)

“Arvan, et viie aasta pärast suudab üks turundaja teha praeguse kolme turundaja tööd.” (I3)

Tehnoloogia areng, tehisintellekt ja suurandmed, muudab turunduses paljud korduvad ja manuaalsed tegevused automatiseerituks, mis vabastab turundajate aega. Intervjueeritavate sõnul on see turundajate võimalus keskenduda töö strateegilisele poolele. Teisalt tähendab automatiseerimine kõrgemat digipädevust ning tehnoloogia mõistmist, et olemasolevaid tehnoloogiaid hooldada, parendada ning ka efektiivselt kasutada.

“Kuna eeldatavasti asju automatiseeritakse palju ja mingites kohtades saab AI asjad ära teha, siis inimese roll jääb just selliseks, et nad saavad rohkem keskenduda mingile strateegiale, masinale empaatia juurde andmiseks, nagu pehmeks pooleks, kui ongi vaja kellegagi otse suhelda. Tahaks öelda, et see tehniline pool läheb ära, aga samas ei lähe ära, sest tuleb just tehnika vaates juurde. Võib-olla tüütud korduvad tegevused kaovad ära.” (I1)

Kahe intervjueeritava arvates tuleb just tehnoloogia arenedes rohkem ise erinevaid lahendusi katsetama hakata ja ka organisatsioonile lähemale tuua (I1, I2). Huvitav aspekt on see, et sellist nägemust omavad just strateegia ja innovatsiooni valdkonnas töötavad inimesed, aga mitte turundajad ise.

Kliendikesksuse olulisuse tõus tähendab turundajate rolli vaates, et enam ei piisa ainult toodete ja brändi reklaamimisest, sest inimesed on palju teadlikumad ja nõudlikumad, mis tähendab, et turundustegevused peavad olema laiemad – inimesed soovivad näha organisatsiooni väärtusi ja vastutustundlikkust, nad hindavad organisatsiooni tegude mitte reklaamis nähtu järgi.

“Turunduse roll peaks ja võiks organisatsioonis kasvada just sellest vaatest, et inimesed muutuvad teadlikumaks nii brändi suhtes kui selle konkreetse, mida see ettevõtte endast kujutab ja kas minu väärtused lähevad kokku selle ettevõttega, et see muutub olulisemaks inimestel valiku tegemisel. /.../ See mõttelaad on praegu rohkem olnud, et me peame panustama hästi tugevalt toodete arendusse, et luua maailmaklassi tooted ja siis inimeste seotus tuleb tänu nendele headele toodetele. See suund hakkab pöörduma ja pigem on see, et peab olema väärtus, tugev side selle konkreetse ettevõttega. Inimesed teevad selle põhjal valiku, aga selleks, et sidet saada on vajadus panustada oluliselt rohkem turundusse, kui täna seda tehakse.” (I2)

Kliendikesksuse olulisuse tõus toob intervjueeritavate sõnul kaasa ka turunduse osaluse rohkemates protsessides: nii tootearenduses kui ka kogu klienditeekonna kujundamises. Turundusosakonnal lasub suurem roll, et täpselt mõista kliente ja nende soove.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Mitmed intervjueeritavad arvavad, et turundus- ja müügitimid tulevikus kombineeritakse või teevad need veelgi tihedamalt koostööd (I6, I8, I4).

“Müügi osakaalu suurendamiseks sa pead oskama turundada, aga veel olulisemaks muutub kliendikesksuse analüüsi pool, kliendivaate sissetoomine, kliendi tunnetamine. Selleks, et luua toodet, mis on loogiline, lihtne, arusaadav, vastab kliendi vajadustele. Kliendi vaatevinklist on turundus, võib olla üks parimaid rolle organisatsioonis, kes selle vaate saab tuua ja selle eest seista. Ja see ei tähenda seda, et tootearendus teeb toote valmis ja siis ütleb, et turundage seda, vaid arendamise käigus on turundus kaasatud, et läbi mõelda, kas see ikkagi on õigele sihtrühmale loodud, kas ta on loodud nii, nagu ta peaks olema, kas see vastab kliendi vajadustele ja mõelda ka juba selle peale nt, et mis see järelteenindus siis on seal? /.../ See roll võiks muutuda ehk siis turundus pluss müük ja turundus pluss tootearendus.” (I6)

Üks intervjueeritav (I8) tõi välja ka mõtte, et tulevikus liidetakse turundusosakond ja UX/UI osakond (toim: kasutajakogemuse ja disaini osakond), kuna kõige olulisemaks saavad kliendikesksus ja digiturundus ning UX/UI tiimi kompetentsid suudavad turundustegevusi inimestele lihtsaks ja arusaadavaks muuta. Lisaks toodi välja, et digiturundustiimid ja turundustiimid on tulevikus koondunud, kuna klassikaline turundus on hääbumas (I9).

“Ma arvan, et see on ainult aja küsimus, millal UX/UI osakonnad liiguvad turunduse alla, mis on minu arvates loogiline, sellepärast, et digitaalne turundus ongi niisugune kliendikeskne, mis iganes osakonna nimi on, vahet pole lõppkokkuvõttes, aga point on selles, et ta on nagu kõige lähemal kliendile, kui olla saab. Ja tema alati võitleb selle eest, et klient saaks kõige lihtsama toote, mitte selle, et mis on teenuse nimi, vaid mida klient tahab.” (I8)

“Turundus muutub aina rohkem digi ja kõige selle maailma nagu tehnoloogiaga seotuks ehk siis tuleviku turundus ei ole enam nii väga klassikaline meediapõhine ehk sellised digitiimid ja turunduse tiimid on võib-olla tulevikus sünonüümid.” (I9)

Turundusosakonna rolli strateegilisus väljendub juba praegu organisatsiooni eesmärkide saavutamises ning tuleviku vaates võiks selline eesmärkide saavutamine üha olulisemaks muutuda. Kui turundus ja müük potentsiaalselt liidetakse või nende koostöö tiheneb veelgi, siis mõjutavad turundustegevused potentsiaalselt ka veel enam müügitulemusi.

“Ma arvan, et nagu strateegilisel tasemel see roll suureneb ja kui me saame kasutada personaliseerimist, tehisintellekti jne, saame kõike efektiivsemaks teha ja kliendikesksemaks, siis tegelikult otseselt mõjutavad turundustegevused müügitulemusi.” (I4)

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

Tulevikus nähakse turundusosakonna rolli laiemana ja tehnilisemana ning arvatakse, et turundusosakond on kaasatud rohkematesse protsessidesse, nt kliendiuringutesse ja tootearendusse. Turundusosakonna rolliks on sihtrühma hästi tunda ning teada detailsusteni kliendisegmente, et luua ootuspäraseid tooteid ja teenuseid. Sealjuures peab turundus keskenduma olulisel määral ka organisatsiooni vaadete ja väärtuste esindamisesse ning kommunikeerimisse, kuna tavareklaam inimesi sellisel määral enam ei kõneta.

Uurimaks turundusosakonna töötajatele vajalikke kompetentse tulevikus, palusid töö autorid intervjueeritavatel avaldada arvamust Tabelis 3 välja toodud tulevikuoskuste kohta, eesmärgiga välja selgitada, missugused on turundajatele vajalikud tulevikuoskused. Kõige vajalikumad kompetentsid on intervjueeritavate arvates digioskuste kompetents ja ettevõtlikkuse kompetents, mida mainiti viie isiku poolt. Peaaegu sama oluliseks peetakse ka loovuse kompetentsi, mis moodustab koos eelmainitud kompetentsidega kolm kõige olulisemat kompetentsi tulevikuks. Töö autorite hinnangul on oluline välja tuua, et tuleviku kontekstis näevad intervjueeritavad ettevõtlikkuse kompetentsi oluliste kompetentside seas, kuid varasemalt kaardistatud hetkel vajalike kompetentside vaates oli see ainuke kompetents, mida tulevikuoskuste seast kordagi välja ei toodud.

“Miks ettevõtlikkus on see – ma olen nii palju näinud, et kõige ägedamad, kõige rohkem muutust toovad asjad juhtuvad siis, kui on keegi ettevõtlik, eestvedav ja teeb selle ära. Ilma selleta ei juhtu midagi, ilma selleta arengut ei toimu.” (I6)

“Loovus, mis ma tähtsaimate kompetentsi seas nimetasin, see tuleb ka läbi sellest, et loovus AI kasutamisel, et kuidas suudad genereerida selle abil siis loovalt asju.” (I7)

Töö autorite hinnangul oli üllatav, et vastutustundlikkust ja empaatiat mainiti vaid ühe osaleja poolt. Varasemalt suhtlemisoskuse juures toodi välja empaatia ja vastutustundlikkuse tähtsus, et masinate kõrval inimlikkust pakkuda ning ka õigeid ja eetilisi teemasid kommunikeerida. Olulisuselt on need kompetentsid aga vastajate jaoks vähetähtsad.

“Kõik, nt see kättesaadavuse, kõik jätkusuutlikkusega seonduv, et hästi palju erinevaid regulatsioone, millega sa pead arvestama, kas sa pead siis need läbi töötama, et sa siis sinna raamidesse ära mahuksid.” (I5)

“Turundajate jaoks on suhtlemisoskus oluline oskus, kuna see võimaldab ka empaatiat, mida masinad ei võimalda, et seda inimese puudutust. Et see ei kaoks nagu ära turundusest.” (I4)

Intervjuus osalejad andsid hinnangu ka Tabelis 2 välja toodud turundajate jaoks hetkel olulistele kompetentsidele ja tõid välja, missugused nendest kompetentsidest tuleviku vaates

olulised on. Ülekaalukalt arvasid kuus intervjuueeritavat üheksast, et kliendikesksuse ja õppimise kompetentsid on tulevikus kõige olulisemad, viie mainimisega järgnes analüüsi kompetents. Analüüsi kompetentsi tähtsust rõhutasid valimist just meessoost osalejad, kelle töö iseloom on ka rohkem analüütikaga seotud.

“Kliendikesksus. Ma arvan, et see läheb järjest suuremaks, sest sa pead järjest rohkem teadma, kus su klient on, mis on tema ootused, millised on tema tarbimisharjumused ehk et veel rohkem detaili minema.” (I5)

“Ma arvan, et üldiselt avatus õppida ja kohaneda, juurde omandada vajadusel, on hästi oluline, et kui me oleme siin muutumispunktis, siis on hästi oluline see vastuvõtlikkus, õppimise kompetentsist.” (I4)

Töö autorite hinnangul on intervjuueeritavate vastused mõneti vastuolulised, kuna koostöö ja suhtlemise kompetentse peeti oluliseks vaid ühe intervjuueeritava poolt. Varasemalt mainitud turunduse roll organisatsioonis tulevikus andis selget arusaama, et turundusosakond hakkab osalema rohkem erinevates projektides, teeb rohkem koostööd erinevate üksustega jne. Küll aga neid kompetentse teistega võrreldes kriitiliseks ei peeta. Järgnev tsitaat on intervjuudes ainsana koostöö kompetentsi välja toonud vastaja arvamus ning sellisel arvamusel on valimist just ainuke kommunikatsiooni (lisaks turundusele) taustaga töötaja:

“Koostöö turunduses on olnud aegade algusest ja ilmselt loodetavasti ikkagi jääb, et mida rohkem koostööd erinevate osapooltega suudetakse teha, seda tulemuslikum minu meelest turundus on.” (I5)

Töö autorid palusid intervjuueeritavatel mõelda ka ilma etteantud nimekirjata tulevikus turundajatele vajalikele kompetentsidele ning lisaks eelmainitule töid osalejad välja mitmeid nende jaoks olulisi kompetentse, mille osatähtsus tulevikus kindlasti kasvab. Digipädevustega käivad intervjuueeritavate arvates tihedalt kaasas tehnoloogia valdamine ja mõistmine ning andmeanalüütika. Tehnoloogia õiges rakendamises nähakse väga suurt potentsiaali, et turundus tulemuslikumaks muuta ning väga oluline aspekt sealjuures on just turundaja, kes õigete kompetentside omamisel suudab tehnoloogiat efektiivselt kasutada.

“Digioskused kindlasti, andmeanalüütika, ehk et sa suudad võimalikult täpselt sihtida, kellele oma sõnumiga läheneda. See läheb andmeanalüütika alla, inimeste käitumisharjumuste alla, et kui sul on mingi ports infot ees, sealt siis selekteerida välja see, mis sulle on oluline.” (I5)

“Tehnoloogia teadlikkus on oluline, sest sa pead oskama kasutada tehnoloogiaid enda kasuks. Ükski tehnoloogia ei ole lahendus, tehnoloogia on võimaldaja. On ettevõtteid, kes

võtavad sama tarkvara kasutusele ja saavad täiesti vastupidised tulemused, sest et see, kuidas sa selle enda kasuks rakendad, on võti, mitte see, mida sa kasutad.” (I6)

Uued tehnoloogiad, platvormid ja süsteemid nõuavad turundajate poolt avatust ja uuendusmeelsust, et oldaks valmis uusi asju katsetama ning õppima. Turundusvaldkond on kiiresti muutuv, seetõttu on tulevikuks oluline kohanemisvõime ning muutustega toimetulek.

“Avatus ja uudishimulikkus peab kindlasti olema, et sa üldse oled valmis neid võimalusi avastama, midagi katsetama ja neid ka tegelikult omaks võtma, et kui sa üldse ise huvi ei tunne /.../ siis tegelikult uued asjad jäävad sul hästi kauges.” (I1)

“Võime olla avatud ja kuidagi oskus ideid mitte maha kanda, sellepärast, et ma arvan, et maailm, turundusmaailm ja sisu muutuvad nii kohutavalt kiiresti.” (I3)

Aina laienev turundusosakonna vastutusala toob tulevikus turundajate jaoks kaasa ka mitmeid piiranguid – direktiive ja regulatsioone. Turundajad peavad arvesse võtma erinevaid regulatsioone, andmekaitseadust, reklaamiseadust ja tulevikus võib selliseid reeglistikke veel lisanduda, kuna uued tehnoloogiad toovad kaasa ka uued probleemid. Seetõttu on juba täna väga oluline, et turundajad saaksid aru seadustest, mis nende tööd otseselt või kaudselt puudutavad ning ei teeks teadmatuses otsuseid, mis võivad ettevõtte mainet kahjustada.

“Regulatsioonid, võib-olla on selline, mis ei ole nii turunduslik pool olnud, et sa pead juriidilist poolt teadma. Aga järjest enam nii-öelda hakkavad piirama seda igasugused regulatsioonid, millest sa pead siis optimeerima. Võib-olla tulevikus on see oskus ka oluline, et sa suudad mitte nii loovast materjalist läbi närida, mis võib-olla ongi nagu ei lähe väga selle valdkonnaga kokku, aga tulevikus peab arvestama sellega rohkem.” (I5)

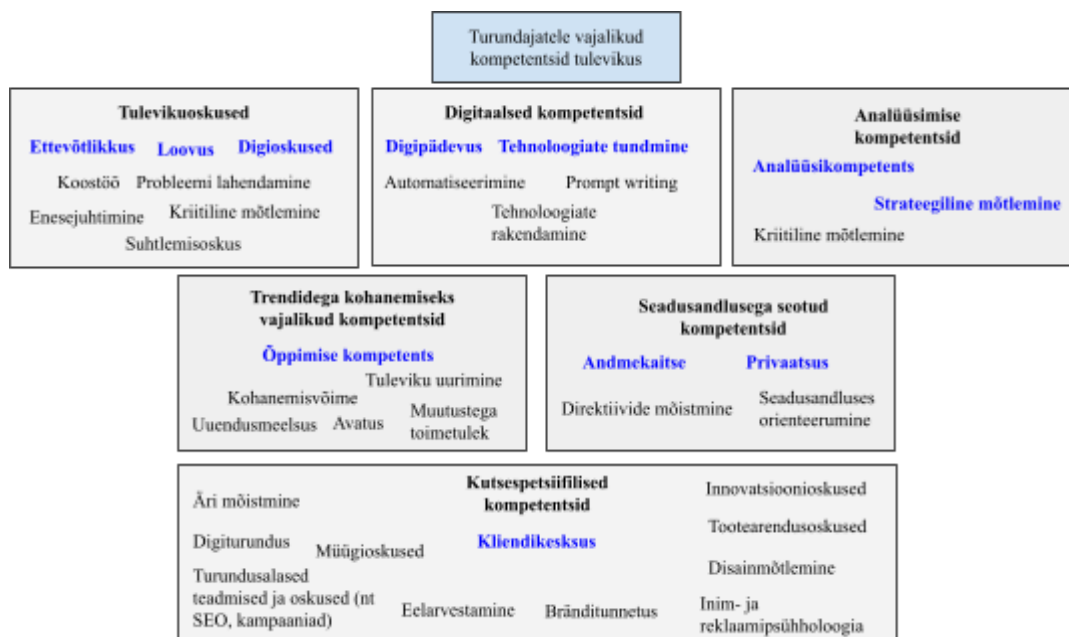
“Tulevikukompetentsi mõttes kindlasti avada silmad ja mõista, kuidas üldse tehnoloogia liigub läbi erinevate nõusolekute ja isikuandmete kaitse, et just selline lugemisoskus võib-olla, et me ütleme küll, et me liigume turunduses rohkem videopilti, aga tegelikult ikkagi need alusdokumendid on kõik kirjavormis.” (I8)

Lisaks mainiti väga huvitavad kompetentse üksikute intervjuueeritavate poolt. Üheks selliseks kompetentsiks on ingl k *prompt writing*, mis viitab oskusele erinevaid käsklusi tehisintellektile anda (I3). Virtuaal- ja liitreaalsuse tehnoloogiaid mainisid kaks intervjuueeritavat (I1, I8), kelle hinnangul on soovitatav valdkonnal silma peal hoida ja tehnoloogiaid katsetama hakata, et mitte jääda arengutest maha. Turundajatele tulevikus vajalikud kompetentsid koondati Joonisele 5.

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

“Kuigi tehisaru võib luua sulle sisu, siis tegelikult seal peab olema ikkagi see inimese sisend juures, enne kui tehisintellekt välja sülitab. Ja noh, see on inglise keeles vist öeldakse selle kompetentsi kohta prompt writing.” (I3)

“Tulevikutehnoloogia vaatamine, mitte digiturunduse valdkonnas, vaid tulevikutehnoloogia osas, kuidas meie inimesed ja noored juba tegelikult mängivad virtuaalreaalsuses ja VR/AR. Et, kuidas Apple Vision Pro ja muud asjad muudavad tegelikult ühiskonda ja maailma.” (I8)



Joonis 5. Turundajatele vajalikud kompetentsid tulevikus.

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Joonisel 5 on välja toodud uuringu tulemusena leitud turundajatele vajalikud kompetentsid tulevikus. Kompetentsid on jaotatud kuute kategooriasse: tulevikuoskused, digitaalsed kompetentsid, analüüsi kompetentsid, trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid, seadusandlusega seotud kompetentsid ja kutsespetsiifilised kompetentsid. Töö autorite hinnangul on loodud kategooriad asjakohased ja näitavad ka kompetentside olulisust, nt digitaalsete kompetentside juures nähakse suurt osatähtsuse tõusu ehk see toodi eraldi kategooriana välja. Sinise tekstiga on välja toodud igas kategoorias enim mainitud kompetentsid ehk kõige olulisemad kompetentsid, milleks on: ettevõtlikkus, loovus, digioskused ja digipädevus, tehnoloogiatega tundmine, analüüsikompetents, strateegiline mõtlemine, õppimise kompetents, andmekaitse ja privaatsusega seonduvad kompetentsid ning kliendikesksus. Võrreldes Joonist 5 Joonisega 4, saab järeldada, et tulevikutrendid

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

toovad kaasa ja muudavad olulisemaks digitaalsete, analüüsimise ja seadusandlusega seotud ning trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentside grupid. Kõrvutades aga Joonist 2 ja Joonist 5, on intervjuude tulemusena asendunud keskkonnasäästlikkuse kompetents ja mõtlemise kompetents analüüsimise ja seadusandlusega seotud kompetentsidega. Nii tulevikuoskused kui ka kutsespetsiifilised kompetentsid on sarnased ning kuna mõlemal joonisel on digitaalsed ja trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid, siis see kinnitab, et tegemist on nii kirjanduse kui ka intervjuude põhjal oluliste kompetentsikategooriatega.

Viimases küsimuste moodulis käsitleti turundustöötajate kompetentside arendamist. Peaaegu kõik intervjuueeritavatest arvasid, et töötajate kompetentside arendamine on nii organisatsiooni kui töötaja enda vastutus, vaid ühe vastaja (I9) arvates on see pigem töötaja vastutus. Enamus vastajatest tõid välja, et töötaja võiks ise huvipakkuvaid arendusmeetodeid leida ja tööandja roll on pigem võimaldamise pool, nii aja- kui rahaliste ressursside vaates.

“80/20 – töötaja 80 ja ettevõtte 20, sest ettevõtja ei suuda käia kompetentsidega kaasas ja võib-olla ei teagi üldse, mis on need tulevikukompetentsid. Tegelikult peaks töötaja, eriti turundaja, ise olema piisavalt uudishimulik, et saada aru sellest, mida ta peaks oskama.” (I8)

Kompetentside arendamise viise analüüsiti nii organisatsiooni kui töötaja vaatest. Töö autorite hinnangul on kompetentside arendamise aluseks õppimiskultuur organisatsioonis, s.t, et tööandja võimaldab töötajatel õppida ning töötajad tahavad õppida ja areneda. Sarnaseid perspektiive jagasid ka intervjuueeritavad, nt 4 isikut rõhutasid, et on oluline, et on kokkulepitud õppimise regulaarsus ja tööandja võimaldab töötaja sees õppida.

Väga huvitava strateegilise aspekti lisas I7, kes tõi välja, et tööandjatel on oluline kompetentside arendamist strateegiliselt planeerida:

“Üks kõige olulisemaid on kindlasti tööjõu planeerimine, kus organisatsioon põhinedes oma äristrateegiale ja eesmärkidele paneks paika seda, et kui me tahame kolme aasta pärast jõuda sinna, siis milliseid inimesi meil on selle jaoks vaja? Ja ka milliseid kompetentse neil inimestel on selle jaoks vaja. Ja siis sealt saab edasi mõelda, et kas ma siis arendan enda inimestes just neid kompetentse, et siis mitte nagu minna väljapoole uusi inimesi otsima.” (I7)

Kõige rohkem tõid intervjuueeritavad arendamise võimalusena välja koolitusi (seitsmel korral), sh nii sisemised kui välimised koolitused ning nii tööandja poolt korraldatud kui töötaja poolt väljavalitud koolitused. Ühe vastaja (I9) arvates ei ole koolitused efektiivne viis

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

ning üks vastaja (I6) koolitusi ei maininud. Samuti tõi esimene intervjuueritav (I1) välja, et koolitused võivad olla liiga algteadmiste edendamisele suunatud või üldised.

“Kui koolitusi vaadata, siis on alati küsimus, et mis tase seal on? Kui mina arvan, et ma tean sellest maailmast juba midagi, aga ma ei tea, kus ma asetun teiste teadmistega, siis võib lõpuks koolitus liiga üldine olla. Tavaliselt nad on pigem üldised hetkel kõik, et kui basic knowledge (toim: baasteadmised) on olemas, siis mis nüüd edasi saab?” (I1)

Kolm vastajat tõid efektiivse meetodina välja praktilise õppe ja katsetamise (I2, I4, I8), kaks vastajat tõid välja lisaks kõrgharidusele mikrokraade (I1, I4) ning neli vastajat pakkusid oma kogemusest välja ka teistelt organisatsioonidelt ja ka kolleegidelt õppimise läbi kohtumiste korraldamise ning kogemuste jagamise (I5, I6, I7, I8).

“Minu arust, mida tehakse häbiväärselt vähe, on teistelt õppimine, mida me oma tiimis väga palju propageerime. Ehk siis me kohtume väga palju teiste ettevõtetega, et arutada, kuidas nemad on teatud äriprobleeme lahendanud /.../ sellistel üks-ühele kohtumistel džentelmeni kokkuleppega, et ei, me ei räägi seda mujal, on õudselt palju tegelikult õppida.” (I6)

Intervjuueritav I9 lisas huvitava vaatenurga, et tööandja võiks anda töötaja haldusesse tema koolituseelarve, mille eest töötaja saab ise endale sobivaid koolitusviise valida, nt käia välismaal mõnel konverentsil inspiratsiooni kogumas. Intervjuueritav I7 mainis ühe võimalusena ka seda, et ettevõtted peaksid efektiivsuse eesmärgil rohkem ümberõpet rakendama, sest olemasolevatel töötajatel on juba vajalikud oskused ja organisatsioonitunnetus olemas.

Intervjuueritavatel küsiti, missuguseid väljakutseid võib kompetentside arendamisel esineda. Vastustest selgus, et suurimad väljakutsed kompetentside arendamise vallas on ajapuudus ning huvi ja tahte puudumine. Mõlemad aspektid on väljakutseteks eelkõige töötaja vaates. Lisaks toodi välja, et töötajad ei pruugi mõista kompetentsi arendamise vajalikkust, millest võib tekkida pealesurumise tunne (I3, I5, I6, I8). Kahe vastaja poolt toodi välja juhtimisega seotud probleemid (I6, I8) ning rahaliste ressursside leidmine (I8, I9). Intervjuueritavate vastustest selgunud kompetentside arendamisega seotud väljakutsed koondati Tabelisse 7.

“Võib-olla on see ka, et inimesed ei mõista nende kompetentside tähtsust. Et see on kontekstualiseerimise küsimus, et kui hakata kogu aeg mingeid suuri ja uusi asju inimestele õpetama, siis nad ei saa aru, miks see oluline on ja nad ei pruugi tõsiselt võtta.” (I3)

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

“Ajapuudus, huvipuudus, võib-olla selline pealesurumise tunne, et kui keegi käsib sul midagi teha, siis tekib see vastumeelsus.” (I5)

Tabel 7

Kompetentside arendamisega seotud väljakutsed.

Kompetentside arendamisega seotud väljakutsed	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9
Töötaja aja leidmine	x	x			x		x	x	x
Töötaja huvi/tahte puudumine	x	x	x		x	x		x	
Organisatsiooni vastuvõtlikkus	x								
Koolitused on üldised	x			x					
Pealesurumise tunne, olulisuse mittemõistmine			x		x	x		x	
Halvasti juhitud töötaja/juht on ebakompetentne						x		x	
Prioritiseerimine							x		
Mõju mõõtmine								x	
Kaasavate programmide puudumine							x		
Rahalised ressursid								x	x

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Intervjuude tulemusena on turundajate jaoks vajalikud kompetentsid tulevikus kuues kategoorias: tulevikuoskused, digitaalsed kompetentsid, analüüsi kompetentsid, trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid, seadusandlusega seotud kompetentsid ja kutsespetsiifilised kompetentsid. Kompetentside arendamisel nähakse efektiivse viisina koolitusi, praktilist õpet ning ka mikrokraade.

2.3. Järeldused ja soovitused

Käesoleva uuringu raames soovisid töö autorid välja selgitada turundusosakonna töötajatele vajalikud kompetentsid tulevikus ning seetõttu uuriti ka praegusel hetkel vajalikke kompetentse. Samuti uuriti turundusvaldkonna suurimaid trende, mis tulevikus vajalikke kompetentse potentsiaalselt mõjutavad. Kompetentside arendamiseks organisatsioonis

selgitati välja turundusosakonna töötajate jaoks kõige efektiivsemad arendamise meetodid ning ka arendamisega seotud väljakutsed.

Kompetentsi tähenduse uurimisel selgus, et intervjueeritavate hinnangul on mõiste seotud kindlate oskustega tööülesandeid edukalt sooritada. Weinert (1999) ja Hoffmann (1999) seostavad kompetentsi mõistet eelkõige eesmärkide täitmisega, kuid antud kontekstis saab öelda, et intervjueeritavad pidasid silmas sama mõtet, kuna tööülesandeid tehakse mingite eesmärkide täitmiseks. Enamus vastajaid tõid välja, et kompetents ei koosne vaid oskustest, vaid lisati ka teisi aspekte, sh teadmised, hoiakud, käitumisviisid. Ka teised kompetentsi osad, peale oskuste, olid kooskõlas varasemate uuringutega, kus kompetents koosnes oskustest, teadmistest, hoiakutest ja käitumisest, lisaks seotus töö eduka sooritusega, mis on kooskõlas või osaliselt kooskõlas ka varasemate autorite käsitlustega (Weinert, 1999; Hoffmann, 1999; Prokopenko *et. al.*, 2020; Marope *et. al.*, 2017). Intervjueeritavad tõid ka välja, et inimesed võivad kompetentsi mõistet erinevalt tõlgendada ning tihti samastatakse selle tähendus oskustega ning jäetakse kõrvale kompetentsi mõiste teised komponendid. Nii kompetentsi mõistete paljusus kui oskustega samastamise probleemid tõi välja ka Marope jt (2017).

Kompetentside uurimise teema on erinevate valdkondade, sh turundusvaldkonna raames aktuaalne, kuna intervjuude tulemusel peavad osalejad väga oluliseks, et organisatsioonis töötaksid kompetentsed töötajad. Nähakse kompetentsete töötajate otsest seotust organisatsiooni eesmärkide saavutamise ja organisatsiooni kasvuga. Ka Tarigan ja Fadillah (2023) leidsid, et kompetentsete töötajate roll on organisatsiooni eesmärke võimalikult efektiivselt täita. Sama allikas kui ka intervjueeritavad nentisid, et kompetentsed töötajad näevad tavaliselt enda tööülesannetest kaugemale ning intervjuude käigus leiti, et sellised töötajad võimaldavad konkurentsieelise saavutamist ja innovatsiooni teket (Tarigan ja Fadillah, 2023).

Kompetentsid jagunevad ülekantavateks ja kutsespetsiifilisteks kompetentsideks (Balcar jt, 2011; Armstrong, 2006). Intervjuude käigus mainis kompetentside jagunemist kaks intervjueeritavat, kellest üks (I8) kinnitas sarnast mõtet, jagades kompetentsid pehmeteks ja kutsespetsiifilisteks. Teine intervjueeritav (I6) jagas need aga oskusteks ja isikuomadusteks. Magistritöö uuringus osalejad ei osanud nimetada ainult turundusosakonna töötajatele omaseid kutsespetsiifilisi kompetentse või olid arvamusel, et turundajatele on kõige olulisemad ülekantavad kompetentsid. Vastajate arvates eksisteerivad oskuste vaates (ehk kompetentsi osana) turundajatele kutsespetsiifilised oskused, kuid kutsespetsiifilisi

kompetentse laiemalt ei osatud nimetada. Need tulemused on osaliselt kooskõlas varasemate autorite käsitleusega. Ka Saeed (2015) ja Di Gregorio jt (2019) leidsid, et turundusosakonna töötajatele on olulisemad just üldised kompetentsid, kuid seejärel on nimetatud autorite arvates turundajate jaoks olulised ka kutsespetsiifilised kompetentsid, mis muutuvad järjepidevalt. Uuringu tulemuste osaline kooskõla võib tuleneda asjaolust, et uuringus osalejatel on valdkonnas töötamise kogemus ja nad on kogenud, et kutsespetsiifilised kompetentsid on igapäevatoos vähem olulisemad või katavad ainult väiksemat osa tööülesannetest. Samuti võib magistritöö uuringu tulemuste ja varasemate uuringute tulemuste erinevus olla põhjustatud sellest, et varasemad uuringud on ca 5-10 a tagasi läbi viidud või kompetentside jagunemise määratlus (üldised vs kutsespetsiifilised kompetentsid) oli vastajate jaoks liiga keeruline ning kompetentsid tunduvad uuringus osalejatele universaalsed, mitte vaid turundajatele olulised.

Uuringu tulemusena leiti, et turundusosakonna töötajatele hetkel olulised üldised kompetentsid on: suhtlemise, loovuse, kriitilise mõtlemise, digipädevuse, koostöö, enesejuhtimise, empaatia, analüüsi-, kliendikesksuse, avatuse ja projektijuhtimise kompetentsid. Uuringus osalejate hinnangud on valdavalt kooskõlas varasemate autorite käsitlemustega (Tarigani & Fadillah, 2023; Di Gregorio jt, 2019; Saeed, 2015; Schlee & Harich 2010; Euroopa Turunduse Konföderatsioon, 2023). Küll aga leidsid nt Schlee & Harich (2010) ning Di Gregorio jt (2019), et kliendikesksus on just oluline turunduse kutsespetsiifiline kompetents, millest järeldavad töö autorid, et kompetentse tajutakse erinevalt ning neid võib olla keeruline kindlatesse kategooriatesse panna. Erinevalt eelmainitud autoritest, ei toonud uuringus osalejad välja hetkel oluliste kompetentsidena õppimise, strateegia ega tulevikku vaatamise kompetentse, mille töid välja vastavalt Mulder (2017) ja Euroopa Turunduse Konföderatsioon (2023). Uuringus osalejad tõid välja aga empaatia ja enesejuhtimise kompetentsid, mida käsitletud autorid oluliste kompetentsidena välja ei toonud.

Kutsespetsiifilisi kompetentse uuringus osalejad eraldi välja tuua ei osanud, kuid leidsid, et lisaks on järgmised kompetentsid olulised nii turundajatele, kuid võivad olulised olla ka mõnele teisele valdkonnale: digiturunduse, äri mõistmise, eelarvestamise, disainmõtlemise, seadusandluses orienteerumise ja isikuandmete töötlemise kompetentsid. Uuritud kirjandusest nähtus, et personaliseerimise ja tehisintellektiga seonduvalt on turundajatel tarvis pöörata tähelepanu isikuandmete töötlemisele (Chandra jt, 2022; Rust

2019), mis uuringu tulemusena sai kinnitust, et turundajatel tuleks vastavaid kompetentse arendada.

Tulevikus vajalike kompetentside uurimiseks on oluline mõista tulevikutrende, mis mõjutavad turundusvaldkonda. Uuringus leiti, et turunduse suurim suunanäitaja on tehnoloogia areng, ennekõike tehisintellekti ja suurandmete kasutamise võimalused. Kotler jt (2021), Rust (2019), Peyravi jt (2020) ja Chandra jt (2022) käsitlevad tehnoloogia arengut (sh tehisintellekt, personaliseerimine jms) turundust muutva olulise trendina. Ka intervjuueeritavad olid seisukohal, et tehnoloogia arengu trendi tuleb suhtuda tõsiselt. Uuringus töid intervjuueeritavad välja, et tehisintellekt ja suurandmed muudavad võimalikuks personaliseerimise, automatiseerimise ja andmepõhise otsuste langetamise võimalused. Samad põhilised tehisintellekti kasutuskohad töid välja ka George jt (2024), Kotler jt (2021), Godbole ja Josyula (2024) ning Zhechev (2024). Eelmainitud autorid töid lisaks välja kliendikogemuse parandamise aspekti, mis tähendab isikupärastatud klienditeekondade loomist ja tehisintellektil põhinevate vestlusrobotite lisandumise. Automatiseerimisel nähakse intervjuueeritavate sõnul otsest mõju ettevõtte müügitulemustele. Personaalne lähenemine ja sellega kaasaskäiv kliendikesksus muudavad tundlikumaks isikuandmete kaitse ja privaatsuse teemad, mistõttu ei jaga inimesed enam enda isikuandmete kasutamise nõusolekut ja piiravad organisatsioonide jaoks andmete kasutamist. Samateemalise probleemkoha tõstatasid ka Rust (2019) ja Chandra jt (2022) oma uuringutes.

Teise trendina käsitleti tarbijate väärtuste ja harjumuste muutumist, mis väljendub intervjuude põhjal inimeste käitumise muutumises: reklaamide blokeerimine veebilehtedel; reklaamideta sisu tarbimine; neile valmistab probleeme kanalite liigne info üleküllus ja traditsiooniliste kanalite vähenev mõju. Kuna inimesed liiguvad traditsioonilisest turundusest kaugemale, siis turundusosakond peab leidma uusi võtteid ja kanaleid, et inimesteni jõuda ning selgitama välja, missugused on nende igapäeva harjumused ning missuguste kanalite kaudu neid kõnetada. Intervjuud kinnitavad, et tarbijad soovivad näha organisatsioonide tegelikke väärtusi ja vastutustundlikkust. Uuringus osalejad nentisid, et üha rohkem inimesi on sotsiaalmeedias, kuid traditsiooniliste (praegu kasutatavate) kanalite mõju väheneb ning populaarsust hakkab koguma mõni uus, praegu veel vähetuntud kanal. Tarbijad hindavad ettevõtteid peamiselt nende tegelike tegude, mitte ainult reklaamkampaaniate põhjal. Küll aga saavad ettevõtted teadlike ja oskuslike turundustegevuste kaudu oma väärtuseid ning vastutustundlikkust võimendada. Uuringu tulemused kattuvad osaliselt – varem on autorid nentinud, et tarbijad on valivamad, tunnetavad oma tegevuse mõju maailmale ja väärtustest

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

hoolitakse rohkem Kotleri jt (2021). Veel toodi samas uuringus välja, et turundajatel tuleb korraga vastata viie erineva generatsiooni nõudmistele, kellest kaks viimast on kõrgete nõudmistega digitaalsuse osas, siis on turundajatel oluline vastata kõigi põlvkondade ootustele (sh arvesse võttes ka nende väärtuste ja harjumuste muutumist ajas)(Kotler jt, 2021). Chandra jt (2022) leidsid, et tarbijate ootused toodete ja teenuste osas on tõusnud. Willman-Iivarinen (2017) arvates on tarbijate ootused üha enam digikanalite suunas. Kotler jt (2023) leidsid veel, et väärtuspakkumise vaatest saavad oluliseks liitreaalsus (AR) ja virtuaalreaalsus (VR), mis võivad kanalina kaasa tuua metaversumi arengu. Virtuaalreaalsuse populariseerimist mainisid ka kaks intervjuueeritavat ning üks intervjuueeritav mainis ka metaversumit, kuid mõlema seisukoht on nii Eesti kui ülejäänud maailma kontekstis väheoptimistlik, kuna sellised tehnoloogiad ja kanalid jäävad praegu tavainimese jaoks kaugeks ning organisatsioonide jaoks liiga kalliks.

Kolmanda trendina analüüsiti keskkonnasäästlikkust, kuid intervjuueeritavad seda tulevikutrendina ei tajunud. Keskkonnasäästlikkust mainisid osalejad ainult sellises kontekstis, kus turundajatel tuleb arvesse võtta erinevaid direktiive ja regulatsioone, vältimaks teadmatusel tingitud otsuseid, mis võivad ettevõtte mainet kahjustada. Keskkonnasäästlikkuse trendi ennustati juba 2006. aastal (Canton, 2006), mistõttu võisid intervjuueeritavad seda trendi tajuda juba igapäevasena. Küll aga vastavate direktiivide ja regulatsioonide tundmist rohepesu vätimiseks sätestab ka Euroopa Parlament (2024). Kõik kolm analüüsitud trendi on omavahel tihedalt seotud ning trendidel puuduvad selged piirid, mistõttu ka trendide mõju kompetentsidele on osaliselt kattuv.

Intervjuueeritavad leidsid, et turunduse roll läheb ajaga organisatsioonis laiemaks ning seetõttu muutub kas erinevate kompetentside osakaalu tähtsus või lisanduvad uued vajalikud kompetentsid. Intervjuueeritavate sõnul on suur tõenäosus, et turundus- ja müügitiimid tulevikus kombineeritakse, kuna turundusosakonna strateegilisus hakkab potentsiaalselt rohkem mõjutama ka organisatsiooni eesmärke ja kasvu. Tulevikus vajalikke kompetentse mõjutab enim tehnoloogia areng ning seetõttu tõuseb oluliselt digitaalsete kompetentside roll. Intervjuude põhjal nõuab tehnoloogia areng ühest küljest efektiivsemat tehnoloogia kasutamist ja tundmist ning kõrgemat digipädevust, s.t digitaalseid kompetentse, kuid teisest küljest jätab turundajatele aega tegeleda strateegilisemate ülesannetega, kuna automatiseerimise tulemusena suudetakse teatud turundajate tööülesanded ära katta. Kliendikesksuse kompetents on intervjuueeritavate hinnangul oluline kompetents tulevikus, kuna kliendikesksus suunab turundusosakonda osalema rohkemates protsessides, nt

tootearenduses, sest turundusosakonnal lasub roll mõista täpselt kliente ja nende soove. Intervjueeritavate arvates on turundajatele tulevikus kõige vajalikumad tulevikuoskused digipädevuse ja ettevõtlikkuse kompetentsid. Ettevõtlikkuse kompetentsi intervjueeritavad hetkel turundajatele vajalike kompetentside vaates tähtsaks ei pidanud, kuid tulevikus näevad sellel esmatähtsat rolli. Veel toodi välja loovuse kompetents. Uuringus tõi suhtlemise kompetentsi olulisuse tulevikus välja ainult üks intervjueeritav, mis on töö autorite hinnangul vastuoluline, kuna empaatia olulisust masinate kõrval mainisid mitmed intervjueeritavad. Lisaks toodi välja õppimise ja analüüsi kompetents ning avatus ja uuendusmeelsus, et olla valmis katsetama uusi tehnoloogiaid. Uue kompetentsina toodi intervjuus osalejate poolt välja ka seadusandluse tundmine, kuna järjest enam lisandub erinevaid direktiive ja regulatsioone ning turundaja jaoks on tähtis aru saada piiridest, mille sees ta tegutseda võib. Veel mainiti ka oskust tehisintellektile käsklusi anda (ingl k *prompt writing*) ning tehnoloogia tundmist. Uuringu tulemused on osaliselt kooskõlas varasemate uuringutega, kus varasemate autorite poolt toodi välja, et tulevikus on turundajate jaoks vajalikud kompetentsid järgmised: digitaalsed kompetentsid, kliendikesksus, digipädevus, loovus, suhtlemise-, õppimise-, analüüsi- ja tehisintellekti kompetents ning vastutustundlikkus (Kindermann *et. al.*, 2020; Chandra, 2022; Levels *et. al.*, 2019; Bihagen *et. al.*, 2021; Schlee & Harich 2010; Rodrigues *et. al.*, 2021; Mulder, 2017; Di Gregorio *et. al.*, 2019; Kindsiko *et. al.*, 2022; Nseobot & Jerome, 2024). Suhtlemise kompetentsi ei peetud käesoleva uuringu osalejate arvates tulevikus oluliseks, kuid Santana ja Díaz-Fernándezi (2023) sõnul kasvab selliste kompetentside osatähtsus, mida masinad asendada ei suuda. Kindsiko jt (2022) peavad tulevikuoskuseks vastutustundlikkust ning uuringus osalejad seostasid vastutustundlikkust direktiivide ja regulatsioonide mõistmisega ehk laiemalt seadusandluses orienteerumisega. Nseobot ja Jerome (2024) on eraldi defineerinud ka tehisintellekti kompetentsi, kuid läbiviidud uuringus sellist kompetentsi ei mainitud.

Magistritöös läbiviidud uuringu tulemusena esitavad töö autorid turundajatele tulevikus vajalikud kompetentsid, mis jagunesid kuute kategooriasse: tulevikuoskused, digitaalsed kompetentsid, analüüsi kompetentsid, trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid, seadusandlusega seotud kompetentsid ja kutsespetsiifilised kompetentsid, kus tähtsaimad alamkompetentsid on ettevõtlikkus, loovus, digipädevused, tehnoloogia tundmine, analüüsi kompetents, strateegiline mõtlemine, õppimise kompetents, andmekaitse ja privaatsuse kompetentsid ning kliendikesksus. Varasemate autorite käsitletud turundajatele olulistest kompetentsidest jagunesid samuti kuute kategooriasse. Magistritöö uuringu

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

tulemused ja teooria põhiseisukohad turundusosakonna töötajate tulevikukompetentside vaates koondati Tabelisse 8.

Tabel 8

Turundusosakonna töötajate tulevikukompetentsid: uuringu tulemuste võrdlus teoreetiliste seisukohtadega.

Magistritöö uuringu tulemused	Teooria põhiseisukohad
Tulevikuoskused: ettevõtlikkus, loovus, digioskused , koostöö, probleemi lahendamine, enesejuhtimine, kriitiline mõtlemine, suhtlemisoskus	Tulevikuoskused: enesejuhtimine, digipädevus, koostöö, suhtlemiskompetents, kriitiline mõtlemine, loovus, ettevõtlikkus
Digitaalsed kompetentsid: digipädevus, tehnoloogiatega tundmine , automatiseerimine, <i>prompt writing</i> , tehnoloogiatega rakendamine	Digitaalsed kompetentsid: analüüsi kompetents, digitaalne turundus, <i>prompt writing</i> , tehnoloogiatega tundmine
Analüüsivõime kompetentsid: analüüsi kompetents, strateegiline mõtlemine , kriitiline mõtlemine	Mõtlemise kompetentsid: strateegiline mõtlemine, algoritmiline mõtlemine
Trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid: õppimise kompetents , tuleviku uurimine, kohanemisvõime, uuendusmeelsus, avatus, muutustega toimetulek	Trendidega kohanemiseks vajaminevad kompetentsid: õppimise kompetents, paindlikkus, emotsionaalne intelligentsus, muutustele avatus
Seadusandlusega seotud kompetentsid: andmekaitse, privaatsus , direktiivide mõistmine, seadusandluses orienteerumine	Keskkonnasäästlikkuse kompetentsid: keskkonnasäästlikkuse alased teadmised, direktiivide mõistmine
Kutsespetsiifilised kompetentsid: kliendikesksus , äri mõistmine, digiturundus, müügiioskused, turundusalased teadmised ja oskused (nt kampaaniad), eelarvestamine, bränditunnetus, innovatsioonioskused, tootearendusoskused, disainmõtlemine, inim-ja reklaamipsühholoogia	Kutsespetsiifilised kompetentsid: Turundusoskused, kliendikesksus, müügiioskused, innovatsiooni kompetents

Märkused: Magistritöö uuringu tulemuste ja teooria põhiseisukohtade all on välja toodud tulevikukompetentside kategooriad koos olulisemate alamkompetentsidega, rasvases kirjas on märgitud on uuringu tulemusena enim mainitud kompetentsid ehk kõige olulisemad kompetentsid.

Allikas: Autorite koostatud intervjuude ja varasemate autorite põhjal Kotler jt (2021), Kotler jt (2023), George jt (2024), Levels jt (2019), Bihagen jt (2021), Orasmaa jt (2020), Purcărea (2019), Krishna jt (2023), Rampersad (2020), Nseobot ja Jerome (2024).

Tabelist 8 nähtub, et nii uuringus kui teoorias leiti, et turundusosakonna töötajate tulevikukompetentside kategooriad on: tulevikuoskused, digitaalsed kompetentsid, trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid ja kutsespetsiifilised kompetentsid. Erinevad kaks kompetentside kategooriat – uuringu tulemusena leiti, et olulised on veel analüüsimise kompetentsid ja seadusandlusega seotud kompetentsid, varasemate uuringute põhjal on olulised aga veel keskkonnasäästlikkuse kompetentsid ja mõtlemise kompetentsid. Ka tulevikukompetentside kategooriate alla kuuluvad alamkompetentsides on valdavalt kooskõlas varasemate uuringutega, eriti uuringus leitud olulisimate alamkompetentside osas, suurimad erinevused on digitaalsete kompetentside kategoorias.

Kompetentside arendamine on uuringu andmetel nii organisatsiooni kui töötaja vastutus, kus töötaja võiks ise huvipakkuvaid arendusmeetodeid leida ning tööandja võimaldada on nii ajalised kui ka rahalised ressursid. Erinevad organisatsiooni poolt loodud koolitusprogrammid viitavad ettevõttesisesele õppimiskultuuri loomisele, mis on intervjueeritavate arvates äärmiselt oluline – õppimine peaks olema organisatsiooni vaatest soositud tegevus. Rampersadi (2020) sõnul ei eksisteeri 10 aasta vaates enam praegu kõige nõutumad ametid ning seetõttu tuleks uuringu tulemusena tööjõudu planeerida, kus organisatsioon paneb põhindes enda äristrateegiale ja eesmärkidele kirja, millised on vajalikud töökohad ja kompetentsid, et need eesmärgid saavutada.

Intervjuus osalejad mainisid kompetentside arendamiseks erinevaid organisatsioonisiseseid ja -väliseid koolitusi, mida pakuvad välja nii tööandja kui ka töötaja. Veel selgus uuringust, et efektiivsed kompetentside arendamise viisid on: praktiline õpe ja katsetamine; kolleegidelt ja teistelt organisatsioonidelt õppimine läbi kogemuste jagamise; mikrokraadid. Uuringust selgus huvitav perspektiiv, et töötajal võiks olla võimalus enda koolituseelarvet ise planeerida ning võimaluste piires leida enda jaoks parim meetod, kas siis koolituse, konverentsi, õppereisi vms näol, mida varasemate autorite poolt välja ei toodud. Kompetentside arendamise väljakutsetena tõid intervjueeritavad välja, et töötaja vaatest kompetentside arendamisel on põhilised väljakutsed ajapuudus ning huvi ja tahte puudumine. Töötajad ei soovi kompetentside arendamisel tunda, et neile surutakse kompetentside arendamist peale ja peetakse oluliseks, et töötajate jaoks on selge kompetentside vajalikkus. Eeltoodud kompetentside arendamise võimalused olid valdavalt käsitletud ka varasemates uuringutes (Bound & Lin, 2013; Krasnostavskaia *et. al.*, 2020; Younas & Bari, 2020; Prokopenko *et. al.*, 2020). Varasemate autorite käsitlestest selgus lisaks intervjueeritavate poolt mainitutele efektiivse kompetentside arendamise viisina

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

innovatsiooniprotsessis osalemine (Hero *et. al.*, 2017; Krasnostavskaia *et. al.*, 2020). Samuti toodi eelnevates uuringutes välja, et erinevate inimeste kokku koondamine ja erinevate inimestega koos töötamine on hea alus, et kompetentse arendada ja soodustada uute teadmise loomist (Hero *et. al.*, 2017; Rodrigues, 2021). Walker jt (2009) sõnul aga ei ole sageli kraadiõppes omandatud kompetentsid vastavuses organisatsioonide nõudmisega. Sarnane arvamus oli ka intervjuueeritaval, sealjuures mainiti koolituste vaates, et kogemuse põhjal läbitud koolituste tase ei olnud töötajatele piisav, et neid edasi arendada.

Järgnevalt esitatakse autorite soovitusel turundustöötajate tulevikukompetentside arendamiseks. Esmalt esitatakse soovitusel töötaja vaates ja seejärel organisatsiooni vaates. Tulevikukompetentside arendamise initsiatiiv peaks tulema töötajalt, kes soovib ise püsida konkurentsivõimeline ja juurde õppida. Autorid soovivad töötajatel seada endale eesmärgid kompetentside arendamise vallas ja leida vastavalt endale sobivad arendusmeetodid. Autorite soovitusel on efektiivseteks arendusmeetoditeks: järjepidevad sisemised ja välised koolitused, mis toimuvad nii veebis kui füüsilises keskkonnas, mille abil on võimalik arendada eelkõige digitaalseid-, kutsespetsiifilisi ja trendidega kohanemiseks vajalikke kompetentse ning tulevikuoskuseid; praktiline õpe ja katsetamine, mille kaudu saab teadmisi praktiseerida ja uusi võimalusi läbi proovida, sealjuures võiks pärast koolitusi koheselt leida praktilisi väljundeid õpitu praktiseerimiseks; innovatsioonimeetodite praktiseerimine, sealhulgas disainmõtlemise harjutused, mille kaudu arendada tulevikuoskuseid ja kutsespetsiifilisi kompetentse; ülikoolide poolt pakutavad mikrokraadid; kolleegilt-kolleegile õpe (nt kogemuste/teadmiste jagamine, töövarjutamine, mentordamine) ja organisatsioonilt-organisatsioonile kogemuste jagamine, mille abil arendada eelkõige digitaalseid- ja kutsespetsiifilisi kompetentse. Organisatsiooni vaatest on oluline edendada organisatsioonis õppimiskultuuri, mis soodustab töötajate arengut. Ettevõtte peaks tagama ajalised ja rahalised ressursid töötaja kompetentside arendamiseks, mis on töötajatega nt aasta lõikes täpselt kokku lepitud ning töötaja saab ise oma kompetentside arendamise eelarve kulutamise osas ettepanekuid teha endale sobivatel viisidel. Turundusosakonnas peaks meeskonna kujundama nii, et töötajad on võimalikult erineva taustaga, mis soodustab üksteiselt õppimist, kompetentside arendamist ja innovatsiooni teket. Ettevõtte võiks rohkem võimaldada töötajatel leida endale sobivaid efektiivseid kompetentside arendamisviise ning sealjuures ka selgitada kompetentside arendamise olulisust.

Kokkuvõte

Organisatsioonid vajavad kasumlikuks ja jätkusuutlikuks toimimiseks kompetentseid töötajaid, mistõttu on oluline kaardistada, missuguseid kompetentse peavad turundusosakonna töötajad omama. Kompetents on mitmetahuline mõiste, mis hõlmab endas oskusi, teadmisi, hoiakuid ja käitumisviise ning on tugevalt seotud tööülesannete eduka täitmisega. Inimesed võivad ekslikult sõna “kompetents” samastada sõnaga “oskus”, jättes välja eelpoolmainitud mõiste osad (nt teadmised, hoiakud vms). Kompetentsed töötajad suudavad kompetentse efektiivselt kasutada ja aitavad saavutada organisatsiooni eesmäärke, konkurentsieelise ja luua innovatsiooni.

Käesoleva magistritöö eesmärgi täitmiseks uuriti esmalt kompetentsi mõistet ja kompetentside jagunemist. Kompetentsid jagunevad ülekantavates ja kutsespetsiifilisteks kompetentsideks. Seejärel uuriti turundusosakonna töötajate jaoks hetkel olulisi kompetentse, tulevikuoskuseid ja kolme turundusvaldkonda mõjutavat trendi, mis avaldavad mõju turundusosakonna töötajatele vajalikele tulevikukompetentsidele. Mainitud kolm trendi olid: tehnoloogia areng, tarbijate väärtuste ja harjumuste muutumine ning keskkonnasäästlikkus, mis on omavahel seotud. Turundajate tulevikukompetentsidele avaldab enim mõju tehnoloogia areng. Järgmisena uuriti turundajatele tulevikus olulisi kompetentse ja toodi välja kompetentside arendamise viisid, kuna selleks, et konkurentsivõimelisena püsida, on oluline arendada turundajate tulevikukompetentse.

Empiirilises osas viidi läbi uuring eesmärgiga selgitada välja turundusosakonna töötajatele vajalikud tulevikukompetentsid ja nende arendamise võimalused. Uuring Eesti ja rahvusvaheliste organisatsioonide turundustöötajatega teostati kvalitatiivsel uurimismeetodil ning intervjueriti valdavalt turundusvaldkonna töötajaid. Uuringu tulemustest lähtuvalt soovisid autorid teha järeldusi turundusosakonna töötajate tulevikukompetentsidest ning anda soovitusi turundajate tulevikukompetentside arendamiseks nii töötaja kui organisatsiooni vaatest.

Uuringu tulemusena selgus, et intervjueritavate hinnangul on kompetentsi mõiste seotud eelkõige kindlate oskustega tööülesandeid edukalt sooritada. Seejärel uuriti turundajatele vajalikke kompetentse ning uuringust selgus, et varasematele käsitlustele mõneti vastuoluliselt arvasid uuringus osalejad, et turundajatele on vajalikud eelkõige ülekantavad kompetentsid ning turunduses kutsespetsiifilisi kompetentse ei osatud nimetada või arvati, et need ei ole turundajatele esmatähtsad. Turundajatele hetkel vajalikud kompetentsid hõlmavad: suhtlemise, loovuse, kriitilise mõtlemise, digipädevuse, koostöö,

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

enesejuhtimise, empaatia, analüüsi-, kliendikesksuse, avatuse, projektijuhtimise, digiturunduse, äri mõistmise, eelarvestamise, disainmõtlemise, seadusandluses orienteerumise ja isikuandmete töötlemise kompetentse.

Et kaardistada tulevikus vajalikke kompetentse, uuriti esmalt tulevikutrende, mis mõjutavad otseselt turundusvaldkonda. Enim mõjutavaks trendiks peetakse tehnoloogia arengut, sh tehisintellekti ja suurandmete kasutamist. Tehisintellekt ja suurandmed muudavad võimalikuks personaliseerimise, automatiseerimise ja andmepõhise otsustamise. Personaliseerimine ja kliendikesksus toovad kaasa isikuandmete kaitse ja privaatsusega seotud väljakutsed, mistõttu on inimesed ettevaatlikumad oma isiklike andmete (ja sellega seotud nõusolekute) jagamise vaates.

Teiseks turundusvaldkonda mõjutavaks trendiks on inimeste käitumise ja harjumuste muutumine, nt blokeeritakse reklaame veebilehtedel, välditakse reklaame näitavaid kanaleid või kasutatakse reklaamivabu lahendusi, tarbitakse vähem infot erinevatest kanalitest, liigutakse uutesse kanalitesse. Sellised harjumuste ja eelistuste muutused raskendavad turundajate igapäevatööd ja sunnivad välja mõtlema uusi strateegiaid, kuidas ja mis kanalites inimesteni jõuda. Kolmanda trendina käsitleti keskkonnasäästlikkust, kuid intervjueeritavad seda tulevikutrendina ei tajunud.

Turunduse roll organisatsioonis tulevikus laieneb, mistõttu muutuvad ka turundajatele vajalikud kompetentsid. Kuna suurim tulevikus oluliste kompetentside mõjutaja on tehnoloogia areng, siis suureneb digitaalsete kompetentside tähtsus. Samuti kasvab tulevikus kliendikesksuse kompetentsi tähtsus. Intervjuude põhjal leiti turundajatele tulevikus oluliste kompetentsidena kuus kategooriat: tulevikuoskused, digitaalsed kompetentsid, analüüsimise kompetentsid, trendidega kohanemiseks vajalikud kompetentsid, seadusandlusega seotud kompetentsid ja kutsespetsiifilised kompetentsid, kus tähtsaimad alamkompetentsid on ettevõtlikkus, loovus, digioskused, digipädevus, tehnoloogiate tundmine, analüüsi kompetents, strateegiline mõtlemine, õppimise kompetents, andmekaitse ja privaatsuse kompetentsid ning kliendikesksus. Õppimise kompetents on baasiks turundajate kohanemisvõime kindlustamisele.

Kompetentside arendamine on nii organisatsiooni kui töötaja vastutus. Töö autorid toovad välja, et kompetentside arendamisega seotud väljakutsed on ajapuudus, huvi ja tahte puudus, arendamise olulisuse mitterõõustumine ja pealesurumise tunne töötaja vaates. Autorite soovitus on, et töötaja peaks kandma hoolt endale huvipakkuvate arendusmeetodite leidmise eest ning tööandja peaks võimaldama töötajale kompetentside arendamiseks ajalised ja

TURUNDUSOSAKONNA TÖÖTAJATE TULEVIKUKOMPETENTSID JA NENDE ARENDAMINE

rahalised ressursid. Kompetentside efektiivse arendamise eelduseks on autorite hinnangul ettevõttesisene õppimiskultuur. Kompetentside arendamise efektiivseteks viisideks on välimised ja sisemised koolitused, mis on välja pakutud nii töötaja enda kui tööandja poolt, nii füüsiliselt kui veebis. Autorid soovivad efektiivse arendusmeetodina praktilist õpet ja katsetamist, sealjuures soovitatakse katsetada innovatsioonimeetodeid disainmõtlemisega seotud harjutuste abil. Efektiivse kompetentsi arendamise viisina toovad autorid välja ka mikrokraadid. Lisaks soovitatakse rohkem praktiseerida kolleegilt-kolleegile ja organisatsioonilt-organisatsioonile kogemuste jagamist ja õppimise võimalust.

Autorid loevad uuringu õnnestunuks, kuna uuringu tulemuste kaudu oli autoritel võimalik tuua välja turundusosakonna töötajate tulevikukompetentsid ja teha ettepanekuid nende efektiivseks arendamiseks organisatsioonis. Autorid soovivad rõhutada, et turundajate tulevikukompetentside ja nende efektiivsete arendamisviiside teadvustamise kaudu on võimalik nii turundajatel kui organisatsioonidel lähitulevikus teha samme, et tagada või säilitada konkurentsivõime.

Autorid pakuvad töö edasiarendamiseks välja turundajate kompetentsimudeli loomise (vastavalt turundusspetsialist, turundusjuht, turundusdirektor tasemetel). Lisaks soovivad töö autorid välja töötada testi, mida saaks kasutada turundustöötajate värbamisel, et määratleda töötaja kompetentsid ja nende tasemed ning selle abil paika panna ka töötajale individuaalsed eesmärgid kompetentside arendamise vaates.

Kasutatud kirjandus

1. Ainsaar, M., Strenze, T. (toim) (2019) Väärtused kui inimvara ja nende seos ühiskonna arenguga. Tallinn, Tartu: Arenguseire Keskus, Tartu Ülikool.
2. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page Publishing.
3. Athey, T. R., Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. – *Human Resource Management*, 38(3), pp. 215-226.
4. Balcar, J., Blažíčková, J., Braňka, J., Czesaná, V., Gavenda, M., Grygerová, Š., Havlena, J., Havlíčková, V., Hladká, M., Homolová, E., Janoš, J., Karásek, Z., Karásková, J., Kavan, L., Kotíková, J., Larsen, C., Micková, E., Rand, S., Schmid, A., Soukup, T., ... Zacharová, L. (2011). *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*.
5. Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation.
6. Barrera, K. G & Shah, D. (2023). Marketing in the Metaverse: Conceptual understanding, framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 155(Part A), 113420. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113420>
7. Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Digital transformation models for the I4.0 transition: Lessons from the change management literature. *Sustainability*, 13(23), 12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>
8. Bihagen, E., Dicks, A., Ehlert, M., Härkönen, J., Korpi, T., Künn-Nelen, A., Menze, L., Montizaan, R., Pöyilö, H. (2021). Skills, automation, and earnings: Employment on technology driven labor markets.
9. Canton, J. (2006). The Extreme Future: The Top Trends That Will Reshape the World in the Next 20 Years.
10. Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39, 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
11. Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research* 10(1), 97-130. DOI:[10.18421/IJQR10.01-05](https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05)

12. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
13. Di Gregorio, A., Maggioni, I., Mauri, C. & Mazzucchelli, A. (2019). Employability skills for the future marketing professionals.
14. EBSCO Discovery. (2024). Kasutatud 22.04.2024.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip%2Cuid&profile=eds>
15. Eesti Keele Instituut. (2024). EKI Ühendsõnastik 2024. Kasutatud 02.02.2024,
<https://www.eki.ee/dict/eks/index.cgi?Q=kompetents&F=M&C06=en>
16. European Marketing Confederation. (2023). International Marketing Competencies. Kasutatud 19.05.2024,
<https://www.emc.be/uploads/international-marketing-competencies-january-2023-206e3.pdf>
17. Euroopa Parlament. (2024). EL nõuab rohepesu keelustamist ja roheväidete reguleerimist. Kasutatud 3.04.2024.
<https://www.europarl.europa.eu/topics/et/article/20240111STO16722/el-nouab-rohepesu-keelustamist-ja-rohevaidete-reguleerimist>
18. Euroopa Ülemkogu kodulehekül. (2024). Kasutatud 28.03.2024
<https://www.consilium.europa.eu/et/topics/climate-neutrality/>
19. George, S. M., Sasikala, B., Gowthami, T., Sopna, P., Umamaheswari, M., Dhinakaran, D. P. (2024). Role of Artificial Intelligence in Marketing Strategies and Performance. *Migration Letters*, 21(S4), 1589-1599.
20. Godbole, M. & Josyula, H. P. (2024). Navigating the future: A comprehensive analysis of AI, ML, ERP, and Oracle integration in financial digital transformation. *International Journal of Computer Engineering and Technology (IJCET)*, 15(1), 61-70.
21. Hennig-Thurau, T., & Ognibeni, B. (2022). Metaverse marketing. *NIM Marketing Intelligence Review*, 14(2), 43-47. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2022-0016>
22. Hero, L.-M., Lindfors, E., & Taatila, V. (2017). Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 103-121.
23. Herrmann, C., Rhein, S. & Sträter, K. F. (2022). Consumers' sustainability-related perception of and willingness-to-pay for food packaging alternatives. *Resources*,

Conservation and Recycling, 181, Article 106219.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106219>

24. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
25. Intervjueeritav 1. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 09.04.2024.
26. Intervjueeritav 2. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 09.04.2024.
27. Intervjueeritav 3. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 09.04.2024.
28. Intervjueeritav 4. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 10.04.2024.
29. Intervjueeritav 5. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 12.04.2024.
30. Intervjueeritav 6. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 12.04.2024.
31. Intervjueeritav 7. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 15.04.2024.
32. Intervjueeritav 8. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 15.04.2024.
33. Intervjueeritav 9. (2024). *Autorite intervjuu*. Microsoft Teams videokõne, 16.04.2024.
34. Jamnes, P., Elenurm, T., Murre, S., Kerem, M.-K., Randma, T., All, K., Pung, A., Toom, K., Aarna, O., Rodes, K., Arvisto, T., Piisop, K. & Arvisto, R. (2013).
ÜLDISED KOMPETENTSID.
35. Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., San Emeterio, M. C., & Pelegrín-Borondo, J. (2019). Developing new “Professionals”: Service learning in marketing as an opportunity to innovate in higher education. *Studies in Educational Evaluation*, 60, 163-169. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.01.001>
36. Kindermann, B., Beutel, S., Garcia de Lomana, G., Strese, S., Bendig, D. & Brettel, M. (2021). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(5), 645-657.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.009>
37. Kindsiko, E., Poltimäe, H., Lorenz, A. (2022). Tulevikuoskuste arendamine Tartu Ülikoolis.
38. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity.
39. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). Marketing 6.0: The future is immersive.
40. Kotsiou, A., Fajardo-Tovar, D. D., Cowhitt, T., Major, L., & Wegerif, R. (2022). A scoping review of future skills frameworks. *Irish Educational Studies*, 41(1), 171-186.
<https://doi.org/10.1080/03323315.2021.2022522>

41. Krasnostavskaja, N., Kupriianova, I., Gnezdova, J., & Semenova, E. (2020). Problems of forming marketing competencies in the digital economy. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 940(1).
<https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012066>
42. Krishna, S. R., Rathor, K., Ranga, J., Soni, A., D, S., & N, A. K. (2023). Artificial intelligence integrated with big data analytics for enhanced marketing. In 2023 International Conference on Inventive Computation Technologies (ICICT) (pp. 1073-1077). Lalitpur, Nepal. <https://doi.org/10.1109/ICICT57646.2023.10134043>
43. Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömp, J. (2014). Intervjuu. Kasutatud 8.04.2024. <https://samm.ut.ee/intervjuu/>
44. Levels, M., Somers, M., & Fregin, M.-C. (2019). Scenarios for the impact of intelligent automation on work. ROA. ROA External Reports
45. Marope, M., Griffin, P., & Gallagher, C. (2017). Future Competences and the Future of Curriculum. A Global Reference for Curricula Transformation.
46. Marr, B. (2023) A Short History Of ChatGPT: How We Got To Where We Are Today. Kasutatud 22.04.2024.
<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/05/19/a-short-history-of-chatgpt-how-we-got-to-where-we-are-today/>
47. Mulder, M. (2017). A Five-Component Future Competence (5CFC) Model. The Journal of Agricultural Education and Extension, 23(2), 99-102.
<https://doi.org/10.1080/1389224X.2017.1296533>
48. Olev, A. & Alumäe, T. (2022). Estonian speech recognition and transcription editing service. Baltic Journal of Modern Computing, 10(3), 409-421.
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
49. Orasmaa, A., Laurila, L., & Liimatainen, H. (2020). Rethinking ownership: Producer ownership models in a circular economy. Sitra Studies, 176.
50. Peyravi, B., Nekrošiene, J. & Lobanova, L. (2020). Revolutionised technologies for marketing: Theoretical review with focus on artificial intelligence. Vilnius Gediminas Technical University, 21 (2), 827–834. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12313>
51. Prokopenko, O., Osadchenko, I., Braslavskaja, O., Malyshevska, I., Pichkur, M., & Tyshchenko, V. (2020). Competence Approach in Future Specialist Skills Development. International Journal of Management, 11(4), 645-656.

52. Purcărea, Theodor. (2019). Modern Marketing, CX, CRM, Customer Trust and Identity. 9. 42-55.
53. Rampersad, G. (2020). Robot will take your job: Innovation for an era of artificial intelligence. *Journal of Business Research*, 116, 68-74.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.019>
54. Rodrigues, M., Fernández-Macías, E., & Sostero, M. (2021). A unified conceptual framework of tasks, skills, and competences. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, No. 2021/02. European Commission, Joint Research Centre (JRC), Seville.
55. Rust, R. T. (2019). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing* 37, 15–26.
56. Saeed, K. (2015). Gaps in Marketing Competencies Between Employers' Requirements and Graduates' Marketing Skills.
57. Santana, M., & Díaz-Fernández, M. (2023). Competencies for the artificial intelligence age: Visualization of the state of the art and future perspectives. *Review of Management Science*, 17, 1971-2004. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00613-w>
58. Schlee, R. P., & Harich, K. R. (2010). Knowledge and skill requirements for marketing jobs in the 21st century. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352.
<https://doi.org/10.1177/0273475310380881>
59. Zhechev, V. (2024). A dive into the marketing trends of 2024: Insights to unlocking potential. *Business & Management Compass*, 68(1), 54-65.
<https://doi.org/10.56065/p9rsad98>
60. Tarigan, M. & Fadillah, F. (2023). Identification of soft competencies aspects in human resource development in the industrial era 4.0.
61. Tartu Ülikooli kodulehekül. (i.a). Kasutatud 21.04.2024.
<https://ut.ee/et/mikroraadid>
62. Tartu Ülikooli praktika majandusteaduskonnas kodulehekül (2019). Kasutatud: 7.04.2024.
<https://sisu.ut.ee/praktikamajanduses/tulevikuoskused-2025-valmista-ennast-ette>
63. Ting-Ting, L., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.
<https://doi.org/10.3390/su132111663>

64. Turundajate liidu kodulehekülg. (2024). Kasutatud 6.04.2024.
<https://turundajateliit.ee/terminoloogia-turundusosakonnad/>
65. Virtanen, A., & Tynjälä, P. (2019). Factors explaining the learning of generic skills: a study of university students' experiences. *Teaching in Higher Education*, 24(7), 880-894. <https://doi.org/10.1080/13562517.2018.1515195>
66. Walker, I., Tsarenko, Y., Wagstaff, P., Powell, I., Steel, M., & Brace-Govan, J. (2009). The Development of Competent Marketing Professionals. *Journal of Marketing Education*, 31(3), 253-263. <https://doi.org/10.1177/0273475309345197>
67. Weinert, F. E. (1999). Definition and Selection of Competencies Concepts of Competence.
68. Willman-Iivarinen, H. (2017). The future of consumer decision making. *European Journal of Future Research* 5, 14. <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0125-5>
69. Wirtz, J., Tuzovic, S., & Kuppelwieser, V. G. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171–194,
<https://eprints.qut.edu.au/86233/1/86233.pdf>
70. Younas, M. & Bari, M. W. (2020) The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: Mediating role of competency development. *Economic Research*, 33(1), 1330-1353.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>

Lisad

LISA A

Intervjuu küsimused

1) Sissejuhatus: Kas annate nõusoleku intervjuu salvestamiseks? Palun öelge oma vanus, ametikoht ja staaž ettevõttes/valdkonnas.

2) Mida teie jaoks tähendab sõna “kompetents”? Aga mida “kompetentsus” või kes on “kompetentne töötaja”? Kuidas võivad inimesed “kompetentsust” mõista? Miks on kompetentsed töötajad organisatsioonile olulised?

3) Missugused kompetentsid on turundajale vajalikud (kas kutsespetsiifilised/üldised, kas arvate, et erinevate valdkondade töötajate vajalikud kompetentsid on sarnased/erinevad?) Millised kompetentsid on turundajatel kutsespetsiifilised? Kuidas need kompetentsid on viimase 5-10 a jooksul muutunud, mis on seda mõjutanud (n-ö minevikutrendid)?

4) Missugused on teie arvates tulevikutrendid, mis mõjutavad turunduse valdkonda? Kuidas tulevikutrendid mõjutavad turunduse rolli organisatsioonis?

5) Missuguseid kompetentse peaksid turundajad arendama, et tulevikutrendidega kohaneda ja konkurentsivõimeline püsida? Missugused on turundajatele vajalikud kompetentsid tulevikus, nt 5-10 a pärast (või kas kompetentside tähtsus muutub kuidagi)? Valida kahest loetelust kolm kõige tähtsamat turundajate jaoks tulevikus ja järjestada tähtsuse järjekorras:

1. loetelu: Probleemi lahendamine, kriitiline mõtlemine, loovus, enesejuhtimine, koostöö, suhtlemisoskus, empaatia, digioskused, vastutustundlikkus, ettevõtlikkus
2. loetelu: Õppimise kompetents, suhtlemisoskus, koostöö, kriitiline mõtlemine, digioskused, analüüsi kompetents, digiturunduse kompetents, turunduse kompetents, juhtimise kompetents, loovus, kliendikesksus

Kas oskate tuua näiteid (konkreetsed valdkonnad, projektid), kus tulevikukompetentsid on juba täna rakendatavad?

6) Kas töötajate kompetentside arendamine on organisatsiooni või töötaja vastutus? Kuidas seda efektiivselt teha (meetodid, tööriistad)?

7) Kas on midagi temaatilist, mida sooviks veel lisada?

Summary

MARKETING DEPARTMENT EMPLOYEES' FUTURE COMPETENCIES AND THEIR DEVELOPMENT

Delis Kruustik, Kristina Lillo

In today's competitive business environment, organizations must adapt quickly to external factors to remain relevant. This rapid adaptation necessitates highly competent employees to maintain efficiency and profitability, making consistent support for employee competency development essential.

Technological advances and shifts in consumer behavior are shaping discussions on future competencies in marketing. Technologies such as artificial intelligence (AI) and big data offer opportunities to enhance marketing efficiency, highlighting the need for marketers to utilize them effectively.

This master's thesis investigates the future competencies of marketing department employees and their development opportunities. The research tasks are as follows:

1. Analyze the concept of competency and its classification.
2. Investigate the current competencies required for marketing department employees.
3. Provide an overview of future trends and competencies in the marketing field based on previous studies.
4. Conduct an empirical study to analyze the future competencies and trends needed by marketing department employees and the possibilities for developing these competencies within organizations.

The thesis is divided into two chapters: theoretical and empirical. The theoretical chapter defines marketing competencies and discusses their importance in marketing, current significant competencies, future skills, trends affecting marketing competencies, and ways to develop them. The empirical part consists of three subchapters. The first provides an overview of the methodology and sample. The second presents the study results. The third offers the authors' conclusions on the future competencies necessary for marketing department employees and their development possibilities within organizations, based on theoretical foundations and study results.

Competency is a multifaceted concept encompassing skills, knowledge, attitudes, and behaviors, strongly linked to successful job performance. Organizations need competent employees to operate profitably and sustainably. Key findings reveal that behavioral competencies, rather than job-specific ones, are crucial for marketers. Current essential competencies include communication, creativity, critical thinking, digital skills, collaboration, self-management, empathy, analytical skills, customer orientation, openness, project management, digital marketing, business understanding, budgeting, design thinking, legal knowledge, and data processing.

Technological advancement, particularly AI and big data, is identified as the most influential trend, enabling personalization, automation, and data-driven decision-making. This trend brings challenges related to data protection and privacy. Changes in consumer behavior, such as ad-blocking and shifting to new channels, complicate marketers' work. Environmental sustainability is also noted but perceived as less impactful by interviewees.

Future marketing competencies fall into six categories: future skills, digital competencies, analytical competencies, trend adaptation competencies, legal competencies, and job-specific competencies. Essential sub-competencies include entrepreneurship, creativity, digital skills, technological knowledge, analytical skills, strategic thinking, learning competence, data protection, and customer-centricity. Learning competence is vital for ensuring adaptability.

Competency development is a shared responsibility between organizations and employees. Challenges include time constraints, lack of interest, and perceived irrelevance of development. Recommendations for effective development include fostering an internal learning culture, offering external and internal training, practical learning, micro-degrees, and peer-to-peer knowledge sharing.

The study concludes that understanding and developing future competencies is crucial for maintaining competitiveness. Further research should create a competency model for different marketing roles and develop a test for assessing competencies during recruitment, aiding in setting individual development goals.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Delis Kruustik ja Kristina Lillo,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Turundusosakonna töötajate tulevikukompetentsid ja nende arendamine organisatsioonis”, mille juhendaja on Anne Reino, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Delis Kruustik, Kristina Lillo

21.05.2024