

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Gisela Sau

APOLLO TÖÖANDJA BRÄNDI SISEMINE KUVAND

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala turundus

Juhendaja: lektor René Arvola

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks 14 463 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Gisela Sau

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 113863

Üliõpilase e-posti aadress: giselasau@hotmail.com

Juhendaja: lektor René Arvola:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖANDJA BRÄNDI TEOORIA	8
1.1. Tööandja brändi olemus	8
1.2. Korporatiivbrändi ja tööandja brändi suhe ning erinevused.....	20
1.3. Tarbija brändi ja tööandja brändi suhe ning erinevused.....	24
1.4. Tööandja brändi kuvandi mõõtmine ja hindamine	30
2. MEELELAHUTUSGRUPI APOLLO ÜLEVAADE.....	36
2.1. Apollo Grupi tutvustus	36
2.2. Apollo brändi identiteet.....	37
2.3. Apollo tänane tööandja bränd.....	39
3. APOLLO TÖÖANDJA BRÄNDI EMPIIRILINE UURING	43
3.1. Empiirilise uuringu metoodika	43
3.2. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs	46
3.3. Empiirilise uuringu järeldused ja ettepanekud Apollole	56
KOKKUVÕTE	60
SUMMARY	63
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	67
LISAD	71
Lisa 1. Eksperdiintervjuude helisalvestised.....	71
Lisa 2. Eksperdiintervjuude kava	72
Lisa 3. Eksperdiintervjuude kokkuvõte (kohandatud ja üldistatud kujul).....	75
Lisa 4. Ankeetküsitlus	83
Lisa 5. Apollo Grupi väärtuspakkumise sisend sihtgruppide lõikes	89

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö pealkiri on järgmine – Apollo tööandja brändi sisemine kuvand.

Kuna töö autor on ise üks Apollo turundusmeeskonna liige, siis on tal teada, et üldiselt hinnatakse Apollo brändi väga kõrgelt, kuid täpsemalt pole brändi identiteet lahti kirjutatud ega selle sisemist kuvandit uuritud. Samuti pole selge kiirelt areneva Apollo Grupi tööandja brändi olemus ning mida töötajad tegelikult oma tööandja puhul hindavad.

Sellest lähtuvalt on töö probleemiks ebapiisav teave, milline on Apollo brändi ja Apollo Grupi tööandja brändi sisemine kuvand. Töö eesmärgiks on teada saada, esiteks, milline on Apollo brändi identiteet ja selle sisemine kuvand. Teiseks, milline on Apollo Grupi tööandja bränd ja selle sisemine kuvand. Kolmandaks, millised on peamised põhjused, miks inimesed Apollos töötavad.

Apollo brändi identiteedi kirjeldamiseks kasutas töö autor muuhulgas ka eksperdiintervjuude analüüsimisel kasutatud kvalitatiivse suunatud sisuanalüüsiga saadud infot ja kõikide Apollo Grupi töötajate seas läbi viidud uuringu tulemusi. Autor formuleeris ja esitas tulemuse vastavalt Kapferer'i identiteedi prismale. Eksperdiintervjuude abil pani autor kokku ka Apollo Grupi tööandja brändi olemuse ning selle sisemise kuvandi hindamiseks ja peamiste tegurite, miks inimesed Apollos töötavad, väljaselgitamiseks kasutas uuringumeetodina kvantitatiivset uuringut kõikide Grupi töötajate hulgas, mille andmekogumismeetodiks valiti ankeetküsitlus.

Uuringust selgus, et üldiselt on Apollo Grupi töötajad oma tööandja suhtes väga hästi meelestatud. Apollo bränd ja tööandja bränd on omavahel selgelt seotud. Üldiseid tööandja brändi tegureid näevad juhid positiivsemalt kui teenindajad. Selgusid ka Apollo Grupi peamised tugevused tööandjana.

Võtmesõnad: Apollo Grupp, brändi identiteet, brändi kuvand, tööandja bränd

SISSEJUHATUS

Üldjuhul on igal inimesel oma visioon, milline amet talle sobib ning teatud näitajate najal tehakse ka otsus, millisesse ettevõttesse soovitakse tööle minna. Tööturg on lai, aga konkurents just töökate ja lojaalsete töötajate järele on enamasti tihe. Kas oleks mõistlik ja turvaline minna tööle mõnda teadaolevalt edukasse rahvusvahelisse ettevõttesse või usaldada hoopis mõne tundmatu brändiga väikeettevõtte põnevat töökuulutust? Nagu ka igal tootel ja brändil, on ka igal ettevõttel oma maine, mis on tööandjat valides kindlasti oluline. Viimasel ajal on ka Eestis esile kerkinud mõiste „tööandja bränd“ ning töötajate värbamine ja hoidmine pole enam ainult personaliosakonna mängumaa vaid ka turundustegevused mängivad selles protsessis väga olulist rolli. Kui me räägime tööandja brändist, siis sisuliselt on see parimate brändijuhtimise võtete kasutamine inimressursi juhtimisel. (Mosley 2014, 4) See on ka loogiline, kuna väga keeruline on tarbijale midagi müüa, kui töötajad ise sellesse ei usu. Seega peaks igasugune turundus algama ennekõike ettevõtte seest, parimad brändid ehitatakse seestpoolt väljapoole. (Pietersis *et al.* 2005, 19) Fundamentaalne küsimus on aga see, mida heade oskustega inimesed tegelikult ootavad oma tööandjalt. (Barrow, Mosley 2005, 20)

Magistritöö teemaks on Apollo brändi ja tööandja brändi sisemise kuvandi uurimine. Traditiooniline raamatupood Apollo on aastatega kasvanud Eesti suurimaks meelelahutusgrupiks, seega on ka ettevõtte sees toimunud palju suuri strateegilisi muudatusi. Apollo on saanud omale täiesti uue brändi, kuid kas ja kuidas on töötajad sellega kohanenud? Apollo Gruppi on lisandunud mitmed väga erineva kontseptsiooniga ärid, kas ja kuidas on õnnestunud kõiki neid töötajaid Apollo brändi usku pöörata? Mida pakub Apollo Grupp oma töötajatele? Antud ettevõtte turundustöötajana leiab autor, et tööandja brändi teema on oluline, uudne ja põnev ning ka laiemas mõttes pole tööandja brände Eestis veel piisavalt uuritud just brändijuhtimise seisukohast. See teadmine aitaks paremini planeerida nii ettevõtte sisemist ja välist turundust kui ka arendada koostööd personalijuhtimisega ning lõppkokkuvõttes muudaks kogu ettevõtte töökultuuri. Kuigi tööandja brändi on teised Eesti autorid juba ka varem kajastanud, on kõikidel siiski teema osas oma vaatenurk ja seda pigem personalijuhtimise

seisukohast, kuid käesoleva töö autori arvates ei ole see just ettevõtte brändijuhtimise seisukohast olnud piisavalt ammendav.

Käesoleva magistr töö **probleemiks** on ebapiisav teave, milline on Apollo brändi ja tööandja brändi sisemine kuvand. Sellest lähtuvalt on töö **eesmärgiks** teada saada, esiteks, milline on Apollo brändi identiteet ja selle sisemine kuvand. Teiseks, milline on Apollo Grupi tööandja bränd ja selle sisemine kuvand. Kolmandaks, millised on peamised tegurid, miks inimesed Apollos töötavad ehk milline on Apollo väärtuspakkumine. Antud töö uurimisobjektideks on Apollo brändi identiteet, ettevõtte tööandja bränd ja sisemine kuvand.

Vastavalt uurimisprobleemile ja eesmärgile on autor sõnastanud järgmised **uurimisülesanded**:

- brändi identiteedi ja kuvandi ning tööandja brändi olemuse teoreetiline selgitamine;
- Apollo brändi identiteedi ja sisemise kuvandi uurimine;
- Apollo Grupi tööandja brändi ja selle sisemise kuvandi uurimine ning töötajate väärtuspakkumise sisendi väljaselgitamine;
- empiirilise uuringu läbiviimine esiteks Apollo Grupi võtmeisikute seas ning teiseks kõikide Apollo Grupi töötajate hulgas;
- uuringutulemuste analüüsimine ja hinnagute andmine Apollo brändi ja tööandja brändi sisemise kuvandi kohta.

Magistr töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis annab autor ülevaate tööandja brändi teooriast, alustades sissejuhatusega brändijuhtimise teooriast, keskendudes ennekõike brändi identiteedile ja kuvandile ning laiemalt tööandja brändile. Teises peatükis on vaatluse all magistr töö näidissettevõtteks valitud Apollo Grupp, et tekiks ülevaade ja arusaam Grupi tegevustest, soovitud Apollo brändi identiteedist ja olemasolevast tööandja brändist. Kolmandas peatükis on vaatluse all meetodid, millega probleemi uuritakse ning lahendatakse. Samuti toob autor välja enda poolt läbi viidud empiirilise uuringu tulemused.

Apollo brändi identiteedi kirjeldamiseks kasutati muuhulgas ka eksperdiintervjuudest ja ankeetküsitlusest saadud infot, mis formuleeriti vastavalt Kapferer`i identiteedi prismale. Eksperdiintervjuude abil pandi kokku ka Apollo tööandja brändi olemus. Sisemise kuvandi hindamiseks ja Apollo töötaja väärtuspakkumise selgitamiseks kasutati uuringumeetodina kvantitatiivset uuringut, mille andmekogumismeetodiks valiti ankeetküsitlus.

Analüüsimeetodina kasutas autor intervjuude analüüsimisel kvalitatiivset suunatud sisuanalüüsi ning andmete analüüsimisel peamiselt andmetöötlusprogrammi *Excel*.

Magistritöö autor soovib siinkohal tänada oma juhendajat Tallinna Tehnikaülikooli lektorit René Arvolat, kes aitas töö planeerimisel ja elluviimisel juhtida tähelepanu just kõige olulisematele ja huvitavamatele aspektidele. Samuti soovitakse tänada ka järgmiseid Apollo Grupi töötajaid - Mauri Kristjan Dorbek, Eha Pank, Rauno Stüff ja Kristiina Tinn ning kõiki teisi töötajaid, kes küsimustikku täites andsid väärtusliku sisendi sellesse uurimusse.

1. TÖÖANDJA BRÄNDI TEOORIA

Lähtudes magistritöö esmasest uurimisküsimusest annab esimeses peatükis töö autor teoreetilise ülevaate tööandja brändi teooriast üldiselt. Kuna tööandja brändi teooria aluseks on brändijuhtimise teooria, siis täpsustab autor eraldi ka brändi identiteedi ja kuvandi olemused ning kirjeldatakse tööandja brändi, korporatiivbrändi ning tarbijabrändi omavaheline suhestumine ning erinevused.

1.1. Tööandja brändi olemus

Brändijuhtimist on edukalt praktiseeritud enam kui 70 aastat. (Barrow, Mosley 2005, 67) Kui kuni 20nda sajandi lõpuni seostasid enamus inimesi brändi mingi tarbijale suunatud toote või teenusega, siis tänapäeval on brändimine oluliselt laiemalt levinud ja bränditakse põhimõtteliselt kõike ja sellest on saanud ka juhtimise osa. See aitab paremini müüa, luua tarbija lojaalsust, sihtgruppidel pühenduda, võita valimisi ja annab maailmale lootust ja uue tähenduse. Soovitatakse, et inimesed mõtleksid ka endast kui brändist ning juhiks oma karjääri ja elu vastavalt. (Barrow, Mosley 2005, 57)

Tööandja bränd on oma sisult parimate brändijuhtimise võtete kasutamine inimressursi juhtimisel. (Mosley 2014, 4) Nagu iga turundaja soovib teatud identiteediga brändi oma tootele või teenusele, samamoodi peaks iga ettevõtte teadma, mis on tema konkurentsieelised ja tugevused tööandjana. Ehk tööandja peaks suhtuma oma töötajatesse nagu turundaja suhtub oma klientidesse. (Mosley 2014, 9)

Tööandja brändi kontseptsioon tekkis umbes 20 aastat tagasi Euroopas, kuna ettevõtetel oli praktiline vajadus leida kvalifitseeritud tööjõudu, kuid konkurents tööturul oli kasvanud liiga tihedaks. (Kucherov, Samokish 2016, 29) Edukad brändid eristuvad selgelt oma konkurentidest. Samuti peaks olema selge, millega tööandja bränd eristub konkurentide omast. (Barrow, Mosley 2005, 49) Tööandja bränd eeldab turundamist nii ettevõtte sees, kui ka väljas ning selget visiooni, mis teeb ettevõtte ihaldusväärseks ja eristuvaks tööandjaks. (Chhabra, Sharma 2014,

49) Seega, tööandja bränd esitleb nii ettevõtte sissepoole kui ka väljapoole selget vaadet sellest, mis teeb antud ettevõtte eriliseks ja ihaldusväärseks tööandjaks. See antakse edasi töötaja väärtuspakkumistega. (Mandhanya, Shah 2016, 44) Üldiselt hakatakse tööandja brändi tajuma juba hetkest, kui töötaja kohtub töökuulutusega, kuni hetkeni, mil ta lahkub ettevõttest. (Pietersis *et al.* 2005, 19)

Tuntud turundusteoreetik David Aaker on välja toonud brändi neli peamist vara - brändi lojaalsus, tuntus, tajutud kvaliteet ja assotsiatsioonid. Sellest lähtuvalt on tööandja brändi ekspert Brett Mincington edasi arendanud tööandja brändi mudeli, mille peamised elemendid on järgmised (Kucherov, Samokish 2016, 30):

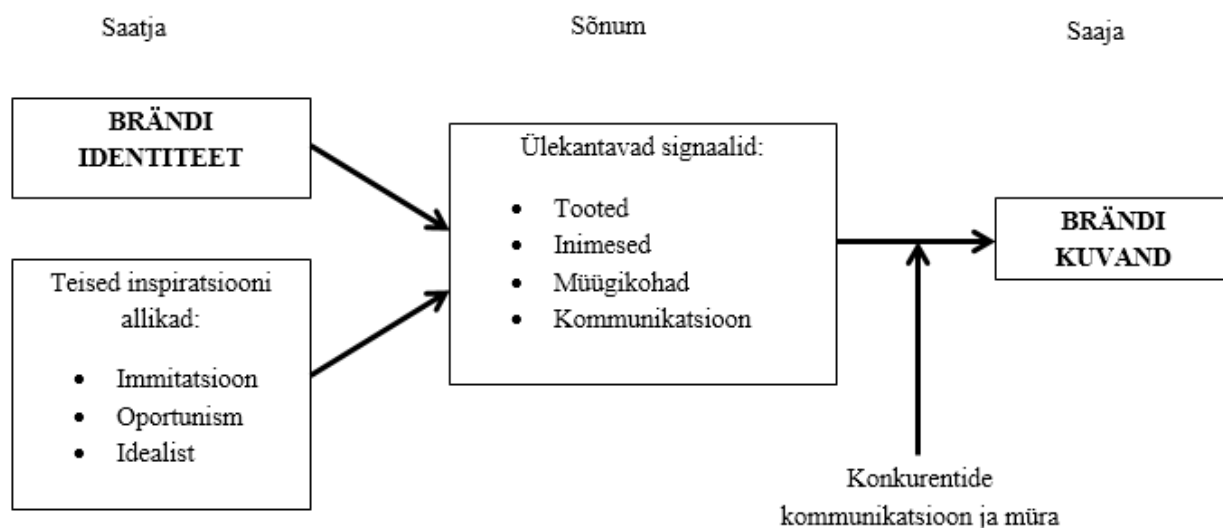
- tööandja brändi tuntus (milliseid negatiivseid või positiivseid seoseid omistatakse ettevõttele);
- assotsiatsioonid (ratsionaalsed ja emotsionaalsed atribuudid);
- lojaalsus (individuaalne tahe organisatsiooniga liituda ja seal püsivalt töötada);
- tajutud töökogemus (isiklik kokkupuude ettevõtte tööga ja enda kogemus).

Kõige esimesena defineerisid tööandja brändi terminit Simon Barrow ja Tim Ambler 1996. aastal järgmiselt: „Tööandja bränd sisaldab endas funktsionaalseid, majanduslikke ja psühholoogilisi hüvesid, mida pakub töötajale tema töö ning ettevõtte, kelle heaks ta töötab“. (Mosley 2014, 4). Tim Amber on öelnud ka järgmist: „Tööandja bränd on pakett funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest, mis on tööandja poolt defineeritud ja töötajale töösuhtes pakutakse. Selle eesmärk on pakkuda siduvat juhtimisraamistikku, mis lihtsustaks ja fookuseeriks prioriteete, tõstaks produktiivsust ja parendaks värbamist, pikendab töösuhet ja pühendumist.“ (Barrow, Mosley 2005, xvi) Siiski, tervikuna on peamine tööandja brändi eesmärk positiivselt mõjutada olemasolevaid ja potentsiaalseid töötajaid. (Schlager *et al.* 2011, 498) Igal tööandjal on bränd ja kuvand, olgu see tööandja poolt kujundatud või vabalt välja kujunenud. Teisisõnu, bränd ja tema reputatsioon on tegelikult iga inimese taju. (Mosley 2014, 4)

Ka turundusalases kirjanduses on palju tähelepanu pööratud brändi kuvandile, kas siis ettevõtte või kliendi vaatevinklist. Brändi kuvandit saab defineerida kui brändi taju, mis peegeldab tarbija mälus asetsevaid brändi assotsiatioone. (Keller 1993, 1-22) Brändi identiteet ja brändi kuvand on oma olemuselt väga erinevad kontseptsioonid. Kui brändi kuvand on see, kuidas tarbijad praegu tajuvad brändi, siis brändi identiteet on see, kuidas brändi omanik soovib, et brändi tajutakse. (Aaker 2010, 71) Brändi kuvand sisaldab tarbija taju brändi identiteedist ja

positsioonist, mille on defineerinud ettevõtte. Brändi kuvand pole lihtsalt arusaam ettevõtte kommunikatsioonitegevustest vaid see kujuneb kõikide ettevõtte poolt tehtud tegevustest, mis on brändiga üldiselt aga ka toote ja/või teenusega seotud. (Park *et al.* 1986). Et olla brändilojalne, peame teadma brändi päritolu ja tema lugu, see loob tarbijates sügavama huvi. (Aaker, Joachimsthaler 2000, 249)

Identiteet annab saatjapoolse tähenduse brändi sisule ja eesmärkidele. Nagu ka jooniselt 1 on näha, siis brändi kuvand on süntees paljudest erinevatest brändi sõnumitest, näiteks brändi nimi, visuaalsed sümbolid, tooted, reklaam, sponsorlus, artiklid. Sõnumi saaja peab saadud info enda jaoks lahti kodeerima ja leidma sealt enda jaoks mingi tähenduse, mille põhjal tekib tema peas brändi kuvandi tajut. (Kapferer 2012, 151)



Joonis 1. Brändi identiteet ja kuvandi tekkimine
Allikas: (Kapferer 2012, 152)

Brändi kuvandit tuleb mõõta ning vajadusel suunata tarbija eelistatud tajusid. (De Chernatony 2010, 57) Tööandja brändi kuvand on idee sellest, mida inimesed oma peas arvavad ettevõttest kui tööandjast. Kuvandi mõõtmine on oluline, kuna see aitab mõista, miks potsentsiaalsed töötajad ettevõttesse kandideerivad. (Mosley, Schmidt 2017, 50) Aaker manitseb brändi identiteeti uuendades mitte langema nn. brändi kuvandi lõksu. Tegemist on olukorraga, kus brändi kuvandist (see, kuidas tarbijad tajuvad brändi) saab brändi identiteet. Sellisel juhul dikteerivad brändi olemust tarbijad ja mitte ettevõtte. Brändi identiteet aga ei peaks põhinema eelnevalt väljakujunenud passiivsetel assotsiatsioonidel, vaid rõhutama õigeid ja vajalikke brändi

tugevaid omadusi ja tegema seda aktiivsemalt, kui need ei väljendu brändi reaalses kuvandis. (Aaker 2010, 69-70)

Samamoodi nagu tarbijad tajuvad brändi kuvandit läbi brändi identiteedi, nii tajuvad seda ka töötajad. (Balmer, Gray 2003, 979) Tööandja bränd on sihtotstarbeliselt kujundatud tööandja kuvand, mis pakub töötajatele selget, positiivset ja ainulaadset pakkumist materiaalistest ja immateriaalistest hüvedest, mis ühtlasi paneb paika, millise ettevõttega on tegemist tööturul. Ettevõtte tööandja bränd põhineb töötajate ootustel, autentsetel teadmistel ja hinnangutel, mis toetub nende reaalsele kogemusele ettevõttes töötades. Tööandja brändi edu seisneb tema võimes meelitada, säilitada ja luua lojaalsust sihttöötajate ja talentide seas, kes omakorda mõjutavad tarbijale suunatud brändi. (Mokina 2014, 145) Üha enam mõistavad ettevõtteid, et töötaja lojaalsus ja pühenduvus pole iseenesest mõistetav. Andes töötajale hea töö koos heade töötingimustega, siis tegelikult see ei taga tema pikaajalist lojaalsust. Talendid tahavad, et neid tunnustatakse ja väärustatakse (nagu ka häid kliente) ning nad teavad, et neil on vaba voli vajadusel liikuda ühest ettevõttest teise paremate tingimuste juurde. (Barrow, Mosley 2005, 163)

1990. aastast alates on tööandja bränd läbinud kolm arengufaasi (Minchington, 2015):

- tööandja bränd 0.1;
- tööandja bränd 0.2;
- tööandja bränd 0.3.

Tööandja brändi evolutsiooni võrdleb tabel 1. Tööandja brändi 0.1 saab kirjeldada kui ühesuunalist suhtlust tööandja, tema töötajate ja tarbijate vahel. Töötajaid nähti kui lõputut vara, töökohad olid eluaegsed ning tööandja brändi kasutati lihtsalt vastavalt vajadusele vakantsete töökohtade täitmiseks. Tööandja bränd 0.2 tekkis tänu tehnika arenemisele ja interneti leiuamisele. Sellega seoses tõusid esile ühelt poolt teadlikumad töötajad, aga ka tsentraliseeritud tööstused, mis löid palju madala palgaga töökohti. Generatsioon Y töötajad kasvasid suureks ja nende vanemad tihtipeale koondati ning 25 aastaseks saades oli paljudel juba mitmeid erinevaid töökohti. Vananev populatsioon, vähenev sündide arv ja globaliseerumine viisid talentide puuduseni. 2000. aastate alguses, seoses majanduse kasvuga, kasvasid ka palgad. Globaalse majanduskriisi (2007-2008) tõttu tekkis tööandja bränd 0.3. Homsed kõige edukamad ettevõtteid on need, kes tunnevad, et kõik tema huvigrupid (töötajad, kliendid, koostööpartnerid, investorid) on vastutavad parema maailma eest. Positiivne töökogemus viib suurema töötaja pühendumiseni, see omakorda toob kaasa ka suurema kliendi pühendumuse. (Ibid.)

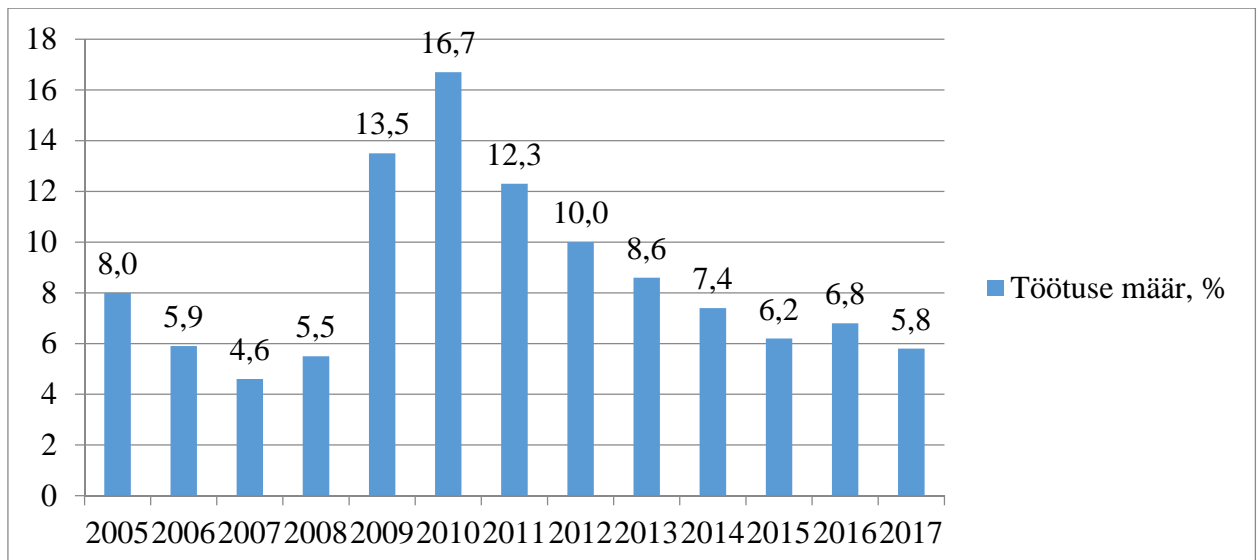
Tabel 1. Tööandja brändi evolutsioon

Näitaja	Tööandja bränd 0.1	Tööandja bränd 0.2	Tööandja bränd 0.3
Eesmärk	Täita töökohad	Kaasata töötajad	Muuta maailm paremaks kohaks
Fookus	Tööandja	Töötaja	Erinevad huvigrupid
Kasu loomine	Töötaja, kui lõputu vara	Töötaja, kui piiratud ressurss	Töötaja, kui vara
Liikuma panev jõud	Talentide rohkus	Talentide nappus	Inimpotentsiaali optimeerimine
Väärtuspakkumine	Funktsionaalne	Funksionaalne ja emotsionaalne	Funktsionaalne, emotsionaalne ja vaimne
Töösuhte võtmekontseptsioon	Töökoht kogu eluks	Mitu karjääri	Mitmekülgne töö/elu
Suhe kliendiga	Lahusolev	Ühendatud	Kogukond

Allikas: (Minchington, 2015)

Ka Barrow ja Mosley kinnitavad majanduslanguse mõju tööandja brändile, sest sel ajal paljusid töötajaid koondati ja võim oli selgelt tööandja käes, kes sai valida enda jaoks paremaid töötajaid. Kuna see aeg on möödas, siis tööandjad peavad jälle ise pingutama, et talendid nende juurde tööle tuleks. (Barrow, Mosley 2005, 104) Statistikaameti andmed kinnitavad (vt Joonis 2), et Eestis oli tööpuuduse määr kõige suurem 2010. aastal ja seda samuti tänu viitega meieni jõudnud majanduslangusele. Peale seda on tööpuudus jälle oluliselt kahanenud ning see tähendab taas suuremat konkurentsi talentide pärast. (Töötuse määr 2018)

Inimesed ostavad brände, mille väärtused kattuvad nende enda väärtustega, potentsiaalsed töötajad on huvitatud organisatsioonidest, kellel on sarnased väärtused nende endiga. Seega, brändi väärtusel on mõju nii klientidele kui ka töötajatele. (Chernatony 2010, 136) Ettevõtte pikaajaline edu on otseselt seotud sellega, kuidas töötajad mõistavad ettevõtte kultuuri ja selle väärtuseid, lugusid, sümboleid, eestvedajaid. Tugevad brändid on ehitatud ennekõike seestpoolt väljaspoole, inspireerides inimesi omaks võtma ettevõtte eesmärges pühendudes ettevõtte väärtustele ja kultuurile. Ettevõttekultuuris, kus soositakse töötajate individuaalselt arengut, vaba mõtlemist ja loovust, on tõenäolisemalt innovatiivsemad ideed ja tooted, mis omakorda tõmbavad ligi ka kliente. (Wheeler, Katz 2011, 94)



Joonis 2. Töötuse määr Eestis 2005-2017. aastal
Allikas: (Töötuse määr 2018)

Brändi identiteet ja organisatsiooni väärtused on omavahel seotud, identiteet peab peegeldama väärtuseid. Kui identiteet esitab selget visiooni, mida ka töötajad aktsepteerivad, siis hakkab see kogu ettevõtet edasi juhtima. Seega, tugev ettevõtte identiteet aitab luua ettevõttele väärtused. Igal ettevõttel peab olema identiteet, mida töötajad ja koostööpartnerid teavad ja mis neid kõnetab. Iga ettevõtte peaks ausalt vastama järgmistele küsimustele, et analüüsida ettevõtte tööandja brändi hetkeseisu (Aaker 2010, 200):

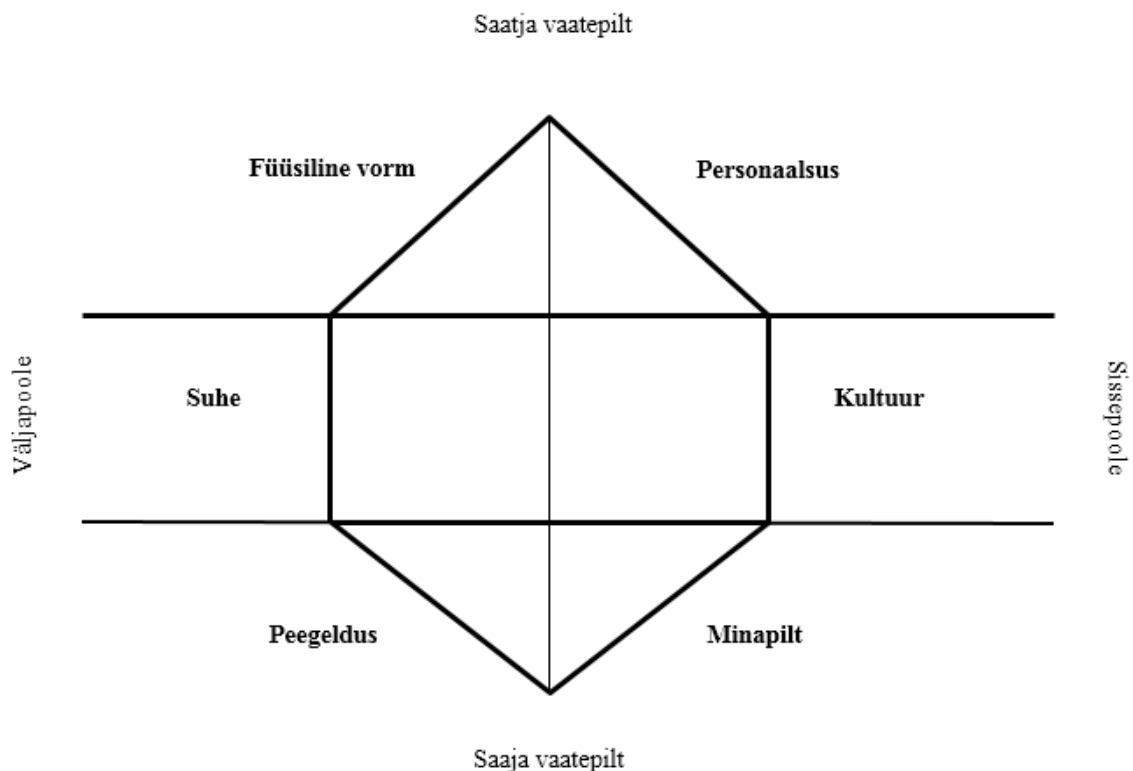
- 1) Kas töötajad teavad, mille eest tööandja bränd seisab? Mis on brändi identiteet?
- 2) Kas töötajad hoolivad oma tööandjast?

Ettevõtted, kellel on tugev ja selge identiteet, vastavad alati kiiresti ja lühidalt, millest nende bränd räägib ning üldjuhul on nende töötajad ka tõeliselt hoolivad. Kui töötajad ei tea isegi brändi identiteeti, siis on vaja selle asjaga palju tööd teha. (Aaker 2010, 200) Brändi identiteet hoiab brändid elus, mida selgem ja tugevam on identiteet, seda pikem on brändi eluiga. (Sicard 2013, 151)

Turundusteoreetik Kapferer on võtnud appi kuusnurkse prisma brändi identiteedi kirjeldamiseks (vt Joonis 3). Need kuus brändi identiteedi tahku on järgmised (Kapferer 2012, 158-162):

- brändi füüsiline vorm ehk brändi nähtav osa, millisenä tarbijad brändi ära tunnevad;

- brändi personaalsus – brändi karakter ja isikupära, milline oleks bränd, kui ta oleks inimene. Brändi personaalsus antakse edasi kommunikatsiooniga ja see aitab tarbijal brändiga samastuda. See täidab brändi psühholoogilist funktsiooni;
- brändi kultuur – brändi ideoloogia, mis võib mõnest brändist teha lausa kultusbrändi;
- brändi suhe – määratleb ära peamise brändi tegutsemis- ja käitumisviisi, eriti oluline ja silmapaistev teenuste puhul;
- tarbija peegeldus – mitte toote/teenuse reaalne sihtgrupp ja tarbijaskond vaid läbi kommunikatsiooni tekitatud kuvand brändi tarbijast, kellele omistatakse vastavad omadused, väline ilme;
- minapilt – tarbija sisemine peegelpilt. Näiteks suur osa Porsche ostjad tegelikult püüavad endale tõestada, et nad on võimelised nii kallist autot endale lubama, omistades endale osa selle brändi kuvandist.



Joonis 3. Kapferer`i identiteedi prisma
Allikas: (Kapferer 2012, 158)

Brändi identiteedi prisma on ka vertikaalne jagunemine. Vasakpoolsed tahud (füüsiline vorm, suhe ja peegeldus) on sotsiaalsed tahud, mis annavad brändile nähtavad välispidise väljenduse. Parempoolsed tahud (personaalsus, kultuur, minapilt) on brändi poolt loodud oma hingega.

(Kapferer 2012, 163-164) Antud identiteedi prisma abil saab lihtsalt presenteerida tugevat brändi identiteeti, kui aga bränd on pinnapealne, siis pole lihtne leida iga tahu jaoks sobilikke sõnu. Tugeval brändil on iga tahu jaoks lihtne ja konkreetne väljend, milles keegi ei kahtle. Kui tekib palju ja erinevaid seoseid mingi tahu puhul, näitab see brändi laialivalgumist ja seda ebaselgem on kindlasti ka brändi kuvand. (Kapferer 2012, 164) Just seetõttu tundub Kapferer`i identiteedi prisma heaks tööriistaks ka Apollo identiteedi määratlemisel.

Miks on tööandja bränd oluline ka turundajatele? Sest see, kuidas meie töötaja ennast tunneb, on võrdne sellega, kuidas meie kliendid saavad ennast tundma. Töötajad on liideseks ettevõtte ja klientide vahel. (Foster *et al.* 2010, 402) Üks ettevõtte ülesandeid on juhtida töötaja hoiakuid ja käitumist asjakohasena, kuna need muutuvad nähtavaks töötaja ja kliendi suhtes. (Schlager *et al.* 2011, 498) Brändistrateegia edu sõltub suures ulatuses töötajatest ehk brändisaadikutest. (Buil *et al.* 2016, 256) Töötajad, kes samastuvad brändiga, tunnetavad brändi edu või ebaõnnestumist nagu enda oma. (Wilson *et al.* 2009, 213) Kui töötajad mõistavad ettevõtte brändi väärtuseid, siis on ka tõenäolisem, et nad suudavad oma töös neid järgida. (Chernatony 2010, 96) Töötajad vajavad tähenduslikku informatsiooni brändi väärtustest, et suunata nende käitumist soovitud suunas. (Buil *et al.* 2016, 259)

Ettevõtte siseturundus on samuti osa tööandja brändist, sellega edastatakse brändilubadusi ning täiustatakse organisatsioonikultuuri. (Chhabra, Sharma 2014, 50) Sisemine brändi juhtimine on efektiivne tööriist tugeva tööandja brändi loomiseks ja säilitamiseks. (Buil *et al.* 2016, 256) Kui ettevõtte siseturundus on fokuseeritud peamiselt sellele, et töötajad oleks kursis ja kannaksid brändilubadusi ettevõtte välistele sihtgruppidele, siis tööandja bränd seisab selle eest, et ettevõtte värbaks ja hoiaks õigeid inimesi. (Foster *et al.* 2010, 401) Teiseks on tööandja brändi roll tagada, et kõigepealt just töötajad oleks omaks võtnud uued tarbijatele suunatud lubadused, sest just nemad on brändisaadikud tarbija jaoks. Kui töötajad ei võta omaks uusi tarbijale suunatud brändilubadusi, siis on vähetõenäoline, et tarbijad tajuvad brändi sisu muutust. Seega investering turunduskampaaniasse uue brändisõnumi edastamiseks ei tasuks ennast ära. (Barrow, Mosley 2005, 78) Paljudel juhtudel (kuid mitte alati), tekib vajadus tööandja brändi värskendamiseks just seoses mõne olulise muutusega tarbijatele suunatud uue toote/teenuse lansseerimisega. Värskendades tarbija brändi, peame värskendama ka tööandja brändi. (Barrow, Mosley 2005, 77) Kui töötajad kogevad ka ise uuenenud brändi lisandväärtust, siis on tõenäolisem, et nad suudavad seda müüa ka tarbijatele. (Barrow, Mosley 2005, 81)

Igat ettevõtet võiks hinnata nende inimeste järgi, kes seal töötavad. Head ettevõtted tõmbavad ligi ja hoiavad häid talente, kes on valinud oma tööandjaks just sellise ettevõtte, kus nad tunnevad, et neile makstakse konkurentsivõimelist palka, arenemisvõimalusi ja töömotivatsiooni. Suurepärased ettevõtted aga pakuvad lisaks mingit määratlematut X-faktorit oma töötajatele, eristuvat organisatsioonikultuuri ja tööandja brändi. Üldjuhul on ka selliste juhtivate ettevõtete tooted ning teenused erilise ja unikaalse lisaväärtusega, mida pakutakse oma klientidele. (Mosley 2014, 4) Tööandja brändi abil saab ettevõtte eristada ennast konkurentidest talentide jaoks ning meelitada ligi ideaalseid kandideerijaid, kes kannaks ettevõttega samu väärtuseid. (Foster *et al.* 2010, 402) Siiski, töötaja võib olla lojaalne tööandjale, kellel on hea bränd, kuid hea bränd iseenesest ei taga töötaja efektiivsust. (Ahmed, Daud 2016, 692)

Tööandja bränd on strateegiline tegevus, millega luuakse, viiakse ellu ja kommukeeritakse eristuvat töökogemust, mis motiveeriks ja hoiaks olemasolevaid töötajaid ja aitaks värvata tööturult uusi kõrge kvaliteediga töötajaid. (Mölk, Auer 2016, 1) Et olla edukas, peab organisatsioon olema nii konkurentsivõimeline kui võimalik, et teenida raha. See, kuidas organisatsioon seda teeb, sõltub valitud äristrateegiast, aga üldiselt tööandja konkurentsieelis tuleb läbi tema ressursside efektiivse kasutamise ja töötajad on üldjuhul võtmeallikaks/ressursiks. (Aylott 2014, 55) Ettevõtted, kes kasutavad tööandja brändi taktikat, on tööturul paremas positsioonis. (Schlager *et al.* 2011, 498) Siiski, pole olemas ideaalset tööandja brändi malli, vaid iga ettevõtte peab selle ise endale looma lähtuvalt oma ettevõtte eemärkidest ja võimalustest. (Barrow, Mosley 2005, 162)

Palk on ainult üks osa hea töötaja leidmisel. See mõjutab oluliselt töötaja suhtumist ainult juhul, kui selle suurus erineb märgatavalt turu keskmisest palgatasemest, mida vastava töö eest makstakse. (Barrow, Mosley 2005, 17) Töötajatele tuleb maksta õiglaselt, kuid teda tuleb kohelda suurepäraselt. (Nelson 2015, 89) Paljudest uuringutest on välja tulnud, et töötaja jaoks on muutumas pigem olulisemaks, et töö ja eraelu oleksid tasakaalus. Inimeste jaoks on eraelu esikohal ja selle järgi sätitakse töö, vanasti oli see pigem vastupidi. (Barrow, Mosley 2005, 153-154) Uuringud on näidanud ka, et tänapäeval enamus töötajaid otsivad sellist tööandjat, kes pakub organisatsioonis erinevaid karjääriarengu programme, kuna need võimalused tagavad töötajatele säravama tuleviku. (Ahmed, Daud 2016, 692) Inimesed tahavad teada enamat oma ettevõttest, kui ainult oma tööloõiguga seonduvat. Nad tahavad teada, mida teised töötajad teevad ja kuidas ettevõttel tegelikult läheb. Et töötajad võiksid olla pühendunud, siis tuleb neile

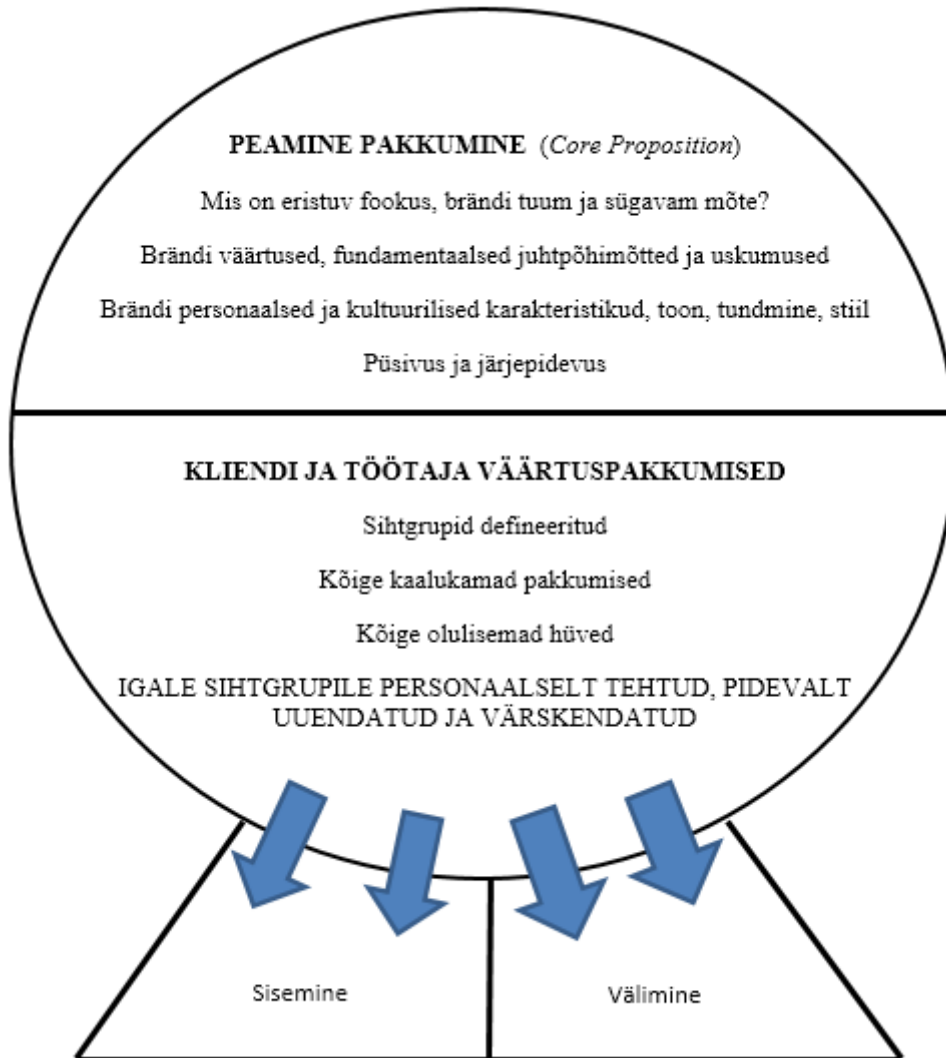
kommunikeerida ettevõtte missiooni ja eesmärgi, toodete ja teenustega seonduvat infot, strateegiat, millega saavutatakse turul edu ning mida teevad konkurendid. (Nelson 2015, 24)

Tööandja bränd annab kõige ilmekamalt edasi seda, mis tunne on vastavas ettevõttes töötada. (Mandhanya, Shah 2016, 44) Efektiivse tööandja brändijuhtimise aluseks on **töötaja väärtuspakkumine** ehk inglise keeles *Employee Value Proposition* (EVP). Nagu ka turunduses on kasutusel mõõdik kliendi väärtuspakkumine ehk inglise keeles *Customer Value Proposition* (CVP). See defineerib, millisena sina tahaksid, et sind nähakse. See kirjeldab fokuseeritud nimekirja omadustest, millisena me tahame, et ettevõtet kirjeldatakse (assotsiatsioonid) ehk millega assotseerub tööandja. (Mosley 2014, 5) Töötaja väärtuspakkumine (EVP) ei ole ainult finantsiliste hüvede pakett, vaid kokkuvõtlik pakkumine kõikidest peamistest hüvedest, mida lubatakse erinevatele sihtgruppidele. (Barrow, Mosley 2005, 125) Backhaus ja Tikoo on öelnud järgmist: “Tööandja brändiga saab tööandjat selgelt eristada oma konkurentidest ja see toob välja ettevõtte unikaalsed tugevused, mida ettevõtte oma töötajatele pakub.” (Chhabra, Sharma 2014, 49)

Kui tööandja bränd üldiselt defineerib ettevõtte maine koos selle lisaväärtustega, siis töötaja väärtuspakkumine määrab ära, milliste omadustega määratletakse sind tulevikus. Ehk siis EVP ei kata ära kõiki brändilubadusi terviklikuna vaid keskendub ainult brändi kõige olulisematele väärtustele (3-5 tugisammastele). Need peavad olema lihtsalt kõigile arusaadavalt sõnastatud ja peavad kõnetama töötajaid ehk kuidas ka nende elu muutub paremaks, näiteks tulevikus olen kogenum jne. Kui EVP on efektiivne ja vastab töötaja ootustele, siis tegelikkuses väljendub see tema töötulemustes, kliendi väärtuspakkumises ja lõpuks ka ettevõtte majandustulemustes. (Mosley 2014, 5) Efektiivne brändijuhtimine keskendub saadavatele hüvedele, mitte funktsioonidele. Ka töötajate hüved tuleb selgelt välja kirjutada ja neile pidevalt meelde tuletada. On oht, et mingeid hüvesid võetakse iseenesest mõistetavatena, seega ei tohiks eeldada, et töötajad loevad ridade vahelt ja tajuvad kõike samamoodi nagu juhtkond. (Barrow, Mosley 2005, 49) Samamood on ka turunduses ehk tarbijal pole aega hakata tooteid ise võrdlema, vaid neile on vaja selgelt kommunikeerida, mis on konkreetse toote/teenuse tugevused võrreldes konkurentidega ja mida tarbija sellest saab. Erinevad tooted tõstavad tarbijate valikuvariante, brändid aga peaks lihtsustama valikuid. (Kapferer 2012, 154)

Realse töötaja väärtuspakkumise kõige olulisem märksõna võiks ühtlasi olla ka kogu brändi sisuks ja peamiseks pakkumiseks (ingl. k *Core Proposition*), ideaalis peaks see olema sama,

millest saab alguse ka kliendi väärtuspakkumine. Peamine pakkumine peaks olema ka sisendiks ettevõtte visioonile ja missioonile. (Barrow, Mosley 2005, 117) Brändi platvormi on kujutatud joonisel 4.



Joonis 4. Brändi platvorm
Allikas: (Barrow, Mosley 2005, 114)

Juhtimine on väga oluline tööriist, sest kui seda õigesti rakendada, siis mõjutab see suuresti töötajate positiivseid suhteid, nende käitumist, hoiakuid ja tõstab töövõimekust. (Terglav *et al.* 2016, 2) Efektive juhtimine on üks võimsamaid vahendeid töötajate pühendumisel. (Barrow, Mosley 2005, 152) Edukad juhid kommunikeerivad pidevalt oma töötajatele brändi sisu, identiteeti ja selgitavad, kuidas käituda lähtuvalt brändilubadustest. (Terglav *et al.* 2016, 3) Brändi ekspert Scott Davis on öelnud, et töötajatest saaks ettevõtte brändisaadikud, siis on vaja,

et nad mõistaksid, mis on bränd, kuidas seda ehitatakse, mille eest nende ettevõtte bränd seisab ja mis on nende roll brändilubaduse kandjatena. (Keller *et al.* 2012, 413-414):

Kui ettevõttes pole tööandja bränd teadlikult juhitud, siis ei tasu sellega alustada enne, kui kogu juhtkond on selle võtnud oma üheks äristrateegia osaks. Ettevõtte juhi aktiivne entusiasm ja toetus tööandja brändi juhtimisele on kriitilise tähtsusega. (Barrow, Mosley 2005, 53) Tööandja kuvandi kujunemine on kogu ettevõtte projekt, kuhu on kaasatud turundus, personali- ja kommunikatsiooniosakond ning ettevõtte juhatus. Siiski, ilma juhatusel täieliku toetuseta on võimatu kujundada ühtset tugevat ja toimivat ettevõtte kuvandit ja arendada efektiivset ning pikaajalist tööandja brändi strateegiat (Barrow, Mosley 2005, 81) Juhid, eriti tippjuhid, on oma käitumise ja sõnadega eeskujuks brändi juurutamisel töötajatesse, aidates seeläbi töötajatel kergemini luua sidet brändiga. (Terglav *et al.* 2016, 2)

Olulise on brändilubaduste järgimine ja elluviimine igapäeva töös, et tagada brändi pikaajaline vitaalsus. Ehk siis ettevõtet hinnatakse mitte sõnade vaid tegude järgi. (Mosley 2014, 9) Iga äri juht peaks lähtuma ühest lihtsast tõest, et teod räägivad rohkem kui sõnad. Barrow ja Mosley usuvad, et on vahe, kas töötaja on emotsionaalselt pühendunud või mitte. Pikaajalise pühendumuse eelduseks on lubaduste täitmine. (Barrow, Mosley 2005, 141) Edukas tööandja brändijuhtimise strateegia ja poliitika elluviimine sõltub ka koostööst ja ettevõtte paindlikkusest. (Mölk, Auer 2016, 11)

Tööandja brändijuhtimise võtme komponendid (tööandja bränd, värbamine, sisseelamine (ingl.k *on-boarding*), talendijuhtimine) mängivad olulist rolli ettevõtte tulule ja kasumimarginaalile. (Mosley 2014, 9) Turunduskulusid arvestades, on palju odavam säilitada lojaalset klienti, kui meelitada uusi (Aaker 2010, 21) ning sama kehtib töötajate puhul, on lihtsam, odavam ja kasumlikum hoida olemasolevat töötajat, kui leida uut. (Ambler, Barrow 1996, 185) Igasugune värbamine, töötajate väljaõpe, koolitused, lojaalsuse kasvatamine on väga ajamahukas ja kallis. Erinevad uuringud on näidanud, et töötaja vahetamine uue vastu läheb tegelikult ettevõttele maksma pool tema aastatasust. (Barrow, Mosley 2005, 70) Lisaks mõjutab pidev töötajate vahetumine töötajate omavahelist koostööd, motiveeritust ja töömoraali. (Dabirian *et al.* 2017, 204) Ettevõtted, kes investeerivad oma tööandja brändi, et saavutada paremat kuvandit tööandjana, on pikas perspektiivis edukamad ka oma ärides. (Mandhanya, Shah 2016, 47)

Üks suurimaid murekohti seoses tööandja brändiga on see, et juhid tegelikult ei tunne elementaarseid brändijuhtimise printsiipe ja erinevaid praktikaid, kuigi tegelikult on juba

aastakümneid uuritud ja räägitud, kuidas brände juhitakse ning kuidas nad kasvavad. (Minchington 2011) Teine murekoht on see, et ettevõtte ei saa kunagi täielikult oma tööandja brändi kontrollida. Tänu tehnika arengule töötajad suhtlevad igal hetkel ja igas võimalikus kanalis ja seda ei saa kontrollida, näiteks võivad kõik töötajad anonüümselt oma negatiivset arvamust jagada tööandja kohta kõikjal internetis, kartmata, et tema ülemus sellest teada saab. (Dabirian *et al.* 2017, 198)

Tööandja brändi ehitades peab lähtuma kahest laiemast sihtrühmast, praegused töötajad ja potentsiaalsed töötajad. (Mandhanya, Shah 2016, 45) Seega, et anda lõplik/täielik hinnang tööandja brändi kohta, oleks vaja uurida ja mõõta ka ettevõtte välist tööandja brändi kuvandit ehk siis potentsiaalseid töötajaid.

Väline tööandja kuvand saab olla jätkusuutlik ainult siis, kui see baseerub realistlikul sisemisel kuvandil. Ettevõtte ei saa lubada oma uutele potentsiaalsetele kandidaatidele ettevõtte kohta utoopilisi asju vaid mida realistlikum on töötaja väärtuspakkumine värbamisel, seda tõenäolisem on töötaja rahulolu hiljem tööl olles. (Mandhanya, Shah 2016, 45) Tööandja brändi välimine kuvand on eraldi väga lai teema, kuid hetkel pole see osa antud lõputööst.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et ettevõtted saaks teha oma kliente õnnelikuks, on neil vaja kõigepealt teha oma töötajad õnnelikuks. (Mandhanya, Shah 2016, 43) Töötajad peavad mõistama, mis on ettevõtte tarbija brändi sisu ja identiteet, sest just nemad on esmased brändisaadikud. Pole olemas ideaalset tööandja brändi malli, vaid iga ettevõtte peab selle ise endale looma lähtuvalt oma ettevõtte eemärkidest ja võimalustest. (Barrow, Mosley 2005, 162) Oluline on välja selgitada, mis on ettevõtte peamised tugevused tööandjana ja millega ta konkurentidest eristub ning mida töötajad reaalselt hindavad oma töösuhte puhul kõige enam. Sellest lähtuvalt tuleks kirja panna reaalne töötaja väärtuspakkumine.

1.2. Korporatiivbrändi ja tööandja brändi suhe ning erinevused

Kuna paljud turundusega mitte seotud inimesed ei mõtle ega taju igapäevaselt, et korporatiivbränd ja tööandja bränd on erinevad asjad, siis peab töö autor vajalikuks siinkohal ka selguse mõttes sellest eraldi kirjutada.

Tööandja bränd eksisteerib alati käsikäes koos tarbija brändiga ja korporatiivbrändiga. Viimasega pannakse paika, millist reputatsiooni soovitakse omistada ettevõttele lähtuvalt tema eesmärgist (põhjus eksisteerimiseks), visioonist (mida soovitakse saavutada) ja väärtustest (juhtivad printsiibid). Tarbija bränd paneb paika selle, mida tarbija saab ettevõtte toodetest ja teenustest koos turunduse kommunikatsiooniga. Tööandja bränd näitab ettevõtte mainet tööandjana nii ettevõtte sees kui ka ettevõttest väljaspool. (Mosley, Schmidt 2017, 12)

Brändijuhtimine on muutunud multidistsiplinaarseks kontseptsiooniks. Rõhk on nihkunud kaupade ja teenuste pealt ka organisatsioonile, töötajatele. Rääkides organisatsiooni brändist, kasutab Aaker mõistet "korporatiivbränd" ja rõhutab vajadust keskenduda organisatsioonilistele väärtustele, kultuurile, suhtlemisele, töötajatele, kes loovad positiivseid ühendusi ja võivad olla konkurentsieeliste allikaks. De Chernatony nõustub Aakeriga selles osas, et töötajad võivad olla ettevõtte brändi konkurentsieeliseks. Juhtides korporatiivbrändi ja organisatsiooni kultuuri, on võimalik kavandada töötajate soovitatavat käitumist, lähtudes ettevõtte väärtustest ja missioonist. De Chernatony rõhutab, et ettevõtte brändi kujundamisel on võtmeroll personaliosakonnal – "Ettevõtte brändimisega tegelevad töötajad ei anna mitte ainult märkimisväärset panust brändi väärtusesse, vaid tegelevad ka brändi hindamisega. Sellisel juhul peaks personalijuht olema tööandja brändi tööühik eestvedaja, kuna just tema arendab brändi loomist mõjutavat poliitikat, eriti värbamisprogramme, uute töötajate kohanemist, koolitust ja premeerimist". Seega, korporatiivbrändi kontseptsiooni arendamise kõrval tuleb tegeleda ka otseselt töötajatele suunatud tööandja brändijuhtimisega. (Mokina 2014, 138)

Korporatiivne bränd tekkis juba 1970. aastatel. (Fetscerin, Usunier 2012, 739) Korporatiivbränd on ettevõtte bränd, mis visuaalsete ja verbaalsete elementidega toob välja ettevõtte konkurentsieelised ja lubadused oma sihtgruppidele (töötajad, investorid, koostööpartnerid, kliendid, ühiskond ja riik. (Mokina 2014, 139) Kokku lepitud korporatiivbrändi identiteet koosneb ootustest, mis on seotud organisatsiooni toodete/teenustega ja muu tegevusega. (Balmer, Gray 2003, 972) Korporatiivbränd kommuniqueerib ettevõtte väärtuseid ja brändilubadusi, selgitab konkurentsieeliseid, suurendab lugupidamist ja lojaalsust erinevate organisatsioonide huvigruppide seas. (Balmer, Gray 2003, 974)

Et aru saada, mis on korporatiivbrändi ja tööandja brändi erinevused, kuidas nad omavahel suhestuvad ja millise struktuuriga nad ettevõttes paiknevad, peame kõigepealt arusaama, millistel

turgudel ettevõtte üldjuhul tegutsevad. Tavapäraselt on need turud järgmised (Mokina 2014, 139):

- *Business 2 Business* (B2B, ettevõtetevaheline turg)
- *Business 2 Customer* (B2C, klientide turg);
- *Business 2 Labor* (B2L, töötajate turg);
- *Business 2 Government* (B2G, valitsuse ja sotsiaalsete struktuuride turg).

Sellest lähtuvalt võiks öelda, et korporatiivbränd on $CB = BR + CR + LR + GR$, kus siis (Mokina 2014, 139):

CB (ingl.k *Corporate Brand*) – korporatiivbränd;

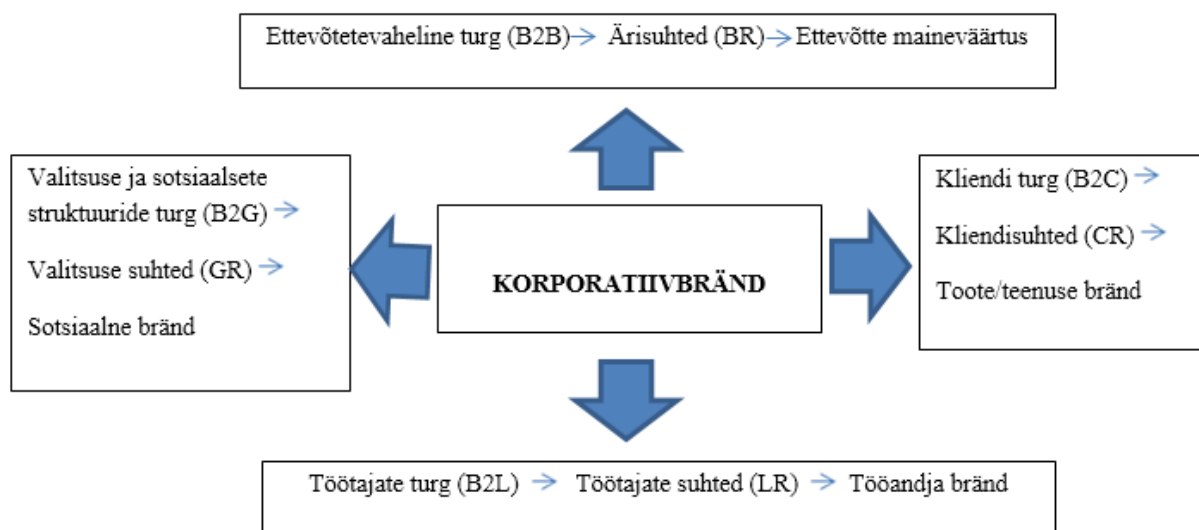
BR (ingl. k *Business Relations*) – ärisuhted;

CR (ingl. k *Client Relations*) – kliendisuhted;

LR (ingl. k *Labour Relations*) – töötajate suhted;

GR (ingl. k *Government Relations*) – valitsuse suhted.

Seega, korporatiivbrändi ehitavad üles igasugused ettevõtte tegevused kõikides äriüksustes, alates tootmisest ja turustamisest, kuni tarbijateni, töötajateni ja ettevõtetejuhtideni välja. Tööandja bränd on aga osa korporatiivbrändist ning kujutab endast ideed ettevõttest tööturul. (Mokina 2014, 139) Korporatiivbränd on aga keerukas üksus, millel on palju huvigruppe. (Barrow, Mosley 2005, 48) Korporatiivbrändi struktuur koos tööandja brändiga on lahti joonistatud joonisel nr 5.



Joonis 5. Korporatiivbrändi struktuur

Allikas: (Mokina 2014, 139)

Ülal väljatoodust lähtuvalt võiks öelda, et korporatiivbrändi struktuur on komplekt ettevõtte erinevatest brändidest, mida ettevõtte loob oma peamistel turgudel oma tegevusega, seal suhestudes oma huvigruppidega, seega korporatiivbrändi komponendid on järgmised (Mokina 2014, 140):

- toote/teenuse bränd;
- sotsiaalne bränd;
- ettevõtte maineväärtus (ingl. k. *Goodwill*);
- tööandja bränd.

Tabelis 2 on välja toodud korporatiivbrändi ja tööandja brändi karakterite erinevused.

Tabel 2. Tööandja brändi ja korporatiivbrändi võrdlus

Võrdlusobjekt	Tööandja bränd	Korporatiivbränd
Juhtivvastutaja	Tööandja brändi juht	Grupi tegevjuht
Peamine vastutaja	Personaliosakond	Kõik osakonnad
Igapäevane vastutaja	Personalitöötajad, turunduse töötajad, PR-osakonna töötajad	Kõik töötajad
Distsiplinaarsed juured	Multidistsiplinaarne (personalijuhtimine, turundus, brändijuhtimine, kommunikatsioon, PR)	Multidistsiplinaarne (turundus, brändijuhtimine, kommunikatsioon, PR)
Brändi iga	3-6 aastat	3-6 aastat
Peamine sidusrühm/fookusrühm	Ettevõtte töötajad ja potentsiaalsed töötajad	Mitmed/enamus sidusrühmad
Kommunikatsioonikanalid	Siseturundus ja ettevõtte kommunikatsioon. Töötajate soovitusel, ettevõtte üritused, intranet, värbamisprotsess, tööotsingu portaalid, koostöö ülikoolidega, suust suhu info levik	Ettevõtte üldine kommunikatsioon, ettevõtte tooted ja teenused, organisatsiooni poliitika, tegevjuhi ja juhtkonna käitumine, töötajate kogemus, siseturundus suust suhu info levik
Mille järgi joondutakse	Identiteet (töötingimused, poliitika, personalijuhtimise protsessid), personalistrateegia, kommunikatsioon, töötaja töötamise kogemus (tööle asumisest kuni lahkumiseni), töötajate kohustused (praegused, endised, potentsiaalsed), keskkond (poliitiline, majanduslik, etniline, sotsiaalne, tehniline)	Identiteet (ettevõtte töökultuur), korporatiivne strateegia, kommunikatsioon, erinevate sidusrühmade kogemus/kuvand, keskkond (poliitiline, majanduslik, etniline, sotsiaalne, tehniline)

Allikas: (Mokina 2014, 143)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et korporatiivbränd on kujutus ettevõttest, mis eksisteerib erinevate ettevõtte sidusgruppide (sisemised ja välimised) peades. Tööandja bränd on osa korporatiivbrändist, eesmärgiga luua positiivne ja atraktiivne pilt nii ettevõtte töötajate kui ka potentsiaalsete töötajate peades. (Mokina 2014, 141) Korporatiivbränd on kasulik mitmel juhul, ta kommenteerib ettevõtte väärtuseid ja brändilubadusi, selgitab konkurentsieeliseid ja suurendab lugupidamist ja lojaalsust erinevate organisatsiooni huvigruppide seas. (Balmer, Gray 2003, 974) Organisatsioon vajab üldistatud strateegiat või suunda. See peab olema formuleeritud tema missiooni, millest selgub, millega ettevõtte tegeleb. (Aylott 2014, 72) Korporatiivbränd on ettevõttes missiooni, visiooni ja väärtuste peamine vedaja. Tööandja bränd peab need edasi andma töötajatele töötaja väärtuspakkumise abil. (Mokina 2014, 147)

1.3. Tarbija brändi ja tööandja brändi suhe ning erinevused

Töö autor peab oluliseks selguse mõttes välja tuua ka tarbija brändi ja tööandja brändi sisulised erinevused ja ühisosa.

Mitmete kümnete aastate jooksul on bränditud peamiselt tooteid ja teenuseid. Sisuliselt võib sama brändistrateegiat kasutada ka tööandja brändi juhtimisel. Brändi põhialused ja komponendid, mida peaks arvestama nii toote brändi, kui ka tööandja brändi juhtimisel on järgmised (Barrow, Mosley 2005, 58-68):

- funktsionaalsed hüved - brändid kannavad endas teatavaid lubadusi ja garantiid vastava toote või teenuse kohta, näiteks omadusi, stiili, turvalisust, kvaliteeti, kindlat formaati jne. Tööandja brändi puhul on selleks töötasu, töökeskkond, töövahendid. Mõnikord tundub see iseenesest mõistetav ja elementaarne, aga kui ettevõtte sellesse panustab keskmisest rohkem (spetsialistidele kõrgemad töötasud, kõige moodsam tehnoloogia jne), siis seda saab edukalt kasutada ka oma töötaja väärtuspakkumises;
- emotsionaalsed hüved – väärtused, mis pole käega katsutavad, aga mida tarbijad tunnevad. Töötaja, kes on emotsionaalselt pühendunud, on palju produktiivsem ning tema töö on kasumlikum. Ta innustab kolleege, arendab ettevõtet ja mõjutab tarbija/kliendi pühendumist;
- brändi väärtused ja DNA – annab brändile sisu, peamise fookuse kommunikatsioonile ja imagole ja vastab küsimusele “miks uskuda?”. Tööandja brändi väärtuspakkumine aitab

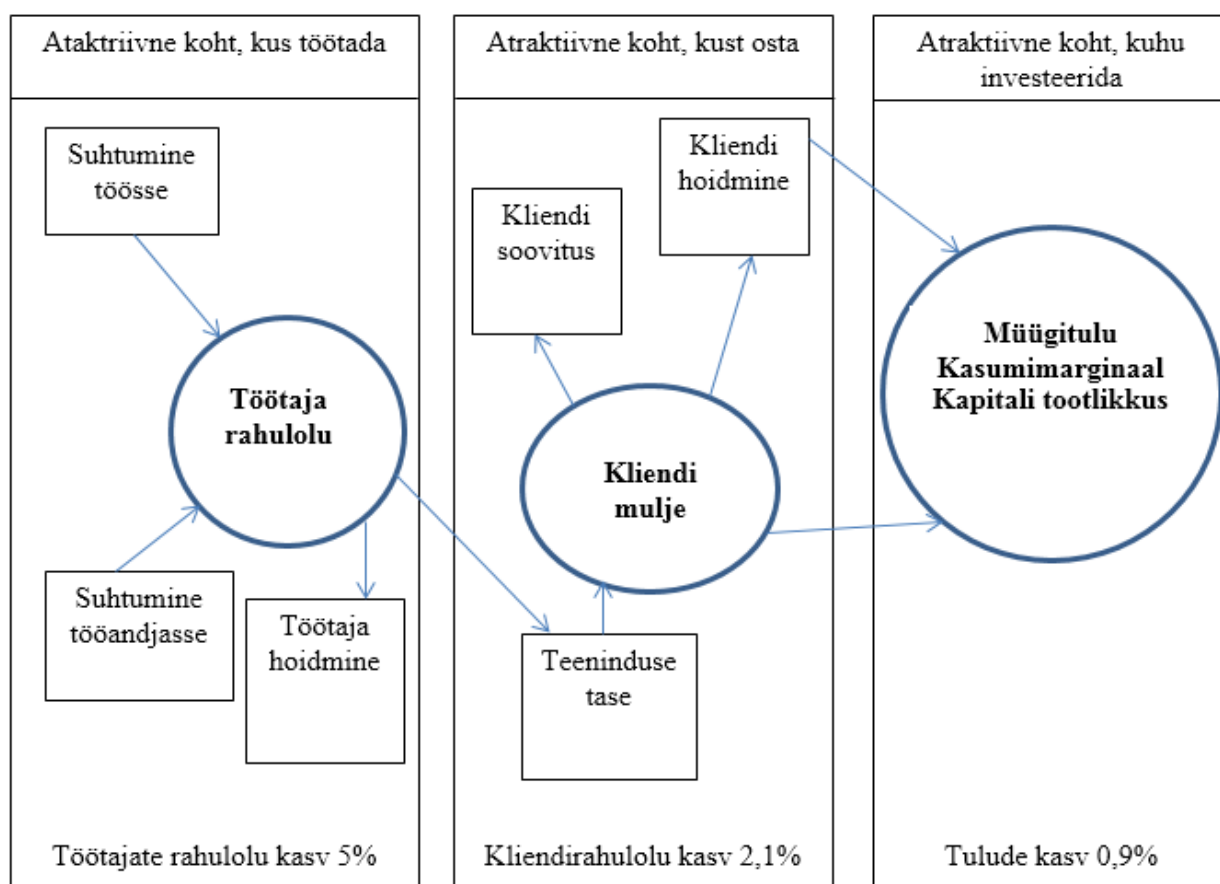
kindlustada, et olemasolevad eesmärgid ja väärtused oleks arusaadavalt ja tähenduslikult tõlgitud töötajate jaoks ja mõistaks, milline on tarbijatele suunatus väärtuspakkumine;

- brändi personaalsus – brändi sügavam dimensioon, mis kirjeldab, milleks bränd on võimeline, milline on tema stiil ja kommunikatsioonikeel. Kui bränd oleks inimene, siis milline ta välja näeks, kuidas käitub, millise autoga sõidaks jne. Tööandja brändi personaalsust iseloomustab ka töökultuur;
- brändi positsioneerimine ja eristumine – kuna iga bränd on ümbritsetud alternatiividest, siis peab igal brändil olema oma selge erisus, mis tagaks vajaliku tähelepanu, huvi ja tagaks lojaalsuse. Võidab see, kes suudab arusaadavamalt tarbijale selgeks teha, milliseid vajadusi just tema kõige paremini lahendab. Üldiselt on funktsionaalsed hüved kergesti kopeeritavad, seega peitub võti mingis emotsionaalses hüves, mida bränd pakub oma spetsiifilisele sihtgrupile. Ka olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad tahavad teada, mida enam pakuvad tööandjad võrreldes konkurentidega. Teiselt poolt peavad ettevõtted teadma, milline on soovitud töötaja profiil ja millise sõnumiga (töötaja väärtuspakkumine) on mõistlik teda värvata;
- brändi hierarhia – kõik töötajad peavad aru saama, milline on ettevõtte korporatiivbränd, erinevad tootebrändid ja mis on nende sisu ja struktuur;
- brändi visioon ja reaalsus – brändi visioon selgitab, mis on tema kaugem eesmärk ja kuidas selleni jõutakse. Üldiselt on tegemist ideaalplaani. Oluline on fikseerida selle taustal hetkeolukord (kuvand) ja see ei tohiks palju erineda visioonist. Töötajad soovivad teada, milline on ettevõtte strateegia töötajate juhtimisel;
- brändijuhtimine ja arendamine – oluline on tagada lihtsus ja järjepidevus (kindel visuaalne identiteet, kommunikatsioon) kindlas suunas, samuti selgitada muutusi, mis aitavad areneda, tugevdada ja värskendada brändi.

Tarbija bränd ja tööandja bränd sisaldavad endas komponente, mis määravad ära, kuidas bränd on loodud (identiteet) ja tajutud (kuvand). Erinevus on selles, et tarbija brändi komponendid määravad ära “toote, mida soovin osta” ja tööandja brändi komponendid määravad “ettevõtte, kus soovin töötada”. (Mokina 2014, 143) Tööandja bränd toetab tarbija brändi tegevust. (Schlager *et al.* 2011, 504)

Kui üldiselt on brändide eesmärk lisada väärtust ja kasvatada tulu, siis tööandja bränd aitab kokku hoida kulusid. (Barrow, Mosley 2005, 69) Nii nagu ka traditsioonilisel brändil, on

tööandja brändil muuhulgas ka oma personaalsus ja positsioneer. (Ahmed, Daud 2016, 690) Toote bränd mõjutab ennekõike klientide rahulolu, tööandja bränd töötajate rahulolu. Uuringutega on tõestatud, et töötajate rahulolu ja tarbijate rahulolu on omavahelises seoses ning tõstes töötajate rahulolu ettevõttes 5%, tõstab see ettevõtte kasumit vähemalt 0,9%. Inglismaal tehtud jaemüügi uuringud näitavad aga, et kui tõsta töötajate rahulolu viie palli skaalal ühe astme võrra (20%), siis toob see muutus kaasa vähemalt 9% müügi kasvu. (Mokina 2014, 143) Seda suhet (töötaja, kliendi ja kasumi ahel) illustreerib joonis 6.



Joonis 6. Töötaja, kliendi ja kasumi ahel
Allikas: (Mokina 2014, 144)

Tabelis 3 on välja toodud toote brändi ja tööandja brändi komponendid.

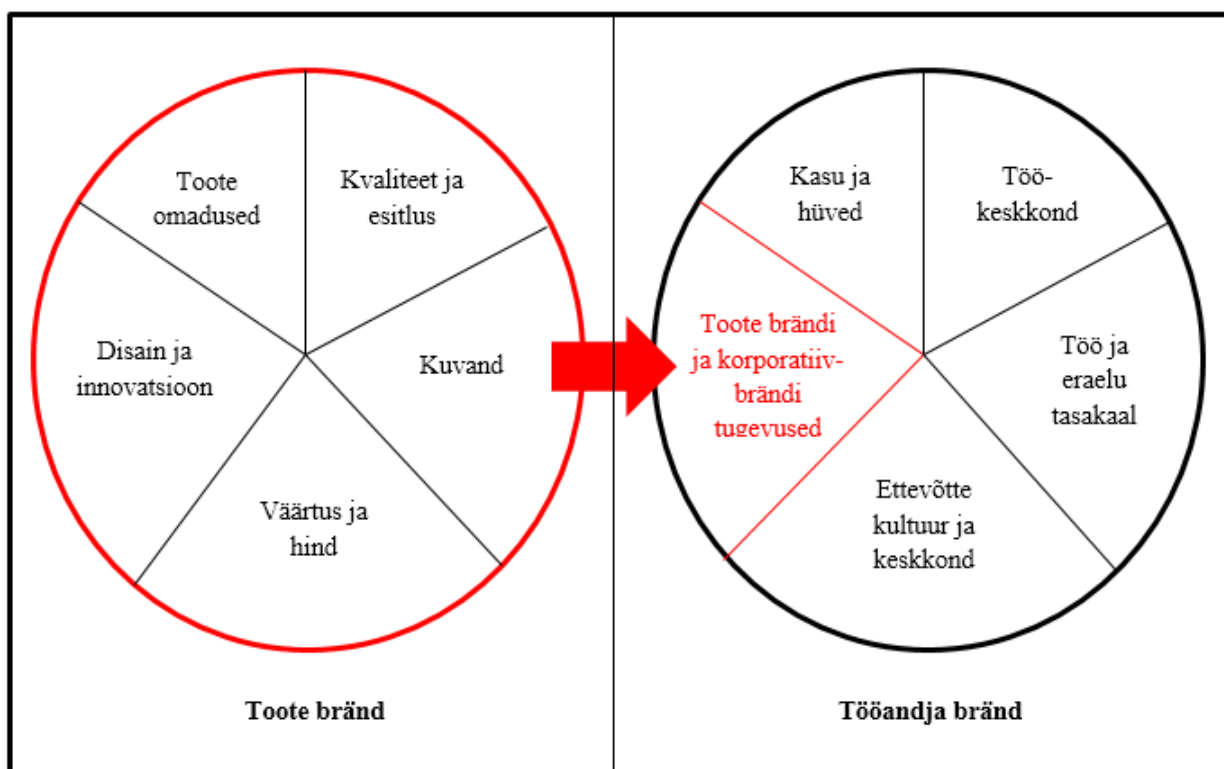
Tabel 3. Toote brändi ja tööandja brändi komponendid

Toote brändi komponendid	Tööandja brändi komponendid
Toote omadused	Töökeskkond
Kvaliteet ja esitlus	Ettevõtte kultuur ja keskkond
Väärtus ja hind	Töö ja eraelu tasakaal

Disain ja innovatsioon	Kasu ja hüved
Kuvand ja prestiiž	Tootebrändi ja korporatiivbrändi tugevused

Allikas: (Mokina 2014, 144)

Joonis 7 näitab suhet toote brändi ja tööandja brändi vahel, kus turul olev tugev toote bränd oma heade toodete ja teenustega mõjutab ettevõtte töötajaid. Seega toote bränd ja tööandja bränd toetavad ja täiendavad teineteist. Tugev toote bränd mängib suurt rolli, et tugevdada ettevõtte tööandja brändi. Viimane aga vastupidiselt mängib olulist rolli, et hoida ja meelitada ja uusi pühendunud töötajaid, kes lisaksid väärtust ettevõttele ja tema toodetele/teenustele, läbi selle omakorda tugevdades ettevõtte toote brändi. (Mokina 2014, 144)



Joonis 7. Ettevõtte toote brändi mõju tööandja brändile

Allikas: (Mokina 2014, 145)

Tööandja bränd võimaldab töötajatel mõista toote brändi olemust ja kujundada töötajate asjakohast käitumist tarbijatele väärtuste andmisel. Töötajad saavad pakkuda klientidele toote brändi väärtusi kui nad neid ise teavad ja tunnevad. Seega, kui töötajad tunnevad tööandja poolt positiivset suhtumist ja saavad ka toote brändi kohta piisavat ja asjakohast infot, siis annavad nad

seda positiivses võtmes edasi ka tarbijatele ja mõjutavad sellega nende kliendikogemust. (Mokina 2014, 146)

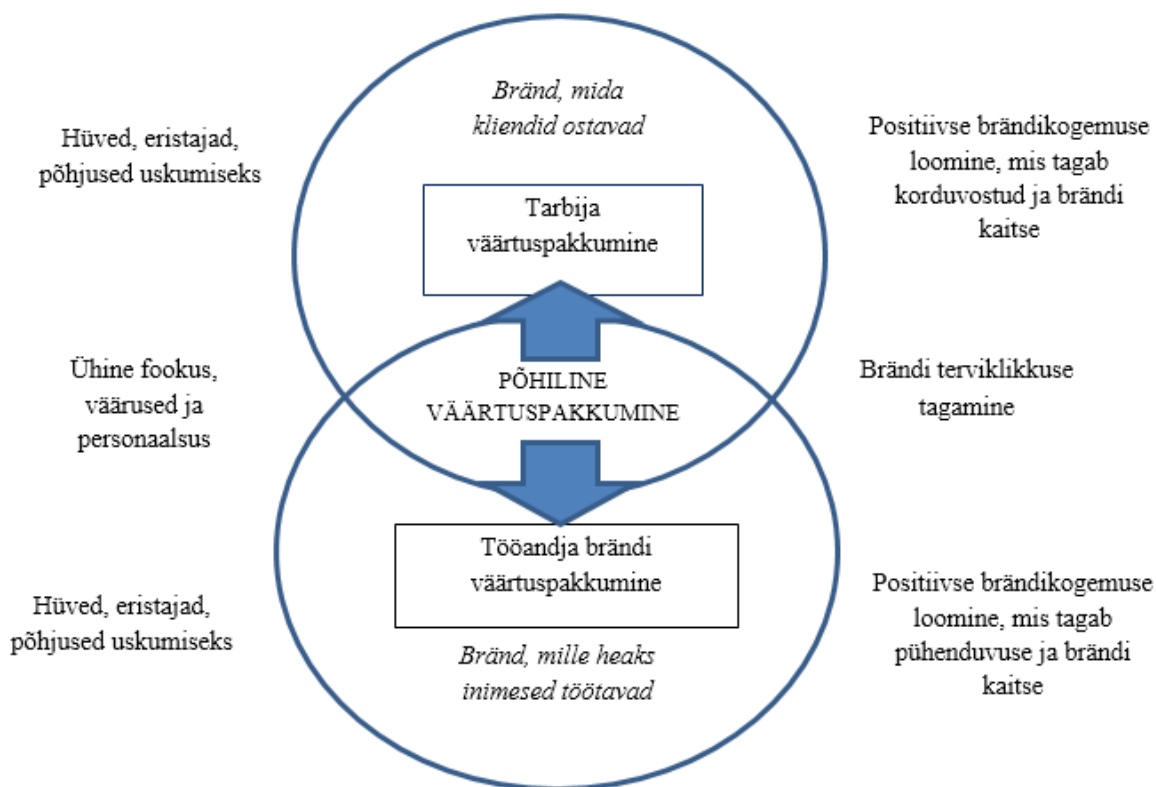
Tööandja bränd ja toote bränd moodustatakse korporatiivbrändi põhjal. Toote brändi kommunikatsiooni aluseks on ainulaadne müügipakkumine tarbijatele ja klientidele (ingl. k *Sales Value Proposition*), tööandja brändi aluseks on aga töötaja väärtusepakkumine (ingl. k *Employee Value Proposition*). Toote brändi loomise eesmärk on kujundada positiivne kliendikogemus, mis soodustab korduvoste, aga samas kaitseb korporatiivbrändi huve. Tööandja brändi loomise eesmärk on luua töötajatele positiivne kuvand ettevõttest, mis suurendaks töötajate pühendumust, lojaalsust, kaasatavust ning pikendaks töösuhet, samas kaitseks jällegi korporatiivbrändi huve. (Mokina 2014, 146-147) Tööandja brändi kõrge lojaalsus tähendab seda, et lisaks töölepingule on tekkinud töötajal psühholoogiline side tööandjaga. Brändilojaalsed töötajad on produktiivsemad ning nad jäävad ettevõttesse tööle kauemaks, ka siis, kui mingil põhjusel nad tegelikult võiks juba töökohta vahetada. (Chhabra, Sharma 2014, 51)

Eelnevalt kirjeldatud toote brändi ja tööandja brändi suhet võiks samamoodi võrrelda ka teenuse brändiga. Turunduslikus mõttes tahavad toote ja teenuse brändid siiski natukene erinevat lähenemist. Teenuse brändi edukus sõltub just eelkõige ettevõtte töötajatest, klientidest ning nendevahelisest suhtlusest. (De Chernatony, McDonald 2003, 238)

Teenust pakkuvate ettevõtete puhul mängivad just töötajad väga erilist rolli brändi kuvandi tekkimisel. (Knox, Freeman 2006) Teenuse bränd tugineb suures osas töötajate tegevusel ja hoiakutel. (Wilson *et al.* 2009, 210) Teenuse brändi puhul on eriti oluline, et ettevõtte sisene bränditeadlikkus paistaks väljapoole ja mõjutaks klientide silmis tajutavat brändi kuvandit. Teenuse brändi puhul peavad seega lisaks klientidele seda tunnetama ka töötajad. See tähendab, et brändi väärtuseid tuleb tutvustada ja kinnistada ka organisatsioonisiselt. Teeninduse rahulolu on väga oluline, aga hoolikalt tuleb jälgida, et kliendid seostaksid seda saadavat rahulolu ikka brändi, mitte ainult klienditeenindusega. (Kapferer 2012, 73) Tööandja brändi kontseptsioon ongi tavaliselt kõige enam hinnatud teenindusettevõtetes. (Ambler, Barrow 1996, 186) Tarbija kogemus teeninduse ajal kujundab tema jaoks ettevõtte brändi kuvandi. (Schlager *et al.* 2011, 505) Et töötajad saaks pakkuda teenust lähtuvalt brändilubadusest, siis see eeldab, et ettevõtte on värvanud sobiva töötaja, keda on piisavalt koolitatud, motiveeritud, tunnustatud, varustatud piisava info ja töövahenditega. Heade sisemiste teenuste kvaliteediga on töötajad rahul ning see omakorda viib tarbija rahulolu ja lojaalsuseni ning paremate müügitulemusteni. Kuna

teenindajad mõjutavad otseselt tarbija brändi ootuseid, siis teenust pakkuvad ettevõtted peavad kindlustama, et teenust pakutakse brändi poolt lubatud tasemel. (Wilson *et al.* 2009, 210)

Ka Barrow ja Mosley leiavad, et tarbija bränd ja tööandja bränd on tegelikult väga lähedalt seotud, kuigi üks on suunatud välisturule teiste toodete ja teenustega konkureerima, teine aga võitleb parimate talentide ja töötajate pühenduvuse eest. Tööandja bränd, mis meelitab ligi ja hoiab pühendunud töötajaid, on oluliseks toeks tarbija brändile. Samamoodi mängib tugev tarbija bränd olulist rolli õigete töötajate ligimeelitamisel. Tugev tarbija bränd süstib ka omakorda töötajatesse brändilojaalsust. Joonis 8 illustreerib integreeritud brändide mudelit. (Barrow, Mosley 2005, 111) Peamine tööandja brändi pakkumine peaks pakkuma kaalukat, asjakohast ja eristuvat konksu kommunikatsiooni jaoks ja töökogemuse kirjeldamiseks. (Barrow, Mosley 2005, 127)



Joonis 8. Integreeritud brändi mudel
Allikas: (Barrow, Mosley 2005, 111)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et tarbija bränd ja tööandja bränd on tegelikult väga lähedalt seotud, kuigi üks on suunatud välisturule teiste toodete ja teenustega konkureerima, teine aga võitleb parimate talentide ja töötajate pühenduvuse eest.

1.4. Tööandja brändi kuvandi mõõtmine ja hindamine

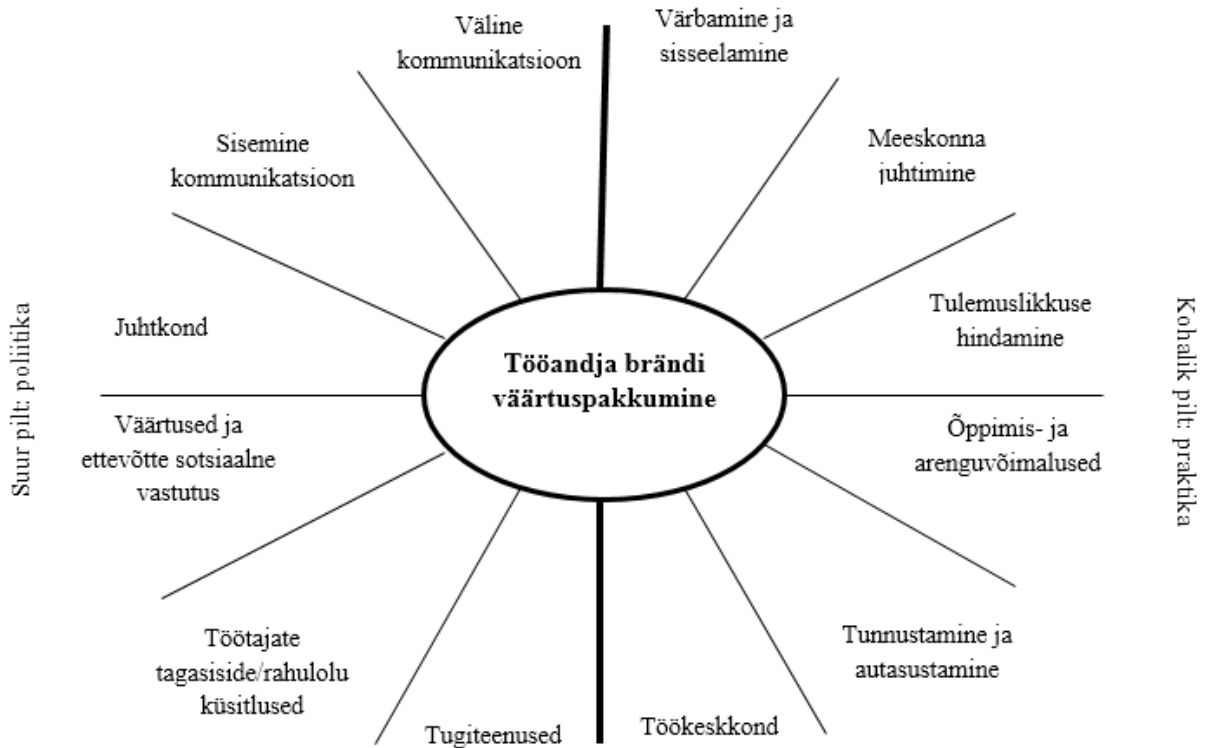
Enne, kui alustada tööandja brändi teadlikku juhtimist, siis peab üle vaatama, milline on hetkel olemasolev tööandja bränd ehk siis millised on ettevõtte olemasolevad tugevused tööandjana ning millised võiksid olla edaspidised tugevused. (Mosley, Schmidt 2017, 42) Tööandja brändi juhtimist alustatakse olemasolevate organistatsiooni väärtuste, kultuuri, konkurentsi, personalistrateegia ja teiste poliitikate, tööandja tugevuste ja olemasoleva tööandja kuvandi analüüsimisest. Selle tulemusel luuakse adekvaatne töötaja väärtuspakkumine ning see viiakse järjepideva tööga vastavate sihtgruppideni. (Chhabra, Sharma 2014, 51) Ettevõtte sisemine kuvand atraktiivse tööandjana baseerub suures ulatuses olemasolevale töötaja väärtuspakkumisele, mida töötajatele pakutakse. (Chhabra, Sharma 2014, 49)

Et hinnata tööandja brändi sisemise kuvandi hetkeseisu, siis soovivad Barrow ja Mosley leida vastused järgmistele küsimustele (Barrow, Mosley 2005, 113-116):

- Milline on ettevõttes töötavate inimeste profiil ehk milliseid inimesi tööle otsitakse?
- Milline on hetkel töötaja väärtuspakkumine ehk mis on need peamised põhjused, miks inimesed vastavas ettevõttes töötavad?
- Millised on töötajate silmis kõige olulisemad ettevõtte väärtused?
- Milliseid hüvesid ettevõtte pakub töötajatele (funktsionaalsed, emotsionaalsed) ja millised neist on töötajatele kõige olulisemad?
- Millega ettevõtte eristub võrreldes teiste tööandjatega?

Teiseks pakuvad Barrow ja Mosley välja tööandja brändi hetkeseisu hindamiseks ka 12 elemendist koosneva töövahendi, mille iga element on üheks võtmeteguriks tööandja brändi mõjutajana. Pooled neist on seotud ettevõttega suuremas plaanis koos poliitikaga (väline kommunikatsioon, sisemine kommunikatsioon, juhtkond, väärtused ja ettevõtte sotsiaalne vastutus, töötajate tagasiside/rahulolu küsitlused, tugiteenused), teised pigem lokaalses plaanis ja praktikaga (värbamine ja sisseelamine, meeskonna juhtimine, tulemuslikkuse hindamine, õppimis- ja arenguvõimalused, tunnustamine ja autasustamine, töökeskkond). Tööandja brändi

võtmedimensioonid on kujutatud joonisel 9. (Barrow, Mosley 2005, 149-150) Sama tööriista kasutab ühe elemendina töö autor ka Apollo tööandja brändi kuvandi hindamisel.



Joonis 9. Tööandja brändi võtmedimensioonid
Allikas: (Barrow, Mosley 2005, 149-150)

Mosley soovib ka tööandja brändi kuvandi mõõtmiseks ühe maailma suurima tööandja brändi uurija Universumi kasutatavat nelja peamist töötaja väärtuspakkumise kategooria jaotust (Mosley, Schmidt 2017, 50-52):

- ettevõtte kuvand – atraktiivsed ja põnevad tooted/teenused, ettevõtte sotsiaalne vastutus, ettevõtte läbipaistvus, etnilised standardid, kiiresti kasvav/ettevõtlikkus, innovatsioon, inspireeriv juhtimine, inspireeriv eesmärk, edu turul, prestiiž;
- inimesed ja kultuur – loominguiline ja dünaamiline töökeskkond, sõbralik töökeskkond, töötajate kaasamine, töö ja eraelu tasakaal, suhtlemine rahvusvaheliste klientide ja kolleegidega, juhid, kes toetavad inimeste arengut, panuse/soorituse tunnustamine, värvatakse ainult parimaid talente, austab oma inimesi, toetab soolist võrdõiguslikkust;
- töö iseloom – väljakutset pakkuv töö, kliendi fookus, paindlikud töötingimused, usaldatakse suur vastutus, kõrgetasemeline töö, võimalus reisida tööalaselt ja töötada

välismaal, tasemel koolitused ja arenguvõimalused, turvaline ja kindel tööandja, orienteeritus meeskonnatööl, ülesannete mitmekülgsus;

- hüved ja karjäärivõimalused – selged karjäärivõimalused, konkurentsivõimeline põhipalk, konkurentsivõimelised hüved, head väljavaated edasiseks karjääriks tööturul, kõrgem sissetulek tulevikus, juhtimisvõimalused, tasustatud ületunnitöö, tulemustasu, kiire edutamine, erialase hariduse omandamise toetamine.

Sama jaotust kasutab töö autor ka Apollo töötaja väärtuspakkumise sisendi uurimisel. Siiski ei saa pakutud tegureid üks-ühele Apollo uuringus kasutada, vaid valikud tuleb kohandada konkreetsele ettevõttele.

Seega on soovitatav reaalse sisemise brändikuvandi selgitamiseks läbi viia ettevõtte töötajate seas põhjalik küsitlus tööandja brändi teemal. Olemasolevad töötajad on parimaks infoallikaks, kellelt küsida, millised on tööandja suurimad tugevused, sest oma kogemusest lähtuvalt annavad nad selle kohta kõige adekvaatsemat infot. (Mosley, Schmidt 2017, 43) Töötajate rahulolu monitoorimine ja reaalsed tegevused, et töösuhet parendada, omab otsesest mõju ettevõtte konkurentsivõimele. Tagasiside küsimine annab töötajatele selge sõnumi, et nende arvamusest huvitatakse ja see loeb. (Aylott 2014, 164)

Uuringute tegemine aitab paika panna hetkeolukorda, et saaksime kõrvale panna selle, kuhu me tegelikult jõuda soovime. (Fisher 2014, 85) Paljud ettevõtted mõeldavad regulaarselt oma tarbijate rahulolu, samamoodi mõeldetakse ka oma töötajate rahulolu, kuid pelgalt rahulolu pole sama, mis pühendumine. Viimane on see, mida ootame oma töötajatelt, et ettevõtte võiks paremaks saada. Küsitlus peaks mõõtma entusiasmi, kirge, sügavamat sidet ettevõtte väärtustega, mitte tavapärasest rutiinset rahulolu. (Fisher 2014, 17) Ka Mosley ja Barrow on veendunud, et palju aastaid on töötajatelt tagasiside saamiseks läbi viidud rahulolu küsitlusi. Tegelikult on palju olulisem uurida, mitte pelgalt rahulolu vaid pühendumist. (Barrow, Mosley 2005, 88)

Tuginedes paljudele tõestusmaterjalidele, võib väita, et tugev tööandja bränd on otseselt seotud keskmiselt suurema töötajate pühendumusega, mis omakorda aitab vähendada kulusid, tõstab tarbijate rahulolu ja kajastub üleüldistes ettevõtte finantstulemustes. (Barrow, Mosley 2005, 74) Oluline on võrrelda töötajate ja klientide rahulolu ettevõtte müügi kasvuga. Üldiselt on seos väga suur kõige, töötajate pühendumise, kliendi rahulolu ja ettevõtte kasumlikkuse, vahel. (Barrow, Mosley 2005, 93) Kui töötaja on täielikult pühendunud, siis on ta valmis andma endast 110%. Tihedas konkurentsi olukorras on just see lisa 10% see, mis muudab asju paremaks. (Barrow,

Mosley 2005, 135) Tööandja bränd mõjutab suurel määral töötaja otsust, kas püsida ettevõttes tööl või lahkuda. (Ahmed, Daud 2016, 692)

Paljud ettevõtted otsustavad ise oma töötajate hulgas uuringut läbi viia, et töötajate suhtumist uurida. Kõige keerulisem selliste ise tehtud uuringute puhul on reaalne oht, et kas selle tegijatel on piisavat kompetentsi just õigesid asju õigesti küsida ehk siis kas uuring saab ka päriselt olema adekvaatne ja usaldusväärne. Kui küsimused pole õigesti esitatud, siis võivad vastajad eeldada, mida tööandja tahab vastuseks saada ning vastavadki selliselt. Kindlasti on oluline, et vastajatele oleks tagatud lubatud anonüümsus, muidu ausaid vastuseid ei tule, eriti just teravate, kuid oluliste teemade osas. (Aylott 2014, 164)

Kõige mõistlikum on kasutada küsimustikku, kuna see on anonüümne. Töötajad ei saaks olla lõpuni objektiivsed oma vastustes, kui neid otse intervjueritaks või siis fookusgrupi uuringus. Isegi kui töötajatele lubatakse, et otseselt tema intervjuu vastuseid ei kajastata, siis alateadlikult võib töötajal ikkagi olla hirm, et tema otsene ülemus saab sellest teada, kui ta tema kohta midagi halvasti ütleb ja seega võib see mõjutada nendevahelist töösuhet. (Aylott 2014, 165) Ise tehtud küsimustiku eeliseks on see, et saab keskenduda just kõige olulisematele teemadele. (Aylott 2014, 164) Tööandja brändi on mõistlikum hinnata ja defineerida läbi töötajate tajude ja assotsiatsioonide, kuidas nemad kogevad ja kirjeldavad tööandjat, mitte nii nagu siseturundus brändilubadused loonud on. See annab tööandja brändile väärtuslikuma ja audentsema hinnangu. (Mosley 2014, 9)

Kui soovime teada oma ettevõtte tööandja brändi positsiooni kogu tööturul, siis tuleks ühesugused uuringud läbi viia kõikides konkureerivates ettevõtetes ja uurida nii sisemist kui ka välimist tööandjabrändi kuvandit. Üks võimalus selleks on paika panna ühtsed uuritavad väärtused ja Minchington koos teiste ekspertidega pakub välja järgmise valemi tööandja brändi tugevuse hindamiseks:

$Eeb = 0,25x + 0,25n + 0,25y + 0,25m$, kus

Eeb – tööandja brändi tugevus;

x – tööandja brändi tuntus;

n – tajutud töökogemus;

y – tööandja brändi assotsiatsioonid;

m – tööandja brändi lojaalsus.

Seega saaksime siit valemist iga ettevõtte tööandjabrändi indeksi (EBSI), mis varieerub “0” (null protsenti) kuni “1” (sada protsenti). (Kucherov, Samokish 2016, 31)

Kuidas saada teada, kas tööandja turundusse investeeritud aeg ja raha toovad soovitud tulemusi? Õigete mõõdikute kasutamine aitab saada aru, mis toimib hästi ja mis mitte, ning kuidas paremini planeerida tulevasi käike. Näiteks värbamisvõimekuse mõõdikud on järgmised (Kosenkranius 2015):

- sobivate kandidaatide arv;
- tööpakkumisest loobumise määr;
- kandideerijate arv kokku;
- kandideerimismäär - kandidaatide arv jagatud vaatamiste arvuga;
- sobivate kandidaatide määr - sobivad kandidaadid jagatud kõikide kandidaatidega;
- karjäärilehe külastajate arv;
- x meediakanalist tulnud karjäärilehe külastajate arv;
- tööpakkumise nägijate arv kokku;
- värbamisprojekti kestvus;
- värbamisele kuluv aeg kokku;
- värbamise kogukulu.

Personalivoolavuse mõõdikud on järgmised (Ibid.):

- töölt omal algatusel lahkunud töötajate arv;
- kõigi töölt lahkunud töötajate osakaal kõigist töötajatest.

Kui soovitakse uurida töötajate pühendumust, siis selleks on järgmised mõõdikud (Ibid.):

- haiguspäevade arv töötaja kohta;
- puudumiste arv töötaja kohta;
- oma töötajate edukate soovitusete arv.

Tööandja maine mõõdikud on aga järgmised (Ibid.):

- tarbija brändi tuntus - koguauditooriumi ja sihtrühma hulgas;
- tööandja brändi tuntus - koguauditooriumi ja sihtrühma hulgas;
- tööandja brändi atraktiivsus;
- oma töötajate soovitusindeks;
- töötajate rahulolu mõõdikud;
- töötajate pühendumuse mõõdikud;
- positiivsete meediakajastuste arv;
- kliendirahulolu näitajad;
- koht tööandjate konkursside edetabelites.

Tööandja turunduse tulemuslikkuse mõõtmiseks on mitmeid viise. Üks traditsiooniline viis, kuidas määrata investeeringu tasuvust (ROI) on jagada tööandja turundusest saadud tulud selleks tehtud kuludega. Nii saad teada, mitu eurot kasu sai ettevõtte iga kulutatud euro kohta. ROI arvutamiseks võiks arvesse võtta organisatsiooni töötajate ajakulu tööandja turunduse tegevustele ja tööandja turunduse konsultandi kaasamise kulu. (Kosenkranius 2015)

Barrow ja Mosley väga pooldavad erinevaid töö mõõtmise süsteeme, sest mitmed nende uuringud tugevate tööandja brändidega ettevõtetes näitavad, et seal rakendatakse neid palju ning kehtib väide, et mida mõõdetakse, see saab ka kindlasti tehtud. (Barrow, Mosley 2005, 154)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööandja brändi kuvandi uurimise puhul tuleb alustada sisemise kuvandi uurimisest ja selle analüüsimisest. Selleks on hea variant töötajate seas läbi viia ankeetküsitlus, millega välja selgitada töötajate rahulolu ja tööandja brändi tugevused. Kui töötajate arvamus ja suhtumine brändi erineb ettevõtte juhtkonna omast, siis on kogu süsteem tasakaalust väljas. (Wilson *et al.* 2009, 212) Seejärel tuleks uurida ka tööandja brändi välist kuvandit.

2. MEELELAHUTUSGRUPI APOLLO ÜLEVAADE

Teises peatükis annab autor ülevaate töö näidisetevõtteks valitud Apollo Grupi tegevustest, Apollo brändi identiteedist ja tööandja brändist.

2.1. Apollo Grupi tutvustus

Apollo Grupp on 2017. aasta detsembris moodustatud Eesti suurim meelelahutusgrupp, kuhu kuuluvad järgmised ettevõtted: Apollo Kauplused OÜ, Apollo Kinod OÜ, Solaris Kino OÜ, Apollo Kohvikud OÜ, Apollo Film Production OÜ, Estonian Theatrical Distribution OÜ. (Eksperdiintervjuu Kristiina 2018) Kuigi Apollo visioon täna on olla suurim, efektiivseim ja kaasaegseim meelelahutusettevõtte Eestis (Pank 2018), siis tegelikult on juba olemas plaan Apollo kino, kaupluste ja kohvikutega laiendada Baltikumi. (Eksperdiintervjuu Mauri)

Apollo alustas raamatupoena 1949. aastal, kuid siis kandis kauplus nime „Teadus“. 51 aastat hiljem ehk aastal 2000. avati esimene Apollo kaubamärki kandev raamatukauplus Eestis, Tallinnas Viru tänaval. Läbi erinevate omanike on tänaseks Apollo kasvanud 16-st raamatukauplusest koosnevaks meelelahutusketiks, mis müüvad muuhulgas suuresti ka filme, muusikat, laua- ja elektroonikamänge, kingitooteid ja isegi elektroonikaseadmeid, näiteks e-lugereid. Samuti on Apollol Baltikumi üks suuremaid e-poode. (Pank 2018)

2014. aastal avati esimene Apollo nime kandev kino. Tänapäevaks on Apollol kinokeskuseid juba kuus ning seega ollakse Eesti suurim kinooperaator, pakkudes Eesti kvaliteetseimat kinoelamust Tallinnas Solarise ja Mustamäe Keskustes, Pärnu keskuses, Narvas Astri keskuses, Tartus Lõunakeskuses ning ka Kuressaares. 2019. aastal on plaan avada uus Apollo kino ka Tallinnas Ülemiste keskuses. (Ibid.) HeaFilm kaubamärgi all tegutsev Estonian Theatrical Distribution OÜ on filmistuudiot Twentieth Century Fox ja Walt Disney Studios Motion Pictures levitaja Eestis. (Meist HeaFilm) 2017. aastal käivitas Apollo Grupp uue produktsiooniettevõtte Apollo Film Productions OÜ, kes on turule toonud näiteks koguperelavastuse „Piip ja Tuut: pimedas ja teki all“ ja kinoteatri „Tramp ja Puutin“, 2018. aastal esilinastub nende täispikk film „Vanamees: Hull lehm“. (2017. Vanamehe ...)

Apollo Kohvikud OÜ opereerib brände Blender, Grinder ja IceCafe (Eksperdiintervjuu Kristiina). Blenderi mahla- ja kohvibaare on täna Eestis kuus (Pank 2018) ja nendes pakutakse tervislikke smuuti-jooke, kvaliteetset kohvi ja värsket toitu. (2016. Leading Brands of...)

Apollo usub, et tema tarbija hindab kvaliteeti, olgu see siis toit, raamatud, filmid või muusika. Apollo on loonud oma klientidele Apollo Klubi lojaalsusprogrammi, mis kätkeb endas erinevate Apollo Grupi ettevõtete soodustusi. (2016. Leading Brands of...) Apollo Klubi lojaalsusprogramm ühildab endas soodustused, kingitused ja boonused nii kaupluste ostude, kinokülastuste kui ka mahlabaari ostude pealt. Apollo kinkekaardid on kasutatavad kogu Apollo ketis nii kauplustes, e-poes, kinodes kui ka mahlabaarides Blender. (Pank 2018)

Apollo panustab igapäevaselt oma töö ja ettevõtmistega Eesti kultuuri arengusse. Samuti toetab Apollo Grupp heategevust läbi erinevate heategevusorganisatsioonide. (2016. Leading Brands of...)

Apollo Grupp annab täna tööd ligi 400 inimesele. (Eksperdiintervjuu Kristiina)

Apollo peamised konkurendid on Rahva Raamat, Forum Cinemas ja kõik teised raamatute, filmide, muusika ja mängude müüjad ning kino teenuste pakkujad. Laias laastus on Apollo konkurentideks kõik vabaaja veetmise võimaluste pakkujad ning kohvikud. (Eksperdiintervjuu Rauno)

2.2. Apollo brändi identiteet

Esimene tänast Apollo brändi puudutav infomaterjal pärineb 2010. aastast ning tegemist on Apollo stiiliraamatuga (*Brand CVI*). Peamiselt keskendub see Apollo logo, värvilahenduste ja muude Apollo brändi tunnuselementide kasutamisele. Apollo logo on kujutatud joonisel 10. (Apollo Stiiliraamat 2010) Selle stiiliraamatu järgi avati 2010. aastal Kristiine keskuses uue sisekujundusega Apollo meelelahutuskauplus ning samas stiilis on järgnevatel aastatel tehtud kõik uued kauplused ja on värskendatud vanemaid kaupluseid. (Pank, 2018) Kui 2014. aastal avati Pärnus esimene Apollo kino, siis selle jaoks valmis eraldi Apollo kino CVI, kuid ka see keskendub samuti pigem brändi füüsilistele omadustele, brändi sisust kummaski CVI's juttu pole.



Joonis 10. Apollo logo

Allikas: (Apollo bränditõed 2013)

2013. aastal toimunud brändi uuendamise raames sõnastati Apollosele hüüdlause – „Kogu elamusi“ ning kirjutati lahti Apollo brändi sisuline pool. Hüüdlause tähendust selgitatakse järgmiselt: „Apollose on kogutud kokku ohtralt võimsaid emotsioone. Läbielamisi. Nuttu ja naeru. Närvikõdi ja põnevust. Armastust ja lohutust. Tugevaid elamusi. Selliseid, mida tavapärase argipäev ei paku. Koge neid. Ühiselt või üksi. Kogu neid. Ja jaga edasi.“ (Apollo bränditõed 2013) „See on Apollo lipukiri ning tähistab mitte lihtsalt meie müüdavate kaupade ja teenuste head sisu, vaid eelkõige eeskujulikku teenindust.“ (Apolloka teejuht 2014)

Apollo peamine brändilubadus on välja toodud ühe fraasiga – „uued elamused“. Selgitus sellele on järgmine: „Apollo ei ole lihtsalt raamatupood. Eesti suurim raamatu- ja meelelahutuskauplus pakub midagi enamat - uusi elamusi. See on koht uudishimulikele. Unistajatele. Apollos müüdav avab meeled. Laseb kogeda midagi uut. Reisida ümber maailma. Seda avardada. Rännata ajas. Teistes reaalsustes. Käia võõrastes kingades. Maailmasid, kuhu sa ikka ja jälle satud.“ (Apollo bränditõed 2013)

Apollol on 6 järgmist bränditõde, mis kirjeldavad Apollo brändi olemust (Apollo bränditõed 2013):

- „Eesti suurim raamatu-, filmi-, muusika ja mängupood – Apollos ei pea sa valima ainult raamatute vahel. Apollo pakub meelelahutust. Erinevaid elamusi – kõige uuemaid filme, digi- ja lauamänge ning muusikat. Asju, mis sobivad omavahel kokku. Turuliidri positsiooniga kaasneb usaldus ja atraktiivsus. Apollost osta on väärikas.“
- „Kindel koht, kust osta kingitust – Apollo on hea soovitaja. Siit leiab sobilikke kingitusi igale vanusele ja inimtüübile. Kingitusi vanemale, vanaemale, lapsele, noorele, töökaaslasele, tuttavale, armsamale, spetsiifilise hobiga tegelejale. Viimase minuti

kingitusi. Kingitusi, millega ei saa mööda panna. Alati oodatuim kingitus – Apollo kinkekaart.“

- „Põnev – Apollos on alati midagi põnevat. Elevusttekitavat. Värsket kraami, lõbusaid üritusi. Siin müüdav rikastab Sinu argipäeva ja viib Sind eemale rutiinist. Kohtadesse, kuhu Sa muidu ei satu. Teise maailma. Laseb Sul unistada. Kogeda midagi uut. Olla vahel keegi teine.“
- „Ühendav – Apollo vähendab vahemaid. Ühendab inimesi. Toob nad kokku. Pere, sõbrad, seltskonna. Aitab üksteist tundma õppida. Paremini mõista. Ühiseid huvisid jagada. Koosveedetud aega nautida. Rõõmustada.“
- „Silmaringi laiendav – Apollo on uudishimulikele. Aitab avastada. Ennast arendada ja harida. Olla mitmekülgsem – parem kokk, huvitavam inimene, rahul iseendaga. Saada ideid. Näha rohkem.“
- „Nooruslik – Apollos on vabameelne õhkkond. Oleme energilised ja mängulised. Kursis hetketrendidega. Käime ajaga kaasas. Innustume uuest. Vaatame tulevikku.“

Kuna need bränditõed pärinevad 2013. aastast, mil Apollo esindas ainult meelelahutuskaupluseid (mitte kino), siis vajaksid need bränditõed kindlasti uuendamist ja kohendamist ka kinole. Seega võib öelda, et adekvaatne Apollo brändi identiteet on tänase seisuga lahti kirjutamata. Ka Apollo kino tegevjuht Rauno Stüff kinnitab, et otseselt Apollo brändi juhtimisega täna kahjuks ei tegeleta, kuid ühtne brändi identiteet koos toimiva brändiraamatuga on suhteliselt hädavajalik ja see projekt on plaanis lähiajal kindlasti ette võtta. (Eksperdiintervjuu Rauno)

Apollo sihtgrupp on 25-45 aastane kõrgharidusega naisterahvas, kes tegelikult teeb ostusid tervele perele nii Apollo kauplustes kui ka kinos. (Eksperdiintervjuu Eha) Apollo kino täpsem sihtgrupp on kõrgharidusega 25-34 aastane iseteadlik naisterahvas, kuid kino toodab edukalt omale järelkasvu 13-17 aastaste vanusegrupis ehk siis kino on suunatud oluliselt noorematele. (Eksperdiintervjuu Rauno)

2.3. Apollo tänane tööandja bränd

Apollo töötajad on hetkel pidevalt uuenevas, arenevas ja muutuvus töökeskkonnas ehk traditsioonilisest raamatupoest on saanud laia spektriga meelelahutuspoed, kellega samasse

Gruppi kuuluvad täiesti teisi teenuseid pakkuvad Apollo kinod ja kohvikud. Kuidas töötajad muutustega kaasa on läinud ja kui ühtsena tunnevad näiteks kino töötajad ennast raamatupoe omadega? Teiseks, kui Blenderi kohviku töötajad üldse ei töötagi Apollo brändi all, kuidas nemad oma tööandja brändi tajuvad? Kuni käesoleva aasta märtsini pole Apollos kordagi ühtegi töötajate rahulolu uuringut läbi viidud, siis üks tudeng tegi äsja oma lõputöö raames Apollo Grupis töötajate rahulolu küsitluse, kuid selle tulemused pole veel teada enne antud magistr töötootöo valmimist. (Eksperdiintervjuu Kristiina 2018)

Enamikes kiiresti arenevates ettevõtetes areneb ka tööandja bränd orgaaniliselt koos ettevõttega. (Barrow, Mosley 2005, 74) Kui aga ettevõtted ühinevad või toimuvad mingid muud kõrgemal tasemel suured muudatused (müümised/ostmised), siis sellega kaasneb palju uusi väljakutsed. Siinkohal oleks teadlikult juhitud tööandja brändist palju kasu, et kommunikeerida toimuvat kõikidele töötajatele, just selliselt nagu juhtkond ja otsustajad seda soovivad. (Barrow, Mosley 2005, 77) Ehk siis ettevõtte peaks selles nägema kui võimalust lisaväärtuse loomiseks töötajate silmis.

Kuna Apollo Grupp on niivõrd uus, siis arusaadavatel põhjustel pole Grupi tasandil paljud süsteemid veel paigas või on alles loomisel. Samamoodi pole hetkel ka tööandja bränd Apollos teadlikult juhitud, kuid peale Grupi tekkimist on ka brändi arendamiseks tekkinud vajadus. Apollo on usaldav, vabu käsi andev, uusi ideid toetav, kindel ja aus tööandja. (Eksperdiintervjuu Kristiina 2018) Noored ütlevad, et Apollo on *äge* töökoht. (Eksperdiintervjuu Rauno)

Inimesed tahavad Apollosse tööle tulla ja ettevõtte saab töötajaid valida, seega võib öelda, et ettevõtte maine tööandjana on hea. Ettevõtte juhtimisstiil on sõbralik ja mitteametlik ning panustatakse palju koostööle. Oma töötajatele pakutakse head soodustuste paketti ja arenguvõimalusi. Kuigi paljud strateegiad ja standardid on täna paberile kirja panemata, siis seda kompenseerib ettevõtte paindlikkus väga paljudes situatsioonides. (Eksperdiintervjuu Kristiina)

Ettevõtte on väga uhke, et neil on olemas väga tugevad ja toimivad ettevõtte sisemised väärtused. Need loodi kunagi Apollo raamatukaupluste töötajate poolt ja see oli pika ning põhjaliku töö tulemus. Täna võib öelda, et nendest väärtustest võivad lähtuda kõik Grupi töötajad. (Eksperdiintervjuu Mauri)

Apollo väärtused on mängulisus, uuendusmeelsus, julgus, asjatundlikkus ja austus. Väärtuseid on kujutatud joonisel 11.



Joonis 11. Apollo väärtused
Allikas: (Apolloka teejuht 2014)

Ettevõtte pöörab korrektsele värbamisele väga palju tähelepanu ja inimesi valitakse tööle lähtuvalt nende iseloomu omadustest ehk kas inimene vastab ettevõtte väärtustele, ja alles siis koolitatakse teda tööalaselt. (Eksperdiintervjuu Eha) Ka Virgin Atlantic valib oma personali mitte ainult nende oskuste ja kogemuste järgi vaid nende isikuomaduste järgi, mis kindlasti peavad vastama Virgin'i korporatiivbrändi väärtustele. (Balmer, Gray 2003, 976)

Tänu jaesektori survele tõstetakse teenindusstandardeid, et eristuda konkurentidest. Seega on kliente teenindajatest saanud omaette konkurentsieelis. (Boukis *et al.* 2015, 394) Suurepärase ja mängulise teeninduse on väga oluline ka Apollos. Teeninduse parendamiseks viiakse läbi pidevaid teeninduskoolitusi ja seda tehakse ettevõtte väärtustest lähtuvalt. Tööle asudes on teenindajatele ette nähtud teenindaja infoteavik nimega „Apolloka teejuht“. Ettevõtte ja teeninduse kohta on seal kirjutatud järgmist (Apolloka teejuht 2014):

- „See pole niisama töökoht, see on juhtiv roll eestlaste meelelahutuse ja vabaajamaastiku kujundamisel. Sest Apollost on tänaseks saanud Eesti suurim raamatute, muusika ja filmide müüja ning kasvame veelgi! Soovime saada Eesti suurimaks ja parimaks elamuste pakkujaks ning tänu Sinule liigume õigel teel. Senine kogemus kinnitab, et

kliendid tulevad Apollosse mitte lihtsalt hea meelelahutuse, vaid suurepärase ja eeskujuliku teeninduse, atmosfääri pärast, mis eristab meid konkurentidest.“

- „Apollo oli raamatupood. Siis tulid mängud. Siis filmid ja muusika. Täna pakume ka kuuma kohvi, nutiseadmeid ja kinoelamusi. Elu ja keskkond muutub ning meie koos sellega. Mis peamine – peame olema muutustest ees. Apollo tootevalikut, kontseptsiooni, teeninduspõhimõtteid saame, tahame ja peame uuendama Sinu tagasisidest lähtuvalt. Sest just Sinul on esmane kokkupuude meie klientidega ja Sa oled kursis, millised soovid ning vajadused meie klientidel on. Vastasel juhul oleme nagu kõik teised, tehes asju nii, nagu neid alati on tehtud.“

Apollo sisemine missioon on järgmine. „Apollokatena oleme vahvad – selle kaudu inspireerime inimesi, avardame nende silmaringi ning muudame maailma rõõmsamaks“. (Apolloka teejuht 2014) Laias laastus sobib see ideaalselt Apollo tööandja brändi missiooniks. Korporatiivselt on Apollo missioon järgmine: „Apollo missioon on pakkuda mugavat ostukeskkonda, sõbralikku ja asjatundlikku teenindust ning suurimat valikut raamatuid, filme, muusikat ja mängu olulisemates sõlmpunktides üle Eesti“. (Pank 2018) Töö autorile tundub, et suures plaanis vajab ka see ümbersõnastamist kogu Grupile sobivamaks.

Apollo puhul on eriti oluline paika panna nii tarbijale suunatud brändi identiteet kui ka tööandja brändi identiteet, kuna tegemist on monoliitse brändiga, mis antud kontekstis tähendab, et sama brändinimi on kasutusel nii töötajate kui ka tarbijate suunal. Ometi on vaja mõista, et monoliitse tööandja brändi puhul peab olema selge, kuidas suhestuvad omavahel tarbija bränd ja tööandja bränd, milline on nende ühisosa ja kust lähevad sõnumid lahku. (Barrow, Mosley 2005, 109) Kui tööandja brändi nimi on sama, mis klientidele suunatud toote/teenuse oma, siis peab selgelt eraldama välise ja sisemise brändi sisu. (Barrow, Mosley 2005, 98) Ka on elementaarne, et brändi pakkumised on integreeritud ning ideaaljuhul saavad mõlemad pakkumised alguse ühtsest brändituumast ja brändidel on sarnane nägu. (Barrow, Mosley 2005, 127)

3. APOLLO TÖÖANDJA BRÄNDI EMPIIRILINE UURING

Kolmandas peatükis tutvustatakse magistritöö eesmärkide täitmiseks läbi viidud empiirilist uuringut, millega esiteks uuriti Apollo brändi ja tööandja brändi identiteeti ning teiseks Apollo brändi ja tööandja brändi sisemist kuvandit. Samuti tutvustatakse lähemalt uuringu metoodikat ja tulemusi.

3.1. Empiirilise uuringu metoodika

Apollo brändi ja Apollo Grupi tööandja brändi identiteedi väljaselgitamiseks uuris töö autor nii avalikke kui ka talle usaldatud ettevõtte sisemisi brändi teemalisi infomaterjale. Lisaks viis töö autor läbi neli eksperdiintervjuud Apollo Grupi järgmiste võtmeisikutega:

- Mauri Kristjan Dorbek – Apollo Grupi tegevjuht;
- Kristiina Tinn – Apollo Grupi personalijuht;
- Eha Pank – Apollo Kauplused OÜ tegevjuht;
- Rauno Stüff – Apollo Kinod OÜ tegevjuht.

Kuigi ideaaljuhul oleks olnud hea küsitleda ka ettevõtete turundusjuhte, siis antud hetkel oli olukord, kus nii kauplustel kui ka kinol oli turundusjuhtidena ametis täiesti uued inimesed ning teiselt poolt on Eha Pank endine ettevõtte ostu- ja turundusjuht ning ka Rauno Stüff on ise väga tugevate turundusteadmistega inimene, seega nad katavad selle valdkonna ära.

Kõik intervjuud toimusid eraldi aegadel ajavahemikus 16.-20.03.2018 ning kestsid kokku koos sissejuhatuste ja lõpetamistega 1-1,5 tundi. Töö autor salvestas kõik intervjuude põhiosad CD-plaadile (Lisa 1), mis on kaasas lõputöö originaaliga. Töö autor esitas ekspertidele küsimusi kahes teemablokis, esiteks Apollo brändi identiteedi väljaselgitamiseks lähtuvalt brändijuhtimise teooriast, mis käsitleb ennekõike brändi identiteeti ja brändi kuvandit ning konkreetseid küsimusi küsiti lähtuvalt Kapferer'i identiteedi prisma teooriast (brändi füüsiline vorm, isikupära, kultuur, suhe, peegeldus, mina-kuvand). Teises teemablokis olid küsimused Apollo Grupi tööandja brändi väljaselgitamiseks, need lähtusid samuti tööandja brändi teooriast. Eksperdiintervjuude

küsimuste kava on esitatud Lisas 2. Intervjuude analüüsimisel on kasutatud kvalitatiivset sisuanalüüsi, mida rakendatakse üldjuhul tekstiandmete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade või mustrite kindlakstegemise abil. (Laherand 2008, 290) Täpsemalt on kasutatud suunatud sisuanalüüsi, kuna esialgne kodeerimisskeem on leitud olemasolevast teooriast ning intervjuu küsimused on eelnevalt väljatöötatud lähtuvalt kindlaks määratud kategooriatest. (Laherand 2008, 294) Seega, intervjuudest saadud info ja sisu paremaks jälgimiseks on töö autor koondanud kogu info ühte tabelisse ning leidnud kõikidest intervjuudest kõikide küsimuste vastustele ühisosa. Vastav kokkuvõtlik tabel on esitatud Lisas 3. Info on esitatud üldistatud ja kohandatud kujul.

Kuna Apollo brändi identiteet pole täna paigas, polnud põhjendatud traditsioonilisel viisil Apollo sisemist brändikuvandit mõõta, siis võttis töö autor eesmärgiks uurida Apollo Grupi töötajatelt, kuidas nemad Apollo brändi tajuvad. Sealjuures aga sai lähtunud just sellest sisendist, mis saadi Apollo Grupi võtmeisikutelt intervjuude käigus. Seega oli eesmärk kokku panna info, mis peegeldaks kogu Grupi arvamust Apollo brändi kohta ja esitada see vastavalt Kapferer'i identiteedi prismast lähtuvalt.

Apollo Grupi töötajatelt vajalike andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsimustikku *SurveyMonkey.com* keskkonnas. Tegemist on väga lihtsa ja usaldusväärse andmekogumiskeskonnaga, mida Apollos on ka varem kasutatud, seega on süsteem töötajatele tuttav. Ankeetküsimustik saadeti Apollo Grupi personalijuhi poolt kõikidele Grupi töötajatele 8.04.2018 ja vastata sai sellele nädal aega ehk kuni 15.04.2018. Meeldetuletus saadeti 12.04.2018 ning lisaks pandi ankeedi link kõikidele töötajatele kättesaadavaks ka ettevõtte sisesse suhtlusvõrgustikku *Facebook Workplace* keskkonnas. Kokku töötab Apollo Grupis täna 379 inimest, kes olid antud uuringu üldvalimiks.

Küsimustik koosnes 16. küsimusest, millest kolm olid Apollo brändi kohta, kaheksa Apollo Grupi tööandja brändi kohta ning viis küsimust demograafiliste andmete kohta. Tööandja brändi teemaliste küsimuste sisu lähtub tööandja brändi teooriast ning saadud tulemuste abil soovib töö autor kokku panna sisendi Apollo Grupi töötaja väärtuspakkumise jaoks. Tööandja brändi teooria üks looja Mosley soovib tööandja brändi kuvandi mõõtmiseks ühe maailma suurima tööandja brändi uurija Universumi kasutatavat süsteemi, mille puhul nelja peamisesse kategooriasse (ettevõtte kuvand, inimesed ja töökultuur, minu töö iseloom, hüved ja karjäärivõimalused) esitatakse 10 kõige olulisemat tegurit ning lastakse töötajatel valida, millised neist on neile kõige

olulisemad oma tööandja juures. (Mosley, Schmidt 2017, 50-52) Töö autor kasutab antud uuringus sama nelja peamist kategooriat, kuid neid tegureid, mis iga kategooria alla peaks käima, on kohandatud Apollole sobivaks. Sisend nende tegurite osas on saadud peamiselt eksperdiintervjuudest. Mosley on koos Barrow`ga välja pakkunud veel ühe tööriista tööandja brändi hetkeseisu hindamiseks, mis kujutab endast 12 peamist võtmetegurit, mis kõige enam tööandja brändi mõjutavad. (Barrow, Mosley 2005, 149-150) Sellest lähtuvalt on ka töö autor ühe konkreetse küsimuse ankeedis esitanud töötajatele, et välja selgitada, millised vastavad tegurid on Apollo Grupis kõige paremini juhitud ning sama tööriista kasutatakse ühe elemendina Apollo tööandja brändi kuvandi hindamisel. Enamus küsimusi oli esitatud valikvastustena, kuid üldjuhul jäeti vastajale võimalus soovikorral ka oma pakkumine lisada. Kuna ühelegi küsimusele vastamine polnud kohustuslik, siis mõningatele küsimustele on jäetud ka vastamata, peamiselt ühele avatud küsimusele. Kahe küsimuse puhul pidi vastaja väljendama oma hoiakuid teatud tegurite suhtes *Likerti* 7-palli skaalal (1 kuni 7). Demograafiliste küsimustega uuriti vastaja sugu, vanust, millises Apollo Grupi ettevõttes ta töötab ning millisel ametipositsioonil. Täpsemad ankeedi küsimused on välja toodud Lisas 4. Kvantitatiivsete uuringuanmete analüüsimisel on kasutatud peamiselt andmetöötlusprogrammi *Excel*, muuhulgas ka korrelatsioonanalüüsi.

Apollo Grupis läbi viidud uuringus osales kokku 94 inimest (25% koguvallimist), kellest 78 (83%) olid naised ja 16 (17%) olid mehed. Mosley ja Schmidt ütlevad oma kogemusest, et ankeet-küsitluse puhul võiks olla eesmärk saada vähemalt 60% sihtgrupi vastuseid, et saaks teha üldistusi ettevõtte kohta. (Mosley, Schmidt 2017, 43) Seega antud uuringu puhul jäi vastajate osavõtt kahjuks oodatust väikesemaks. Keskmine vastajate vanus oli 28 (selle küsimuse vastamisest loobus 3 inimest). Haridustasemelt oli 8 inimest (9%) põhiharidusega, 51 inimest (55%) keskharidusega/kesk-eriharidusega ja 34 inimest (36%) kõrgharidusega/rakendusliku kõrgharidusega. Kõige enam vastajaid oli Apollo kauplustest, vastavalt 44 inimest (47%), Apollo kinodest oli 30 inimest (31%), Apollo kohvikutes 11 inimest (12%) ja mujalt 9 inimest (10%). Üle poolte vastajatest ehk 53 inimest (57%) olid oma ametilt teenindajad, juhte oli vastajate seas 14 (15%), administratiivtöötajaid 9 (10%) ja oma valikuks „Muu“ märkis 17 inimest (18%).

Enamus vastajatest (57%) olid oma ametilt teenindajad. Nende keskmine vanus oli 24. Kui vaadata eraldi Apollo kaupluste teenindajate keskmist vanust, siis see oli keskmisest pisut kõrgem ehk 27, Apollo kinodes aga 21 ja Apollo kohvikutes hoopis 19. Kokku 92% teenindajatest olid naised ning 25% omas kõrgharidust. Juhtide (15% kõikidest vastajatest)

keskmise vanus oli teenindajatega võrreldes oluliselt kõrgem ehk 38. Kokku 71% neist olid naised ning 57% omas kõrgharidust.

3.2. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs

Intervjuude käigus uuriti Apollo Grupi võtmeisikutelt, milline on Apollo brändi identiteet ja kuna see pole paigas, siis vastajate vastused olid mõnevõrra erinevad ning brändiga seonduvaid märksõnasid tekkis mitu (uuendusmeelne, mänguline, usaldusväärne, turvaline, kvaliteetne, meelelahutuslik, atraktiivne, kaasaegne, maailmatasemel, eestkõneleja, peresõbralik). Sellest lähtuvalt paluti Grupi töötajatel valida ette antud valikust kõige enam **Apollo brändi iseloomustavad märksõnad** ning kõige enam nimetati, et Apollo bränd on meelelahutuslik (52 vastajat), elamusterohke (37 vastajat) ja uuendusmeelne (29 vastajat).

Kuna brändijuhtimise puhul mängib igasugune konkurentsieelis väga olulist rolli, siis paluti võtmeisikutel pakkuda välja peamised Apollo brändi eelised konkurentide ees ja Grupi töötajad valisid ette antud valikust kolm kõige olulisemat. Kõige suuremaks **konkurentsieeliseks** valiti „Apollo Klubi kliendiprogramm“ (71 vastajat), „Apollo teenused ja tooted on mitmekülgsed“ (56 vastajat) ja „Apollo kinode ja kaupluste asukohad“ (46 vastajat).

Nagu eelpool teooria osas on välja toodud, siis Kapferer`i hinnagul on brändi identiteedil kuus järgmist tahku: füüsiline vorm, personaalsus, kultuur, suhe, tarbija peegeldus, mina-pilt. (Kapferer 2012, 158-162). **Brändi peamise füüsilise elemendina** tõid kõik intervjueeritavad välja oranži-musta värvikombinatsiooni ning sellest lähtuvalt sai Grupi töötajatelt küsitud, kuivõrd nad nõustuvad, et visuaalselt tuntakse Apollo brändi kõige enam musta-oranži värvikombinatsiooni järgi. 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne lausa 6,16 ja 56% vastajatest andis vastuseks maksimumhinne 7.

Brändi personaaluse osas vastasid intervjueeritavad järgmiseid märksõnasid: uuendusmeelne, silmapaistev, edukas, iseteadlik, panustab välimusele. Grupi töötajatel paluti valida ette antud valikust kõige enam Apollo brändi iseloomustavad märksõnad ning kõige enam nimetati, et Apollo bränd on meelelahutuslik (52 vastajat), elamusterohke (37 vastajat) ja uuendusmeelne (29 vastajat).

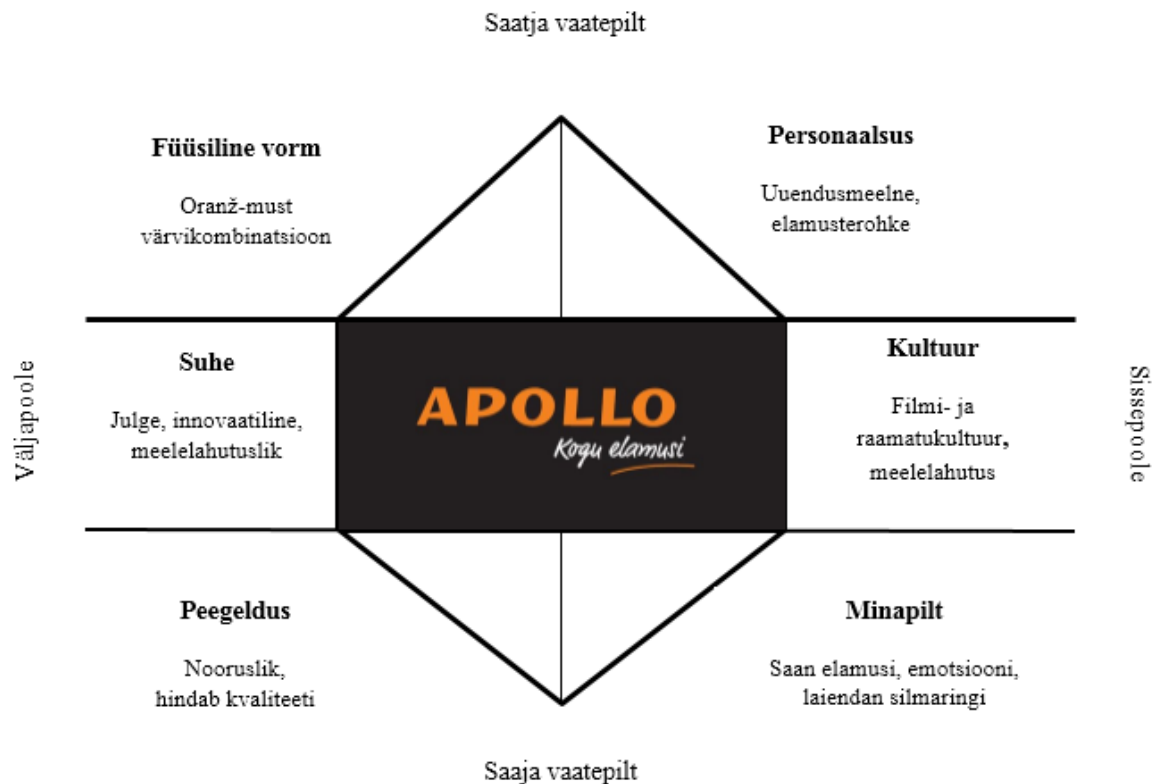
Apollo **brändi kultuuri** all pidasid võtmeisikud silmas filmikultuuri, raamatukultuuri ja meelelahutuskultuur. Grupi töötajatelt uuriti hoopis, kuivõrd nad nõustuvad, et Apollo edendab kultuuri. 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne kõrge 5,45.

Brändi suhet iseloomustasid Apollo võtmeisikud järgmiste märksõnadega: julge, innovaatiline, mugav, meelelahutuslik. Seega sai küsitud Grupi töötajatelt, kuivõrd nad nõustuvad, et Apollo teenindus on Eestis eristuvalt julge, meelelahutuslik ja innovaatiline. 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne 5,33.

Apollo **brändi tarbija peegeldust** iseloomustasid võtmeisikud järgmiste märksõnadega: hindab kvaliteeti, teadlik, uuendusmeelne, nooruslik. Sellest lähtuvalt küsiti Grupi töötajatelt, kuivõrd nad nõustuvad, et Apollo tarbija on nooruslik, edukas, teadlik ja kvaliteeti hindav. 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne 5,30.

Apollo **brändi mina-pilti** iseloomustasid võtmeisikud järgmiste märksõnadega: saan emotsiooni, elamusi, tahan tagasi tulla, sotsiaalne kogemus, saan osa maailma parimast kinokvaliteedist, saan asjatundlikku nõu. Grupi töötajatelt aga küsiti, kuivõrd nad on nõus, et Apollo pakub oma tarbijatele elamusi, emotsioone ja avardab silmaringi. 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne 5,63.

Kuna kõik Apollo brändi identiteedi komponente puudutavad väited said keskmise hinde järgi suhteliselt kõrge hinnangu Grupi töötajate poolt, siis võib öelda, et need tulemused peegeldavad Grupi üldist arvamust ning sellest lähtuvalt on joonisel 12 kujutatud autori tõlgendus Kapfereri brändi identiteedi prisma mudelist Apollo näitel.



Joonis 12. Kapfereri brändi identiteedi prisma tõlgendus Apollo näitel
Allikas: (Kapferer 2012, 158), autori täiendatud

Apollo brändi kohta esitatud väidete keskmised hinnangud (M) 7-palli süsteemis on esitatud tabelis 4. Antud juhul standardhälve (SD) näitab, et vastajad on olnud oma vastustes küllaltki üksmeelsed.

Tabel 4. Vastajate hinnangud Apollo brändi kohta käivatele väidetele

Väide Apollo brändi kohta	M	SD
Visuaalselt tuntakse Apollo brändi kõige enam musta-oranži värvikombinatsiooni järgi	6,16	1,17
Apollo praegune hüüdlause "Kogu elamusi" sobib hästi Apollo brändi esindama	5,82	1,31
Apollo teenindus on Eestis eristuvalt julge ja meelelahutuslik, innovaatiline	5,33	1,26
Apollo pakub maailmatasemel tarbijakogemust	5,10	1,27
Apollo pakub oma tarbijatele elamusi, emotsioone ja avardab silmaringi	5,63	1,07
Apollo tarbija on nooruslik, edukas, teadlik ja kvaliteeti hindav	5,30	1,32

Apollo erinevad üksused on klientidele selgesti äratuntavad ja ühtse sisekujundusliku käekirjaga	5,11	1,39
Apollo edendab kultuuri	5,45	1,26
Olen Apollo fänn	6,02	1,23

Allikas: (Autori koostatud)

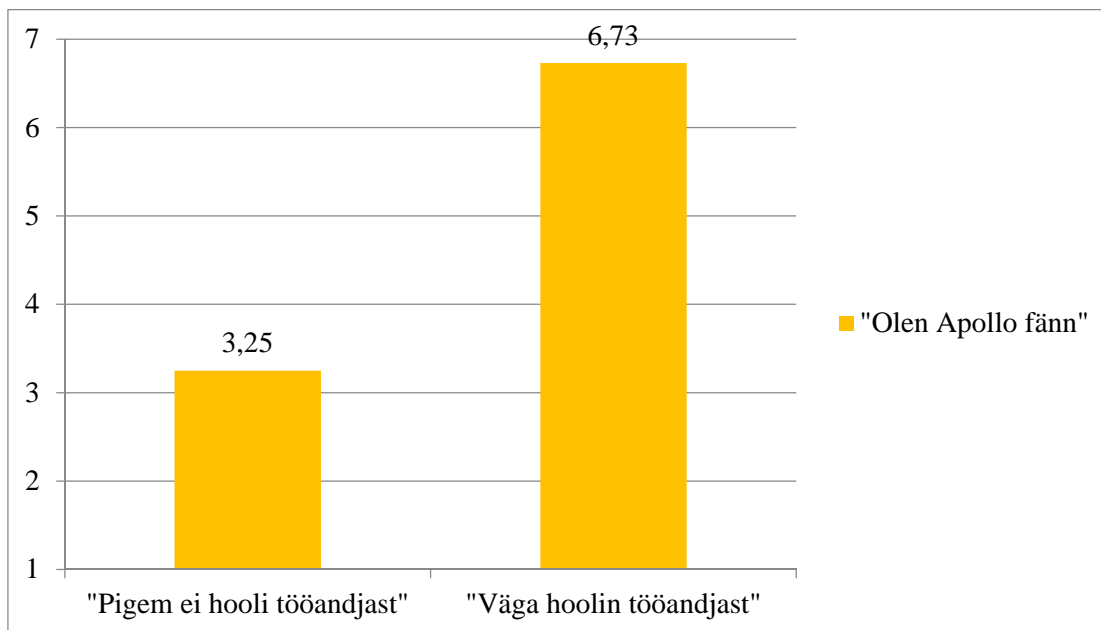
Et aru saada, kui **Apollo brändimeelsed** on Grupi töötajad, siis küsiti neilt, kuivõrd nad on nõus väitega „Olen Apollo fänn“. 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne suhteliselt kõrge ehk 6,02. Üle poolte ehk 51% vastajatest andis sellele küsimusele maksimumhinne 7. Apollo fänniks pidasid ennast ka need Grupi töötajad, kes tegelikult oma igapäevatoos esindavad teisi brände (Blender, Grinder, IceCafe). Nende töötajate keskmine hinne sellele väitele oli lausa 6,64.

Apollo brändi ja tööandja brändi vahel on väga tugev seos. Need, kellele meeldib Apollo bränd, on enam rahul ka oma tööandjaga. Seda kinnitab fakt, et need, kes vastasid küsimusele, kuivõrd hoolitakse oma tööandjast, vastusega „Hoolin väga“, siis nende vastajate hinnang küsimuse puhul, kuivõrd ollakse nõus väitega „Olen Apollo fänn“ 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne väga kõrge 6,73. Need aga, kes vastasid küsimusele, kuivõrd hoolitakse oma tööandjast vastusega „Pigem ei hooli“, siis nende vastajate hinnang küsimuse puhul, kuivõrd ollakse nõus väitega „Olen Apollo fänn“ 7-palli skaalal (1- ei nõustu üldse; 7- nõustun täielikult) oli selle vastuse keskmine hinne kõigest 3,25. Seda võrdlust illustreerib joonis 13.

Et olla kindel, et seos Apollo brändi ja tööandja brändi vahel on ka statistiliselt tugev, siis viis töö autor läbi lihtkorralatsiooni analüüsi (*Pearson*), kasutades andmete analüüsimisel *Excelis* funktsiooni *CORREL*. Tulemus tuli 0.67, mis viitab selgele seosele ja antud juhul näitab, et 67% juhtudest, kui inimesele meeldib Apollo bränd on see selgitatav rahuloluga Apollo kui tööandjaga ja vastupidi.

Ka märksõnad, millega Apollo brändi iseloomustati, olid sarnased nendele, millega oma tööandjat iseloomustati. Brändi iseloomustavad peamised märksõnad oli „meelelahutuslik“ (52 vastajat), „elamusterohke“ (37 vastajat), „uuendusmeelne“ (29 vastajat), „peresõbralik“ (26 vastajat), „nooruslik“ (25 vastajat). Tööandjat iseloomustavad Grupi töötajate märksõnad olid

„tulevikku suunatud“ (54 vastajat), „kaasaegne“ (40 vastajat), „uudusmeelne“ (36 vastajat), „nooruslik“ (33 vastajat) ja „seostub Apollo brändiga“ (24 vastajat).



Joonis 13. „Pigem ei hooli tööandjast“ ja „Hoolin väga tööandjast“ vastajate hinnang, kuivõrd ollakse nõus väitega „Olen Apollo brändi fänn“ (keskmine hinne 7- palli süsteemis)
Allikas: (autori koostatud)

Kui intervjuudes leidsid Apollo Grupi võtmeisikud, et Apollo tänane **hüüdlause „Kogu elamusi“** vajaks uuendamist, siis antud uuringus Apollo Grupi töötajad hindasid väidet „Kuivõrd oled nõus, et Apollo tänane hüüdlause „Kogu elamusi“ sobib Apollo brändi esindama“ 7-palli süsteemis suhteliselt kõrge keskmise hindega 5.82.

Et teada saada, millisena Apollo Grupi töötajad oma tööandjat näevad, siis küsiti neilt, **milline tööandja on Apollo Grupp** ja vastajad said valida 12 ette antud valiku seast kolm kõige enam Apollot iseloomustavat märksõna. Tulemustest selgus, et Apollo Grupp tööandjana on tulevikku suunatud (54 vastajat), kaasaegne (40 vastajat) ja uudusmeelne (36 vastajat). Tegelikult on nende kolme märksõna sisuline tähendus sama, seega see näitab väga selget ja ühtset arusaama sellest, milline tööandja on Apollo Grupp. Järgmised märksõnad, mida välja toodi olid nooruslik (33 vastajat), seostub Apollo brändiga (24 vastajat) ja usaldusväärne (19 vastajat).

Et välja selgitada **Apollo Grupi peamist töötaja väärtuspakkumise sisendit**, siis kogus töö autor intervjuude käigus sisendi Apollo võtmeisikutelt, millised võiksid olla Apollo peamised tugevused tööandjana. Sellest lähtuvalt valisid Grupi töötajad neljas kategoorias neile kõige

olulisemad tegurid Apollo Grupis töötamisel. Grupi töötajatelt küsiti ettevõtte kuvandi kohta, et millised tegurid on Apollo Grupis töötades nende jaoks kõige olulisemad. Vastajad said valida 10. ette antud valikust kolm kõige olulisemat. Seega selgusid **Apollo Grupi peamised tugevused** kõikide töötajate arvates ja need on järgmised:

- „Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele“ (52 vastajat);
- „Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ja teenuseid“ (44 vastajat);
- „Mul on aus ja kindel tööandja“ (31 vastajat).

Samamoodi paluti Grupi töötajatel valida **„Inimesed ja töökultuur“** kategoorias kolm kõige olulisemat tegurit Apollos töötamisel ning nendeks osutusid järgmised:

- „Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad“ (58 vastajat);
- „Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid“ (55 vastajat);
- „Minu isiklikud huvid kattuvad Apollo pakutavate teenuste ja toodetega“ (37 vastajat).

Kuna kaks kõige populaarsemat tegurit on sisuliselt seotud kolleegidega, siis võib järeldada, et töötajate jaoks on neid ümbritsevad inimesed väga olulised. Huvitav on aga vastuolu, kui võtmeisikud väitsid intervjuudes ühtemoodi, et ettevõttesse värvatakse inimesi lähtuvalt nende iseloomuomadustest ja sisemistest väärtustest, et need ühtiksid Apollo Grupi omadega, siis valik „Minu isiklikud väärtused kattuvad ettevõtte väärtustega“ oli siin kategoorias kõige ebapopulaarsem valik ehk seda valis ainult 12 vastajat.

„Minu töö iseloom“ kategoorias valisid Grupi töötajad kõige olulisemateks teguriteks järgmised:

- „Mul on paindlikud töötingimused“ (44 vastajat);
- „Töötame ühtse meeskonnana“ (43 vastajat);
- „Saan suhelda erinevate inimestega“ (40 vastajat).

„Hüved ja karjäärivõimalused“ kategoorias valisid Grupi töötajad kõige olulisemateks teguriteks järgmised:

- „Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed“ (63 vastajat);
- „Ettevõtte soosib töötaja Grupi-sisest arengut“ (42 vastajat);
- „Ettevõttes on toredad traditsioonid ja ühisüritused“ (40 vastajat).

Kui Apollo võtmeisikud olid oma intervjuudes veendumusel, et Grupi töötaja soodustused on väga atraktiivsed, siis sellega Grupi töötajad kinnitavad, et nii see on ka tegelikkuses.

Kui vaadata eraldi ainult **teenindajate vastuseid**, siis töötaja väärtuspakkumise sisendiks valisid ise järgmised tegurid: "Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele", "Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ning teenuseid", "Mul on aus ja kindel tööandja", "Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad", "Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid", "Oman igapäevaselt piisavat infot, et saan oma tööd hästi teha", "Mul on paindlikud töötingimused", "Töötame ühtse meeskonnana", "Saan suhelda erinevate inimestega", „Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed“, „Ettevõtte soosib töötaja Grupi-sisest arengut“, „Saan oma CV`sse hea kogemuse kirja panna ning seega on mul head väljavaated edasiseks karjääriks tööturul“.

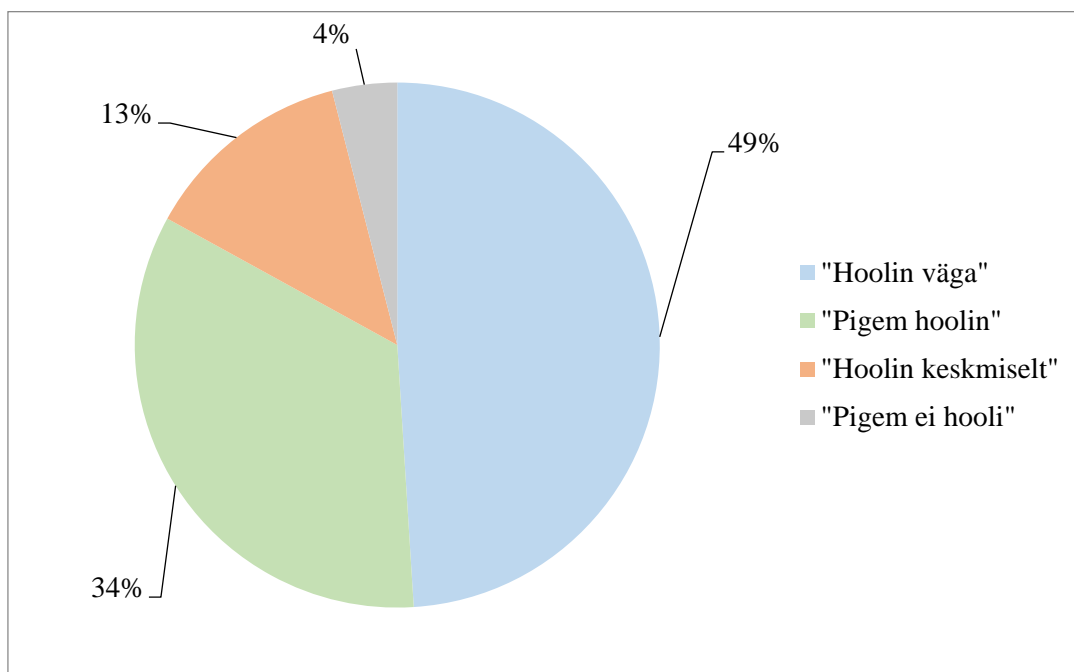
Kui vaadata eraldi ainult **juhtide vastuseid**, siis töötaja väärtuspakkumise sisendiks valisid nad järgmised tegurid: "Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele", "Olen uhke, et töötan Apollos", "Ettevõtte investeringud toetavad kiiret arengut ja laienemist", "Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid", "Minu isiklikud huvid kattuvad Apollo pakutavate teenuste ja toodetega", "Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad", "Mul on põnev ja mitmekülgne töö", "Saan ennast teostada, areneda ja õppida", "Mind usaldatakse ja saan teha piisavalt vastutusrikast tööd", „Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest arengut“, „Ettevõttes on toredad traditsioonid ja ühisüritused“, „Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed“.

Apollo Grupi sisend töötaja väärtuspakkumiseks sihtgruppide lõikes (Apollo Grupp, teenindajad, juhid, Apollo kauplused, Apollo kinod, Apollo kohvikud) on välja toodud võrreldava tabelina Lisas 5.

Üks küsimus uuringus oli avatud-küsimus – „**Millistel põhjustel te töötate Apollo Grupis?**“. Selle küsimusega anti vastajatel võimalus pakkuda ise tegureid, mis nende jaoks on olulised, kuid mida uuringus variantidena talle teiste küsimuste all pakutud polnud. Sisuliselt midagi

olulist uut nendest vastustest siiski ei selgunud, enamus vastas, et neile meeldib oma töö. Huvitavamad kommentaarid olid aga järgmised: „Mul on perfektne töö – valdkond ja töökoht võimaldab 100% eneseteostust ja on iga päev põnev ja väljakutsuv“, „Minu ideid väärtustatakse, mul on piisavalt vastutust, et töös oleks pinget ning teistele mainides, kus töötan, on uhke tunne!“, „Sest mu töö on minu hobi“, „Tahan kooli kõrvalt lisaraha teenida, uued kogemused“, „Kaadrivoolavus on osakonnas suur ning ei saa lahkuda, sest tunnen vastutust, kui uued hakkama ei saa“, „Töötan Apollo, kuna kollegidest on saanud minu perekond“, „Algselt väga paljudel põhjustel, mulle meeldis mu töö, see oli motiveeriv, tundsin, et sain sõna sekka öelda, super kolleegid. Nüüd aga viimaste muutuste tõttu korraka tööle oleva personali ja suuremate nõudmiste ja tulemuste vähese hindamise tõttu on paljud need super kolleegid otsustanud lahkuda ja mina nende hulgas“, „Huvitav väljakutse sobivate väärtustega ettevõttes“, „Mul polnud piisavat töökogemust, et muud tööd saada“, „Parim tööandja turul“.

Kuna Aaker soovib uurida, **kuivõrd töötajad hoolivad oma tööandjast**, siis sai küsitluse käigus Apollo Grupi töötajatelt ka seda uuritud. Ligi pooled (49%) vastasid et „Hoolin väga“ ning „Pigem hoolin“ vastas 34% töötajatest. Kokku on see 83% ehk väga suur enamus. Ükski vastaja ei valinud „Ei hooli üldse“. Vastavat jaotust illustreerib joonis 14.



Joonis 14. Hinnang, kuivõrd töötajad hoolivad oma tööandjast
Allikas: (autori koostatud)

Teenindajatest vastas küsimusele „Kuivõrd hoolid oma tööandjast“ vastusega „Hoolin väga“ 47%, „Pigem hoolin“ 32%, „Hoolin keskmiselt“ 15% ja „Pigem ei hooli“ 6%. **Juhtidest** vastas küsimusele „Kuivõrd hoolid oma tööandjast“ vastusega „Hoolin väga“ lausa 86%, „Pigem hoolin“ 14% ja „Hoolin keskmiselt“ ning „Pigem ei hooli“ ei vastanud üksi juht. Seega hindavad juhid oma tööandjat kõrgemalt.

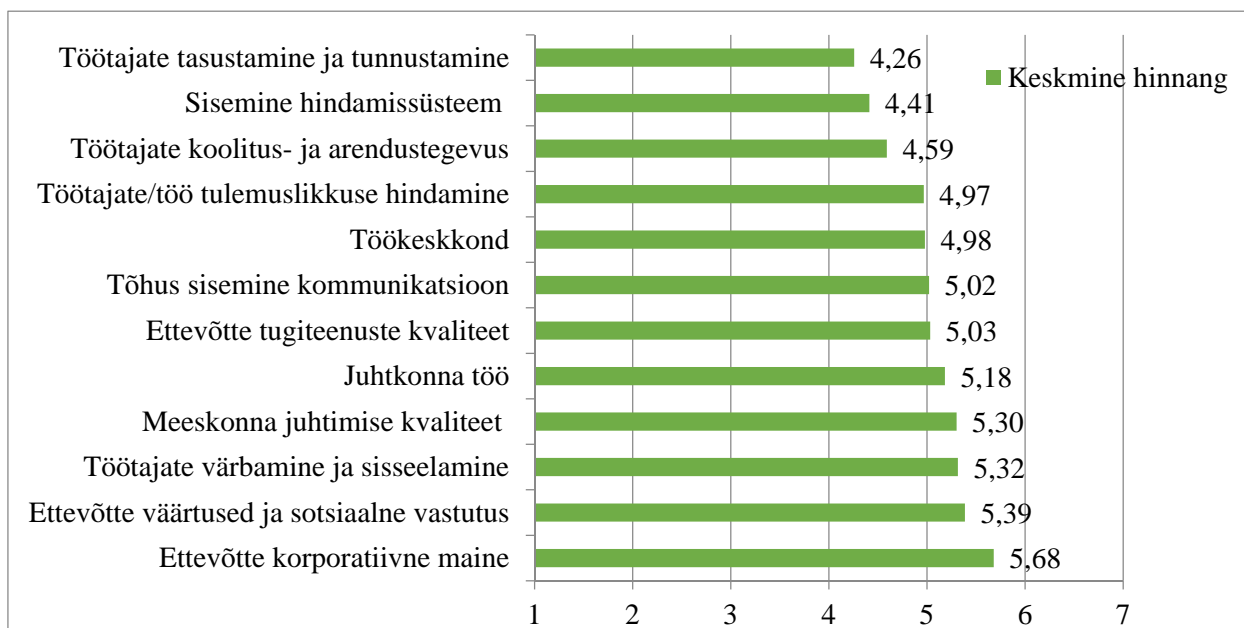
Barrow ja Mosley on välja pakkunud **12 peamist tööandja brändi mõjutavat tegurit** ning nendest lähtuvalt palus töö autor Grupi töötajatel hinnata 7-palli skaalal, kui hästi on juhitud ja korraldatud Apollo Grupis vastavad tööandja protsessid (1 - väga halvasti; 7 - väga hästi). Saadud hinnanguid koos keskmise (M) ja standardhälbe (SD) on kujutatud tabelis 5. Kõige enam oli vastajate hinnangute varieeruvust teguri „Tõhus sisemine kommunikatsioon“ puhul (SD=1,65).

Tabel 5. Vastajate hinnangud peamistele tööandja brändi mõjutavatele teguritele

Tööandja brändi mõjutav tegur	M	SD
Töötajate värbamine ja sisseelamine	5,32	1,27
Meeskonna juhtimise kvaliteet	5,30	1,29
Töötajate/töö tulemuslikkuse hindamine	4,97	1,33
Töötajate koolitus- ja arendustegevus	4,59	1,48
Töötajate tasustamine ja tunnustamine	4,26	1,50
Töökeskkond (tööruumid, töövahendid)	4,98	1,43
Ettevõtte tugiteenuste kvaliteet ja kiirus oma töötajatele	5,03	1,51
Sisemine hindamissüsteem ja selle järjepidev kasutamine	4,41	1,40
Ettevõtte väärtused ja sotsiaalne vastutus	5,39	1,29
Juhtkonna töö	5,18	1,37
Tõhus sisemine kommunikatsioon	5,02	1,65
Ettevõtte korporatiivne maine	5,68	1,13

Allikas: (Autor koostatud)

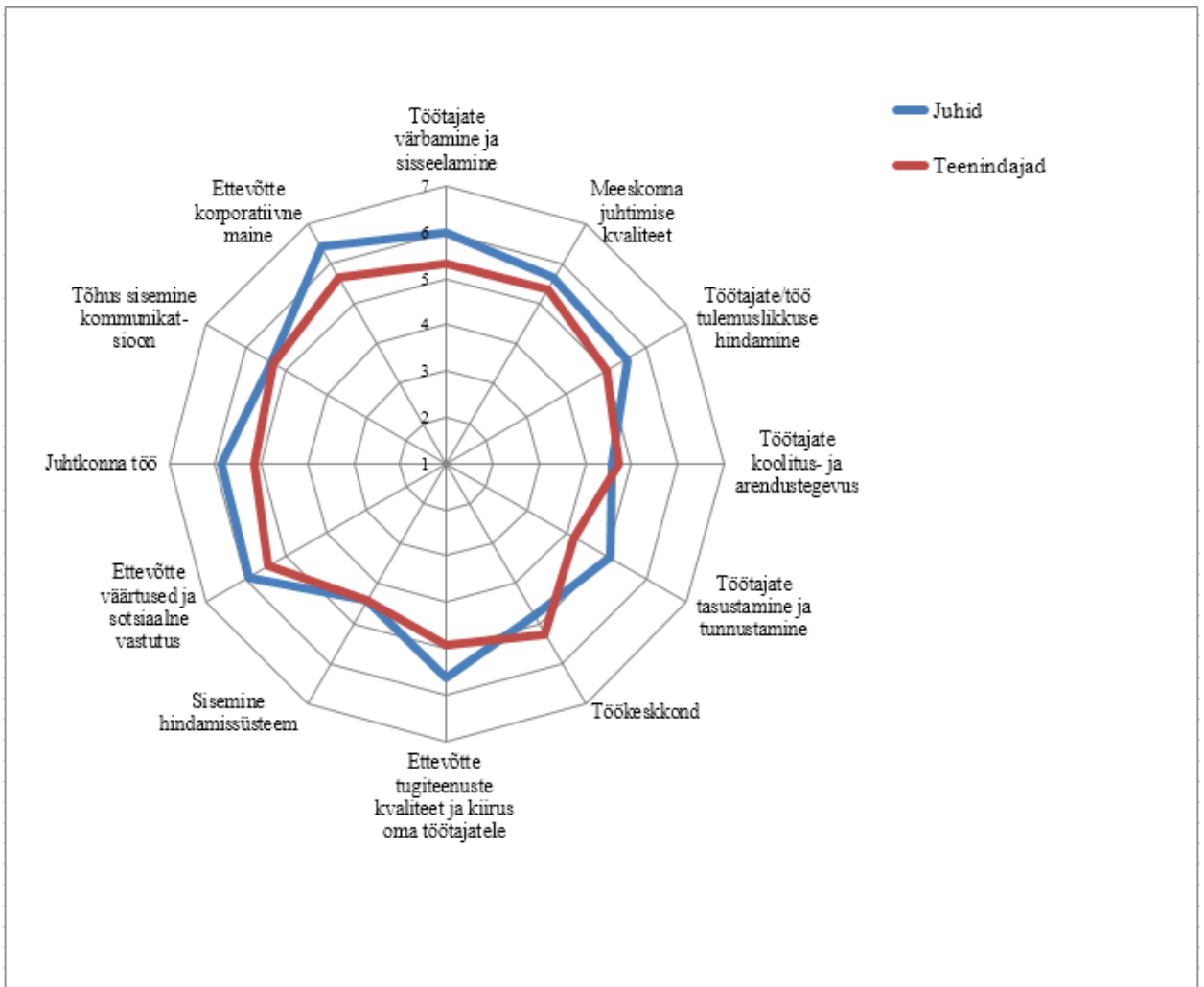
Saadud tulemused on järjestatud keskmise hinnangu järgi joonisel 15. Kõige kõrgemalt hinnati ettevõtte korporatiivset mainet (M=5,68), ettevõtte väärtuseid ja sotsiaalset vastutust (M=5,39) ja töötajate värbamist ja sisseelamist (M=5,32). Kõige madalamalt hinnati töötajate tasustamist ja tunnustamist (M=4,26).



Joonis 15. Hinnangud (7-palli süsteemis) peamistele Apollo tööandja brändi mõjutavatele teguritele

Allikas: (autori koostatud)

Kui aga vaadata eraldi juhtide ja teenindajate vastuseid, siis tuleb välja, et enamus juhtudel on juhid oma vastustega optimistlikumad ja hindavad kõiki tööandja brändi mõjutavaid tegureid natukene kõrgemalt. Juhtide ja teenindajate vastuste erinevust illustreerib joonis 16.



Joonis 16. Juhtide ja teenindajate hinnangud peamistele Apollo tööandja brändi mõjutavatele teguritele

Allikas: (autori koostatud)

3.3. Empiirilise uuringu järeldused ja ettepanekud Apollosele

Magistritöö uuringu analüüsist selgus palju huvitavaid asjaolusid, mida tasuks brändi turundajatel ja personalijuhtidel silmas pidada. Uuringu tulemustest lähtuvalt võib öelda, et Apollo Grupi töötajad on oma tööandja suhtes suhteliselt hästi meelestatud. Lausa 83% vastajatest väga hoolivad ja pigem hoolivad oma tööandjast ning suurem osa töötajatest on Apollo fännid. **Seos brändimeelsuse ja tööandjast hoolimise vahel on väga tugev.** Need, kes on Apollo brändi fännid, need hoolivad ka tööandjast. Need, kes pigem ei hooli oma tööandjast,

pole ka Apollo brändi fännid. Apollo brändi ja tööandjat iseloomustasid töötajad sarnaste märksõnadega, näiteks uuendusmeelne ja nooruslik.

Sisemise kuvandi järgi on Apollo bränd meelelahutuslik, elamusterohke, uuendusmeelne, peresõbralik ja nooruslik. Apollo brändi peamised **konkurentsieelised** on Apollo Klubi kliendiprogramm, Apollo mitmekülgsed tooted ja teenused ning kinode ja kaupluste asukohad.

Apollo Grupis on ettevõtteid, kes ei esinda Apollo brändi, aga antud uuringust tuli välja, et ka nemad hindavad Apollo brändi kõrgelt ning ei tohi alahinnata Gruppi kuuluvuse olulisust nende puhul, sest näiteks Apollo Kohvikute töötajad esindavad tegelikult brände Blender, Grinder ja IceCafe, kuid tööandja puhul olid töötajatele väga olulised järgmised tegurid: "Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed", "Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest arengut", "Näen Grupis enda jaoks selgeid karjäärivõimalusi".

Apollo peamise töötaja väärtuspakkumise kokkupanemisel peaks arvestama, et **Apollot tööandjana** nähakse väga innovatiivse ja uuendusmeelsena. Apollot peetakse ausaks ja kindlaks tööandjaks, enam hinnatakse ettevõtte paindlikkust ja avatust uutele ideedele. Töötajatele meeldivad ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused, Grupi töötaja soodustused, ettevõtte traditsioonid ja ühisüritused. Töökultuur ettevõttes on sõbralik ja inimesed on ettevõttes tähtsad nii omanikele kui ka kolleegidele. Samuti on töötajatele väga olulised Grupi-sisesed arenguvõimalused. Töötaja väärtuspakkumise sisend erinevate sihtgruppide lõikes on välja toodud Lisas 5.

Tähelepanu tasub pöörata asjaolule, et ettevõtte **teenindajate keskmine vanus** (24) on oluliselt väikesem nende **juhtide** (38) omast. See tähendab, et enamus teenindajaid on Y-generatsiooni esindajad. Selliselt kutsutakse 1981-2000. aastal sündinud inimesi, kes on üles kasvanud koos arvutite, interneti ja telefonidega. See on paljuski mõjutanud nende suhtumist töösse ja info kättesaadavusse. Näiteks nad eeldavad, et info on koguaeg meie ümber kergesti leitav ja vastused on kohesed ehk nad pole harjunud, et mingit infot peab pikalt ootama. Tööl ei oodata ülemustelt pelgalt töökäsku vaid hoopis koostööd, arutelusid, koos midagi uut luues. Kui vanemale X-generatsioonile (sündinud 1966-1980) on pigem harjumispärane juhtimisstiil, millele on omane käsu andmine ja hiljem selle kontrollimine, siis selline asi üldjuhul ei sobi Y-generatsiooni esindajatele. (Fisher 2014, 77-78) Neile meeldib suhtlemine, koostöö ja õppimine. Nad jagavad kõike, nii muusikat, infot, ideid, kui ka oma tundeid. (Fisher 2014, 87) Y-generatsiooni esindajad

on globaliseerunud ja tehnikahuvilised, nende töö ja isikliku elu vaheline joon on hägune, nende töö ja eraelu peavad olema tasakaalus ega tohi üksteist segada, nad hoolivad maailmast ja eeldavad ka tööandjalt sotsiaalset vastutust, nad töötavad palju ja suudavad eri ülesandeid lahendada korraga, nad mõtlevad endast hästi ning eeldavad, et nad väärivad tööd, mis on neile väljakutsuv, nad on interaktiivsed ja tahavad saada pidevat tagasidet. (Nelson 2015, 68-69)

Juhtimine mõjutab väga paljusid tööandja brändi tegureid ning seega mõjutavad juhid seda, kuidas töötajad ennast ettevõttes tunnevad. Nagu selgus ka antud uuringust, siis erinevaid tööandja brändi puudutavaid tegureid (ettevõtte korporatiivne maine, ettevõtte väärtused ja sotsiaalne vastutus, töötajate värbamine ja sisseelamine, meeskonnajuhtimise kvaliteet, juhtkonna töö, ettevõtte tugiteenuste kvaliteet, sisemine kommunikatsioon, töötajate/töö tulemuslikkuse hindamine, sisemine hindamissüsteem, töötajate tasustamine ja tunnustamine) hindasid juhid optimistlikumalt, kui teenindajad. Samuti hindasid juhid kõrgemalt oma tööandjat, seega on nemad tõenäoliselt rohkem motiveeritud, kui teenindajad.

Kuna Apollo Grupp on kiiresti arenev, siis peab arvestama ka sellega, et organisatsiooni kasvades distants individuaalsete töötajate ja juhtkonna vahel aina kasvab. Ettevõtte algusaegadel on väikesel meeskonnal lihtne ja mugav üksteisega vahetult suhelda ja ka erinevate väikesemate osakondade vaheline võrgustik on üldjuhul piisav, et info saaks piisavalt liikuda. Kasvufaasis olles on ettevõtetel üha keerulisem asju piisavalt kommunikeerida ning palju olulist võib kaduma minna. Samuti võivad mingid töötajad tunda ennast kõrvalejäetuna või isoleerituna. (Aylott 2014, 79)

Tööandja brändi teadlik arendamine on kasulik Apollo Grupile, kuna see loob selgema pildi Apollost kui tööandjast ning ühtlustab tööandja kuvandit. Näiteks täna ei olnud Apollo Grupi võtmeisikutel lihtne üheselt iseloomustada Apollot tööandjana ja intervjuudega saadud info erines vastajate puhul mõnevõrra. Kui aga fikseerida antud magistr töö analüüsi tulemuste abil Apollo tööandja brändi identiteet ja seda edaspidi teadlikult töötajatele pidevalt kommunikeerida, siis saab tööandja kuvand olema kindlasti ühtlasem. Edasi oleks vaja uurida ka Apollo tööandja brändi välist kuvandit.

Inimesed on muutuste suhtes palju vastuvõtlikumad, kui neile selgitatakse, mis see endaga kaasa toob, milleks see hea on. (Barrow, Mosley 2005, 50) Apollo Grupp on kiiresti arenev ja et vältida seda, et muutustega kaasnev tunduks töötajate jaoks kaootiline ja stressi tekitav, siis on

oluline iga muutuse puhul keskenduda positiivsetele aspektidele ja piisavalt kommunikeerida seda ka töötajatele. Ehk et igas muutuses tuleb näha võimalust.

Lisaks teadlikumale tööandja brändi arendamisele oleks vaja suures Apollo Grupis paika panna ka konkreetne Apollo brändi kontseptsioon ja identiteet, mis selgitaks lihtsalt, milline on tänase Apollo brändi lugu ja sisu. Vaja oleks alusdokumenti, mis hõlmaks endas ja selgitaks lahti kõik erinevad brändi aspektid. Kuna Apollo brändi juhivad erinevad inimesed erinevatest ettevõtetest, siis korralik ja sisuline brändiraamat muudaks brändijuhtimist terviklikumaks ja suunaks loogiliselt Apollo brändi kuvandit soovitud suunas. Kui otsustatakse Apollo brändi olulisel määral uuendada, siis ei tohi unustada, et see on otseselt seotud ka tööandja brändiga, sest eriti just teenust pakkuvate ettevõtete puhul peab arvestama, et töötajad on peamised brändisaadikud. Oluline on keskenduda peamistele tarbija saadavatele hüvedele, mitte ettevõtte poolt pakutavatele funktsioonidele.

KOKKUVÕTE

Kuigi brändijuhtimist on maailmas praktiseeritud enam kui 80 aastat, siis turundajate jaoks on see jätkuvalt igapäevane töö, kuna brändid arenevad ja muutuvad ajas. Konkurents turul on üha tihedam, seega peavad brändid olema silmapaistvad, meelde jäävad ja selgesti eristuma oma konkurentidest. Et bränd oleks edukas ja jätkusuutlik, siis peab tal olema selge, üheselt mõistetav ja pidevalt kommuniqueeritud identiteet ja positsioneerimine. Brändi puhul on olulised ka need osad, mida me silmaga ei näe, näiteks brändi lugu, visioon, brändi väärtused, brändilubadus.

Antud magistr töö keskseks teemaks oli **tööandja bränd**. Üldistavalt võib öelda, et see on välja kasvanud brändijuhtimise teooriast ehk sisuliselt on tööandja bränd inimressursi juhtimine lähtuvalt brändijuhtimise teooriast. Tööandja brändi eesmärk on värvata ja hoida ettevõttes tööl parimaid töötajaid, et saavutada maksimaalset äritulemust. Tööandja brändi aluseks on töötaja väärtuspakkumine.

Kui **korporatiivbränd** on kujutus ettevõttest, mis eksisteerib erinevate ettevõtte sidusgruppide (sisemised ja välised) peades, siis tööandja bränd on osa korporatiivbrändist, eesmärgiga luua positiivne ja atraktiivne pilt nii ettevõtte töötajate kui ka potentsiaalsete töötajate peades. Korporatiivbränd on ettevõttes missiooni, visiooni ja väärtuste peamine vedaja. Tööandja bränd peab need edasi andma töötajatele töötaja väärtuspakkumise abil.

Tööandja brändi erinevus **tarbija brändist** on peamiselt see, et viimase komponendid määravad ära “toote, mida soovin osta” ja tööandja brändi komponendid määravad “ettevõtte, kus soovin töötada”. Tööandja bränd, mis meelitab ligi ja hoiab pühendunud töötajaid, on oluliseks toeks tarbija brändile. Samamoodi mängib tugev tarbija bränd olulist rolli õigete töötajate ligimeelitamisel. Tugev tarbija bränd süstib ka omakorda töötajatesse brändilojaalsust. See seos leidis kinnitust ka antud uuringus. Nimelt oli antud **magistr töö eesmärgiks** uurida esiteks, milline on Apollo brändi identiteet ja selle sisemine kuvand. Teiseks, milline on Apollo Grupi tööandja bränd ja selle sisemine kuvand. Kolmandaks, millised on peamised põhjused, miks inimesed Apollos töötavad.

Apollo brändi ja tööandja brändi identiteedi selgitamiseks viis töö autor läbi **neli eksperdiintervjuud Apollo Grupi võtmeisikute** seas ning selgus, et täna pole Apollo brändi identiteet lahti kirjutatud, samuti pole Apollo tööandja bränd teadlikult juhitud. Kuna brändi identiteet pole paigas, siis sellest lähtuvalt on ka brändi kuvand laialivalguv. Kuna Grupi võtmeisikutel oli keeruline ühtselt Apollo identiteeti kirjeldada, siis polnud mõttekas Apollo brändi sisemist kuvandit traditsioonilisel viisil mõõta, siis võttis töö autor eesmärgiks leida võtmeisikutelt saadud infost ühisosa ning uurida ankeetküsitlusega Apollo Grupi töötajatelt, kuivõrd nad selle infoga nõustuvad. Selle sisendi järgi vormistas töö autor **Kapferer`i brändi identiteedi prisma teooriast lähtuvalt Apollo brändi identiteedi. Sisemise kuvandi järgi on Apollo bränd** meelelahutuslik, elamusterohke, uuendusmeelne, peresõbralik ja nooruslik. Apollo brändi peamised **konkurentsieelised** on Apollo Klubi kliendiprogramm, Apollo mitmekülgsed tooted ja teenused ning kinode ja kaupluste asukohad.

Apollo Grupp on kiiresti arenev ja kasvav Eesti suurim meelelahutusgrupp, mis hõlmab endas ettevõtteid, mis haldavad Apollo kaupluseid, Apollo kinosid ja Apollo kohvikuid. Kuna need ärid on sisu poolest väga erinevad, siis on oluline mõista, millised on need peamised tegurid, miks töötajad Apollo Grupis töötavad. Kõikide Grupi töötajate seas läbi viidud uuringus osales kokku 94 inimest ning selgus, et üldiselt on töötajad ettevõtte suhtes väga hästi meelestatud. Suurem osa töötajatest peab ennast Apollo brändi fänniks ning ligi 83% vastajatest hoolib üle keskmise oma tööandjast. Selgus, et need, kellele meeldib Apollo bränd, on enam rahul ka oma tööandjaga. Töö autor kogus intervjuude käigus Apollo Grupi võtmeisikutelt infot, millised on Grupi tugevused tööandjana ning saadud infost lähtuvalt lasi Grupi töötajate seas läbi viidud ankeetküsitluses valida erinevate töötaja väärtuspakkumise tegurite seast, mida töötajad peavad oma tööandja juures oluliseks.

Tulemustest selgus, et **Apollot tööandjana** nähakse väga innovatiivse ja uuendusmeelsena. Apollot peetakse ausaks ja kindlaks tööandjaks, enam hinnatakse ettevõtte paidlikkust ja avatust uutele ideedele. Töötajatele meeldivad ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused, Grupi töötaja soodustused, ettevõtte traditsioonid ja ühisüritused. Töökultuur ettevõttes on sõbralik ja inimesed on ettevõttes tähtsad nii omanikele kui ka kolleegidele. Samuti on töötajatele väga olulised Grupi-sisesed arenguvõimalused. Töötaja väärtuspakkumise sisend erinevate sihtgruppide lõikes on välja toodud Lisas 5. **Töötaja väärtuspakkumine** on kokkuvõtlik pakkumine kõikidest peamistest hüvedest, mida lubatakse erinevatele sihtgruppidele.

Huvitava asjaoluna selgus uuringust, et Grupi juhid hindasid nii oma tööandjat, kui ka peamiseid tööandja brändi puudutavaid tegureid (ettevõtte korporatiivne maine, ettevõtte väärtused ja sotsiaalne vastutus, töötajate värbamine ja sisseelamine, meeskonnajuhtimise kvaliteet, juhtkonna töö, ettevõtte tugiteenuste kvaliteet, sisemine kommunikatsioon, töötajate/töö tulemuslikkuse hindamine, sisemine hindamissüsteem, töötajate tasustamine ja tunnustamine) optimistlikumalt, kui Grupi teenindajad.

Töö autori peamised **soovitused Apollo Grupile** on järgmised:

- Apollo brändi identiteet tuleks täpselt lahti kirjutada kogu Grupile sobivaks ning vormistada see korralikuks töövahendiks, millest saavad lähtuda erinevad Grupi töötajad, kes Apollo brändiga kokku puutuvad, et tagada soovitud ning ühtlasem brändi kuvand. Selle aluseks saab võtta antud magistr töö autori poolt välja pakutud Kapfereri'i brändi identiteedi prisma põhjal loodud Apollo versiooni;
- Apollo brändi kommunikeerimine nii sisemistele kui ka välimistele sihtgruppidele peab olema järjepidev, sest see mõjutab muuhulgas ka tööandja brändi sisemist kuvandit;
- Apollo Grupi missioon ja visioon vajavad ümbersõnastamist ja kommunikeerimist;
- Lähtuvalt antud uuringu tulemusena selgunud töötaja väärtuspakkumise sisendist tuleks sõnastada Apollo Grupi töötaja väärtuspakkumine nii kogu Grupile kui ka erinevatele sihtgruppidele;
- Apollo sisemine tööandja brändi kuvand on positiivne, kuid tuleks uurida ka Apollo Grupi välist tööandja brändi kuvandit;
- Apollo Grupile tuleks luua atraktiivne tööandja brändi teemaline alamleht, mis ühendaks erinevaid Grupi ettevõtteid ja kirjeldaks täpsemalt väärtuspakkumist ja muid hüvesid ning võimalusi, mis Grupil nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele pakkuda on. Seal saab ära kasutada ka antud uuringus selgunud Grupi tugevusi.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et tööandja bränd näitab ettevõtte mainet tööandjana nii ettevõtte sees, kui ka väljaspool. See teema on muutumas üha enam oluliseks, kuna konkurents parimate talentide pärast on tihe ja ületab isegi riigi piire. Seega, kuigi investering brändi on kulukas ja pikaajaline, mõjutab see nii tarbija käitumist kui ka töötajate hinnangut oma tööandjasse.

SUMMARY

INTERNAL IMAGE OF THE EMPLOYER BRAND OF APOLLO

Gisela Sau

Although brand management has been practiced for more than 80 years in the world, marketers continue to work with brand day-to-day, as brands evolve and change over time. Competition in the market is becoming more and more demanding, so brands must be prominent, memorable and clearly distinguished from their competitors. For a brand to be successful and sustainable, it must have a clear, commonly understood and continuously communicated identity and positioning. For the brand, the parts that we do not see are important, such as brand story, vision, values and promises.

Although brand management has been practiced for more than 80 years all over the world, marketers continue to use it every day as brands evolve and change over time. As competition in the marketplace becomes ever more fierce, brands must be prominent, memorable and clearly distinguished from their competitors. For a brand to be successful and sustainable, it must have a clear, commonly understood and continuously communicated identity and positioning. For the brand, the parts that we do not see are important, such as brand story, vision, values and promises.

This Master's thesis will examine employer branding. Generally, it can be said that employer branding has grown out of the theory of brand management - in this case brand management techniques are used for Human Resources. The purpose of the employer brand is to recruit and retain the best employees at the company to maximize business success. Employer brand is based on the employee value proposition.

The employer brand is one component of the corporate brand. The corporate brand is the main carrier of the mission, vision and values. The employer brand must pass these values on to the workers by means of employee value propositions. The difference between an employer brand

and a consumer brand is that the consumer brand components determine the "product I want to buy" and the components of the employer brand determine the "company where I want to work". The employer brand, which attracts and retains dedicated, skillful employees, is an essential element of support for the consumer brand. Similarly, a strong consumer brand plays an important role in attracting the right employees. A strong consumer brand in turn also instigates brand loyalty on the part of its employees. This association has been confirmed in this study. This thesis seeks to examine, firstly, the identity of the Apollo consumer/corporate brand and its internal image. Secondly, it investigates the Apollo Group employer brand and its corresponding internal image. Thirdly, it attempts to determine the main reasons why people are working in Apollo.

In order to shed some light on the identity of both the Apollo corporate brand and the Apollo employer brand, the author conducted four expert interviews with key personnel of the Apollo Group. The interviews revealed that currently the Apollo brand identity has not been explicitly formulated, and that Apollo's employer brand has not been deliberately developed. As a result of this, the brand image is sprawling and non-specific. Seeing as the key players of the Group had difficulty describing Apollo's identity, it was not reasonable to measure the internal image of the Apollo brand in a traditional way, and so the author decided to find common elements in the information obtained from the interviews and then consult with the Apollo Group staff as to if they agree with this information. According to this insight, the author used the Kapferer brand identity prism theory to describe Apollo's brand identity. According to the internal image, the Apollo brand is richly entertaining, innovative, family-friendly and youthful. The main competitive advantages of the Apollo brand include the Apollo Club Customer Program, Apollo's versatile products and services, and the various physical locations of their cinemas and stores.

Apollo Group is fast growing and the largest entertainment Group in Estonia, and it includes companies that run Apollo stores, Apollo cinemas and Apollo cafes. Because these businesses are very different from content, it's important to understand what are the key factors that determine why employees work for the Apollo Group. A total of 94 employees from Apollo Group participated in this study and it turned out that in general, employees are very well versed in the company. Most of the employees consider themselves fans of the Apollo brand, and about 83% of respondents care about their employer. It turned out that those who like the Apollo brand are more pleased with their employer. The author interviewed the key personnel of Apollo Group about the strengths of the Group as an employer. Based on the responses to a questionnaire

survey conducted by the Group employees, in which they could choose among various factors of employee value proposition that employees consider important about their employer.

The results showed that Apollo as an employer is considered innovative, honest and stable. The company's flexibility and openness to new ideas is highly valued. Employees like the products and services offered by the company, the Group employee benefits, corporate traditions and joint events. The work culture in the company is friendly and people are important to the owners and colleagues in the company. The internal development opportunities of the Group are also very important for employees. The employee value proposition input for different target groups is shown in Appendix 5. Employee value proposition is a summary of all the main benefits that are available to different target groups.

As an interesting fact, the study also revealed that the Group's managers evaluated the main factors affecting the employer brand (corporate reputation, corporate values and social responsibility, recruitment, quality of team management, management work, quality of corporate support services, internal communication, employee/performance evaluation, internal evaluation system, remuneration and recognition of employees) more optimistically than the Group's customer service representatives.

The author proposes the following key recommendations for the Apollo Group to improve their corporate and employer brand:

- The identity of the Apollo brand must be clearly described to the whole Group and formulated as a tool for the various Group employees who come into contact with the Apollo brand in order to ensure the desired and consistent brand image;
- Communicating the Apollo brand to both internal and external target groups must be consistent;
- The mission and vision of the Apollo Group needs to be reworded and communicated;
- Based on the result of this study (input for the employee value proposition) the Apollo Group employee value proposition should be formulated for the whole Group as well as for different target groups;
- The external brand image of the Apollo Group should be explored;

- The Apollo Group should create an attractive employer brand sub-page that brings together different Group companies and more precisely describes the value proposition and other benefits that the Group offers to both existing and potential employees.

In summary, it can be said that the employer brand reflects the company's reputation as an employer both inside and outside of the company. This topic is becoming more and more important because competition for the best talent is tight and even exceeds national boundaries. Therefore, while the investment into branding is an expensive and long-term process, it affects both consumer behavior and staff opinion of their employer, and may well have an important role to play in attracting and retaining the best employees possible.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- (2010). Apollo stiiliraamat. Ettevõtte sisemine materjal. Pole avalikult kättesaadav.
- (2013). Apollo bränditõed. Ettevõtte sisemine materjal. Pole avalikult kättesaadav.
- (2014). Apolloka teejuht. Ettevõtte sisemine materjal. Pole avalikult kättesaadav.
- (2016). *Leading Brands of Estonia. An Insight Into some of Estonian Strongest Brands*. Tallinn: Estonian Chamber of Commerce and Industry.
- (2017). „Vanamehe“ multikast saab täispikk film. Kättesaadav: https://kultuur.postimees.ee/4312363/vanamehe-multikast-saab-taispikk-film?_ga=2.58264682.1783973157.1522159436-1788576391.1509570781, 27. märts 2018
- Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. London: Pocket Books.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Ahmad, A., Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, Vol 35, 690 – 698.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, Vol 4, No. 3, 185-206.
- Aylott, E. (2014). *Employee Relations*. London: Kogan Page Limited.
- Balmer, J. Gray, E. (2003). Corporate Brand: What are They? What of Them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Issue 7/8, 972-997.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., Kostopoulos, A. (2015). Linking Internal Marketing with Customer Outcomes, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33, Issue 3, 394-413.
- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2016). From Internal Brand Management to Organizational Citizenship Behaviours: Evidence from Frontline Employees in the Hotel Industry. *Tourism Management*, Vol. 57, 256-271.

- Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. New York: Routledge.
- Chhabra, L., Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A Great Place to Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding. *Business Horizons*, Issue 60, 197-205.
- De Chernatony, L., (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. 3rd ed. New York: Routledge.
- De Chernatony, L., McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. 3rd ed. Burlington: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Eksperdiintervjuu Eha Pankiga, Apollo Kauplused OÜ tegevjuht. (2018). Autori intervjuu. Helisalvestis.
- Eksperdiintervjuu Kristiina Tinniga, Apollo Grupi personaliijuht. (2018). Autori intervjuu. Helisalvestis.
- Eksperdiintervjuu Mauri Kristjan Dorbekuga, Apollo Grupi tegevjuht. (2018). Autori intervjuu. Helisalvestis.
- Eksperdiintervjuu Rauno Stüffiga, Apollo Kino OÜ tegevjuht. (2018), Autori intervjuu. Helisalvestis.
- Fetscherin, M., Usunier, J. (2012). Corporate Branding: an Interdisciplinary Literature Review, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, Issue 5, 733-753.
- Fisher, J.G. (2014). *Strategic Brand Engagement. Using HR and Marketing to Connect Your Brand, Customers, Channel Partners and Employees*. London: Kogan Page
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, Issue 6, 401-409.
- Kapferer, J.N. (2012). *The New Strategic Brand Management. Advanced Insights & Strategic Thinking*. Fifth Edition. London: Kogan Page Limited.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal Of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K., Aperia, T., Georgson, M. (2012). *Strategic Brand Management. A European Perspective*. Second Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Knox, S., Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 7-8.

- Kosenkranius, K. (2015). *Kuidas mõõta tööandja turunduse tasuvust?*. Brendem. Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kuidas-moota-tooandja-turunduse-tasuvust>, 7. märts 2018.
- Kuchеров, D., Samokish, V. (2016). Employer Brand Equity Measurement, *Strategic HR Review*, Vol. 15, Issue 1, 29-33.
- Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk OÜ.
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2016). Employer Branding – a Tool for Talent Management. *Global Management Review*. Vol 4, Issue 2, 43-48.
- Meist. HeaFilm kodulehekül. Kättesaadav: <http://www.heafilm.ee/contact> , 27. märts 2018.
- Minchington, B. (2011). Build Market Based Assets with Employer Branding. HR future. *Human Strategy for Business*. Kättesaadav: https://docs.wixstatic.com/ugd/c5312b_ebaa3faae1fb40609258c378690ba3b5.pdf , 7. märts 2018.
- Minchington, B. (2015). Employer Branding 3.0. Connecting employees and customers for a better society. Kättesaadav: <https://www.slideshare.net/brettminch/employer-branding-30-52657777> , 1. märts 2018.
- Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in the Structure of Corporate Brand. *Economics and Sociology*, Vol. 7(2), 136-148.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Mölk, A., Auer, M. (2016). Designing Brands and Managing Organizational Politics: A Qualitative Case Study of Employer Brand Creation. *European Management Journal*. Xxx 2017, 1-12.
- Nelson, B. (2015). *Recognizing & Engaging Employees for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Pank, E. (2018). *Ettevõtte*. Apollo. <https://www.apollo.ee/ettevottest/>, 16. jaanuar 2018.
- Park, C., Jaworski, B., MacInnis, D. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, Vol. 50(4), 135-145.
- Pietersis, J., Van Leeuwen, B., Crawford, T. (2005). Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, Vol. 4(4), 16-19.
- Schlager, T., Bodderas, M. Maas, P., Cachelin, J. (2011). The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.

- Sicard, M-C. (2013). *Brand Revolution. Rethinking Brand Identity*. UK: Basingstoke, Hampshire.
- Terglav, K., Ruzzier, M., Kaše, R. (2016). Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators in Topmanagement's Leadership–Commitment Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Issue 54, 1-11.
- Töötuse määr.* (2018). Statistikaamet. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/stat-tootuse-maar?highlight=t%C3%B6tus>, 28. veebruar 2018.
- Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity. An Essential Guide for the whole branding team*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Wheeler, A., Katz, J. (2011). *Brand Atlas. Branding Intelligence Made Visible*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Wilson, A., Evanschitzky, H. Punjaisri, K. (2009). Internal Branding: an Enabler of Employees' Brand Supporting Behaviours, *Journal of Service Management*, Vol. 20, Issue 2, 209-226.

LISAD

Lisa 1. Eksperdiintervjuude helisalvestised

Originaaltöoga on kaasas CD-plaat koos elektrooniliste helisalvestistega, kuhu on salvestatud kaheksa eksperdiintervjuud Apollo Grupi tegevjuhi Mauri Kristjan Dorbekuga, Apollo Grupi personalijuhi Kristiina Tinniga, Apollo Kino OÜ tegevjuhi Rauno Stüffiga ja Apollo Kauplused OÜ tegevjuhi Eha Pankiga. CD-plaat sisaldab järgnevaid faile:

- Mauri Apollo bränd;
- Mauri tööandja bränd;
- Eha Apollo bränd;
- Eha tööandja bränd;
- Rauno Apollo bränd;
- Rauno tööandja bränd;
- Kristiina Apollo bränd;
- Kristiina tööandja bränd.

Allikas: (autori lindistatud)

Lisa 2. Eksperdiintervjuude kava

Apollo brändi teemalised küsimused olid järgmised:

1. Milline on Apollo bränd? Millised märksõnad Apollot iseloomustavad?
2. Milline on Apollo brändi lugu? Mida Apollo tähendab? Miks selline nimi?
3. Mis teeb Apollo brändi eriliseks?
4. Mis on Apollo brändi visioon ja pikem eesmärk?
5. Mis on Apollo brändi väärtused? Missuguseid väärtuseid Apollo bränd kannab?
6. Kellele Apollo bränd on mõeldud? Milline on Apollo sihtgrupp?
7. Miks neil on vaja Apollo brändi? Millist tarbija vajadust Apollo bränd rahuldab?
8. Kellega bränd vastandub? Kes on peamised Apollo brändi konkurendid?
9. Mis on Apollo konkurentsieelised? Apollo brändi suurimad tugevused võrreldes konkurentidega?
10. Milline on Apollo hüüdlause?
11. Mida Apollo lubab oma tarbijatele? Milles seisneb Apollo brändilubadus?
12. Kuidas toimub Apollo Grupis Apollo brändi juhtimine? Kes vastutab Apollo brändi terviklikkuse eest? Kuidas saab olema Apollo bränd juhitud, kui Apollo siseneb rahvusvahelisele turule?
13. Millised eesmärgid on turundusjuhtidele seatud seoses Apollo brändiga? Palju igapäevases turundustöös brändile tähelepanu pööratakse? Kui oluline on Apollo bränd omanikele?
14. Milline on Apollo brändi füüsiline vorm ehk kuidas visuaalselt brändi tuntakse?
15. Milline on Apollo brändi personaalsus? Milline on Apollo brändi karakter ja isikupära? Milline oleks Apollo, kui ta oleks inimene?
16. Milline on Apollo brändi kultuur – brändi ideoloogia? Missugust kultuuri osa Apollo edendab, millise kultuuri osa on Apollo? Kas Apollo klientidel on midagi, mis neid seob, mingi kultuuriline aspekt? Piirkonna eripära?
17. Milline on Apollo brändi suhe oma tarbijatega? Milline on Apollos teenindus?
18. Milline on Apollo brändi tarbija peegeldus ehk milline on tüüpiline Apollo brändi tarbija?
19. Milline on Apollo brändi minapilt ehk tarbija sisemine peegelpilt?

Lisa 2 järg

Apollo tööandja brändi teemalised küsimused olid järgmised:

1. Milline tööandja on Apollo?
2. Milline on Apollo maine tööandjana? Kas reaalsus on samasugune?
3. Kas Apollo töötajad on rahul oma tööandjaga? Millest saab seda järeldada?
4. Mis on Apollo Grupi visioon, pikem eesmärk? Visioon tööandjana? Kas töötajad teavad ettevõtte visioone? Kuidas see on kommu­ni­keeritud? Milline on aga tööandja brändi visiooni reaalsus?
5. Mis on Apollo kui tööandja kõige olulisemad väärtused? Millised on Apollo väärtused tööandjana? Kas väärtused on grupi tasandil samad? Kuidas kommu­ni­keeritakse? Kas ja kuidas on Apollo töötajad väärtused omaks võtnud?
6. Milline on Apollo töökeskkond? Milline on Apollo töökultuur?
7. Kuidas toimub kommunikatsioon Apollo Grupis? Milliseid erinevaid sihtgrupe esineb, kellelele suunatakse erinevat infot?
8. Kes on tööandjana Apollo Grupi peamised konkurendid? Mis on Apollo Grupi peamised konkurentsieelised? Apollo Grupi tugevused?
9. Milline on Apollo personalistrateegia? Kui olulisel kohal on töötajad? Milles see väljendub?
10. Milline on Apollos töötavate inimeste profiil ehk milliseid inimesi tööle otsitakse? Milline on ideaalne Apollo töötaja? Keskmine Apollo töötaja?
11. Milline on hetkel töötaja väärtuspakkumine ehk mis on need peamised põhjused, miks inimesed Apollos Grupis töötavad? Mis on kõige olulisemad asjad, mida Apollo tööandjana oma töötajatele pakub? Millised on kolm Apollo Grupi kõige suuremat tugevust, miks peaks keegi tahtma Apollosse tööle tulla?
12. Milliseid hüvesid ettevõtte pakub töötajatele (funktsionaalsed, emotsionaalsed) ja millised neist on töötajatele kõige olulisemad?
13. Kui paindlik on Apollo tööandjana?
14. Millised on karjäärivõimalused Apollo Grupis? Kas seda kasutatakse? Kas ettevõtte soosib sisemist töötajate edasi liikumist?

Lisa 2 järg

15. Kui palju Apollo oma töötajaid koolitab, milline on koolitusstrateegia?
16. Milline on Apollo juhtimisstiil? Kui ühtne see on grupi lõikes? Kas on midagi läbivat?
Kuidas toimub tunnustamine? Kui tihti on arenguvestlused?
17. Kuidas Apollo motiveerib ja tasustab oma töötajaid?
18. Milline on Apollo nõrkus tööandjana? Mis on peamine põhjus, miks inimesed Apollost ära lähevad?

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Eksperdiintervjuude kokkuvõte (kohandatud ja üldistatud kujul)

Teema	Mauri	Eha	Kristiina	Rauno	Ühisosa
Milline on Apollo bränd?	Turvaline, kvaliteetne, meelt lahutav	Uuendusmeelne, meelelahutuslik, usaldusväärne, eeskõneleja, turuliider, laste- ja peresõbralik	Tugev, atraktiivne, suur, kaasaegne, kiiresti kasvav	Kaasaegne, innovaatiline, tulevikku suunatud, mänguline, maailmatasemel	Uuendusmeelne, mänguline, usaldusväärne, turvaline, kvaliteetne, meelelahutuslik, atraktiivne, kaasaegne, maailmatasemel, eeskõneleja, peresõbralik
Apollo brändi lugu? Mida Apollo tähendab?	Ei tea	Lihtsast raamatupoest on kasvanud maailmatasemel ja moodne meelelahutusmaailm, mis pakub lõputuid elamusi üle Eesti. Nime tähendust ei tea	Seostub raamatu - kaupluse ja kinoga täna	Ei tea	Lihtsast raamatupoest on kasvanud maailmatasemel ja moodne meelelahutusmaailm, mis pakub lõputuid elamusi üle Eesti
Apollo brändi erilisus?	Inimesed	Apollo Klubi lojaalsusprogramm, atraktiivsed väljapanekud, maailmatase	Apollo Klubi lojaalsusprogramm, Grupi tasemel erinevad soodustused	Uus kvaliteedi ja mugavuse standard	Apollo Klubi, uus kvaliteedi ja mugavuse standard, atraktiivsed väljapanekud
Apollo brändi visioon ja eesmärk?	Olla suurim ja kaasaegseim meelelahutustettevõtte Eestis, Baltikumis, jaasektoris	Olla efektiivseim ja maailmatasemel meelelahutustettevõtte Baltikumis	Apollo tahab olla teerajaja ja suunanäitaja, olla esimene	Olla suurim meelelahutustettevõtte Eestis, vajab laiendamist Baltikumile	Olla suurim ja kaasaegseim meelelahutustettevõtte Eestis, vajab laiendamist Baltikumile
Apollo brändi väärtused?	Mängulisus, julgus, austus, asjatundlikkus, uuendusmeelsus	Usaldusväärsus	Töötaja väärtused kanduvad tarbija brändi edasi, mänguline ja julge teenindus	Uuenduslikkus, julgus, usaldus	Töötaja väärtused kanduvad tarbija brändi edasi, mänguline, julge ja asjatundlik teenindus. Apollo on uuendusmeelne
Apollo brändi sihtgrupp?	Erinevad inimesed	Vanasti 25-45 naine, täna kino ja Blenderi kaudu lisandunud noored, ostja naine, pered	Raamatupoest üle 30 aastased, kinos nooremad	25-34 kõrgharidusega naine, uus noorte suund 13-17 noortepiletiga	25-34 kõrgharidusega naine. Kinos noored

Lisa 3 järg

Millist tarbija vajadust Apollo bränd rahuldab?	...	Apollo viib argimaailmast teise reaalsusesse, unustad argimured, saan asjatundlikku soovitusi	...	Aitab veeta kvaliteetselt vaba aega	Apollo aitab veeta kvaliteetselt vaba aega, viib argimaailmast teise reaalsusesse
Apollo brändi konkurendid?	Rahva Raamat, teised kinoketid, kohvikud, erinevad ajaveetmise asutused	Rahva Raamat, kinod	Rahva Raamat, Cinnamon, Forum-Cinemas, erinevad raamatute, muusika ja mängude müüjad	Kõik vaba aja veetmise kohad ja võimalused	Rahva Raamat, teised kinoketid, kohvikud, erinevad ajaveetmise asutused
Apollo brändi konkurentsieelised?	Kinos teenused, asukohad, Apollo Klubi lojaalsus-programm	Maailmatasemel kinokett üle Eesti, Apollo Klubi lojaalsus-programm	Apollo Klubi soodustused, hea teenindus, kinod üle Eesti ehk palju asukohti	Kaasaegsed lahendused, maailmatasemel kvaliteet, uued standardid maailmatasemel, tarbijamugavus, mugav teenus	Maailmatasemel kinokett üle Eesti, Apollo Klubi lojaalsus-programm, tarbijamugavus, head asukohad
Mis on Apollo hüüdlause?	Kogu elamusi	Kogu elamusi. Vajaks värskendamist	Kogu elamusi	Kogu elamusi. Vajaks värskendamist	Kogu elamusi
Apollo brändilubadus?	Hea teenindus, mugav ostukeskkond, avardab silmaringi, teeb elu rõõmsamaks	Asjatundlik nõu, teadaolev ja läbimõeldud sortiment, uued põnevad tooted, hea kaubavalik	Hea ja parim teenindus, mugavad ja lihtsad teenused	Mugavus, kiirus	Hea teenindus, asjatundlik nõu, mugav ostukeskkond, avardab silmaringi, teeb elu rõõmsamaks
Brändijuhtimine Apollo Grupis? Kes vastutab?	Vastutab tippjuhtkond ja omanikud	Omanikud	Vastutab Grupi juht ja omanikud	Brändi ei juhita, vaja uut põhjalikku alusdokumenti	Brändi ei juhita, vaja uut põhjalikku alusdokumenti

Lisa 3 järg

Eesmärgid turundusjuhtidel seoses Apollo brändiga?	Lähtutakse ettevõtte väärtustest, missioonist ja visioonist	Otseselt pole	Ei tea	Otseselt pole	Eesmärgid puuduvad, varsti algab sisemine brändi arendus
Apollo brändi füüsiline vorm?	Oranž ja must värvikombinatsioon, piktogramm, laemahud, ekraanid, ühine viidandus	Apollo logo, must ja oranž värvikombo	Oranž ja must värvikombo	Must ja oranž kombo, staaritäht	Oranž ja must värvikombo
Apollo brändi personaalsus? Brändi karakter ja isikupära?	...	Uuendusmeelne, tugev keskklass, silmapaistev, moodne	Edukas, panustab välimusele, mitte sisule	20. aastate alguses naine, sõidab Audi A4ga, ametilt spetsialist, saab endaga ise kenasti hakkama, iseteadlik	Uuendusmeelne, silmapaistev, edukas, iseteadlik, panustab välimusele
Apollo brändi kultuur?	...	Maailmatase, kinokultuur, meelelahutus	Usaldusväärne koostööpartner ja tööandja	Kinokultuur, meelelahutuse esimene valik, eestvedaja	Filmikultuur, raamatukultuur, meelelahutuskultuur
Apollo brändi suhe oma tarbijatega? Apollo teenindus?	Meelelahutuslik, mitte akadeemiline, julge	Eesti mõistes eristuv, proaktiivne, julge	Eristuv, julge	Kiire, järjekorraga, innovaatiline	Julge, innovaatiline, mugav, meelelahutuslik
Apollo brändi tarbija peegeldus?	Hindab kvaliteeti, elus edasi pürgiv inimene, meeldib kvaliteet ja meelelahutus	Uuendusmeelne, avatud, meeldivad uued ja mugavad kinod, meeldib uusi asju proovida	Edukas inimene, teadlik tarbija	Nooruslik, kaasaegne, tulevikku suunatud	Hindab kvaliteeti, teadlik, uuendusmeelne, nooruslik

Lisa 3 järg

Apollo brändi minapilt?	Tunnen ennast hästi ja mugavalt, vajan asjatundlikku nõu, saan emotsiooni	Apollo Klubi soodustused, saan elamuse, tahan kogeda maailmatasemel täisteenust	Saan hea tunde, tahan tagasi tulla	Maailma kõrgeimal tasemel kogemus, sotsiaalne kogemus, tarbija-kogemus, mugav teenus, teeninduse protsess	Saan emotsiooni, elamusi, tahan tulla tagasi, sotsiaalne kogemus, saan osa maailma parimast kinokvaliteedist, saan asjatundlikku nõu
Milline tööandja on Apollo?	Turvaline	Usaldusväärne, uuendusmeelne (uued ärid), arengut pakkuv, lihtsa struktuuriga	Usaldav, vabu käsi andev, innovaativne, uuendusmeelne, kindel ja aus	Ettevõtte, kes teeb <i>ägedaid</i> asju ja loob uusi maailmatasemel standardeid, seostub ennekõike Apollo brändiga, kaasaegne, innovaativne, jõuline areng, tulevikku suunatud, <i>äge</i> töökoht	Usaldusväärne, turvaline, uuendusmeelne, seostub Apollo brändiga, tulevikku suunatud
Apollo maine tööandjana? Reaalsus?	Hea, inimesed tahavad tulla tööle isegi madalama palga peale	Hea, pole olnud vajadust tööandja brändiga tegeleda	Hea, inimesed tahavad tulla Apollosse, palju on kandideerijaid, saab valida töötajaid, Apollo on <i>äge</i> ja suur	Ideaalne töökoht paindlikkust ja meelelahutust hindavale noorele	Hea maine, ideaalne ja soovitud töökoht paindlikkust ja meelelahutust hindavale noorele
Apollo töötajate rahulolu oma tööandjaga?	Saab paremini, inimestel erinevad mured	Hinne 4	Paistab väljapoole suurem	Huvid kattuvad, filmindus kõnetab	Töötajate huvid kattuvad Apollo brändi omadega
Apollo Grupi visioon, pikem eesmärk? Kommunikatsioon töötajatele?	Ühisüritustel räägitakse visioonist ja plaanidest	Ei saa pikalt paika panna, sest äri muutub kiiresti, ühisüritustel räägitakse	Paistab väljapoole suurem	Apollo on lahe koht töötamiseks	Apollo äri muutub kiiresti, pikka visiooni raske paika panna, Apollo maine peaks olema "lahe koht töötamiseks"

Lisa 3 järg

Tööandja kõige olulisemad väärtused? Kas ja kuidas töötajad on väärtused omaks võtnud?	Mängulisus, julgus, austus, asjatundlikkus, uuendusmeelsus; kohvikud pole omaks võtnud, sest neil on teine äri ja nad pole ise neid väärtuseid loonud, raamatupoe loodud, nemad usuvad kõige enam	Mängulisus, uuendusmeelsus, julgus, austus, asjatundlikkus, kasvasid välja raamatupoodide teenindusstandardist	Loodud raamatupoodide töötajate poolt ja Grupile üle kantud, sobivad kõikidele ja see ühendab	Mängulisus, ausus, julgus	Mängulisus, julgus, austus, asjatundlikkus, uuendusmeelsus; loodud raamatupoodide töötajate poolt ja Grupile üle kantud, sobivad kõikidele ja see ühendab
Apollo töökeskkond? Töökultuur?	Austav, toetav, julgustav	Vaba, usaldav, sõbralik, paindlik	<i>Fun</i> , uuendusmeelne	Ühtekuuluvustunne, uued üksused, moodne	Töökeskond on moodne, arvestav, üldjuhul uued üksused, töökultuur on julgustav, austav, <i>fun</i> , vaba
Kommunikatsioon Apollo Grupis? Sihtgrupid?	Sihtgruppe ei avalda, <i>Facebook at work</i> , mailid, telefonid	<i>Facebook Workplace</i> "Grupis toimub", juhatajate infopäev kord kuus kaupluste poolel	...	Lähtub väärtustest, töötajate koolitused on ideaalne viis väärtuste edastamiseks ja seostamiseks tööga	Grupis ühtne sotsiaalvõrgustik, kus on erinevad grupid erineva info jagamiseks, lisaks mailid, telefonid, infopäevad, koolitused

Lisa 3 järg

<p>Apollo Grupi peamised konkurendid tööandjana? Konkurentsieelised?</p>	<p>Otsesed konkurendid puuduvad, liigutakse pigem erialasele tööle, reisima, õppima, ei minda konkurendi juurde</p>	<p>Otseseid konkurente pole, ära minnakse pigem erialasele või muu valdkonna tööle, Apollo Grupi tugevusteks on ägedad kolleegid, arenguvõimalus, positiivne õhkkond, paindlikkus, juhtidel vabad käed, suur vastutus ja otsustusvõimalused</p>	<p>Jaekaubandus laiemas mõttes</p>	<p>Jaekaubandus ja meelelahutusvaldkond laiemas mõttes, eelis - julgeme teha suuri asju, riskida, investeerida</p>	<p>Konkurendid on kogu jaekaubandus ja meelelahutusvaldkond laiemas mõttes, Grupi tugevused - lahedad kolleegid, arenguvõimalused, positiivne õhkkond, paindlikkus, juhtidel vabad käed ja suur vastutus ja otsustusvõimalused</p>
<p>Idealne ja keskmine Apollos töötaja?</p>	<p>Töötaja peab jääma iseendaks ja lähtuma ettevõtte väärtustest</p>	<p>Värvatakse ettevõtte väärtustega sobivad inimesi</p>	<p>Vastab Apollo väärtustele</p>	<p>Lähtub väärtustest; töötajate koolitused - ideaalne viis väärtuste edastamiseks ja seostamiseks tööga</p>	<p>Värvatakse ettevõtte väärtustega sobivaid inimesi</p>
<p>Hetkel töötaja väärtuspakkumine ehk peamised põhjused, miks inimesed Apollos Grupis töötavad? Apollo Grupi kõige suuremad tugevused tööandjana</p>	<p>Apollo inimesed</p>	<p>Paindlikkus, toredad kolleegid, pakume tööd maailmatasemel meelelahutusäris, arenguvõimalusi, töötajasõbralik ettevõtte, lahe töökeskkond</p>	<p>Positiivne töökeskkond ja erilised inimesed, sõbralikud kolleegid, nagu üks pere, tugev Apollo bränd, töötajatel vabad käed ja võimalus ise asju ära teha, saab CV`sse hea tööandja kirja, tugev ja super töötaja soodustuste pakett, põnev töö</p>	<p>Apollo bränd kõnetab, töötaja huvid kattuvad ettevõtte teenuste ja toodetega</p>	<p>Grupi tugevused - lahedad kolleegid, arenguvõimalused, positiivne õhkkond, paindlikkus, juhtidel vabad käed, suur vastutus ja otsustusvõimalused, tugev ja kõnetav Apollo bränd, oma töötaja soodustuste pakett</p>

Lisa 3 järg

Hüved töötajatele (funktsionaalsed, emotsionaalsed)	Lisaks palgale saab süüa, juua ja tarbida Grupi teenuseid soodsamalt, võimalus areneda Grupi sees, talentidele on võimalik personaalselt midagi pakkuda	Head kolleegid, positiivne õhkkond, võimalik ise midagi luua ja ära teha	Oma töötaja soodustused, paindlikkus (töögraafikud, juhtimine, koolitused jne)	...	Oma töötaja soodustused, paindlikkus (töögraafikud, juhtimine, koolitused jne)
Tööandja paindlikkus?	Usaldame inimesi	Igas valdkonnas suht paindlik	Väga paindlik	Väga paindlik, teenindajate osas pigem mitte	Igas valdkonnas suht paindlik
Karjääri võimalused Apollo Grupis?	Sõltub töötajast endast	See on suur eelis, on häid näiteid Grupis	Apollo Grupis otsitakse pidevalt uusi töötajaid ja esimesena pakutakse alati Grupi töötajatele võimalust kandideerida	Olemas	Apollo Grupis otsitakse pidevalt uusi töötajaid ja esimesena pakutakse alati Grupi töötajatele võimalust kandideerida
Kui palju Apollo oma töötajaid koolitab, milline on koolitusstrateegia?	...	Varasemalt on eriti oluline olnud töötajate koolitamine, lähtub aastaplaanist, paindlik	Kaootiline, aga paindlik, loomisel on uue töötaja väljaõppe koolitused poodidele ja kinole	Süsteem loomisel, projektipõhine, kontoritöötajal eelised isiklikuks arenguks	Kaootiline, aga paindlik, loomisel on uue töötaja väljaõppe koolitused poodidele ja kinole

Lisa 3 järg

Apollo juhtimisstiil? Kommunikatsioon? Tunnustamine?	Usaldav, nõudlik, juhtidel vabad käed, uksekaarti ei kontrollita. „Hands on“	Juhtidel otsustamisvabadus, oleks vaja paremat töövahendit kui traditsiooniline arenguvestlus, juhatajate infopäev, lähtub väärtustest	Igal juhil oma nägemus ja vabad käed, koostööle orienteeritud	"Hands on" juhtimisstiil, olen ise eeskujuks põllul ja saan protsessidest aru	Igal juhil oma nägemus ja vabad käed, koostööle orienteeritud, juhid ise eeskujuks, oleks vaja paremat töövahendit kui traditsiooniline arenguvestlus, juhatajate infopäev, juhtimine lähtub väärtustest, "hand-on" juhtimisstiil
Motiveerimine	Erinevad paketid	Erinevad paketid	Erinevad motivatsiooni-paketid
Nõrkus tööandjana	Madal palk	Madal palk	Erinevad üksuste asukohad raskendavad kommunikatsiooni ja sünergia loomist, madal palk	Madal palk	Erinevad üksuste asukohad raskendab kommunikatsiooni ja sünergia loomist, madal palk

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 4. Ankeetküsitlus

Lugupeetud Apollo Grupi töötaja,

Käesolevaga viiakse Apollo Grupis läbi tööandja brändi kuvandi uuringut. Teie vastused aitavad kaasa Apollo kui töökoha täiustamisele. On väga oluline, et väljendaksite vastamisel oma isiklike seisukohti, mitte üldlevinud arvamusi. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 6 minutit ning vastamine on anonüümne.

Suur tänu!

Gisela Sau

giselasau@hotmail.com

1. Palun valige järgmisest loetelust 3 märksõna, mis iseloomustavad kõige enam Apollo brändi:

- Atraktiivne
- Elamusterohke
- Kvaliteetne
- Meelelahutuslik
- Mänguline
- Nooruslik
- Peresõbralik
- Silmapaistev
- Sisukas
- Sõbralik
- Trendilooja
- Turvaline
- Usaldusväärne
- Uuendusmeelne
- Soovi korral palun lisage oma märksõna

Lisa 4 järg

2. Millega Apollo bränd eristub oma konkurentidest? Palun valige pakutud loetelust kuni 3 olulisemat:

- Apollo pakub maailmatasemel kvaliteeti
- Apollo teenused ja tooted on mitmekülgsed
- Apollo teenused on mugavad
- Apollo Klubi kliendiprogramm
- Atraktiivsed ning põnevad müügikeskkonnad ja väljapanekud
- Apollost saab asjatundlikku nõu ja julget teenindust
- Apollo kinode ja kaupluste asukohad
- Soovi korral palun pakkuge enda poolt Apollo konkurentsieelis

3. Palun vastake, millises ulatuses Te nõustute/ei nõustu järgnevate väidetega 7-palli skaalal (1-ei nõustu üldse ja 7-nõustun täielikult):

Visuaalselt tuntakse Apollo brändi kõige enam musta-ornaži värvikombinatsiooni järgi	1	2	3	4	5	6	7
Apollo praegune hüüdlause „Kogu elamusi“ sobib hästi Apollo brändi esindama	1	2	3	4	5	6	7
Apollo teenindus on Eestis eristuvalt julge, meelelahutuslik ja innovaatiline;	1	2	3	4	5	6	7
Apollo pakub maailmatasemel tarbijakogemust	1	2	3	4	5	6	7
Apollo pakub oma tarbijatele elamusi, emotsioone ja avardab silmaringi;	1	2	3	4	5	6	7
Apollo tarbija on nooruslik, edukas, teadlik ja kvaliteeti hindav	1	2	3	4	5	6	7
Apollo erinevad üksused on klientidele selgesti äratuntavad ja ühtse sisekujundusliku käekirjaga	1	2	3	4	5	6	7
Apollo edendab kultuuri	1	2	3	4	5	6	7
Olen Apollo fänn	1	2	3	4	5	6	7

4. Milline tööandja on Apollo Grupp? Palun valige kuni 3 kõige enam iseloomulikku märksõna järgmisest loetelust:

- Atraktiivne

Lisa 4 järg

- Aus
- Ihaldatud
- Kaasaegne
- Nooruslik
- Prestiizne
- Seostub Apollo brändiga
- Trendikas
- Tulevikku suunatud
- Turvaline
- Usaldusväärne
- Uuendusmeelne
- Vajadusel palun lisage oma märksõna

5. Ettevõtte kuvand – millised tegurid on Apollo Grupis töötades Teie jaoks kõige olulisemad? Palun märkige ära järgnevast loetelust 3 olulisemat:

- Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ja teenuseid
- Ettevõtte on edukas
- Ettevõtte investeeringud toetavad kiiret arengut ja laienemist
- Ettevõtte on innovaatiline
- Ettevõttel on inspireeriv ärisuund
- Ettevõtte on turuliider
- Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele
- Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik ja panustab ühiskonna arengusse
- Olen uhke, et töötan Apollos
- Mul on aus ja kindel tööandja

6. Inimesed ja töökultuur - millised tegurid on Apollo Grupis töötades Teie jaoks kõige olulisemad? Palun märkige ära järgnevast loetelust 3 olulisemat:

- Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad
- Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid
- Oman igapäevaselt piisavat infot, et saan oma tööd hästi teha

Lisa 4 järg

- Tunnen, et mind kaasatakse otsustusprotsessidesse ja minu arvamus loeb
- Minu kolleegid on oma ala eksperdid
- Oman piisavalt infot Grupi tegemiste kohta ja tunnen, et olen osa sellest meeskonnast
- Tunnen, et mind austatakse
- Minu isiklikud huvid kattuvad Apollo pakutavate teenuste ja toodetega
- Tean, mida minult oodatakse ja mille alusel minu tööd hinnatakse
- Minu isiklikud väärtused kattuvad ettevõtte väärtustega

7. Minu töö iseloom - millised tegurid on Apollo Grupis töötades Teie jaoks kõige olulisemad? Palun märkige ära järgnevast loetelust 3 olulisemat:

- Mul on põnev ja mitmekülgne töö
- Mul on paindlikud töötingimused
- Saan ennast teostada, areneda ja õppida
- Mind usaldatakse ja saan teha piisavalt vastutusrikast tööd
- Töötame ühtse meeskonnana
- Mind koolitatakse piisavalt, et saaksin teha oma tööd hästi
- Juhid inspireerivad ja on mulle eeskujuks
- Minu töö ja isiklik elu on tasakaalus
- Minu töö on stabiilne
- Saan suhelda erinevate inimestega

8. Hüved ja karjäärivõimalused - millised tegurid on Apollo Grupis töötades Teie jaoks kõige olulisemad? Palun märkige ära järgnevast loetelust 3 olulisemat:

- Mul on konkurentsivõimeline palk
- Saan tulemustasu
- Näen Grupis enda jaoks selgeid karjäärivõimalusi
- Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest arengut
- Mind tunnustatakse piisavalt minu töö eest
- Saan oma CV'sse hea kogemuse kirja panna, seega on mul head väljavaated edasiseks karjääriks tööturul

Lisa 4 järg

- Mul on kaasaegsed töövahendid
- Minu personaalne motivatsioonipakett on konkurentsivõimeline
- Ettevõttes on toredad traditsioonid ja ühisüritused
- Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed

9. Palun hinnake 7-palli skaalal, kui hästi on juhitud ja korraldatud Apollo Grupis järgmised tööandja protsessid (1-väga halvasti; 7-väga hästi):

Töötajate värbamine ja sisseelamine	1	2	3	4	5	6	7
Meeskonna juhtimise kvaliteet (tagasiside, kaasamine jm)	1	2	3	4	5	6	7
Töötajate/töö tulemuslikkuse hindamine	1	2	3	4	5	6	7
Töötajate koostis- ja arendustegevus	1	2	3	4	5	6	7
Töötajate tasustamine ja tunnustamine	1	2	3	4	5	6	7
Töökeskkond (tööruumid, töövahendid)	1	2	3	4	5	6	7
Ettevõtte tugiteenuste kvaliteet ja kiirus oma töötajatele (IT, personalijuhtimine, finants)	1	2	3	4	5	6	7
Sisemine hindamissüsteem ja selle järjepidev kasutamine	1	2	3	4	5	6	7
Ettevõtte väärtused ja sotsiaalne vastutus	1	2	3	4	5	6	7
Juhtkonna töö, tõhus sisemine kommunikatsioon	1	2	3	4	5	6	7
Ettevõtte korporatiivne maine	1	2	3	4	5	6	7

10. Kas ja kui palju Te hoolite oma tööandjast?

- Hoolin väga
- Pigem hoolin
- Hoolin keskmiselt
- Pigem ei hooli
- Ei hooli üldse

11. Mis põhjustel Te töötate Apollos?

Lisa 4 järg

12. Teie sugu?

- Naine
- Mees

13. Teie vanus?

14. Teie haridustase?

- Põhiharidus
- Keskkharidus/kesk-eriharidus
- Kõrgharidus
- Rakenduslik kõrgharidus

15. Millises Apollo Grupi osas Te töötate?

- Apollo kauplused
- Apollo kinod
- Apollo kohvikud
- Muu

16. Milline on Teie ametipositsioon?

- Teenindaja
- Administratiivtöötaja
- Juht
- Muu

Valmis! Saada oma vastused!

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 5. Apollo Grupi väärtuspakkumise sisend sihtgruppide lõikes

Kategooria	Apollo Grupp	Teenindajad	Juhid	Kauplused	Kinod	Kohvikud
Ettvõtte kuvand	1) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele, 2) Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ja teenuseid, 3) Mul on aus ja kindel tööandja	1) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele, 2) Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ning teenused, 3) Mul on aus ja kindel tööandja	1) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele, 2) Olen uhke, et töötan Apollos, 3) Ettevõtte investeringud toetavad kiiret arengut ja laienemist	1) Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ning teenuseid, 2) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele, 3) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele	1) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele, 2) Ettevõtte pakub atraktiivseid ja põnevaid tooteid ning teenuseid, 3) Ettevõtte investeringud toetavad kiiret arengut ja laienemist	1) Ettevõtte on paindlik ja avatud uutele ideedele, 2) Mul on aus ja kindel tööandja, 3) Ettevõtte on turuliider
Inimesed ja töökultuur	1) Töökultuur on sõbralik ja töötajatest on saanud minu sõbrad, 2) Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid, 3) Minu isiklikud huvid kattuvad Apollo pakutavate teenuste ja toodetega	1) Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad, 2) Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid, 3) Oman igapäevaselt piisavat infot, et saan oma tööd hästi teha	1) Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid, 2) Minu isiklikud huvid kattuvad Apollo pakutavate teenuste ja toodetega, 3) Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad	1) Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad, 2) Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid, 3) Minu isiklikud huvid kattuvad Apollo pakutavate teenuste ja toodetega	1) Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid, 2) Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad, 3) Oman igapäevaselt piisavat infot, et saan oma tööd hästi teha	1) Töökultuur on sõbralik ja kolleegidest on saanud minu sõbrad 2) Oman igapäevaselt piisavat infot, et saan oma tööd hästi teha 3) Mind ümbritsevad inspireerivad, ühtehoidvad ja toetavad kolleegid

Lisa 5 järg

Minu töö iseloom	1) Mul on paindlikud töötingimused, 2) Töötame ühtse meeskonnana 3) Saan suhelda erinevate inimestega	1) Mul on paindlikud töötingimused, 2) Töötame ühtse meeskonnana, 3) Saan suhelda erinevate inimestega	1) Mul on põnev ja mitmekülgne töö, 2) Saan ennast teostada, areneda ja õppida, 3) Mind usaldatakse ja saan teha piisavalt vastutusrikast tööd	1) Mul on paindlikud töötingimused, 2) Töötame ühtse meeskonnana, 3) Saan suhelda erinevate inimestega	1) Saan suhelda erinevate inimestega, 2) Mul on põnev ja mitmekülgne töö, 3) Mind usaldatakse ja saan teha piisavalt vastutusrikast tööd	1) Mul on paindlikud töötingimused, 2) Saan ennast teostada, areneda ja õppida, 3) Töötame ühtse meeskonnana
Hüved ja karjääri-võimalused	1) Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed, 2) Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest liikumist, 3) Ettevõttes on toredad traditsioonid ja ühisüritused	1) Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed, 2) Ettevõtte soosib töötaja Grupi-sisest arengut, 3) Saan oma CV`sse hea kogemuse kirja panna ning seega on mul head väljavaated edasiseks karjääriks tööturul.	1) Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest arengut, 2) Ettevõttes on toredad traditsioonid ja ühisüritused 3) Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed.	1) Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed, 2) Ettevõttes on toredad traditsioonid ja ühisüritused, 3) Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest arengut	1) Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed, 2) Saan oma CV`sse hea kogemuse kirja panna ning seega on mul head väljavaated edasiseks karjääriks tööturul 3) Mul on kaasaegsed töövahendid	1) Grupi töötaja soodustused on atraktiivsed 2) Ettevõtte soosib töötajate Grupi-sisest arengut, 3) Näen Grupis enda jaoks selgeid karjääri-võimalusi

Allikas: (Autori koostatud)