

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Liiu Matikainen

**SISEMISE TURUNDUSE RAKENDAMINE
SISEMISE BRÄNDI KUJUNDAMISEKS
MTÜ ANTONIUSE GILDI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Marge Seppo

Tartu 2011

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2011. a.

Turunduse õppetooli juhataja Andres Kuusik
(õppetooli juhataja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sisemine turundus, selle seosed sisemise brändi kujundamisega ja nende integreeritud rakendamine	8
1.1. Sisemise turunduse kontseptsioon ja mudelid.....	8
1.2. Sisemise brändi mõiste ja seosed sisemise turundusega	17
1.3. Sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise protsess.....	25
2. Sisemine turundus ja sisemise brändi kujundamine MTÜ Antoniuse Gildis	35
2.1. Ülevaade MTÜ Antoniuse Gildist ja uurimismeetoditest	35
2.2. MTÜ Antoniuse Gildis teostatud uuringute tulemused ja analüüs	44
2.3. Sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise võimalused MTÜ Antoniuse Gildis.....	52
Kokkuvõte	63
Viidatud allikad.....	67
Lisa 1. Sisemise turunduse tegevuste seostamine välise turunduse tulemitega.	71
Lisa 2. Sisemise turunduse kontseptuaalne raamistik.	72
Lisa 3. Sisemise turundusuuringu küsimustik.....	73
Lisa 4. Intervjuu plaan.....	78
Zusammenfassung.....	81

SISSEJUHATUS

Sõltumata sellest, kas ajendiks on tihe konkurents turul, majanduslangusest tekkinud ebasoodne olukord, juhi isiklikud ambitsioonid või mis tahes muu tegur, püütakse ettevõtetes leida vastust ühele ja samale küsimusele – kuidas olla üha edukam. Turunduse rolli seostatakse seejuures suurel määral ettevõttest väljapoole suunatud tegevuse ja reklaamsõnumitega. Ettevõtte kliendid pole aga ainus sihtauditoorium, keda turundusosakond kõnetada võiks. Lisaks klientidele tuleks tähelepanu pöörata veel ühele olulisele edu allikale, milleks on ettevõtte sisemine turg ehk töötajad. Ettevõtte poolt töötajatele suunatud turunduslikku lähenemist kutsutakse terminiga sisemine turundus.

Sisemise turunduse rakendamine väärrib ettevõtete tähelepanu, sest kui mis tahes sõnumit soovitakse välisele auditooriumile edastada, peab selle sõnumi kandjaks olema ka ettevõtte personal. Tihtipeale genereeritakse erinevad ideed ja valitakse uued arengusuunad juhtkonnas. Et ka töötajaid neis ideedes edukalt veenda, on tarvis kasutada süsteemset lähenemist, milleks sobib sisemise turunduse rakendamine ettevõttes.

Sisemise turunduse juures, nagu ettevõttevälise turunduse puhulgi, saab rääkida brändi kujundamisest. Töötajatele suunatud ehk sisemise brändi kujundamisega levitatakse kindlaid väärtushinnanguid personali seas. Juhtkond soovib, et töötajatele seostuksid ettevõttega teatud positiivsed assotsiatsioonid, mis väljenduksid ka töötajate suhtumises ja tegevuses. Ka sisemise turunduse rakendamisega püütakse töötajatele ettevõttest meeldivat kuvandit luua ja töötajate rahulolu tõsta. Sisemise brändi kujundamine on aga kitsama ulatuse ja konkreetsema fookusega kontseptsioon, mille rakendamisel määratletakse soovitud assotsiatsioonid palju täpsemalt ning nende assotsiatsioonide personali seas juurutamiseks kasutatakse peamiselt sisekommunikatsiooni kanaleid.

Eriti oluline on sisemise turunduse rakendamine teenindusettevõtete puhul, kus kliendi rahulolu on suurel määral mõjutatud teenindava personali käitumisest. Samuti tõuseb vajadus sisemise turunduse järele seda enam, mida suurem on ettevõtte töötajate arv, keerulisem ettevõtte struktuur ja mida vähem sarnased on tööülesanded ning rollid, mida täidavad ettevõtte juht ja kõige madalama taseme töötaja. Seda põhjusel, et mida erinevama taustaga inimesed ühes ettevõttes töötavad, seda rohkem võib erineda nii nende suhtumine ettevõttesse kui ka muud hoiakud ja neist tulenev käitumine.

Sisemise turunduse rakendamine aitab tõsta töötajate üldist rahulolu. Neid turunduse võtteid, mida tavapärast kasutatakse ettevõtteväliste klientide puhul nende meele järele olemiseks, saab rakendada ka sisemise turunduse eesmärkide täitmiseks. Kui töötajad on rahulolevad ja esindavad ettevõtet juhtkonna poolt soovitud viisil, saavad sellest osa ka kliendid ja neil ei tule ettevõttes pettuda. Sisemise turunduse rakendamise kaudu on ettevõtte võimeline saavutama suuremat rahulolu ja ühtlasi ka lojaalsust nii töötajate seas kui ka klientuuris.

Bakalaureusetöö eesmärk on MTÜ Antoniuse Gildis tuua välja sisemise turunduse rakendamise võimalusi, mille kaudu kujundada organisatsiooni sisemist brändi. Et saavutada püstitatud eesmärk, on tarvis täita järgmised uurimisülesanded:

- selgitada sisemise turunduse kontseptsiooni,
- analüüsida sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise seoseid,
- määratleda integreeritud sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise protsess,
- anda ülevaade MTÜ Antoniuse Gildist ja uurida organisatsiooni vajadust sisemise turunduse ning sisemise brändi loomise järele,
- teostada sisemise turunduse uuringud MTÜ Antoniuse Gildis ja analüüsida nende uuringute tulemusi,
- pakkuda välja võimalusi MTÜ Antoniuse Gildis sisemise turunduse rakendamiseks sisemise brändi kujundamise eesmärgil.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, mis mõlemad jagunevad kolmeks alapeatükiks. Esimene peatükk moodustab töö teoreetilise osa, milles selgitatakse sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise kontseptsioone erinevate käsitluste

põhjal. Alapeatükis 1.1. antakse ülevaade sellest, mis on sisemine turundus, milleks see vajalik on, milliste mudeliteni on jõutud sisemise turunduse uurimisel ja milliseid tegureid peetakse sisemise turunduse elementideks. Viimaste põhjal tehakse kokkuvõte, millised on kõige enam tähelepanu vääriavad sisemise turunduse elemendid.

Alapeatükis 1.2. kirjeldatakse sisemise brändi kujundamist. Antud teemat kasutatakse sisemise turunduse kontseptsiooni avardamiseks ja mitmekülgsemaks käsitlemiseks. Autor uurib, kuidas võimaldab sisemise brändi kujundamine veelgi paremini ettevõtte kuvandit töötajate silmis parandada ja selle kaudu mõjutada soovitud suunas ka personali poolt edastatavaid sõnumeid ettevõtte ning selle toodete ja teenuste kohta. Teoreetilise osa viimases peatükis käsitletakse nii sisemise turunduse rakendamise kui ka sisemise brändi kujundamise praktilisi mudeleid ja antakse ülevaade nimetatud kontseptsioonide integreeritud protsessist.

Töö teine peatükk keskendub sisemise turunduse rakendamisele organisatsioonis MTÜ Antoniuse Gild. Alapeatükis 2.1. tutvustatakse organisatsiooni ja kasutatud uurimis-meetodeid. Teises alapeatükis antakse ülevaade Antoniuse Gildis läbiviidud uuringu tulemustest ja teostatakse nende analüüs, mille põhjal määratletakse organisatsiooni sisemise brändi kuvand ja identiteet. Alapeatükk 2.3. sisaldab soovitusi nii sisemise brändi positsioneerimiseks sisemise turunduse elementide abil kui ka sisemise brändi kujundamiseks MTÜ Antoniuse Gildis.

Sisemise turunduse käsitlemisel peab autor oluliseks Ahmed ja Rafiqi panust antud kontseptsiooni arendamisel. Nendelt autoritelt pärineb ka alapeatükis 1.3. esitletud mitmetasandiline sisemise turunduse rakendamise mudel, mille autor võtab aluseks sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise integreeritud mudeli loomisel. Kõnealune Ahmed ja Rafiqi loodud mudel erineb teistest antud valdkonna mudelitest eelkõige oma praktilisuse poolest, mis tähendab, et tegemist on lihtsasti reaalsesse ellu ülekantava mudeliga. Sisemise brändi kujundamist kirjeldatakse ja analüüsitakse Punjaisri, Hankinoni, Wilsoni ja paljude teiste autorite käsitlustele toetudes.

Empiirilise peatüki koostamiseks vajalike andmete kogumiseks viidi MTÜ Antoniuse Gildis läbi sisemine turundusuuring ja intervjuu organisatsiooni arendusjuhiga. Lisaks

läbiviidud uuringutele viibis käesoleva bakalaureusetöö autor ajavahemikus 11.06-15.07.2010 uurimisel organisatsioonis praktikal, mille käigus sai autor ka isiklikult teadmisi ning kogemusi organisatsiooni ja selle sisemise turunduse valdkondade kohta. Sisemine turundusuuring viidi läbi augustikuus 2010. aastal Antoniuse Gildi meistrikodades töötavate kunstnike ja käsitöölise seas. Intervjuu teostati organisatsiooni arendusjuhi Katrin Tammega 2011. aasta märtsikuus.

Autor tänab uuringus osalenud Antoniuse Gildi meistrikodades töötavaid kunstnikke ja käsitöölisi. Erilised tänusõnad kuuluvad gildi arendusjuhile Katrin Tammele, kes tutvustas autorile organisatsiooni, oli abiks gildis läbiviidud uuringute ettevalmistamisel ning nende teostamisel.

1. SISEMINE TURUNDUS, SELLE SEOSSED SISEMISE BRÄNDI KUJUNDAMISEGA JA NENDE INTEGRERITUD RAKENDAMINE

1.1. Sisemise turunduse kontseptsioon ja mudelid

Sisemise turunduse mõiste võeti kasutusele 1970. aastatel. Nüüdseks on selle käsitlus avardunud ja loodud on mitmeid sisemist turundust illustreerivaid mudeleid. Käesolevas alapeatükis keskendutakse sisemise turunduse kontseptsiooni selgitamisele, käsitledes sealhulgas sisemise turunduse eesmärke, selle mõju, seost ettevõttevälise turundusega ning elemente, millele sisemise turunduse rakendamisel ja sisekeskkonna analüüsi läbiviimisel tähelepanu tuleb pöörata.

Kuigi turundust on põhiliselt mõistetud kui distsiplinaarsünteesi eesmärgiga luua ja pakkuda väärtust ettevõttevälistele turgudele, vajab see siiski ettevõttesisesse turu sotsiaalsete ja majanduslike suhete toetust. See võib küll olla piisavalt ilmne, kuid kindlasti pole seda lihtne teostada. Võimaluse viimaseks pakub sisemine turundus. (Ballantyne 2000: 274) Sisemine turundus oletab, et mitte keskendumine lõpptarbijatele ja nende vajadustele, vaid hoopis töötajatele, nende nõudmistele ja töötajatega seotud tegevustele on see, mis tegelikult edukate toimivate ettevõtetenä viib (Schultz 2004: 112).

Sisemist turundust võib käsitleda kui ettevõtte ja tema toodete kohta turunduse tegemist oma töötajatele (Greene *et al.* 1994: 5). Sisemine turundus on üldisemalt defineeritud kui tegevused ja organisatsiooni vahendite juhtimissuunad, mis püüdleavad selle poole, et luua ja edendada töötajate ja teiste sidusgruppide toetust programmidele ja protsessidele, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Schultz 2004: 111). Seega saab väita, et sisemise turunduse eesmärk strateegilisel tasandil on luua sobiv

keskkond, mis toetab töötajate huvi väliste klientide rahulolu vastu (Kyriazopoulos *et al.* 2007: 6).

Sisemine turundus põhineb teadmisel, et mitte ükski juhtimisfunktsioon ei ole efektiivne, kui see tegutseb isoleerituna ülejäänutest. Kõik tegevused ja inimesed peavad olema aktiivselt kaasatud toodete ja teenuste loomisesse ja pakkumisse, sest mainitud tegevused ning neid täitvad töötajad omavad suurt mõju lõpptulemusele. Ainult ettevõtte allsüsteemide – osakondade, töörühmade jt – tegevuste integreerimise läbi saab lõpptoode olla edukalt loodud. Integreerituse saavutamine on väidetavalt kõige tähtsam, aga ka kõige keerulisem väljakutse, millega ettevõtted silmitsi seisavad. (Ahmed, Rafiq 2003: 1178-1179)

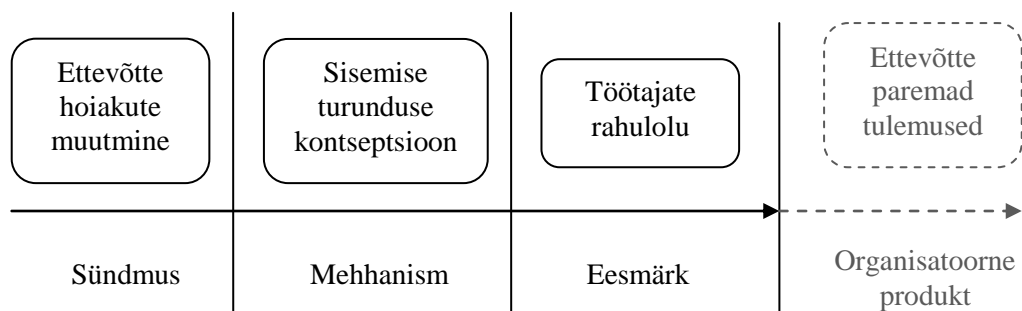
Osakondade ja töötajate omavaheliste suhete loomine ja ühtlustamine organisatsiooni sees on vajalik, et parandada ettevõtte ja selle töötajate sooritust. Sisemine turundus kontrollib ja haldab kogu ettevõttesiseste suhete komplekti ja vastasmõjusid, et saavutada ettevõtte jaoks täiendavat lisandväärtust. Ettevõtted peavad saavutama teadmise, kuidas arendada ja hallata neid sisemiste suhete komplekte. Kõiki neid suhteid ja vastasmõju saab juhtida formaalse sisemise turunduse strateegia ja plaaniga. (Ahmed, Rafiq 2003: 1179) Eriti oluline on suhtlemine kõigi sidusgruppidega juhul, kui ettevõtte muudab oma brändi ja kehtivaid väärtuseid. Sisemine turundus võib seejuures mängida võtmerolli, luues teadlikkuse ja tunnustuse ettevõtte uutele eesmärkidele. See ühendab ettevõtte kultuuri, struktuuri, personalijuhtimise, visiooni ja strateegia töötajate professionaalsete ja sotsiaalsete vajadustega. (Mishra 2010: 189)

Sisemise turunduse teostamine tähendab turunduse praktikate ja filosoofiate rakendamist inimeste peal, kes teenindavad väliseid kliente, nii et parimad võimalikud töötajad palgatakse ja säilitatakse ning nad teevad parimat võimalikku tööd. Sisemine turundus vaatleb töötajaid kui sisemisi kliente, töökohti kui sisemisi tooteid ja püüdleb selle poole, et kujundada neid tooteid nii, et need vastaksid võimalikult hästi sisemiste klientide vajadustele. (Greene *et al.* 1994: 8) Kuna töötajad on tegelikult ettevõtte kõige väärtuslikum vara, siis peaks juhtkond vaeva nägema selle nimel, et tagada töökeskkond, mis tõeliselt paelub, rahuldab ja säilitab parimad töötajad. Arvestades, et kõik oma elus püüdlevad õnne poole ja et õnn töökohal on selle üks dimensioon, võiksid

ettevõtted kasutada sisemise turunduse strateegiat, et motiveerida ja alles hoida oma parimat vara ehk oma töötajaid. (Vasconcelos 2008: 1247)

Sisemise turunduse rakendamise eesmärgi puhul võib rääkida selle mitmetasandilisusest. Ühelt poolt seatakse sihiks töötajate rahulolu tõstmine läbi nende vajaduste ja soovide teadvustamise. Teisalt pole äriettevõtete eksisteerimise eesmärk luua üksnes rahuldust pakkuvaid töökohti, vaid siiski teenida kasumit toodete ja teenuste pakkumise pealt. Seega kui sisemise turunduse sihtgrupp on ettevõtte personal, siis kontseptsiooni rakendades peetakse ennekõike silmas seda, et avaldada mõju välistele klientidele.

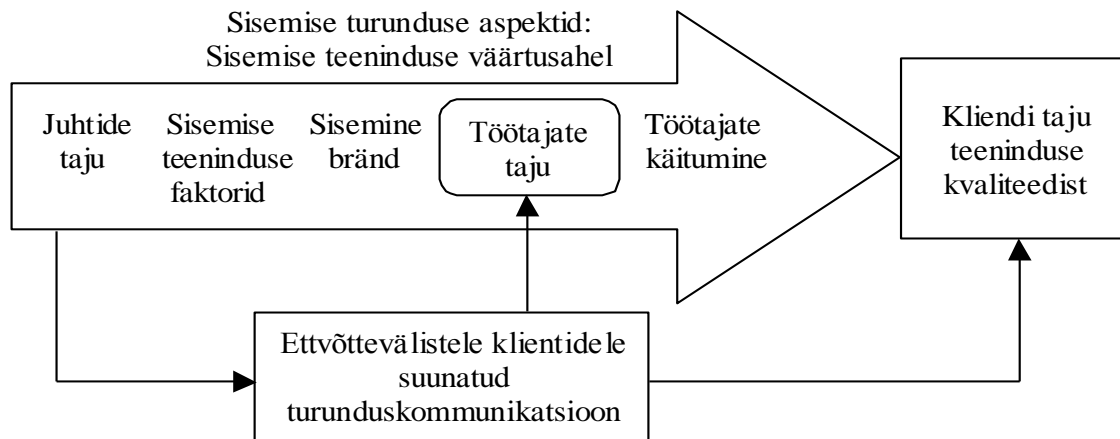
Vasconcelos (2008: 1252) illustreerib oma mudelis seda, miks peaks ettevõtte seadma eesmärgiks töötajate rahulolu tõstmise (vt joonis 1). Sündmusena käsitletakse ettevõtte hoiakute muutmist, mis tähendab, et hakatakse väärtustama sisemisi kliente. Eesmärk on saavutada töötajate rahulolu ja selleni aitab jõuda sisemise turunduse kontseptsioon. Joonisel 1 on heledama punktiirjoonega näidatud sisemise turunduse eduka rakendamise lõpptulemus. Seda võib selgitada nii, et kui töötajate vajaduste rahuldamiseks ja neile paremate tingimuste loomiseks peab ettevõtte oma panuse andma, siis rahulolu saavutamisel toimivad edasised protsessid iseenesest selles suunas, et ettevõtte tulemused paranevad. Kui teenindusettevõtte personal on rahulolev, siis paranevad seetõttu ka töösooritus ja teeninduse tase.



Joonis 1. Töötajate rahulolu loomine töökohal läbi sisemise turunduse kontseptsiooni (Vasconcelos 2008: 1252).

Joonisel 2 on juba konkreetselt kujutatud areng, kuidas sisemise turunduse rakendamise mõju ettevõtte klientideni jõuab. Iga sisemise teeninduse väärtusahela komponent mõjutab temast paremal pool asuvat komponenti. Juhtide tajust sõltuvad

sisemise teeninduse faktorid, mis omakorda loovad ettevõtte sisemise brändi. Viimane aitab töötajatel luua oma ettekujutuse ettevõttest, millele vastavalt kohandatakse käitumine.



Joonis 2. Sisemise väärtusahela seos klientide tajuga (autori koostatud Vella *et al.* 2009: 408 põhjal).

See, kuidas klient tajub teeninduse kvaliteeti, sõltub nii välisest kui ka sisemisest turundusest. Ettvõtteväline turunduskommunikatsioon on otseselt välisele kliendile suunatud turundustegevus. Sisemise turunduse sihtgrupiks on personal, kuid viimase käitumine avaldab mõju kliendile. (Vella *et al.* 2009: 408) Jooniselt võib järeldada seda, et sisemise ja välise turunduse vahel peab olema kooskõla, ja antud väide on ka teadlaste poolt kinnitust leidnud. Kuna joonise esialgses versioonis ei olnud kujutatud seda, et väline turunduskommunikatsioon avaldab mõju ka töötajate tajule, siis pidas autor vajalikuks joonist selles osas täiendada.

Kui sisekommunikatsioon on tehtud paralleelselt välise turunduskommunikatsiooniga, siis on reklaamitud lubadustel suurem tõenäosus saada täidetud nõutaval tasemel, sest töötajad on paremini ette valmistatud vastama klientide ootustele (Ahmed, Rafiq 2003: 1183). Teisalt on kahe strateegia paralleelselt rakendamine vajalik selleks, et töötajad ei tajuks vastuolusid ettevõttesisese mentaliteedi ja selle vahel, mida ettevõtte väljapoole reklaamib. Kui turunduskommunikatsiooni kampaaniad ei ole kooskõlas töötajate väärtustega või on tajutud nende poolt ebaefektiivsetena, saab ettevõtte vähendada kampaaniate negatiivset mõju töötajatele, selgitades viimastele kampaaniate taga olevat

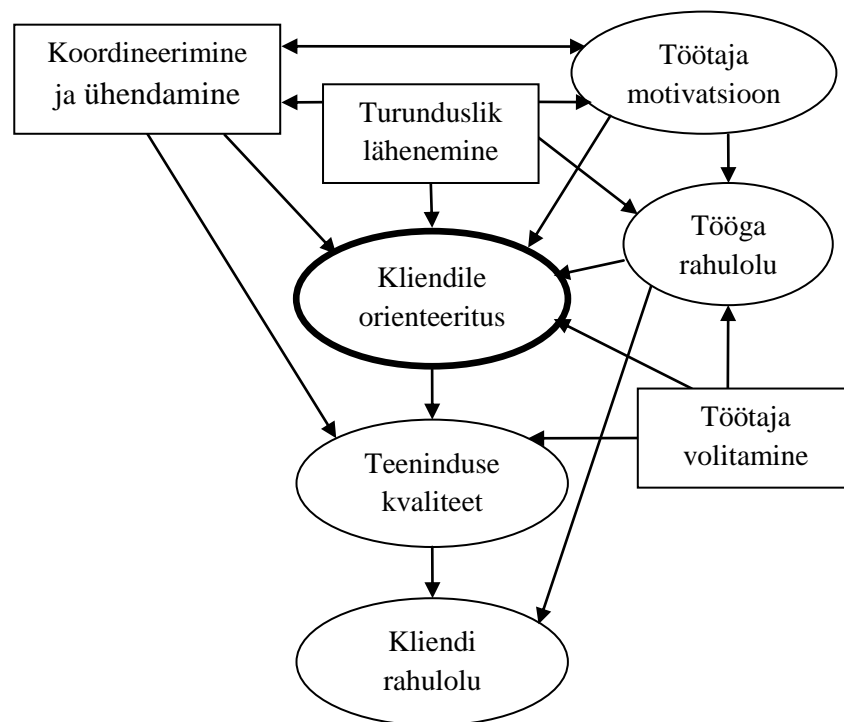
strateegiat. Edastades oma turunduskommunikatsiooniga neid väärtuseid, mida jagavad ka töötajad, tõuseb viimaste uhkustunne ettevõtte üle ja seeläbi ka välisele kliendile orienteeritus. (Celsi, Gilly 2009: 8)

Bansal, Mendelson ja Sharma viitavad samuti sisemise ja välise turunduse koostoimimise tähtsusele (vt lisa 1). Töötajad ja sisemise turu juhtimine on saanud võtmefaktoriks teenindusettevõtete eeliste loomisel ja alalhoidmisel (Bansal *et al.* 2001: 65). Mudelis on teineteisest eraldatud ettevõtteväline ja sisemine turundus. Sisemine turundus omab alajaotusena kuut erinevat personalijuhtimise praktikat: töökoha turvalisus, laialdane väljaõpe, helled palgad, informatsiooni jagamine, töötajate volitamine, staatuste erisuste vähendamine. (Bansal *et al.* 2001: 66)

Töökoha turvalisuse all on mõeldud töötajatele kindlustunde tagamist, et nad saaksid loota pikaajalisele töösuhtele. Investeerimine väljaõppe programmidesse on abivahend töötajate igakülgse valmisoleku tagamiseks. Tänu pidevale väljaõppele on töötajad valmis väljakutseteks ja kasutavad nendele reageerimisel kõiki võimalusi. Vastupidiselt sellele, et tegeleda probleemiga alles siis, kui see ilmneb. Helde palk on viis teadvustamiseks töötajat tema väärtusest ettevõtte jaoks. Avatud informatsiooni jagamise kasu seisneb selles, et tagatakse ettevõtte personali kasuliku teabega varustamine. Töötajate volitamine ehk neile suuremate õiguste andmine omab mõju võtmetöötajatele, mõjutades positiivselt nende rollikäitumist, mis on suunatud välistele klientidele. Staatuste erisuste vähendamine on vajalik, et saavutada vaba ja usalduslik keskkond. Ettevõtte töötaja ei soovi avaldada oma arvamust ja pingutada ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel, kui ta teab, et tema kolleege väärtustatakse temast enam. Staatuste eristamine võib vähendada loovuse, avatuse ja usalduse taset töötajate seas, kuna viimased on omavahel pidevas võitluses. (Bansal *et al.* 2001: 66-71)

Lisaks eelmainitud elementidele kuuluvad sisemise turunduse alla veel sisemise kliendi lojaalsus, rahulolu tööga ja usaldus juhatuse vastu. Tegur, mis ühendab omavahel sisemist ja välist turundust, on välisele kliendile suunatud käitumine. Töötajate käitumismaneerid ja nimetatud sisemise turunduse tegurid avaldavad mõju välise turunduse tulemitele, milleks on välise kliendi poolt tajutud teeninduse kvaliteet, välise kliendi rahulolu ja lõpuks välise kliendi lojaalsus. (Bansal *et al.* 2001: 65)

Sisemise turunduse raamistikku on kujutanud Rafiq ja Ahmed (vt joonis 3). Mudeli keskmes ehk kõige tähtsamal positsioonil asub välisele kliendile orienteeritus, kuna see mängib olulist rolli kliendi rahulolu ja ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Nooled kujutavad joonisel seda, millised ettevõtte tegevused vastavalt teisi tegevusi või eesmärgid mõjutavad. Viimaste eristamiseks on tegevused kujutatud ristkülikutes ja eesmärgid ringide sees. Näiteks eesmärgile saavutada kliendi rahulolu, avaldavad otsest mõju teeninduse kvaliteet ja töötajate rahulolu oma tööga. Töötajate volitamine on aga tegevus, mis mõjutab nii töötajate rahulolu tööga, kliendile orienteeritust kui ka teeninduse kvaliteeti. Töötajate volitamine on oluline, kuna viimased nõuavad teatud tegevusvabadust oma tööülesannete täitmisel, et vastata võimalikult hästi klientide vajadustele. Et kliendile orienteeritus saavutada, kasutatakse ettevõttes turunduslikku lähenemist töötajatele, nende motivatsiooni tõstmisele ja ettevõttesiseste tegevuste koordineerimisel ja ühendamisel. (Rafiq, Ahmed 2000: 454-455)



Joonis 3. Sisemise turunduse mudel (Rafiq, Ahmed 2000: 455).

Dabolkhar ja Abston on oma mudelisse lisanud sellise liigituse, et jaotavad sisemise turunduse rahaliseks ja mitterahaliseks (vt lisa 2). Esimese alla kuuluvad ettevõtte kauba pealt tehtavad hinnaalandused töötajatele, preemiad ja lisatasud. Kusjuures töötasu ei

ole arvatud mitte sisemise turunduse alla, vaid on vaadeldud kui organisatsiooniline faktor, mis kuulub iseenesest ettevõtte toimimise juurde. Mitterahaliste teguritena loetletakse üles tunnustamine, motivatsioon ja volitamine ehk töötaja otsustusõiguse suurendamine. Sisemine turundus ja organisatsioonilised faktorid kuuluvad alasse, kus ettevõttel on võimalus neid kontrollida ja juhtida. Joonisel olevad jooned näitavad, mida üks tegevus või nähtus mõjutab. Ettevõttel pole otsesest kontrolli töötaja rahulolu, tema hoolivuse ja töösoorituse üle, küll aga on võimalik neid aspekte rahalise ja mitterahalise sisemise turundusega ning organisatsiooniliste faktoritega mõjutada. Töötaja poolt kontrollitud teguritest on kõige olulisem töösooritus, mis kujundab kliendi poolt tajutava teeninduse kvaliteedi, mis omakorda mõjutab kliendi rahulolu ja ettevõtte kasumit ning on seoses ka ettevõtte ja kliendi vahelise pikaajalise suhte olemasoluga. (Dabholkhar, Abston 2008: 960)

Autori arvates on käesolevas töös kirjeldatud mudelitest siiani kõige ülevaatlikum iseloomustamiseks sisemise turunduse olulisust Dabholkhar, Abstoni poolt esitatud (vt lisa 2). Seda sel põhjusel, et vaatluse all olevas mudelis on selgelt välja toodud sisemise turunduse rakendamise tulenev ettevõtte kasu, mis avaldub lõpuks kasumina. Konkreetse mudeli plussiks on ka see, kuidas on välja toodud aspektid, mida ettevõttel on võimalik kontrollida (nagu näiteks sisemise turunduse elemendid) ja mida ettevõtte otseselt kontrollida ei saa, kuid millele saab mõju avaldada (näiteks töötajate rahulolu tööga). Selle mudeli puhul võiks arvesse võtta ka seda, et töötaja töösoorituse kõrval mõjutab kliendi poolt tajutud teeninduse kvaliteeti ka ettevõttevaheline turunduskommunikatsioon, mis loob kliendile ettevõtte kuvandi ja ootused teeninduse suhtes. Kui seda seost ka joonisel kujutada, siis on autori arvates antud mudel väga hea kirjeldamiseks sisemise turunduse olulisust ja selle rolli.

Lisaks sisemise turunduse võimalustele on ettevõtte jaoks oluline teada, mis on sisemise turunduse komponentideks. Osad neist, nagu näiteks töötajale otsustusõiguse andmine ja motivatsioon, on mudelite käsitlemisel juba nimetatud. Järgnevalt antakse detailsem ülevaade sellest, milliseid tegureid sisemise turunduse all vaadeldakse. Ahmed, Rafiq ja Saad on välja toonud järgmised sisemise turunduse elemendid (2003: 1223): strateegilised palgad ja hüvitised, sisekommunikatsioon, töötajate väljaõpe ja arendamine, organisatsiooni struktuur, juhtkonna eestvedamine, füüsiline keskkond,

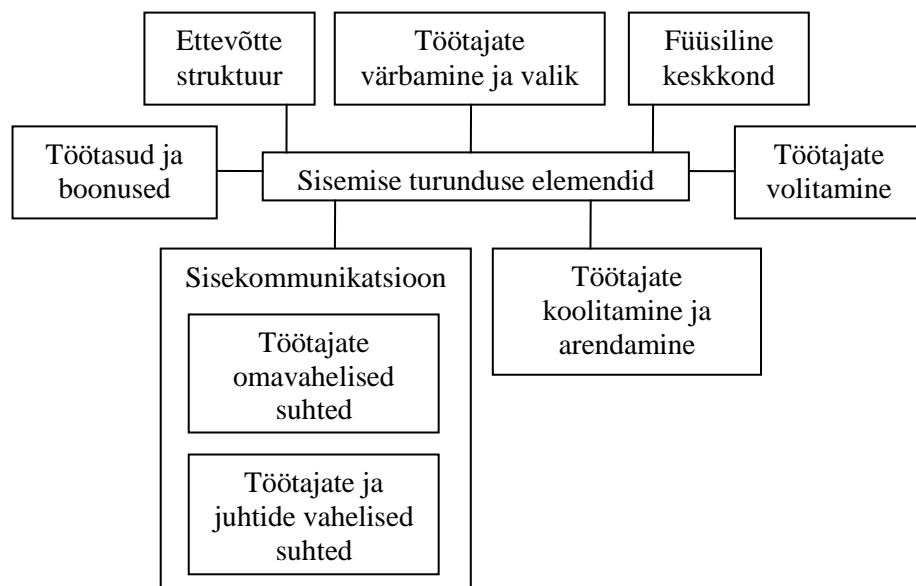
personali värbamine ja valik, funktsioonide koordineerimine, stiimulite süsteemid, töötajate volitamine, tegevuse/protsessi muutused. Strateegiliste palkade ja stiimulite süsteemi vahe seisneb selles, et esimeste kaudu aidatakse saavutada ettevõtte eesmärgid ja teised on mõeldud selleks, et arendada ettevõtte kultuuri. (Ahmed *et al.* 2003: 1223) Siinkohal on oluline esile tõsta füüsilist keskkonda, sest sisemise turunduse probleemistik pole seotud ainult mitmepoolsete suhete ja motiveeriva tasustamisega, vaid tuleb luua ka töötaja vajadusi rahuldav ümbruskond töökohal.

Sisemise turunduse rakendamine eeldab kindlasti ettevõtte hetkeolukorra hindamist. Selleks sobib kasutada töötajate seas läbi viidavat uuringut, mille eesmärk on välja selgitada töötajate arvamus erinevate sisemise turunduse elementide kohta, et ettevõtte juhtkond saavutaks teadmise, millistele elementidele muudatuste sisseviimisel kindlasti tähelepanu peab pöörama. Sisekeskkonna uuring, analüüsima olukorda sisemisel turul, peaks sisaldama küsimusi järgneva seitsme aspekti lõikes (Kaur *et al.* 2009: 610): personalisõbralik keskkond, personalist hooliv juhtkond, töötajate omavahelised suhted, koolitamine, töötajate tasustamine, sisemise turu segmenteeritus, töö ülesehitus. Eelneva loetelu puhul tõstab autor esile kaks esimest märksõna. Töötajatele tuleb anda edasi teadmine, et ettevõtte juhtkond on siiralt huvitatud hooliva ja toetava õhkkonna loomisest töökohal.

Sisemine turundus töötab edukalt luues, arendades ja säilitades vastastikuseid suhteid organisatsioonis järgmiste vahendite kaudu: mõistmine, intiimsus, usaldus ja kohusetunne. Sisemine turundus ei saa toimida ilma nende peamiste koostisosade kohalolekuta. Püüda rakendada sisemist turundust nende komponentideta, võib osutada läbikukkumiseks, viies lõpptulemusena töötaja küünilisuse ja pettumuseni. Seega kui töötaja ei tunneta, et ettevõtte juhtkond pingutab, et mõista töötajat ja olla temaga lähedases, usalduslikus suhtes, siis on töötaja pettunud ja sisemise turunduse rakendamine ei ole nii tõhus, kui juhtkonna poolt loodetud. (Ahmed, Rafiq 2003: 1181) Seega ei tähenda sisemise turunduse rakendamine seda, et töötajatega manipuleeritakse selleks, et ettevõtte saavutaks soovitud eesmärgid. Sisemise turunduse plaan on edukas vaid juhul, kui töötajate rahulolu on kõrge. Viimase saavutamiseks on vaja ettevõtte juhtkonna siirast ja avatud suhtumist personali.

Eelnevatest veidi erineb käsitlus, kus sisemise turunduse elementidena on vaadeldud kümmet tegurit. Vastava käsitluse on pakkunud välja Panigyrakis ja Theodoridis (2009: 611) ja nendeks kümneks elemendiks on sisemisele kliendile orienteeritus, grupi koostoime, kollegiaalne koostoime, formaalne koostoime, väliskeskond, tagasiside, sisekord ja poliitika, preemiasüsteem, palkade paindlikkus ja töö paindlikkus.

Erinevate sisemise turunduse elementide käsitluste põhjal on autor kokku pannud ühtse loetelu ja illustreerinud seda joonisel 4. Vastavatele elementidele tähelepanu pööramisega, nende elementide mõjude suunamisega on ettevõttel võimalik saavutada sisemise turunduse eesmärk, milleks on läbi töötajate rahulolu tõstmise tekitada neis huvi ettevõtteväliste klientide vastu ja parandada töötajate taju ettevõttest.



Joonis 4. Sisemise turunduse elemendid (autori koostatud Ahmed *et al.* 2003: 1223, Kaur *et al.* 2009: 610, Panigyrakis, Theodoridis 2009: 611 alusel).

Joonisel 4 välja toodud sisemise turunduse elemendid on autori kokkuvõtlik nägemus sellest, milliseid tegureid võib pidada kõige olulisemateks sisemise turunduse elementideks. Kui ettevõtte soovib sisemise turunduse rakendamisel olla võimalikult põhjalik ja ettevõttel on ressursse, et iga üksiku teguri mõju kujundamisega vaeva näha, soovib autor tugineda kõigis eelpool mainitud käsitlustes välja toodud sisemise turunduse elementidele.

Sisemine turundus hõlmab tegevusi, millega luuakse ja edendatakse töötajate toetust protsessidele, mis on vajalikud ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Seejuures on ettevõtte jaoks oluline, et sisemist turundust saab kasutada ka selleks, et motiveerida ja säilitada oma parimaid töötajaid. Et töötajad ei tajuks aga vastuolusid ettevõttesisese mentaliteedi ja klientidele suunatud sõnumite vahel, peab sisemise ja ettevõttevälise turunduse vahel olema kooskõla.

1.2. Sisemise brändi mõiste ja seosed sisemise turundusega

Sarnaselt sellele, kuidas ettevõttevälistele klientidele suunatud turunduse puhul räägitakse toote või teenuse brändi kujundamisest ja selle juhtimisest, saab sellist lähenemist kasutada ka ettevõtte töötajate puhul, nimetades seda sisemise brändi kujundamiseks. Esmalt antakse ülevaade selle kohta, kuidas on omavahel seotud sisemine turundus ja sisemise brändi kujundamine.

Erialasest kirjandusest võib leida näiteid, kus autorid kasutavad sisemist turundust ja sisemise brändi kujundamist sünonüümidenä. Punjaisri *et al.* (2009: 563) viitavad sisemise brändi sihtrühma määratlemisel oma artiklis Ahmed *et al.* (2003) artiklile, milles aga ei leidu mõistet bränd, vaid kirjutatakse sisemisest turundusest. Aurand *et al.* (2005: 164) väidavad, et sisemise brändi kujundamine, tööandja brändi kujundamine ja sisemine turundus on põhiolemuselt sünonüümsed. Tegemist on tõepoolest sama valdkonna mõistetega, kuid sisu poolest on võimalik ja peakski neil vahet tegema.

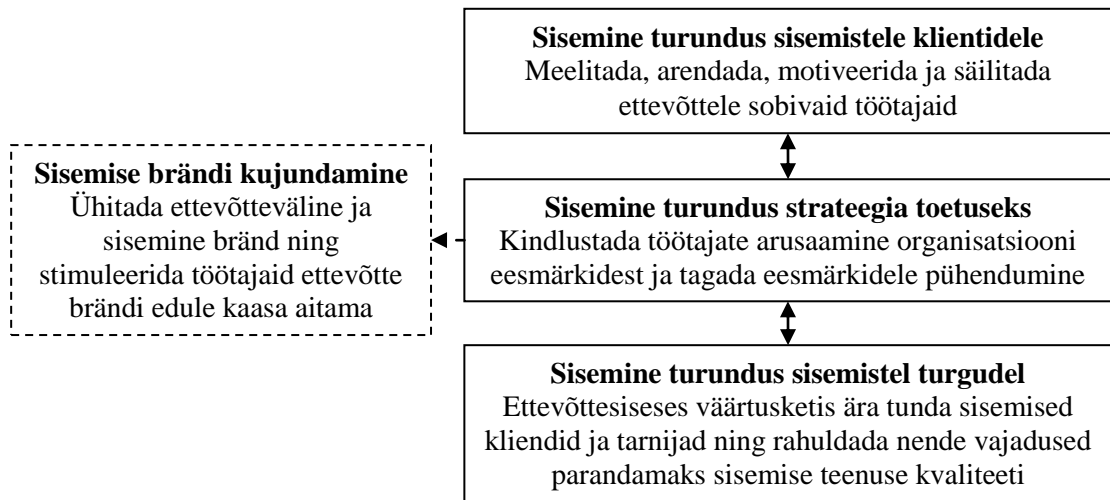
Sisemine turundus hõlmab tegevusi, mis püüdleavad selle poole, et luua ja edendada töötajate toetust programmidele ja protsessidele, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Schultz 2004: 111). Sisemise brändi kujundamine keskendub brändi kontseptsiooni kohandamisele ettevõtte sees, kindlustamaks et töötajad täidaksid ettevõtte poolt välistele klientidele antud lubadused (Foster *et al.* 2010: 401). Lisaks sisemise brändi kujundamisele kasutatakse ka mõistet tööandja brändi kujundamine, mis on tööandjast eristuva ja unikaalse identiteedi loomise protsess ja see on suunatud nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele. Oluliseks on meelitada ligi ja säilitada ettevõttega sarnaseid väärtuseid omavaid töötajaid. (Backhaus, Tikoo 2004: 501-502) Seega on sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi

kujundamise sihtrühmadeks vaid olemasolevad töötajad, tööandja brändi puhul lisanduvad ka potentsiaalsed töötajad.

Ettevõtte jaoks seisneb sisuline erinevus sisemise brändi kujundamise ja sisemise turunduse vahel selles, et sisemine turundus teeb võimalikuks, et ettevõtte saab anda klientidele oma teenuse või toote kohta lubaduse. Sisemise brändi kujundamine tagab, et töötajad elavad klientidele antud lubaduse vaimus, samal ajal kui ettevõttevälise brändi kujundamine aitab panna kliente sellesse lubadusse uskuma. (Devasagayam *et al.* 2010: 215) Kui näiteks ettevõttel on väga kiiresti tööülesandeid täitev teenindav personal, mille kujunemisele on kaasa aidanud sisemise turunduse rakendamine, siis see annab võimaluse seda ka klientidele lubada ja ettevõttevälise turunduse kaudu tehakse see välisele auditooriumile teatavaks. Ettevõttevälise brändi kujundamise abil pannakse kliendid sellesse lubadusse uskuma ja sisemise brändi kujundamisega püütakse saavutada see, et töötajate enda siiras soov ja tahe ongi pakkuda kõige kiiremat teenindust.

Sisemise brändi kujundamise ja sisemise turunduse vaheline seos on kujutatud joonisel 5. Sisemisel turundusel on kolm funktsiooni, millest üks on panna töötajad mõistma ettevõtte eesmärke ja muuta nad neile eesmärkidele pühendunuks. Sama funktsiooni täidab ka sisemise brändi kujundamine, aga keskendutakse konkreetselt ettevõtte brändiga seonduvale. Seega kuulub sisemise brändi kujundamine sisemise turunduse kontseptsiooni alla. Täpsemalt öeldes on sisemise brändi kujundamine sisemise turunduse üheks tööriistaks. (Mahnert, Torres 2007: 55)

Mahnerti ja Torrese (2007: 55) sõnul on sisemise brändi kujundamise eesmärk ühitada ettevõtteväline ja sisemine bränd ning stimuleerida töötajaid ettevõtte brändi edule kaasa aitama. Töötajad tajuvad ettevõtet ühtmoodi ja kliendid võib-olla teistmoodi, kuid sisemise brändi kujundamise abil püütakse saavutada see, et kui ettevõttel on ideaalne visioon sellest, millisena klient ettevõtet näeb, siis see sama nägemus kehtib ka töötajate puhul.

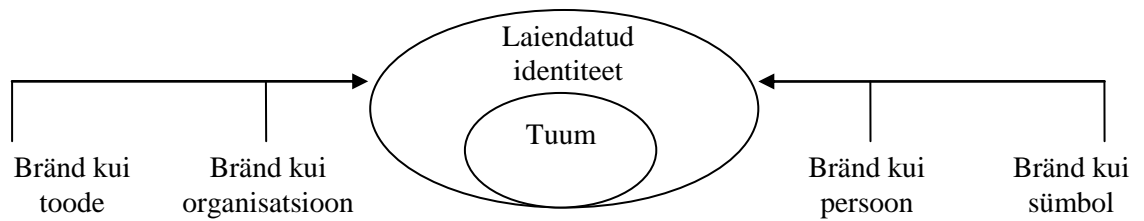


Joonis 5. Sisemise turunduse kolm funktsiooni (autori koostatud Mahnert 2005: 3, Mahnert, Torres 2007: 55 alusel).

Et selgitada, mis täpselt on sisemine bränd, tuleb esmalt tutvustada brändi mõistet. Sisemisel brändil on samuti need omadused, mida mõistetakse olevat brändil selle tavalises tähenduses. Brändi olemust avavad järgmised definitsioonid (Kotler, Pfoertsch 2007: 358):

- bränd on lubadus;
- see on tajude kogum – kõik, mida nähakse, kuuldakse, teatakse, tuntakse ja mõeldakse tootest, teenusest või ettevõttest;
- bränd hoiab klientide peas erilist positsiooni, lähtudes mineviku kogemustest, assotsiatsioonidest ja tuleviku ootustest;
- see on kogum omadustest, hüvedest, uskumustest ja väärtustest, mis eristavad ja lihtsustavad otsuse langetamise protsessi.

Brändi identiteet on kujutatud joonisel 6 ja see koosneb brändi tuumast ja lisaväärtustest. Brändi identiteedi moodustavad assotsiatsioonid, mis esindavad seda, mida lubatakse ettevõtte kliendile. Tuum on keskne ja ajatu brändi olemus, mis ei muutu, kui brändiga laiendatakse uutele turgudele või kui lisanduvad uued tooted. Lisaväärtused annavad brändi identiteedile paindlikkuse ja muudavad brändi terviklikuks. (Aaker 1996: 68-69) Identiteedi määratlemiseks saab brändist mõelda ja seda kirjeldada juhtudel, kui see on toode, organisatsioon, persoon või sümbol.



Joonis 6. Brändi identiteet (Aaker 1996: 79).

Ettevõttevälised brändid hõlbustavad tarbijaga seotud turunduse eesmärkide saavutamist. Sisemine bränd aitab kaasa töötajatega seotud sihtide saavutamisele, tõmmates töötajate tähelepanu, säilitades ja motiveerides ettevõtte personali, et nad toetaksid ettevõttevälist brändi. (Simmons 2009: 685) Sisemise brändi kujundamine on kooskõlastatud osakondadevaheline ja mitmesuunaline pingutus, mida tehakse, et luua ja säilitada sisemine bränd (Mahnert, Torres 2007: 56).

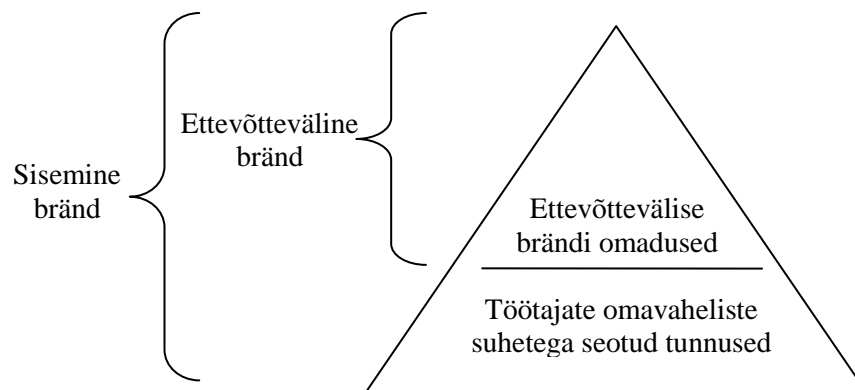
Hankinson kirjeldab nelja sisemise brändi aspekti (2004: 92):

- funktsionaalsed aspektid nagu eesmärk, missioon;
- sümboolsed tunnused nagu väärtused, uskumused, lubadused ja põhimõtted;
- käitumuslikud tunnused nagu juhtimise praktikad ja oodatud käitumised;
- kogemuslikud aspektid nagu tunne ja vaim ettevõttes.

Mainitud aspektidest kaks esimest on omased ka ettevõttevälisele brändile (de Chernatony, Dall’Olmo Riley 1997: 1081). Kolmas ja neljas aspekt on iseloomulikud vaid sisemisele brändile. Käitumuslikud tunnused on seotud juhtkonna käitumisega ja sellega, kuidas brändi väärtused on teisendatud juhtimise praktikasse. Neljas ehk kogemuslik aspekt hõlmab endas seda, kuidas töötajad tunnevad end oma töökeskkonnas. (Hankinson 2004: 89-90)

Sisemist brändi ei saa käsitleda lahus ettevõtte klientidele suunatud brändist. Ettevõtteväline ja sisemine bränd on vastastikusel suhtel ja omavahel sõltuvuses, mis tähendab, et neid ei saa vaadelda eraldi, vaid neid tuleks juhtida terviklikult (Mosley 2007: 130). Võib tekkida küsimus, kas on tarvis omavahel eristada sisemist brändi ja ettevõttevälist brändi. Ehk on võimalik rääkida ettevõtte brändist, kuid eristada kaht sihtrühma, milleks on töötajad ja kliendid.

Selgitamaks sisemise brändi ja ettevõttevälise brändi suhet ja nende eristamise vajadust, jaotab autor sisemise brändi mõtteliselt kaheks osaks (vt joonis 7). Esimene osa on ettevõtteväline bränd, mis tähendab, et töötajad peaks uskuma ja tundma seda sama, mida ettevõtte soovib, et kliendid tajusid, et töötajad oleksid võimelised brändi sõnumit edastama. Teise osa moodustab see, mis pole üldjuhul tajutav ettevõtte kliendi poolt, kuid mida töötajad tajuvad – kõik, mis on seotud omavaheliste suhetega ettevõttes. Sisemise brändi kujundamise juures ei pea autor vajalikuks, et sellist kaheks osaks liigitamist tehakse, kuid sisemise brändi visiooni loomisel peab arvesse võtma, et mõlemad aspektid kajastatud oleksid.



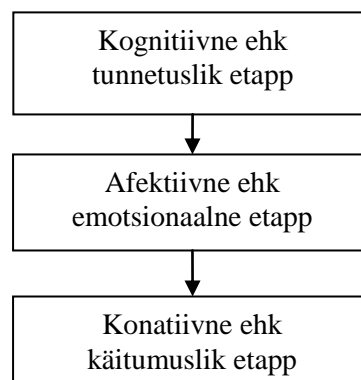
Joonis 7. Sisemine ja ettevõtteväline bränd (autori koostatud Hankinson 2004: 92 põhjal).

Võti selleks, et töötajad oleksid võimelised edastama ettevõttevälise brändi lubadust ettevõttevälisele auditooriumile, on teadmised brändi kohta. Kui töötajad ei tunne brändi, ei ole nad võimelised ettevõtte poolt oodatud viisil brändi lubadust täitma ega ole ka võimelised tegema brändiga seotud otsuseid. (King 2010: 519) Brändi teadmised on rajatud pidevale dialoogile sihtrühmaga, viies tõelisele arusaamisele tootest ja teenusest. Need pole ainult sõnadega väljendatud teadmised, vaid ka informatsiooni tõlgendused ja vaikivad teadmised, mida pole võimalik sõnadega edastada. Brändi teadmised on oma olemuselt see, mida esindab bränd. (Richards *et al.* 1998: 48)

Asjakohaste brändiga seotud teadmiste levitamine on töötajate soovitud käitumise eelduseks. Töötajatele suunatud kommunikatsioon, mis sisaldab teavet teenuse pakkumise, klientide vajaduste ja soovide, toodete-teenuste kasude, omaduste kohta

ning ühtlasi ka ettevõtte eesmärkide ja strateegiate kohta, aitab töötajal mõista ka oma rolli vastavas töökeskkonnas. (King 2010: 519-520)

Joonisel 8 on kujutatud etapid, mida läbib töötaja sisemise brändi kujundamise protsessi jooksul: tunnetuslik, emotsionaalne ja käitumuslik etapp. Tunnetuslikus etapis on töötajatele teadmised sisemise brändi kohta edastatud, kuid nad teevad oma tööd edasi nii, nagu nad harjunud on. Selles etapis võetakse informatsioon vastu, kuid see ei mõjuta veel kuidagi töötajate käitumist. Järgmises etapis, kui töötajad on kohandanud oma isikliku rolli interpretatsiooni organisatsiooni omaga, hakkab neid mõjutama uus bränd. Emotsionaalne side on oluline sisemise brändi kujundamise protsessis, kuna töötaja, kes tunneb sidet tööandjaga, samastab end enam selle ettevõttega ja käitub lähtudes ettevõtte strateegiatest ja eesmärkidest. Antud protsessi kolmas etapp on konatiivne ehk käitumuslik etapp, milles töötajad väljendavad sidet brändiga oma käitumise kaudu. (Sheys, Baert 2008: 11-14)

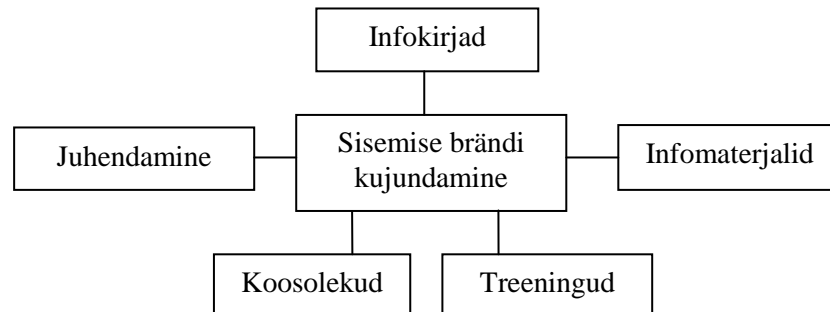


Joonis 8. Töötaja poolt läbitavad etapid sisemise brändi rakendamise protsessis (autori koostatud Sheys, Baert 2008: 18 alusel).

Kui lähtuda brändi teadmistest, nende edastamisest ja omandamisest, siis joonisel 8 esitatud etappidega on need seotud järgmiselt: tunnetuslik etapp järgneb vahetult sellele, kui ettevõttes on hakatud brändi teadmisi levitama. Emotsionaalses etapis hakkavad need teadmised töötajas teatud tundeid tekitama ja viimases etapis on töötaja brändi teadmised omandanud ja võtab need automaatselt oma käitumise aluseks.

Sisemise brändi kujundamine käib ettevõttesisesese kommunikatsiooni kaudu ja seega on selle vahenditeks erinevad kommunikatsioonivahendid (vt joonis 9). Sisemise brändi

kujundamise vahenditena saab käsitleda järgmiseid tegevusi ja kanaleid: infokirjad, infomaterjalid, treeningud, koosolekud ja juhendamine.



Joonis 9. Sisemise brändi kujundamise vahendid (autori koostatud Punjaisri *et al.* 2009: 567 põhjal).

Sisemise brändi kujundamine ei ole tarvilik vaid ettevõttevälise brändi toetamiseks, vaid see loob ettevõttele ka muud eelised. Paljud töötajad – enamasti just parima kvalifikatsiooniga – ei taha tingimata hästi tasustatud tööd, vaid nad soovivad töötada ettevõtte jaoks, kel on visioon. Nagu kliendid on valmis rohkem maksma brändi eest, mida nad usaldavad ja austavad, ka töötajad aktsepteerivad madalamat töötasu, kui nad töötavad ettevõtte jaoks, kelle bränd tekitab neis usaldust ja austust. Ettevõttega sidet tundvad töötajad jäävad tööle selle pärast, mida nad ise ettevõttele annavad ehk neile meeldib nende töö. Sidet mitte tundvad töötajad jäävad tööle selle pärast, mida nad saavad ehk töötasu tõttu. (A job's about ... 2008: 15)

Sarnaselt sellele, kuidas sisemise turunduse puhul arutletakse, kes peaks selle juhtimise eest vastutama, kerkib sama küsimus üles ka sisemise brändi kujundamise puhul. Mosley (2007: 130) väidab, et sisemist brändi peaks kujundama personaliosakond. Mitchell (2002: 9) järgi peaks aga sisemise brändi kujundamine kuuluma täielikult turundusosakonna vastutusalasse, kuna sealsetel töötajatel on vajalikud oskused ja nende võimuses on omavahel sobitada sisemise brändi kampaaniat ettevõttevälistele klientidele suunatud kampaaniatega, mis on üheks edu saavutamise tingimuseks sisemise brändi kujundamisel.

Autor arvab, et kooskõla erinevate sihtrühmade brändide vahel on oluline ja seetõttu peaksid sisemise brändi kujundamise eest hoolt kandma eelkõige turundusosakonna

töötajad, kuid ühtlasi võiks toimuda koostöö personaliosakonnaga. Ettevõtte juhtkond peaks julgustama ettevõtte personali- ja turundusosakonna koostööd korraldamaks järjepidevate sisemise brändi sõnumite edastamist (Punjaisri, Wilson 2007: 67). Sisemine bränd vajab aktiivset juhtimist mitte ainult turunduseksperptide poolt, vaid juhtimisel peab osalema kogu juhtkond (Hankinson 2004: 93).

Tabelis 1 on esitatud sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise võrdlus. Tabelist selgub ka see, mille poolest sisemine turundus on laiemas sisuga kontseptsioon kui sisemise brändi kujundamine: sisemise brändi kujundamisel keskendutakse kommunikatsioonile, sisemise turunduse elemendid hõlmavad aga laiemat valdkonda tegureid, millega on võimalik töötajaid mõjutada.

Tabel 1. Sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise võrdlus.

Tunnus	Sisemine turundus	Sisemise brändi kujundamine
Sihtrühm	Ettevõtte töötajad	Ettevõtte töötajad
Olemus	Võimaldab klientidele antud lubaduse täitmise	Tagab klientidele antud lubaduse vaimus elamise
Tulemus	Töötajate rahulolu	Sisemise ja ettevõttevälise brändi seotus
Elemendid, vahendid	Ettevõtte struktuur, töötajate värbamine ja valik, füüsilise keskkond, töötajate volitamine, töötajate koolitamine ja arendamine, sisekommunikatsioon (s.h töötajate omavahelised suhted, töötajate ja juhtide vahelised suhted), töötasud ja boonused	Infokirjad, infomaterjalid, treeningud, koosolekud, juhendamine
Seos ettevõttevälise turundusega	Kooskõlas ettevõttevälise turundusega	Kooskõlas kliendile suunatud brändi kujundamisega

Allikas: autori koostatud Devasagayam *et al.* 2010: 215, Vasconcelos 2008: 1252, Mahnert, Torres 2007: 55, Ahmed *et al.* 2003: 1223, Kaur *et al.* 2009: 610, Panigyrakis, Theodoridis 2009: 611, Punjaisri *et al.* 2009: 567, Ahmed, Rafiq 2003: 1183, Mitchell 2002: 9, Mosley 2007: 128-129 põhjal.

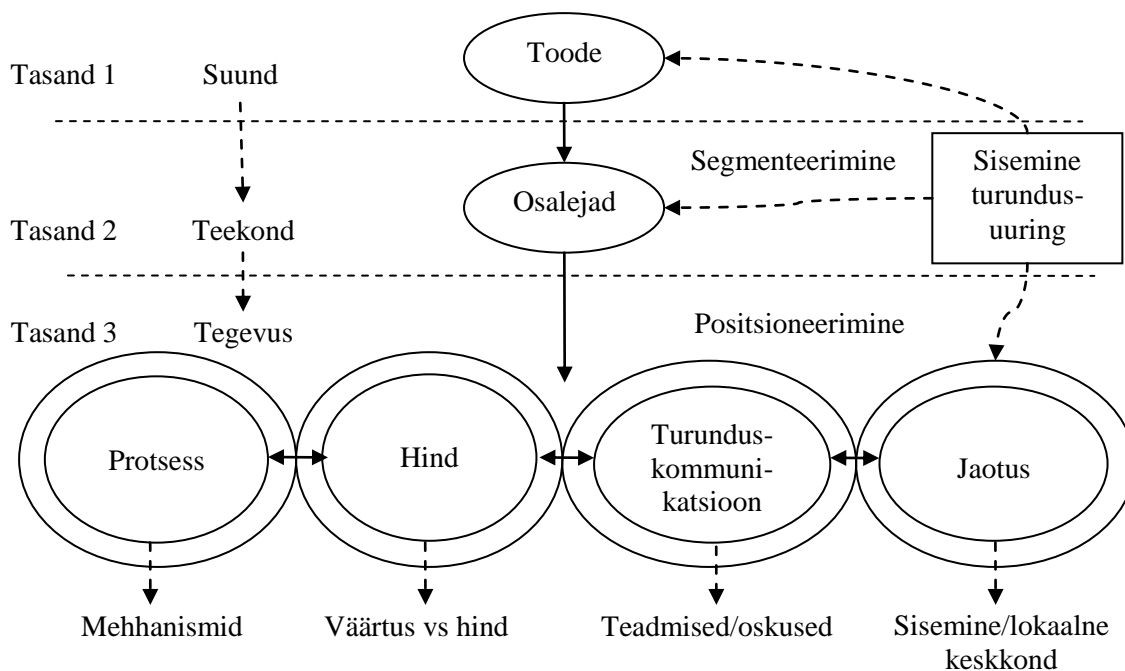
Sisemine turundus on ettevõtte personalile suunatud tegevus, mis hõlmab nii sisemise brändi kujundamist kui ka muude elementide kaudu töötajate rahulolu tõstmist ja nende käitumise mõjutamist. Sisemise brändi kujundamine on brändi kontseptsiooni

rakendamine ettevõtte töötajatele. Selleks, et töötajad oleksid võimelised edastama ettevõttevälise brändi lubadust välisele auditooriumile, peavad nad omama teadmisi konkreetse brändi kohta. Sisemise brändi moodustavadki ettevõttevälise brändiga ja soovitatavate töötajate omavaheliste suhetega seotud assotsiatsioonid.

1.3. Sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise protsess

Käesolevas peatükis keskendutakse sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise protsessidele. Kuna sisemise turunduse puhul saab rääkida selle erinevatest elementidest (vt joonis 4 lk 16), siis nende kõigi juhtimiseks loodud protsessi mudel ei ole eeldatavasti sarnane sisemise brändi kujundamise mudeliga, kuna viimase puhul on selge rõhuasetus ettevõttesisesel kommunikatsioonil. Esmalt vaadeldakse mõlema kontseptsiooni rakendamise mudeleid eraldi ja seejärel luuakse integreeritud mudel, mis võtab arvesse kõiki sisemise turunduse rakendamise etappe, kuid millele on lisatud ka kindlad sisemise brändi kujundamisele omased sammud.

Sisemise turunduse rakendamise protsessi selgitamisel tugineb autor Ahmed ja Rafiq'i mudelile (vt joonis 10). Esimene tasand eeldab sisemise turunduse programmi üldise suuna paikapanemist. Teisel tasandil on tarvis valitud suunda täpsustada. Viimane tasand eeldab suuna teisendamist spetsiifilistesse tegevustesse. (Ahmed, Rafiq 1995: 35-36) Iga tasandiga on seotud sisemine turundusuuring, mille ettevalmistamine ja tulemused mängivad rolli tasanditel elluviidavate tegevuste planeerimisel. Ringide sees on iga etapi jaoks kesksed märksõnad, mis kattuvad kuue elemendiga laiendatud turundusmeetmestikust. Klassikalises laiendatud turundusmeetmestikus on seitse elementi: toode, hind, jaotus, promotsioon, inimesed, protsessid ja füüsiline tõendus. Neist esimesele kuuele vastavad joonisel 10 esitatud mudelis toode, hind, jaotus, turunduskommunikatsioon, osalejad ja protsess. Käesoleva käsitluse ja laiendatud turundusmeetmestiku elementide vahel võib paralleele tuua, kuid antud juhul on vastavad märksõnad teisendatud sisemise turunduse konteksti.



Joonis 10. Mitmetasandiline sisemise turunduse rakendamise protsess (Ahmed, Rafiq 1995: 36).

Esimese taseme eesmärk on valida toode, mis määrab sisemise turunduse rakendamise protsessi edasise suuna. Toote all on mõeldud muudatust töötajate käitumises või hoiakutes, mis on nõutav tulemuslikuks funktsionaalse strateegia rakendamiseks ehk teisisõnu ka ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. (Ahmed, Rafiq 1995: 36) Tootena võib käsitleda ettevõtte uut strateegiat, visiooni, missiooni või mis tahes uusi väärtushinnanguid. Ettevõttesiseselt vaadeldakse tooteid programmide ja poliitikatena, mida on tarvis töötajatele tutvustada ja ettevõttes juurutada (Davis 2001: 124). Kui ettevõttevälistele klientidele suunatud toote puhul on oluline, et see rahuldaks tarbijate vajadusi, siis sarnast kriteeriumit võib kasutada ka sisemise turunduse toote puhul.

Oluline on, et toodet ei määratletaks mitte ainult omaniku või juhi vaatepunktist, vaid et see sisaldaks endas töötajate vajadustest tulenevaid aspekte. Esimesel tasandil saab kasutada sisemise turundusuuringuga kogutud informatsiooni objektiks oleva toote omaduste täpsustamisel. (Ahmed, Rafiq 1995: 36-37)

Teisel mudeli tasandil on rõhk ettevõtte töötajatel ja nende segmenteerimisel sarnaste vajadustega gruppidesse. Selles etapis langetatakse otsused selle kohta, kes kaasatakse

sisemise turunduse rakendamise protsessi ja selle teostamisse ning mil viisil nad kaasatud on. Antud etapis on vajalik sisemise ehk töötajatele suunatud turundusuuringu abil identifitseerida töötajate vajadused. Kui vastav informatsioon on kogutud, on järgmiseks sammuks töötajate segmenteerimine.

Väga oluline otsus segmenteerimise juures on segmenteerimisaluse valimine. Selleks nimetatakse kriteeriumit, mis jagab ettevõtte sihtkliendid sarnasuste alusel gruppidesse. Valitud tunnused võivad olla nii demograafilised, käitumuslikud kui ka psühhograafilised, nagu näiteks elustiil ja isiksus. Siiski, mida abstraktsem ja vähem konkreetsem kriteerium valitakse, seda keerulisem on mõõta sellele vastavust ja seost käitumisega. (Geraghty, Torres 2009: 146) Segmenteerimise eesmärk mudeli teisel tasandil on luua spetsiifiline tegevuste pakett, kuhu kuuluvad erinevatele segmentidele suunatud tegevused. Töötajate konkreetsed vajadused ja kartused seoses oma töökohaga seostatakse segmentidega. Seejärel saab nendest vajadustest ja hirmudest jagu saada tegevuste abil, mis aitavad rahuldada töötajate vajadusi ja vähendada nende hirme. Segmenteerimine loob aluse efektiivseks sisemise turunduse programmi rakendamiseks, sest see on tõhusam, kui kasutada vaid ühtainust lähenemist kõigile töötajatele. Indiviidide erinevuste tähelepanuta jätmine vähendab väljasaadetud sõnumi mõju. (Ahmed, Rafiq 1995: 37)

Kui kahel esimesel tasandil nõutud toimingud on läbitud, siis kolmas tasand on tegevuste hulga poolest kõige mahukam. Kui töötajate segmendid on määratud, saab ettevõtte alustada välja valitud toote positsioneerimist, kasutades selleks protsessi, hinda, turunduskommunikatsiooni ja jaotust. (Ahmed, Rafiq 1995: 38) Positsioneerimine selle üldises mõistes tähendab ettevõtte poolt pakutava toote väärtuse esitamist klientidele ja tegevusi, mis aitavad realiseerida seda, kuidas ettevõtte soovib, et tarbija mõtleks tema toodetest ja teenustest võrreldes teiste turul olevate pakkumistega (Zahay, Griffin 2010: 85). Sisemise turunduse kontekstis võib positsioonina ehk ühtlasi soovitud muudatuse ehk tootena käsitleda kliendisõbralikuks ettevõtteks olemist. Seega oleks positsioneerimise kui erinevate tegevuste eesmärk tekitada töötajate tajus ettevõtettest kuvand kui kliendisõbralikust ettevõtettest ja seeläbi panna töötajad positsioonile vastavalt käituma.

Sisemise positsioneerimise eesmärk on luua taktikaline tegevuste pakett, et ületada sisemise turunduse rakendamisega seotud takistused ja täita töötajate vajadused. See sisaldab ühtlasi igale segmendile teatud kasude tagamist, mis motiveeriks töötajaid aitama kaasa edukale turunduse ja teiste funktsionaalsete strateegiate rakendamisele. (Ahmed, Rafiq 1995: 38) On oluline märkida, et kuna kõik sisemise turunduse programmi elemendid (vt joonis 4 lk 16) võivad potentsiaalselt mõjutada planeeritud positsiooni, siis peaksid need kõik olema ka sisemiselt kooskõlas.

Mitmetasandilise sisemise turunduse rakendamisprotsessi mudelis (vt joonis 10 lk 26) on kolmanda tasandi märksõnadena välja toodud protsess, hind, turunduskommunikatsioon ja jaotus. Protsessiga defineeritakse osalejate kaasatuse olemus ja viis. Sealhulgas on tarvis arutleda selle üle, kus koosolekud toimuvad, kus need peaksid toimuma ja kes peaks neid juhtima. Protsess tähendab ühtlasi seda, et määratletakse viisid, kuidas valitud toodet ehk soovitud muutust töötajatele esitletakse ja see peab arvesse võtma selliseid tegureid nagu organisatsiooni struktuur, gruppide ja tiimide struktuur, tasustamise süsteem, mõjuvõim, vastutus ja eestvedamine. (Ahmed, Rafiq 1995: 39)

Hind märgib sisemises kontekstis kulutuste suurust sisemise turunduse programmidele (Davis 2001: 124). Ahmed ja Rafiq teevad ettepaneku vaadelda hinna dimensiooni kui tasakaalu programmi väärtuse ja selleks tehtavate kulude vahel. Selline hinna käsitlemine juhib tähelepanu mitte ainult sellele, milliseid kulutusi töötajatele tehakse, vaid ka sisemise turunduse programmi läbi saavutatud väärtusele, mis tuleneb ettevõttes läbi viidavast muutusest. (Ahmed, Rafiq 1995: 39)

Turunduskommunikatsioonil on ettevõtte töötajate seas oskuste ja teadmiste genereerimise funktsioon. Ettevõttes tuleks läbi vaadata promotsiooniliste vahendite kasutamine, et leida viise, kuidas saaks neid rakendada suurendamaks töötajate teadmisi, parandamaks nende oskuseid ja tõstmaks nende teadlikkust strateegilise muudatuse küsimuses. (Ahmed, Rafiq 1995: 39)

Reklaami, isiklikku müüki, ettevõtte esindamist messidel, kirjalikke materjale ja muid turunduskommunikatsiooni vorme kasutatakse enamasti väliste klientidega suhtlemiseks. Need vahendid võivad olla võrdselt tõhusad aitamaks kaasa ettevõtte

eesmärkide saavutamisele ka siis, kui need on suunatud sisemistele klientidele – töötajatele. (Bowers, Martin 2007: 92) Seega on ettevõtetel tarvis välja valida suhtlemiskanalid, mis abistavad sisemise turunduse programmi rakendamist ja selle eesmärkide saavutamist. Valik tuleb langetada kas mittepersonaalsete või personaalsete kanalite kasuks olenevalt edastatava teabe olulisuse ja keerukuse astmest ning võttes arvesse seda, kas töötajale antakse võimalus anda kohest tagasisidet või mitte.

Kolmandal tasandil on ühe turunduse meetmena käsitletud jaotust. See sisaldab tegevusi, mis on mõeldud mõjutama või võivad olla mõjutatud organisatsioonisisese keskkonna poolt. (Ahmed, Rafiq 1995: 40) Välise turunduse kontekstis on jaotuse all mõistetud kui jaotuskanalite kasutamise korraldamist eesmärgiga viia toode potentsiaalsete tarbijateni. Jaotuse põhiküsimuseks on ühendada olemasolev pakkumine turul eksisteeriva nõudlusega. (Håkansson, Waluszewski 2005: 114)

Sisemise turunduse kontekstis võib jaotus tähendada nii nähtavaid ja katsutavaid kui ka nähtamatuid ja mitteainelisi töö ja töökohaga seotud aspekte, nagu näiteks ettevõtte struktuur ja sisekord. Kui protsessiga määratleti töötajate kaasatus sisemise turunduse programmi, siis jaotust saab kasutada protsessi viimistlemiseks, määratledes näiteks, kui palju otsustusõigust igale töötajale kuulub ja kui suur on otsustusõigus konkreetsetes gruppides või segmentides. Jaotuse elemendi eesmärk on kujundada ettevõttesisest keskkonda ja õhkkonda. See võib tähendada rohkemate ressursside panustamist sisemise turunduse rakendamisse, nii juhtide kui töötajate toetuse suurendamist, organisatsiooni kultuuri muutmist ja nende meetodite läbi vaatamist, millega töötajaid volitatakse. (Ahmed, Rafiq 1995: 40)

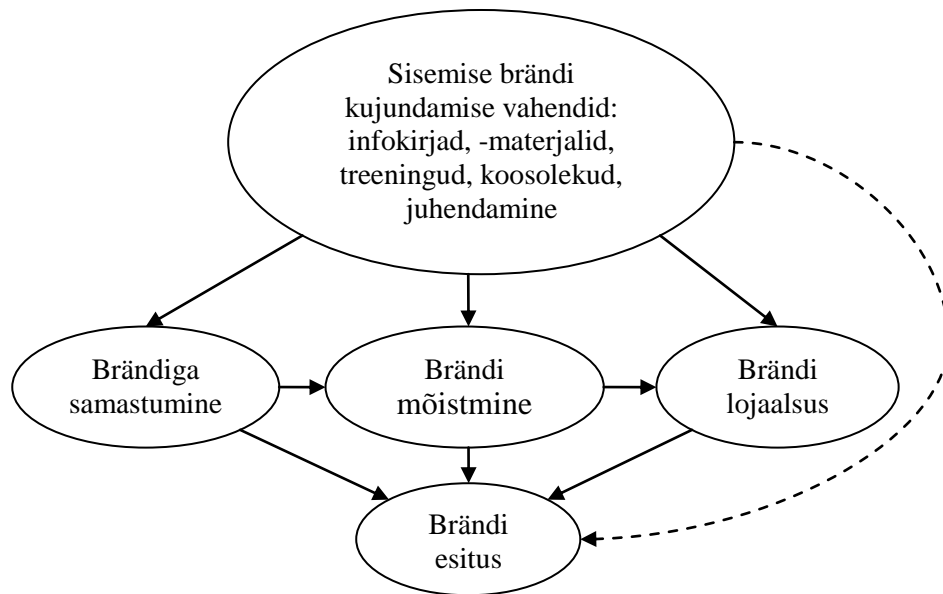
Kuna Ahmedi ja Rafiqi sisemise turunduse rakendamise mudelis esitatud protsess, hind, turunduskommunikatsioon ja jaotus hõlmavad endas ka alapeatükis 1.1. käsitletud sisemise turunduse elemente (vt joonis 4 lk 16) ja viimased on autori arvates selgemalt määratletud, soovib autor sisemise turunduse rakendamisel ja positsioneerimise etapi juures kas asendada või lisada juurde sisemise turunduse elementide. See tähendab, et positsioneeridagi sisemise turunduse elementide kaudu või lisaks turundusmeetmestikule (protsess, hind, turunduskommunikatsioon ja jaotus) teha otsuseid ka sisemise turunduse elementide valdkondades. Nendeks elementideks on ettevõtte struktuur, töötajate värbamine ja valik, füüsiline keskkond, töötajate volitamine,

töötajate koolitamine ja arendamine, sisekommunikatsioon (s.h töötajate omavahelised suhted, töötajate ja juhtide vahelised suhted) ning töötasud ja boonused.

Võib eeldada, et kui sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise kontseptsioonidel on küll oma ühisosad, kuid ka erinevused, siis pole ka nende rakendamise protsessid täiesti identsed. Kui vaadelda brändi kujundamist üldiselt, on esimeseks etapiks brändi auditi läbi viimine ja sellele järgneb brändi identiteedi määratlemine (Aaker 1996: 79). On loomulik, et ka sisemist brändi ei saa hakata enne töötajateni viima, kui pole selgeks tehtud neid väärtuseid ja omadusi, mida sisemine bränd esindama peaks.

Järgnevalt vaadeldaksegi sisemise brändi kujundamise teemal loodud mudeleid. Joonisel 11 on esitatud vahendid, mida kasutatakse sisemise brändi kujundamisel: infokirjad, -materjalid, treeningud, koosolekud ja juhendamine. Infokirjad ja -materjalid on töötajale teabe saamise allikateks. Treening on pikaajaline tegevus, mis eeldab töötajate aktiivset osalemist. Selle käigus võidakse lahendada rutiinseid tööülesandeid, kuid seejuures selgitatakse iga väiksemagi liigutuse rolli lõpptulemuse kujunemisel. Koosolekud on vajalikud otsese informatsiooni edastamiseks ja aruteludeks. Ära ei tohiks unustada seda, et kui koosolek on läbi või brändi juhend töötajatele esitletud, läheb töötaja tagasi oma tööpostile ja seal vajab ta kõige enam juhendamist. Juhendamine aitab kinnistada seda, mida töötaja on koosolekute ja treeningu käigus õppinud.

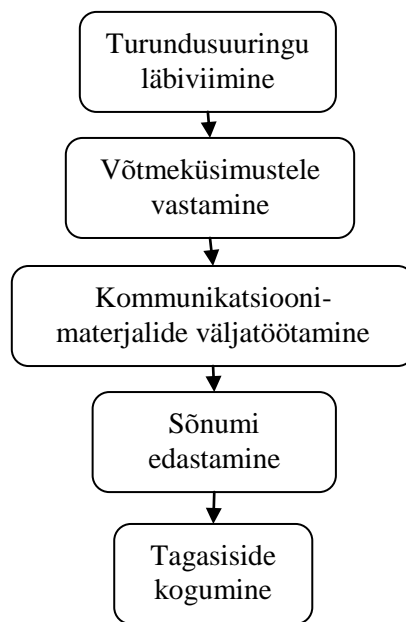
Sisemise brändi kujundamise all mõeldakse kommunikatsioonitehnikate ja treeningute kasutamist töötajate harimiseks, et nad mõistaksid brändi lubadust. Sisemise brändi kujundamise tulemusteks on brändiga samastumine, brändi mõistmine ja brändi lojaalsus, mis kõik omakorda kujundavad selle, milline on töötajapoolne brändi esitus (vt joonis 11). Brändiga samastumine tähendab töötaja ühtekuuluvustunnet brändiga ja tajumist, et töötaja on seotud brändi saatuse ja eduga. Brändi mõistmine on töötaja psühholoogiline ja emotsionaalne seotus brändiga. Brändi lojaalsus on töötaja tahe püsida brändi juures. Brändi esitus näitab, kuidas töötaja täidab oma rolli brändi lubaduse täitmisel. (Punjaisri *et al.* 2009: 567)



Joonis 11. Sisemise brändi kujundamise raamistik (autori koostatud Punjaisri *et al.* 2009: 567 põhjal).

Põhilised ettevõtteväliste klientidele suunatud printsiibid kehtivad ka sisemise brändi kujundamise puhul: kohandatud sõnumid, hoolikas ajastamine, erinevad stiimulid ja sobiva tehnoloogia kasutamine (Machtiger 2004: 2). Joonisel 12 on kujutatud Mitchelli nägemus sisemise brändi kujundamise kampaaniast. Selle eesmärk on luua emotsionaalne side töötaja ja ettevõtte vahel. Ettevõtte tavaliselt investeerivad uuringutesse, mille sihtrühmaks on kliendid, kuid vähem panustatakse uuringutesse, mis kaasab töötajaid. Uuringule järgneb kampaania planeerimine. Ettevõtte juhtkonnal tuleks mõelda vastused sellistele võtmeküsimustele, nagu mida arvavad töötajad ettevõttest? Mida tahetakse, et nad ettevõttest mõtleksid? Mis neid veenaks nii mõtlema? (Mitchell 2002: 9-10)

Kui nendele küsimustele on vastatud, hakatakse välja töötama kommunikatsioonimaterjale. Et ületada inimeste loomulik küünilisus, peab kampaania mõjuma ausana, peegeldades ja tugevdades seda, millest töötajad hoolivad. Infomaterjalid peaksid keskenduma ettevõtte olemusele ja olema sama pilkupüüdvad ja loovad kui need, mis on suunatud ettevõttevälisele auditooriumile. Sõnumi edastamisel võib kasutada erinevaid tehnoloogilisi vahendeid, kuid ära ei tohiks unustada ka personaalset kontakti. Kampaania viimane etapp on tagasiside kogumine. (Mitchell 2002: 10)



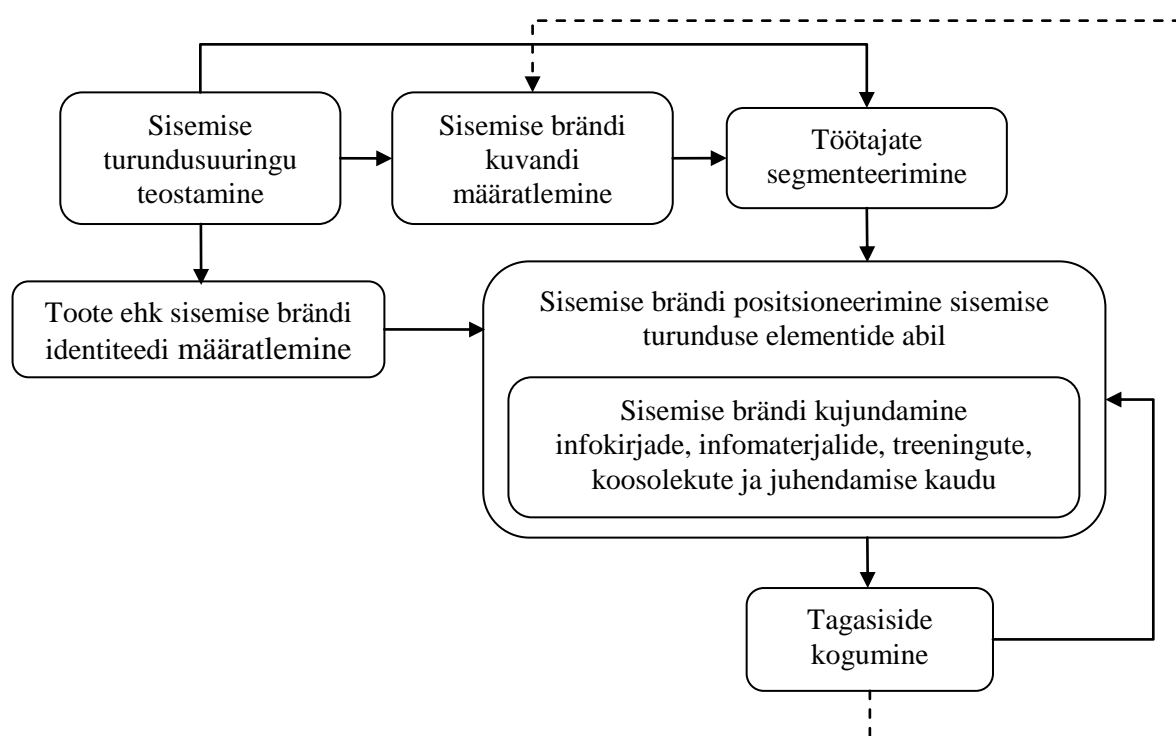
Joonis 12. Sisemise brändi kujundamise kampaania etapid (autori koostatud Mitchell 2002: 9-10 põhjal).

Mitchelli mudeli juures tuleb rõhutada seda, et ainuüksi ühe lühiajalise sisemise brändi kujundamise kampaania abil ei ole veel tagatud soovitud tulemuse saavutamine. Sisemise brändi kujundamine on pikaajaline protsess. Brändikeskse kultuuri loomine ettevõttes võib võtta aega ühest kuni kolme aastani, sõltudes ettevõtte suurusest ja senisest kultuurist (Machtiger 2004: 1).

Autor on koostanud sisemise brändi kujundamist ja sisemise turunduse rakendamist ühendava mudeli (vt joonis 13). Integreeritud mudeli loomine on vajalik, kuna sisemise turunduse rakendamise puhul ei pöörata sisemisele kommunikatsioonile tähelepanu antud vaatenurga alt, et selle kaudu kujundada ettevõttesisest brändi. Brändi kujundamine on kindlate assotsiatsioonide loomise püüdlus ja nende assotsiatsioonide täpne määratlemine ei ole sisemise turunduse rakendamisel nõutav etapp.

Mudeli esimene etapp on sisemine turundusuuring, mis aitab välja selgitada töötajate arvamused ja väärtushinnangud. Kõik edasised tegevused lähtuvad sisemise turundusuuringu tulemustest, sest sisemise brändi kujundamise puhul ei saa lihtsalt uusi hoiakuid töötajatele peale suruda, vaid arvestama peab kindlasti töötajate seniseid hoiakuid. Ettevõttesisese turundusuuringu järel saab esmalt määratleda sisemise brändi kuvandi

ehk selle, millisena tajuvad töötajad ettevõtet. Sisemise turunduse rakendamise mudelist (vt joonis 10 lk 26) tuleneb töötajate segmenteerimine, mis seisneb töötajate grupeerimisel sarnaste vajadustega gruppidesse. Segmenteerimine teostatakse sisemise turundusuuringu tulemuste põhjal ja segmenteerimisaluse valimisel on abiks sisemise brändi kuvandi määratlemise etapp, kuna selle käigus selguvad töötajate erinevad ootused ettevõtte ja oma töökoha osas. Segmenteerimisele järgnevas etapis tuleb tegevuste ja kommunikatsiooni planeerimisel võtta arvesse loodud segmentide erinevusi ja luua ka erinevad lähenemised.



Joonis 13. Sisemise turunduse rakendamise protsess sisemise brändi kujundamiseks (autori koostatud Ahmed, Rafiq 1995: 36, Punjaisri *et al.* 2009: 567, Mitchell 2002: 9-10 alusel).

Pärast töötajatele suunatud turundusuuringut saab hakata määratlema ka sisemise brändi identiteeti. Kui segmenteerimine on teostatud ja sisemise brändi identiteet määratletud, asutakse valitud toote ehk sisemise brändi positsioneerimise ja sisemise brändi kujundamise juurde loodud segmentide seas. Positsioneerimine sisemise turunduse elementide abil tähendab, et neid elemente püütakse kujundada nii, et töötajal tekiks ettevõttest uus ettekujutus, mis vastab sisemise brändi identiteedile. Sisemise brändi

kujundamise vahenditena kasutatakse infokirju ja infomaterjale, treeninguid, koosolekuid ja juhendamist.

Erinevate vahendite kasutamise järel on oluline koht tagasiside kogumisel, kuna see aitab mõõta tegevuste tulemuslikkust ja ühtlasi võib tagasiside analüüsimisel ilmned, et mõnd sisemise turunduse elementi või sisemise brändi kujundamise vahendit on kasutatud vääral. Nooled, mis viivad tagasi eelmiste etappideni, viitavad ühtlasi ka sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise protsessi järjepidevusele (vt joonis 13 lk 33). Kui vahetult pärast esmakordse positsioneerimise etapi teostamist kogutakse tagasisidet, siis selle põhjal tuleks teha järeldused vastavate meetmete kohta ja asuda uuesti eelmist etappi teostama. Kui aga esmakordsest positsioneerimisest ja sisemise brändi kujundamisest on möödunud nii palju aega, et on alust arvata, et sisemise brändi kuvand on muutunud ja tuleks luua uued segmendid, siis sellist olukorda sümboliseerib joonisel 13 katkendlik nool. Sellisel juhul tuleks tagasi pöörduda sisemise brändi kuvandi määratlemise etappi.

Sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise integreeritud protsess koosneb kuuest etapist. Oluline on protsessi järjepidev teostamine ja iga etapi pühendunud täitmine, mis eeldab ka erinevate juhtimistasandite ja ettevõttesiseste osakondade koostööd.

2. SISEMINE TURUNDUS JA SISEMISE BRÄNDI KUJUNDAMINE MTÜ ANTONIUSE GILDIS

2.1. Ülevaade MTÜ Antoniuse Gildist ja uurimismeetoditest

Antud bakalaureusetöös vaadeldakse sisemise turunduse rakendamist ja sisemise brändi kujundamist organisatsioonis MTÜ Antoniuse Gild. Järgnevalt tutvustatakse lühidalt organisatsiooni ja põhjuseid, miks on sisemise turunduse rakendamine ühes sisemise brändi kujundamisega oluline MTÜ Antoniuse Gildi jaoks. Alapeatükis antakse ülevaade ka kasutatud uurimismeetoditest.

MTÜ Antoniuse Gild on professionaalseid tarbekunstnikke, kunstnikke ja käsitöölisi ühendav organisatsioon, mis tegeleb ürituste ja tegevuste organiseerimisega Antoniuse Õue territooriumil (Tartus Lutsu 3, Lutsu 5 ja õuealal) ning linnalt rendiks saadud hoonete haldamisega. MTÜ Antoniuse Gild loodi 1999. aastal ja see hoiab elus keskaegse Tartu Väikegildi ehk Püha Antoniuse Gildi traditsioone. (MTÜ Antoniuse ... : 2010)

MTÜ Antoniuse Gildi missioon on kunstnike ja käsitöölise tegevuste toetamine, kunsti ja käsitöö populariseerimine ning kunstnike omavahelise koostöö hõlbustamine. Visiooniks on saada tunnustatud kunsti-, käsitöö- ja kultuurikeskuseks. (Tamm 2011)

Gildi meistrid ehk gildis töötavad kunstnikud ja käsitöölised tegutsevad meistrikodades, mis asuvad kolmes majas: Savikojas, Meistritemajas ja Gildimajas. Suurem osa neist töötab Meistritemajas, kus tegutseb 11 eri meistrikoda: vitraažikoda, vaibakoda, lapikoda, nahakoda, kangakoda, portselani- ja klaasikoda, köösnerikoda, ajastukostüümikoda, nukukoda, kübarakoda ja maalikoda. Antoniuse Gildi meistrikodades valmistatakse autoriloomingut ja tellimustöid. Gildi lahtiolekuaegadel saavad külastajad meistrikodades ringi liikuda ja jälgida ajastule omastes rõivastes meistrite tööprotsessi.

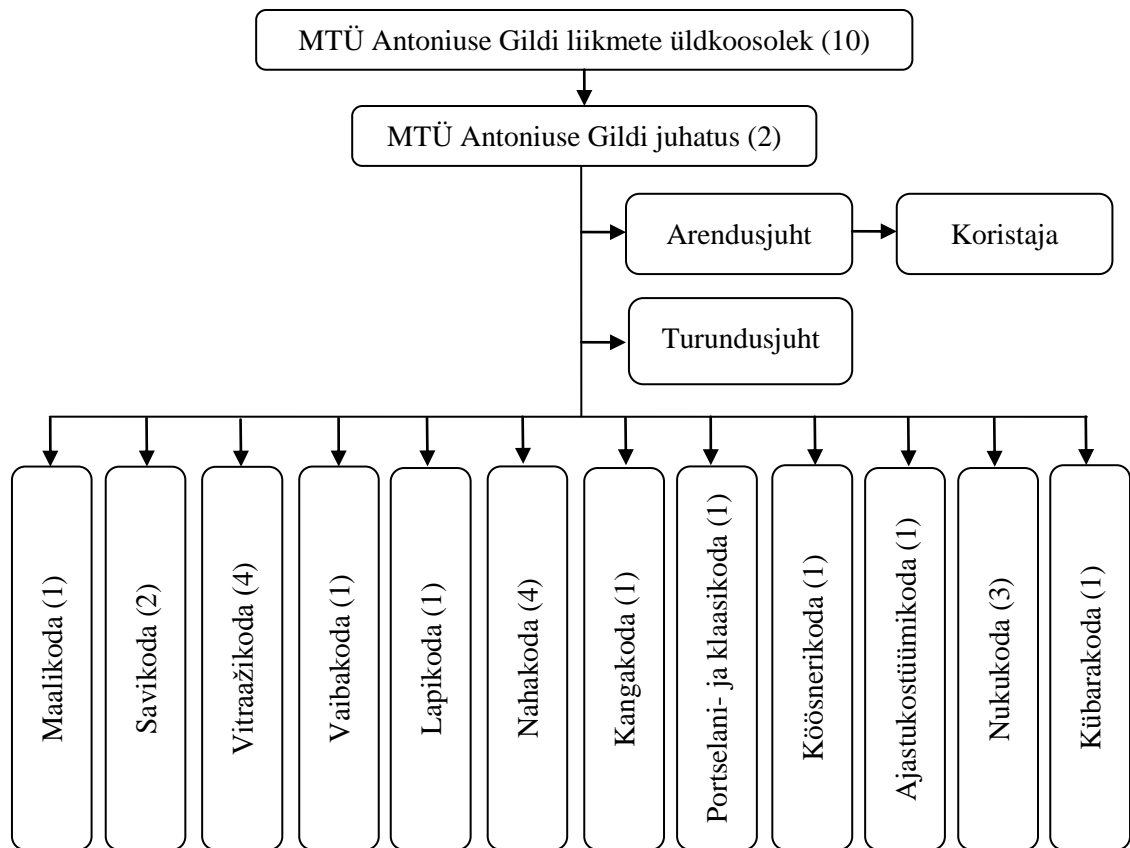
Meistrid juhendavad ka Antoniuse Gildis toimuvaid õpitubasid, mille osalejatele tutvustatakse lähemalt ühe kunsti- või käsitööliigi tehnikat. (MTÜ Antoniuse ... : 2010)

Antoniuse Õu koosneb Savikojast, Meistritemajast, Gildimajast ja nende vahele jäävast õuealast. Ürituste tarbeks renditakse soovijatele Gildimaja loovuskoda, gildisaali ja Meistritemaja saali. Rendile antakse ka õueala. Antoniuse Õues saab korraldada nii kontserte, etendusi, pulmi, juubeleid, firmaüritusi kui ka pidulikke õhtusööke. (MTÜ Antoniuse ... : 2010)

Antoniuse Gildil on oma traditsioonilised üritused. Suvel toimuvad Antoniuse Õuepäevad ja Väikegildi laat. Hansapäeval toimuvad õues õpitoad, leiavad aset kauplemine ja muusikalised-tantsulised etteasted. 2. novembril tähistatakse Antoniuse Õues hingedeööd. Jõulude ajal avatakse Antoniuse Jõuluõu, kus kaubeldakse käsitöö ja mahekaupadega. Pakutakse ka erinevaid gruppidele suunatud pakette. Nende seast saab valida ekskursiona Tartu vanalinnas või Antoniuse Õuel, mille juurde saab valida õpitoad ja tellida lisaks toitlustamist. Peopakettidena pakutakse keskaegseid jootusid ajastukohase muusika saatel või Eesti pidu, mille juurde kuuluvad rahvuslikud toidud, lõõtspillimuusika ja rahvatants. (MTÜ Antoniuse ... : 2010)

MTÜ Antoniuse Gildil on kaks juhatuse liiget ja kolm töötajat, kelleks on koristaja, arendusjuht ja turundusjuht. Antoniuse Gildis töötavad käsitöömeistrid ja tarbekunstnikud on registreeritud füüsilisest isikust ettevõtjatena või osühingutena ning nad rendivad ruume MTÜ Antoniuse Gildi käest. Renditavaid ruume nimetatakse meistrikodadeks, mida ettevõtjad kasutavad nii tööruumina kui ka müügipinnana. Sisemise turunduse kontekstis on oluline rõhutada, et omavahel ollakse seotud mitte töö-, vaid allüürilepingu kaudu.

Ligi kolmandik meistrikodades tegutsevatest kunstnikest on ka mittetulundusühingu liikmed. Vastavalt "Mittetulundusühingute seadusele" on mittetulundusühingu kõrgeimaks organiks selle liikmete üldkoosolek (Mittetulundusühingute seadus 2011). See tähendab, et just gildi liikmed on need, kes teevad organisatsioonis kõige olulisemaid otsuseid gildi tegevuse ja arengu kohta. Antoniuse Gildi struktuur on esitatud joonisel 14. Sulgudes on esitatud inimeste arv vastavas meistrikodas või struktuuriüksuses.



Joonis 14. Antoniuse Gildi struktuur (autori koostatud).

Meistrid, kes on MTÜ Antoniuse Gildiga allüürilepingu sõlminud, on nõustunud teatud tingimustega, mida üürnik kohustub gildi eesmärkide nimel täitma, kuid MTÜ Antoniuse Gildi võimuses ei ole üürnikel paluda teha seda, mida nad ise teha ei soovi (Tamm 2011). Lepingus on esitatud kindlad nõudmised riietusele, mida lahtiolekuaegadel kantakse. Näiteks peavad jalas olema terava ninaga kingad, naisterahvastel kleit ulatuma maani, selle all olema vähemalt küünarnukini ulatuvate käistega pluus ja teised sarnased nõuded. (Allüürileping 2010)

Meister nõustub lepingut sõlmides esindama Antoniuse Gildi üritustel nii Tartu linnas kui väljaspool seda, näiteks teistes Eesti linnades toimuvatel hansapäevadel. Gildil on ka oma traditsioonilised üritused (Antoniuse Õuepäevad, Väikegildi laat, hansapäevad, hingedeöö ja Antoniuse Jõuluõu), kus samuti üürnikud osalema peaksid. (Allüürileping 2010)

Sisemise turunduse teadlik rakendamine on MTÜ Antoniuse Gildis kindlasti vajalik. Olulise argumendina võib välja tuua selle, et meistrikodades töötavad inimesed on kas ise füüsilisest isikust ettevõtjad või omavad osauhingut ja ainuüksi seetõttu ei pruugi nende eesmärgid kattuda täielikult organisatsiooni eesmärkidega. Kui keskenduda väliste klientide teemale, siis on oluline välja tuua, et iga üksiku meistri sihtrühm on palju väiksem, kui organisatsiooni oma tervikuna. Kui mõni meistrikoda teeb peamiselt tellimustöid kitsale klientuurile, kes hindab kvaliteeti ja ainulaadsust, siis Antoniuse Gildi küllastajana nähakse nii tavalisi linnakodanikke, turiste kui ka käsitööhuvilisi. On selge, et meister hoolib eelkõige oma kindlast sihtrühmast ja üldine küllastatavus tema sissetulekuid oluliselt mõjutada ei pruugigi. Kui gildi liikmete määratud organisatsiooni ja meistrite isiklikud eesmärgid teineteisest tugevalt erinevad, tuleks kindlasti kasutada erinevaid stiimuleid ja tegevusi, et antud erinevusi vähendada ja motiveerida kogu kollektiivi ühiste sihtide nimel tööle.

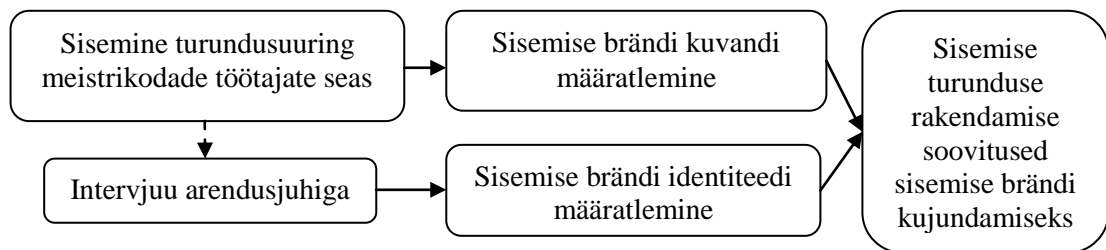
MTÜ Antoniuse Gild üürib meistritele ruume, kuid ka selle teema juures on oma nüansid, mis sisemise turunduse rakendamise organisatsioonis veelgi olulisemaks muudavad. Üheks neist on juba mainitud tingimused lepingus, mille kaudu oodatakse meistritelt panust organisatsiooni tegevusse. Kunstnike ja käsitöölise näol on aga tegemist omaladse sihtrühmaga, mis on tunduvalt väiksem, kui paljude muude äripindade potentsiaalsete üürnike sihtrühm. Seega on tarvis olemasolevaid üürnikke kohelda nõnda, et neil oleks jätkuv huvi just Antoniuse Gildis tegutseda.

MTÜ Antoniuse Gildis pole sisemine turundus ja sisemise brändi kujundamine selle ühe osana seni rakendamist leidnud. Brändi teema ka selle tavapärasest tähendusest on gildi jaoks uus ning välistele klientidele suunatud turunduse puhul pole seni organisatsiooni sees Antoniuse Gildi brändist räägitud. Küll on loodud kaubamärk koos logo kasutamise juhendiga. Gildi mainest ja kuvandist on mõeldud üsna pikka aega, kuid sellega pole teadlikult ja süsteemselt tegeletud. Viimasel ajal on aga paar gildi liiget organisatsiooni kuvandi küsimuse taas päevakorda tõstatanud. (Tamm 2011) Organisatsiooni seest tulev huvi kuvandi teema vastu on hea pinnas bränditeadliku kultuuri loomiseks.

Samal ajal, kui käesoleva töö jaoks tegeletakse Antoniuse Gildi sisemise brändi küsimusega, luuakse organisatsioonile ka organisatsioonivälise brändi identiteeti

(Tamm 2011). Selline paralleelne lähenemine arvestab printsiipi, et ettevõttevälise ja sisemise brändi kujundamine peaksid olema omavahel kooskõlastatud ja aitab kaasa sellele, et edaspidised Antoniuse Gildis kasutatavad turunduse ja sisemise turunduse rakendamise meetmed arvestavad nii organisatsioonivälise turu ehk küllastajate ja klientidega kui ka sisemise turu ehk töötajatega.

Sisemise turundusuuringu teostamine on esimene etapp alapeatükis 1.3. esitatud sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise mudelis (vt joonis 13 lk 33). Lisaks sisemisele turundusuuringule teostatakse intervjuu Antoniuse Gildi arendusjuhiga. Antoniuse Gildis teostatud uuringud ja neile järgnevad tegevused on esitatud joonisel 15. Sisemine turundusuuring ja intervjuu on omavahel seotud sel viisil, et ka intervjuus palutakse gildi arendusjuhil sisemise turunduse elementidega seotud aspekte kirjeldada, mis võimaldab teatud küsimuste puhul võrrelda meistrikodades töötavate inimeste ja arendusjuhi antud vastuseid.



Joonis 15. MTÜ Antoniuse Gildis teostatud uuringud (autori koostatud).

Esimese uuringumeetodina kasutati suletud ja avatud küsimustega küsimustikku (vt lisa 3). Uuringu sihtrühmana käsitleti Antoniuse Gildi kodades töötavaid inimesi: kodade peremehed ja perenaised, nendega koos töötavad meistrid ja praktikandid. Uuring viidi läbi augustikuus 2010. aastal. Küsimustikus on 28 väidet, millega saab mitte nõustuda või nõustuda järgmiste vastusevariantidega: ei, pigem ei, pigem jah, jah ning mõningatel juhtudel ka võib-olla. 14 väite juures on ka täpsustav avatud küsimus, mille abil saab vastaja oma arvamust põhjendada. Lisaks on küsimustikus kolm järjestamise küsimust ja viis iseseisvat avatud küsimust.

Küsimustiku koostamisel tugineti sisemise turunduse elementidele (vt joonis 4 lk 16) ja sisemise brändi kujundamise teemale. Kuna MTÜ Antoniuse Gildi ei saa käsitleda tavalise ettevõtte, mille sisemise turunduse sihtrühmaks on ettevõtte töötajad, siis

kõiki sisemise turunduse elemente autor uuringusse sisse lülitada ei saanud. Näiteks ei saa vaadelda töötasusid kui üht motivatsiooni tõstmise vahendit, kuna valdav enamus Antoniuse Gildi sisemisest turust – meistrikodades töötavad inimesed – on end iseseisvalt majandavad üksused ja töötasu neile gildis ei maksta. Tabelis 2 tuuakse välja sisemise turundusuuringu küsimuste jagunemine nende sisemise turunduse elementide vahel, mida Antoniuse Gildi puhul käsitletakse. Töötajate volitamise element on antud organisatsiooni puhul asendatud meistrite kohustuste ja vastutuse valdkonnaga.

Tabel 2. Sisemise turundusuuringu küsitluse küsimused sisemise turunduse elementide lõikes.

Sisemise turunduse elemendid Antoniuse Gildis	Sisemise turundusuuringu küsimused (küsimuse nr)
Füüsiline keskkond	15, 16
Meistrite kohustused ja vastutus	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Sisekommunikatsioon	7, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29, 30
Meistrite omavahelised suhted	26, 31
Meistrite ja juhtide vahelised suhted	23, 24, 26, 31
Boonused	6, 36
Muu (sisemise brändi kujundamine)	1, 2, 3, 4, 5, 32, 33, 34, 35, 37, 38

Allikas: autori koostatud.

Küsimustiku koostamisel on võetud arvesse MTÜ Antoniuse Gildi eripärasid ja mõned küsimused on väga konkreetsete teemade kohta (õpitubades tagasiside kogumine, meistritele ühise müügi pinna loomine jms), et mitte saada ainult üldiseid tulemusi selle kohta, milline on hetkel rahulolu Antoniuse Õuel töötavate inimeste seas, vaid et saaks tuvastada sisemise turunduse arendamise võimalused.

Sisemise turundusuuringu küsimused algavad gildist väljapoole suunatud turunduse teemaga. Uuritakse, kui võrd kodades töötavad inimesed huvituvad sellest, kuidas Antoniuse Gild end reklaamib ja kas vastaja arvates on Antoniuse Gildil avalikkuse ees hea maine. Viimane neist võib aidata leida seost, et kui vastaja arvates on gildil hea maine ja ta on vaid positiivset kajastamist näinud ning tagasisidet kogunud, siis seda suurem on tõenäosus, et ta on ka ise need positiivsed assotsiatsioonid omaks võtnud. Ja teisalt, kui vastaja pole gildi tegemistega rahul, siis on tõenäoline, et ta arvab, et ka avalikkuse ees võiks gildi maine parem olla.

Küsimustikus on küsimus ka selle kohta, kas kojast töötav inimene arvab, et gildi koduleht on üks allikas, mille kaudu kojale reklaami tehakse ja mille abil kunstnikku või käsitöölist kui teenusepakkujat kergemini üles leitakse. Kuna gild kui organisatsioon peaks reklaami näol pakkuma rohkem neid võimalusi, kuidas kliendid meistriteni jõuavad, ja veebileht on üks esmaseid infoallikaid, siis antud küsimuse vastustest näeb, kas ka gildis töötavad inimesed seda tuge hindavad.

Uuritakse ka, kuidas suhtuvad meistrid tagasiside küsimisse õpitubades osalejatelt ja kas nad oleksid nõus ise füüsilisel kujul tagasiside kogumisega tegelema. Selle küsimuse eesmärk on saada teada, kui palju on üürnikud nõus panustama sellesse, et arendada gildi jaoks sellist olulist valdkonda nagu arvamuste ja soovitude kogumine klientidelt.

Kuna Antoniuse Gildi kui mittetulundusühingu puhul saab eristada selle liikmeid ja mitteliikmeid, siis uuritakse, kas ka kodades töötavad inimesed sellest vahest aru saavad, teavad liikmelisusest tulenevaid erinevusi ja kas nad näevad liikmetel teatud eeliseid. Antud küsimuse vastused iseloomustavad seda, kui hästi gildis töötav inimene teab, mida tähendab selle organisatsiooni liikmeks olemine.

Uuringu läbiviimise hetkel oli gildiga hiljuti uus üürnik liitunud ja seega pidanuks vastajatel olema ka värsked kogemused seoses sellega, kas uue üürniku sisseelamine gildis on tehtud võimalikult mugavaks. Aeg, mil meister alles kohaneb gildis, on oluline, sest esimesed muljed ja kogemused loovad aluse, mille põhjal ta tekitab endale ettekujutuse organisatsioonist. Sisemist turundust tuleks rakendada, et uuel üürnikul võimalikult mugavalt ja kiiresti kohaneda aidata.

Mitmed küsimused on seotud üürnikule esitatud kohustustega, mis tulenevad MTÜ Antoniuse Gildi ja üürniku vahelisest lepingust. Teemadeks on riietusele esitatud nõuded, üürihind, üritustel osalemine Antoniuse Õuel ja väljaspool seda ning Meistritemaja lahtiolekuajad. Füüsilise keskkonna kohta küsitakse, kas vastaja on rahul Meistritemajas olevate töötingimustega. Eraldi küsimus on ka teema kohta, mida gildis arutatud on – kas avada Meistritemaja esimesele korrusele ühine müügiplind kõigi kodade toodete jaoks või mitte. Gildi turundusjuht ja arendusjuht seda teha sooviksid ning ka väljaspoolt organisatsiooni on taolise müügikoha vastu huvi tuntud. Kuna

meistrid oleksid need, kes oma töid sinna müügile annavad, on vajalik teada, kuidas nad sellisesse ettevõtmisesse suhtuksid.

Sisemine turundusuuring sisaldab ka küsimusi selle kohta, kas vastaja on kursis Antoniuse Gildi eesmärkidega ja ajaloo ja kas ta tahaks nende teemade kohta rohkem teada saada. Need ja küsimused infotundide toimumise kohta ning omavaheliste suhete kohta saab liigitada sisekommunikatsiooni elemendi alla. Vastajalt uuritakse ka, kui tihti ta külastab oma elektrooniliste kirjade postkasti, kuhu laekuvad infokirjad ja muud teated. Lisaks ka, millist informatsiooni soovitakse veel rohkem saada ja millised infokanalid on eelistatuimad. Omavaheliste suhete teema alla liigitub see, kas uuringus osalejate meelest võiks toimuda rohkem ainult Antoniuse Gildi inimestele mõeldud ühisüritusi või mitte. Sisekommunikatsiooni elemendi all püütakse ka teada saada seda, kui võrd kojas töötav inimene tunneb, et ta saab avaldada oma arvamust juhtkonnale ja kas ta leiab, et tema arvamuste ja ettepanekutega ka arvestatakse.

Sisemise turundusuuringu küsimustiku viimased küsimused puudutavad rohkem sisemise brändi kujundamise teemat. Uuritakse, millised on Antoniuse Gildi peamised eelised vastaja jaoks, millised märksõnad seostuvad Antoniuse Gildiga, mis põhjusel vastaja otsustas Antoniuse Gildis üürnikuks või praktikandiks hakata, kuidas saaks gild tema koja käekäigule kaasa aidata ja milliseid soovitusi või tähelepanekuid vastajal on.

Sisemisele turundusuuringule lisaks teostati 25. märtsil 2011. aastal intervjuu Antoniuse Gildi arendusjuhi Tammega. Intervjuu sisaldas küsimusi sisemise brändi kujundamise ja sisemise turunduse teema kohta (vt lisa 4). Intervjuu eesmärk on koguda informatsiooni, mis on vajalik Antoniuse Gildi sisemise brändi identiteedi määratlemiseks.

Sisemise brändi kujundamise teema küsimustest on esimesed kolm organisatsiooni missiooni, visiooni ja põhiväärtuste kohta, kuna need määravad suuresti ära ka sisemise brändi olemuse. Küsimusega 1.4. (vt lisa 4) püütakse teada saada, mis on need lubadused, mida annab juhtkond MTÜ Antoniuse Gildiga üürilepingu sõlmijatele. See küsimus peaks selgitama seda, mida on gildil pakkuda seal töötavatele inimestele ja miks üks kunstnik või käsitöeline peaks tundma huvi Antoniuse Gildi vastu ja miks ta gildi paiksiks peaks jääma.

Küsimus selle kohta, kelle kaudu ja kuidas teavitatakse Antoniuse Õues töötavaid inimesi organisatsiooni eesmärkidest, visioonist, ajaloost, on mõeldud selleks, et uurida, kuidas seni on informatsioon organisatsioonis liikunud. Kuna need teemad on tihedalt seotud ka sisemise brändiga ehk et organisatsiooni eesmärgid ja neist teadlik olemine mõjutab ka meistrite sisemise brändi kuvandit, siis on oluline teada, kuidas seni on kommunikatsioon korraldatud olnud.

Küsimused 1.6. ja 1.6.1. uurivad seda, missugune on intervjueeritava arvamus selle kohta, millisena võiksid antud hetkel kodades töötavad inimesed Antoniuse Gildi tajuda. Edasi järgnevad küsimused sisemise brändi identiteedi kohta ja eraldi on välja toodud küsimus, millisena võiksid Antoniuse Õuel töötavad inimesed tajuda omavahelisi suhteid. Küsimuste 1.8. ja 1.9. kaudu püütakse teada saada, kui palju igapäevatoos on organisatsioonis brändist räägitud ja kui on koostatud ettevõttevälise brändi raamat või muid materjale, siis on oluline informatsioon, kes nende materjalidega tutvuda on saanud.

Intervjuu sisemise turunduse teema küsimused on kõik kirjeldava iseloomuga ehk arendusjuhil palutakse iseloomustada olukorda organisatsioonis, mis puudutab Antoniuse Õuel töötavate inimeste motiveerimist, nende kaasamist otsustusprotsessidesse ja omavahelisi suhteid organisatsioonis. Neile küsimustele antud vastuseid saab kõrvutada ka sisemisest turundusuuringust selgunud tulemustega.

MTÜ Antoniuse Gild tegeleb ürituste ja tegevuste organiseerimisega Antoniuse Õue territooriumil. Organisatsioon püüab hoida elus keskaegse Väikegildi traditsioone, ja üheks neist on kunsti ja käsitöö populariseerimine. Antoniuse Õuel tegutsevad mitmed meistrikojad, kus töötavad kunstnikud ning käsitöölised. Käesolevas töös keskendutaksegi neile suunatud sisemise turunduse käsitlemisele. Uurimismeetoditena kasutatakse avatud ja suletud küsimustega küsimustikku ning intervjuud.

2.2. MTÜ Antoniuse Gildis teostatud uuringute tulemused ja analüüs

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise mudeli kolme etapi tulemuste kohta. Nendeks etappideks on sisemise brändi kuvandi määratlemine, sisemise turu segmenteerimine ja sisemise brändi identiteedi määratlemine (vt joonis 13 lk 33). Esmalt kirjeldatakse sisemise turundusuuringu tulemusi. Uuringu jah-ei skaalal esitatud suletud küsimuste vastused on koondatud tabelisse, mille leiab lisast 5. Siinkohal on järgnevalt välja toodud vaid olulisemad tulemused.

Nagu juba eelpool mainitud, käsitleti uuringu sihtrühmana Antoniuse Gildi kodades töötavaid inimesi: gildi liikmed, kodade peremehed ja perenaised, nendega koos töötavad meistrid ja praktikandid. Vastamismäär antud uuringu puhul on 85,7% ehk 18 isikut 21 seast täitsid küsimustiku. Uuringus osalejate hulgast 77,8% on kodade peremehed või perenaised, 38,9% on MTÜ Antoniuse Gildi liikmed (ühtaegu saab olla nii koja peremees, -naine kui ka gildi liige), 16,6% on kodade töötajad (ei ole kodade peremehed, -naised ega MTÜ Antoniuse Gildi liikmed) ja 5,6% on praktikandid.

Uuringust selgus, et meistrid huvituvad sellest, kuidas Antoniuse Gild end reklaamib, 94,4% vastanutest oli sellele küsimusele andnud positiivse tagasiside. Siiski toodi kahel korral välja, et kuigi pigem huvitatakse, kuidas gild end avalikkusele näitab, siis ollakse ebakindel selle suhtes, kuidas ja kus Antoniuse Gild end reklaamima peaks.

Kui selle küsimuse puhul, kas vastaja tunneb gildi reklaamide vastu huvi, oli kindlate jah-vastuste protsent 66,6%, siis küsimusele, kas Antoniuse Gildil on hea maine, oli jah-vastuste hulk juba väiksem – 23,5%. Kuigi vaid üks vastaja arvab, et pigem ei ole Antoniuse Gildil hea maine, siis ei saa öelda, et vastajad hea maine olemasolus täiesti kindlad oleksid. Seega on midagi, mis nende enesekindlust selles osas kõigutab. Selgitused vastustele olid hea tooniga ja toodi välja, et tagasiside külastajatelt on positiivne, üritused on rahvarohked, õhkkond on mõnus. Halva mõjuna mainele esitati asjaolu, et gildist on lahkunud mõned majanduslikult mitte toime tulnud meistrid ja nemad kahjuks jagavad teistega oma negatiivset suhtumist Antoniuse Gildi.

Õpitubades osalejate käest soovivad meistrikodades töötavad inimesed valdavalt tagasidet saada. Küsimusele, kas ollakse valmis seda tagasidet ka koguma, näiteks vastavaid ankeete jagades, nii optimistlikult aga ei vastatud – 55,6% vastustest olid "ei" või "pigem ei". Selgitustest tuli välja, et meistrite jaoks võib antud protsess olla kas ebavajalik või näida isegi ajaraiskamisena. Toodi välja, et tagasidet saadakse suuliselt.

Küsimusele, kas uue üürniku sisseelamine Antoniuse Gildis on tehtud võimalikult mugavaks, domineeris vastus "ei oska öelda". Põhjendustena toodi välja, et sisseelamine oleneb paljuski inimesest. Ühe pigem-ei-vastuse põhjendus oli, et varem toimis süsteem paremini, kuid nüüd on kiirete aegade tõttu see unarusse jäänud.

Küsitlertulemustel uuriti, kas nad arvavad, et MTÜ Antoniuse Gildi liikmeks olemisel on eelised. 38,9% ei osanud öelda, 27,8% arvas, et on kindlasti ning 5,6% arvas, et ei ole eeliseid. Eelistena toodi välja, et üür on väiksem ja arengusuunad valitakse liikmete poolt. Võib oletada, et osa neist, kes vastas "ei oska öelda", arvas, et head pooled ja kohustused võivad teineteist tasakaalustada.

Üürilepingus toodud kohustustega on vastajad üldjoontes rahul. Eraldi küsimused on esitatud teatud üürilepingu punktide kohta. 72,2% vastajatest väitsid, et riietusele esitatud nõuded on kas pigem mõistlikud või täiesti mõistlikud, kuid vaid 55,6% andis vastuse, et nad ka kannavad enamasti nõuetele vastavat riietust. Riietuse puhul märgiti ära, et loovinimestele ei tohiks nõudeid esitada ja et nähakse vastuolu riietuse, keskkonna ja tegevuse vahel. Tehti ettepanek, et võiks olla võimalus kasutada ainult tööpõlle. Pigem jah vastanud töötajad mainisid, et suvekuudel on riietuses väga palav ja et pisemad kõrvalekalded nõuetest võiksid tähelepanuta jääda.

Meistritemaja lahtiolekuaegadega oldi üldjoontes rahul, kuid toodi välja erinevaid variante, kuidas lahtiolek võiks korraldatud olla. Kaks vastajat arvasid, et laupäeval peaks maja suletud olema. Kuna laupäevane lahtiolek oli ajutine olukord suveperioodiks, on see käesolevaks hetkeks juba muudetud. Meistrite ettepanekutest oli näha, et leidub neid, kes eelistavad lahtiolekuaega vähendada, ja neid, kes arvavad, et Meistritemaja võiks erinevalt hetkeseisust kõigil tööpäevadel nädalas avatud olla. Välja pakutud variantide rohkus viitab sellele, et kodade perenaistel ja peremeestel on erinev suhtumine sellesse, mis eesmärki nende koda täidab. Kui ühe jaoks on oluline olla

külastajale avatud, siis teise jaoks sobib rohkem paindlikkus ja see, et vajadusel saab alati ka majast väljaspool oma toimetusi teha.

Meistritemajas olevate töötingimustega rahulolu küsimusele andsid kõik vastajad positiivse tagasiside. 56,3% on pigem rahul ja ülejäänud täiesti rahul. Neljal korral tõsteti esile seda, et suvel on teatud ruumides väga palav. Korra mainiti suurt elektrikulu, mis tulenevat ventilatsioonisüsteemist.

Antoniuse Gildis on räägitud ka sellest, et ehk peaks looma kõikidele kodadele ühise müügipinna, kus külastajad saavad osta meistrite tooteid. Kõnealune müügipind kogus pea võrdselt nii poolt- kui vastuhääli. Pooltargumentidena toodi välja, et selline müügikoht oleks tore, teatud valik kodade toodetest võiks sellises kohas esindatud olla, külalistel oleks nõnda mugavam ja gildi suveniirtooteid saaks ka sellises kohas müüa. Vastuargumendid olid järgmised: tõstab üüritasu, tooted on liiga spetsiifilised, nõuab investeringut ja et kojad teostavad rohkem tellimustöid ning seetõttu on vähe turistile suunatud esemeid.

Antoniuse Gildi ajalugu vastajad väidetavalt tunnevad, kuid päris suur osa neist – 38,9% – tunnistab, et ta pigem ei ole piisavalt gildi ajaloo kursis. Küsimusele, kas vastaja tahaks ajaloo rohkem teada, vastati suurel määral, et tahetakse küll. Samuti tunnistatakse, et gildis töötades on oluline ka selle ajaloo teada.

Organisatsioonil on arenguruumi selles vallas, kui kursis on uuringu sihtrühm ettevõtte eesmärkidega. Kuigi tagasiside on hea, siis selle küsimuse juures võiksid ideaaljuhul kõik vastused jah olla, eriti kui võtta arvesse seda, et tegemist ei ole just väga suure kollektiiviga. Ka vastajad on enamuses – 83,3% vastas jah või pigem jah – arvamusel, et nad tahaksid veelgi rohkem Antoniuse Gildi eesmärkidest teada.

Küsimusele, kas gildis arvestatakse vastaja arvamuste ja ettepanekutega, oli 33,3% vastustest "ei oska öelda" ja 22,2% vastas, et pigem ei arvestata. Ei oska öelda vastajad võiksid selle variandi valida, kuna nad kas ei ole oma arvamust juhtkonnale avaldanud või teevad seda väga harva või nad küll teevad oma ettepaneku, kuid ei saa selle kohta piisavalt tagasisidet. Ilmnes asjaolu, et koguni 22,2% uuringus osalejatest jättis

vastamata küsimusele, kas nende koja tegevus aitab kaasa gildi eesmärkide saavutamisele.

77,8% küsitletutest oli arvamusel, et Antoniuse Gildis kas peaks kindlasti või pigem peaks korraldama ühisüritusi ainult Antoniuse Gildi kollektiivile. Välja toodi, et need üritused võiksid aset leida spontaanselt. Siiski peab selle spontaansuse taga esialgu olema juhtkond, kes initsiatiivi enda peale võtab.

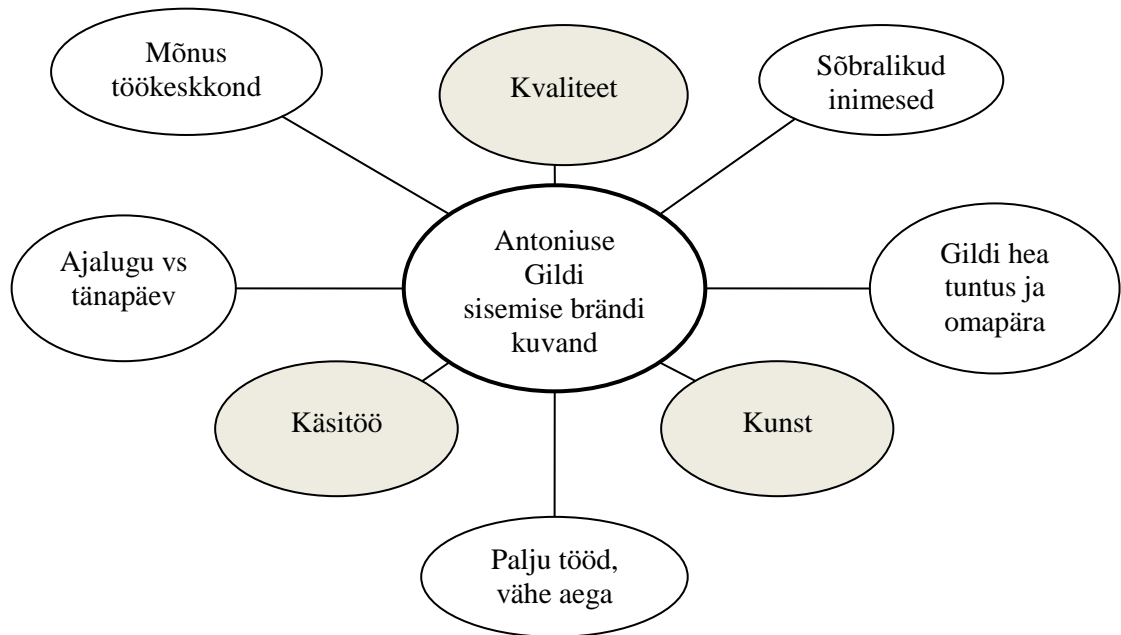
Antoniuse Gildi arendusjuht arvab, et omavahelised suhted organisatsioonis saaksid paremad olla: „Ma ei ole võib-olla päris hea hindaja, kuna ma ise ei ole kunstnik. Võib-olla minule kõrvaltvaatajana tundub, et need omavahelised suhted aeg-ajalt võiksid olla paremad. Aga võib-olla kunstnike vahel ongi sellised suhted.“ (Tamm 2011) Sisemises turundusuuringus esitatud väitele, et vastajal on Antoniuse Gildis töötavate inimestega head suhted, vastasid 33,3%, et pigem jah ja 66,7%, et jah, on head suhted. Seega uuringust tuli välja, et gildis töötav kollektiiv ei arva, et omavahelistes suhetes olulisi pingeid on.

Meistrikodade töötajatelt uuriti, kuidas võiks Antoniuse Gild kaasa aidata koja käekäigule. Ettepanekuid tehti üürilehel erinevate kulutuste vähendamiseks, nagu näiteks üldelekter, majanduskulud, reklaamirahad, raamatupidamisteenus. Samas pakuti välja, et gild võiks just rohkem reklaami teha.

Intervjuust Antoniuse Gildi arendusjuhiga tuli välja see, et professionaalsus on väga oluline põhiväärtus organisatsioonis ja kesksel kohal on kunstnik (Tamm 2011). Sarnane hoiak tuli ilmsiks ka sisemise turundusuuringu vastustest. Kui paluti vastata küsimusele, millised väärtushinnangud ja märksõnad seostuvad Antoniuse Gildiga, siis enamikes vastustes oli rõhutatud kunsti, käsitööd ja kvaliteeti. Assotsiatsioonidena toodi paaril korral välja ka hubast keskkonda ja sõbralikke inimesi. Ajalugu mainiti vaid ühes vastuses.

Sisemise turundusuuringu vastuste põhjal on koostatud Antoniuse Gildi sisemise brändi kuvand meistrikodades töötavate inimeste seas (vt joonis 16). Ringides olevate märksõnade kaugus keskmisest ringist iseloomustab seda, kui tugevalt antud assotsiatsioon vastustest esile kerkis. Mida lähemal asub märksõna joonise keskmes

olevale ringile, seda rohkemate sisemise turundusuuringu vastajate poolt seda välja toodi. Olulisemad märksõnad on joonisel ka halli taustavärviga esile tõstetud. Märksõnad on joonisel jaotatud kahele tasandile (lähemal ja kaugemal asuvad märksõnad) ehk et ka kuvandi puhul saab rääkida selle tuumast ja lisaväärtustest.

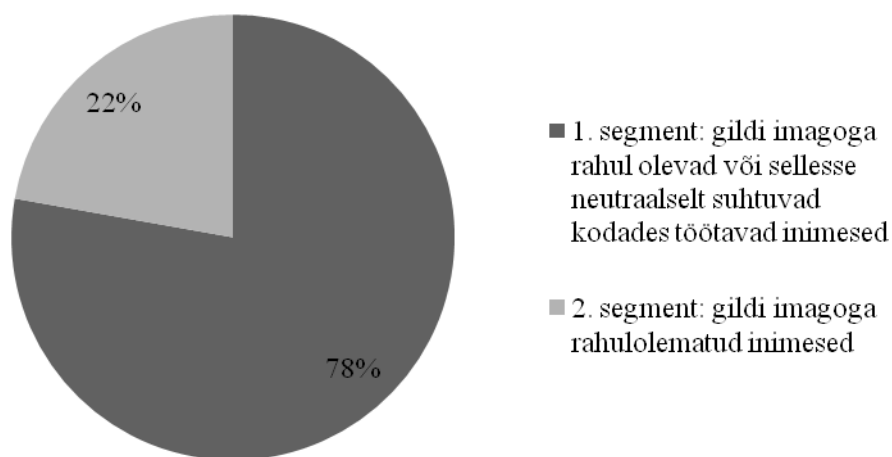


Joonis 16. Antoniuse Gildi sisemise brändi kuvand meistrikodades töötavate inimeste seas (autori koostatud).

Esimesel tasandil on kvaliteet, käsitöö ja kunst. Teisel, välimisel tasandil on esimesest kolmest märksõnast veidi vähem, kuid siiski olulisel määral vastustest esile kerkinud teemad. Organisatsiooni heaks töötavaid inimesi peetakse üldiselt sõbralikuks. Gildi hea tuntus ja omapära viitab sellele, et kodades töötavad inimesed saavad aru sellest, et turistid külastavad seda kohta meelsasti ja Antoniuse Gild eristub teistest Tartu linna turismiobjektidest. Palju tööd, vähe aega on märksõnana kirjas seetõttu, et vähese aja probleemi mainiti väga mitmete küsimuste vastuseid põhjendades. Näiteks ei ole aega inimestel õpitubades osalejate käest tagasisidet koguda, ühisüritusi korraldada, infotundides osaleda jpm. Ajalugu vs tänapäev iseloomustab seda, kuidas gildi meistrid on eri meelt selles, millises suunas peaks Antoniuse Gild liikuma ja ka riietuse nõuete küsimuse juures tõusis see dilemma esile. Mõnus töökeskkond märgib meistrite suhtumist end ümbritsevasse gildis ja silmas on peetud eelkõige füüsilist keskkonda ning hubast atmosfääri.

Üheks etapiks sisemise turunduse rakendamisel ettevõttes on töötajate segmenteerimine. Ka Antoniuse Gildis teostatakse sisemise turu segmenteerimise ehk luuakse teineteisest eristuvad segmendid Antoniuse Õuel töötavatest inimestest. Uuringu tulemustest hakkas silma see, kuidas erineb meistrite suhtumine sellesse, mis eesmärgil Antoniuse Gild tegutseb. Näiteks vastas osa meistritest, et teatraalsus ja kostüümid on ebaloomulikud ja Antoniuse Õuele sobiksid hoopis elava muusikaga üritused, hea vein ja näitused uues majas. Teised jällegi ütlevad, et gildi riided ja kunsti-käsitöö meeleolu organisatsioonis neile meeldivad ja nad on rahul.

Autori arvates eristuvad kodades töötavate inimeste seas kaks segmenti. Ühed on need, kes kiidavad heaks MTÜ Antoniuse Gildi tegevuse ja on üldiselt rahulolevad, mis aga ei tähenda, et neil poleks soovitusi, mida gild paremini saaks teha. Kuid soovitused on siis pigem füüsilise keskkonna või meistri enda kulutustega seoses. Teine segment on need inimesed, kes näevad vastuolusid gildi tegevuses ja selles, mis eesmärgil tegelikult gild uuesti ellu äratati. Segmenteerimiseluseks saab kokkuvõtvalt nimetada suhtumist Antoniuse Gildi arengusuundadesse ja nendest tingitud kuvandisse. Segmenteerimine on teostatud sisemisele turundusuuringule antud vastuste põhjal ja segmentide suurus on esitatud joonisel 17: esimesse ehk pooldajate segmenti kuulub 77,8% küsimustikule vastanutest ja teise segmenti 22,2%.



Joonis 17. Sisemise turu segmendid Antoniuse Gildis (autori koostatud).

Oma intervjuus mainis Tamm, et tema arvates tajuvad õuel töötavad inimesed hetkel, et juhtkonnapoolne tähelepanu on suunatud neist eemale. Gild on võtnud endale kohustuse olla Tartu linnas atraktiivne turismiobjekt ja seoses uute võimalustega tänu Euroopa Liidu fondidest saadud rahale ongi hakatud Antoniuse Õue üha rohkem külastama. Üürnike jaoks on see hea, kuna külastajad on kõik nende potentsiaalsed tellijad, kuid samas muutub suurenev külastajate hulk üha häirivamaks teguriks, kuna rahulikku töötegemise aega jääb seoses sellega vähemaks. Õuel töötavad inimesed võiksid aga tajuda suurenevat külastajate hulka positiivsena. (Tamm 2011)

Vähemalt mõnede gildis töötavate inimeste suhtumine gildi külastajatesse väljendus ka nende kommentaarides, millest ühes arvati, et turistidele peaks pileteid müüma, kuna tavaliselt aetakse vaid riulid sassi ja tooteid ei osteta. Öeldi ka konkreetselt välja, et liigne turismile orienteerumine on vale, sest turistil on vaid siis mõnus gildis käia, kui kunstnikul on gildis mõnus ja liigne pingutamine kaotab koha eheduse.

Antoniuse Gildi puhul võib välja tuua veel ühe aspekti, mis on seotud meistritega ja külastajatega. Organisatsiooni poolt saadetakse välja sõnum selle kohta, et Meistrite-maja lahtiolekuaegadel saab kodadesse sisse astuda ja vaadata meistreid töötamas. Tegelikult seda lubadust alati täita ei suudeta ja maja lahtiolekupäeval võivad mitmed kojad paar tundi või kauemgi suletud olla.

Nende probleemide tulemusena saab jõuda esimese olulise assotsiatsioonini, mida Antoniuse Gildi sisemine bränd võiks luua ja selleks on omadus, et gild ootab külastajaid, nad on väga teretulnud ja märksõnana saaks kasutada mõistet külalislahkus. Külalislahkus peaks väljenduma nii selles, kuidas meistrid kodade külastajatega suhtlevad, kui ka kaudsetes märkides, nagu näiteks, et Meistrite-maja ametlikel lahtiolekuaegadel on ka kojad avatud ning külastaja tunneb end gildis hästi ja oodatuna.

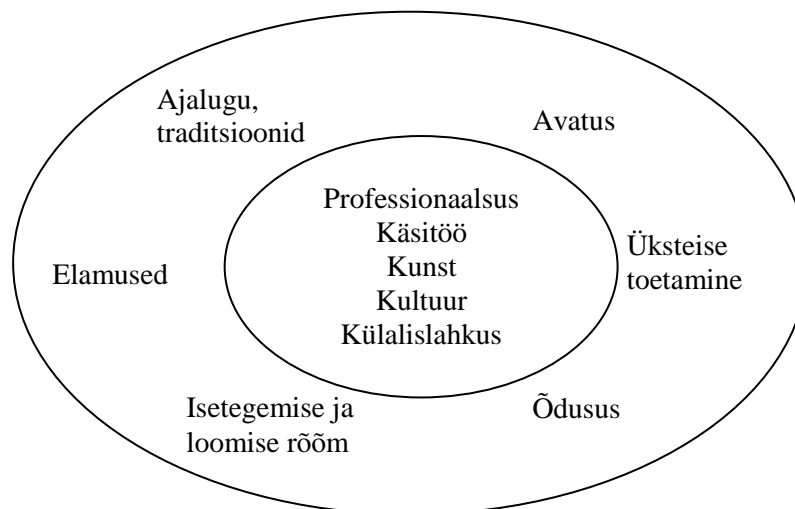
Kõige olulisemaks väärtuseks peetakse organisatsioonis töötavate inimeste poolt professionaalsust – et kunst ja käsitöö, mida gildis tehakse, oleks kvaliteetne ja kõrge kunstilise väärtusega (Tamm 2011). Sisemise brändi identiteedis peaksid kindlasti kajastuma nii professionaalsus, kunst kui ka käsitöö. Märksõnana lisatakse ka kultuur, kuna organisatsiooni visioon on saada kunsti-, käsitöö- ja kultuurikeskuseks. Antoniuse Gildi kohta saab öelda, et see on koht, kuhu tullakse kultuuri nautima. Eriti hästi ilmneb

see näiteks hansapäevade ajal, kui kodades saab vaadata meistrite töid, Gildimajas näituseid ning õuel teevad oma etteasteid erinevad tantsu-, muusika- ja teatritrupid. Ka gildi traditsioonid on üks osa sellest kultuurist, mida gildis kogeda saab. Nende märksõnade – professionaalsus, kunst, käsitöö ja kultuur – puhul saab öelda, et neid on organisatsioonis selle algusajast peale edendatud ja ka sisemises turundusuuringus osalejad kasutasid neid sõnu gildi iseloomustamiseks.

Omavahelisi suhteid võiksid Antoniuse Gildis töötavad inimesed tajuda nii, et gild oleks nende jaoks sõbralik rahulik vaba avatud keskkond, kus kõigil on tegutsemisruumi ja kus kõigil on võimalik oma muresid väljendada, ilma et nad kardaksid, et sellele järgneks mis tahes negatiivne järelmõju (Tamm 2011). Identiteeti lisatakse märksõnadena avatus ja üksteise toetamine. Avatus viitab nii avatud suhtumisele oma arvamus avaldamisesse kui ka uutesse ideedesse. Üksteise toetamine on see, mis muudab töökollektiivi meeldivaks ja suurendab ühtsustunnet gildi üürnike seas.

Intervjuu tulemusena määratletud sisemise brändi identiteeti kujutatakse joonisel 18. Kuna sisemise brändi kujundamise kontseptsioon on brändi kontseptsiooni kohandamine ettevõtte töötajatele, siis on sisemise brändi identiteet esitletud nii, nagu kujutatakse ettevõttevälise brändi identiteeti: keskel on brändi tuum ja välimises ringis on sisemise brändi lisaväärtused (vt joonis 6 lk 20). Antoniuse Gildi sisemise brändi identiteedi tuumaks on professionaalsus, käsitöö, kunst, kultuur ja külalislahkus. Tuuma on valitud nimetatud väärtused, kuna need on gildi juhtkonna nägemus sellest, milline on Antoniuse Gildi brändi olemus.

Laiendatud sisemise brändi identiteedi juurde kuuluvad sellised märksõnad nagu avatus, üksteise toetamine, õdusus, elamused, isetegemise ja loomise rõõm, ajalugu ning traditsioonid. Elamused, ajalugu ja traditsioonid avardavad veelgi sisemise brändi tuumas oleva kultuuri mõistet. Üürnike ja töötajate omavaheliste suhetega on otseselt seotud avatus ja üksteise toetamine. Elamused, isetegemise ja loomise rõõm ning õdusus on tihedalt seotud sellega, mida tahetakse gildi küllastajale näidata ja pakkuda. Kuna gildis töötavad kunstnikud ja käsitöölised on ka õpitubade juhendajad, siis nemad peavad isetegemise ja loomise rõõmu endas kandma ja suutma seda ka edasi anda. Õdusus tuleneb gildi füüsilisest keskkonnast, kuid ka üürnikel on oma roll selles, et nad end gildis hästi tunneksid.



Joonis 18. Antoniuse Gildi sisemise brändi identiteet (autori koostatud Tamm 2011 põhjal).

Sisemise turundusuuringu tulemustest selgus, millisena tajuvad meistrid Antoniuse Gildi ehk milline on sisemise brändi kuvand organisatsioonis. Märksõnadena saab välja tuua kolm olulisemat: kvaliteet, kunst ja käsitöö, nende kõrval kirjeldatakse sisemise brändi kuvandit ka järgmiste fraaside abil: sõbralikud inimesed; gildi hea tunnus ja omapära; palju tööd, vähe aega; ajalugu vs tänapäev ja mõnus töökeskkond. Uuringu tulemuste põhjal moodustati Antoniuse Gildis töötavatest inimestest kaks segmenti: Antoniuse Gildi arengusuundadega ja neist tingitud kuvandiga rahulolevad või sellesse neutraalselt suhtuvad inimesed ja teise segmendina gildi kuvandiga rahulolematud inimesed. Sisemise brändi identiteedi tuumaks on professionaalsus, käsitöö, kunst, kultuur ja külalislahkus ning lisaväärtusteks avatus, üksteise toetamine, õdusus, isetegevuse ja loomise rõõm, elamused ning ajalugu, traditsioonid.

2.3. Sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise võimalused MTÜ Antoniuse Gildis

Antud alapeatüki alguseks on sisemise turunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise mudelist (vt joonis 13 lk 33) läbitud neli sammu, milleks on sisemise turundusuuringu teostamine, sisemise brändi kuvandi määratlemine, meistriskodades

töötavate inimeste segmenteerimine ja toote ehk sisemise brändi identiteedi määratlemine. Järgneb positsioneerimise etapp ning käesolevas alapeatükis antakse soovitusel sisemise brändi kujundamiseks sisemise turunduse rakendamise kaudu MTÜ Antoniuse Gildis toetudes organisatsioonis läbiviidud uuringutele ja sisemise brändi identiteedile.

Eelmises alapeatükis määratleti Antoniuse Gildi sisemise turunduse sihtrühma seas kaks segmenti (vt joonis 17 lk 49). Üheks neist olid gildis töötavad inimesed, kes ei ole rahul Antoniuse Gildi kuvandiga. Vaid sellele segmendile mõeldud tegevusena soovitab autor vastavasse segmenti kuuluvate meistritega läbi viia personaalsed vestlused. Vestlus tuleb eelnevalt selle läbiviijal korralikult ette valmistada ja see peab võimaldama meistril avaldada arvamust gildi arengusuundade, imago, juhtimise ning oma isikliku nägemuse kohta. Sellised vestlused aitavad juhtkonnal mõista vastava negatiivse suhtumise tagamaid ning neist saadud informatsiooni põhjal saab planeerida samme, mis aitaksid rahulolematute meistrite suhtumist muuta.

Juhtkonna poolt langetatud otsuste puhul tasub alati mõelda, millised võivad olla ühe ja teise segmendi reaktsioonid ning tagasiside. Kindlasti peab kõigile üürnikele pakkuma regulaarselt võimalust konkreetsetes küsimustes oma arvamust avaldada ja seda arvamust tuleks ka ise küsida. Kui sisemise brändi identiteedi üheks võtmesõnaks on üksteise toetamine, siis juhtkond peab toetuse näitamisel erilist initsiatiivi ilmutama.

Füüsilise keskkonna puhul saab gild muudatusi teha vaid üldkasutatavates ruumides, kuna oma ruumi sisustamise eest vastutab iga meister isiklikult. Meistritele saaks aga nende hallatavate ruumide kohta soovitusi anda. Kaubanduskeskuste ja teenindus- asutuste puhul mõeldakse väga täpselt läbi kliendi liikumise trajektoori ja see, mida ta teel ühest punktist teise näeb või teeb. Sarnaselt võiks mõelda meistrikoja peale: kui külastaja on Meistritemajas, siis mis meelitab teda meistrikotta sisse astuma? Kuidas on tal võimalik liikuda koja sees? Kas müügil olevad tooted jäävad külastaja jaoks nähtavale kohale ja on piisavalt esile tõstetud? Kuidas võiks toodete väljapanekut kujundada? Taolistele küsimustele vastuseid otsides jõutakse teadmiseni, milline on meistrikoda, kus gildi tulnud linnakodanik või turist peatub pikemalt kui mõnikümmend sekundit ja kus ta ka vahva elamuse saab.

Sisemisest turundusuuringust tuli välja soovitusi, mida saaks veel füüsilise keskkonna juures parandada. Välja toodi ülemise korruse temperatuuri küsimus, kuna suvel on seal töötajatel liiga palav. Ventilatsioonisüsteemi kohta kurdeti, et see tuleks üle vaadata, kuna elektrikulu olevat liiga suur. Nendele märkustele soovitab autor tähelepanu pöörata ja üürnikele teada anda, et nende küsimustega tegeletakse.

Kuna Meistritemajja loodav müügiplind kogus pea võrdselt nii poolt- kui vastuhääli, arvab autor, et kui MTÜ Antoniuse Gildil on ressursse, et luua koht, kus müüakse gildi enda sümboolikaga tooteid, tulevad positiivselt meelesstatud üürnikud kindlasti ettevõtmisega kaasa. See võib nakatada ka teisi meistreid ettevõtmisele kaasa aitama. Ühisel müügiplinnal on organisatsioonivälist turundust silmas pidades mitmeid pooltargumente, kuid see võib edukalt ka üheks sisemise turunduse rakendamise meetodiks olla. Võib juhtuda, et külastajad eelistavad pigem mitte meistreid nende töö juures segada või ei julge nad näiteks kinnistest ustest sisse minna. Eraldi müügiplind võiks olla koht, kus meistrikodade tööd nähtaval on ja kust suurem huviline ka konkreetse koja juurde juhatatakse. Kasu peaksid saama eriti teisel korrusel tegutsevad kojad, kuna võib juhtuda, et üksikkülastajad mingil põhjusel loobuvad Meistritemaja ülemisele korrusele minemast.

Kuna MTÜ Antoniuse Gild ja meister on omavahel seotud allüürilepingu kaudu, siis on üks gildile omane sisemise turunduse rakendamise koht üürnikule seatud kohustused. Nõuded riietusele on üks teema, milles küsimustikule vastajad eri meelt olid. Nende viie inimese arvamus (27,8%), kes riietusega vähemal või rohkemal määral rahul pole, on väga oluline. Neist kolm on ka MTÜ Antoniuse Gildi liikmed. Kui vaadata riietuse küsimust sisemise turunduse vaatenurgast, asub autor seisukohale, et nõudeid võiks muuta.

Sisemises turundusuuringus esines vastuseid, et riided aitavad kaasa Antoniuse Õue kuvandi loomisele ja organisatsiooni tugevdamisele ning üks vastaja püstitas küsimuse, et kui riietus on selle töökohaga kaasaskäiv kohustus, siis milleks vaielda. Kui viis inimest ehk 27,8% kollektiivis eiravad pidevalt riietusele esitatud nõudeid, tasub antud küsimusele tähelepanu pöörata.

Teatav rahulolematu suhte suhtes tuleneb just sellest, et üürnikud ei võta niivõrd omaks eesmärki hoida keskaegset hõngu gildis. Kuna tegemist on loovinimestega, siis võiks anda neile endile võimaluse riided disainida. Kätte antav ülesanne peaks aga välja nägema nii, et esmalt antakse ülevaade sellest, millised on Antoniuse Gildi eesmärgid ja väärtused, mida hoitakse, ja neid silmas pidades tuleks kunstnikel visandada või panna kirja oma ideed õigest vormist.

Uuringu vastused näitasid, et väljaspool Tartu linna toimuvatele üritustele on gildi esinduse leidmine raske. Kui Antoniuse Õues toimuvatel üritustel ollakse nõus osalema, siis veidi alla poole vastanutest väljaspool maja kaasa lüüa ei taha. Autor näeb ühe võimalusena seda, et loodaks süsteem, mis seob töötaja antud panust Antoniuse Gildi tegemistesse ja rahalisi kohustusi või muid hüvesid. Ettevõttevälises turunduses on kasutusel lojaalsusprogrammid, mis teatud allahindlusprotsendiga või boonuste kogumisega meelitavad kliente püsiklientideks.

Kuna meistritele töötasu ei maksta, oleks nende puhul motiveerivaks vahendiks üüritasu vähendamine. Mitmed vastajad tõid küsimustiku avatud küsimuste juures välja, et ridu üürilehel võiks vähendada. Autor arvab, et kui meister võtab aega selleks, et Antoniuse Gildi avalikel üritustel esindada, võiks tema reklaamikulu olla teatud summa võrra väiksem, kui nendel meistritel, kes eelistavad üritustest mitte osa võtta. Lisaks saaks kaaluda muude boonuste loomist gildi väljaspool Antoniuse Õue esindavatele üürnikele. Hetkel on gildis töötavatele meistritele lubatud oma üritusteks ruume rentida hinnakirjas esitatud hindadest poole soodsama hinnaga.

Nendele üürnikele, kes osalevad üritustel väljaspool maja, võiks kokkulepitud tingimuste alusel ühekordne ruumide rent tasuta olla ja seda näiteks tema sünnipäeva-kuul. Kui meister oma sünnipäeva tarbeks gildisaali rendib, on see siiski kena žest gildi poolt ja võimalus, et ka ürituse külalised gildist vaimustusse satuvad ja edaspidi seda uuesti külastavad.

Sisemises turundusuuringus oli ühe märkusena välja toodud, et gild võiks pakkuda võimalusi vahetada kogemusi teiste tarbekunstnike ühendustega, et näha, millega mujal tegeletakse. Gildi arendusjuht väitis, et gildile on oluline kunstnike ja meistrite toetamine nende enesetäiendamises, hariduse saamises, neil aidatakse teha näituse-

projekte ja samal ajal tuuakse sisse teiste kunstnike kogemusi ja teadmisi koostöö näol, mis toimub teiste organisatsioonidega (Tamm 2011). Gild võiks koostööd veelgi enam rõhutada ja hakata korraldama traditsioonilisi tarbekunstnike kokkusaamisi igal aastal. Esialgu võib seda proovida väiksema seltskonnaga ja seejärel kasvatada ringkonda. See võiks olla sündmus, mida oodatakse nii majas sees kui väljaspool.

Külalislahkus on üks märksõna, mis esineb sisemise brändi identiteedi puhul, aga mitte sisemise brändi kuvandis (vt joonis 16 lk 48, joonis 18 lk 52). Külalislahkuse tunde viimiseks üürnikeni soovitatakse esmalt, et kogu juhtkond peab seda tunnet enda sees kandma ja eeskujuks olema. Seejärel võib üürnikele läheneda nii, et rääkida sellest, kuidas nemad kasu saavad, kui külalislahkust üha enam välja näitavad. Kodades töötavatele inimestele tuleb esmalt rääkida ka turundamisest üldiselt ja just selles võtmes, kuidas nemad turunduslikke võtteid kasutada saaksid. Juttu võiks ilmestada paljude näidetega ja leida veebist ka videolugusid selle kohta, kuidas väikesed nüansid suhtlemise juures muudavad klientide suhtumist ettevõttesse. Hea on kasutada mõnd elavat näidet gildist väljaspool ehk inimest, kes oskab rääkida oma kunsti turundamise teemal.

Kõige enam soovitusi antakse sisekommunikatsiooni teema kohta. Kuna vajadus ja huvi on olemas, võiksid juhid teavitada meistreid Antoniuse Gildi ajaloo kohta käivatest faktidest. Seda võiks teha loovalt, näiteks viia esmalt läbi viktoriin, et meistrid saaksid oma teadmisi testida, ja seejärel teha pildimaterjaliga ettekanne õigetest vastustest. Lisaks ajaloolistele faktidele võiks rääkida veelgi enam ka ettevõtte eesmärkidest ja sealhulgas ka sellest, kuidas üks koda saab oma tegevusega Antoniuse Gildi eesmärkide täitmisele kaasa aidata.

Kuna tagasiside sellele küsimusele, kas gildis võiks toimuda rohkem kollektiivile mõeldud ühisüritusi, oli positiivne, siis gildi juhtkond võiks vastutada taoliste kokkusaamiste korraldamise eest. Kas või tehagi lõbusa ajalootunnikese täiesti spontaanselt ja öelda vaid hommikul kõigile, et kindlaks kellaajaks palutakse meistritel saali koguneda.

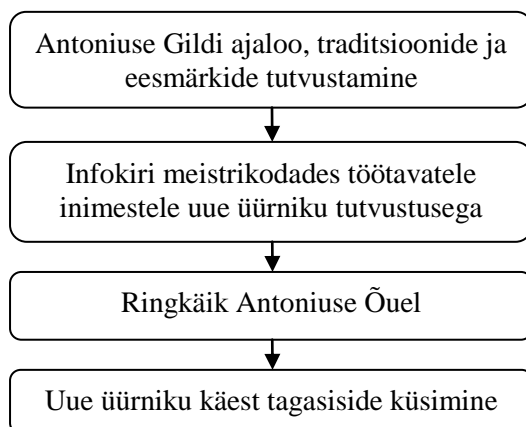
Mitmeid märkuseid tehti meistrikodades töötavate inimeste poolt selle kohta, et reklaami võiks gild endale rohkem teha. On võimalik, et ehk pole kõikide kodade

töötajad reklaamikanalitest teadlikud ja meistritele võiks anda teatud intervallide tagant teada sellest, kus ja kuidas gild end reklaaminud on. Ja veelgi paremat ettekujutust sellest, kui paljude inimesteni selle reklaamiga jõutakse, aitaks anda antud kanali ligikaudne tarbijate hulk.

Reklaami ja maine teemat kokkuvõtlikult käsitledes tuuakse välja soovitus, et juhtkond võiks meistritele mõeldud infokirjadele lisada juurde ka lingid või teabe selle kohta, kus Antoniuse Gildi tegemisi on kajastatud, milliseid fakte on esile tõstetud, kuhu ise Antoniuse Gild oma reklaaminfo on üles pannud ning kui paljude inimesteni selle abil vastav info jõuda võiks. Seda teavet saaks edastada ka koosolekul, kuid aja kokkuhoiu huvides on mõistlik kasutada pigem infokirja. Selline teguviis annab märku, et juhid on teadlikud sellest, mida Gildi kohta räägitakse, huvituvad sellest ja soovivad, et ka kõik meistrid antud teemaga kursis oleksid.

Seoses uue üürniku sisseelamisega võiks kasu olla sellest, kui koostataks kirjalik juhend selle kohta, millised tegevused järgnevad uue üürniku vastuvõtmisele gildi kollektiivi. Joonisel 19 on illustreeritud protsess, mis peaks järgnema uue meistriga allüürilepingu sõlmimisele. Esimene etapp on gildi ajaloo, traditsioonide ja eesmärkide tutvustamine uuele üürnikule. Seejärel tuleks saata ka meistritele infokiri, et gildis on uus meistrikoja perenaine või peremees ning lühidalt teda tutvustada. Järgneb ringkäik Antoniuse Õuel ehk lähem tutvumine gildi majadega ja inimestega. Kui tegevused on paika pandud, saab uue inimese lisandumisel vastava juhendi ette võtta ja kõik etapid läbida. Kuigi juht võib olla teadlik sellest, millist infot on vaja uue töötajaga jagada ja mida talle tutvustada, aitab kirjapandu järgimine vältida seda, et mõni etapp edasi lükatakse või ära unustatakse.

Samuti võiks kuu või kaks pärast uue üürniku tööle asumist küsida temalt tagasisidet ja see ka üles märkida. Üürnikule võikski rõhutada just seda aspekti, et tulevikus tahetakse sisseelamine võimalikult hõlpsaks teha ja organisatsioon tahab areneda selles vallas. Võib loota, et murekohad tulevad siis kergemini välja ja üürnik julgeb neid puudutada, kuna ta teab, et nende põhjal ei anta mitte talle hinnangut, vaid juhid tahavad just enda tegevusele hinnangut saada.



Joonis 19. Antoniuse Gildi uue üürniku sisseelamist soodustav protsess (autori koostatud).

Eelpool mainiti juba, et üks boonuse on gildi üürnike jaoks võimalus rentida ruume nagu gildisaal, Meistritemaja saal ja loovuskoda ning õueala poole hinnaga. Lisahüveks saab pidada ka seda, et meistriskodades töötavad inimesed saavad osa üritustest ja kontsertidest, mis Antoniuse Õuel toimuvad. Kuna tegemist on mittetulundusühinguga, siis on rahalised ressursid küllaltki piiratud, et nende abil gildi üürnikele boonuseid luua ja neid seeläbi motiveerida. Ruumide rentimine veelgi soodsamatel tingimustel oleks see, mida gildi juhtkond võiks kaaluda üürnike puhul kehtestada.

Sisemise brändi kujundamiseks kasutatakse ettevõttesisest kommunikatsiooni. Järgnevalt antakse soovitusi treeningute, juhendamise, infomaterjalide, infokirjade ja koosolekute kohta.

Treeninguid ja juhendamist saab kasutada gildis klienditeeninduse paremaks muutmiseks. Igapäevatoos suhtlevad üürnikud pidevalt gildi külastajatega ja igal meistril on oma suhtlemise stiil. Juhendamise abil saaks üürnikele tutvustada oskusliku klienditeeninduse põhitõdesid ja tähelepanu pöörata nüanssidele, millele ehk meistrid alati ise ei mõtle. Neist kõige levinum on külastaja tervitamine naeratusega. Treeningute käigus saavad meistrid neile antud nippe harjutada ja omaks võtta. Edu korral kasvab nii meistrikoja kui ka Antoniuse Gildi rahulolevate klientide hulk.

Infomaterjalidest võiks gildis olla füüsilisel kujul olemas sisemise brändi raamat. Seda ei peaks nõnda pealkirjastama, vaid kasutada saaks loovamat lähenemist ja panna materjalidele pealkiri, mis kutsuks üht meistrit seda väljaannet ka lugema. Sisemise brändi raamat ei peaks olema kui lihtsalt sõnad must-valgel, vaid nagu sihtauditoorium on eriline – kunstnikud ja käsitöölised – peaks ka sisemise brändi raamatule andma erilise näo.

Sisemise brändi raamatus võiks iga märksõna juures lahti kirjutada, mida see gildi jaoks tähendab. Näiteks kunsti ja käsitööga seoses saab viidata ajaloolisele taustale ja rõhutada kunstilist vabadust. Iga märksõna kohta saaks kirjutada omaette peatüki, asetada selle märksõna gildi konteksti ja kirjeldada seda viisil, mida juhtkond soovib, et ka üürnikud oma mõtteviisi aluseks võtaksid.

Ühtlasi oleks hea sisemise brändi raamatut näidata ka potentsiaalsetele üürnikele, sest organisatsioon otsib koostööks just selliseid inimesi, kelle väärtused organisatsiooni omaga ühtivad. Potentsiaalsele üürnikule oleks see ehk veel üheks võrdlusallikaks, mille põhjal ta hindab enda motiivide ja eesmärkide sobivust gildi keskkonda.

Antoniuse Gildis toimuvad kord kuus infotunnid (Tamm 2011). Infotund on see koht, kus saab juhtkond rääkida sellest, et Antoniuse Gildis hakatakse keskenduma organisatsioonivälisele ja sisemisele brändile. Üürnikele tuleb tutvustada, mida tähendab bränd, mis seda mõjutab ja kuidas organisatsioon seda kujundada saab. Samuti tuleb kõneleda ka sellest, kuidas meistikoda gildi brändi mõjutab ja kuidas soovitud brändi kujunemisele kaasa saab aidata.

Infokirjad on samuti üks sisemise brändi kujundamise vahend. Sõltuvalt sellest, mida identiteet rõhutab, peaks sama rõhutama ka infokirjades. Kui tahetakse rõhutada külalislahkust ja avatust, tuleks infokirja lõpus kirjeldada rõõmsalt külaliste hulga suurenemist või puudutada põgusalt mõnd juhtu, kuidas külastajad on gildis väga sügava elamuse osaliseks saanud.

Tabelis 3 on esitatud antud peatükis käsitlemist leidnud soovitused sisemise turunduse rakendamiseks ja sisemise brändi kujundamiseks organisatsioonis MTÜ Antoniuse

Gild. Soovitused on liigitatud sisemise turunduse elementide ja sisemise brändi kujundamise vahendite järgi.

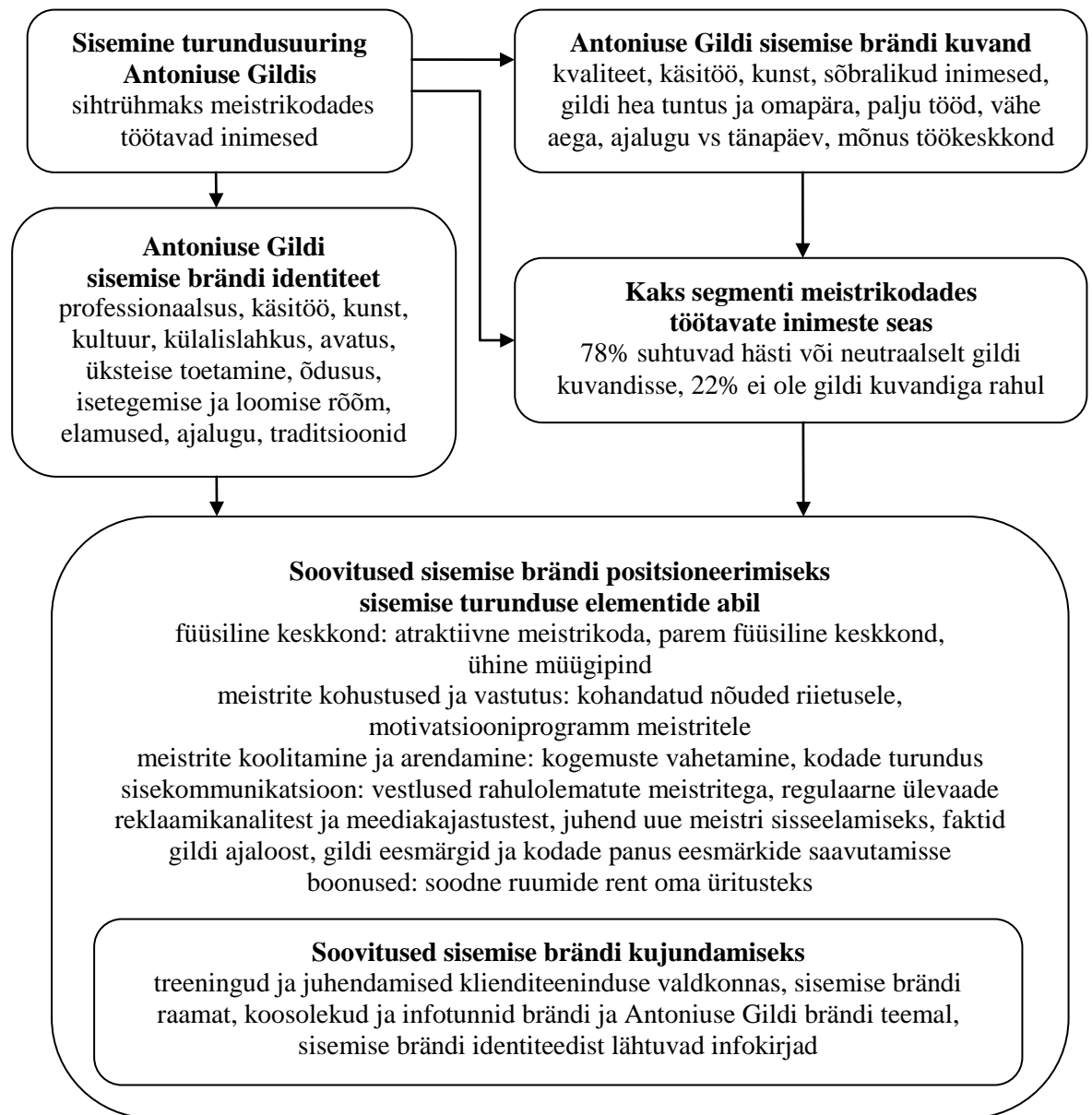
Tabel 3. Soovitused sisemise turunduse rakendamiseks ja sisemise brändi kujundamiseks Antoniuse Gildis.

Sisemise turunduse rakendamine		Soovitused
Sisemise turunduse elemendid	Füüsiline keskkond	Anda üürnikele meistriskodade jaoks soovitused, mis aitaksid koda külastaja jaoks veelgi atraktiivsemaks teha.
		Võtta arvesse või anda tagasisidet üürnike poolt tehtud ettepanekutele füüsilise keskkonna kohta.
		Luu ühine müügipind Antoniuse Gildi suveniiride ja meistrite tööde jaoks.
	Meistrite kohustused ja vastutus	Muuta nõudeid riietusele, kaasates protsessi ka meistreid.
		Luu motivatsiooniprogramm, mis innustab meistreid ka majast väljaspool toimuvatel üritustel osalema.
	Meistrite koolitamine ja arendamine	Luu üha rohkem võimalusi kogemuste ja teadmiste vahetamiseks teiste kunstnike ja käsitöölisega.
		Rääkida turundusest ja sellest, kuidas üürnik ise end ning oma tooteid turundada saaks.
	Sise-kommunikatsioon	Via läbi personaalsed vestlused gildi kuvandiga rahulolematute meistritega.
		Anda kodades töötavatele inimestele regulaarselt ülevaade kasutatavatest reklaamikanalitest ja meediakajastustest.
		Koostada kirjalik juhend selle kohta, millised etapid läbitakse, et aidata uuel üürnikul kohaneda.
Lõbusas võtmes tutvustada fakte gildi ajaloo kohta.		
Boonused	Tutvustada põhjalikumalt gildi eesmärke ja seda, kuidas kojad nende täitumisele kaasa saavad aidata.	
	Pakkuda meistritele ruumide renti oma ürituste tarbeks praegusest veelgi soodsamatel tingimustel.	
Sisemise brändi kujundamise vahendid	Treeningud, juhendamised	Juhendada meistreid klienditeeninduse valdkonnas.
	Infomaterjalid	Luu sisemise brändi raamat.
	Koosolekud, infotunnid	Tutvustada brändi teemat üldiselt, et tõsta meistrite teadlikkust.
		Tutvustada meistritele, kuidas nemad brändi kujundamisele kaasa aitavad.
Infokirjad	Rõhutada infokirjades sisemise brändi identiteediga seotud teemasid.	

Allikas: autori koostatud.

Joonisel 20 on esitatud mudel, mis kujutab sisemise turunduse rakendamist sisemise brändi kujundamise eesmärgil MTÜ Antoniuse Gildis. Protsessi tulemusena kujundatakse organisatsioonile soovitud sisemine bränd. Sisemise turunduse

elementidel on sisemise brändi kujundamisel täiendav ja toetav funktsioon, kuna vastavates sisemise turunduse valdkondades muudatuste tegemine võimaldab veelgi tugevamalt kinnistada loodetud positiivseid assotsiatsioone gildi üürnike seas.



Joonis 20. Sisemise turunduse rakendamine sisemise brändi kujundamise eesmärgil MTÜ Antoniuse Gildis (autori koostatud).

Sisemise turunduse tooteks MTÜ Antoniuse Gildis on soovitud sisemise brändi identiteet, mille tuuma moodustavad professionaalsus, käsitöö, kunst, kultuur ja külalislahkus. Sisemise turunduse rakendamiseks sisemise brändi kujundamise eesmärgil saab gildis kasutada järgmisi samme: sisemise turundusuuringu teostamine

organisatsioonis, selle põhjal sisemise brändi kuvandi määratlemine ja gildis töötavate inimeste segmenteerimine, sisemise brändi identiteedi määratlemine ning selle alusel muudatuste tegemine sisemise turunduse elementidega seotud valdkondades ja sisemise brändi teadmiste edastamine vastavate vahendite abil.

KOKKUVÕTE

Sisemine turundus on üks turunduse vorm, mille sihtgrupina käsitletakse ettevõtte töötajaid. Sisemine turundus on kui ettevõtte ideede, eesmärkide ja strateegiate reklaamimine töötajatele. Selle teostamine on vajalik, et töötajad võtaksid ettevõtte juhtkonna poolt loodud suunad ja sihid omaks ning aitaksid kaasa seatud eesmärkide saavutamisele. Seega on tarvis sisemise turunduse programmi kaudu luua keskkond, mis toetab töötajate tahet ettevõtte huvisid järgida.

Sisemine turundus mõjutab lisaks ettevõtte töötajatele kaudselt ettevõtteväliseid kliente. Sisemise turunduse abil on võimalik tõsta teeninduse kvaliteeti, mis omakorda mõjutab klientide taju ettevõttest. Kuna kliendile on suunatud ka ettevõtteväline turundus, siis peaksid nii sisemine kui ka väline turundus olema omavahel kooskõlas ja viidud ellu paralleelselt. Antud nõue on vajalik selleks, et töötajad oleksid teadlikud ettevõttevälise turunduskommunikatsiooni olemusest ja eesmärkidest.

Sisemise turunduse elementideks peetakse järgmisi tegureid: ettevõtte struktuur, töötajate värbamine ja valik, füüsiline keskkond, töötajate volitamine, töötajate koolitamine ja arendamine, sisekommunikatsioon (s.h töötajate omavahelised suhted, töötajate ja juhtide vahelised suhted) ning töötasud ja boonused. Neile elementidele tuleb ettevõttel tähelepanu pöörata, et saavutada sisemise turunduse eesmärk – tõsta töötajate rahulolu, seeläbi parandada teeninduse kvaliteeti ja ettevõtte mainet klientide silmis.

Sisemise brändi kujundamine on brändi kontseptsiooni rakendamine ettevõtte sees. Bränd on lubadus ja tajude kogum ehk kõik, mida nähakse, kuuldakse, teatakse, tuntakse ja mõeldakse ettevõttest. Sisemise brändi kujundamine täidab üht sisemise turunduse funktsiooni, milleks on panna töötajad aru saama ettevõtte eesmärkidest ja aidata kaasa sellele, et töötajad ettevõtte eesmärkidele ka pühendunud oleksid. Sisemise

brändi kujundamise eripära tuleneb sellest, et keskendutakse ettevõtte brändiga seotud sihtidele ja eesmärk on siduda omavahel ettevõtteväline ja sisemine bränd.

Sisemise brändi neli aspekti on funktsionaalsed aspektid nagu eesmärk, missioon; sümboolsed tunnused nagu väärtused, uskumused, lubadused ja põhimõtted; käitumuslikud tunnused nagu juhtimise praktikad ja oodatud käitumised; kogemuslikud aspektid nagu tunne ja vaim. Sisemise brändi saab jagada kaheks osaks, millest üks on ettevõtteväline bränd ja teine osa tuleneb sellest, mida ettevõtte kliendid ei taju, kuid mida töötajad kogevad – kõik, mis on seotud omavaheliste suhetega ettevõttes. Sisemise brändi kujundamise vahenditeks peab autor järgmiseid vahendeid: infokirjad, infomaterjalid, treeningud, koosolekud ja juhendamine.

Käesolevas bakalaureusetöös vaadeldakse esmalt eraldi nii sisemise turunduse rakendamise kui sisemise brändi kujundamise protsesse. Sisemise turunduse rakendamise protsess koosneb kolmest tasandist: toote määratlemine, töötajate segmenteerimine ja moodustatud segmentides toote positsioneerimine, sealjuures on iga tasandiga seotud sisemine turundusuuring. Viimase eesmärk on töötajate vajaduste väljaselgitamine ning see on abiks nii sobivate segmenteerimisparameetrite kui ka turundusmeetmetiku valimisel. Toote all on mõeldud mis tahes muudatust, mida ettevõtte soovib ellu viia. Segmenteerimine on vajalik, kuna selline lähenemine tagab suurema edu kui kõigile töötajatele ühtviisi lähenedes. Viimase etapina käsitletud positsioneerimine toetub järgmistele turundusmeetmetele: protsess, hind, turunduskommunikatsioon ja koht. Sisemise brändi kujundamise etapid on järgmised: uuring ettevõtte töötajate seas, võtmeküsimustele vastamine, kommunikatsioonimaterjalide väljatöötamine ja tagasiside kogumine. Võtmeküsimused puudutavad järgmisi teemasid: mida arvavad töötajad ettevõttest; mida tahetakse, et nad ettevõttest mõtleksid ja mis neid veenaks nii mõtlema.

Sisemise turunduse ja sisemise brändi kujundamise integreeritud mudelis on esimeseks etapiks sisemine turundusuuring. Selle alusel määratletakse sisemise brändi kuvand ehk see, millisenä töötajad antud hetkel ettevõtet tajuvad. Turundusuuringu alusel teostatakse ka töötajate segmentidesse jaotamine. Järgnevalt tuleb määratleda toode ehk sisemise brändi identiteet ja seejärel saab asuda valitud toodet positsioneerima ja sisemist brändi kujundama selle vahendite kaudu. Viimaseks etapiks on tagasiside

kogumine ning selle alusel saab teha muudatusi sisemise turunduse rakendamisel kasutatavates võtetes.

Sisemise turunduse rakendamist vaadeldakse MTÜ Antoniuse Gildis. Tegemist on professionaalseid kunstnikke ja käsitöölisi ühendava organisatsiooniga, mis tegeleb ürituste ja tegevuste organiseerimisega Antoniuse Õue territooriumil. Sisemise turunduse rakendamine ja sisemise brändi kujundamine MTÜ Antoniuse Gildis on oluline seetõttu, et meistrikodades töötavad inimesed, kes on gildiga seotud allüürilepingu kaudu, aitaksid kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Nii sisemise brändi kujundamise kui ka sisemise turunduse rakendamise teema on organisatsiooni jaoks uus, kuid kuna töö koostamise hetkel kujundatakse gildile ka organisatsioonivälist brändi, on see sobiv hetk alustada ka antud töö teemade käsitlemist ja nende kontseptsioonide rakendamist Antoniuse Gildis.

2010. aasta augustikuus teostati Antoniuse Gildis sisemine turundusuuring, mille sihtrühmaks olid kodades töötavad inimesed: kodade peremehed ja perenaised, nendega koos töötavad meistrid ja praktikandid. Vastamismäär antud uuringu puhul on 85,7% ehk 18 isikut 21 seast täitsid küsimustiku. 2011. aasta märtsikuus teostas autor intervjuu organisatsiooni arendusjuhi Katrin Tammega.

Sisemise turundusuuringu põhjal määratles autor Antoniuse Gildi sisemise brändi kuvandi, milles kajastuvad järgmised märksõnad: sõbralikud inimesed; gildi hea tunnus ja omapära; palju tööd, vähe aega; ajalugu vs tänapäev ja mõnus töökeskkond. Autori arvates eristuvad kodades töötavate inimeste seas kaks segmenti. Segmenteerimisaluseks on suhtumine Antoniuse Gildi arengusuundadesse ja nendest tingitud kuvandisse. 77,8% vastajatest suhtuvad gildi kuvandisse positiivselt või neutraalselt ja 22,2% vastajatest ei ole rahul Antoniuse Gildi kuvandiga. Intervjuu põhjal määratleti gildi sisemise brändi identiteet, mille tuumaks on professionaalsus, käsitöö, kunst, kultuur ja külalislahkus ning lisaväärtusteks avatus, üksteise toetamine, õdusus, isetegemise ja loomise rõõm, elamused ning ajalugu, traditsioonid.

Sisemise brändi positsioneerimiseks sisemise turunduse elementide abil ja sisemise brändi vahendite kasutamiseks Antoniuse Gildis toob autor välja järgmised soovitused:

- anda nõuandeid üürnikele nende meistriskodade külastaja jaoks atraktiivsemaks muutmise jaoks;
- tegeleda üürnike poolt tehtud ettepanekutega füüsilise keskkonna kohta;
- muuta nõudeid riietusele, võttes arvesse ka organisatsioonis töötavate inimeste soove;
- luua motivatsiooniprogramm, mis innustab meistreid ka majast väljaspool toimuvatel üritustel osalema;
- luua üha rohkem võimalusi kogemuste ja teadmiste vahetamiseks teiste kunstnike ja käsitöölisega;
- rääkida turundusest ja sellest, kuidas üürnik ise end ning oma tooteid turundada saaks;
- gildi kuvandiga rahulolematute meistritega viia läbi personaalsed vestlused;
- anda kodades töötavatele inimestele regulaarselt ülevaade kasutatavatest reklaamikanalitest ja meediakajastustest;
- koostada kirjalik juhend selle kohta, millised tegevused läbitakse, et uuele meistriile gildi tutvustada ja tal kohaneda aidata;
- lõbusas võtmes tutvustada fakte gildi ajaloo kohta;
- tutvustada põhjalikumalt gildi eesmärke ja seda, kuidas kojad nende täitumisele kaasa saavad aidata;
- pakkuda üürnikele ruumide renti oma ürituste tarbeks veelgi soodsamatel tingimustel;
- juhendada üürnikke klienditeeninduse teemal;
- luua sisemise brändi raamat;
- tutvustada brändi teemat üldiselt ja seda, kuidas meistriskoda gildi brändi kujundamisele kaasa saab aidata;
- rõhutada infokirjades sisemise brändi identiteediga seotud aspekte.

Käesoleva bakalaureusetöö edasiarendamise võimalusena näeb autor seda, kui töö teoreetilist osa täiendada sellega, et käsitleda veelgi põhjalikumalt sisemise turunduse elemente ja sisemise brändi kujundamise vahendeid ning teha seda nii personali-juhtimise, kommunikatsioonijuhtimise kui turunduse vaatenurgast lähtudes.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A job's about passion, not just pay: Internal branding key to engaged employees. – Strategic Direction, Vol. 24, No. 11, 2008, pp. 14-16.
2. **Aaker, D. A.** Building strong brands. New York: The Free Press, 1996, 380 p.
3. **Ahmed, P. K., Rafiq, M.** Internal marketing issues and challenges. – European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186.
4. **Ahmed, P. K., Rafiq, M.** The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. – Journal of Marketing Practice, 1995, Vol. 1, No. 4, pp. 32-51.
5. **Ahmed, P. K., Rafiq, M., Saad, N. M.** Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. – European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 9, pp. 1221-1241.
6. Allüürileping 2010. MTÜ Antoniuse Gild. (kirjalik dokument)
7. **Aurand, T. W., Gorchels, L., Bishop, T. R.** Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. – Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 3, 2005, pp. 163-169.
8. **Backhaus, K., Tikoo, S.** Conceptualizing and researching employer branding. – Career Development International, Vol. 9, No. 5, 2004, pp. 501-517.
9. **Ballantyne, D.** Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. – International Journal of Bank Marketing, 2000, Vol. 18, No. 6, pp. 274-286.
10. **Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B.** The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. – Journal of Quality Management, 2001, No. 6, pp. 61-76.

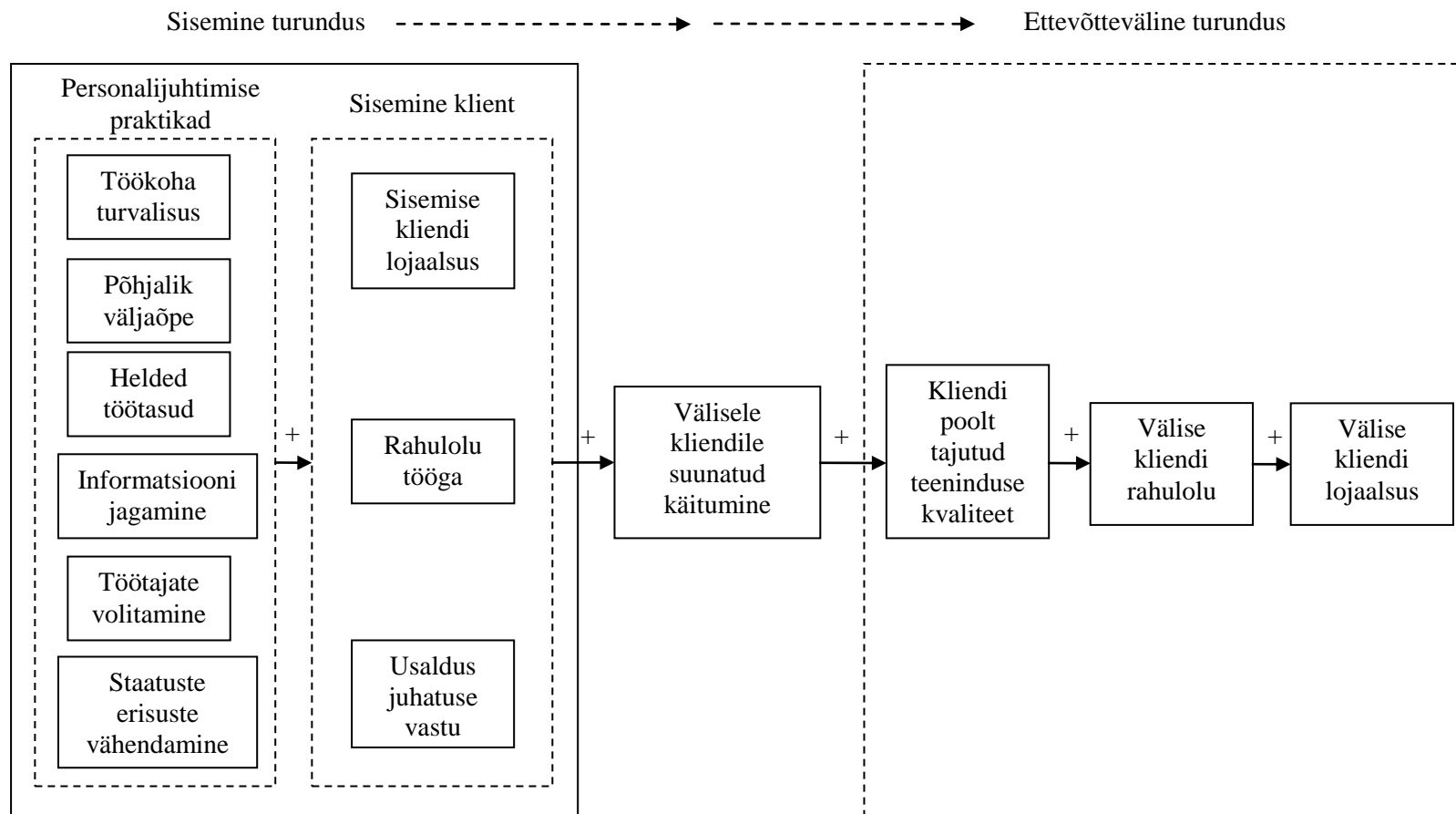
11. **Bowers, M. R., Martin, C. L.** Trading places redux: employees as customers, customers as employees. – *Journal of Services Marketing*, 2007, Vol. 21, No. 2, pp. 88-98.
12. **Celsi, M. W., Gilly, M. C.** Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2009, pp. 1-10.
13. **Dabholkar, P. A., Abston, K. A.** The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. – *Journal of Business Research*, 2008, Vol. 61, pp. 959–967.
14. **Davis, T. R. V.** Integrating internal marketing with participative management. – *Management Decision*, 2001, Vol. 39, No. 2, pp. 121-130.
15. **de Chernatony, L., Dall'Olmo Riley, F.** Modelling the components of the brand. – *European Journal of Marketing*, 1998, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1074-1090.
16. **Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W., Judson, K. M.** Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? – *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 3, 2010, pp. 210–217.
17. **Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R.** Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. – *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 6, 2010, pp 401–409.
18. **Geraghty, S., Torres A. M.** The Irish wine market: a market segmentation study. – *International Journal of Wine Business Research*, 2009, Vol. 21, No. 2, pp. 143-154.
19. **Greene, W. E., Walls, G. D., Schrest, L. J.** Internal marketing: the key to external marketing success. – *Journal of Services Marketing*, 1994, Vol. 8, No. 4, pp. 5-13.
20. **Håkansson, H., Waluszewski, A.** Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps. – *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2005, Vol. 20, No. 3, pp. 110-117.
21. **Hankinson, P.** The internal brand in leading UK charities. – *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No. 2, 2004, pp. 84-93.

22. **Kaur, G., Sharma, R. D., Seli, N.** Internal market orientation in Indian banking: an empirical analysis. – *Managing Service Quality*, 2009, Vol. 19, No. 5, pp. 595-627.
23. **King, C.** “One size doesn’t fit all”: Tourism and hospitality employees’ response to internal brand management. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 4, 2010, pp. 517-534.
24. **Kotler, P., Pfoertsch, W.** Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 6, 2007, pp 357–362.
25. **Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y., Grigoroudis, E.** Implementing internal marketing through employee’s motivation. – Published at the 18th POMS Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A., 2007, 36 p.
26. **Machtiger, B.** Beware of pitfalls that kill branding efforts. 2004, 2 p.
27. **Mahnert, K. F.** Arrested Brand Development: The Importance of Multidirectional Communication (MDC) in Internal Branding. 2005, 13 p.
28. **Mahnert, K. F., Torres, A. M.** The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. – *Irish Marketing Review*, 2007, Vol 19, No. 1&2, pp. 54-63.
29. **Mishra, S.** Internal Marketing – A tool to harness employees’ power in service organizations in India. – *International Journal of Business and Management*, 2010, Vol. 5, No. 1, pp. 185-193.
30. **Mitchell, C.** Selling the Brand Inside. – *Harvard Business Review*, 2002, pp. 5-11.
31. Mittetulundusühingute seadus. Vastu võetud Riigikogus 6. juunil 1996. aastal. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13149444>] 05.05.2011.
32. **Mosley, R. W.** Customer experience, organisational culture and the employer brand. – *Brand Management*, Vol. 15, No. 2, 2007, pp 123-124.
33. MTÜ Antonius Gildi veebileht. [<http://www.antonius.ee/>] 22.10.2010.
34. **Panigyrakis, G. G., Theodoridis, P. K.,** Internal marketing impact on business performance in a retail context. – *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2009, Vol. 37, No. 7, pp. 600-628.

35. **Punjaisri, K., Wilson, A.** The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. – *Brand Management*, Vol. 15, No. 1, 2007, pp. 57-70.
36. **Punjaisri, K., Wilson, A., Evanschitzky, H.** Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. – *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 5, 2009, pp. 561-579.
37. **Rafiq, M., Ahmed, P. K.** Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. – *Journal of Services Marketing*, 2000, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.
38. **Richards, I., Foster, D., Morgan, R.** Brand knowledge management: growing brand equity. – *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, 1998, pp. 47-54.
39. **Scheys, A., Baert, H.** Internal branding as a learning process: how employees adapt their behaviour after a brand change in service organizations. 2008, 25 p.
40. **Schultz, D. E.** Building an internal marketing management calculus. – *Interactive Marketing*, 2004, Vol. 6, No. 2, pp. 111-129.
41. **Simmons, J. A.** "Both sides now": aligning external and internal branding for a socially responsible era. – *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 5, 2009, pp. 681-697.
42. **Tamm, Katrin.** (MTÜ Antoniuse Gildi arendusjuht). Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu, 25. märts 2011.
43. **Vasconcelos, A. F.** Broadening even more the internal marketing concept. – *European Journal of Marketing*, 2008, Vol. 42, No. 11/12, pp. 1246-1264.
44. **Vella, P. J., Gountas, J., Walker, R.** Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. – *Journal of Services Marketing*, 2009, Vol. 23, No. 6 pp. 407-421.
45. **Zahay, D., Griffin, A.** Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2010, Vol. 25, No. 2, pp. 84-93.

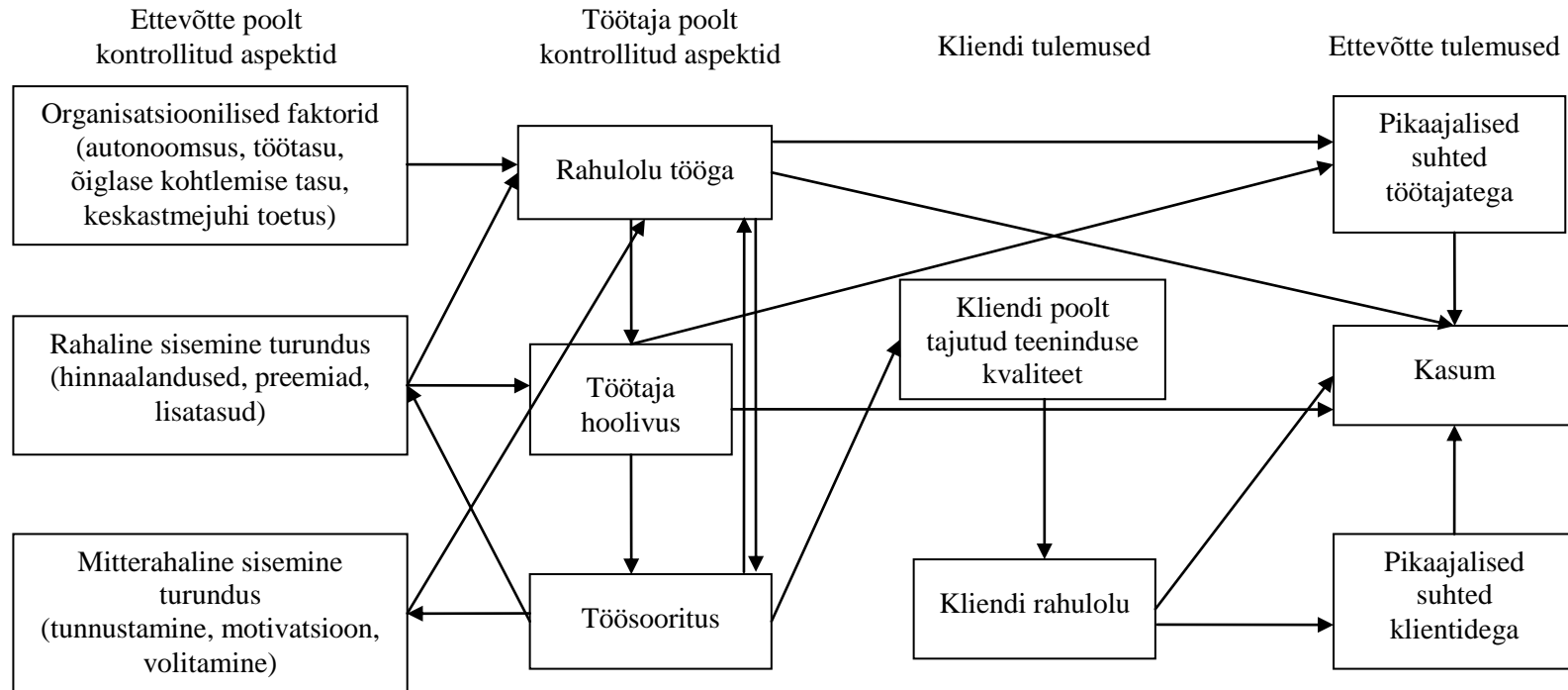
LISAD

Lisa 1. Sisemise turunduse tegevuste seostamine välise turunduse tulemitega.



Allikas: Bansal *et al.* 2001: 65.

Lisa 2. Sisemise turunduse kontseptuaalne raamistik.



Allikas: Dabholkar, Abston 2008: 960.

Lisa 3. Sisemise turundusuuringu küsimustik.

Hea Antoniuse Gildi töötaja

Käesoleva küsimustikuga viiakse läbi sisemise turunduse uuringut MTÜ Antoniuse Gildis. Kogutuid andmeid kasutatakse Tartu Ülikooli majandusteaduskonna bakalaureusetöö kirjutamisel. Vastused on anonüümsed ja nende põhjal koostatakse soovitusel sisemise turunduse rakendamiseks organisatsioonis.

Uuringut viib läbi Liiu Matikainen, küsimuste korral kirjutada liiu.matikainen@gmail.com.

Suured tänud!

- Olen koja perenaine/peremees.
- Olen MTÜ Antoniuse Gild liige.
- Töötan Antoniuse Gildi kojas.
- Olen praktikant.

1. Huvitun sellest, kuidas Antoniuse Gild end reklaamib, millised artiklid ilmuvad Antoniuse Gildi kohta ajalehtedes, millised intervjuud raadiotes jne.

- Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Miks Sa nii arvad?.....
.....

2. Arvan, et Antoniuse Gildil on avalikkuse ees hea maine.

- Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Palun põhjenda, miks.
.....

3. Arvan, et kodulehel olev koja tutvustus aitab klientidel/huvilistel mind ja minu tooteid/teenuseid paremini üles leida.

- Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Miks Sa nii arvad?.....
.....

4. Olen huvitatud õpitubades osalejate käest tagasiside saamisest.

- Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei vii õpitubasid läbi

Miks tagasiside on/ei ole Sinu arvates oluline?.....
.....

5. Oleksin nõus õpitubades tagasiside kogumisega tegelema (näiteks tagasisidelehti jagama ja kokku korjama).

- Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei vii õpitubasid läbi

Miks Sa nii arvad?.....
.....

Lisa 3 järg.

6. MTÜ Antoniuse Gildi liikmeks olemisel on eelised võrreldes üürnikuks olemisega.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei oska öelda

Kui jah, siis missugused?.....
.....

7. Arvan, et uue üürniku/töötaja sisseelamine Antoniuse Gildis on tehtud võimalikult mugavaks.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei oska öelda

Miks Sa nii arvad?.....
.....

8. Olen nõus üürilepingus toodud kohustustega.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei oska öelda

Mis Sind nende kohustuste juures häirib?.....
.....

9. Ruumi üürihind on mõistlik.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei oska öelda

10. Riietusele esitatud nõuded on mõistlikud.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Mida Sa arvad riiete esitatud nõuetest?.....
.....

11. Kannan lahtiolekuaegadel alati nõuetele vastavat riietust.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

12. Esindan hea meelega Antoniuse Gildi üritustel, mis toimuvad Antoniuse Õues.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

13. Esindan hea meelega Antoniuse Gildi üritustel, mis toimuvad väljaspool Antoniuse Õue.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

14. Olen rahul Meistritemaja praeguste lahtiolekuaegadega.

Ei Pigem ei Jah Pigem jah

Millistel aegadel peaks Sinu arvates Meistritemaja lahti olema?.....
.....

15. Olen rahul Meistritemajas olevate töötingimustega.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Mis võiks olla paremini?.....
.....

Lisa 3 järg.

16. Olen huvitatud sellest, et Meistritemajja loodaks ühine müügipind kõigi kodade jaoks.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Miks Sa nii arvad?.....
.....

17. Tunnen enda hinnangul piisavalt hästi Antoniuse Gildi ajalugu.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

18. Tahaksin veel rohkem Antoniuse Gildi ajaloost teada.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

19. Antoniuse Gildis töötades on minu meelest oluline Antoniuse Gildi ajalugu teada.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

20. Ma olen kursis Antoniuse Gildi eesmärkidega.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

21. Ma tahaksin rohkem teada Antoniuse Gildi eesmärkidest.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

22. Minu koja tegevus aitab kaasa Antoniuse Gildi eesmärkide saavutamisele.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

23. Mul on võimalus avaldada oma arvamust Antoniuse Gildi töötajatele ja juhatuse liikmetele.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

24. Antoniuse Gildis arvestatakse minu arvamuste ja ettepanekutega.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei oska öelda

25. Olen rahul infotundide toimumisega.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah Ei oska öelda

Mis võiks olla teisiti?.....
.....

26. Mul on Antoniuse Gildis töötavate inimestega head suhted.

Ei Pigem ei Pigem jah Jah

Lisa 3 järg.

27. Külasthan oma @antoniuse.ee meiliaadressi enamasti ...

- umbes 5-7 korda nädalas.
- umbes 3-4 korda nädalas.
- umbes 1-2 korda nädalas.
- harvem kui kord nädalas.
- paar korda kuus.
- ma ei külastagi seda.
- mul pole seda aadressi.
- mul on kirjad ümber suunatud teisele e-maili aadressile.

28. Oman piisavalt infot Antoniuse Gildi tegemiste kohta.

- Ei
- Pigem ei
- Pigem jah
- Jah

29. Sooviksin saada järgmist infot (sobivad vastusevariandid märkida ristiga):

- Antoniuse Gildi eesmärgid
- Antoniuse Gildi tulevikuplaanid
- Gildis toimuvad üritused
- Info teiste õpitubade kohta, mis Gildis toimuvad
- Klientide tagasiside
- Muu (kirjuta palun)

30. Sooviksin saada infot järgmiste kanalite kaudu (järjestada 3 kõige sobivamat, 1-kõige sobivam kanal jne):

- E-mail
- Infotund
- Otsene suuline info
- Seinaleht
- Koduleht
- Muu (kirjuta palun)

31. Antoniuse Gildis võiks toimuda rohkem ühisüritusi ainult Antoniuse Gildi inimestele, nagu näiteks ühislõunad, tähtpäevade tähistamine jne.

- Ei
- Pigem ei
- Pigem jah
- Jah

Miks Sa nii arvad?.....
.....

32. Minu jaoks kõige olulisemad sissetulekuallikad on (järjestada alates kõige olulisemast, 1-kõige olulisem allikas jne):

- Tellimustööde täitmine
- Kojas olevate valmistoodete müümine
- Õpitubade läbiviimine
- Muu (kirjuta palun)

Lisa 3 järg.

33. Kõige olulisemad Antoniuse Gildi eelised minu jaoks on (ebaolulised vastusevariandid jätta märkimata, järjestada alates kõige olulisemast, 1-kõige olulisem jne):

- Geograafiline asukoht
- See, et kunstnikud on ühte kohta koondunud
- Ajalooline taust
- Antoniuse Gildi maine
- Töötingimused
- Minu töö ja tegevuse reklaam
- Kodulehekülg
- Üüritingimused
- Kollektiiv
- Muu (kirjuta palun)

34. Antoniuse Gildiga seostuvad mulle järgmised väärtushinnangud ja märksõnad:

.....
.....

35. Otsustasin Antoniuse Gildis üürnikuks/praktikandiks hakata, sest

.....
.....
.....

36. Antoniuse Gild võiks minu koja käekäigule kaasa aidata järgmiselt:

.....
.....
.....

37. Antoniuse Gildis vajaksid parandamist/täiustamist järgmised küsimused:

.....
.....
.....

38. Veel minu tähelepanekuid, märkuseid, soovitusi:

.....
.....
.....

Aitäh!

Allikas: autori koostatud.

Lisa 4. Intervjuu plaan.

Sisemise brändi kujundamise teema küsimused

1. Mis on MTÜ Antoniuse Gildi missioon?
2. Mis on organisatsiooni visioon?
3. Millised on organisatsiooni põhiväärtused?
4. Milliseid lubadusi annab juhtkond MTÜ Antoniuse Gildiga rendilepingu/töölepingu sõlmijatele?
5. Kelle kaudu ja kuidas teavitatakse Antoniuse Õuel töötavaid inimesi organisatsiooni eesmärkidest, visioonist, ajaloost jne?
6. Millisena Teie arvates tajuvad organisatsiooni heaks töötavad inimesed Antoniuse Gildi?
 - 6.1. Mis sellise tajupildi kujunemist kõige enam mõjutanud on?
7. Millisena võiksid organisatsiooni heaks töötavad inimesed Antoniuse Gildi ideaalsel juhul tajuda?
 - 7.1. Millisena võiksid ideaalsel juhul Antoniuse Gildi kollektiivi liikmed omavahelisi suhteid tajuda?
8. Kui palju kasutatakse organisatsioonis mõistet bränd?
9. Milliseid brändiga seotud materjale on organisatsioonis koostatud?
 - 9.1. Kes nende materjalidega tutvuda saavad?
10. Milline võiks ideaalsel juhul olla Antoniuse Gildi bränd?

Sisemise turunduse teema küsimused

1. Kuidas motiveeritakse Antoniuse Õuel töötavaid inimesi?
2. Kuidas kaasatakse üürnikke otsustamisprotsessidesse?
3. Milliseks hindate omavahelisi suhteid organisatsioonis?

Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Sisemise turunduse uuringu suletud küsimuste tulemused. (X näitab, et antud vastusevarianti küsimuse juures ei esitatud.)

Väide	Vastuste hulk (%)					Vastajate hulk kokku (%)
	Ei	Pigem ei	Pigem jah	Jah	Ei oska öelda	
Huvitun sellest, kuidas Antoniuse Gild end reklaamib, millised artiklid ilmuvad Antoniuse Gildi kohta ajalehtedes, millised intervjuud raadiotes jne.	0,00	5,56	27,77	66,67	x	100
Arvan, et Antoniuse Gildil on avalikkuse ees hea maine.	0,00	5,56	66,67	22,22	x	94,45
Arvan, et kodulehel olev koja tutvustus aitab klientidel/huvilistel mind ja minu tooteid/teenuseid paremini üles leida.	0,00	5,56	44,44	50,00	x	100
Olen huvitatud õpitubades osalejate käest tagasiside saamisest.	0,00	5,56	44,44	33,33	16,67	100
Oleksin nõus õpitubades tagasiside kogumisega tegelema (näiteks tagasisidelehti jagama ja kokku korjama).	22,22	33,34	22,22	11,11	11,11	100
MTÜ Antoniuse Gildi liikmeks olemisel on eelised võrreldes üürnikuks olemisega.	5,56	16,67	11,11	27,78	38,88	100
Arvan, et uue üürniku/töötaja sisseelamine Antoniuse Gildis on tehtud võimalikult mugavaks.	5,56	5,56	33,33	11,11	38,89	94,45
Olen nõus üürilepingus toodud kohustustega.	5,56	11,11	44,44	22,22	5,56	88,89
Ruumi üürihind on mõistlik.	5,56	27,78	38,89	11,11	11,11	94,45
Riietusele esitatud nõuded on mõistlikud.	16,67	11,11	44,44	27,78	x	100
Kannan lahtiolekuaegadel alati nõuetele vastavat riietust.	22,22	16,67	27,78	27,78	x	94,45
Esindan hea meelega Antoniuse Gildi üritustel, mis toimuvad Antoniuse Õues.	0,00	11,11	38,89	38,89	x	88,89
Esindan hea meelega Antoniuse Gildi üritustel, mis toimuvad väljaspool Antoniuse Õue.	5,56	38,89	27,78	22,22	x	94,45
Olen rahul Meistritemaja praeguste lahtiolekuaegadelega.	5,56	22,22	44,44	27,78	x	100
Olen rahul Meistritemajas olevate töötingimustega.	0,00	0,00	50,00	38,89	x	88,89
Olen huvitatud sellest, et Meistritemajja loodaks ühine müügiplind kõigi kodade jaoks.	5,55	50,00	16,67	27,78	x	100

Lisa 5 järg.

Väide	Vastuste hulk (%)					Vastajate hulk kokku (%)
	Ei	Pigem ei	Pigem jah	Jah	Ei oska öelda	
Tunnen enda hinnangul piisavalt hästi Antoniuse Gildi ajalugu.	0,00	38,89	33,33	27,78	x	100
Tahaksin veel rohkem Antoniuse Gildi ajaloo teada.	5,56	11,11	33,33	38,89	x	88,89
Antoniuse Gildis töötades on minu meelest oluline Antoniuse Gildi ajalugu teada.	0,00	5,56	44,44	50,00	x	100
Ma olen kursis Antoniuse Gildi eesmärkidega.	11,11	0,00	66,67	16,67	x	94,45
Ma tahaksin rohkem teada Antoniuse Gildi eesmärkidest.	11,11	0,00	66,67	16,67	x	94,45
Minu koja tegevus aitab kaasa Antoniuse Gildi eesmärkide saavutamisele.	0,00	5,56	33,33	33,33	x	72,22
Mul on võimalus avaldada oma arvamust Antoniuse Gildi töötajatele ja juhatuse liikmetele.	0,00	11,11	50,00	38,89	x	100
Antoniuse Gildis arvestatakse minu arvamuste ja ettepanekutega.	0,00	22,22	33,33	11,12	33,33	100
Olen rahul infotundide toimumisega.	11,11	0,00	50,00	27,78	5,56	94,45
Mul on Antoniuse Gildis töötavate inimestega head suhted.	0,00	0,00	33,33	66,67	x	100
Oman piisavalt infot Antoniuse Gildi tegemiste kohta.	0,00	22,22	61,11	16,67	x	100
Antoniuse Gildis võiks toimuda rohkem ühisüritusi ainult Antoniuse Gildi inimestele, nagu näiteks ühislõunad, tähtpäevade tähistamine jne.	0,00	22,22	61,11	16,67	x	100

Allikas: autori koostatud.

ZUSAMMENFASSUNG

DIE ANWENDUNG DES INTERNEN MARKETINGS UM DIE INTERNE MARKE ZU BILDEN AM BEISPIEL DER ORGANISATION MTÜ ANTONIUSE GILD Liiu Matikainen

Unabhängig von dem, ob das Motiv die Konkurrenz auf dem Markt ist, wegen des Wirtschaftsverfalles entstehende ungünstige Situation ist, die persönliche Ambitionen von dem Manager sein oder egal welcher anderen Faktor ist, man versucht in den Unternehmen den Antwort auf dieselbe Frage finden – wie man erfolgreicher werden kann. Die Rolle von dem Marketing verbindet man dabei in großen Maße mit den Beschäftigten und Werbenachrichten, die aus dem Unternehmen gerichtet sind. Die Kunden des Unternehmens sind aber nicht das einige Zielauditorium, das eine Marketingsabteilung ansprechen könnte. Zusätzlich der Kunden musste man noch auf eine wichtige Quelle des Erfolges achten und das ist der interne Markt des Unternehmens – die Arbeiter. Diese Annäherung nennt man mit dem Fachbegriff das interne Marketing.

Die Anwendung des internen Marketings verdient die Achtung von den Unternehmen, weil wenn man egal welche Nachricht zu dem äußerem Auditorium senden möchte, muss auch das Personal der Träger der Nachricht sein. Häufig sind die verschiedene Ideen und neue Entwicklungstendenzen bei dem Vorstand geschaffen. Um auch das Personal mit den Ideen zu überzeugen muss man systematische Annäherung benutzen und dafür passt die Anwendung des internen Marketings.

Bei dem internen Marketing, wie auch bei dem normalenweisen Marketing, kann man über interne Markenbildung sprechen. Mit der interne Markenbildung verbreitet man

die bestimmten Wertschätzungen. Der Vorstand wünscht, dass Arbeiter das Unternehmen mit den bestimmten positiven Assotiationen verbinden und die auch in dem Verhalten und in den Tätigkeiten von der Arbeiter geäußert werden. Auch mit der Anwendung des internen Marketings versucht man für das Personal das angenehme Image zu bilden und die Zufriedenheit zu erhöhen. Die interne Markenbildung ist aber die Konzeption mit knapper Reichweite und konkreter Fokus, bei deren Anwendung man die erwünschte Assotiationen mehr exakt bestimmt und bei deren man hauptsächlich die Kommunikationsmittel benutzt.

Mit der Anwendung des internen Marketings kann man die Zufriedenheit von dem Personal erhöhen. Die Marketingmittel, die man normalerweise bei den Kunden benutzt, kann man auch für die Erfüllung von der Ziele des internen Marketings anzuwenden. Wenn die Arbeiter zufrieden sind und das Unternehmen bei der erwünschten Weise vertreten, haben daran auch die Kunden teil und sie müssen nicht enttäuscht sein. Mit der Anwendung des internen Marketings kann das Unternehmen größer Zufriedenheit und die Loyalität sowohl beim Personal als auch bei der Kunden schaffen.

Das Ziel der Bakkalaureusarbeit ist in MTÜ Antoniuse Gild die Anwendungsmöglichkeiten des internen Marketings auszubringen, mit deren man die interne Marke bilden kann. Um das Ziel zu erreichen, man muss folgende Forschungsaufgaben erfüllen:

- das Wesen des internen Marketings zu erklären,
- die Verbindungen zwischen dem internen Marketing und der internen Markenbildung zu analysieren,
- den integrierten Anwendungsprozess von dem internen Marketing und der interne Markenbildung zu bestimmen,
- den Überblick von der Organisation MTÜ Antoniuse Gild zu geben und die Bedürfnis nach dem internen Marketing zu forschen,
- in MTÜ Antoniuse Gild die Untersuchungen des internen Marketings durchzuführen und die Ergebnisse von denen zu analysieren,
- die Möglichkeiten für die Anwendung des internen Marketings in MTÜ Antoniuse Gild um die interne Marke zu bilden zu bieten.

Das interne Marketing ist eine Form vom Marketing und dessen Zielgruppe ist das Personal des Unternehmens. Internes Marketing ist wie das Werben von den Ideen, Zielen und Strategien des Unternehmens für das Personal. Es ist notwendig dafür, dass die Mitarbeiter die Richtungen und die Ziele, die von der Führung geschaffen sind, annehmen und helfen die Ziele zu erreichen. Damit es ist nötig mit dem Programm des internen Marketings für das Personal die Umwelt zu schaffen, die den Willen die Interessen des Unternehmens zu befolgen stützt.

Internes Marketing hat neben dem Personal auch den Einfluss auf die Kunden. Man kann mit dem internen Marketing die Bedienungsqualität erhöhen und es beeinflusst die Wahrnehmung des Unternehmens von den Kunden. Weil auf den Kunden auch die äußerliche Marketing gerichtet ist, dann sollte sowohl das interne als auch das äußerliche Marketing mit einander im Einklang sein und parallel realisiert werden. Diese Anforderung ist nötig nicht nur dafür, dass die Kunden mehr beeinflussen, sondern auch dafür, dass die Arbeiter wurden wissen über das Wesen und die Ziele der äußeren Marketingskommunikation.

Man hat ausgewählt die wichtigste Elemente des internen Marketings und die sind die folgende: die Struktur des Unternehmens, die Werbung und die Auswahl des Personals, die physische Umwelt, die Delegation des Personals, das Schulen und das Entwickeln, die interne Kommunikation (darunter die Verhältnisse zwischen den Mitarbeitern und die Verhältnisse zwischen den Arbeitern und den Führern) und die Löhne und Bonusse. Auf diese Elemente muss das Unternehmen zu achten um das Ziel des internen Marketings – die Zufriedenheit der Arbeiter zu erhöhen, dadurch die Bedienungsqualität und den Ruf zu verbessern – zu erreichen.

Die Bildung der internen Marke ist die Anwendung der Konzeption der Marke im Unternehmen. Die Marke ist das Versprechen und das Set von der Wahrnehmungen – alles, was man sieht, hört, weiß, fühlt und denkt an das Unternehmen. Die interne Markenbildung erfüllt eine Funktion von dem internes Marketing, die ist die Ziele des Unternehmens für das Personal verstandbar machen. Die Spezifik von der internen Markenbildung kommt daraus, dass man sich auf mit der Marke verbundene Ziele konzentriert und der Zweck ist die äußere Marke und die interne Marke zu binden.

Die vier Aspekte bei der internen Marke sind funktionale Aspekte wie das Ziel und die Mission; symbolische Aspekte wie die Wertschätzungen, die Überzeugungen und die Grundsätze; Verhaltensmerkmale wie die Managementpraktiken und erwarteten Verhaltensweisen; und erfahrungsgemäße Aspekte wie das Gefühl und der Geist. Die interne Marke kann man in zwei Teile teilen: einen ist die äußere Marke und den anderen ist etwas, das die Kunden nicht wahrnehmen, aber das die Arbeiter fühlen – alles, was mit den Verhältnissen zwischen den Arbeiter verbunden ist. Die Mittel um die interne Markenbildung sind die Informationsletter, die Informationsmaterialien, die Trainings, die Versammlungen und das Leiten.

In der Bakkalaureusarbeit behandelt man erst einzeln die Anwendungen des internen Marketings und der internen Markenbildung. Der Anwendungsprozess des internen Marketings steht aus drei Flächen: das Bestimmen des Produktes, die Personalsegmentierung, die Positionierung des Produktes in gebildeten Segmenten und dabei ist die interne Marketinguntersuchung mit allen Flächen verbunden. Deren Ziel ist die Bedürfnisse der Arbeiter zu erklären, die passenden Segmentierungsparameter als auch den Marketing-Mix auszuwählen. Unter das Produkt meint man egal welche Veränderung, die Unternehmen in die Realität umsetzen will. Die Segmentierung ist nötig dafür, weil diese Annäherung sichert wahrscheinlich größeren Erfolg als diese, wenn man alle Arbeiter ähnlich behandelt. Die letzte Fläche ist die Positionierung, die beruft sich auf folgenden Marketingmaßnahmen: der Prozess, der Preis, die Marketingskommunikation und die Teilung. Die Etappen von der Bildung der internen Marke sind: die Untersuchung, das Antworten auf die Schlüsselfragen, das Ausarbeiten der Kommunikationsmaterialien und das Sammeln der Rückmeldung.

Im integrierten Prozess von dem internen Marketing und der internen Markenbildung ist die erste Etappe die interne Marketingsuntersuchung. Danach bestimmt man das Image von der internen Marke – wie die Arbeiter im Moment das Unternehmen erkennen und man segmentiert das Personal. Nach der internen Marketingsuntersuchung kann man auch die Identität der internen Marke bestimmen. Danach ist die Etappe der Positionierung. Die letzte Etappe ist das Sammeln der Rückmeldung.

Die Anwendung des internen Marketings wird in der Organisation MTÜ Antoniuse Guild betrachtet. Die Organisation vereint die professionelle Künstler und Handwerker und beschäftigt sich mit der Organisierung die Veranstaltungen und Aktivitäten auf dem Antoniuse Hof.

Im August 2010 führte man die interne Marketingsuntersuchung durch, deren Zielgruppe waren die Künstler und die Handwerker, die andere Arbeiter in der Meisterhäuser und die Praktikanten. Die Antwortmenge ist 85,7% - 18 Personen von 21 haben den Fragebogen erfüllt. Im März 2011 interviewte die Autorin die Entwicklungsleiterin von der Organisation Katrin Tamm.

Auf Grund von der internen Marketingsuntersuchung bestimmte die Autorin das Image von Antoniuse Guild: freundliche Leute, gute Bekanntheit und Eigenart, viel Arbeit und wenig Zeit, Geschichte vs Gegenwart und gemütliche Arbeitsumgebung. Nach der Meinung der Autorin kann man zwei Segmente bilden: die Leute, die mit dem Image von Antoniuse Guild zufrieden sind (77,8%) und die anderen, die damit nicht zufrieden sind (22,2%). Auf Grund von dem Interview hatte man die Identität der internen Marke bestimmt. Der Kern ist Professionalität, Handarbeit, Kultur und Gastfreundschaft. Die zusätzliche Wertschätzungen sind Offenheit, Beihilfe, Gemütlichkeit, Schaffensfreude, Erlebnisse, Geschichte und Traditionen.

Um der internen Marke bei der Hilfe der Elementen von internen Marketing zu positionieren und um die Mittel der interne Markenbildung in Antoniuse Guild zu benutzen hebt die Autorin die folgenden Möglichkeiten:

- für die Meister den Rat zu geben, wie sie ihre Meisterhäuser mehr attraktiv machen können;
- sich mit den Vorschlägen über den physischen Umwelt zu beschäftigen;
- die Kleidungsbedingungen zu verändern;
- ein Motivationsprogramm zu bilden, das die Meister mehr an den Veranstaltungen teilnehmen motiviert;
- mehr Möglichkeiten um die Erlebnisse mit den anderen Künstler und Handwerker zu wechseln zu schaffen;
- über das Marketing und dessen Möglichkeiten zu sprechen;

- die persönliche Unterhaltungen mit unzufriedenen Meistern durchzuführen;
- den Meistern die Rückmeldung über die Werbeaktionen und die Medienwidrigkeit zu geben;
- die Anleitung zusammenzustellen, damit man den neuen Meister bei dem Einleben hilft;
- lustig die Fakten über die Geschichte von Antoniuse Gild und die Ziele vorzustellen;
- den Meistern den Bonus, dass sie die Räume für persönlichen Veranstaltungen mit weniger Preis mieten können, zu bieten;
- die Meister im Gebiet der Dienstleistung zu leiten;
- ein Buch von der internen Marke zu schaffen;
- das Thema der Marke vorzustellen und darüber zu reden, wie die Meisterhäuser selbst bei der Markenbildung helfen können;
- in der Kommunikationsletter die Identität der internen Marke zu betonen.

Die Autorin sieht als Möglichkeit für die weitere Entwicklung dieser Bakkalaureusarbeit folgenden Schritt: den theoretischen Teil damit ergänzen, dass man gründlicher die Elemente des internen Marketings und die Mittel der internen Markenbildung erforscht und diese Behandlung könnte auf den Theorien von der Personalleitung, der Kommunikationsleitung und dem Marketing basieren.