

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse Instituut

Kersten Jõgi

**KORPORATIIVNE IDENTITEET JA KORPORATIIVSE  
IDENTITEEDI JUHTIMINE IMAGO KUJUNDAMISEL  
KURESSAARE LINNA NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks  
ärijuhtimise erialal

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....

prof. Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud " "..... 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

.....

prof. Maaja Vadi

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

.....

Kersten Jõgi

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Korporatiivse identiteedi ja imago käsitlemise teoreetilised alused korporatiivse identiteedi juhtimise perspektiivist .....	8
1.1. Korporatiivse identiteedi määratlemine ja juhtimine .....	8
1.2. Imago ja selle seosed korporatiivse identiteediga .....	19
1.3. Korporatiivse identiteedi ja imago kaardistamise meetodid ning käsitlused korporatiivse identiteedi juhtimiseks .....	26
1.4 Korporatiivse identiteedi juhtimine imago kujundamisel linna organisatsiooni laadsusest lähtuvalt .....	34
2. Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimise ja imago empiiriline analüüs .....	42
2.1. Empiirilise analüüsi protsess ja meetodika .....	42
2.2. Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimise praktika .....	50
2.3. Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides .....	61
2.4. Järeldused ja ettepanekud Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks .....	72
Kokkuvõte .....	82
Viidatud allikad .....	85
Lisad .....	91
Lisa 1. Korporatiivse identiteedi juhtimise kasud .....	91
Lisa 2. Uuringute teemad ja nende sisuline kasutamine töös .....	92
Lisa 3. Uuringu "Korporatiivse identiteedi juhtimine Eesti linnades" küsimustik .....	93
Lisa 4. Kvantitatiiv- ja kvalitatiivuuringu võrdlus .....	98
Lisa 5. Uuringu "Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides" vestluskava keskealiste linnaelanike sidusgrupis .....	99
Lisa 6. Uuringu "Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides" küsimustik noorte sidusgrupis .....	102
Lisa 7. Sisemiste sidusgruppide imago kaardistamine Imagomeeter© kaudu .....	104
Lisa 8. Linnade klassifitseerimis- ja personaliseerimisülesande tulemused .....	105
Summary .....	108

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastakümnetel on korporatiivne identiteet ja imago äratanud organisatsioonides väga suurt huvi. See võib tuleneda nende mõistete mitmetasandilisusest, hõlmates nii individuaalseid kui ka organisatsioonilisi ülesandeid, ning võimaldades ülevaadet organisatsioonide ja nende liikmete identiteedist ja käitumisest. Järjest tihedamas konkrentsis toimetulekuks ning vajadusest olla märgatud teevad organisatsioonid igal aastal ulatuslikke investeringuid oma imago ja maine tugevdamiseks. Identiteet on organisatsiooni reaalsus, imago aga organisatsioonist kujunenud pilt. Maine on imagote summa ning suhteliselt stabiilne hinnang organisatsioonile. Kuna organisatsioon saab mõjutada imagot identiteedi kaudu, saab vaid läbi tugeva sideme identiteedi ja imago vahel saavutada positiivse maine.

Korporatiivne identiteet on väga sarnane organisatsiooni identiteedi mõistele, kuna mõlemad on organisatsiooni sisekeskkonnaga seotud kontseptsioonid ning baseeruvad organisatsioonile iseloomulikel joontel. Korporatiivse identiteedi mõistega antakse edasi organisatsiooni seotust väliskeskkonnaga ning eristuvust käsitletakse töös kui ühte identiteedi väljendustest, mida kasutatakse organisatsiooni imago kujundamisel. Korporatiivse identiteedi valdkonna uurija Melewari (*et al.* 2005: 69) läbi viidud uuringu põhjal on organisatsioonide juhtide hinnagul korporatiivse identiteedi olulisus viimase 5.-10. aasta jooksul märkimisväärselt kasvanud ning kasvab tulevikus veelgi. Olulisuse kasvu taga on uuringu tulemuste põhjal arengud ärikeskkonnas, mis on sundinud organisatsioone otsima endale eripärast fookust konkurentsieelise saavutamiseks (Melewar *et al.* 2005: 69). Seega on korporatiivse identiteedi olulisus kasvanud läbi keskkonna muutumise ning sellest tuleneva organisatsioonide eristumise vajaduse.

Autor mõistab korporatiivset identiteeti organisatsioonile omaste eristuvate joontena, mis on omaks võetud organisatsiooni liikmete seas ning seotud organisatsiooni

imagoga läbi kommunikatsiooni. Väga oluline on organisatsiooni liikmete arusaam oma organisatsioonist ehk organisatsiooni imago sisemistes sidusgruppides, sest vaid läbi liikmete arusaama vastavuse korporatiivsele identiteedile on neil võimalik organisatsiooni arengule kaasa aidata. Harrisonile (*et al.* 2010: 60) tuginedes mõistab autor sidusgruppidega indiviide ja gruppe, kes mõjutavad ning on mõjutatud organisatsiooni strateegilistest tulemustest. Sidusgruppide mõiste põhineb huvigruppide juhtimise teoorial (*stakeholder management*), mille sünonüümina kasutatakse uurimispraktikas sidusgruppide mõistet.

Korporatiivse identiteedi juhtimise meetmeks on korporatiivse identiteedi määratlemine ning tulemuseks imago kujundamine soovitud suunas. Korporatiivse identiteedi juhtimist kasutatakse töös üldmõistena väljendamaks vajadust korporatiivset identiteeti kommunikeerida ning rakendada erinevates tegevuskavades. Korporatiivse identiteedi juhtimisel hakkab kommunikeeritud identiteet olema sõnumiks ka organisatsiooni liikmete endi jaoks, millega end esitletakse ja samastatakse.

Eesti kohalikud omavalitsused on linnad ja vallad, millest magistritöös keskendutakse linnadele. Kuressaare linn on kohalik omavalitsus, mis on samal ajal nii iseennast haldava avalik-õiguslik korporatsioon (kohaliku omavalitsuse üksus) kui ka territoriaalne sotsiaal-majanduslik kooslus (Haljaste *et al.* 2007: 14). Seetõttu käsitletakse linna magistritöös organisatsiooni laadsena. Linna argielu juhib linnavalitsus, mille tegevus on suunatud elupiirkonna arendamisele ja linnaelanike heaolu tagamisele.

Korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades autorile teadaolevalt uuritud ei ole, kuid valdkonna aktuaalsust Eestis kinnitab järjest tihedam konkurents nii linnaelanike arvu (arvestades Eesti rahvaarvu jätkuvat kahanemist ning elama koondumist suuremate linnade piirkonda) kui ka linna küllastajate pärast. Seetõttu tuleb linnadel teha konkurentsipüsimiseks jõupingutusi oma elanike hoidmiseks nende heaolu väärtustamise kaudu ning olla ka atraktiivne väljapoole elupiirkonda, et potentsiaalsetele uutele elanikele, linna küllastajatele ja investoritele silma jääda.

Kuressaare linna korporatiivse identiteedi uurimise tähtsus tuleneb praktilisest vajadusest koostada lähitulevikus Kuressaare linna uus arengukava aastateks 2014-2020 (2030). Linna arengukava on oluline linna korporatiivse identiteedi juhtimise vahend, mille eduka toimimise eelduseks on sisemistes sidusgruppides kujunenud imago vastavus linna korporatiivsele identiteedile. Kuna eristumise perspektiivist on oluline võrdlus teiste linnadega, antakse töös Eesti linnade korporatiivse identiteedi juhtimise kaudu hinnang Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimisele. Samuti on Kuressaare eristumine oluline linna sisemistes sidusgruppides kujunenud imagos.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks imago kujundamisel. Töö eesmärgist lähtuvateks ülesanneteks on:

- analüüsida korporatiivse identiteedi teoreetilisi käsitlusi, seoseid ja korporatiivse juhtimist organisatsioonis;
- uurida imago teoreetilisi käsitlusi ja seoseid korporatiivse identiteediga;
- analüüsida korporatiivse identiteedi ja imago kaardistamise meetodeid ning käsitlusi korporatiivse identiteedi juhtimiseks;
- uurida korporatiivset identiteeti ja korporatiivse identiteedi juhtimist imago kujundamisel linna organisatsiooni laadsusest lähtuvalt;
- määratleda Kuressaare korporatiivne identiteet ning viia läbi uuringud, et hinnata Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnade taustal ning uurida Kuressaare sisemistes sidusgruppides kujunenud imago vastavust korporatiivsele identiteedile.

Teoreetilise osa käsitlemisel lähtutakse põhiliselt J.M.T. Balmeri, T-R. Markkaneni ja A. Pasti seisukohtadest. Erinevate distsipliinide ja nende esindajate seisukohtade võrdlemisel ja nimetamisel lähtutakse enamasti autorite endi kasutatud sõnastustest. Autori hinnangul on kõige suurema panuse andnud korporatiivse identiteedi arengusse professor J.M.T. Balmer, kes on korporatiivse turunduse professor Londonis asuvas Brunel ülikoolis ja endine korporatiivbrändinduse ja -identiteedi professor Brandfordi ülikoolis (Balmer 2010: 180). Koos professor Grayseriga Harvardi ülikoolist on ta autoriks korporatiivbrändinduse, identiteedi, imago ja korporatiivturunduse nurgakiviks peetavale raamatule “Revealing the Corporation”, mida on kasutatud ka magistritöös.

Magistritöö eesmärgist tulenevalt on töö koostatud kaheosalisena. Töö teoreetiline osa keskendub korporatiivse identiteedi, imago ja korporatiivse identiteedi juhtimise analüüsile organisatsioonides, millele lisaks uuritakse nimetatud mõisteid ja nende seoseid ka linna organisatsiooni laadsusest lähtuvalt. Samuti on analüüsitud korporatiivse identiteedi ja imago kaardistamise meetodeid ning käsitlusi korporatiivse identiteedi juhtimiseks. Korporatiivse identiteedi ja selle juhtimise aktuaalsus ning puuduv eestikeelne erialakirjandus toovad kaasa valdkonna sügavama ja detailsema teoreetilise käsitluse.

Empiiriline osa käsitleb uuringuid ja nende tulemusi. Esimeses uuringus käsitletakse korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades, mille kaudu antakse hinnang Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimisele. Kuna esimesest uuringust selgus, et Kuressaare linna korporatiivset identiteeti määratletud pole, sõnastas autor Kuressaare korporatiivse identiteedi olemasolevatele linna arengudokumentidele tuginedes. Samuti selgus linna arengudokumentide analüüsi käigus, et linna uues arengukavas kavatakse lähtuda Saaremaa kui laiema piirkonna majanduskeskkonna arendamisest. Seetõttu pidas autor Saaremaa arendustegevuse perspektiivist oluliseks, et Kuressaare ja Saaremaa korporatiivne identiteet oleksid põhiosas kattuvad ning moodustaksid terviku.

Selleks, et luua arusaam linnaelanike kodulinna tajumisest ning linna erisustest teiste linnadega võrreldes, analüüsitakse teises uuringus Kuressaare imagot sisemistes sidusgruppides. Tervikpiirkonna arengu seisukohalt pidas autor uuringus oluliseks ka Kuressaare ja Saaremaa kooskõla tajumist. Kuressaare imagot sisemistes sidusgruppides loetakse linna korporatiivsele identiteedile vastavaks, kui Kuressaare reaalsed ja tajutud eristuvad jooned on põhiosas kattuvad. Kuna korporatiivne identiteet peab olema kesksel kohal linna arendustegevuses ning imago vastama korporatiivsele identiteedile, teeb autor empiirilise osa uuringu tulemustest lähtuvalt ettepanekuid Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks.

Magistritöö autori tänu kuulub prof. Maaja Vadile sisuka tagasiside ja toetava juhendamise eest. Samuti tänab autor kõiki uuringus osalenud Eesti linnade esindajaid ning Kuressaare linnaelanikke, kes andsid oma panuse magistritöö valmimiseks.

# 1. KORPORATIIVSE IDENTITEEDI JA IMAGO KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

## KORPORATIIVSE IDENTITEEDI JUHTIMISE PERSPEKTIIVIST

### 1.1. Korporatiivse identiteedi määratlemine ja juhtimine

Identiteet kui kuuluvustunne või samastumine toetub inimese psüühikale ja kultuurile ning identiteedi kujunemisel on keskne roll ajalool (Tanning 2008: 28). Organisatsiooni identiteedi valdkonna uurija Gioia (*et al.* 2000: 78) hinnangul omab identiteedi kontseptsioon võtmerolli tänapäeva organisatsioonide mõistmisel. Bernstein (Abratt 1989: 69 kaudu) on öelnud, et identiteet ei ole midagi, mille suhtes saab organisatsioon otsustada, kas seda omada või mitte - see on igal organisatsioonil olemas ning organisatsioon saab seda kujundada vastavalt oma tõekspidamistele. Seega on igal organisatsioonil olemas identiteet, mis on seotud organisatsiooni ajalooga ning mida organisatsioon saab kujundada.

Arusaam korporatiivsest identiteedist kui identiteedi ühest väljendumisviisist on järjest laienenud ning selle kujunemist multidistsiplinaarseks valdkonnaks võib käsitleda läbi kahe olulise etapi ja distsipliini arengu (vt. joonis 1).



**Joonis 1.** Korporatiivse identiteedi kontseptsiooni areng (autori joonis Balmer, Greyser 2004: 42; Melewar *et al.* 2005: 61 tuginedes).

Algselt käsitleti korporatiivset identiteeti läbi kitsama graafilise disaini mõiste (korporatiivne identiteet kui sünonüüm organisatsiooni logole, visuaalsele identiteedile), mil

peamine fookus oli suunatud kommunikatsiooni ja tegelikkuse visuaalsele esiletoomisele. Van Riel ja Balmer (1997: 340), kes on uurinud korporatiivse identiteedi muutumist ajas, usuvad, et graafilise disaini esindajad omavad olulist rolli korporatiivse identiteedi arengus seeläbi, et väljendasid organisatsiooni peamisi tõekspidamisi, nende juhtimisvajadust ja tõstsid esile tippjuhtkonna kaasatuse vajaduse. Vastukaaluks visuaalsele identiteedile on Balmer (2001a: 267) oma hilisemates töödes esitanud ka mitte-visuaalse organisatsiooni identiteedi käsitluse, milleks on hääl, maitse, lõhn ja puudutus. Kirjandusallikaid ja teaduslikke käsitlusi kõrvutades ei ole autori hinnangul selliste nähtamatute elementide kasutamine laialdast kasutust leidnud ning üheks võimalikuks põhjuseks võib olla nende keerulisem rakendatavus organisatsiooni<sup>1</sup> kommunikatsioonikeeles.

Visuaalse identiteedi tähtsustamisele järgnevalt (1970-80-ndad aastad) tõusid fookusesse organisatsiooni liikmed ja nende identiteet, mis omakorda andis tõe organisatsiooni identiteedi arengule, otsides vastust küsimusele “Kes me oleme?” (Balmer, Greyser 2004: 42). Oluliseks sai organisatsiooni liikmete endi interpretatsioon sellest, kuidas nende organisatsiooni tajutakse väljastpoolt ning kuidas see mõjutab organisatsiooni tegelikku identiteeti (Melewar *et al.* 2005: 61). Uuringud organisatsiooni käitumise perspektiivis pakuvad arusaama sellest, kuidas töötajad end organisatsiooniga samastavad (Hatch, Schultz 2007: 362). Abratt (1989) rõhutab, et igal organisatsioonil on olemas personaalsus, mis baseerub organisatsiooni korporatiivsel filosoofial, kultuuril ja põhiväärtustel, mis peegelduvad organisatsiooni visioonis ja missioonis. Seega võib organisatsiooni identiteeti tõlgendada kui organisatsiooni sisekeskkonda ühendavat kontseptsiooni.

Visuaalse väljenduse ja organisatsiooni identiteedi fookusele järgnevalt on korporatiivset identiteeti käsitletud organisatsiooni väljendusviisina (Van Riel, Balmer 1997: 341), kuna on lisandunud kommunikatsioon korporatiivse identiteedi uurimisvaldkonda

---

<sup>1</sup> Organisatsiooni mõiste on kasutusel eelkõige inimkoondise tähenduses, kus võrdtähenduslikuna kasutatakse ka sotsiaalse süsteemi mõistet (Üksvärav 2003:13).

(Melewari *et al.* 2005: 61). Korporatiivne identiteet on holistlik käsitlus ning vajab multidistsiplinaarset lähenemist – seda on oma töödes esile toonud mitmed korporatiivse identiteedi uurijad - Abratt (1989: 72), Dowling (2002: 19), Melewar (*et al.* 2005: 61), Van Riel ja Balmer (1997: 341), Balmer (2001b); samuti organisatsioonikäitumise uurijad Gioia (*et al.* 2000: 74). Multidistsiplinaarne lähenemine tähendab korporatiivse identiteedi seotust mitmete teiste kontseptsioonidega.

Multidistsiplinaarsest lähenemisest tulenevalt on korporatiivne identiteet praeguste arusaamade kohaselt seotud nii organisatsiooni sisemiste kui ka väliste sidusgruppidega, osutades organisatsiooni identiteedile läbi käitumise, kommunikatsiooni ning sümbolite (Van Riel, Balmer 1997: 341). Korporatiivse identiteedi multidistsiplinaarsusest tulenevalt seostatakse seda autori hinnangul kirjandusallikates kõige sagedamini organisatsiooni identiteedi, personaalsuse, kultuuri, visuaalse identiteedi, imago, korporatiivbrändi, maine, kommunikatsiooni ja korporatiivse identiteedi juhtimisega. Neist kontseptsioonidest esimesed kolm asuvad organisatsiooni sisekeskkonnas ning ülejäänud kontseptsioonide fookus on suunaga organisatsioonist väljapoole.

Kuna turundus laieneb järjest uutesse valdkondadesse (Van Riel, Balmeri 1997: 350), millel on nii otseseid kui ka kaudseid seoseid korporatiivse identiteediga (näiteks sotsiaalturundus, teenuste turundus, korporatiivbrändindus), omab just turundusvaldkond suurimat potentsiaali arenguteks. Seega on korporatiivse identiteedi kui organisatsiooni sisekeskkonnast pärineva kontseptsiooni suuremad rakendusvõimalused seotud organisatsiooni väliskeskkonnaga. Balmer ja Greyser (2004: 43) on uurinud organisatsiooni väliskeskkonnaga seotud korporatiivtasandi kontseptsioone ja nende erisusi, ühendades tulemused tervikpilti koos korporatiivse identiteediga. Nende uurimuste põhjal on autor koostanud tabeli 1.

Multidistsiplinaarse lähenemise kasutegurit võiksid Van Rieli ja Balmeri (1997: 350) hinnangul edukalt rakendada juhtimisvaldkonna uurijad, et tekitada intensiivsemat dialoogi ning viia läbi mahukamaid valdkondadevahelisi uuringuid.

**Tabel 1.** Korporatiivne identiteet ja väliskeskonnaga seotud olulisemad kontseptsioonid.

Kontseptsioon	Vastab küsimusele
Korporatiivne identiteet	Mis on organisatsiooni eristuvad omadused?
Kommunikatsioon	Kellele ja mida me kommunikeerime?
Korporatiivbränding	Mis on meie korporatiivne lubadus?
Maine	Millisena meid tajutakse läbi aja?
Imago	Millisena meid praegu tajutakse?
Visuaalne identiteet	Millised on organisatsiooni sümbolid ja identifitseerimisüsteem?

Allikas: (autori tabel Balmer, Greyser 2002: 76; 2004: 4 põhjal).

Korporatiivbrändindus on Balmeri (2010: 193) hinnangul muutnud arusaama brändindusest, avardanud traditsioonilist lähenemist turundusele ning tõstnud esile uue turundusvõimaluse korporatiivturunduse näol. Kui korporatiivne identiteet baseerub faktil, viidates organisatsiooni eristuvate joontele (Balmer, Greyser 2004:4), siis korporatiivbrändi identiteet baseerub Balmeri (2010: 186) kohaselt korporatiivsel identiteedil, selle joonte tajumisel ning assotsiatsioonidel. Viimaste arengusuundadena jääb autorile kirjandust analüüsides silma korporatiivse identiteedi käsitlemine peamiselt korporatiivturunduse ja – brändinduse valdkonnas, mis on väga laialdast tähelepanu saanud ajakirja Brand Management veergudel. Seega baseerub korporatiivbränd korporatiivsel identiteedil ehk organisatsiooni reaalsel eristuvatel joontel, kuid on seotud eristuvate joonte tajumisega sidusgruppides.

Kuigi korporatiivse identiteedi multidistsiplinaarsus peaks olema üldlevinud arusaam, puutub autor kirjandusallikaid ja teaduslikke käsitlusi uurides kokku ka teistsuguste vaatenurkadega. Visuaalsel kommunikatsioonil on oluline roll korporatiivse identiteedi kommunikeerimisel ning korporatiivse identiteedi tuntuse loomisel (Balmer, Greyser 2004: 41). Visuaalne identiteet on Balmeri ja Greyseri (2004: 42) hinnangul üks vähestest aspektidest organisatsioonis, mille üle on juhtkonnal täielik kontroll ning kus muudatusi saab teostada kiirelt. Bicki (*et al.* 2008: 15) teostatud uuringu kohaselt, mis viidi läbi organisatsiooni juhtide seas korporatiivse identiteedi teemal, defineeritakse korporatiivset identiteeti kõige sagedamini just kitsalt visuaalse kommunikatsioonina. Seega on visuaalsel kommunikatsioonil eriline roll korporatiivse identiteedi teemast kõneldes, kuna see on vahend organisatsiooni identiteedi väljendamisel avalikkusele.

Visuaalse identiteedi kommunikatsioonis kasutatavad sümbolid peaksid looma ter-  
vikpildi organisatsioonist, jutustama organisatsiooni lugu (näiteks nimi, logo, värvid,  
sisekujundus, reklaamikandjad, koduleht). Visuaalne identiteet ei ole samatähenduslik  
korporatiivse identiteedi definitsiooniga, vaid tegemist on oluliselt kitsama mõistega.

Samatähenduslikkust esineb kirjanduses korporatiivse identiteedi ja organisatsiooni  
identiteedi kontseptsioonide käsitlemisel. Hatchi ja Schultzi (1997: 357) väitel on orga-  
nisatsiooni identiteet selle liikmete kollektiivne jagatud arusaam organisatsioonile isel-  
oomulikest väärtustest ning joontest. Kui korporatiivse identiteedi uuringud tähtsus-  
tavad organisatsiooni suhet väliskeskkonnaga, siis organisatsioonikultuuri uuringud  
organisatsiooni sisemiste sümbolite konteksti (Hatch, Schultz 1997: 357). Balmer ja  
Greyser (2004: 33) eristavad kontseptsioone läbi kahe küsimuse: “Kes me oleme?”  
(tegemist on organisatsioonikäitumise uurijate valdkonnaga, kelle fookuses on  
organisatsiooni identiteet) ning “Missugused me oleme?” (millega tegelevad turundajad  
ja kommunikatsioonivaldkonna esindajad, fokuseerudes korporatiivsele identiteedile).  
Seega on korporatiivne ja organisatsiooni identiteet väga sarnased organisatsiooni sise-  
keskkonnaga seotud kontseptsioonid, millest korporatiivne identiteet tähtsustab suhet  
väliskeskkonnaga.

Autor jagab Balmeri ja Greyseri (2004: 19) seisukohta, et kuigi organisatsiooni ja  
korporatiivse identiteedi kontseptsioonid baseeruvad organisatsioonikultuuril, viitab  
tugev seotus visiooni ja strateegiaga tippjuhtkonna erilisele tähtsusele just korporatiivse  
identiteedi formuleerimisel. Markkaneni (1998: 47) hinnangul on aga organisatsiooni  
juhtkonna kaasatusest hoolimata korporatiivse identiteedi eksperdid ja konsultandid  
väidetavalt kõige sagedamini pärit reklaami, suhtekorralduse, kommunikatsiooni ja  
disaini valdkonnast ning igäüks neist kasutab oma vahendeid ning meetodeid.  
Korporatiivne identiteet on tugevalt seotud organisatsiooni identiteediga, mille väljen-  
damisel on oluline roll visuaalsel identiteedil, kuid korporatiivset identiteeti ei saa  
käsitleda vaid kitsalt visuaalse identiteedi kontekstis.

Kuna korporatiivne identiteet on seotud mitmete distsipliinidega, on seda kontseptsiooni  
püüdnud defineerida paljud erinevate valdkondade esindajad. Igäüks neist annab

korporatiivse identiteedi määratluse oma fookusest lähtuvalt ning seetõttu puutub autor kirjandusallikaid analüüsides kokku väga erinevate definitsioonidega. Albert ja Whetten väljapaistvate organisatsiooni identiteedi uurijatena (Hatch, Schultz 2004: 3; Balmer, Greyser 2004: 77) on oma artiklis "Organizational Identity" (2004: 90) defineerinud organisatsiooni identiteeti kui "organisatsiooni liikmete jaoks keskseid, teistest organisatsioonidest eristavaid ja ajas vastupidavaid tunnuseid". Nende määratluse kohaselt kerkib organisatsiooni identiteet esile läbi organisatsiooni liikmete fundamentaalsete ennast peegeldavate küsimuste "Kes me kui organisatsioon oleme?", "Millega tegeleme?" või "Kes me tahame olla?"

Alberti ja Whetteni definitsiooni on laialdaselt kasutanud ka korporatiivse identiteedi valdkonna uurijad, pakkudes välja mõningaid muudatusi organisatsiooni identiteedi määratlemisel. Näiteks Van Rekom (1997: 421) on kasutanud sõna "vastupidav" asemel sõnapaari "ajaline jätkuvus", Balmer (2001a: 280) on soovitanud asendada "vastupidav" sõnaga "arenev", pidades originaalsõnastust liiga jäigaks ning luues ise laiemal korporatiivse identiteedi raamistikul kolmele põhijoonel tuginedes (need on kompleksus, varieeruvus ja heterogeensus). Carroll (2002: 558) on korporatiivset identiteeti käsitlenud suisa „jätkusuutliku jutustusena“, mis on organisatsiooni jaoks unikaalne, mis pärineb organisatsioonist ning ei ole jäljendatav teiste poolt. Autor ühineb eelneva kriitikaga liiga staatilisest vaatest organisatsiooni identiteedile ning usub, et organisatsiooni identiteet, millel korporatiivne identiteet baseerub, aja jooksul väliskeskkonnaga kokkupuutes muutub.

Sarnaselt Van Rekomile, Balmerile, Carrollile, on ka Gioia (*et al.* 2000: 67) identiteedi väljendust pidanud dünaamiliseks protsessiks, mis organisatsiooni konteksti muutudes aja jooksul muutub. Nad väidavad, et imago toimib sageli identiteeti destabiliseeriva jõuna, sundides organisatsiooni liikmeid taas üle vaatama ja rekonstrueerima organisatsiooni sisemist tunnetust. Seega on nad esile toonud identiteedi tiheda seose imagoga (ja selle vajalikkuse), mis võimaldab organisatsioonidel muutustega kohaneda. Olins (2004: 58) on esitanud identiteedi dünaamilisust ilmestava näite: "Me teame, kes me oleme ning seda teavad ka teised inimesed - meie korporatiivne identiteet sümboliseerib samaaegselt reaalsust, väljendab reaalsust ning on osake reaalsusest. Kui meie elustiil

muutub, näiteks lahutame, kolime mujale elama, vahetame töökohta, siis muutub vastavalt ka meie identiteet.” Seega on korporatiivne identiteet tihedalt läbi põimunud imago-ga, olles seeläbi pidevas suhtluses väliskeskkonnaga.

Balmer (2001a: 248) on piltlikult öelnud, et korporatiivse identiteedi valdkonda ümbritseb udu, kuna ei valitse üksmeelt korporatiivse identiteedi määratlemisel. Melewari (*et al.* 2005: 69) kohaselt on korporatiivne identiteet muret tekitav teema organisatsiooni juhtide seas, kuna ei teata täpselt, kuidas korporatiivset identiteeti defineerida, juhtida ja kontrollida. Ebamäärasust valdkonna ümber kinnitab ilmekalt ka autori koostatud tabel 2, milles on eristatud viis peamist suundumust korporatiivse identiteedi määratlemisel.

Autor on analüüsinud erinevaid korporatiivse identiteedi definitsioone ning esitanud tulemused aastate, autorite, peamisi suundumusi esindavate kategooriate ja definitsioonide väljenduste lõikes (tabel 2). Analüüsitud korporatiivse identiteedi definitsioonid saab autori hinnangul jagada tinglikult kaheks suuremaks grupiks: ühed on protsessile suunatud, teised aga organisatsiooni seisundit iseloomustavad määratlused. Lisaks kahesele jaotusele eristuvad definitsioonid ka organisatsiooni põhifookuselt (suunaga organisatsiooni sisse - või väljapoole) ning rollis organisatsioonile. Autor on tabelis märkinud igale definitsioonile omased erisused ristiga (X).

Nagu tabelis 2 oleva informatsiooni põhjal võib öelda, esineb nii üldsõnalisi, kitsalt fokuseeritud kui ka mitmeid komponente sisaldavaid korporatiivse identiteedi määratlusi. Kitsast visuaalset lähenemist esitleb näiteks Dowling (2002: 19), kes defineerib korporatiivset identiteeti sümbolite ja mõistestikuna, mida organisatsioon kasutab enda identifitseerimiseks. Holistlikku vaadet esindab Balmeri ja Gray (2000: 256) määratlus, kes sõnastavad korporatiivset identiteeti organisatsiooni reaalsuse ja unikaalsusena, mis on integraalselt seotud tema imago ning mainega läbi korporatiivse kommunikatsiooni. Sageli määratletakse korporatiivset identiteeti läbi selle rolli organisatsiooni jaoks ning määratletakse organisatsiooni eristuvate, unikaalsete joontena.

**Tabel 2.** Korporatiivse identiteedi definitsioonide kategooriad ja väljendumine.

Aasta	Autor	Kategooriad					Väljendumine
		Professile suunatus	Seisundile suunatus	Sissepoole suunatus	Väljapoole suunatus	Roll organi-satsioonis	
2011	Nelson, Sharon		X			X	
2008	Bick <i>et al.</i>	X					juhtkonna kommunikatsioon
2005	Melewar <i>et al.</i>	X					
2002	Balmer, Greyser		X			X	
2002	Dowling	X			X		nimi, logo, reklaamslogan, vapp
2002	Carroll		X			X	
2000	Balmer, Gray	X			X	X	kommunikatsioon, imago, maine
1999	Balmer, Soenen	X					visioon, filosoofia, strateegia, toimimine, brändi arhitektuur, omanikud, ajalugu, väärtused, sub-kultuuri tegurid, töötajate vahelised suhted, kontrollitud ja kontrollimatu kommunikatsioon, sisemine imago, sümbolid, käitumine, kaudne kommunikatsioon
1998	Markkanen	X				X	
1997	Van Riel, Balmer	X				X	
1997	Van Rekom	X				X	
1996	Fombrun	X		X		X	

Allikas: (autori koostatud).

Näiteks Balmer ja Greyser (2002: 76) on määratlenud korporatiivset identiteeti omadusena, mis muudavad organisatsiooni eristuvaks. Van Rekom (1997: 415), kasutades Alberti ja Whetteni definitsiooni (2004: 90), väidab et korporatiivne identiteet on organisatsiooni keskne olemus, eristuvus ning ajaline jätkuvus.

Korporatiivse identiteedi määratlemiseks ühendatakse töös organisatsiooni identiteedi ja korporatiivse identiteedi uuringute vaatenurgad, baseerudes Hatchi ja Schultzi (1997), Balmeri ja Gray (2000) ning Balmeri ja Greyseri (2002) käsitlustel. Balmeri ja Greyseri (2002) definitsioon toob esile korporatiivse identiteedi rolli organisatsioonis. Hatch ja Schultz (1997) organisatsiooni identiteedi valdkonna uurijatena tähtsustavad identiteedi sisemise tunnetuse vajalikkust, mis eristab korporatiivset identiteeti kitsast visuaalsest identiteedist. Eelnevalt esitatud käsitlustele tuginedes mõistab autor korporatiivset identiteeti organisatsioonile omaste ja teistest eristavate joontena, mis on omaks võetud organisatsiooni liikmete poolt ning on seotud tema imagoga läbi kommunikatsiooni.

Et tuua selgust korporatiivse identiteedi valdkonda, loodi 1994. aastal rahvusvaheline korporatiivse identiteedi grupp (*International Corporate Identity Group* - edaspidi ICIG), mis ühendab erinevaid vaateid korporatiivsele identiteedile. Erinevate määratluste rohkuse põhjal (vt. tabel 2) julgeb autor siiski arvata, et loodud ühendus ei ole suutnud oma eesmärki täita. Siiski mõistetakse Van Rieli ja Balmeri (1997: 341) kohaselt üha enam, et korporatiivne identiteet viitab organisatsiooni unikaalsetele joontele, mis baseeruvad organisatsiooni liikmete käitumisel. Unikaalseid, eristuvaid jooni tähtsustav suundumus tuleb esile ka autori koostatud tabelis 2.

Balmeri ja Greyseri (2004: 38) hinnangul on korporatiivse identiteedi selge määratlemise probleem kerkinud üles turunduse valdkonnast, kus on aktiivselt kasutusel "mix" metafoor (nt. marketingi-mix, teenuste turunduse mix, promotsiooni mix) ning on korporatiivsele identiteedile sarnaselt samuti multidistsiplinaarne valdkond. Melewari ja Jenkinsi (2002: 86) hinnangul on segadused põhjustatud asjaolust, et korporatiivne identiteet on seotud mitmete funktsioonidega nagu äristrateegia, juhtide filosoofia, korporatiivne kultuur, käitumine ja korporatiivne visuaalne identiteet, mis on vastastikku sõltuvad ning igas organisatsioonis unikaalsed. Balmer ja Greyser (2004: 34) on

põhjalikult uurinud erinevaid korporatiivse identiteedi käsitlusi, püüdes valdkonda vaadata tervikpildis ning leida võimalikke eriarvamuste põhjustajaid. Teostatud analüüsi tulemusena on nad kokku sünteesinud korporatiivse identiteedi suhtes eriarvamusi põhjustavad tegurid, mis on alljärgnevad (Balmer, Greyser 2004: 34):

- rahvuslikud erisused (nt. Põhja-Ameerika koolkond, prantsuse koolkond);
- filosoofilised erisused (funktsionalistlik, tõlgendav, postmodernne);
- struktuuri ja hierarhia mõju ning juhtimisvastutus;
- distsiplinaarsed erisused ja suhe teiste korporatiivtasandi kontseptsioonidega;
- komponendid, põhijooned ning neist tulenevad analüüsi erisused.

Balmeri ja Greyseri (2004: 38) väitel on paljud korporatiivse identiteedi valdkonda käsitlevad autorid oma määratlustes korporatiivsest identiteedist eksinud just seetõttu, et ei erista neid komponente, mis moodustavad korporatiivse identiteedi ning komponente, mis on seotud korporatiivse identiteedi juhtimisega. Nende hinnangul tuleks eristada kahte kontseptsiooni (Balmer, Grayser 2004: 38): 1) korporatiivse identiteedi kontseptsiooni, mis koosneb strateegiast, struktuurist, kommunikatsioonist ja kultuurist; ning 2) korporatiivse identiteedi juhtimise kontseptsiooni, mis sisaldab nii eelnevalt nime-tatud komponente kui ka mainet, sidusgruppe ja keskkonda. Seega lähtub korporatiivse identiteedi juhtimine korporatiivsest identiteedist ning on seotud organisatsiooni erinevate sidusgruppidega.

Autor jagab Melewari (*et al.* 2005: 61) arusaama organisatsioonist kui tervikorganismist, mille kõik funktsioonid ja tegevused on vastastikusel sõltuvuses. Korporatiivset identiteeti saab käsitleda sidusainena, mis on vajalik selleks, et kommunikatsioonisõnumid oleksid omavahel kooskõlas ning väljendusid imagos, mis on omakorda kooskõlas organisatsiooni vaimu ja iseloomuga (Balmer 2001a: 291). Võib öelda, et korporatiivne identiteet on organisatsiooni arengus kesksel kohal, kuna seob organisatsiooni erinevad tegevused ja nende väljendumise ühtseks tervikuks.

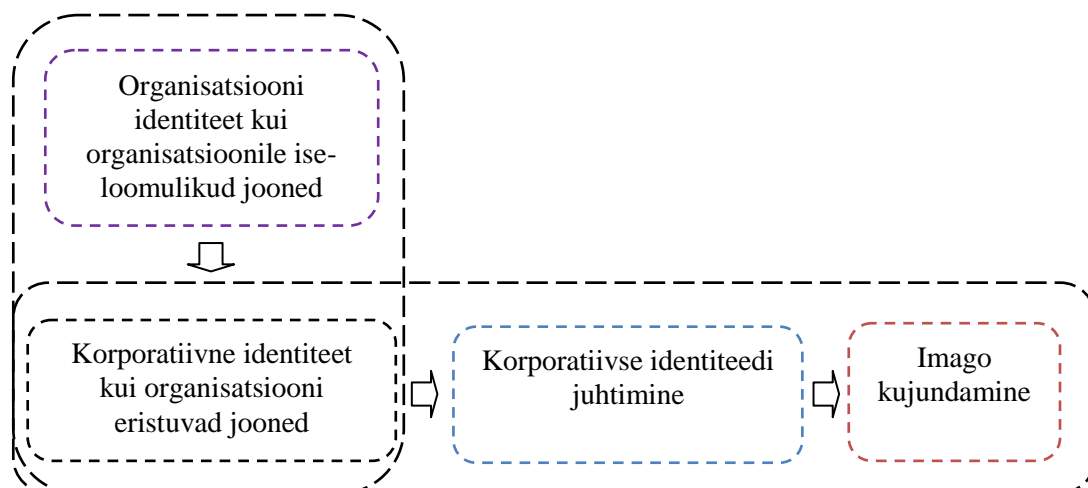
Korporatiivse identiteedi juhtimise üheks oluliseks eesmärgiks on saavutada positiivne imago (Abratt 1989: 68) ja maine (Balmer, Gray 2000: 256; Van Riel, Balmer 1997: 341). Organisatsioon saab tõhusalt juhitud korporatiivse identiteedi kaudu luua

arusaama ja pühendumuse organisatsiooniga seotud erinevates sidusgruppides (Balmer 2001a: 291). Korporatiivset identiteeti on vaja tõhusalt juhtida, et tagada kommunikeeritud sõnumite kooskõla (Selame 2004: 115). Kuna ka organisatsiooni sidusgruppidel on erinevaid identiteete, mida organisatsioon ei saa kontrollida, toonitavad mitmed autorid (Balmer, Greyser 2004: 38; Hatch, Schultz 1997: 363), et korporatiivset identiteeti ei saa kunagi täielikult juhtida. Selleks, et organisatsiooni tajutaks võimalikult sarnasena sellele, millisenä organisatsioon end esitleda soovib, tuleb korporatiivset identiteeti juhtida. Kuigi korporatiivset identiteeti ei saa täielikult juhtida, saab teadlikult juhitud korporatiivse identiteedi kaudu edastada kooskõlas sõnumeid organisatsiooniga seotud sidusgruppidele.

Melewari (*et al.* 2005: 76) ja Selame (1997: 13) seisukohtadele tuginedes saab korporatiivse identiteedi juhtimise tähtsust organisatsioonile käsitleda läbi sisekeskkonna-, finants - ja turunduskasude (vt. lisa 1). Autori hinnangul avaldub korporatiivse identiteedi juhtimise peamine tähtsus organisatsiooni võimes luua tähendus valitud suunale ja eesmärkidele, olles atraktiivne ning väärtustades sisemisi (organisatsiooni liikmed) ja väliseid (kliendid, investorid, potentsiaalsed uued liikmed) sidusgruppe, mis lõppkokkuvõttes viib konkurentsieelise saavutamiseni.

Igal organisatsioonil on olemas identiteet. Autor kasutab magistritöös korporatiivse identiteedi mõistet, millega antakse edasi vajadust konkurentidest eristuda. Organisatsiooni eristuvust vaadeldakse töös kui ühte identiteedi väljendustest, mida kasutatakse organisatsiooni imago kujundamisel. Selleks, et organisatsiooniga seotud erinevad sidusgrupid (nii organisatsiooni liikmed kui ka välised sidusgrupid) mõistaksid üheselt organisatsiooni korporatiivset identiteeti, tuleb korporatiivset identiteeti juhtida.

Toetudes eelnevalt esitatud korporatiivse identiteedi seotusele organisatsiooni sise - ja väliseskeskkonnaga ning korporatiivse identiteedi juhtimise tähtsusele imagoga seoses, koostab autor korporatiivse identiteedi juhtimise protsessi joonisel 2.



**Joonis 2.** Korporatiivse identiteedi seotus organisatsiooni identiteediga ja korporatiivse identiteedi juhtimise protsess (autori joonis Balmer, Grayser 2004: 38; Balmer 2001a: 291 tuginedes).

Korporatiivse identiteedi juhtimine organisatsiooni strateegiate kaudu tagab nende väljendumise ning saavutada organisatsiooni soovitud imago.

## 1.2. Imago ja selle seosed korporatiivse identiteediga

Korporatiivset identiteeti käsitletakse organisatsiooni identiteedi väljendusena, mida kasutatakse imago kujundamisel (vt. joonis 2). Alapunktis on imago käsitlemisel korporatiivse identiteediga seoses lähtunud autorite endi sõnastustest, millele rakendatakse korporatiivse identiteedi mõistet.

Korporatiivse identiteedi käsitlusele sarnaselt on ka imago andnud alust paljudeks aruteludeks erinevates valdkondades. Imago tekkeprotsessist tulenevaid erisusi on põhjalikult uurinud Whetten (2002: 400), kes eristab kolm tekkeprotsessist lähtuvat imago käsitlust:

1. Organisatsiooni imago on organisatsiooni liikmete arusaam sellest, kuidas teised nende organisatsiooni näevad (Dutton, Dukerich 2004: 217). Selline seisukoht väidab, nagu oleks võimalik imago luua ja see edastada sidusgruppidele, kes selle omaks võtavad. Past (2007: 29) nimetab selliseid valeimagoid kulissiks, mis varjavad tegelikkust ning ei aita kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

2. Imago on vastuvõtja poolt loodud, on tunnetamise vorm (Alvesson 2004: 164), seega teiste arusaam organisatsioonist.
3. Organisatsiooni imago on organisatsiooni liikmete projitseeritud arusaam, et mõjutada teiste arusaama oma organisatsioonist (Bernstein 1984: 15; Markkanen 1998: 194; Whetten, Mackey 2002: 401; Past 2007: 14; Gioia *et al.* 2000: 66; Dowling 2002: 21).

Kahe vaatenurga esindajate – Dutton, Dukerichi ning Alvessoni – imago definitsioonid on organisatsiooni identiteedi uuringutes tekitanud palju vaidlusi ning segadust (Hatch, Schultz 2004: 87). Duttoni ja Dukerichi (2004: 217) definitsioon vastandub Alvessoni (2004: 164) käsitlusele, kes defineerib organisatsiooni imagot sidusgrupi väljendusena organisatsiooni suhtes.

Alberti ja Whetteni organisatsiooni identiteedi käsitlusele sarnaselt defineerivad Whetten ja Mackey (2002: 401) organisatsiooni imagot organisatsiooni esindajate nägemusest sellest, kuidas välimised sidusgrupid võiksid mõista organisatsiooni keskset, eristuvat ja vastupidavat olemust. Nende definitsioon on kooskõlas Whetteni enda definitsiooni täiendusega (Whetten 2002: 401), mil ta mõistab imagot juhtide arusaamana sellest, kuidas väljaspoolt tahetakse organisatsiooni näha. Bernstein (Abratt 1989: 68 kaudu) usub, et imago moodustub lugematust hulgast detailidest, see on üldine väljendus, mis on kokku sünteesitud organisatsiooni formaalsetest ja mitteformaalsetest signaalidest. Nende signaalide vastuvõtja paneb need tegevused kokku terviklikuks kontseptsiooniks, mis moodustabki imago (Bernstein Abratti 1989: 68 kaudu). Seega on eelnevalt esitatud projitseeritud imago lähenemistel ühesugune arusaam imagost kui olulisest sisemisest kontseptsioonist, mis on organisatsiooni liikmete poolt tajutud ja edasi kantud informatsioon. Sellisest vaatest imagole lähtub ka töö autor.

Pasti (2007: 31) väitel on imago sidusgruppides organisatsioonist kujunenud pilt, imagoväli, mis tekib vastastikuse mõju tulemusena. Imago kujunemist mõjutavad organisatsiooni identiteet, sõnumid ja käitumine ning sidusgrupi identiteet, huvid, hoiakud ja skeemid (Past 2007: 31). Hatch ja Schultz (1997: 361) nimetavad imagot identiteedi väljenduseks, jättes tõlgenduse välistele sidusgruppidele. Gioia (*et al.* 2000: 66)

toovad esile juhtkonna seotuse imago projitseerimisprotsessiga, mis (ideaalis) baseeruks identiteedil. Ka Selame (1997: 12) väidab, et viis, kuidas organisatsioon end esitleb (ehk korporatiivne identiteet), mõjutab seda, kuidas seda tajutakse väljaspool organisatsiooni (ehk imago). Seega on imago organisatsioonist kujunenud pilt, mille põhjal organisatsioon eristub teistest organisatsioonidest sidusgruppide hinnangul.

Imago on mitmetasandiline selles mõttes, et ühelt poolt on olemas organisatsiooni kujutlus endast, millele vastavalt luuakse ka oma kommunikatsioon (Past 2007: 14). Teiselt poolt tekivad imagod sidusgruppides, kes organisatsiooniga kokku puutuvad ning imago teket mõjutab ka nende gruppide identiteet - näiteks on erinev imago töötajate, tarbijate, seadusandjate, noorte või vanade seas (Past 2007: 14). Seega on organisatsioonil samaaegselt palju erinevaid imagoid, mida organisatsioon saab kujundada läbi identiteedi kommunikatsiooni.

Mitmed autorid eristavad imagost rääkides imagot sisemistes ja välistes sidusgruppides (Past 2000: 75; Markkanen 1998: 194; Gioia *et al.* 2000: 70; Balmer ja Gray 2000: 256). Sisemiste sidusgruppide imago on organisatsiooni liikmete meie pilt, mis mõjutab nende lojaalsust ja motivatsiooni ning nad edastavad oma käitumisega sõnumi organisatsiooni identiteedist (Past 2000: 75). Markkaneni (1998: 194) väitel peavad imagokujundusega tegelevad kommunikatsioon, turundus ja avalikud suhted lähtuma organisatsiooni imagost sisemistes sidusgruppides. Past (2000: 74) soovib mõõta sisemiste sidusgruppide imagot ja võrrelda seda organisatsiooni identiteediga. Kui sisemistel sidusgruppidel on erinev imago või erineb see oluliselt organisatsiooni identiteedist, on neil võimatu kaasa aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Past 2000: 75). Seega on organisatsioonile väga oluline organisatsiooni liikmete ehk sisemiste sidusgruppide arusaam oma organisatsioonist ning organisatsiooni edukaks toimimiseks on vajalik, et organisatsiooni liikmete arusaam vastaks korporatiivsele identiteedile.

Sageli aetakse imago ja identiteet segamini (Selame 2004: 113; Past 2000: 74). Kui identiteet on organisatsiooni omaduste täielik kogum, teadlikult kirjeldatud ja loodud, siis imago on sidusgruppides kujunenud pilt organisatsioonist - see, kuidas inimesed

organisatsiooni tajuvad (Selame 2004: 113; Past 2000: 74). Ka Hatch ja Schultz (2000: 20) on esitanud imago ja identiteedi tajutud kattuvuse võimaluse, mil identiteeti ja imago raske eristada, kui vaadelda neid organisatsioonikultuurist lähtuvalt – mõlemad on pigem pealiskaudsed ning seotud välisilmega. Seega on identiteet ja imago tihedalt läbipõimunud, kuid siiski erinevad kontseptsioonid.

Kuigi sidusgrupid suhtuvad Pasti (2000: 74) hinnangul imagosse nagu oleks see tegelikkus, on organisatsioonil reaalsed omadused, imago aga ainult kujuteldavad. Bernstein (1984: 13) on esitanud mõistete täieliku erinevuse, väites et imago on reaalsuse vastand. Identiteet ja imago on enamasti pisut nihkes, kuna imago ei ole foto, vaid kujutluspilt, mille teket mõjutab ka sidusgrupi enda identiteet (Past 2007: 24). Selame (2004: 113) toob esile identiteedi ja imago erinevused ka nende üle kontrolli omamise võimes: kui imago ei ole võimalik organisatsiooni juhtkonnal kontrollida, siis korporatiivse identiteedi üle on juhtkonnal täielik kontrolli teostamise võimalus. Seega on identiteet organisatsiooni kontrollitav reaalsus, imago aga organisatsiooni tajumine, mille üle organisatsioonil täielik mõjuvõim puudub.

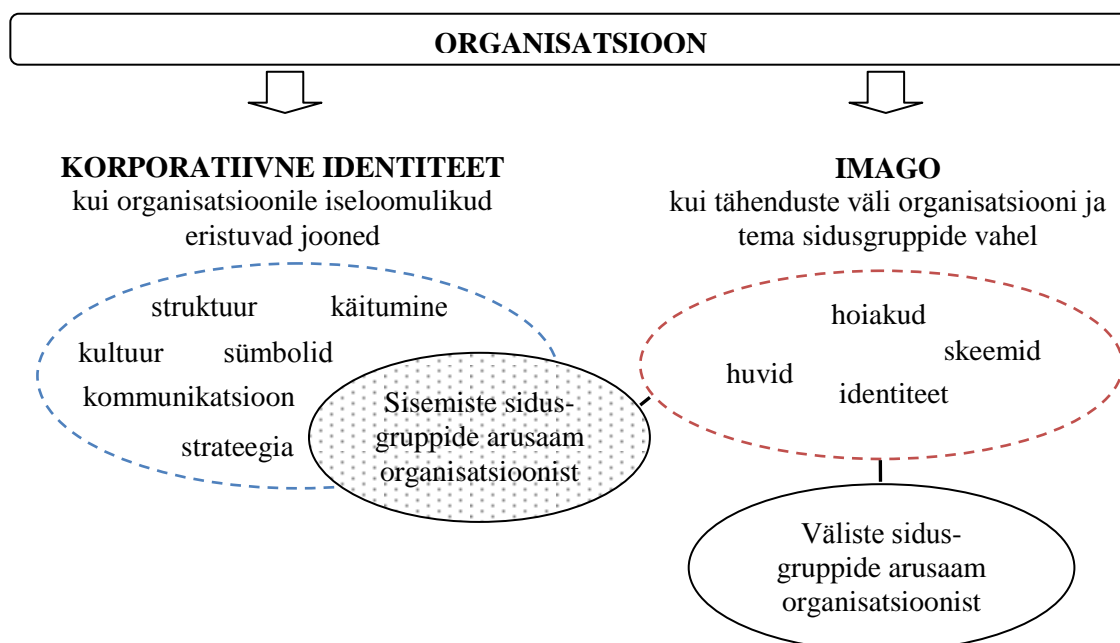
Kuna organisatsiooni liikmed on pidevas suhtluses organisatsiooni väliskeskkonnaga ning seda mõjutavate teguritega, mõjutab see ka nende organisatsioonist kujunenud pilti. Hatch ja Schultz on esile toonud kolm peamist tegurit, miks organisatsiooni imago mõjutab organisatsiooni identiteeti (1997: 362):

- Senikaua kuni organisatsiooni liikmed on ka väliste gruppide liikmed (nt organisatsiooni toodete või teenuste tarbijad, meedia jälgijad jne), on tõenäoline, et imago ja identiteeti omavahel võrreldakse ning neid võrdlusi kommu-keeritakse organisatsiooni sisemiste sümbolite konteksti, mis viib kas sünergiani või kahtlusteni.
- Viis, kuidas organisatsiooni liikmeid tajutakse väliste sidusgruppide poolt (kliendid, konkurendid) võib mõjutada organisatsiooni identiteeti, kuna liikmed kõrvutavad enda arvamust kommentaari (või kaebusega). Seega senikaua, kuni organisatsiooni liikmed puutuvad kokku organisatsiooni imagoga kui osaga nende elust nii sees kui väljaspool organisatsiooni, on tõenäoline, et toimub tagasiside imagolt identiteedile.

- Juhtkonna visioon ja juhtimine on avatud välistele mõjutustele läbi vajaduse juhtida organisatsiooni imagot. Juhtkonna seisukohad, otsused ja tegevused, mis on suunatud sisemistele sidusgruppidele, on väliselt mõjutatud ning omavad seega mõju organisatsiooni identiteedile.

Gioia (*et al.* 2000: 68) selgitab identiteedi ja imago sõltuvust läbi protsessmudeli. “Imago käitub sageli kui identiteeti destabiliseeriv jõud, nõudes liikmetelt arutlust ja selgust organisatsiooni tunnetuse ja enese arusaama üle selles organisatsioonis” (Gioia *et al.* 2000: 67). Väljastpoolt tulev tagasiside organisatsiooni suunab üle vaatama organisatsiooni enese tunnetust ja hindama sarnasust nende kahe vahel, hõlmates võrdlust identiteedi ja projitseeritud imago vahel (Gioia *et al.* 2000: 67). Seega võib öelda, et imago tagab identiteedi dünaamilisuse ning on võtmetähtsusega identiteedi muutmise protsessis, näidates organisatsiooni liikmete oskust tõlgendada tagasisidet ootuste suhtes väljastpoolt organisatsiooni.

Tuginedes korporatiivse identiteedi ja imago teoreetilistele seisukohtadele, esitab autor joonisel 3 skeemi korporatiivse identiteedi ja imago omavahelisest seosest.



**Joonis 3.** Korporatiivse identiteedi ja imago vahelised seosed (autori joonis Balmer, Greyser 2004: 38; Van Riel 2004: 163; Past 2007: 31; Past 2000: 75 tuginedes).

Autor ühineb eelnevalt esitatud seisukohtadega (Past 2000; Markkanen 1998; Gioia *et al.* 2000; Balmer ja Gray 2000), et on oluline eristada imagot sisemistes ja välistes sidusgruppides. Autorit huvitab töös sisemiste sidusgruppide ehk organisatsiooni liikmete arusaam organisatsioonist (viirutatud ala joonisel 3) ning on oluline, et see vastaks korporatiivsele identiteedile. Vaid korporatiivse identiteedi ja sisemiste sidusgruppide imago vastavuse korral on organisatsiooni liikmetel võimalik kaasa aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Organisatsiooni liikmed on pidevas suhtluses organisatsiooni väliskeskonnaga, mis mõjutab nende organisatsioonist kujunenud pilti.

Pasti (2007: 19) kohaselt säilib organisatsiooni identiteet kommunikatsiooni kaudu ning kommunikatsioon on protsess, mis transleerib identiteedi imagoks. Tema väitel saab imagot mõjutav kommunikatsioon sündida vaid siis, kui osatakse identiteeti sõnastada. Identiteedi kommunikatsioon peab toimuma juhtkonna tasandil ning identiteedi juhtimine on üks viis mõjutada organisatsiooni imagot (Past 2007: 24). Seega on identiteedi kommunikeerimine organisatsioonile vajalik nii identiteedi säilimise seisukohalt kui ka soovitud imago saavutamiseks.

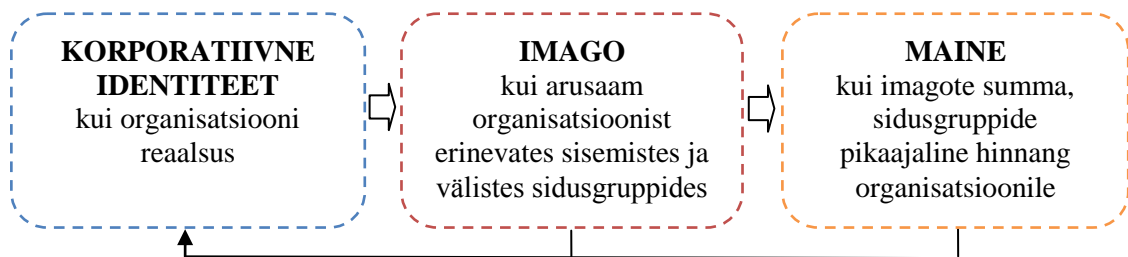
Past (2007: 19) toob esile imago stereotüüpse ja filtreeriva toime - juba kinnistunud imagoid on raske muuta, kuna need toimivad emotsionaalse filtrina, jättes välja selle, mida me ei usu olevat tõde - olgu faktid millised tahes. Inimene ei arutle näiteks piirkonna puhul alati ratsionaalselt, millega on tegu - imago seab tema mõtlemisele raamid, kuidas piirkonnast mõelda ja imago mõjutab tema suhtumist. Pasti (2007: 19) kohaselt on positiivne imago kõige positiivse võimendaja, sest kui meil on millestki või kellestki kujunenud positiivne imago, siis me usume seda sõnumit olevat tõde. Mitterahuldavat imagot saab muuta läbi korporatiivse kommunikatsiooni, kujundades ümber identiteedi või tehes mõlemat (Nelson, Sharon 2011: 1222). Seega tuleb organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks imago kujundamisega teadlikult ja järjekindlalt tegeleda, et luua ja säilitada oma positsiooni sidusgruppide teadvuses.

Identiteet ja imago on tihedalt seotud maine mõistega. Pasti (2007: 33) väitel on maine hinnanguline hea-halb, imago aga mitmedimensionaalne, sisaldades nii subjektiivset teadmist, hoiakuid kui hinnanguid; mainehinnang antakse vastavalt imagotele.

Mitmetele autoritele sarnaselt (Fombrun 1996: 71; Dowling 2002: 19; Whetten, Mackey 2002: 401; Past 2007: 33; Bernstein 1984: 18) mõistetakse töös mainet imagote summana ning mainet kui suhteliselt stabiilset, pikaajalist ja kollektiivset hinnangut organisatsioonile.

Maine sõltub sellest, mida organisatsioon enda kohta kõneleb, mida kogetakse organisatsiooniga kokkupuutes ja kolmandatest allikatest tulevast infost, see on meedia ja olulised teised (Past 2007: 27). Positiivse mainega organisatsioonidel lasub ka suurem vastutus, kuna avalikkuse ootused on kõrgemad (Fombrun 1996: 10). Organisatsioonid, mis on sellisest vastutusest teadlikud, säilitavad oma positiivse maine ning panustavad tugevate sidemete loomisesse kõikide sidusgruppidega (Fombrun 1996: 10). Seega on oluline luua häid suhteid erinevate sidusgruppidega ning saavutada seeläbi organisatsiooni hea maine.

Autor on erinevate käsitluste põhjal sünteesinud skeemi, mis kirjeldab korporatiivse identiteedi, imago ja maine omavahelisi seoseid (vt. joonis 4).



**Joonis 4.** Korporatiivse identiteedi, imago ja maine vastastikused seosed (autori joonis Past 2007: 22; Van Riel, Fombrun 1997: 10 tuginedes).

Mainet mõjutab organisatsiooni imago erinevates sidusgruppides. Mainekujundus saab järgneda imagokujundustegevusele, mis tuleneb korporatiivsest identiteedist. Maine ja imago omakorda mõjutavad korporatiivset identiteeti. Korporatiivne identiteet on organisatsiooni kontrollitav reaalsus, imago aga organisatsiooni sidusgruppide arusaam organisatsioonist, mille üle organisatsioonil täielik mõjuvõim puudub. Imagost rääkides on oluline eristada imagot sisemistes ja välistes sidusgruppides.

Autorit huvitab töös organisatsiooni liikmete ehk sisemiste sidusgruppide arusaam oma organisatsioonist. Kuna organisatsiooni liikmed on pidevas suhtluses organisatsiooni väliskeskkonnaga, siis mõjutab see ka nende organisatsioonist kujunenud pilti. Fombruni (1996: 55) kohaselt käib maine käsikäes identiteediga ning ettevõtetel, mis panevad suurt rõhku mainekujundusele, on suure tõenäosusega ka paremad majanduslikud näitajad. Seega on korporatiivne identiteet aluseks edukale imago- ja mainekujundustegevusele, mis omakorda mõjutavad identiteeti.

### **1.3. Korporatiivse identiteedi ja imago kaardistamise meetodid ning käsitlused korporatiivse identiteedi juhtimiseks**

Kuna organisatsiooni edukaks toimimiseks on vajalik, et organisatsiooni liikmete ehk sisemiste sidusgruppide arusaam vastaks organisatsiooni korporatiivsele identiteedile, analüüsib autor korporatiivse identiteedi ja imago kaardistamise meetodeid ning käsitlusi korporatiivsest identiteedist lähtuva imago kujundamiseks. Identiteedi kommunikatsiooni väljendatakse imago kujundamise eesmärgil korporatiivse identiteedi juhtimise mõiste kaudu.

Van Rieli ja Balmeri (1997: 342) hinnangul pärinevad korporatiivse identiteedi kaardistamise meetodid peamiselt tarbijaturu uuringutest (mida on kasutatud peamiselt imago väljaselgitamiseks) ning on seejärel adapteeritud organisatsioonide uuringutesse. Autor analüüsib töös korporatiivse identiteedi kaardistamise (Balmeri BAA audit, Rotterdami organisatsiooniga samastumise test (ROIT), järjestamistehnika, Spiderweb-meetod ja visuaalne audit) ning imago kaardistamise meetodeid (nominatsioon, eelistused ja Imagomeeter©). Kokkuvõtte meetoditest on esitatud tabelis 3.

Enamus korporatiivse identiteedi uurimiseks analüüsitud meetoditest lähtuvad sisekeskkonna teguritest – organisatsiooni töötajate väärtustest või juhtkonna arusaamast organisatsioonist. Balmeri BAA audit (*Balmer Affinity Audit*) nõuab uurija ligipääsu organisatsiooni sisekeskkonda, et välja selgitada domineerivad väärtuste ja uskumuste süsteemid: töötajate igapäevane keelekasutus, ideoloogiad, rituaalid ning uskumused (Van Riel, Balmer 1997: 343-344).

**Tabel 3.** Korporatiivse identiteedi ja imago kaardistamise meetodid.

Meetod	Mida võimaldab	Läbiviimine	Tugevused (+) ja Nõrkused (-)
<b>Balmeri BAA audit</b>	Organisatsiooni domineerivate süsteemide, väärtuste ja uskumuste kaardistus.	Kombineeritud meetod: poolstruktureeritud intervjuud, vaatlused ning dokumendi-analüüs.	+ Väga põhjalik. + Kombineerib erinevaid allikaid. - Aeganõudev.
<b>Rotterdami Organisatsiooniga samastumise Test (ROIT)</b>	Töötajate väärtuste kaardistus.	Kvantitatiivuuring: 225-e tööga seotud teguri kaardistus 5-palli skaalal mõõdetuna.	+ Laiaulatuslik teave töötajate väärtustest. + Hea tulemuste võrreldavus. - Ei arvesta juhtkonna väärtustega.
<b>Järjestamis-tehnika (laddering technique)</b>	Töötajate väärtuste hierarhiline kaardistus.	Süvaintervjuud töötajatega.	+ Sügavam teave töötajate väärtustest. - Ei arvesta juhtkonna väärtustega.
<b>Spiderweb meetod</b>	Soovitud ja tegeliku korporatiivse identiteedi kaardistus juhtide seas.	Grupiarutelud.	+ Sügavam arusaam. + Sünergia. - Ei arvesta töötajate väärtustega.
<b>Visuaalne audit</b>	Organisatsiooni visuaalsete materjalide ja väärtuste kaardistus, et välja selgitada visuaalse identiteedi muutmise vajadus.	Kombineeritud meetod: visuaalsete materjalide analüüs, süvaintervjuud juhtidega ning saadud tulemuste võrdlemine.	- Ei arvesta töötajate väärtustega. - Ei võimalda identiteeti määratleda.
<b>Nominatsioon</b>	Imago ulatuse ja jagatud kogemuse mõõtmine.	Süvaintervjuud, mil vastajal palutakse nimetada objekt, mis või kes kõige rohkem vastab esitatud kategooriale.	+ Näitab sidusgruppide teadlikkust nähtusest ja huvi ulatust. - Sõltuvus küsitluse toimumise ja küsimuse esitamise kontekstist.
<b>Eelistused</b>	Objekti hinnatavate omaduste võrgu moodustamine.	Kasutatakse bipolaarseid omadusi ja 5-11-palli skaalat. Võrdlus toimub grupiti, et näha, kuidas omadused grupiti erinevad.	+ Sobib objektide võrdlemiseks.
<b>Imagomeeter</b>	Organisatsiooni imago kaardistus ette antud omadussõnade abil.	Kvantitatiivuuring: 19 bipolaarset omadussõna.	+ Tulemuste hea võrreldavus. + Standardiseeritus.

Allikas: (autori tabel Van Riel, Balmer 1997: 343-348; Selame 2004: 114-115; Past 2007: 40-44 tuginedes).

BAA protsess koosneb neljast etapist: 1) korporatiivse missiooni ja strateegia tuvastamine; 2) organisatsiooni väärtuste ja uskumuste domineerivate süsteemide esiletoomine; 3) süsteemide hindamine, kõrvutades need missiooni ja strateegiaga; ning 4) missiooni ja strateegiat toetavate väärtuste ja uskumuste hoidmine (Van Riel, Balmer 1997: 343-344). Käsitletud meetoditest keskendub BAA autori hinnangul organisatsiooni sisekeskkonna analüüsile kõige põhjalikumalt.

Fookusega organisatsiooni sissepoole on ka Rotterdami Organisatsiooniga samastumise Test (edaspidi ROIT) ning järjestamistehnika, milles määratletakse korporatiivne identiteet töötajate väärtuste kaudu. ROIT meetodis eeldatakse, et töötajate käitumisel on otsene mõju organisatsiooni korporatiivsele identiteedile ja imagole (Van Riel, Balmer 1997: 345) ning töötajad samastuvad organisatsioon ideaalide ja eemärkidega. ROIT meetodis saavutatakse organisatsiooniga samastumine läbi efektiivse kommunikatsiooni, tööga rahulolu, juhtimisstiili, korporatiivse kultuuri ja tajutud organisatsiooni mõjukuse (Van Riel, Balmer 1997: 346). Järjestamistehnika aitab välja selgitada töötajatele olulised tööga seotud tegurid ja eesmärgid ning esile tuua domineerivad väärtused läbi käitumise (Van Riel, Balmer 1997: 343). Mõlema meetodi puuduseks on autori hinnangul juhtide väärtuste tahaplaanile jäetus.

Kui eelnevad meetodid uurisid korporatiivset identiteeti töötajate väärtuste kaudu, siis Spiderweb-meetod ja visuaalse auditi meetod tähtsustavad organisatsiooni juhtide arusaamast. Spiderweb-meetod baseerub grupiarutelul tippjuhtkonna, kommunikatsiooni juhtide ja allüksuse esindajatega (Van Riel, Balmer 1997: 348). Arutelu käigus määratletakse organisatsiooni iseloomulikud jooned (nii individuaal – kui ka grupitööna), hinnatakse grupiarutelu tulemusel välja valitud kaheksat omadust 10 - palli skaalal nii praeguste kui soovitud omaduste kohta ning märgitakse grupi keskmine tulemus ämbliku võrgukujulisele skeemile (Van Riel, Balmer 1997: 348). Spiderweb-meetod keskendub autori hinnangul liialt juhtide arusaamale, jättes töötajad tahaplaanile.

Visuaalse auditi meetodis kasutatakse organisatsiooni sisekeskkonnast ehk juhtkonnalt saadava teabe rakendamist organisatsiooni visuaalse identiteedi ehk väliskeskkonda suunatud teabe kujundamiseks. Juhtkonnaga viiakse läbi intervjuud, et välja selgitada organisatsioonis viimaste aastate jooksul toimunu ning kuivõrd tõenäolisena tajutakse

tulevikusündmusi korporatiivse identiteedi mõjutajatena (Selame 2004: 114). Juhtkonna intervjueerimisel kogutud andmeid analüüsitakse seejärel koos organisatsiooni visuaalsete materjalidega, mille põhjal kohandatakse organisatsiooni visuaalsed elemendid juhtkonna teabele vastavaks (Selame 2004: 115). Autori hinnangul võimaldab visuaalse auditi meetod esile tuua erinevusi juhtkonna arusaama ja tulevikku suunatud visuaalse identiteedi vahel, kuid ei võimalda jõuda arusaamisele korporatiivsest identiteedist, selle iseloomulikest ja eristuvatest joontest.

Kuna autorit huvitab töös organisatsiooni sisemiste sidusgruppide arusaam organisatsioonist, analüüsi töös ka organisatsiooni imago mõõtmise meetodeid. Imagomeeter© on nii organisatsiooni imago mõõtmise vahend, mille abil on meetodi välja töötanud Aune Past uurinud mitmete Eesti linnade (Tallinn, Tartu, Pärnu) imagot. Meetodit on Pasti sõnul (Past 2007: 40-41) testitud mitmetes pilootuuringutes ning rakendatud nii teadus - kui ka praktilise mainekujunduse uuringutes, see on tunnistatud toimivaks Reputatsiooni Instituudi rahvusvahelisel konverentsil USA-s. Meetodis kasutatava semantilise diferentsiaali eeliseks imago mõõtmisel on meetodi Pasti hinnangul tulemuste võrreldavus, mõõtmise kerge verifitseeritus ja uuringu protseduuri standardiseeritus (Past 2007: 41). Tulenevalt meetodi eelistest ja selle sobivusest linnade uurimisel, kasutab autor Kuressaare sisemistes sidusgruppides kujunenud imago kaardistamiseks Imagomeeter© meetodit, esitades selle kohta alljärgnevalt ka põhjalikuma ülevaate.

Imagomeeter© analüüsis kasutatakse semantilise diferentsiaali meetodit (edaspidi SD), mille välja töötanud Osgood kinnitab, et semantiline diferentsiaal mõõdab pragmaatilise märgi tähendust, ta esitab seda kui inimese sisereaktsiooni märgile (Osgood 1960: 347). SD meetodika autor arvab, et tähendus muutub kindlaksmääratud, kõigile mõistetele ühese psühholoogilise järjepidevusega, millest kasvab mingisugune tunnus ja millega me seostame kõige erinevamaid mõisteid (Osgood 1960: 347). Seda võib ette kujutada skaalana, mille äärmised punktid on kindlaks määratud kahe tähenduselt vastupidise omadussõnaga (Osgood 1960: 347). Sellist skaalat on hea jagada võrdseteks intervallideks, kus skaala keskpunkt 0 on indifferentsuse punkt ning mõiste asukoht skaalal näitab mõiste tähenduse intensiivsust antud tunnuse järgi (Osgood 1960: 347). Skaalad jaotuvad 7 vahemikku, kus otsapunkt "3" iseloomustab bipolaarse omadustepaari konkreetset

omadust kõige enam ja keskpunkt "0" vastab hinnangule "ei see ega teine" (Osgood 1964: 185). Skaalade valikul lähtub Past Osgoodi (Osgood 1964: 185) välja töötatud kolmest faktorist: hinnangu, aktiivsuse ja jõu (potentsiaali) faktorist. Past on kasutanud 19 bipolaarset omadussõnapaari ning väidab, et kindel arv skaalasid on meetodi kasutamisel oluline (Past 2007: 40). Lisaks semantilisele diferentsiaalile sisaldab küsimustik ka avatud küsimusi, mis peaksid Pasti hinnangul aitama tõlgendada semantilise diferentsiaali meetodiga saadud tulemusi ning kas kinnitavad neid või seavad tulemused kahtluse alla (Past 2007: 40).

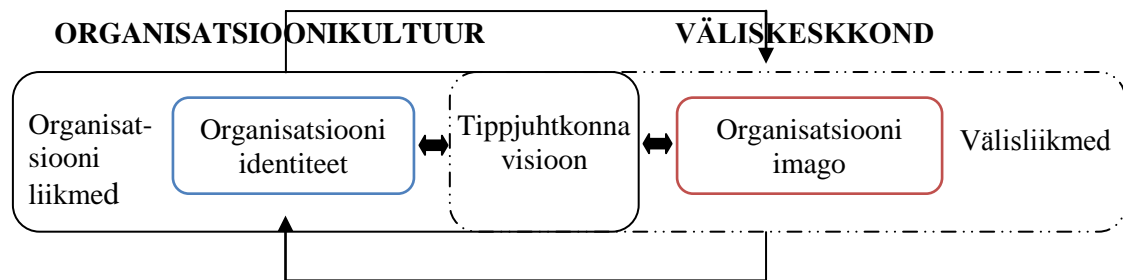
Lisaks erinevatele meetoditele uuris autor ka erialakirjanduses esitatud identiteedi valdkonna uurijate – Hatch ja Schultz (1997: 361), Markkanen (1998) ja Balmer, Greyser (2002) käsitlusi, kus korporatiivsest identiteedist on lähtunud organisatsiooni imago kujundamisel. Käsitlused on kokkuvõtlikult esitatud võrdlevas tabelis 4.

**Tabel 4.** Korporatiivse identiteedi juhtimise käsitlused.

<b>Autor</b> <b>Eesmärk ja seosed</b>	<b>Hatch ja Schultz 1997</b>	<b>Markkanen 1998</b>	<b>Balmer ja Greyser 2002</b>
Eesmärk	Organisatsiooni-kultuuri kommunikatsioon väliskeskkonda.	Korporatiivse identiteedi määratlemine, rakendamine strateegiates ja kommunikatsioon väliskeskkonda.	Organisatsiooni terviklik juhtimine läbi erinevate identiteeditüüpide kooskõla.
Seosed korporatiivse identiteediga	Identiteet kui organisatsioonikultuuri tulem, mille sümbolitest moodustub imago.	Korporatiivne identiteet kui organisatsiooni põhilised konkurentsieelised, mis on kooskõlas visiooniga ning mille juhtimisel mõjutatakse imagot.	Organisatsioonil on mitmeid erinevaid identiteete ning oluline on pöörata tähelepanu identiteetide omavaheliste seoste kooskõlale.

Allikas: (autori tabel).

Hatch ja Schultz (1997) käsitlevad organisatsioonikultuuri, identiteedi ja imago vahelisi seoseid. Nad on loonud analüütilise raamistiku, mis fokusseerub organisatsiooni sise- (seotud organisatsioonikultuuriga, esitatud pidevjoone sees) ja väliste (seotud väliskeskkonnaga, esitatud katkendjoone sees) sümbolite ühendamisele (vt. joonis 5).

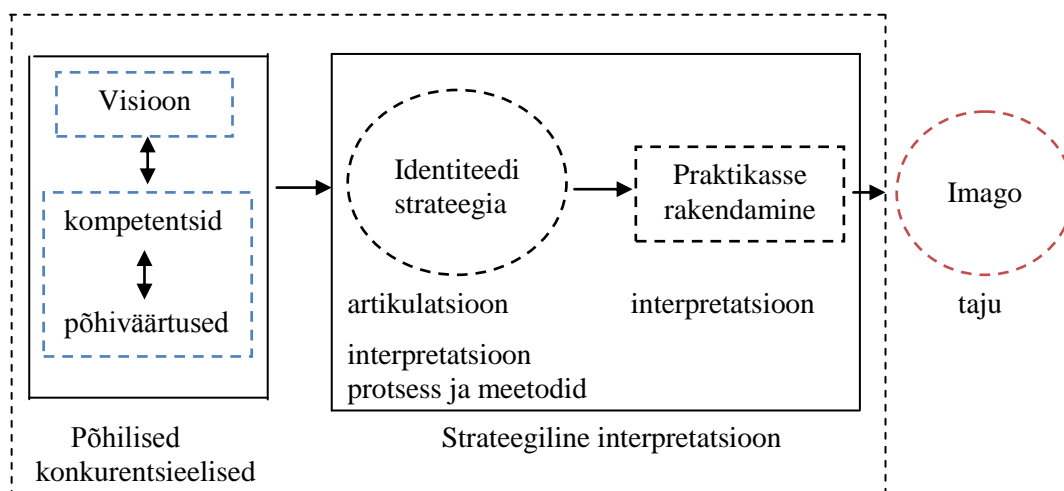


**Joonis 5.** Organisatsioonikultuuri, identiteedi ja imago seosed (Hatch ja Schultz 1997: 361).

Nende käsitluse kohaselt on identiteet organisatsioonikultuuri dünaamilise protsessi tulem (Hatch, Schultz 1997: 361). Kultuuriliselt kinnistunud organisatsiooni identiteet pakub sümbolilist materjali, millest moodustub organisatsiooni imago ja mille abil imago ja kultuur omavahel kommunikeeruvad (Hatch, Schultz 1997: 362). Organisatsiooni imago on projitseeritud väljapoole, neeldudes hiljem tagasi kultuurilisse süsteemi, mõjutades sellega organisatsiooni identiteeti (Hatch, Schultz 1997: 362). Avalikkuse ja väliskeskkonna kaasamine avab organisatsiooni kultuuri üha suuremale hulgale välismõjutustele ning identiteet ja imago muutuvad järjest rohkem sõltuvateks (Hatch, Schultz 1997: 362). Identiteeti mõjutavad seestpoolt tippjuhtkonna visioon, juhtimis- ja juhtimismõjutused ning organisatsiooni liikmete väärtushinnangud ning uskumused organisatsioonist (Hatch, Schultz 1997: 364). Võrreldud käsitlustest ainsana on Hatchi ja Schultz (1997) esile toonud organisatsioonikultuuri olulisust identiteedi kujunemisel.

Markkanen (1998: 189) on loonud korporatiivse identiteedi juhtimise raamistiku, käsitledes organisatsiooni põhilisi konkurentsieelised (*competitive core*) korporatiivse identiteedi põhiolemusena, mis on aluseks organisatsiooni strateegiatele ja korporatiivse identiteedi juhtimisele (vt. joonist 6). Markkaneni (1998: 189) korporatiivse identiteedi juhtimise raamistik koosneb kahest osast: põhilistest konkurentsieelistest ning nende strateegilisest tõlgendamisest ja rakendamisest.

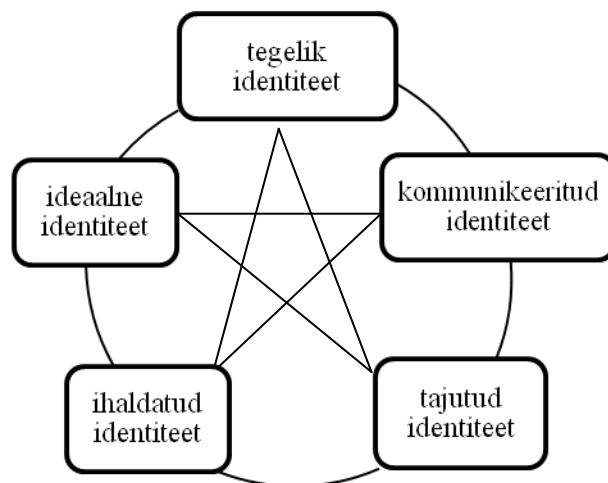
## KORPORATIIVNE IDENTITEET



**Joonis 6.** Korporatiivse identiteedi juhtimise raamistik (Markkanen 1998:189).

Nagu eelnevalt jooniselt ilmneb, moodustuvad põhilised konkurentsieelised kolmest osast (Markkanen 1998: 189): 1) visioonist; 2) kompetentsidest ehk põhiväärtustest, mida organisatsioon on suuteline pikaajalises perspektiivis arendama, mis on vastupidavad, vajalikud ja teistest organisatsioonidest eristavad; ning 3) põhiväärtustest, mis on üldised tõekspidamised ja organisatsiooni iseloomustavad jooned. Seega peavad põhilised konkurentsieelised olema kooskõlas organisatsiooni visiooniga ning juhtide poolt aktsepteeritud (Markkanen 1998: 189). Strateegiline interpretatsioon moodustub põhiolemuse rakenduslikest aspektidest, mille kaudu see võimendub soovitud suunas soovitud imago kujundamiseks (Markkanen 1998: 189). Autori hinnangul toob Markkaneni (1998) käsitlus kõige selgemalt esile tegevused korporatiivsest identiteedist lähtuva imago kujundamiseks, väljendades identiteedi rakendamise vajadust organisatsiooni strateegiates.

Balmer ja Greyser (2002) võtsid oma korporatiivse identiteedi juhtimise AC<sup>2</sup>ID Test™ mudeli aluseks Abratti (1989: 71) imago juhtimise protsessimudeli, arendades seda edasi seisukohast, et organisatsioon mõjutavad imago kõrval ka teised seosed. Mudel põhineb eeldusel, et igat tüüpi organisatsioonil on olemas erinevad identiteedid ning toovad esile organisatsiooni viis identiteedi tüüpi ja nendevahelised kombinatsioonid (vt. joonis 7).



**Joonis 7.** Korporatiivse identiteedi tüübid ja nende vastastikused seosed (autori joonis Balmer - Greyseri AC<sup>2</sup>ID Test™ põhjal 2002:73-75).

Mudeli kohaselt on igal organisatsioonil olemas (Balmer, Grayser 2002: 73): 1) tegelik identiteet (organisatsiooni tunnusjooned - omandivorm, tegevusala, juhtimisstiil, struktuur, tooted, majandusedukus, jagatud väärtused); 2) kommuneeritud identiteet (see, kuidas organisatsioon ennast väljapoole tutvustab – reklaam, avalikud suhted, sponsorlus, koduleht ja mitteformaalne kommunikatsioon nagu suust-suhu reklaam, meedia-kommentaariid jms); 3) tajutud identiteet (organisatsiooni tajutud omadused sidusgruppides – imago, maine, bränding, mis mõjutavad organisatsiooni avaliku imago teket); 4) ideaalne identiteet (organisatsiooni optimaalne positsioneerim teatud ajaperioodil, strateegia) ja 5) ihaldatud identiteet (elab enamasti liidrite kujutlustes, nende visioon organisatsioonist). Kokku moodustub viie identiteedi tüübi põhjal kümme erinevat seost. Korporatiivse identiteedi juhtimisel on lähtekohaks organisatsiooni praegune positsioon ehk tegelik identiteet (Balmer, Grayser 2002: 79) ning organisatsiooni juhtkonna ülesandeks on identiteete juhtida selliselt, et need oleksid üldjoontes üksteisega kooskõlas (Balmer, Greyser 2002: 75).

Kõiki kolme esitatud mudelit ühendab küll läbivalt põhimõte, et imago kujundamisel lähtutakse korporatiivsest identiteedist, kuid mudelite eesmärgid ja seosed on mõneti erinevad. Kui Hatchi ja Schultzi käsitluses on imago kujundamise protsessi alguspunktiks organisatsioonikultuur ning identiteeti käsitletakse selle tulemina ja vahendina imago ja kultuuri omavaheliseks kommunikatsiooniks, siis Markkaneni ja Balmer -

Grayseri käsitluses on imago kujundamise alguspunktiks korporatiivne identiteet. Hatchi ja Schultzi käsituses on korporatiivse identiteedi väljendamise tulemuseks imago kujundamine, Markkanen on korporatiivse identiteedi väljendust käsitlenud laiemalt, nähes vajadust ka selle strateegiliseks rakendamiseks. Balmer ja Grayser on loonud identiteedile tuginedes tervikliku vaate organisatsioonile, tuues imago kujundamise ja strateegilise rakendamise kõrval esile ka kommunikatsiooni ja juhtide tulevikuvisioni.

Erinevus käsitlustes tuleb esile ka juhtkonna rollis korporatiivse identiteedi juhtimisel. Kui Hatch ja Schultz (1997) lähtuvad juhtkonna visiooni kaudsest mõjust korporatiivsele identiteedile, siis Markkanen (1998) ja Balmer, Greyser (2002) peavad kooskõla visiooni ja korporatiivse identiteedi vahel väga oluliseks. Markkanen (1998) käsitleb nimetatud kooskõla eeldusena korporatiivse identiteedi väljendamisel, Balmer ja Greyser (2002) aga selle tulemina.

Teiste käsitlustega võrreldes annab Balmeri ja Greyseri mudel nende endi hinnangul olulist lisaväärtust, surudes korporatiivse identiteedi kui kompleksse valdkonna raami-  
desse, mis on lihtne, kergesti meeldejääv, ratsionaalne ja operatiivne (Balmer, Greyser 2004: 12). Autor nõustub, et Balmeri ja Greyseri (2004) käsitlus on kergesti meeldejääv ning analüüsitud käsitlustest kõige komplekssem, sisaldades organisatsiooni erinevaid identiteete ja vajadust nende kooskõlaks. Mudel on autori hinnangul aga pigem teoreetiline raamistik, mille praktiline rakendatavus (kuidas ja mille põhjal seoste vastavust hinnata) tekitab küsitavusi. Autori hinnangul esitab Markkanen (1998) kõige selgemalt tegevused korporatiivsest identiteedist lähtuva imago kujundamiseks, väljendades korporatiivse identiteedi määratlemise vajadust ning seejärel korporatiivse identiteedi rakendamist organisatsiooni strateegiates, mille kaudu kujundatakse soovitud imago.

#### **1.4 Korporatiivse identiteedi juhtimine imago kujundamisel linna organisatsiooni laadsusest lähtuvalt**

Balmer ja Greyser (2004: 33) usuvad, et identiteedi valdkonna ja korporatiivtasandi kontseptsioonide kui erinevate fookuste ühendamine loob uusi võimalusi nii korporatsioonide kui ka erinevat tüüpi organisatsioonide kujundamiseks, mõistmiseks ja juhtimiseks. Eelnevalt esitatud korporatiivse identiteedi, selle juhtimise ning imago mõistetega

seonduv põhineb eelkõige äriorganisatsioonide juhtimise teoreetilistel seisukohtadel. Linna organisatsiooni laadsusest tulenevalt on tegemist avaliku organisatsiooniga, mis on samal ajal ka elupiirkond. Kui äriorganisatsiooni tegevuse aluseks on erahuvi, siis avalik organisatsioon lähtub üldisest huvist; avalikkuse mõiste tähendab organisatsioonis nii seotust inimestega, kogukonnaga, ühiskonnaga kui ka seda, et inimestele antakse üldist teavet tehtud otsuste ja vastuvõetud dokumentide kohta (Valk 2003: 15-16). Seetõttu on oluline uurida lisaks organisatsioonide käsitlustele korporatiivset identiteeti ja selle juhtimist imago kujundamisel ka linnade kui avalike organisatsioonide ja piirkondade fookuses.

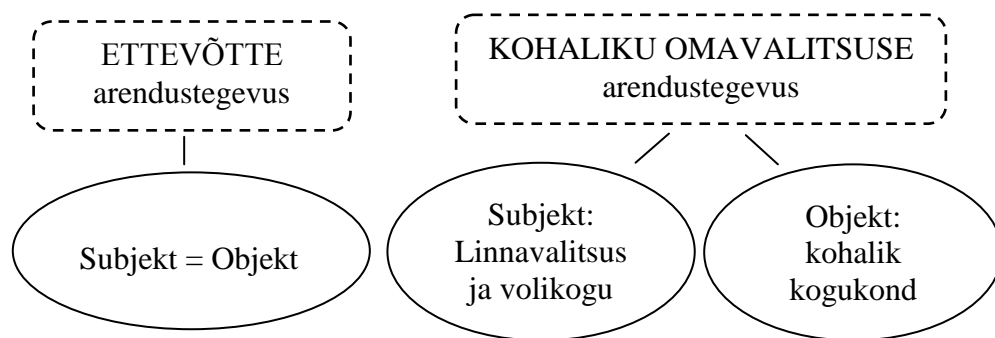
Kirjandusallikaid ja teaduslikke publikatsioone uurides tuleb autoril tõdeda, et puudub korporatiivse identiteedi teoreetiline käsitlus avalike organisatsioonide puhul<sup>2</sup>. Küll aga on korporatiivne identiteet kesksel kohal linna kui elupiirkonna arendustegevuses kohalike omavalitsuste (edaspidi KOV) käsitluses ja piirkondade turundamisel kohaturunduse käsitlustes. Korporatiivse identiteedi mõistet rakendatakse piirkonna identiteedi eristumise väljendamiseks imago kujundamise eesmärgil. Piirkonna identiteedi mõiste on üldnimetuseks kohaliku identiteedi (KOV-ide fookus) ning koha ja asukoha identiteedi mõistele (kohaturunduse fookus). Piirkonna identiteet on tihedas suhtluses väliskeskkonnaga, millele rakendatakse korporatiivse identiteedi mõistet. Piirkonna identiteeti kommuniqueeritakse imago kujundamise eesmärgil läbi korporatiivse identiteedi juhtimise mõiste.

Linna kui KOV-i arengu suunamisel on Haljaste (*et al.* 2007: 65) hinnangul oluline arvesse võtta Eesti linnade eripära võrreldes lihtsamate sotsiaalsete kooslustega nagu näiteks ettevõtted. Linna arendustegevust mõjutavateks tähtsamateks asjaoludeks on Haljaste (*et al.* 2007: 65-66) kohaselt:

1. Linnade kahetine olemus: nad on nii KOV-i üksused kui iseennast haldavad avalikõiguslikud isikud ning territoriaalsed sotsiaal-majanduslikud kooslused. Sellest lähtuvalt erineb linna arendustegevuse keskne loogika tavaliste organisatsioonide omast, mille puhul arengu subjekt ja objekt kattuvad teineteisega (vt. joonis 8).

---

<sup>2</sup> uurides „*corporate identity/identity*“ vasteid märksõnadele „*public organizations, public sector, local government, local authority*“ (andmebaasid: EBSCO, Google Scholar).



**Joonis 8.** Ettevõtte ja kohaliku omavalitsuse arendustegevuse subjekti ja objekti erinevus (autori joonis Haljaste *et al.* 2007 tuginedes).

Linna arendustegevuse subjekt on kohaliku omavalitsuse üksus kui avalik-õiguslik isik ning praktilises elus veelgi kitsamalt selle valitsusorganid, samas kui objekt on kohalik sotsiaal-majanduslik territoriaalne süsteem tervikuna. Linna arendustegevuses subjekt ei panusta mitte niivõrd iseenda kui kohaliku kogukonna ja laiemalt kogu territoriaalse sotsiaal-majandusliku koosluse, sealhulgas ka teiste juriidiliste isikute, eduks. Samas on kohaliku omavalitsuse organid ja nende hallatavad asutused selle koosluse osad ja seega samuti arendustegevuse objektid.

2. Linna arendustegevuse subjekti ja objekti erinevusest tuleneb märkimisväärne lõhe omavalitsusorganite vastutuse ulatuse ja arengu mõjutamise võimaluste osas. Volikogu ja valitsuse võime suunata linna arengut ja otsustada kohaliku elanikkonna eest on piiratud.

Arengukava on linna arengu eesmäärke määratlev ja nende elluviimise võimalusi kavandav dokument, juhtimis- ja töövahend, mille kvaliteet ja praktiline väärtus avaldavad mõju linna elu edendajate tegevusele ja töö tulemuslikkusele (Kohalik omavalitsus ... 2008: 31). Noorkõivu arengukava koostamise soovitude kohaselt (2002: 33) peab kohaliku identiteedi sõnastamine olema arengukava koostamise lähtepunktiks ning näitama linna erinevusi võrreldes teiste linnadega. Ühtne kohalik identiteet luuakse tema hinnangul järk-järgult, keskendudes linna positiivsetele aspektidele ning tugevatele külgedele. Seega on äriorganisatsioonidele sarnaselt ka linna kohaliku elu juhtimise soovitudes korporatiivne identiteet keskselt kohal ning sarnaselt korporatiivse identiteedi teooriale määratletud läbi piirkonna eristuvate joonte, mis peab olema määratletud ning rakendatud linna arengukavas. Samas ei tulene ühestki KOV-i kohustusest

(Kohalik omavalitsus ... 2008: 18), et linn peaks korporatiivse identiteediga tegelema. Samuti puuduvad arengukava soovitusel selged juhised kohaliku identiteedi määratlemiseks ning eristuvate joonte esiletoomiseks.

Markkaneni (1998) ja Balmer, Grayseri (2002) korporatiivse identiteedi juhtimise käsitlustele sarnaselt on ka linna arendustegevuses esitatud vajadus kujundada kohalikust identiteedist ja visioonist ühtne arusaam (Noorkõiv 2002: 21). Ühtse arusaama vajalikkust toetab ka Leimanni (*et al.* 2003: 76) seisukoht, et "visiooni õnnestunud sõnastused eristavad ettevõtte konkurentidest, toovad välja tema identiteedi, rõhuasetuse äritegevuses ja arenguteed". Seega peaksid eduka arengukava loomiseks olema korporatiivne identiteet ja visioon kooskõlas.

Leimann (*et al.* 2003: 76) nimetavad visiooni organisatsiooni üldiseks suunanäitajaks, mille peaksid läbi tunnetama ja ellu viima nii palju inimesi kui võimalik. Inimeste kaasatuse vajadust organisatsiooni arengu planeerimisel kinnitab ka Noorkõiv (2002: 89), väites et arengukava juured peaksid olema kohalikus kogukonnas ning omama rahva toetus ja tähelepanu. Seetõttu on oluline, et linna juhid teeksid koostööd kohalikest arengust huvitatud sidusgruppidega, et suunata tähelepanu olulistele teguritele, mis mõjutavad kohalike elanike heaolu. Noorkõivu (2002: 55) kohaselt saab KOV-i muuta haldussuutlikumaks regionaalse koostöö aktiveerimise kaudu, mistõttu tuleks koostööd vaadata laiemalt näiteks maakondliku piirkonna tasandil, et saavutada laiema piirkonna terviklik ja tasakaalustatud areng. Koostöö ja laiem arutelu aitavad kujundada ka ühiseid väärtusi ning arusaama piirkonna identiteedist.

Piirkonna identiteedist räägitakse ka piirkondade turundamise ja brändinduse kontekstis, täpsemalt kohaturunduse (*place marketing*) ja kohabrändinduse (*place branding*) valdkonnas ning samuti kitsamalt linnade turundamise ja brändinduse (*city branding*) valdkonnas. Toetudes Skinneri (2008: 923) teostatud analüüsile kohaturunduse ja –brändinduse mõistete eristumisest, haakub organisatsioonide korporatiivse identiteedi juhtimise teoreetiliste seisukohtadega paremini koha brändinduse mõiste, viidates identiteedi määratlemise ja selle juhtimise olulisusele. Kuna kirjandusallikates

kasutatakse mõisteid aga sageli kattuvatena, kasutab autor magistritöös laiemat kohaturunduse mõistet.

Rainisto (2003: 10) hinnangul on teadlased jõudnud üksmeelele, et piirkondi kui avalikke organisatsioone tuleks turundada samamoodi kui firmasid, tooteid või teenuseid. Balmer (2010: 181) on seisukohal, et korporatiivbrändinduse põhimõtteid saab kasutada mitte ainult korporatsioonide, vaid ka riikide ja linnade käsitlemisel. Seda kinnitab ka Kavaratzis (2009: 26), kelle väitel võtavad piirkonnad terves maailmas üle korporatiivbrändinduse kontseptsioone ja tehnikaid. Kavaratzis ja Ashworth (2008: 163) on seisukohal, et kohaturundus on enamasti reaktsioon uutele turutingimustele, milles linnad peavad kindlustama tihedas konkurentsipüsijäämise. Seega annab eelnev kinnitust, et korporatiivse identiteedi põhimõtteid saab lisaks organisatsioonidele rakendada ka piirkondade käsitlemisel.

Kotler (*et al.* 2002 Rainisto 2003 kaudu) defineerivad kohaturundust kui koha kujundamist, et rahuldada sihtturgude vajadusi - see saab olla edukas juhul, kui kohalikud elanikud ja ettevõtted on oma kogukonnaga rahul ning küllastajate ja investorite ootused täidetud. Rainisto kohaselt on kohaturunduse üheks oluliseks eesmärgiks kohale positiivse imago kujundamine (2003: 12). Samas toonitab Rainisto (2003: 73), et ei ole võimalik luua koha imagot ilma strateegilise otsuseta koha identiteedi üle. Koha identiteet nagu ka korporatiivne identiteet on kogum iseloomulikke omadusi, mis eristavad ühte kohta teistest (Rainisto 2003: 76). Paasi (2002: 140) hinnangul on ülioluline rääkida piirkonna identiteedi kontekstis identiteedist kui vahendist piirkondade eristamiseks üksteisest. Seega mõistetakse piirkonna identiteeti ka kohaturunduse käsitlustes piirkonda eristavate joontena.

Kohta saab turundada läbi identiteedi kommunikeerimise, mille tulemusel suureneb koha atraktiivsus (Rainisto 2003: 76). Aktiivse turunduskommunikatsiooni kaudu toimub identiteedi esitlemine, lootes, et erinevates sidusgruppides kujunev imago vastab koha ootustele (Rainisto 2003: 69). Adekvaatseks kohaturunduse efektiivuse mõõtmiseks ja hindamiseks ei piisa Kavaratzisi ja Ashworthi (2008: 163-164) hinnangul üksnes turismialasest statistikast – oluline on uurida koha imagot ja selle muutumist ajas ning

siduda see külastajate arvu muutumise ning kohalike elanike rahuloluga. Seega loob koha identiteet aluse koha efektiivseks turundamiseks, mida väljendatakse soovitud imago loomiseks ning mille toimimist saab uurida imago ja rahulolu - uuringute kaudu.

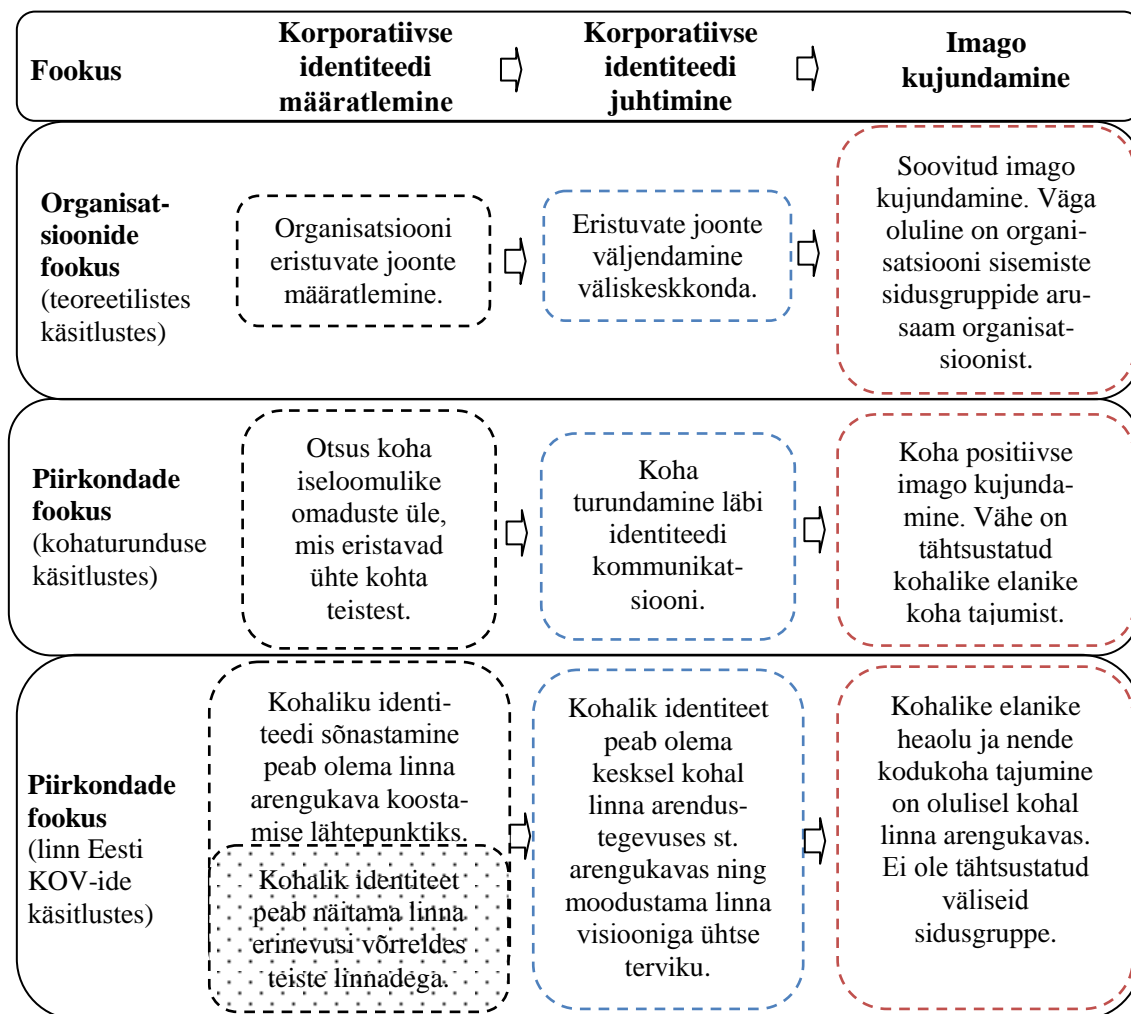
Kohaturunduse alguspunktiks on Rainisto (2003: 36) hinnangul strateegiline analüüs ja visiooni loomine, mille järel saab hakata tegelema strateegiliste plaanidega. Strateegiliseks analüüsiks soovib Rainisto (2003: 36) kasutada SWOT-analüüsi, millele tuginedes saab teha otsuse koha kõige unikaalsemate tunnuste kohta konkurentidega võrreldes (Rainisto 2003: 69). Seega loob strateegiline analüüs aluse otsutamaks organisatsiooni eristuvate joonte üle.

Kavaratzisi ja Ashworthi (2008: 162) väitel on kohaturundus ning selle efektiivsus kõige enam tajutavad turismi<sup>3</sup> arendamise kontekstis, kuid tegelikult aitab see kaasa kogu piirkonna arengule ja atraktiivsusele mitte ainult külastajate seas, vaid ka paljudes teistes sidusgruppides, alustades kohalikest elanikest. Hankinson (2004: 117) ja Morgan (*et al.* 2003: 297) on väitnud, et kuigi on laialt levinud arusaam, et tuleb arvestada kohalike elanike suhtumist turismi ning olla sensitiivne kohaliku kultuuri suhtes, on siiski vähe uuritud kohalike elanike arvamusi ja oma kodukoha tajumist. See tähendab, et on vähe uuritud piirkonna imagot sisemistes sidusgruppides. Seda kinnitavad ka Kavaratzis ja Ashworth (2008: 162), et kahjuks ei ole kohaturundusele veel omane lähenemine, mil kohalike elanike vajadused ja soovid on integreeritud turismi eesmärkidesse ning nad on osalised kõigis turundusstrateegia formuleerimise, disainimise ja rakendamise etappides. Ka Baker ja Cameron (2007: 90) väidavad, et enne, kui koht saavutab edu külastajate seas, peavad tema sisemised sidusgrupid nagu kohalikud elanikud ja ettevõtted mõistma ning olema teadlikud koha identiteedist. Kuna korporatiivsest identiteedist rääkides keskendub autor organisatsiooni liikmetele kui sisemiste sidusgruppide arusaamale oma organisatsioonist, on autori huvi suunatud koha tajumisele kohalike elanike seas.

---

<sup>3</sup> Maailma Turismiorganisatsiooni (*World Tourism Organisation*) määratluse järgi loetakse turismiks inimeste reisimist väljapoole nende igapäevast elukeskkonda puhkuse, äri või muudel eesmärkidel kestusega kuni üks kalendriaasta. Määratlusele vastavaid reisijaid nimetatakse külastajateks. (Eesti riikliku ... 2006).

Tuginedes Markkaneni (1998: 189) korporatiivse identiteedi juhtimise käsitlusele ning autori koostatud korporatiivse identiteedi juhtimise protsessile (vt. joonis 2), võrreldakse joonisel 9 organisatsioonide ja piirkondade korporatiivse identiteedi juhtimise protsesse.



**Joonis 9.** Korporatiivse identiteedi juhtimise protsess organisatsioonide ja piirkondade fookusest lähtuvalt (autori joonis Markkanen 1998: 189; Rainisto 2003: 76; Noorkõiv 2002: 21, 33 tuginedes).

Võttes kokku kohaturunduse ja KOV-ide konteksti, võib öelda, et korporatiivne identiteet on kesksel kohal nii linna kui elupiirkonna arendustegevuses ja linna turundamisel. Organisatsioonide käsitlusele sarnaselt väljub piirkondade korporatiivne identiteet läbi piirkonnale omaste eristuvate joonte ning korporatiivset identiteeti on vaja kommunikeerida ja rakendada soovitud imago kujundamisel. Korporatiivse

identiteedi juhtimise meetmeks on korporatiivse identiteedi määratlemine ning tulemuseks imago kujundamine soovitud suunas. Kuna linna korporatiivne identiteet peab näitama erinevusi teistest linnadest, siis on oluline linna eristumise perspektiivist võrrelda ühte linna teistega st. linna suhestatust teiste linnadega.

Kohaturunduse eesmärgiks on eelkõige piirkonnale positiivse imago kujundamine välistes sidusgruppides, et tõsta piirkonna atraktiivsust uute elanike ning külastajate ja investorite ligimeelitamiseks. KOV-ide tegevus on suunatud elupiirkonna arendamisele ja sisemiste sidusgruppide heaolu tagamisele. Positiivse imago saavutamine välistes sidusgruppides ei ole KOV-ide tegevuse kontekstis küll lõppeesmärgiks, kuid autori hinnangul tuleks seda käsitleda kommunikatiivse eesmärgina ja vahendina sisemiste sidusgruppide heaolu ja linna arengu nimel, mis läbi kinnistub nende soov olla linnaga seotud ka tulevikus.

Ühestki KOV-ide kohustusest ei tulene aga linnade vajadust tegeleda linnaturundamisega st. ei ole nähtud vajadust korporatiivsest identiteedist lähtuva imago kujundamiseks välistes sidusgruppides. Autori hinnangul tuleks linnade arendustegevuses ühendada korporatiivsest identiteedist lähtuva sisemise imago (KOV-ide käsitluses) ja välise imago (kohaturunduse käsitlus) kujundamise vajalikkus, mil korporatiivse identiteedi juhtimine on seatud kesksele kohale.

Selle kohta, kas Eesti linnades on lähtutud KOV-ide arengusoovitustes esile toodud vajadusest arvestada kohalike elanike soovidega linna arendustegevuses ning kas on tegeletud korporatiivse identiteedi määratlemise ja juhtimisega imago kujundamisel, andmed puuduvad. Seetõttu uurib autor töö empiirilises osas Kuressaare korporatiivset identiteeti, sisemistes sidusgruppides kujunenud imagot ning nende vastavust. Eesti linnade korporatiivse identiteedi juhtimise kaudu antakse töös hinnang Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimisele.

## **2. KURESSAARE KORPORATIIVSE IDENTITEEDI JUHTIMISE JA IMAGO EMPIIRILINE ANALÜÜS**

### **2.1. Empiirilise analüüsi protsess ja meetodika**

Kuressaare linna kodulehel ([www.kuressaare.ee](http://www.kuressaare.ee)) tutvustatakse linna järgnevalt: Kuressaare on Saaremaa pealinn. Linna pindala on 15 km<sup>2</sup> ning linnas elab 14 588 inimest, (rahvaarv 01.01.2012.a. seisuga rahvastikuregistri andmeil). Linnaõigused sai Kuressaare 8. mail 1563. aastal. Kuressaare on Maailma Tervishoiuorganisatsiooni Euroopa Tervislike Linnade Liidu liige ning laste - ja noortesõbralik linn. Täna on Kuressaare turvaline, tervislik ja arendusmeelne linn, mis on avatud rahvusvaheliseks koostööks.

Töö empiirilises osas käsitletakse Kuressaare linna korporatiivse identiteedi juhtimist, mille meetmeks on korporatiivse identiteedi määratlemine ning tulemuseks imago kujundamine soovitud suunas. Teooriale tuginedes mõistab autor Kuressaare korporatiivse identiteedina linnale omaseid ja teistest linnadest eristavaid jooni. Kuressaare eristuvaid jooni ehk eristuvust vaadeldakse töös kui ühte linna identiteedi väljendustest, mida kasutatakse linna imago kujundamisel. Linna arengukava on oluline linna korporatiivse identiteedi juhtimise vahend, mille eduka toimimise eelduseks on sisemistes sidusgruppides kujunenud imago vastavus linna korporatiivsele identiteedile. Eesti linnade korporatiivse identiteedi juhtimise kaudu antakse töös hinnang Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimisele.

Kuressaare Linnavalitsus on praeguses linna arengukavas rõhutanud KOV-i vastutust lähtuda arengukavade koostamisel ning elluviimisel eelkõige kohaliku elanikkonna elulistest huvidest (Kuressaare linna ... 2005: 4) ning et "linna eeliseid ei saa ohvriks tuua üha kasvavale turistide voole" (Kuressaare linna ... 2005: 4). Kuressaare Linnavalitsuse arenguosakonna juhatajaga läbi viidud intervjuu kohaselt (Pihel 4.10.2012) on linna

arengukava koostamisele eelnevas linnakodanike küsitluses (2004.a. ja 2012. a.) palutud vastajatel nimetada tunnuseid ja märksõnu, mis nende arvates kirjeldavad kõige paremini Kuressaare linna, ning põhjuseid, miks inimestele meeldib (või ei meeldi) Kuressaares elada. Teoreetilistele käsitlustele vastavalt on Kuressaare linna arengukavas lähtutud linnaelanike kui sisemiste sidusgruppide heaolust. Seega on hinnanguliselt arvestatud sisemiste sidusgruppide heaolu ja arvamustega linna korporatiivse identiteedi määratlemisel ning seda on väljendatud korporatiivse identiteedi juhtimise kaudu.

Kuna puudub teave Kuressaare korporatiivse identiteedi, sisemistes sidusgruppides kujunenud imago ja korporatiivse identiteedi juhtimise kohta, otsustas autor neid töö empiirilises osas uurida. Linna eristumise perspektiivist on oluline linna suhestatus teiste linnadega. Seetõttu on oluline uurida ka korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades ning anda uuringu tulemustele tuginevalt hinnang Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimisele. Samuti on Kuressaare eristumine oluline linna sisemistes sidusgruppides kujunenud imagos.

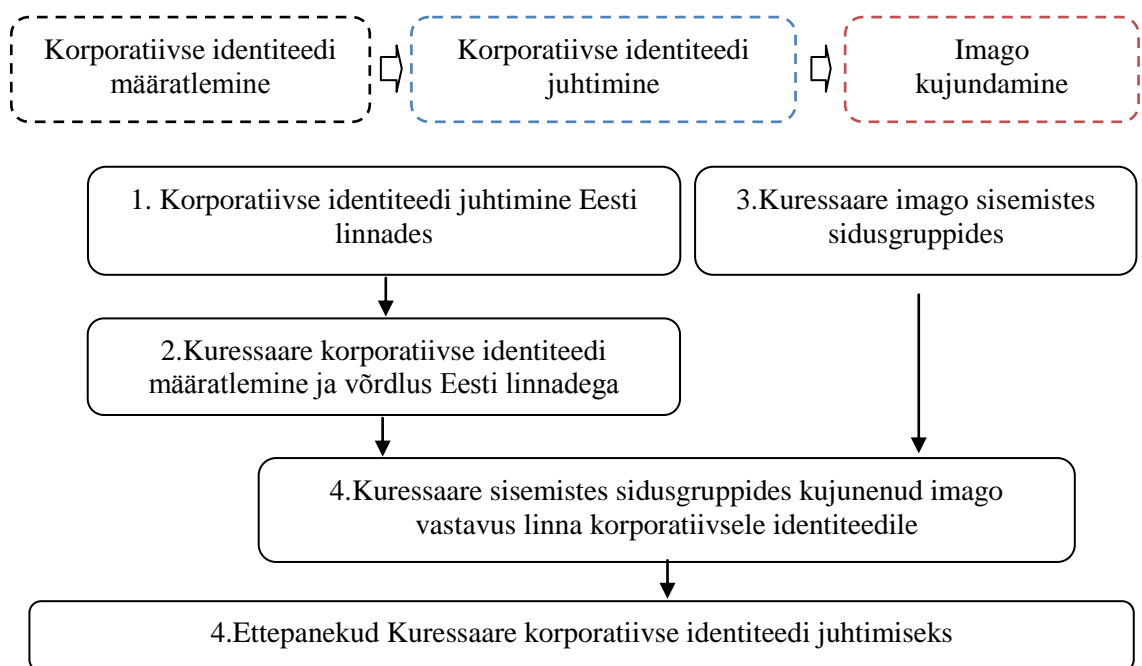
Eelnevale tuginedes nägi autor magistritöös vajadust empiirilises osas järgmisteks tegevusteks:

- 1) luua arusaam korporatiivsest identiteedist ja selle juhtimisest Eesti linnades;
- 2) määratleda Kuressaare korporatiivne identiteet ning hinnata Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnade taustal;
- 3) uurida Kuressaare linna sisemistes sidusgruppides kujunenud linna imagot ja tajutud erisusi teiste linnadega võrreldes;
- 4) võrrelda Kuressaare korporatiivset identiteeti sisemiste sidusgruppide imagoga;
- 5) sünteesida ettepanekud Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks.

Läbi linna sisemiste sidusgruppides kujunenud imago uurimise saab autor teada, kas linnaelanike tajutud pilt oma kodulinnast erineb linna korporatiivsest identiteedist. Kuna identiteet on tegelikkus, imago aga kujutluspilt, siis on korporatiivne identiteet ja imago enamasti pisut nihkes. Seetõttu mõistetakse nende vastavust põhisuundumuse tasandil st. linna tegelike ja tajutud eristuvate joonte põhiosas kattumisena. Kui imago ei ole korporatiivsele identiteedile vastav, siis on linnaelanikel oma linnast ebaadekvaatne

teadmine ning neil on võimatu kaasa aidata linna eesmärkide saavutamisele. Erinevuste korral on oluline, et sisemiste sidusgruppide imago ja korporatiivne identiteet läheneksid üksteisele. Kui uuringu tulemuste põhjal saab kinnitust, et sisemistes sidusgruppides kujunenud imago ei erine korporatiivsest identiteedist, on loodud eeldused linna edukaks toimimiseks.

Võttes aluseks korporatiivse identiteedi juhtimise protsessi (vt. joonis 9) ja esitatud empiirilise osa tegevusi, koostas autor uurimise raamistiku, mida on kujutatud joonisel 10. Tegevused on järjestatud vastavalt nende magistritöös esitamise järjekorrale.



**Joonis 10.** Korporatiivse identiteedi uurimisraamistik (autori joonis).

Autor viis läbi kaks uuringut: 1) korporatiivse identiteedi juhtimine Eesti linnades ning 2) Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides. Uuringute seosed uurimisülesannetega, nende meetodika ja valim on esitatud tabelis 5. Uuringute teemad ning nende sisuline kasutamine töö alapunktides on esitatud tabelina töö lisades (Lisa 2).

Korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades käsitlevast uuringust selgus, et Kuressaare linna korporatiivset identiteeti määratletud ei ole. Seetõttu otsustas autor Kures-

saare linna esindaja nimetatud dokumentidele tuginedes (linna turunduskava ning praegune ja kavandatav linna arengukava) see ise määratleda.

**Tabel 5.** Uuringute seos uurimisülesannetega, meetodika ja valim.

	<b>Korporatiivse identiteedi juhtimine Eesti linnades</b>	<b>Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides</b>	
Seos uurimisülesandega	Korporatiivse identiteedi juhtimine Eesti linnades.	Sisemistes sidusgruppides kujunenud imago määratlemine.	
Läbiviimise periood	10.-19.10.2012	17.-18.10.2012	
Meetod	Kvantitatiivuuring interneti teel saadetud isetäidetava küsimustikuna.	Kvalitatiivuuring fookusgrupp-intervjuudena poolstruktureeritud intervjuude meetodil.	Kvantitatiivuuring isetäidetava küsimustikuna.
Sidusgrupp	Linna arengu ja arengukava eest vastutavad isikud.	30.-50-aastased Kuressaare linna elanikud, kes on elanud Kuressaares vähemalt viimased viis aastat ning kavatsevad Kuressaarde elama jääda ka lähitulevikus.	Noorte sidusgrupp, mille moodustasid keskkooli lõpuklassi õpilased.
Valim (ja vastamismäär)	Kontaktbaas (linnade arv, kuhu ankeet saadeti): 31 linna (moodustades 94% kõigist Eesti linnadest). Lõplik valim: 13 linna (moodustades 77% Eesti linnade elanike arvust). Vastamismäär: 42%.	Kaks fookusgrupp, milles osales kokku 13 inimest.	29 keskkooli lõpuklassi õpilast, moodustades 88% klassi kogu õpilaste arvust.

Allikas: autori tabel.

Samuti selgus Kuressaare korporatiivse identiteedi määratlemise käigus, et Kuressaare linna uues arengukavas kavatsetakse lähtuda Saaremaa majanduskeskkonna arendamisest. Seetõttu on linna ja laiema piirkonna korporatiivse identiteedi juhtimise perspektiivist oluline, et nende korporatiivne identiteet moodustaks terviku. Autor määratles

teisestele andmetele tuginedes ka Saaremaa korporatiivse identiteedi ning võrdles tulemusi Kuressaare korporatiivse identiteediga. Autor seadis tingimuseks, et kui linna ja laiema piirkonna korporatiivne identiteet moodustavad terviku (on põhiosas kooskõlas), on loodud eeldused piirkonna edukaks arenguks. Laiema piirkonna arengule tuginedes uurib autor sisemiste sidusgruppide imago uuringu osades teemades ka Saaremaa tajumist (vt. täpsemalt uuringu vestluskava lisas 5).

Korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades käsitlev uuring viidi läbi Eesti Linnade Liidu kui üleriigilise omavalitsusliidu liikmete seas, kuhu kuuluvad 31 linna, 15 valda ja 1 alev (Eesti Linnade ... 2012). Selleks, et anda hinnang Kuressaare linna korporatiivse identiteedi juhtimisele, keskendub autor töös linnade sihtgrupile. Linnade Liitu kuuluvad 31 linna moodustavad arvuliselt 94% Eesti linnadest (Eesti linnade koguarv on Statistikaameti andmeil 01.01.2012.a. seisuga 33 linna, millele lisanduvad vallasised linnad, moodustamata eraldi KOV- i üksust).

Eesti linnade esindajate seas viidi uuring läbi kvantitatiivuurina isetäidetava küsimustiku vormis. Küsimustik edastati KOV-idele interneti teel Eesti Linnade Liidu kaudu, mille tarbeks saatis autor liidule uuringu küsimustiku koos uuringut tutvustava tekstiga (Lisa 3). Kuna Linnade Liidu kontaktbaas koosnes põhiosas KOV-ide üldmeilidest, paluti kirja saajal edastada uuringu küsimustik vastavas KOV-is arengu või arengukavade eest vastutavatele isikutele. Nädal peale uuringu väljastamist saadeti uuringule mittevastanutele meeldetuletuskiri uuringus osalemise kohta.

Uuringu valimiks kujunes 13 linna ning vastamismääraks 42%. Linnade elanike arvu arvestades katab uuring 77% kõigist Eesti linnadest, sh vastas uuringule kolm viiesti suuremast linnast (40 000 ja enam elanikuga). Põhiosa uuringu tulemustest on esitatud kõikide vastajate (n=13) või korporatiivset identiteeti määratlenud linnade (n=10) lõikes. Kitsamalt on tulemusi eristatud linnaelanike arvu põhjal suuremate (n=3) ja väiksemate (n=10) linnade grupina.

Kuna korporatiivse identiteedi valdkonda käsitlevaid uuringuid autorile teadaolevalt Eesti linnade seas teostatud ei ole, oli uuringu eesmärgiks tekitada laiem foon

korporatiivsest identiteedist Eesti linnade kontekstis ning koguda selleks tagasisidet nii korporatiivset identiteeti määratlenud kui mittemääratlenud linnadelt. Autor lubas uuringus osalejatele, et kasutab uuringu tulemusi vaid üldistuste tegemiseks ning ei avaldada töös ühegi linna andmeid. Töö uurimisobjektis oleva Kuressaare andmete avaldamiseks palus autor luba linna arenguosakonna juhatajalt. Et tõsta huvi uuringus osalemise vastu, pakkus autor uuringule vastanud KOV-idele võimalust tutvuda peale töö valmimist ka uuringu põhitulemustega. Kuna vaid üks uuringus osalenud linn ei olnud pakutud võimalusest huvitatud, võib eeldada, et tagasiside uuringu tulemustest mõjutas vastamisaktiivsust positiivselt.

Kuna uuring viidi läbi esmakordselt, lähtus autor küsimustiku koostamisel korporatiivse identiteedi ja selle juhtimise teoreetilistest käsitlustest. Varasemate uuringute puudumise tõttu sisaldas küsimustik suletud küsimuste kõrval olulisel määral ka avatud küsimusi, mida võimalusel kodeeriti tulemuste esitamiseks. Avatud küsimustele antud vastuseid on autor kasutanud uuringu tulemuste näitlikustamiseks (jutumärkides, kaldkirjas).

Kuressaare sisemistes sidusgruppides kujunenud imago uuringu läbiviimisel kasutas autor sarnaselt teorias esitatud meetoditele kvalitatiivset pool - struktureeritud intervjuude meetodit. Kuna teoriast tulenevalt on imago mitmetasandiline mõiste, mille erinevaid tahkusi on keeruline eelnevalt sõnastada ning mis vajab vastaja tõlgendust, otsustas autor kvalitatiivse uuringumeetodi kasuks. Samuti oli kvalitatiivse meetodi valikul otsus-tavaks korporatiivse identiteedi definitsioonist tulenev eristuvate joonte määratlemise vajadus, milleks kvalitatiivne meetod pakub läbi projektiivtehnikate kasutamise oluliselt paremaid võimalusi.

Erinevalt kvantitatiivuuringust, on kvalitatiivuuringu abil võimalik sügavamalt uurida mõistete tähendusi sihtgrupile (nt. arusaam Saaremaa korporatiivsele identiteedile iseloomulikest joontest nagu külalislahkus, avatus, kättesaadavus). Samuti on läbi kvalitatiivuuringu võimalik teada saada mõistete omavahelisi seoseid, mis ilmnevad sageli just intervjuu käigus ning ei ole seetõttu uuringule eelnevalt teada. Kvantitatiiv- ja kvalitatiivuuringut võrdlev tabel on esitatud töö lisades (Lisa 4). Grupiarutelu

eelisenä süvaintervjuude ees nägi autor osalejate vahelise diskussiooni võimalust, mille abil loodeti saada sünergiast tekkivat lisateavet. Seetõttu valis autor uuringu läbiviimiseks fookusgrupp – intervjuud.

Tavapärast moodustatakse fookusgrupp kaheksast inimesest, läbi viidud uuringus osales vastavalt kuus inimest (17.10.2012.a.) ja seitse inimest (18.10.2012.a.). Mõlemas fookusgrupis osalenute kirjeldus soo, vanuse ja ameti lõikes on esitatud tabelis 6.

**Tabel 6.** Fookusgrupis osalenute kirjeldus soo, vanuse ja ameti lõikes.

<b>Fookusgrupp 1 (FG1): 17.10.2012</b>			<b>Fookusgrupp 2 (FG2): 18.10.2012</b>		
<b>Sugu</b>	<b>Vanus</b>	<b>Amet</b>	<b>Sugu</b>	<b>Vanus</b>	<b>Amet</b>
Naine	44.a.	Kodumajutuse pidaja	Mees	33.a.	Kliendisuhete juht
Naine	37.a.	Maa-ameti spetsialist	Naine	37.a.	Ettevõtlusspetsialist
Naine	40.a.	Koduperenaine	Naine	43.a.	Projektspetsialist
Mees	39.a.	Ettevõtte juht	Naine	50.a.	Personalijuht
Mees	35.a.	Kriminaalpolitseinik	Naine	41.a.	Meditsiinitöötaja
Naine	30.a.	Lastekaitsetöötaja	Naine	47.a.	Meditsiinitöötaja
			Naine	50.a.	Saare Maavalitsuse osakonnajuhataja

Allikas: autori tabel.

Uuringu tulemuste näitlikustamiseks kasutatakse töös osalejate väljaöeldud arvamusi ning need on märgitud kaldkirjas jutumärkides koos fookusgrupi tähise, vastaja soo ja vanusega. Uuringu läbiviimise vestluskava on esitatud töö lisa 5. Fookusgrupid toimusid Kuressaare koolituskeskuses Osilia. Vestluse pikkuseks oli planeeritud 1,5-2 tundi, vestluse tegelikuks pikkuseks kujunes mõlemas fookusgrupis veidi alla kahe tunni.

Kuressaare linnaelanike vanuselist jaotust arvestades keskendus autor keskealiste (30.-50-aastased) linnaelanike sidusgrupile. Fookusgruppidesse osalejate värbamisel oli lisaks vanusepiirangule kriteeriumiks ka elamine Kuressaares vähemalt viimased viis aastat ning kavatsus linna elama jääda ka lähitulevikus. Kavatsus lähiajal Kuressaarde elama jääda näitab eeldatavalt linnaelaniku tugevamat seotust linnaga ning võimalikku

suuremat huvi ka linna eluolu vastu. Värbamisel kasutati lumepall-meetodit, mis tähendab, et uuringus osalejad värvati tuttavate ja nende tuttavate kaudu.

Kvalitatiivuuringusse sooviti kaasata ka koolinoorte sidusgruppi, mis paraku ebaõnnestus madala osalemishuvi tõttu. Kuna autor pidas lisaks keskealiste linnaelanike kui põhilise sidusgrupi arusaamale vajalikuks kaardistada ka koolinoorte arvamus oma kodulinnast, otsustas autor paluda lõpuklassi noortel selleks täita vastav küsimustik (esitatud töös lisa 6). Noorte uuring viidi läbi PAPI (*paper and pencil*) meetodil isetäidetava ankeedi vormis. Küsimustiku täitmisele eelnevalt instrueeris autor suuliselt uuringus osalejaid uuringu läbiviimise eesmärgist ning andis juhised küsimustiku täitmiseks. Kokku vastas küsimustikule 29 koolinoort (sh 57% noormehed ja 43% neiud), neli koolinoort ei olnud nõus küsimustikku täitma. Uuringu tulemuste käsitlemist vastaja soo ja vastuste lõikes ei pidanud autor vajalikuks. Koolinoorte arvamuste erisused ja sarnasused linlastega võrreldes on esitatud vastavate uuringu teemade juures.

Tulenevalt teoorias käsitletud meetodi eelistest ja sobivusest linnade uurimisel, kasutas autor imago kaardistamisel A. Pasti välja töötatud meetodit Imagomeeter© (vt. meetodi põhjalikumat kirjeldust lk. 29-30). Imago kaardistamise eesmärgiks oli linnaga sagedamini seostuvate omaduste väljaselgitamine. Imago kaardistamiseks jaotati fookusgrupis osalejad kolme gruppi ning paluti igal grupil täita 19-st omadussõnapaarist koosnev tabel (vt. lisa 7). Iga sõnapaari korral paluti grupil otsustada, kumb neist omadustest ning kuivõrd see Kuressaaret iseloomustab. Peale tabeli täitmist toimus diskussioon, kus paluti igal alagrupil oma valikuid põhjendada.

Uuringu meetodist ning noorte sidusgrupi valimi väiksusest tulenevalt ei ole imago kaardistamise tulemusi esitatud arvandmete kujul ning teostatud statistilisi analüüse. Kaardistatud omaduste hulgast linna iseloomustavate omaduste määratlemisel võttis autor aluseks meetodis kasutatud hindamisskaala. Linna iseloomustavad need omadused, mille kõigi alagruppide aritmeetiliseks keskmiseks kujunes 1,1-3 palli. Omadused aritmeetilise keskmise hinnanguga 2-3 palli on Kuressaarele "väga iseloomulikud" ning ülejäänud omadused aritmeetilise keskmise hinnanguga 1,1-2 palli on linnale

”iseloomulikud”. Samade omadussõnapaaride abil paluti linlastel iseloomustada ka Saaremaad ning välja tuua omaduste erisused Kuressaarega võrreldes.

Kuna teoreetilistes käsitlustes esitatud imago uurimise meetodid ei sisalda eristuvate joonte määratlemist, otsustas autor tugineda oma töökogemusele uuringute läbiviimisel ning kasutada selleks linnade klassifitseerimis- ja personaliseerimisülesanne. Teostatud ülesande tulemusi kasutatakse töös linnade tajutud erisuste hindamiseks ning võetakse arvesse Kuressaare eristuvate joonte määratlemisel. Fookusgrupis osalejad jaotati kolme alagruppi ning paluti igal neist klassifitseerida 25 Eesti linna. Lisaks klassifitseerimisele paluti individuaalülesandena kujutleda osasid Eesti linnasid inimestena. Linnade valikul lähtus autor eesmärgist kaardistada Kuressaarele kõige sarnasemad linnad ning grupi-arutelus Kuressaarele vastanduv Tallinn.

Tuginedes Kuressaare sisemise imago uuringus esile tulnud Kuressaare iseloomulikele omadustele (seosed, märksõnad, kaardistatud imago) ning eristumisele teistest linnadest (läbi linnade klassifitseerimise ja personaliseerimise), määratles autor Kuressaare eristuvad jooned linlaste arusaamale tuginedes.

## **2.2. Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimise praktika**

Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimise praktikat käsitlev alapunkt koosneb kolmest osast: Eesti linnade taustast Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimise hindamiseks (tuginedes korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades käsitleval uuringul), linnade tajutud erisustest (Kuressaare linnaelanike seas läbi viidud fookusgrupp-intervjuudele tuginedes) ning Kuressaare korporatiivse identiteedi määratlemisest (teisestele allikatele tuginedes).

Kuna linn arengukava koostamise soovitusel on kasutatud kohaliku identiteedi mõistet, kasutatati vastavat sõnastust ka Eesti linnade seas läbi viidud uuringu küsimustikus. Arusaamatuste vältimiseks defineeris autor uuringu sissejuhatavas tekstis korporatiivsele identiteedile vastavalt kohaliku identiteedi mõiste, milleks on linna või valla

unikaalsed omadused, väärtused ja tugevused, mis eristavad kohalikku omavalitsust teistest omavalitsustest.

Korporatiivse identiteedi juhtimist käsitleva uuringu tulemustele tuginedes võib öelda, et Eesti linnaesindajate teadlikkus korporatiivsest identiteedist on väga kõrge - kõik uuringus osalenud linnade esindajad on sellest kuulnud KOV-i kontekstis. Korporatiivse identiteedi määratlemisega on tegelenud 77% uuringus osalenud linnadest sh kõik uuringus osalenud suuremad linnad.

Küsimusele "Kui suur osa Eesti KOV-idest on Teie hinnangul tegelenud kohaliku identiteedi teemaga?" vastates läksid arvamused lahku korporatiivset identiteeti määratlenud ja mittemääratlenud linnade vahel: kui korporatiivset identiteeti määratlenud linnadest vastasid pooled, et nende hinnangul on selle teemaga tegelenud enamus KOV-idest, siis korporatiivset identiteeti mitte-määratlenud linnade esindajad (kokku 3 linna) olid seisukohal, et korporatiivse identiteediga on tegelenud vaid vähemus või mõned üksikud KOV-id.

Korporatiivset identiteeti määratlenud linnade hinnangul on korporatiivse identiteedi juhtimine pigem KOV-idele omane tegevusega ning tajutakse selle olulist rolli linna arengus. Ühe suurlinna esindaja kommentaar korporatiivse identiteedi määratlemise kohta: *"Ei oska täpselt öelda, aga arvan, et väga paljud. Kõigil on ju arengudokumendid, kus see teema on sees"* ning väikelinna arvamus identiteedi rolli kohta *"Kohalik identiteet on kindlasti äärmiselt olulise tähtsusega sootsiumi elujõulisuse säilitajana. Sestap, kes sellega ei tegele, saab oma vitsad peagi"*. Seega ei ole uuringu põhjal võimalik täpselt öelda, kui suurele osale Eesti linnadest on korporatiivse identiteedi määratlemine ja juhtimine omased, kuid võib eeldada, et sellega on valdavalt tegeletud.

Autor palus neil uuringus osalenud linnade esindajatel, kes hindasid identiteedi määratlemise üldist aktiivsust pigem madalaks (korporatiivse identiteedi teemaga on tegelenud vähemus, mõned üksikud või mitte üksi KOV), välja tuua vähese aktiivsuse põhjused. Võib öelda, et põhjuste osas on linnade esindajad väga erinevatel seisukohtadel ning

tugevamalt esile tulevaid põhjuseid esile tuua ei saa. Linnade uuringus esitatud seisukohad vähese aktiivsuse põhjuste kohta korporatiivse identiteedi teemaga tegelemisel on järgmised:

- vähene teadlikkus valdkonnast, selle keerukus ja selgete kriteeriumide puudumine;
- seadusest tulenevate kohustuste suur hulk ja prioriteetsus;
- ei teadvustata, et tegeletakse identiteediga;
- linnal puuduvad eristuvad, unikaalsed omadused;
- ressursipuudus - seotud raha-, tööjõu- ja ajakuluga;
- puuduv kohalik kompetents.

Vähese aktiivsuse põhjustena nimetatakse madalat teadlikkust identiteedi valdkonnast tervikuna, samuti valdkonna keerukust ja selgete kriteeriumide puudumist korporatiivse identiteedi määratlemiseks. Tuuakse esile ka muude olulisemate, seadusest tulenevate ülesannete täitmise prioriteetsust, kuna korporatiivse identiteediga tegelemine ei ole seadusest tulenev kohustus.

Ollakse ka seisukohal, et tõenäoliselt paljud KOV-id on teadvustanud oma tugevusi ja ka erinevusi, kuid neid ei ole eraldi korporatiivse identiteedina määratletud. Ühe väikelinna esindaja arvamus: *”On tõenäoline, et paljud omavalitsusüksused teadvustavad oma unikaalseid omadusi, väärtusi ja tugevusi nõ vaikimisi (need ei kajastu üheski kirjalikus dokumendis) ja lähtuvad nendest nii arengudokumentide koostamisel kui ka turundustegevuses”*.

Vähese aktiivsuse põhjusena tuuakse esile ka korporatiivse identiteedi määratlemise keerukust eristuvuse võtmes (seda eelkõige väikestes linnades), kuna usutakse, et linnal puuduvad selgelt eristuvad omadused teiste linnade võrdluses. Ühe väikelinna esindaja kommentaar oli järgmine: *”Võib aimata, et nõ keskmiselt on Eesti omavalitsustel raske välja tuua selget erisust ja ainulaadsust teiste KOV-idega võrreldes”*. Uuringus esitatakse ka seisukoht, et korporatiivset identiteeti on suurema tõenäosusega määratlenud need KOV-id, kus turism on oluline sissetulekuallikas. Ühe vähese aktiivsuse põhjusena nimetatakse ka kohaliku identiteedi väljatöötamise ressursikulukust nii

rahalises, ajalises kui ka tööjõu (niigi suur töökoormus) mõttes. Samuti nähakse kriitilise tegurina kohaliku kompetentsi puudumist, mil kohalikul kogukonnal puudub nii harjumus kui ka vajalikud kogemused ja teadmised identiteediga tegelemiseks.

Korporatiivset identiteeti määrtlenud linnade esindajatel paluti väljendada ka selle põhisisu. Autor analüüsis linnade esitatud korporatiivse identiteedi määratlusi nende definitsioonist tulenevalt. Linna eristuvust näitab autori hinnangul see, kui linna nime nägemata on selle korporatiivse identiteedi sõnastus piisavalt äratuntav st. on aru saada, mis linnaga on tegemist. Korporatiivse identiteedi põhisisust tulenevalt võib eristuvateks pidada suuremate linnade määratlusi. Väiksemad linnad kipuvad jääma liiga üldsõnalisteks ja linnale küll omaste, kuid mitte eristuvate omaduste tasandile nagu "turvaline", "lastesõbralik", "hea paik elamiseks", "rahulik". Ebapiisavale eristumisele vaatamata ei õnnestunud omaduste esinemise kaudu üldistavaid järeldusi teha.

Korporatiivset identiteeti määrtlenud linnadel paluti kirjeldada ka protsessi, kuidas korporatiivne identiteet määratleti: millised etapid läbiti, missuguseid analüüse teostati. Tegemist oli avatud küsimusega, mille vastused jaotas autor nende sisu põhjal kahte gruppi. Esimese grupi moodustasid need linnad, kus korporatiivse identiteedi määrtlemise protsess oli põhjalik, koosnedes erinevatest etappidest ja analüüsides ning kuhu oli kaasatud erinevate valdkondade esindajaid, eksperte ning toimusid erinevad töögrupid. Teise grupi moodustasid linnad, kus korporatiivse identiteedi määrtlemisega tegeleti läbi arengukava koostamise ning tugevuste määrtlemiseks kasutati SWOT - analüüsi. Tendentsina võib öelda, et linnad, kus korporatiivse identiteedi määrtlemise protsess oli põhjalikum (neli kümnest identiteeti määrtlenud linnast), on määratlused ka eristavamad. Ülejäänud linnades on korporatiivset identiteeti määrtletud arengukava koostamise käigus, piirdudes enamasti SWOT- analüüsiga.

Korporatiivset identiteeti määrtlenud linnade esindajatelt uuriti ka korporatiivse identiteedi rakendamise kohta linna arengut puudutavates dokumentides – kas sellest on lähtutud linna arengukava koostamisel, muudes arengudokumentides ning visiooni kujundamisel. Üheksal kümnest linnast on hinnanguliselt lähtutud korporatiivsest identiteedist linna arengukava koostamisel. Vastavalt uuringu tulemustele on

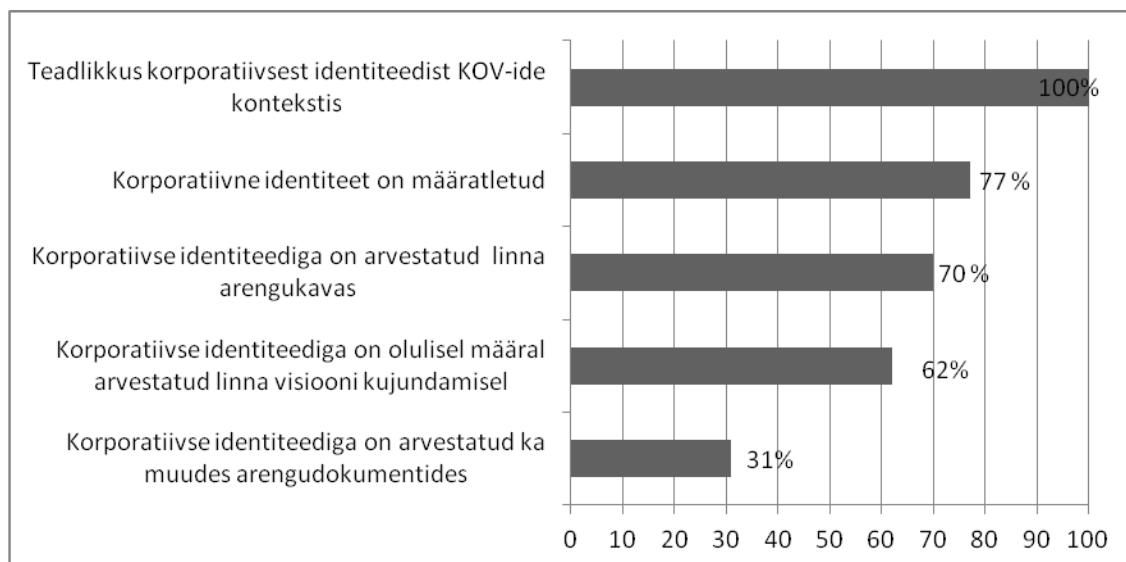
korporatiivne identiteet ka muude arengudokumentide keskmel seitsmel kümnest korporatiivset identiteeti määratlenud linnast. Kuna osad linnade esindajatest ei nimetanud ühtegi dokumenti, saab korporatiivset identiteeti pidada muude arengukavade keskmel olevaks neljal kümnest korporatiivset identiteeti määratlenud linnast.

Muude arengudokumentidena nimetatakse peamiselt valdkondlikke arengukavasid (nt koolide ja lasteaedade arengukavad, üldplaneering), mis on suunatud linnaelanike kui sisemiste sidusgruppide heaolu tagamiseks. Linnade kodulehekülgi uurides võib öelda, et väiksemad linnad piirduvad enamasti üksikute valdkondlike arengukavadega, suuremad linnad on aga pidanud vajalikuks koostada eraldi arengudokumendid paljude valdkondade arendamiseks. Vähesed linnadest on lähtunud korporatiivsest identiteedist ka linna turundamisel, mil korporatiivsest identiteedist on lähtunud linna kommunikatsiooni – või turundusstrateegias. Uuringus osalenud linnade kodulehekülgi analüüsidest selgus, et ülejäänud linnadel vastavad tegevuskavad puuduvad, mistõttu puudub võimalus korporatiivse identiteedi juhtimiseks välistes sidusgruppides.

Pooled korporatiivset identiteeti määratlenud linnade esindajatest on hinnanguliselt arvestanud korporatiivse identiteediga linna visiooni kujundamisel väga olulisel määral ning kaheksa kümnest on arvestanud korporatiivse identiteediga väga olulisel või pigem olulisel määral. Eelnevale kinnituse saamiseks võrdles autor linnade visioone ja korporatiivse identiteedi määratlusi. Korporatiivse identiteedi määratluses esile toodud märksõnad esinevad arengukava soovitustele vastavalt ka linnade visioonides, kahel linnal võib täheldada määratluse ja visiooni täielikku kattuvust. Eristumise fookusest lähtuvalt on väiksemate linnade visioonid väga sarnased, mistõttu ei tule nende visioonides esile eristavat omapära.

Eelnevalt käsitletud Eesti linnade seas läbi viidud uuringu põhitulemused on esitatud joonisel 11 protsentväärtusena kõigist uuringule vastanud linnadest. Uuringust selgus, et Eesti linnade esindajad on korporatiivsest identiteedist KOV-ide kontekstis teadlikud ning paljud neist on püüdnud korporatiivset identiteeti ka määratleda. Üks uuringus toodud vastus, et *”keerulisemate otsuste puhul lähtume küsimustest, kas selle otsuse*

*tulemusena on meie linnas parem elada*”, annab autori hinnangul hästi edasi teoriast tuleneva korporatiivse identiteedi sisemise tunnetamise vajadust ning linnaelanike heaolu tähtsustamist.



**Joonis 11.** Korporatiivse identiteedi määratlemine ja juhtimine Eesti linnades, osatähtsus % - ides kõigist uuringus osalenud linnadest (n=13), autori joonis.

Uuringu põhjal võib eeldada, et linnade arengukavades on arvestatud linnadele omaste joontega ning kujundatud neist visiooniga ühtne arusaam. Kuigi enamus linnadest on teadvustanud oma tugevusi ning arvestanud nendega kohaliku elu juhtimisel, jääb väiksemates linnades korporatiivne identiteet eristuvuse seisukohalt liiga üldiseks ning ei too välja linna eristuvat omapära. Korporatiivse identiteedi määratlemise protsessis on olnud põhjalikumad suuremad linnad ning nende korporatiivse identiteedi määratlustes ja visioonides on tugevam rõhuasetus eristuvusel. Siiski vähemus uuringus osalenud linnadest on pidanud vajalikuks lähtuda korporatiivsest identiteedist valdkondlikes arengukavades (mis kujundavad ühtset arusaama korporatiivsest identiteedist sisemistes sidusgruppides) ning vaid mõnel linnal on olemas tegevuskava imago kujundamiseks välistes sidusgruppides.

Kuna väiksemates linnades jääb korporatiivne identiteet pigem linnale omaste tugevuste tasandile, otsustas autor uurida, kas linnade vahel esineb tajutud erisusi. Kuna lisaks korporatiivsele identiteedile kui linna reaalsele eristuvatele joontele on Kuressaare

eristumine oluline ka linna sisemistes sidusgruppides kujunenud imagos, uuriti linnade erisusi klassifitseerimis - ja personaliseerimisülesande kaudu Kuressaare linnaelanike seas läbi viidud fookusgrupp - intervjuudes.

Linnade klassifitseerimisel moodustusid viis suuremat linnade gruppi: suurlinnad, linnad puhkuse veetmiseks, omanäolised väikelinnad, selge imagota väikelinnad ja vene-pärased linnad. Kui klassifitseerimisel tajutakse Kuressaaret ja Haapsalut sarnaste omanäoliste kuurortlinnadena, siis personaalsetes omadustes ilmnevad linnade selged erisused. Uuringu tulemused klassifitseerimis- ja personaliseerimisülesande kohta on esitatud töö lisades (Lisa 8), mille illustreerimiseks on alljärgnevalt esitatud joonis 12 omanäoliste väikelinnade grupi ning Kuressaare ja Haapsalu personaalsete omaduste kohta.

#### LINNADE KLASSIFITSEERIMINE

##### OMA- NÄOLISED VÄIKELINNAD

Kuressaare,  
Haapsalu,  
Otepää\*,  
Viljandi,  
Rakvere

\*vallasine linn

#### LINNADE PERSONALISEERIMINE

**Kuressaare** on inimesena väga positiivne, nutikas, siiras, naljast arusaav, lõbus, aga vajadusel ka asjalikult tõsine. Ta mõtleb pikalt, enne kui midagi otsustab, armastab kultuuri (kuigi sellest osasaamine võib jääda raha- ja ajapuuduse taha), on traditsioone austav ja perekeskne. Teeb pigem füüsiliselt rasket tööd, saab kõigi töödega hakkama, on väga toimekas "rügaja", kes saab elus hakkama.

**Haapsalut** kujutletakse keskealise siidkleidis laiaäärse kübaraga prouana, kes on haritud, hoolitsetud, enesest lugupidav ning naudib mugavat elu.

**Joonis 12.** Eesti linnade klassifitseerimis - ja personaliseerimisülesannet illustreeriv näide (autori joonis Kuressaare linnaelanike vaatepunktist lähtuvalt).

Kuressaare linnaelanike seas teostatud klassifitseerimise ja personaliseerimise kaudu ilmnemise selgelt linnade tajutud erisused. Seega võib eeldada, et linnadel on reaalsed erisused olemas, mis tuleb linna juhtidel üles leida ning kommunikeerida.

Eesti linnade seas läbi viidud korporatiivse identiteedi juhtimist käsitleva uuringu tulemustest johtus, et enamusest Eesti linnadest erinevalt ei ole Kuressaare linnas korporatiivset identiteeti määratletud. Ka autori teostatud linna arengukava 2005-

2013(2020) analüüs kinnitab, et korporatiivne identiteet (kohaliku identiteedina) on arengukavas küll põhimõistena esitatud, kuid Kuressaare korporatiivse identiteedi määratlust ei ole esitatud.

Eesti linnade seas läbi viidud uuringus on Kuressaare linna esindaja märkinud, et „ Kuressaare linna eristumist (ja eristamist) teistest KOV-i üksustest on peetud oluliseks Kuressaare linna arengukava koostamisel visiooni ning strateegiliste eesmärkide sõnastamisel“ ning et kohalik identiteet on väga olulisel kohal Kuressaare linna turundustegevuses. Seega võis eeldada, et sarnaselt teistele linnadele on ka Kuressaares teadvustatud linna eristuvaid jooni ning lähtunud nendest linna arendustegevuses ja visiooni kujundamisel. Enamusest linnadest erinevalt on korporatiivne identiteet linna esindaja kinnitusel kesksel kohal ka Kuressaare turundustegevuses. Kuna korporatiivset identiteeti aga määratletud ei ole, otsustas autor analüüsida linna esindaja mainitud olemasolevaid linna turundusdokumente ja praegust ning kavandatavat arengukava, et seeläbi määratleda Kuressaare korporatiivne identiteet.

Analüüsides Kuressaare turismi turundusstrateegias aastateks 2002-2010 (Kuressaare turismi ... 2012: 20) esitatud linna tugevaid külgi, Kuressaare kui linnapuhkuse sihtkoha tutvustust (Kuressaare – kultuur ... 2012), Kuressaare linna praegust arengukava (Kuressaare linna arengukava ... 2005) ning turismi arendamise arenguplaanis aastateks 2014-2020 Saare Maakonnas (Turismi arendamise ... 2012) esitatud linna tugevusi, toob autor alljärgnevalt esile Kuressaare korporatiivsele identiteedile iseloomulikud jooned. Kuressaare on turvaline ja rohelist täis tervise - ja kultuurilinn, mis pakub

- häid puhkamisvõimalusi läbi pikaajaliste kuurorditraditsioonide (7 SPA-hotelli, taastusravi koos mudaravivõimalustega);
- häid spordivõimalusi ja -üritusi (tennisehall, golfiväljak, linna ümbrusse loodud 20-km ring kergliiklusteid, spordiväljakud, purjetamisvõimalused, Kuressaare linnajooks, tervisespordi sari ”Liikudes tervemaks”, Saaremaa ralli ja Saaremaa velotuur) ;
- laia valikut kultuuriüritusi (Kuressaare Kammermuusika Päevad, Kuressaare Merepäevad, Kuressaare Ooperipäevad, Kuressaare Lossipäev, rahvusvaheline vanamuusikafestival);

- rikast ajaloopärandit, mida ilmestavad unikaalsete vaatamisväärsustena Kuressaare linnus, vanalinn ja Veski Trahter;
- turismialase hariduse omandamise võimalusi (TTÜ Kuressaare kolledž, Kuressaare Ametikool); ning
- sõbralikku väikelinnamiljööd.

Kuressaare kavandatava arengukava (Kuressaare ... 2012) kohaselt lähtutakse uues linna arengukavas mitte ainult Kuressaare, vaid Saaremaa majanduskeskkonna kui terviku arendamisest. Eelnev suundumus saab kinnitust ka Kuressaare linna arenguosakonna juhataja Virge Piheliga läbi viidud intervjuus (Pihel 4.10.2012) ning Piheli kohaselt on majanduskeskkonnas on võimatu ühte teisest eristada, ”eriti kui arvestada, et mõne aasta taguse liikumisuuringu kohaselt umbes kolmveerand saarlasi käib Kuressaarde töö” (Pihel 4.10.2012). Laiema koostöö vajadust piirkonna ühtseks arenguks kinnitab ka teooria. Seega on korporatiivse identiteedi võtmes piirkonna arendamisel oluline, et Kuressaare linna ja seda ümbritseva Saaremaa korporatiivne identiteet moodustaks terviku st. nende eristuvad jooned oleksid põhiosas kattuvad. Saare Maakonna arengustrateegias aastateks 2008-2020 on esile toodud küll maakonna põhiväärtused ning teadvustatud Saaremaa unikaalseid omadusi, väärtusi ja tugevusi, kuid korporatiivne identiteet sõnastamist leidnud ei ole. Seetõttu otsustas autor määratleda ka Saaremaa korporatiivsele identiteedile iseloomulikud jooned.

Teoreetilistest käsitlustest tulenevalt baseerub korporatiivbrändi identiteet korporatiivsel identiteedil, selle joonte tajumisel ning assotsiatsioonidel. 2010. aastal töötati välja Saare Maakonda ühendav Saaremaa bränd, mille väärtused baseeruvad brändi loonud firma Know-how Centre OÜ tegevjuhi Toomas Dannebergi kohaselt (Danneberg 10.10.12) Saare Maakonnale omasele ja erilisele, määrates koha identiteedi. Väärtuste määratlemine toimus erinevate huvigruppide esindajatega toimunud arutelude käigus ning defineeriti Saaremaale omane väärtuste hulk (Danneberg 10.10.12). Brändi tunnuslauseks on meretarkus, mis võtab kokku 8000 aastat pärandit ja leidlikkust (Saare Maakonna ... 2010). Bränd peab töötama nii kodanikule, Saaremaa ettevõtjatele kui ka saart külastavatele turistidele (Keerberg 2012). Seega on Saaremaa brändi loomisel hinnanguliselt lähtutud Saare Maakonna korporatiivsest identiteedist (mis sisaldab

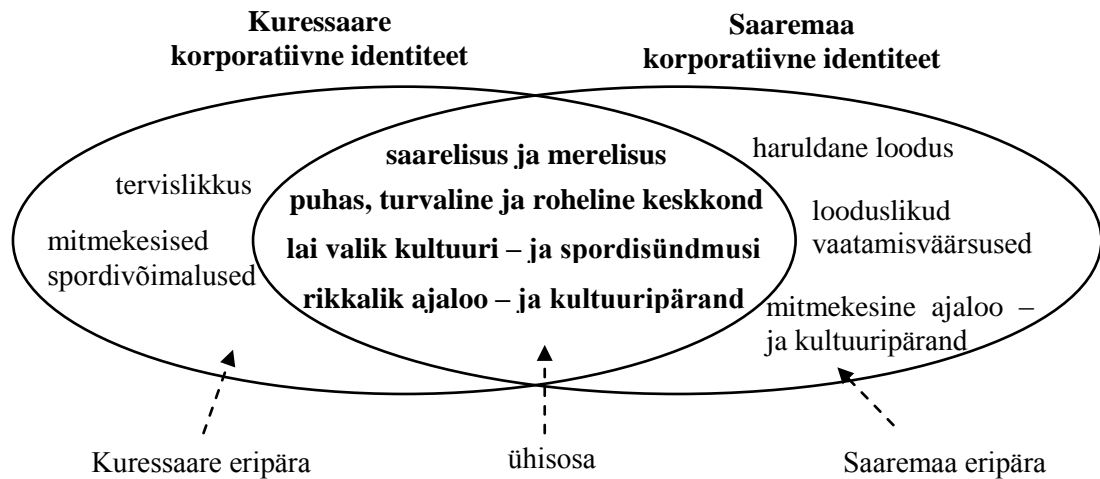
kitsamalt ka Saaremaa ja Kuressaare korporatiivset identiteeti) ning peetud oluliseks sisemisi ja väliseid sidusgruppe.

Toetudes Saare Maakonna arengustrateegiale aastateks 2008 - 2020 ning Saaremaa brändi eristuvust ja positsioneerimist tõendavatele faktidele ja tegevustele (Saare Maakonna ... 2010), sõnastab autor alljärgnevalt Saaremaa korporatiivsele identiteedile iseloomulikud jooned, milleks on

- saarelisus ja merelisus;
- Saaremaa on Euroopa geograafiline keskpunkt;
- puhas ja turvaline elukeskkond;
- rikas ajaloo- ja kultuuripärand – 8000 aastat ajalugu (Kuressaare piiskopilinnus, mõisad, kirikud, kivikalmed), pärimused (kangelased, legendid), toiduvalmistamise- ja käsitöötraditsioonid, saare keel ja saare õlu;
- haruldane ja liigirohke loodus - rikkalikult looduslikke vaatamisväärsusi ja loodusväärtusi (metsad, alvarid, haruldased taimeliigid, dolokivi, ravimuda jne);
- unikaalsed vaatamisväärsused: Kaali meteoriidikraater, Viidumäe looduskaitseala, Vilsandi rahvuspark, Panga, Üügu ja Ohessaare pangad, Kaarma, Muhu, Põide ja Valjala maalinnad, Asva kindlustatud asula, Kuressaare ja Maasilinna linnus, Valjala, Kaarma, Karja, Põide, Püha, Kihelkonna keskaegsed kirikud, Saaremaa tuulikud, talurahva-muuseumid, kiviaiad, Kuressaare vanalinn;
- palju erinevaid üle-riigilisi kultuurisündmusi: Kuressaare Kammermuusika Päevad, Kuressaare Merepäevad, Kuressaare Ooperipäevad, Kuressaare Lossipäev, rahvusvaheline vanamuusikafestival, üleriigiline õpilaste solistide ja duettide konkurss, Saaremaa Miniteatripäevad, üleriigiline Kuressaare poiste keelpillifestival;
- mitmed olulised üle-riigilised spordisündmused: Saaremaa ralli, Saaremaa velotuur, Saaremaa kolme päeva jooks, võimlemisfestivalid, Kergetõustiku Gala;
- lai valik tervisekeskuseid (9 SPA-hotelli);
- avatud ja kättesaadav külastuspiirkond;

- saarlastel on tugev kogukond, nad on ühtehoidvad ja koostöötahtelised, sitked, leidlikud, uuendusmeelsed, pidevalt toimetavad ja aktiivsed, uhked ja naljatlevad ning külalislahked inimesed.

Kõrvutades Kuressaare ja Saaremaa korporatiivset identiteeti, võib öelda, et nende korporatiivsed identiteedid on põhisosas kattuvad (vt. joonis 13) – nii linna kui piirkonna kattuvateks joonteks (esitatud joonisel ühisosana rasvases kirjas) on saarelisus ja merelisus, puhas, roheline ja turvaline keskkond, rikkalik ajaloo - ja kultuuripärand ning lai valik kultuuri - ja spordisündmusi.



**Joonis 13.** Kuressaare ja Saaremaa eristuvus ning kattuvus (autori joonis Kuressaare ja Saaremaa korporatiivset identiteeti iseloomustavatele joontele tuginedes).

Kuressaare korporatiivses identiteedis on olulisel kohal tervislikkus läbi SPA-de ja mitmekesiste spordivõimaluste. Saaremaa korporatiivset identiteeti kujundab tugevalt haruldane loodus, looduslikud vaatamisväärsused ning ajaloo - ja kultuuripärandi mitmekesisus. Seega on läbi Kuressaare ja Saaremaa korporatiivse identiteedi kooskõla saanud kinnitust, et on loodud eeldused tervikpiirkonna arenguks. Tervikpiirkonna korporatiivse identiteedi juhtimisel tasuks keskenduda eristuvuse aluseks olevatele joontele ning esitada Kuressaare ja Saaremaa eripära.

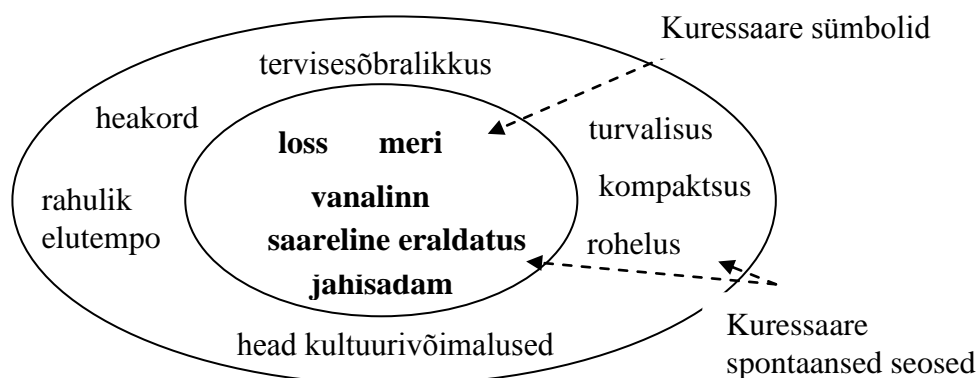
### 2.3. Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides

Kuressaare imagot sisemistes sidusgruppides kaardistati fookusgrupp-intervjuude kaudu keskealiste linnaelanike (kelle üldnimetusena on kasutatud linnaelanikud või linlased) seas ning isetäidetava küsimustikuna Kuressaare koolinoorte seas (kelle üldnimetuseks on noored). Meetodi eripärast tulenevalt sisaldas fookusgrupp-intervjuude vestluskava ja noorte küsimustikus nii kattuvaid kui erinevaid küsimusi (vt. lisa 5 ja lisa 6). Linnaelanikud moodustasid töö peamise sidusgrupi ning noorte arvamuste erisused ja sarnasused on esitatud linlastega võrreldes iga vastava teema juures. Uuringu tulemuste näitlikustamiseks on kasutatud osalejate arvamusi, mis on esitatud kaldkirjas osaleja soo, vanuse ja fookusgrupi numbriga (FG1 või FG2).

Kuressaare seostub linlastele eelkõige kodu ja juurtega, rahuliku elutempo ja turvalise elukeskkonnaga. Kuressaare on väikelinn, mis on mugavalt kompaktnen, heakorrastatud ja puhas ning täis rohelust. Esimesteks linna seosteks on ka tervisesõbralikkus (sh hea kergliiklusteede võrgustik, mitmed spordiüritused, terviseliikumise võimalused) ning head kultuurivõimalused (oma teater, kino, suveüritused). Noorte arusaam oma kodulinnast on samuti positiivne, kuid oluliselt kitsam, kattudes juba eelnevalt esitatud linnaelanike arvamusega. Noorte seosed piirduvad enamasti koduga, kuid esile tuuakse ka kooli, sõpru ning turvalisust ja rahulikkust. Linna muudab nende hinnangul eriliseks saareline eraldatus, turvaline ja rahulik elu ning et linn on väike ja ilus.

Kõige tugevamate Kuressaare sümbolitena nimetatakse Kuressaare lossi, saarelisust (paiknemist saarel ja sellest tulenevat eraldatust) ja merd, mida linlased nimetavad esmajärjekorras ning hindavad ka kõige eristuvamateks linna sümboliteks. Linna sümboliseerivad ka Kuressaare jahisadam ja kaunis ajalooline vanalinn. Kuressaare spontaansed seosed sh sümbolid on esitatud joonisel 14.

Kuressaare ja Saaremaa võimalike erisuste teada saamiseks palus autor linlastel nime-  
tada esimesed seosed ja sümbolid ka Saaremaaga seoses.

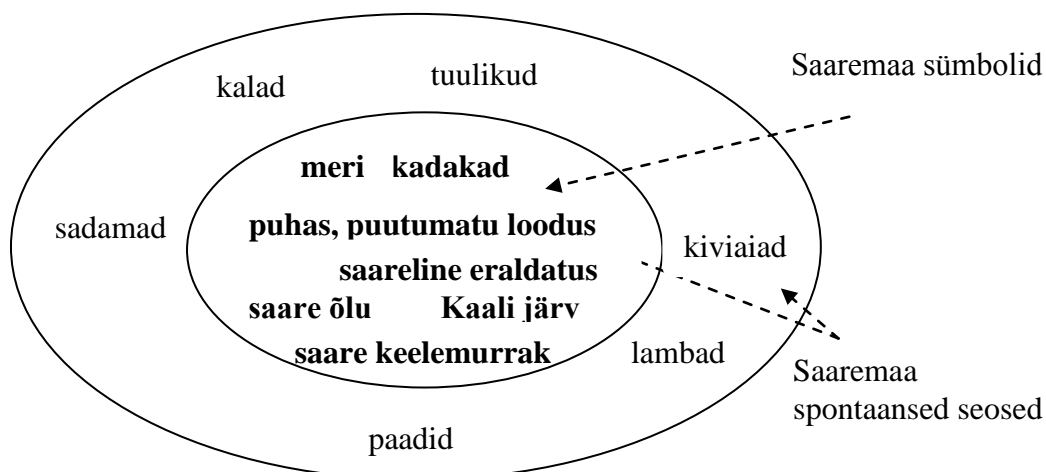


**Joonis 14.** Kuressaare spontaansed seosed ja sümboolid (autori joonis linnaelanike vaatepunktist lähtuvalt).

Saaremaad seostatakse valdavalt looduse ja loodusliku eripäraga, milleks on meri, saarelisus, kadakad, liigirikas ning puutumatu loodus (mida on linlaste hinnangul õnneks suudetud hoida). *”Ta on ikka saare maa, praam on siin vahel ja meri (FGI mees, 39.a.)”*.

Lisaks nimetatakse Saaremaa märksõnadena ka tuulikuid, lambaid, kiviaedu ja sada- maid. Saaremaa sümbooliteks peetakse saare (kodu)õlut ja selle valmistamise tradit- sioone ning saare keelemurrakut (nn. laulev keel, ”õ”- kultuur). Saare keelt ja õlut taju- takse pigem hääbuvate sümboolitena, mida tuleks uuringus osaljate hinnangul kindlasti elus hoida ja selleks jõupingutusi teha. *”Võrukatel on oma keel ja kihnlastel on lausa oma raadiosaade igal nädalal viis minutit, aga saarlastel pole midagi. Saare keele elushoidmine tuleks lausa kooliprogrammi sisse panna (FGI mees, 39.a.)”*. Saaremaa spontaansed seosed sh ka sümboolid on esitatud joonisel 15.

Kuressaare ja Saaremaa seoseid ja sümboleid kokkuvõtvalt võib öelda, et linnaelanike seosed oma kodulinna ja Saaremaaga on väga positiivsed (ühegi negatiivse seoseta). Saaremaa kui saar ja laiem piirkond seostuvad valdavalt loodusliku eripära ning mere ja merelise elulaadiga. Kuressaare paiknemisega saarel ja mere kaldal kaasneb ka linna tugev seotus mere ja saarelise eraldatusega, mis ei ole nii laiatähenduslikud kui Saare- maa esitatud seostes.



**Joonis 15.** Saaremaa sümbolid ja seosed (autori joonis linnaelanike vaatepunktist lähtuvalt).

Kuna uuringu sidusgrupiks on linnaelanikud, siis on esmased mõtted Kuressaarest sageli ka elukeskkonna tegurite seotud. Saaremaad tajutakse väga looduskaunina ning Kuressaare moodustab Saaremaaga ühtse terviku oma roheluse ja mereäärse asukohaga.

Autor uuris linlastelt ka Kuressaares elamise positiivsete ja negatiivsete tegurite kohta. Kõige enam meeldib linlastele sinne turvalisus ning rahulik elutempo. Olulise väikelinna eelisenä nimetatakse linna kompaktsust, et kõik on käe-jala juures ning saab kiiresti ühest punktist teise liikuda. *”Niivõrd hästi väljaarendatud tervikut ja keskust mujalt Eestist ei leia. Mida vanemaks saan, et seda enam hindan seda tervikut, ei taha iga hinna eest Tallinna tagasi minna, see peaks siis olema väga hea pakkumine (FG2 mees, 33.a.)”*. Kuressaare elukvaliteedist rääkides ollakse üksmeelel, et elu linnas on viimastel aastatel kindlasti paranenud. Peamiste arengu märksõnadena tuuakse esile kergliiklusteede rajamist ning lossipargi ja rannaääre korrastamist.

Autor palus uuringus osalejatel mõelda ka elukeskkonna negatiivsetele teguritele. Peamise negatiivse elukeskkonna tegurina tuuakse esile piiratud võimalusi kaupade ja teenuste kättesaadavuses, seda peamiselt tiipsemel ja spetsiifiliste teenuste ning laia ja eripärase kaubavaliku puudumisena. Siinjuures toovad linlased esile eraldatusega kaasneva dilemma, mis loob ühest küljest elukeskkonna positiivsed tegurid ning toob teisalt paratamatult kaasa võimaluste piiratuse. *”Rahulikkus, turvalisus tähendab väikest*

*kogukonda. Väike ei saa lubada endale nii suurt amplituud tippspetsialiste, see vajab suuremat kogukonda. Suuremas kogukonnas tuleb aga lõivu maksta turvalisuse, rahulikkuse arvelt, tekivad teised probleemid (FG1 mees, 39.a.)”.*

Lisaks eelnevale tuuakse negatiivsete aspektidena esile ka mõneti kõrgemaid hindu mandriga võrreldes, mille peamiseks põhjustajaks peetakse suvist turismihooaega. *”Päevapraad seisab aastaringselt ühel tasemel, aga kohvikutes on kohvil näiteks suvel üks hind, talvel teine. Aga mina pean selle turisti hinna alla neelama (FG1 mees, 39.a.)”.* Samuti mainitakse negatiivsena väikelinnale omast anonüümsuse kadumist, milles on samas siiski ka midagi positiivset. *”Kõik tunnevad kõiki. Aga see on ka hea, sellest turvalisus tulebki (FG2 naine, 37.a.)”.*

Kuigi saarelise eraldatusega kaasneb võimaluste piiratus, on linlased ühel nõul, et ega sellepärast midagi tegemata jää, lihtsalt on vaja paremini oma toimetusi ette planeerida. Positiivseid ja negatiivseid aspekte kokkuvõtvalt (tabel 7) võib öelda, et Kuressaare elukeskkonna positiivsed tegurid (mis on domineerivad) toovad paratamatult kaasa ka negatiivse – eraldatus ja linna väiksus põhjustavad siinsete võimaluste piiratuse, anonüümsuse puudumise ja kõrgemad hinnad.

**Tabel 7.** Kuressaares elamise positiivsed ja negatiivsed tegurid.

<b>Kuressaares elamise positiivsed tegurid</b>	<b>Kuressaares elamise negatiivsed tegurid</b>
Turvalisus	Tipptasemel ja spetsiifiliste toodete ja teenuste puudumine
Rahulik elutempo	Anonüümsuse kadumine
Väike ja kompaktne	Kõrgemad hinnad

Allikas: autori tabel (linnaelanike vaatepunktist lähtuvalt).

Seega kaasneb Kuressaare saarelise eraldatuse ja väiksusega linna turvaline ja kompaktne olemus, mis sobib elukeskkonnana rahulikku elutempot armastavatele inimestele. Ühe uuringus osaleja sõnul on tegemist *”suurest kärast ja müürast eemal väikse kvaliteetse tervikuga (FG2 mees, 33.a.)”.* Rahuliku ja turvalise elukeskkonna sihtgrupina tajutakse nii keskealiseid kui ka vanemaid inimesi. Eelkõige sobib linn

lastega peredele, kes hindavad siinset turvalisust, rahulikkust ja kompaktsust. Linn on koolinoorte huvide realiseerimisele huvihariduse pakkumise näol linnaelanike arvates palju panustanud, kuid lapsesõbralikkuse suunal nähakse veel arenguruumi. *See kesklinna mänguväljak on väga kesine. Kui mujal Eestis ringi käia, on väga ilusaid mänguväljakuid. Just päris pisikeste omi võiks ka olla (FG1 naine, 44.a)*”.

Linlaste hinnangul on Kuressaares elamisega kõige vähem rahul noored, kes sooviksid aktiivsemat elutempot ja rohkem võimalusi. *”Need, kes siia jäävad, ei ole enamasti õnnelikud. Õnnelikud on need, kes siit on vahepeal ära käinud ja saavad aru, et siin on ikka väga hea olla (FG2 naine, 50.a.)*”. Seega nähakse noorte rahulolematust ja siit lahkumist pigem paratamatusena ja kohati ka positiivse aspektina, et osata oma kodulinna vääriliselt hinnata.

Noorte rahulolu teadasaamiseks palus autor koolinoortel hinnata oma rahulolu Kuressaare eluga 4-palli skaalal ning nimetada rahulolematust põhjustavad tegurid. Uuringust selgus, et 76% noortest on siinse eluga pigem rahul sh üldiseks rahulolu määraks kujunes 81%. Need vähesed noortest, kes avaldasid linna elu suhtes rahulolematust, ei toonud esile konkreetseid rahulolematuse põhjuseid, mainides vaid üldiselt igavust ja eraldatust. Seega on ka noored eluga kodulinna üldjoontes rahul.

Uuringu raames teostatud Kuressaare imago kaardistuse tulemused näitavad, et Kuressaare imago on linnaelanike jaoks positiivselt mitmedimensionaalne, koosnedes 12-st positiivsest omadussõnast<sup>4</sup>. Kuressaaret iseloomustavad omadused on esitatud tabelis 8 järjestatuna vastavalt omaduste aritmeetilisele keskmisele linnaga seoses.

Kõige enam iseloomustab Kuressaaret märksõna ”oma” ning seda kõigi linlaste jaoks. Tugev lähedustunne kodukohaga ilmnes juba eelnevalt linna spontaansetes seostes, mistõttu võib uskuda, et kodulinn on linlastele väga lähedane ja oma. Väga iseloomulik on Kuressaarele ka turvaline, ligitõmbav, ümar ja puhas olemus. Linnale omane turvalisus tuli esile ka linnaelanike spontaansetes seostes.

---

<sup>4</sup> Omadused aritmeetilise keskmise hinnanguga 2-3 palli on Kuressaarele ”väga iseloomulikud” ning omadused aritmeetilise keskmise hinnanguga 1,1-2 palli on linnale ”iseloomulikud”.

**Tabel 8.** Kuressaaret iseloomustavad omadused ette antud omadussõnu kasutades.

Kuressaaret iseloomustavad omadused	Seos linnaga
Oma	Väga iseloomulik linnale
Turvaline	
Ligitõmbav	
Ümar	
Puhas	
Arenev	Iseloomulik linnale
Mitmekesine	
Värviline	
Meeldiv	
Lopsakas	
Tõusev	
Sõbralik	

Allikas: autori tabel (linnaelanike vaatepunktist lähtuvalt).

Ligitõmbav olemus on seotud Kuressaare kui turismipiirkonna atraktiivsusega. *”Mingi müstiline lugu, ma ei ole ka kunagi aru saanud, miks nad siia tulevad. Põlvkondade viisi levib see Saaremaa asi (FG2 naine, 37.a.)”*. Linna iseloomustav ümarus on otseses seoses linna kompaktsuse ja ümara kujuga. Linnale omast heakorda ja puhtust nimetasid linlased ka spontaansetes seostes.

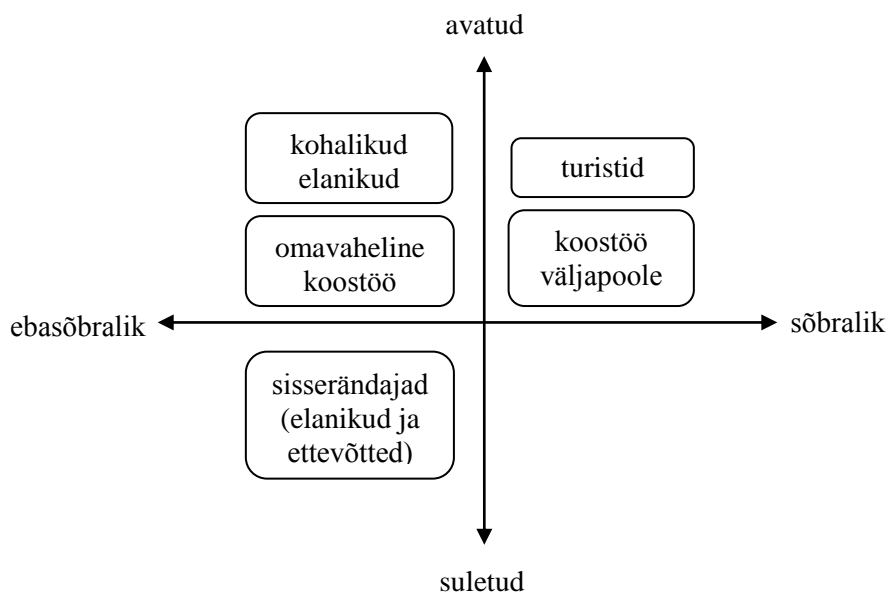
Linna iseloomustab ka arenev, mitmekesine, värviline, meeldiv, lopsakas, tõusev ja sõbralik olemus. Linna arengu selgitamisel ollakse üksmeelsed linna kui elukeskkonna positiivse arengu suhtes. Küll aga tajutakse paraneva elukeskkonna kõrval arengut mõnevõrra pidurdava tegurina jätkuvalt kahanevat linna elanikkonda, mille tingib nii noorte äraminek mandrile kui ka madal sündivustase. Linn on mitmekesine pakutavate tasemel vabaaja veetmise võimaluste ning kultuuri - ja spordivõimaluste sh. ka kõrgkultuuri võimaluste poolest (nt Pöff, Ooperipäevad, kinos näidatavad kvaliteetfilmid, teatrietendused).

Olulist diskussiooni tekitab linlastes Kuressaare linna sõbralikkus, mis avaldub mitme-dimensionaalsena läbi külalislahkuse, avatuse ja koostöötahte. Kuressaaret tajutakse sõbraliku linnana, kuhu külalised on lahkesti teretunud ehk linn on külalistele avatud. *”Need inimesed, kes siia Jaanipäevaks tulevad, nad tulevad ikka kellegi juurde siia, ei tule ju kõik hotellidesse (naine, 37.a.)”*. Külalislahkuse negatiivse küljena tuuakse esile

linna liigset orienteeritust turistidele, seda just suveperioodil ja teenindusvaldkonda silmas pidades. Linlasi häirib sellega kaasnev kohalike elaniku heaolu tahaplaanile jäetus. ”Kõik on rahale orienteeritud. Vaadatakse, et turist tuleb, aga kui selgub, et sa väga palju raha ei taha jätta, siis ei olda enam nii külalislahked (naine, 37.a.)”.

Kui turistide suhtes on linn sõbralik ja avatud, siis sisserrännanuid ehk mandrilt Saaremaale elama asunuid siin kohe omaks ei võeta. Usutakse, et saarlased ja siinne elu lihtsalt on teistsugused ning siinse eluga harjumine ja sissesulandumine võtavad aega. ”Kes on mandrilt tulnud, need ütlevad, et ei võeta kohe omaks. Minu sõbranna on Saaremaal elanud 23.a. ja ütleb, et nüüd on omaks võetud (FG2 naine, 41.a)”. Ka siinsesse ärisse sissesulandumine ei ole lihtne. ”Siinsesse ärisse raske mandrilt tulijal sisse sulanduda, väga võõraid ligi ei lasta. Siin mandrilt tulnud äri tegevaid inimesi ei võeta omaks siin ringkonnas, nendel on veidi agressiivsem mentaliteet (FG1 mees, 39.a.)”.

Külalislahkusele ja avatusele lisaks sisaldab sõbralikkus linlaste silmis ka koostöötahet. Kohapealset omavahelist tööalast koostööd nii inimeste kui ettevõtete vahel tervikuna tajutakse nõrgana, samas kui väljapoole Saaremaad ollaks koostöö suhtes avatud. Tuginedes eelnevalt esitatud Kuressaarele omasele sõbralikkusele ning selle tugevale seosele külalislahkuse, avatuse ja koostöövalmidusega, koostas autor alljärgneva joonise 16.



**Joonis 16.** Kuressaare linnaelanike koostöövalmidus sõbralikkuse ja avatuse skaalal erinevates sidusgruppides (autori joonis linnaelanike arvamustele tuginedes).

Tegemist on kahemõõtmelise joonisega, millel avatus moodustab vertikaaltelje ning sõbralikkus horisontaaltelje. Telgedest moodustunud väljadele on paigutatud erinevad sidusgrupid ning kohaliku ja väljapoole suunatud koostöö erisused. Turistidele ning koostööks väljapoole Saaremaad on linn avatud ja sõbralik. Kohalikud elanikud, kelle jaoks elupiirkonnana on linn avatud, tunnevad enda heaolu tahaplaanile jäetust turistide ees ning sellest tulenevat ebasõbralikkust. Piirkond on füüsiliselt avatud ka omavaheliseks koostööks, mida peetakse siiski nõrgaks. Ebasõbralik ja suletud on linn siia elama asuvate ja siin äri teha soovijate ehk sisserändajate suhtes, kelle omaksvõtmiseks võib kuluda kaua aega. Linn on huvitatud külastajatest ja koostööst väljapoole, kuid ei soosi siia püsivamalt asuma jäämist.

Noorte imago kaardistuse tulemused on väga sarnased linlastele – Kuressaare imago on ka noorte jaoks positiivselt mitmedimensionaalne, koosnedes 11-st positiivsest omadussõnast (vt. tabel 9). Kuressaaret iseloomustavad omadused on tabelis esitatud järjestatuna vastavalt noorte hinnangutele koos võrdlusega linlaste sidusgrupi tulemustega. Rasvases kirjas on tabelis esile toodud linnaga seostatud omaduste erisused.

**Tabel 9.** Kuressaarele iseloomulikud omadused ette antud omadussõnu kasutades.

Kuressaaret iseloomustavad omadused		Seos linnaga
Linlaste sidusgrupp	Noorte sidusgrupp	
Oma	Oma	Väga iseloomulik linnale
Turvaline	Turvaline	
Ligitõmbav	<b>Avatud</b>	Iseloomulik linnale
<b>Ümar</b>	Puhas	
Puhas	Värviline	
Arenev	Meeldiv	
<b>Mitmekesine</b>	Ligitõmbav	
Värviline	Arenev	
Meeldiv	Sõbralik	
<b>Lopsakas</b>	<b>Soe</b>	
<b>Tõusev</b>	<b>Kasvav</b>	
Sõbralik		

Allikas: autori tabel uuringu tulemustele tuginedes.

Kuressaare seostub ka noortele eelkõige märksõnadega "oma" ja "turvaline", kuid linlaste antud hinnangute aritmeetilise keskmisega võrreldes on linnale väga iseloomulikke omadusi mõnevõrra vähem (linlastel seos kuue, noortel kahe omadusega). Linlastest erinevalt on kodulinn noorte jaoks ka avatud, soe ja kasvav. Noorte jaoks ei iseloomusta linna aga märksõnad ümar, lopsakas, mitmekesine ja tõusev.

Nõrgem seos mitmekesisusega võib olla tingitud noorte tajutud erinevate võimaluste rohkuse puudumisest, mida tõid noorte jaoks kriitilise elukeskkonna tegurina esile ka linlased. Linna ümarus on linlaste jaoks otseselt seotud linna kujuga, mida aga noored ka linna spontaansetes seostest esile ei toonud. Kuna uuringus puudus võimalus selgitusteks, mida vastaja ühe või teise märksõna all silmas pidas, ei ole uuringu tulemuste põhjal võimalik otseseid järeldusi teha. Kokkuvõtlikult võib aga öelda, et linna imago on ka noorte jaoks positiivne.

Kuressaare imago kaardistamisele lisaks palus autor hinnata Kuressaaret ka kättesaadavuse osas (kui Saaremaa korporatiivsele identiteedile iseloomulikku omadust). Linlased on üksmeelel, et Kuressaare on kõigile kättesaadav, kuid linna jõudmiseks tuleb arvestada suuremate kulutustega, kui mitmesse teise piirkonda reisides. Seega on Kuressaare kättesaadav külastuspiirkond, kuid ei pruugi olla kõigile taskukohane. Uuringus esitatakse ka seisukoht, et kallidusest tulenevalt oleks mõttekam keskenduda veidi jõukamale külastajaskonnale ning asetada rõhuasetus kvaliteetturismile.

Lisaks Kuressaare imago kaardistamisele paluti linlastel iseloomustada ka Saaremaad samade ette antud omadussõnapaaride abil ning välja tuua omaduste erisused Kuressaarega võrreldes. Võrdluse põhjal võib öelda, Saaremaa ja Kuressaare imago ette antud omadussõnade põhjal on praktiliselt kattuvad. *"Minu kodu piir lõpeb ära saare piiriga. Kui jõuad Kuivastusse ja praamilt maha tuled, siis tunned, et oled kodus. Kui lähed mandrile, siis on raske määratleda kodu piiri. Mandril ei ole sellist ühtset piirkonda nagu on Saaremaa (FG1 mees, 39.a.)"*

Saaremaa erisuseks Kuressaarega võrreldes on linnaelanike hinnangul veidi aeglasem arengutempo, mida peetakse samas loomulikuks maapiirkondadele üldiselt. Saaremaa

areng võrreldes teiste Eesti maapiirkondadega on linlaste hinnangul aga kindlasti kiirem. *"Saaremaa on vähem maapiirkond kui mandrimaal maapiirkond (FG2 naine, 50.a.)"*.

Saaremaa arengust rääkides toovad linlased esile ka Saaremaa maine temaatika. Nad usuvad, et Saaremaa elab "vana rasva peal" ning ei ole hea maine hoidmiseks suurt midagi ära teinud. *"Oleme jäänud püsima sellele, et oo, me oleme Saaremaa. Me ei tohi laisaks minna, et oleme Saaremaa ja kõik tulevad siia (FG1 naine, 40.a.)"*. Kardetakse, et ilma arenguta ja aktiivsema tegevuseta võib külastajate arv hakata langema ning seda eelkõige korduvkülastuste arvelt. Samuti tuntakse muret Saaremaa maine pärast seoses Saaremaa nime reguleerimatu kasutusvabadusega (nt Saaremaa viin), mis devalveerib Saaremaa nime ning mõjub mainele negatiivselt.

Saaremaa olulise sihtgrupina tajutakse lastega peresid, mistõttu nähakse arengus olulisena laste vajaduste ja huvidega arvestamist. *"Oleme jäänud kinni selle sama koha peale, kus siin käisid busside viisi soomlased. Tänapäeval näeme, et käiakse palju peredega. Lapsel on aga igav, tal ei ole siin seda emotsiooni, ei ole midagi teha. Hea oleks, kui mingi osa päevast oleks ka lapsele pakkuda tegevust. Käiakse üks kord ära, aga uuesti tulekuks pole põhjust - palju sa ikka seda Kaali kraatrit ja Panga pankka vaatad. Meil ei ole isegi korralikku supelranda (FG1 mees, 39.a.)"*.

Uuringu lõpuosas palus autor linlastel anda hinnang uuringu käigus esile toodud seoste ja eristuvuste põhjal ka Saaremaa brändi tunnuslausele "meretarkus". Linlased on seisukohal, et sõnapaar meretarkus toob välja Saaremaale iseloomuliku ja eripärase. *"Meretarkus on tekkinud sellest, meri on ümber, oleme pidanud hakkama saama. Kuressaare on hästi arenenud, meie ettevõtlikkus on kõrgem kui mujal ja merega piiratus on seda tekitanud, seda leidlikkust ja arengut. (FG2 naine, 50.a.)"*. Samas avaldatakse arvamust, et mereline tarkus mereliste tegevuste kaudu on Saaremaal siiski vähenemas ning merelist tarkust tuleks turgutada.

Kuressaaret teistest linnadest eristavate omaduste määratlemiseks kasutati uuringus linnade klassifitseerimis - ja personaliseerimisülesannet (vt. täpsemalt lisa 7), millele

tuginedes tajutakse Kuressaare kõige tugevama konkurendina Haapsalut – tegemist on omanäoliste ja häid puhkamisvõimalusi pakkuvate väikelinnadega, mis asuvad mere ääres, mõlemal linnal on olemas ajalooline linnus, SPA-d ning väljakujunenud traditsioonilised üritused. Linnade peamiseks tajutud erisuseks on ligipääsetavus – oma mandrilise asukohaga on Haapsalu kergesti ligipääsetav, Kuressaare paiknemisega saarel aga eraldatud ning raskesti ligipääsetav. Linnad on tajutavalt eristuvad ka personaalsetelt omadustelt. Haapsalu seostub linnaelanikele naiselike pehmemate omadustega, Kuressaare seosed on aga valdavalt mehised. Kui Haapsalut tajutakse pigem elu nautlejana, kelle jaoks töö ei ole üheks peamistest väärtustest elus, siis Kuressaare on linnaelanike silmis raske füüsilise töö tegija, kes peab elus hakkama saamiseks palju vaeva nägema.

Kuressaare seoseid, sümboleid ja teistest linnadest eristavaid omadusi kokku võttes on Kuressaare sisemistes sidusgruppides tajutud linna eristuvad jooned järgmised:

- Kuressaare eristuvuse aluseks on saarelisus ja merelisus ning sellega kaasnev eraldatus – külastajad tulevad siia selleks, et kodust kaugemale saada. *”Tuled üle väina, see on hoopis teine teema (FG1 mees,39.a.)”*.
- Kuressaare tuumsümboliteks on Kuressaare loss ja ajalooline vanalinn.
- Tegemist on omanäolise väikese tervisesõbraliku kuurortlinnaga, mis pakub erinevaid vaatamisväärsusi, häid puhkamisvõimalusi ning mitmekesiseid spordi- ja kultuuriüritusi.
- Linn on turvaline, puhas, rahulik, täis rohelust, kompaktne ja külalistele avatud.
- Kuressaarlased on positiivse eluhoiakuga, nutikad, siirad, hea huumorimeelega, lõbusad, töökad, perekesksed, kultuuri ja traditsioone armastavad, kõigega hakkama saavad ning külalislahked inimesed.

Kuressaare korporatiivse identiteedi ja imago uuringu tulemuste võrdlemisel (tabel 10) saab põhiosas kinnitust, et imago sisemistes sidusgruppides vastab korporatiivsele identiteedile. Sisemiste sidusgruppide imago uuringus saab kinnitust ka Kuressaare korporatiivsele identiteedile iseloomulik linna sõbralikkus, mille asemel tasuks mõiste mitmetasandilisusest tulenevalt kasutada külalislahkuse mõistet. Saaremaa korporatiiv-

sele identiteedile vastavalt tajutakse Kuressaaret ka avatud piirkonnaga, kuid seda avatuna külastajate suhtes, mitte piirkonda elama ja äri tegema asujaid silmas pidades.

**Tabel 10.** Kuressaare eristuvad jooned korporatiivses identiteedis ja sisemistes sidusgruppides.

Kuressaare eristuvad jooned	Korporatiivse identiteedi määratlus	Imago sisemistes sidusgruppides
Turvaline	X	X
Rohelust täis	X	X
Puhas	X	X
Rahulik	X	X
Kuressaare loss ja vanalinn	X	X
Omanäoline	X	X
Tervisesõbralik	X	X
Kuurortlinn	X	X
Väike ja kompaktne	X	X
Head puhkamisvõimalused	X	X
Kultuurisündmuste mitmekesisus	X	X
Spordisündmuste mitmekesisus	X	X
Ajaloolised vaatamisväärsused	X	X
Külastajatele avatud	X	X
Kättesaadav	X	X
Saarelisus ja merelisus		X
Head spordivõimalused	X	
Turismialase hariduse pakkumine	X	

Allikas: autori tabel uuringu tulemustele tuginedes

Uuringu kohaselt on Kuressaare külastajatele küll kättesaadav, kuid ei pruugi olla kõigile taskukohane, kuna enamuse Eesti linnadega võrreldes tuleb Kuressaarde kohalejõudmiseks arvestada suuremate kulutustega. Linnaelanike hinnangute kohaselt eristab Kuressaaret ka saarelisus ja merelisus, mis linna korporatiivses identiteedis esile ei tule.

## 2.4. Järeldused ja ettepanekud Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks

Organisatsioonide käsitlustele sarnaselt avaldub ka piirkondade (mida linna organisatsiooni laadsusest tulenevalt töös analüüsiti) korporatiivne identiteet läbi linna eristuvate joonte ning korporatiivset identiteeti on vaja kommunikeerida ja rakendada soovitud imago kujundamisel. Linna eristuvate joonte määratlemine on meetmeks linna

korporatiivse identiteedi juhtimise protsessis, mille tulemuseks on linna imago kujundamine soovitud suunas.

Korporatiivsest identiteedist lähtuva imago kujundamise vajalikkust ilmestab autori hinnangul ka erialakirjanduses kasutatav hinnanguline mõõde korporatiivsest identiteedist kõneldes nagu tugev (Melewar *et al.* 2005: 76; Bick *et al.* 2008), selge (Selame 1997: 12; Selame 2004: 114), positiivne (Nelson, Sharon 2011:1222), tõhus (Balmer 2001a: 291), viitamata täpsemalt nende sõnade tähendusele. Samu omadusi on erialakirjanduses omistatud ka imagole. Analüüsides nende sõnade kasutuskonteksti, saab neid autori hinnangul kasutada korporatiivse identiteedi juhtimisel samatähenduslikena, viidates tugeva, selge, positiivse, tõhusa korporatiivse identiteedi eelistele, mille tulemusel oskavad erinevad sidusgrupid end organisatsiooniga oluliselt paremini siduda.

Kuna linn on organisatsiooni laadne, mille subjekt ja objekt ei kattu, ei ole eeldatavasti seetõttu organisatsioonide teoorias analüüsitud korporatiivse identiteedi kaardistamise meetodeid Eesti linnade uuringus (korporatiivse identiteedi juhtimist Eesti linnades käsitlev uuring) rakendatud. Küll aga selgus Eesti linnade uuringust, et linnades on kasutatud korporatiivse identiteedi määratlemisel kohaturunduse valdkonna uurija Rainisto (2003: 36) soovitatud SWOT-analüüsi.

Markkaneni (1998) ja Balmer, Grayseri (2002) korporatiivse identiteedi juhtimise käsitlustele sarnaselt on ka Eesti linnade arendustegevuses esitatud vajadus kujundada kohalikust identiteedist ja visioonist ühtne arusaam (Noorkõiv 2002: 21). Teoreetilisi seisukohti kinnitab ka Eesti linnade praktika, mil enamus uuringus osalenud linnadest on linna arengukavas arvestanud linnale omaste joontega ning kujundatud neist visiooniga ühtse arusaama.

Vastavalt korporatiivse identiteedi juhtimise teoreetilistele seisukohtadele (Balmer, Greyser 2004: 38; Past 2007: 24) on ka Eesti linnade arengukava koostamise soovitus-tes korporatiivse identiteedi sõnastamine arengukava koostamise lähtepunktiks (Noorkõiv 2002: 33). Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimise hindamiseks läbi viidud uuring Eesti linnade seas näitas, et kuigi enamus linnadest on korporatiivset identiteeti

määratlema püüdnud, ei ole Kuressaare linna korporatiivset identiteeti määratletud. Teoreetilistele seisukohtadele (Melewar *et al.* 2005: 69) ning Eesti linnade esindajate arvamustele tuginevalt on autori hinnangul määratluse puudumise põhjuseks identiteedi valdkonna keerukus ning puuduvad selged kriteeriumid ja juhised (seda nii eriala- kirjanduses kui ka Eesti linnade arengusootustes) korporatiivse identiteedi määratlemiseks. Kuna linna kui KOV-i kohustused ja vastutusala on paika pandud seaduste tasandil, mis ei näe vajadust Eesti linnades korporatiivse identiteediga tegeleda, võib määratluse puudumise põhjuseks olla ka otsese kohustuse puudumine.

Kuressaare linna korporatiivset identiteeti ei ole küll määratletud, kuid Kuressaare linnaesindaja kinnitusele on linna eristuvate joontega arvestatud linna arengukava koostamisel, visioonis ning senises turundustegevuses. Seega andsid linnaesindaja sõnad kinnitust, et Kuressaares on teadvustatud linna eristuvaid jooni, kuid need ei ole eraldi sõnastamist leidnud. Korporatiivset identiteeti määratlemata ei ole teoreetilistele seisukohtadele tuginedes võimalik korporatiivsest identiteedist lähtuvat imago kujundada. Ka autori hinnangul ei ole korporatiivne identiteet nähtus iseenesest, mida saab pelgalt sisetunde põhjal kooskõlaliste sõnumite kaudu kommunikeerida, vaid oluline on teadlik otsus ja selle otsuse rakendamine.

Melewari (*et al.* 2005: 69) organisatsiooni juhtide seas teostatud uuringule sarnaselt valmistab eristuvate joonte määratlemine ja väljendamine probleeme ka Eesti linnadele, mil väiksemad linnad jäävad korporatiivse identiteedi sõnastustes pigem linnale omaste, kuid mitte eristavate omaduste tasandile. Autor mõõnab, et kuigi osades väikelinnades võib olla raskendatud eristuvate joonte väljaselgitamine (nt ajalooliste, looduslike vaatamisväärsuste, turismiatraktsioonid puudumine), on eristuda kindlasti võimalik, kuid eristuvate joonte väljaselgitamiseks ja määratlemiseks tuleb rohkem vaeva näha.

Linnade tajutud erisuste olemasolu kinnitab ka Kuressaare linnaelanike seas läbi viidud uuring, mil Eesti linnade klassifitseerimis- ja personaliseerimisülesande kaudu ilmnisid linnade selged eristuvad jooned. Kuigi oli tegemist vaid ühe linna elanike arvamusega, võib eeldada, et linnadel on ka reaalsed erisused olemas. Teoreetilistes seisukohtades esitatud vajadus laiemaks piirkondlikuks koostööks linnade haldussuutlikkuse tagamisel

(Noorkõiv 2002: 55) võib autori hinnangul ka väikelinnade eristumise perspektiivist olla üheks arengu võtmekohaks. Laiema piirkonna arendamise teed plaanib minna ka Kuressaare linn, mil linna uues arengukavas kavatakse lähtuda Saaremaa terviklikust arengust. Sarnaselt magistritöös teostatud uuringutele, mil võrreldi Kuressaare ja Saaremaa korporatiivset identiteeti ning tajutud iseloomulikke jooni, on oluline eelnevalt uurida linna ja laiema piirkonna eristuvaid reaalseid ja tajutud jooni ning nende kooskõla.

Autor otsustas teha esimese sammu teooriast lähtuva Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks, määratledes Kuressaare linnaesindaja nimetatud arengudokumentidele tuginedes Kuressaare korporatiivse identiteedi. Kuressaare arengudokumentides on esitatud Kuressaarele omased tugevused, mis moodustavad olulise aluse korporatiivsele identiteedile, kuid eristuvuse perspektiivist tuleks autori hinnangul Kuressaare korporatiivse identiteediga veel tegeleda. Linnade uuringust selgus, et linnad, kus korporatiivse identiteedi määratlemise protsess on olnud põhjalikum, koosnedes erinevatest etappidest ja analüüsides ning kuhu oli kaasatud erinevate valdkondade esindajaid, eksperte ning toimusid erinevad töögrupid, on tendentsina ka korporatiivse identiteedi määratlustes eristuvad. Seetõttu peab autor oluliseks määratleda Kuressaare Linnavalitsusega koostöös Kuressaare eristuvad jooned ning sõnastada kirjalikult Kuressaare korporatiivne identiteet.

Kuressaare linnaelanike seas (nii keskealiste kui ka koolinoorte sidusgrupis) läbi viidud uuringu kohaselt on Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides positiivselt mitme-dimensionaalne ning linna tajutakse väga lähedase ja omana. Linlased on üksmeelel, et elu linnas on viimastel aastatel paranenud ning seda tõestavad mitmed realiseeritud ja uuringus esile toodud ettevõtmised. Ka Kuressaare Linnavalitsuse initsiatiivil teostatud linnaelanike uuring (Kuressaare linna ... 2012:17) kinnitab autori uuringu tulemusi linna arengu ja linnale iseloomulike märksõnade osas. Seega on teooriast lähtuv linnaelanike heaolu tagamine Kuressaare linna näitel kinnituse saanud.

Linnaelanikele seostub Kuressaare kõige enam turvalisuse ja rahuliku elutempoga, mis on olulised märksõnad ka Kuressaare korporatiivses identiteedis. Justiitsministeeriumi

andmetel on Kuressaare olnud Eesti kõige turvalisem linn viimase nelja aasta uuringute tulemusel (Ahven *et al.* 2012: 20), mistõttu tasuks kõige turvalisema linna olemust esile tuua ka linna imago kujundamisel.

Kuressaare sisemiste sidusgruppide imago uuringu ning autori määratletud Kuressaare korporatiivse identiteedi võrdlemisel saab põhisuundumuse tasandil kinnitust, et imago sisemistes sidusgruppides vastab korporatiivsele identiteedile. See tähendab, et linnaelanike tajutud linna eristuvad jooned on põhiosas kattuvad linna korporatiivse identiteediga ning nad saavad kaasa aidata linna eesmärkide saavutamisele.

- Turismilinna eeldusteks on linna saareline asend, head puhkamisvõimalused, arhitektuuripärand (Kuressaare loss ja vanalinn), kultuuriüritused, turvalisus, kompaktsus, turismialase hariduse omandamise võimalused, kuressaarlaste külalislahkus, siirus, positiivsus, lõbusus ja hea huumorimeel.
- Terviselinna eeldusteks on puhas loodus, roheline, rahulikkus, mitmekesised spordiüritused ja -võimalused, pikaajalised kuurorditraditsioonid (7 SPA-hotelli, taastusravi koos mudaravivõimalustega).
- Lisaväärtust loob linna avatus, kiire areng ja nutikus.

Kõrvutades magistritöös määratletud Kuressaare ja Saaremaa korporatiivset identiteet, võib öelda, et nende korporatiivsed identiteedid on põhiosas kattuvad – nii linna kui piirkonna korporatiivse identiteedi kattuvateks joonteks on saarelisus ja merelisuus, puhas, roheline ja turvaline keskkond, rikkalik ajaloo - ja kultuuripärand ning lai valik kultuuri - ja spordisündmusi. Kuressaare ja Saaremaa kooskõla saab kinnituse ka tajutud omadustena Kuressaare linnaelanike uuringus. Seega on loodud eeldused Saaremaa terviklikuks arenguks.

Saaremaa korporatiivse identiteedi juhtimisel tasuks keskenduda piirkonna eristuvuse aluseks olevatele joontele ning esitada Kuressaare ja Saaremaa eripära. Kuna Saaremaa turismi arendamise arenguplaani kohaselt (Turismi arendamise ...) puudub ühine sõnum Saaremaa turundamisel ja kommunikatsioonil, on autori teostatud Kuressaare ja Saaremaa korporatiivset identiteeti iseloomustavate joonte võrdluse kaudu loodud lähtekoht ühise sõnumi loomiseks.

Olulist diskussiooni tekitab linlastes Kuressaare sõbralikkus, mis avaldub mitmedimensionaalsena läbi külalislahkuse, avatuse ja koostöotahte. Linn on avatud ja sõbralik turistidele ning koostöö suhtes väljapoole Saaremaad, kuid Saaremaa korporatiivsele identiteedile iseloomulik tugev kogukond ei saa sisemise imago uuringus kinnitust. Sõbralikkuse mõiste mitmedimensionaalsusest tulenevalt tasuks korporatiivse identiteedi väljendamisel kaaluda külalislahkuse mõistet. Linnaelanike uuringus nimetatakse negatiivse aspektina suvisel turismi kõrgperioodil kohalike elanike heaolu tahaplaanile jäetust turistide ees, mis avaldub eelkõige läbi kohatise ebasõbralikuma teenindamise.

Kuressaare kõige tugevama konkurendina tajutakse linnaelanike uuringus Haapsalut. Eristumise seisukohast on seega oluline hoida ja kommuniqueerida Kuressaare tajutud eeliseid Haapsalu ees ning tegeleda puudustega. Kahe linna peamiseks erisuseks on uuringu kohaselt ligipääsetavus, mil Kuressaarele on iseloomulik saarelisest asukohast tingitud eraldatus. Lisaks tajutakse eristuvatena ka linnade personaalseid omadusi. Linnaelanike uuringus esile tulnud positiivseid erisusi tuleks Kuressaare imago-kujundustegevuses kindlasti ka esile tuua.

Parem kohvikukultuur läbi omanäoliste teenusepakkujate ja teeninduskultuuri on tegurid, mida tajutakse linnaelanike uuringus Haapsalu eelistena Kuressaare ees. Teenindusprobleemi esiletulek nii eelnevalt käsitletud Kuressaare sõbralikkuse mõistes kui ka peamise konkurendi võrdluses annab kinnitust, et Kuressaare teeninduskultuuri parendamisele tuleb olulist tähelepanu pöörata ning oluline on teeninduse kitsaskohtade väljaselgitamine.

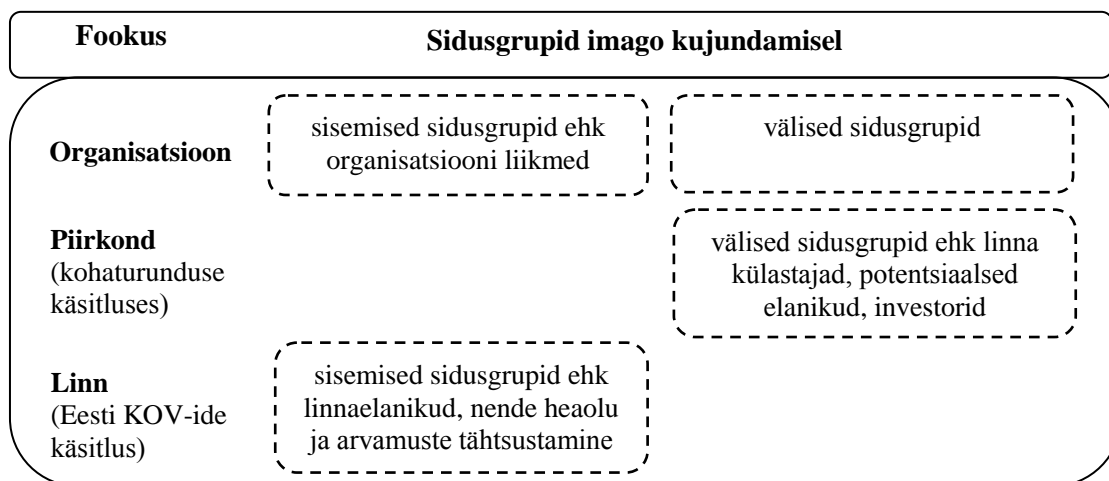
Kuressaare arengudokumentides ei ole linnale omastes joontes esitatud seost Saaremaaga, mida on eeldatavasti peetud elementaarseks ning seetõttu mitte mainimisväärseks. Kuna saareline eraldatus on linna eristuvuse aluseks, tasuks seda asepekti autori hinnangul tugevamalt esile tuua nt. kasutada linna kommuniqueerimisel ka Kuressaare kui Saaremaa keskuse (või pealinna) nimetust. Linnaelanike uuringust kinnitust saanud Saaremaa merelist olemist ja meretarkuse imagot aitab säilitada ja tugevdada merega seotud tegevuste ja ürituste väljatöötamine ja kommuniqueerimine.

Empiirilisele andmestikule ning Eesti riikliku turismiarengukava koostamise ettepanekutele (Eesti riikliku ... 2012: 10) tuginedes on Saaremaal eeldused areneda kõigis riiklikul tasemel esitatud turismi suundades, see on linna -, looduse -, tervise - ja kultuuripuhkus. Lastega pered on olulise turismi sihtgrupina nimetatud nii turismiarengukava ettepanekutes (Eesti riikliku ... 2012: 19) kui ka autori teostatud Kuressaare linnaelanike uuringus. Linnaelanike uuringu kohaselt ei ole sihtgrupi eripärale Kuressaares ja Saaremaal seni tähelepanu pööratud, mistõttu pakub olulist mõtteainet lastega arvestavate tegevuste loomine ja arendamine (näiteks ka teeninduskohtadesse mängunurgad, mänguplatsid).

Kuigi teoreetilistest käsitlustest tulenevalt peab korporatiivse identiteedi juhtimisele eelnema korporatiivse identiteedi määratletus, saab Kuressaare linna näitel kinnituse, et ka korporatiivset identiteeti määratlemata on võimalik saavutada imago vastavus korporatiivsele identiteedile. Eeldatavasti on vastavuse teinud võimalikuks linnale iseloomulike omaduste kommunikeerimine ning linnaelanike heaolust ja arvamustest lähtumine linna arengukavas (mida kinnitas ka linnaesindajaga läbi viidud intervjuu). Samas võis tegemist olla ka õnneliku juhusega imago ja korporatiivse identiteedi kokkulangevuses. Autori hinnangul on Kuressaare korporatiivse identiteedi teadlik määratletus ja juhtimine hädavajalikud kooskõlas sõnumite edastamiseks imago kujundamisel välistes sidusgruppides, et omada kontrolli korporatiivse identiteedi juhtimise üle. Samuti tagab eristuvate joonte kompaktne esitamine ajalise võrldusmomendi (kuna korporatiivne identiteet on ajas muutuv) ja jätkuvuse, samas ka identiteedi säilimise.

Linnade kui organisatsioonide teoreetilistes käsitlustes esitatakse korporatiivsest identiteedist lähtuva imagokujundustegevuse vajalikkus nii organisatsiooni sisemistes (organisatsiooni liikmed) kui ka välistes sidusgruppides, tähtsustades organisatsiooni arengu seisukohalt eelkõige sisemiste sidusgruppide arusaama. Linnade kui piirkondade käsitlemisel on kohaturundus keskendunud linna turundamisele välistes sidusgruppides, KOV-ide arendustegevus on aga suunatud elupiirkonna arendamisele, et tagada sisemiste sidusgruppide heaolu (vt. joonis 17). Kuigi ka kohaturunduses tähtsustatakse kohalike elanike heaolu, näitab kohaturunduse praktika (nt. Hankinson 2004: 117;

Morgan *et al.* 2003: 297), et kohaturunduse fookuses on eelkõige välised sidusgrupid ning sisemiste sidusgruppide soovidega kohaturunduse eesmärkide seadmisel ei arvestata.



**Joonis 17.** Sidusgrupid imago kujundamisel organisatsioonide, piirkondade ja linnade käsitlustes (autori joonis)

KOV-idele omane lähenemine saab kinnitust ka Eesti linnade uuringus ning Kuressaare arengudokumentide analüüsis, mil sarnaselt enamusele Eesti linnadest puudub Kuressaarel kehtiv tegevuskava imago kujundamiseks välistes sidusgruppides. Seetõttu tuleks autori hinnangul seada korporatiivse identiteedi juhtimine Kuressaare linna arengus keskele kohale ning käsitleda korporatiivset identiteeti ühendava lülina linna elupiirkonna arendamisel ning atraktiivsuse tagamisel. Positiivse imago saavutamine välistes sidusgruppides ei ole linnade arengutegevuse kontekstis küll lõppeesmärgiks, kuid seda tuleks käsitleda meetmena sisemiste sidusgruppide heaolu ja linna arengu nimel.

Järgnevas tabelis 11 on toodud ettepanekud Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks seostatuna empiiriliste tulemuste ja teoreetiliste lähtekohtadega. Soovitatud tegevuste rakendamisel on oluline, et Kuressaare linnajuhid mõistavad korporatiivse identiteedi määratlemise vajalikkust ning seavad korporatiivse identiteedi linna juhtimisel keskele kohale.

**Tabel 11.** Ettepanekud Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks (seostatuna teooria ja empiirilise andmestikuga).

Teoreetilised lähtekohad	Empiirilise andmestiku analüüsi tulemused	Ettepanekud Kuressaare korporatiivse identiteedi juhtimiseks
Korporatiivse identiteedi juhtimise meetmeks on korporatiivse identiteedi määramine.	Enamus Eesti linnadest on linna korporatiivse identiteedi määramine. Kuressaare linn identiteedi määramine ei ole. Linnad, kus korporatiivse identiteedi määramise protsess on olnud põhjalikum, on ka identiteedi sõnastustes eristuvad.	Linnavalitsusega koostöös määratleda linna eristuvad jooned ja korporatiivne identiteet.
Korporatiivset identiteeti tuleb juhtida soovitud imago kujundamisel välistes ja sisemistes sidusgruppides.	Sarnaselt enamusele Eesti linnadest, on Kuressaare lähtunud korporatiivsest identiteedist linna arengukavas, kuid puudub tegevuskava linna turundamiseks.	Kuressaare korporatiivsele identiteedile tugineva turunduskommunikatsiooni strateegia väljatöötamine.
Korporatiivne identiteet peab näitama erinevusi teistest linnadest.	Kuressaaret eristab peamisest konkurendist Haapsalust saareline eraldatus ning linna personaalsed omadused. Kuressaare tajutud puudusteks Haapsaluga võrreldes on erinevate teeninduskohtade puudumine ning madalam teenindustase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korporatiivse identiteedi kommunikatsioonis eristuvuse aluseks oleva saareline eraldatus rõhutamine (eraldatud, kuid kergesti ligipääsetav).</li> <li>- Merega seotud tegevuste ja ürituste väljatöötamine ja kommuniqueerimine Saaremaa merealise tarkuse tugevdamiseks.</li> <li>- Kuressaare personaalsete omaduste väljendamine.</li> </ul>
Sisemistes sidusgruppides kujunenud imago peab olema põhiosas vastav korporatiivsele identiteedile. Erisuste korral tuleb imagot identiteedile lähendada.	Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides vastab korporatiivsele identiteedile.	Rõhutada turunduskommunikatsioonis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- terviselinna olemust ja pikaajalisi kuurorditraditsioone;</li> <li>- Eesti kõige turvalisema väikelinna olemust;</li> <li>- külalislahkust (sõbralikkuse mitmedimensionaalsusest tulenevalt).</li> </ul>
Elanike heaolu tähtsustamine ning nende vajadustega arvestamine linna arengukavas.	Linnaelanike imago uuringus esile toodud parendamist vajavad tegurid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kogukonna sidususe tugevdamine läbi kohaliku tasandi koostöö tõhustamise.</li> <li>- Teeninduskultuuri parendamine ning teeninduse kitsaskohtade väljaselgitamine.</li> </ul>

Allikas: autori koostatud.

Ettepanekuid saab üksikute tegevustena ellu viia ka korporatiivset identiteeti määratlemata, kuid sellisel juhul ei oma linnajuhid kontrolli linna edastatud sõnumite kooskõla üle. Kõige kriitilisema tähtsusega tegevuseks võib pidada teeninduse kitsaskohtade uurimist ja nende väljaselgitamist, kuna probleemi pikaajaline eiramine võib kaasa tuua elanike heaolu ning linna külalastatavuse languse.

## KOKKUVÕTE

Korporatiivse identiteedi mõjukust on tõestanud maailmas üha laialdasem arusaam eristumisvajadusest, mis peab tuginema organisatsiooni identiteedil. Korporatiivse identiteedi juhtimine strateegiate kaudu tagab eristuvate joonte väljendumise ning kujundada soovitud imago sisemistes ja välistes sidusgruppides. Sarnaselt firmadele ning toodete või teenuste valdkonnale, on konkurents järjest tihedam ka linnade vahel, mistõttu on korporatiivne identiteet kesksel kohal ka linnade arendustegevuses.

Linna organisatsiooni laadsusest tulenevalt analüüsiti töös organisatsioonide ja piirkondade (Eesti KOV-ide ja kohaturunduse fookuses) teoreetilisi käsitusi, millest järelduvalt on vaated korporatiivsele identiteedile ja korporatiivse identiteedi juhtimisele kattuvad. Organisatsioonide käsitlusele sarnaselt väljendub ka piirkonna korporatiivne identiteet läbi piirkonna eristuvate joonte ning korporatiivset identiteeti on vaja kommunikeerida ja rakendada soovitud imago kujundamisel. Vajadus kujundada korporatiivsest identiteedist ja visioonist ühtne arusaam leiab käsitlemist nii organisatsioonide kui ka piirkondade (Eesti KOV-ide fookus) korporatiivse identiteedi juhtimisel.

Kuna korporatiivse identiteedi kontseptsioon on seotud mitmete distsipliinidega, ei valitse kirjandusallikates üksmeelt korporatiivse identiteedi kui olulise korporatiivse identiteedi juhtimise meetme määratlemisel. Ebamäärasust valdkonna ümber kinnitab ka magistritöös teostatud korporatiivse identiteedi definitsioonide analüüs. Samuti ilmneb magistritöös läbi viidud Eesti linnade korporatiivse identiteedi juhtimist käsitlevas uuringus, et korporatiivne identiteet on muret tekitav valdkond Eesti linnade esindajatele, kuna puuduvad juhised korporatiivse identiteedi määratlemiseks ja juhtimiseks.

Eeldatavasti just linna organisatsiooni laadsusest tulenevalt ei ole töö teoreetilistes käsitlustes analüüsitud organisatsioonide korporatiivse identiteedi kaardistamise meetodeid Eesti linnades rakendatud. Küll aga on Eesti linnades korporatiivse identiteedi määratlemisel rakendatud kohaturunduse praktikas kasutatavat SWOT-analüüsi.

Magistritöö raames läbi viidud Eesti linnade korporatiivse identiteedi juhtimist käsitleva uuringu tulemuste kaudu ilmnevad nii Kuressaare sarnasused kui ka erinevused. Enamusele uuringus osalenud linnadele sarnaselt on Kuressaare korporatiivset identiteeti rakendatud linna arengukavas ja lähtunud korporatiivsest identiteedist linna visiooni kujundamisel. Enamusel linnadele sarnaselt puudub ka Kuressaares toimiv tegevuskava imago kujundamiseks välistes sidusgruppides.

Erinevalt enamusest Eesti linnadest, ei ole Kuressaare linna korporatiivset identiteeti määratletud. Teoreetilistele seisukohtadele tuginedes on korporatiivse identiteedi teadlik määratletus ja juhtimine hädavajalikud, et edastada kooskõlas sõnumeid soovitud imago kujundamisel. Seetõttu on linna arengu seisukohalt oluline korporatiivse identiteedi teadlik määratlemine ja juhtimine.

Magistritöö raames määratles autor linna arengudokumentidele tuginedes Kuressaare korporatiivse identiteedi. Eesti linnade uuringu põhjal saab korporatiivse identiteedi määratlustes eristuvateks pidada suuremaid linnasid. Väiksemad linnad jäävad määratlustes pigem linnale iseloomulike, mitte aga eristuvate omaduste tasandile. Eesti väikelinnadele omane tendents avaldus ka Kuressaare korporatiivse identiteedi määratlemiseks analüüsitud arengudokumentides, mistõttu tuleb autori hinnangul eristumise perspektiivist lähtuvalt Kuressaare korporatiivse identiteediga veel tegeleda.

Magistritöö raames määratletud Kuressaare korporatiivse identiteedi ning Kuressaare linnaelanike imago uuringu tulemuste kõrvutamisel saab kinnituse Kuressaare sisemiste sidusgruppide imago vastavus korporatiivsele identiteedile. Läbi magistratöös teostatud Kuressaare ja Saaremaa korporatiivse identiteedi määratlemise ning sisemiste sidusgruppide imago uuringu tulemuste kooskõla on loodud eeldused ka laiemal piirkonnas

terviklikuks arenguks. Samuti saab Kuressaare näitel kinnituse teooriast lähtuv linnaelanike heaolu tagamine – linnaelanikud tajuvad oma kodulinna väga lähedase ja omana ning ollakse üksmeelel, et elu linnas on viimastel aastatel paranenud.

Sisemiste sidusgruppide tähtsustamisele sarnaselt tuleb linna soovitud imago kujundamiseks korporatiivset identiteeti juhtida ka välistes sidusgruppides. Korporatiivset identiteeti ja selle juhtimist võib kujutleda sillana linna kui elupiirkonna arendamise ja atraktiivsuse tagamise vahel. Seetõttu peab korporatiivne identiteet olema lisaks linna arengukavale kesksel kohal ka linna turundustegevuses, mil korporatiivse identiteedi juhtimisega välistes sidusgruppides aidatakse kaasa linnaelanike heaolu saavutamisele.

Uuringute tulemustele tuginedes tehakse magistritöös ettepanekuid Kuressaare Linnavalitsusele korporatiivse identiteedi juhtimiseks. Ettepanekute rakendamisel on oluline, et Kuressaare linnajuhid mõistavad korporatiivse identiteedi määratlemise vajalikkust ning seavad selle linna juhtimisel keskele kohale.

Edasiste uuringute jaoks jäi pinnale Kuressaare imago välistes sidusgruppides, et kõrvutada tulemused magistritöös teostatud uuringutega. Samuti on Kuressaare näitel oluline korporatiivse identiteedi ja sisemiste sidusgruppide imago võrdlemine teiste sarnaste uuringutega ning seotus korporatiivse identiteedi juhtimisega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D.A.** Building strong brands. New York: Free Press, 1996, 380 lk.
2. **Abratt, R.** A new approach to the Corporate Image management process. - Journal of Marketing Management, 1989, Vol.5, No 1, pp. 63-76.
3. **Ahven, A., Klopets, U., Leps, A., Lindsalu, P., Salla, J., Surva, L., Tamm, K.** Kuritegevus Eestis 2011. Kriminaalpoliitika uuringud 16. Justiitsministeerium, kriminaalpoliitika osakond, Tallinn 2012, 230 lk. [[http://www.just.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=57202/Kuritegevus\\_Eestis\\_2011.pdf](http://www.just.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=57202/Kuritegevus_Eestis_2011.pdf)]. 26.11.2012
4. **Albert, S., Whetten, D.A.** Organizational Identity. - Organizational Identity. A Reader. Edited by Hatch, M. J., ja Schultz, M. New York, 2004, pp. 89-118.
5. **Alvesson, M.** Organization: From Substance to Image? - Organizational Identity. A Reader. Edited by Hatch, M. J., ja Schultz, M. New York, 2004, pp. 161-182.
6. **Anholt, S.** Why brand? Some practical considerations for nation branding. - Place Branding, 2006, Vol. 2, No 2, pp. 97-107.
7. **Baker, M.J., Cameron, E.** Critical success factors in destination marketing. - Research Papers, 2007, Vol.8, No 2, pp.79-97.
8. **Balmer, J.M.T.** Corporate Brands: A Strategic Management Framework.-Working Paper Series, Corporate Brands: A Strategic Management Framework, 2005, No 05/43, pp.1-22.
9. **Balmer, J.M.T.** Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. - European Journal of Marketing, 2001a, Vol. 35, No ¾, pp. 248-291.
10. **Balmer, J.M.T.** Explicating corporate brands and their management:Reflections and directions from 1995. Journal of brand management, 2010 , Vol. 18, No 3, pp. 180-196.
11. **Balmer, J.M.T.** From the Pentagon: A new identity framework. - Corporate Reputation Review, 2001b, Vol. 4, No 1, pp.11-22.

12. **Balmer, J.M.T., Gray, E.R.** Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. - Industrial and Commercial Training, 2000, Vol. 32, Issue 6, pp. 256-261.
13. **Balmer, J.M.T., Greyser, S. A.** Managing the multiple identities of the organization. - California Management Review, 2002, vol. 44, No 3, pp.72-86.
14. **Balmer, J.M.T., Greyser, S.** Revealing the corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing. Routledge, New York, 2004, 365 p.
15. **Balmer, J.M.T., Soenen, G.B.** The Acid Test of Corporate Identity Management. - Journal of Marketing Management, 1999, Vol.15, pp.69-92.
16. **Bernstein, D.** Company image and reality: a critique of corporate communications, 1984, 261lk. [[http://books.google.ee/books?id=MVEOAAAAQAAJ&printsec=frontcover&dq=bernstein+corporate+image&hl=et&sa=X&ei=s1XUMPtLvC10QXIloDoDg&sqi=2&redir\\_esc=y#v=onepage&q=bernstein%20corporate%20image&f=false](http://books.google.ee/books?id=MVEOAAAAQAAJ&printsec=frontcover&dq=bernstein+corporate+image&hl=et&sa=X&ei=s1XUMPtLvC10QXIloDoDg&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=bernstein%20corporate%20image&f=false)]. 9.09.2012
17. **Bick, B., Abratt, R., Bergman, A.** Perceptions of the corporate identity management process in South Africa. - S.Afr.J.Bus.Manage, 2008, Vol.39, No 3, pp. 11-20.
18. **Carroll, C. E.** Case study. - Journal of Organizational Change Management, Vol.15, No 6, pp. 556-562.
19. **Danneberg, Toomas.** (Know-how Centre OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 10.10.2012.
20. **Dowling, G.** Creating corporate reputations. Identity, image, and performance. New York: Oxford University Press, 2002, 299 p.
21. **Dutton, J., Dukerich, J.** Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. - Organizational Identity. A Reader. Edited by Hatch, M.J., Schultz, M. New York, 2004, pp. 183-222.
22. Eesti Linnade Liit. [<http://www.ell.ee/>]. 5.10.2012.
23. Eesti riikliku turismiarenduskava aastateks 2014–2020 kinnitamine. Vastu võetud Riigikogus 21. juunil 2012. aastal - RT III osa, 25.06. 12, 2. [<https://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/valitsus/arenduskavad/arenduskavade-koostamise-ettepanekud/Eesti%20riikliku%20turismiarenduskava%202014-2020%20koostamise%20ettepanek.pdf>]. 31.10.2012

24. **Fombrun, C.J.** Reputation: realizing value from corporate image. USA: Harvard Business School Press, 1996, 441 lk.
25. **Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M.** The reputational landscape. - Corporate reputation review, 1997, Vol. 1, No 1-2, pp. 5-13.
26. Fookusgrupp 1 (FG 1). Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides. Autori intervjuu (helisalvestis). Kuressaare, 17. oktoober 2012.
27. Fookusgrupp 2 (FG 2). Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides. Autori intervjuu (helisalvestis). Kuressaare, 18. oktoober 2012.
28. **Gioia, D., Schultz, M., Corley, G.** Organizational identity, image and adaptive instability. - Academy of Management Review, 2000, Vol.25, Issue 1, pp. 63-81.
29. **Graber, D.** Public Sector Communication: How Organizations Manage Information. Washington (D.C): Congressional Quarterly Inc., 1992, 424 lk.
30. **Haljaste, Karin-Liis., Kesksaik, Aado., Noorkõiv, Rivo., Pirso, Andrus., Sepp, Veiko.** Arengukaval põhinev kohaliku omavalitsuse arendustegevus. Tallinn:Ilo, 2007, 245 lk. [[http://www.siseministeerium.ee/public/Kohaliku\\_omalitsuse\\_arendustegevus.pdf](http://www.siseministeerium.ee/public/Kohaliku_omalitsuse_arendustegevus.pdf)]. 5.10.2012
31. **Hankinson, G.** Relational network brands:Towards a conceptual model of place brands. – Journal of Vacation Marketing, 2004, Vol. 10, No 2, pp. 109-121.
32. **Harrison, J.S., Douglas, A.B., Phillips, A.** Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. – Strategic Management Journal, 2010, No 31, pp. 58-74.
33. **Hatch, M., Schultz, M.** Organizational Identity. A Reader. New York: Oxford University Press, 2004, 586 p.
34. **Hatch, M., Schultz, M.** Relations between organizational culture, identity and image. - European journal of marketing, 1997, Vol. 31 No. 5/6, pp. 356-365
35. **Hatch, M., Schultz, M., Larsen M.H.** The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford: Oxford University Press, 2000, 292 p.
36. **Kavaratzis, M. Ashworth, G.** Place marketing: how did we get here and where are we going? - Journal of Place Management and Development, 2008, Vol. 1, No 2, pp.150-165.
37. **Kavaratzis, M.** Cities and their brands:Lessons from corporate branding. - Place Branding and Public Diplomacy, 2009, Vol.1, No 5, pp.26-39.

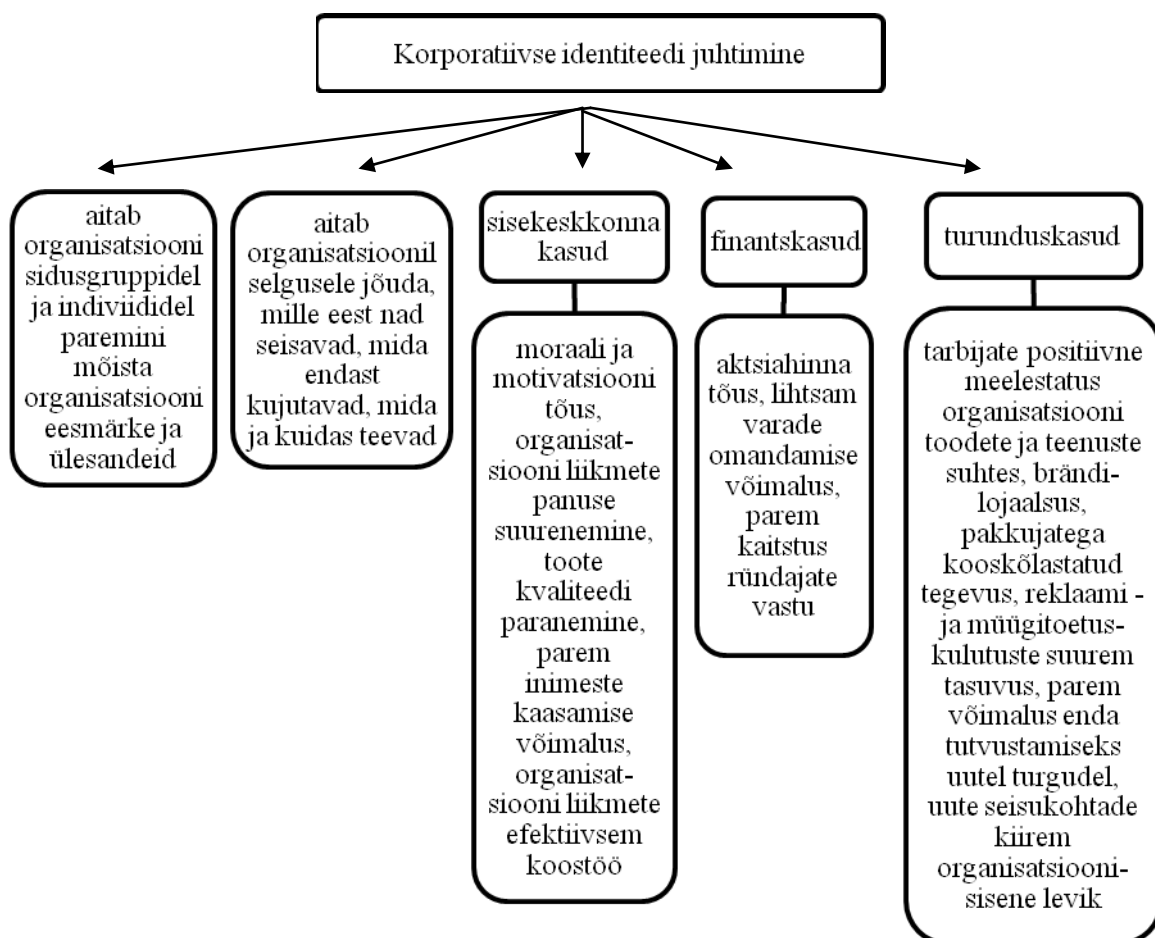
- 38. Keerberg, A.** Uuest Saaremaa brändist. [[http://www.seliit.ee/index.php?sisu=uudis\\_edasi&mid=6&id=22&lang=est&sel=14UNm3Zc5k8n8qpwYkw9Fasabd1](http://www.seliit.ee/index.php?sisu=uudis_edasi&mid=6&id=22&lang=est&sel=14UNm3Zc5k8n8qpwYkw9Fasabd1)]. 10.10.2012.
- 39.** Kohalik Omavalitsus Eestis. Siseministeriumi kohaliku omavalitsuse ja regionaalhalduse osakond, Tallinn: AS Vaba Maa, 2008, 47 lk.  
[[http://www.siseministerium.ee/public/Kohalik\\_omavalitsus\\_Eestis\\_2008.pdf](http://www.siseministerium.ee/public/Kohalik_omavalitsus_Eestis_2008.pdf)]. 5.10.2012.
- 40.** Kuressaare - kultuur, luksus ja tervis käsikäes! EAS Turismiarenduskeskus. Kuressaare - kultuur, luksus ja tervis käsikäes! [<http://www.puhkaeestis.ee/et/parimad-puhkusepaigad-eestis/linnareisid-eestis/kuressaare-saaremaa-pealinn/kuressaare-kultuur-luksus-ja-tervis-kasikaes>]. 29.10.2012.
- 41.** Kuressaare Linna arengukava 2014-2020 (2030) küsitluse tulemused. Kuressaare Linnavalitsus, 2012, 19 lk. [[http://www.kuressaare.ee/uus/public/Tulemuste\\_kokkuvote.pdf](http://www.kuressaare.ee/uus/public/Tulemuste_kokkuvote.pdf)]. 7.11.2012
- 42.** Kuressaare linna arengukava 2005-2013(2020). Kuressaare Linnavalitsus, 2005, 80 lk.  
[[http://www.kuressaare.ee/uus/public/ARENGUKAVA\\_2005-2013\\_terviktekst26.08.2010.pdf](http://www.kuressaare.ee/uus/public/ARENGUKAVA_2005-2013_terviktekst26.08.2010.pdf)] 30.10.2012.
- 43.** Kuressaare linna eelarvestrateegia 2012-2016. Kuressaare Linnavalitsus, 43 lk.  
[[http://www.kuressaare.ee/uus/public/Kuressaare\\_linna\\_eelarvestrateegia\\_2013-2016.pdf](http://www.kuressaare.ee/uus/public/Kuressaare_linna_eelarvestrateegia_2013-2016.pdf)]. 20.10.2012.
- 44.** Kuressaare turismi turundusstrateegia 2002-2010. Kuressaare Linnavalitsus, 26 lk.  
[<http://www.kuressaare.ee/uus/arengukavad/>]. 30.10.2012.
- 45. Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.
- 46. Markkanen, T-R.** Corporate Identity: a process of strategic interpretation in an MNC. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki School of Economics and Business Administration.- He SEprint 1998, 223 lk.
- 47. Margulies, W.** Make the most of your corporate identity.- Revealing the corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing. Edited by Balmer, J.M.T., Greyser, S. Routledge, New York, 2004, pp. 66-76.
- 48. Melewar, T.C., Jenkins, E.** Defining the Corporate Identity Construct. - Corporate Reputation Review, 2002, Vol.5, No 1, pp. 76-90.

- 49. Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E., Paterson, D.** Corporate identity: concept, components and contribution. - *Journal of General Management*, 2005, Vol. 31, No 1, pp. 59-81.
- 50. Mointgoen, B., Ramanantsoa, B.** Understanding corporate identity: The French school of thought. - *European Journal of Marketing*, 1997, Vol.31, No 5/6, pp. 383-395.
- 51. Morgan, N;** Pritchard, A., Piggot, R. Destination branding and the role of the stakeholders: the case of New Zealand. - *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9, No 3, pp. 285-299.
- 52. Nelson, O., Sharon, O.O.** Corporate citizenship, identity and image management: a functional approach in promoting corporate governance in banks. - *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2011, Vol. 3, Issue 1, pp. 1218-1225.
- 53. Noorkõiv, R.** Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitused. Siseministeerium. Tartu: AS Triip, 2002, 115 lk.
- 54. Olins, W.** Corporate identity: the myth and the reality. - *Revealing the corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*. Edited by Balmer, J.M.T., Greyser, S. Routledge, New York, 2004, pp. 53-65.
- 55. Osgood, C.E.** Cognitive Dynamics in the Conduct of Human Affairs. - *The Public Opinion Quarterly*, 1960, Vol. 24, No 2, pp. 341-365.
- 56. Osgood, C.E.** Semantic Differential Technique in the Comparative Study of Cultures. - *American Anthropologist, New Series*, 1964, Vol. 66, No 3, Part 2: Transcultural Studies in Cognition, pp. 171-200.
- 57. Paasi, A.** Bounded spaces in the mobile world: deconstructing 'regional identity'. - *Tijdschrift voor Economische et Sociale Geografie*, 2002, Vol. 93, No 2, pp. 137-148.
- 58. Past, A.** Mainekujundus ettevõtluses ja poliitikas. - Äripäeva Kirjastuse AS, 2007, 176 lk.
- 59. Past, A.** Organisatsiooni imago kui suhtekorralduse dirigent. - *Ärielu*, 2000, nr. 12, lk. 74-75.
- 60. Pihel, Virge.** (Kuressaare Linnavalitsuse arenguosakonna juhataja). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 4.10.2012.

61. **Rainisto, S.K.** Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology, Espoo, 2003, 271 lk. (doctoral dissertations).
62. Saare Maakonna arengustrateegia 2020. Saare Maavalitsus, 2008, 64 lk.  
[<http://saare.maavalitsus.ee/documents/906995/1026594/Saare+maakonna+arengustrateegia+2020.pdf>] 27.10.2012.
63. Saare Maakonna brändikontseptsioon ja brändikäsiraamat. Brändikontseptsioon ja märk. Know-how Centre OÜ. Kuressaare, 11.03.2010. (aruanne).
64. **Selame, E.** Corporate Identity: does recognition really deliver dollars? - Management, 2004, pp.113-115.
65. **Selame, E.** Public Relations' role and responsibility in reflecting changes in companies' culture, structure, products and services. - Public Relations Quarterly, 1997, Vol. 42, Issue 2, pp.12-17.
66. **Skinner, H.** The emergence and development of place marketing's confused. - Journal of Marketing Management, 2008, Vol.24, No 9-10, pp. 915-928.
67. **Tanning, L., Tanning, L.** Uus Euroopa Liit – 27. Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond, avaliku sektori majanduse instituut: OÜ Infotrükk 2007, 530 lk.
68. Turismi arendamise arenguplaan 2014 – 2020 Saare maakonnas. (esialgne dokument)
69. **Van Rekom, J.** Deriving an operational measure of corporate identity. - European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No 5/6, pp. 410-420.
70. **Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T.** Corporate identity: the concept, its measurement and management. - European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31, No 5/6, pp. 340-355.
71. **Van Riel C.B.M.** Principles of Corporate Communication. - Revealing the corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing. Balmer, J.M.T., Greyser, S. Routledge, New York, 2004, pp. 163-169.
72. **Valk, A.** Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Õpik rakenduskõrgkoolile. Tallinn: Sisekaitseakadeemia, 2003, 292 lk.
73. **Whetten, D.A., Mackey, A.** A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. - Business and Society, 2002, Vol.41, No 4, pp. 393-414.
74. **Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Teine trükk. Tallinn, TTÜ kirjastus, 2003, 411 lk.

## LISAD

### Lisa 1. Korporatiivse identiteedi juhtimise kasud



Autori joonis Melewar *et al.* 2005: 76; Selame 1997: 13 tuginedes.

## Lisa 2. Uuringute teemad ja nende sisuline kasutamine töös

Uuringu nimetus	Uuringute teemad	Teemade sisuline käsitlemine empiirilise osa alapunktides	
		Kuessaare korporatiivse identiteedi juhtimise praktika (alapunkt (2.2))	Kuessaare imago sisemiste sidusgruppides (alapunkt 2.3)
Korporatiivse identiteedi juhtimine Eesti linnades	Linnade teadlikkus korporatiivsest identiteedist KOV-ide kontekstis.	X	
	Linnade hinnang korporatiivse identiteedi määratlemise aktiivsusele Eesti linnades ning selle võimalikud mõjutegurid.	X	
	Korporatiivse identiteedi määratlemise protsess ja sisu.	X	
	Korporatiivse identiteedi juhtimine – korporatiivsest identiteedist lähtumine linna arengukavas, visiooni kujundamisel ning muudes KOV-i arengudokumentides ja tegevustes.	X	
Kuessaare imago sisemistes sidusgruppides	Kuessaare ja Saaremaa spontaansed seosed ja sümbolid.		X
	Kuessaare elukeskkonna tegurid.		X
	Kuessaare imago kaardistus ette antud omadussõnade abil mõõdetuna ning Saaremaa tajumine Kuessaare võrdluses.		X
	Eesti linnade klassifitseerimine ja personaliseerimine.	X	
	Kuessaare korporatiivse identiteedi määratlemine (teiseste allikate põhjal).	X	
	Kuessaare sisemistes sidusgruppides kujunenud imago võrdlemine korporatiivse identiteediga.		X

Allikas: autori tabel.

## Lisa 3. Uuringu "Korporatiivse identiteedi juhtimine Eesti linnades" küsimustik

### Kohalik identiteet ja selle juhtimine Eesti kohalikes omavalitsustes

Tere! Käesoleva uuringu eesmärgiks on luua terviklik arusaam Eesti kohalike omavalitsuste (edaspidi KOV) kohaliku identiteedi olemuse tajumisest ning selle rollist kohaliku elu korraldamisel. Seega on iga KOV tagasiside uuringu tulemuste usaldusväarsuse tagamiseks olulise tähtsusega. **Kohaliku identiteedina mõistetakse siinkohal linna või valla unikaalseid omadusi, väärtusi ja tugevusi, mis eristavad kohalikkude omavalitsust teistest omavalitsustest.** Kohalik identiteet on emotsionaalne ühisteadmeline elukohast, selle territooriumist, sümbolitest (ajaloost) ja sotsiaalsetest suhetest ning enda suhestumist sellega. Kuna uuringu eesmärgiks on määratleda terviklik taustsüsteem, kasutatakse iga KOV-i esitatud andmeid vaid üldistuste tegemiseks ning eraldi ühegi KOV-i andmeid ei avaldata. Seega on kriitilise tähtsusega, et küsimustikule vastaksid ka need KOV-id, kes kohaliku identiteedi olemust määratlenud ei ole. Kõik uuringus osalenud KOV-id saavad huvi korral tutvuda ka uuringu põhitulemustega. Selleks palun teha vastav märge küsimustiku lõpus olevates taustaandmetes.

Palun Teil vastata alljärgnevale küsimustikule kohaliku identiteedi teemal, mille täitmine võtab keskmiselt aega 5 minutit. Täidetud ankeet palun saata hiljemalt 19.oktoobriks e-maili aadressil: [kerstenjogi@gmail.com](mailto:kerstenjogi@gmail.com)

Tekkinud küsimustes palun võtta ühendust kas e-maili teel või mobiiltelefonil +372 5281300.

Käesolev uuring on osa korporatiivse identiteedi teemalisest magistritööst, milles on kesksel kohal kohalik identiteet.

Teid ette tänades,  
Kersten Jõgi, TÜ majandusteaduskonna magistrant

## Lisa 3 järg

### Uuringu küsimustik

Palun märkige sobiva vastusevariandi taha rist (X) või kirjutage vastava küsimuse järel vaba kommentaar.

1. Kas Te olete kuulnud identiteedist KOV-i kontekstis?

Jah	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.2
Ei	<input type="checkbox"/>	⇒ Suunduge taustaandmete juurde lk.3

2. Kas olete määratlenud oma KOV-is kohaliku identiteedi olemuse? **Kohaliku identiteedina mõistetakse siinkohal linna või valla unikaalseid omadusi, väärtusi ja tugevusi, mis eristavad kohalikku omavalitsust teistest omavalitsustest.** Kohalik identiteet on emotsionaalne ühisteadmine elukohast, selle territooriumist, sümbolitest (ajaloost) ja sotsiaalsetest suhetest ning enda suhestamist sellega.

Jah	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.3
Ei	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.11

3. Kui „jah“, siis palun väljendage alljärgnevalt kohaliku identiteedi olemus, selle põhisisu.

---

---

---

---

4. Palun kirjeldage protsessi, kuidas määratlesite kohaliku identiteedi (mis olid etapid, missuguseid analüüse teostasite).

---

---

---

---

### Lisa 3 järg

5. Kas olete lähtunud kohalikust identiteedist ka käesolevas või kavandatavas linna või valla arengukavas?

Jah	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.7
Ei	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.6

6. Kui vastasite eelnevalt „ei“, siis palun selgitage, mis põhjustel Te ei ole kohalikku identiteeti arengukavas vajalikuks pidanud?

---

---

7. Mil määral olete kohaliku identiteedi olemusest lähtunud KOV-i visiooni kujundamisel?

Väga olulisel määral	<input type="checkbox"/>
Pigem olulisel määral	<input type="checkbox"/>
Pigem vähesel määral	<input type="checkbox"/>
Ei ole üldse	<input type="checkbox"/>

8. Palun esitage alljärgnevalt KOV-i visioon.

---

---

---

9. Kas kohalik identiteet on ka muude KOV-i arengudokumentide ja tegevuste (näiteks mainekujundus, kommunikatsioonistrateegia jms) keskmes?

Jah	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.10
Ei	<input type="checkbox"/>	⇒ Jätkake küsimusega nr.11

10. Kui „jah“, siis palun nimetage alljärgnevalt dokumendid ja tegevused, milles lähtusite kohalikust identiteedist.

---

---

---

## Lisa 3 järg

11. Kui suur osa Eesti KOV-idest on Teie hinnangul tegelenud kohaliku identiteedi teemaga?

Enamus		Jätkake taustaandmetega lk.3
Vähemus		Jätkake küsimusega nr.12
Mõned üksiku		Jätkake küsimusega nr.12
Ei tea ühtegi sellist KOV-i		Jätkake küsimusega nr.12

12. Mis on Teie hinnangul vähese aktiivsuse põhjused?

---

---

---

### Taustaandmed

Järgnevalt palun täitke taustaandmed oma KOV kohta. Märkige ristiga, mis KOV-i kohta eelneva küsimustiku täitsite.

Elva linn	
Haapsalu linn	
Halinga vald	
Harku vald	
Häädemeeste vald	
Juuru vald	
Jõgeva linn	
Jõhvi vald	
Järvakandi vald	
Kallaste linn	
Keila linn	
Kiili vald	
Kiviõli linn	
Kohila vald	
Kohtla-Järve linn	
Kunda linn	
Kuressaare linn	
Kärdla linn	
Loksa linn	
Maardu linn	
Mustvee linn	
Mõisaküla linn	
Märjamaa vald	
Narva linn	

Narva-Jõesuu linn	
Paide linn	
Põltsamaa linn	
Põlva linn	
Põlva vald	
Püssi linn	
Rakvere linn	
Rapla vald	
Räpina vald	
Saue linn	
Sillamäe linn	
Sindi linn	
Tamsalu vald	
Tallinna linn	
Tapa vald	
Tartu linn	
Tõrva linn	
Türi vald	
Valga linn	
Viljandi linn	
Võhma linn	
Võru linn	
Vändra alev	

## Lisa 3 järg

Soovin tutvuda ka käesoleva uuringu üldistatud põhitulemustega

Jah	
Ei	

Kommentaari uuringule saate lisada alljärgnevalt

---

---

**Suur tänu vastuste eest!**

## Lisa 4. Kvantitatiiv-ja kvalitatiivuuringu võrdlus

<b>Näitajad</b>	<b>Kvantitatiivuuring</b>	<b>Kvalitatiivuuring</b>
<b>Probleemi, küsimuse laad</b>	Kes? Kus? Kui palju? Millal? Mida?	Miks? Kuidas? Milline?
<b>Iseloomustus</b>	Standardiseeritud ankeet, võrreldav ajas.	Teksti või mitteverbaalse info kogumine. Paindlik, avatud, püüdleb süvitsi arusaamisele. Valim väike.
<b>Tüüpilised kasutus-situatsioonid</b>	Turu, tarbijate kirjeldamine, tuntuse, eelistuste ja maine uurimine, prognoos, testimine.	Kvant. uuringu eel teema või sihtrühma kohta lisainfo saamiseks, tulemuste lahtimõtestamiseks, ideede otsing.
<b>Tulemused</b>	Arvulised, laiendatavad kogu sihtrühmale.	Hinnangulised, verbaalsed.
<b>Kvaliteedi määrab</b>	Vastajate valikureglid ja arv, küsimused ja vastuse-variandid (tüüp, järjestus, üheselt mõistatavus, asjakohasus).	Sihtrühma määratlus, vestluse juhtimine, teemade valik, tekstianalüüsi oskused.

## Lisa 5. Uuringu "Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides" vestluskava keskealiste linnaelanike sidusgrupis

Vestlusringi struktuur teemade kaupa ajalises arvestuses ja järjestuses.	Märkused
<b>1. Sissejuhatus, eesmärgi ja reeglite tutvustamine</b>	<b>5 min.</b>
<p>Tere, head vestlusringis osalejad. Olete osalemas uuringus, mis on üks osa Kuressaare identiteeti käsitlevast magistritööst ning Teil kõigil on oluline osa selle töö edukal valmimisel.</p> <p>Vestlusringi teemaks laiemalt on Kuressaare ja Saaremaa kui Teie kodukoht ning sellega seonduv temaatika. Vaatleme neid üheaegselt, kuna nad moodustavad terviku, ühtse piirkonna. Orienteeruvalt on vestlusringi kestvuseks 2 tundi, mille jooksul jõuame rääkida erinevatel teemadel, millest täpsemalt, selgub aga juba vestluse käigus.</p> <p>Et meil kõigile oleks mõnus vestelda, palun kostitage end ka laual oleva söögi-joogiga. Et meie vestlusring mõnusalt toimimiks, tutvustan ka mõningaid reegleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei ole õigeid ega valesid arvamusi, on osaleja isiklik arvamus, mille palun julgelt välja öelda (olenemata eriarvamusest);</li> <li>- palve rääkida selge ja kuuldava häälega, et kõik osalejad laua ümber kuuleksid;</li> <li>- palve austada teiste arvamust ning rääkida ükshaaval, teise jutule vahele segamata;</li> <li>- palve mobiiltelefonid välja lülitada;</li> <li>- teave osalejatele, et uuringu tulemusi kasutatakse vaid üldistuste tegemiseks, kellegi nime personaalselt magistritöös ei esitata;</li> <li>- informatsioon lindistuse kohta ja selle lubamise kinnituse saamine osalejatelt.</li> </ul>	
<b>2. Osalejate tutvustus ja uuringusse sisseelamine</b>	<b>10 min.</b>
Et teaksime, kes meie vestlusringis osalevad, saame kõigepealt ka üksteisega tuttavaks. Palun igaühel voltida enda ette silt ning kirjutada sinna peale oma nimi. Seejärel tutvustab igaüks end lühidalt – nimi, vanus, amet, perekond, hovid. Nüüd oleme üksteisega tuttavaks saanud ning läheme edasi uuringu teema juurde.	
<b>3. Kuressaare ja Saaremaa spontaansed seosed</b>	<b>10 min.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palun teist igaühel öelda esimesena pähe tulevad mõtted ja seosed Kuressaarega seoses?</li> <li>- Mis on Teie jaoks Kuressaare sümbolid? <i>Miks just see/need, palun täpsustage.</i></li> <li>- Palun teist igaühel öelda esimesena pähe tulevad mõtted ja seosed Saaremaaga seoses?</li> <li>- Mis on Teie jaoks Saaremaa sümbolid? <i>Miks just see/need, palun täpsustage.</i></li> </ul>	Moderaator kirjutab seosed tahvlile.
<b>4. Kuressaare tajumine (spontaansed ja aidatud seosed)</b>	<b>40 min.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mis Teile meeldib Kuressaares elamisel? <i>Palun põhjendage.</i></li> <li>- Ja mis Teile Kuressaares elamise juures ei meeldi? <i>Palun põhjendage.</i></li> <li>- Kellel on siin hea elada? Ja kellel ei ole siin hea elada? <i>Palun põhjendage.</i></li> <li>- Kas elukvaliteet on viimaste aastate jooksul paranenud, halvenenud või</li> </ul>	

<p>samaks jäänud? <i>Palun põhjendage.</i></p> <p>Järgnevalt jaotan Teid kolme gruppi. Igal grupil palun täita tabel, mis koosneb 19 omadussõnapaarist. Iga sõnapaari puhul märkige ristiga (X), kumb neist omadussõnadest kirjeldab Teie grupi arvates Kuressaaret. Keskmise lahter (skaalal punkt 0) tähendab “ei seda ega teist,” skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Teile väga tugev.</p> <p><b>Diskussioon.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palun igal grupil kirjeldada Kuressaarega seotud omadusi koos põhjendusega.</li> <li>- Kas Kuressaare on teie hinnangul kättesaadav? <i>Palun põhjendage.</i></li> <li>- Kas Kuressaare on teie hinnangul külalislahke? <i>Palun põhjendage.</i></li> </ul> <p>Mõeldes nüüd kõik koos Saaremaa peale, siis kas mingites omadustes see erineb Kuressaarest? Mis omadustes erineb? <i>Palun põhjendage.</i></p>	<p>Osalejate jagamine gruppidesse ja ankeedi täitmine grupitööna.</p> <p>Diskus-sioon</p>
<p><b>5. Kuressaare eristumine ja linnade grupeerimine</b></p>	<p><b>30 min</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mis eristab Kuressaaret teistest linnadest? Mis muudab selle eriliseks? <i>Palun põhjendage.</i></li> <li>- Mis eristab Saaremaad teistest Eesti piirkondadest? Mis muudab selle eriliseks? <i>Palun põhjendage.</i></li> </ul> <p>Palun Teil grupeerida 25 Eesti linna (Tallinn, Tartu, Pärnu, Narva, Viljandi, Kuressaare, Haapsalu, Paide, Võru, Kärkla, Rapla, Kohtla-Järve, Tapa, Jõhvi, Rakvere, Elva, Põlva, Valga, Türi, Põltsamaa, Räpina, Otepää, Antsla, Sindi, Paldiski).</p> <p>Selle, mille põhjal grupeerite, otsustate ise grupiga arutledes. Palun pange igale linnade grupile ka ühine nimi ning põhjendage, mille alusel grupeerisite. Grupi nimi, sinna kuuluvad linnad ja põhjendus palun märkige tabelisse.</p> <p><b>Diskussioon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palun igal grupil kirjeldada, mitu linnade gruppi moodustasite ning mille põhjal otsused tegite.</li> <li>- Millisesse gruppi paigutasite Kuressaare? <i>Palun põhjendage.</i></li> </ul>	<p>Moderator kirjutab seosed tahvlile.</p> <p>Osalejate grupeerimine. Grupitöö. Linnade grupeerimine. Diskus-sioon</p>
<p><b>6. Linn kui persoon, personaalsed väärtused</b></p>	<p><b>15 min</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kui Tallinn oleks inimene, siis missugune inimene? Palun kirjeldage teda. <i>Spontaansed seosed.</i></li> <li>- Palun kirjeldage Pärnut inimesena? <i>Spontaansed seosed.</i></li> <li>- Palun kirjeldage Kuressaaret inimesena? <i>Spontaansed seosed.</i></li> <li>- Palun kirjeldage Haapsalut inimesena? <i>Spontaansed seosed.</i></li> </ul> <p>Märkus: Iga vastava persooni puhul täpsustada: sugu, vanus, millega tegeleb, amet, iseloomuomadused.</p> <p>- Kui Te mõtlete nüüd Kuressaare kui inimese peale, siis kas ta eristub Saaremaast kui inimesest? Kui jah, siis mille poolest?</p> <p>Kui spontaanselt ei nimetata, siis täpsustada: aktiivne-passiivne, modernne-traditsioone austav, kultuuri armastav-</p>	

<p>kultuuri suhtes ükskõikne, naljatlev, lõbus-tõsine, nutikas/leidlik</p> <p>- Kuidas Teile tundub, kas märksõnaga „<b>meretarkus</b>“ võib kokku võtta eelnevalt esile toodud Kuressaarele ja Saaremaale omast ja eristuvat? <i>Palun põhjendage.</i></p> <p><i>Kui mitte, siis paluda osalejatel pakkuda välja omapoolsed märksõnad.</i></p>	
<p><b>7. Lõpetamine</b></p>	<p><b>3 min</b></p>
<p>Hakkamegi oma vestlusega lõpule jõudma. Kas kellelgi on veel midagi lisada, mõni kommentaar vestluse teemaga seoses?</p> <p>Tänan kõiki meeldiva vestluse eest!</p>	

## Lisa 6. Uuringu "Kuressaare imago sisemistes sidusgruppides" küsimustik noorte sidusgrupis

1. Milline omadussõna kirjeldab Teie arvates Kuressaaret kõige paremini? Märkige ristiga (X) oma esimene arvamus tabelisse. Keskmise lahter (skaalal punkt 0) tähendab "ei seda ega teist," skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Teile väga tugev.

Hinnang	3	2	1	0	1	2	3	Hinnang
Kiire								Aeglane
Ümar								Terav
Oma								Võõras
Värviline								Hall
Lopsakas								Kidur
Avatud								Suletud
Jõuetu								Jõuline
Soe								Külm
Arukas								Lapselik
Kasvav								Kahanev
Arenev								Paigalseisev
Ülbe								Meeldiv
Tõusev								Langev
Üksluine								Mitmekesine
Turvaline								Ohtlik
Peletav								Ligitõmbav
Puhas								Räpane
Ebasõbralik								Sõbralik
Killustatud								Ühtlane

2. Kui mõtlete nüüd Saaremaa peale, siis kas kirjeldaksite Saaremaad mingites omadustes eelneva tabeli põhjal Kuressaarega võrreldes teisiti? Kui nii, siis palun märkige erinevused eelnevasse tabelisse tähisega "0".

Järgnevates küsimustes palun kirjutage vastava küsimuse alla vaba kommentaar.

2. Mis Teile seostub Kuressaarega?

---



---



---

## Lisa 6 järg

3. Mille poolest on Kuressaare Teie hinnangul eriline ja mis seda eristab teistest linnadest?

---

---

---

4. Milliste iseloomuomadustega kirjeldaksite saarlast?

---

---

---

5. Kuivõrd rahul te olete eluga Kuressaares? Palun märkige sobiva vastusevariandi taha rist (X).

Väga rahul	<input type="checkbox"/>
Pigem rahul	<input type="checkbox"/>
Pigem ei ole rahul	<input type="checkbox"/>
Üldse ei ole rahul	<input type="checkbox"/>

6. Kui vastasite eelnevale küsimusele " pigem ei ole rahul" või "üldse ei ole rahul", siis palun täpsustage, mis põhjustab Teie rahulolematust.

---

---

Kas olete mees või naine? Palun märkige sobiva variandi taha rist (X).

Mees	<input type="checkbox"/>
Naine	<input type="checkbox"/>

**Suur tänu küsitlusele vastamast!**

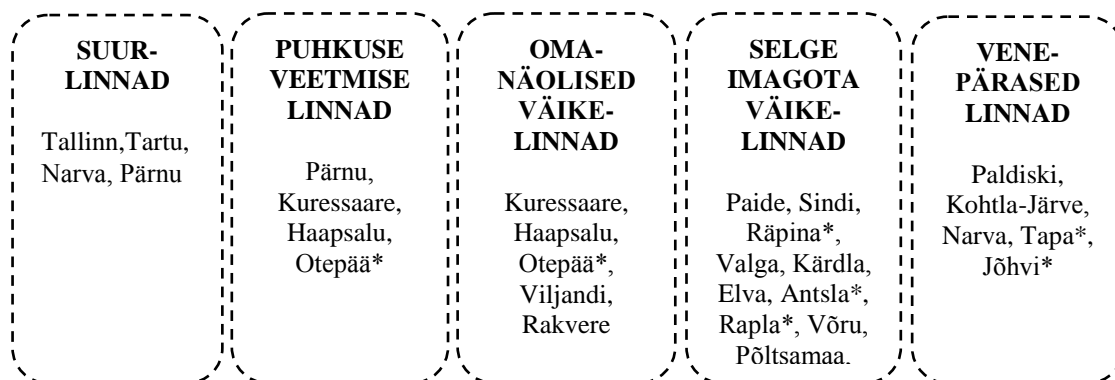
## Lisa 7. Sisemiste sidusgruppide imago kaardistamine Imagomeeter© kaudu

Märkige ristiga oma esimene arvamus tabelisse. Keskmine lahter (skaalal punkt 0) tähendab “ei seda ega teist,” skaalade otsapunktid tähendavad, et see hinnang tundub Teile väga tugev.

Hinnang	3	2	1	0	1	2	3	Hinnang
Kiire								Aeglane
Ümar								Terav
Oma								Võõras
Värviline								Hall
Lopsakas								Kidur
Avatud								Suletud
Jõuetu								Jõuline
Soe								Külm
Arukas								Lapselik
Kasvav								Kahanev
Arenev								Paigalseisev
Ülbe								Meeldiv
Tõusev								Langev
Üksluine								Mitmekesine
Turvaline								Ohtlik
Peletav								Ligitõmbav
Puhas								Räpane
Ebasõbralik								Sõbralik
Killustatud								Ühtlane

## Lisa 8. Linnade klassifitseerimis- ja personaliseerimisülesande tulemused

Linnade klassifitseerimisel moodustusid viis suuremat linnade gruppi (vt. allolevat joonist): suurlinnad, linnad puhkuse veetmiseks, omanäolised väikelinnad, selge imagota väikelinnad ja venepärased linnad.



\*vallasisesed linnad

**Joonis.** Eesti linnade klassifikatsioon (autori joonis linnaelanike arvamustele tuginedes).

Tallinn ja Tartu eristuvad teistest linnadest oma suuruse poolest, moodustades suurlinnade grupi. Ülejäänud linnadest suurematena tajutakse ka Narvat ja Pärnut, kuid neid paigutatakse ka muudesse gruppidesse, mistõttu nende sarnasus Tallinna ja Tartuga on väiksem. Eraldi grupi moodustavad heade puhkamisvõimalustega linnad ning omanäolised väikelinnad, mis on populaarsed ja väljakujunenud imagoga, kus on piisavalt vaatamisväärsusi - neid julgeks uuringus osalejad ka turistidele soovitada. Minevikust pärineva nõukogude aegse imagoga eristuvad uuringus osalejate jaoks suhteliselt tundmatud venepärased linnad. Suur osa linnadest koonduvad aga nimetaja alla "selge imagota väikelinnad" – neis ei ole uuringus osalejate hinnangul midagi eripärast ning seal ei toimu midagi huvipakkuvat. "Tundub nagu oleks välja surnud. Õhtul kl. 6-7 ajal sõidad läbi ja mitte ühte inimest ei näe (2FG naine, 50.a.)".

Kuressaarega kõige sarnasemaks ning kõige tugevamaks konkurendiks peetakse uuringus Haapsalut, mis on uuringus osalejate hinnangul omanäolisteks ja häid puhkamisvõimalusi pakkuvateks turismilinnadeks.

## Lisa 8 järg

Tegemist on väikelinnadega, mis asuvad mere ääres, mõlemal linnal on olemas ajalooline linnus, SPA-d ning välja kujunenud traditsioonilised üritused. Linnade peamiseks tajutud erisuseks on ligipääsetavus – oma asukohta tõttu mandril on Haapsalu kergesti ligipääsetav, samas kui Kuressaare paiknemisega saarel raskesti ligipääsetav ning eraldatud. Kuressaare eristub Haapsalust oma ümarama kuju poolest, olles seetõttu uuringus osalejate hinnangul kompaktsem ja justkui terviklikum. Haapsalu eeliseks Kuressaare ees on uuringu kohaselt Haapsalu parem kohvikukultuur, mis tähendab nii omanäolisemaid teenusepakkujaid kui ka teeninduskultuuri taset üldiselt. „*Meie (Kuressaare) teenindus on hooajaline, ei ole püsivat personali, et lähed sisse, et ta teab juba mida sa tahad. Seepärast seisab meie teeninduskultuur kooliõpilase, ametikooli õpilase tasemel (IFG mees, 39.a.)*“. Kuigi diskuteeritakse ka selle üle, kas need omanäolised kohvikud Kuressaares ka talvise turismi madalhooaja suudaksid vastu pidada, usutakse siiski, et madalhooaeg ei tohiks hea idee juures takistuseks saada.

Personaalsete omaduste omistamisel tekitasid linlastel kõige rohkem seoseid Tallinn ja Kuressaare, mis on suure tõenäosusega põhjustatud Kuressaare kui kodulinna väga positiivsetest seostest ning pealinna kui selle vastandi tajumisest (negatiivseid Tallinna seoseid mainitakse ka eelneva vestluse käigus). Järgnevalt on esitatud linnade personali-seerimise tulemused.

- Tallinna personaalseteks omadusteks on ninakus, ülbus, enesekesksus, aktiivsus (kohati muutub see suisa agressiivseks), närvilisus. Ta on oma arvamust peale suruv, küüned enda poole ning peab oluliseks välist sära. Tegemist on meeste-rahva, pintsak-lipslasega, kes on kõrge enesehinnanguga, haritud spetsialist ning efektiivne töötaja. Ta on mõistuseinimene, kellest ei õhka soojust.
- Tartut kujutletakse jalutuskepiga vanahärrana, kes on mõtlev, mõtisklev, filosoferiv. Ta teab, mis ta väärt on ning tema väärtushinnangud on paigas.
- Pärnut kujutletakse keskealise prouana, kes on kaasaegne, endast lugupidav ning käib tööl pigem enda lõbuks. Armastab kultuuri, võib tegeleda ka heategevusega ning naudib elu.

## Lisa 8 järg

- Haapsalut kujutletakse keskealise siidkleidis laiaäärse kübaraga prouana, kes on haritud, hoolitsetud, enesest lugupidav ning naudib mugavat elu.
- Kuressaare on inimesena väga positiivne, nutikas, siiras, naljast arusaav, lõbus, aga vajadusel ka asjalikult tõsine. Ta mõtleb pikalt, enne kui midagi otsustab, armastab kultuuri (kuigi sellest osasaamine võib jääda raha- ja ajapuuduse taha), on traditsioone austav ja perekeskne. Teeb pigem füüsiliselt rasket tööd, saab kõigi töödega hakkama, on väga toimekas "rügaja", kes saab elus hakkama. *Kuigi meil on väiksed palgad, ometi näeb saar hea välja ja saame hakkama (IFG mees, 39.a.)*. Kuressaarlast iseloomustavate tegelaskujudena nimetati Rimi telereklaami Leemetit ning Rakvere Lihatööstuse reklaamtegelasest talupoega Priit Võigemasti kehastuses.

Kui linnade klassifitseerimisel tajutakse Tallinnat ja Tartut sarnaste suurlinnadena ning Kuressaaret ja Haapsalut sarnaste omanäoliste kuurortlinnadena, siis personaalsetes omadustes ilmnevad linnade selged erisused. Tallinn on seotud valdavalt negatiivsete omadustega, olles närviline, üleolev ja suisa võlts, samas Tartu personaalsuses tuleb sellele vastukaaluks esile linna väarikas ja mõtsiklev olemus. Haapsalu (ja Pärnu) seostuvad enam naiselike pehmemate omadustega, Kuressaare seosed on aga valdavalt mehised. Kui Haapsalu (sarnaselt Pärnule) on persoonina pigem elu nautlejad, kelle jaoks töö ei ole üheks peamistest väärtustest elus, siis Kuressaare on raske füüsilise töö tegija, kes peab elus hakkama saamiseks palju vaeva nägema. *"Saarlane on ikka tegija, saab hakkama. Saarlastel on hea maine, nad on töökad, positiivsed (IFG naine, 37.a.)"*.

Personaliseerimisülesande lõpus palus autor mõelda ka Saaremaa personaalsetele omadustele ning selle sarnasustele ja eristustele Kuressaarega võrreldes. Uuringus osalejad olid üksmeelsel seisukohal, et Kuressaare ja Saaremaa personaalsed omadused on kattuvad. *"Sama persoon ikka, eks me kõik ole nädalavahetusel maal (IFG mees, 39.a.)"*. Sarnaselt linlastele tajuvad ka noored saarlast väga sarnasena Kuressaare persoonile: saarlane on sõbralik, muhe, abivalmis, töökas, otsekohene, aus, vaikne, lihtne ja tugev.

## **SUMMARY**

### **CORPORATE IDENTITY AND CORPORATE IDENTITY MANAGEMENT FOR IMAGE SHAPING, BASED ON THE STUDY OF THE TOWN OF KURESSAARE**

Kersten Jõgi

Organisations are making extensive investments yearly to strengthen their image and reputation in order to survive in ever increasing competition and out of the need to be noticed. Because an organisation can influence their image and reputation through their identity, a positive reputation can only be created through a strong bond between identity and image. Corporate identity is very closely tied to the notion of identity of an organisation, as both of them are concepts deriving from the inner-environment of an organisation and are based on the essence of the organisation. Through the concept of corporate identity the connection between the organisation and the external environment is expressed, and this study views the ability of the organisation to stand out as an expression of its identity, which is used for creating the organisation's image. Managing the corporate identity through strategies guarantees that it creates the desired image in the eyes of internal and external stakeholders.

The author defines corporate identity as unique and distinctive characters of the organisation, which have been taken in through the members of the organisation and are related to its image through the communication. It is essential that the members of the organisation understand the organisation meaning that the image of the organisation is clear for its inner stakeholders, because the members of the organisation can help the organisation develop only when their views are in agreement with the corporate identity the organisation wishes to display.

The Town of Kuressaare is a local authority which is both a self-administering public corporation (a unit of the local government) and a territorial socio-economic community (Haljaste *et al.* 2007:14). Thus a town is handled organisation-like in the master's thesis. The day-to-day business of the town is run by the town council which is a public organisation responsible for developing the urban environment and providing for the welfare of the town citizens.

To the author's knowledge the corporate identity management in Estonian towns has not been studied before, but the relevance of the topic is confirmed by the ever increasing competition between towns for attracting registered inhabitants (taking into account the general decline of Estonian population and the re-locating of people into larger towns) and visitors. Studying the corporate identity of Kuressaare arises from a practical need of putting together the town's development plan for 2014-2020 (2030) in the near future. A development plan is an important method of managing a town's corporate identity, which can only work efficiently if the image created among its inner stakeholders matches the town's corporate identity. As comparisons with other towns are important in order to stand out, the corporate identity management of Kuressaare will be evaluated through the corporate identity management of other Estonian towns. Also the distinctiveness of Kuressaare is important amongst Kuressaare's inner stakeholders.

The purpose of the master's thesis is to propose suggestions for managing Kuressaare's corporate identity for its image shaping. The tasks of the thesis based on the purpose are:

- to analyse theoretical handling, connections and management of the corporate identity in the organisation;
- to examine the theoretical handling of the image and its links to the corporate identity;
- to analyse methods of defining corporate identity and image and ways of managing the corporate identity;
- to study corporate identity management based on the way the town is organised;
- to define Kuressaare's corporate identity and to carry out studies to evaluate Kuressaare's corporate identity management compared to other Estonian towns

and to consider the corporate identity in relation to the image formed amongst Kuressaare's inner stakeholders;

- to propose suggestions for managing the town's corporate identity.

Due to the way the town is organised, the theoretical handling of the organisation and the town as an area (with a focus on local governments and local marketing) where the views of corporate identity and its management overlap, were studied in the thesis. The need to create a common understanding of corporate identity and vision is also discussed in the sense of managing the corporate identity of organisations and towns.

Both similarities and discrepancies were found in the study of Estonian towns within the thesis evaluating the corporate identity management of Kuressaare. Unlike most other Estonian towns Kuressaare has not defined its corporate identity. One of the reasons for a lack of a defined identity might be the complexity of the area, as many representatives of Estonian towns highlighted the lack of clear criteria and directions. Based on theoretical views the corporate identity must first be defined in order to develop the desired image. So making informed strategic decisions is very important. A clear definition and management of the corporate identity is essential for sending out uniform messages for image development.

As per the feedback of representatives of most Estonian towns taking part in the study, the distinctive attributes of the town have also been used when forming the development plan and vision of Kuressaare. Similarly to other small towns who took part in the study, the corporate identity of Kuressaare is only discussed on the level of the town's strengths in the development plans, so the definition should be worked on to make it more distinctive.

When comparing the corporate identity of Kuressaare and the study of image amongst residents of Kuressaare, it is confirmed that the image of its inner stakeholders matches the corporate identity. The definition of a corporate identity for Kuressaare and Saaremaa and the accordance of the study of inner stakeholders' image made in the thesis, have created a basis which can help a comprehensive development of the wider

surrounding area. Kuressaare also proves the theory of providing for the welfare of town residents – the residents sense their home town as very close to heart and their own and people agree that the life in the town has improved in the past years.

Corporate identity management can be viewed as a bridge between the town's attractiveness and development objectives, which means the corporate identity must have a high priority in both the development plan and marketing activities of the town, whilst benefiting the town residents. So Kuressaare should work on managing their corporate identity among external stakeholders as most other towns that took part in the study have been doing. Currently Kuressaare lacks a working strategy for obtaining this objective.

Based on the results of the study, recommendations will be made in the thesis to the executive board of Kuressaare on how to manage the town's corporate identity. When implementing the said recommendations, it is essential that the town administration understands the necessity of defining a corporate identity and places a central focus on it.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kersten Jõgi (sündinud 20.12.1978.a.),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Korporatiivne identiteet ja korporatiivse identiteedi juhtimine imago kujundamisel Kuressaare linna näitel“, mille juhendaja on prof. Maaja Vadi
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 15.01.2013