

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ
ÜHISKONNATEDUSTE LEKTORAAT

Artur Ahadov

**KLIENDIRAHULOLU TEENINDUSEGA AS TELIA EESTI ESINDUSTES
VÕRRELDES KONKUREERIVATE ETTEVÕTETEGA**

Lõputöö

Juhendaja lektor Jelena Rootamm-Valter

NARVA 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt. Töö koostamisel kasutatud autorite tööd, seisukohad kirjandusallikatest ja mujalt esitatud andmed on viidatud.

.....

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. KLIENDIRAHULOLU OLEMUS JA TÄHTSUS.....	7
1.1. Kliendirahulolu olemus ja kujunemine.....	7
1.2. Teenindusprotsess ja töö tulemuslikkus.....	10
1.3. Kliendirahulolu ja konkurents.....	13
1.4. Kliendirahulolu hindamise meetodid ja mudelid.....	15
2. KLIENDIRAHULOLU UURING TELIA EESIT ASi NÄITEL.....	19
2.1. Telia Eesti AS ja selle konkurentide iseloomustused.....	19
2.2. Kliendirahulolu uuringu ülesanne ja metoodika.....	21
2.3. Kliendi rahulolu uuring ja selle tulemused.....	26
2.4. Järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu säilitamiseks ja tõstmiseks.....	34
KOKKUVÕTE.....	37
SUMMARY.....	41
KIRJANDUS.....	43
LISA 1.....	45
LISA 2.....	47

SISSEJUHATUS

Kaasaegsel telekommunikatsiooni turul valitseb ettevõtete vahel tihe konkurents, mis nõuab neilt rohkem tähelepanu kliendi vajaduste rahuldamise suhtes, et klientide arvu säilitada ja seda isegi suurendada. Kui ettevõtte klientide arv on ebastabiilne ja klientide liikumine konkureerivatesse ettevõtetesse on suur, siis on raske välja töötada arendusplaane tulevikuperioodideks ning ettevõttel on raske areneda.

Kliendi arvu suurendamine näitab, kui hästi ettevõtte areneb. Kui ettevõttel on palju kliente, on võimalusi saavutada häid majandustulemusi palju rohkem, kuna tänapäeval ei arvestata turul nõudlust mitte kaupade, vaid hoopis klientide järgi.

Lõputöö teema aktuaalsus seisneb selles, et veel kümme aastat tagasi oli telekommunikatsiooni teenuseid pakkuva EMT AS (endine Telia Eesti ASi nimi) levi Eestis kõige parem ning tänu sellele oli ettevõtte Eesti telekommunikatsiooni turul liider. Ettevõtte pakkus parimat levi, ettevõtte konkurendid pakkusid odavat hinda.

Viimasel ajal tiheneb konkurents Eesti telekommunikatsiooni turul pidevalt. Nüüd on nii Telia Eesti AS kui ka selle konkurendid tehniliselt täiesti võrdsed ning kõik pakuvad ühesuguseid teenuseid sarnaste tingimustega. Kõik ettevõtted, mis tegelevad mobiilside teenustega, on kliendi silmis ühesugused, kuna pakuvad praktiliselt samu teenuseid.

Seoses sellega tekib Telia Eesti ASi ees probleem: kuidas tulevikus jääda turu liidriks ja säilitada oma turuosa. Seda probleemi aitab lahendada õige arusaam ka sellest, mida on vaja ettevõtte teenindusprotsessis muuta, et kliendirahulolu oleks parem kui konkurentidel.

Ettevõtte prioriteediks on kujunenud tingimustes oma klientide arvu samal tasemel hoidmine, kuna klientide liikuvus ühelt mobiilside pakkuvast ettevõtte teisele on üsna suur. Ainus asi, mis võib aidata ettevõttel jääda samale turupositsioonile, on kliendirahulolu, mis peab olema kõrgel tasemel.

Rahulolev klient ei lahku ettevõtte konkurendi juurde isegi siis, kui talle pakutakse soodustust. Rahulolevad kliendid tähendavad ettevõttele stabiilset tulu. Selleks, et tulu saada ja edaspidi edukalt areneda, tuleb ettevõttel jälgida oma klientide rahulolu ning

aktiivselt tegutseda kliendirahulolu tõstmiseks. Viimased Telia Eesti ASis läbiviidud kliendirahulolu uuringud näitavad, et kliendirahulolu on ebapiisav ja pidevalt langeb.

Võib väita, et Telia Eesti ASi turuliidri positsioon ei ole enam nii kindel nagu minevikus ja kui mitte midagi ei tehta praeguse situatsiooni muutmiseks, siis tulevikus võib ettevõtte isegi oma turuliidri positsiooni kaotada. Ettevõttel on vajalik midagi ette võtta kliendirahulolu tõstmiseks.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Telia Eesti ASi klientide rahulolu ettevõtte teenindusprotsessiga esinduses võrreldes konkureerivate ettevõtete klientide rahuloluga ning välja töötada ettepanekuid kliendirahulolu säilitamiseks ja tõstmiseks ettevõtte juhtkonna jaoks. Lõputöö ülesanded on järgmised:

- 1) Esitada teoreetilised alused kliendirahulolu ja seda mõjutavate tegurite kohta.
- 2) Välja selgitada seos teenindusprotsessi ja töö tulemuslikkuse vahel.
- 3) Välja selgitada seos kliendirahulolu ja konkurentsi vahel.
- 4) Selgitada välja kliendirahulolu mõõtmise võimalustest ning valida välja meetodid uuringu läbiviimiseks.
- 5) Iseloomustada Telia Eesti ASi ja tema konkurente.
- 6) Välja töötada kliendirahulolu ülesanded ning valida metoodika uuringu läbi viimiseks.
- 7) Viia läbi kliendirahulolu uuring ning töödelda uuringu tulemusi.
- 8) Välja töötada Telia Eesti ASi juhtkonna jaoks ettepanekud kliendirahulolu säilitamiseks ja parendamiseks.

Lõputöös käsitleb autor kliendirahulolu teenindusprotsessiga, mis toimub ettevõtte esindustes, kuna teenindamine esinduses on üks pakutava teenuse osa ning mõjutab

kliendirahulolu. Samuti võrdleb autor Telia Eesti ASi klientide rahulolu teenindusprotsessiga esindustes sellega, mis on konkurentidel.

Lõputöö uurimisprobleem on rabe kliendirahulolu teenindusprotsessist Telia Eesti ASi esindustes, mis ei saa takistada klientide numbrite liikumist konkurentide poole. Lõputöös on kasutatud juhtumiuuring kolmes konkureerivas ettevõttes. Kliendirahulolu uuring oli läbi viidud kolme ettevõtete esindustes Narva linnas.

Lõputöö uuringu käigus kasutas autor testkülastuse meetodit ning kvalitatiivset lähenemist, kui tõlgendas avatud küsimustele saadud vastuseid. Lõputöös on kaks peatükki.

Esimeses, teoreetilises peatükis vaadeldakse kliendirahulolu kujunemisest, kliendirahulolu tähtsusest, kliendirahulolu hindamise meetoditest ja mudelitest ning seosest kliendirahulolu teenindusega, konkurentsi ja ettevõtte töö tulemuslikkuse vahel.

Teoreetiline osa tugineb vastava teema erialasele kirjandusele: Algins Perensi, Christian Grönroosi, Maja Vadi ja teiste autorite raamatutele. Kätesaadavad artiklid on enamasti võetud andmebaasidest EBESCO.

Lõputöö teises, empiirilises peatükis, annab autor ülevaate TELIA Eesti AS, TELE 2 Eesti AS ja Elisa Eesti AS kohta, viib kliendirahulolu uuringu läbi ning teeb kaks intervjuud Telia Eesti ASi juhtkonna esindajatega. Lõputöö uuringus autor kasutab järgmisi meetodeid: testkülastus ja intervjuu – andmete kogumiseks, andmete statistiline töötlemine ja graafiline analüüs.

Samuti viiakse empiirilises osas kliendirahulolu uuringust saadud tulemuste põhjal läbi võrdluse analüüs erinevate konkureerivate ettevõtete vahel ning tehakse ettepanekud Telia Eesti ASi juhtkonnale klientide rahulolu säilitamiseks ja tõstmiseks.

1. KLIENDIRAHULOLU OLEMUS JA TÄHTSUS

1.1. Kliendirahulolu olemus ja kujunemine

Kogu turundusalase tegevuse eesmärgiks on kliendi vajaduste rahuldamine ja rahulolu saavutamine. Rahulolu ja rahulolematuse kujunemist mõjutavad inimese ootused mingi nähtuse suhtes ning nende täitumine (Vadi 2002: 109).

Enne kliendirahulolu käsitlemist tuleb vastata järgmistele küsimustele: kes on üldse klient ning mida tähendavad sõnad “rahulolu” ja “kliendirahulolu”. Sõna „klient“, mida on kasutatud selles töös, omab palju tähendusi ja definitsioone. Selles töös on selle sõna tähendus lähedam oma inglise keele analoogile (ingl. *customer*) ja tähendab isikut, kes ostab kaupa või teenust kauplusest või ettevõttest. (The Concise ... 1990: 286)

Kliendirahulolu on kliendi meeleseisund, mis näitab, kuidas mõjutavad ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused tema heaolu. Kliendirahulolu on oma olemuse poolest subjektiivne, iga klient tajub seda erinevalt. Samuti on kliendirahulolu seotud kliendi ootustega, klient on ettevõtte poolt pakutavaga rahul siis, kui see vastab tema ootustele või ületab neid (Cochran 2003: 1).

Teenindamine (ingl. *service*) tähendab teenuste osutamisega tegelevat majandusüksuste süsteemi. (The Concise ... 1990: 1107). Kliendi teenindamise eesmärk on kliendi rahulolu (ingl. *customer satisfaction*), mis on naudingu tunne, mida te saate siis, kui teete midagi, mida tahtsite teha või saate midagi, mida tahtsite saada (The Concise ... 1990: 1072).

Christian Grönroosi (1990: 5) arvab, et teenus on tegevuste kogum, mis enamasti luuakse tarbija ja teenuse pakkuja vahel. Teenuse väljund on mitteraerialne ning see pakub kliendile lisaväärtust. Teenus ja teenindus on erinevad asjad, sellele vaatamata, et tavaliselt kasutatakse neid sageli läbisegi. Teenus koosneb erinevatest komponentidest ning teenindus on üks osa teenusest kui tervikust.

Teenuse mõiste määratlused võib jagada kolme rühma (Perens 1998: 12):

- 1) määratlused, mis kirjeldavad teenust näidete kaudu;
- 2) määratlused, mis lähtuvad materiaalistest kaupadest ja on niinimetatud negatiivdefiniitsioonid, määratledes teenust läbi selle, mida see pole;

3) määratlused, mis lähtuvad teenusele omastest tunnustest ja aitavad seeläbi teenust teistest kaupadest eristada.

Ettevõtte jaoks on kliendirahulolu mõõt, mis näitab kui hästi kliendid ennast tunnevad, kui nende ja ettevõtte vahel on ärisuhted. Kuna teenuste kvaliteedil on väga suur mõju kõikidele turundusalastele otsustele, tuleb uuringute käigus kindlasti selgitada, milline on klientide poolt tajutav teenuste kvaliteet. Teenuse kvaliteedi määramine on alati kliendikeskne, lähtudes tema arusaamast teenusest ja nõudmisest teenuse kohta. Oluline on ka see, kuidas klient teenuse osutamise protsessis seda kvaliteeti on tajunud. Seega võib öelda, et teenuse kvaliteet on paljuski subjektiivne ja sõltub kliendist ning tema hetkemeeleolust temale teenuse osutamise hetkel (Perens 1998: 82).

Teenuse korraldamisel tuleb ettevõttel väga täpselt defineerida, milline peaks olema tema poolt pakutud kvaliteetne teenus. Kvaliteetse teenuse kujunemise protsess näeb välja niimoodi (Perens 1998: 87):

- kvaliteedi nõuete määratlemine (uuritakse sihtrühma kvaliteedi nõudmisi);
- kvaliteedinõuete võrdlemine ettevõtte eesmärkide ja potentsiaaliga;
- püüeldava kvaliteedi määratlemine;
- püüeldava kvaliteedi alusel konkreetse kvaliteedistandardi väljatöötamine;
- teenuse osutamine;
- kliendi tegelik hinnang kvaliteedile.

Kvaliteet on määr, mil olemuslike karakteristikute kogum täidab nõuded. Kliendirahulolu on mõjutatud teenuse pakkuja poolt mittekontrollitavatest teguritest nagu näiteks klientide ootustest (Iacubucci jt 1995: 296).

Teenuse pakkuja seisukohast peetakse teenuse kvaliteedi all silmas ettevõttes paika pandud omaduste ja nõudmiste taset, milleni teenuse omadused peavad küündima. Kliendi puhul jällegi mõistetakse teenuse kvaliteet all seda, kui hästi vastab või ületab teenus kliendi ootusi. (Fisk 2004: 153).

Kliendirahulolu väljendub klientide vajaduste rahuldamise hinnangu kaudu. Kliendirahulolu on klientide ootuste võrdlemine realselt saadatud toote või teenusega.

Kuna inimeste ootused erinevad sõltuvalt nende isiklikest harjumustest ning kogemustest, siis on ka kliendirahulolu individuaalne (Rai, Srivastava 2014: 42). Kui ettevõtte suudab adekvaatselt ja õigesti hinnata klientide ootusi ja soove, siis on võimalik luua strateegiaid ja tegevusplaan, mis vastavad klientide ootustele (Grönroos 1990: 31).

Teenindusprotsessis on oluline, et klient oleks rahul kõikide ettevõtte poolt pakutavate teenustega, sest ta hindab organisatsiooniga suhtlemise käigus selle kvaliteeti. Enne teenindusprotsessi käsitlemist tuleb vastata küsimusele: mis on teenus ja mida tähendab sõna "teenus". Kõige laiahaardelisema definitsiooni kohaselt võib teenus olla ükskõik milline inimtegevus. Samalaadse seisukoha on juba varem välja toonud mitmed autorid, öeldes, et iga inimtegevus on oma olemuselt tegelikult teenus, see tähendab teenuse osutamine enda või kellegi teise huvides. Kõige laiemas definitsioonis on teenuse alla püütud paigutada kogu inimtegevust. Niisiis kõik inimlike vajaduste rahuldamiseks tehtavad tegevused on teenused, kui nad sooritatakse inimese tööjõudu kasutades. Paljudes definitsioonides tuuakse välja materiaalsete esemete toodete ja teenuste erinevusi (Perens 1998: 11).

Christian Grönroos mõistab ta klienditeeninduse all mittemateriaalset tegevust, mis toimub teenindaja ja kliendi vahelises suhtlemises. Teenindus on suuremal või vähemal määral mittemateriaalne tegevus või tegevuste seeria, mis tavaliselt (kuid mitte alati) toimub kliendi ja teenindaja füüsilise ressursi vahelises suhtlemises või toodete/teenuste tootjate süsteemis klientide probleemidele lahenduse pakkumisel (Grönroos 1990: 27).

Kliendirahulolu väljendub klientide vajaduste rahuldamise hinnangu kaudu. Kliendirahulolu on klientide ootuste võrdlemine realselt saadatud toote või teenusega. Kuna inimeste ootused erinevad sõltuvalt nende isiklikest harjumustest ning kogemustest, siis on ka kliendirahulolu individuaalne (Rai, Srivastava 2014: 42). Kui ettevõtte suudab adekvaatselt ja õigesti hinnata klientide ootusi ja soove, siis on võimalik luua strateegiaid ja tegevusplaan, mis vastavad klientide ootustele (Grönroos 1990: 31).

Iga ettevõtte konkurentsivõime sõltub suurel määral klientide rahulolust. Kõik ettevõtted peavad pakkuma klientidele usaldusväärset ja kvaliteetset teenindamist ning konkurentsivõimelist toodet või teenust. Rahulolevad kliendid sooritavad suure tõenäosusega ka kordusoste, millega toovad ettevõttele jätkuvalt tulu.

1.2. Teenindusprotsess ja töö tulemuslikkus

Ettevõtte majanduslikke tulemusi mõõdetakse mitmete näitajate abil, millest üks tähtsamaid on efektiivsus. Ettevõtte rentaabluse mõiste on kõrvuti näiteks töövõimega ning oluline efektiivsuse näitaja. Rentaablus kajastab, kui mõistlikult on rakendatud ettevõtte valduses olev vara ning tööjõud, kui hästi on korraldatud ettevõtte tegevus ning kuidas on jagatud ressursid. Rentaablus on kasumi ja ressursside suhe (Siimon 2009: 50).

Teenindusprotsessil on ettevõtte tulemuslikus töös tähtis roll. Kliendid, kes on rahul ettevõtte teenindusprotsessiga, jätkavad suure tõenäosusega ettevõtte teenuste kasutamist ka tulevikus. Klientide kinnistamine tagab kasumi ja loob tõelise barjääri konkureeriva jõu blokeerimiseks. Ettevõtte võib sel juhul kindlalt arendada uusi kasumivooge. Hea teenindus toob kaasa rohkem kliente (Wilson 2003: 80-81).

Kliendi kaasamine teenuse osutamise protsessi sünkroniseerib teenuse tootmise ja tarbimise. Vajadus integreerida teenuse kliente teenuse osutamise protsessi muudab selle klienti ja teenuse pakkujat vastastikku mõjutavaks. Seetõttu on teenuse puhul lõpptulemus väga tugevasti mõjutatud asjaolust, kuidas kujunevad kliendi ja teenuse pakkuja omavahelised suhted (Perens 1998: 16).

Teenindusprotsess mõjutab oluliselt kliendirahulolu. Teenindusprotsessi meeldivus kujuneb suhtlemisvahendite kasutamise ja edastava teabe koostamisel. Võib öelda, et klienditeenindajal on suuremad võimalused mõjutada lõpptulemust ja rahulolu (Vadi 2002: 198). Teenindamine on meeldiv siis, kui see vastab kliendi vajadustele ja ootustele.

Teenuste individuaalsus toob kaasa kõrged nõudmised teenindavale personalile, sest kliendi spetsiifiliste nõudmiste rahuldamine nõuab suurt paindlikkust ja kohanemisvõimet. Kuna teenuse osutamine on mõjutatud teenindatava soovide ja hoiakute suhtlusprotsessis ning samuti klienditeenindajate oskustest, siis on teeninduse püsikindlat kvaliteeti väga raske tagada. Sel juhul põhineb klienditeeninduse kvaliteet põhiliselt teeninduspersonalil (Perens 1998: 32-33).

Isikutele suunatud teenuste korral kutsuvad teenuse osutamine kliendis esile füüsilisi ja psüühilis-emotsionaalseid muutusi. Seetõttu on lõpptulemuse kõrval väga olulisel kohal

teenindusprotsess. Mida tugevamalt on teenuse osutamisse kaasatud inimene, seda tähtsam on teenuse kvaliteedi hindamisel teenindusprotsess (Perens 1998: 26).

Teenuste müügi valdkonnas mängivad suurt rolli pikaajalised suhted klientidega, kuna need tagavad ettevõttele stabiilset tulu saamist. Sellepärast on väga oluline rahuldada klientide vajadusi ning muuta ettevõtte klienditeeninduse kvaliteeti paremaks. Klient tuleb kauplusesse selleks, et oma vajadusi ja soove rahuldada. Võib avada ilusa ja hea kaubaga poe, aga kui klient kauplusesse ei tule, kaob tegevuse ratsionaalne põhjendus (Vadi 2002: 67). Müügiesitlus moodustab müügiprotsessi tuuma. Müügiesitluse käigus tutvustab teenindaja pakutavat toodet või teenust (Dwyer et al. 2000: 153). Selleks, et klient ostaks, peab teenindaja pärast vastuväidetele vastamist kliendile ettepaneku tegema. Müügi sulgemine on tehingu saavutamise jaoks väga tähtis ning on palju erinevaid tehnikaid, kuidas müügitehingu saavutada (Moncrief, Marshall 2005: 15).

Klientide rahulolu abil saab ettevõtte oma kulusid vähendada, kuid kliendirahulolusse piisavalt investeerides oma tulusid hoopis suurendada. Esiteks, tarbijate rahulolu mõjutab oluliselt nende pühendumist teenindusettevõtte suhtes ning soodustab pikaajaliste suhete tekkimist. Teiseks, rahulolevad kliendid jagavad oma tuttavatele palju positiivset informatsiooni ettevõttest. Kliendid muutuvad sisuliselt elavaks reklaamiks, edastades arvamust, et ettevõtte eristub teistest hea teenindusega. Kolmandaks, täielikult rahulolevad tarbijad on tavaliselt kannatlikumad. Kliendid, kes tihti pöördusid ettevõtte poole ning jäid rahule selle teenindusega, arvavad tõenäoliselt, et halvasti osutatud teenus on vaid ajutine normist kõrvalekalle. Ja lõpuks, kliendid on konkurentide pakkumistele vähem tundlikud (Lovelock 2001: 122).

Müügivestlus on väga oluline osa teenindusprotsessis. Iga müügivestluse ülesanne on äratada kliendis niisugune huvi pakutava teenuse vastu, et ta ostaks teenuse. Kõik teenindaja tegevused peavad olema suunatud sellele, et müügikõneluse käigus võita potentsiaalse kliendi usaldus ettevõtte ja teenuse vastu (Perens 1998: 154).

Teenindusprotsessist esinduses sõltub suurel määral klientide rahulolu, kuna lõviosa tehinguid on tehtud just seal. Olenevalt sellest, kas teenindusprotsessi hulka arvatakse ka ettevalmistavad ja müügitehingu sõlmimisele järgnevad tegevused, on erinevate autorite käsitluses müügitsükli etappide arv erinev. Näiteks Miller (2012: 19) arvab, et teenindusprotsessil on viis etappi:

- 1) huvi tekitamine;
- 2) teenuse/toote tutvustamine;
- 3) omanditunde loomine;
- 4) ostuvajaduse õigustamine;
- 5) müügi sulgemine.

Samal ajal teised autorid arvavad, et teenindusprotsess on seitsmeosaline (Dwyer et al.2000: 153):

- 1) kliendiotsing;
- 2) ettevalmistus;
- 3) kontakti loomine;
- 4) müügiesitlus;
- 5) vastuväidetega tegelemine;
- 6) müügi sulgemine;
- 7) müügijärgne suhtlus.

Alati ei pea teenindusprotsess koosnema kõigist seitsemest etapist. Mõnikord võib osa etappe vahele jääda, näiteks kui kliendil ei ole vastuväiteid või kui ta sooritab ostu ilma teenindajapoolse müügi sulgemiseta. Samuti võib teenindusprotsess igas etapis katkeda. Autor arvab, et see seitsmeosaline teenindusprotsess sobib kõige paremini sellele teenindusprotsessile, mis tavaliselt esinduses toimub. Kuna lõputöös käsitleb autor teenindusprotsessi esindustes, ei ole etapid nagu kliendi otsing ja müügijärgne suhtlus vajalikud, kuna esinduste spetsiifika eeldab, et kliendid tulevad ise esindusse ning sellepärast ei pea teenindajad neid otsima. Samuti puudub ka müügijärgne suhtlus.

Klienditeenindus mängib olulist rolli ettevõtte töö tulemuslikkuses ning klienditeenindajate töö mõjutab otseselt ettevõtte majandusliku efektiivsuse näitajaid. Seega mängib teenindusprotsess suurt rolli ettevõtte töö tulemuslikkuse kujunemises.

1.3. Kliendirahulolu ja konkurents

Sõna konkurents (ingl. *concurrency*) tuleneb ladinakeelsest sõnast ja tähendab “otsides koos”. Konkurents tähendab kaubatootjate ja turustajate võitlust soodsamate tootmis- ja realiseerimistingimuste ning suurema kasumi pärast (Eesti keele ... 2009: 418).

Ostjate ja müüjate arv turul määrab turu struktuuri. Erinevate turu struktuuride puhul on majanduslike subjektide käitumine mõneti erinev, sellest lähtudes on turu struktuure traditsiooniliselt jaotatud nelja põhilisse tüüpi: täiuslik konkurents, täiuslik monopol, monopolistlik konkurents ja oligopol (Arrak, Eamets... 1992).

Täiuslik konkurents on turuvorm, kus turg on killustatud paljude väikeste ettevõtete vahel, kes kõik on hinnavõitjad. Hinnavõitja on turul osaleja, kes lepib juba väljakujunenud hinnaga ja ei kehtesta oma tootele või teenustele madalamat ega kõrgemat hinda. Täiusliku konkurentsi põhitunnus on, et toodangu pakkujatel puudub vähimigi kontroll turuhindade üle. Ettevõtete jaoks iseloomustab niisugust olukorda horisontaalne nõudmiskõver. Kui palju toodangut ettevõtte ka ei müüks, toodanguühiku eest saab ta ikka momendil kehtiva turuhinna. Kui ettevõtte üritaks nõuda turuhinnast kõrgemat hinda, ei saaks ta midagi müüdud, sest tarbijad ostaksid mujalt turuhinnaga. Kuna on võimalik ükskõik kui palju müüa kehtiva turuhinnaga, ei ole reaalne, et nõutaks ka madalamat hinda (Arrak, Eamets... 1992).

Oligopol on turuvorm, kus on mingi kauba suhtes palju nõudjaid ja vähe pakkujaid. Monopol on turuvorm, kus on üks müüja, teenus või ressurss, millel ei ole lähedasi asenduskaupu ning eksisteerivad turule sisenemise barjäärid. Monopolistlik konkurents tekib siis, kui turul on suur hulk tootjaid, kes kõik toodavad sarnast, ent mingil määral eristatud toodet või teenust.

Täiuslik konkurents on turuvorm, kus on palju ostjaid või müüjaid, kapitali vaba sissepääs harusse, produkt on homogeenne, ideaalsed asenduskaubad on olemas, turuosalistel on täielik info (Arrak, Eamets... 1992).

Praktikas on konkureerivate teenuste hinnad heaks orientiiriks, mille järgi on võimalik teha ettevõtte mänguruumi hindade määramisel. Ettevõtted, mis pakuvad klientidele teenuseid, asuvad väga harva monopolistlikus seisundis. Põhimõtteliselt on eristatavad

kolm varianti: ettevõtte orienteerub kas turu keskmisele hindadele, turuliidri hindadele või hinnaliidri hindadele. Siinkohal vaadeldavale hinnakujundusmoodusele on iseloomulik see, et ettevõtte ei püüa leida ega hoida hinna ja teenuse osutamise kulude kindlat vahekorda. Isegi kulude suurenemisel ei tõsteta hinda, kui konkurent seda ei tee. Kui aga konkurent muudab hinda, võtab ettevõtte hinnamuutuse ka ise ette hoolimata sellest, et nõudlus ja kulud jäävad endiseks. Niisugune käitumine õigustab end üksnes juhul, kui on tegu analoogteenustega väga konkurentsitihedal turul. Täieliku hinnakujundusprotsessi korral võetakse arvesse kõik kolm komponenti. Lõpliku hinna määramise kaalukeel on nõudlus ja klientide ettekujutus õiglasest hinnast. Paljude personaliintensiivsete ja individualiseeritud teenuste korral jälgitakse teenuse hinna määramisel pigem turgu ja konkurenti kui kulusid (Perens 1998: 128).

Peale konkurentide kvantitatiivset kindlaksmääramist, kes nad on, peab tegelema nende poolt klientidele pakutud teenuste kvalitatiivse hindamisega. Seda on vaja teha selleks, et tuua välja oma teenuste tugevad küljed või nende puudumisel alustada nende loomisega (Perens 1998: 46).

Oma turuosa püüavad suurendada just need ettevõtted, mis asuvad teisel-kolmandal positsioonil. Need ettevõtted, kes tahavad oma turuosa suurendada, ründavad tavaliselt turuliidrit ja teisi konkurente, et saada endale suuremat turuosa (Perens 1998: 75).

Turuliider on enda käes kõige suuremat turuosa hoidev ettevõtte. Turuliidril on juhtiv roll hinnakujunduses ja uute teenuste juurutamises. Kui turuliider määrab hinnataseme ja annab mõista, et ta oma turuosast ei loobu, siis võib tema kõrval kaasajooksjate turuosa pikka aega stabiilsena püsida (Perens 1998: 76).

Kaasajooksjad on ettevõtted, kelle turuosad ei ole domineerivad ja kes järgivad turuliidri strateegiat. Kui ettevõtte otsustab strateegia edukuse üle, peab ta seda tingimata võrdlema konkurentide omaga. Võrdlus tuleb teha just kliendipoolsest tõdemusest lähtudes (Perens 1998: 76).

Hinnakonkurentsi kõrval eksisteerib ka konkurent kvaliteedis: toodete valikus, teenuste mitmekesisuses, teenindamise kvaliteedis ning väärtustes. Klient ei vali ainult kõige odavamat hinda, vaid huvitub ka kvaliteedist. Klient peab aru saama, millist konkurentsieelist talle pakutakse. Mida rohkem on see eelis asjatatud ja mida kestvam ta

on, seda rohkem klient seda eelist arvestab. Igasugune strateegia peab vastama ettevõtte enesemääratlusele ja põhinema ettevõtte tugevatel külgedel, mis on vajalikud klientide vajaduste rahuldamiseks. Samuti peab ettevõtte strateegia vastama ka ettevõtte kasvueesmärkidele ja turupositsioonile. Turuliider tegeleb tavaliselt kaitsega. Rünnastrateegiaid kasutavad teisel-kolmandal positsioonil olevad ettevõtted, kes ründavad turuliidri tugeva külje pahupoolt (Perens 1998: 78).

Kui ettevõtte on saavutanud oma eesmärgi või kui tal ei ole piisavalt vahendeid laienemiseks, siis on soovitatav rakendada turuosa säilitamise strateegiat, mis ei tohi aga olla passiivne, vaid eeldab otseselt tasuvusele suunatud tegevusi. Müügi edendamise ja innovatsiooni kulud peaksid siinjuures vähenema. Uudisteenused ei too kaasa varasema põhiteenuse asendamist. Turuosa säilitamise strateegiad on ülekaalus küllastunud turgudel, kus konkurentide positsioonid on selged. Uudisteenuseid tuuakse turule harvem ja teenuste kvaliteet on erinevate pakkujate puhul sarnane (Perens 1998: 74).

Kindlasti peab ettevõtte oma võimeid vaatlema võrdluses konkureerivate ettevõtetega. Küsimus on selles, kellel on parem strateegia ning kelle strateegia põhineb enam tugevatel külgedel. Näiteks, kui kaks ettevõtet järgivad madalate hindade poliitikat, tuleb kindlaks teha, kummal on soodsam kulude struktuur. Kui mõlemad on teinud panuse innovatsioonile, on õige küsida, kummal on parem oskusteave ja kas vajalikud patendid on olemas (Perens 1998: 75). Eesti telekommunikatsiooni turul on ettevõtete vaheline konkurents teenindamises kaasajal muutunud üha tähtsamaks, kuna just see mõjutab kõige rohkem kliendirahulolu.

1.4. Kliendirahulolu hindamise meetodid ja mudelid

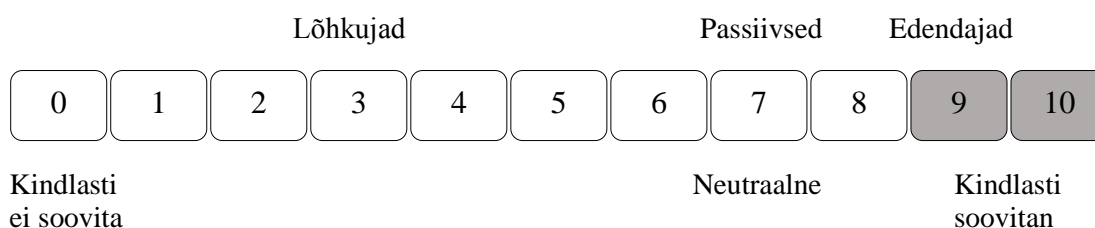
Kui ettevõtte soovib kliendirahulolu alal konkurentsisis püsida või midagi parandada, siis on vaja teada, millised on tema eelised ja puudused konkurentide ees. Selleks on vaja kliendirahulolu mõõta.

Kliendirahulolu uuring annab ülevaate sellest, mil määral on ettevõtte suutnud täita kliendi subjektiivseid ootusi. Kliendirahulolu on võimalik hinnata mitmeti. Objektiveks hindamisaluseks loetakse neid andmeid, mida saadakse kliente otseselt

küsitlemata. Subjekttiivseks hindamisaluseks on klientide küsitlused kaebuste kohta (Perens 1998: 59).

Kliendirahulolu hindamiseks on olemas erinevad meetodid. Näiteks Ameerika strateeg ja konsultant Frederick F. Reichheld on välja töötanud meetodi, mis mõõdab ettevõtte klientide rahulolu. Seda meetodit nimetatakse soovitusindeksiks. See on üks lihtsamaid ja selgemaid meetodeid, et saada klientide tagasisidet. Soovitusindeks ehk NPS (Net Promoter Score) põhineb eeldusel, et iga ettevõtte kliendid on võimalik jagada kolme kategooriasse: soovitajad, passiivsed ja lõhkujad.

Kliendi käest küsitakse üks küsimus: “Kui tõenäoliselt te soovitaksite seda ettevõtet oma sõbrale või kolleegile?”, mille alusel jaotatakse nad rühmadesse ning saadakse teada ettevõtte tulemuslikkus läbi kliendi silmade. Kliendid vastavad skaalal 0 (üldse mitte tõenäoline) kuni 10 (väga tõenäoline) ning nad jaotatakse järgmiselt (joonis 1): (Net Promoter Network koduleht)



$$\text{NPS} = \% \text{ EDENDAIAID} - \% \text{ LÕHKUJAID}$$

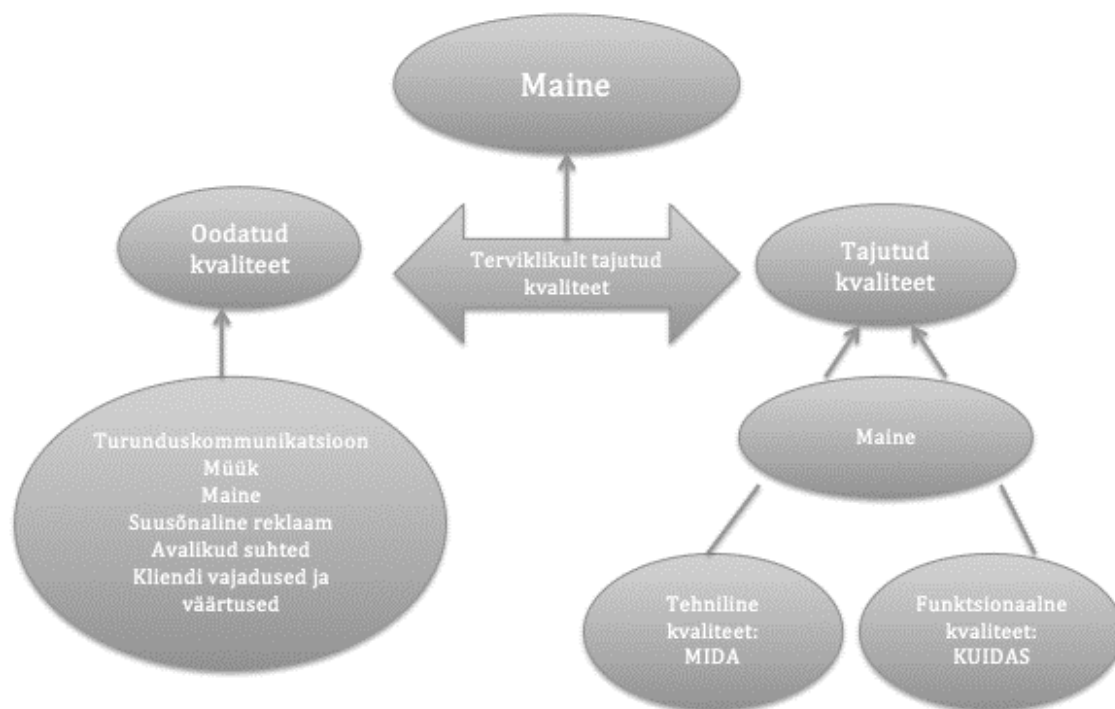
Allikas: autori koostatud.

Joonis 1. Soovitusindeksi arvutamine.

Edendajad ehk soovitajad (hinnang 9-10 palli) on lojaalsed entusiastid, kes jätkavad ettevõtte teenuste kasutamist ning soovivad ka teistele, soodustades sellega ettevõtte kasvu. Passiivsed (hinnang 7-8 palli) on rahulolevad, kuid mitte entusiastlikud kliendid, kes on avatud ka konkurentide pakkumistele. Lõhkujad ehk kahjustajad (hinnang 0-6 palli) – rahulolematud, kes võivad kahjustada ettevõtte mainet ning takistada ettevõtte majanduskasvu läbi suusõnalise negatiivse informatsiooni edastamise. Selleks, et saada ettevõtte NPS väärtus, on vaja edendajate protsendist lahutada lõhkujate protsent.

1982. aastal esitles Christian Grönroos oma teooriat teenuste kvaliteedi kohta ning kuidas seda tajuvad kliendid. See on kahedimensiooniline: tehniline kvaliteet (mida

klient saab) ja funktsionaalne kvaliteet (kuidas see teenus kliendile osutatakse) (Grönroos 2007: 73). Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel, mis on toodud joonisel 2, illustreerib, kuidas kvaliteedi tajumine on seotud traditsioonilise turundustegevuse tulemustega. Joonisel on näha, et oodatud kvaliteet on mõjutatud järgmistest teguritest: turunduskommunikatsioon, suusõnaline kommunikatsioon, ettevõtte maine, hind ning kliendi vajadused ja väärtused (Grönroos 2007: 76).



Allikas: Grönroos 2007

Joonis 2. Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel.

Grönroosi kvaliteedimudel põhineb kliendi poolt tajutud teenuse kvaliteedil. Teenuse osutamise ajal võrdleb klient tegelikult tajutavat kvaliteeti oma ootustega. Selle võrdluse tulemuseks on tajutud kvaliteet. Tajutud kvaliteedi jaotab Grönroos kaheks: tehniliseks ja funktsionaalseks kvaliteediks (Perens 1998: 89).

Tehniline kvaliteet on siin alati tulemuse kvaliteet, mida on võimalik mõningatel juhtudel objektiivselt mõõta ja hinnata, nimelt juhtudel, mil tegu on lõpptulemusele orienteeritud teenusega. Funktsionaalne kvaliteet on mõjutatud kliendi subjektiivsest arvamusest, kuna ta seostub sellega, kuidas teenust osutatakse. Kvaliteeti iseloomustavad tunnused on: kliendi kontakti liik, viisakus, usaldatavus, kliendi

probleemide mõistmine, tahtmine tegeleda kliendi probleemiga, personali väljanägemine, teeninduskoha kujundus (Perens 1998: 89).

1985. aastal töötasid Parasuraman, Zeithaml ja Berry välja teenuste kvaliteedi mõõtmise mudeli, SERVQUAL, mis koosnes kümnest dimensioonist: juurdepääs, suhtlus, pädevus, viisakus, usutavus, usaldusväärsus, reageerimisvõime, turvalisus, füüsiline keskkond, mõistmine. SERVQUAL on lühend (sõnadest ingl. *service* ja *quality*), mille järgi jaotakse teenuse kvaliteet viieks komponendiks (Perens 1998: 57):

- füüsiline keskkond (sisustus, seadmed, personali väljanägemine);
- täpsus ja korrektsus;
- soov lahendada klientide probleeme ja kiirus, millega need probleemid lahendatakse;
- kompetentsus (teadmised, kogemused, usaldatavus, sõbralikkus);
- sisseelamisvõime (personali valmisolek lahendada klientide isiklike probleeme).

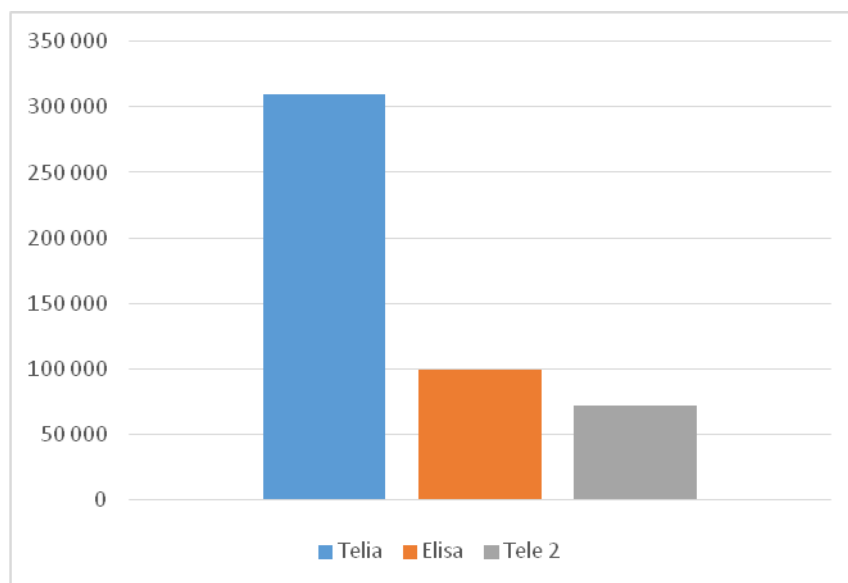
Esimese küsimuste kompleksiga uuritakse ettevõtte potentsiaali väliste ilmingute mõju kvaliteedile. Ülejäänud küsimuste abil püütakse selgust saada teenuse osutamise protsessi ja selle tulemuse kvaliteedi kohta. Kliendi poolt tajutud kvaliteedi viie aspekti määramiseks kasutatakse 22 küsimusega standardset küsitluslehte. Iga küsitluslehel olevale mõtteavaldusele on formuleeritud kaks võimalikku vastust. Esimene vastus peaks andma ettekujutuse, millisena klient sooviks näha olukorda vaatlusaluse valdkonna teenindusettevõttes. Teine vastus sedastab, millisena klient tegelikult hindab olukorda ettevõttes (Perens 1998: 57).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kliendirahulolu hindamise jaoks on olemas erinevad meetodid ning kliendirahulolu on võimalik hinnata mitmeti. Kõik oleneb sellest, mida ettevõtte soovib välja selgitada ja mis on tema jaoks tähtis. Kliendirahulolu mõjutavad väga erinevad tegurid. Kliendid võivad olla rahul erineval moel, näiteks teenustega üldiselt, spetsiifiliste toodete/teenustega ning teenindusprotsessiga. Teenindamise protsessi iga detail mõjutab klienti ning sellest sõltub ka üldine rahulolu.

2. KLIENDIRAHULOLU UURING TELIA EESIT AS NÄITEL

2.1. Telia Eesti AS ja selle konkurentide iseloomustused

Telia Eesti ASi peamised konkurendid on TELE 2 Eesti AS ja Elisa Eesti AS. Võrreldes konkurentidega on Telia Eesti AS kõige suurem telekommunikatsiooni ettevõtte Eestis. Näiteks 2016. aastal oli Telia Eesti ASi käive 309 700 000 eurot, samal ajal kui Elisa Eesti ASi käive oli ainult 99 300 000 eurot ning Tele 2 Eesti ASi käive oli vaid 72 000 000 eurot (Krediidiinfo). Joonisel 3 on toodud ettevõtete 2016. aasta käibe võrdlus. Eesti telekommunikatsiooni turu käibe järgi on Telia Eesti AS kõige suurem ettevõtte.



Allikas: autori koostatud.

Joonis 3. Eesti telekommunikatsiooni turu käive 2016. aastal eurodes.

Telia Eesti AS kuulub Rootsi telekommunikatsiooni ettevõtete kontserni Telia Company AB. Kontserni poliitika eesmärk on veenduda selles, et ettevõtte pakub kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, mis rahuldavad klientide vajadusi. Samuti on selle poliitika eesmärk pakkuda raamistik eesmärkide seadmiseks, klientide nõudmiste rahuldamiseks ning Telia protsesside ja tegevuste järjekindlaks parendamiseks.

Telia Eesti AS asutati 1991. aastal ning kuni 2014. aastani oli Eesti Telekom valdusfirma, millel oli kaks tütar-ettevõtet: AS EMT ja Elion Ettevõtted AS. Need ettevõtted pakkusid telekommunikatsiooni teenuseid. 2016. aastal muutis Eesti Telekom

oma ärinime Telia Eesti ASiks ning brändid Elion ja EMT ühendati üheks Teliaks. Aastal 2016 teenindas ettevõtte Eestis üle 900 000 kliendi (Telia Eesti AS'i koduleht).

Uuendatud organisatsiooni põhitegevuseks on mobiilsideteenuse osutamine. Samuti tegeleb ettevõtte andmetöötluse-, programmeerimise- jms tegevustega. Veel tegeleb ettevõtte laenuandmisega ning telekommunikatsiooniseadmete jaemüügiga spetsialiseeritud kauplustes. 2016. aastal IV kvartalis tasus ettevõtte riiklikke makse 14 462 381.45 eurot ja tööjõumakse 5 550 123.46 eurot (Krediidiinfo).

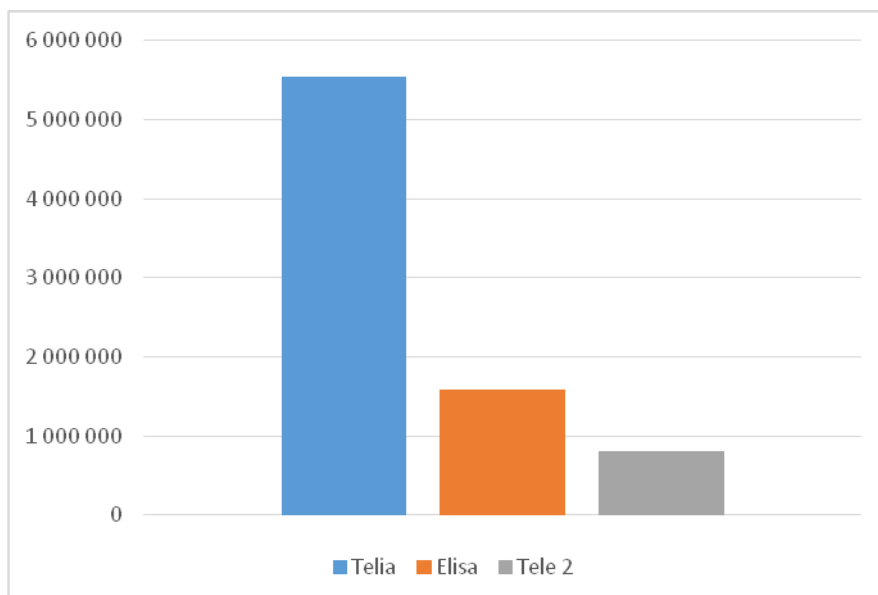
Üks põhilistest Telia Eesti ASi konkurentidest on Tele 2 Eesti AS, mis kuulub Rootsi telekommunikatsiooniettevõtete kontserni Tele 2 AB. TELE 2 Eesti AS asutati 1995. aastal. 2001. aastal sai AS Ritabelli ametlikuks nimeks Tele2 Eesti AS. Aastal 2016 osutas Tele 2 Eesti AS Eestis mobiil- ja andmesideteenuseid ligi 504 000 kliendile (TELE 2 Eesti AS koduleht).

Ettevõtte põhitegevus on mobiilsideteenus. Samuti tegeleb ettevõtte telekommunikatsiooniseadmete, arvutite ja tarkvara jaemüügiga spetsialiseeritud kauplustes. 2016. aastal IV kvartalis tasus ettevõtte riiklikke makse 2 941 235.17 eurot ja tööjõumakse 810 285.95 eurot (Krediidiinfo).

Veel üks Telia Eesti AS oluline konkurent on Elisa Eesti AS, mis kuulub Soome telekommunikatsiooni ettevõttele Elisa Oyj. Elisal Eesti AS asutati 1994. aastal. Elisa Eesti ASi endine nimi oli Radiolinija Eesti. 1998. aastal osteti Radiolinija Eesti Elisa poolt. Aastal 2016 teenindas ettevõtte Eestis üle 660 000 kliendi (Elisa Eesti AS koduleht).

Elisa Eesti ASi põhitegevus on mobiilsideteenus. Samuti tegeleb ettevõtte muu traatsideteenuse osutamisega ja telekommunikatsiooniseadmete jaemüügiga spetsialiseeritud kauplustes. Aastal 2016 sai Elisa 100% ulatuses AS Starman omanikuks. Tänu sellele tehingule hakkab ettevõtte lähitulevikus pakkuma klientidele TV teenust ning muid infotehnoloogia- ja arvutialaseid tegevusi. 2016. aastal IV kvartalis tasus ettevõtte riiklikke makse 4 809 658.47 eurot ja tööjõumakse 1 583 659.70 eurot (Krediidiinfo).

Kui võrrelda, kui palju tasus iga ettevõtte tööjõumakse, siis on näha, et Telia Eesti ASis töötab kõige rohkem inimesi. Telia Eesti AS on kõige suurem tööandja Eesti kommunikatsiooni turul (joonis 4).



Allikas: autori koostatud.

Joonis 4. Ettevõtete poolt makstud tööjõumaks eurodes 2016.aastal.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Eesti telekommunikatsiooni turul ei asenda Telia Eesti ASi, Tele 2 Eesti ASi ja Elisa Eesti ASi teenused üksteist täielikult (tänu mõningatele erinevustele), aga kuna erinevused on küllaltki väikesed, tuleb Telia Eesti ASil teiste tootjatega konkureerida. Kõrgetasemelise klienditeeninduse abil saavutatud kliendirahulolu on väga mõjukas konkurentsieelis.

2.2. Kliendirahulolu uuringu ülesanne ja meetodika

Telia Eesti ASi strateegiline eesmärk on juba pikka aega olnud pakkuda kliendile suurepärase teenindust ja olla parem kui konkurendid. Kliendirahulolu uuring Telia Eesti AS esindustes annab vastused küsimustele, mida tuleb muuta, miks tuleb muuta ja kas üldse on vaja midagi muuta, et tagada olemasolevate klientide rahulolu.

Kliendirahulolu uuringu ülesanneteks on:

- 1) Määratleda uuringu kogum ja valim;
- 2) Valida uuringumeetodid;
- 3) Välja selgitada, mille poolest Telia teenindus on konkureerivate ettevõtete teenindusest parem;

4) Välja selgitada, mille poolest konkureerivate ettevõtete teenindus on parem kui Telia teenindus;

5) Välja selgitada, millistes aspektides ettevõtte teenindus on konkurentidega võrdne;

6) Välja töötada ettepanekud kliendirahulolu säilitamiseks ja parendamiseks.

Lõputöös on kasutatud juhtumisuuring, kus juhtum hõlmab kolme ettevõtte – Tele 2 Eesti AS, Elisa Eesti AS ning Telia Eesti AS- teenindusprotsessi esinduses. Juhtumiuuringus uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning eriti sobib selle kasutamine siis, kui piirid ilmingu ja tema konteksti vahel pole selged (Laherand 2008: 74).

Juhtumiuuringus võib tõenditena kasutada mitmesugustest allikatest saadud andmeid. Näiteks dokumendid (kirjad, memorandumid, ajaleheartiklid), arhiivmaterjalid (andmed pakutud teenuste kohta, isiklikud päevikud), intervjuud (avatud intervjuu, fokuseeritud intervjuu), otsesed vaatlused, osalusvaatlus (Laherand 2008: 83).

Arvestades sellega, et kõigi kolme ettevõtte esindused asuvad üle Eesti ning kõik esindused töötavad sarnaselt, valis autor kliendi rahulolu uuringu läbiviimiseks Narva linna, kuna Narva linnas on esitatud kõik kolm ettevõtet ning Narva on suuruse ja elanikkonna arvu järgi Eesti kolmas linn.

Narva linna elanike arv seisuga 01.01.2016 oli 58 204 inimest (Narva linna koduleht). Nende hulgas on nii Telia eesti ASi kliendid kui ka Elisa Eesti ASi ja Tele 2 Eesti ASi kliendid. Narva näitel on võimalik koostada üldist pilti sellest, millega kliendid on rahul ja millega mitte ja samuti hinnata üldist kliendi rahulolu teenindusest Telia Eesti ASi ja selle konkurentide esindustes.

Uuringus osalejad moodustavad valimi uuritavast kogumist. Need inimesed on Telia Eesti ASi, Tele 2 Eesti ASi ja Elisa ASi püsikliendid, kellel on esinduses käimiste kogemus. Need inimesed kasutavad mobiilside kõneteenust ning samuti kasutavad ka mobiilset interneti, kas oma telefonis või tahvelarvutis. Samuti on kõigil arvuti kasutamise kogemus. Viimane oli väga tähtis autori jaoks, sest uuringu ülesande järgi pidid testkliendid käima esindustes sooviga liituda arvuti mobiilinternetiga.

Uuritava kliendikogumi esindamiseks valis autor testkõlastajad ehk valimi kindlate omaduste järgi, mis on välja toodud tabelis 1. Autor valis erinevas vanuses testkõlastajaid, kuna Telia Eesti ASi klientide hulgas on nii noored kui ka vanemad inimesed, nii töötajad kui tippjuhid, nii üliõpilased kui pensionärid. Samuti uuringus osalesid nii mehed kui naised. Kõik testkliendid on Narva linna elanikud.

Tabel 1. Kvalitatiivse valimi moodustamise alused

Omadused / Tunnused	Indikaator	Inimeste arv
Sugu	Mees	2 inimest
	Naine	6 inimest
Mobiilse võrgu abonent	Telia Eesti AS	3 inimest
	Elisa Eesti AS	3 inimest
	Tele 2 Eesti AS	2 inimest
Vanus	Põlvkond	Kuuluvad erinevatesse põlvkondadesse
Arvuti kasutamise kogemus	Jah	8 inimest

Vastajad kuuluvad erinevatesse põlvkondadesse. Põlvkond on autori arvates kõik inimesed, kes on sündinud samal ajaloolisel perioodil. Autori arvamus tugineb Strauss'i ja Howe'i poolt loodud põlvkondade teooriale (Strauss, Howe 1991:436 — viidatud Goldberg 2017: 4 kaudu). Autor valis uuringu jaoks järgmised testkliendid:

naine, 61- aastane, number on Telia võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;

mees, 45- aastane, number on Elisa võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;
naine, 25- aastane, number on Elisa võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;
naine, 63- aastane, number on Tele 2 võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;
naine, 32- aastane, number on Telia võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;
mees, 29- aastane, number on Telia võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;
naine, 27- aastane, number on Tele 2 võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas;
naine, 28- aastane, number on Elisa võrgus, arvuti kasutamise kogemus on olemas.

Uuringus kasutatakse järgmisi meetodeid: testkülastus ja intervjuu – andmete kogumiseks, andmete statistiline töötlemine ja graafiline analüüs. Testkülastuse meetod (ingl. *mystery shopping*) võimaldab kindlaks teha teeninduse nii tugevad kui ka nõrgad küljed. Testkülastuse meetodi abil hinnatakse teenuse kvaliteeti kliendi pilgu läbi. Testkülastus jälgib teenindusprotsessi otseselt ning analüüsib, mida ja mil viisil tehti. Peamine eesmärk on teenindussituatsiooni tõehetke kaardistamise kaudu jälgida organisatsiooni klienditeeninduse kvaliteeti. Testkliendid pöörduvad teenindajate poole kui tavalised kliendid ning jälgivad teenindusprotsessi sujumist ja nõuetekohasust. Testkliendid vaatlevad kõike ning testkülastuse meetod annab kõige parema ülevaate teenindusprotsessile, mis selle lõputöö raames koosneb peamiselt müügivestlustest (MSPA Europe koduleht).

Testkülastuse jaoks koostas lõputöö autor küsimustiku, mis põhineb teenindusprotsessi etappidel ning ettevõtte teenindusstandardil. Telia Eesti ASi teenindusstandardid kuuluvad siseinfo hulka, seepärast ei saa autor neid tsiteerida. Autor eeldab, et Tele 2 AS ja Elisa Eesti AS kasutavad teenindusprotsessis sarnaseid standardeid. Ka Elisa Eesti ASi ja Tele 2 Eesti ASi teenindusstandardid on siseinfo, mis ei kuulu avaldamisele.

Küsimustikus hinnatakse iga küsimuse piires üht teeninduse sisulist aspekti ning testklient kasutab uuringus hinnangu andmisel kahepallilist skaalat „jah“ ja „ei“. Selle lahenduse eeliseks on lihtsus ja selgus ning aja kokkuhoid. Iga küsimus on koostatud nii, et vastus „jah“ või „ei“ annab kohe vajaliku info. Juhul, kui testklient ei saanud

vastata mingile küsimusele selle tõttu, et ta lihtsalt ei mäletanud või ei pööranud tähelepanu mingile aspektile, võis testklient valida ka vastusevariandi "Ei saa hinnata". Sellised vastused võttis autor arvesse 0 punktiga. „Jah“ vastused võttis autor arvesse 2 punktiga, „Ei“ vastused võeti arvesse 1 punktiga.

Ankeetküsimused on esitatud töö lisana (Lisa 1). Autor viis ise läbi intervjuud iga testkliendiga pärast tema esinduses käimist ning kandis saadud vastused tabelisse. Tabeli põhjal töötles autor andmeid ja kujundas joonised programmis Microsoft Excel 2010.

Iga testklient pidi käima kolmes erinevas esinduses (Telia esindus, Elisa esindus ning Tele 2 esindus) ja kõigil testklientidel olid testkülastuse jaoks ühesugused ülesanded ja legend. Legendi järgi oli testklientil vaja liituda mobiilse internetiga suveperioodiks.

Testklient pidi tulema esindusse ja küsima teenindajalt, mida ta võib talle pakkuda. Samal ajal oli kõikidel testklientidel veel üks ülesanne: igale teenindajapoolsele pakkumisele pidi iga testklient esitama oma vastuargumendid, sellised nagu paketi kõrge hind, väike andmemaht, ebapiisav interneti kiirus jne.

Küsimused testklientidele olid esitatud kindlas järjekorras. Testklientide intervjuuküsimuste eesmärk oli välja selgitada, kuidas Telia ja konkurentide teenindajad müügi protsessi etappides käituvad. Teenindusprotsessi aluseks võttis autor Dwyer et al (2000) mudeli, kus etappideks on: kliendiga kontakti loomine, teenuse esitus, vastuväidetega tegelemine, müügi sulgemine ja kontakti lõpp. Kliendirahulolu uuringu tulemused esitab autor järgmises peatükis. Lõputöös autor kasutas nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset uurimisviisi.

Tavaliselt peetakse kvalitatiivsete uuringute all silmas tervet erilaadsete uuringutüüpide kogumit, kus andmeid saadakse vaatluse, intervjuu ja sõnalise suhtlemise kaudu ning keskendatakse tähendustele ja tõlgendustele, mida uuringus osalejad väljendavad (Laherand 2008: 15).

Samuti viis autor läbi kaks intervjuud 2017. aasta aprillikuus. Intervjuud toimusid ettevõtte Jõhvi kontoris osalejatele harjumuspärases ruumis ning kokku osales kaks inimest: Telia Eesti ASi suurtkliendi haldur ning Narva ja Jõhvi esinduste juht. Iga intervjuu kestis umbes 40 minutit ning küsimused keskendusid Telia Eesti ASi teenindusprotsessile ning võimalustele teenindusprotsessi parendamiseks. Iga intervjuu

käigus esitas autor küsimusi Telia Eesti ASi eelistest konkurentide ees ning võimalustest, kuidas need eelised tulevikus säilitada. Küsimused on esitatud lisana (vaata Lisa 2).

2.3. Kliendirahulolu uuring ja selle tulemused

Kliendirahulolu uuringu käigus ajavahemikul 07.04.- 21.04.2017 oli tehtud 24 testkülastust. Testkülastuste toimumise ajad on kirjas tabelis 2.

Tabel 2. Testkülastused ajavahemikul 07.04.-21.04.2017

Esindus/ Kuupäev	7	8	9	10	11	12	13	15	17	18	19	20	21	Kok ku
Telia	1		1		1	1		1	1		1		1	8
Elisa	1		1	1		1	1			1	1		1	8
Tele 2	1	1			1		1	1	1	1		1		8

Allikas: autori koostatud.

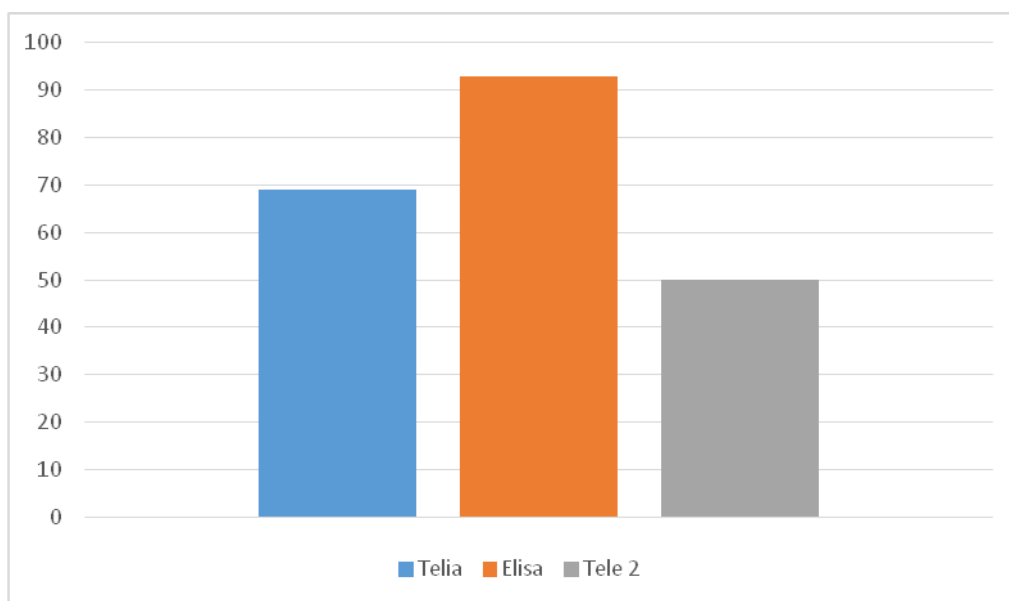
Testkliendid käisid esindustes erinevatel kuupäevadel ja mitte rohkem kui üks kord igas esinduses. Vastasel juhul teenindajad oleks võinud aru saada, et esinduses käib testklient. Vältimaks seda koostas autor graafiku, mille järgi testkliendid käisid esindustes.

Autor sai 24 ankeeti, millest sai andmeid analüüsi läbiviimiseks. Autor esitab tulemused kindlas järjekorras, järgides teenindusprotsessi kulgu algusest lõpuni (vaata lõputöö lehekülg 11): kontakti loomine, müügiesitlus, vastuväidetega tegelemine, müügi sulgemine.

Kontakti loomise etapil esinduses on olulised: teenindaja vormiriietus, nimega rinnasilt ja siseneva kliendi märkamine. Kõigil Tele 2 Eesti ASi, Elisa Eesti ASi ja Telia Eesti ASi teenindajatel oli töövorm seljas ja nimesilt rinnas. Keelteoskusega ei olnud ka teenindajatel probleeme. Testkliendid vastasid, et kõik Telia ning Tele 2 ja Elisa teenindajad oskasid suhelda klientide poolt valitud keeles. Samuti ei olnud erinevusi teenindajate käitumises. Kõik Telia Eesti AS-i, Elisa Eesti AS-i ja Tele 2 Eesti AS-i teenindajad käitusid korrektselt ning kuulasid klienti tähelepanelikult. Kõigil kolmel ettevõttel oli suurepärase tulemus nendes küsimustes – 100%.

Uuring näitas, et tavaliselt Telia Eesti ASi teenindajad ei märka klienti kohe pärast tolle esindusse sisenemist. See toimub sellepärast, et teenindajad on hõivatud teise tööga või

teenindavad sellel ajahetkel teisi kliente. Klient võib võtta järjekorranumbri ja seista üsna pikka aega järjekorras ning teenindajad, kes on hõivatud teise tööga ei pööra sellele kliendile üldse tähelepanu ning kliendile võib tunduda, et teda ignoreeritakse. Joonisel 5 on toodud võrdlus sellest, kuidas testkliendid tundsid ennast järjekorras seistes erinevates esindustes. Kõige parema tulemuse -- 93% sai Elisa, mis tähendab, et teenindaja märkas peaaegu igat klienti tema sisenedes juba eemalt ning järjekord esinduses oli lühike või puudus üldse. Telia tulemus, 69%, oli halvem. Tele 2 tulemus oli veel nõrgem -- ainult 50%.



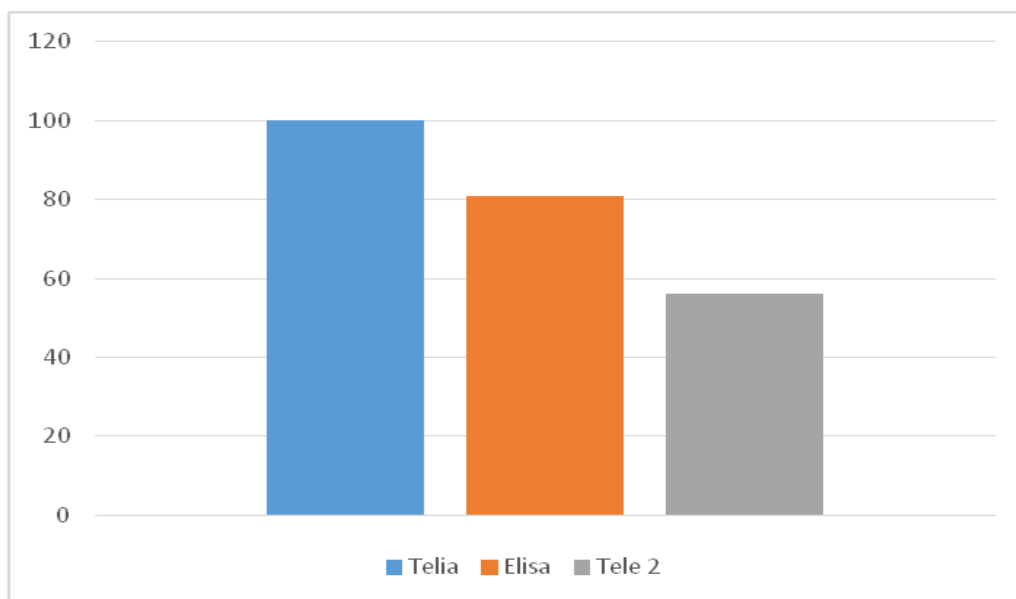
Allikas: autori koostatud.

Joonis 5. Klientide märkamine konkureerivate ettevõtete esindustes.

Müügiesitluse etapil on olulised: teenindajate initsiatiiv ja aktiivsus, selgitamisoskus, kliendiga vestluse juhtimine. Testkliendid hindasid kõrgelt Telia Eesti ASi teenindajate initsiatiivi ja aktiivsust. Telia Eesti ASi teenindajad oskavad teha häid pakkumisi ja selgitavad põhjalikult kõik makse- ja kasutustingimused. Joonis 6 näitab, et Telia Eesti ASi teenindajad oskavad juhtida vestlust kogu kontakti ulatuses. Telia Eesti ASi teenindajad said perfektse tulemuse -- 100%. Teisel kohal oli Elisa Eesti AS -- 81% vastajatest olid nõus sellega, et Elisa Eesti ASi teenindajad juhtisid vestlust kogu kontakti ulatuses. Kõige nõrgema tulemuse sai Tele 2 Eesti AS-il -- 56%.

Samuti selgus uuringust, kui aktiivselt juhivad teenindajad vestlust. Selle asemel, et lihtsalt istuda laua taga ja vastata kliendi küsimustele, tegeleb teenindaja kliendi

vajaduste väljaselgitamisega ja see mõjutab kliendirahulolu väga positiivselt. See on Telia Eesti AS-i teeninduse tugev külg ja seda on vaja edaspidi ka säilitada.

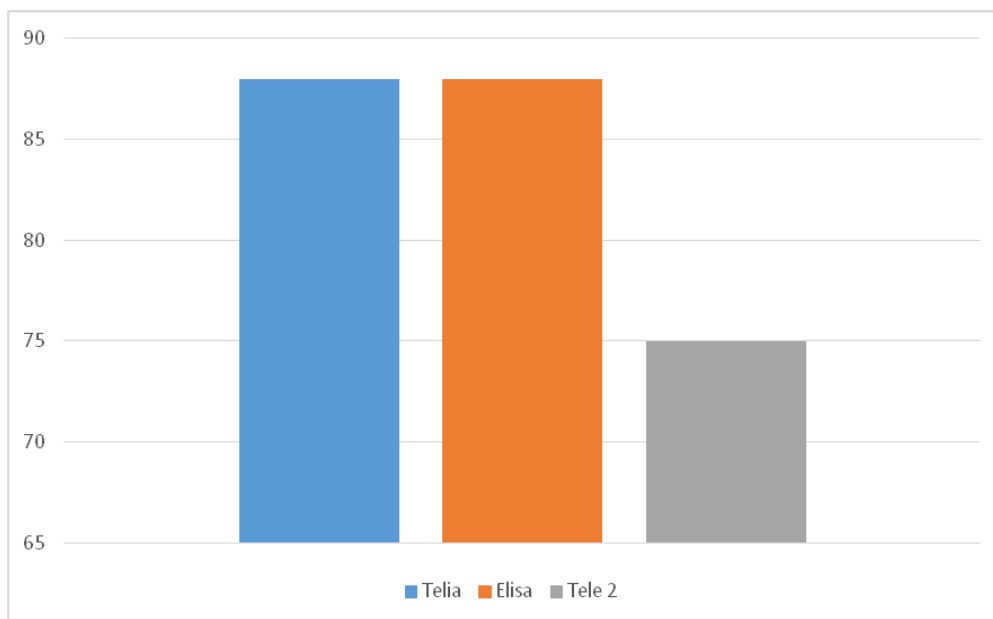


Allikas: autori koostatud.

Joonis 6. Kliendiga vestluse juhtimine.

Telia Eesti ASi ja Elisa Eesti ASi tulemused olid sarnased küsimusele „Kas teenindaja selgitas Teile piisavalt põhjalikult, mis on tellitud teenuse makse- ja kasutustingimused?“ – 88% vastajatest. Tele 2 Eesti ASi tulemus oli natuke halvem ehk 75% vastajatest. See tähendab, et müügiesitluse etapil Telia Eesti AS ja Elisa Eesti AS on samal positsioonil ja konkurentsieelist ei ole kellelgi. Mõlema ettevõtte teenindajad oskavad hästi ja põhjalikult selgitada teenuse makse- ja kasutustingimusi.

Teenindusprotsessi müügiesitluse etapil, kus teenindaja hakkab kliendile teenust tutvustama, on väga oluline piisavalt põhjalikult selgitada kliendile makse- ja kasutustingimusi. Mõnikord võib see etapp vahele jääda, näiteks siis, kui klient ei ole müügiesitlusest huvitatud ning ei soorita ostu vaatamata teenindaja pingutustele. Joonisel 7 on toodud andmed selle kohta, kuidas oskavad selgitada kliendile teenuse makse- ja kasutustingimusi Telia, Elisa ja TELE 2 teenindajad.



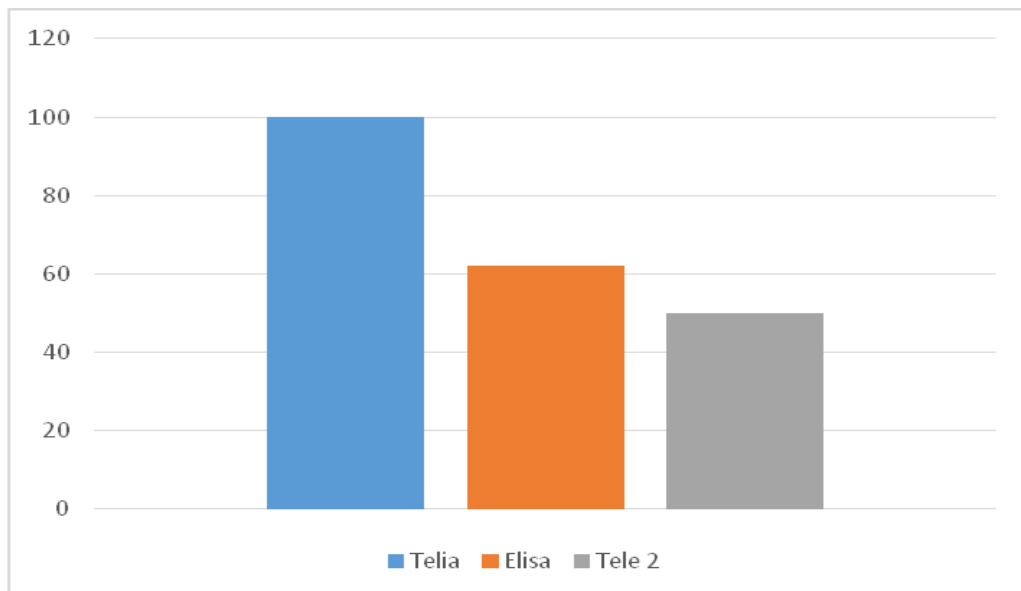
Allikas: autori koostatud.

Joonis 7. Konkureerivate ettevõtete teenindajate oskus selgitada maksu- ja kasutustingimusi.

Kõik testkliendid vastasid jaatavalt küsimustele: „Kas teenindaja tundis pakutavaid tooteid ja teenuseid?“ ja „Kas teenindaja selgitas välja Teie vajadused“. Telia ja tema konkurentide tulemused on positiivsed ja sarnased –100%.

Vastuväidetega tegelemise etapil on oluline leida argumendid mingi teenuse või toote kasuks, et veenda klienti ostu sooritama. Kliendirahulolu uuringus osalenud testkliendid pidid esitama igale pakkumisele teenindaja poolt oma vastuargumendid. Uuring näitas, et Telia teenindajad tegelesid kliendi vastuargumentidega paremini kui konkurendid (joonis 8).

Telia Eesti ASi tulemus on kõige parem ehk 100%. Elisa Eesti ASi tulemus on 62% ning Tele 2 Eesti AS-i tulemus oli kõige nõrgem ja vastavalt 50%. Hea teenindaja oskab leida igale vastuargumentile oma argumendid mingi toote või teenuse kasuks. Kahtlemata kliendi vastuargumentidega tegelemine on Telia Eesti ASi teenindajate tugev külge, mida on vaja ka edaspidi säilitada.

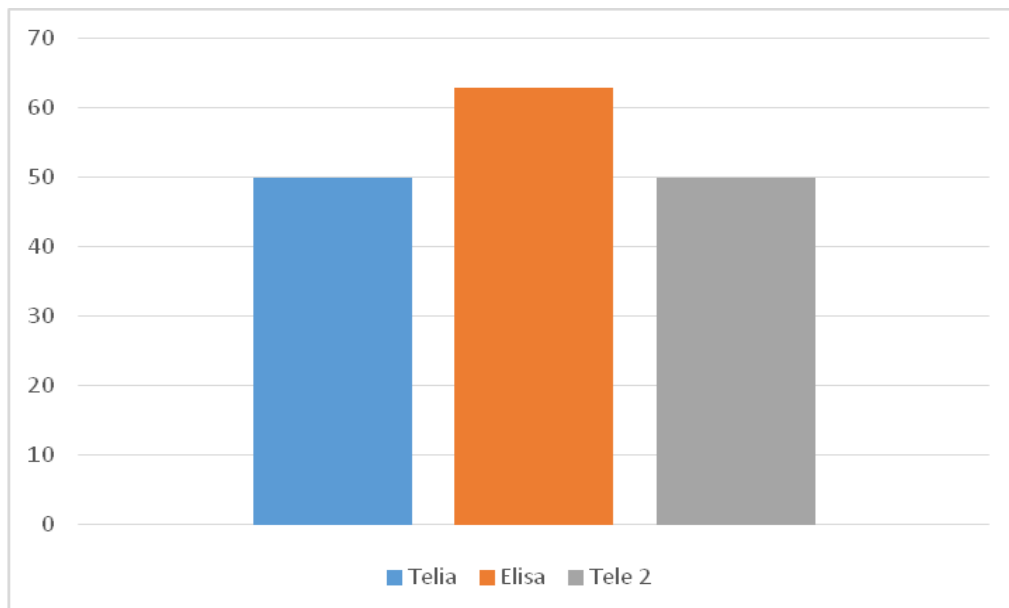


Allikas: autori koostatud.

Joonis 8. Vastuargumentidega tegelemine.

Müügi sulgemise etapil on oluline: veenduda selles, et kogu info, mis kliendile edastati, oleks kliendile üheselt mõistetav. Samuti sel etapil on oluline lisamüügi tegemine ning positiivne kontakti lõpp. Uuring näitas, et Telia Eesti ASi teenindajad tihti peale ei veendu selles, kas klient on kogu infost õigesti aru saanud või mitte. Telia Eesti ASi tulemus selles küsimus on ainult 50% vastajatest, mis tähendab, et alati kõik teenindajad ei veendu selles, et klient on kogu infost õigesti aru saanud. Tele 2 Eesti ASi tulemus on samasugused ehk 50% vastajatest. Elisa Eesti ASi tulemus oli 63% vastajatest, mis on kõige parem tulemus selles küsimuses.

Autor arvab, et teenindaja peab kindlasti veenduma selles, et kogu info on kliendile üheselt mõistetav, et tulevikus vältida arusaamatusi klientidega. Kõik kliendid, kes käivad esindustes, on absoluutselt erinevad inimesed ning igaüks neist tajub saadud infot omamoodi. Joonisel 9 on toodud andmed selle kohta, kui tihti Telia Eesti ASi ja selle konkurentide teenindajad veenduvad selles, et kogu info on kliendile üheselt mõistetav.



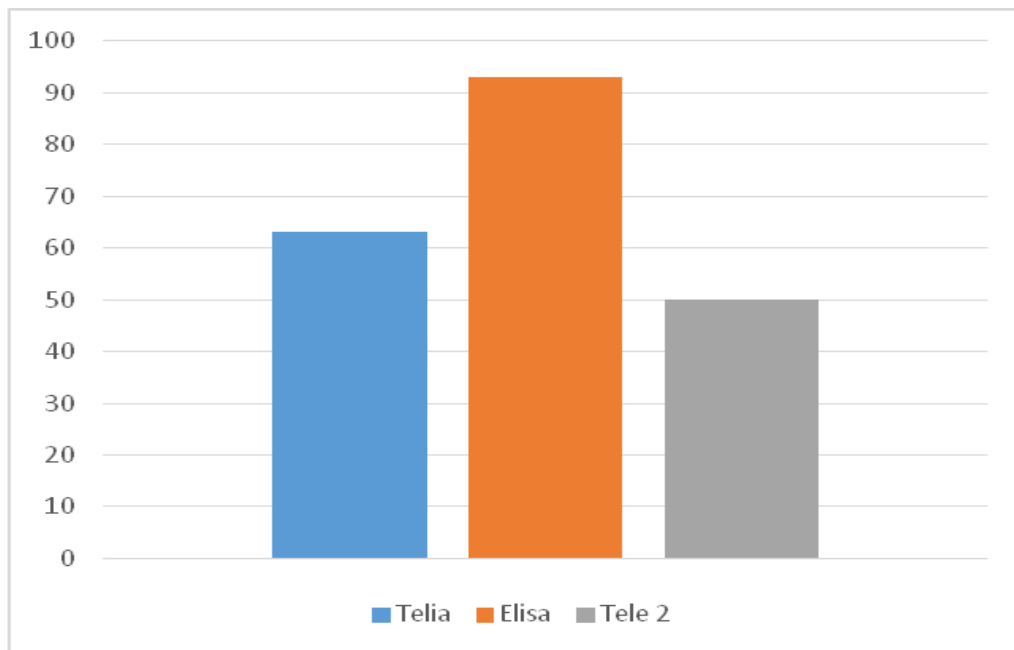
Allikas: autori koostatud.

Joonis 9. Teenindaja veendumine, et klient on kogu infost õigesti aru saanud.

Ei Telia Eesti ASi teenindajad ega Elisa Eesti ASi ja Tele 2 Eesti ASi teenindajad lisamüüki reeglina ei tee. Testklientide hulgas ei olnud ühtegi, kellele oleks pakutud midagi muud mobiilinternetile lisaks. Autor arvab, et selle teemaga peab tõsisemalt tegelema ja lisamüügile tähelepanu pöörama seda peab kindlasti muutma.

Kontakti lõpp on väga oluline kliendi teenindamisel. Kui tavapärase hüvastijätku asemel ütelda kliendile midagi positiivset, mõjub see kliendi rahulolule hästi. Testkliendid märkasid, et Telia Eesti ASi esinduses nad kuulsid midagi positiivset või häid soove vähem kui Elisa Eesti ASi esinduses ning Tele 2 Eesti ASi esindustes ei kuulnud üldse midagi, välja arvatud tavalist hüvastijätku.

Joonisel 10 on näha, et kõige parema tulemuse sai Elisa Eesti ASil -- 93%. Telia Eesti AS on teisel kohal tulemusega 63%. Tele 2 Eesti ASi tulemus on kõige nõrgem -- 50%. Telia Eesti ASi tulemus ei ole väga hea ja kontakti lõpetamise protsessiga tuleb tulevikus kindlasti tegeleda, et praegust olukorda muuta.



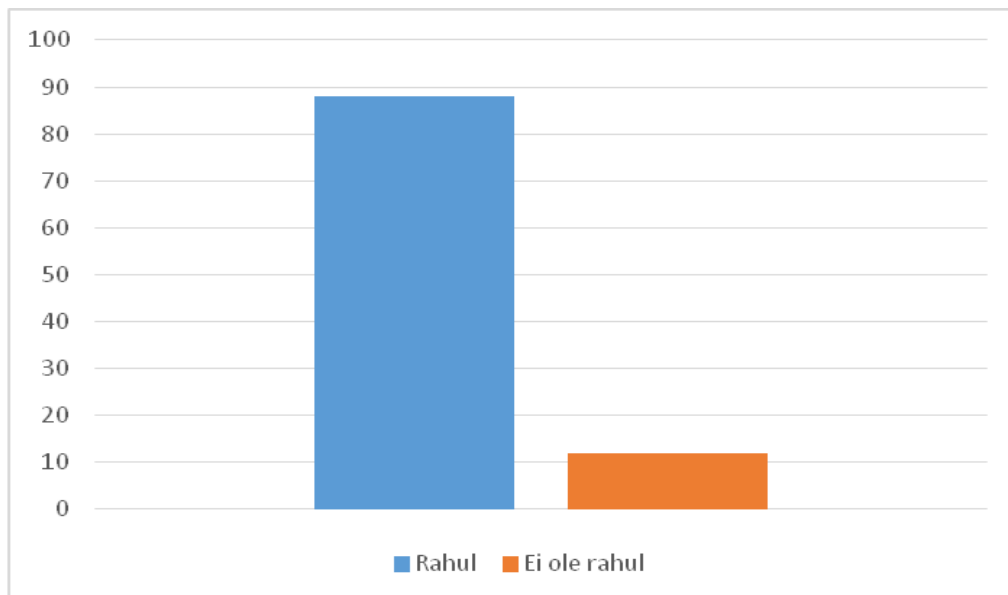
Allikas: autori koostatud.

Joonis 10. Konkureerivate ettevõtete esindustes kontakti lõpetamine.

Kontakti lõpp peab kliendi silmis olema positiivne. Uuring näitas, et kliendid pööravad tähelepanu sellele ja nende üldine teeninduse hinnang võib mõnel määral sellest sõltuda.

Saadud uuringu tulemused peab ettevõtte töös realselt ära kasutama. Nii on võimalik rahulolevaid kliente säilitada ning nende rahulolu veelgi tõsta. Samuti annab see ettevõttele hea eelduse uute rahulolevate klientide tekkimisele. Ettevõtte peab jätkuvalt keskenduma igale kliendile personaalset ning andma endast parima, et nende ootused saaksid täidetud või ületatud.

Enamus testklientide arvates on Telia teenindus kõrgel tasemel. Andmed selle kohta on toodud joonisel 11. Uuringu tulemuste järgi 88% vastanutest arvas, et neid teenindati hästi ja saadud info oli kasulik. Ülejäänud 12% ei olnud rahul teenindusega ning peamiste põhjustena toodi pikad järjekorrad ja kliendi ignoreerimine teenindajate poolt. Nagu näitas uuring, Telia esindustes tihti peale klienti ignoreeritakse, kuna teenindajad on hõivatud teise tööga (kauba vastuvõtmine, kirjadele vastamine, saadetiste ärasaatmine jne) või teiste klientide teenindamisega.



Allikas: autori koostatud.

Joonis 11. Üldine kliendirahulolu Telia Eesti ASi teenindusega.

Tänu intervjuule Telia Eesti ASi suurkliendihalduriga ning Narva ja Jõhvi esinduste juhiga sai autor teada, et praegu juhtkonnal ei ole kindlat plaani teenindusprotsessi parendamiseks esindustes. Intervjuude küsimused on toodud lisas 2.

Telia Eesti ASi suurkliendi halduri sõnul on ettevõtte suur eelis konkurentide ees klienditeenindajate informeeritus oma valdkonna teenuste eeliste ja müügiargumentide kohta ning oskus kiiresti leida lisainfot kliendi jaoks. Samuti mõjutab kliendirahulolu hästi teenindajate oskus kirjeldada vajalikke tegevusi kliendile arusaadaval viisil, väljenduda selgelt ning kasutada lihtsat keelt ning mõistetavaid termineid. Et tulevikus hoida kliendirahulolu kõrgel tasemel tuleb mõelda toodet või teenust pakkudes alati üks samm ette ning tutvustada kliendile pakkumiste kõiki nüansse.

Telia Eesti ASi esinduse juhi sõnul on teenindusprotsess hea siis, kui teenindajad oskavad näha kliendi teenuseid ja profiili tervikuna ning otsida täiendavaid müügivõimalusi lähtudes konkreetsest kliendist ja tema vajadusest. Veel väga tähtis asi anda kliendile alati ainult õiget info. Juhul kui teenindaja ei ole endas kindel, siis peab ta võtma aega uurimiseks, sest ainult nii on võimalik kindel olla, et klient ei pea ettevõtte poole sama murega uuesti pöörduma. Ja kindlasti enne tellimuse vormistamist või täitmist on vaja selgitada kliendile, milline on teenuse hind ning millised on makse-ja kasutustingimused.

Kasutades uuringust saadud tulemusi, teeb autor järgmises peatükis oma ettepanekud Telia Eesti ASi teenindusprotsessi parendamiseks esindustes.

2.4. Järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu säilitamiseks ja tõstmiseks

Järeldused ja ettepanekud esitab autor teenindusprotsessi etappide lõikes. Läbi viidud uuring näitas, et teenindusprotsessi esimene etapp ehk kliendiga kontakti loomine oli Elisa Eesti ASi teenindajatel parem kui Telia Eesti ASi teenindajatel. Selles aspektis on nad palju paremad kui Tele 2 Eesti ASi ja Telia Eesti ASi teenindajad. Kliendirahulolu uuringu andmete põhjal võib öelda, et tavaliselt Telia Eesti ASi teenindajad ei märka klienti kohe pärast esindusse sisenemist.

Uuring näitas, et sellel etapil jääb kõige negatiivsem mulje teenindusest siis, kui klienti ignoreeritakse, mis väljendub selles, et klient võib võtta järjekorranumbri ja seista üsna pikka aega järjekorras ning teenindajad, kes on hõivatud teise tööga, ei pane seda klienti üldse tähele. Siin võib aidata teenindamistehnika parandamine, kuna on loogiline, et klient, kelle poole mitte keegi ei vaata ja kellele ei naeratata, võib tunda ennast liigsena.

Autor arvab, et Telia teenindajad võiksid näiteks lihtsalt noogutada kliendile tervituseks siis, kui nad on hõivatud teise tööga. See oleks väga hea tervituse märk, mida Telia Eesti ASi teenindajad võiksid kasutada siis, kui nad näevad klienti, kes seisab järjekorras. Kuigi täielikult lahendada probleemi ainult tänu sellele ei ole võimalik, kuna pikka aega järjekorras seista ei meeldi mitte kellelegi.

Sellele vaatamata, et Telia Eesti ASil on kõige suurem turuosa Eesti telekommunikatsiooni turul ja vastavalt kõige rohkem kliente, konkurentide esinduste arv on sama nagu Telial (näiteks Narvas). Autori ettepanek on suurendada teenindajate arv Telia Eesti ASi esindustes. Tänu sellele oleks võimalik jagada tööd teenindajate vahel ja kui ühed teenindajad tegelevad tagaruumis kauba vastuvõtmisega, kirjadele vastamisega jms tööga, mida esinduses tuleb teha, võivad teised kogu oma aja pühendada klientide teenindamisele.

Kliendid ei pea siis enam ootama pikas järjekorras. Kui teenindaja märkab kohe klienti selle sisenedes juba eemalt ning näitab oma olekuga üles teenindusvalmidust, tõuseb kindlasti ka kliendirahulolu teenindusprotsessiga. Vastasel juhul võib ettevõtte tulevikus kaotada oma turuliidri positsiooni ning ettevõtte turuosa telekommunikatsiooni turul

võib langeda. Praegustel tingimustel ettevõtte ei saa tagada igale kliendile head teenindamist, kuna inimressursid on hästi piiratud.

Teisel teenindusprotsessi etapil ehk müügiesitlusel, on Telia teenindajad väga edukad. Uuring näitas, et Telia teenindajad oskavad juhtida vestlust kliendiga ja leida kõige parema lahenduse tema jaoks ning esitleda ettevõtte teenuseid asjatundlikult.

Sellel etapil autor soovib teenindajatel mitte karta teha kliendile lisamüüki, kuna õigustatud ja hästi tehtud lisamüük võib kliendirahulolu tõsta kõrgemale. Klient ise ei pruugi teada kõiki teenuseid ja tooteid, mida Telia Eesti AS talle võib pakkuda.

Kolmandal etapil ehk kliendi vastuargumentidega tegelemisel selgus, et Telia Eesti ASi teenindajad tegelevad sellega palju paremini kui konkurendid ning oskavad põhjendada kliendile, miks mingi pakkumine on tema jaoks parem kui teine. Autor soovib säilitada seda oskust kõrgel tasemel ka tulevikus.

Teenindusprotsessi viimasel etapil ehk müügi sulgemisel ja kontakti lõpetamisel selgus, et Telia Eesti AS ning tema konkurentide teenindajad ei veendu selles, kas klient on kogu infost õigesti aru saanud. Telia Eesti AS ja selle konkurendid on selles osas võrdsed nõrgad. Autor arvab, et seda tuleb kindlasti teha, kuna tulevikus see aitab vältida kliendi pretensiooni. Kõik inimesed erinevad ja iga inimene mõistab sõnade konteksti omamoodi. Niisiis, kui teenindaja lihtsalt selgitab kliendile, mis on tellitud toote makse- ja kasutustingimused, siis tavaliselt see info ei ole piisav.

Autor soovib teenindajatel vestluse lõpus täpsustavate küsimuste kaudu veenduda selles, et klient on kogu infost õigesti aru saanud. Või anda kliendile infolehti kaasa, kus valitud paketi tingimused ja hinnad oleksid põhjalikult lahti kirjutatud ning selgitatud.

Samuti selgus uuringu käigus, et kontakti lõpus Telia teenindajad ütlevad kliendile tavapärase hüvastijätku asemel midagi positiivset harva. Teenindajad, kes töötavad Elisa Eesti ASi esinduses, on selles küsimuses paremad kui Telia Eesti ASi teenindajad, kuna Elisa Eesti ASi esindustes kuulis testklient hüvastijätku asemel midagi positiivset väga tihti. Autor soovib sellele pöörata rohkem tähelepanu, kuna hea soov kliendile kontakti lõpus, mõjutab kliendirahulolu positiivselt.

Võib öelda, et kõige paremad klienditeenindajad on abivalmid, sõbralikud ja heatujulised. Tuleb kuulata klienti nii palju kui võimalik ja püüda kliendi seisukohta täielikult mõista. Vahel on hea teha vestluse käigus vahekokkuvõtteid ja sõnastada

kliendi õeldu oma sõnadega ümber. Kliendiga vestluse lõppedes peab klienditeenindaja tegema kokkuvõtte sellest, millest nad rääkisid ja kuidas nad edasi liiguvad.

Samuti tuleb tunda huvi, kas kõik kliendi küsimused said vastuse, et ta ei peaks samal teemal uuesti ühendust võtma. Kontakti lõpus meeldejäävaks lõpetuseks tuleb anda kliendile kaasa personaalne soov.

Autor pakub läbi viia Telia Eesti ASi teenindajate jaoks lisakoolitused, mis õpetavad teenindajaid, kuidas on võimalik veenduda selles, et kõik info, mis oli kliendile edastatud on tema poolt õigesti aru saanud. See on tähtis, kuna aitab kliendi suhtlemisel vältida arusaamatusi. Veel üks autori ettepanek on organiseerida koolitused, mis õpetavad teenindajaid teha klientidele lisamüüki, kuna lisamüük, eriti siis, kui ta on õigustatud, mõjutab kliendirahulolu positiivselt. Autori arvates on oluline säilitada teenindajate pädevus praegusel tasemel, kuna teenindajate head teadmised pakutavate teenuste kohta mõjutavad kliendirahulolu positiivselt ning see on tugev konkurentsi eelis.

KOKKUVÕTE

Lõputöös „Kliendirahulolu teenindusega AS Telia Eesti esindustes võrreldes konkureerivate ettevõtetega“ tõstatatud teema on aktuaalne, sest kaasaegsel Eesti telekommunikatsiooni turul valitseb ettevõtete vahel tihe konkurents, mis nõuab neilt üha paremini hoolitseda kliendi vajaduste rahuldamise eest. Selleks, et tulu saada ja edaspidi edukalt areneda, tuleb Telia Eesti ASil jälgida oma klientide rahulolu ning pidevalt võrrelda oma klientide rahulolu konkureerivate ettevõtete klientide rahuloluga.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada Telia Eesti ASi klientide rahulolu ettevõtte teenindusprotsessiga esinduses võrreldes konkureerivate ettevõtete klientide rahuloluga ning ettevõtte juhtkonna jaoks ettepanekute väljatöötamine kliendirahulolu säilitamiseks ja tõstmiseks.

Lõputöö ülesanded oli järgmised:

- 1) Esitada teoreetilised alused kliendirahulolu ja seda mõjutavate tegurite kohta.
- 2) Välja selgitada seos teenindusprotsessi ja töö tulemuslikkuse vahel.
- 3) Välja selgitada seos kliendirahulolu ja konkurentsi vahel.
- 4) Selgitada välja kliendirahulolu mõõtmise võimalustest ning valida välja meetodid uuringu läbiviimiseks.
- 5) Iseloomustada Telia Eesti ASi ja tema konkurente.
- 6) Välja töötada kliendirahulolu ülesanded ning valida metoodika uuringu läbi viimiseks.
- 7) Viia läbi kliendirahulolu uuring ning töödelda uuringu tulemusi.
- 8) Välja töötada Telia Eesti ASi juhtkonna jaoks ettepanekud kliendirahulolu säilitamiseks ja parendamiseks.

Samuti viis autor läbi kaks intervjuud 2017. aasta aprillikuus. Intervjuus osales kaks inimest: Telia Eesti ASi suurkliendi haldur ning Narva ja Jõhvi esinduste juht. Küsimused keskendusid Telia Eesti ASi teenindusprotsessile ning võimalustele teenindusprotsessi parendamiseks. Samuti esitas autor küsimusi Telia Eesti ASi eelistest konkurentide ees ning võimalustest, kuidas need eelised tulevikus säilitada.

Lõputöös autor vastab küsimustele, mis on konkurents ja kuidas see on seotud kliendirahuloluga. Lõputöös on kasutatud juhtumisuuring, kus juhtum hõlmab kolme ettevõtet – Tele 2 Eesti AS, Elisa Eesti AS ning Telia Eesti AS teenindusprotsessi esinduses.

Arvestades seda, et kõigi kolme ettevõtte esindused asuvad üle Eesti ning kõik esindused töötavad sarnaselt, valis autor kliendirahulolu uuringu läbiviimiseks Narva linna. Kuna Narva linnas on esitatud kõik kolm ettevõtet ning Narva on kolmas linn Eestis suuruse ja elanikkonna arvu järgi.

Lõputöö uuringus kasutas autor järgmisi meetodeid: testkülastus ja intervjuu – andmete kogumiseks, andmete statistiline töötlemine ja graafiline analüüs. Autor valis testkülastuse meetodi, kuna see jälgib teenindusprotsessi otseselt ning analüüsib, mida ja mil viisil tehti.

Uurimuse läbiviimiseks valis autor kvalitatiivse uurimismeetodi. Uuritava kliendikogumi esindamiseks valis autor testkülastajad ehk valimi kindlate omaduste järgi. Autor valis erinevas vanuses testkülastajaid, kuna Telia Eesti ASi klientide hulgas on nii noored kui ka vanemad inimesed, nii töötajad kui tippjuhid, nii üliõpilased kui pensionärid. Koostatud küsimused võimaldasid leida Telia Eesti ASi teenindusprotsessis nii tegevaid kui ka nõrgemaid külgi võrreldes konkureerivate ettevõtetega.

Testkülastuse jaoks koostas lõputöö autor küsimustiku, mis põhineb teenindusprotsessi etappidel ning ettevõtte teenindusstandardil. Autor ise viis läbi intervjuud iga testkliendiga pärast tema esinduses käimist ning kandis saadud vastused tabelisse. Tabeli põhjal töötles autor andmeid ja kujundas joonised programmis Microsoft Excel 2010.

Iga testklient pidi käima kolmes erinevas esinduses (Telia esindus, Elisa esindus ning Tele 2 esindus) ja kõigil testklientidel olid ühesugused ülesanded ja legend testkülastuse jaoks. Legendi järgi testkliendil oli vaja liituda mobiilse internetiga suveperioodiks.

Kliendirahulolu uuringu käigus ajavahemikul 07.04.-21.04.2017 tehti 24 testkülastust. Autor sai 24 ankeeti, millest sai andmeid analüüsi läbiviimiseks. Lõputöös esitas autor tulemused kindlas järjekorras, järgides teenindusprotsessi kulgu algusest lõpuni: kontakti loomine, müügiesitlus, vastuväidetega tegelemine, müügi sulgemine.

Uuring näitas, et teenindusprotsessi esimesel etapil ehk kliendiga kontakti loomisel on Telia Eesti ASi tulemus nõrk. Elisa Eesti ASi teenindusprotsess sellel etapil on parem. Kliendirahulolu uuringu andmete põhjal võib öelda, et tavaliselt Telia Eesti ASi teenindajad ei märka klienti kohe pärast esindusse sisenemist. Autori ettepanek on korraldada Telia Eesti ASi teenindajatele lisakoolitusi, mis võimaldaks õpetada teenindajaid kohe märkama esindusse sisenevat klienti. Samuti teeb autor ettepaneku suurendada Telia Eesti ASi esindustes teenindajate arvu, et tagada kõigile Telia Eesti ASi klientidele kõrgetasemeline teenindus.

Teisel teenindusprotsessi etapil ehk müügiesitlusel on Telia Eesti ASi teenindajad väga edukad ning tulemused on suurepärased. Uuring näitas, et Telia Eesti ASi teenindajad oskavad juhtida vestlust kliendiga ja leida kõige paremat lahendust tema jaoks ning esitleda ettevõtte teenuseid asjatundlikult. Selle teenindusprotsessi etapil on Telia Eesti AS konkurentidest parem. Aga nagu näitas uuring ei tee Telia Eesti ASi teenindajad ega tema konkurentide teenindajad sellel etapil lisamüüki. Autori ettepanek on korraldada Telia Eesti ASi teenindajate jaoks lisakoolitusi, mis õpetaks teenindajaid sõltumata sellest, millise küsimusega klient pöördus esindusse, teha kliendile lisamüüki.

Kolmandal teenindusprotsessi etapil ehk kliendi vastuargumentidega tegelemisel edestab Telia Eesti AS oma konkurente. Ettevõtte teenindajad oskavad hästi põhjendada kliendile, miks mingi pakkumine on tema jaoks parem kui teine. Autori soovitus säilitada see Telia Eesti ASi teenindusprotsessi tugevaspekt samal tasemel ka tulevikus.

Teenindusprotsessi viimasel etapil ehk müügi sulgemisel ja kontakti lõpetamisel Telia Eesti AS ning selle konkurentide teenindajad ei veendu selles, kas klient on kogu infost õigesti aru saanud. Telia Eesti AS ja selle konkurendid selles osas on võrdsed nõrgad. Autori ettepanek on viia läbi koolitus, mis kohustaks teenindajaid veendumata, et kogu info, mis oli kliendile edastatud, on tema poolt õigesti aru saadud. Teenindajad peavad seda tegema klientidega arusaamatuste vältimiseks.

Uuring näitas, et kontakti lõpus Telia Eesti ASi teenindajad ütlevad kliendile harva tavapärase hüvastijätku asemel midagi positiivset. Elisa Eesti ASi teenindusprotsess on sellel etapil parem kui Telia Eesti ASil. Autori ettepanek ettevõtte juhtkonnale on pöörata rohkem tähelepanu sellele teenindusprotsessi etapile, kuna hea soov kliendile kontakti lõpus mõjutab kliendi rahulolu positiivselt.

Telia Eesti ASi teenindusprotsessi nõrgad etapid konkurentidega võrreldes on esimene ja viimane etapp ehk kliendiga kontakti loomine ning müügi sulgemine ja kontakti lõpp. Nendel etappidel Telia eesti ASi teenindusprotsessi parendamiseks tegi autor ettevõtte juhtkonnale oma ettepanekud. Autor arvab, et kui kõik tema soovitused ellu rakendatakse, siis Telia Eesti AS kindlasti suudab oma konkurente esindustes teenindamise osas seljatada.

SUMMARY

CUSTOMER SATISFACTION WITH THE SERVICES OF TELIA EESTI AS IN COMPARISON TO THOSE OF COMPETING COMPANIES'

There is currently an intensive competition on the ICT market and to remain competitive, to retain and increase the number of customers, provision of excellent customer services is necessary. The actuality of the current graduation paper arises from the fact that Telia Eesti AS needs to retain its largest market share on the ICT market in the current conditions.

The main priority of the company is to retain its number of customers as the mobility of customers from one ICT provider to the other is rather high. The only aspect that could help keep the company in its current position is customer service that needs to be on a high level.

The purpose of the thesis is to ascertain the level of satisfaction of Telia Eesti AS clientele with customer services provided in the representative offices, compare the results with the customer satisfaction levels of other competitive companies and to elaborate proposals for the management of the company on how to retain and enhance customer satisfaction.

The research problem of the current thesis is customer satisfaction with the customer service process in the representative offices of Telia Eesti AS, which is currently not high-level enough to hinder clients from transferring their numbers to a competing company.

The thesis consists of two chapters: the theoretical and the empirical chapter. The first chapter gives an overview of the formation of customer satisfaction, the importance of customer satisfaction, methods and models of evaluating customer satisfaction and the connections between customer service, competition and productivity of the company. The theoretical chapter is based on the specialised literature by Algins Perensi, Christian Gröroosi, Maaja Vaadi and other authors.

The empirical chapter includes a description of TELIA Eesti AS, TELE 2 Eesti AS and Elisa Eesti AS. In carrying out the study, the following methods were used: Mystery

Shopping and interview. The author chose a qualitative research method for conducting the study and a quantitative approach when interpreting the answers to open questions.

The thesis includes a case study that encompasses three companies (Telia, Tele 2 and Elisa). Customer satisfaction study was conducted between 07.04- 21.04.2017 via 24 Mystery Shopping visitations. The author collected 24 questionnaires which contained data for the analysis. The author presented the results in a specific order based on the customer service process: connecting with the customer, sale presentation, dealing with objections, closing the sale.

Since all three companies have representative offices all over Estonia and all the representative offices work in a similar manner, the author decided to conduct the study in Narva as it has representative offices of all three companies and it is the third largest city in Estonia based on size and population.

Each Mystery Shopper had to visit the representative offices of Telia Eesti AS, Elisa Eesti AS and Tele 2 Eesti AS with identical tasks and legend. According to the legend the customer needed to join mobile internet service for the summer period.

The study revealed that in the case of Telia Eesti AS the first stage of customer service- connecting with the customer- is weak. The results of the second stage of customer service were very good, proving that the sales representatives are successful at their job. The results also revealed that no additional sales attempts are made during this stage by neither Telia Eesti AS' nor its competitors' sales representatives. Telia Eesti AS sales representatives received the highest result in the third stage- dealing with objections. The last stage of the customer service process- closing the sales and end of contact- was equally weak in the case of all three companies as the sales representatives did not ascertain whether the customer has understood all the information correctly.

During the interview with Telia Eesti AS manager of business customers and the director of the Narva and the Jõhvi offices, the author ascertained that the current management has no specific plans to improve the customer service process.

Based on the results of the study, the author offers his recommendations for the improvement of customer services in the representative offices of Telia Eesti AS. The author believes that should all his recommendations be implemented, Telia Eesti AS will best its competition in the customer service aspect.

KIRJANDUS

Arrak, Andres; Eamets, Raul; Viiol, Avo 1992. *Rahvamajandus Economicsi alusel I. osa (mikrotasand)*. Tartu: Avita.

Cochran, Craig 2003. *Customer Satisfaction: Tools, Techniques, and Formulas for Success*. Chico: Patton Professional.

Dictionary — The Concise Oxford Dictionary. New York, 1990.

Dwyer, Sean; Hill, John; Martin, Warren 2000. *An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods*. – Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 20, No. 3, 151-159.

Grönroos, Christian 1990. *Service Management: A Management Focus for Service Competition*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 1 Issue: 1.

Grönroos, Christian 2007. *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. 3. West Sussex: John Wiley & Sons Limited.

Hernon, Peter; Whitman, John Russell 2001. *Delivering Satisfaction and Service Quality: A Customer-based Approach for Libraries*. Chicago: American Library Association.

Howe, Niel; Strauss, William 1991. *Generations. The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Co. 436 — viidatud Kristi Goldberg *Tööandja valmisolek Z-põlvkonna tööturule sisenemiseks AS Enefit Kaevanduste näitel* 2017: 4 kaudu.

Iacobucci, Dawn; Amy Ostrom; Kent Grayson 1995. *Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction. The Voice of the Consumer*. Journal of Consumer Psychology, 4 (3), 277-303.

Laherand, Meri-Liis 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk OÜ.

Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen 2001. *Service marketing: People, Tehnology, Strategy*. New Jersey: Services Marketing, 7th edition.

Moncrief, William C.; Marshall, Greg W. 2005. *The evolution of the seven steps of selling*. Industrial Marketing Management, Vol. 34, No. 1, 13-22.

Perens, Algins 1998. *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim

Rai, Alok Kumar; Srivastava, Medha 2014. *Customer loyalty. Concept, Context and Character*. McGraw Hill Education (India) Private Limited. New Delhi.

Reichheld, Frederick F. 2001. *The loyalty effect: the hidden Force behind growth, profits and lasting value*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Reichheld, Frederick F. 2002. *Lojaalsuse reeglid*. Tartu: Väike vanker.

Siimon, Andrus 2009. *Kaubandus. Põhimõisted ja seosed*. Tallinn: REKK.

Sõnaraamat -- Eesti Keele Seletav Sõnaraamat. Tallinn, 2009.

Teeninduskäsiraamat 2005-2010 Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.

Vadi, Maaja 2002. *Muügisuhtlemine* Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.

Wilson, Charles 2003. *Tulusad kliendid: kuidas neid ära tunda, arendada ja hoida*. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus.

Andmed

NPS Net Promoter – Soovitusindeksi ametlik koduleht: <http://www.netpromoter.com>

(viimati vaadatud 12.06.2017)

Elisa Eesti AS koduleht: <https://www.elisa.ee> (viimati vaadatud 12.06.2017)

TELE 2 Eesti AS koduleht: <https://www.tele2.ee> (viimati vaadatud 12.06.2017)

Telia Eesti AS koduleht: <https://www.telia.ee> (viimati vaadatud 12.06.2017)

Narva linna koduleht: <http://narva.ee/ee/linnakodanikule/> (viimati vaadatud 12.06.2017)

Krediidiinfo koduleht: <https://www.e-krediidiinfo.ee/> (viimati vaadatud 12.06.2017)

MSPA Europe koduleht: <http://www.mspa-eu.org/shopper-faq.html> (viimati vaadatud 12.06.2017)

LISA 1

Küsimustik testklientide jaoks (autori koostatud).

Jah- vastus: 2

Ei- vastus: 1

Ei saa hinnata: 0

№	Küsimused	Jah	Ei	Ei saa hinnata
1	Kas teenindajal oli nimesilt rinnas?			
2	Kas teenindaja kandis ametiriietust?			
3	Kas teenindaja märkas Teid sisenedes juba eemalt ning näitas oma olekuga üles teenindusvalmidust?			
4	Kas teenindaja oskas suhelda Teie poolt valitud keeles?			
5	Kas teenindajal juhtis vestlust kogu kontakti ulatuses?			
6	Kas teenindaja kuulas Teid tähelepanelikult?			

7	Kas teenindaja selgitas välja Teie vajadused?			
8	Kas teenindaja käitus korrektset?			
9	Kas teenindaja veendus, et Te olete kogu infost õigesti aru saanud?			
10	Kas teenindaja tundis pakutavaid tooteid ja teenuseid?			
11	Kas teenindaja oskas Teie vastuargumentidega tegeleda?			
12	Kas teenindaja proovis sooritada lisamüüki?			
13	Kas teenindaja selgitas Teile piisavalt põhjalikult, mis on tellitud teenuse makse- ja kasutustingimused?			
14	Kas teenindaja ütles Teile tavapärase hüvastijātu asemel midagi positiivset?			
15	Üldmulje: kas teenindaja teenindas Teid hästi ning oli Teile kasulik?			

LISA 2

Küsimused Telia Eesti ASi suurkliendi halduriga ning Narva ja Jõhvi esinduste juhiga intervjuu jaoks.

1.	Mis on Telia esinduse teenindusprotsessis kõige tähtsam? Miks?
2.	Mida on vaja muuta Telia Eesti AS-i teenindusprotsessis arvestades minu uuringu tulemusi? Kuidas seda teha?
3.	Kuhu ettevõtte tahab välja jõuda?
4.	Mida on vaja teha, et ettevõtte kliendirahulolu kõrgel tasemel säilitada?
5.	Kuidas on võimalik tõsta kliendirahulolu?