

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Artjom Savrin, Ardo Roosenberg

ÜHTSE KLIENDIKAEBUSTE MENETLEMISE SÜSTEEMI LOOMISE VÕIMALIKKUS
EESTI TEENINDUSETTEVÕETETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: doktor Andres Kuusik

Tartu 2024

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Kliendikaebused, nende põhjused ja tähtsus, seos rahulolu ja lojaalsusega ning erinevad süsteemid menetlemiseks	6
1.1. Kliendikaebused, nende tekkimise põhjused ja vajalikkus.....	6
1.2. Kliendikaebuste menetlemise olulisus ja selle mõju klientide rahulolule ja lojaalsusele....	9
1.3. Juhtimissüsteemid kliendikaebuste menetlemiseks: CRM, TQM ja CEM.....	13
2. Kliendikaebuste menetlemise põhimõtted neljas Eesti teenindusettevõttes.....	26
2.1. Uuringu meetodika ja valimisse valitud ettevõtete tutvustus	26
2.2 Kaebuste lahendamine Eesti neljas teenindusettevõttes	30
2.3 Järeldused.....	40
Kokkuvõtte	44
Kasutatud allikad	46
Lisad	54
Lisa A. Intervjuu küsimused	54
Summary.....	56

Sissejuhatus

Kliendikaebused on oluline näitaja teenindustevõtete tervises seisundi kohta ning kaebuste asjakohane käsitlemine võib oluliselt mõjutada ettevõtte mainet ja edukust. Teenindussektoris, kus klientide ootused on sageli kõrged ja konkurents tihe, muutub kliendikaebuste efektiivne menetlemine üha olulisemaks, et vastata klientide nõudmistele ja säilitada ettevõtte konkurentsivõime. Teaduskirjandusest tulenevalt on selge, et kliendikaebuste käsitus on ettevõtete jaoks kriitilise tähtsusega (Shooshtari et al., 2018). Lisaks on uuritud, kuidas kliendikaebused mõjutavad organisatsiooni pühendumist teenusekvaliteedi tõstmiseks (Tao et al., 2016) ning kuidas kaebuste adekvaatne käsitlemine võib aendada klientide lojaalsust (Homburg & Fürst, 2005). Samuti on pööratud tähelepanu organisatsiooni kaebuste haldamise süsteemile ja selle standardiseerimisele, mis aitab kaasa parema teenusekvaliteedi tagamisele (Shooshtari et al., 2018) ning uuritud, kuidas organisatsioonid saavad klientide kaebuste lahendamist kasutada oma arengueesmärkide saavutamiseks (Yilmaz et al., 2016).

Paljude ettevõtete jaoks on väljakutse, kuidas tõhusalt käsitleda kaebuseid ning õppida neist, et järjepidevalt tõsta nii teenusekvaliteeti kui ka klientide rahuolu. Selleks on olemas mitmeid süsteeme, näiteks kliendisuhete juhtimine (CRM), kvaliteedijuhtimine (TQM) ja kliendikogemuse juhtimine (CEM), millest igal süsteemil on oma lähenemised ja eelised. Ettevõtted peavad valima, milline süsteem sobib nende tegevusvaldkonnaga kõige paremini, arvestades selle valdkonna spetsiifikat. See nõuab ettevõtetelt hoolikat kaalumist ja valikut vastavalt nende tegevusvaldkonna vajadustele ja eripäradele. Sobiva süsteemi valikul on ettevõtetel oluline mõista, kas süsteemide kohandamine vastavalt ettevõtte tegevusvaldkonnale on vajalik või mitte ning kas olemasolevad süsteemid suudavad tõhusalt toimida hoolimata ettevõtte tegevusvaldkonnast.

Sellest lähtuvalt on käesoleva töö eesmärk välja selgitada, kas on võimalik luua teenindustevõtetele ühtne kliendikaebuste menetlemise süsteem, olenemata ettevõtte tegevusvaldkonnast.

Selleks oleme valinud mitmekesise valiku ettevõtteid erinevatest sektoritest nagu jaekaubandus, telekommunikatsioon, reisijate transport ja pangandus ning kõik need ettevõtted on seotud teenindustega. Uuringu jaoks on valitud need valdkonnad, võttes arvesse ettevõtete spetsiifilisi omadusi ja väljakutseid kliendikaebuste menetlemisel. Käesolev töö püüab saada põhjalikuma arusaama sellest, kuidas erinevad sektorid lahendavad kliendikaebusi ning milliseid meetodeid ja strateegiaid nad rakendavad, et parandada oma klienditeenindust, pakkuda parimat kliendikogemust ja samal ajal säilitada ka klientide usaldus. Tulenevalt käesoleva töö eesmärgist on seatud järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada kirjanduse ülevaate abil välja kliendikaebuste tekkimise põhjused.

- Selgitada välja kliendikaebuste menetlemise olulisus ja selle mõju klientide rahulolule ning lojaalsusele.
- Selgitada välja milliste juhtimissüsteemide abil on ettevõtetel võimalik menetleda kliendikaebuseid.
- Läbi viia intervjuud erinevate teenindusettevõtete seas ja välja selgitada, millised juhtimissüsteeme või protsesse kasutatakse kliendikaebuste menetlemisel.
- Analüüsida, millised on peamised eripärad ja väljakutsed kliendikaebuste menetlemise süsteemide rakendamisel erinevates teenindusvaldkondades.
- Selgitada välja, kui suured on erinevused ettevõtete süsteemides ja protsessides ning kas on võimalik neile luua ühtne süsteem.

Selline lähenemine võimaldab meil avastada võimalikke ühisjooni ja erinevusi erinevate sektorite vahel ning leida parimaid praktikaid ja soovitusi kliendikaebuste menetlemiseks üldiselt.

Magistritöö keskendub kliendikaebuste teemale ning see on struktureeritud mitmeks peatükiks vastavalt uuritavatele teemadele. Esimeses peatükis uuritakse põhjalikult kliendikaebuste olemust, nende tekkepõhjuseid ja menetlemise tähtsust, käsitledes samuti nende mõju klientide rahulolule ja lojaalsusele. Järgnevalt keskendutakse kliendikaebuste menetlemise protsessidele, sealhulgas kliendisuhete juhtimisele, kliendikogemuse juhtimisele ja kvaliteedijuhtimisele ning antakse soovitusi kaebuste tõhusaks lahendamiseks. Teises peatükis tutvustavad autorid läbi viidud empiirilist uuringut (neli intervjuud erinevas teenindussektoris tegutseva Eesti ettevõttega), mille järel analüüsitakse saadud andmeid. Tuginedes saadud andmetele ja intervjuudele, analüüsivad käesoleva töö autorid, kas on võimalik luua kliendikaebuste menetlemise süsteem, mis sobib igale teenindusettevõttele, sõltumata tegevusalast.

Märksõnad: kliendikaebused, kliendikaebuste menetlemise süsteem, CRM, CEM ja TQM, lojaalsus, rahulolu, teenindusettevõtted

Teaduseriala kood CERCS: S180 Majandus, ökonomeetrika, majandusteooria, majanduslikud süsteemid, majanduspoliitika

1. Kliendikaebused, nende põhjused ja tähtsus, seos rahulolu ja lojaalsusega ning erinevad süsteemid menetlemiseks

1.1. Kliendikaebused, nende tekkimise põhjused ja vajalikkus

Kaasaegses ärikeskkonnas on ettevõtte edukuse seisukohalt ülimalt oluline tagada klientide rahulolu ja lojaalsus. Võtmetegurid, mis mõjutavad nende kahe aspekti tasakaalu, on kliendikaebuste põhjused ja nende tõhus käsitlemine. Kliendi poolt kaebuse esitamine ettevõttele on keeruline nähtus, mis seob endas emotsionaalseid reaktsioone, sündmuste hindamist ja sotsiaalset mõju. Selle nähtuse mõistmine on oluline, kuna see aitab ettevõtetel paremini mõista, miks kliendid kaebavad ning seeläbi paremini reageerida nende vajadustele ja muredele. Käesolevas peatükis keskendume kliendikaebuste rollile klientide rahulolu ja lojaalsuse kujunemisel. Määratleme kliendikaebused, seejärel suuname tähelepanu kliendikaebuste esitamise põhjustele, püüdes tuvastada nende aluseks olevaid tegureid ja dünaamikat. Lisaks anname ülevaate erinevatest lähenemisviisidest ja meetoditest, mida ettevõtted saavad kasutada, et tõhusalt reageerida kliendikaebustele.

von Janda et al. (2021) on välja toonud, et ettevõtted seisavad sageli silmitsi olukorraga, kus klientide kaebusi tajutakse kui häirivaid elemente. Siiski võib selguda, et klientide kaebused on äärmiselt väärtuslik ressurs, mida ettevõtted võiksid hindama õppida. Klientide kaebused toimivad sageli kui märk sellest, kus ettevõtte võiks oma teenuseid või tooteid täiustada. Kowalski (1996, viidatud Wang et al., 2022:2882) defineerib kaebamist, kui "*rahulolematuse väljendamist emotsioonide väljaelamiseks või intrapsüühiliste eesmärkide, interpersonaalsete eesmärkide või mõlema saavutamiseks*". Staussi & Seideli (2010 viidatud Faed et al., 2014:34), samuti defineerivad kaebust nagu: "*suuline või kirjalik rahulolematuse väljendus, mis saadab ettevõttele või teenusepakkujale hoiatuse tema käitumise, teenuse või toote(de) kohta*." Lisaks sellele on (Faed & Forbes, 2010:2234) sõnastanud kaebuste definitsiooni järgmisel: "*Kaebused on rahulolematuse väljendus, mida illustreeritakse ettevõtetes eesmärgiga tutvustada teenuse- või tootepakkujale suhtumist, mis on sisemiselt saavutatud ja kogetud negatiivset mõju avaldavast ning muuta kritiseeritud käitumist*." Eeltoodud definitsioonide põhjal võib kokkuvõtlikult öelda, et kaebamine on kliendi rahulolematuse väljendus seoses teenuse või tootega. Seega võib järeldada, et kaebused tekivad siis, kui klient ei ole rahulolev pakutud teenuse/toodega, mis loob kliendile negatiivsest kogemust. Sama on välja toonud ka Berry et al. (2018), et kliendikaebuseid põhjustab rahulolematust teenuse või tootega.

Homburg & Fürst (2005) on märkinud, et hoolimata ettevõtete ettevaatusabinõudest võivad ettevõtte ja kliendi vahel tekkida probleemid, mis sunnivad ettevõtet regulaarselt silmitsi seisma klientide kaebustega. See etapp mängib kriitilist rolli ettevõtte suhete dünaamikas klientidega, kuna kaebuste käsitlemine toimib omamoodi testina ettevõtte kliendikesksusele. Halva reageerimise korral võib negatiivne tagasiside süveneda, kuid suurepärane kaebuste

lahendamine võib parimal juhul suurendada klientide rahulolu ja lojaalsust isegi rohkem, kui enne esinenud probleemi. S.Phahmixay et al. (2021) märgib, et kaebuste haldamise süsteemi ebatõhusus tuleneb töötajate ja juhtide kaitsereaktsioonidest, kes näevad kaebusi häirivatena, mitte võimalustena. See takistab kaebuste põhjuste süvitsi analüüsimist ja süsteemi parendamist. Ettevõtted peaksid muutma suhtumist kaebustesse, nähes neid väärtusliku tagasisidena ja kasutades neid organisatsiooni arengu ning kliendisuhete parandamiseks. Selleks on vaja põhjalikumaid strateegiaid, mis hõlmab klientide kaasamist ja süsteemseid täiustusi.

Yan et al. (2017) uurimus näitab, et interneti ja e-kaubanduse kiire laienemine on suurendanud veebiostude ja veebi tagasiside hulka. Sotsiaalmeedia kasutamine on kasvanud, võimaldades inimestel vabalt väljendada arvamusi ja mõjutada organisatsioonide mainet (Anagun et al., 2022). Ettevõtted peavad arvestama mitmesuguste klienditeeninduskanalitega, mis nõuavad tõhusaid süsteeme kaebuste käsitlemiseks ja neile reageerimiseks.

Kuna tagasiside maht ettevõtetele on kasvanud, siis vastavalt Benlahbib & Nfaoui (2020) uuringule muudab see ettevõtetele klientidele vastamise keerulisemaks, sest tarbijakaebuste õigeaegne lahendamine on tihti väljakutse. See olukord võib viia olemasolevate klientide kaotamiseni ja raskendada uute klientide leidmist. Seega vastavalt Bhatnagar (2022) uurimusele, on oluline uurida ja mõista, mis paneb mõningaid kliente olema lojaalsemad, kui teised, ning millised tegurid suunavad neid looma pikaajalisi suhteid teenusepakkujatega. Nende küsimuste mõistmine on ettevõttele võtmetähtsusega jätkusuutliku ja suurema kasumi saavutamiseks ning seetõttu on see oluline organisatsioonide edukuse ja püsimise seisukohast. Lõpuks teevad lojaalsed kliendid rohkem oste ja kulutavad suurema summa, kui need, kes tihti vahetavad teenusepakkujat ning lojaalsete klientide säilitamine on kulutõhusam, kui uute klientide leidmine. Seega nagu Benlahbib & Nfaoui (2020) välja toovad, siis ärikeskkonnas, kus konkurents pidevalt kasvab, peavad ettevõtted pidevalt uuendama oma strateegiaid nii tootmise kui ka turunduse valdkonnas. See on eriti ilmne müügijärgses teeninduses, kus ettevõtted saavad mitte ainult säilitada olemasolevaid kliente vaid ka luua uusi võimalusi ja suhteid.

Oluline on meeles pidada, et rahulolematuse ja lahendamata kaebused võivad oluliselt kahjustada ettevõtte mainet ja usaldusväarsust. Seetõttu on äärmiselt oluline jätkata kliendirahulolu taseme jälgimist, hoida see kõrgel ja kiiresti reageerida klientide kaebustele ja muredele. See tagab jätkusuutliku ja eduka äritegevuse keskkonna. (AL-Marshadi et al., 2022; Berry et al., 2018) Ettevõtted, kes suudavad pidevalt täiustada kliendisuhete haldamist ja tagada kliendirahulolu, saavutavad konkurentsieelise ning loovad usaldusväärse ja lojaalse klientide baasi, mis toetab nende pikaajalist edu turul.

Välja on toodud, et ettevõtte seisukohast on erakordselt oluline, kui rahulolematud kliendid otsustavad avaldada kaebuse või muul moel väljendada oma rahulolematust (Min et al.,

2019). See pakub väärtuslikku võimalust ettevõttele õppida rahulolematusest, millest võib tekkida vajadus teha asjakohaseid parandusi toodetes, teenustes või protsessides. Chebat et al. (2005) on välja toonud, et kui suur hulk rahulolematuid kliente otsustab mitte jagada oma rahulolematust organisatsiooniga, võib see olla ebasoodne nii klientide kui ka ettevõtte vaatevinklist. Selle juures on hüvitise pakkumine võtmetähtsusega tegur, mis mõjutab kaebuste esitamise tõenäosust. See motiveerib rahulolematuid tarbijaid astuma samme kaebuse esitamiseks, kuna neil on ootus saada hüvitist oma negatiivse kogemuse eest. Samas (Berry et al. (2018) on esile toonud, et klientidel puudub sageli motivatsioon kulutada täiendavaid ressursse kaebuse esitamiseks, kui sellega ei kaasne oodatud lisakasut. Sel põhjusel on tarbijatele oluline, et nende kulutatud ressursid oleksid selgelt seotud lisaväärtusega, mis vastab nende ootustele ja vajadustele.

Samuti on Chebat et al. (2005) ja von Janda et al. (2021) uuringud toonud esile, et rahulolematu kliendi otsus mitte esitada kaebust võib tuua ettevõttele kaasa kahjulikke tagajärgi, sealhulgas võimaliku kliendi, kes lõpetab ettevõtte teenuste kasutamise ning seega võib ettevõtte kaotada selle kliendi potentsiaalse tulevase sissetuleku. Uuringu statistika näitas, et kuigi 63% teenuse kasutajatest tunnistas oma rahulolematust pangateenustega, esitas kaebuse neist vaid 11%. See viitab sellele, et suur hulk rahulolematuid kliente ei anna ettevõttele vajalikku tagasisidet, mis võib kahjustada ettevõtte käivet ja tulude voogu.

Eelnevast võib järeldada, et rahulolematute klientide kaebuste mitteesitamine kujutab endast ettevõttele riski, kuna see võib viia klientide kaotamiseni ja võimaluse kaotamiseni teenuste kvaliteeti parandada. See omakorda võib mõjutada ettevõtte pikaajalist edu ja klientide lojaalsust. Seega on oluline julgustada ja hõlbustada rahulolematuid kliente kaebuste esitamisel, kaaludes isegi preemiatega motiveerimist, et tagada klientide tagasiside saamine ja paranduste tegemine.

Mõnikord pole klientide kaebused õigustatud, vaid pigem sisaldavad omakasu otsimist. Sellised kliendid võivad teadlikult esitada teenusepakkujatele ebaõiglasi kaebusi, lootuses saada hüvitist näiliste probleemide eest ja mitte teenuse tegelike puuduste tõttu. Nende kaebused ei tulene teenuse halvemusest, vaid on suunatud soodustuste saamisele. (Baker et al., 2012). Ro & Wong (2012) toovad esile, et näiteks hotellinduses on järjepidevalt rõhutatud teenuse kvaliteedi, rahulolu ja klientide lojaalsuse kõrge taseme tõstmise ja hoidmise olulisust. Eriti on tunnustatud kaebuste väärtust teenuse kvaliteedi parandamisel ja klientide hoidmisel. Min et al. (2019) on välja toonud, et enamik eeldab, et klientide kaebused on tingitud õigustatud rahulolematusest, on uuringud tuvastanud, et kaebused võivad pärineda klientidelt, kes kavatsevad probleeme teadlikult luua. Samas märgivad teadlased, et kaebamiskäitumist ei motiveeri alati majanduslikud tegurid. Näiteks Chan et al. (2017) on välja toonud, et kui kliendid on tugevalt

seotud pakutava teenuse või tootega, võib neil olla kõrge motivatsioon anda tagasisidet. Seda selleks, et organisatsioonil oleks võimalik teenust või toodet parendada.

Min et al. (2019) ja Chan et al. (2017) toovad esile, et uuringud on näidanud, et kaebusi esitatakse mitmel erineval põhjusel ja kliendi kaebamise käitumise taga peitub mitu olulist motivaatorit. Nendeks motivaatoriteks võivad olla näiteks soov saada hüvitist, aidata taastada enda enesehinnangut või soovist aidata parandada teenust või toodet.

Klientide kaebuste menetlemine moodustab olulise osa ettevõtete ja klientide vahelisest suhtlusest, hõlmates kaebuste vastuvõtmist, registreerimist, hindamist, lahendamist, tagasiside kogumist ning õppimist ja täiustamist. Tõhus kaebuste käsitlemine mitte ainult ei lahenda konkreetseid probleeme, vaid võimaldab ettevõtetel õppida ja arendada oma teenuseid ning kliendisuhteid. Kaebused esindavad väärtuslikku tagasisidet ning nende kiire ja professionaalne menetlemine võib suurendada klientide rahulolu ja lojaalsust. Seega on oluline, et ettevõtted suhtuksid kaebustesse avatult ja kasutaksid neid aktiivselt ettevõtte arengu ja maine parandamise eesmärgil. Lisaks sellele on klientide rahulolu oluline ka ärikeskkonnas. Pidevalt on vajalik jälgida klientide rahulolu ja kaebusi, et kujundada positiivset mainet ning reageerida tõhusalt klientide muutuvatele ootustele ja vajadustele.

1.2. Kliendikaebuste menetlemise olulisus ning selle mõju klientide rahulolule ja lojaalsusele

Erinevad uuringud on välja toonud kaebuste haldamise ja lahendamise olulisust, tuues esile, et sellesse investeerimine võib olla äärmiselt tasuv. Homburg & Fürst (2005) on välja toonud, et investeerimine kaebuste menetlemisse võib olla kõrge, ületades mõnikord isegi 100%. See näitab vajadust käsitleda kaebusi mitte ainult probleemidena, vaid ka võimalusena parandada ettevõtte suhteid klientidega ning suurendada nende rahulolu ja lojaalsust. Faed et al. (2014) toovad välja, et kaebused ja nende käsitlemine on tänapäeval klientide suhetes üliolulised ning konkurents mängib siin olulist rolli. Lisaks ei soovi ettevõtted tihti tunnustada, et neil esineb väljakutseid klientide kaebuste lahendamisel, kuid seni pole sellele probleemile täielikku lahendust leitud. Filip (2013) toob aga välja, et kliendikaebuste lahendamine ja nendest õppimine aitab organisatsioonil parandada oma teenuseid ja tooteid, mis vähendavad klientide negatiivseid kogemusi ja omakorda aitab taastada kliendi lojaalsust ja rahulolu.

Anagun et al. (2022) toonitavad, et ettevõtetel seisab ees oluline väljakutse säilitada konkurentsivõime tänapäeva kiiresti muutuv ärikeskkonnas. Üheks tõhusaks viisiks selle saavutamiseks on pöörata tähelepanu klientide tagasisidele ning seda kasutada protsesside, teenuste ja toodete pidevaks täiustamiseks. Minevikus võis kliendi tagasiside, eriti negatiivne tagasiside, tunduda ettevõtetele kulukas ja probleeme tekitavana. Tänapäeval hinnatakse

klientide tagasisidet hindamatu infona, mis suudab pakkuda ettevõtetele kriitilist sisendit, aidates neil tuvastada ja lahendada oma vigu ning probleeme. (Min et al., 2019)

Klientide rahulolu on iga eduka ettevõtte nurgakivi. Kaebuste ja tagasisidega tegelemine on sisuliselt osa klientide rahulolu tagamiseks, kuna see võimaldab ettevõtetel mõista ja reageerida klientide vajadustele ja ootustele. Kui ettevõtte suudab tõhusalt lahendada kaebusi ja kasutada tagasisidet teenuste või toodete parandamiseks, aitab see kaasa üldise kliendirahulolu suurenemisele. AL-Marshadi et al. (2022) ja Anagun et al. (2022) toovad välja, et kaasaegses tehnoloogia- ja konkurentsirohkes ärimaailmas on klientide rahulolu peamine mõõdupuu, millel on oluline mõju ettevõtetele erinevates valdkondades. Seetõttu seisavad ettevõtted silmitsi olulise väljakutsega, kus peamine eesmärk peaks olema mitte ainult toodete või teenuste müümine, vaid ka klientide ootuste täielik rahuldamine ja üldise rahulolu suurendamine. Kui ettevõtte pühendub klientide ootuste mõistmisele ja nende rahuldamisele, võib see viia parema kliendikogemuse loomiseni, mis omakorda loob eelduse pikaajalisele suhtele klientidega ning võib aidata vähendada kaebuste esinemist.

Seega eelnevat kokku võttes võib öelda, et kliendirahulolu mängib tänapäeva äritegevuses ja konkurentsikeskkonnas ühte võtmerollidest ning on väga oluline, kuidas ettevõtted oma klientidega suhtlevad. Samuti on ettevõtetele kliendirahulolu ja kaebuste pidev jälgimine muutunud äärmiselt oluliseks.

AL-Marshadi et al. (2022) on välja toonud, et ettevõtte maine turul on olulisel määral seotud klientide rahulolu tasemega, mida võivad mõjutada mitmed tegurid, näiteks uued tooted, kasutatavad toorained, tarneahela efektiivsus ja muud aspektid. Seetõttu on oluline tegeleda kliendirahulolu tõstvate teemadega järjekindlalt ja süstemaatiliselt, et tagada klientide rahulolu püsiv kõrge tase. Seda toetab Shooshtari et al. (2018) tuues välja, et kliendile orienteerituse tähtsust peetakse eduka ettevõtte jaoks hädavajalikuks. Laialt levinud on seisukoht, et edukas ettevõtte peab keskenduma klientide vajadustele ja neid vajadusi rahuldama, täites või ületades klientide ootuseid. Samuti on ka Wang et al. (2022) väitnud, et kliendi rahulolu uurimine peale ostu on oluline, kuna see võimaldab mõõta, kas ettevõtte täidab klientide ootusi. Kõrgem klientide rahulolu suurendab ettevõtte väärtust ja parandab selle lõpptulemust. Selle on tabavalt sõnastanud Singh & Sirdeshmukh (2000: lk 150) oma teadusartiklis järgmiselt: *“Tarbijate lojaalsus on kujunemas kahekümne esimese sajandi turuvaluutaks.”* Selle hindamatu väärtuse omandamiseks ja hoidmiseks on vaja mõista tarbijate ja teenusepakkujate vahelist suhtluse protsessi ning kuidas need vastastikku mõjutavad lojaalsust. Eriti oluline on teenuste osutamisel, kus klientide ja teenusepakkuja vaheline suhtlus on tihti emotsionaalse ja kogemusliku olemusega, ning kus tarbijate rahulolu sõltub suuresti mitte ainult teenuse tehnilisest kvaliteedist, vaid ka sellest, kuidas neid koheldakse ja milline on suhtlusprotsesside kvaliteet.

Teenusepakkujad, kes suudavad täpselt mõista tarbijate vajadusi, eelistusi ja ootusi, loovad eeldused tugevamate ja kestmamate sidemete loomiseks.

AL-Marshadi et al. (2022) defineerib klientide rahulolu kui tarbimiskogemuse või toote tegelikku toimivuse tulemust pärast selle kasutamist. See mõjutab otseselt ettevõtte mainet, kuna rahulolu soodustab maine kasvu, samas kui rahulolematust võib kaasa tuua halva maine ja sagedased kaebused. Seetõttu on oluline mõista, kuidas ettevõtted saavad kujundada strateegiaid klientide rahulolu suurendamiseks, toetades positiivset mainet ja lojaalsust. Samas Mittal et al. (2023) on seda määratletud ka hinnangut tootele või teenusele, mis vastab või ületab kliendi ootusi, arvestades ka järelstu hinnangut, võttes arvesse korduva ostu ootusi. Kliendirahulolu on seetõttu kliendi subjektiivne kokkuvõte tarbimiskogemustest, haarates nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte. Oliver (2014) on, nagu ka Mittal et al. (2023), lähenenud kliendirahulolule, kuid ta on sõnastanud selle, kui kliendi vastuse toote või teenuse tarbimisele ning selle omadustele. Oliver (2014) rõhutab kliendi reaktsiooni tähtsust, kui ta puutub kokku toote või teenusega, arvestades selle omadusi ja tarbimise protsessi. See kontseptsioon toob esile kliendirahulolu mitmekülgse olemuse, hõlmates emotsionaalseid ja funktsionaalseid aspekte toote või teenuse kogemisel. Alljärgnevalt on välja toodud erinevad kliendirahulolu definitsioonid.

Tabel 1

Erinevad kliendirahulolu definitsioonid

Teadusartikkel	Kliendirahulolu definitsioon
AL-Marshadi et al., 2022	Kliendirahulolu on tarbimiskogemuse või toote tegeliku toimivuse tulemus, mille mõju ulatub ettevõtte maine edendamisele kuni lojaalsuse toetamiseni ning halva maine ja kaebuste ennetamiseni.
Mittal.V et al., 2023	Kliendirahulolu on hinnang tootele või teenusele, mis vastab või ületab kliendi ootusi, haarates nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte, ning väljendab kliendi subjektiivset kokkuvõtet nauditavast ja rahuldustpakkuvast tarbimiskogemusest.
Oliver, 2014	Rahulolu on tarbija reaktsioon, hinnang sellele, et toote/teenuse omadus või toode või teenus ise on pakkunud või pakub tarbimisega seotud rahulolu.

Allikas: Autorite poolt koostatud teadusartiklite järgi

Tabelis 1 välja toodud definitsioonide järgi võib järeldada, et rahulolu on tarbija subjektiivne hinnang, mis põhineb tarbimiskogemusel või toote tegelikul toimimisel pärast selle kasutamist. See hinnang sisaldab ka toote või teenuse vastavust kliendi ootustele. Samuti hõlmab

rahulolu emotsionaalset reaktsiooni, kus tarbija hindab, kas toote või teenuse omadused on pakkunud nauditavat taset tarbimisega seotud ootustele ja vajadustele.

Min et al. (2019) rõhutab, et ettevõtete jaoks on kliendikaebuste vastuvõtmine ja mõistmine mitte ainult oluline vaid ka hädavajalik. Need kaebused pakuvad ettevõtetele väärtuslikku teavet ja võimalust parandada oma teenuseid ja tooteid, võttes arvesse kliendi tagasisidet. Yilmaz et al. (2016) lisab sellele, et kliendikaebused esitavad ettevõttele olulise õppimisvõimaluse. Need võimaldavad koguda strateegilist turuinfot, mis aitab paremini mõista, kuidas parandada siseprotsesse ja suunata juhtkonna tähelepanu spetsiifilistele probleemsetele valdkondadele. Klientide probleemide algpõhjuste mõistmine ja kaebustel põhinevate paranduste rakendamine soodustavad konkurentsiedu. Lisaks sellele toovad Homburg & Fürst (2007) esile, et kuigi on laialdaselt teada, et kaebuste haldamine võib ettevõtetele tuua mitmeid potentsiaalseid eeliseid, jääb paljudes ettevõtetes selle protsessi tõhus rakendamine tahaplaanile. Tõhusalt küsides, käsitledes ja analüüsides klientide kaebusi, saavad ettevõtted tagada klientide kõrge rahulolu ja lojaalsuse, suurendades seeläbi oma turuosa ja vähendama kulusid. Tao et al. (2016) lisab, et klientide kaebused on väärtuslik ressurss ettevõtetele, kuna need võimaldavad tuvastada teenuse puuduseid ja hoida kliente. Kaebuste ignoreerimine võib aga viia kaotatud võimalusteni teenuste ja toodete parandamiseks, mis omakorda võib kahjustada mainet ja tulukust. Seega on oluline ettevõtetel luua süsteeme, mis julgustavad kaebuste esitamist ja neid tõhusalt kasutada pidevaks parendamiseks ning klientide rahulolu suurendamiseks.

Suundudes tootekesksest lähenemisest kliendikesksele on ärimaailma juhid mõistnud, et olemasolevate klientide suhete tugevdamine võib tuua kaasa mitmekülgseid eeliseid, edendades kasumlikku ja jätkusuutlikku tulu kasvu. Lin et al. (2006) toovad välja, et klientide halduse (CRM) rakendamine võimaldab ettevõttel sügavamalt mõista nii klientide ilmseid kui ka varjatud vajadusi. Selle tulemusena avanevad uued võimalused turunduses, klientide väärtuse suurendamiseks ja klientide rahulolu taseme tõstmiseks. See võimaldab organisatsioonidel mitte ainult täita klientide ootuseid, vaid luua ka pikaajalisi ja vastastikku kasulikke suhteid, mis toetavad ettevõtte üldist edu.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kaebuste efektiivseks käsitlemiseks ja klientide rahulolu tagamiseks on oluline mõista kaebuste olemust ja kuidas need on seotud nii rahulolu kui ka lojaalsusega. Kaebused võivad tuleneda mitmesugustest teguritest, sealhulgas teenuse või toote kvaliteedist, tarneahela probleemidest, suhtluse puudulikkusest või kliendi ootuste mittetäitmisest. Kliendirahulolu ja selle mõju ettevõtte järjepidevusele on oluline aspekt. Kliendi rahulolu tase on otseselt seotud sellega, kuidas klient hindab ettevõtte poolt pakutavat teenust või toodet. Positiivne kliendirahulolu võib tõsta ettevõtte mainet turul ning pikaajaline rahulolu võib viia kliendi lojaalsuseni. Klientide lojaalsus omakorda aitab ettevõttel säilitada oma kliendibaasi

ja vähendada klientide kadu konkurendile. Lojaalsus on aga tihti seotud rahuloluga, kuid see on sügavam ja kajastab klientide pühendumust ettevõttele. Lojaalsed kliendid valivad ettevõtte teiste võimalike valikute asemel ning on valmis rohkem kulutama ja soovivad ettevõtet teistele. Seega on lojaalsus ettevõtte jaoks väärtuslik vara, mis suurendab selle konkurentsivõimet ja stabiilsust turul. Kaebused võivad, aga ei pruugi, olla märk sellest, et kliendid ei ole rahul teenuse või tootega ning seetõttu on oluline neid tõsiselt võtta. Efektiivne kaebuste käsitlemine mitte ainult ei lahenda konkreetset probleemi, vaid võib suurendada ka klientide rahulolu ja lojaalsust. Kui ettevõtte suudab kaebuse kiiresti ja tõhusalt lahendada ning näidata klientidele, et nende tagasiside on oluline, võib see suurendada klientide usaldust ja positiivset suhtumist ettevõttesse. Kaebuste analüüs võib paljastada ka süsteemseid probleeme ettevõtte teenuste või toodete pakkumisel. See annab ettevõttele võimaluse teha vajalikke muudatusi ja täiustusi, tagades seeläbi pikaajalise klientide rahulolu. Kui ettevõtte suudab kaebusi näha õppimisvõimalusena ja rakendada parandusi, võib see viia teenuse või toote kvaliteedi paranemiseni ning positiivse tagasiside suurenemiseni. Lisaks on oluline mõista, et kaebused on osa ettevõtte ja klientide vahelisest suhtlusest ning nende efektiivne käsitlemine võib parandada kliendirahulolu, suurendada lojaalsust ja tagada ettevõtte pikaajalise edu turul. Kaebuste mitteignoreerimine, vaid nende tõhus ja kiire lahendamine, on võti klientidega tugevate suhete loomisel ja säilitamisel.

Järgmises alapunktis vaatame kuidas ettevõtted saavad kasutada kaebuste ja tagasiside haldamise süsteeme (nagu CRM, TQM ja CEM) selleks, et struktureerida, jälgida ja tõhusalt lahendada klientide esitatud küsimusi.

1.3. Juhtimissüsteemid kliendikaebuste menetlemiseks: CRM, TQM ja CEM.

Klientide kaebused, nagu on kirjeldatud eelmises peatükis, on iga äri loomulik ja lahutamatu osa. Kuna kliendikaebuste maht ettevõtetele on kasvanud, siis selleks, et kaebuste mahuga toime tulla on ettevõtted viimastel aastatel üha enam hakanud kasutama kliendikaebuste haldamise süsteeme, mis võimaldavad organisatsioonil tõhusamalt tegeleda klientide kaebustega, neid kategoriseerida ja jälgida, kuni nende lahendamiseni.

Kliendikaebuste tõhus haldamine muutub seega strateegiliseks sammuks ettevõtetele, kes soovivad püsida edukalt muutuvus ärikeskkonnas. (Anagun et al., 2022; von Janda et al., 2021). Käesolevas alapeatükis vaatlevad autorid, kuidas käsitletakse klientide kaebusi erinevatest teoreetilistest raamistikest, mida ettevõtted saavad kasutada enda klientide kaebuste käsitlemise süsteemi kujundamiseks – kliendisuhete juhtimine, kvaliteedijuhtimine, kliendikogemuste juhtimine ning kliendikaebuste haldamine. Kuidas need juhtimissüsteemid üksteisest erinevad ning mis on nende ühisjooned klientide kaebuste lahendamisel.

Kliendisuhete juhtimine (CRM – *Customer Relationship Management*) on mitmetahuline äristrateegia, mille juured ulatuvad 1980. ja 1990. aastatesse (Rababah et al., 2011; Perez-Vega et al., 2022). Kliendisuhete juhtimine rajajaks peetakse suhteturundust, mille kohaselt luuades ja säilitades pikaajalisi kasumlike suhteid klientide ja partneritega, saab ettevõtte seeläbi saavutada vastastikust kasu kõigile osapooltele (Bin-Nashwan & Hassan, 2017).

Aastate jooksul CRM on saanud palju erinevad definitsioone läbi strateegliste, tehnoloogiliste ning filosoofiliste vaatenurka (Rababah et al., 2011). Näiteks üks laialdaselt aktsepteeritud strateegilise vaatenurgast definitsioon pärineb Payne'ilt & Frow'lt (2005:168), kes kirjeldavad CRM-i kui "*strateegilise lähenemisviisi, mis tuvastab, arendab ja hoiab kasumlikud kliendisuhed, luues väärtust klientidele ja sidusrühmadele*". See määratlus rõhutab CRM-i strateegilist olemust ja väärtuse loomist kõigile asjaosalistele. Antud töös kasutatakse (Rababah et al. (2011:223) välja toodud CRM definitsioon, mis hõlmab kokku kolme ülaltoodud vaatenurgad: „*CRM on kliendikeskse kultuuri ülesehitamine, mille abil luuakse strateegia klientide omandamiseks, kasumlikkuse tõstmiseks ja hoidmiseks, mida võimaldab IT-rakendus; vastastikuse kasu saavutamise eest nii organisatsioonile kui ka klientidele.*“ Autorite arvamusest sobib antud definitsioon kõige paremini CRM-i kirjeldamiseks, kuna annab sellest raamistikust põhjaliku ülevaate.

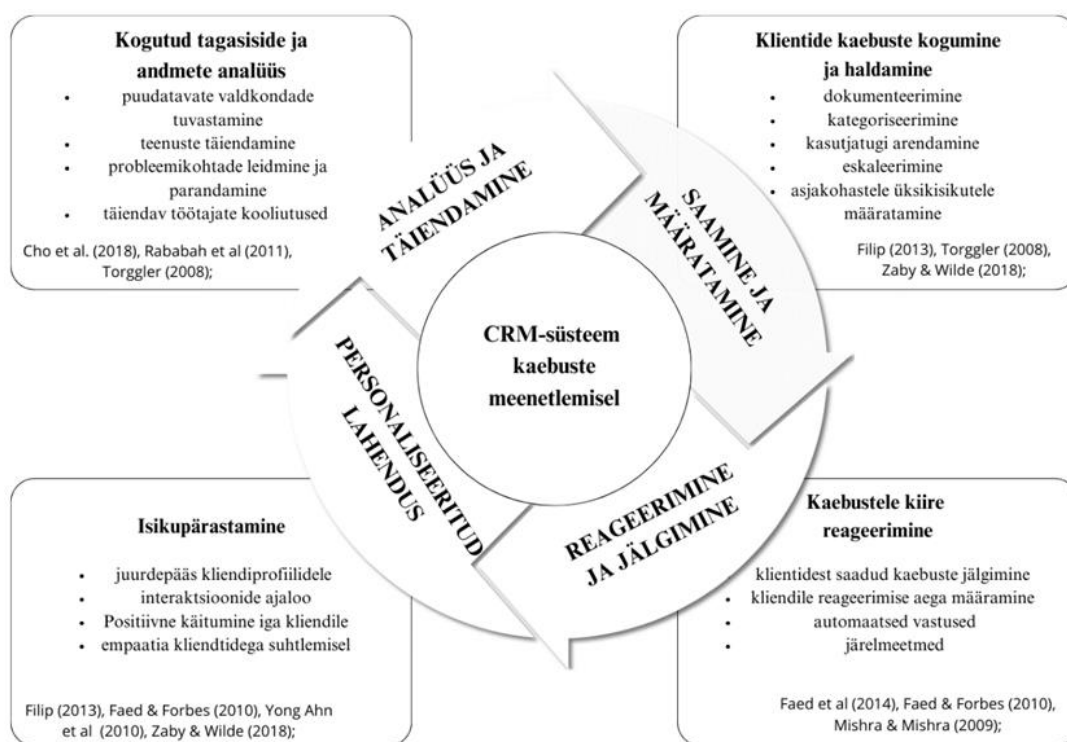
Viimastel aastakümnetel CRM pälvinud märkimisväärset tähelepanu ja läbinud olulise arengu. Nende arengute peamiseks põhjusteks on arenevad tehnoloogiad, nagu andmebaasid ja kontaktide haldamise tarkvara, mis hõlbustasid klientidega suhtlemise jälgimist ja haldamist. CRM-ist on saanud ettevõtete keskne osa kliendikeskse teabehalduse jaoks (Guerola-Navarro et al., 2021). CRM-i arendamise näideteks on selliste kontseptsioonide esilekerkimine nagu elektrooniline CRM (eCRM), mobiilne CRM (mCRM) ja viimasena sotsiaalne CRM (sCRM) esilekerkimine (Choudhury & Harrigan, 2014; Bin-Nashwan & Hassan, 2017; Harrigan et al., 2020; Perez-Vega et al., 2022).

Kliendisuhete juhtimine on tänapäevaste organisatsioonide jaoks strateegiline kohustus, mis hõlbustab suhtluse ja tehingute süstemaatilise juhtimise kaudu klientidega püsivate suhete loomist (Payne & Frow, 2005). Tõhusa CRM-i rakendamise keskne osa on tugeva infrastruktuuri ja tehnoloogiate juurutamine, mis on võimelised hõivama, salvestama ja analüüsima tohutul hulgal kliendiandmeid (Chen & Popovich, 2003; Becker et al., 2009). Nguyen ja Waring (2013) lisavad, et CRM-süsteemid aitavad integreerida erinevaid klienditeabe allikaid nagu müük ja turundus, teenindus, jms. Parima tulemuste saavutamiseks need süsteemid tavaliselt kasutavad täiustatud funktsioone, nagu andmekaeve, ennustav analüütika ja tehisintellekt, et saada praktilist teavet klientide käitumise ja eelistuste kohta (Li & Xu, 2022; Ledro et al., 2022). Tehnoloogia

võimsust kasutades saavad ettevõtted kohandada pakkumisi, isikupärastada suhtlust ja ennetada klientide vajadusi.

Kliendisuhete juhtimise seisukohast kliendikaebused on oluline osa klientide hoidmisel ja rahuolu suurendamisel. Teatud teadlased isegi määratlevad kliendikaebuste menetlemise juhtimist kui “CRM süda” (Zaby & Wilde, 2018). Nende kasutajaprobleemide lahendamiseks on CMR-süsteemis olemas kliendikaebuste menetlemise juhtimine. Kliendikaebuste menetlemine protsess on toimingute kogum, mis on võetud kasutusele organisatsioonides kaebuste käsitlemiseks ning klientide probleemide lahendamiseks (Kormpho et al., 2018). See, kuidas organisatsioon neid kaebusi käsitleb, on klientide rahulolu ja säilitamise seisukohast ülioluline. Kliendikaebuste menetlemise juhtimine, mis tugineb rakendatud CRM süsteemile mängib selle protsessi sujuvamaks muutmisel ja optimeerimisel kesksel rolli.

Tuginedes analüüsitud kirjandusele autorid koostasid tabelit, kus on välja toodud eduka kliendikaebuste menetlemise süsteemi peamised aspektid CMR raamistikus (vaata Joonis 1)



Joonis 1. CRM-süsteemi põhimõtted kaebuste menetlemisel

Allikas: Autorite poolt koostatud joonisel kajastatud tuginedes teadusartiklitele

Esimene ning kõige olulisem funktsionaalsus on klientide kaebuste kogumine ja haldamine. Ettevõttes rakendatav CRM süsteem peab sisaldama tööriistad ning funktsioone, mille abiga on võimalik klientide kaebused tõhusalt kategoriseerida, dokumenteerida ning määrata neid asjakohastele meeskondadele või üksikisikutele (Zaby & Wilde, 2018). Antud süsteem aitab tagada, et kliendi poolt saadetud kaebused erinevatest kanalitest ei jää märkamata

ning jõuavad töötajateni, kes saavad tekkinud olukorra kliendiga lahendada. Torggler (2008) märgib, et kasutajatugi on üks olulisemaid tööriiste kliendikaebuste menetlemise süsteemis, kuna see on sageli esimene kontaktpunkt, millega kliendid suhtlevad probleemi ilmunisel. Tõhusa kasutamise korral võimaldab CRM organisatsioonidel muuta klientide kaebused kasvu- ja täiustamisvõimalusteks (Filip, 2013).

Teine oluline komponent edukal klientide kaebuste menetlemisel on võimalus organisatsioonil kaebustele kiiresti reageerida. Süsteemis peavad olema rakendatud automatiseerimisfunktsioonid, mis võimaldavad jälgida klientidelt saadud kaebuseid, määrata kliendile reageerimisaeg, seadistada automaatsed vastused ja järelmeetmeid, mis aitavad tagada, et kliendid saavad õigeaegselt vastused ja tunnevad end ära kuulatuna (Faed et al., 2014). Kliendi probleemile sobiva ja kiire lahenduse leidmiseks peavad ettevõttes olema andmebaasid varemate kaebuste lahendustega (Faed & Forbes, 2010). Kiire kaebuste käsitlemine CRM-i kaudu võib aidata kaasa klientide hoidmisele. Kliendid, kes näevad oma muredele kiiret ja tõhusat lahendust, jätkavad suurema tõenäosusega oma suhet ettevõttega. (Mishra & Mishra, 2009)

Personaliseerimine printsiip kehtib ka klientide kaebuste menetlemisel. Yong Ahn et al. (2003) väidavad, et juurdepääs kliendiprofiilidele ja kliendisuhtluse ajalugu aitavad kaasa töötajate käitumise personaliseerida konkreetse kliendi probleemi lahendamisel. Töötajad peavad olema koolitatud konfliktide lahendamiseks ja selleks, et luua klientidega suhtlemisel positiivne kogemus, näidates üles empaatiat ja mõistmist kliendi ja tema eelistuste kohta, tuginedes ka kliendisuhtluse ajaloole (Faed & Forbes, 2010; Filip, 2013). Kui kaebus lahendatakse klienti rahuldavalt, võib see kaasa tuua tugevama sideme ja lojaalsuse suurenemise (Zaby & Wilde, 2018).

Kaebuste lahendamise protsessi käigus kogutud teavet ja tagasisidet saab analüüsida, et tuvastada teenuste parandamist vajavad valdkonnad. Need andmed võivad anda informatsiooni toote täiustuste, protsesside kohandamise ja töötajate koolitamise vajaduste kohta, et vältida sarnaseid probleeme tulevikus (Rababah et al., 2011). Korduvate probleemide tuvastamisega saavad ettevõtted astuda ennetavaid samme põhiprobleemide lahendamiseks, vältides samalaadseid kaebusi tulevikus (Torggler, 2008). Cho et al. (2001) lisavad, et kliendisuhete juhtimise süsteem võimaldab organisatsioonidel analüüsida ka kaebuste algpõhjuseid.

Kokkuvõtteks saab öelda, et klientide kaebuste käsitlemine kliendisuhete halduse (CRM) kaudu on tugevate kliendisuhete säilitamise ja klientide lojaalsuse edendamisel oluline meede. CRM-süsteemid hõlbustavad tõhusat kaebuste kogumist, õigeaegset reageerimist, isikupärastamist ja lahenduste jälgimist, võimaldades organisatsioonidel klientide muredega tõhusalt tegeleda. Tuginedes ülaltoodud kirjandusele saavad autorid järeldada, et kõige olulised protsessid klientide kaebuste menetlemisel CRM-raamastikus on järgmised:

- **Kaebuste kogumine ja haldamine:** CRM-süsteem peaks võimaldama klientide kaebuste tõhusat kategoriseerimist, dokumenteerimist ja suunamist vastavatele meeskondadele või isikutele;
- **Kiire reageerimine:** Süsteemis tuleks rakendada automatiseerimisfunktsioone, mis võimaldavad jälgida kaebusi, määrata reageerimise aegu ning pakkuda kiireid ja sobivaid lahendusi;
- **Isikupärastamine:** Töötajad peaksid suutma klientidega suheldes võtta arvesse nende ajalugu ja eelistusi, luues positiivse kliendikogemuse ja suurendades lojaalsust;
- **Tagasiside analüüs:** Kogutud tagasisidet tuleks analüüsida, et tuvastada valdkonnad, kus teenuseid parandada, ning teha vajalikke täiustusi protsesside, toodete ja koolituse osas;
Nende protsesside rakendamisel saavad ettevõtted muuta kaebused täiustamis- ja

kasvuvõimalusteks. Kaasaegsel ärimaastikul, kus klientide rahulolu on esmatähtis, on CRM-i roll kaebuste käsitlemisel otsustava tähtsusega positiivse kaubamärgi maine säilitamisel ja pikaajaliste kliendisuhete loomisel.

Kvaliteedijuhtimine (Quality management) on mitmemõõtmeline kontseptsioon, mis on aja jooksul arenenud, mõjutades erinevaid tööstusharusid ja organisatsiooni tavasid (Ebrahimi & Sadeghi, 2013). Kvaliteedijuhtimise juured ulatuvad tagasi 20. sajandi algusesse, mil sündisid selle kontseptsiooni põhiideed ja printsiibid. Aja jooksul tekkinud ideed on arenenud keerukaks ja süstemaatiliseks lähenemiseks, mille eesmärk on tagada erinevate taustadega organisatsioonide kvaliteediaspektide tipptasemel toimimine ja haldamine. (Bisgaard, 2008)

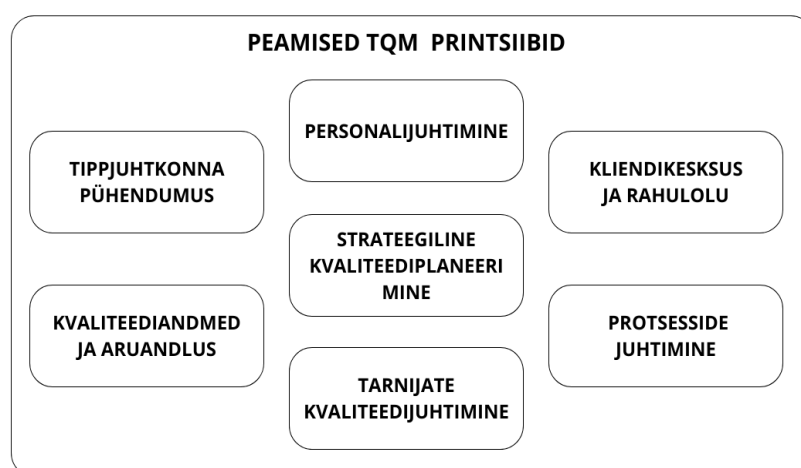
Kvaliteedijuhtimise mõistele on väga raske anda ühte konkreetset definitsiooni, kuna erinevad teadlased ja organisatsioonid on pakkunud kvaliteedijuhtimisele nüansirikkaid määratlusi. Üks sellisest on, Flynn et al., (1994:342) poolt antud organisatsiooni sisestele protsessidele rõhuv kvaliteedijuhtimise definitsioon: „*Kvaliteedijuhtimist defineeritakse kui integreeritud lähenemisviisi kõrgekvaliteedilise toodangu saavutamisele ja säilitamisele, mis keskendub protsesside hooldamisele ja pidevale täiustamisele ning defektide ennetamisele organisatsiooni kõikidel tasanditel ja funktsioonides, et täita või ületada klientide ootusi.*“ Samas saab kvaliteedijuhtimise definitsiooni edasi anda ka ISO 9000 standardi vaatenurgast, maailma kõige populaarsemast, statistiliselt tuvastatud kvaliteediraamistikust (Wiśniewska & Szczepańska, 2014), mis määratleb kvaliteedijuhtimise kui "*tegevuse, mille abil organisatsioon määratleb oma eesmärgid ning määrab soovitud tulemuste saavutamiseks vajalikud protsessid ja ressursid.*" (ISO 9000:2015, 2015:4). Manatos et al., (2017:160) isegi väidab, et leida kõikehõlmav ning ühine kvaliteedijuhtimise definitsiooni võib olla isegi võimatu, aga laiemas mõttes: „*kvaliteedijuhtimise all peetakse silmas üldist filosoofiat või juhtimisviisi, mis koosneb teineteist tugevdavatest põhimõtetest, millest igaüks on toetatud tavade ja*

tehnikatega“. Kvaliteedijuhtimise põhiprintsiipideks on kliendikesksus, juhi pühendumus, töötajate kaasamine, protsesside juhtimine, andmete põhjal otsuste tegemine ja pidev täiustamine (Siva et al., 2016).

Tuginedes etteantud definitsioonidele saab järeldada, et kvaliteedijuhtimine on süstemaatiline ja mitmetahuline lähenemine, mis hõlmab nii organisatsiooni protsesse, süsteeme, printsiipe kui ka kultuuri, mille eesmärgiks on tagada klientide rahulolu, toote või teenuse tipptasemel olemise ja pideva täiustamise tähtsust, samal ajal järjepidevalt vastates klientide ootustele või ületades neid.

Täielik kvaliteedijuhtimine (*total quality management*) on kvaliteedijuhtimisest välja arenenud juhtimisvahend (Gimenez-Espin et al., 2013), mida on laialdaselt peetud kvaliteedijuhtimise uurimisvaldkonna strateegiliseks, taktikaliseks ja operatiivseks vahendiks (Talib et al., 2010). Täielik kvaliteedijuhtimine (lühidalt – TQM) on kõikehõlmav lähenemisviis kvaliteedijuhtimisele, mis rõhutab pidevat täiustamist organisatsiooni kõigis aspektides (Wiśniewska & Szczepańska, 2014) ning mängib juhtimistavade arendamisel üliolulist rolli (Talib et al., 2010). TQM on oma olemusest kvaliteedijuhtimise kollektiivsete praktikate kogum, mis on seotud organisatsiooni tulemuslikkusega (Lakhal et al., 2006) ning aitab saavutada kõrgemat klientide rahuolu, kvaliteetsemaid tooteid ja suuremat turuosa (Pheng & Teo, 2004).

Ebrahimi & Sadeghi, (2013) jagavad enimlevinud TQM tehnikaid ja praktikaid seitsmeks peamiseks kategooriaks: tippjuhtkonna pühendumus ja juhtimine, personalijuhtimine, strateegiline kvaliteediplaneerimine, kvaliteediandmed ja aruandlus, tarnijate kvaliteedijuhtimine, kliendikesksus ja rahulolu ning protsesside juhtimine. Nende tehnikate üksikasjalik kirjeldus on toodud allpool Joonisel 2.



Joonis 2. Peamised TQM printsiibid

Allikas: Ebrahimi & Sadeghi (2013)

TQM tehnikate rakendamine ettevõtte sees aitab ettevõttel saavutada paremat finantsilist sooritust: suurendades müüki, vähendades kulusid, parandada toodete või teenuste kvaliteeti ja

suurendada klientide rahulolu ning usaldust. Näiteks Wiśniewska & Szczepańska, (2014) TQM praktikate kasutusele võtmine Poola omavalitsustes mõjutas positiivselt konkreetseid teenuse kvaliteedi dimensioone, sidusrühmade rahulolu ja üldist teenuse kvaliteedi taset. Mittal et al., (2023) järeldeb, et antud praktikad on positiivselt seotud ettevõtete tulemuslikkusega India tööstuste ettevõtete näitel. Kvaliteedikontrolli praktikad aitavad kaasa tulemustele tervikuna ja ükski neist praktikatest ei taga paremat jõudlust. (Ebrahimi & Sadeghi, 2013). Kokkuvõtteks võib öelda, et antud tavad ühendavad kliendikesksuse, töötajate kaasamise ja protsesside täiustamise põhimõtted, aidates samal ajal tõsta ettevõtte tulemuslikkust, klientide lojaalsust ja toodete ning teenuste kvaliteeti.

Klientide kaebused on kvaliteedijuhtimise kontekstis lahutamatu tagasiside mehhanism, mida organisatsioonid kasutavad oma toodete ja teenuste täiustamiseks. Klientide kaebuste käsitlemine on kriitiline protsess, mis aitab kaasa pidevale täiustamisele, klientide rahulolule ja organisatsiooni tipptaseme saavutamisele (García-Alcaraz et al., 2021), kaebuste positiivne haldamine võib parandada klientide ettekujutust organisatsioonist, suurendada müüki ja luua väärtuseid ning pakkuda väärtuslikku turuteavet (Dale, 1999). Kvaliteedijuhtimissüsteemid mängivad klientide kaebuste tõhusal käsitlemisel ja lahendamisel otsustavat rolli (Sit et al., 2009). ISO 9001, üks enim levinud kvaliteedikontrolli standardeid kogu maailmas, annab juhised süstemaatilise lähenemisviisi rakendamiseks klientide tagasiside haldamisel. ISO 9001 standardit järgivad organisatsioonid kehtestavad sageli dokumenteeritud protseduurid kaebuste vastuvõtmiseks, salvestamiseks ja neile vastamiseks. Need protseduurid tagavad, et klientide muresid uuritakse põhjalikult, võetakse kasutusele parandusmeetmeid ja tehakse ennetavaid tegevusi, et vältida nende kordumist. (Yadav Phd & Handal, 2013)

Täielik kvaliteedijuhtimine suhtub kvaliteeti kui tervikusse, hõlmates organisatsiooni kõiki aspekte, selle hulgas ka klientide kaebuseid. Antud kontekstis rõhutab TQM pigem ennetavat lähenemist probleemide lahendamisele, kui neile lihtsalt reageerimisele. TQM-i põhimõtted, nagu pidev täiustamine, kliendikesksus ja töötajate kaasamine, on otsustava tähtsusega organisatsioonikultuuri kujundamisel reageerimisvõimeliseks ja kliendikeskseks. (González Bosch & Tamayo Enríquez, 2005) Soodustades pideva õppimise ja muutustega kohanemise mõtteviisi, võimaldab TQM organisatsioonidel mitte ainult kaebustega tõhusalt tegeleda, vaid ka tuvastada algpõhjused ja rakendada süsteemseid täiustusi (Ooi et al., 2011). Ideaalset olukorda ette kujutades, võiks see olla tasemel, kus harjutatakse ja toetatakse õiget esmakordset suhtumist - ainult nii on klientide kaebuste käsitlemise süsteem efektiivne ja tulemuslik (Lam & Dale, 1999).

González Bosch ja Tamayo Enríquez (2005) kohaselt on kõige tõhusamad sammud klientide kaebuste lahendamiseks järgmised: dokumenteerida kliendikaebus, tõlkida probleem

kliendi vajadusteks ja probleemideks, analüüsida ja lahendada probleem, kasutada ära klientide vajadusi, värskendada olemasolevat kliendikaebuste menetlemise süsteemi, et vältida kordumist, jagada lahendusi mõjutatud kliendiga ja värskendada süsteemi jõudluse mõõtmist. Efektiivse kliendikaebuste süsteemi kasutamise tulemuseks on klientidega suhte arendamine, parima teenuse pakkumine, klientide ootuste muutustele kiirem reageerimine ja pühendunud kliendid (Sheikholeslam & Emamian, 2016).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kvaliteedijuhtimine on ettevõttesisene mitmetahuline protsess, mis hõlmab kvaliteedi poole püüdlemist igakülselt ettevõtte sees. Aja jooksul on töötatud välja tervikliku kvaliteedijuhtimise kontseptsioon, mis sisaldab palju erinevaid tehnikaid ettevõttesisese kvaliteedi parandamiseks ja kliendikeskseks muutmiseks. Kvaliteedijuhtimise kontekstis on vigade maksumus palju suurem, kui kvaliteedi tõstmise kulu. Sellest tulenevalt tajutakse selles kontekstis klientide kaebuseid eelkõige võimalusena parandada oma toote või teenuse kvaliteeti. Käesolevas peatükis käsitlevad autorid klientide kaebuste menetlemist kvaliteedijuhtimise (TQM) kontekstis ning järelalusena on esile toodud olulised põhimõtted ja tegured, mis on seotud tõhusa kaebuste haldamisega:

- **Klientide kaebuste käsitlemine kvaliteedijuhtimise osana:** Kvaliteedijuhtimine hõlmab terviklikku lähenemist ettevõtte sees, sealhulgas ka klientide kaebuste põhjalikku käsitlemist ja lahendamist;
- **TQM põhimõtete kasutamine kaebuste lahendamisel:** TQM rõhutab ennetavat lähenemist probleemide ennetamisele ning sisaldab pideva täiustamise, kliendikesksuse ja töötajate kaasamise põhimõtteid;
- **ISO ja teised standardid:** Kasutusele võetud kvaliteedikontrolli standardid annavad juhised süstemaatilise lähenemisviisi rakendamiseks klientide tagasiside haldamisel, tagades kaebuste põhjaliku uurimise ja parandusmeetmete rakendamise;
- **Algpõhine analüüs ja süsteemsed täiustused:** Efektiivne kliendikaebuste süsteem võimaldab arendada suhteid klientidega, reageerida kiiresti nende muutuvatele ootustele ning vähendada distantse klientidega;

Võrreldes varasemalt esitatud CRM-süsteemis kaebuste lahendamise, on olemas nii sarnasusi kui ka erinevusi TQM lähenemisega. Mõlemad lähenemisviisid rõhutavad klientide kaebuste olulisust organisatsiooni jaoks ning nende käsitlemise tähtsust tõhusa ettevõtte toimimise seisukohalt. Samuti rõhutatakse ka süsteemse lähenemise, protsesside dokumenteerimise ja täiustamise tähtsust kaebuste käsitlemisel. TQM keskendub klientide kaebuste menetlemisele tervikuna, hõlmates kõiki organisatsiooni aspekte, samas kui CRM keskendub eelkõige kliendisuhete haldamisele ja klientide kaebuste tõhusale lahendamisele. TQM rõhutab algpõhjuse analüüsi olulisust probleemile lähenemisel, CRM aga keskendub

rohkem kliendikaebusele reageerimisele ja kiirele lahendamisele. Mõlema lähenemisviisi integreerimine võib organisatsioonile pakkuda terviklikku raamistikku kaebuste käsitlemiseks ja klientidega suhtlemiseks.

Kliendikogemuse juhtimine (CEM - Customer Experience Management) hõlmab strateegiaid ja tavasid, mille eesmärk on mõista, tõhustada ja optimeerida kliendi ja ettevõtte vahelist suhtlust kogu nende teekonna jooksul (Lemon & Verhoef, 2016). Nagu käesolevas töös kirjeldatud eelmiste kontseptsioonide puhul, on ka kliendikogemuse juhtimise kontseptsioon aastate jooksul arenenud ja täienenud ning on viimase paarikümne aasta jooksul muutunud kriitiliseks valdkonnaks, millele ettevõtted erinevates tööstusharudes keskenduvad.

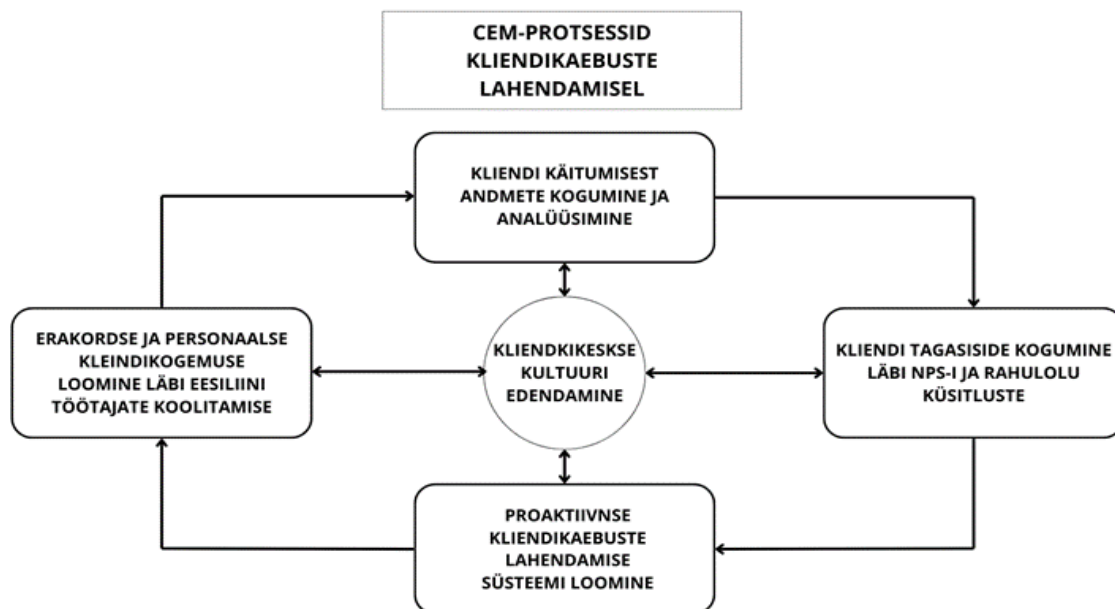
Kliendikogemuse juhtimise juured suhteturunduse esilekerkimiseni ja liikus kliendikesksuse suunas 20. sajandi lõpus. Palmer (2010) väidab, et varem konkureerisid tootmissektori ettevõtted omavahel oma toodetud kaupade omaduste ja kvaliteedi tõttu, misjärel, kui kaupade omadused ei võimaldanud neil enam konkurentsieelist saavutada, hakkasid tööstused liikuma teenuste ja klientidega lojaalsete suhete loomise poole.

Kliendikogemuse juhtimise korralikuks defineerimiseks on vaja defineerida kliendikogemus, mis on selles juhtimiskontseptsioonis kõige olulisem. Selles töös kasutatakse Verhoef et al. (2009:32) poolt toodud definitsiooni, et kliendikogemus on: „Olemuselt terviklik ja hõlmab kliendi kognitiivseid, afektiivseid, emotsionaalseid, sotsiaalseid ja füüsilisi reaktsioone.“ Seda definitsiooni täiendavad Hwang & Seo, (2016:2220): „Kogemused tekivad siis, kui kliendid omandavad sensatsiooni või teadmised ja need esinevad kogu tarbimisahelas ning nõuavad aktiivset suhtlust ettevõtete ja klientide vahel“.

Tuginedes sellele definitsioonile, siis määratletakse kliendikogemuse juhtimist kui kliendi kogemuste hulka, mis ta on saanud toodete või teenuste pakkujatega suheldes ja mis lõpeb just isikliku kogemusena, mitte lihtsalt tehinguna (Mansoor et al., 2020) ning kehtib kõikides kliendi ja ettevõtte vahelistes kontaktpunktides kogu ostuteekonna jooksul (Lemon & Verhoef, 2016). Homburg et al. (2017) ja Holmlund et al. (2020) järgi CEM on juhtimisviis ettevõtte sees, mis koosneb kultuurilisest mõtteviisist, strateegilisest suunast ja ettevõtte võimest kliendikogemuse jälgida (Jain et al., 2017; Mansoor et al., 2020)

Kokkuvõtvalt võib kliendikogemuse juhtimist määratleda kui ettevõtete strateegilist lähenemisviisi, et hallata ja täiustada iga suhtlust, kus klient puutub kokku brändiga, toodete või teenustega, eesmärgiga suurendada klientide rahulolu, lojaalsust ja propageerimist. See hõlmab klientide ootuste, arusaamade, emotsioonide ja käitumise mõistmist klienditeekonna erinevates kontaktpunktides ja etappides ning selle ülevaate ärakasutamist personaalse ja sujuva kogemuse pakkumiseks.

Mõnedes uuringutes järeldavad teadlased, et CRM on lihtsalt kliendi kohta teabe salvestamine, samas kui CEM on arenenum lähenemisviis, mis keskendub kliendikogemusele kogu tema suhtlemise ajal ettevõttega (Palmer, 2010; Hwang & Seo, 2016; Fatma, 2017). Ülalpool kirjeldatud kliendikogemuse juhtimise eeliste saavutamiseks peab ettevõttes olema paigas tugev CEM-süsteem. Autorite poolt koostatud joonises 3, on toodud ettevõttesisesest kliendikogemuse juhtimissüsteemi peamised põhimõtted ja omavahelised seosed.



Joonis 3. CEM protsessid kliendikaebuste lahendamisel

Allikas: Autorite poolt koostatud tuginedes (Baehre et al., 2022; Filip, 2013 Lemon & Verhoef, 2016; McColl-Kennedy et al., 2019 Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021; Rallis et al., 2020; Verhoef et al., 2009; Stone, 2011) allikatele.

Klientide kaebused kujutavad endast klienditeekonna kriitilist kontaktpunkti, pakkudes organisatsioonidele võimalust probleemide lahendamiseks, suhete päästmiseks ja klientide üldise rahulolu suurendamiseks (McColl-Kennedy et al., 2019). Selles jaotises käsitletakse kliendikogemuse haldamise (CEM) strateegiaid ja meetodikaid, mida kasutatakse klientide kaebuste tõhusaks käsitlemiseks, tagades kaebuste sujuva lahendamise ja edendades pikaajalist lojaalsust.

CEM pooldab proaktiivsete kaebuste haldamise süsteemide loomist, mis on loodud klientide kaebuste ennetamiseks enne nende eskaleerumist (Nuansi & Ngamcharoenmongkol, 2021). See eeldab täiustatud analüüsi- ja andmekaeve tehnikate võimendamist, et tuvastada esilekerkivad suundumused ja mustrid, mis viitavad võimalikele probleemidele (Verhoef et al., 2009). Jälgides klientide tagasisidet erinevates kanalites, sealhulgas sotsiaalmeedias, küsitlustes ja klienditeeninduses, saavad organisatsioonid kiiresti sekkuda ja probleeme leevendada, hoides

sellega ära võimaliku rahulolematuse ja ettevõtte tööturul lahkumise (McColl-Kennedy et al., 2019).

NPS (Net Promoter Score) on laialdaselt aktsepteeritud kui üks väärtuslikumaid kliendikogemuse mõõtmise raamistikke mitmesugustes tööstusharudes. Selle metodoloogia hõlmab regulaarseid kliendirahulolu-uuringuid. (Rallis et al., 2020) Nende rahuolu uuringute põhjal saavad ettevõtted mõõta oma klientide kogemust ning seda, kui tõenäoliselt klient soovib ettevõtet kellelgi teisele (Baehre et al., 2022). Samuti saavad ettevõtted uuringu tulemuste põhjal luua pidevate parendamistegevuste raamistiku, kus klientide kaebused oleksid väärtuslikuks tagasisideks organisatsioonile õppimiseks ja innovatsiooniks (Stone, 2011). Küsides klientidelt ka NPS väliselt lahtusjärgset tagasisidet, saavad organisatsioonid hinnata rahulolu taset, tuvastada korduvaid probleeme ja rakendada parandusmeetmeid (Verhoef et al., 2009).

Tõhusa kaebuste käsitlemise jaoks CEM-i raamistikus on kesksel kohal eesliini töötajate vabadus, volituste ja ressursside andmine, et kiiresti lahendada klientide muresid ning tagada parim kogemus (Filip, 2013). Organisatsioonid peavad investeerima põhjalikesse koolitusprogrammidesse, mille eesmärk on varustada eesliinitöötajaid vajalike oskuste, teadmiste ja tööriistadega, et suhelda klientidega empaatiliselt ja hõlbustada lahenduste leidmist (Verhoef et al., 2009). CEM pooldab kaebuste lahendamise protsesside integreerimist kõigis kliendiga seotud kontaktpunktides ja kanalites, tagades ühtne ja järjepidev kogemus (McCole et al., 2010). See nõuab sisemiste osakondade, sealhulgas klienditeeninduse, müügi, turunduse ja operatsioonide ühtlustamist, et hõlbustada teabe sujuvat jagamist ja koostööd (Verhoef et al., 2009).

CEM-i põhimõtetega kooskõlas kasutavad organisatsioonid tehnoloogiat ja automatiseerimist kaebuste käsitlemise protsesside sujuvamaks muutmiseks ja tegevuse tõhususe suurendamiseks (Verhoef et al., 2009). Klientide kaebuste salvestamiseks, liigitamiseks ja vastavale personalile suunamiseks kasutatakse CRM süsteeme, kaebuste haldamise tarkvara ja AI-toega vestlusroboteid (Palmer, 2010; Stone, 2011; Hwang & Seo, 2016; Fatma, 2017). Automatiseerimine hõlbustab kaebuste kiiret kinnitamist, eskaleerimist ja lahendamist, vähendades seeläbi reageerimisaega ja parandades teenuse taset (McColl-Kennedy et al., 2019).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kliendikogemuse haldamise (CEM) raames on klientide kaebuste tõhus käsitlemine oluline kliendi rahulolu, lojaalsuse ja soovitamiste suurendamiseks. Peamised tegurid CEM raamistikus klientide kaebuste lahendamisel on järgmised:

- **Proaktiivne kaebuste haldamine:** CEM soosib süsteemide loomist klientide kaebuste lahendamiseks, enne nende eskaleerumist, kasutades täiustatud analüüsi- ja andmekaevetehnikaid;

- **Kliendirahulolu mõõtmine:** NPS-i ja muud meetodid, mida kasutatakse laialdaselt kliendikogemuse mõõtmiseks ja pidevate uuringute läbiviimiseks;
- **Pidev täiustamine:** CEM rõhutab raamistiku loomist, mis võimaldab organisatsioonidel õppida ja areneda läbi klientide tagasiside;
- **Eesliinitöötajate vabadus:** CEM-i raames on oluline anda eesliinitöötajatele valikuvabadust ja ressursse klientide murede kiireks lahendamiseks
- **Tehnoloogia ja automatiseerimine:** Organisatsioonid kasutavad tehnoloogiat ja automatiseerimist kaebuste kiireks käsitlemiseks ja teenuse taseme parandamiseks;

Kõik kolm eelnimetatud juhtimissüsteemi, CRM, TQM ja CEM ning neisse põimitud kontseptsioonid on ettevõttele kasulikud tööriistad ja meetodid kliendikaebuste menetlemise protsessi korraldamiseks. Nendel juhtimissüsteemidel on klientide kaebuste lahendamisel erinevad lähenemisviisid ja need keskenduvad klientidega suhtlemise erinevatele aspektidele, kuid iga süsteem kirjeldab praktikaid ja meetodeid, mille abil ettevõtte saab pakkuda klientidele suuremat rahulolu ja lojaalsust ning tagada pakutava teenuse probleemide või vigade kiiret lahendust. Tabel 2 annab ülevaate iga juhtimissüsteemi põhimõistetest ning nende sarnasustest

Tabel 2

Juhtimissüsteemide põhimõistete erinevused ja sarnasused kliendikaebuste menetlemisel

Juhtimissüsteemid	Põhimõisted kaebuste menetlemisel
CRM	Kliendisuhete juhtimine keskendub klientidega suhete haldamisele, pakkudes personaalset suhtlemist ja teenuseid. Peamiseks tööriistaks on IT andmebaaside ja tarkvara abil infrastruktuuri loomine, mis võimaldab salvestada klientidelt kaebusi ühte andmebaasi, mis aitab neid kategoriseerida ning dokumenteerida. See omakorda aitab kaebustele kiiresti reageerida ning pakkuda kliendile sobivaid lahendusi. Kliendiprofiil võimaldab isikupärastada ka vastuseid klientidele, võttes arvesse kliendi omadusi ja tegevuste ajalugu. Kogutud andmete põhjal on võimalik ka teha analüüs, tuvastades ja parandades teenustes ja toodetes parandamist vajavaid kohti. Veel saab organisatsioon tuvastada ja lahendada CRM lahenduste abil korduvaid probleeme, ennetades sarnaste kaebuste esinemist tulevikus.

TQM	<p>Täielik kvaliteedijuhtimine keskendub organisatsiooni protsesside pidevale parendamisele ja klientide vajaduste rahuldamisele, ettevõtte peab tervikuna püüdlema oma toode või teenuse kvaliteedi parendamisele. Ettevõttes peavad olema rakendatud järgmised praktikad: personalijuhtimine, tippjuhtkonna pühendumus, strateegiline planeerimine, kliendikesksus, kvaliteediantmete kogumine, strateegiline kvaliteediplaneerimine, protsesside juhtimine ning tarnijate kvaliteedijuhtimine. Nende praktikate abil saab ettevõtte luua kliendikaebuse menetlemise süsteemi, mis tagab kvaliteetse kliendikaebuse lahendamise. Kvaliteedistandardite kasutamine annab juhised süstemaatilise lähenemisviisi rakendamiseks kliendikaebuste lahendamisel.</p>
CEM	<p>Kliendikogemuse juhtimine keskendub klientide rahulolu ja kogemuste jälgimisele ning parandamisele. See hõlmab proaktiivset kaebuste lahendamist, selleks et ennetada kliendi negatiivset kogemust. Eesliini töötajaid tuleks volitada/koolitada klientide murede kiireks lahendamiseks. Kliendikogemuse pidevaks jälgimiseks tuleks mõõta kliendirahulolu NPS-indeksiga ja kasutada muid süstemaatiliste andmete kogumiste meetodeid. Ettevõtte protsesside automatiseerimine kliendikaebuste lahendamise protsessis, mis aitab lihtsustada lahenduse leidmise protsessi ning tagada kliendile parima kogemuse.</p>

Juhtimissüsteemide ühisjooned

CEM, TQM ja CEM juhtimissüsteemide puhul on oluline ettevõttes olemasolevaid süsteeme pidevalt arendada ning pakutavaid teenuseid ja tooteid täiustada. Tõstetakse esile ka ettevõtte eesliini ja kaebustega tegelevate töötajate tähtsust, kuna need töötajad suhtlevad otse ettevõtte klientidega ja peavad seetõttu pakkuma parimat kvaliteeti, kogemust ja looma klientidega positiivseid suhteid. Kirjeldatavates juhtimissüsteemides saavutatakse see personali pideva koolitamisega ja nende motivatsiooniga parandada praegust ettevõtte süsteemi.

Allikad: Autorite poolt koostatud

Järgmises peatükis uurivad autorid, milliseid juhtimissüsteeme või kombinatsioone süsteemidest kasutatakse Eesti erinevates valdkondades tegelevates teenindusettevõtetes kliendikaebuste lahendamisel ning kas nende rakendused erinevates teenindussektorites on sarnased või erinevad.

2. Kliendikaebuste menetlemise põhimõtted neljas Eesti teenindusettevõttes.

2.1. Uuringu metoodika ja valimisse valitud ettevõtete tutvustus

Klientide rahulolu on igale ettevõttele ülioluline ja üks võimalus seda tagada on suutlikkus tõhusalt ja professionaalselt lahendada klientidelt laekunud kaebusi. Tänapäevases ärikeskkonnas, kus tarbijate ootused on kõrged, on klienditeeninduse kvaliteet muutunud konkurentsieeliseks turul.

Mõistmaks paremini, kuidas ettevõtted tegelevad klientide poolt laekunud kaebustega ja millised süsteemid ja protsessid selle taga on, viisid käesoleva töö autorid läbi süvaintervjuid ettevõtetega, kelle põhitegevus hõlmab klientide teenindamist ja seoses sellega kaebuste käsitlemist. Intervjuu meetodit kasutasid oma teadustöös Lin, Y., Su, H.-Y., & Chien, S. (2006) ja Ro, H., & Wong, J. (2012) andmete kogumiseks. Chan et al. (2017) on välja toonud, et intervjuude läbiviimine aitab välja selgitada intervjueeritava reaalse kogemuse. See kinnitab selle meetodi sobivust ja vajalikkust käesolevas töös. Sellest tulenevalt valisid käesoleva töö autorid andmete kogumiseks intervjuu vormi, et täiustada oma uurimust kvalitatiivse aspektiga ja süvendada arusaamist uuritava teema kohta. Intervjuud pakuvad otsest tagasisidet ja selgitusi, täiendades seeläbi kvantitatiivseid andmeid ning aitavad paremini mõista uuritava teema keerukust. Intervjuude eesmärgiks oli avada ettevõtete klienditeeninduse sisemisi toimingud ning saada ülevaade nende suhtumisest kliendikaebustesse ja nende mõjust äritegevusele. Läbiviidud intervjuud on jagatud seitsmeks erinevaks plokiks lähtudes tabel 2'st: alustavad küsimused, kaebused, CRM, TQM, CEM, personal, ja lõpetavad küsimused. Intervjuu sujuvaks ja mugavaks läbiviimiseks olid küsimused järjestatud lisa A järgi.

Intervjuu esimeses plokis esitatud küsimustega sooviti avada ettevõtte struktuuri ja tegevusvaldkondi ning sügavamalt mõista kliendikaebuste käsitlemise olulisust ettevõtte jaoks. Selle lähenemisviisi abil oli võimalik hinnata, kas valitud ametipositsiooniga isik on sobiv kandidaat, kellega intervjuud läbi viia. Selline lähenemine aitas luua arusaama ettevõtte klienditeeninduse sisemistest protsessidest ning nende olulisusest ettevõtte üldises äristrateegias. Lisaks võimaldas see sujuvalt liikuda edasi sügavamate ja sisulisemate küsimuste juurde, mis käsitlesid kliendikogemust ja selle mõju ettevõttele.

Intervjuu esimeses plokis esitatud küsimustega sooviti avada ettevõtte struktuuri ja tegevusvaldkondi ning sügavamalt mõista kliendikaebuste käsitlemise olulisust ettevõtte jaoks. Selle lähenemisviisi abil oli võimalik hinnata, kas valitud ametipositsiooniga isik on sobiv kandidaat, kellega intervjuud läbi viia. Selline lähenemine aitas luua arusaama ettevõtte klienditeeninduse sisemistest protsessidest ning nende olulisusest ettevõtte üldises äristrateegias. Lisaks võimaldas see sujuvalt liikuda edasi sügavamate ja sisulisemate küsimuste juurde, mis käsitlesid kliendikogemust ja selle mõju ettevõttele.

Kaebuste plokis keskendusid autorid kliendikaebuste käsitlemisele. AL-Marshadi et al. (2022) ja Anagun et al. (2022) toovad välja, et ettevõtte peab mõõtma kaebuste sissevoolu ning seadma selleks konkreetsed mõõdikud. Tuginedes sellele pidasid autorid vajalikuks küsida, millised on peamised KPI-d ettevõtetes kliendi kaebuste osas (küsimus 15). Samas peatükis rõhutavad ka Rallis et al. (2020) ja Baehre et al. (2022) NPS-i tähtsust kliendi rahulolu mõõtmisel ning klientide tagasiside kasutamist teenuste kvaliteedi parandamiseks. Küsimused 16 ja 17 oli koostud võttes arvesse antud ettepanekuid.

CRM, TQM ja CEM küsimuste plokis keskenduti küsimustele, mis on otseselt seotud sellega, kas ja kuidas ettevõtted kasutavad nimetatud juhtimissüsteeme. CRM kohta oli Zaby & Wilde (2018) poolt alapeatükis 1.3 välja toodud, et ettevõttes peab olema CRM tarkvara, mis kogub erinevates kanalitest tulnud kaebusi, ning milles neid saab kategoriseerida ning dokumenteerida (küsimused 14-15, 21-22). Küsimus 24 on lisatud tuginedes Faed et al. (2014) ja Faed & Forbes (2010) ettepaneku põhjal, et kiiresti reageerida kliendi kaebusele on ettevõtte jaoks väga tähtis. Kliendi profiili CRM tarkvaras jälgimine on Yong Ahn et al. (2003) üks viisidest, kuidas saab läheneda kliendi kaebuste isikupärastamise lahendamisel, mille rakenduse kohta küsisime ka esindajate käest (küsimus 25). Kaebuste ja tagasiside analüüsimiseks saavad ettevõtted kasutada erinevad tehnoloogilisi lahendusi nagu teksti kaevandamist, suurandmete analüüsi, tehisintellekti, mida oma uuringutes toovad välja Li & Xu (2022) ja Ledro et al. (2022) (küsimus 27)

TQM juhtimissüsteemi kohta oli esmaselt küsitud ettevõtete suhtumist kvaliteedi kohta tervikult ning kuidas seda suhtumist rakendatakse kliendi kaebuste lahendamisel (küsimus 5 ja 6), mis oli välja toodud üheks peamiseks TQM osaks García-Alcaraz et al. (2021) ning González Bosch & Tamayo Enríquez, (2005) poolt. Kvaliteedistandardid on üks tööriistadest, mis aitab ettevõtetel tagada parima kvaliteedi kaebuste käsitlemise protsessis, mis on välja toodud küsimuses 7 ning tugineb Sit et al. (2009) ja Yadav Phd & Handal (2013) uurimisele. Küsimused 26, 28 ja 32 kajastavad ettevõtte võimekust tuvastada probleemseid kohti ning rakendada süsteemseid täiustusi. Antud TQM dimensioon oli pakutud Ooi et al. (2011) ja Lam & Dale (1999) poolt.

Nuansi & Ngamcharoenmongkol (2021) toovad välja, et proaktiivse kaebuste lahendamise süsteemi loomine CEM puhul, annab ettevõttele võimaluse ennetada kaebuste eskaleerumist (küsimus 31). McColl-Kennedy et al. (2019) märgivad, et automatiseerimine kiirendab kaebuste lahendamist, parandades teenuse taset (küsimus 23). Eesliinitöötajate valikuvabadus ning ressursside kättesaadavus aitab tagada klientidele parimat kogemust, mis tõi oma uurimuses välja Filip (2013) (küsimus 23). Baehre et al. (2022) ja Rallis et al. (2020)

väidavad, et CEM kogub tõhusalt andmeid klientide käitumise ja rahulolu kohta ning NPS-i kasutamist rahulolu ja efektiivsuse hindamiseks (küsimus 34).

Personali plokis keskenduti personali valikutele ja arendamisele. Nagu Faed & Forbes (2010), Ebrahimi & Sadeghi (2013), Verhoef et al. (2009) ning Stone (2011) on oma teadusuuringus välja toonud, et ettevõtte personal on üks üldisemaid komponente, mis hõlmab erinevaid organisatsiooni praktikaid nagu koolitamine, kaasamine, tunnustamine jne. Pineda (2013) on omakorda toonud välja, et rahulolev, motiveeritud, koolitatud ja pühendunud töötaja parandab tulemuslikkust ja klientide rahulolu. Antud teemasid käsitlevad intervjuus küsimused 8-12 ja 33. Küsimused keskendusid olulistele oskustele ja omadustele, mis on vajalikud kliendikaebuste käsitlemiseks. Samuti uuriti varasema töökogemuse tähtsust selles valdkonnas ning ettevõtte spetsiaalsete koolitusprogrammide olemasolu uuele ja olemasolevale personalile. Lisaks puudutati koolitustel käsitletavaid teemasid ning töötajate pideva arengu ja õppimise toetamist ja julgustamist. Selline lähenemine võimaldas paremat mõistmist ettevõtte personali koolitusest ning selle mõjust klienditeeninduse kvaliteedile ja tõhususele.

Intervjuu lõpetavate küsimuste plokis (35-38) oli eesmärk uurida ettevõtte praktilist lähenemist kliendikaebuste lahendamisele, keskendudes ühele konkreetsele stsenaariumile. Näidislahendus avas võimaluse mõista, kuidas ettevõtte reageerib ja lahendab klientide telefonikõne teel esitatud kaebusi. Selles kontekstis oli oluline aru saada, kuidas ettevõtte suhtleb klientidega nende kaebuste käsitlemisel ning tagab kiire ja tõhusa reageerimise klientide muredele. See lähenemine võimaldas paremini mõista ettevõtte tegelikku praktilist tegevust kliendikaebuste lahendamisel ning selle mõju klientide rahulolule ja ettevõtte mainele. Lisaks oli eesmärgiks koguda intervjuueeritava isiklikku arvamust ettevõtte kliendisuhete juhtimise ja juhtimissüsteemide mõju kohta. Lisaks sooviti teada, kuidas intervjuueeritav hindab olukordade lahendamist klientidega ning millist mõju see avaldab klientide lojaalsusele ettevõtte suhtes. Küsimuste kaudu anti intervjuueeritavale võimalus jagada täiendavaid mõtteid ja kogemusi kliendikaebuste menetlemise kohta ning tuua esile enda isiklikud tähelepanekud ja soovitused selles valdkonnas.

Vastavalt uurimisülesannetele võtsid autorid ühendust nelja erineva teenindusvaldkonnas tegutseva Eesti ettevõttega. Valitud ettevõtetes viidi läbi intervjuud, kus käsitleti klientidelt saabuvate kaebuste lahendamist. Antud töö raames valiti intervjuumeetod, kuna see võimaldab uurijal avastada individuaalseid detaile ning süveneda osalejate tegelikesse kogemustesse. Uurimisküsimused formuleeriti lähtuvalt erialakirjandusest ning saadeti intervjuueeritavatele ette enne intervjuusid. Töö autorid on saanud loa kolmelt ettevõttelt kasutada ettevõtte nimesid ning intervjuueeritavate ametinimetusi, ühe ettevõtte puhul saavad autorid kasutada vaid sektori nimetust, kuna ettevõtte soovis jääda anonüümseks. Ettevõtetega viidi intervjuud läbi ühe nädala

jooksul märtsis aastal 2024. Kõik intervjuud kestsid 55-65 minutit. Nelja ettevõtte peale saadi kokku 4 tundi audiosalvestusi. Intervjuud transkribeeriti kasutades tekstiks.ee lehekülje, mille tulemusel saadi 57 lehekülge transkriptsioone stiiliga Times New Roman, kirja suurus 10 pt ja reavahe 1,0. Kõigi nelja ettevõttega sõlmiti kokkulepe, et peale käesoleva töö valmimist kustutavad töö autorid helisalvestised ja transkriptsioonid. Intervjuudest saadud andmete tulemused ja analüüsid tuuakse välja järgmistes peatükkides.

Käesoleva töö raames valiti mitmekesine valik ettevõtteid erinevatest teenindusettevõtetest. Autorite hinnangul mõjutavad valitud ettevõtted Eesti elanikke igapäevaselt. Intervjuude läbiviimiseks valiti inimesed ametipositsioonidega, kelle igapäevane tööülesanne ettevõttes on tegeleda kliendikaebustega. Seeläbi saavutati eesmärk omandada sügav ja põhjalik arusaam kliendikaebuste lahendamise protsessidest erinevates organisatsioonides. Valikuprotsessis arvestati hoolikalt ettevõtete mitmekesisust ja nende unikaalseid omadusi, mis võimaldaksid uurida kliendikaebuste lahendamist erinevates kontekstides.

Telia Eesti AS valiti selleks, et avada telekommunikatsioonisektori aspekte ning uurida, kuidas ettevõtte käsitleb ja lahendab kliendikaebusi. Intervjuu teenusetoe osakonnajuhatajaga võimaldas heita pilk ettevõtte klienditoe juhtimise strateegiasse ning avada praktilisi aspekte, kuidas neid strateegiaid ellu viiakse ja kohandatakse vastavalt klientide kaebustele.

Rimi Eesti AS oli oluline valik, kuna arvestades jaekaubanduse sektori olulisust, kus klienditeenindusel on võtmeroll ning klientide kaebuste laad võib olla väga mitmekülgne. Intervjuu kliendisuhete juhi /CRM *manageriga* andis võimaluse süvitsi uurida kliendisuhete juhtimise strateegiaid suures jaekaubandusettevõttes ning avada CRM-süsteemi olulist rolli klientide kaebuste lahendamisel ja kliendirahulolu tagamisel.

Eesti Liinirongid AS valimine oli motiveeritud soovist saada ülevaade klienditeenindusest transpordisektoris, mis on oluline osa avalikust teenusest. Selleks, et mõista klienditeeninduse eripärasid selles sektoris, valiti Eesti Liinirongid AS. Intervjuu klienditoe juhiga pakkus võimalust saada üksikasjalik ülevaade klienditoe struktuurist, protsessidest ning nende praktilisest rakendamisest.

Panga valimine tööks oli tingitud finantsteenuste sektori olulisest rollist klienditeeninduse ja kaebuste lahendamise valdkonnas. Finantsteenuste pakkujana mängib pankade klienditeenindus kriitilist rolli klientide rahulolu ja lojaalsuse tagamisel. Intervjuu läbiviimine osakonnajuhatajaga pakkus võimalust uurida panga kliendikaebuste lahendamise strateegiaid ning nende praktilist rakendamist finantsasutuses.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et valitud ettevõtted esindavad erinevaid ettevõtlussektoreid, kuid on teenindusettevõtted, ning nende klienditeeninduse ja kaebuste lahendamise protsessid on mitmekülgsed. Autorite hinnangul on kõikide nelja ettevõtte puhul tegemist Eesti mõistes suurte

ettevõtetega, kuna töötajate arv jääb 360 ja 3000 töötaja vahele, ning nende tegevused mõjutavad igapäevaselt suurt osa Eesti elanikkonnast. Ettevõtete tegevused ja suurused on toodud välja koondatuna Tabeli 3.

Tabel 3

Intervjueeritavate ettevõtete suurused ja tegevused

Ettevõtte	Töötajaid	Valdkond	Intervjueeritav
Telia Eesti AS	1500	Telekommunikatsioon	Teenusetoe osakonnajuhataja
Rimi Eesti AS	3000	Jaekaubandus	Kliendisuhete juht / CRM manager
Eesti Liinirongid AS	360	Reisijate vedu	Klienditoe juht
Pank	800-1300	Finantsteenused	Osakonnajuhataja

Allikas: autorite koostatud

2.2 Kaebuste lahendamine Eesti neljas teenindustettevõttes

Juhtumite kokkuvõtte on toodud allpool tabelites. Antud analüüsi eesmärk on koondada esitada protsessid ja tegevused, mis on rakendatud erinevatel ettevõtetel kliendikaebuste lahendamiseks. Juhtumitest ilmnenu vastavad protsessid on kokku võetud plokkidena ning iga juhtumi puhul on protsess tähistatud ringiga. Tabelites olevad märgised põhinevad intervjuude transkriptsioonidel ja on lahti seletatud tabeli järgselt. Tabel 4 käsitleb kaebuste olemust ettevõtetes:

Tabel 4

Kaebuste olemus ettevõtetes

Asjakohased tegevused, protsessid ja struktuurid kaebuste lahendamisel	Telekommunikatsiooni ettevõtte	Jaekaubanduse ettevõtte	Pank	Transpordiettevõtte
Kaebuste mõõtmise KPI'd (kaebuste arv, vastamis kiirus)	●	●	●	●
Kaebuste lahendamise rahulolu mõõtmine	○	◐	●	○
Teadlik kasutamine CRM, CEM, TQM protsesses kliendikaebuste menetlemisel	◐	○	○	○

Legend: ● – kasutab, ◐ - kasutab osaliselt, ○ - ei kasuta.

Allikas: autorite poolt koostatud transkribeeritud intervjuude baasil

Käesolevas peatükis tutvustavad autorid peamisi tulemusi, mis põhinevad Eesti neljas teenindustevõttes läbiviidud intervjuudel. Intervjuude käigus selgus, et nendes ettevõtetes keskendutakse kliendikaebuste hindamisel peamiselt sellele, kui kiiresti suudetakse neile vastata. See tähendab, et ettevõtete jaoks on oluline tagada, et kliendid saaksid oma kaebustele võimalikult kiiresti vastuse, mis võib viidata nende püüdele suurendada klientide rahulolu ja lojaalsust kiire teenindusega.

„75 protsenti kaebusest tuleb lahendada kahe tööpäeva jooksul ja 14 tööpäeva jooksul vähemalt 98 protsenti kaebustest ... Kliendi lubadus on kõige tähtsam seal KPI-s. Kui kiiresti me vastame tegelikult seaduse järgi on kuni 15 tööpäeva aga anname, keel on ikkagi, et kahe tööpäevaga saaksime lahendatud enamuse. Loomulikult kõik ei saa, et kui on keerukamad juriidilised vastused seal, siis läheb aega. Aga me püsime meil protsent meeskonnas suurem, kui see 75 protsendi 85%.“ (Pank kliendi tagasiside osakonnajuhataja)

Kaebuste lahendamise rahulolu mõõdab otseselt ainult Pank, mis näitab nende pühendumust klientide tagasiside süstemaatilisele hindamisele. Osaliselt tegeleb sellega ka Rimi Eesti Food AS, kes samuti pöörab tähelepanu kaebuste lahendamise tõhususele ja klientide rahulolule. Teistest erinevalt jälgib Eesti Liinirongid AS kaebuste hulka, mis võimaldab neil koguda andmeid ja analüüsida klientide rahulolematuse sagedust ning ulatust.

Ettevõtted ei kasuta teadlikult CRM (kliendisuhete juhtimine), CEM (kliendikogemuse juhtimine) ega TQM (kogu kvaliteedi juhtimine) protsesse, mis viitab sellele, et nende klienditeenindusstrateegiad ei pruugi olla nii süsteemsed ja integreeritud. Erandiks on Telia Eesti AS, kus mainiti ISO (Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni) standardite osalist kasutamist. See näitab, et vähemalt Telia Eesti AS püüab rakendada teatud määral rahvusvahelisi kvaliteedijuhtimise standardeid oma teenuste ja protsesside parendamiseks.

Lisaks uurisid käesoleva töö autorid intervjueeritavatel nende isiklikku arvamust selle kohta, et kas kliendid, kes on saanud negatiivse kogemuse, kuid said tuge või hüvitist, muutuvad ettevõttele lojaalsemaks kui need, kes negatiivset kogemust üldse ei kogenud. Kõikide intervjueeritavate arvamused olid pigem nõus sellega, et need kliendid kes on saanud negatiivse kogemuse osaliseks, jäävad pigem ettevõttele lojaalsemaks, kui need, kes seda kogenud ei ole.

„Pigem jääb klient, kes on saanud lahenduse lojaalsemaks, kuna ta teab, et kui on juhtunud midagi, siis temaga arvestatakse ja annab kindluse, et kui tulevikus midagi juhtub siis saab abi.“ (AS Eesti Liinirongid AS klienditoe juht)

„Ma ei saa öelda, et negatiivse kogemuse ja lahenduse saanud klient on lojaalsem. Pigem ma ütleks nii, et me ei kaota teda, see nagu kindlamast kindlam, Pigem tõenäosus on kaotada seda, kes ei ole kogenud negatiivset. Sest ta võib minna vaatama lihtsalt mujale. Lihtsalt niisama lihtsalt huvi pärast.“ (Rimi Eesti Food AS kliendisuhete juht)

Järgnevas tabelis 5 käsitlevad autorid CRM-i protsesside kasutamist kliendi kaebuste käsitlemisel ettevõtetes.

Tabel 5

Asjakohased CRM tegevused, protsessid ja struktuurid kaebuste lahendamisel

Asjakohased CRM tegevused, protsessid ja struktuurid kaebuste lahendamisel	Telekommunikatsiooni ettevõtte	Jaekaubanduse ettevõtte	Pank	Transpordiettevõtte
Kliendid saavad kaebuse esitada mitme kanali kaudu	●	●	●	●
Klient saab valida, kust ta vastuse saab	●	○	●	●
Kõigi kanalite vastused kogutakse ühte (CRM) programmi	●	●	●	●
Ettevõtte analüüsib laekunud kaebusi	●	●	●	●
Klientide tagasiside analüüsimiseks kasutatakse erinevaid tehnoloogiaid, näiteks teksti kaevandamine, suurandmete analüüs, tehisintellekti abi	●	○	○	○
Kaebusi lahendatakse rohkem kliendipõhiselt, kui protsessipõhiselt	●	●	●	◐

Legend: ● – kasutab, ◐ - kasutab osaliselt, ○ - ei kasuta.

Allikas: autorite poolt koostatud transkribeeritud intervjuude baasil.

Käesolevas töös vaadeldavad ettevõtted kasutavad klientide kaebuste kogumiseks ja töötlemiseks CRM-tarkvara ning seotud protsesse, mis aitab neil hallata ja jälgida kaebuste lahendamist tõhusamalt. Kõikides ettevõtetes on loodud mitmeid võimalusi kaebuste esitamiseks, pakkudes klientidele erinevaid kanaleid, nagu telefon, e-post, veebivormid. Kolmes ettevõttes on kliendil võimalik valida tagasiside kanalit. Rimi Eesti Food AS eristub teistest ettevõtetest selle poolest, et kliendil ei ole võimalik vastuse saamise kanalit valida. Kõik saabunud kaebused kogutakse ja analüüsitakse ühes programmis, mis aitab tagada, et kõik kaebused saaksid võrdselt tähelepanu ja neid käsitletak ühtsete standardite järgi. Programmis on võimalik panna pöördumisele tähtaeg, mis aitab ettevõtetel tagada, et vastus saadetakse kliendile kokkulepitud aja jooksul. Kaebuste lahendamisel keskenduvad ettevõtted juhtumi ja kliendipõhisele lähenemisele, püüdes pakkuda iga kaebuse korral personaalset ja asjakohast lahendust. Programmis vaadeldakse igat kaebust eraldi ning püütakse leida sellele lahendus, mis

rahuldaks nii klienti kui ka vastaks ettevõtte sisemistele protseduuridele ja kvaliteedistandarditele. See lähenemine aitab parandada kliendikogemust ja tugevdada klientide usaldust ettevõtte vastu. Kuna kasutusel olevad programmid võimaldavad näha kliendi kohtlemise ja ettevõttega suhtlemise profiili ja varasemat ajalugu, teavet, mida töötajad kliendi probleemi lahendamiseks kasutavad. Siis seetõttu lahendatakse enamus pöördumisi kliendipõhiselt kui ka protsessipõhiselt.

„Kliendipõhiselt ikkagi vaatame kliendiajalugu, no näiteks kui tal on nii palju kindlustuslepinguid ja me oleme seal kuskil eksinud või midagi, et me saame talle kompenseerida midagi, et noh loomulikult, kui ta on affluent või personaalpinganduse klient, et me tahame nagu kõikidele klientidele leida lahenduse. Me ei vaata niimoodi, et nii meil on nagu kirjas, et me teeme ainult nii, me tuleme, eranditega kindlasti, vaatame kliendipõhiselt sisse. Ja ka tavaklient võib saada erandeid, erinevad, kui me oleme eksinud, pank on eksinud, siis me kindlasti proovime teha erandeid.“ (Pank kliendi tagasiside osakonnajuhataja)

Teistest ettevõtetest erineb Eesti Liinirongid AS, kes lahendab kõik kaebused juhtumipõhiselt, ehk igat juhtumit käsitletakse unikaalsena.

Kolm ettevõtet ei kasuta teksti kaevandamist, suurandmete analüüsi ja tehisintellekti abi. Erinevusena saab välja tuua Eesti Liinirongid AS-i, kes kasutab juturobotit ja analüüsib sealt saadavat tagasisidet. Lisaks erines teistest Telia Eesti AS, kuna nemad kasutavad kaebuste analüüsimiseks tekstikaevandamise meetodeid. Selleks on hangitud programm, mis võimaldab kliendikaebustes leida märksõnu, neid kategoriseerida, lisada neile märke ja alaviitasid, saades seeläbi ülevaate, millised teenuse valdkonnad põhjustavad enim kaebuste tekkimist.

Kokkuvõttes kasutavad kõik ettevõtted kaebuste kogumiseks ja töötlemiseks erinevaid kanaleid ning CRM-tarkvara, kuid erineva funktsionaalsuse ja automatiseerituse tasemega. Üks ettevõtte kasutab analüüsi vahendeid ja protsessipõhiseid lahendusi, samas teised tuginevad rohkem käsitsi menetlemisele.

Järgnevas tabelis 6 käsitlevad autorid TQM -i protsesside kasutamist kliendi kaebuste käsitlemisel ettevõtetes

Tabel 6

TQM -i protsessid kliendi kaebuste käsitlemisel ettevõtetes

Asjakohased TQM tegevused, protsessid ja struktuurid kaebuste lahendamisel	Telekommunikatsiooni ettevõtte	Jaekaubanduse ettevõtte	Pank	Transpordiettevõtte
Ettevõtte muudab/parandab nende põhjal ettevõttes tervikuna protsesse	●	●	●	●
Toote või teenuse kvaliteedi olulisus	●	●	●	●
Ettevõttel on kasutusele võetud kvaliteedistandard	●	◐	◐	○
Süsteemide arendamise ettepanekud tulevad kaebuste analüüsist	●	●	●	●
Ettevõtte muudab/parandab nende põhjal ettevõttes tervikuna protsesse	●	●	●	●

Legend: ● – kasutab, ◐ - kasutab osaliselt, ○ - ei kasuta.

Allikas: autorite poolt koostatud transkribeeritud intervjuude baasil.

Ettevõtetele pakutavate teenuste parima kvaliteedi tagamine on esindajate sõnul oluline eesmärk, mida nad püüavad saavutada. Defekt või ebakvaliteetse teenuse osutamine ähvardab ettevõtteid sellega, et klient võib kergesti minna konkurendi juurde ja hakata ettevõttest negatiivselt rääkima, luues seeläbi ettevõttest negatiivse kuvandi. Nagu varem kirjeldatud, koguvad ja analüüsivad ettevõtteid klientidelt saadud kaebusi. Saadud andmeid kasutatakse süsteemsete muudatuste tegemiseks, mis parandavad ettevõtetes pakutavate kaupade ja teenuste kvaliteeti, integreerides TQM protsessid ühel või teisel määral ettevõtete kaebuste menetlemisel. Kuid võrreldes CRMiga on see kasutusel väiksemal määral. Enamus kasutusele võetud protsessidest on seotud klientidelt saadud tagasisidel alusel tehtud paranduste ja täiendustega.

Telia Eesti AS-is saadetakse analüüsi käigus töödeldud teave vastavatele osakondadele tagasisidena. Selle tagasiside põhjal saavad osakonnad oma protsesse parandada või täiendada sellisel määral, et tulevikus oleks võimalik vältida samal teemal kaebuste tekkimist. Kui see on võimalik, siis uuendatud/parandatud teave lisatakse ettevõtte koduleheküljele korduma kippuvate küsimuste juurde, kus kliendid saavad sellega tutvuda enne, kui oma kaebuse ettevõttele suunavad. Ettevõttes on kasutusele võetud ka ISO 9001 standardi nõuded kliendikaebuste vastuvõtmisele, dokumenteerimisele, hindamisele ning lahendamisele. Need nõuded annavad ettevõttele väärtuslikke oskuseid, kuidas paremini kliendikaebuste menetlemisel kasutada protsesse ja tööriistu.

Rimi Eesti Food AS-is on kehtestatud ranged kvaliteedistandardid nii toodetele kui ka tarnijatele. Iga kaebus, eriti selline, mis puudutab kaupluste toodete kvaliteeti, avaldab ettevõttele tugevat mõju:

„Kindlasti ma ütlen, et siin on negatiivne mõju. Nagu teate, siis Eestis on jaeturg väga konkurentsitihe, et meil on väga mitu tugevat tegijat, et ütleme siin, et neli-viis või isegi rohkem neid väiksemaid tegijaid veel ka, aga selliseid suuri ühtlane jaotus on selle nelja-viie vahel, üks pluss siis väiksemad. Selline kvaliteedi eksimus mõjutab ja mõjutab ka näiteks läbi meedia, ajakirjanikud panevad tähele. Kliendid lisaks, kui me võtame selle klienditoe kontekstis ka. Kliendid on ka üha enam agarad kirjutama meediale selliseid vihjeid või päringuid, et kohe näeme sama kiri, mis tuleb meile kliendituge, läheb ka meediasse ja me oleme kogu aeg tähelepanu all, et loomulikult see mõjutab.“ (Rimi Eesti Food AS kliendisuhete juht)

Seega ettevõtte püüab igatpidi jälgida nõutavaid standardeid ka klientide kaebuste menetlemisel. Tihti korduvaid kaebusi korraldatakse ning vaadatakse eraldi juhtumitena. Need juhtumid annavad täiendava ülevaade süstemaatiliste probleemide kohta pakutavates teenustes. Selliste probleemide tuvastamisel koondatakse info aruandeks ning saadetakse protsesside vigade parandamiseks vastavatele osakondadele. See kehtib ka klienditoe ja kaupluste vahelises suhtlemises, mille abil konkreetsetes kauplustes saab protsesse täiendada.

Panga esindaja rõhutas tugevalt sellele, et kõik kasutusel olevat protsessid on välja toodetud pangasiseselt. Teatud TQM printsiibid on aga hästi tuvastatavad. Pangas on selged eeskirjad ja ABC juhised sellele, kuidas peavad tööülesanded olema täidetud, dokumenteeritud ning raporteeritud. Need reeglid kehtivad ka kliendikaebuste haldamisele ning oma olemuselt meenutavad ISO ja muid standardeid, mis samuti annavad juhiseid töö korralikuks korraldamiseks. Klientidelt saadud kaebusi arutatakse koosolekutel, peale mida tehakse erinevaid otsuseid ettevõttesiseste protsesside täiustamiseks või muutmiseks, samuti süsteemsete vigade parandamiseks, et pakkuda klientidele parimat kogemust ja rahulolu pakutavate teenustega.

Eesti Liinirongid AS ei kasuta kliendikaebuste menetlemisel kvaliteedistandardeid, . Esindaja sõnul pärinevad kasutusele võetud protsessid ettevõtte igapäevasest tegevusest. Ajaliselt kauem ettevõttes tööl olnud töötajad õpetavad neid välja uutele töötajale. Ettevõttes ei peeta vajalikuks muid kvaliteedistandardid rakendada, kuna praeguseks välja töötatud protsessid on piisavad. Süsteemseid täiendusi, nagu ka teiste ettevõtete puhul, tehakse ka Eesti Liinirongid AS-is. Kõik klientidelt laekunud kaebused saadetakse klienditeeninduse osakonna juhatajale, kes omakorda teeb nende põhjal ettevõtte töös vajalikke muudatusettepanekuid. Korra kuus vaadatakse kaebused juhtkonna tasandil uuesti läbi, pööratakse erilist tähelepanu süsteemsetele vigadele, mille üle kliendid kurdavad. Lõpuks tehakse vajadusel ettevõtte protsessidesse ja süsteemidesse täiendavaid muudatusi.

Järgmises tabelis 7 käsitlevad autorid CEM -i protsesside kasutamist kliendi kaebuste käsitlemisel ettevõtetes:

Tabel 7

CEM -i protsessid kliendi kaebuste käsitlemisel ettevõtetes

Asjakohased CEM tegevused, protsessid ja struktuurid kaebuste lahendamisel	Telekommunikatsiooni ettevõtte	Jaekaubanduse ettevõtte	Pank	Transpordiettevõtte
Ettevõtte saab lahendatud kaebusega kliendirahulolu uuringu	○	◐	○	○
Ettevõtte kasutab kliendilt tagasiside saamiseks NPS-i	○	○	●	○
Ettevõttes on olemas proaktiivne kaebuste haldamise süsteem	●	◐	◐	◐
Eesliini töötajal õigus pakkuda hüvitist kaebuse lahendamise käigus	●	●	●	◐
Kaebuste eskaleerumise ennetamine	○	○	○	○
Protsess on automatiseeritud piisaval tasemel ja lihtsustab klientide kaebuste menetlemise protsessi.	●	●	●	●
Kaebuste lahendamise protsessi hindamine	●	●	●	●

Legend: ● – kasutab, ◐ - kasutab osaliselt, ○ - ei kasuta.

Allikas: autorite poolt koostatud transkribeeritud intervjuude baasil.

CEM protsessi kasutatakse ettevõtetes automatiseerimise, esliini töötajate volitamise ning kaebuse lahendamise protsessi hindamiseks. Kliendirahulolu mõõtmist kaebuste lahendamisel ning tagasiside küsitlusi praktiliselt keegi ettevõtetest ei tee. Samuti ei sea keegi ettevõtetest eesmärgiks kaebuste eskaleerumist ennetada. Peamised põhjused selleks on, et kliendid hindavad pigem lahenduse sobivust neile, mitte aga kaebuse lahendamise protsessi ennast. Sarnane on olukord ka tagasiside küsitlusega, kus kliendid saavad hinnata ettevõtet, mitte kaebuse käsitlemist. Palju väärtuslikum on ettevõtete silmis hinnata kliendikaebuse käsitlemise protsessi siseselt ning vajadusel täiendada neid protsesse vastavalt sellele. Teistest eristus Pank, kes on ainuke vaadeldavatest ettevõtetest, kes aktiivselt kogub NPS-i kaudu saadud klientide tagasisidet ning helistatakse tagasi klientidele, kes panid hinde 1 kuni 7 ning jätsid negatiivse

tagasiside/kaebuse, eesmärgiga olukord lahendada. Selline protsess aitab tuvastada probleemseid kohti ettevõtte teenustes, mille kohta kliendid tavaliselt kaebusi ei esita.

Osaline proaktiivne haldamise süsteem on kasutusel Eesti Liinirongid AS-is, Pangas ja Rimi Eesti Food AS-is. Selleks kasutavad ettevõtted KKK-d (korduma kippuvad küsimused). Teistest eristus Telia Eesti AS, kellel on kasutusel proaktiivne kaebuste haldamise süsteem ja vastav protsess mis sisaldab lisaks KKK uuendamisele ka eesliini töötajate koolitamist, et eesliini töötajad saaksid lahendada kaebused esimesel tasandil. Kõikides ettevõtetes on kaebuste lahendamise käigus eesliini töötajal pakkuda kaebuse esitanud kliendile hüvitist. Hüvitised varieeruvad ettevõtetes tulenevalt kaebusest ja ettevõtte tegevusvaldkonnast. Tavaliselt pakutakse klientidele soodustusi ettevõtte teenustelt, et vältida kliendi lahkumist teise teenusepakkuja juurde. Intervjuude käigus selgus, et ükski ettevõtte ei kasuta kaebuste eskaleerumise ennetamist.

Kõikides ettevõtetes kus autorid viisid läbi intervjuu, kasutavad kõik piisaval tasemel automatiseeritud protsesse, nagu pöördumiste automaatne sidumine kliendiga, automaat vastused esialgsele pöördumisele jne.

„Väga suurt rolli, kui ma viis aastat alustasin tagasi, siis meil ei olnud sellist raportit, mis igapäevaselt tuli ja näitas, seda kui kellelgi on kaebus töös juba, kui palju seisab, viis päeva või kolm päeva, pidime hästi palju käsitööd tegema. Nüüd on automatiseeritud ja nii lihtne, meie tulemus on sellega paranenud, sest igapäevaselt tuleb minu meeskonna meilpoksi raport.“ (Pank kliendi tagasiside osakonnajuhataja)

Antud protsessid lihtsustavad kaebuste menetlemist ettevõtetes. Lisaks tegeletakse kaebuste lahendamise protsessi hindamisega, mille käigus hinnatakse kliendile pakutud lahendust. Selle analüüsi käigust saadud informatsiooni põhjal tehakse vajadusel protsessidesse parandusi.

Järgmises tabelis 8 käsitlevad autorid ettevõtete personali rolli kaebuste lahendamisel

Tabel 8

Personali rolli kaebuste lahendamisel

Asjakohased tegevused, protsessid ja struktuurid kaebuste lahendamisel seotud ettevõtte personaliga	Telekommunikatsiooni ettevõtte	Jaekaubanduse ettevõtte	Pank	Transpordiettevõtte
---	--------------------------------	-------------------------	------	---------------------

Varasem töökogemust on oluline kliendikaebuste lahendamisel	●	◐	●	◐
Ettevõtte motiveerib oma töötajaid pidevalt arendada	●	●	●	●
Eesliinitöötajate roll on väga oluline kliendikaebuste lahendamisel	●	●	◐	◐
Ettepanekuid klientide kaebuste käsitlemise protsessi täiustamiseks tulevad töötajatelt	●	●	●	●
Ettevõtte saab oma protsesse kiiresti muuta	●	●	●	●

Legend: ● – kasutab, ◐ - kasutab osaliselt, ○ - ei kasuta.

Allikas: autorite poolt koostatud transkribeeritud intervjuude baasil.

Intervjuude käigus selgus, et kõik ettevõtted otsivad kliendikaebuste lahendamisel erinevaid oskusi ja kompetentse. Varasem kogemus kliendikaebuste lahendamisel on oluline, kuid hinnatakse kõrgelt ka teisi omadusi.

„Tavaliselt ma värban ikkagi ettevõtte seest, sest tal peavad olema sellised igapäevapanganduse kompetentsid kindlasti juba olemas keele kompetents, et väga hea, kui oleks kõik kolm keelt, mis tal on siis ta peab olema hea enesejuht. Ehk ta ise juhib oma töölauda. Tal peab olema selline, kuidas öelda selgroog, et ta on hästi korrektne, aga ta ei lase endale nagu pähe istuda. Ja ta peab olema selline ka teisest küljest empaatiline. Ja ta peab hakkama saama pingelises olukorras, selline vaimne tervis ütleme suures laastus peaks olema terve, et ta ei kardaks neid raskeid kliente, vaid naudiksin lahendamist.“ (Pank kliendi tagasiside osakonnajuhataja)

Kõik ettevõtted tõid välja lisaks kogemusele ka pingetaluvuse ja empaatiavõime. Kõik ettevõtted kinnitavad, et eesliinitöötajate motiveerimine ja koolitamine on võtmetähtsusega, kuna nende roll kaebuste lahendamisel on väga oluline. Selleks koolitatakse oma töötajaid pidevalt, lisaks toimub töötajatega kõikides ettevõtetes 1:1 vestlused otsesejuhiga. Kõik neli ettevõtet kinnitasid, et eesliini töötajatel on suur roll kaebuste käsitlemise protsessi täiustamisel, kuna nendelt tulevat informatsiooni kasutab ettevõtte protsesside parandamiseks ja täiustamiseks.

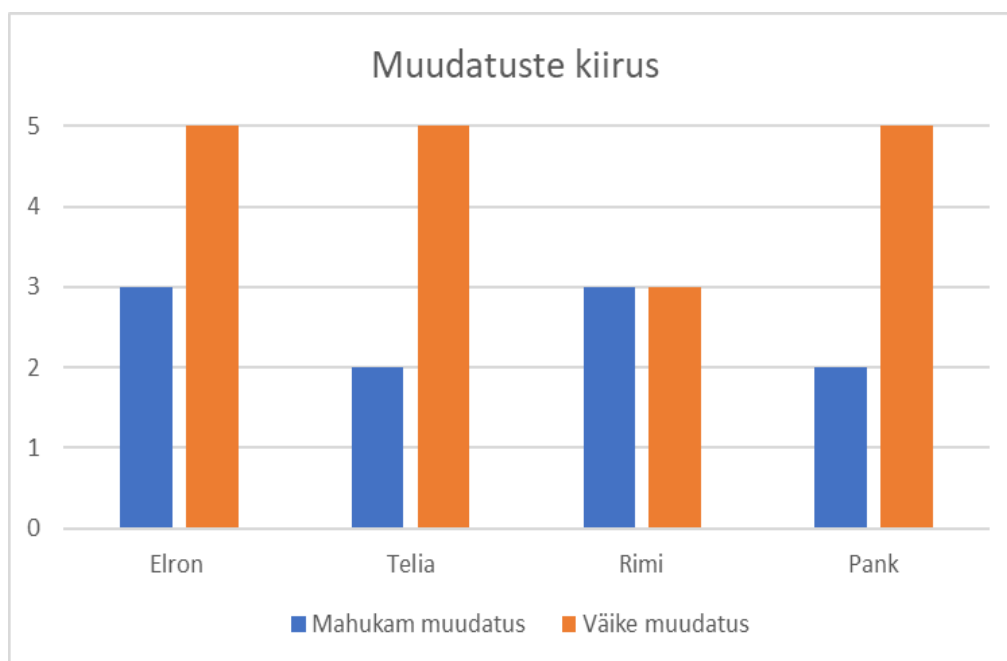
Kokkuvõtvalt kõik ettevõtted keskenduvad klienditeeninduse kvaliteedi tagamisele, erinevad nende lähenemised oskuste ja koolituste rõhuasetustes. Koolitus- ja värbamisprotsessid kohandatakse vastavalt ettevõtte kultuurile ja teenuste eripäradele, kuid eesmärk on alati tagada tõhus klienditeenindus ja kliendirahulolu.

Muudatuste tegemise kiiruses toodi välja muudatuse mahu suurus. Näiteks Eesti Liinirongid AS hindas muudatuse kiiruseks 5, kui on väiksemad muudatused, mahukamate muudatuste puhul 3 punkti 1-5 skaalal, kuid kõik oleneb konkreetsest olukorrast. Ettevõtte on

võimeline kiiresti tegelema arendustega ja reageerima vajadustele vastavalt. Telia Eesti AS aga hindas väiksemate muudatuste tegemisele hinnangu 5, kuid suuremate muudatuste korral võib see olla 2. Olenevalt olukorrast ja segmentist võib ettevõtte prioriteetide seadmisel olla erineva kiirusega. Sellele sarnanes ka panga hinnang muudatuste kiirusele.

“Väga raske öelda, oleneb kui suur muudatus, et kui on seal mingi lihtne muudatus, siis on skaalal kindlasti viis. Aga kui on juba mingi selline tõsisem muudatus, võib-olla siis skaalal kahe peale, et väga raske on seda niimoodi hinnata, sest oleneb sellest, mida me muudame. Kas ainult selle vormi, kaebuse vormi, mingit väikest lõiku, kui me peame kogu vormi üle vaatama.”
(Pank kliendi tagasiside osakonnajuhataja)

Rimi Eesti Food AS hindas oma süsteemis arenduste läbiviimise kiirust kriitilisemalt kui teised, andes sellele skaalal 1-5 hinnanguks 3, kuid tõi välja, et ettevõtte soovib näha rohkem kiirust ja efektiivsust arenduste läbiviimisel, eriti suuremate muudatuste korral. Selle põhjal koostasid autorid joonise 4, mis näitab kui kiiresti saavad ettevõtted oma protsesse muuta, võttes arvesse muudatuste keerukust:



Joonis 4. Kliendikaebuste protsesside ja süsteemide muudatuste läbiviimise võimekus ettevõtetes.

Allikas: autorite koostatud vastavalt eelnevale lõigule

Joonis 4 järgi saab kokkuvõtvalt öelda, et ettevõtete Eesti Liinirongid AS, Telia, Pank ja Rimi Eesti Food AS arenduste läbiviimise kiirus varieerub olenevalt olukorrast ja ettevõtte spetsiifikast, kuid kõigil on potentsiaali parendada oma süsteemis arenduste kiirust ja tõhusust mis puudutab mahukamate muudatuste tegemist.

Järgmises alapeatükis avavad käesoleva töö autorid intervjuude käigus kogutud informatsiooni ning sellest tulenevaid järeldusi. Ettevõtete esindajatelt intervjuu käigus saadud

andmeid võrreldakse teaduskirjandusest väljatoodud protsesside ja süsteemidega, et tuvastada, mida saavad ettevõtted vaatamata tegevusvaldkondade erinevusele kasutada oma kliendikaebuste lahendamise protsessis.

2.3 Järeldused

Käesolevas alapunktis võtavad töö autorid kokku ettevõtetest saadud informatsiooni, võrreldes seda ettevõtete põhiselt ja käsitletud teooriaga.

Oluline on meeles pidada, et rahulolematust ja lahendamata kaebused võivad oluliselt kahjustada ettevõtte mainet ja usaldusväärust. Seetõttu on äärmiselt oluline kliendirahulolu taseme jälgimine ja kiiresti reageerida klientide kaebustele ja muredele. See tagab jätkusuutliku ja eduka äritegevuse keskkonna. (AL-Marshadi et al., 2022; Berry et al., 2018) Kõik ettevõtete esindajad kinnitasid, et kliendikaebuste kiire ja kvaliteetne lahendamine on üks ettevõtte prioriteetidest.

Anagun et al. (2022) ja von Janda et al. (2021) järgi kasutavad ettevõtted viimastel aastatel üha enam kliendikaebuste haldamise süsteeme, mis võimaldavad organisatsioonil tõhusamalt tegeleda kliendikaebustega, neid kategoriseerida ja jälgida kuni nende lahendamiseni. Sellega nõustusid ka kõik intervjueeritavad ning rõhutasid, et ilma kliendikaebuste protsesside ja süsteemideta ei olnud neil võimalik kliendikaebuseid efektiivselt menetleda, dokumenteerida ning analüüsida. Ilma nende süsteemideta läks suur ressurss pöördumiste haldamisele ning klientide rahuolu hoidmine oli raskendatud.

Kõik selles uuringus esitatud ettevõtted kasutavad klientide kaebuste menetlemisel joonisel 2 näidatud CRM-i tsüklit. Ettevõtetes kasutatakse CRM/IT programmi, mis võimaldab klientide kaebusi ühte kohta koguda, salvestada, dokumenteerida, kaebused kategoriseerida/kaebuste teemasid määrata ja õigestesse osakondadesse saata, mis aitab oluliselt kiirendada lahenduse leidmise protsessi, mis on kooskõlas Zaby & Wilde (2018) ja Filip (2013) ettepanekutega CRM protsessi osas. Samuti võimaldavad antud programmid paigutada kaebustele prioriteedid ning klientidele vastamise tähtaega määrata. Kõigi ettevõtete peamine näitaja on kliendikaebusele vastamise kiirus, mis on 1-2 päeva, kliendikaebuse kiirele lahendamisele viitavad ka Faed et al. (2014). Oluline on märkida, et juhtumipõhine arutluskäik ja andmebaasid lahendustega varem esitatud sarnastele kaebustele, mis on Faed & Forbes (2010) poolt pakutud funktsioone kaebuste lahendamise kiirendamiseks, ei ole vaadeldavates ettevõtetes kasutusele võetud.

Kliendikaebustele vastatakse kliendipõhiselt, proovides pakkuda kliendile personaliseeritud lahendust. Samuti märkisid ettevõtete esindajad, et empaatiavõime ja positiivne suhtumine klientidesse on olulised omadused, mida on vaja klientide kaebustega tegelemisel, mis läheb kokku Faed & Forbes (2010), Filip (2013) ning Yong Ahn et al. (2003) uuringute

tulemustega. Rababah et al. (2011) toovad välja, et organisatsioonid peavad kogunud kaebuseid ja tagasiside analüüsima, et tuvastada teenuste parandamist vajavad valdkonnad, mis omakorda annab informatsiooni toote täiustuste, protsesside kohandamise ja töötajate koolitamise kohta. Torggler, (2008) järgi aitab kaebuste analüüsime vältida korduvate probleemide esinemist. Need väited leidsid kinnitust käesolevas töös, kuna kirjeldatavad ettevõtted analüüsivad samuti aktiivselt kogunud klientide kaebusi ning leiavad selle abil üles täiendust vajavad valdkonnad, täiendavad oma teenuseid, korrigeerivad probleemseid kohti toodetes, teenustes ja protsessides ning leiavad ka võimalusi töötajate täienduskoolituseks. Ainult Telia Eesti AS kasutab tekstikaebet analüüsiks ja kvaliteedi parandamiseks ning analüüsiprotsessi kiirendamiseks, mis on kooskõlas McColl-Kennedy et al. (2019) uuringu tulemustega. Keegi ettevõtetest ei kasuta suurandmete analüüsi, mis Holmlund et al. (2020) välja pakutud meede andmete kogumiseks ja analüüsimiseks, kuid jaemüügiettevõtte ja Telia Eesti AS kavatsevad tulevikus tehisintellekti kasutusele võtta. Eesti Liinirongid AS-is ei ole plaanis seda kasutusele võtta, kuna töödeldav andmete maht ei ole piisavalt suur.

Proaktiivne kaebuste haldamise süsteem vastavalt Nuansi & Ngamcharoenmongkol, (2021) ja protsesside automatiseerimine Verhoef et al. (2009) on CEM-i olulised komponendid selleks, et vähendada eskaleeruvate kaebuste arvu ja lihtsustada nende menetlemist. Seda väidet kinnitab ka selle uuringu tulemus. Automatiseerimine vaadeldavates ettevõtetes kiirendab rutiinseid töid ja tõstab töötajate efektiivsust. Proovitakse ka ennetada klientide kaebused, pärast analüüsi ja protsesside parandamisest täiendavad osad ettevõtted oma veebilehtedel KKK-d ja koolitavad oma eesliinitöötajaid. Seega, mida teadlikumad on esiliinitöötajad seda tõenäolisemalt lahendavad nad varem esinenud kliendikaebuse ise, ilma seda kaebuste osakonda edastamata. Eesliini töötajate koolitamist kasutatakse kõige aktiivsemalt telekommunikatsiooni ettevõtetes.

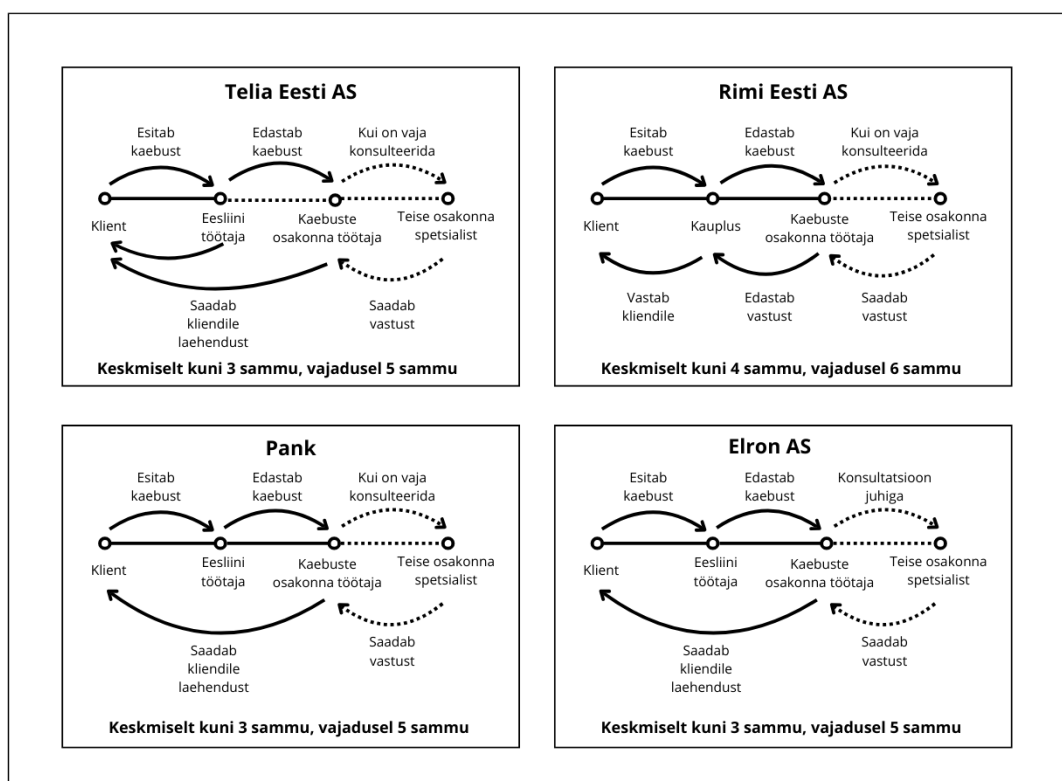
Vastupidiselt Verhoef et al. (2009), Stone (2011), Rallis et al. (2020) väidetele, et NPS on hea viis koguda tagasisidet kliendilt peale kaebuse lahendamist ei kasuta küsitletud ettevõtted NPS-i kogumist peale kaebuse lahendamist. Sellist protsessi kasutab intervjueeritavatest ettevõtetest ainult Pank, kes mõõdab peale kaebuse lahendamist kliendi NPS-i.

Seega saab järeldada kolme eelneva lõigu põhjal, et igas ettevõttes, kus viidi läbi intervjuu, on kasutusel järgmised CEM protsessid nagu proaktiivne kaebuste haldamine, pidev täiustamine, eesliinitöötajate volitamine, protsesside automatiseerimine. CEM protsess, mida ettevõtted ei ole kasutusele võtnud, on kliendi rahulolu mõõtmine peale kaebuse lahendamist. Selle peamiseks põhjuseks on, see et suurem osa klientidest ei vastanud või vastates hinnati mitte kaebuse lahendamise sobivust või protsessi, vadi hinnati rahulolu terve ettevõttega.

Käesolevas töös käsitletud ettevõtted püüavad pidevalt areneda, et säilitada pakutavate teenuste kõrge kvaliteet ja täiustada oma tooteid. Uuringu käigus kinnitasid ettevõtete esindajad,

et tootevead ja teenuste ebapiisav kvaliteet avaldavad negatiivset mõju ettevõttele tervikuna: kliendid lähevad konkurentide juurde, ei soovita ettevõtet ja pöörduvad meedia poole. Sellega seoses püüavad ettevõtted arendada ja pakkuda oma klientidele parimat kogemust ettevõttega suhtlemisel. Samuti on arendatud süsteemid personali pidevaks arendamiseks ja koolitamiseks. Töötajaid motiveeritakse töötama ja arenema, kasutades individuaalvestluseid ja juhtumite analüüsi, samuti seavad töötajad endale eesmärgid, mida nad soovivad saavutada ja koolitused, millest on nad huvitatud. Ettepanekuid klientide kaebuste käsitlemise protsessi täiustamiseks tulevad samuti peamiselt just töötajatelt, kes sellega igapäevaselt tegelevad. Eelnev käsitus läheb kokku Ebrahimi & Sadeghi (2013), Yadav Phd & Handal (2013) ning Pineda (2013) ettepanekutega personali efektiivse juhtimise ja motiveerimise kohta. Seega võib järeldada, et TQM süsteemist personalijuhtimine, kliendikesksuse ning kliendikaebuste käsitlemine kvaliteedijuhtimise osana on kasutusel kõikides ettevõtetes, kus intervjuud läbi viidi.

Uuringu tulemusena koostasid autorid joonise 5, mis näitab nelja ettevõtte kaebuste lahendamise protsessi, mis ettevõtted kasutavad oma igapäevases töös.



Joonis 5. Sammud, mis ettevõtted läbivad, et vastata kliendi kaebusele

Allikas: autorite poolt koostatud transkribeeritud intervjuude baasil.

Joonise põhjal saab järeldada, et neljal esitletud ettevõttel on sarnaselt üles ehitatud klientide kaebuste menetlemise süsteem. Kliendi kaebusele vastatakse keskmiselt kolme sammu jooksul. Keerulisematele kaebustele lahendamisel, kui on vaja konsulteerida vastava osakonnaga, siis antud protsess võtab 5 kuni 6 sammu. Antud ettevõtted saavutavad selle

tulemuse kasutades osaliselt CRM-i, CEM-i, TQM protsesse, tehes seda mitte teadlikult. Kõik neli ettevõtet rõhutasid, et nad kasutavad oma poolt loodud protsesse, mis ei ole seotud ülalnimetatud protsessidega. Kuid antud protsesse kirjandusega võrreldes selgub, et ettevõtetes välja töötatud protsessid on väga sarnased teaduslikus töös konkreetselt kirjeldatud protsessidega.

Kokkuvõttes võib järeldada, et kõikides ettevõtetes kus viidi läbi intervjuu on kaebuste lahendamine sarnane, kõik ettevõtted kasutavad CRM-, CEM- ja TQM-protsesside kombinatsiooni, rakendades igast protsessist teatud elemente, näiteks analüüsitakse kaebuseid, kõik kaebused korjatakse kokku ühte keskkonda, saadud tagasiside põhjal tehakse süsteemi parandusi. Personali valimise, koolitamise ja motiveerimise süsteemid olid sarnased. Küll on mõningad erinevused näiteks võimalus valida tagasiside kanalit, NPS mõõtmine ja erinevate tehnoloogiate kasutamine kliendikaebuste analüüsimisel. Kuid need erinevused ei ole olulised ja sõltuvad tehtavatest investeeringutest kliendihalduse süsteemi. Seega võib järeldada, et antud valdkondades tegutsevad ettevõtted saaksid kasutusele võtta ühesuguse kliendikaebuste lahendamise protsessi, mis sobib kõikidele ettevõtetele käsitletud valdkondades.

Kokkuvõtte

Kliendikaebuste lahendamine on oluline osa ettevõtete äritegevusest, kuna see võimaldab säilitada või taastada klientide rahulolu ja usaldust. Käesolevas magistritöös uuriti kliendikaebuste lahendamise protsesse neljas erinevas teenindussektoris: telekommunikatsioon, jaekaubandus, pangandus ja transporditeenused. Analüüsid kliendikaebuste käsitlemise viise erinevates sektorites, selgusid mitmeid sarnasused ja ka erinevused nende vahel.

Teoreetilises osas selgus, et kaebused on tänapäeva ettevõtluse tavapärase osa. Nende kiire ja kvaliteetne lahendamine on kliendi rahulolu ja lojaalsuse seisukohast ülioluline. Lisaks saavad ettevõtted läbi kliendikaebuste informatsiooni, kuidas oma toodet või teenust konkurentsivõimelisemaks muuta. Kliendikaebuste peamised tekkepõhjused on rahulolematust toote või teenusega, rahulolematust klienditeenindusega, ebapiisav informatsioon toote või teenuse kohta vms. Selleks, et ettevõtte saaks kliendipöördumiste mahuga toime tulla, on olemas mitmeid süsteemid ja protsesse, nagu CRM, mille peamine põhimõte on kliendikesksuse edendamine, püüdes luua ja säilitada pikaajalisi suhteid klientidega, TQM mille peamine põhimõte on pidev kvaliteedi parandamine kogu organisatsioonis, mitte ainult toodete ja teenuste osas, vaid ka protsesside ja suhtluse kvaliteedi osas ja CEM kus peamine põhimõte on klientide kogemuste juhtimine ja optimeerimine kogu nende suhtluse ajal organisatsiooniga, alates esimesest kontaktist kuni müügijärgse toe ja teeninduseni. Kokkuvõtvalt on kõik need kolm strateegiad, mis keskenduvad kliendisuhetele ja nende parandamisele.

Võrreldes uuritud nelja teenindussektoris tegutsevat ettevõtet, on neil mitmeid ühiseid jooni kliendikaebuste lahendamise protsessides. Üks oluline ühine aspekt on vajadus kasutada sisemisi süsteeme, mis võimaldavad kaebuste tõhusat kogumist, analüüsimist ja lahendamist. Need süsteemid võimaldavad ettevõtetel paremini jälgida ja hallata saabuvaid kaebusi ning tagada klientidele kiire ja asjakohase reageerimise. Samuti on kiirus ja efektiivsus ühised märksõnad, kuna klientide rahulolu säilitamine on kriitilise tähtsusega igas teenindussektoris. Kiire ja tõhus reageerimine kaebustele aitab ettevõtetel mitte ainult lahendada konkreetseid probleeme, vaid ka säilitada klientide usaldus ja lojaalsus.

CRM-, CEM- ja TQM-protsesse kombinatsioone kasutatakse kõikides ettevõtetes ning peamised erinevused protsessides tulenevad peamiselt ettevõtete poolt tehtavatest investeeringutest enda kaebuste menetlemise süsteemi. Peamised erinevused on võimalus valida tagasiside kanalit, NPS mõõtmine ja erinevate tehnoloogiate kasutamine kliendikaebuste analüüsimisel. Seega võib järeldada, et antud valdkondades tegutsevad ettevõtted saaksid kasutusele võtta ühesuguse kliendikaebuste lahendamise protsessi, mis sobib kõikidele ettevõtetele käsitletud valdkondades.

See magistritöö samuti näitab, et kliendikaebuste lahendamise protsessid on olulised kõigis teenindussektorites ning ettevõtted peavad pidevalt arendama oma süsteeme ja protsesse, et tagada klientide rahulolu ja usaldus. See nõuab süstemaatilist lähenemist, kus ettevõtted analüüsivad pidevalt oma kaebuste haldamise protsesse, rakendavad uuendusi ja parandusi ning tagavad, et nende töötajad oleksid varustatud vajalike oskuste ja teadmistega klientidele professionaalse ja tõhusa teeninduse pakkumiseks. Klienditeeninduse pidev täiustamine on võti ettevõtete püsimiseks konkurentsias ja klientide usalduse säilitamiseks.

Lähtudes läbiviidud intervjuudest neljas erinevas teenindussektoris tegutseva Eesti ettevõttega, võib kokkuvõtvalt järeldada, et kuigi need sektorid võivad erineda, on siiski võimalik luua ühtne ja tõhus kliendikaebuste lahendamise süsteem. Intervjuude käigus kogutud andmed näitasid, et kaebuste olemus võib küll varieeruda, kuid ühised jooned esinesid kaebuste esitamise ja lahendamise protsessis. See tõstatab olulise küsimuse universaalsete parimate tavade loomise kohta kliendisuhete juhtimises.

Uurimustulemustest lähtuvalt pakuvad avastused alust mitmekülgselt jätku-uuringuteks eri valdkondades. Üks suund võiks olla süvenemine kliendikaebuste algpõhjustesse ning nende mõjule teenindussektoris. See hõlmaks põhjalikumalt analüüsi, mis võimaldaks paremini mõista, millised tegurid täpselt mõjutavad klientide rahulolu erinevate kaebuste kontekstis. Lisaks oleks oluline uurida erinevaid strateegiaid ja meetodeid kliendikaebuste lahendamisel, sealhulgas proaktiivseid lähenemisviise, mis võivad aidata tõhusamalt suurendada klientide rahulolu ja ennetada kaebuste tekkimist tulevikus. Sellised uuringud võiksid anda väärtuslikku teavet ettevõtetele ja kogu teenindussektorile, aidates neil arendada välja optimaalsed praktikad kliendisuhete haldamiseks ja kaebuste lahendamiseks.

Kasutatud allikad

1. AL-Marshadi, A. H., Aslam, M., Alharbey, A. H., Khan, N., & Ahmad, L. (2022). Monitoring customer complaints using the repetitive sampling. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 51(2), Article 2. <https://doi.org/10.1080/03610926.2020.1748199>
2. Anagun, Y., Bolel, N. S., Isik, S., & Ozkan, S. E. (2022). DEEP LEARNING-BASED CUSTOMER COMPLAINT MANAGEMENT. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 32(3–4), Article 3–4. <https://doi.org/10.1080/10919392.2023.2210049>
3. Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Story, V. M. (2022). Customer mindset metrics: A systematic evaluation of the net promoter score (NPS) vs. alternative calculation methods. *Journal of Business Research*, 149, 353–362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.048>
4. Baker, M. A., Magnini, V. P., & Perdue, R. R. (2012). Opportunistic customer complaining: Causes, consequences, and managerial alternatives. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), Article 1. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.004>
5. Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.03.006>
6. Benlahbib, A., & Nfaoui, E. H. (2020). A hybrid approach for generating reputation based on opinions fusion and sentiment analysis. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(1), Article 1. <https://doi.org/10.1080/10919392.2019.1654350>
7. Berry, R., Tanford, S., Montgomery, R., & Green, A. J. (2018). How We Complain: The Effect of Personality on Consumer Complaint Channels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(1), Article 1. <https://doi.org/10.1177/1096348014550921>
8. Bhatnagar, S. B. (2022). Why Are Some Customers More Loyal Than Others? The Impact of Positive Psychological Capital on Loyalty, Satisfaction, and Trust. *Journal of Promotion Management*, 28(5), Article 5. <https://doi.org/10.1080/10496491.2021.2009610>
9. Bin-Nashwan, S. A., & Hassan, H. (2017). Impact of Customer Relationship Management (CRM) on Customer Satisfaction and Loyalty: A Systematic Review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), Article 1.
10. Bisgaard, S. (2008). Quality Management and Juran's Legacy. *Quality Engineering*, 20(4), 390–401. <https://doi.org/10.1080/08982110802317398>

11. Chan, S. H., Tang, I., & Sou, A. (2017). An Exploration of Consumer Complaint Behavior towards the Hotel Industry: Case Study in Macao. *International Journal of Marketing Studies*, 9, 56. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n5p56>
12. Chebat, J.-C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain. *Journal of Service Research*, 7(4), Article 4. <https://doi.org/10.1177/1094670504273965>
13. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
14. Cho, Y., Im, I., Hiltz, S., & Fjermestad, J. (2001). Causes and Outcomes of Online Customer Complaining Behavior: Implications for Customer Relationship Management (CRM). *AMCIS 2001 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2001/175>
16. Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149–176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>
17. Dale, B. G. (1999). *Managing Quality*. Blackwell Business.
18. Ebrahimi, M., & Sadeghi, M. (2013). Quality management and performance: An annotated review. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5625–5643. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.793426>
19. Faed, A., & Forbes, D. (2010). *Impact of Customer Management System in Improving Customer Retention: Optimization of Negative Customer Feedback*. 4(12).
20. Faed, A., Hussain, O. K., & Chang, E. (2014). A methodology to map customer complaints and measure customer satisfaction and loyalty. *Service Oriented Computing and Applications*, 8(1), 33–53. <https://doi.org/10.1007/s11761-013-0142-6>
21. Fatma, S. (2017). *Antecedents and Consequences of Customer Experience Management- A Literature Review and Research Agenda* (SSRN Scholarly Paper 3015607). <https://papers.ssrn.com/abstract=3015607>
22. Filip, A. (2013). Complaint Management: A Customer Satisfaction Learning Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 271–275. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.09.188>

23. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, *11*(4), 339–366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
24. García-Alcaraz, J. L., Montalvo, F. J. F., Sánchez-Ramírez, C., Avelar-Sosa, L., Saucedo, J. A. M., & Alor-Hernández, G. (2021). Importance of organizational structure for TQM success and customer satisfaction. *Wireless Networks*, *27*(3), 1601–1614. <https://doi.org/10.1007/s11276-019-02158-5>
25. Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, *24*(5–6), 678–692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
26. González Bosch, V., & Tamayo Enríquez, F. (2005). TQM and QFD: Exploiting a customer complaint management system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *22*(1), 30–37. <https://doi.org/10.1108/02656710510572977>
27. Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Sendra-García, J. (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, *129*, 83–87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>
28. Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*, *54*, 102151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151>
29. Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, *116*, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>
30. Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, *69*(3), Article 3. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.95.66367>
31. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

32. Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218–2246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
33. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015 - Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. ISO. Retrieved 19.04.2024: <https://www.iso.org/standard/45481.html>
34. Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
35. Kormpho, P., Liawsomboon, P., Phongoen, N., & Pongpaichet, S. (2018). *Smart Complaint Management System*. 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICT-ISPC.2018.8523949>
36. Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
37. Lam, N. W. W., & Dale, B. G. (1999). Customer complaints handling system: Key issues and concerns. *Total Quality Management*, 10(6), 843–851. <https://doi.org/10.1080/0954412997253>
38. Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: Literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>
39. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
40. Li, F., & Xu, G. (2022). AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2022.102103>
41. Lin, Y., Su, H.-Y., & Chien, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 35(4), Article 4. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.04.002>
42. Manatos, M. J., Sarrico, C. S., & Rosa, M. J. (2017). The integration of quality management in higher education institutions: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1–2), 159–175. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050180>

43. Mansoor, M., Awan, T. M., & Alobidyeen, B. (2020). *Structure and Measurement of Customer Experience Management* (SSRN Scholarly Paper 3828440).
<https://papers.ssrn.com/abstract=3828440>
44. McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26.
<https://doi.org/10.1177/1094670518812182>
45. Min, H. (Kelly), Joireman, J., & Kim, H. J. (2019). Understanding why anger predicts intention to complain among high but not low power customers: A test of competing models. *Journal of Business Research*, 95, 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.017>
46. Mishra, A., & Mishra, D. (2009). Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 6(4).
47. Mittal, A., Gupta, P., Kumar, V., Antony, J., Cudney, E. A., & Furterer, S. L. (2023). TQM practices and their impact on organisational performance: The case of India's deming-award industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11–12), 1410–1437.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2177148>
48. Nguyen, T. H., & Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824–848. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2012-0013>
49. Nuansi, P., & Ngamcharoenmongkol, P. (2021). Proactive Complaint Management: Effects of Customer Voice Initiation on Perceived Justices, Satisfaction, and Negative Word-of-Mouth. *Sage Open*, 11(3), 21582440211040788. <https://doi.org/10.1177/21582440211040788>
50. Olev, Aivo; Alumäe, Tanel. "Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service". *Baltic J. Modern Computing*, Vol. 10 (2022), No. 3, pp. 409–421
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
51. Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2. tr). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>
52. Ooi, K., Lin, B., Tan, B., & Yee-Loong Chong, A. (2011). Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? *Journal of Services Marketing*, 25(6), 410–419.
<https://doi.org/10.1108/08876041111161005>
53. Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>

54. Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
55. Perez-Vega, R., Hopkinson, P., Singhal, A., & Mariani, M. M. (2022). From CRM to social CRM: A bibliometric review and research agenda for consumer research. *Journal of Business Research*, 151, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.028>
56. Pheng, L. S., & Teo, J. A. (2004). Implementing Total Quality Management in Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 20(1), 8–15. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2004\)20:1\(8\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2004)20:1(8))
57. Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2010). *A unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation* [Conference]. <http://3linc.uum.edu.my/>
58. Rallis, I., Markoulidakis, I., Georgoulas, I., & Kopsiaftis, G. (2020). A novel classification method for customer experience survey analysis. *Proceedings of the 13th ACM International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments*, 1–9. <https://doi.org/10.1145/3389189.3397999>
59. Rimi - meist. (n.d.). <https://www.rimi.ee/ettevottest/meist> Vaadatud 19.04.2024.
60. Ro, H., & Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), Article 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.017>
61. Sheikholeslam, M. N., & Emamian, S. (2016). TQM and Customer Satisfaction towards Business Excellence. *International Journal of Learning Management Systems*, 4(1), 21–32. <https://doi.org/10.12785/ijlms/040105>
62. Shooshtari, N. H., Stan, S., & Clouse, S. F. (2018). Receiving, Recording, and Responding to Customer Complaints: The Effects of Formalizing Customer Complaint Handling Policies in Retail Firms. *Services Marketing Quarterly*, 39(3), Article 3. <https://doi.org/10.1080/15332969.2018.1472982>
63. Sit, W., Ooi, K., Lin, B., & Yee-Loong Chong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957–975. <https://doi.org/10.1108/02635570910982300>
64. S.Phabmixay, C., Rodríguez-Escudero, A. I., & Rodríguez-Pinto, J. (2021). Benefits from the standardisation of the complaint management system. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7–8), Article 7–8. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1633295>

65. Stone, M. (2011). Literature review on complaints management. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, 108–122. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.16>
66. Zaby, C., & Wilde, K. D. (2018). Intelligent Business Processes in CRM. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 289–304. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0480-6>
67. Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). *The Relationship between Total Quality Management and Quality Performance in the Service Industry: A Theoretical Model* (SSRN Scholarly Paper 2725176). <https://papers.ssrn.com/abstract=2725176>
68. Tao, K., Karande, K., & Arndt, A. D. (2016). How Angry Customer Complaints Influence Salesperson Commitment to Service Quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), Article 3. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170521>
69. Teatmik. (n.d.). Teatmik.ee. <https://www.teatmik.ee/et/personlegal/10263574-Rimi-Eesti-Food-AS>. Vaadatud 21.05.2024.
70. Torggler, M. (2008). The Functionality and Usage of CRM Systems. *International Journal of Computer and Systems Engineering*, 2(5), 771–779.
71. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
72. von Janda, S., Polthier, A., & Kuester, S. (2021). Do they see the signs? Organizational response behavior to customer complaint messages. *Journal of Business Research*, 137, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.017>
73. Wang, W., Zhang, Y., Wu, H., & Zhao, J. (2022). Expectation and Complaint: Online Consumer Complaint Behavior in COVID-19 Isolation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 2879–2896. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S384021>
74. Wiśniewska, M., & Szczepańska, K. A. (2014). Quality management frameworks implementation in Polish local governments. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3–4), 352–366. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791107>
75. Yadav Phd, S., & Handal, M. (2013). Quality Management: A Need of Today. *Online International Interdisciplinary Research Journal, {Bi-Monthly}, Volume-III*, 43–50.
76. Yan, Z., Jing, X., & Pedrycz, W. (2017). Fusing and mining opinions for reputation generation. *Information Fusion*, 36, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2016.11.011>

77. Yilmaz, C., Varnali, K., & Kasnakoglu, B. T. (2016). How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research*, *69*(2), Article 2.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.038>
78. Yong Ahn, J., Ki Kim, S., & Soo Han, K. (2003). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, *103*(5), 324–331.
<https://doi.org/10.1108/02635570310477370>

Lisad**LISA A****Intervjuu küsimused****Alustavad küsimused**

- 1) Tutvustage ennast, mis ametipositsioonil te töötate ning mis on teie peamised ülesanded?
- 2) Mis on teie ettevõtte põhiline tegevusvaldkonnad?
- 3) Kuidas hindate oma ettevõtte suurust? (väike, keskmine, suur)
- 4) Kui palju töötajaid on teie ettevõttes kokku?
- 5) Kui oluline on teie jaoks teie toodete ja teenuste kvaliteet ja miks see nii on?
- 6) Millist mõju võib kehv toode/teenus või defekt teie klientidele avaldada ja ettevõttele endale?
- 7) Kas te kasutate ISO või muu kvaliteedistandardi

Personal (kliendikaebuste lahendamise kontekstis)

- 8) Kui värbate kliendikaebuste valdkonnaga tegelevasse positsiooni uut personali, siis milliseid oskuseid või omadusi peate kõige olulisemateks? Nimetage vähemalt viis oskust või omadust?
- 9) Kui oluliseks peate varasemat töökogemust antud valdkonnas?
- 10) Kas teie ettevõttel on spetsiaalsed koolitusprogrammid alustavale klienditeeninduse/kliendikaebuste lahendamise personalile?
- 11) Kuidas hindate personali koolitus vajadusi?
- 12) Millised on peamised teemad ja oskused, mida koolitatakse?
- 13) Kuidas toetate ja julgustate töötajate pidevat arengut ja õppimist (kliendikaebuste lahendamise kontekstis)?

Kliendikaebuste käsitlemine

- 14) Kuidas Teie ettevõtte tegeleb kliendi kaebuste käsitlemisega? Läbi milliste kanalite saab kaebuseid esitada?
- 15) Kuidas ja läbi milliste kanalite antakse kliendile kaebuse lahendamise tulemus teada? Kas klient saab kanalit ise valida?
- 16) Milliseid mõõdikuid (KPI) kasutate kliendikaebuste mõõtmisel?
- 17) Kas ja kuidas mõõdate peale kaebuse lahendamist kliendirahulolu?
- 18) Kuidas saadud tagasiside aitab parandada kliendirahulolu kliendikaebuste lahendamise protsessis?
- 19) Kas teie ettevõttes kasutatakse kliendikaebuste menetlemise protsesse CRM, CEM, TQM või midagi muud? Millised?
- 20) Kui jah, siis mida see tähendab kliendikaebuste lahendamise kontekstis?
- 21) Kuidas toimub kliendikaebuste kogumine ja haldamine?
- 22) Kas läbi erinevate kanalite tulnud kaebused korjatakse kokku ühtsesse haldamise süsteemi?
- 23) Millist rolli mängib tehnoloogia ja automatiseerimine teie ettevõtte klientide kaebuste tõhusas käsitlemises?
- 24) Kas on oluline kui kiiresti kliendikaebusele ettevõtte reageerib? Kui jah, siis milliste süsteemide või protsesside abil saate selle eesmärgi täita? Kas ja kuidas on süsteem automatiseeritud?
- 25) Kas kliendikaebuste lahendamise protsessis leiate lahenduse kliendipõhiselt (isikupäraselt vastavalt kliendi ajaloole), või kasutate protsessipõhiseid lahendusi? Miks?

- 26) Kas teie organisatsioon püüab täiustada oma teenuste kvaliteeti ja kuidas klientide kaebused selles protsessis rolli mängivad?
- 27) Milliseid meetodeid ja tehnikaid kasutab teie ettevõtte klientide tagasiside kogumiseks ja analüüsimiseks? Kas kasutate klientidelt saadud andmete analüüsimisel teksti kaevandamist, suurandmete analüüsi, tehisintellekti?
- 28) Kuidas teie ettevõtte tegeleb korduvate või süstemaatiliste probleemidega, mis on tuvastatud klientide kaebuste kaudu?
- 29) Kas Teie ettevõtte kasutab NPS kliendikogemuse kohta tagasiside korjamiseks, kas antud tagasiside seostatakse klientide kaebustega?
- 30) Kuidas on teie ettevõttes korraldatud eesliinitöötajate valikuvabadus ja milline on nende roll klientide murede kiirel lahendamisel?
- 31) Kas teie ettevõttes on olemas proaktiivne kaebuste haldamise süsteem, mis võimaldab ennetada kaebuste eskaleerumist?
- 32) Kuidas selgitatakse välja süsteemi/protsessi arendus vajadused? Kuidas saadakse teadmine mida on vaja süsteemis süsteemi/protsessi muuta?
- 33) Kui kiiresti suudab teie ettevõtte süsteemis arendused läbi viia? Hinda seda skaalal 1-5
- 34) Kuidas teie ettevõtte hindab klientide kaebuste lahendamise protsessi tõhusust ja milliseid mõõdikuid kasutatakse selle jälgimiseks ja hindamiseks?

Näidis lahendus

- 35) Kujutage ette, et klient on teile telefoni teel kaebuse esitanud, kuidas selle kaebuse käitlemine toimub?

Lõpetavad küsimused

- 36) Kuidas teie arvates aitab kliendisuhete juhtimine ja CRM kasutamine teie ettevõtet üldiselt?
- 37) Teie kogemusest: kas arvate, et kliendid, kes on saanud negatiivse kogemuse, kuid said siis teilt olukorra lahendamisel tuge või hüvitist, muutuvad teie ettevõttele lojaalsemaks kui need, kes negatiivset kogemust üldse ei kogenud?
- 38) Kas on midagi, mida soovite veel jagada seoses kliendikaebuste menetlemisega?

Summary

THE CREATION OF THE PROSPECT OF A COMMON CUSTOMER COMPLAINT MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN SERVICE COMPANIES

Artjom Savrin & Ardo Roosenberg

The aim of the present work is to find out whether it is possible to create a unified customer complaint processing system for service companies, regardless of the company's field of activity. In order to achieve this, the main causes of customer complaints, relationship between the complaints systems and customer loyalty and various management systems, customer relationship management, total quality management and customer experience management were considered. The possibility of creating a single customer complaint management system was then assessed using semi-structured interviews with representatives of four major companies working in different service sectors in Estonia and finding communalities in their complaint management systems of pandemic impact.

Comparing the studied four companies operating in the service sector, it can be concluded that they have several common features in the processes of resolving customer complaints. One important common aspect is the need to use internal systems that enable the effective collection, analysis, and resolution of complaints. These systems allow companies to better track and manage incoming complaints and ensure a quick and appropriate response to customers. Speed and efficiency are also common keywords as maintaining customer satisfaction is critical in any service industry. A quick and efficient response to complaints helps companies to solve specific problems as well as to maintain customer trust and loyalty.

Combinations of CRM, CEM and TQM processes are used in all companies and the main differences in the processes are mainly due to the investments companies make in their own complaint handling system. The main differences are the ability to choose a feedback channel, NPS measurement and the use of different technologies for analyzing customer complaints. Therefore, it can be concluded that companies operating in these fields could adopt the same customer complaint resolution process that is suitable for all companies in the fields covered.

This master's thesis also shows that the customer complaint resolution processes are important in all service industries and that companies need to develop their systems continuously and processes to ensure customer satisfaction and trust. This requires a systematic approach where companies continuously analyze their complaint management processes, implement innovations and improvements, and ensure that their employees are equipped with the necessary skills and knowledge to provide a professional and efficient service to the customers. Continuous improvement of the customer service is the key for companies to stay competitive and maintain the customer trust.

Based on the conducted interviews with Estonian companies operating in four different service sectors, it can be concluded that although these sectors may differ, it is still possible to create a unified and effective customer complaint resolution system. The data collected during the interviews showed that the nature of the complaints may vary, but there were common features in the process of submitting and resolving complaints. This raised the important question of establishing universal best practices in customer relationship management.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Artjom Savrin ja Ardo Roosenberg,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose "Ühtse kliendikaebuste menetlemise süsteemi loomise võimalikkus Eesti teenindustevõtete näitel", mille juhendaja on doktor Andres Kuusik, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Artjom Savrin ja Ardo Roosenberg

21.05.2024