

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Eliis Aunap

**KLIENDIKESKNE ORGANISATSIOONIKULTUUR
SILBERAUTO KONTSERNI NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi
Ettevõttepoolne juhendaja: Helena Hyldahl

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015. a

Juhtimise õppetooli juhataja professor Maaja Vadi

.....
(õppetooli juhataja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. KLIENDIKESKSE ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED JA KUJUNDAMISE VÕIMALUSED TEENINDUSETTEVÕTTES.....	8
1.1 Organisatsioonikultuuri ja selle kliendikesksuse määratlemine.....	8
1.2 Kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujundamise võimalused teenindusettevõttes.....	20
2. EMPIIRILINE UURIMUS KLIENDIKESKSE ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMISEST SILBERAUTO KONTSERNIS.....	29
2.1 Silberauto kontserni organisatsiooniline kirjeldus ja uuringu meetoodika.....	29
2.2 Hinnangud Silberauto kontserni kliendikesksusele organisatsioonikultuuris...	38
2.3 Juhtide ja töötajate arvamused organisatsioonikultuuri kliendikesksusest ning järelused ja ettepanekud Silberauto kontsernile.....	46
KOKKUVÕTE.....	55
VIIDATUD ALLIKAD.....	59
LISAD.....	62
Lisa 1. Abipalve bakalaureusetöö empiirilise analüüsi ettevalmistamiseks.....	62
Lisa 2. Uue sõiduki ostukogemuse kliendiküsitluse küsimuste loend.....	64
Lisa 3. Küsimuste loend topeltklassifitseerimise meetodi läbiviimiseks kursusekaaslasega.....	66
Lisa 4. Silberauto töötajatega läbiviidud intervjuu kava ja esitatud küsimused.....	68
Lisa 5. Intervjueeritava A vastused intervjuu küsimustele.....	70
Lisa 6 Intervjueeritava B vastused intervjuu küsimustele.....	73
Lisa 7 Intervjueeritava C vastused intervjuu küsimustele.....	76

Lisa 8 Intervjuueeritava D vastused intervjuu küsimustele.....	79
Lisa 9. Intervjuueeritava E vastused intervjuu küsimustele.....	82
SUMMARY.....	87

SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailm on organisatsiooniline ning koosneb erinevatest süsteemidest ja koostegutsemise vormidest. Sarnaste väärtuste ja hoiakutega inimesed koonduvad ning loovad organisatsiooni. Seejuures püstitavad organisatsioonile ühise tegevuseesmärgi, millest tuleb oma tegevustes lähtuda. Lisaks ühisele eesmärgile on organisatsioonile iseloomulikud veel teisedki tunnused, milleks on näiteks organisatsiooni liikmed ning nende käitumisharjumused ja suhtlemistavad. Samuti ka erinevad reeglid ja normid, millega tuleb organisatsiooni kuuludes arvestada. Üheks oluliseks organisatsiooni osaks on aga seal välja kujunenud organisatsioonikultuur. Seega antakse käesoleva tööga ülevaade nii organisatsioonikultuuri olemusest kui ka selle kujunemisest.

Autori valik käesoleva töö kasuks seisnes selles, et teada saada, kuidas avaldub organisatsioonikultuur teatud organisatsioonis ning mis on sellele iseloomulik. Antud bakalaureusetöö kirjutatakse kliendikesksest organisatsioonikultuurist ning seejuures uuritakse, kuidas on kliendikesket organisatsioonikultuuri võimalik kujundada. Töö kirjutatakse ühe ettevõtte näitel, et saada põhjalikum ülevaade kindla ettevõtte olemusest, selle struktuurist ja organisatsioonikultuurist. Ühtlasi on fookuseks ka teada saada, kuidas ettevõttes kliendikesksus avaldub. Käesolev töö otsustati kirjutada teenindusettevõtte näitel, et välja selgitada, kas teenindusettevõtetes avaldub selgelt erinev organisatsioonikultuur. Teenindusettevõtte ühe eripärana võib tuua klientide väärtustamise põhimõtte, mis tähendab, et kliente peetakse väga olulisteks ning nende rahulolu saavutamine on ettevõttele tähtis. Seega on huvitav välja selgitada, kas klientide väärtustamise põhimõtted avalduvad ka ettevõtte organisatsioonikultuuris.

Teema on aktuaalne, sest selle tööga on võimalik välja selgitada, kuidas ja mil määral teenindusettevõttes kliendikeskne organisatsioonikultuur avaldub ning mil viisil on see

kujunenud. Seega saab antud töö lõpptulemusena esitada, millised tunnused on teenindusettevõttes avalduvale organisatsioonikultuurile iseloomulikud. Samuti toob autor välja tähelepanekud ning annab soovitusi, millest ja kuidas tuleks kliendikeskse organisatsioonikultuuri edaspidisel arendamisel lähtuda.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on teha ettepanekuid, kuidas arendada kliendikeskset organisatsioonikultuuri Silberauto kontsernis. Bakalaureusetöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida erinevaid organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse käsitlusi;
- välja tuua kliendikeskse organisatsioonikultuuri arendamise viisid ja võimalused teenindusettevõttes;
- analüüsida Silberauto klientide ja töötajate seisukohti ja arvamusi kliendikeskse organisatsioonikultuuri esinemise kohta;
- tuua välja Silberauto töötajate ja klientide kliendikeskset organisatsioonikultuuri iseloomustavate tegurite ühisjooned ja erinevused;
- koostada ettepanekuid Silberauto kontsernile kliendikeskse organisatsioonikultuuri arendamise osas.

Bakalaureusetöö koosneb kahes osast: teoreetilisest ja empiirilisest, milles esimeses selgitatakse organisatsioonikultuuri mõistet, selle kujunemise protsessi ning tuuakse välja kliendikeskse organisatsioonikultuuri peamised tunnusjooned ja kujundamisviisid. Samuti on teoreetilises osas välja toodud teenindusettevõttele iseloomulikud tunnusjooned ning omadused. Teoreetilise osa koostamisel lähtutakse erinevate autorite käsitlustest ning võrreldakse ja analüüsitakse neid. Kasutatud on näiteks Alvessoni, Hofstede'i, Jones'i, Scheini, Trice'i, Beyeri, Morgani, Deani, Deshpande, Farley, Weberi ning Kummerow'i ja Kirby käsitlusi. Eesti autoritest on organisatsioonikultuuri kohta võrdlusena välja toodud Üksvärava seisukohad.

Empiirilises osas on välja toodud Silberauto kontserni organisatsiooniline iseloomustus ja töös kasutatud uuringu meetodika. Bakalaureusetöö empiiriline osa on koostatud Silberauto kontserni andmetel ja töötajate seisukohtadel. Kliendikesksuse avaldumisest

põhjalikuma ülevaate saamiseks on lisaks kontserni töötajatele arvestatud ka klientide arvamuste ja tähelepanekutega. Uurimismeetoditest on kasutatud dokumendianalüüsi ja intervjuusid, millest esimesega analüüsitakse klientide hinnanguid ning intervjuudega selgitatakse välja Silberauto kontserni töötajate seisukohad kliendikeskse organisatsioonikultuuri avaldumise kohta. Seejuures klientide hinnangute analüüs on toodud empiirilise osas teises alapeatükis. Kolmandas alapeatükis on esitatud juhtide ja töötajate arvamused organisatsioonikultuuri kliendikesksusest ning toodud välja ka autori ettepanekud ja soovitusel kliendikeskse organisatsioonikultuuri arendamiseks. Empiirilises analüüsis tuginetakse teoreetilises osas toodud uurimismudelile ning lähtuvalt mudelist otsitakse kliendikesksele organisatsioonikultuurile iseloomulikke tunnuseid.

Autor soovib südamest tänada bakalaureusetöö juhendajat, professor Maaja Vadi, tema toetuse ning heade nõuannete ja kommentaaride eest. Samuti soovib autor tänada kogu Silberauto kontserni meeldiva koostöö ning äärmiselt abivalmi suhtumise ja kollektiivi eest. Seejuures tuleb eraldi tänada ettevõttepoolset juhendajat, Helena Hyldahli, kes jagas ettevõttepoolseid nõuandeid ja sisulisi tähelepanekuid.

Märksõnad: organisatsioonikultuur, organisatsioonikultuuri kujundamine, kliendikesksus, teenindusettevõte

1. KLIENDIKESKSE ORGANISATSIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED JA KUJUNDAMISE VÕIMALUSED TEENINDUSETTEVÖTTES

1.1 Organisatsioonikultuuri ja selle kliendikesksuse määratlemine

Organisatsioone võib iseloomustada paljude erinevate tunnuste alusel. Seejuures üheks olulisemaks iseloomulikuks tunnuseks võib pidada kehtivat organisatsioonikultuuri. Viimane annab ülevaate sellest, mida teatud organisatsioonis väärtustatakse, millised on inimeste omavahelised suhtlemisviisid ja käitumistavad ning milliste oluliste põhimõtetega eesmärkide täitmisel arvestada tuleb. Et analüüsida põhjalikult organisatsioonikultuuri olemust ja mõiste erinevaid käsitlusi, tuleb esmalt anda ülevaade üldisematest mõistetest. Autor selgitab lühidalt mõisteid *organisatsioon* ja *organisatsiooni liige* ning seejärel toob välja erinevad organisatsioonikultuuri käsitlused. Lisaks väljatoomisele võrdleb ja analüüsib autor erinevaid käsitlusi omavahel. Seejärel määratletakse organisatsioonikultuuri mõiste kliendikesksuse vaatenurgast ning tuuakse välja kliendikesksele organisatsioonikultuurile iseloomulikud tunnused.

Daft (2007: 10) on organisatsiooni defineerimisel välja toonud, et organisatsiooniks nimetatakse sotsiaalset üksust, millel on oma tegevuses kindel suund teatud eesmärgile ning mis koosneb kindalt planeeritud ja struktureeritud ja kooskõlastatud tegevussüsteemidest ning millel on ka seos ümbritseva väliskeskkonnaga. Organisatsioonid eksisteerivad üksnes siis, kui organisatsiooni kuuluvad inimesed suhtlevad üksteisega olulisi ülesandeid täites ning mis lõpptulemusena aitab kaasa ka organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (*Ibid.* : 10). Seega on Dafti käsitluses selgelt välja toodud, miks peetakse niivõrd oluliseks seda, et organisatsiooni liikmed omavahel suhtleks. Lisaks toob Daft (2007: 11) välja ka selle, et organisatsioonide

eksisteerimiseks on vajalik aktiivne suhtlus klientide, tarnijate, konkurentide ja muude väliskeskonna teguritega. See tähendab aga, et organisatsioonide püsijäämise seisukohalt, on oluline saavutada suhtlus erinevatel tasanditel ning arvestada tuleb nii klientide, tarnijate kui ka konkurentide tähelepanekute ja seisukohtadega.

Analoogselt on Üksvärav (2003: 13) välja toonud, et organisatsiooni loomiseks on vaja teatud inimhulka, ühiselt püstitatud eesmärke, kindlat korrapära ning terviklikkust. Seejuures peetakse organisatsiooni kuuluvat inimest antud organisatsiooni suurimaks varaks (*Ibid.*: 19). Organisatsiooni kuuluvat inimest võib nimetada ka kui *organisatsiooniliseks olendiks*, kes omab organisatsioonis teatud kohta ja eesmärke ning täiendab organisatsiooni oma rõõmude ja muredega (*Ibid.*: 20). See tähendab, et igal liikmel on organisatsiooni seisukohalt tähtis roll ning ülesanne. Samas tuleb organisatsioonil arvestada ka inimlike väärtustega, millega kaasnevad indiviidide isiklikud mured ja rõõmsad hetked. Seega organisatsiooni liikmete emotsionaalsed hetked ja tunded mõjutavad teatud määral ka nende käitumist organisatsioonis.

Seega ei piisa organisatsiooni loomiseks ühest inimesest ja tema eesmärkidest, vaid tuleb luua siiski inimestest rühm ning püstitada organisatsioonile olulised ja vajalikud eesmärgid. Organisatsiooni eesmärgi vajalikkus seisneb ka selles, et sellest juhitud organisatsiooni liikmed suuresti oma tegevustes. Eesmärgist sõltuvalt koordineerivad ja suunavad liikmed oma tavapäraseid tegevusi. Seega tuleb organisatsioonil saavutada kõikide oma komponentidega teatud süsteemsus ja terviklikkus.

Mõlemas käsitluses on toodud eesmärkide püstitamise ja nendest juhitud olulisus ning kindla korrapära ja kooskõlastatuse saavutamine. Samas võib öelda, et Dafti käsitlus on põhjalikum, sest selles on esindatud ka väliskeskonna olulisus, mis tähendab, et organisatsioonidel on otseselt seos ka ümbritseva keskkonnaga. Erinevalt Üksväravast rõhutab Daft klientide, tarnijate ja konkurentidega suhtlemise vajalikkust. Seejuures võtab aga Morgan (2008: 148) kokku, et organisatsioone võib vaadelda miniühiskondadena, kus on kujunenud sellele iseloomulikud kultuuri mustrid. Viimase

käsitlusega on juba välja toodud ka otsene seos kultuuriga. Selle põhjal võib öelda, et igale organisatsioonile on omased teatud kultuurile viitavad iseloomulikud jooned.

Eelnevalt anti lühiülevaade organisatsioonist ja organisatsiooni liikmest ning järgnevalt selgitatakse ja analüüsitakse organisatsioonikultuuri olemust. Organisatsioonikultuuri saab iseloomustada teatud põhinäitajatega, millest esimesena võib öelda, et organisatsioonikultuur areneb teatud aja jooksul (Kummerow, Kirby 2014: 5-6). Samuti on organisatsioonikultuur jagatud kõikide organisatsiooni liikmete vahel ning mõjutatud eelkõige sellest, kuidas liikmed organisatsioonis mõtlevad ja ennast tunnevad (*Ibid.*: 5-6). Sellele täienduseks võib välja tuua Eesti autori käsitluse, milles esineb eelnevate autoritega sarnaseid jooni. Üksvärava (2003: 17) definitsioon organisatsioonikultuurist kõlab järgnevalt: “Organisatsiooni kultuur on pikema aja jooksul kujunenud püsiväärtuste kogum, mis otseselt ja kaudselt toimides mõjutab eripärasel viisil liikmete tegutsemist ja käitumist”. Eelnevas definitsioonis esitati organisatsioonikultuuri mõiste kahe eraldi sõnaga ning autori arvates käsitleb Üksvärav organisatsioonikultuuri kui organisatsioonile kuuluvat osa, mida on organisatsioon võimeline mõjutama, mitte aga kui kultuuriliiki. Mõlemas käsitluses selgitati, et organisatsioonikultuuri kujunemine võtab teatud aja ning on oluliselt mõjutatud sellest, kuidas inimesed organisatsioonis käituvad ja tegutsevad. See tähendab, et nii aega kui ka inimesi peetakse olulisteks kultuuri komponentideks.

Eelnevat definitsiooni täiendab omakorda aga käsitlus, mis kõlab järgnevalt. Kultuurile omased tunnused tulevad esile pika aja jooksul, kui on saadud ülevaade inimestevahelistest suhtlemistavast, toimunud vestluste temadest, kasutatavast kõnepruugist ning samuti igapäevastest rituaalidest (Morgan 2008: 148). Võib märgata, et ka Morgan rõhutab seda, et organisatsioonikultuuri kujunemine võtab aega ning inimestevahelisel suhtlemisel, käitumisel ja tegutsemisel on oluline roll.

Võrdluseks Kummerowile, Kirby’le, Üksväravale ja Morganile on järgnevalt välja toodud Alvessoni käsitlus organisatsioonikultuurist. Kultuur on ühiste sümbolite ja nende ühenduste terviklik süsteem (Alvesson 2002: 3). Järelikult on Alvessoni käsitluse

kohaselt kultuuri kujunemiseks vaja organisatsioonile omaseid sümboleid ning neist peab kujunema ühtne sümbolsüsteem. Alvessoniga samal arvamusel on ka Jones, kelle käsitus on esitatud järgnevalt. Organisatsioonikultuur on ühiste väärtuste kogum, mis mõjutab organisatsiooni liikmete omavahelisi suhteid ning samuti suhteid tarnijate, klientide ja teiste inimestega väljaspool organisatsiooni (Jones 1995: 13). Samuti võib välja tuua, et organisatsioonikultuur mõjutab organisatsiooni kooskõlastatust ja motivatsiooni ning kujundab inimeste käitumist organisatsioonis (*Ibid.*: 13). See tähendab, et lisaks ühiste väärtustele on äärmiselt olulised ka teadmised erinevatest suhetest nii organisatsioonisiselt kui ka organisatsiooniväliselt.

Samuti toob Alvesson (2002: 2) välja, et kultuur on äärmiselt oluline, sest annab ülevaate sellest, kuidas ettevõtted ja organisatsioonid toimivad, nii igapäevase juhtimise kui ka strateegiliste muudatuste kontekstis. Ühtlasi annab kultuur ülevaate sellest, kuidas juhid ja töötajad suhtlevad klientidega ning mil moel luuakse ja edastatakse organisatsioonis uusi teadmisi (*Ibid.*: 2). Selle põhjal võib öelda, et lisaks ühtsetele sümbolitele on kultuuri kujunemisel olulised ka ettevõtete strateegilised muudatused, igapäevased juhtimisotsused ning juhtide ja töötajate suhtlemistavad klientidega. Alvesson (2002: 7) on võrrelnud organisatsioonikultuuri ka metafooriga, kus nimetab organisatsioonikultuuri *liimiks*, mis hoiab kogu organisatsiooni kui tervikut koos. Liimi metafoori mõte seisneb selles, et organisatsioonid on moodustunud ja kontrollitud läbi ühiste väärtuste, arusaamade, uskumuste ja normide (Alvesson 2002: 32). Niisiis võtab liimi metafoor organisatsioonikultuuri olemuse kompaktselt kokku, millest selgub organisatsioonikultuuri tähtsus ja vajalikkus organisatsioonide jaoks. Seega võib öelda, et organisatsioonikultuur on organisatsioonide lahutamatu osa ning selle tundmine loob organisatsioonidest tervikliku ülevaate.

Hofstede (1991: 179-180) käsitluse kohaselt puudub organisatsioonikultuuri kohta üldkehtiv definitsioon. Siiski on ta esitanud mõned tunnused, mis organisatsioonikultuurile on iseloomulikud. Esmalt on ta välja toonud, et organisatsioonikultuurile on iseloomulikud terviklikkus ja ajaloolisus. Viimane tähendab aga seda, et organisatsioonikultuur peegeldab organisatsiooni ajalugu. Lisaks

on välja toonud, et organisatsioonikultuur on seotud erinevate sümbolite ja rituaalidega ning loodud nende inimeste poolt, kes organisatsiooni kuuluvad. Samuti on rõhutanud, et organisatsioonikultuuri on raske muuta. (*Ibid.*: 179-180) Kokkuvõttes võib selle käsitluse kohta öelda, et selles on esindatud nii ajaloolisuse kui püsivuse aspektid, mille kohaselt on ajaloolised väärtused organisatsioonikultuuri osaks ning terviklikkuse aspekt mõjutab organisatsioonikultuuri püsivust.

Eelnevaid organisatsioonikultuuri käsitlusi võib konkreetselt ning ülevaatlilikult kokku võtta järgnevate autorite käsitluste kaudu. Trice ja Beyer on välja toonud selged organisatsioonikultuuri iseloomustavad tunnused ning Schein iseloomustab organisatsioonikultuuri läbi mitme tasandi. Järgnevalt antakse ülevaade nii iseloomustavatest teguritest kui ka tasanditest. Trice ja Beyer (1993: 5) on esitanud kuus kultuuri iseloomustavat tunnust. Kultuurile on iseloomulikud kollektiivsus, emotsionaalne laetus, sümboolne olemus, dünaamilisus, loomult ebatäiuslik ja määramatu ning ajalooline taust (Trice, Beyer 1993: 5). Eelnevalt loetletud tunnused on abiks teatud kultuuri hindamisel ja analüüsimisel ning samas aitavad ka iseloomustada erinevate kultuuride varieeruvust. Loetletud tunnused on lühidalt ka lahti seletatud.

Kollektiivsus tähendab seda, et kultuuri ei saa luua üksinda tegutsevad üksikisikud, vaid oluline on hoopis, et inividid suhtleksid omavahel (*Ibid.*: 5). Kultuuri kuulumine eeldab uskumist sellesse, millesse usuvad ka teised liikmed ning tegutsedes nii nagu teised— vähemalt osa ajast (*Ibid.*: 5). Emotsionaalne laetus tähendab aga seda, et kultuurid aitavad hallata teatud hirme, nende sisu ja vormi ning lisaks rikastavad emotsioonidega kogu kultuuri ning annavad ka sellele tähenduse (*Ibid.*: 6). Samas võib välja tuua sümboolse olemuse, mis tähendab aga seda, et sümboolikat peetakse tähtsaks kultuuri kommunikatsiooni ja väljendamise protsessis, kus mõnikord võivad teatud asjad esindada hoopis teisi asju (*Ibid.*: 6). Seega on oluline tunda kultuuri sümboleid ning osata neid lahti mõtestada. Sellele täienduseks võib välja tuua loomult ebatäiusliku ja määramatu olemuse, mis seisneb selles, et kultuuris võib esile tulla teatud vastuolulisust ja mitmetähenduslikkust ning mida enam tuleb inimgrupil tegeleda teatud keerulisuse ja killustatuse lahendamise, seda tõenäolisemalt peegelduvad need samad

elemendid ka kultuuri enda ebatäiuslikkust ja määramatust (*Ibid.*: 8). Seega võib öelda, et kõik eelnevad iseloomulikud tunnused on omavahel tihedalt seotud. Näiteks sõltub kultuuri määramatus palju sellest, kuidas ning kui põhjalikult teatud sümboleid lahti mõtestatakse, sest nagu eelnevalt välja toodi, siis võivad teatud sümbolid tähendada hoopis teisi asju.

Kaks viimast olulist tunnust on seotud nii mineviku kui tulevikuga. Ajalooline taust seisneb selles, et kultuurid on tihedalt seotud oma ajaloo ja ning ei teki üleöö (Trice, Beyer 1993: 6). Kultuuri arendamise seisukohalt on oluline, et inimesed veedaksid koos aega ja suhtleksid üksteisega ning samuti jagaksid ühist ebakindlust, mis loob paremaid võimalusi teatud olukordades toime tulemiseks (*Ibid.*: 6). Seetõttu on autori arvates oluline, et ühte kultuuri kuuluvad inimesed oleksid kokkuhoidvad, sest see avaldab mõju organisatsiooni ühiste eesmärkide saavutamisele ja tulemusele. Samuti selgitatakse dünaamilisuse olemust, mis tähendab seda, et kuigi kultuurid loovad järjepidevust ning on erinevate põlvkondade lõikes püsiva olemusega, pole nad siiski staatilised, vaid hoopiski dünaamilise olemusega ning alatasa teatud muutumises (*Ibid.*: 7). Selle põhjal võib öelda, et tuleviku suhtes on oluline kultuuride dünaamilisuse olemus, mis annab kultuuridele teatud muutumise võimaluse ning toetab ka arenemist.

Viimasena on välja toodud Scheini (2004: 1) käsitlus organisatsioonikultuurist, kus ta on selgitanud, et kultuur ümbritseb meid igal pool nii juhtkonna poolt määratud käitumisreeglite kui ka liikmete omavahelise koostöö läbi. Lisaks avaldub organisatsioonikultuur ka erinevate rutiinide, reeglite ja tavade kaudu ning nende ülesandeks on suunata ja juhtida organisatsiooni liikmete käitumist (*Ibid.*: 1). Niisiis on Schein avanud organisatsioonikultuuri mõiste erinevatest vaatenurkadest ning toonud välja mitmed kultuuri komponendid. Schein (2004: 25) on öelnud, et kultuuri olemust on võimalik analüüsida erinevate tasandite kaudu ning tasemed erinevad üksteisest selle järgi, mil määral on teatud kultuuriline nähtus vaatlejale nähtav. Seega seisneb erinevate tasandite kasutamise eelis selles, et nii on võimalik edasi anda illustratiivselt ja kompaktselt erinevate organisatsioonikultuuri komponentide jagunemine tasandite

vahel. Järgnevas tabelis on välja toodud Scheini kultuuri tasandid ja komponendid (vt Tabel 1).

Tabel 1. Scheini organisatsioonikultuuri tasandid ja komponendid

Kultuuritasand	Komponendid
Nähtavad keskkonna füüsilised tegurid	Organisatsiooni keskkond, keel, tooted, tehnoloogia, stiil, riietumis- ja suhtlemistavad, lood, müüdid, rituaalid ja väärtuste kogum.
Jagatud uskumused ja väärtused	Ühiselt aktsepteeritud väärtused, organisatsiooni strateegiad ja eesmärgid.
Baasarusaamad	Käibetõed ja üldtuntud teooriad

Allikas: (Schein 2004: 25-36); autori koostatud

Järgnevalt on erinevad kultuuritasandid täpsemalt lahti seletatud. Esimese kultuuritasandi moodustavad nähtavad keskkonna füüsilised tegurid, millest konkreetsete näidetena võib välja tuua organisatsiooni keskkonna, keele, tooted, kasutatava tehnoloogia, stiili ning riietumis- ja suhtlemistavad. Samuti asuvad esimesel kultuuritasandil organisatsiooniga seotud lood, müüdid, rituaalid ja kindlaks määratud väärtuste kogum. (Schein 2004: 25-26) Selle kohaselt võib pidada esimesel tasandil asuvaid komponente lihtsamini tajutavateks. Samas teatud komponendid, nagu organisatsiooni keskkond, stiil, liikmete riietumis- ja suhtlemisstiilid, on olulised seetõttu, et need paistavad ka organisatsioonist väljapoole ning kujundavad seega organisatsioonist teatud arvamuse.

Teine kultuuritasand koosneb organisatsioonile iseloomulikest jagatud uskumustest ja väärtustest. Näidetena võib välja tuua organisatsiooni strateegiad ja eesmärgid. (Schein 2004: 26) Organisatsioonile omased uskumused, moraalsed ja eetilised reeglid täidavad organisatsioonis normatiivset või moraalselt funktsiooni. Nad suunavad ja juhendavad organisatsiooni liikmeid teatud olukordades toime tulema ning õpetavad uusi liikmeid organisatsioonis käituma. (*Ibid.*: 29) Seega võib öelda, et jagatud uskumused ja väärtused on olemuselt sellised, mida organisatsioonis ühiselt aktsepteeritakse ning millest tegevustes lähtutakse.

Kolmandal kultuuritasandil asuvad baasarsaamad, milleks on käibetõed ja üldtuntud teooriad, mida üldiselt ei vaidlustada, ning sellepärast on ka nende muutmine keeruline (Schein 2004: 31). Seega on üldtuntud teooriad ja käibetõed püsiva olemusega ning nendega tuleb arvestada. Lisaks võtab Schein (2004: 36) kokku, et igale organisatsioonile iseloomulikku kultuuri saab vaadelda ja tundma õppida vastavalt kolme tasandi käsitlesele. Samuti toob ta välja põhimõtte, et mõistes juba ühe tasandi olemust, on tunduvalt lihtsam mõista ka teisi tasandeid (*Ibid.*: 36). Seega võib Scheini käsitlese kokku võtta teadmise, et organisatsioonikultuur on oma olemuselt mitmekihiline ning esitatud tasandid on omavahel tihedalt seotud ja mõjutavad üksteist.

Kokkuvõtliku ülevaate erinevatest organisatsioonikultuuri määratlustest annab edasi järgnev tabel. Tabel on koostatud erinevate autorite määratlustest ja seisukohtadest ning on järjestatud vastavalt autorite tähestikulisele järjekorrale (vt. Tabel 2).

Tabel 2. Märksõnad erinevate autorite organisatsioonikultuuri määratlustest ja olulistest teguritest kliendikesksusele

Autor(id)	Organisatsioonikultuuri määratluste märksõnad	Olulisused tegurid kliendikesksuse jaoks
Alvesson (2002)	ühised sümbolid; terviklik süsteem	sümbolite terviklikkus
Hofstede (1991)	terviklik; ajalooline; loodud organisatsiooni liikmete poolt; seotus erinevate sümbolite ja rituaalidega; keeruline muuta	loodud organisatsiooni liikmete poolt; seotus erinevate sümbolite ja rituaalidega
Jones (1995)	ühiste väärtuste kogum; organisatsiooni liikmete omavahelised suhted; lisaks suhted klientide, tarnijate ja teistega väljaspool organisatsiooni	suhted klientide, tarnijate ja teiste organisatsiooniväliste inimestega
Kummerow, Kirby (2014)	aja jooksul kujunenud; põhineb praktilistel tegevustel; mõjuteguriteks liikmete mõttelaad ja tunnetus	praktilised tegevused, mis on seotud tihedalt keskkonnaga; liikmete mõttelaad ja tunnetus
Morgan (2008)	ajateguri mõju kultuuri tunnuste avaldumisel; suhtlemistavad; kasutatav kõnepruuk; igapäevased rituaalid	inimestevahelised suhtlemistavad; kasutatav kõnepruuk; igapäevased rituaalid
Schein (2004)	kolme tasandiline komponentide jaotus; ümbritseb igal pool läbi juhtkonna kehtestatud käitumisreeglite ja liikmete omavahelise koostöö; avaldub rutiinide, tavade ja reeglitena; suunab organisatsiooni liikmete käitumist	juhtkonna kehtestatud käitumisreeglid; liikmete omavaheline koostöö, liikmete käitumist juhtivad rutiinid, tavad, reeglid
Trice, Beyer (1993)	kollektiivne; emotsionaalselt laetud; sümboolne; dünaamiline; ebatäiuslik; määramatu; ajalooline	kollektiivne; emotsionaalselt laetud; sümboolne; ajalooline
Üksvärav (2003)	aja jooksul kujunenud püsiväärtuste kogum; mõju liikmete tegutsemisele ja käitumisele	mõju organisatsiooni liikmete tegutsemisele ja käitumisele

Allikas: (Alvesson 2002: 3; Hofstede 1991: 179-180; Jones 1995: 13; Kummerow, Kirby 2014: 5-6; Morgan 2008: 148; Schein 2004: 1; Trice, Beyer 1993: 5; Üksvärav 2003: 17); autori koostatud

Järgnevalt selgitatakse kliendikesksust üldiselt ning tuuakse välja peamised iseloomulikud omadused. Kliendikesksus on organisatsiooni orientatsioon, mis tähendab, et klientide vajadustega arvestatakse organisatsiooni strateegia projekteerimisel ja planeerimisel (Gil-Saura *et al.* 2005: 498). Ka järgnevas käsitluses on toodud kliendikesksuse peamise tunnuseks välja klientide vajadustega arvestamine. Kliendikesksus tähendab pühendumist klientidele, seejuures mõistes nende vajadusi ning luues neile väärtusi, ning kõige selle juures on peamiseks eesmärgiks saavutada klientide rahulolu (Dean 2007: 170). See tähendab, et kui ettevõtte soovib pakkuda klientidele maksimaalset rahulolu, peab ta oma tegevuse käigus juhinduma klientide tähelepanekutest ja soovidest.

Kliendikesksete ettevõtete kohta käib ka selge eeldus, mille kohaselt kliendikesksed ettevõtted edestavad oma konkurente, sest erinevalt konkurentidest osatakse paremini prognoosida tarbijate vajadusi ning pakkuda neile tooteid ja teenuseid, mis omavad kõrgemat väärtust ning pakuvad suuremat rahulolu (Brady, Cronin Jr. 2001: 241). Samuti võib välja tuua käsitluse, mille kohaselt kliendikesksus tähendab nii klientide suurema rahulolu saavutamist kui ka organisatsiooni töötajate enda suurt pühendumust (Jaworski, Kohli 1993: 53). Seega tundes enda klienti ning teades tema vajadusi ja väärtushinnanguid, on võimalik pakkuda talle sobivaimat toodet või teenust, millega lõppkokkuvõttes saavutatakse ka suurem rahulolu kliendile. Selle tagamisel on oluline roll ka töötajate pühendumusel.

Võrdluseks on esitatud Deshpande' i, Farley ja Websteri (1993: 27) käsitlus kliendikesksusest, mille kohaselt võib kliendikesksust määratleda ka kui tõekspidamiste kogumit, mis asetab klientide huvid esimesele kohale, seejuures ei pöörata vähem tähelepanu ka kõikidele teistele gruppidele. Arvestatakse nii omanike, juhtide kui ka teiste töötajate huvidega. Kõige selle juures tuleb lähtuda ka organisatsiooni eesmärgist, mille sisuks on luua pikaajaline kasumit teeniv ettevõtte. (*Ibid.*: 27) Klientidele orienteeritus võimaldab ettevõtetel omandada ja kohandada vajalikku teavet, et planeerida ja koostada läbimõeldud turundusstrateegiaid, millega tagada seejuures klientidele paremaid tulemusi (Brady, Cronin Jr. 2001: 241). Seega tuleks ettevõtetel

koguda informatsiooni selle kohta, mida kliendid väärtustavad ja hindavad, ning nende teadmistega arvestamine aitab luua edukamaid strateegiaid, millega on võimalik suurendada klientide rahulolu ning luua pikaajaline kasumlik ettevõtte. Samuti võib välja tuua, et kliendikesksus on positiivselt seotud teeninduse kvaliteediga (Brady, Cronin Jr. 2001: 242). Täpsemalt on kliendikesksus seotud nii ettevõtte töötajate tööülesannete täitmise kvaliteediga, klientidele osutatud kaupade ja teenuste kvaliteediga kui ka ettevõtte füüsilise keskkonna kvaliteediga (*Ibid.*: 242). Seega tuleb ettevõtetel arvestada ka sellega, et kliendikeskse määratlusega avaldatakse mõju ka teeninduse kvaliteedile.

Lisaks on välja toodud, et kliendikesksus on arusaam, mille eesmärgiks on pidevalt pakkuda ostjatele kõrgel tasemel väärtust (Narver, Slater 1990: 21). Seega juhindutakse oma tegevustes sellest, et ostjale pakutaks kõrgel tasemel väärtust, mis omakorda tooks kaasa kõrge rahulolumäära ning muudaks ostjad ettevõttele lojaalseteks. Erinevate autorite käsitlused kliendikesksuse kohta on esitatud järgnevas tabelis vastavalt autorite tähestikulisele järjekorrale (vt Tabel 3).

Tabel 3. Erinevate autorite käsitluste märksõnad kliendikesksusest

Autor(id)	Kliendikeskse käsitluse märksõnad
Brady, Cronin Jr. (2001)	klientidele orienteeritus; läbimõeldud turundustrateegia koostamise aluseks; seotud teeninduse kvaliteediga; kliendikeskne ettevõtte pakub kõrgema väärtusega tooteid, teenuseid, saavutamaks suuremat rahulolu
Dean (2007)	klientidele pühendumine; klientide rahulolu saavutamine, mõistes nende vajadusi
Deshpande, Farley, Webster Jr. (1993)	tõekspidamiste kogum, milles on klientide huvid kõige tähtsamad; samas arvestatakse ka juhtide ja töötajate huvidega
Gil-Saura, Berenguer-Contri, Cervera Taulet, Moliner Velazquez (2005)	organisatsiooni orientatsioon: väljendudes klientide vajaduste arvestamisega organisatsiooni strateegia projekteerimisel ja planeerimisel
Harris, Ogbonna (1999)	juhtide mõju kliendikesksuse loomisel: luues ja säilitades kliendikeskset organisatsioonikultuuri
Jaworski, Kohli (1993)	klientide suurema rahulolu saavutamine; organisatsiooni töötajate suur pühendumus
Narver, Slater (1990)	arusaam; ostjatele pakutakse kõrgel tasemel väärtust

Allikas: (Dean 2007: 170; Brady, Cronin Jr. 2001: 241-242; Deshpande, Farley, Webster Jr. 1993: 27; Gil-Saura, Berenguer-Contri, Cervera Taulet, Moliner Velazquez 2005: 498; Harris, Ogbonna 1999: 187-88; Jaworski, Kohli 1993: 53; Narver, Slater 1990: 20); autori koostatud

Kliendilähedase filosoofia järgi on defineeritud selgelt erinev organisatsioonikultuur, mis lähtub kliendi olemusest nii firma strateegiate kui tegevuste planeerimisel (Osarenkhoe 2008: 170). Seega võib öelda, et kliendikeskne organisatsioonikultuur arvestab kliendi olemusega ning tema väärtustega. Kultuur on loodud tuginedes organisatsiooni turundusstrateegiatele ja -tegevustele, millega planeeritakse turul luua väärtust nii firmale kui klientidele ning saavutada teiste organisatsioonide ees konkurentsieelis (*Ibid.*: 184). See tähendab, et organisatsioonid lähtuvad turundusstrateegiate koostamisel turul eksisteerivatest klientidest ning kujundavad vastavalt sellele oma tegevusi. Seega peaks klientidele keskendumine ja nendega arvestamine andma ka konkurentsieelise teiste turul tegutsevate ettevõtete ees. Lisaks klientidele on tähtsal kohal ka organisatsiooni juhid ning seda selgitab järgnev.

Kliendikesksus põhineb eeldusel, et juhtidel on kliendikesksuse loomisel teatud mõju, nimelt on nende võimuses luua, säilitada ning vajadusel isegi loobuda kliendikesksest organisatsioonikultuurist (Harris, Ogbonna 1999: 187-188). Seega sõltub kliendikesksuse loomine ka juhtide käitumisest ja tegevustest. Samuti võib välja tuua, et kliendikeskne organisatsioonikultuur avaldab positiivset mõju kliendisuhetele ning edukad kliendisuhed suurendavad omakorda ettevõtte majanduslikku kasu (Guo *et al.* 2014: 236). Niisiis on ettevõtte majanduslikku kasu saavutamiseks oluline luua ja säilitada oma klientidega edukaid suhteid.

Järgnevalt võib välja tuua ka kliendikesksuse seose innovatsiooniga. Kliendikesksus mõjutab väga oluliselt organisatsiooni innovaatilisust (Han *et al.* 1998:40). Samuti võib välja tuua seose, mille kohaselt tugev kliendikeskne määratlus avaldab mõju ettevõtte tulemuslikkusele just majanduskasvu perioodil (Huhtala *et al.* 2014: 145). Seega loob kliendikesksus ka soodsamad võimalused uuenduslikkusele ja mõjutab omakorda ettevõtte tulemuslikkust. Kliendikeskne organisatsioonikultuur ajendab ettevõtteid tegelema innovatsiooniga, mis tagab omakorda valmisoleku potentsiaalsete turusegmentide leidmiseks ja võimalike pakkumiste loomiseks vastavatele segmentidele (Osarenkhoe 2008: 174) Pakkumisteks tuleb ettevõtetel eelnevalt luua ja arendada vajalikke vahendeid (*Ibid.*: 174). Niisiis võib öelda, et innovatsioon loob ka paremad võimalused uute turusegmentide avastamiseks.

1.2 Kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujundamise võimalused teenindusettevõttes

Käesolevas alapeatükis tuuakse esmalt välja üldised organisatsioonikultuuri kujundamise võimalused ja viisid. Antakse ülevaade erinevate autorite käsitlustest ning selgitustest, kuidas on võimalik organisatsioonikultuuri kujundamise protsessi mõjutada ning millised on üldised tegurid, mis antud protsessis esile kerkivad ning mõju avaldavad. Kui üldised teadmised organisatsioonikultuuri kujundamise kohta on saadud, kantakse need teadmised vastavalt teenindusettevõtte konteksti. Samuti tuuakse välja ka tugevale organisatsioonikultuurile iseloomulikud tunnused. Kuna bakalaureusetöö on

koostatud teenindusettevõtte näitel, tuleb arvestada ka antud ettevõtte eripäraga ning seega antakse esmalt ülevaade teenindusettevõtte olemusest.

Teenindusettevõttele on iseloomulik see, et töötajad on pidevalt otseses kontaktis ettevõtte erinevate sidusrühmadega, kellest kõige olulisematenas võib välja tuua kliendid (Jaakson *et al.* 2009: 14). Seega tuleb teenindusettevõtetel oma tegevustes arvestada erinevate sidusrühmade huvidega ning arvestada tuleb sellega, et huvisid on võimalik välja selgitada üksnes pideva suhtluse teel. Vahetut suhtlust klientide ja töötajate vahel peetakse teenindusettevõttes äärmiselt oluliseks (Daft 2007: 412). Samuti on väga oluline saavutada kliendi rahulolu, mis on otseselt seotud sellega, kuidas müüginõustaja on oma klienti kohelnud (*Ibid.*: 412). Sarnase selgituse on välja toonud ka Homburg *et al.* (2002: 91), mille kohaselt on teenindusettevõttele iseloomulik järgida ja sõltuda oma klientide vajadustest ning tegutseda vastavalt nii, et klientide vajadused oleksid täidetud. Seega teenindusettevõtte üheks iseloomulikuks tunnuseks on see, et kliendid on ettevõttele olulisem sidusrühm ning seetõttu tuleb vastavalt klientide huvile pakkuda ka neile sobivat toodet või teenust. Samuti tuleks klientide huvidega arvestada ka peale toote või teenuse pakkumist. Näiteks lisatoodete või lisateenuste pakkumisel. Seega tuleb teenindusettevõttel pidevalt lähtuda klientide huvist.

Teenindusettevõtetele on iseloomulik ka see, et teeninduse kvaliteeti peetakse tulemuslikkuse hindamise kriteeriumiks (Reino 2009: 42). Samuti võib välja tuua, et kliendilähedus ja kliendikesksus on teenindusettevõtetes kõige levinumad väärtused, mida organisatsioonis üksteisele pidevalt edastatakse (*Ibid.*: 42). Seega on lisaks kliendi rahulolu saavutamisele oluline ka, et pakutav teenus oleks kvaliteetne ning kõrgelt hinnatud. Lisaks on Jaakson *et al.* (2009: 15) välja toonud teenindusettevõttele omase poliitika, mille põhiliseks seisukohaks on kliendisuhete väärtustamine. Taolise poliitika kasutamine suurendab klientide rahulolu ja lojaalsust ning mõjutab omakorda ka organisatsiooni majanduslikkust (*Ibid.*: 15). Seega on klientide väärtustamise põhimõte esindatud juba teenindusettevõtte poliitikas ning vastavast poliitikast tuleb lähtuda erinevate tegevuste juures.

Järelikult, toetudes erinevate autorite selgitustele, iseloomustab teenindusettevõtet suur pühendumine oma klientidele, kvaliteetse teenuse pakkumine, kliendi vajaduste täitmine ning kõrge rahulolu saavutamine. Sellest tulenevalt on ettevõtte sõnastanud teatud tegevuspõhimõtted, mida tuleb järgida, ning nende saavutamine sõltub suuresti organisatsiooni töötajatest. Daft (2007: 412) on öelnud, et inimteguril ehk organisatsiooni töötajal, on äärmiselt oluline roll teenindusettevõttes. Seega võib selle põhjal järeldada, et teenindusettevõttes peavad töötajad lähtuma organisatsiooni kliendikesksest orienteeritusest.

Järgnevalt tuuakse välja organisatsioonikultuuri kujundamise tegurid ja kujundamisprotsessile iseloomulikud tunnused. Esmalt võib välja tuua, et organisatsioonid on rajatud klientide, konkurentide ja ühiskonnas üldiselt kehtivatele arusaamadele, mis on aluseks omakorda ettevõtte organisatsioonikultuurile (Gordon 1991: 399). Seega on organisatsioonikultuur kujunenud ettevõtte erinevate sidusgruppide arusaamadele tuginedes. Samuti võib välja tuua, et organisatsioonikultuuri pole kujundanud üksnes tehnoloogiad ja potentsiaalsed turud, vaid kultuuri kujundamisel on oluline ülesanne ka juhtide ja teiste töötajate kultuurilistel eelistustel (Trompenaars, Hampden-Turner 2012: 193). Töötajatel on ühiselt jagatud arusaam organisatsioonist ning see, millesse nad usuvad, kujundab oluliselt ka organisatsioonikultuuri (*Ibid.*: 193). Seega võib öelda, et ühe kujundamistegurina võib välja tuua inimeste kultuurilised eelistused.

Järgnev autor on välja toonud organisatsioonikultuuri kujundamise võimalused nelja teguri koosmõjul. Nendeks peamisteks teguriteks loetakse organisatsiooni kuuluvate inimeste isiklikke ning töölaseid omadusi, omandiõiguseid, mille on organisatsioon enda töötajatele andnud, organisatsiooni eetikat ning organisatsiooni struktuuri (Jones 1995: 178-179). See tähendab, et organisatsioonikultuuri kujundamisel avaldavad mõju erinevad tegurid ning nii inimtegur kui ka organisatsiooni struktuur on kultuuri kujundamisel olulise tähtsusega. Inimesed mõjutavad kultuuri kujundamist oma mõtlemise, käitumise, suhtumiste ning suhtlemistavadega. Seega võib öelda, et inimeste osatähtsus kultuuri kujundamisel on mitmetasandiline. Eelnevalt mainitud nelja teguri

erinev kombinatsioon ja koostoime kujundab erinevaid kultuure mitmesugustes organisatsioonides ning põhjustab ka kultuuri muutumist aja jooksul (Jones 1995: 179). See tähendab, et vastavalt erinevate tegurite avaldumisele kujuneb ka teatud kultuur ning sellele iseloomulikud tunnused.

Järgmise organisatsioonikultuuri kujundamise tegurina tuuakse välja organisatsioonide juhtide tähtsus ja roll. Nimelt on juhtidel mõjuvõim kujundada või muuta organisatsioonikultuuri, kuid oluline on teada, kui suur on antud mõjuvõimu osakaal kujundamisprotsessis (Gordon 1991: 412). Samuti võib Scheini (2004: 225) organisatsioonikultuuri kujundamise käsitluse kohaselt välja tuua, et kultuuri kujundamise esmane roll kuulub juhtidele. Organisatsioonikultuur saab alguse sellest, kui jagatakse ühiseid väärtuseid ning kogemusi. Samas rõhutab Schein, et organisatsioonikultuuri kujundamise protsess saabki alguse juhtidest, sest nende üheks kohustuseks on kehtestada organisatsioonis väärtuseid ning reegleid. (*Ibid.*: 225) Seega on organisatsiooni juhtidel kultuuri kujundamisprotsessis tähtis ülesanne ning kindlad kohustused.

Üheks edukaks võimaluseks kultuuri kujundamisel on ka see, kui ettevõtete juhid ja asutajad annavad oma liikmetele edasi teavet, mis sisaldab seda, millesse nad usuvad, millest hoolivad ning mida väärtustavad (Schein 2004: 246-247). Seega lisaks organisatsiooni väärtuste kehtestamisele tuleb juhtidel edasi anda ka isiklikku teavet, mis annab organisatsiooni liikmetele informatsiooni, selle kohta, millest juhid hoolivad ja millesse usuvad. Kuid siiski on esmatähtis välja tuua organisatsioonile omased väärtused ning väärtushinnangud. Ettevõtte tegevjuht ning teised tippjuhid peavad näitama pühendumust organisatsiooni väärtustele ning oma juhtimistegevuse käigus neid väärtusi ka laiendama ja uuendama (Daft 2007: 259). Nende väärtuste edastamiseks on juhtidel mitu erinevat võimalust, näiteks kõnede, ettevõtte väljaannete või poliitiliste avalduste kaudu (*Ibid.*: 259). Tippjuhi vastutusse kuulub kindla kultuuri loomine ja säilitamine, mille sisuks on töötajate seas igapäevase eetilise käitumise vajalikkuse rõhutamine (*Ibid.*: 259). Seega on juhtidel väärtuste edasiandmiseks ning liikmetele teatavaks tegemiseks mitu erinevat viisi, mida võib võrrelda ka isiklikkuse

aspektist. Kõnede käigus väärtuste tutvustamine ning edasiandmine on tunduvalt isiklikum, sest see toimub töötajatega vahetu kohtumise käigus. Samas kui näiteks ettevõtete väljaannetest võivad liikmed üksnes lugeda väärtuste kohta. Siinkohal tekib ka teatud probleem, mis toob esile selle, kui suur hulk töötajatest on üldse väärtustega kursis. Seega võib välja tuua eelduse, et koosolekute ning kõnede tulemusel on rohkem inimesi kursis organisatsiooni väärtushinnangute ning normidega. Samas kui väljaannetega ei pruugi see informatsioon kõigi töötajateni jõuda. Seetõttu tuleb ettevõtte juhil valida sobivaim viis ja võimalus, kuidas organisatsiooni liikmed ühiste väärtustega kurssi viia.

Lisaks juhtidele on organisatsioonikultuuri kujundamisel oluline roll ka organisatsiooni liikmetel, kelle võib omakorda rühmitada praegusteks liikmeteks ja uuteks organisatsiooniga liitujateks (Vadi 2000: 100). Organisatsiooniga liitujad toovad kaasa neile iseloomulikud tavad ja tõekspidamised ning ühtlasi tuleb neil omaks võtta organisatsioonis juba kehtivad reeglid ja tavad (*Ibid.*: 100). Kui organisatsiooni eesmärgiks on kultuuri juhtimine teadlikult, tuleb uutele liikmetele võimalikult täpselt eksisteeriv kultuur selgeks teha (*Ibid.*: 100). Uutele liikmetele tehakse kultuur selgeks kohanemise teel, mille käigus tuleb uutel liikmetel omandada organisatsioonile omased käitumistavad, normid ja eesmärgid (*Ibid.*: 100). Seega peegeldavad kehtivat organisatsioonikultuuri olemust töötajate omavahelised suhtlemis- ja käitumistavad ning üldised tõekspidamised. Samuti on praegustel liikmetel mõju uute liitujate üle, mille saavad suunata kultuuri selgeks tegemisele. Seega saavad praegused töötajad aidata liitujatel kultuuri tunnuseid omandada. Maull *et al.* (2001: 305) on kokku võtnud, et kultuuri peamiseks tunnuseks on see, kui edukalt on uutele liikmetele õpetatud õigeid käitumistavasid, mis omakorda mõjutavad otseselt organisatsiooni ellujäämist ja kasvu. Seega on organisatsioonikultuuri seisukohalt oluline edasi anda uutele liikmetele organisatsioonis kehtivad käitumisreeglid, sest nendest sõltub organisatsiooni edasine eksistents.

Seega võtab inimteguri tähtsuse organisatsioonikultuuri kujundamisel kokku Trice ja Beyer'i käsitlus. Trice ja Beyer (1993: 427) on välja toonud, et kultuuri saab kujundada

kahel võimalusel: esimene neist on organisatsiooni asutajate või teiste juhtide algatusel ning teine on inimeste omavahelisel koostoimel aja jooksul. Seejuures organisatsiooni asutajad ja teised juhid annavad kogu organisatsioonile edasi oma nägemusi ja väärtusi (*Ibid.*: 427). Selle kohaselt on organisatsioonikultuuri kujundamisel oluline roll juhtidel, kuid veelgi olulisemaks võib pidada inimeste omavahelist koostoimimist, mille käigus ühised organisatsiooni väärtused kinnistuvad.

Samuti on välja toodud, et kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujundamisel teenindusettevõttes tuleb arvestada ka üldiste kliendikesksete käsitlustega. Nimelt kliendikesksus määrab ära selle, et organisatsioonikultuuri puhul on peamiseks fookuseks kliendid (Guo *et al.* 2014: 237). Seega on kliendikeskse määratluse kohaselt vajalik, et ettevõtte koguks laialdaselt teadmisi oma klientide muutuvatest vajadustest ning tagaks ka praeguste vajaduste rahulolu (*Ibid.*: 237). Lisaks on välja toodud, et kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujundamist iseloomustab ka see, et ettevõttel tuleb arvestada innovatsiooni strateegia olemusega (Han *et al.* 1998: 41). Seega tuleb taaskord innovatsiooni tähtsus kliendikeskse organisatsioonikultuuri olemuse juures välja ning toob esile selle, et innovatsiooni olemusega tuleb arvestada ka organisatsioonikultuuri kujundamise protsessis.

Üksvärv (2010: 40-41) on välja toonud, et organisatsioonikultuuri ei saa kujundada üleöö ning kujunemiskiirus sõltub hoopis suuresti sellest, kui palju on organisatsioonil tegutsemisaastaid ning milline on organisatsiooni suurus. Seega on välja toodud kaks peamist tegurit, mis avaldavad kultuuri kujunemisel ning selle kiirusele mõju. Näiteks võib järeldada, et väiksemas organisatsioonis on lihtsam organisatsioonikultuuri kujundada, sest organisatsiooni liikmeid on vähem ning väärtusi on seega lihtsam edasi anda. Organisatsioonikultuur avaldub kõige edukamalt ja jõulisemalt neis organisatsioonides, kellel on palju tegutsemisaastaid ning kes on lähtunud ühesugustest tegevuseesmärkidest ja tegutsemisviisist (Üksvärv 2010: 41). Seega võib öelda, et organisatsiooni eluiga avaldab positiivset mõju organisatsioonikultuuri olemusele, sest pika tegutsemisaastatega organisatsioonidel on ühised väärtused tugevamalt kinnistunud ning omaks võetud. Samuti avaldab organisatsioonikultuuri kujunemisele positiivset mõju ka see, kui pika

tegutsemisaastate juures on organisatsiooni eesmärgid püsinud sarnastena ning pole esinenud suurt varieeruvust.

Reino (2009: 70-71) on kokkuvõtlikult esitanud organisatsioonikultuuri kujundamisele mõju avaldavad tegurid. Välja on toodud kolm gruppi, milleks on organisatsioonilised tegurid, inimtegurid ja taustategurid. Organisatsiooniliste tegurite gruppi kuuluvad organisatsiooni ajalugu, vanus ja suurus ning inimtegurite gruppi kuuluvad organisatsiooni asutajad, omanikud, juhid ja liikmed. (*Ibid.*: 70-71) Seega võib öelda, et Silberauto kontserni organisatsioonikultuuri kujundamisel on tõenäoliselt mõju avaldanud organisatsiooni ajalugu, vanus ja suurus. Kuna Silberauto kontsern tähistab käesoleval aastal 25. tegutsemisaastat on organisatsiooni vanusel ja ajalool organisatsioonikultuuri kujundamisprotsessis kindlasti oma roll. Samuti on oluline roll ka inimteguril, sest Silberauto kontserni kuulub kokku umbes 500 inimest. Kolmandaks grupiks olid taustategurid, mille all mõeldakse selliseid tegureid, mis on seotud keskkonnaga, milles organisatsioon tegutseb, ning nendeks on ühiskond, rahvuskultuur ja majandusharu (*Ibid.*: 70-71). Seega mõjutab organisatsioonikultuuri kujundamist teenindusettevõtte eripära ning ümbritsev keskkond.

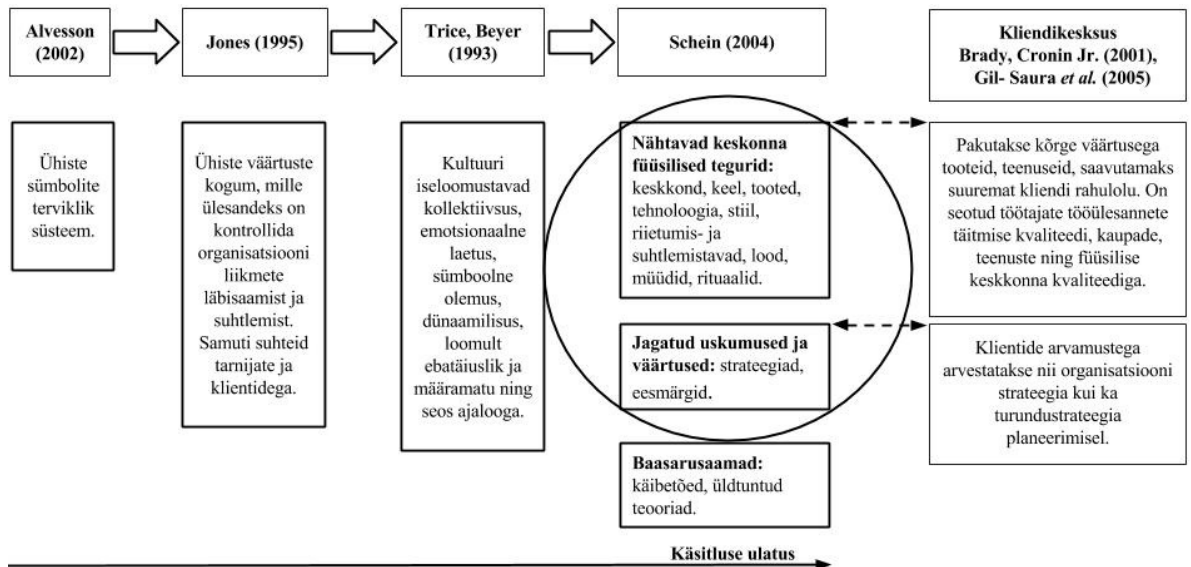
Lisaks võib välja tuua teatud iseloomulikud tunnused, mis kujundavad tugevat ning, ühe autori arvates, head organisatsioonikultuuri. Heale kultuurile on iseloomulik kõrgel tasemel normide ja väärtuste toetamine, edukas meeskonnatöö, kasumlikkus, ausus, uuendustele tuginev klienditeenindus, uhkus oma töö üle ning täielik organisatsioonile pühendumus (Baker 1980: 10). Jaakson *et al.* (2009: 14) on samuti välja toonud, et pühendumist oma organisatsioonile, võib pidada tugeva organisatsioonikultuuri eelduseks ja ka tulemuseks. Selle kohaselt on lisaks normide ja väärtustega arvestamisele olulised ka ühine koostöö ning uuendustest lähtuv klienditeenindus. Kõige olulisemaks võib siiski pidada seda, et inimesed pühendaksid end täielikult organisatsioonile ning oleksid uhked selle üle, millega nad tegelevad. Kõiki neid tegureid arvestades on võimalik kujundada hästitoimiv ja tugev organisatsioonikultuur.

Selgitanud organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse käsitlusi eraldi ning toonud välja ka organisatsioonikultuuri kujundamise olulised tegurid, on jõutud etapini, kus tuleb kokku võtta teadmised, mis kirjeldavad kliendikeskse organisatsioonikultuuri olemust ja kujundamist, et nendest teadmistest empiirilises osas lähtuda. Kuna aga ühte kindlat ja põhjalikku kliendikeskse organisatsioonikultuuri käsitlust ei leidu, koostas autor bakalaureusetööks vajaliku uurimismudeli, mis ühildaks omavahel organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse käsitlused.

Mudeli põhiidee seisneb selles, et vaatluse alla on võetud erinevad organisatsioonikultuuri käsitlused ning eraldatud organisatsioonikultuuri komponendid, mille olemuses otsitakse kliendikesksusele viitavaid iseloomulikke tunnuseid. Mudelisse on valinud autor neli erinevat organisatsioonikultuuri käsitlust ning erinevad käsitlused on mudelis reastatud vastavalt nende ulatuse astmele. Vaadates käsitlusi vasakult paremale, asub kõige ulatuslikum ning erinevaid organisatsioonikultuurikihte haarav käsitlus paremal, ning selleks on valitud Scheini organisatsioonikultuuri kolme tasandi käsitlus. Seega on kliendikesksuse olemuse ja tunnuste esinemise uurimiseks valitud just nimelt Scheini kolme tasandi käsitlus. See tähendab, et uuritakse, kas ja kui palju kliendikesksusele viitavaid iseloomulikke tunnuseid esineb Scheini erinevatel kultuuri tasanditel.

Täpsemalt on käesolevas töös vaatluse alla võetud ringiga eraldatud kaks esimest tasandit ning nendeks on nähtavad keskkonna füüsilised tegurid ja jagatud uskumused ja väärtused. Ringiga eraldatud alas on toodud Scheini kaks esimest organisatsioonikultuuri tasandit. Valik kahe esimese tasandi kasuks seisnes selles, et mõlemad koosnevad organisatsiooni spetsiifilistest kultuuri komponentidest. Kolmas tasand ehk baasarsaamad jäeti käesolevas töös vaatluse alt välja, sest tegemist on väga sügava tasandiga ning seal asuvaid komponente on raskem teadvustada. Seega, keskendutakse kahele esimesele tasandile ning uuritakse, kas organisatsiooni keskkonna, keele, stiili, suhtlemistavade, lugude, eesmärkide ja strateegiate lõikes avalduvad kliendikesksusele viitavad tunnused. Seega, kui neid komponente uurides tulevad esile kliendikesksusele iseloomulikud tunnused, võib antud mudelile tuginedes

järeldada, et organisatsioonis eksisteerib kliendikeskne organisatsioonikultuur. Järgnevalt on esitatud uurimismudel (vt Joonis 1).



Joonis 1. Mudel erinevate autorite organisatsioonikultuuri käsitlustest kliendikeskse organisatsioonikultuuri välja selgitamiseks (autori koostatud)

Märkus: katkematu nool tähistab käsitluse ulatuse telge;

katkendlik nool näitab, millised kliendikesksed tunnused organisatsioonikultuuri komponentides esineda võivad

Seega lähtutakse empiirilises osas eeltoodud mudelist ning otsitakse ringiga ümbritsetud alas olevatele teguritele iseloomulikke kliendikeskseid tunnuseid. Bakalaureusetöö viimases peatükis esitatakse uurimismudel koos empiirilise uurimuse tulemustega ning selgitatakse välja, millised kliendikesksusele iseloomulikud tunnused vastavatel organisatsioonikultuuri tasanditel avalduvad. Uurimismudelil on lisaks analüüsi tulemustele toodud ka autori ettepanekud.

2. EMPIIRILINE UURIMUS KLIENDIKESKSE ORGANISATSIOONIKULTUURI KUJUNDAMISEST SILBERAUTO KONTSERNIS

2.1 Silberauto kontserni organisatsiooniline kirjeldus ja uuringu meetodika

Käesolevas peatükis antakse esmalt ülevaade Silberauto kontserni organisatsioonilisest kirjeldusest ja struktuurist ning selgitatakse, millised kontserni osad empiirilises analüüsis osalesid. Samuti tuuakse välja Silberauto põhitegevused ja -väärtused. Teiseks on selgitatud läbi viidud uuringu meetodikat ja selle põhimõtet.

Tegemist on ettevõttega, mille põhitegevuseks on nii uute kui ka kasutatud autode müük ja margiteenindus. Samuti kuuluvad tegevuste hulka sõidukite hooldus, remont, keretööd ning varuosade maaletamine ja müük. (Silberauto Company... 2014) Silberautos on esindatud järgmised automargid: Mercedes-Benz, Jeep, Mitsubishi, Lancia, Fuso ja Citroen. Neist viimane on esindatud üksnes Rakveres ja Jõhvis (Silberauto tooted/teenused 2014).

Silberauto kontsernis töötab ligi 500 inimest ning kollektiivi kuulub endiselt töötajaid, kes on Silberautos olnud alates firma asutamisest peale. AS Silberauto nõukogu esimeheks on Rein Frolov ning Silberauto juhatusse kuulub neli inimest. Esiteks AS Silberauto tegevdirektor ja Silberauto kontserni asutaja ja omanik Väino Kaldoja. Silberautoga liitusid 1992. aastal Eero Mõtlik ja Toomas Kreek, kes kuuluvad samuti ettevõtte juhatusse. Esimene neist töötab müügijärgse teenindusdirektorina ning teine Mercedes-Benz sõiduautode müügidirektorina. Neljandaks juhatuse liikmeks on Peeter Sergo, kes töötab Jeep ja Lancia müügidirektorina. (Silberauto Company... 2014)

AS Silberauto tegevus sai alguse aastal 1990, kui Tallinnas loodi Mercedes-Benz kaubamärgi teenindus- ja müügipunkt. Sellele eelnes lepingu allakirjutamine Stuttgartis, kus määrati kindlaks Mercedes-Benz AG autoriseeritud Eesti esinduse loomine. Silberauto nime sai ettevõtte 1993. aastal, enne seda oli aga ettevõtte nimeks MB Eesti Autokeskus. Aastal 1995 sõlmisid Mercedes-Benz AG ja AS Silberauto lepingu peaesinduse asutamiseks, mida peetakse ka Mercedes-Benz hierarhias iseseisva ettevõtte kõrgeimaks astmeks. (Silberauto ajalugu 2014)

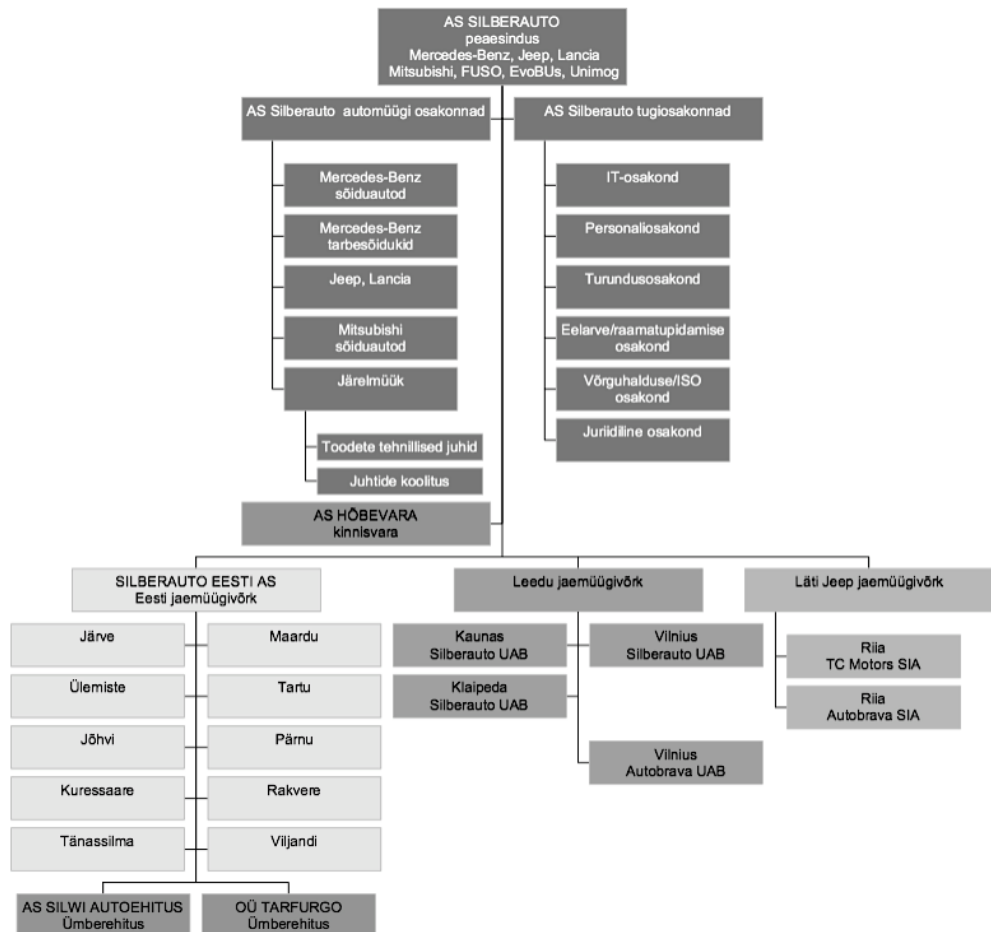
Silberauto kontserni peaesinduseks on AS Silberauto, mille funktsioonideks on korraldada sõidukite hulgemüüki, pakkuda tugiteenuseid esindustele ning järgida ja täita tootjatehase nõudeid. Samuti tegeleb AS Silberauto kaubamärkide Chrysler, Dodge ja Jeep järelteeninduse pakkumisega kogu Baltikumis. (Silberauto peaesindus 2014)

Aastal 2003 alustas AS Silberauto oma edasimüüjate võrgu koondamisest ühtse ettevõtte alla ning seega kujunes 2007. aastaks välja Silberauto Eesti AS, mis koordineerib jaemüüki Eesti regioonis läbi kümne esinduse. Esindused asuvad Järvel, Ülemistel, Maardus, Tännasilmas, Tartus, Pärnus, Kuressaares, Jõhvis, Viljandis ja Rakveres. (Silberauto ajalugu 2014)

Lisaks Eestile on Silberauto kontserni sihtturgudeks Leedu ja Läti. Leedu jaemüüki ja -teenindust korraldab AS Silberauto tütar-ettevõtte Silberauto UAB, mille esindused asuvad Klaipedas, Kaunases ja Vilniuses. AS Silberauto toodete edasimüük toimub ka läbi iseseisvate partnerettevõtete ning Leedu turul on selleks, Jeep toodetega tegelev, Autobrava UAB. Läti jaemüüki aga teostavad Riias AutoBrava SIA ja TC Motors SIA. (Silberauto Company... 2014)

Samuti kuuluvad Silberauto kontserni ka tütar-ettevõtted, kes tegelevad lisateenuste pakkumisega. Tütar-ettevõtetest kaks tegelevad sõidukite ümberehitamisega ning nendeks on AS Silwi Autoehitus ja OÜ Tarfurgo. Kolmandaks tütar-ettevõtteks on OÜ Hõbevara, kes tegeleb Silberauto kinnisvarahaldusega. (Silberauto tütar-ettevõtted 2014)

Järgnevalt on esitatud Silberauto kontserni funktsionaalne struktuur, mis annab ülevaate peaesindusest, jaemüügivõrkudest ja tütarettevõtetest (vt. Joonis 2).



Joonis 2. Silberauto kontserni funktsionaalse struktuuri skeem (Silberauto company 2014)

Antud bakalaureusetöös lähtutakse samuti Silberauto kontserni funktsionaalsest vaatest ning suure analüüsimahu tõttu ei vaadelda kogu toodud ettevõtte kompleksi, vaid lähtutakse järgmistest kitsendustest ja valikust. Silberauto kontsernist võeti vaatluse alla kolm erinevat tasandit:

- Silberauto kontserni peaesindus (AS Silberauto), kui üksus, mis koordineerib kogu kontserni strateegiat, tegeleb sõidukite ja varuosade hulгимüügi ning tugiteenuste

- pakkumisega kogu kontserni jaoks ning on sarnastel printsiipidel tegutsenud ettevõtte loomisest alates;
- Eesti jaemüügivõrgu juhtimistasand (Silberauto Eesti AS), mis koordineerib otseselt lõppkliendiga seonduvat jaemüüki ja -teenindust, kümne edasimüügikoha jaoks ning kujundab klienditeeninduse poliitikat kogu Eesti turul. Silberauto Eesti AS viib läbi ka näiteks kliendiuuringuid;
 - konkreetne automüügi- ja teeninduskoht (AS Silberauto Eesti Järve esindus), mis tegeleb Mercedes-Benz sõiduautode müügi ja teenindusega otseselt lõppklientidele, ning paikneb kahe eelneva tasandiga ka füüsiliselt samas asukohas.

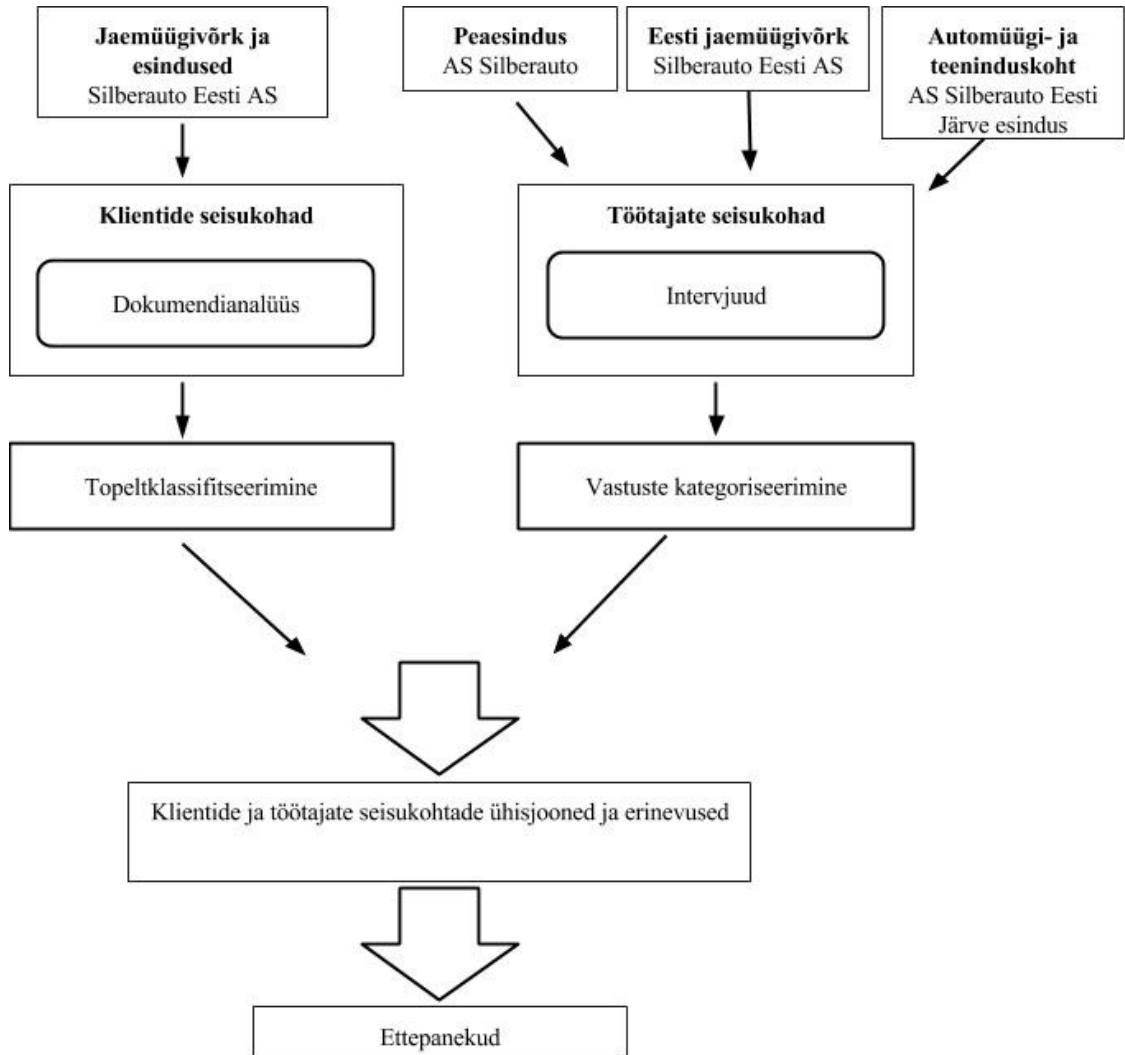
Lisaks tuleb välja tuua, et empiirilisest analüüsist jäetakse välja Silberauto kontserni tüdarettevõtted ning Leedu ja Läti jaemüügivõrgud.

Silberauto kontserni soov on luua ja hoida häid ja pikaajalisi suhteid oma klientide ja koostööpartneritega ning eesmärgiks on tagada kõikidele huvipooltele maksimaalne rahulolu. Ettevõtte strateegilised eesmärgid on tihedalt seotud põhiväärtustega ning lähtuvad neist. Põhiväärtused on järgnevad: kliendikesksus, usaldusväarsus, asjatundlikkus, uuenduslikkus, originaalsus, paindlikkus ja keskkonnasõbralikkus. Siinjuures on oluline lahti seletada kliendikesksuse põhiväärtus, mis seisneb selles, et mõeldakse kliendi vajadustest lähtuvalt, eesmärgiga saavutada edu pikaajalisest ja meeldivast kliendisuhtest ning koostööst. (Silberauto põhiväärtused 2014) See tähendab, et ettevõtte on määratlenud kliendikesksuse ka ühe oma põhiväärtusena.

Järgnevalt kirjeldatakse empiiriliseks analüüsiks vajalikke andmeid ja uuringu meetodikat. Empiiriline analüüs peab välja selgitama, millisena tajutakse organisatsioonikultuuri organisatsioonisiselt ehk töötajate arvates ning välja tooma ka organisatsioonivälise huvipoolte ehk klientide seisukohad.

Autor kasutab bakalaureusetöö empiirilises uuringus kahte erinevat meetodit ning analüüs koosneb erinevatest etappidest. Esmalt kogutakse andmeid ning sellele järgnevalt analüüsitakse eraldi klientide ja töötajate seisukohti organisatsioonikultuurist. Edasi esitatakse klientide ja töötajate arvamuste ühisjooned ja erinevused ning

viimasena ka autori ettepanekud. Järgnevalt on esitatud bakalaureusetöö metoodika (vt Joonis 3).



Joonis 3. Silberauto empiirilise uuringu metoodika (autori koostatud)

Kliendipoolsed seisukohad selgitatakse välja dokumendianalüüsiga. Viimane seisneb selles, et autor analüüsib kliendiküsitluse tulemusi. Siinkohal tuleb täpsustada, et kliendiküsitlusega uuriti üksnes Silberauto Eesti AS-i jaemüügivõrku ja sinna alla kuuluvaid esindusi ning klientidelt koguti informatsiooni autoostukogemuse kohta.

Täpsemalt on dokumendianalüüsi sisendiks “Uue sõiduki ostukogemuse kliendiküsitlus (CSI uuring)”, mida on läbi viidud Silberauto loomisest alates ning mida kasutatakse ka edaspidi. Niisiis pole tegemist ühekordse uuringuga, vaid antud kliendiküsitlust viiakse läbi igal aastal neljas kvartalis. Antud uuringu põhirõhk on Mercedes-Benz uute sõiduautode klientidele, sest uuringu läbiviimine on otseselt seotud Mercedes-Benz tootjatehase (Daimler AG) nõudega. Seejuures uuringu tulemused saadetakse otse uuringufirmast Mercedes-Benz tootjatehasele ning seejärel Silberauto kontsernile. Lisaks on Silberauto oma initsiatiivil juurde küsinud ka teiste kontsernis esindatud brändide ja kasutatud autode klientide arvamusi. Antud küsitluse läbiviimine pidev protsess ning on seejuures seotud ka kliendinõustajate motivatsiooniga.

Antud bakalaureusetöös tuginetakse eelnevalt mainitud kliendiküsitluse 2014. aasta nelja kvartali andmetele. See tähendab, et analüüsimiseks kasutatakse 2014. aasta nelja kvartali andmeid ning seega võrreldakse erinevate perioodide varieeruvust. Antud periood esindab üheksa esinduse kohta kogutud andmeid ning välja on jäänud Täna silma esinduse tulemused. (Uue sõiduki ostukogemus 2014)

Järgnevalt selgitatakse kliendiküsitluses kasutatud küsimuste ja hinnangute andmise põhimõtteid. Kliendiküsitluses esitatud küsimused jagunevad põhi- ja filterküsimusteks. ning filterküsimusi on omakorda kahte erinevat liiki. Ühed filterküsimused on seotud põhiküsimuste negatiivse hinnanguga ning neid küsitakse vaid juhul, kui klient on hinnanud põhiküsimust negatiivselt. Teised filterküsimused on seotud põhiküsimuse “jaatava vastusega” mille kohaselt küsiti neid, vaid juhul, kui pakuti proovisõitu, võeti ühendust üleandmise järgselt ning oldi huvitatud finantseerimisvõimalustest.

Seega lähtutakse empiirilises uuringus peamiselt põhiküsimustest ja nende hinnangutest ning teatud juhtudel analüüsitakse ka negatiivse hinnanguga seotud filterküsimusi. Seda juhul, kui täpsustakse põhiküsimuste madalat hinnangut. Välja jäävad “jaatava vastusega” seotud filterküsimused, sest olemasolev informatsioon erinevate esinduste lõikes oli ebaühtlaselt kaetud, ning seetõttu konkreetseid järeldusi teha ei saa.

Küsimusi hinnati viiepalli süsteemis ning maksimum võimalik hinnang oli 100 punkti ehk 100% küsimuse kohta. Igale numbrilisele hinnangule on antud ka sisuline väärtus. Niisiis võib järgnevalt esitada küsimuste võimalikud hinnangud koos sisuliste tähendustega: “täiesti rahul— 100 punkti”, “rahul— 80 punkti”, “keskmiselt rahul— 50 punkti”, “mitte eriti rahul— 20 punkti” ja “pole üldse rahul— 0 punkti”. (Uue sõiduki ostukogemus 2014)

Autor tugineb empiirilises analüüsis Silberauto poolt läbiviidud kliendiuuringu küsimustele ja tulemustele. Antud bakalaureusetöös ei kasutata analüüsimiseks siiski kõiki kliendiküsitluses esitatud küsimusi, vaid nendest tehakse teatud valik. Esmase valiku etteantud küsimustest teeb autor, millega selgitab välja analüüsiks asjakohased küsimused. Seejuures kogu küsimuste loend on ning välja jäänud küsimused on esitatud käesoleva töö lisades (vt. Lisa 2).

Autori valikule järgneb topeltklassifitseerimise meetodi läbiviimine. Topeltklassifitseerimise meetodi vajalikkus tuleneb sellest, et arvestada tuleb üheaegselt kahe erineva mõõtmega ning erinevate variatsioonide loomisel loogiliste seoste olemasoluga (Jacobs, Vendeventer 1971: 149). Seega aitab topeltklassifitseerimine vähendada ühe inimese subjektiivse hinnangu esinemist. Topeltklassifitseerimisse kaasati ka teine uurija, kelle abiga tõsteti küsimuste klassifitseerimise objektiivsust. Uurija valikul lähtuti põhimõttest, et tegemist oleks inimesega, kes valdab organisatsioonikultuuri mõistet ja sellega seonduvaid teemasid ning selleks inimeseks osutus autori kursusekaaslane. Põhjus, miks valiti autori kursusekaaslane seiseb selles, et autor hindab kursusekaaslase teadmisi asjakohasteks ja põhjalikeks, sest bakalaureuseõpingute jooksul on tutvunud organisatsioonikultuuri olemusega ning selle komponentidega. Kursusekaaslase võimalik kasu topeltklassifitseerimise meetodi läbiviimisest seisneb võimaluses juba omandatud teadmisi demonstreerida ja praktiseerida. Seega valmib kahe uurija koostööl kaks erinevat küsimuste gruppi ning selgub, milline küsimus, mida täpselt hindab. Töö lisades on toodud uurija poole pöördumise abipalve topeltklassifitseerimise läbiviimiseks (vt Lisa 1). Ühtlasi on toodud ka küsimuste valik, millest topeltklassifitseerimisel lähtuti (vt Lisa 3).

Küsimused jagati topeltklassifitseerimismeetodiga kahte gruppi vastavalt Scheini organisatsioonikultuuri tasanditele tuginedes. Samuti tuleb välja tuua, et küsimuste klassifitseerimisel ei arvestanud autorid põhi- ja filterküsimuste iseloomuga. Viimane võetakse arvesse üksnes analüüsiprotsessis. Esimene grupp koosneb nähtavatest keskkonna füüsilistest teguritest, mille alla kuuluvad keskkond, keel, tooted, tehnoloogia, stiil, riietumis- ja suhtlemistavad ning lood, müüdid ja rituaalid. Teise grupi moodustavad aga jagatud uskumused ja väärtused, seega sinna alla klassifitseeruvad sellised küsimused, mis viitavad strateegiatele või eesmärkidele. Küsimuste klassifitseerimisel lähtuti põhimõttest, et vaatluse all olev küsimus klassifitseerus vastavasse gruppi üksnes siis, kui uurijad jõudsid arvamustes ühisele üksmeelele. Need küsimused, milles üksmeelt ei saavutatud, jäid välja, ning seetõttu ei kasutata neid ka empiirilises analüüsis.

Nähtavate keskkonna füüsiliste tegurite gruppi klassifitseerusid üldiselt sellised küsimused, mis väljendusid selles, kuidas kliendinõustaja teatud situatsioonis käitus või suhtles. Eelnimetatud gruppi klassifitseerus kokku üheksa küsimust. Küsimused, mis uurisid esinduses kogetud üldist atmosfääri ja õhkkonda sõiduki üleandmisel, esindavad uurijate arvates organisatsioonikultuuri komponentidest keskkonda ning seetõttu klassifitseerusid need küsimused esimesse gruppi kiirel üksmeelel. Antud gruppi klassifitseerusid, kas sellised küsimused, mis esindasid seda, kuidas inimesed teatud situatsioonides käituvad ning millist stiili suhtlemisel kasutavad. Seejuures jõudsid uurijad seisukohale, et suhtlemisstiil tuleneb otseselt inimese isikuomadustest mitte aga niivõrd ettevõtte strateegiast. Nende küsimustega on organisatsioonikultuuri komponentidest esindatud seega keel, tooted, stiil, riietumis- ja suhtlemistavad ning teatud määral ka rituaalid.

Jagatud uskumuste ja väärtuste gruppi klassifitseerus neli küsimust, mis esindasvad eesmärke ja strateegiaid. Sellesse gruppi klassifitseerusid küsimused, mis uurisid sõiduki ostuprotsessi ja proovisõidu korraldust Silberauto esindustes, samuti sõiduki üleandmisprotsessi ning kliendinõustajalt saadud informatsiooni finantseerimisvõimaluste kohta. Kõigi nelja küsimuse klassifitseerimisel jõudsid uurijad ühisele seisukohale, et

tegemist on ettevõtte eesmärkide või strateegiatega, sest nendega on paika pandud, kuidas tuleb teatud protsesse läbi viia ning korraldada.

Välja jäid näiteks küsimused, mis eeldasid vastajatelt isiklike seisukohtade välja toomist, või millel oli ainult kaks võimalikku vastusevarianti (“jah” ; “ei”). Uurijad jõudsid arvamusele, et välja jäänud küsimusi tuleb analüüsida teisel moel, sest küsimused erinevad vastustevariantide poolest, ning seetõttu on võrdlemine keerukas. Topeltklassifitseerimise tulemused on esitatud tabelkujul alapeatükis 2.2, millele järgneb empiiriline analüüs.

Teiseks meetodiks on valitud intervjuud, mis viidi läbi Silberauto kontserni töötajatega, et välja selgitada, kuidas näevad töötajad kliendikeskset organisatsioonikultuuri ning selle avaldumist organisatsioonis. Intervjuude valimi määramisel lähtuti sellest, et intervjuueeritavateks oleksid sellised töötajad, kellel on oluline roll kultuuri kujundamise protsessis. Kuna teoreetilises osas selgus, et kultuuri kujundamisel on tähtis osa nii tippjuhtidel kui ka teistel organisatsiooni liikmetel, siis on oluline, et intervjuud toimuksid nii ettevõtte juhtkonna kui ka töötajatega. Ettevõtte juhtkonnal on oluline ülesanne kujundada strateegiat ja eesmärke ning seega on nad ka tähtsad kultuuri kujundamisprotsessis. Töötajate all mõeldakse erinevate osakondade juhte ning kliendinõustajaid, kes puutuvad klientidega müügiprotsessis palju kokku. Osakondade juhid ning kliendinõustajad ongi otseselt kultuuri arendajad, sest oma käitumise, keelekasutuse ja suhtlemisstiilide kaudu esindavad Scheini esimest kultuuritasandit.

Kokku viidi läbi viis intervjuud, millest üks toimus kirjalikus vormis. Intervjuud toimusid aprillikuus Silberauto kontserni peaesinduses. Intervjuueeritavad olid Silberauto kontserni erinevatelt tasanditelt. Silberauto kontserni peaesinduse tasandilt intervjuueeriti juhatuse esimeest ja turundusosakonna juhatajat. Eesti jaemüügivõrgu juhtimistasandilt intervjuueeriti Silberauto Eesti turundus- ja müügijuhti. Konkreetse automüügi- ja teeninduskoha tasandilt intervjuueeriti AS Silberauto Eesti Järve esinduse kahte kliendinõustajat, kellest ühe tegevusvaldkonnaks on müük ja teisel teenindus. Intervjuude vastused on toodud töö lisades (vt Lisa 5, Lisa 6, Lisa 7, Lisa 8, Lisa 9).

Intervjuude küsimused on koostatud samuti Scheini organisatsioonikultuuri tasanditest lähtudes ehk intervjuude küsimused esindavad nii nähtavaid keskkonna füüsilisi tegureid kui ka jagatud uskumusi ja väärtusi. Intervjuude kava ja esitatud küsimused on toodud lisades (vt Lisa 4). Intervjuude vastustele tuginedes on autor koostanud analüüsi, millega selgitatakse välja kliendikesksete tunnuste esinemine organisatsioonikultuuri komponentide lõikes.

Seega selgub empiirilise analüüsi lõpuks, kuidas tajuvad organisatsioonikultuuri nii Silberauto kontserni töötajad kui ka kliendid. Tulemuste põhjal saab hinnata, mil määral töötajate ja klientide vaatenurgad kliendikesksest organisatsioonikultuurist ühtivad või erinevad.

2.2 Hinnangud Silberauto kontserni kliendikesksusele organisatsioonikultuuris

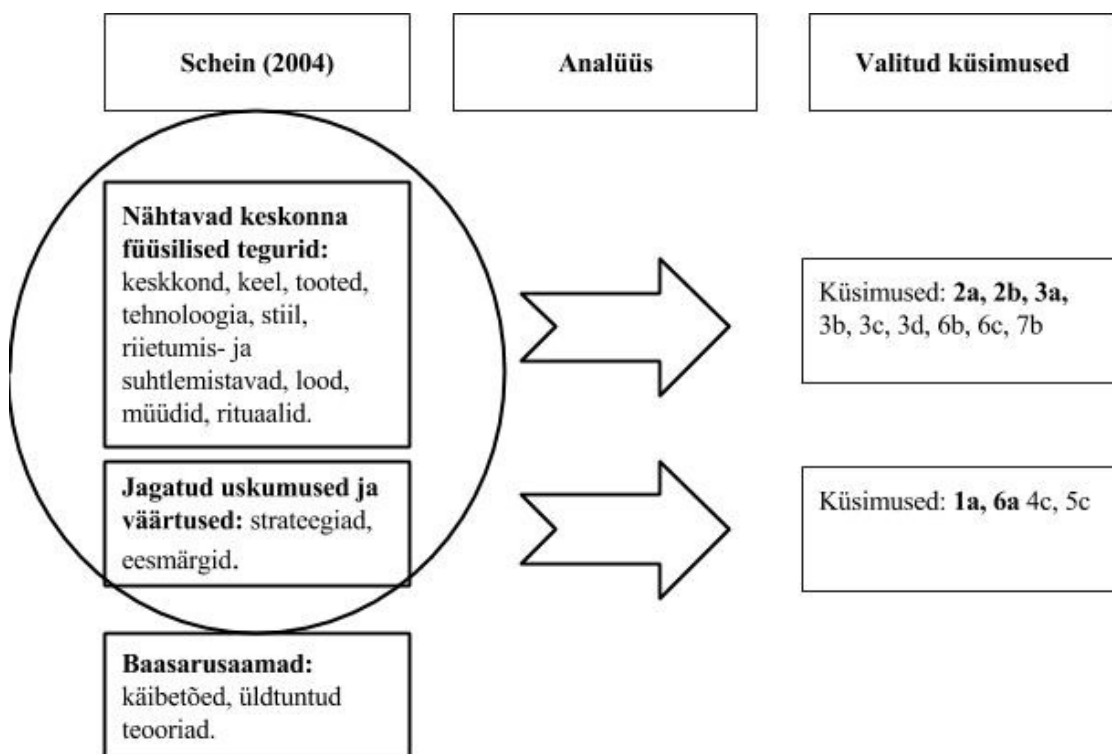
Käesolevas alapeatükis tuuakse välja Silberauto kontsernis läbiviidud uuringu tulemused ja hinnangud Silberauto kontserni organisatsioonikultuuri kliendikesksusele. Organisatsioonikultuuri kliendikesksuse hindamisel on lähtutud topeltklassifitseermisest ning seetõttu analüüsitakse välja valitud küsimuste hinnanguid. Järgnevas tabelis on esitatud küsimuste jaotus põhi- ja filterküsimusteks ning topeltklassifitseerimise tulemused (vt Tabel 4).

Tabel 4. Põhi- ja filterküsimuste jaotus ning topeltklassifitseerimise tulemused

Nähtavad keskkonna füüsilised tegurid		Jagatud uskumused ja väärtused	
Põhiküsimus	2a. Kui rahule jäite esinduses kogetud üldise atmosfääriga—salongi soojus, valgus, ootesaali mugavused?	Põhiküsimus	1a. Kui rahule jäite üldiselt sõiduki ostuprotsessiga Silberauto esinduses?
Põhiküsimus	2b. Kui rahule jäite Silberauto teenindava personali vastuvõtu ja tervitusega Teie esindusse saabumisel?	Põhiküsimus	6a. Kui rahule jäite üldiselt sõiduki üleandmisprotsessiga?
Põhiküsimus	3a. Kui rahule jäite üldiselt Teid teenindanud kliendinõustajaga?	Filterküsimus (jaatav vastus)	4c. Kui rahule jäite proovisiõidu korraldusega esinduses?
Filterküsimus (negatiivne hinnang)	3b. Kui rahule jäite Teile sõiduki müünud kliendinõustaja välimuse ja käitumisega?	Filterküsimus (jaatav vastus)	5c. Kui rahule jäite kliendinõustajalt saadud infoga finantseerimisvõimaluste kohta?
Filterküsimus (negatiivne hinnang)	3c. Kui rahule jäite kliendinõustaja valmisolekuga Teie vajadusi uurida ja lahendusi pakkuda?		
Filterküsimus (negatiivne hinnang)	3d. Kui rahule jäite kliendinõustaja teadmistega toodetest ja teenustest?		
Filterküsimus (negatiivne hinnang)	6b. Kui rahule jäite sõiduki ja tema lisaseadmete tutvustamisega enne selle üleandmist?		
Filterküsimus (negatiivne hinnang)	6c. Kui rahule jäite sõiduki üleandmisel valitsenud õhkkonnaga?		
Filterküsimus (jaatav vastus)	7b. Kui rahule jäite Teile sõiduki müünud kliendinõustaja abivalmidusega peale sõiduki üleandmisprotsessi?		

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt on autor seadnud vastavusse välja valitud küsimused ning teoreetilises osas toodud uurimismudeli. Eelnevalt nimetatud etapp on oluline edaspidiseks küsimuste analüüsiks. Selleks on koostatud vastav skeem, mis asub järgneval joonisel (vt Joonis 4.)



Joonis 4. Klassifitseeritud küsimuste analüüsimise skeem (autori koostatud)

Märkus: Tumedamalt (*boldis*) on märgitud põhiküsimused

Teoreetilises osas esitati mudel erinevate autorite organisatsioonikultuuri käsitlustest, millest lähtutakse kliendikesksete organisatsioonikultuuri tunnuste välja selgitamisel. Antud mudelist kasutatakse üksnes Scheini organisatsioonikultuuri käsitlust ning täpsemalt kahte esimest organisatsioonikultuuri tasandit. Analüüsiskeemil on näidatud, millised välja valitud küsimused vastavaid organisatsioonikultuuri tasandeid kirjeldavad ja hindavad.

Seega analüüsitakse peamiselt põhiküsimuste hinnangute muutumist erinevate kvartalite jooksul ning siinkohal tuleb täpsustada, et küsimuste hinnangute analüüsimisel on rahulolu hinnanguliseks piiriks võetud 80 punkti saavutamine ning seetõttu antakse ka

kvartalite tulemustele lõpphinnang vastavalt varieeruvusega rahulolu hinnangulise piiri suhtes.

Järgnevalt analüüsib autor viie põhiküsimuse hinnangute muutusi nelja kvartali jooksul ning annab hinnangu organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse tugevusele. Hinnangu andmisel on lähtunud sellest, et mida rohkem on teatud väärtus või organisatsioonikultuuri komponent ühiselt organisatsioonis jagatud ehk hinnangutes esineb stabiilsus, seda tugevamaks võib hinnata organisatsioonikultuuri olemust. Autor on põhiküsimuste nelja kvartali hinnangud välja toonud tabelkujul. Seejuures kolm esimest tabelit on seotud nähtavate keskkonna füüsiliste teguritega (vt Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7) ning ülejäänud kaks jagatud uskumuste ja väärtustega (vt Tabel 8, Tabel 9).

Tabel 5. Atmosfäär kvartalite lõikes ning hinnang kliendikesksuse tugevusele

	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	Hinnang tugevusele
Maardu	x	75,0	x	90,0	↑
Järve	78,9	89,6	89,4	91,7	↕
Pärnu	x	90,0	87,5	95,0	=
Ülemiste	x	81,5	83,3	83,5	=
Tartu	100,0	83,3	88,8	87,8	=
Kuressaare	x	93,3	x	100,0	=
Jõhvi	x	x	73,3	x	—
Viljandi	x	100,0	100,0	90,0	=
Rakvere	90,0	100,0	85,0	100,0	=

Allikas: autori koostatud (ettevõtte andmete alusel)

Märkus: x- hinnang kvartali kohta puudub;

= stabiilne ehk jagatud, tugev kultuur;

↑, ↕, — tugevust raske hinnata

Tabelist 5 selgub, et nelja kvartali jooksul oli kuues esinduses rahulolu hinnanguline piir seoses esinduste atmosfääriga ületatud. Üksnes Järve esinduses esines negatiivne kõrvalekalle rahulolu hinnangulisest piirist. Samuti võib välja tuua positiivse muutuse Maardu esinduses, mille kohaselt tõusis neljandaks kvartaliks tunduvalt klientide

rahulolu Maardu esinduses koetuga ehk salongi soojuse, valguse ja ootesaali mugavustega. Selle põhjal võib öelda, et kliendid peavad oluliseks ootesaali mugavusi ning meeldivat atmosfääri. Keskkond, kui üks olulisem organisatsioonikultuuri komponent, omab tähtsat rolli organisatsioonikultuuri kujundamisprotsessis. Esinduste lõikes sarnaselt jaotunud kõrgete hinnangute põhjal võib järeldada, et antud organisatsioonikultuuri komponent on kogu organisatsioonis ühiselt jagatud ning näitab oluliselt organisatsioonikultuuri tugevust. Selle kohaselt tuleb ettevõttel antud komponendi tugevuse säilitamiseks esinduste atmosfääri kujundamisel arvestada ka edaspidi klientide ootustega.

Tabel 6. Teenindava personali vastuvõtt ja tervitus kvartalite lõikes ning hinnang kliendikesksuse tugevusele

	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	Hinnang tugevusele
Maardu	x	75,0	x	90,0	↑
Järve	95,6	94,3	91,8	94,3	=
Pärnu	x	100,0	100,0	90,0	=
Ülemiste	x	86,2	89,4	85,9	=
Tartu	100,0	76,3	90,0	81,1	↕
Kuressaare	x	93,3	x	100,0	=
Jõhvi	x	x	100,0	x	—
Viljandi	x	100,0	100,0	100,0	=
Rakvere	100,0	100,0	88,3	100,0	=

Allikas: autori koostatud (ettevõtte andmete alusel)

Märkus: x- hinnang kvartali kohta puudub;

= stabiilne ehk jagatud, tugev kultuur;

↑, ↕, — tugevust raske hinnata

Nelja kvartali hinnangud teenindava personali vastuvõtule ja tervitusele on üsna sarnased eelnevalt toodud aspektiga ehk atmosfääri hinnangutega. Lühidalt võib välja tuua, et rahulolu hinnanguline piir oli samuti kuues esinduses kogu perioodi jooksul ületatud, mille põhjal võib järeldada, et enamikes esindustest on kliendid kõrgelt

hinnanud, seda kuidas teenindav personal neid vastu võtab. Kui vaadata keskkonna füüsilisi tegureid on tegemist suhtlemistavade ja keelega. Hinnangute põhjal võib järeldada, et kliendid peavad oluliseks kliendilähedast suhtlemisviisi ja keelekasutust ning näitab, et klientidest lähtuv suhtlemistava on samuti tugevalt kogu organisatsioonikultuuris jagatud.

Tabel 7. Rahulolu kliendinõustajatega kvartalite lõikes ning hinnang kliendikesksuse tugevusele

Kvartal/ esindus	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	Hinnang tugevusele
Maardu	x	90,0	x	100,0	=
Järve	67,8	93,9	100,0	96,1	↕
Pärnu	x	100,0	100,0	100,0	=
Ülemiste	x	98,5	94,4	91,2	=
Tartu	100,0	93,8	95,0	86,7	=
Kuressaare	x	93,3	x	100,0	=
Jõhvi	x	x	93,3	x	—
Viljandi	x	93,3	100,0	100,0	=
Rakvere	100,0	100,0	88,3	100,0	=

Allikas: autori koostatud (ettevõtte andmete alusel)

Märkus: x- hinnang kvartali kohta puudub;

= stabiilne ehk jagatud, tugev kultuur;

↑, ↕, — tugevust raske hinnata

Aspekti, mis hindab rahulolu kliendinõustajaga, vaadeldakse samuti kui nähtavat keskkonna füüsilist tegurit, sest see esindab organisatsioonikultuuri komponentidest nii stiili, keelekasutust, kui suhtlemistava. Eelnevast kahest nähtavast keskkonna füüsilisest tegurist on antud organisatsioonikultuuri komponent veelgi tugevamalt kogu organisatsioonikultuuris jagatud. See tähendab, et seitsmes esinduses on erinevate kvartalite vältel rahulolu hinnanguline piir kliendinõustajatele ületatud.

Üldiselt võib järeldada, et nähtavad keskkonna füüsilised tegurid on kogu organisatsioonikultuuris olulised ning ühiselt jagatud, mis tõttu võib järeldada, et Silberauto kontsernis on stabiilne ja tugev kliendikeskne organisatsioonikultuur.

Järgnevalt on autor analüüsinud ka jagatud uskumuste ja väärtuste olulisust organisatsioonikultuuri olemuses ja kujundamises. Esmalt on vaatluse alla võetud rahulolu hinnangud sõiduki ostuprotsessile (vt Tabel 8).

Tabel 8. Rahulolu sõiduki ostuprotsessiga kvartalite lõikes ning hinnang kliendikesksuse tugevusele

	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	Hinnang tugevusele
Maardu	x	90,0	x	100,0	=
Järve	62,2	86,1	92,4	91,7	↕
Pärnu	x	90,8	100,0	95,0	=
Ülemiste	x	90,8	90,6	94,7	=
Tartu	100,0	80,0	95,0	87,8	=
Kuressaare	x	86,7	x	90,0	=
Jõhvi	x	x	100,0	x	—
Viljandi	x	93,3	100,0	100,0	=
Rakvere	100,0	100,0	76,7	100,0	↕

Allikas: autori koostatud (ettevõtte andmete alusel)

Märkus: x- hinnang kvartali kohta puudub;

= stabiilne ehk jagatud, tugev kultuur;

↑, ↕, — tugevust raske hinnata

Sõiduki ostuprotsess esindab organisatsioonikultuuri komponentidest strateegiat ja eesmärke ning Tabelist 8 võib märgata juba nähtavate keskkonna füüsiliste teguritega sarnast tendentsi, mille kohaselt on enamikes esindustes rahulolule kõrged hinnangud. Tabelis 8 toodud andmetele tuginedes, võib öelda, et kuues esinduses on kvartalite lõikes rahulolu hinnanguline piir ületatud. Üksnes kahe esinduse ühes kvartalis tulid

ilmsiks negatiivsed kõrvale kalded rahulolu hinnangulisest piirist, kuid antud põhiküsimusele ei ole täpsustavat filterküsimust, mistõttu ei saa negatiivsete kõrvalekallete esinemist ka põhjendada. Siiski võib väita, et esines ainult kaks negatiivset muutust, mistõttu on siiski ka ostuprotsessiga seotud strateegiad organisatsioonikultuuris tugevalt jagatud. Viimasena on analüüsitud rahulolu hinnanguid sõiduki üleandmisprotsessile (vt. Tabel 9).

Tabel 9. Rahulolu sõiduki üleandmisprotsessiga kvartalite lõikes ning hinnang kliendikesksuse tugevusele

Kvartal/ esindus	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	Hinnang tugevusele
Maardu	x	90,0	x	90,0	=
Järve	71,1	92,2	98,8	85,7	↕
Pärnu	x	90,0	100,0	95,0	=
Ülemiste	x	95,4	88,9	94,7	=
Tartu	100,0	78,8	95,0	86,7	↕
Kuressaare	x	76,7	x	100,0	↑
Jõhvi	x	x	100,0	x	—
Viljandi	x	100,0	100,0	100,0	=
Rakvere	100,0	100,0	76,7	100,0	↕

Allikas: autori koostatud (ettevõtte andmete alusel)

Märkus: x- hinnang kvartali kohta puudub;

= stabiilne ehk jagatud, tugev kultuur;

↑, ↕, — tugevust raske hinnata

Samuti on sõiduki üleandmisprotsess organisatsioonikultuuri komponentidest strateegia ja eesmärk. Kõigi eelnevalt analüüsitud organisatsioonikultuuri komponentidega võrreldes esineb selles teatud erinevusi. Kolmes esinduses esines ühe kvartali jooksul negatiivseid kõrvalekaldeid rahulolu hinnangulisest piirist ning seega tuleb vaadata nendega seotud filterküsimuste hinnanguid. Sõiduki üleandmisprotsessiga on seotud filterküsimused, mis uurivad sõiduki ja selle lisaseadmete tutvustust ning õhkkonda sõiduki üleandmisel. Näiteks kahes esinduses ei ületanud rahulolu hinnangulist piiri ka hinnangud sõiduki ja selle lisaseadmete tutvustusele ning õhkkonnale sõiduki

üleandmisele. Selle põhjal võib järeldada, et sõiduki üleandmisprotsessi üldhinnangu tõstmiseks tuleb tähelepanu pöörata tutvustamisele ja üldisele õhkkonnale. Samas ühes esinduses ületas sõiduki ja selle lisaseadmete tutvustamine rahulolu hinnangulist piiri (kogudes 83,3 punkti), kuid antud piirist jäi alla siiski hinnang õhkkonnale. Samuti võib öelda, et negatiivsed kõrvalekalded olid siiski üksikud ning üldjoontes on kliendid sõiduki üleandmisprotsessi kõrgelt hinnangud erinevate kvartalite jooksul.

Siinjuures võib välja tuua seose teooriaga, kus autorid Gil-Saura et al. tõid välja, et kliendikesksusena vaadatakse organisatsiooni orientatsiooni, mille kohaselt on organisatsiooni strateegiate projekteerimisel ja planeerimisel arvestatud klientide vajadustega. Seega võib vastavate hinnangute põhjal öelda, et organisatsiooni strateegiate planeerimisel on arvestatud ka klientide vajadustega.

Kokkuvõttes võib öelda, et organisatsioonikultuuri komponendid, strateegiad ja eesmärgid, on mõlemad tugevalt kogu organisatsioonikultuuris ühiselt jagatud ning nende põhjal võib öelda, et Silberauto kontserni iseloomustab stabiilne ja tugev kliendikeskne organisatsioonikultuur.

2.3 Juhtide ja töötajate arvamused organisatsioonikultuuri kliendikesksusest ning järeldused ja ettepanekud Silberauto kontsernile

Järgnevalt analüüsib autor intervjuude vastuseid ja kategoriseerib need. Vastused on kategoriseeritud vastavalt Scheini organisatsioonikultuuri komponentidele ning on esitatud viie intervjuueeritava lõikes. Analüüsi käigus otsitakse kliendikeskseid tunnuseid erinevate organisatsioonikultuuri komponentide lõikes. Samuti esitab kokkuvõtvad järeldused ja tulemused. Järgnevalt on autor analüüsinud lühidalt kõiki intervjuu küsimusi ning vastuste kategooriad on esitatud tabelkujul (vt Tabel 10).

Tabel 10. Juhtide ja töötajate arvamuste kategoriseerimine vastavalt organisatsioonikultuuri (OK) komponentidele

OK komponent	Interv. A	Interv. B	Interv. C	Interv. D	Interv. E
Suhtlemistavad	klientidega: sotsiaalmeedia, koduleht	vanade, uute klientidega: telefon	klientidega: vahetu suhtlemine, telefon, e-mail	klientidega suhtlemine pole tööülesanne	klientidega: erinevad kohtumised, telefon, e-mail
Füüsiline keskkond	peab säilitama tunnetuse toote ja lõppkliendiga	muutub pidevalt paremaks, konkurentidega võrreldes väga hea	väga hea	loogiline, asjakohane struktuur ja omavaheline suhtlus	võimekas struktuur, olulised on ausus, läbipaistvus
Väärtused	vastutus, ausus, lugupidamine, kuulumine suurde perekonda	hästitoimiv omavaheline sisemine keemia, (mõjutab suhtlemist klientidega) hea tiimitöö.	olulised on klient ja tema rahulolu, jätkusuutlikkus, pädev tiimitöö probleemide lahendamiseks	olulised on kliendid, koostööpartnerid, töötajad. avatud, tõhus suhtlemine	ausus, ka kliendisuhetes, mõista organisatsiooni põhimõtteid
Eesmärgid	arvestatakse klientide ootustega, makrokeskkonnaga. Töötajad peavad jagama ettevõtte eesmäärke.	arvestakse turu reaalse olukorraga, maksuseadustega, konkurentide tegevusega	autode müük tagab töökoja toimimise, mis omakorda saavutab kliendi rahulolu	arvestatakse müügi mahuga, müügi kate ja kliendirahuloluga.	kliendi rahulolu, inimeste rahulolu, mõjutades ettevõtte tulemust
Strateegia	rahulik areng Baltikumi suurimaks/parimaks autoduse tegevõtte saamisel/jäämisel.	tean väga vähe	ei tea väga midagi	tean väga palju, vastutan müügi poole eest. arvestatakse klientide, koostööpartnerite ja töötajatega.	igapäeva elu osa; pidevalt täienev üldine pilt ja suundumuse ühised, kuid igal osakonnal oma strateegiad
Lood	kliendi sovi jaoks töötavad koos erinevad juhtimistasandid	klient on prioriteet, lahendame nende probleeme ja tagame rahulolu	töökoda lahendab kõik klientide probleemid, et saavutada rahulolu	kliendid on tähtsad igapäevaselt ka tulemuste saavutamiseks	kõik kliendid on tähtsad. Raske rühmitada vähem ja rohkem tähtsateks.

Allikas: autori koostatud (intervjuude tulemuste alusel)

Järgnev analüüs põhineb käesoleva bakalaureusetöö lisades toodud intervjuudel. Intervjuude põhjal selgus, et Silberauto kontserni kliendid, kes ostavad Mercedes-Benz brändi, on keskmisest kõrgema sissetulekuga ja ühiskonnas mõjukad inimesed. Seejuures klientide vanuserühm sõltub suuresti konkreetsest mudelist. Kliendid on kvaliteeti, turvalisust, mugavust ja traditsioone hindavad inimesed, kellel on suuremad nõudmised ja kõrgemad ootused. Ootused tulenevad otseselt ka brändi enda olemusest. Kliendid soovivad, et neid väärtustatakse ning eeldavad kiiret ja kvaliteetset teenindust. Üks intervjuueeritav tõi ka välja, et klient on eriline ja suhe temaga peab olema väga "lihvitud" ning seejuures tuleb kliendile pakkuda kõikvõimalike pöördumiste korral abi ja lahendusi.

Suhtlemistavad Silberauto kontsernis on erinevad ning sõltuvad sellest, millisel kontserni tasandil intervjuueeritav tegutseb. Suhtlemisviisidest klientidega toodi välja nii sotsiaalmeedia, e-mail, telefon, vahetu suhtlemine kui ka mitmed kliendikohtumised. Enamasti hinnati tõhusaimaks viisiks suhtlemist vahetu kohtumise teel, sest selle abil on kõige parem probleeme üksteisele selgeks teha ning nii väheneb kõikvõimalike arusaamatuste esinemisetõenäosus. Suhtlemisviisi valikul tuleb arvestada alati ka kliendi sooviga ning kui tema sooviks on kohtuda silmast-silma, tuleb seda talle võimaldada.

Silberauto füüsilist keskkonda peeti üldjootes heaks, loogiliseks ja asjakohaseks ning rõhutati, et aastate jooksul välja kujunenud struktuur täidab enda eesmärgi. Füüsiline keskkond õpetab inimesi üksteisega arvestama ning tähtsustab aususe ja läbipaistvuse põhimõtteid. See tähendab, et kuuludes Silberauto kontserni tuleb arvestada mõlema eelnevalt nimetatud väärtusega. Samuti toodi välja ka, et füüsiline keskkond peab aitama hoida sidet toodete ja lõppklientidega.

Silberauto kontserni kuuludes on olulisteks väärtusteks vastutustundlikkus, ausus ja lugupidavus. Nende nimetatud väärtustega tuleb arvestada nii töötajate kui klientidega suhtlemisel. Omavaheline avatud ja tõhus suhtlemine ning meeskonnatöö mõjutab väga otseselt suhteid Silberauto kontserni klientidega ning nende rahulolu saavutamist.

Kogu meeskond peab olema pädev ning genereerima klientide probleemide korral kiireid ja edukaid lahendusi. Võrdluseks võib välja tuua teoreetilises osas esitatud Jaworski ja Kohli käsitletuse kliendikesksusest, milles selgus, et klientide kõrgema rahulolu saavutamine on seotud organisatsiooni töötajate suure pühendumisega. Kuna Silberauto kontsernis on pädev ja kokkuhoidev meeskond, kes lahendab klientide kõikvõimalikke probleeme ja rahulolu, on autori hinnangul tegemist kliendikeskse organisatsioonikultuuriga.

Intervjuudest selgus, et Silberauto kontsern peab ühiste organisatsiooniliste eesmärkide püstitamisel arvestama väga erinevate teguritega. Toodi välja, et arvestada tuleb nii makrokeskkonna, turu reaalse olukorra, konkurentide tegevuse, müügi- ja teeninduskohta tasanditel. Klientide ootuste ja rahulolu saavutamiseks. Kahte viimast peeti oluliseks nii peaesinduse, jaemüügi- ja teeninduskoha tasanditel. Klientide ootustega arvestamine on oluline, sest kliendid on ettevõtte edasise eksisteerimise aluseks. Näiteks kontserni peaesinduse tasandil selgus, et omavahel on oluliselt seotud nii klientide kui ka töötajate rahulolu tagamine ning seejuures mõjutavad mõlemad ka ettevõtte tulemust.

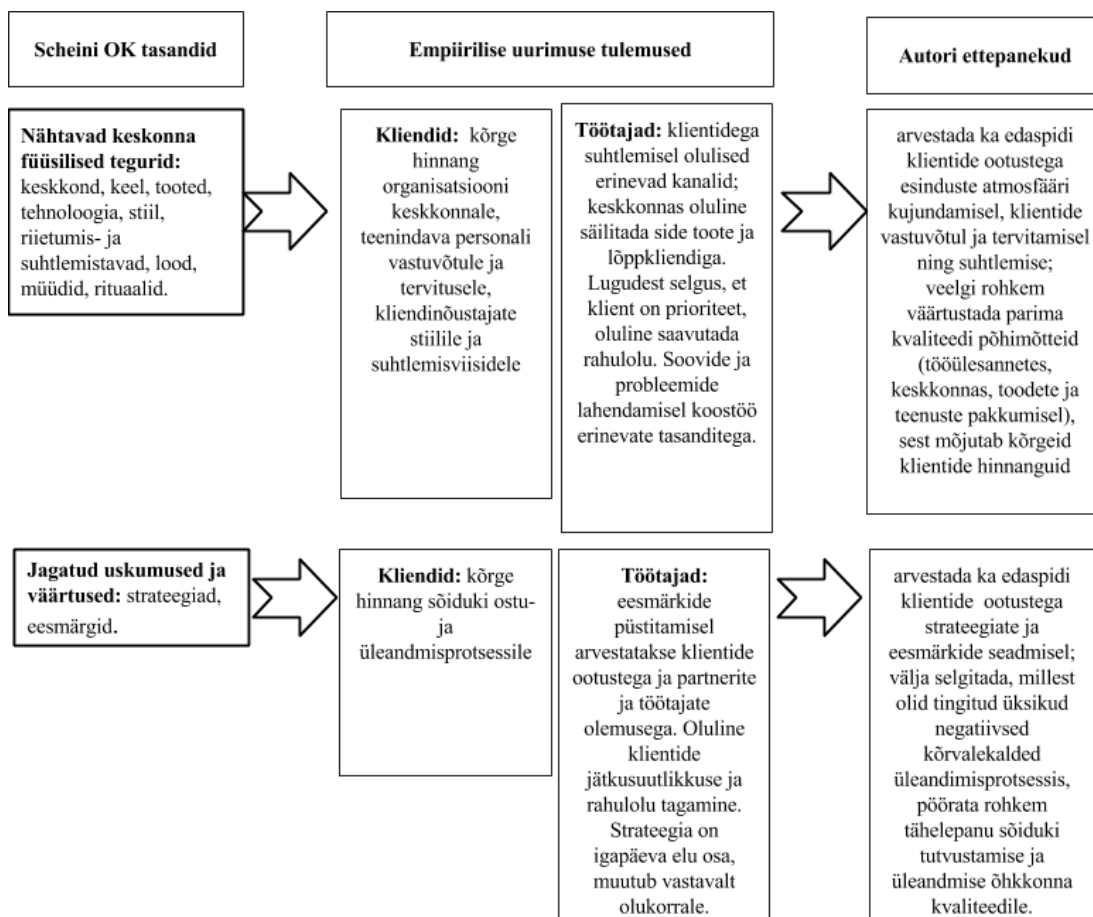
Erinevused Silberauto kontserni ühiste strateegiate kohta tulenesid intervjuueeritavate ametipositsioonidelt. Võib välja tuua, et kaks intervjuueeritavat viiest polnud Silberauto kontserni strateegiaga kursis ning kolmas intervjuueeritav tõi välja, et strateegia põhisuunaks on rahulik areng Baltikumi suurima või parima autondusettevõtte staatuse saavutamisel ja säilitamisel. Samas kahe intervjuueeritava teadmised Silberauto kontserni ühisest strateegiast olid põhjalikud ning see tulenes sellest, et mõlemad osalevad strateegia koostamise protsessis. Nende vastustest selgus, et strateegiat koostatakse meeskonnatöö tulemusena ning igal kontserni osakonnal on ka neile omased strateegiad, millest tuleb lähtuda.

Strateegia sisenditeks on kliendid, koostööpartnerid ja töötajad. See tähendab, et strateegia koostamisel tuleb välja selgitada, mida kliendid vajavad ja kuidas neid vajadusi täitma hakatakse. Strateegia üheks valdkonnaks on kliendi rahulolu tagamine,

mistõttu tuleb paika panna tegutsemisalternatiivid ja võimalused, kuidas rahuolevat klienti saavutada. Kokkuvõttes on strateegia Silberauto kontsernis igapäeva osa ning pidevalt muutuv ja kujunev, mistõttu tuleb arvestada vastava olukorra ja võimalike muutustega.

Intervjuu viimase küsimusega uuriti olukordi, kus on välja tulnud, et klient on eriti oluline organisatsiooni jaoks. Kuna lood on Scheini organisatsioonikultuuri komponentideks, otsustati välja selgitada, kuidas kliendikesksed lood on realselt organisatsioonikultuuri kujunemist mõjutanud. Lugudest võib välja tuua töötajate peamised seisukohad. Näiteks selgus, et klientide soovide täitmiseks töötavad üheskoos erinevate juhtimistasandite inimesed, alates kliendinõustajatest kuni osakondade juhtideni. Teisest küljest tuleb kliendirahulolu tagamiseks lahendada nii müügi kui teeninduse poolel kõikvõimalikke probleeme. Lugudest tuli välja ka üks olulisem seisukoht, millest selgus, et kliendid on Silberauto kontsernis igapäevaseks prioriteediks ning ühtlasi tuleb ettevõtte tulemuste saavutamiseks ollagi kliendikesksed. Pikemalt saab lugudest ülevaate käesoleva töö lisadest (vt Lisa 5, Lisa 6, Lisa 7, Lisa 8, Lisa 9).

Järgnevalt on esitatud bakalaureusetöö uurimismudel koos empiirilise uurimuse tulemuste ja autori ettepanekutega (vt Joonis 5).



Joonis 5. Bakalaureusetöö mudel tulemuste ja ettepanekutega (autori koostatud)

Järgnevalt on lühidalt võrreldud kahe empiirilise uurimuse tulemusi. Seejuures tuleb arvestada, et meetodeid ei saa võrrelda üks ühele, sest nendega uuriti erinevaid põhimõtteid. Dokumendianalüüsiga uuriti klientide seisukohti ehk täpsemalt klientide rahulolu saavutamist erinevate organisatsioonikultuuri komponentide lõikes, millest võib järeldada, et kliendid hindasid kõrgelt mõlema organisatsioonikultuuri tasandi komponente. Intervjuudega uuriti aga kliendikesksete tunnuste avaldumist erinevate organisatsioonikultuuri komponentide lõikes. Intervjuude tulemusena selgus, et kliendi rahulolu saavutamine on oluline väga erinevate tegevuste juures ning seejuures panustatakse väga palju sellele, et klient tunneks ennast väärtuslikuna ning olulisena. Mõlema analüüsi järgselt võib öelda, et 2014. aasta nelja kvartali andmetele tuginedes, esineb Silberauto kontsernis üsna tugev kliendikeskne organisatsioonikultuur.

Autor toob välja järeldused kliendikeskse organisatsioonikultuuri avaldumisest Silberauto kontsernis. Kliendikeskse organisatsioonikultuuri tugevust näitavad kogu organisatsioonis ühiselt jagatud kultuuri komponendid ning seejuures peavad need komponendid olema klientide poolt stabiilselt kõrgelt hinnatud. Tugeva kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujunemisel on olnud nähtavatest keskkonna füüsilistest teguritest oluline roll: organisatsiooni keskkonnal, täpsemalt klientide ootustega arvestaval esinduste atmosfääril, kliendinõustajate stiilil, suhtlemistavadel ja keelekasutusel. Klientide hinnangutele tuginedes võib öelda, et nähtavad keskkonna füüsilised tegurid on kogu Silberauto kontsernis olulised ning ühiselt jagatud.

Tugevale kliendikesksele organisatsioonikultuuri kujunemisele on mõju avaldanud ka Scheini teise kultuuritasandi komponendid, milleks on strateegiad ja eesmärgid. Nimelt hindasid kliendid sõiduki ostu- ja üleandmisprotsessi kõrgelt erinevate kvartalite vältel. Kuigi üleandmisprotsessi hinnangutes esines üksikuid kõrvalekaldeid, rahulolu hinnangulisest piirist, omasid need kogu vaadeldaval perioodil äärmiselt väikest tähtsust, sest nelja kvartali jooksul esines kõrvalekaldeid üksnes ühes kvartalis. Seega ei saa nende üksikute tulemuste kohta sisukaid järeldusi teha ning tuleb arvestada, et mõningaid kõrvalekaldeid teatud ajal esinebki.

Kliendikeskse organisatsioonikultuuri esinemist võib tõestada Gil Saura *et al.*, Deani ja Osarenkhoe'i kliendikesksuse käsitlustega, mille kohaselt on tegemist kliendikeskse organisatsioonikultuuriga siis, kui arvestatakse klientide vajadustega organisatsiooni strateegia koostamisel ja tegevuste planeerimisel ning pühendutakse ka klientide rahulolu saavutamisele. Eelnevalt nimetatud aspektidega arvestatakse ka Silberauto kontsernis, millest võib järeldada, et kliendikesksed põhimõtted on kinnistunud ka kontserni organisatsioonikultuuris.

Samuti tõid Brady ja Cronin Jr. välja, et kliendikesksus avaldub siis, kui ettevõttes osatakse paremini prognoosida tarbijate vajadusi, pakkudes just neile sobivaid tooteid ja teenuseid. Intervjuudest selgus, et Silberauto kontsernis püstitatakse eesmäärke tuginedes

nii konkurentide olemusele kui klientide ootustele, mistõttu iseloomustab ka see aspekt kliendikeskset organisatsioonikultuuri.

Silberauto kontserni kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujundamisel on olnud mõju nii ettevõtte juhtidel kui teistel organisatsiooni liikmetel ning samuti ettevõtte tegevusvaldkonnal. Teoreetilisele osale tuginedes võib öelda, et organisatsioonikultuuri kujundamist on mõjutanud ettevõtte töötajate pidev kontakt oma klientidega, millega on selgitatud välja klientide huvid ja ootused. Seejuures viimased on seotud tugevalt kliendi rahulolu tagamisega. Homburg *et al.* tõid välja, et teenindusettevõttele on iseloomulik järgida klientide vajadusi ja nende täidetust ning intervjuudest selgus, et Silberauto kontsernis tegeldakse ühelt poolt klientide ootuste täitmisega ning teisest küljest ka esinevate probleemide lahendamisega. Samas on Dafti käsitluse kohaselt teenindusettevõtte kultuurile iseloomulikuks ka see, et väärtustatakse vahetut suhtlust nii klientide kui töötajatega. Intervjuudest selgus, et Silberauto kontsernis peetakse oluliseks vahetut suhtlust klientidega ning justnimelt vahetu suhtluse eelistamine välistab ka igasuguste arusaamatuste tekkimise.

Autor jagab Silberauto kontsernile teatud ettepanekuid kliendikeskse organisatsioonikultuuri edasiseks arendamiseks. Esiteks võib välja tuua ettepaneku jagatud uskumuste ja väärtuste kohta, mis seisneb selles, et ettevõtte strateegiate ja eesmärkide seadmisel tuleks ka edaspidi arvestada klientide ootustega. Klientide ootuste ja soovidega arvestamine mõjutab oluliselt kõrgete rahulolu hinnangute saavutamist, mis omakorda mõjutab ka kliendikesksuse tugevust organisatsioonikultuuris. Kuna sõiduki üleandmisprotsessis esines üksikuid negatiivseid kõrvalekaldeid, tuleks siinkohal välja selgitada, millest võisid need tingitud olla ning ühtlasi edaspidi pöörata rohkem tähelepanu sõidukite tutvustamisele ja üldisele õhkkonnale sõiduki üle andmisel. Selle juures tõuseb sõiduki üleandmisprotsessi kvaliteet, mis välistab ka üksikute kõrvalekallete tekkimise tõenäosuse.

Teine ettepanek on seotud nähtavate keskkonna füüsiliste teguritega, mis seisneb selles, et kuna kliendid on hinnanud uuritava perioodil esinduste atmosfääri, teenindava personali vastuvõttu ja suhtlemisviise kõrgelt, tuleks hinnangute kõrgel hoidmiseks ka edaspidi

klientide ootustega arvestada. Teooriast selgus, et kliendikesksus on seotud nii töötajate tööülesannete täitmise kui ka toodete ja teenuste ning samuti keskkonna kvaliteediga, mistõttu tuleks kvaliteedi põhimõtteid veelgi rohkem väärtustada. Kuna aga kvaliteet on seotud kliendi rahuloluga, tagab parim kvaliteet ka kõrged klientide hinnangud.

Kolmas ettepanek on seotud organisatsioonikultuuri kujundamisega, kuna teoreetilises osas selgus, et kujundamisprotsessis on oluline roll ka organisatsiooni uutel liitujatel. Siis seisneb autori ettepanek selles, et kõikidele uutele liitujatele tuleb edasi anda põhimõtteid, millistest tuleb Silberauto kontsernis klientide vastuvõtul, tervitusel, suhtlemisel ja käitumisel lähtuda. See aitab uutel liitujatel organisatsioonis vastavalt klientide ootustele tegutseda ning aitab omakorda hoida klientide rahulolu hinnangute stabiilselt kõrgel tasemel.

Autor on esitanud ka töö edasiarendamise võimalused. Esimeseks võimaluseks on fokuseerida kliendiküsitlusi rohkem organisatsioonikultuuri uurimise põhimõttele. Näiteks viia läbi kliendiküsitlus, mille eesmärgiks on uurida organisatsioonikultuuri komponentide esinemist ja avaldumist. Selle põhjal saab anda aga põhjalikuma hinnangu organisatsioonikultuuri tugevusele.

Teiseks edasiarendamisvõimaluseks on läbi viia sarnane empiiriline analüüs nagu käesolevas töös, kuid vaatluse alla võtta ka Leedu ja Läti jaemüügivõrgud ning kontserni tütarettevõtted, mille kohaselt oleks uuringusse kaasatud rohkem kontserni tasandeid. Samuti võiks sisse tuua võrdluse erinevate aastate kohta, et anda hinnang kultuuri stabiilsusele aastate lõikes. Välja pakutud empiiriline analüüs oleks laiapõhjalisem ning sügavam ning annaks veelgi põhjalikuma hinnangu organisatsioonikultuuri pikaajalisusele ja tugevusele.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonid saavad alguse, kui sarnaste eesmärkidega inimesed koonduvad ühendustesse. Seejuures on tähtis, et organisatsiooni liikmed sõnastavad ka organisatsioonile omase tegevuseesmärgi, mille järgi saab antud organisatsiooni eristada. Tähtsad organisatsiooni osad on näiteks välja kujunenud suhtlemisviisid, käitumispõhimõtted, reeglid ning erinevad traditsioonid. Kuid ühe olulisema osana võib vaadelda organisatsioonile iseloomulikku kultuuri. Viimase tähtsus seisneb aga selles, et kuuludes teatud ettevõttesse ning tundes seal välja arenenud organisatsioonikultuuri, on lihtsam organisatsiooni ühiseid eesmärke täita. Niisiis on igale ettevõttele iseloomulik seal välja kujunenud organisatsioonikultuur.

Töö teoreetilises osas selgitati lühidalt organisatsiooni ja organisatsiooni liikme olemust, kuid põhirõhk oli siiski erinevate autorite organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse käsitluste ja määratluste selgitamisel. Töös toodi välja mitmed organisatsioonikultuuri käsitlused, mis erinesid üksteisest põhjalikkuse ja ulatuse alusel. Põhjalikkuse seisukohalt võib välja tuua, et organisatsioonikultuur koosneb mitmetest komponentidest, sisaldades näiteks nii ajaloolisuse kui terviklikkuse aspekte kui ka liikmete vahelisi suhteid, käitumisviise, suhtlemistavasid ning organisatsiooni ühiseid traditsioone, rituaale ja reegleid. Seejuures organisatsioonikultuuri käsitlusi võrreldi ka nende ulatuse alusel. Näiteks toodi loeteluna välja konkreetsed organisatsioonikultuuri komponendid ning esitati ka Scheni organisatsioonikultuuri tasandid. Käsitluste ulatus võeti aluseks ka uurimismudeli koostamisel ning autori arvates oli Scheini organisatsioonikultuuri tasandite käsitlus kõige ulatuslikum, sest tasandid esindavad mitmeid organisatsioonikultuuri komponente.

Samuti toodi töö teoreetilises osas välja kliendikesksuse käsitlused ja määratlused. Ka kliendikesksed käsitlused erinesid põhjalikkuse seisukohalt. Üldisemad määratlused tõid välja, et kliendikesksus väljendub üksnes klientidele pühendumises, nende kõrge

rahuolu saavutamises ning samuti kõrgel tasemel väärtuse pakkumises. Kuid põhjalike käsitluste alusel on kliendikesksus kogu organisatsiooni suundumus, millest lähtutakse strateegiate ja eesmärkide koostamisel ja elluviimisel.

Teoreetilise osa teises alapeatükis toodi välja kliendikeskse organisatsioonikultuuri kujundamise tegurid ja võimalused teenindusettevõttes. Esmalt selgus, et teenindusettevõttele on iseloomulik pideva kontakti säilitamine oma klientidega ning ühtlasi nende vajadustest lähtumine. Olulise tegurina iseloomustab teenindusettevõtet klientide kõrge rahuolu saavutamise eesmärk. Organisatsioonikultuuri kujundamise protsessi ja tegureid uurides selgus, et kultuuri kujundamises osaleb väga palju erinevad tegurid. Näiteks võib välja tuua, et organisatsioonikultuuri kujundavad organisatsiooni eetika, struktuur ja tegevusvaldkond. Samuti on olulisteks organisatsioonikultuuri kujundamisteguriteks juhid, asutajad ja organisatsiooni liikmed. Juhid kujundavad organisatsioonikultuuri andes edasi oma nägemusi kogu organisatsioonile ning organisatsiooni liikmete seisukohalt on oluline omavaheline koostööimine. Lisaks võib öelda, et organisatsioonikultuuri kujunemine on pikk protsess, mis sõltub organisatsiooni suurusel ja tegutsemisaastast.

Kliendikeskse organisatsioonikultuuri välja selgitamiseks koostas autor uurimismudeli, milles ühildati omavahel organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse käsitlused. Uurimismudeli põhiidee seisnes selles, et välja valitud organisatsioonikultuuri komponentide lõikes otsiti kliendikesksusele viitavaid iseloomulikke tunnuseid, mille põhjal saaks järeldada kliendikeskse organisatsioonikultuuri esinemist ettevõttes.

Empiirilises osas toodi välja Silberauto kontserni organisatsiooniline kirjeldus ja uuringu meetodika ning empiirilise uurimuse tulemused. Antud bakalaureusetöös lähtuti Silberauto kontserni funktsionaalsest vaatest ning suure analüüsimahtu tõttu võeti vaatluse alla üksnes Silberauto kontserni kolm tasandit: Silberauto kontserni peaesindus (AS Silberauto), Eesti jaemüügivõrgu juhtimistasand (Silberauto Eesti AS) ja automüügi- ja teeninduskoht (AS Silberauto Eesti Järve esindus).

Bakalaureusetöö empiirilises uuringus kasutati kahte erinevat meetodit ning analüüs koosnes erinevatest etappidest. Klientide seisukohtade analüüsimiseks kasutati dokumendianalüüsi ning töötajate arvamuste välja selgitamiseks intervjuusid. Seejuures dokumendianalüüsi sisendina kasutati “Uue sõiduki ostukogemuse” kliendiküsitlust. Küsimuste analüüsimisele eelnevalt viidi läbi topeltklassifitseerimise meetod, millega selgitati välja organisatsioonikultuuri analüüsimiseks olulised küsimused. Topeltklassifitseerimisega jagati kliendiküsitluses esitatud küsimused vastavalt Scheini organisatsioonikultuuri tasandite nähtavateks keskkonna füüsilisteks teguriteks ja jagatud uskumusteks ja väärtusteks.

Intervjuud viidi läbi viie Silberauto kontserni töötajaga, kes olid erinevatelt kontserni tasanditelt. Intervjueeritavateks olid juhatuse esimees, turundusosakonna juhataja, Silberauto Eesti turundus- ja müügijuht ning kaks AS Silberauto Järve esinduse kliendinõustajat.

Empiirilise osa teises alapeatükis toodi välja klientide hinnangud Silberauto kontserni kliendikesksusele organisatsioonikultuuris ning selleks analüüsiti küsimuste hinnangute muutumist kvartalite jooksul. Samuti andis autor hinnangu organisatsioonikultuuri ja kliendikesksuse tugevusele. Üldise järeldusena võib välja tuua, et nähtavate keskkonna füüsiliste teguritega seotud organisatsioonikultuuri komponendid olid kogu organisatsioonikultuuris tähtsad ning kliendid olid neid kõrgelt hinnanud. Samuti olid kliendid hinnanud kõrgelt ka jagatud uskumuste ja väärtustega seotud kultuuri komponente, millest võis järeldada, et ka need on kogu organisatsioonis tugevalt jagatud.

Kolmandas alapeatükis esitati juhtide ja töötajate arvamused organisatsioonikultuuri kliendikesksusest ning toodi välja järeldused ja ettepanekud Silberauto kontsernile. Intervjuude küsimused olid koostatud organisatsioonikultuuri komponentide kohta ning uuriti, mil määral kliendikesksus neis avaldub. Üldiselt selgus intervjuudest, et klienti peetakse prioriteediks ning seejuures on oluline saavutada kliendi rahulolu. Oluline on klientidega suhelda ning leida nende probleemidele võimalikult kiiresti lahendusi.

Samuti selgus, et klientide ootustega arvestatakse nii eesmärkide kui strateegiate koostamisel.

Seega võib nii klientide hinnangute kui juhtide arvamuste põhjal järeldada, et Silberauto kontsernis esineb tugev kliendikeskne organisatsioonikultuur. Autori ettepanekud kliendikeskse organisatsioonikultuuri arendamise osas seisnesid selles, et klientide ootustega tuleks ka edaspidi arvestada nii esinduste atmosfääri kujundamisel, klientidega suhtlemisel kui ka strateegiate ja eesmärkide koostamisel, sest see avaldab otseselt mõju ka kõrgete rahulolu hinnangute saavutamisele ja kliendikesksuse tugevusele.

Tööd võib edasi arendada suunas, mis uurib kliendikeskse organisatsioonikultuuri esinemist laiemalt ja sügavamalt kogu Silberauto kontsernis. Näiteks võiks uuringusse kaasata ka Leedu ja Läti jaemüügivõrgud ning kontserni tütarettevõtted. Samuti võiks sisse tuua ka erinevat aastate võrdluse, et analüüsida kultuuri stabiilsust ning anda sellele hinnang.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alvesson, M.** Understanding organizational culture. London: SAGE, 2002, 214 p.
2. **Baker, E. L.** Managing organizational culture. *Management Review*. 1980, July, pp. 8-13
3. **Brady, M. K., Cronin Jr, J. J.** Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 2001, Vol. 3, No. 3, pp. 241-251
4. **Daft, R. L.** Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason: Thomson South- Western, 2007, 553 p.
5. **Dean, A. M.** The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment and Loyalty. *Journal of Service Research*, 2007, Vol. 10, No. 2, pp. 161-173
6. **Deshpande, R., Farley J. U., Webster Jr., F. E.** Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57, pp. 23-37
7. **Gil-Saura, I., Berenguer-Contri G., Cervera Taulet, A., Moliner Velazquez, B.** Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 2005 Vol. 16. Iss: 5, pp. 497-525
8. **Gordon, G. G.** Industry determinants of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 1991, Vol. 16. No. 2, pp. 396-415
9. **Guo, C., Wang, Y. J., Metcalf, A.** How to calibrate conventional market-oriented organizational culture in 21st century production-centered firms? A customer relationship perspective. *Int. J. Production Economics* 156, 2014, pp. 235-245
10. **Han, J. K., Kim, N., Srivastava, R. K.** Market Orientation and organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 1998, Vol. 62, No. 4 (Oct), pp. 30-45

- 11. Harris, L. C., Ogbonna E.** Developing a market oriented culture: a critical evaluation. *Journal of Management Studies* 1999, Vol. 36, No. 2 , pp. 177-196
- 12. Hofstede, G.** *Cultures and organisations: software of the mind.* New-York: McGraw-Hill, 1991, 279 p.
- 13. Homburg, C., Hoyer, W. D., Fassnacht, M.** Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, 2002, Vol. 66 (October), pp. 86-101
- 14. Huhtala, J.-P., Sihvonen, A., Frösen, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H.** Market orientation, innovation capability and business performance: insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 2014, Vol. 9 Iss 2, pp. 134-152
- 15. Jaakson, K., Vadi, M., Tamm, K.** Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 2009, Vol. 5. No. 1, pp. 6-18
- 16. Jacobs, P. I., Vandeventer, M.** The learning and transfer of double-classification skills by first graders. *Child Development*, 1971, Vol. 42, No. 1, pp. 149-159
- 17. Jaworski, B. J., Kohli, A. K.** Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* Vol. 57, 1993, pp. 53-57
- 18. Jones, G. R.** *Organizational Theory: text and cases.* Portland: Addison- Wesley Publishing Company, 1995, 706 p.
- 19. Kliendiküsitluse (CSI uuringu) "Uue sõiduki ostukogemus" 2014. aasta nelja kvartali andmed.** Silberauto Eesti klienditeenindus. (2014) (Exceli fail)
- 20. Kummerow, E., Kirby, N.** *Organisational culture: concept, context, and measurement* Volume 1. Singapore: World Scientific Publishing Co, 2014, 407 p.
- 21. Maull, R. Brown, P., Cliffe, R.** Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*. 2001, Vol. 21, No. 3, pp. 302-326
- 22. Morgan, G.** *Organisatsiooni metafoorid.* Tallinn: Eesti Päevaleht, 2008, 527 lk
- 23. Narver, J. C., Slater, S. F.** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 1990, Vol. 54, No.4. (Oct.), pp. 20-53

- 24. Osarenkhoe, A.** What characterises the culture of a market-oriented organisation applying a customer-intimacy philosophy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 2008, Vol. 15, pp. 169-190
- 25. Reino, A.** Manifestations of organisational culture based on the example of Estonian organizations. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2009, 272 p.
- 26.** Silberauto ajalugu. Silberauto. [<http://silberauto.ee/et/ettevottest/ajalugu>] 19.04.2015
- 27.** Silberauto Company Presentation 2014 Overall (powerpoint presentation)
- 28.** Silberauto peaesindus. Silberauto. [<http://silberauto.ee/et/kontaktid/peaesindus>] 19.04.2015
- 29.** Silberauto põhiväärtused. Silberauto [<http://silberauto.ee/et/ettevottest/tegevuspohimotted/pohivaartused>] 19.04.2015
- 30.** Silberauto tooted/teenused. Silberauto [<http://silberauto.ee/et/tooted--teenused/uued-autod>] 19.04.2015
- 31.** Silberauto tütarettevõtted. Silberauto [<http://silberauto.ee/et/kontaktid/tytarettevotted>] 19.04. 2015
- 32. Schein, E. H.** *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 437 p.
- 33. Trice, H. M., Beyer, J. M.** *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1993, 510 p.
- 34. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.** *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*, New York, McGraw-Hill, 2012, 389 p.
- 35. Vadi, M.** *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 221 lk.
- 36. Üksvärav, R.** *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus, 2003, 411 lk
- 37. Üksvärav, R.** *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: TEA Kirjastus, 2010, 303 lk

LISAD

Lisa 1. Abipalve bakalaureusetöö empiirilise analüüsi ettevalmistamiseks

Tere!

Palun Teie abi bakalaureusetöö empiirilise osa analüüsi ettevalmistamisel. Autor valis Teid abistama seetõttu, et olles bakalaureuseõpingutega viimasel kursusel, hindab ta Teie teadmisi asjakohasteks ja tõsiseltvõetavateks. Kuna õpingute käigus on tutvunud organisatsioonikultuuri mõistega ning tema omaduste ja komponentidega, olete pädev aitama organisatsioonikultuuri komponente puudutavate küsimuste klassifitseerimises. Teie abi seisneb selles, et koostöös autoriga tuleb läbi viia topeltklassifitseerimise meetod, mis seisneb selles, et etteantud küsimuste loendist tuleb küsimused vastavalt nende sisu või määratlustele jagada kahte gruppi. Need kaks gruppi on nähtavad keskkonna füüsilised tegurid ja jagatud uskumused ning strateegiad. Esimese grupi moodustava küsimused, mis on seotud, kas keskkonna, keele, toodete, tehnoloogia, stiili, riietumis- ja suhtlemistavade, lugude, müütide või rituaalidega. Teise grupi alla klassifitseeruvad aga küsimused, mis on seotud strateegiate ja eesmärkidega. Täpsustuseks ka nii palju, et siiski ei ole vaja ära jagada kõiki küsimusi, vaid oluline on, et mõlemas grupis oleks esindatud enam-vähem võrdne arv küsimusi. Samuti toimub küsimuste klassifitseerimine koostöös autoriga ning valitud küsimus klassifitseerub teatud gruppi üksnes siis, kui on saavutatud arvamuses üksmeel. Moodustunud küsimuste grupid on empiirilise osa analüüsi sisenditeks ning nende vastuste alusel hinnatakse kliendikeskse organisatsioonikultuuri esinemist Silberauto kontsernis.

Lisa 1 järg

Teie kasu topeltklassifitseerimise meetodi läbiviimisest seisneb selles, et saate õpitud teadmisi praktikas demonstreerida ja kasutada ning kindlasti annab see ka Teile uue kogemuse. Samuti saate tutvuda valminud tööga ning autor hindab Teie panust kõrgelt!

Tänan Teid abi eest!

Eliis Aunap

Lisa 2. Uue sõiduki ostukogemuse kliendiküsitluse küsimuste loend

- 1a. Kui rahule jäite üldiselt sõiduki ostuprotsessiga Silberauto esinüses?
- 2a. Kui rahule jäite esinduses kogetud üldise atmosfääriga – salongi soojus, valgus, ootesaali mugavused?
- 2b. Kui rahule jäite Silberauto teenindava personali vastuvõtu ja tervitusega Teie esindusse saabumisel?
- 3a. Kui rahule jäite üldiselt Teid teenindanud kliendinõustajaga?
- 3b. Kui rahule jäite Teile sõiduki müünud kliendinõustaja välimuse ja käitumisega?
(vaid 3a vastuste "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korral)
- 3c. Kui rahule jäite kliendinõustaja valmisolekuga Teie vajadusi uurida ja lahendusi pakkuda? (vaid 3a vastuste "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korral)
- 3d. Kui rahule jäite kliendinõustaja teadmistega toodetest ja teenustest? (vaid 3a vastuste "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korral)
4. Palun öelge, millise info alusel või kaalutlusel plaanisite autoostu Silberautost?
 - 4a. Kas Teid teenindanud kliendinõustaja pakkus Teile proovisõitu?
 - 4b. Kas Te käisite proovisõidul?
 - 4c. Kui rahule jäite proovisõidu korraldusega esinduses?
- 5a. Kas soetasite oma sõiduki liisingu abiga?
- 5b. Kas olite huvitatud info saamisest erinevate autoostu finantseerimisvõimaluste kohta (liising, pangalaen)?
- 5c. Kui rahule jäite kliendinõustajalt saadud infoga finantseerimisvõimaluste kohta?
- 6a. Kui rahule jäite üldiselt sõiduki üleandmisprotsessiga?
- 6b. Kui rahule jäite sõiduki ja tema lisaseadmete tutvustamisega enne selle üleandmist?
(vaid 6a "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korra)

Lisa 2. järg

- 6c. Kui rahule jäite sõiduki üleandmisel valitsenud õhkkonnaga? (vaid 6a "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korra)
7. Kas Teile tutvustati Teie personaalset teeninduse kliendinõustajat, kelle poole tulevikus pöörduda?
- 7a. Kas kliendinõustaja on auto üleandmise järgselt Teiega ühendust võtnud?
- 7b. Kui rahule jäite Teile sõiduki müünud kliendinõustaja abivalmidusega peale sõiduki üleandmisprotsessi?
- 8a. Kas Teil tekkis kogu ostuprotsessi jooksul asja-ajamises arusaamatusi või probleeme?
- 8b. Palun täpsustage, millega seoses need tekkisid – protsess, hind, auto ise vms?
- 8c. Kui rahule jäite nende probleemide või arusaamatuste lahendamiseks?
- 9a. Kui nõus olete väitega, et Silberauto esinduses suhtuti Teisse suure lugupidamisega?
- 9b. Kui nõus olete väitega, et Silberauto esinduses suudeti vastu tulla ka Teie erilistele soovidele?
10. Kas julgeksite soovitada autoostu Silberautost ka oma sõbrale või tuttavale?
11. Millised oleksid ettepanekud Silberauto müügi protsessi parandamiseks?
12. Kas Teil on kommentaare või pretensioone, mida soovite Silberautole edastada?

Lisa 3. Küsimuste loend topeltklassifitseerimise meetodi läbiviimiseks kursusekaaslasega

- 1a. Kui rahule jäite üldiselt sõiduki ostuprotsessiga Silberauto esinduses?
- 2a. Kui rahule jäite esinduses kogetud üldise atmosfääriga – salongi soojus, valgus, ootesaali mugavused?
- 2b. Kui rahule jäite Silberauto teenindava personali vastuvõtu ja tervitusega Teie esindusse saabumisel?
- 3a. Kui rahule jäite üldiselt Teid teenindanud kliendinõustajaga?
- 3b. Kui rahule jäite Teile sõiduki müünud kliendinõustaja välimuse ja käitumisega?
(vaid 3a vastuste "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korral)
- 3c. Kui rahule jäite kliendinõustaja valmisolekuga Teie vajadusi uurida ja lahendusi pakkuda? (vaid 3a vastuste "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korral)
- 3d. Kui rahule jäite kliendinõustaja teadmistega toodetest ja teenustest? (vaid 3a vastuste "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korral)
4. Palun öelge, millise info alusel või kaalutlusel plaanisite autoostu Silberautost?
- 4c. Kui rahule jäite proovisõidu korraldusega esinduses?
- 5c. Kui rahule jäite kliendinõustajalt saadud infoga finantseerimisvõimaluste kohta?
- 6a. Kui rahule jäite üldiselt sõiduki üleandmisprotsessiga?
- 6b. Kui rahule jäite sõiduki ja tema lisaseadmete tutvustamisega enne selle üleandmist?
(vaid 6a "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korra)
- 6c. Kui rahule jäite sõiduki üleandmisel valitsenud õhkkonnaga? (vaid 6a "mitte eriti" ja "pole üldse" rahul vastuse korra)
7. Kas Teile tutvustati Teie personaalset teeninduse kliendinõustajat, kelle poole tulevikus pöörduda?
- 7a. Kas kliendinõustaja on auto üleandmise järgselt Teiega ühendust võtnud?

Lisa 3 järg

- 7b. Kui rahule jäite Teile sõiduki müünud kliendinõustaja abivalmidusega peale sõiduki üleandmisprotsessi?
- 8a. Kas Teil tekkis kogu ostuprotsessi jooksul asja-ajamises arusaamatusi või probleeme?
- 8b. Palun täpsustage, millega seoses need tekkisid – protsess, hind, auto ise vms?
- 8c. Kui rahule jäite nende probleemide või arusaamatuste lahendamisega?
- 9a. Kui nõus olete väitega, et Silberauto esinduses suhtuti Teisse suure lugupidamisega?
- 9b. Kui nõus olete väitega, et Silberauto esinduses suudeti vastu tulla ka Teile erilistele soovidele?
10. Kas julgeksite soovitada autoostu Silberautost ka oma sõbrale või tuttavale?
11. Millised oleksid ettepanekud Silberauto müügiprotsessi parandamiseks?
12. Kas Teil on kommentaare või pretensioone, mida soovite Silberautole edastada?

Lisa 4. Silberauto töötajatega läbiviidud intervjuu kava ja esitatud küsimused

Tervitamine ja intervjuu sissejuhatamine!

Olen Eliis Aunap ja õpin Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas. Olen oma õpingutega bakalaureuseõppe kolmandal kursusel ning kirjutan lõputööd teemal “Kliendikeskne organisatsioonikultuur Silberauto kontserni näitel”. Bakalaureusetöö raames viin läbi Teie ettevõttes teatud inimestega intervjuud. Teie osutusite intervjuueeritavaks, sest Teil on piisaval hulgal teadmisi organisatsiooni olemuse kohta ning seega olete pädev vastama intervjuu küsimustele. Intervjuu eesmärgiks on välja selgitada, mil määral avaldub kliendikeskne organisatsioonikultuur Silberauto kontsernis. Intervjuu koosneb 8 põhiküsimusest ning kestab ajaliselt umbes 20-25 minutit. Kvaliteetsema analüüsi jaoks intervjuud salvestatakse ning salvestisi kasutatakse üksnes bakalaureusetöö raames.

Töö valmides saate tutvuda bakalaureusetöö ning analüüsi tulemustega.

Intervjuueeritava ametipositsioon Silberauto kontsernis:

- 1. Kuidas iseloomustate Silberauto kontserni lõppkliente (täpsemalt Mercedes-Benz uute sõiduautode kliente)?**
- 2. Kui palju suhtlete igapäevaselt Silberauto lõppklientidega?**
- 3. Milliseid kanaleid kasutate lõppklientidega igapäevasel suhtlemisel?**
 - 3a. Kui tõhusaks suhtlemisvahendiks peate neid kanaleid?**
 - 3b. Kui suhtlus pole olnud ladus ning on esinenud teatud probleeme. Tooge palun näide.**

Lisa 4 järg

- 4. Kuidas iseloomustate oma ettevõtte füüsilist töökeskkonda?**
- 5. Mida peate oma organisatsioonis tähtsaks?**
 - 5a. Millised põhimõtted on olulised kuuludes Silberauto kontserni?**
- 6. Tooge kolm kõige olulisemat aspekti, millega peaks ettevõtte oma eesmärkide seadmisel arvestama?**
- 7. Mida Te teate ettevõtte strateegiast?**
 - 7a. Kuidas Te sellest teada saite?**
- 8. Rääkige lugu, mille käigus osutus, et klient on eriti tähtis. Tooge näiteid.**

Teie tööstaaž Silberauto kontsernis:

Täna Teid intervjuu eest!

Lisa 5. Intervjueeritava A vastused intervjuu küsimustele

Intervjueeritava ametipositsioon Silberauto kontsernis: turundusosakonna juhataja (2003-2015)

- 1. Kuidas iseloomustate Silberauto kontserni lõppkliente (täpsemalt Mercedes-Benz uute sõiduautode kliente)?** Kvaliteeti, turvalisust, mugavust ja traditsioone hindavad inimesed. Soovivad, et neid ja nende aega väärtustatakse. On keskmisest kõrgema sissetulekuga, autoost vormistatakse enamasti ettevõtte nimele, kus nad on omanik/ tegevjuht või min. keskastme juht. Vanuserühm oleneb suuresti konkreetsest mudelist, kuid minimaalselt vanuses 35+. Soovivad kompleksset teenust/ laiendatud toodet, tahavad et auto väljendaks ka nende staatust.

- 2. Kui palju suhtlete igapäevaselt Silberauto lõppklientidega?** Kuna aastatel 2004-2011 vastutasin ka klienditeeninduse/halduse eest, siis igapäevaselt (klienditagasiside uuringute tõttu, suuremate pretensioonide käsitlemise ja üldise klienditagasiside osas). Turunduspoolel vähem ning pigem läbi sotsiaalmeedia.

- 3. Milliseid kanaleid kasutate lõppklientidega igapäevasel suhtlemisel?** Turunduse osas otsekanaliks sotsiaalmeedia ja kodulehe tagasiside. Muidu põhiinfo läbi kaudsete kanalite, eelkõige läbi kliendinõustajate tagasiside n. kampaaniate hindamiseks ja kliendi tagasiside uuringute kaudu (oleme lisanud täiendavaid küsimusi, kust kliendid turundusinfot saadud jne.)
 - 3a. Kui tõhusaks suhtlemisvahendiks peate neid kanaleid?** Hindan piisavaks, sest oluline on ka klienti liigsete küsitlustega mitte väsitada.
 - 3b. Kui suhtlus pole olnud ladus ning on esinenud teatud probleeme. Tooge palun näide.** Klienti tuleb hoida ning probleemide väljatoomisel pigem tänada, et

Lisa 5 järg

nad lihtsalt meid vältima ei hakanud. Kui kliendil soov silmast- silma kohtuda, siis oleme nii ka käitunud ja pidanud meeles tänukaardi ja/või kingitusega. Turunduspoolelt pole konkreetseid probleeme esinenud.

4. Kuidas iseloomustate oma ettevõtte füüsilist töökeskkonda? Avatud kontor õpetab teistega enam arvestama, kuid loovnimestele väga hästi ei sobi. Kuna peaesindus asub diileriga samas majas, siis turundusinspiratsiooni saab käia ammutamas ka nii-öelda miljonivaatega autosalongis. See on meeldiv ja vajalik, et tunnetus toote ja lõppkliendiga säiliks (samas on see asukoht/kooslus jätnud Mercedes-Benz kaubamärgi peaesinduse toimetamistes ehk liigagi esikohale). Majasisese turundusagentuuri jaoks võiks olla ka kontor vähem minimalistlik ning võimaldama kõvahäälsamat arutelu (hetkel segaks see teisi osakondi).

5. Mida peate oma organisatsioonis tähtsaks? Esmalt vastutust, mis tuleneb maailmatasemel ja pika- ajaliste traditsioonidega kaubamärkidega tegelemisest. Tähtsaks pean ka Silberautole omast ettevõtte stiili- vähemalt peaesinduse tasandil on tunne, et kuulud suurde perekonda.

5a. Millised põhimõtted on olulised kuuludes Silberauto kontserni? Ausus, töökus, lugupidamine.

6. Tooge kolm kõige olulisemat aspekti, millega peaks ettevõtte oma eesmärkide seadmisel arvestama?

a) Eesmärk/ tegevus igal tasandil peab vastama klientide ootustele— vaid nemad võimaldavad ju ettevõtte kestma jäämise;

Lisa 5 järg

b) Makrokeskkonnaga arvestamine— plaanid peavad olema paigas, kuid mitte saama takistuseks muudatusi nõudval ajal;

c) Töötajad peavad teadma ja jagama ettevõtte eesmärke.

7. Mida Te teate ettevõtte strateegiast? Silberauto põhisuund on rahulik areng Baltikumi suurimaks/parimaks autondusettevõtteks saamisel/jäämisel. Stabiilne finantsseis/ riskivaba omakapitali osakaal ja panus Eesti majanduskeskkonda (hea tööandja, maksumaksja, eestimaise tehnikahariduse ja kultuuri toetaja).

7a. Kuidas Te sellest teada saite? Igapäevasest suhtlemisest ettevõtte juhatajaga/ tema esinemisest. Osakonna eelarve planeerimise ja juhtimise kaudu (otsene koostöö finantsjuhiga). Läbi minu poolt hallatud sponsortegevuste juhtimise.

8. Rääkige lugu, mille käigus osutus, et klient on eriti tähtis. Tooge näiteid.

Antud loos on kokkupuude nii turunduslik, kui lõppkliendipõhine. Ühiskonnas tuntud inimene oli ostmas endale autot ning valiku lihtsustamiseks organiseerisime talle proovisõiduvõimalusi kõikide Jeep mudelitega. See kätkes endas koostööd kõikide juhtimistasandite vahel alates kliendinõustajatest kuni osakondade juhtideni, kes ühildasid oma töösõite selliselt, et üle Eesti diilerite juurest autod võtta ning isiklikult Saaremaale/ Vilsandile viivasse sadamasse toimetada.

Teie tööstaaž Silberauto kontsernis: 12 aastat

Täna Teid intervjuu eest!

Lisa 6 Intervjueeritava B vastused intervjuu küsimustele

Intervjueeritava ametipositsioon Silberauto kontsernis: automüügi kliendinõustaja

- 1. Kuidas iseloomustate Silberauto kontserni lõppkliente (täpsemalt Mercedes-Benz uute sõiduautode kliente)?** Kliendid on seinast-seina. Selge on see, et Mercedes-Benzi puhul on klient nii-öelda Eesti eliit, kes figureerib Rikaste Topis ning nendega on lihtne. Nad on hästi viisakad ja nendega on meeldiv suhelda. On ka neid kliente, kes on nii-öelda uusrikkad, nemad on juba tunduvalt nõudlikumad, austavad võib-olla veidi vähem ning julgevad rohkem vastu vaielda.
- 2. Kui palju suhtlete igapäevaselt Silberauto lõppklientidega?** Palju, suhtlen nii vanade kui uute klientidega.
- 3. Milliseid kanaleid kasutate lõppklientidega igapäevasel suhtlemisel?** Enamasti telefon, vahel ka e-mail. Kuid pigem siiski telefon.
 - 3a. Kui tõhusaks suhtlemisvahendiks peate neid kanaleid?** Telefon on tõhusam kui e-mail, sest see on rohkem vahetum.
 - 3b. Kui suhtlus pole olnud ladus ning on esinenud teatud probleeme. Tooge palun näide.**

Automüügis võivad olla seinast-seina. Näiteks probleemid seoses autodega või tarnetega. Samuti võib näiteks välja tuua, et on perioode, kui on väga kiire ning oled kogemata, enda lohakusest tulenevalt, unustanud kliendile saata lubatud pakkumise.
- 4. Kuidas iseloomustate oma ettevõtte füüsilist töökeskkonda?** Hea. Minu siin oldud aja jooksul on keskkond kogu aeg paremaks läinud. Võrreldes teiste konkureerivate ettevõtete esindustega, on väga hea.

Lisa 6 järg

5. Mida peate oma organisatsioonis tähtsaks? Oma inimeste sisemist keemiat, sest kui oma inimeste sisemine keemia on paigast ära, siis see paistab ka ettevõttest välja ning siis ei tule ka suhtlemine klientidega välja. Samuti peab olema omavaheline suhtlemine organisatsioonis väga hea. Kui tiim on hea, nagu praegu, siis on hea tööd teha ja kõik tuleb nagu iseenesest.

5a. Millised põhimõtted on olulised kuuludes Silberauto kontserni?

Väga hea huumorimeelega peab olema vähemalt kliendinõustajate omavahelisel suhtlusel. Terav, kriitiline huumor tuleb kasuks. Töö mõttes kindlasti pingetaluvus, sest klientidel on palju nõudmisi. Seega on palju teha ning samuti suur vastutus seoses autodega- kõik need tuleb täita. Üldiselt peab olema hea suhtleja, et kliendil oleks hea ja saaksid temaga sina-peale, samuti huumorimeel klientidega, sest tihti juhtub palju ja siis pead oskama erinevates olukordades reageerida. Kliendil peab olema hea ja mugav siia tulla.

6. Tooge kolm kõige olulisemat aspekti, millega peaks ettevõtte oma eesmärkide seadmisel arvestama?

a) meie valdkonnas tuleb arvestada turu reaalse olukorraga ehk siis majandusseisuga.

Kui sa sellega ei arvesta, siis sead pigem utoopilisi eesmärke;

b) keskmine palgatase, kuigi samas siiski keskmine palgatase ei ole nii määrav, sest keskmise palga saaja ei ole üldiselt Mercedes-Benz klient;

c) maksuseadused- selle olulisus tuli eriti välja ettevõtete uue käibemaksuseadusega, sest ettevõtted ei saa enam täies ulatuses käibemaksu tagasi küsida ning selle tõttu on

ka autode müük, vähemalt premium klassis, langenud võrreldes varasema müügiga;

Lisa 6 järg

d) konkurentide tegevus- tuleb arvestada teiste konkurentide kampaaniatega ning seega peame vastama neile oma kampaaniatega. Et sama hinnaklassiga autod oleksid enam-vähem sarnase hinnaga.

7. Mida Te teate ettevõtte strateegiast? Väga vähe tean. Pole väga ise uurinud.

7a. Kuidas Te sellest teada saite? -

8. Rääkige lugu, mille käigus osutus, et klient on eriti tähtis. Tooge näiteid.

Sarnase iseloomuga näiteid on palju. Näiteks sellised lood, mis on seotud sellega, mida ja kuidas me teeme ja lahendame klientide probleeme ikka eesmärgiga, et klient oleks rahul. See, et me lahendame mõistlike kuludega klientide kõikvõimalikke probleeme, näitab, et klient on meie jaoks prioriteet.

Palju probleeme oli vahetult enne talve, kui oli talverehvide vahetamisperiood. Esinesid velgede tarneprobleemid ja seetõttu veljed hilinesid. Tegime selleks seda, et hankisime klientidele varuvelgesid, et saaks kasvõi ajutiselt need klientide sõidukitele alla panna, seda sel eesmärgil, et klient saaks ikka sõita ja et tal ei tuleks oodata nii kaua kuni õiged talveveljed tulevad. Seega teeme kõik, et klient oleks rahul ja saaks oma autoga sõita. Asendusautode pakkumine, kui enda autoga esineb probleeme. Proovisõiduautode viimine talle sobivasse kohta. Kõik erinevad tegevused, millega klient oleks rahul ja saaks aru, et temast hoolitakse ja ta on siia majja alati teretunud.

Teie tööstaaž Silberauto kontsernis: 2,5 aastat

Täna Teid intervjuu eest!

Lisa 7 Intervjuueeritava C vastused intervjuu küsimustele

Intervjuueeritava ametipositsioon Silberauto kontsernis: auto teeninduse kliendinõustaja

- 1. Kuidas iseloomustate Silberauto kontserni lõppkliente (täpsemalt Mercedes-Benz uute sõiduautode kliente)?** Kliendid, kes seda brändi ostavad on keskmisest jõukamad inimesed. Ootavad selle brändi ostmisel adekvaatset teenindust ehk klient ootab, et teenindus oleks kiire ja kvaliteetne. Omamoodi eesmärgiks on ka see, et võimalikult vähe oleks teenindusse pöördumisi. Iseenesest inimesed, kes seda brändi ostavad, teavad, mis selle brändi ülalpidamine maksab ning mida see bränd neile pakub. Täpselt kliente võrrelda ei oska, aga ilmselt odavama autobrändiga on siiski teatud vahe sees.

- 2. Kui palju suhtlete igapäevaselt Silberauto lõppklientidega?**
Absoluutselt iga päev kaheksa tundi päevas.

- 3. Milliseid kanaleid kasutate lõppklientidega igapäevasel suhtlemisel?** Vahetu ehk näost-näku, telefon, e-mail. Kõiki kolme võrdväärselt.
3a. Kui tõhusaks suhtlemisvahendiks peate neid kanaleid? Enam-vähem kõik on võrdselt tõhusad. Siiski mingite probleemide korral on vahetu suhtlus isegi tähtsam. Näiteks ei oska klient piltlikult teatud probleemi täpselt selgeks teha ja siis tekivad arusaamatused. Üldjoontes kõik omavahel siiski seotud.

Lisa 7 järg

3b. Kui suhtlus pole olnud ladus ning on esinenud teatud probleeme. Tooge palun näide.

Möödarääkimised üksteisest, sest klient ei pea olema teadlik kõigest autodega seonduvast. Klient väljendab oma probleemi ühtemoodi, sina leiad aga sarnase probleemi ja lahendad ära. Tegelikult aga taolise lahendusega ei pruukinud sa tema ootusi täita.

4. Kuidas iseloomustate oma ettevõtte füüsilist töökeskkonda?

Väga hea. Ei kurda. Siin peaks olema võrdlusmoment teise samaväärsse brändi esindusega. Aga kuna ma olen üheksa aastat siin töötanud, siis võrdlust on raske välja tuua.

5. Mida peate oma organisatsioonis tähtsaks?

Klienti. Klient on see inimene, kes mulle leiva lauale toob ja kui klient on meie tööga rahul, siis ilmselgelt tuleb see klient ka siia tagasi ning toob meile omakorda tööd. Kui on tööd on leiba. Samuti pean tähtsaks jätkusuutlikkust ja kolleege. Tiim peab olema pädev ja töö peab kokkuvõttes sujuma.

5a. Millised põhimõtted on olulised kuuludes Silberauto kontserni?

Hea sõbralik kollektiiv. Ei ole sisetülisid ja probleeme. Teistpidi peab kollektiiv olema ka pädev, et leida kliendi probleemidele kiire lahendus. Kui minu alluvad on ebapädevad, siis tekib ka teatud probleeme ja see pole hea. Täna sel päeval aga kõik töötab.

6. Tooge kolm kõige olulisemat aspekti, millega peaks ettevõtte oma eesmärkide seadmisel arvestama?

Lisa 7 järg

a) autosid tuleb müüa— kui autode müük on hea, siis on ka ilmselgelt töökojas tööd. Seega on kõik omavahel seotud;

b) müügist tuleb ühtepidi firma jaoks hetkeline tulu aga töökoda, on see, kes oma pädevusega saavutab kliendi rahulolu ning jätkusuutlikkuse. Seega tuleb pikemas perspektiivis tulu töökojast.

7. Mida Te teate ettevõtte strateegiast? Ei tea väga midagi, pole selle poolega väga kursis.

7a. Kuidas Te sellest teada saite? -

8. Rääkige lugu, mille käigus osutus, et klient on eriti tähtis. Tooge näiteid. Kõige lihtsam näide selle kohta on näiteks ajaloost, umbes 6-7 aastat tagasi. Näiteks, kui buumi ajal oli tööd nii palju, et järjekord oli lausa 3 nädalat ja tegid n-ö konveieri tööd. Siis see majanduslangus tõi välja vanad kliendid, jätkusuutlikud kliendid ja tollel ajal nii-öelda “hetketähed”. Kui töökoja töömaht langes, siis langes ka meie sissetulek ja siis ilmselgelt täheldasid, et klient on tähtis. Oluline on, et klient ei peaks otsima endale uut töökoda, vaid et ta saab meie töökojast täielikult adekvaatse vastuse, on kõigega rahul ja tuleb tagasi ka uue probleemi korral. Samuti on oluline, et ei oleks seda, et täna on klient siin aga homme on hoopis teises töökojas vaid, et ta oleks meile jätkusuutlik ja truu.

Teie tööstaja Silberauto kontsernis: 8 aastat

Täna Teid intervjuu eest!

Lisa 8 Intervjuueeritava D vastused intervjuu küsimustele

Intervjuueeritava ametipositsioon Silberauto kontsernis: Silberauto Eesti müügi-
turundusjuht

1. Kuidas iseloomustate Silberauto kontserni lõppkliente (täpsemalt Mercedes-Benz uute sõiduautode kliente)?

Mehed ja naised. Keskmisest parema sissetulekuga, sest ostavad preemiumsõidukeid. Mercedes-Benz'i ostep inimene hindab brändi poolt paikapandud preemiumsõidukeid iseloomustavaid tunnuseid ehk siis turvalisust, tehnoloogilisi lahendusi ja ökonoomsust.

2. Kui palju suhtlete igapäevaselt Silberauto lõppklientidega? Nii palju kui võimalik. Minu töö ei ole otseselt igapäevaselt klientidega suhelda aga niipalju kui võimalik ma seda teen. Seega klientidega vahetu suhtlemine pole otseselt minu tööülesanne.

3. Milliseid kanaleid kasutate lõppklientidega igapäevasel suhtlemisel? Verbaalne suhtlus ehk näost-näkku.

3a. Kui tõhusaks suhtlemisvahendiks peate neid kanaleid? Kõige tõhusam ongi inimesega otse suhelda.

3b. Kui suhtlus pole olnud ladus ning on esinenud teatud probleeme. Tooge palun näide.

Pigem tulevadki probleemid sellest, kui suhtlusest on puudu kehakeel, siis tekivad probleemid, kes ja kuidas aru sai. Näiteks oled enda arvates kirjutanud väga põhjalikult probleemi lahti, aga teine pool saab hoopis teismoodi tekstist aru.

Lisa 8 järg

4. **Kuidas iseloomustate oma ettevõtte füüsilist töökeskkonda?** Maja, suur. Omavaheline suhtlus on asjakohane. Struktuurilises ülesehituses on teatud loogika ja esineb asjakohasus. Füüsiline keskkond on sellisena ajajooksul välja kujunenud ning täidab enda eesmärgi.
 5. **Mida peate oma organisatsioonis tähtsaks?** Kliente, koostööpartnereid, töötajaid
- 5a. Millised põhimõtted on olulised kuuludes Silberauto kontserni?** Avatus klientide, töötajate ja koostööpartnerite suhtes. Avatud ja tõhus suhtlemine on äärmiselt oluline nii info andmisel kui info saamisel.
6. **Tooge kolm kõige olulisemat aspekti, millega peaks ettevõtte oma eesmärkide seadmisel arvestama?** Müügimaht, müügikate ja kliendirahulolu.
 7. **Mida Te teate ettevõtte strateegiast?** Päris palju. Strateegia koostatakse meeskonnatöö tulemusena. Strateegiasisendid, mis on strateegia koostamisel väga olulised:
 - a) kliendid— mida neil vaja on?
 - b) koostööpartnerid— mida me neilt saame?
 - c) töötajad— mida me oleme võimelised tegema?Minu jaoks on strateegias kolm põhimõtet: müügimaht, müügikate ja kliendirahulolu. Need kolm valdkonda tunduvad iseenesest üsna lihtsad, kuid iga valdkonna sees on omakorda palju nüansse, millega tuleb tegeleda. Nüanssidest näiteks:
 - a) müügimaht— Kuidas saavutada müügimaht?; Mis on turupotentsiaal?; Milliste toodetega see saavutatakse?; Milline on konkurentsituatsioon?; Millised on segmendid?; Millised võimalusi pakuvad need segmendid?

Lisa 8 järg

b) müügikate— toote sisseostuhinnad; toote hinnad turul

c) kliendirahulolu— rahulolev klient on see, kes teeb kordusoste ja levitab sõna. Kuidas saavutada, seda et klient oleks rahul?; Milliste töövahenditega?; Millised inimesed sellega tegelevad?; Mida sa neile inimestele enne õpetama pead?; Millist tagasisidet klientidelt saad ja mida sellest järeldada?

Need on kolm põhipostulaati, mille ümber kogu strateegiat luuakse.

7a. Kuidas Te sellest teada saite? Olen koostamise protsessi juures. Vastutan müügipoole eest, minu vastutada on see, kuidas Eestis automüük toimub, ehk siis mina pean üles ehitama selle, kuidas strateegiat täitma hakatakse.

- 8. Rääkige lugu, mille käigus osutus, et klient on eriti tähtis. Tooge näiteid.** Et saavutada eelnevalt toodud kolme põhiaspekti, ongi vaja kliente. Kui neid kliente pole, siis me neid kolme põhipostulaati ei saavuta. See on meie igapäevane töö. Klient on meie jaoks tähtis. Müüme väga palju erinevaid brände, erinevates sektorites (tarbesõidukid, preemiumsõidukid, mitte preemiumsõidukid)—seega on kliendid niivõrd erinevad. Kui me tahame tulemust saavutada, siis peame olema kliendikesksed. Kui me seda klienti, kes meie käest auto ostab, ei hinda, siis pole me ka tulemust saavutanud. Milliseid samme me teeme, et klientide tähelepanu võita? Iga klient on tähtis, iga tehing on tähtis. Kui müüme näiteks 150 autot kuus siis peaksin 150 erinevat lugu rääkima.

Teie tööstaja Silberauto kontsernis: 3 aastat

Täna Teid intervjuu eest!

Lisa 9. Intervjueeritava E vastused intervjuu küsimustele

Intervjueeritava ametipositsioon Silberauto kontsernis: juhatuse esimees

1. Kuidas iseloomustate Silberauto kontserni lõppkliente (täpsemalt Mercedes-Benz uute sõiduautode kliente)? Selge on see, et kuna me müüme premiumbrändi, siis meie klient on üldiselt ühiskonnas suhteliselt mõjukas inimene. See tähendab seda, et kas ta on näiteks firmajuht või on ta firma juhtival positsioonil inimene, kes võtab vastu otsuseid. Teisest küljest, on see tarbesõiduk või sõiduauto, on ta kindlasti tunduvalt nõudlikum kui keskmine autot soetav klient. Tema nõudmised ja ootused on kõrgemad. Ootused tulevad otseselt sellest, et me oleme premiumbrändis, seega preemimubrändi tarbija ootused on nagunii kõrgemad. See tähendab, et meie suhe selle kliendiga peab olema eriti "lihvitud" peame olema väga tolerantsed ja mõistvad ja abivalmis. Me ei saa talle kunagi öelda, et see pole võimalik. Klient ei tea üldiselt tehnikast midagi ning tema jaoks on probleemid väga suured probleemid.

Kui rääkida näiteks veoautodest, siis on meil oma sõidukoolitajad, sellepärast et tehnika on niivõrd keeruline ja ilma koolituseta ei saa autojuhid sellega hakkama. Nad ei kasuta kõige ökonoomsemaid ja paremaid variante ning siis peamegi meie näitama neile klientidele võimalusi. Me "jookseme" kliendiga kaasas, jälgime auto ja autojuhi käitumist kogu selle protsessi jooksul ja kui vaja siis sõiduõpetaja õpetab ja aitab ning suunab kasutama õigeid käike ja meetodeid. Me ei saa öelda, et see kliendisuhe on üks ühene mõiste meie jaoks. Meie klient on natuke erilisem kui tavaline klient, sellega tuleb alati arvestada.

2. Kui palju suhtlete igapäevaselt Silberauto lõppklientidega? Mul on palju oma tuttavaid, kes on meie kliendid. Eks mul tuleb päris tihti ette, kus me räägime ja arutame. Asjadest tuleb rääkida nii nagu need on, nagu nemad seda näevad. Kui on

Lisa 9 järg

probleem siis tuleb probleemist rääkida. Pigem tuleb karta seda, et probleem jääb lahendamata. Enamus minu sõprusringkonnas on need kellelt tulevad head uudised ja see on positiivne.

3. Milliseid kanaleid kasutate lõppklientidega igapäevasel suhtlemisel? Tavaliselt suhtlen erinevate kohtumiste teel erinevates seltskondades. Suhtlen ja kohtun paljude inimestega. Minu kliendid, kes mind tunnevad, teavad et ma olen 24/7 nende teenistuses. Kanalitest nii näost- näkku, telefon kui e-mail võrdselt, seega väga erinevad variandid on suhtlemiseks. Kõik võivad minu poole alati pöörduda, ma ei ütle kunagi ei.

3a. Kui tõhusaks suhtlemisvahendiks peate neid kanaleid? Kõik kanalid on ühtemoodi võrdsed.

3b. Kui suhtlus pole olnud ladus ning on esinenud teatud probleeme. Tooge palun näide. Selliseid probleeme pole kunagi olnud. Meil on omad kindlad reeglid, see tähendab seda näiteks, et kui on mõni tehniline tehasepoolne probleem, siis me peame istuma klindiga ühele poole lauda. Kui on aga selline klient, kes püüab sind lõksu tõmmata, siis peame istuma jällegi teiselpool lauda. Peame tegema õiglase otsuse ja mitte olema kellegi poolt.

4. Kuidas iseloomustate oma ettevõtte füüsilist töökeskkonda? Igal ettevõttel kujuneb teatud aja jooksul välja ettevõtte kultuur, see kultuur on kusagil alateadvuses. Inimesed teavad ja tunnetavad, mis on ettevõtte. Meie firmakultuur on algusest peale olnud läbipaistvust ja ausust hindav ning neist tulenevalt tulevad ka muud väärtused. Ma arvan, et meil on võimekas struktuur. Meil on lisaks erinevad arvutisüsteemid, kus me kliendi arvamust teadmata, kujundame oma arvamuse. Me teeme tegelikult seal *back office* 's väga palju tööd, mis toimub kõik vaikselt ja

Lisa 9 järg

pidevalt ning see töö ei ole kõik klientidele nähtav ja teatav. Seega kliendisuhe pole üksnes bilatelaarne, väljendudes kohtumistega igal pool, vaid kliendisuhe käib läbi ka pidevalt tagakontorites.

5. Mida peate oma organisatsioonis tähtsaks? Ausus, see on ääretult tähtis.

Informatsioon peab olema aus olenemata sellest, kas ta on hea või halb. Halvast tuleb õppida. Aus tuleb olla ka kliendisuhtes. Suure pildi ausus tähendab ka ausust kaaskodanike ja riigi vastu. Seda viimast ausust võib pidada ka kultuuri osaks, mis kajastub ükskord ka kliendi peal. Kui te vaatate meie büroosid, siis ka need on oma ehituselt läbipaistvad. Seega annavad ka bürood edasi seda läbipaistvuse väärtust. Olen tähele pannud, et need inimesed, kes pole ausad, viskab süsteem automaatselt ise välja. Ausus ei kajastu mitte ainult selles, et sa tegutsed seaduse järgi, vaid see ausus kajastub igal pool, millega tegeled. Ausus on tunduvalt tähtsam, kui teatud majanduslikud eesmärgid.

5a. Millised põhimõtted on olulised kuuludes Silberauto kontserni? Pead olema töökas ja ambitsioonikas. Pead olema teotahteline ja eesmärgikindel. Inimese tulemused määravad ära tema teadmised oskused ja õnn. Kõige parem on, kui see on üks segu kõikidest asjadest. Tänapäeval üksinda on vähe sellest, et sa oled väga töökas, peab olema hoopis midagi rohkem. See kolmas, õnn, on pigem see, mis lisandub kõigele sellele. Kui oled avatud, töökas ja abivalmis siis ühel hetkel on ka õnn kohal. Peab olema omaala spetsialist. Inimene peab sulanduma siia kultuuri ja mõistma neid põhimõtteid. Üksikinimene ei suuda seda kultuuri nii väga muuta, kui ta üritab suunata kultuuri järsku teises suunas siis tihti see ebaõnnestub. Uute asjade juurutamine on väga töömahukas protsess ning süsteem tuleb käima saada nii, et ülevalt tuleb idee ja alt initsiatiiv. Kui see nii tööle hakkab siis on väga hea, aga probleem on selles, et inimesed ei taha väga muudatusi vastu võtta. Samas sõltub see

Lisa 9 järg

suuresti juhust, kuidas ta neid muudatusi läbi viib. Kokkuvõttes kajastuvad kõik eelnevad asjad ka kliendi peal, ükskõik mis vormis, kasvõi automüügi pakkumise vormis. Näiteks kui süsteem ei tööta ja igäüks teeb oma arvamuse kohaselt, siis kajastub ka see segadus kliendisuhetes. Kultuur tekib kui palju inimesi mõtlevad ühes suunas ja kui see suund on tugev, siis seda ongi raske muuta. Ära lõhkuda on alati lihtne, aga pärast üles ehitada on väga raske. Kultuur tähendab ka probleemide läbitöötamise põhjalikkust. Need on suure firma head ja halvad omadused.

- 6. Tooge kolm kõige olulisemat aspekti, millega peaks ettevõtte oma eesmärkide seadmisel arvestama?** Kui võtta ettevõtluse põhieesmärk, siis see on omanikele kasumi tootmine. Mina pole seda eesmärki aga esimesele kohale paigutanud. Pigem on olulisem ettevõtluses ikkagi see, et inimesed peaksid saama positiivse tunde sellest tegevusest. Lõppkokkuvõttes on oluline ikkagi see, et saavutatakse kliendirahulolu, kui on kliendirahulolu, siis on inimeste rahulolu. Kui on inimeste rahulolu, siis on ettevõttel ka tulemus. Need kõik on omavahel seotud ning ei saa öelda, et ükski on neist peajagu üle. Kliendirahulolu ei sõltu tihtilugu alati meist, enamuses küll sõltub, aga siiski väga palju sõltub ka kliendist endast, kuidas tema on valmis probleeme nägema. Kliendil on õigus ja meie peame seda aktsepteerima, klient on kuningas. Ausaid kliente tuleb kohelda kui kuningaid.
- 7. Mida Te teate ettevõtte strateegiast?** Me oleme oma strateegia paika pannud umbes 20 aastat tagasi ja neid paikapandud strateegiaid kohandatakse tänapäeval. Meil on kogu struktuur loodud nii, nagu iga osakond oleks omaette firma. Iga osakond kujundab välja oma strateegia. Siiski üldine pilt, suundumused ja võimalused, kuidas sinna jõuda on kõik meil ühised. Me ei räägi strateegiast nii, et

Lisa 9 järg

meie strateegia on see, või see. See on lihtsalt üksosa meie igapäeva elust. Meil on väga hästi planeeritud ja jälgitavad ülesanded ning me teame oma asukohta igal ajahetkel. Strateegia on meil igapäevane asi ja me muudame oma strateegiat iga päev vastavalt hetkeolukorrale. Me lähme teatud suunas, valides alati, mis käigu sisse paneme ja millist teed mööda läheme. Valijaid on palju, mitte pole olukorda, kus üks inimene otsustab. Mina näiteks annan üks kord kuus inimestele teada, mida ma tulemist arvan. Kokkuvõttes on strateegia jooksev, muutuv, pidevalt kujunev ja täienev, mida sobitatakse vastavalt olukorrale. Praegu räägime küll strateegiast klientidega, kuid samas peame arvestama ka strateegiaga tootjatega. Seega pole olemas üht kindlat strateegiat, mida mööda läheme, vaid tuleb olla paindlik ja tegutseda vastavalt oludele.

7a. Kuidas Te sellest teada saite? Osalen strateegia kujundamises.

8. Rääkige lugu, mille käigus osutus, et klient on eriti tähtis. Tooge näiteid.

Kõik kliendid on tähtsad. Pole olemas head ja halba klienti. Kõige väärtuslikum klient on see, kes on pikaajaline. Väga raske on rühmitada kliente vähem tähtsateks ja tähtsateks. Kõikides asjades, nagu kas klient on rahul või ei ole, oleneb palju sellest, kes on kliendipartner. Kui kliendipartneri süda on rahul, siis on ta teinud õiget asja. See on parim indikaator, mis näitab ära kliendi rahulolu.

Teie tööstaaž Silberauto kontsernis: 25

Täna Teid intervjuu eest!

SUMMARY

CUSTOMER-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EXAMPLE OF SILBERAUTO GROUP

Eliis Aunap

Nowadays the world around us is organizational, which means it consists of various systems and cooperative forms. People with similar goals can create an organization. It is important that members of the organization formulate the main purpose of the organization which every member has to follow. In addition to the main purpose, there are some other characteristics which describe the organization like the members of the organization, their behaviour, and their communication. Various rules, regulations, and traditions may also partially govern an organization. However, one of the most integral elements is organizational culture.

The author chose this topic to find out how organizational culture manifests in a particular organization and how it can be characterised. This bachelor thesis is based on a customer-oriented organizational culture and how it can be developed. The following research is based on a service company and is designed to find out whether or not other service companies have a clearly different organizational culture. One aspect that describes service companies is the company's value of customer satisfaction, which means the level of importance a company places on customer satisfaction. The following bachelor thesis is based on a Silberauto Group.

The aim of this research is to make suggestions how to further develop the customer-oriented organizational culture within Silberauto Group. In order to achieve the thesis' purpose, the following research tasks are set:

- to analyze different organizational culture and customer-orientation approaches;
- to bring out different methods of how to develop a customer-oriented organizational culture in a service company;
- to analyze standpoints and opinions of both Silberauto Group customers and employees of the occurrence of a customer-oriented organizational culture;
- to bring out similarities and differences in opinions between employees and customers that characterize customer-oriented organizational culture at Silberauto Group;
- to compose suggestions for further developing the customer-oriented organizational culture in Silberauto Group.

This research consists two parts: theoretical and empirical. The first section explains concepts of organizational culture and its formation process. It also brings out the main features of customer-oriented organizational culture and its shaping opportunities. The author also described a service company and its characteristics. The theoretical part is based on authors such as Alvesson, Hofstede, Jones, Schein, Trice & Beyer, Morgan, Dean, Deshpande etc.

The theoretical section brings out a number of approaches to the organizations culture, which vary in their comprehensiveness and scope. Organizational culture consists of several components, for example its historical background, shared traditions, rituals, rules, and also the way how its members behave and interact. The author also brought out different customer-orientation interpretations. For example, it can be pointed out that customer-orientation means commitment to meet customers' needs and achieve their satisfaction. However, customer-orientation is the orientation of the entire organization, which means that it is important basis for composing the organizational main purposes and strategies.

The second part of the theoretical section brings out the main factors which are important in shaping a customer-oriented organizational culture in a service company. In the service industry, it is very important to achieve high customer satisfaction. Studying the organization culture shaping process showed that many different factors participate in it. For example, organizational culture is formed by organizations ethics, structure, and domain. Organizational culture is also shaped by leaders, founders, and members of the organization. In addition, it can be said that the formatation of the organizational culture is a long process and it depends of the size and age of the organization.

The empirical part brought out a description of Silberauto Group and research methodology. This bachelor's thesis is based on Silberauto Groups's functional view. Due to the large volume of the analysis, only three levels are taken under the observation: Silberauto Group headquarter (AS Silberauto), management level of Retail Network Estonia (Silberauto Eesti AS), and Järve dealership (AS Silberauto Eesti Järve Esindus).

The empirical section is based on two different research methods. One of the reasearch methods utilized was interviews that were used to ascertain Silberauto Group's employees views. The other reasearch method was document analysis which was used to analyze clients' customer satisfaction rating. The document analysis's input was a customer questionnaire "A new vehicle purchase experience." Before analysis was carried out, a double-classification method which means that customer survey questions were divided into levels of organizational culture according to Schein. These levels were artifacts and espoused beliefs and values. Based on a client's feedback and employee interviews, the author provided an opinion to the strength of the organizational culture and customer focus.

Based on the customers' evaluations, employee interviews, and the different organizational culture and customer-oriented approaches, it can be said that in Silberauto Group there exists a strong customer-oriented organizational culture. As a

general conclusion, it can be pointed out that artifacts and espoused beliefs and values were highly rated by customers and strongly shared throughout the organization. Based on the interviews, it can be said that the client is considered to be a priority and that it is critical to achieve customer satisfaction. Also, it is important to communicate with customers and find solutions to their problems as soon as possible. It also showed that customers' expectations are important for composing the organizational main objectives and strategies.

Thus the research described the customer-oriented organizational culture in Silberauto Group. Some general recommendations are made for further developing customer-oriented organizational culture. It is important to continue considering the expectations of customers in different processes like shaping dealership's atmosphere, interacting with clients, as well as composing strategies and objectives.

This research can be further developed to explore the cultural presence of a broader and deeper level in Silberauto Group. For example, the research could also include the Lithuanian and Latvian retail networks and the sub-companies. It could also bring in a comparison of the different years, in order to analyse the stability in-depth.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eliis Aunap,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Kliendikeskne organisatsioonikultuur Silberauto kontserni näitel”,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Maaja Vadi,
(*juhendaja nimi*)

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2015