

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Evelyn Lakk

**KLIENDIRAHULOLU HINDAMINE
MAJUTUSETTEVÕTTES KLAARA-MANNI
PUHKE- JA SEMINARIKESKUSE NÄITEL**

Lõputöö

Inna Bentsalo, MA

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,

põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kliendirahulolu mõjutavad tegurid majutusettevõttes	7
1.1. Kliendirahulolu kontseptsioon ja kujunemine.....	7
1.2. Kliendirahulolu mõõtmise meetodid majutusettevõttes	9
2. Kliendirahulolu uuring Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses	21
2.1. Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse tutvustus ja uuringu korraldus	21
2.2. Uuringutulemuste analüüs.....	24
3. Järeldused ja ettepanekud	32
Kokkuvõte	37
Viidatud allikad.....	40
Lisad.....	45
Lisa 1. Ankeetküsitlus	45
Summary	49

SISSEJUHATUS

Viimastel aastakümnetel, mil igas valdkonnas on turul sarnase kvaliteediga tooteid, tootevalik on lai ning klienditeadlikkus suurenenud, on kliendi rahulolu ja teenuse disain seatud prioriteediks (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2013). Turismi pideva arengu turu tõttu on majutusettevõtetal väga raske olemasolevaid kliente lojaalsetena hoida ning uusi kliente juurde saada. Kliendi võimalused majutusasutuse valimisel on kogu maailmas väga suured, mis tähendab igale ettevõttele vajadust konkurentsist eristuda. Lähtuvalt erinevatest klientide rahulolu ja teeninduskvaliteedi hindamise meetoditest on välja töötatud mitmeid rahulolu ja kvaliteedi taset kaardistavaid mudeleid, teisisõnu modifikatsioone, kuidas saab mõõta ja hinnata teenuse või toote kvaliteeti ning tänu millele saab üha enam vastavalt inimeste soovidele areneda, et kliendid oleksid rahulolevad.

Rahulolevad kliendid on ettevõtte visiitkaardiks, rahulolematud aga seevastu võivad mainet kahjustada. Seega on oluline teadvustada, et kliendi jaoks ei ole tähtis vaid toote või teenuse kvaliteet, vaid protsessist tingitud rahulolu (Kliendirahulolu uuringud, *s.a.*). Et tulemuseni jõuda, on tähtis, et ettevõtte teadlikult tegeleks nii negatiivse kui positiivse tagasisidega.

Käesoleva lõputöö teema, mis käsitleb kliendirahulolu hindamist on aktuaalne, kuna kliendirahulolu uuringutel on väga suur osa ettevõtte jätkusuutlikkust toimimisest (Gursoy *et al.*, 2007, 358). Kliendi vaatenurgast on kliendirahulolu aspekt oluline osa terviklikust külastuskogemusest, ettevõtte vaatenurgast on oluline teadlikult tagada klientide rahulolu, et olla konkurentsivõimeline. Tänapäeval on kliendid palju teadlikumad, hinnatundlikumad, nõudlikumad ja paindumatumad kui kunagi varem, kuna kliendid teavad, millised on nende alternatiivsed võimalused turul. Probleem seisneb asjaolul, kas ettevõtted oskavad koguda vajalikke andmeid selleks, et osata tagada tulemuslikkus kliendirahulolus. (Kotler & Keller, 2006, 155) Probleemist tulenevalt on

püstitatud antud lõputöö probleemküsimuseks: millised võimalused on kliendirahulolu hindamiseks majutusettevõttes? Käesolevas lõputöös püüab autor sellele probleemküsimusele vastuseid leida Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse (edaspidi Klaara-Manni) näitel.

Klaara-Manni on tegutsev ettevõtte Pärnu maakonnas, mis on suunatud oma teenusevaliku poolest nii era- kui ka äriklendile. Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses ei ole varasemalt kliendirahulolu uuringuid läbi viidud. Ettevõttes on küll kohapeal olemas tagasiside ankeet, kuid vastuseid laekub vähe. Seega saab väita, et süsteemse tagasiside puudumise mõjul, puudub ettevõttel info, kuivõrd rahul on nende kliendid.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada, tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele, millised tegurid mõjutavad klientide rahulolu Klaara-Mannis ning esitada parendusettepanekuid Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusele kliendirahulolu parendamiseks. Lõputöö eesmärgi täitmiseks esitatakse järgnev uurimisküsimus: millised tegurid mõjutavad kliendirahulolu Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses?

Eesmärgi saavutamiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimusele seadis autor järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade kliendirahulolu kujunemisest;
- selgitada välja ja analüüsida kliendirahulolu hindamise mudeleid majutusettevõttes;
- anda ülevaade Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusest ja pakutavatest teenustest;
- koostada ja viia läbi uuring, selgitamaks välja Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse küllastajate rahulolu ja seda mõjutavaid tegureid;
- koostada tulemuste põhjal parendusettepanekud.

Töö esimeses peatükis, teoreetilises osas annab autor ülevaate kliendirahulolu mõjutavatest teguritest majutusettevõttes. Esimeses alapeatükis räägitakse kliendirahulolust üldiselt ja selle kujunemisest. Teine alapeatükk räägib klientide rahulolu mõõtmise tuntuimatest meetoditest majutusettevõttes. Nende teemade käsitlemisega arendatakse töös uurimisprobleemi. Teoreetilise osa jaoks kasutatavaid materjale leitakse internetist ning erialasest kirjandusest. Põhiliselt tuginetakse teadusartiklitele ning teemakohastele raamatutele.

Töö teises osas, empiirilises osas viiakse läbi uuring Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse kliendirahulolu mõjuteguritest. Esimene alapeatükk kirjeldab lühidalt Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust, räägib lahti uuringu kirjelduse, milleks on kvalitatiivne uuring, mille meetodiks on ankeetküsitlus ning uuringu läbi viimise protsessi ehk korralduse. Teine alapeatükk analüüsib uuringu tulemusi. Viimane, kolmas peatükk keskendub autoripoolsetele järeldustele ja ettepanekutele.

1. KLIENDIRAHULOLU MÕJUTAVAD TEGURID

MAJUTUSETTEVÖTTES

1.1. Kliendirahulolu kontseptsioon ja kujunemine

Kliendirahulolu mõiste on ajaga kujunenud üheks enim levinud terminiks klienditeenindusprotsessis. Kliendi rahulolu soovivad ettevõtted tagada nii teenindusprotsessis, kus klient puutub füüsiliselt kokku ettevõttega, kui ka tootmisprotsessis, kus klient tajub reaalselt vaid toote kvaliteeti. Käesolevas peatükis räägib autor olulistest aspektidest kliendirahulolu kontseptsioonis ja kujunemisest.

Kliendirahulolu mõistet on võimalik mõista, aga teaduslikult puudub sellele ühtne konkreetne definitsioon (Cooper & Hall, 2008, 331). Kliendirahulolu on psühholoogiline emotsioon, mis kujuneb kliendil kokkupuudel teenuse või tootega (Atsan, 2017, 1247). Kokkuvõtvalt tähendab kliendirahulolu teisisõnu protsessijärgset suhtumist tarbitud tootesse või kogetud teenusesse. Suhtumine hakkab aga välja kujunema kliendil enne ettevõttega kokkupuudet, mil klient loob endale ootused kvaliteedi standardite osas. Protsessi käigus klient tajub kvaliteeti, võrdleb seda oma ettekujutusega ning sellele tuginedes otsustab, kas kogetu vastab või ei vasta standarditele.

(Lovelock, 2001, 120) Hunt (viidatud Grönlund *et al.*, 2001, lk 12 kaudu) on kirjeldanud rahulolu kui protsessi ajal tajutud kogemust, mis on vähemalt sama hea või kõrgem kui ootused. Kotler (2000, 15) on defineerinud rahulolu kui isiku heaolu, erutuse, rõõmu või pettumuse tunnet, mis ilmneb kliendil võrreldes omavahel ootusi ja kogemusi. Positiivse emotsiooni saanud kliendid jäävad suurema tõenäosusega ettevõtte klientideks ka tulevikus ning neist kujunevad välja püsikliendid (Lin & Lee, 2012, 312).

Võrreldes aastatega on muutunud klientide säilitamise olulisus ning kliendi lojaalsuse aspekt. Kui varasemalt pidasid ettevõtjad oluliseks uute klientideni jõudmist, siis

tänapäeval on kõige olulisem hoida tugevana olemasolevaid kliendisuhteid. Konkurendid püüavad läbi laiaulatuslike turundusmeetmete pidevalt üksteiselt kliente endale võita ning kliendid on tihti võrdväärsete valikute ees. Kliendi kaotamine aga tähendab ettevõttele aastatepikkuse kliendi kasutatud teenustelt saadava kasumi kaotamist. Lisaks toob uue kliendini jõudmiseni vajalik turundustegevus kaasa suuri rahalisi ressursse ning ajaliselt kulub mitu aastat seni, kuni uuelt kliendilt saadav tulu on võrdväärne kaotatud kliendilt saadud tuluga. (Raab *et al.*, 2008, 96)

Kliendisuhete juhtimine õiges suunas on jätkusuutliku turunduse olulisim lüli. See on pidev protsess, mille käigus luuakse esialgsed kliendisuhted ning nende säilitamiseks tehakse parandusi ja uuendusi. Tulemuseks on kvaliteedi pakkumine vastavalt oma klientuuri ootustele ja vajadustele, mis toob endaga kaasa rahulolu ja lojaalsuse. (Kotler & Armstrong, 2014, 34) Järjepidev kvaliteedi tagamine toob ettevõtte ja kliendi vahelisse suhtesse usalduse ning maksimeerib kliendirahulolu (Atsan, 2017, 1245-1246).

Peamine viga, mida ettevõtted teevad, on keskendumine turuosale ning klientide vajaduste unustamine (Kotler 2003, 53). Kümmeaastat tagasi oli suhtlus ettevõtte ja kliendi vahel tehingupõhine, kus põhifookus oli vaid hinna tasemel. Tänapäevaks on aga hinnatase jäänud tagaplaanile võrreldes teeninduslaadi ja lisaväärtusega, mida ettevõtted pakuvad. (Kotler & Keller, 2006, 9) Cochran (2003, viidatud Navickas, Navikaite 2014, lk 129 kaudu) on eelmainituga nõus ning märgib lisaks, et selline strateegia tuleks tänapäevaks jätta minevikku ning keskenduda ärifilosoofiale kliendirahulolu aspektist, kuna viimane on efektiivse konkurentsivõime säilitamise võti.

Välja on toodud mitmeid statistilisi näitajaid, mis tõendavad kliendirahulolu olulisust (Raab *et al.*, 2008, 60):

- Rahulolev klient jääb 300% tõenäolisemalt lojaalseks ettevõttele, kui rahulolematu klient;
- 100% tõenäosusega teeb rahulolev klient ettevõttele reklaami (soovitab ettevõtet oma sõpradele/tuttavatele);
- 95% rahulolematutest klientidest jäävad lojaalseks kui rahulolematust tekitanud probleem lahendatakse maksimaalselt viie päeva jooksul;

- 25% klientidest pöörduvad konkurendi poole kui neid ei rahulda hinna ja kvaliteedi suhe, aga 75% klientidest pöörduvad konkurendi poole kui nende ootused teeninduse osas ei vasta tajutud kogemusele.

Kliendirahulolule on oluline tähelepanu pöörata, mõõta süsteemselt kliendirahulolu, saadud tulemusi analüüsida ning pidevalt ettevõtte poolt pakutavaid võimalusi parendada ja edasi arendada. See on pikaajaline protsess, mis tagab ettevõtte hea maine, jätkusuutlikkuse, konkurentsipüsivuse, lojaalse klientuuri ja kaasaegsuse. Kliendikeskne ja teenindusvalmidus on märksõnad, mida klient ootab ja millest ettevõtte peab lähtuma. Selleks, et mõõta kliendirahulolu on loodud erinevaid meetodeid, mida autor järgmises alapeatükis käsitleb.

1.2. Kliendirahulolu mõõtmise meetodid majutusettevõttes

Viimastel aastakümnetel, mil konkurentsitihedal turul on kliendil valikuvõimalusi rohkem kui mõni, on kliendirahulolu aspekt saamas üha enam tähelepanu. Suureneva konkurentsi tõttu on ettevõtetel keerukam olemasolevaid kliente lojaalsetena hoida ning uut klientuuri luua. Lähtuvalt erinevatest klientide rahulolu ja teeninduskvaliteedi hindamise meetoditest on välja töötatud mitmeid rahulolu ja kvaliteedi taset kaardistavaid mudeleid, teisisõnu modifikatsioone, kuidas saab mõõta ja hinnata teenuse või toote kvaliteeti ning tänu millele saab üha enam vastavalt inimeste soovidele areneda, et kliendid oleksid rahulolevad. Käesolevas alapeatükis käsitleb autor enim tuntumaid kliendirahulolu mõõtmise meetodeid, mida saab rakendada majutusettevõttes.

Terviklik teenuse kogemus, kuidas klient tajub teenust ja millele tuginedes ehitab klient üles oma rahulolu, saab tegelikult alguse ostja ja müüa kokkupõrkel. Teisisõnu on hindamise aluseks kliendi võrdlus teenuse osutamise ajal tajutud kvaliteedist vastavalt oma ootustele. Kui reaalne kogetud kvaliteet ületab kliendi ootusi, siis on tulemus positiivne ning kliendirahulolu on tagatud. Kui kliendi ootused on kõrgemad kui kogetud kogemus, on tulemus negatiivne ning klient ei ole rahul. (Grönroos, 1990, 41)

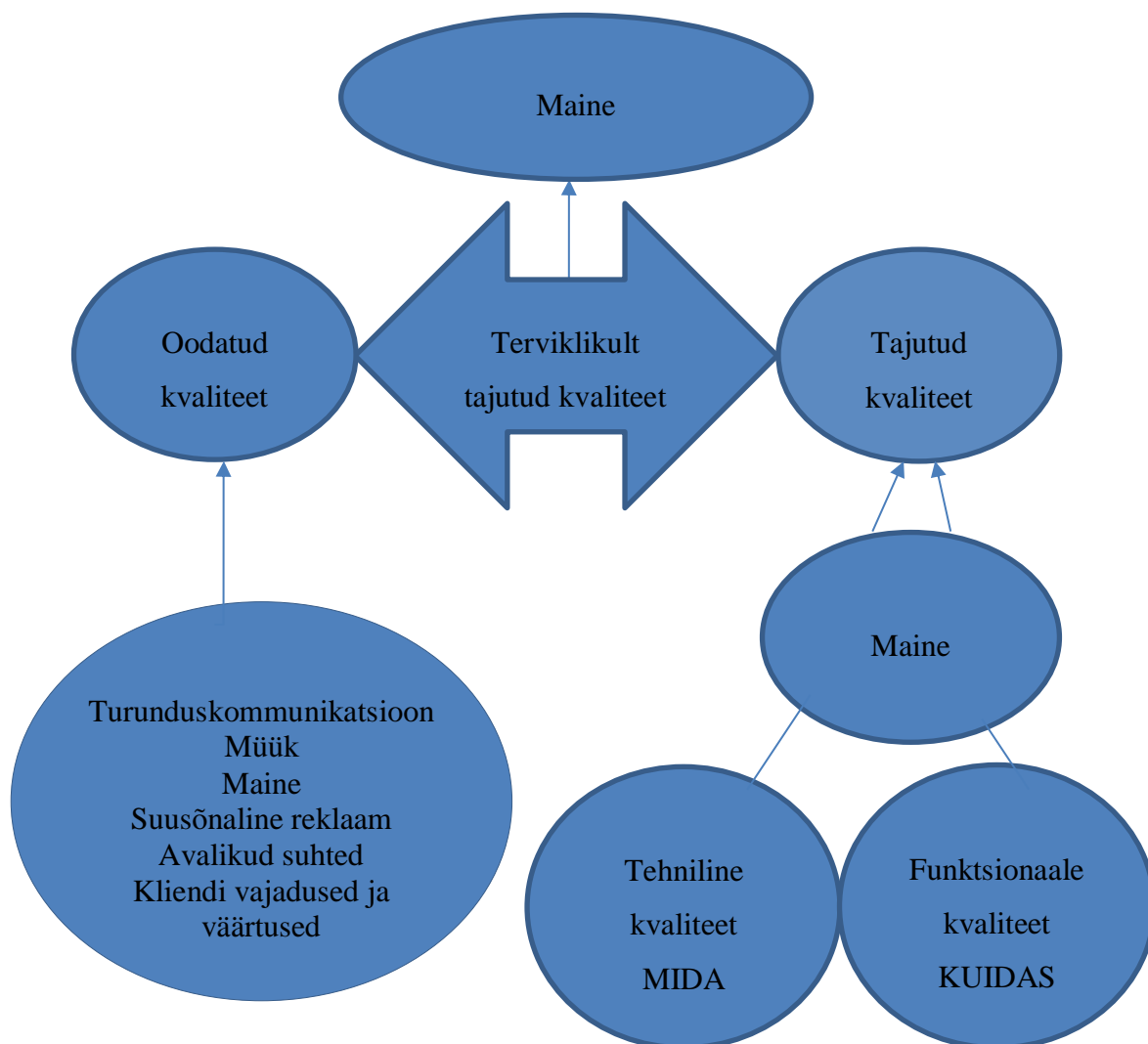
Eelmainitu on 1982. aastal Soome päritolu teadlase Christian Grönroosi loodud teenuse kvaliteedi mudeli lähenemine kliendirahulolu väljaselgitamisele, mis põhinev vaid terviklikult tajutud teenuse kvaliteedile. Tänapäeval ei rahulda klienti ainult toote või

teenuse kvaliteet, vaid hoopis suurim ülekaal on teenuse tehnilisel poolel – teenus kui elamus. Kogemus, mida klient kogub, on märkimisväärselt suurema kaaluga kui reaalne asi, mida klient kätte saab. Mõnikord aga eksivad kliendid, pannes rõhku viimasele ning unustades ära klienditeekonna. (Grönroos, 1990, 41) Grönroosi mudel koosneb kahest dimensioonist: tehniline kvaliteet, ehk see, mida klient saab teenuse osutamise protsessist ja funktsionaalne kvaliteet, teisisõnu see, kuidas teenus kliendini jõuab (Zaribaf *et al.*, 2012, 493-494).

Tehnilise kvaliteediga lahkub klient teenusepakkuja juurest siis, kui teenusepakkuja ja kliendi koostöö on lõppenud. Tihti on tehniline kvaliteet loomulik tulemus, mis on objektiivselt hinnatav ning seda ei saa pidada kogu tarbija tajutud kogemuseks. Tehnilise kvaliteedi puhul on tegemist materiaalse mõõtmega, milleks on näiteks keskkond, personal, tehnika või muu füüsiline ese, mida kasutatakse teenuse pakkumisel. Funktsionaalne kvaliteet on immateriaalsete mõõtmega – kuidas teenusepakkuja toimis, kuidas tegutses, kuidas oli teenusepakkuja suhtumine tulemusse ning millist lisaväärtust teenusepakkuja pakkus. (Gilmore, 2003, 14)

Suurim mõju tajutud kogemusele tuleneb kliendil sellest, kuidas teenus on osutatud ning kuidas on klient kaasatud tarbimise protsessi. Funktsionaalne kvaliteet hindab seda, kuidas tuleb teenusepakkuja toime talle usaldatud ülesannetega, võttes aluseks sellised elemendid nagu töötajate käitumisviisid ja hoiakud, teenindajate ja teenuse kättesaadavus, personali väljanägemine, sisekeskkond ning töötaja ja kliendi vaheline suhe. Funktsionaalse kvaliteedi hinnang on võrdlemisi subjektiivne. (Grönroos 2007, 74) Peamiselt kahe eelmainitu kvaliteediosa tulemina loob klient endale tervikliku visiooni oma kogemusest, kuid alahinnata ei tohi ka teisi tegureid, nagu näiteks hoiuakud, tõekspidamised, suhe avalikkusega ning hinnatase (Zaribaf *et al.*, 2012, 493).

Grönroosi (1990, 10) teenuse kvaliteedi mudel (vt joonis 1) illustreerib, kuidas reaalne kvaliteedi hinnang (kliendi maine) on seotud mitmest asjaolust. Kliendi oodatav kvaliteet kujuneb turunduskommunikatsioonist, müügist, organisatsiooni mainest, suusõnalisest reklaamist, avalikest suhetest, kliendi vajadustest ja väärtustest. Tajutud kvaliteedi kujundavad maine, tehniline kvaliteet, ehk mida klient sai ja funktsionaalne kvaliteet, kuidas klient sai.



Joonis 1. Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel (koostatud tuginedes allikale Grönroos, 1990, 10).

Rahulolu mõõtmisel tuleb aluseks võtta alguses kliendi ootus koetava teenuse/toote osas ning seejärel teenuse/toote tegeliku kvaliteedi mõõtmine ehk see, kas kliendi ootus saab rahuldatud (Amin *et al.*, 2013, 115). Üheks võimaluseks mõõta klientide ootuste ja pakutava teeninduse vahelist suhet ning analüüsida teeninduse kvaliteeti nii, et teenusepakkuja saaks sisendi, millist teenust klient soovib, on SERVQUAL mudel, mis on laialdaselt kasutusel erinevates sektorites, sealhulgas ka turismi- ja majandusvaldkonnas (Buttle 1996, 8). Teenuse kvaliteedi määramise SERVQUAL

mudeli töötasid 1985. aastal välja Põhja-Ameerika koolkond Zeithaml, Parasuraman ja Berry, kes võtsid hindamise aluseks võrdlusstandardid, milles on ühendatud nii tarbija rahulolu, kui ka kvaliteedi kontseptsioon. SERVQUAL mudel hindab rahulolu dimensioonide põhjal, mis tulenevad eelmainitud Grönroosi mudeli tehnilisest ja funktsionaalsest kvaliteedist. SERVQUAL on maailmas populaarseim teeninduse ja toodete kvaliteedi mõõtmise süsteem. Mudel avalikustati esmakordselt aastal 1985, kuid tänaseni on seda pidevalt edasi arendatud. (Ghazemi *et al.*, 2012, 2)

Algselt koosnes kvaliteedimudel kümnest dimensioonist, milleks olid (Parasuraman *et al.*, 1985, 47):

- Usaldusväärsus – lubadustest kinnipidamine, põhimõttekindlus, tegevuse kooskõlastus;
- Teenindushoiak – teenindaja kontaktivalmidus, tahe kliendiga kiiresti kontakteeruda;
- Asjatundlikkus – teenindaja teadmiste, oskuste ja kogemuste tase;
- Turvalisus – ohutus, konfidentsiaalsus;
- Juurdepääs – teenuse kättesaadavus, lihtne kontakti saamine;
- Viisakus – kliendisõbralik, lahke ning vastutulelik teenindus;
- Suhtlemine – kliendi informeerimine arusaadaval moel, kliendist huvitumine;
- Ustavus – personali ausus, usaldusväärsus;
- Mõistmine – kliendi abistamine ükskõik mis moel ükskõik mis olukorras;
- Teenust ümbritsev keskkond – mikrokliima.

Ajaga, mil teoreetikud said kontrollitud oma kontseptsiooni empiiriliselt, arendasid nad algset mudelit edasi ning leidsid, et mitmed mõõtmised kattuvad, mille tulemusena ühendati mõned punktid omavahel ning nii sai kümnest komponendist viis komponenti. Järelejäänud viie teeninduse kvaliteedi mõõtmise aspektide inglisekeelsete terminite esitähedest tuleb kokku sõna *RATER* (Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy, Responsiveness), mis on saanud SERVQUAL-i modifikatsiooni terminiks. (Shahin *et al.*, 2010, 2)

Peale muudatusi koosneb kvaliteedimudel järgmistest dimensioonidest (Shahin *et al.*, 2010, 2):

- Usaldatavus – teenuse õigeaegne, täpne ja korrektne osutamine, probleemide kiire lahendamine;
- Kindlus – teenindava personali professionaalsus, hoiakud ja võime luua usaldusväärne kliendisuhe;
- Füüsiline keskkond – hoone, sisustus, seadmed, tooted, personal ja muu materiaalne, mida kasutatakse teenuse pakkumise eesmärgil;
- Sisseelamisvõime – personaalne tähelepanu igale kliendile, hoolivus, erivajadustega arvestamine;
- Teenindusvalmidus – õige teenindushoiak, personaalne tähelepanu kliendile, paindlikkus, kiire reageerimine kliendile, abivalmidus.

Eelmainitud viis komponenti annavad edasi selle, kuidas tarbija tajub teenuste kvaliteediga seonduvat informatsiooni (Zeithaml *et al.*, 2006, 117). Kaks komponenti, kindlus ja sisseelamisvõime, ühendavad endas esialgset seitset dimensiooni: suhtlemine, juurdepääs, ustavus, mõistmine, turvalisus, viisakus ja asjatundlikkus (Parasuraman *et al.*, 1988, 23).

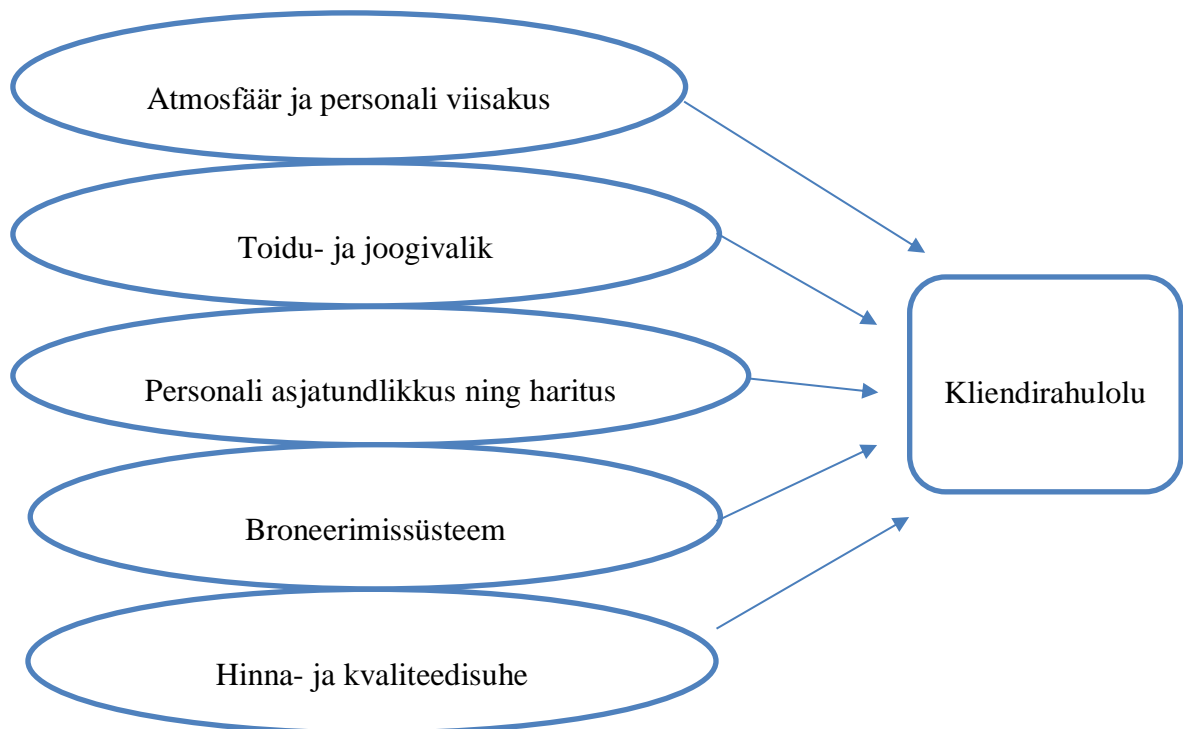
SERVQUAL mudel on olemuselt väga lihtsasti mõistetav ja rakendatav – mõõtmistehnikaks on kaheosaline küsimustik, kus analüüsitakse kõiki viit komponenti eraldi kahes osas. Esimeses osas mõõdetakse kliendi üldiseid kvaliteediootusi vastavalt teenuse valdkonnale. Teises osas mõõdetakse reaalselt tajutud kvaliteeti ehk tulemuslikkust. SERVQUAL meetodika klassikaline protokoll sisaldab 22 väidet mõlemas eelnevalt mainitud osas teenuse kvaliteedi kohta, millega vastajal tuleb nõustuda või mitte. Kõik vastused esitatakse seitsmeastmelisel Likerti skaalal, kus ühel pool on “ei nõustu” ja teisel pool “nõustun täielikult.” (Parasuraman *et al.*, 1991, 421-422)

7-palli Likerti skaalal antud hinnanguid tõlgendatakse järgnevalt (Shahin *et al.*, 2010, 2):

- 1) Ei vasta kliendi ootustele;
- 2) Tunduvalt madalam minimaalsest tasemest;
- 3) Veidi madalam minimaalsest tasemest;

- 4) Vastab minimaalsele tasemele;
- 5) Ületab veidi minimaalset taset;
- 6) Ületab tunduvalt minimaalset taset;
- 7) Vastab kliendi ootustele

Sarnase põhimõtte ja ülesehitusega nagu on SERVQUAL mudel saab majutusettevõtetes mõõta kliendirahulolu ka Faizan Ali loodud mudeliga (vt joonis 2). Selle kohaselt mõõdetakse samuti kvaliteeti ja sellest tulenevat rahulolu tuginedes järgmisele viiele dimensioonidele: atmosfäär ja personali viisakus; toidu- ja joogivalik; personali asjatundlikkus ning haritus; broneerimissüsteem ning hinna ja kvaliteedi suhe. Väiteid hinnatakse Ali mudeli puhul viieastmelisel Likerti skaalal, kus ühel pool on “ei nõustu” ja “nõustun täielikult” on teisel pool. (Ali, 2015, 42)



Joonis 2. Ali mudel (koostatud tuginedes allikale Ali, 2015, 42).

SERVQUAL mudeli loojad, Põhja-Ameerika koolkond Zeithaml, Parasuraman ja Berry, töötasid veel ka aastal 1985 välja GAP mudeli, teisisõnu kvaliteedi lõhede mudeli, mis hindab lõhet kliendi oodatud ja kliendi tajutud teenuse vahel. See meetod põhineb

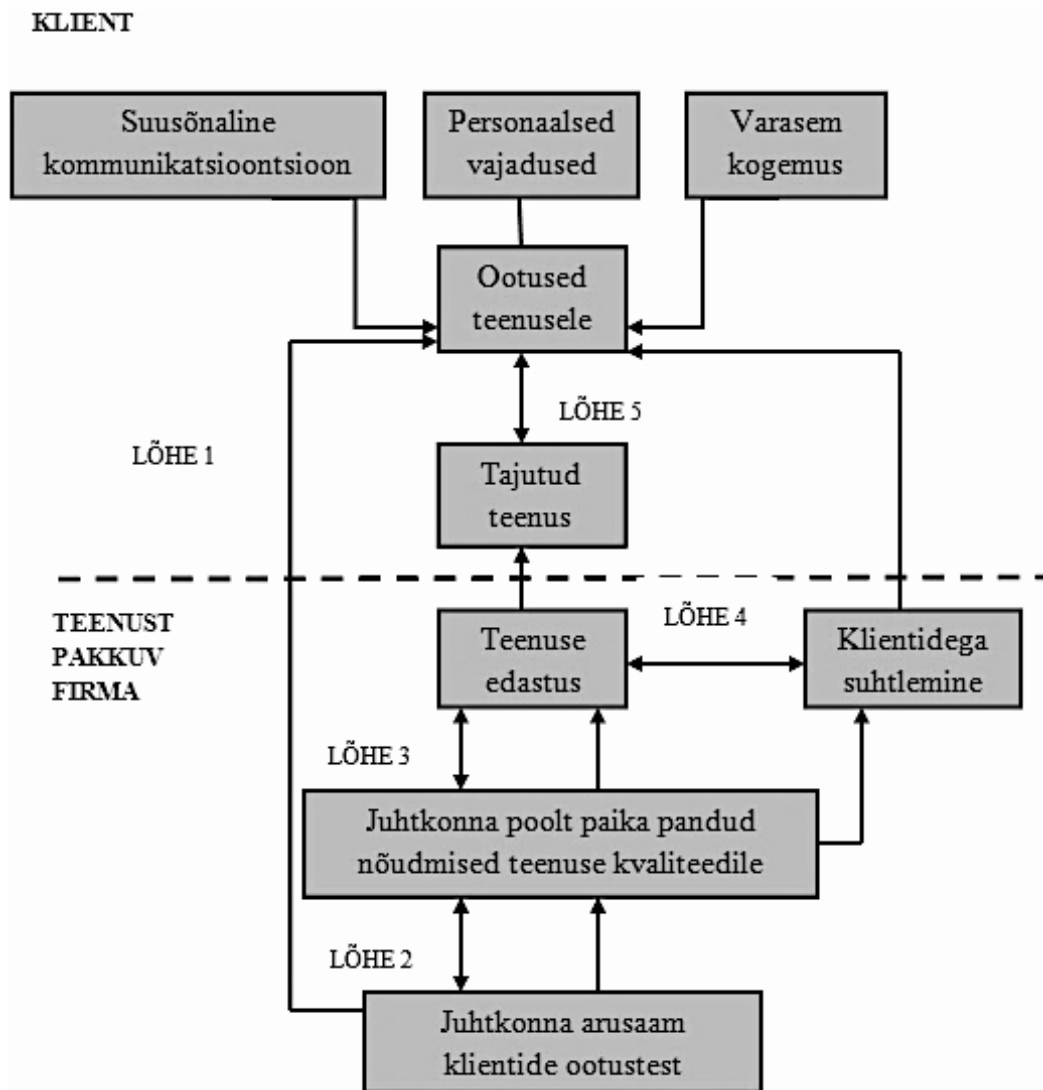
probleemide välja selgitamisel ning ennetamisel teenuse pakkumisel, annab võimaluse vaadelda probleemkohti ja juhtkond saab aimu, kuidas teenuse kvaliteeti täiuslikumaks muuta ning seeläbi parandada kliendirahulolu. (Grönroos, 2007, 114) Enne teenusepakkuja jõudmist on klient endale loonud visiooni oodatavast kvaliteedist, mis on välja kujunenud isiklikest vajadustest, varasematest kogemustest, organisatsiooni turundusest või soovitudest lähtuvalt (Sadeghi, Bemani, 2011, 14-16). Lõhede analüüsi mudel eeldab, et reaalse kogetud teenuse mittevastavus kliendi ootustele tuleneb vaid ettevõttepoolsetest puudujääkidest. Viimaste välja selgitamiseks näeb mudel ette kõigepealt hetkeolukorra hindamist ning seejärel palutakse vastajatel anda hinnang, milline peaks hetkeolukord nende meelest olema. (Uran, 2010, 408).

Kvaliteedi lõhede mudel koosneb viiest lõhest (Grönroos, 2007, 114):

1. Esimene lõhe – juhid saavad kvaliteedi suhtes seatud ootustest erinevalt aru. Põhjuseid on mitmeid: teostatud uuringute tulemused on väärad või üldse pole teostatud vajalikke uuringuid, kliendiootuseid on kajastatud arusaamatult, halb kommunikatsioon kliendi ja juhi vahel (tagasiside vormid jms), organisatsiooni eri osakonnad ei tee piisavalt koostööd, mistõttu jääb vajalik info levimata;
2. Teine lõhe – kogetud kvaliteet ei ole seatud vastavalt organisatsiooni eestvedajate nägemusega kliendi ootustest. Peamine põhjus, mis selline probleem tekib, on halb, vigane või üldse puudulik planeerimisprotsess. Viimane aga tekib, kui puudub reaalne sõnastatud eesmärk ning ühtehoidev samade vaadetega juhtkond, kelle kõigi eesmärk on teenuse kvaliteedi parandamine;
3. Kolmas lõhe – teenuse kvaliteedi strateegia erineb realselt saadavast teenuse kvaliteedist. Põhjus võib tuleneda sellest, et strateegia on sõnastatud liialt keeruliselt või personaliga kooskõlastamata. Viimase korral on töötajate vastukaja ettekirjutatu eiramine, mis tagab probleeme kvaliteedis. Suurt rolli mängib ka turundusstrateegia ning tehnoloogia toimimine.
4. Neljas lõhe – turundus seab kliendi ootused liialt kõrgele ega vasta realselt pakutavale kogemusele. Põhjuseks on ebatäpsed andmed turundusstrateegias, samas ka ettevõtte poolne nõrk juhendamine turundusalastes toimingutes. Samuti ka üle turundus, kus ei arvestata ettevõtte tegelike võimalustega teenuse osutamisel;

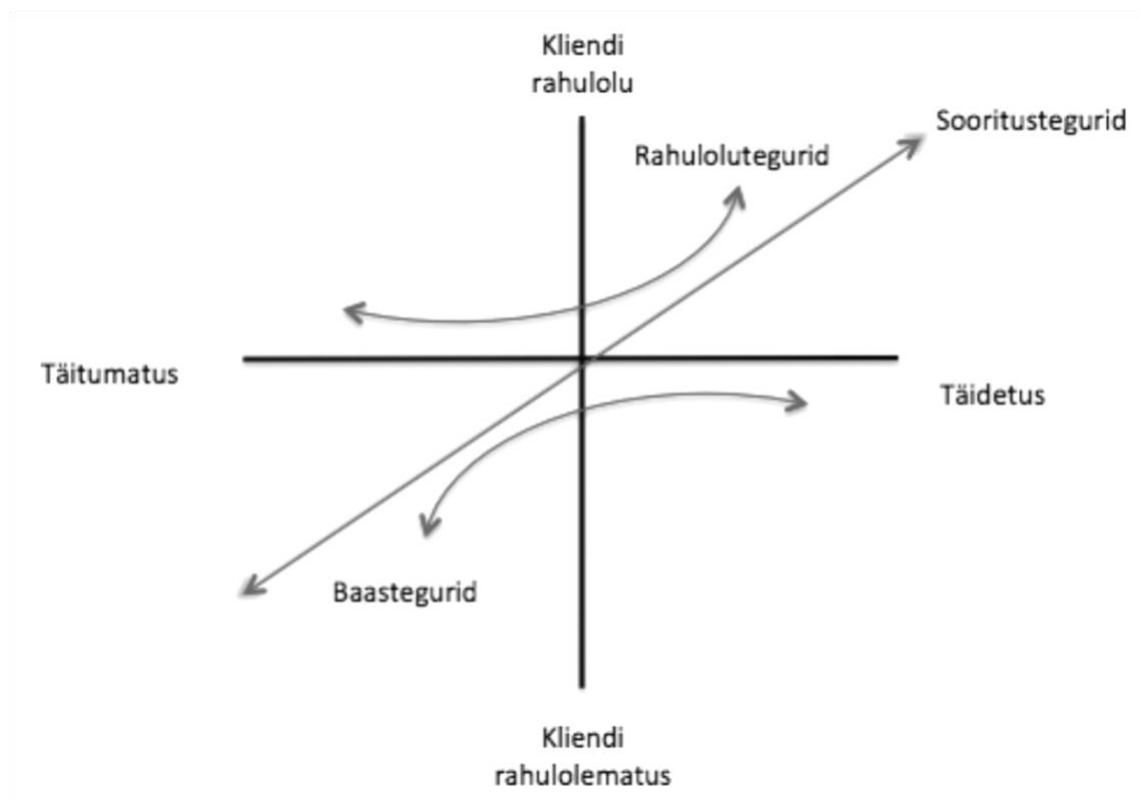
5. Viies lõhe – kliendipoolne kogetud teenus ei ole võrdväärne oodatud teenusega. Tulemuseks võib olla kvaliteeditaseme langus, halb tagasiside ning üldine mõju ettevõtte mainele ning halvimal juhul äritegevusloa kaotamine.

Joonisel on näha (vt joonis 3) kuidas tekib kvaliteedi lõhede mudeli kohaselt kogetud teenuse kvaliteet. Skeem on kaheosaline, kus ülemine osa näitab kliendi vaatenurgast tegureid ning alumine osa teenusepakkuja poolseid tegureid. Kliendi ootused teenuse osas kujunevad välja vastavalt varasemale kogemusele, isiklikest vajadustest, suusõnalisest kommunikatsioonist ning ka ettevõtte turundusstrateegiast lähtuvalt. Kliendi reaalne kogemus kujuneb aga teenusepakkuja tegevuste ja otsuste lõplikust tulemusest. Oluline on juhitasandil aru saada, millised on võimalikud kliendi ootused, et vastavalt neid organisatsioonid järgida. Väga suurt mõju, nii ootustele kui reaalsele teenusele, annab kogu teenusepakkuja turundustegevus. Kvaliteedi lõhede mudeli lõhede ülesehituse eesmärk on näidata organisatsioonile probleemseid kohti ning organisatsiooni ülesanne on vastavalt neid lõhesid, ehk probleemkohti, kaotada, et tagada täiuslik teenuse kvaliteet. (Grönroos, 2007, 114)



Joonis 3. Teenuse lõhede mudel ehk GAP mudel (koostatud tuginedes allikale (Parasuraman *et al.*, 1985, 44).

Jaapani doktor, Noriaki Kano, lõi aastal 1984 kliendirahulolu hindamise mudeli Kano, mis on ülesehitatud põhimõttel, et organisatsioon seab oma strateegia vastavalt klientide praegustele ja tulevastele ootusele, et kliendi tagada kliendirahulolu (Shahin & Zairi, 2009, 1003). Rahulolu hinnatava toote või teenuse tegurid jagunevad mudeli põhjal kolmeks (vt joonis 4) – baastegurid, rahulolutegurid ja sooritustegurid. Oluline on vastavalt tegevusvaldkonnale määratleda potentsiaalse kliendi vajadused, kuna igal klientuuril on oma ootused ja väärtused toodete või teenuste omaduste ees. (Rotor & Kozar, 2017, 343)



Joonis 4. Kano mudel (koostatud tuginedes allikale Paraschivescu, 2012, 118).

Kano mudeli kohaselt on baasteguriteks elementaarsed asjad, mis käivad iseenesest protsessiga kaasas. Kui ettevõtte ei taga kliendile toote või teenuse kvaliteediga seda, mis on kliendi seisukohalt iseenesest mõistetav, on tulemuseks rahulolematu klient. Samas ei taga miinimumnõuete täitmine klientides ka rahulolu. Viimast mõjutavad rahulolutegurid – toode või teenus kas ei vasta ootustele, vastab ootustele või ületab ootusi. Suurim osakaal rahulolu kujunemisel kolmest tegurist on sooritusteguril. See on tegur, mida klient otseselt ei oota ettevõttelt, kuid mille olemasolu alateadlikult mõjutab kliendi tajutud kvaliteeti. (Priyono & Yulita, 2017, 929) Viimane annab ka organisatsioonidele hea võimaluse eristuda konkurentidest ning meelitada kliente enda juurde (Dash, 2017, 60).

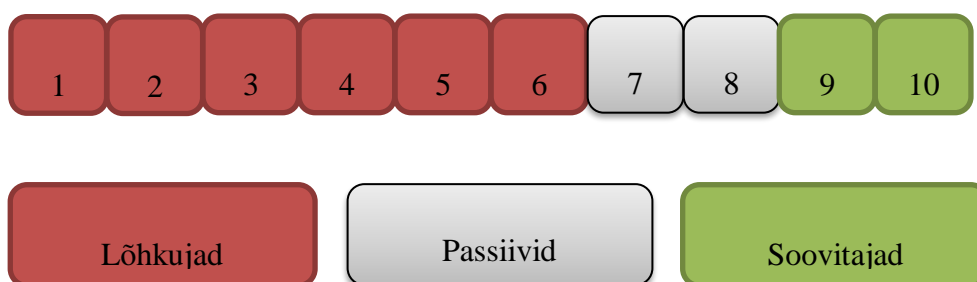
Kuna kvaliteet on dünaamiline mõiste, tuleb arvestada, et ajaga võib rahulolu muutuda rahulolematuseks. Kolm eelmainitud omadust annavad võimaluse vaadelda, kuidas mõjutav kvaliteedi kasv ja langus klientide rahulolu. (Paraschivescu, 2012, 117) Kano mudel annab võimaluse mõista, kuidas on seotud kõrge ja madal kvaliteeditase kliendirahuloluga (Grönlund *et al.*, 2001, 21-22). Samuti ütleb Kano teooria, et kõrgeim

teenuse/toote kvaliteet ei taga ilmingimata suurt kliendirahulolu, kuna kliendi vajaduste ja kliendirahulolu ning vajaduste mittetäitmise ja rahulolematuse vahel puudub lineaarne seos ja neid tuleb käsitleda eraldi (Paraschivescu, 2012, 118).

Soovitusindeksi meetodi, inglise keeles NPS (*The Net Promoter Score*), mis hindab klientide lojaalsust, töötas aastal 2004 välja Ameerika päritolu Frederick Fred Reichheld. See on üks konkreetsemaid viise kuidas hinnata ja saada vastavalt kliendi kogemusele tagasisidet. Kliendile esitatakse üksainus küsimus “Kui tõenäoliselt te soovitaksite külastatud ettevõtet?” Klient saab anda vastuse tõenäosuse skaalal ühest kümneni, kus 10 tähendab “väga tõenäoline” ja 0 “üldse mitte tõenäoline.” (The Net Promoter...2017)

Vastavalt saadud vastustele jagatakse kliendid kolmeks (vt joonis 5) (Balan, 2012, 102):

1. Soovitajad – kliendid, kes hindasid oma soovitusetõenäosust hindegaga 10 või 9. Need kliendid on lojaalsed ettevõttele, jätkavad hinnatava ettevõtte klientidena ning soovivad hinnatavat ettevõtet ka edasi oma sõpradele ja tuttavatele;
2. Passiivid – kliendid, kes hindasid oma soovitusetõenäosust hindegaga 8 või 7. Need kliendid jäid küll rahule oma kogemusega, kuid ei garanteeri oma lojaalsust ettevõtte ees ning on avatud konkurentide pakkumistele;
3. Lõhkujad – kliendid, kes hindasid oma soovitusetõenäosust vahemikus 6-0. Need kliendid ei jäänud kogemusega rahule, mille tulemusena ei edenda nad ettevõtte edu, neid mitte soovitades, vaid võivad viimast hoopis kahjustada andes negatiivset tagasisidet oma kogemuse kohta.



$$\text{NPS} = \text{SOOVITAJAD \%} - \text{LÕHKUJAD \%}$$

Joonis 5. Soovitusindeksi meetod (koostatud tuginedes allikale Reichheld, 2006, 43).

Soovitusindeks arvutatakse välja, nagu ka üleval pool joonise all on näha, kindla valemi teel – soovitajate protsendist lahutatakse lõhkujate ehk mittesoovitajate protsent. Näiteks kui 80% vastajatest on soovitajad ning 10% vastajatest on lõhkujad, siis on ettevõtte soovitusindeks 70%. Minimaalne soovitusindeks saab ettevõttel olla miinus 100 protsenti, kus kõik vastajad jäävad lõhkujate kategooriasse. Maksimaalne soovitusindeks saab ettevõttes olla 100 protsenti, kus kõik vastajad jäävad soovitajate kategooriasse. (Balan, 2012, 102)

Klientide rahulolu teenuse või toote kvaliteedi üle on mõõdetud tänaseks päevaks juba üle paarikümne aasta. Ajaga on algseid mudeleid muudetud ning täiendatud, mille tulemusena on leitud juurde hinnangut mõjutavaid aspekte ning viimastele tuginedes luuakse tänase päevani uusi kliendirahulolu hindamise meetodeid. Käesolevas alapeatükis tõi autor välja tuntuimad kliendirahulolu hindamise meetodid maailmas, mida kasutatakse erinevates tegevusvaldkondades, ka majutusettevõtetes. Võimalusi kliendirahulolu hinnata on veel mitmeid ning kuna kliendirahulolu aspekt muutub ettevõtete jaoks aina väärtuslikumaks saab eeldada, et mudelid ja modifikatsioonid arenevad üha enamgi. Järgnevas peatükis analüüsib autor, tuginedes kahele eelnevalt välja toodud meetodile, kliendirahulolu Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses.

2. KLIENDIRAHULOLU UURING KLAARA-MANNI PUHKE- JA SEMINARIKESKUSES

2.1. Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse tutvustus ja uuringu korraldus

Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus on pereäri, mis sai oma nime Klaara ja Manni nimelistelt soliidsetelt prouadelt, kes sündisid 20. sajandi algusaastail. Ettevõtte, mis asub Pärnumaal Tori vallas Randivälja külas kannab edasi traditsioonilisi väärtusi ja ajalugu. Klaara-Manni asub looduskauis kohas ning on orienteeritud nii äri- kui ka erakliendile, pakkudes lisaks majutusteenusele ka võimalusi viia läbi erinevat laadi üritusi. Viimasteks võivad olla näiteks seminarid, firmaüritused, suvepäevad, sünnipäevad, pulmad või peied. (Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus, *s.a.*)

Klaara-Manni missioon on pakkuda ettevõtet ärilisel eesmärgil külastavale kliendile seminari ja/või koolituse korraldamise võimalust koos mitmekülgse puhkusevõimalustega, kaasates kogukonda, looduse poolt pakutavatv ning piirkondlikku omapära. Pereturistile ning ka liikumispuuetega inimestele pakub Klaara-Manni võimalust veeta aega ja puhata Rohelise Jõemaa piirkonnas. Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse visioon on olla suurepärase paik tõiseks ja romantiliseks puhkuseks Läänemere regioonis. (Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus, *s.a.*)

Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse kompleksis on kolm eraldiseisvat maja, mis kokku pakuvad majutust kahekümnes kahe- või kolmekohalises toas. Nendeks on peamaja, Klaara maja ning Väike-Manni maja. Õueterritooriumil paikneb lisaks grillimisala, väliterrass, välisaun, laste mänguväljak, kasvuhooned ja palliplatsid. Metsatukast algab looduslähedane maastikurada kõikidele liikumishuvilistele. Kohapeal on võimalik ka lisatasu eest telkida, rentida jalgrattaid ning organiseerida lõkkeõhtut. (Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus, *s.a.*)

Külalised, kes ei soovi kasutada majutusteenust, saavad eraldi kindla summa eest kokkulepitud ajaks rentida ainult ka näiteks seminariruumi, peoruumi, kaminaruumi, grillmaja, sauna kasutamisevõimalust või hooviala. Kõiki eelmainitud alasid saab klient võtta ka lisateenusena majutusteenusele. Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus pakub lisateenusena ettetellimisel ka toitlustust. Lisaks pakub Klaara-Manni tellimisel järgnevaid lisateenuseid: erilaadi matkad, hobusõidud, vibu algõpe, massaaž, aianduslikud koolitused, käsitöö tuba. Ürituse läbiviimiseks pakub ettevõtte võimalust omalt poolt organiseerida ansamblit, mängu- või õhtujuhti. Samuti soovi korral võib ettevõtte võtta ürituse korraldusliku poole enda kanda. (Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus, s.a.)

Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses ei ole varasemalt kliendirahulolu uuringuid läbi viidud. Ettevõttes on kohapeal olemas kliendi tagasiside ankeet, kuid tagasisidet laekub vähe. Süsteemse ja järjepideva tagasiside puudumise mõjul puudub tegelikult ka ettevõttel info, kuivõrd on nende kliendid rahul pakutavate teenustega. Käesoleva töö uurimisküsimuseks, millele autor vastust otsis oli: millised tegurid mõjutavad kliendirahulolu Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses?

Empiirilise osa koostamisel kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumine toimus ankeetküsitluse abil, mis viidi läbi kohapeal puhkekeskuses seal parasjagu viibivate klientide seas ning veebipõhiselt varasemate külastajate seas. Varem Klaara-Mannit külastanud klientideni jõudis veebipõhine versioon küsimustikust kas sotsiaalmeediakanali *Facebook* kaudu, kus ettevõtte jagas küsitluse linki oma lehel või siis kui kliendid olid viibinud viimastel kuudel enne küsitluse algusaega Klaara-Mannis, jõudis küsimustiku link nendeni ka läbi emaili.

Antud uurimuse tarbeks oli ankeetküsitlus autori meelest sobivaim valik, kuna see meetod annab võimaluse jõuda võimalikult suure hulga vastajateni. Samuti on ankeetküsitlusest saadud tulemuste põhjal parem koostada põhjalikku analüüsi ning parendusettepanekuid. Ankeetküsitluse eeliseks on veel see, et vastaja jääb anonüümseks ning et vastaja ei tunne ankeeti täiteks survet või pealetükkivust, mis võib juhtuda näiteks intervjuerimise käigus (Trobia, 2008).

Küsitlusele tagasiside saamiseks viidi esmalt läbi pilootuuring perioodil 13.03.2019-15.03.2019 organisatsiooni personali seas, mille käigus parandati küsimustikku oluliselt kasutajasõbralikumaks. Muudeti küsimustiku formaati, lühendati väiteid ning parandati sõnastust, et kliendil oleks mugavam ankeeti täita. Uuringuga alustati 01.04.2019, mil hakati jagama ankeete organisatsioonis kohapeal ning samuti postitati veebipõhine küsitlus internetitarkvara Google Forms vahendusel sotsiaalmeediasse. Uuring kestis kuni 15.04.2019. Uuringu valimiks kujunesid kõik külastajad uuringu läbi viimise perioodil olenemata nende soost, elukohast, vanusest või haridustasemest. Ka veebipõhiselt sai vastata küsimustikule igäüks, kes oli varasemalt Klaara-Mannit külastanud. Organisatsioonis kohapeal läbiviidud küsitluse üldkogum oli 22 ankeedile vastanut, veebipõhisele küsimustikule vastanute arv oli 41 inimest. Kokku osales uuringus 63 inimest.

Autor soovis uuringu käigus välja selgitada kliendi ootused ning võrrelda neid tegeliku tajutud kvaliteediga. Selle jaoks valis autor küsimuste moodustamise aluseks sobivaima meetodi, milleks on SERVQUAL meetod, mis näeb ette nii ootuste kui kogetu väidete hindamist 7-palli skaalal, kus väikseim number tähendab vastust “ei ole nõus” ning suurim “nõustun täielikult.” Koostöös Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusega ning juhendajaga kohaldas autor mudelit ning väiteid paluti külastajatel hinnata 5-palli skaalal, originaalis oleva 7-palli skaala asemel. Kuna mõned väited, mis kuulusid ankeedis hindamisele, võisid olla sellised, millega iga klient ei olnud kokku puutunud, lisas autor üheks vastusevariandiks 5-palli skaalal variandi “ei oska öelda.” See vähendas võimalust, et kliendid annavad umbkaudseid vastuseid ning tulemused on eeldatavasti asjakohasemad.

Tuginedes SERVQUAL kliendirahulolu hindamise mudelile, nägi ankeet ette vastamist 22 väitele kahes erinevas olukorras. Esimeses osas hinnati kliendi üldist olulisust väidetele 5-palli skaalal, kus 1 tähendas “ei nõustu,” 2 tähendas “pigem ei nõustu,” 3 tähendas “pigem nõustun,” 4 tähendas “nõustun” ning viimane vastusevariant oli “ei oska öelda.” Teises osas hinnati samasid 22 väidet samasuguste vastusevariantidega 5-palli skaalal Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses veedetud kogemuse põhjal. Niiviisi sai autor teada, millised on kliendi üldised ootused ja vajadused majutusasutuse ees ning

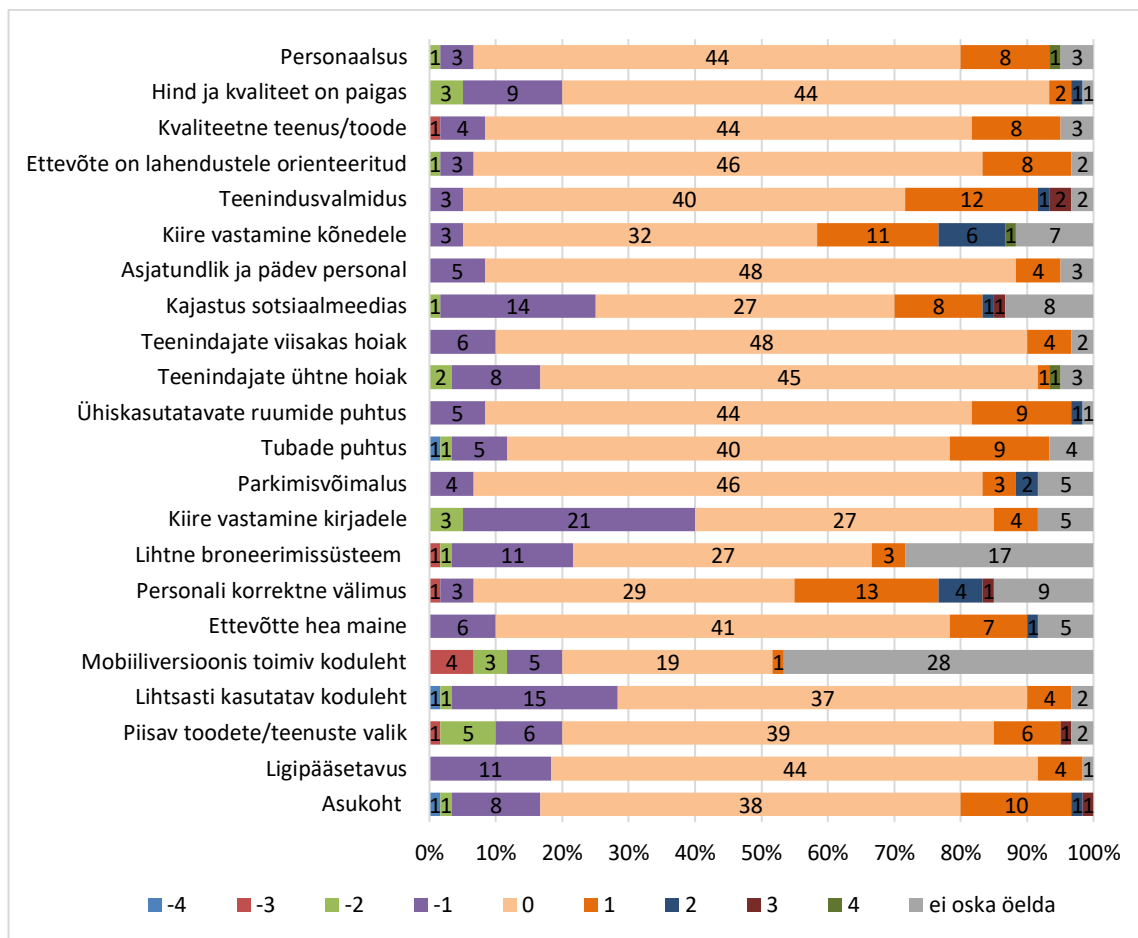
kas ja kui palju erineb klientide ootus ning tegelikkus Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses.

Lisaks SERVQUAL mudelile kasutas autor ka soovitusindeksi mudelit, mille järgi hinnatakse kui tõenäoliselt vastaja soovitab oma kogetu põhjal Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust oma tuttavatele või sõpradele. Klient vastab 10- palli skaalal, kus väiksem on “üldse mitte tõenäoline” ja suurim “väga tõenäoline.” Saadud vastuste põhjal arvutab autor välja ettevõtte soovitusindeksi. Viimane antakse protsendilise vastusena. Andmete analüüsi meetodiks valis autor analüütilise kirjeldava meetodi, mis viiakse läbi programmis EXCEL, kus autor kodeeris saadud andmeid nii deduktiivselt kui ka induktiivselt.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Autorini laekus kokku 63 ankeeti, millest korrektselt olid täidetud 60 ankeeti, mida autor töö analüüsimisel kasutab. Vastajate vanusevahemik on alates 22 eluaastat kuni 72 eluaastat. Keskmine vanusevahe vastajate vahel oli 40-60 eluaastat. Vastanute elukohad jagunesid järgnevalt: enim oli vastanuid Pärnumaalt – 23 vastajat. Harjumaa elanikelt saabus 12 ankeeti, Raplamaalt seitse ankeeti ja Viljandimaalt kuus ankeeti. Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus on klientuuri kogunud ka Järvamaal (kolm vastajat), Tartumaal (kolm vastajat), Läänemaal (kaks vastajat), Jõgevamaal (kaks vastajat) ja Ida-Virumaal (kaks vastajat).

Alljärgnevast tabelist on näha, millised tegurid vastasid Klaara-Mannis kliendi ootustele, millised tegurid ületasid kliendi ootusi ning milles klient pidi pettuma – teisisõnu klient ootas rohkemat. Skaala jaotub -4 ja 4 vahele, kus -4 tähendab, et ootus oli täielikult suurem kui kogemus, 0 tähendab, et ootus ja kogetu oli samaväärne ning 4 tähendab, et tegelik kogemus ületas täielikult ootusi.



Joonis 6. Kliendi ootuse ja kogetu suhe (autori koostatud).

Jooniselt (vt joonis 6) on näha, et suures plaanis on kliendirahulolu kogemus Klaara-Mannis kliendi jaoks ootustele vastav, kuid mitte ootust ületav. Väikseimat rahulolu jagasid kliendid väitele, kus paluti vastata kliendil, kas koduleht peaks toimima ka mobiilversioonis. Klientide jaoks, elades nutiajastul, on tänapäeval äärmiselt oluline, tihti möödapääsmetu, saada ära teha kõik igapäevased toimetused ning saada teada kogu vajaliku informatsiooni mobiilversioonis. Klaara-Manni koduleht ei ole suunatud aga täna veel mobiilversiooni ning seetõttu on sellel väitel ka kõike madalam hinnang tagasisides.

19 inimest 60st rahuldab mobiiltelefonis Klaara-Manni kodulehe kasutamine. 12 inimese ootused on kodulehekülgi külastades suuremad, kui nad kogesid Klaara-Mannis. 28 inimest väitis aga käesolevale väitele vastusevariandiga “ei oska öelda.” Kõik vastajad, kellel puudus kokkupuude Klaara-Manni kodulehe kasutamisega mobiilversioonis olid vanuse poolest keskealised ja eakamad külalised – nemad tihti teevad veel igapäevaseid

toimetusi arvutiekraani taga või telefonivestluse teel, mitte nutitelefonis. Ühe vastaja ootused olid aga kodulehe osas madalamad, kui saadud kogemus.

Ankeedis uuris autor ka Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse kodulehe kasutajasõbralikkuse kohta. 60st inimesest 37 inimest ei oleks osanud ettevõtte kodulehest midagi muud oodata. Neli inimest said Klaara-Manni kodulehte külastades kasutajasõbralikuma kogemuse, kui nad ootasid. Küllaga 17 inimest oleks oodanud, et Klaara-Manni koduleht on lihtsamini kasutatav. Küsimusele ei osanud hinnangut anda kaks inimest. Arvestatava tagasiside (58 vastuse) põhjal saab väita, et Klaara-Manni kliendid külastavad ettevõtte kodulehte ja peavad seda otstarbekaks.

Nõrgem tajutud kogemus, kui ootus esines veel Klaara-Mannis kirjadele vastamise väite osas. 60st vastajast pigem olid rahul kirjade vastamise kiirusega 21 inimest. Kolme inimese ootus oli kaks korda suurem kui tegelik kogemus. Ootus ja tegelikkus olid tasakaalus 27 vastajal. Kirjadele vastamise kiirus ületas ootusi kolmel inimesel. Viis inimest ei puutunud kokku või ei osanud hinnata kirjasuhtlust külastades Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust. 27 inimese ootus ja tegelikkus olid tasakaalus ka väite puhul, kus paluti hinnata ettevõtte kajastust sotsiaalmeedias. 10 inimese ootusi ületas Klaara-Manni ja sotsiaalmeedia suhe. Siiski, 15 inimest oleks oodanud saada internetiportaalist rohkem informatsiooni Klaara-Manni kohta. Antud väitele ei osanud vastata kaheksa inimest.

Lihtne broneerimissüsteem on tähtis osa külastajakogemusest – see on viimane samm klienditeekonnal enne, kui klient jõuab organisatsiooni kohapeale. 27 inimese ootused ja kogemus olid võrdsed, küllaga 11 inimest tajusid natukene madalamat hinnangut kui nad ootasid. Nelja palli skaalal hinne -3 kujunes ühel inimesel ning hinne -2 samuti ühel inimesel. Broneerimissüsteem ületas kolme inimese ootusi ning 17 inimest vastajatest ei puutunud kokku või ei osanud hinnata broneerimissüsteemi Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse külastusel.

Kui kirjadele oleks soovinud kliendid kiiremat vastamist, siis telefonisuhtlusega jääd rahule. Kolme inimese ootused olid suuremad, 32 inimest jäid rahule ning 18 inimese ootusi ületas telefonile reageerimine ning sealne suhtlus. Seitse inimest ei osanud antud väidet hinnata. Keskmise hinnangu andsid kliendid väitele, kus paluti hinnata ettevõtte

kajastust sotsiaalmeedias. 15 inimest leiavad, et sotsiaalmeedias (*Facebook*, *TripAdvisor* jne) on kajastatud olla olulisem, kui seda on Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus. 27 inimest on rahul ning 10 inimest leidsid Klaara-Manni kohta internetiportaalides rohkem teavet, kui nad vajalikuks pidasid. Kaheksa inimest ei osanud antud väidet hinnata.

Enim vastasid kliendi ootustele väited “asjatundlik ja pädev personal” ning “teenindajate viisakas hoiak.” 48 inimese ootus eelmainitud väidetele oli sama, mis tajutud kogemus. Viis inimest oleks oodanud, et personal oleks teadlikum ja pädevam, seejuures ületas Klaara-Manni personal nelja inimese ootusi. Kolm inimest ei osanud väidete hinnangut anda. Teenindajate viisakas hoiak ületas Klaara-Mannis nelja inimese ootusi, kuid kuus inimest oleks soovinud kogeda rohkem viisakust personali poolt. Kaks inimest ei hinnanud antud väidet.

Enim ootustele vastas ka ettevõttepoolne orienteeritus lahendustele (rohkem ootas neli inimest, 46 inimese ootus vastas kogetule ning ootus sai ületatud kaheksal inimesel), parkimisvõimalus (4 inimese ootus oli suurim, 46 inimese ootus parkimisvõimaluse ees ning Klaara-Manni parkimisvõimalus olid tasakaalus ning parkimisvõimalus oli oodatust parem viie kliendi seisukohast) ja teenindajate ühtne hoiak (10 klienti ootasid rohkem ühtsust, 45 klienti kogesid mida ootasid ning kahe kliendi ootused ühtse hoiaku osas olid madalamad).

Ühtne rahulolu (44 inimese ootus oli võrdne tajutud kogemusega) käis tulemuste põhjal järgmiste väidetega kaasas: personaalsus, kvaliteetne toode/teenus, hinna ja kvaliteedi võrdväärne suhe, ühiskasutatavate ruumide puhtus ning ligipääsetavus. Personaalsuses oli pettunud vaid neli klienti, ootusi ületas ettevõtte poolne personaalne lähenemine aga üheksal kliendil. Klaara-Mannis pakutavate toodete ja teenuste kvaliteet ületas ootusi kaheksal inimesel ning jäi alla ootuste viiel kliendi. Hinna ja kvaliteedi suhe ületas kolme inimese ootusi, kuid 12 inimest leiab, et hind ja kvaliteet ei ole paigas. Ühiskasutatavate ruumide puhtus ületas üheksa kliendi ootusi ning jäi ootusest madalamale viiel inimesel. Ligipääsetavus (asustatud paik, viitavad sildid jms) ületas nelja kliendi ootusi, samal ajal aga 11 kliendi ootused Klaara-Mannini jõudmisel olid kõrgemad.

Kõige enam ületas Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses klientide ootusi personali korrektne välimus ning teenindusvalmidus. 18 inimese ootusi ületas personali

väljanägemine, seejuures ootuse ja tegelikkuse suhe oli antud väite juures null 29 inimesel ning ootused olid kõrgemad neljal inimesel. Teenindajate valmisolek teenindada ületas 15 inimese ootusi, 40 inimese ootused teenindusvalmidusele vastasid tegelikule kogemusele ning kolme inimese teenindusliku mõttelaadi ootused olid kõrgemad, kui Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse teenindajad pakkuda suutsid.

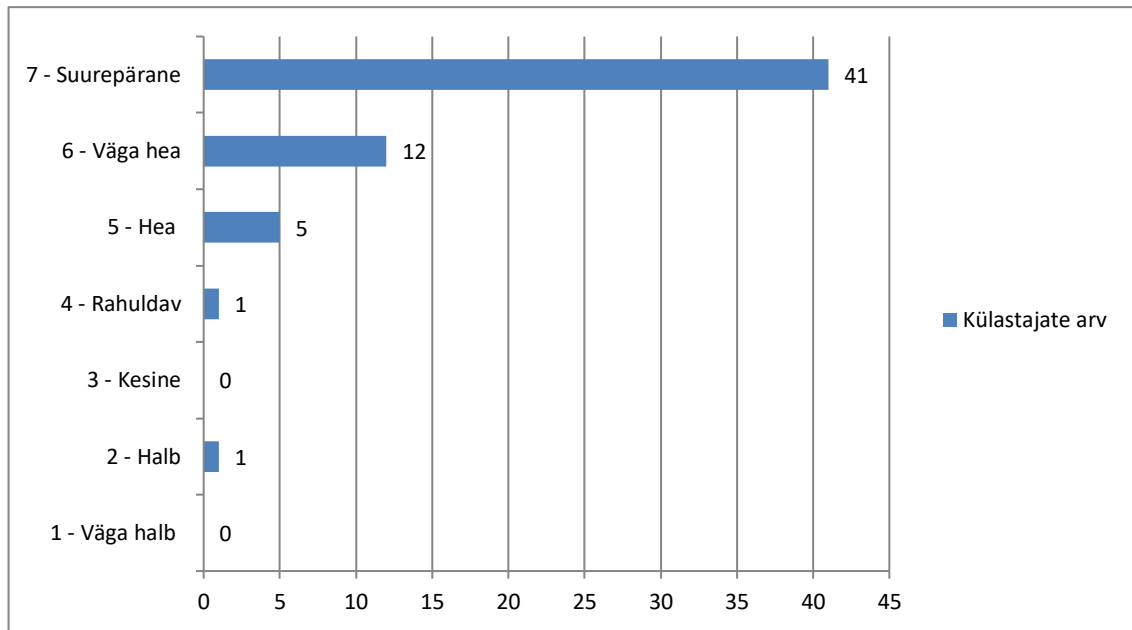
Ankeedi kolmandas osas andis autor kliendile võimaluse vabas vormis oma kogemust Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses hinnata ning oma mõtteid avaldada. Kolmandas osas oli klientidele esitatud kolm vabavastuse lahtriga küsimust, millele vastamine ei olnud kohustuslik, mistõttu laekus vastuseid vähem, kui oli ankeedi täitjate arv. Siinkohal aga saab väita, et vastused mis laekusid, tulid siiralt kliendi tähelepanekutest, mitte ei olnud klient sunnitud vastust välja mõtlema, et ankeet ära täita.

Esimesena paluti välja tuua, mis kliendile Klaara-Mannis enim meeldis. Kliendid tõid välja järgmised tegurid: kvaliteeditase, külalislahkus, särav ning elurõõmus suhtumine, klienditeenindus, ühtsus, hooldatud ümbruskond, asjatundlikkus, viisakus, korrektsus, suhtlusviis, vastutulelikkus, jõe lähedus, puuküttega saun, kamina olemasolu, nostalgiline tunne, personaalsus, korralduslik pool ning töötajate initsiatiiv. Mitmeid kordi märgiti meeldivaks tegurid nagu hubasus, asukoht, maitsev toit, puhtus, looduslähedus, pererahvas, õueala ja sõbralikkus. Lisaks toodi kolmel korral välja asjaolu, et Klaara-Manni pakub ka väljaspool organisatsiooni põnevaid ja tegusaid ettevõtmisi, kaasates lisaks klientidele ka kohalikku kogukonda.

Järgnevalt paluti klientidel välja tuua mis neile Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses ei meeldinud. Toodi välja järgnevad tegurid: pisut liiga lihtne, suhteliselt kallis hind, porine parkla, pisut kaugel Soomaa keskusest. 13 korda mainiti kehva internetiühendust (WiFi't). Kolmandas vabavastusega küsimuses paluti välja tuua mis teenust oleksid kliendid veel soovinud Klaara-Mannis kasutada. Märgiti järgmised vastused: gurmeeõhtusõögid võiksid toimuda tihedamini, suitsusaun, teenus "Teeme koos!", paremad sportimisvõimalused (nii hoovis kui väljaspool Klaara-Manni ala), lastele rohkem tegevusi hoovis.

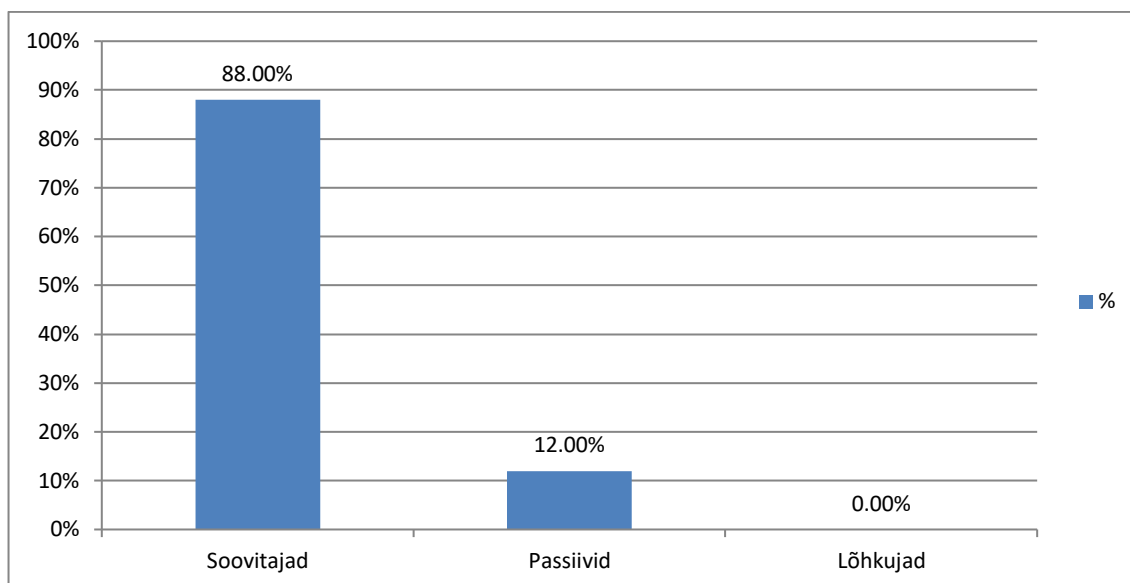
Järgnevalt paluti külastajatel hinnata oma üldist kogemust Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses 7-palli skaalal (1-väga halb; 2-halb; 3-kesine; 4-rahuldav, 5-hea; 6-

väga hea; 7-suurepärane). Klientide hinnangud jagunesid järgnevalt (vt joonis 7): 41 külastajat hindasid oma kogemust Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses hindega 7, mis tähendab, et nende kogemus oli suurepärane. 12 külastajat hindas oma kogemust Klaara-Mannis väga heaks. Viis inimest leidis, et nende kogemus oli hea ning andis hindeks 7-palli skaalal 5. Üks klient hindas oma kogemust rahuldavaks ning üks klient halvaks.



Joonis 7. Külastajate üldise kogemuse hinnang 7-palli skaalal (autori koostatud).

Ankeet sisaldas veel ühte vabavastusega küsimust, kus klient sai avaldada mõtteid ja ettepanekuid, mis suunas Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus võiks areneda. Kliendid tõid välja järgnevad ideed: õuealal ja majapidamises võiks olla rohkem koduloomi (näiteks kassid, küülikud jm), et tekitada kodust ja maakohast tunnet. Kaks klienti mainisid, et lastele pakuks lisaväärtust, nn “nunu element”, aias poniga sõit. Lisaks koduloomadele pakuti välja, et Klaara-Manni võiks oma territooriumil arendada rohkem aktiivseid tegevusi nii lastele kui ka täiskasvanutele. Mitmeid kordi pakuti välja ka ettepanekud suurendada reklaami sotsiaalmeedias ning luua parem WiFi ühendus kohapeal.



Joonis 8. Soovitusindeks (autori koostatud).

Seejärel paluti külastajatel vastata 10-palli skaalal, kus 10 tähendab “väga tõenäoline” ja 0 “üldse mitte tõenäoline”, kui tõenäoliselt nad soovitaksid Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust. 46 inimest soovitaksid väga tõenäoliselt Klaara-Mannit, ehk andsid hindeks 10. Seitse inimest andsid vastuseks 9, neli inimest andsid vastuseks 8 ning kolm inimest andsid vastuseks 7. Soovitusindeksi mudelile tuginedes jaguneb 10-palli skaala järgnevalt: vastusevariandid 1-6 tähendab “lõhkujad”, vastusevariandid 7-8 tähendab “passiivid” ning vastusevariandid 9-10 tähendab “soovitajad”. Tulemuste põhjal puuduvad Klaara-Mannis soovitusindeksi lõhkujad. Passiivid on 7 inimest vastanutest ning soovitajad on 53 inimest vastanutest. Soovitusindeksi skoor on Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses vastanute põhjal 88%. Maksimaalne soovitusindeksimäär saab olla 100%, mis tähendab, et soovitusindeksimäär on Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses kõrge. (vt joonis 8).

Viimasest ankeedi küsimusest, mis asjaoludel külastasite Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust, tulid välja järgmised asjaolud: 24 inimest külastas Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust seoses tööalaste kohustustega. 17 inimest külastas Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust puhkuse eesmärgil. 18 inimese huviks oli meelelahutus ning 1 inimene vastajatest viibis Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses peielauas.

Uuringus soovis autor Klaara-Manni klientide hinnanguid kolmes osas, millest esimene hindas kliendi oodatavat kvaliteeti ning teine kogetud kvaliteeti. Kolmas osa sisaldas

vabavastusega küsimusi rahulolu kohta, üldise kogemuse hindamisvõimalust ning soovitusmeetodile tuginedes ettevõtte soovitamise tõenäosuse hindamist. Samuti ka seda, mis vanuses, millistest piirkonnast ning miks klient Klaara-Mannit külastas. Autor sai 63st ankeedist kasutada 60 ankeeti, mis olid korrapäraselt täidetud. Käesolevas peatükis analüüsis autor saadud tulemusi ning selgitas välja, tuginedes SERVQUAL mudelile, Klaara-Manni klientide ootuste ja kogemuse suhte erinevates aspektides. Järgnevas peatükis koostab autor järeldused ning omapoolsed parendusettepanekud.

3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks viidi Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse klientide seas läbi kliendirahulolu uuring, et selgitada välja, millised tegurid mõjutavad mainitud ettevõtte klientide rahulolu ning kui rahul on Klaara-Manni kliendid oma külastusega. Autorini laekus 60 korrektselt täidetud ankeeti, mille vastused olid usaldusväärsed ning põhjalikud. Tuginedes lõputöö teoreetilisele osale ja laekunud vastustele saab autor täita lõputöös püstitatud eesmärgi, leida vastuse uurimisküsimusele ning esitada ettevõttele asjakohased tulemused ning parendusettepanekud edaspidiseks.

Käesolevas peatükis toob autor välja järeldused, mis ilmsid analüüsi protsessi käigus ning lisab juurde enda poolset ettepanekud, kuidas saab Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus parendada oma klientide rahulolu. Kuigi ettevõttel puudusid soovitusindeksi kohaselt lõhkujad ehk maine kahjustajad ning ettevõtte soovitusindeks oli kõrge, selgus uuringust ikkagi, et ettevõttel on tegureid, millega kliendid on väga rahul, kuid on ka kitsaskohti, mis vajaksid ettevõtte poolset tähelepanu.

Kliendirahulolu hindamisel on üheks oluliseks aspektiks, tuginedes ka SERVQUAL meetodi ühele dimensioonile, füüsiline keskkond. Selle moodustab ettevõtte sisekujundus, mugavus ning puhtus. (Zemke *et al.*, 2015, 693) Eelmainitud teguritest palus autor hinnata Klaara-Manni nii tubade kui ka ühiskasutatavate ruumide puhtust, parkimisvõimalust, asukohta ning ligipääsetavust, mille tulemused olid klientide hinnangut arvestades pigem ootuspärased. Kliendid mainisid vabavastusega küsimuse juures korduvalt juurde ka hubasuse ning nostalgilise atmosfääri aspekti. Lisaks olid Klaara-Manni klientide ootused suuresti võrdväärset kogemusega toodete ja teenuste valiku osas ning viimaste hinna ja kvaliteedi suhte osas.

Klientide rahulolu kajastus ka personali puudutavates küsimustes. Kliendid hindasid ettevõtte töötajate personaalset suhtumist, personali pädevust, asjatundlikkust, ühtset hoiakut, korrektset välimust ning viisakust, teenindusvalmidust ja lahendustele

orienteeritud mõttelaadi pigem kõrgelt ning pettunud klientide, ehk nende, kelle ootused olid kõrgemad, osakaal oli väike. Vabavastusega küsimusele, kus autor palus klientidel kirjutada, mis neile enim Klaara-Manni külastuses meeldis mainiti ka korduvalt personali aspekti. Lisaks eelmainitud omadustele toodi välja veel märksõnad nagu külalislahkus, suhtlusviis, vastutulelikkus, personali poolne initsiatiiv, elurõõmus suhtumine ja sõbralikkus. Kõik eelmainitu mõjub kliendile positiivselt ja annab sisendi, et klient on oluline, temast hoolitakse ning teda oodatakse tagasi (Verhoef *et al.*, 2009, 33). Tuginedes eelmainitud hinnatud teguritele, saab SERVQUAL mudelile tuginedes dimensioone füüsilise keskkonna, sisseelamisvõime ja teenindusvalmiduse kohta hinnata Klaara-Manni puhul kõrgelt.

Tuginedes klientide vastustele uurimuses, ilmnisid ettevõtte poolsed puudujäägid peamiselt kodulehte, sotsiaalmeediat ning kontaktsuhtlust puudutavates aspektides. Analüüsi käigus selgus, et kui koduleht on arvuti ekraanil kasutades lihtsasti kasutatav ning soovitud informatsioon jõuab kliendini nii, nagu klient seda ootab, siis mobiiliversioonis ei ole kodulehe kasutamine piisavalt mugav. Siinkohal on autori poolne soovitus ettevõttele muuta koduleht mobiilisõbralikuks, kuna tänapäevases infotehnoloogia maailmas eelistavad kliendid üha enam mobiili igapäevaste toimetuste tegemiseks arvutile, mistõttu hinnatakse mobiili tarbeks kohaldatud veebilehti väga kõrgelt. Lisaks on koduleht ettevõtte visiitkaart ning peamine infokanal. (Dolesh, 2013, 32)

Kontaktsuhtluses esines nõrkust ja klientide poolset rahulolematust kirjadele vastamisel. Kliendi ootused oma ekirjale vastuse saamise osas olid Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusele suuremad, kui reaalne ajavahemik vastuse saamisel. Kirjadele kiirema vastamise eest hoolitseb pereettevõtte puhul pererahvas ise. Selle aspekti parandamine on pikaajaline ja kestab protsess, mis nõuab ressursside poolest peamiselt vaid tööaega ja pühendumist. Autor leiab, et see on väga oluline aspekt, millele tuleks pöörata koheselt tähelepanu, eriti kui vaadata teguri vastuste analüüsi. Ettevõtte eesmärk võiks olla, et iga klient saab esimesel võimalusel oma pöördumisele vastuse. Hea võimalus informeerida klienti kirja kättesaamise osas on rakendada automaatvastust, mis teatab kliendile millise ajavahemiku jooksul klient teab vastust oodata. Nii tagab ettevõtte kliendi usalduse ja lojaalsuse ning suurendab kliendirahulolu ning kasutajakogemust. (Chatboth *et al.*, 2013,

12) Klaara-Manni üldisel e-mailil on küll rakendatud automaatvastusesüsteemi, kuid autor soovib tuginedes analüüsi tulemustele seada eesmärgiks kiirema vastamise kliendile, et parendada teguri tagasisidet.

Pikaaegse ja kestva protsessina pakub autor ettevõttele välja ka suurendada Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse kajastust sotsiaalmeedias. Kuigi küsimustiku tulemustele tuginedes on ligi pooled vastajatest rahul hetkelise Klaara-Manni sotsiaalmeedia kajastusega, leidis märkimisväärne osa, et internetiavarustes silma paista on oluline ning Klaara-Manni aktiivsus on konkurentidega võrreldes kesine. Ka autor leiab, et sotsiaalmeediaplattform annab võimaluse Klaara-Mannil kajastada oma igapäevaseid ettevõtmisi, tänu millele jõuda suurema kliendiandmebaasini ning kutsuda inimesi oma ettevõtte tegemistest osa saama. Klaara-Mannil on lisaks kodulehele täna olemas *Facebook* ja *Instagram* konto. Kui sotsiaalmeedia kanalis *Facebook* kajastab pererahvas oma tegemisi üsna tihti, siis *Instagram* jääb pigem kesiseks. Autor annab omapoolse ettepaneku laiendada suuremat sotsiaalmeedia kajastust infokanalile *Instagram*. Viimane annab võimaluse Klaara-Mannil läbi piltide klientidele edasi kanda kohapealset looduslähedust ning hubasust.

Ühe suure nõrkusena tõid kliendid välja nõrga WiFi ühenduse. Autori ettepanek on esimesel võimalusel ja pikaaegse eesmärgiga ettevõttele on parandada kohapealset internetiühendust, leides vastav teenusepakkuja. Kuna internetiühendus on oluline tegur, ei esine klientidel vajalike toimetuste tegemisel probleeme ning klientide rahulolu tõuseb. Eelmainitud kitsaskohtadele tuginedes saab väita, lähtuvalt SERVQUAL meetodist, et dimensioonid kindlus ja usaldatavus (Shahin *et al.*, 2010, 2) vajavad osaliselt töötamist, et tagada kõrge rahulolu tase ka nendes aspektides. Klaara-Manni peab seadma eesmärgiks kiire ja täpse vastamise kliendile ning laiendama sotsiaalvõrgustiku otstarvet lähtuvalt oma kliendi ootustest, et tagada kindel usaldusväarsus.

Kui vaadelda soovitusindeksi tulemusi, oli soovitusindeks Klaara-Mannil kokkuvõtvalt kõrge. Siiski oli hindajate seas kokku seitse inimest, kes oma hinnangu põhjal, tuginedes soovitusindeksi meetodile, jäid passiivsete külastajate rolli. See tähendab, et nad ei ole rahulolematud, aga samal ajal ei ole nad ka potentsiaalsed ettevõtte soovitajad. Vaadeldes nende ankeete lähemalt saab välja tuua kaks olulist aspekti: esiteks olid passiivsed kliendid üldkogumist lähtuvalt vanuse poolest nooremad. Teiseks, kõik seitse klienti, kes

hindasid tõenäosust, et soovivad Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust 10-palli skaalal palliga 8 või 7, külastasid ettevõtet tööalaselt. Siinkohal jäeldab autor, et noorema klientuuri eelistused erinevad natukene Klaara-Manni kontseptsioonist ning et tööalane külastus Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusesse ei anna edasi seda emotsiooni, mida kogeb puhkama tulnud klient. Siinkohal võib eeldada, et tööalaselt ettevõtet külastanud klient puutus ettevõttega kokku vaid nii palju, kui töökohustuste täitmine seda eeldas. Vaba aega veetma tulnud kliendil oli võimalusi tutvuda ettevõtte pakutavate teenustega lähemalt.

Autor toob välja, tuginedes vabavastustega küsimustele saadud vastustele, välja kaks olulist arendustegevust:

- aktiivse tegevuse võimaluste suurendamine – eesmärgiks on klientide paremad tingimused aktiivseks vaba aja veetmiseks. Tulemuseks on klientide terviseteadlikkuse ning loodusläheduse suurenemine. Kohapeal on olemas ettevõttel ratta, suusa- ja kepikõnni tarvikute laenutamise võimalus. Autor teeb omapoolse ettepaneku ettevõttele rakendada nõ ühist sportimisvõimalust perioodidel, mil majas on palju, ka omavahel võõraid kliente. Idee on luua liikumisplaan, kus vastaval päeval vastaval kellaajal on kirjas, mis kell spordirühm stardib. Suvisel ajal saaks olla valikus rattasõit ja kepikõnd, talvisel ajal suusarent ning kepikõnd. Eesmärgiks on meelitada kliente ühiselt liikuma ning lisaväärtust lisab tegevusele asjaolu, et ühel ajal puhkajad saavad võimaluse üksteisega tutvuda. Samuti saab ühisest liikumisest osa võtta ka pererahvas – see on hea võimalus oma klienti tundma õppida ja vabas vormis suhtlust pidada.
- laste vabaaja veetmisvõimaluste edasiarendamine – eesmärgiks on lastele sobiva infrastruktuuri tagamine ning loodusega lähestamine. Täna on küll olemas Klaara-Manni õuealal mänguväljaku osa ning ettevõtte atmosfäär on igati lastesõbralik, kuid ettevõttel puudub kindel nišš, millega end pereturistile turundada. Autor pakub siinkohal välja õuealal väikese teemapargi arenduse, mis lisaks mänguväljaku kõrval õues viibimisele lisaväärtust. Näiteks võiks õueala autori meelest illustreerida puuskulptuurid erinevatest loomadest ja taimedest. Lisateenusena oleks Klaara-Mannil hea võimalus pakkuda töötubasid erinevas vanuses lastele – lastega peredele pakuks autor välja, kasutades olemasolevat ressursi, reklaamida teenuseid nagu kasvuhoone külastus koos arendavate teadmistega ja taimede (lille) istutamine

väikesesse potti nii, et laps saab selle koju viia ja vaadelda, kuidas taim suureks kasvab. Tulemuseks on pereturisti, eriti linnainimese, kelle lapsed on tihti looduskauged, eelistus tulla Klaara-Mannisse looduslähedast puhkust veetma ning aktiivselt loodusest osa saama.

Kokkuvõtvalt olid Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses läbi viidud uuringu tulemused kõrged ning parendust vajavaid tegureid oli vähe. Peamised funktsioonid, nii sise- kui väliskeskkond on ettevõttel olemas ning toimivad eesmärgipäraselt. Toetavad lisateenused, peamiselt füüsilised ning materiaalsed esemed, mis Klaara-Mannis saadud tulemuste põhjal puudu on, saab ettevõtte juurde arendada, et suurendada täielikku kliendirahulolu. Autor leiab, et tuginedes teoreetilistele käsitlustele ning uuringu tulemustele, peaks Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus välja töötama asjakohase kliendirahulolu uuringu vastavalt enda vaatenurkadele, mida nad soovivad uurida ning vajadusel parendada, ja luua oma küllastajate seas süsteemne tagasiside andmise süsteem, et tagada jätkusuutlik areng ning rahulolu oma ettevõttele. Käesolevas töös läbiviidud uuringu üldkogum vastas ootustele ning piiranguid ei esinenud, võttes arvesse madalhooaga, küllaga tasub kindlasti uurida ka kõrghooaja küllastajat, kuna viimase vastused võivad erineda mitmes aspektis.

KOKKUVÕTE

Kliendirahulolu on ettevõtete poolt enim tähelepanu saav termin konkurentsitihedas ning pidevalt arenevas ühiskonnas. Kliendirahulolu on erinevatele teooriatele tuginedes selgitatud kui kliendi emotsiooni või tunnet, mis jääb alles protsessi lõppedes. Viimase kujunemine algab ootusest enne kliendikogemuse saamist – klient võib oodata vähemat ning saada rohkemat ja vastupidi. Kui klient saab ootustele vastava või ootusi ületava kogemuse, kujuneb rahulolu, areneb välja lojaalsus ning tõuseb ettevõtte edukus.

Kliendirahulolu tagamiseks ei ole olemas kindlaid reegleid – igal ettevõttel on olemas, vastavalt tegevusvaldkonnale ning standarditele, erinevate vajaduste ja ootustega klientuur, kellele tuleb tagada ettevõtte strateegia kriteeriumitele tuginedes toodet/teenust. Siiski on kvaliteedi tagamisel, ükskõik millisesse klassi kuulval ettevõttel, olemas ühtsed tegurid, mida kliendid alati hindavad. Nendeks on hinna ja kvaliteedisuhe, personal ja kõik viimasega seonduv, kliendikeskne mõttelaad ning teenindusvalmidus ja oskus teenindada.

Selleks, et spetsiifilisemalt saaks määratleda klientide ootusi ning mõõta ootuste vastavust rahuloluga on teoreetikud välja töötanud mitmeid kliendirahulolu mõõtmise mudeleid ja modifikatsioone. Tuntumaid ja enimlevinumaid viise, kuidas viia läbi kliendirahulolu uuringuid ning millised on levinud ka majutusettevõtetes kvaliteedi ja rahulolu hindamisel, analüüsis autor töö esimeses osas. Nendeks olid ajalooliste teoreetikute loodud mudelid nagu SERVQUAL, Ali mudel, GAP mudel, Grönroosi mudel, Kano mudel ja soovitusindeksi mudel.

Empiirilises osas viis autor läbi teemakohase uuringu Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses. Uuringu läbi viimiseks valis autor, tuginedes eelnevas peatükis analüüsitud teooriale, välja enda meelest sobivaima meetodi, milleks osutus SERVQUAL ootuste ja tegeliku kogemuse hindamise mudel. Lisaks kasutas autor ettevõtte soovitusindeks välja selgitamiseks soovitusindeksi mudelit. Uuring viidi läbi Klaara-

Mannis perioodil 01.04.2019-15.04.2019, kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmeid kogus autor läbi ankeetküsitluse, mida täitsid uuringu perioodil Klaara-Mannit külastanud kliendid kohapeal, ning veebipõhiselt varasemalt ettevõtet külastanud klientide seas. Uuringu läbiviimise aktuaalsus tulenes asjaolust, et Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses ei ole varasemalt läbi viidud kliendirahulolu uuringuid, mistõttu ettevõttel puudub tagasiside kui rahul on nende kliendid.

Autor analüüsis uuringutulemuste osas 60 inimese poolt täidetud ankeete. Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse klientide üldine rahulolu on hea. Viimast kinnitas ka kõrge soovitusindeksimäär. Suurimat rahulolu klientide seas tekitas personaliga seonduv – kliendid hindasid Klaara-Manni personali hoiakud, oskusi ning käitumisviise kõrgelt. Samuti olid kliendid rahul ettevõtte makro- ja mikrokliimaga, ligipääsetavusega, ümbruskonnaga, puhtusega ning toodete ja teenuste kvaliteediga.

Nõrkusi esines ettevõttel kodulehe kasutajasõbralikkuses ja mobiiliversiooni puudumises ning kirjadele vastamise kiiruses. Samuti tõid kliendid välja nõrga internetiühenduse ja vähese sotsiaalmeediakajastuse aspekti. Autor andis omapoolsed soovitusel eelmainitud puudujääkide parendamiseks. Lisaks tõi autor analüüsi tulemustele tuginedes välja kaks olulist arendustegevust: aktiivse tegevuse võimaluste suurendamine ning laste vabaaja veetmisvõimaluste arendamine.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele, millised tegurid mõjutavad klientide rahulolu Klaara-Mannis ning esitada parendusettepanekuid Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusele kliendirahulolu parendamiseks. Lõputöö eesmärgi saavutamiseks seadis autor endale uurimisülesanded, mis kõik said täidetud. Probleemküsimuseks, millele autor töö käigus vastust otsis oli: millised võimalused on kliendirahulolu hindamiseks majutusettevõttes? Viimasele andis autor teoreetilises osas vastuse.

Empiirilises osas sai täidetud lõputöö eesmärk – uuring andis ülevaate sellest, mis vastab Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses kliendi ootustele ning millistes aspektides ootab klient rohkemat. Autor koostas tuginedes laekunud andmetele põhjaliku andmeanalüüsi, järeldused ning omapoolsed parendusettepanekud Klaara-Manni Puhke-

ja Seminarikeskusele edaspidiseks. Autor usub, et tulemused on piisavalt asjakohased ning kasulikud Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskusele ning et ettevõtte saab käesolevale lõputööle tuginedes viia läbi vajalikud muudatused, parandada kitsaskohti ning suurendada oma klientide rahulolu. Autor soovib ettevõttel järjepidevalt läbi viia kliendirahulolu uuringuid, et saada süsteemne tagasiside pakutavatele teenustele ja toodetele. Autor tänab Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse asjaosalisi võimaluse eest viia läbi kliendirahulolu uuring nende ettevõttes.

VIIDATUD ALLIKAD

Ali, F. (2015). Service quality as a determinant of customer satisfaction and resulting behavioural intentions: A SEM approach towards Malaysian resort hotels. Original scientific paper. Vol 63 (1), 42.

Amin, M., Yahya, Z., Ismayatim, W. F. A., Nasharuddin, S. Z., Kassim, E. (2013). Service Quality Dimension and Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry. *Service Marketing Quarterly*, 115.

Atsan, N. (2017). RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE QUALITY, CORPORATE IMAGE AND CUSTOMER SATISFACTION: A RESEARCH ON BANKING SECTOR. *International Journal of Eurasia Social Sciences*. Vol 8, No. 29, 1245-1247.

Balan, C. (2012). Net Promoter Score: Key Metric of Customer Loyalty. *International Conference of the Institute for Business Administration in Bucharest*, 102.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL; review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 8.

Chatboth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., Chan, E. S. (2013). Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 12.

Cooper, C., Hall, C. M. (2008). Contemporary Tourism: An International Approach (1st ed.). *Great Britain: Elsevier Ltd*, 331.

Dash, S. K. (2017). An Analysis of Customer Needs and Satisfaction: Application of Kano Model. *IUP Journal of Business Strategy*. Vol 14, No. 3, 60.

Dolesh, R. J. (2013). Why we want kids to use technology. *Parks & Recreation*, Vol 48 (5), 32.

Ghazemi, M., Kazem, A., Esfahani, A. N. (2012). Investigating and evaluation of service quality gaps by revised Servqual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2.

Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. London: SAGE Publications Ltd, 14.

Grönlund, M., Jacobs, R., Picard, R. (2001). Customer Satisfaction – Elements and Preconditions. Expectations and Assessments of Finnish Printing Industry Customer. *Turu: Gillot OY*, 12, 21-22.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition*. Lexington Books, 10, 41.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, third edition. West Sussex: John Wiley & Sons Limited, 74-114.

Gursoy, D., McCleary, K. W., Lepsito, L. R. (2007). Propensity To Complain: Effects of Personality and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Vol 31 (3), 358.

Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus. (s.a.). Loetud aadressil <http://www.klaaramanni.ee/>

Kliendirahulolu uuringud. (s.a.) Heival Consulting. Loetud aadressil <http://www.heival.ee/kliendirahulolu>

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, 15.

Kotler, P. (2003). Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus, 53.

Kotler, P., Armstrong, G. (2014). Principles of Marketing. (1rded.). *New Jersey: Pearson Education*. 34.

Kotler, P., Keller, K.L. (2006). Marketing Management. *New Jersey: Prentice Hall*, 9, 155.

Lin, M-Q., Lee, B. C. Y. (2012). The Influence of Website Environment on Brand Loyalty: Brand Trust and Brand Affect as Mediators. *International Journal of Electronic Business Management*. Vol 10 (4), 312.

Lovelock, C. (2001). Service Marketing: People, Technology, Strategy. (4rded.). *New Jersey: Prentice Hall*, 120.

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). Eesti Riiklik Turismiarengukava 2014-2020. Loetud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/3191/1201/3015/lisa.pdf>

Navickas, V., Navikate, A. (2014). Customer Satisfaction Factors: Methodological Aspects. *Journal of Management*. Vol 1 (24), 129.

Paraschivescu, A. O. (2012). Kano Model. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 117-118.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 44-47.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 23.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 421-422.

Priyono, A., Yulita, A. (2017). Integrating Kano Model and Quality Function Deployment for designing service in hospital front office. *Intangible Capital*. Vol 13, No. 5, 929.

- Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B., Goddard, G.J. (2008). Customer Relationship Management: A Global Perspective. *Gower Publishing Limited*, 60, 96.
- Reichheld, F. (2006). The Ultimate Question: Driving Goods Profits and True Growth. *Boston: Harvard Business School press*, 43.
- Rotor, L. J., Kozar, M. (2017). The Use of the Kano Model to Enhance Customer Satisfaction. *Organizacija*. Vol 50, No. 4, 343.
- Sadeghi, T., Bemani, A. (2011). Assessing the Quality of Bank Services by Using the Gap Analysis Model. *Asian Journal of Business Management Studies*, Vol 2 (1), 14-16.
- Shahin, A., Zairi, M. (2009). Kado model: a dynamic approach for classifying and prioritising needs of airline travellers with three case studies on international airlines. *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol 20, No. 9, 1003.
- Shahin, A., Samea, M. (2010). Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Business Management and Strategy*, Journal, 2.
- Trobia, A. (2008). Encyclopedia of Survey Research Methods. *Questionnaire*, 653-656.
- Uran, M. (2010). The Organisational Gap Model for Hotel Management. *Managing Global Transitions*, 408.
- Verhoef, P. C., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 33.
- Zaribaf, M., Taherikia, F., Fakharian, M. (2012). Effect of Perceived Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality Industry: Gronroos' Service Quality Model Development. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Vol 22 (5), 493-494.
- Zeithaml, A. V., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006). Services marketing: integrating customer focus across the firm. *Boston Irwin: McGraw-Hill 2000*, 117.

Zemke, D. M., Neal, J., Shoemaker, S., Kirsch, K. (2015). Hotel Cleanliness: Will Guests Pay for Enhanced Disinfection? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol 27 (4), 693.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Lugupeetud vastaja!

Käesolev küsimustik on koostatud selle jaoks, et hinnata Teie ootusi ja tegelikku kogemust Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses. Tulemustest lähtuvalt saab Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskus teha parandusi, et Teie kliendina tunneksite end järgmisel korral meie juures veel paremini.

Küsimustik on anonüümne ja koosneb kolmest osast: esimeses osas uuritakse mis on Teie oodatav kvaliteet, teises osas millised on Teie hinnangud kogetud kvaliteedile ning kolmas osa koosneb suuresti isikuandmetest ja ettepanekutest. Lisaküsimuste korral palun julgelt pöörduda: evelyn.lakk@gmail.com

I osa (Olulisuse hindamine)

Palun hinnake allolevate väidete **üldist olulisust** majutusorganisatsiooni puhul Teie jaoks 5-palli skaalal.

*Palun hinnake allpool olevate väidete **olulisust** Teie jaoks:

	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Ei oska öelda
Mugav asukoht (asustatud paik, head teeolud)					
Kiire vastamine e-kirjadele					
Tooted teenused vastavad soovile, valik mitmekülgne					
Kõik ettevõttes pakutavad teenused on kvaliteetsed					
Hind ja kvaliteet on paigas					
Lihtsasti kasutatav koduleht					
Toimiv mobiiliversiooni koduleht					

Hea maine					
Personali korrektne välimus					
Broneerimise lihtsus					
Kiire vastamine telefonikõnedele					
Parkimisvõimalus					
Tubade puhtus					
Ühiskasutavate ruumide puhtus					
Mitmekesine toodete ja teenuste valik					
Viisakad, naeratavad ja sõbralikud klienditeenindajad					
Ettevõtte olemasolu sotsiaalmeedias (Facebook, TripAdvisor)					
Ühtne personal nii välimuselt kui käitumisviisidelt					
Pädev personal, kes oskab vastata kõikidele kliendi küsimustele, mis puudutavad külastatavat majutusettevõtet					
Töötajad peavad olema orienteeritud kliendi teenindamisele					
Ettevõtte on lahendustele orienteeritud (pakub lahendusi ja erinevaid võimalusi, et tagada parim tulemus)					
Ettevõtte läheneb igale kliendile personaalselt					

II osa (Rahulolu hindamine)

Palun hinnake **rahuloluga seotud tegureid** 5-palli skaalal tuginedes oma kogemusele Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses.

	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun	Ei oska öelda
Klaara-Mannil on hea asukoht (asustatud paik, head teolud)					

Klaara-Manni on ligipääsetav (kergesti leitav, juhatavate siltide olemasolu teedel)					
Klaara- Manni toodete/teenuste valik on piisav					
Klaara-Manni koduleht on lihtsasti kasutatav					
Klaara-Manni koduleht toimib ka mobiiliversioonis					
Klaara-Mannil on hea maine					
Klaara-Manni personal on korrektse välimusega					
Klaara-Manni broneerimissüsteem on lihtne					
Klaara-Manni vastab kõnedele kiirelt					
Klaara-Manni vastab kirjadele kiirelt					
Klaara-Mannis on parkimisvõimalus					
Klaara-Mannis on tubade puhtus					
Klaara-Mannis on ühiskasutatavad ruumid puhtad					
Hind ja kvaliteet on paigas					
Klaara-Manni teenindajad on klientidega viisakad					
Klaara-Manni on kajastatud sotsiaalmeedias					
Klaara-Manni personal on pädev ja oskab vastata kõikidele kliendi küsimustele, mis puudutavad külastatavat majutusettevõtet					
Klaara-Manni töötajad on viisakad, naeratavad ning sõbralikud					

Klaara-Manni töötajad on orienteeritud kliendi teenindamisele					
Klaara-Manni on lahendustele orienteeritud (pakub lahendusi ja erinevaid võimalusi, et tagada parim tulemus)					
Kõik Klaara-Mannis pakutavad teenused on kvaliteetsed					
Klaara-Manni läheneb igale kliendile personaalselt					

III osa

Palun tooge välja mis Teile meie juures enim meeldis:

.....

Palun tooge välja mis Teile meie juures ei meeldinud:

.....

Palun tooge välja mis teenust oleksite soovinud meie juures veel kasutada?

.....

Palun hinnake oma üldist kogemust Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuses 7-palli skaalal (**1-väga halb; 2-halb; 3-kesine; 4-rahuldav, 5-hea; 6-väga hea; 7-suurepärane**):.....

Kui Teil on meile ettepanekuid, mis suunas võiksime areneda, siis ootame neid suurima heameelega:

.....

Kui tõenäoliselt soovitaksite Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust 10-palli skaalal (**10-väga tõenäoline; 0-üldse mitte tõenäoline**)?.....

Vanus	
Elukoha maakond:	
Mis asjaoludel külastasite Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskust?	a) töö b) puhkus c) meelelahutus d) muu: <i>palun lisage vastus</i>

SUMMARY

CUSTOMER SATISFACTION EVALUATION ON THE EXAMPLE OF KLAARA-MANNI ACCOMMODATION AND SEMINARY CENTRE

Evelyn Lakk

Customer satisfaction is one of the most important and talked about terms in today's constantly developing and competitive society. Various theories describe customer satisfaction as being an emotion or feeling that abides even after the actual process is over. It begins to develop from the expectancy, prior to the customer experience, which means that customer may expect less and get more or vice versa. When customer needs are met and he or she has positive experience, according to what was expected, or even more – that is where customer satisfaction and loyalty begins, and it is closely connected to the company's success, influencing it positively.

There are no specific rules to guarantee customer satisfaction. The reason is, that each company has its own specific customer base, who have different needs and expectations, according to the company's standards and field of action. These customers use company's services or products and must be guaranteed with positive experience. Nevertheless, there are some common factors to consider, that are important for ensuring service or product quality and client loyalty. These factors are: service and price ratio, all that involves employees, client-centered mindset, readiness and ability to serve.

In order to measure more accurately customer satisfaction and determine their needs and expectations, researchers have developed several models and modifications. In the first part of the thesis, author analyzed more known and extensive ways to conduct customer satisfaction surveys, based on the distinctions of the accommodation facility. Some of the models that were described, were: SERVQUAL (Service and Quality), Ali Model, GAP, Grönroos Model of Service Quality, Kano Model and NPS (Net Promoter Score).

In the empirical part of the thesis, author conducted a theory-based survey in the Klaara-Manni Accommodation and Seminary Centre. Based on the theory standpoints, author of this thesis chose the Model of SERVQUAL - tool designed to measure customer expectations and perceptions – as a most suitable method of research. In addition to that, NPS model was used, for the purpose of describing the company's customers loyalty to the service provider.

The survey was conducted during 01.04.2019-15.04.2019, using qualitative method. The data was collected through the questionnaire on a paper form among Klaara-Manni's visitors and also on the web. There have been no similar customer satisfaction surveys done in Klaara-Manni before, therefore the company has no feedback and understanding on how satisfied are its customers and was in need of conducting such a survey.

The author analyzed 60 filled questionnaires. Based on the answers, became clear that the overall satisfaction among visitors is good, which was also confirmed by high NPS. Everything connected to the personnel was considered most satisfactory. Customers gave high valuation to the Klaara-Manni employees attitude, skills and conduct. They were also pleased with the company's macro and micro climate, good accessibility, environment, tidiness and the quality of provided services and products.

Some of the weaknesses were unfriendly web page, lack of the mobile version of the web page and speed of answering the e-mails. Low internet speed and few new posts in the social media were also mentioned as a weakness. Author gave her suggestions for eliminating these weaknesses and based on the analyses, suggested two developments: increasing the number of activities and developing the children's free time spending possibilities.

The purpose of this thesis was to find out, based on the theoretical overview and research results, which factors influence the customer satisfaction in Klaara-Manni Accommodation and Seminary Centre and present the suggestions for improving the level of customer satisfaction. To achieve this purpose, the author raised research tasks and completed them. The main question of this thesis was to find out which are the possibilities to evaluate customer satisfaction in the accommodation facility and theoretical part of this thesis described the answer to this question.

The thesis purpose was achieved in the empirical part – the survey answered the question to what are the expectations of the customers in Klaara-Manni and what aspects need more attention to gain customer loyalty and ensure their positive experience.

Author analyzed and synthesized the respondent's answers and made conclusions and suggestions. Authors belief is that the results of the research are relevant and useful to the Klaara-Manni Accommodation and Seminary Centre and the company draws necessary conclusions and makes changes, suggested in this thesis in order to increase customer satisfaction. There is a need to regularly conduct such surveys, in order to gain systematical information and feedback.

Author thanks Klaara-Manni Accommodation and Seminary Centre and its personnel for the opportunity to conduct the research in their facility.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Evelyn Lakk,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Kliendirahulolu hindamine majutusettevõttes Klaara-Manni Puhke- ja Seminarikeskuse näitel, mille juhendaja on Inna Bentsalo, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Evelyn Lakk

22.05.2019