

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Kristian Meijel

**SISETURUNDUSE JUHTIMINE
TEENINDUSETTEVÖTTES
RAHVUSVAHELISE KÕNEKESKUSE EESTI
ÜKSUSE NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja 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. Siseturunduse teoreetilised käsitlused	7
1.1. Siseturunduse käsitluste areng ja suundumused	7
1.2. Siseklientide ootused, vajadused ja heaolu	13
1.3. Siseturunduse juhtimine	17
2. Rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse siseturunduse juhtimise uuring	23
2.1. Rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse siseturunduse juhtimise uuringu kirjeldus	23
2.2. Uuringutulemuste analüüs	26
2.3. Järeldused ja ettepanekud	38
Kokkuvõte	44
Viidatud allikad	48
Lisad	53
Lisa 1. Teenuse kasumiahel	53
Lisa 2. Küsitlusankeet	54
Lisa 3. Tegevuskava	57
Summary	58

SISSEJUHATUS

Käesolev lõputöö keskendub siseturunduse juhtimise uurimisele teenindusettevõttes rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse näitel. Töös kirjeldatakse uuritavat ettevõtet kui rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksust, kuna antud organisatsiooni poliitika ei luba enda nime avaldamist uurimistöodes, mis on tehtud firmaväliselt. Seega puuduvad töös ka viited, mis näitaksid uuritava ettevõtte nime.

Siseturunduse raames kohtlevad ettevõtted oma töötajaid kui kliente. Selle all mõeldakse seda, et firmad peaksid käituma enda töötajatega täpselt samamoodi, nagu seda tehakse enda klientidega. Seega on tänasel päeval edukatele organisatsioonidele aktuaalne teema, et nad suudaksid rahuldada enda töötajate vajadusi ja ootusi ning suudaksid hoida kõrgel töötajate motivatsiooni. Lisaks sellele tuleb töötajaid säilitada, väärtustada ja arendada ning samuti on tähtis firmasisese kommunikatsiooni edukas toimimine. Siseturunduse aktuaalsust kinnitab näiteks asjaolu, et maailma suur korporatsioonid, nagu Microsoft ja Facebook, käivitasid hiljuti just siseturunduse edendamiseks programmid Microsoft Teams ja Facebook's Workplace (Spenner, 2016). Need programmid on loodud eelkõige kommunikatsiooni ja koostöö parendamiseks, mis on siseturunduses tähtis osa (*Ibid.*). Samuti on siseturundus aktuaalne ka lennunduse valdkonnas, mis on antud lõputöö raames uuritava ettevõtte Eesti kontori tegevusvaldkond. Näiteks avalikustas lennufirma American Airlines eelmine aasta uue reisijatele suunatud kampaania, mille raames loodetakse rõhutada viisakuse ja teistega arvestamise tähtsust. Sama kampaaniat integreeritakse ka American Airlines'i siseturunduse plaani, kuna siseklientidel on suur roll reisijatele positiivse kogemuse jätmises (White, 2016). Sarnane mõtteviis on ka teises tuntud Ameerikas asuvas rahvusvahelises lennufirmas, milleks on Southwest Airlines. Nimelt seavad ka nemad enda töötajad esiplaanile – täpsemalt hinnatakse oma töötajate õnnelikuks olemist klientide rahulolust kõrgemalt (Martin, 2015).

Probleemiks võib pidada siseturunduse põhimõtete ja rolli vähest tundmist ja rakendamist teenindustevõtetes. Sellest tulenevalt sõnastatakse lõputöö laiemaks probleemküsimuseks: kuidas saaksid teenindustevõtted senisest tõhusamalt juhtida siseturundust. Käesolevas lõputöös püütakse sellele probleemküsimusele vastuseid leida rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse näitel. Lõputöö autor leiab, et uurimisprobleemiks uuritavas ettevõttes on siseturunduse liiga vähene kasutamine ja selle mitte piisav hindamine. Uuringu vajalikkust kinnitas ka suulise vestluse käigus uuritava ettevõtte *Account Manager*.

Lõputöö eesmärgiks on teoreetilistele käsitlustele ja uuringutulemustele tuginedes teha ettepanekuid siseturunduse juhtimise parendamiseks uuritavas ettevõttes. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmine uurimisküsimus: kuidas saab rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse siseturunduse juhtimist tõhustada?

Lõputöö uurimisülesanneteks on siseturunduse teoreetiliste käsitluste läbitöötamine, uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine, uuringutulemuste analüüs ja parendusettepanekute tegemine. Siseturunduse hetkeolukorrast ülevaate saamiseks viiakse läbi küsitlus rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuses. Uuring on anonüümne, et anda vastajatele võimalus avaldada enda tegelikku arvamust ning anda ettevõttele siseturunduse juhtimise teemal ausat tagasisidet.

Lõputöös keskendutakse peamiselt erinevatele teadusartiklitele ning lisaks on kasutatud ka siseturundust käsitlevaid raamatuid, nagu C. Grönroos'i raamat *Service Management and Marketing*, J. Kandampully ja D. Solnet'i raamat *Service Management Principles for Hospitality and Tourism*, P. Kotleri ja G. Armstrongi raamat *Principles of Marketing* ja P. Kotleri ja K. L. Kelleri raamat *Marketing Management*. Teadusartiklid on enamasti avaldatud 2006. aastal ja hilisemalt. Lisaks on töös viidatud ka vanematele „klassikutele“, nagu näiteks C. Grönroos, L. L. Berry, A. Parasuraman ja B. Strauss.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimene teoreetiline peatükk on jaotatud kolmeks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate siseturunduse käsitluste arengust ja suundumustest. Olulisemad lõputöö teooria osa märksõnad on siseturundus, siseklient, töötajate rahulolu, õnn ja väärtustamine, siseklientide ja ettevõtte omavaheline kommunikatsioon ja koostöö, klienditeadlikkus ning kvalifitseeritud töötajate

meelitamine, hoidmine ja arendamine. Teine alapeatükk keskendub töötajate ootustele, vajaduste ja heaolule ning kolmandas alapeatükis on juttu siseturunduse juhtimisest. Lõputöö teine peatükk on samuti jaotatud kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade uuritavast ettevõttest ja kirjeldatakse uuringut. Teises alapeatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning kolmandas alapeatükis tehakse uuringu tulemuste järeldused ning ettepanekuid siseturunduse juhtimise tõhustamiseks rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuses. Lõputööl on kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, kolm lisa ning ingliskeelne resüme.

1. SISETURUNDUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Siseturunduse käsitluste areng ja suundumused

Suur osa kaasaegsetest siseturundusega ning siseturistidega seotud uuringutest toetuvad just 20. sajandil saadud uuringu tulemustele ja avaldatud seisukohtadele. Seetõttu kasutatakse ka antud töös siseturunduse ja siseklientidega seotud teooria selgitamisel vanemaid allikaid. 1970-del pakkusid Berry, Hensel ja Burke (1976, lk 8) esmakordselt kõrge teenuse kvaliteedi pakkumise probleemile lahenduseks uut lähenemist – siseturundust. Uurijad leidsid, et erinevate organisatsioonide klientide vajaduste rahuldamine sõltub ettevõtete suutlikusest rahuldada siseklientide vajadusi (*Ibid.*).

Strauss (1995, lk 62) defineeris sisekliente kui ettevõtte enda töötajaid ja see definitsioon on kasutusel ka praegusel ajal. 1970-dest on siseturundusele aga pakutud mitmeid erinevaid definitsioone, mida on täiendatud aja möödudes. Grönroos (1990, lk 222) defineeris siseturundust kui juhtimise strateegiat, mis keskendub klienditeadlike siseklientide loomisele. Lings (2000, lk 28) defineerib siseturundust näiteks kui organisatsioonisisest turutingimuste loomise protsessi, mille eesmärgiks on tagada sisekliendi soovide ja vajaduste täitmine. Gounaris (2006, lk 435) leidis mitmeid erinevaid lähenemisi võrreldes, et siseturundus on sisemiselt suunatud turundusstrateegia, mis keskendub sisekliendi vajadusi rahuldavatele töökohtadele (sisemistele toodetele) eesmärgiga tõsta töötajate töörahulolu ning selle abil saavutada ettevõtte teeninduseesmärgid. Kotler ja Armstrong (2012, lk 240) kirjutasid, et siseturundus on kliendiga kontaktis olevate ja neid toetavate siseklientide motiveerimine ning nende kohandamine töötama meeskonnana, eesmärgiga saavutada suurem kliendirahulolu.

Siseturundus tähendab seega, et ettevõtte turundab ennast vastupidiselt välisturule (olemasolevad ja potentsiaalsed väliskliendid) just organisatsioonisiselt ehk siis olemasolevatele töötajatele. Grönroos (2000, lk 339–340) ütles, et organisatsioon peaks suunama siseturundust neljale põhilisele sihtgrupile, kelleks on tipp juhtkond, keskastme

juhid, klienditeenindajad ja abipersonal. Berry ja Parasuraman (1992, lk 25) kirjutasid, et siseturundusel on oluline roll teenuste turunduse edus, kuna see meelitab, arendab ja motiveerib kvalifitseeritud töötajaid ning hoiab lisaks kõrgel teenuse osutamise nõudeid. Seega saab öelda, et siseturundus aitab juhtidel hallata edukamalt enda alluvaid ja kõikidel klientidega kokkupuudet omavatel töötajatel suhelda nendega paremini ning on tähtis, et siseturundus suunatakse kõikidele siseklientidele. (Šimberová, 2007, lk 471)

Grönroos (1990, lk 222) kirjutas, et siseturundus toimib organisatsioonides kui terviklik juhtimise meetod, mis ühendab erinevad funktsioonid kahel viisil. Esiteks kindlustab siseturunduse edukas rakendamine, et ettevõtte kõikide tasandite töötajad saavad aru, et kogu organisatsioon ja selle erinevad tegevused eksisteerivad klienditeadlikkust toetavas keskkonnas. Teiseks kindlustab siseturunduse toimimine kõikide töötajate valmisoleku käituda teenusele orienteeritud viisil. Sanchez–Hernandez ja Grayson (2012, lk 280) lisasid veel, et on tähtis, et organisatsioonid ja nende juhid ei võta siseturundust kui meedet, mille abil vaadeldakse sisekliente kui ühtset massi. Selle asemel peavad juhid julgustama igat töötajat erinevatel viisidel interaktiivsele töösuhtele, mille eesmärgiks on ühendada üksikisiku ja ettevõtte eesmärgid (*Ibid.*).

Grönroos (2000, lk 334) leidis lisaks veel, et siseturundus hõlmab endas kahte juhtimise protseduuri, milleks on suhtumise ja hoiakute juhtimine ning kommunikatsiooni juhtimine. Suhtumise ja hoiakute juhtimise all pidas uurija silmas siseklientide üldise suhtumise, klienditeadlikkuse ja teenindusmõtelaadi juhtimist. Kommunikatsiooni juhtimise all peab Grönroos silmas, et kõik organisatsioonis töötavad asjalised (juhid, klienditeenindajad ja abipersonal) vajavad informatsiooni, et täita enda kohustusi oma alluvate või välisklientide ees. See tähendab, et nad vajavad näiteks informatsiooni tööülesannete, kaupade ja teenuste omaduste või kliendilubaduste kohta. Lisaks rõhutab uurija ka kahepoolse kommunikatsiooni tähtsust. Grönroos leiab ka, et tihti toimub ettevõtetes ainult ühepoolne kommunikatsioon. Sellise kahepoolse vestluse puudumise tõttu ei mõjuta edasiantav informatsioon töötajaid ning ettevõtte ja selle juhid ei kasuta täielikult ära vajalikku võimalust muuta siseklientide suhtumist ja hoiakut. (*Ibid.*)

Seega ongi siseturunduse idee ettevõtete ning selle töötajate eesmärkide ja sihtide integreerimine, et saavutada kõrgema kvaliteediga teenus. Ühiste eesmärkide ja sihtide

korral saab saavutada maksimaalse soovitud tulemuse, sest kõik asjalised töötavad ühiselt sama lõpptulemuse saavutamise nimel. Seda kinnitavad ka Abzari, Ghorbani ja Madani (2011, lk 152), kes leidsid, et siseturundus aitab läbi motivatsiooni loomise, töötajate mõjutamise ja erinevate oskuste suurendamise parandada ettevõtte konkurentsivõimet. Erinevate eesmärkide ja sihtide korral võib juhtuda, et töö tehakse ära, kuid sellega võivad kaasneda ettevõttes ka negatiivsed aspektid – onupojapoliitika, pettus või vastuhakk kehtestatud normidele. Selle vältimiseks ongi üldiselt kokku lepitud, et ettevõtete välisklientidele mõeldud turunduseesmärkide saavutamiseks peab organisatsioon esmalt rakendama siseturundust. Töötajate vajaduste rahuldamine toob endaga kaasa reeglina tulemusi, mis viivad suurema klientide rahuloluni ning lojaalsuseni. (Amangala & Wali, 2013, lk 2–3)

Siseturundusele on pakutud ka erinevaid liigitusi. Näiteks on siseturunduse temaatikaga seotud kirjanduses viidatud palju Susan K. Foreman ja Arthur H. Money liigitusele. Täpsemalt pakkusid Foreman ja Money (1995, lk 760–761) välja liigituse, mille abil on võimalik saada terviklikum ja teistsuguse lähenemisega arvamusi siseturundusest ja selle rollist ettevõtetes. Uurijad leidsid, et siseturundust ei tohiks vaadelda kui tegevust, mida kogu organisatsioon rakendab tervikuna kõikidele enda töötajatele. Foreman ja Money kirjutasid, et sageli ei rakenda siseturundust kogu organisatsioon, vaid seda teevad ainult mõned osakonnad või rühmad ettevõtte sees. Sarnaselt sellele arvasid nad ka, et sageli ei ole siseturunduse sihtmärgiks enamuse ettevõtte töötajaskonnast, vaid just kindel osakond või kindel grupp töötajaid. Liigitamiseks tuleb keskenduda kahele lihtsalt punktile – kes teeb siseturundust ja kellele on siseturundus suunatud. Nende punktide abil saab siseturunduse jagada neljaks (vt Joonis 1) – üks osakond/rühm teeb siseturundust teisele osakonnale/rühmale, kogu organisatsioon turundab ennast kindlatele osakondadele/rühmadele, osakonnad/rühmad teevad siseturundust kogu organisatsioonile ning kogu organisatsioon tervikuna teeb siseturundust iseendale (on nii turundaja kui ka turg). (*Ibid.*)

Kes teeb siseturundust?	Organisatsioon	II	IV
	Osakond/rühm	I	III
		Osakond/rühm	Organisatsioon
		Kellele tehakse siseturundust?	

Joonis 1. Siseturunduse liigitus (autori koostatud). Allikas: Foreman & Money, 1995, lk 760.

Joonis näitab, et esimeseks siseturunduse liigiks on Foreman ja Money (1995, lk 760–761) arvates olukorrad, kus kindel osakond või rühm inimesi organisatsioonis on turundajaks ning teine osakond või rühm inimesi kliendiks. Näiteks olukorrad, kus kõnekeskuse erinevad osakonnad (näiteks otsemüügi osakond ja püsiklientide osakond lennunduses) on omavahel pidevas suhtluses ning informatsiooni vahenduses eesmärgiga teavitada kõiki sisekliente võimalikest uuendustest. Lisaks soodustab selline koostöö organisatsiooni väärtuse suurenemist, mis omakorda aitab kaasa kõrgema kvaliteediga teenuse pakkumisele (Grace & Lo Iacono, 2015). Teiseks liigiks on olukorrad, kus turundajaks on organisatsioon ise ning kliendiks kindel osakond või rühm. Selle eesmärgiks on reeglina, et siseturunduse sihtgrupiks valitud osakond või rühm toetaks või võimendaks mingit kindlat organisatsiooni poolt tehtud algatust. Kolmandaks liigiks on olukorrad, kus kindlad osakonnad või rühmad turundavad kogu organisatsioonile. Osakond, kes kogu organisatsioonile siseturundust tegema peab, on näiteks personaliosakond. Neljanda liigi puhul on organisatsioon nii turg kui ka turundaja. Selline siseturunduse liik on saanud kõige enam tähelepanu teemakohases kirjanduses. Uurijad arvavad, et neljas liik vajalik eesmärgiga tagada, et organisatsioon meelitaks, valiks ning säilitaks parimaid töötajaid. Lisaks aitab see kaasa sellele, et töötajad näevad, hindavad ja väärtustavad oma rolli kõrgetasemelise teenuse osutamises. (Foreman & Money, 1995, lk 760–761)

Bekkers ja Van Haastrecht (viidatud Lings & Brooks, 1998, lk 329–330 vahendusel) pakkusid aastal 1993 aga hoopis välja, et siseturundusele saab läheneda kolmel erineval viisil. Nendeks on olukorrad, kui ettevõttes toimub informatsiooni vahetus või suhtlemise protsess hierarhiliselt, on suunatud organisatsioonilt kõikidele töötajatele või toimub tarneahelas osalevate asjaliste vahel. Ettevõtted peavad tuvastama, et sisekliendid ja firmasisesed tarnijad on tähtsad lülid üldistes turundustegevustes. Selle abil on võimalik analüüsida nende asjaliste omavahelist suhtlust ja selgitada välja võimalused toote või teenuse parandamiseks. Omavaheline suhtlus antud kontekstis võib toimuda erinevate osakondade vahel organisatsiooni väärtusahelas või saab alguse organisatsiooni struktuuris kõrgemal olevast üksusest ja on suunatud kõikidele alaüksustele. (*Ibid.*)

Organisatsioonid peavad nägema vaeva, et oma töötajate vajadusi ja ootusi rahuldada. Šimberová (2007, lk 471–472) leidis, et ettevõtted on muutunud viimastel aastakümnetel kinniste turuplatside sarnaseks ning töötajatest on saanud nende turuplatside kliendid. Vajaduste ja ootuste mitterahuldamise korral leiab inimene endale uue ja sobivama turuplatsi ehk tööandja. Lisaks on töötajatel võime mõjutada teisi samas organisatsioonis töötavaid inimesi, mis omakorda mõjub välisklientide rahulolule. Üks rahulolematu töötaja levitab enda pahameelt ja negatiivse emotsiooni levimisel võivad olla organisatsioonile halvad tagajärjed, näiteks töötajate lahkumine ettevõttest. Eduka siseturunduse abil on võimalik selliseid olukordi vältida, kuna selle abil saadud tulemused rikastavad organisatsiooni väärtust ja erilisust nii töötajate ja investorite kui ka klientide jaoks. (*Ibid.*)

Teenusepakkujatel on võimalus pakkuda meeldejäävaid ja positiivsed kogemusi klientidele just läbi oma eri- ja isikupärade. Inimlik aspekt kliendiga kokkupuutumisel on see, mis eristab ühte organisatsiooni teisest samat toodet või teenust pakkuvast ettevõttest. Sarnased teenusepakkujad, näiteks viie täрни hotellid, rahvusvahelised lennufirmad jpm., pakuvad klientidele ühesuguseid teenuseid ja mugavusi, lennufirmad opereerivad samade lennukitüüpidega samu marsruute ja hotellid omavad võrreldavaid rajatisi, kuid inimlik puudutus on see, mis võib eristada sellised teenusepakkujad üksteisest. Seega on töötajatel võimalus, olenemata sarnasest tootest/teenusest, jätta enda ettevõttest klientidele meeldejääv ja teistest elamusest erinev mälestus. (Kandampully & Solnet, 2015, lk 184)

Siseturunduse abil motiveeritud ja rahuldatud vajadustega töötajate omamisega saab organisatsioon suurema tõenäosusega rohkem kasumit (Heskett *et al.*, 2008, lk 121). Seetõttu on oluline, millise strateegiaga organisatsioonid turul tegutsevad. Liao *et al.* (2009, lk 372) kirjutasid, et teenindusorganisatsioonidel on kaks peamist tegevusstrateegiat. Esimese strateegia korral keskendutakse kulude minimaliseerimisele ning kasutatakse masstootmist tehnoloogia abil. Teise strateegia korral keskenduvad organisatsioonid kõrge kvaliteediga teenuse pakkumisele eesmärgiga luua pikaajalisi suhteid välisklientidega. Erinevalt kõrge kvaliteediga teenust pakkuvatele ettevõtetele on kulude vähendamise strateegiat rakendavates organisatsioonides suurem võimalus, et sise- ja väliskliendid on rahulolematud. (Liao *et al.*, 2009, lk 372)

Sanchez-Hernandez ja Grayson (2012, lk 284–296) leidsid, et siseturundusel on tugev seos ka korporatiivse vastutusega. Korporatiivne vastutus tähendab, et ettevõtte või selle esindaja (siseklient) tegevus oleks kooskõlas eetiliste põhimõtete ja käitumisega, näiteks ausus ja teiste austamine (Definiton of Corporate Responsibility, 2017). Nimelt leidsid Sanchez-Hernandez ja Grayson, et ilma töötajate elukvaliteedi parandamisele keskenduva „hea ettevõttesisese tooteta“ on firmadel piiratud lootus kaasata sisekliente investeerima aega ja vaeva korporatiivse vastutuse teemadesse. Hea ettevõttesisese toote tekitamiseks toovad uurijad esile kaks peamist võimalust – organisatsioon peab arendama paremaid sisemisi tooteid ja teenuseid ning tuleb tagada, et ettevõtte sisepoliitika ja –turundus on kooskõlas välisturundusega. Lisaks rõhutavad uurijad juhtide tähtsat rolli siseturunduse rakendamises. Siseturundus võimaldab juhtidel avastada ja lõigata kasu siseklientide potentsiaalset, näiteks sotsiaalsest, keskkonnaalasest jpm. (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012, lk 284–296)

Siseturundus keskendub firma personalile, nende motiveerimisele ning rahulolule. Kokkuvõttes saab väita, et siseturundus on organisatsioonidele kasulik meede. Seda edukalt rakendades saavad ettevõtted rõhutada klientidele oma eripärast ning lisaks täita enda eesmäärke. Ettevõtte, mis hoiab enda töötajad rahulolevatena ning klienditeadlikena, pakub suurema tõenäosusega kõrgema kvaliteediga teenust ja tänu sellele võib suurened ka kasum.

1.2. Siseklientide ootused, vajadused ja heaolu

Tänapäeval annavad organisatsioonidele teeninduse valdkonnas konkurentsieelise olemasoleva tööjõu suhtumine, oskused ja teadmised. Seetõttu peavad ettevõtted turul üksteisega andekate töötajate nimel konkureerima. Firmad peavad andeka tööjõu meelitamiseks, arendamiseks, motiveerimiseks ja säilitamiseks pakkuma töökohti (tooteid), mis nende vajadusi rahuldavad. Kui sisekliendid tajuvad, et organisatsiooni kultuuris jääb puudu näiteks entusiasmist, meeskonnatööst, kommunikatsioonist või koolitustest, kajastub see ka nende enda töös. See omakorda kahandab organisatsiooni poolt pakutavad teenusekvaliteeti. (Kandampully & Solnet, 2015, lk 184)

Seega peaks teenusepakkujate esimene tähelepanu olema suunatud enda teenindavale personalile – siseklientidele. Sisekliente tuleb kohelda nii, nagu ettevõtte tahab, et nende väliskliente koheldakse. Juhtkonna peamine ülesanne on lisaks ka müüa ettevõtte teenuse konseptsioon maha enne kliente just töötajatele, tähtsaimaks sihtgrupiks on klientidega otsest kokkupuudet omav personal. Selleks on tarvis juhtkonnal edukalt rakendada siseturundust, sest see aitab luua siseklientidega usalduse ja tugeva suhte. (Kandampully & Solnet, 2015, lk 106–107)

Organisatsioonide jaoks on seega oluline, et nii personal kui kliendid väärtustaksid neid. Klientidele väärtuse loomise protsessis on aga väga tähtis roll ettevõtte töötajatel (Koppitsch *et al.*, 2013). Seega on organisatsioonide jaoks tähtis, et oma töötajad neid väärtustaksid. Kui ettevõtte keskendub siseklientide väärtustele, muutuvad töötajad firma jaoks sarnaselt tähtsaks varaks kui seda on väliskliendid (Kandampully & Solnet, 2015, lk 183–184). Siseklientide väärtuse tõstmine on võimalik nende vajaduste – majanduslike, psühholoogiliste ja sotsiaalsete – eduka rahuldamise teel. Peale seda saavad organisatsioonid koostöös siseklientidega keskenduda ka enda väärtusele klientide seas. Ettevõtte saab mõjutada, kuid mitte ise tõsta enda väärtust klientide seas, sest see on määratud ning sõltuv just klientidest endast (Grönroos & Voima, 2012, lk 146). Väärtuse tõstmiseks on väga tähtis organisatsioonide ning siseklientide kahepoolne koostöö. (Grace & Lo Iacono, 2015, lk 560–563)

Siseturunduse seisukohast on väga tähtsal kohal sisekliendid ning nende ootused, vajadused ja heaolu. Selleks, et organisatsiooni töötajad oleksid orienteeritud klientide

rahulolule ja turul toimuvale, peab ettevõtte suunama enda orientatsiooni siseklientidele (Conduit & Mavondo, 2001, lk 19). Ettevõtte tugevamaks muutmisele ja kasumi hoidmisele ning suurendamisele aitab suurel määral kaasa siseklientide rahulolu, lojaalsus ning motiveeritus. Sisekliendid vajavad organisatsiooni eesmärkidele pühendumiseks juhtide poolset kaasamist otsuste tegemisse, toetust ja julgustust ning on tähtis, et neil ei tekiks tunnet, et ettevõtte investeerib siseklientidesse vaid enda kasusaamise eesmärgil (Conduit, Matanda ja Mavondo, 2014, lk 1345). Töötajate rahulolu tase mõjutab ka nende lojaalsuse taset, mis omakorda mõjutab nende produktiivsust – töötajate treenimine on kulukas ning kogenud siseklient suudab reeglina sama ajaga teha suuremas mahus tööd, kui seda suudab uus ja kogenematu töötaja. (Heskett *et al.*, 2008, lk 121)

Produktiivsel sisekliendil on positiivne mõju ettevõtte väärtusele ning see aitab kaasa väliskliendi rahulolu suurendamisele, mis mõjub omakorda positiivselt kliendi lojaalsusele. Lojaalne klient valib korduvalt sama ettevõtet ja tänu sellele suureneb organisatsiooni tulu, sest sellise kliendi peale kulub ettevõttel vähem raha (näiteks reklaam). Töötajate motiveerimisega ning nende vajaduste rahuldamisega tekitab ettevõtte endale soodsamad tingimused, et saavutada kõrgem teenusekvaliteet, kõrgem välisklientide rahulolu ja suurem produktiivsus ning kasum (Ahmed & Rafiq, 2003). Sellise olukorra saavutamisele aitab kaasa siseturunduse ideede rakendamine. Illustreeriv joonis on kättesaadav Lisa 1 alt. (Heskett *et al.*, 2008, lk 121)

Siseturunduse seisukohast on samuti tähtis, et ettevõtted kohtleksid eesmärkide püstitamisel nii sise- kui väliskliente võrdselt. See aitab ettevõtetel toota motiveeritud ning klienditeadlikke töötajaid igal tasandil organisatsioonis. Samuti on tähtis, et töötajaid kaasatakse organisatsiooni olemasolevasse ning planeeritavasse turundustegevusse. Näiteks tegeleb uuritav firma praegu ülemaailmse rebrändimisega ning Gotsi, Andriopoulos ja Wilson (2008) rõhutavad just personali tähtsust selle erinevates protsessides. Lisaks sellele tuleb ettevõtetel sisekliente ka teavitada, et just nendel on organisatsioonis juhtiv roll turundustegevuste rakendamisel. Oluline on, et töötajad mõistaksid ettevõtet ja ettevõtte püüdlusi ning oleks sellele pühendunud. Selleks peab firma edukalt rakendama sisekommunikatsiooni ning samuti tegema kindlaks ja rahuldama siseklientide ootusi ja vajadusi. (Proctor, 2010, lk 257)

Ühed peamised sisekliendide vajadused on majanduslikud – palk, boonused ja erinevad kompensatsioonid. Uuringud näitavad, et töötasul on küll seos üldise töörahuloluga, kuid see ei ole sisekliendide jaoks kõige peamine. Judge ja teiste poolt (2010, lk 160–163) läbiviidud uuring näitas, et uuritavatest organisatsioonides ei olnud palgatasemel paikapanevat seost töö- ega palgarahuloluga. Seega tõdesid uurijad, et samas organisatsioonis ei olnud erinevat palka teenivate töötajate töörahulolu väga erinev. Vasconcelos (2008, lk 1247) leidis samuti, et töö tähendab rohkem kui lihtsalt materiaalsed hüved. Sama tõdesid ka Ahmed ja Rafiq (viidatud Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012, lk 283–284 vahendusel) väites, et töökoht kui toode nõuab lisaks rahalisele tasule ka muude tegurite kaalumist, nagu koolitusvajadused, vastutuse tase, töökeskkond, karjäärivõimalused ja osalemine otsuste tegemisel. On väga tähtis, et inimene on rahul enda tööga ning organisatsioonid peavad saama aru, et töörahulolu saavutamiseks ei ole kõige tähtsam rahuldada sisekliendide majanduslikke vajadusi. (Judge *et al.*, 2010, lk 160–163)

Lisaks majanduslikele vajadustele on siseklientidel ka psühholoogilised ning sotsiaalsed vajadused, näiteks tunnustus, arenemisvõimalused, kaasatus, mõjuvõim, informatsiooni kättesaadavus, töötingimused, omavahelised suhted jpm. Erinevate psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega saavad ettevõtted töötajatele näiteks kindlustada, et neid hinnatakse kui väärtuslikke organisatsiooni liikmeid ja et nende panus ettevõttesse on vajalik – et töötajatel on mõjuvõim. Psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega saavad organisatsioonid suurendada nii üksikisiku kui kogu meeskonna motivatsiooni. (Seibert *et al.*, 2011, lk 983–998)

Lisaks on tähtis, et sisekliendid saavad võimaluse osaleda enese arendamiseks ettevõtte poolt organiseeritud koolitustel ja erinevatel treeningutel. Conduit, Matanda ja Mavondo (2014, lk 1345) leidsid enda uuringus samuti, et on tähtis, et ettevõtted hindaksid ja kasutaksid maksimaalselt ära võimalust investeerida sisekliendide koolitamisega ja seda just töötajate enda, mitte organisatsiooni kasu eesmärgil. Lisaks sellele vajavad töötajad pidevalt juhtidelt tehtud töö ja tulemuste kohta tagasisidet ja tunnustust. Samuti peavad juhid kasutama saadaval olevaid eelnevalt nimetatud võimalusi, nagu tagasiside, sisekliendide arendamine, toetus, töötajate kaasamine jne., ära maksimaalselt, kuna need on väga olulised motivatsiooni tekitamises ja suurendamises (Albrecht, 2015, lk 70–71).

Juhid peavad olema enda alluvatele eeskujuks ja informeerima töötajaid ettevõtte strateegilistest eesmärkidest, kuna see võimaldab siseklientidel näha oma töö väärtust ja seeläbi suurendada enda tähenduslikkust. (Seibert *et al.*, 2011, lk 983)

Fu (2013, lk 55–56) leidis enda läbiviidud uuringus, et siseturunduse edukas rakendamine organisatsiooni juhtide poolt aitab siseklientidel sooritada paremini neile määratud ülesandeid. Lisaks sellele mõjub see positiivselt ka siseklientide taatele esindada ettevõtte soovitud imagot enda hoiakutes ja tööülesannete täitmisel. Ehk teisisõnu muudavad sisekliendid tööd tehes teadlikult oma emotsionaalseid reaktsioone nii, et välisklientidega kokkupuutel suheldakse siiralt, mitte pealiskaudsete emotsioonidega. Tänu sellele on organisatsiooni sise- ja väliskliendid lähedasemad. Seega kinnitab ka Fu poolt läbiviidud uuring, et sise- ja välisklientide rahulolu on tugevas omavahelises seoses. (*Ibid.*)

Sise- ja välisklientide läheduse ja töötajate emotsioonide ja üldise suhtumise tähtsust klientidega kokkupuutumisel kinnitab enda läbiviidud uuringus ka Oakley (2012, lk 1097–1108). Rahulolevad ja motiveeritud töötajad, kes pakuvad kõrge kvaliteediga teenust, tekitavad klientide jaoks suurema tõenäosusega väärtust. Lisaks sellele otsivad sellised sisekliendid ka ise võimalusel viise, kuidas parendada erinevaid protsesse ja suurendada klientide rahulolu ja ettevõtte väärtust nende jaoks. Oakley leidis enda uuringutulemustes, et töötajate motiveeritus on oluline muutuja, mis siseklientide turundusele suunatud käitumist mõjutab. Uuriija väitis, et siseklientide motivatsioon on otseselt seotud nende suhtumisega välisklientidesse. Seega peavad ettevõtete juhid nägema vaeva, et sisekliendid oleksid rahulolevad ja motiveeritud ning kohandama töötajaid mõtlema turu- ja kliendipõhiselt. (*Ibid.*)

Siseklientide vajaduste ja ootuste rahuldamine on siseturunduses kaalukas roll. Selle eduka rakendamisega on firmadel võimalik tekitada endale konkurentsieelis tööjõuturul. Kvalifitseeritud personali leidmiseks, hoidmiseks, arendamiseks ja motiveerimiseks on organisatsioonidel vaja pidevalt arendada siseklientidele pakutavad tooted, sest vastasel juhul võib inimene lahkuda ja otsida endale uue tööandja. Lisaks saab kinnitada, et organisatsioonid peaksid suhtuma enda töötajatesse ning kohtlema neid viisil, nagu tehakse seda oma klientuuriga.

1.3. Siseturunduse juhtimine

Kaalukas roll siseturunduse edukal rakendamisel ning selle juhtimisel organisatsioonides on juhtidel. Üldiselt arvatavakse, et hea ettevõtte, kus töötada, on just edukalt siseturundust praktiseeriv organisatsioon (Vasconcelos, 2008, lk 1258). Grönroosi (1990, lk 230–234) sõnul ei ole kindlaid tegevusi, mida peab organisatsiooni siseturunduse programm sisaldama. Siiski nimetab ta neli tüüpilist siseturundustegevust, millele juhid enamasti tähelepanu pööravad. Need tegevused on töötajate treenimine ja koolitamine, töötajate kaasamine ettevõtte igapäeva tegevustesse ja otsustesse, informatsiooni levitamine organisatsioonis ja töötajate motiveerimine. Nimetatud tegevuste olulisust kinnitavad ka uuemad uuringud, näiteks rõhutavad Conduit, Matanda ja Mavondo (2014) ning Kandampully ja Solnet (2015) koolituste, Jun ja Cai (2010) ning Kandampully ja Solnet (2015) kommunikatsiooni, Abzari, Ghorbani ja Madani (2011) ning Oakley (2012) motivatsiooni ja Albrecht (2015) töötajate kaasamise tähtsust. Lisaks rõhutab Grönroos ka personaliosakonna rolli, kuna sobiva personali leidmine ettevõttesse on väga oluline. (Grönroos, 1990, lk 230–234)

Klienditeenindajad on enamasti klientidele esimesed organisatsiooni esindajad. Seetõttu on just neil väga tähtis osa kliendi ja ettevõtte omavahelise suhte loomisel ning kliendi jaoks väärtuse tekitamisel. Väärtuse tähtsust rõhutati juba eelnevalt ning seda kinnitavad ka mitmed erinevad uurijad (Koppitsch *et al.*, 2013; Grönroos & Voima, 2012; Grace & Lo Iacono, 2015). Seega, nagu eelnevalt mainitud, peavad organisatsioonide juhid hoolitsema selle eest, et klienditeenindajad oleksid motiveeritud ja saavutaksid võimalikult kõrge sooritustaseme. Kuna siseklientide motivatsioon levib juhtidelt esmatasandi töötajatele, peab ettevõtte juhtkond hoolitsema selle eest, et firma juhid oleksid motiveeritud. Kui juhid usuvad ja jagavad organisatsiooni eesmärke ja on motiveeritud nende saavutamiseks, võib see levida kiirelt edasi ka juhtide alluvatele. Seetõttu on tähtis, et ettevõtte suunaks motivatsiooni kasvuks mõeldud tegevusi ja/või uuendusi ka esmatasandi töötajate kõrvalt juhtidele. (Wieseke, Kraus, Alavi, & Kessler-Thönes, 2011, lk 227)

Juhtidel tuleb aga silmas pidada, et siseturunduse programmi kujundamisel ning rakendamisel on esmatähtis, et kuulatakse sisekliendi tagasisidet ning soovitusi. Seda

sellepärast, et siseklient on organisatsiooni teenuse kvaliteedi lõplik hindaja. Jun ja Cai (2010, lk 216–219) leidsid enda uuringus, et teenuse kvaliteedi ja sisekliendi rahulolu vahel on tugev seos ning seda kinnitavad nende sõnul ka varasemad samal teemal läbiviidud uuringud. Seega saab väita, et töötajate rahulolu suureneb, kui sisemised teenusepakkujad neile pidevalt kõrge tasemega teenust pakuvad, mida toetab ka Ehrhart *et al.* (2011, lk 429) poolt tehtud uuring ja selle tulemused. See omakorda mõjub positiivselt ettevõtte jätkusuutlikusele, kuna sise- ja välisklientide rahulolu oma omavahel tugevas seoses. Sellise olukorra saavutamiseks peavad juhid hoidma oma alluvatega häid ja avatud suhteid, olema omavahel pidevas kommunikatsioonis ja rõhutama meeskonnatöö olulisust. Lisaks on tähtis, et igaks vajalikuks ülesandeks on ettevõttes sobiv ja pädev personal, kes saavad võimalike raskete olukordadega professionaalselt hakkama. (Jun & Cai, 2010, lk 216–219)

Siseturunduse juhtimise seisukohast on vajalik see integreerida organisatsioonikultuuri, kuid selleks peab juhtkond olema teadlik ja näitama välja arusaama, et ettevõtte jätkusuutlikus sõltub sellest, millisel määral omavad ja jagavad ühiseid väärtushinnanguid just firma töötajad. Siseturunduse edukus võib ka sõltuda sellest, kuidas juhid vastava filosoofia sisekliendile sisse harjutavad. Sellise filosoofia edukas rakendamine võib viia väiksema tööjõu voolavuseni, madalamate koolituskuludeni ning võimaluseni arendada ühiseid eesmärke ja väärtusi. (Proctor, 2010, lk 258–259) Erinevad siseturunduse rakendamise võimalused organisatsioonis on näiteks järgnevad (*Ibid.*):

- tagada töötajatele sobiv väljaõpe, et võimaldada neil täita organisatsioonis enda rolle ja kohustusi;
- informeerida töötajaid ettevõtte missioonist ning nende rollist selle täitmisel;
- tagada informatsiooni- ja suhtluskanalite efektiivne toimimine;
- viia läbi regulaarseid uuringuid töötajate vajaduste ning rahulolu teemadel;
- hoida ülevaadet tööandja ja töötaja omavahelisest suhtlusest;
- kasutada erinevaid turundusvahendeid hindamaks siseklientide soove ja vajadusi;
- julgustada juhte keskenduma töötajate teadmistele, oskustele ja suhtumisele ning osalema ka nende arengustrateegiate tegemisel;
- luua töökeskkond, mis julgustab sise- ja väliskliendi omavahelist suhtlust;
- julgustada avatud uste ja avaliku informatsiooni poliitika loomist;

- kasutada ettevõtte sisevõrgus infolehti jms. eesmärgiga tagada töötajatele ligipääs kasulikule informatsioonile;
- teha koosolekuid või seminare, et selgitada siseklientidele tähtsaid organisatsiooniga seotud küsimusi;
- selgitada töötajatele, miks ja kuidas tööülesandeid täita;
- selgitada töötajatele, kuidas nende panus avaldub ettevõttele tervikuna ning ka teistele osakondadele;
- informeerida töötajaid organisatsioonisisestest uuendustest;
- julgustada sisekliente katsetama uusi ideid;
- julgustada töötajaid kasutama kvaliteedijuhtimise meetodeid;
- luua teenus, mis võimaldab sisekliendil esitada küsimusi, küsida nõu või anda tagasisidet;
- luua võimalus töötajatel teha ettepanekuid klienditeeninduse arendamiseks organisatsioonis;
- anda töötajatele tööga seotud tagasisidet.

Grönroos (2000, lk 345–348) rõhutab ka töötajate jõustamise tähtsust. Siseklientide jõustamine tähendab seda, et organisatsioon ja juhid lubavad ja julgustavad klienditeenindajaid võtma kindlates piirides vastu ise tähtsaid otsuseid. Grönroos leiab, et edukalt rakendatud töötajate jõustamine siseturunduse protseduuride osana võib mõjutada siseklientide üldist töörahulolu. See omakorda mõjutab positiivselt personali klienditeeninduse kvaliteeti ning nende turundaja rolli kliendiga kokkupuutudes. Jõustamise toimimiseks organisatsioonis on vaja, et juhtide ning alluvate vahel oleks usaldus – see tähendab, et juhid ja alluvad austavad üksteise oskust analüüsida olukordi ja teha otsuseid. Lisaks sellele on esmatasandi personalil jõustamise toimimiseks vaja juhtide pidevat toetust ja vajadusel ka abi. (*Ibid.*)

Lisaks eelnevatele aspektidele leiab Vasconcelos (2008, lk 1247–1260), et siseklientide jaoks on väga oluline ka õnne tundmine töökohas. Kuna õnn on elu üks eesmärkidest, siis peab iga töötajate heaolust hooliv organisatsioon sellega arvestama ka siseturunduses. Vasconcelos rõhutab, et ettevõtted peavad just siseturunduse strateegiat väljatöötades pidama silmas töötajate õnnelikuna hoidmist, kuna selle abil on võimalik firmas hoida

ning ka motiveerida väärtuslikemaid töötajaid. Inimesed töötavad meelsamini organisatsioonides, kes oma siseklientidest ja nende õnnelikuks olemisest tõeliselt hoolivad. Sellistes organisatsioonides esineb ka suure tõenäosusega vähem tööjõuvoolavust. (*Ibid.*)

Wieseke *et al.* (2009, lk 126) rõhutavad samas ühtsustunde tähtsust. Uurijad leiavad, et sisekliendid, kes samastavad ennast klientidele orienteeritud organisatsioonide eesmärkidega, on rohkem klienditeadlikud. Wieseke ja teised leiavad isegi, et juhtide poolt ühtsustunde tekitamine töötajate seas peaks olema siseturunduse lõppeesmärk. Nagu eelnevalt töös kirjutatud on väga oluline, et sisekliendid väärtustaksid enda organisatsiooni (Grace & Lo Iacono, 2015, lk 560–563) ning et juhid oleksid enda alluvatele eeskujuks (Seibert *et al.*, 2011, lk 983). Neid omavahel ühendades leiavad Wieseke *et al.* (2009, lk 139), et inspireerivate väärtustega organisatsioonikultuur, mida juhid edukalt alluvatele edastavad, aitab luua klienditeadlikumat ja lojaalsemat tööjõudu. (Wieseke *et al.*, 2009, lk 126–139)

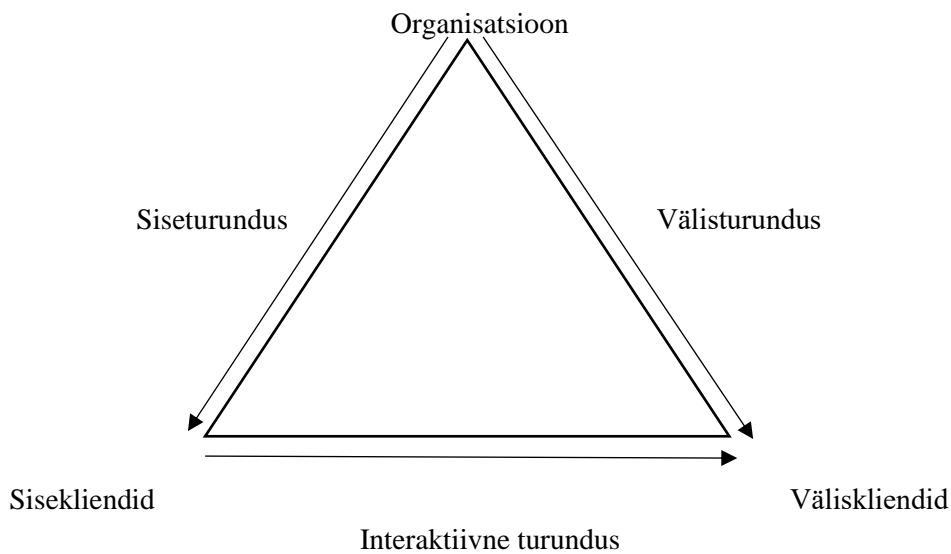
Lisaks esmatasandi ja klientidega otsest kokkupuudet omavatele töötajatele aitab siseturundus ka tõsta ja/või hoida organisatsioonis töötavate erinevate tasandite juhtide motivatsiooni ja heaolu. Lambert (viidatud Kaurav *et al.*, 2015, lk 315 vahendusel) leidis näiteks, et ka mitmeid tähelepanu vajavaid juhtkonna probleeme on võimalik lahendada laiema siseturunduse konseptsiooni kasutusele võtmisega. Sellised probleemid on näiteks (*Ibid.*):

- siseklientide organisatsiooniline ja personaalne suunamine kvalifitseeritud töötajate säilitamise tarbeks organisatsioonis;
- omavahelised suhted juhtkonna vahel, kes töötab samade kogemuste ja oskustega majandusliku elavdamise eesmärgil;
- nii sise- kui ka välisklientidele meeldiva organisatsiooni brändi loomine;
- produktiivsuse tõstmine osalemise teel, mis vajab head juhtimist, protsesse ning pühendumist kõikidelt osalistelt.

Grönroos (1990, lk 225–229) leiab veel, et eduka siseturunduse rakendamisega saavad organisatsioonide juhid muuta siseklientide rolli ettevõttes, muutes nad nn. osalise tööajaga turundajateks (*part-time marketer*). Siseklientide erinevate rollide (näiteks

klienditeenindaja, kes peab olema samaaegselt ka turundaja ja müüja) tähtsust organisatsioonis kinnitavad enda läbiviidud uuringuga ka Conduit, Matanda ja Mavondo (2014, lk 1345). Ettevõtete juhid peavad aitama enda töötajatel õppida selgeks klientidega suhtlemine, kuna kliendiga kontakti astumise hetkel on need töötajad interaktiivsed turundajad (Kotler ja Armstrong, 2012, lk 241). Selliseid osalise tööajaga turundajaid on tavaliselt ettevõttes ka kõige rohkem – nendeks võivad olla näiteks kõik firma esmatasandi sisekliendid ehk iga töötaja võib olla organisatsiooni reklaamimees. Seetõttu on organisatsioonile väga tähtis, et sellised sisekliendid oleksid motiveeritud, et pakkuda välisklientidele suunatud ning positiivsetele tulemustele keskenduvat teenust. Motiveerituse hoidmiseks ja/või tõstmiseks peab ettevõtte tegema kindlaks, et sisekliendid on teadlikud kõikidest muudatustest ja uuendustest, mis organisatsioonis parasjagu toimuvad. Osalise tööajaga turundajad, kes ei ole enda töös motiveeritud, ei saa täita enda rolli organisatsioonile kasulikul viisil ning sellel võib olla negatiivne mõju nii siseklientide kui ka välisklientide üldisele rahulolule. (Grönroos, 1990, lk 225–229)

Seega saab väita, et selleks, et organisatsiooni turundus edukalt toimiks, peab ettevõtte olema pädev interaktiivses, sise- ja välisturunduses. See tähendab, et organisatsioon turundab enda tooteid, teenuseid ja hindasid välisklientidele ning samal ajal rakendab edukalt ettevõttes siseturundust. Lisaks sellele, et firma tervikuna ennast turundab, tegeleb sellega ka personal, kes klientidega kokkupuudet omab. Interaktiivne turundus tähendabki töötajate oskust kliente teenindada ehk rahuldada nende ootusi ja vajadusi. Selgitus on nähtav järgnevalt jooniselt (Joonis 2). (Kotler & Keller, 2012, lk 365)



Joonis 2. Turunduse kolmnurk (autori koostatud). Allikas: Kotler & Keller, 2012, lk 365.

Ettevõtete juhtidel on seega töötajate rahulolu saavutamiseks, selle hoidmiseks ja tõstmiseks võimalik kasutada mitmeid erinevaid taktikaid ning strateegiaid. Nagu eelnevalt mainitud saab lisaks sisekliendide majanduslikele vajadustele rahuldada ka psühholoogilisi ja sotsiaalseid vajadusi, näiteks parandada kontorites valitsevat füüsilist keskkonda või parendada/arendada organisatsioonis kasutusel olevat töödejaotuse ning protseduuride struktuuri jpm. Ka sellised vähem kulukad lahendused, mida piiratud ressursside korral kasutada saab, on kasutoovad nii ettevõtte omanikele, juhtidele, töötajatele kui ka klientidele. Organisatsioonidel tuleb lisaks ka silmas pidada, et sise- ja väliskliendile suunatud tegevused peavad olema tasakaalus, kuna mõlemad on omavahel tihedalt seotud ning kujundavad teineteist nii otseselt kui ka kaudselt. (Pantouvakis, 2012, lk 190–191)

Siseturunduse juhtimisel ning selle rakendamisel ettevõtetes on kandev roll just juhtidel. Juhid peavad olema enda alluvatele eeskujuks ning panustama meeskonnatöö arendamisse ning ühtsustunde loomisesse. Kui juhid tulevad sellega toime, on lisaks veel edukad suhtlejad ja motiveerijad ning suudavad siseklientidele teha selgeks nende rolli ja selle olulisuse (näiteks interaktiivse turundaja roll), mõjub see suure tõenäosusega positiivselt ka kõikidele asjalistele ning selle tulemusel samuti üldisele teeninduskvaliteedile ja kliendirahulolule.

2. RAHVUSVAHELISE KÕNEKESKUSE EESTI ÜKSUSE SISETURUNDUSE JUHTIMISE UURING

2.1. Rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse siseturunduse juhtimise uuringu kirjeldus

Uuritavast ettevõttest ja selle tegevusest antakse ülevaade vastavalt lõputöö autori enda teadmistele. Seda seetõttu, et nagu eelnevalt mainitud, ei luba firma avaldada antud lõputöös enda nime. Sellepärast ei saa töös viidata ka näiteks ettevõtte koduleheküljele.

Uuritav ettevõtte on äriprotsesside allhangetega tegelev suurkorporatsioon, kellel on kontorid väga paljudes erinevates riikides üle maailma. Organisatsiooni peakontor asub Ameerika Ühendriikides. Eestis asub ettevõtte ainuke kontor Tallinnas, kus pakutakse kõnekeskuse teenust (klienditeenindus ja mitmed *back-office* tööd) ühele suurele Euroopast lendavale rahvusvahelisele lennufirmale. Kontor ise on Tallinnas eksisteerinud juba üle 15-ne aasta, kuid umbkaudselt kaks aastat tagasi toimus omaniku muudatus ning kontor osteti ära uuritava ettevõtte poolt.

Tallinna kontoris töötab kokku umbkaudselt 120–130 inimest mitmest erinevast riigist. Kontoris pakutakse lennufirmale teenust näiteks inglise, saksa, soome, itaalia, hispaania, prantsuse, poola, vene ja eesti keeles. Teenust pakutakse tavaklientidele, reisibüroodele ja vajadusel ka teistele lennufirmadele. Ettevõttes on lihtne struktuur. Kontoril on oma direktor (*Site Director*) ning ka Eesti kontori juht (*Account Manager*). Osakonnad on jagunenud järgnevalt: ettevõttes on personali- ja kvaliteediosakond, raamatupidamise, tööjõujuhtimise ja kolm erinevat klienditeenindusega tegelevat osakonda. Lisaks on Tallinna kontoris ka kontori haldaja (*Facility Manager*) ning IT-probleemidega tegelev isik.

Ettevõtte visioon on olla eelistatud pakkuja tehnoloogia arendamise ja äriprotsesside transformeerimisteenuste vallas ja enda poolt valitud turgudel. Firma missioon on aidata

enda klientidel maksimeerida oma kliendi eluea väärtust ja suurendada nende konkurentsieelist pakkudes produktiivsust ning andes mõõdetavaid tulemusi. Lisaks sellele hindab organisatsioon väga enda viite põhiväärtust, milleks on terviklikkus, juhtimine, töötajad, kliendid ja ettevõtlikkus.

Uuritavas organisatsioonis ei ole tehtud varasemalt siseturundusega seotud uuringuid. Tuginedes teooriale võib siiski öelda, et ettevõttes on tegeletud erinevate siseturunduse teemadega, näiteks erinevad koolitused, sisekommunikatsiooni arendamine, motivatsiooni tõstmine jpm. Sellegi poolest leiab lõputöö autor, et sihikindlat siseturunduse juhtimist uuritavas firmas toimunud ei ole.

Käesoleva uuringuga soovitakse saada vastust lõputöö uurimisküsimusele, kuidas tõhustada siseturunduse juhtimist rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuses. Uuring viidi läbi organisatsiooni esmatasandi töötajate seas. Üldkogumiks on uuritava ettevõtte esmatasandi töötajad, kes on antud organisatsioonis töötanud vähemalt kuus kuud. Kriteeriumile vastas uuritavas ettevõttes 86 töötajat. Uuringule seati tööstaaži kriteerium, kuna leiti, et võib olla oht, et uutel töötajatel ei ole välja kujunenud päris enda arvamust uuritavast teemast. Uute töötajate vastustes võib ilmselt kajastuda pikemaajaliste töötajate arvamus ja kuulujutud. Uuringu viidi ettevõttes läbi anonüümselt, et anda vastajatele võimalus avaldada enda tegelikku arvamust ning anda ettevõttele siseturunduse juhtimise teemal ausat tagasisidet.

Uuringumeetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod, küsitlus (Lisa 2). Ankeetküsitlus viidi läbi internetis ja inglise keeles, kuna see on uuritavas ettevõttes ametlikuks töökeeleks. Ankeetküsitlus valiti, kuna see on efektiivne meetod antud uuringut ja uuritavat ettevõtet silmas pidades. Selle laialisaatmine on lihtne ja vastajad saavad ise valitud ajal täita ankeedi internetis ning lisaks tagab see ka vastajate anonüümsuse. Ankeetküsitluse eelisteks on veel näiteks asjaolud, et need on rahaliselt vähem kulukad ning lisaks on ka andmete automaatse säilitamise võimalus internetikeskkonnas. Seega on ankeetküsitlus uurijale mugav vahend, mis tagab reeglina ka suhteliselt kõrge vastajate arvu (Byrne, 2016). Ankeetküsitluse esimene osa koosnes küsimustest, millele vastamiseks kasutati Likerti skaalat. Küsitluse tarbeks koostati erinevad siseturunduse juhtimisega seosnevaid väited, millele uuritava ettevõtte töötajad vastasid. Vastuste

skaala koosnes kuuest valikust – *strongly agree, agree, partly agree/partly disagree, disagree, strongly disagree* ja *undecided*. Küsitluse teises osas anti vastajatele võimalus avaldada soovi korral arvamust ettevõtte siseturunduse juhtimise kohta kahe avatud küsimusega. Uuringu kolmandas saadi andmeid vastajate soo, tööstaaži ja osakonna kohta.

Küsimustiku sisuliste väidete koostamisel lähtuti Grönroos-i (1990, lk 230) nimetatud tüüpilistele siseturundustegevustest, millele ettevõtte juhid peaksid tähelepanu pöörama. Need tegevused on töötajate treenimine ja koolitamine, töötajate motiveerimine, informatsiooni levitamine ning töötajate kaasamine. Lisaks sellele lähtuti ka lõputöö teooria osas käsitletud teemadest, nagu näiteks töötajate väärtustamine ja usaldus (Kandampully & Solnet, 2015; Grace & Lo Iacono, 2015; Šimberová, 2007) ja kommunikatsioon (Grönroos, 2000; Jun & Cai, 2010; Kandampully & Solnet, 2015). Seega jagati eelnevale toetudes küsimustikus väited viite plokki, mis keskendusid sisekommunikatsioonile, motivatsioonile, koolitustele, töötajate kaasamisele ja tagasisidele ning juhtide ja alluvate vahelisele usaldusele.

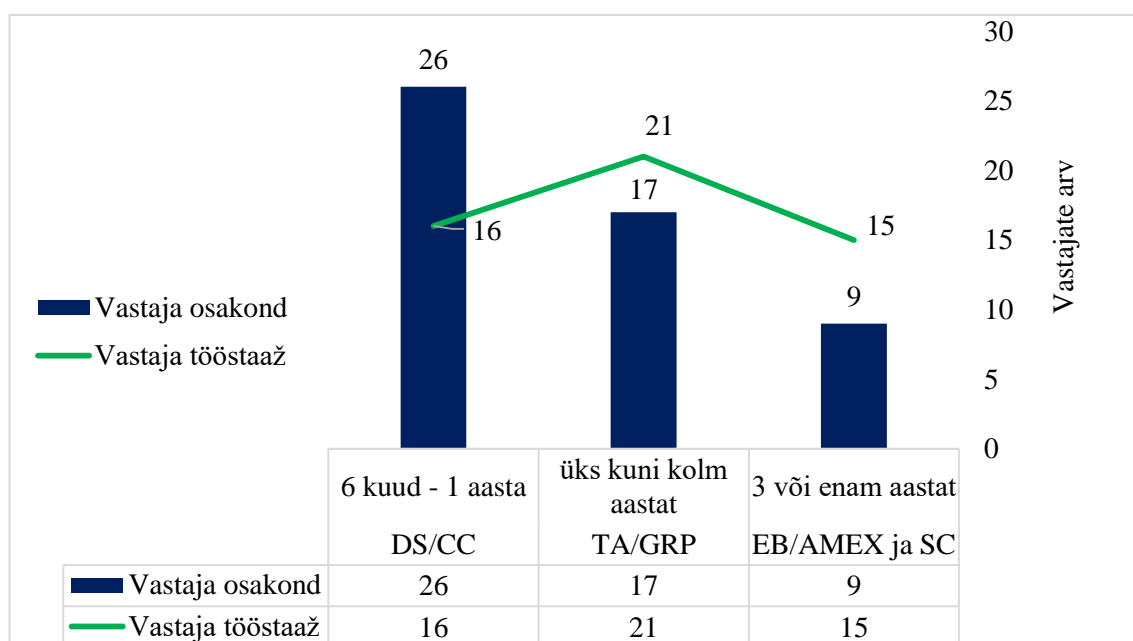
Uuring viidi läbi 2017. aasta aprillikuus elektroonilisel kujul, kasutades selle tarbeks LimeSurvey veebirakendust. Pilootuuring toimus 24. märtsil ning vastuseid laekusid 25. märtsiks. Pilootuuringu tagasisidest selgus, et ankeedis ei olnud vaja parandusi ja/või muudatusi teha. Uuring viidi ettevõttes läbi ajavahemikul 6–14. aprill. Vastajatele anti aega kaheksa päeva, kuna leiti koostöös uuritava ettevõttega, et lühema tähtajaga ei jõua kõik töötajad küsimustikule vastata. Uuringutulemuste analüüs teostati aprillikuu teisel poolel.

Uuringutulemuste analüüsimisel kasutati statistilise andmeanalüüsi meetodit, mis teostati tabeltöötlusprogrammi Microsoft Excel toel. Exceli abiga sai kõik uuringust saadud vastused mugavalt kokku koguda, neid omavahel võrrelda ja seoseid leida. Lisaks sellele tehti Excelis mitmeid risttabeleid ja leiti uuringuks vajalikke arvtunnuseid, mille abil sai teha erinevaid uuringuga seonduvaid järeldusi.

2.2. Uuringutulemuste analüüs

Uuritavas ettevõttes on palju erinevaid osakondasid, mis on jaotatud uuringu tarbeks kolme gruppi – Direct Sales ja Customer Care grupp (otsemüük ja kaebuste haldamine, edaspidi DS/CC), Eurobonus/AMEX ja Sales Control grupp (lojaalsusprogramm ja erinevad *back-office* tööde grupp, edaspidi EB/AMEX ja SC) ja Specialist Sales, Groups ja Outbound calls grupp (reisibürood, grupireisid ja väljaminevad kõned, edaspidi TA/GRP). Vastajad jagati koostöös uuritava ettevõttega eelmainitud gruppidesse toetudes sellele, millised tööülesanded on osakondadel, kas töötatakse ühes toas ja/või ühel korrusel ning kus on osakondade kaupa samad juhid.

Nagu eelnevalt mainitud, saadeti uuringu küsimustiku laiali 86-le ettevõtte töötajale. Küsimustikule vastasid 52 inimest, mis tähendab umbkaudselt 61% ettevõtte esmatasandi töötajatest. Lõputöö autor leiab, et saadud vastute arv on piisav selleks, et uuringutulemustest saaks teha paikapanevaid järeldusi. Uuringule vastanute seast olid 36 naised ja 16 mehed. Osakondade kaupa vastas küsitlusele 26 DS/CC, 17 TA/GRP ja üheksa EB/AMEX ja SC osakonna töötajat. 16 sisekliendi vastanutest on ettevõttes töötanud kuus kuud kuni üks aasta, 21 töötaja tööstaaž on üks kuni kolm aastat ja 15 vastajat on ettevõtte töötanud kolm või enam aastat. Illustratsioon vastajate osakondade ja tööstaaži kohta on nähtav jooniselt 3.



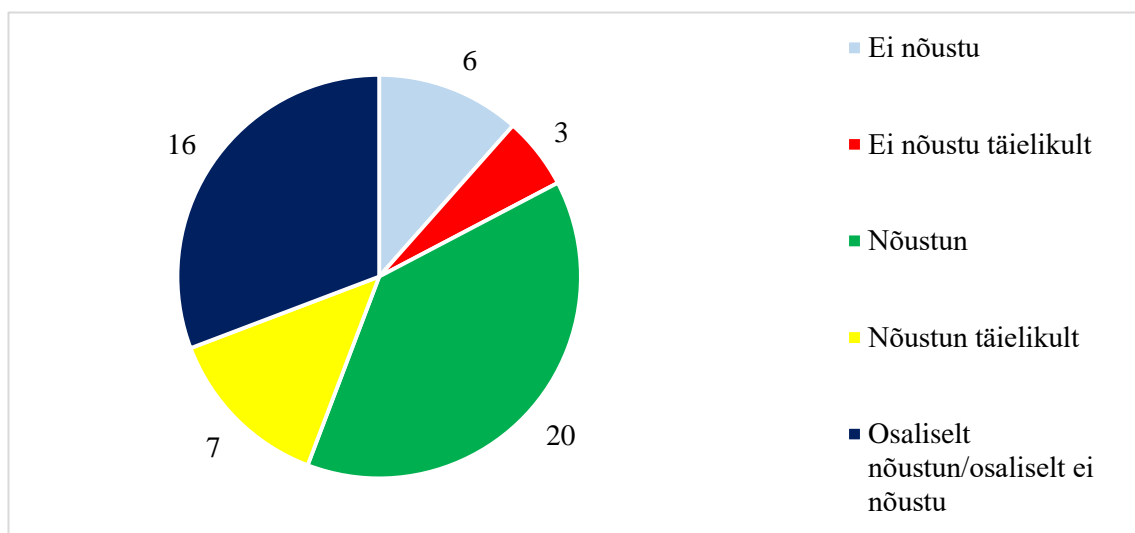
Joonis 3. Vastajate profiil (autori koostatud)

Ankeetküsitluses sisekommunikatsiooniga seotud väidetega uuriti uuritava ettevõtte personalilt näiteks, kas nad on teadlikud enda tööandja hiljuti alustatud ülemaailmsest rebrändimisest. Vastustest selgus, et 11 vastajat nõustusid täielikult sellega, et on teadlikud organisatsiooni hiljutisest rebrändimisest. 25 vastajat nõustus antud väitega, kaheksa valisid vastuseks osaliselt nõustun/osaliselt ei nõustu, kolm vastasid, et ei nõustu antud väitega ja 5 valisid vastuseks ei nõustu täielikult. Seega kokkuvõtlikult olid 36 vastajat teadlikud firma rebrändimisest, kaheksa vastajat ei olnud sellest teadlikud ja kaheksa töötajat olid esitatud väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte. Lisaks esitati ankeetküsitluses väite, et vastajad saavad aru, miks ettevõtte rebrändimist teeb. Selle väitega nõustusid täielikult kuus töötajat, 17 olid väitega samuti nõus, üheksa vastasid osaliselt nõus/osaliselt mitte, 10 ei olnud antud väitega nõus ning üheksa vastasid, et ei nõustu esitatud väitega täielikult. Kahe väite vastuseid omavahel võrreldes on leitav, et 36-st töötajast, kes on ettevõtte rebrändimisest teadlikud, saavad selle vajalikkusest aru 23 töötajat. Osaliselt nõustujate ja mitterõustujate arv on sarnane, esimese väite puhul kaheksa vastajat ja teise puhul üheksa. Rebrändimisest ei olnud teadlikud kaheksa töötajat, kuid 19 töötajat vastas samal ajal, et ei saa firma rebrändimise põhjustest aru. Seega on nähtav, et töötajad on rohkem teadlikud organisatsiooni rebrändimisest, kuid arusaamine miks seda ettevõtte poolt tehakse on väiksem.

Lisaks pidid vastajad hindama enda nõusolekut väitega, kas nad on teadlikud enda ettevõtte viiest põhiväärtusest. Kaheksa vastajat nõustusid antud väitega täielikult, 22 valisid, et nõustuvad küsitluses esitatud väitega, 12 valisid vastuseks osaliselt nõustun/osaliselt mitte, viis vastajat ei nõustunud ja viis vastajat ei nõustunud täielikult, et on teadlikult enda tööandja viiest põhiväärtusest. Vastustest selgus lisaks, et vastuseks ei nõustu valinud viiest töötajatest kolm on ettevõttes töötanud kolm või enam aastat. Üks vastaja 1–3 aastat ja samuti üks vastaja tööstaaž on kuue kuu ja ühe aasta vahel. Ei nõustu täielikult vastanud töötajate seas on aga samas neli töötajat, kes on ettevõttes töötanud kuus kuud kuni üks aasta ja üks töötaja, kes on firmas töötanud 1–3 aastat. Seega saab vastutest järeldada, et organisatsiooni viiest põhiväärtusest mitte teadlik olemine ei sõltu siseklientide tööstaažist.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooniga seonduvalt pidid küsitluse vastajad hindama ka enda nõusolekut väitega „minu juht on efektiivne suhtleja“. Väitega nõustusid täielikult

seitse töötajat, 20 vastajat nõustusid esitatud väitega, 16 olid osaliselt nõus ja osaliselt mitte, kuus ei nõustunud ning kolm ei nõustunud täielikult, et nende juht on efektiivne suhtleja. Tähelepanuväärne on asjaolu, et vaid üks EB/AMEX ja SC osakonna töötaja vastas, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus, et tema otsene juht on efektiivne suhtleja. Teised kaheksa vastajat samast osakonnast peavad enda juhti efektiivseks suhtlejaks. Üheksast väitega mittedõustujast viis töötavad TA/GRP osakonnas ning neli DS/CC osakonnas. TA/GRP osakonna töötajatest moodustasid väitega mittedõustujad seega peaaegu ühe kolmandiku (viis 17st vastajast). Kuus töötajat samast osakonnast olid väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte ning kuus olid kas nõus või täielikult nõus. DS/CC osakonnas olid väitega nõus ja täielikult nõus 13 vastajat ning üheksa leidsid, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte. Vastustest ei tuvastatud tööstaažiga ja vastajate sooga väljapaistvaid seoseid. Illustratsioon on nähtav jooniselt 4.



Joonis 4. Minu juht on efektiivne suhtleja (autori koostatud)

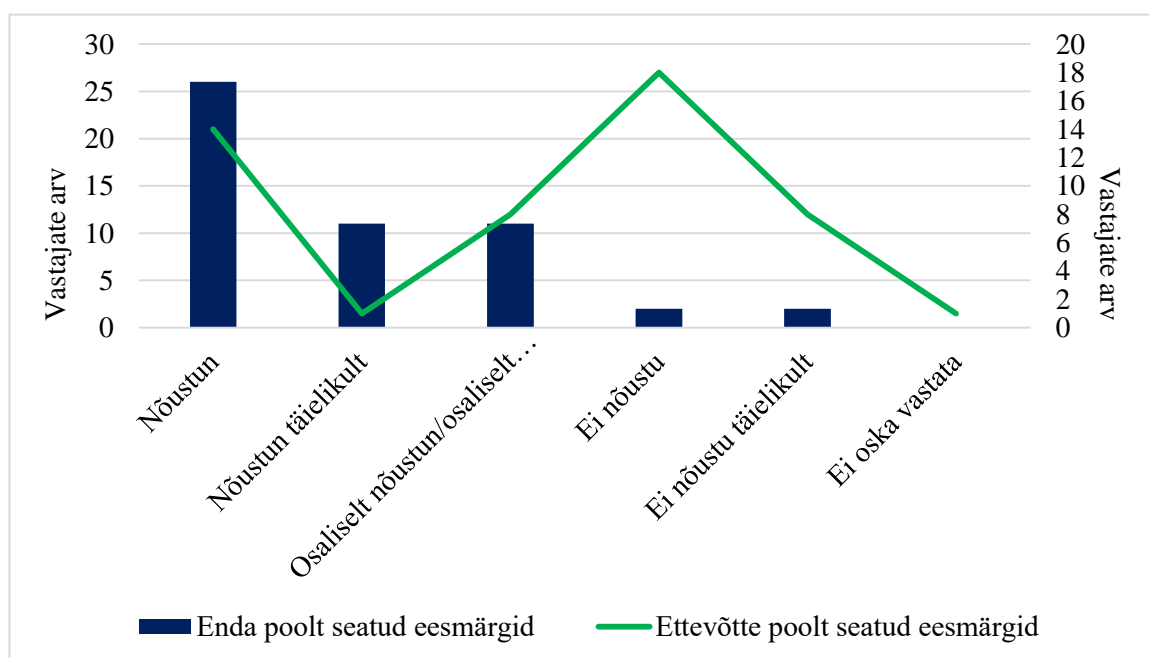
Lisaks juhi suhtlemise oskuse efektiivsusele küsiti ankeetküsitluses vastajatelt ka selle kohta, kas nad tunnevad ennast mugavalt, kui jagavad enda ideid oma otsese juhiga. Väitega olid nõus või täielikult nõus 28 vastajat. Osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus olid 18 vastajat ja kuus vastajat ei nõustunud väitega (kaks ei nõustunud, neli ei nõustunud täielikult). Sarnaselt eelnevale väitele vastasid taas suurem osa (seitse) EB/AMEX ja SC osakonna personalist, et tunnevad ennast mugavalt jagades enda juhiga ideid. Kaks inimest vastas, et on sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte. Seega moodustasid väitega mittedõustujad taaskord DS/CC ja TA/GRP osakonna töötajad. Mõlemast osakonnast

leidis üks vastaja, et ei nõustu, ja kaks, et ei nõustu antud väitega täielikult. Mõlemast osakonnast vastasid ka kaheksa töötajat, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus sellega, et tunnevad ennast mugavalt, kui jagavad oma juhile enda ideid. Sarnaselt eelnevale väitele ei tuvastatud taas vastustes seoseid personali soo või tööstaažiga.

Eelnevate väidetega oli seoses ka järgnev küsitluses olnud avaldus, milleks on „minu juht julgustab ausat ja avatud kahepoolset vestlust“. 29 vastajat oli selle küsitluses esitatud väitega nõus (18 nõus ja 11 täielikult nõus). 17 vastajat olid väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte, kaks vastajat ei olnud nõus ja neli vastasid, et ei ole täielikult nõus. Sarnaselt eelnevatele juhtide kommunikatsiooniga seotud väidetele leidsid ka selle väite puhul kõik EB/AMEX ja SC osakonna töötajad, et on sellega kas nõus või täielikult nõus (kaheksa vastajat) või on osaliselt nõus ja osaliselt mitte (üks vastaja). TA/GRP osakonna vastused jagunuseid järgnevalt: kolm töötajat vastasid, et on väitega nõus ja täielikult nõus, 10 vastasid, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte ning üks vastaja ei ole antud avaldusega üldse nõus. DS/CC osakonna töötajatest leidsid 15 vastajat, et nende juht julgustab avatud ja ausat kahepoolset vestlust. Kuus inimest vastasid, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte ning viis ei olnud antud väitega nõus (kaks ei nõustunud ja kolm ei nõustunud täielikult). Seega moodustasid suurema osa väitega mittedõustujatest (kuuest viis) DS/CC osakonna töötajad. Vastajate tööstaažiga ja sooga seoseid vastustes taaskord ei tuvastatud.

Viimased kaks ettevõtte sisekommunikatsiooniga teemalist väidet küsitluses olid järgmised: „juhid näivad tihti kõhklevat teavitada esmatasandi töötajaid organisatsioonilistest uuendustest“ ja „juhid teevad piisavalt koosolekuid informatsiooni levitamise eesmärgil“. Tulemustest selgus, et palju uuritava ettevõtte töötajaid nõustuvad (23 vastajat) väitega, et juhid kõhklevad teavitada esmatasandi töötajaid organisatsioonilistest uuendustest. Üheksa vastajat olid antud väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus ning 19 vastajat ei nõustunud sellega. Üks töötaja ei osanud sellele väitele vastata. Teise avalduse kohta arvas 16 vastajat, et ettevõtte ja juhid korraldavad piisavalt koosolekuid, et levitada informatsiooni. 18 töötajat oli selle väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte ning 15 vastajat ei nõustunud sellega. Kaks küsitluses osalenut ei osanud sellele väitele vastata ja üks osaleja jättis vastamata. Antud kahe väite puhul ei tuvastatud vastustes erisusi, mis seostuvad personali osakonnaga, tööstaažiga või nende sooga.

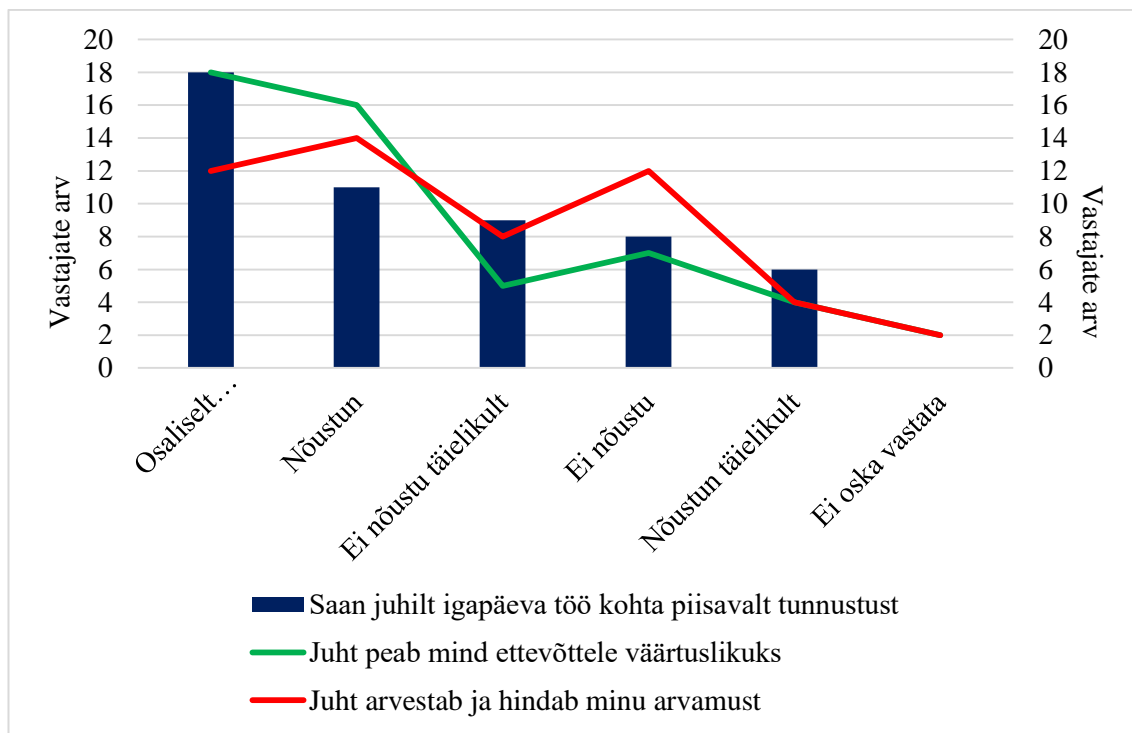
Järgmine teema ankeetküsitluses oli töötajate motivatsioon. Esimesed kaks väidet, millele küsitluses osalenud vastama pidid olid „ettevõtte poolt seatud eesmärkide täitmine tekitab minus isikliku saavutustunde“ ja „enda poolt seatud eesmärkide täitmine tekitab minus isikliku saavutustunde“. Tulemustest selgus, et ettevõtte töötajad väärtustavad rohkem iseenda poolt seatud eesmäärke. Selliste eesmärkide täitmisega isikliku saavutustunde tekitamisega nõustusid täielikult 11 vastajat, lihtsalt nõustusid 26 töötajat, 11 küsitluses osalenut vastas, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte. Kaks inimest vastasid nii ei nõustu, kui ka ei nõustu täielikult. Väitele, et ettevõtte poolt seatud eesmärkide täitmine tekitab töötajates personaalse saavutustunde, vastas täielikult nõustuvalt üks inimene. Küsitluses olnud lausega nõustus 14 vastajat, kaheksa arvasid, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte, 18 küsitluses osalnut vastasid ei nõustu ja kaheksa vastajat ei nõustunud sellega täielikult. Üks töötaja ei osanud antud väitele vastata ning kahes ankeedis oli jäetud see lahter täitmata. Joonis 5 illustreerib nende kahe väite vastuseid. Tulemusi lähemalt analüüsid tuvastati, et ettevõtte poolt saavutatud eesmärkide täitmine ei tekita isiklikku rahuldustunnet pigem pikema tööstaaziga personalile. 26-st väitega mitte nõustujast (kes valisid ei nõustu või ei nõustu täielikult) on 23 töötanud ettevõttes vähemalt aasta. Alla aasta töötanud inimestest vastas mitte nõustuvalt kolm vastajat.



Joonis 5. Ettevõtte ja enda poolt seatud eesmärkide saavutamine tekitab isikliku saavutustunde (autori koostatud)

Järgmised kaks väidet ankeetküsitluses olid „töökohas valitseb meeldiv atmosfäär, mis lubab mul keskenduda tööülesannetele“ ja „ma arvan, et minu meeskonna kolleegide vahel on hea koostöö“. Kuus vastajat nõustusid täielikult ja 16 töötajat nõustusid, et nende arvates valitseb töökohas meeldiv atmosfäär. 15 inimest leidsid, et on sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus ning samuti 15 (kaheksa ei nõustunud ja seitse ei nõustunud täielikult) ei olnud esitatud väitega nõus. Analüüsi käigus tuvastati lisaks veel, et meeldiva atmosfääri väitega mitte nõustunud vastajad töötavad kõik DS/CC ja TA/GRP osakondades. Kolleegide koostööd puudutava väitega nõustusid täielikult 15 küsitluses vastanut. 20 töötajat nõustus sellega samuti, 10 olid osaliselt nõus ja osaliselt mitte, viis ei nõustunud ning kaks ei nõustunud täielikult, et nende meeskonna kolleegide vahel valitseb hea koostöö. Taaskord väärrib tähelepanu, et väitega mittenõustujad on kõik DS/CC ja TA/GRP osakonna töötajad.

Personali motivatsiooniga seoses uuriti küsitluses osalejate käest ka selle kohta, kas nende juht tunnustab neid piisavalt, peab neid vastaja arvates ettevõttele väärtuslikuks ning arvestab ja hindab vastaja arvates nende arvamust (vt. joonis 6). Tulemustest selgus, et kõigi kolme väite puhul vastati väga palju, et ollakse nende lausetega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus. 18 vastajat valisigi selle vastusevariandi väidete kohta, et saavad juhtidel igapäevaselt töö kohta piisavalt tunnustust ja et juhid peavad neid ettevõttele väärtuslikuks. 12 töötajat valis samuti sama vastuse väitele „minu juht arvestab ja hindab minu arvamust“. Paljud vastajad nõustusid kõigi kolme väitega – 11 arvas, et saab piisavalt tunnustust, 16 leidis, et tema juht peab teda ettevõttele väärtuslikuks ja 14 töötajat arvas, et juhid arvestavad ja hindavad nende arvamust. Kõige rohkem mittenõustujaid oli kolmanda väitega, nimelt leidsid kokku 16 töötajat, et nende juht ei arvesta ja hinda nende arvamust. 14 inimest arvasid, et ei saa piisavalt igapäevase töö kohta tunnustust ning 11 vastajat leidsid, et nende juht ei pea neid ettevõttele väärtuslikuks. Sügavama analüüsi tulemusel oli nähtav, et kõigi kolme väite puhul olid mittenõustujad enamasti DS/CC ja TA/GRP osakondade töötajad. Lisaks tuvastati samuti, et suurem osa personalist, kes leidis, et ei saa juhilt piisavalt tunnustust, on ettevõttes töötanud üks kuni kolm aastat.



Joonis 6. Juht tunnustab piisavalt alluvaid, peab neid ettevõttele väärtuslikuks ning arvestab ja hindab nende arvamust (autori koostatud)

Viimased kaks töötajate motivatsiooniga seotud väidet ankeetküsitluses olid järgmised: „juhid käituvad eeskujulikult (propageerivad koostööd, täidavad lubadusi, väärtustavad inimesi, sotsiaalmeedia ning mobiiltelefonide kasutus jpm.)“ ning „juhid tegelevad positiivse ja produktiivse töökoha tekitamisega“. Üheksa küsitluses osalenut nõustus ja kuus inimest nõustus täielikult, et uuritava ettevõtte juhid käituvad eeskujulikult. 13 vastajat oli sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus. 14 töötajat ei olnud antud väitega nõus ning seitse inimest ei nõustunud sellega täielikult. Kolm küsitluses osalenut ei osanud vastata, kas juhid käituvad nende arvates eeskujulikult. Erineva tööstaaziga vastanute tulemusi võrreldes leiti, et antud väitega mittedüstujate osakaal oli suurem kolm või enam aastat ettevõttes töötanud inimeste seas. Teise väitega nõustusid täielikult viis ning lihtsalt nõustusid 11 vastajat. 16 töötajat oli sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus, 14 inimest ei olnud nõus ning kuus küsitluses osalenut ei olnud täielikult nõus, et uuritava ettevõtte juhid tegelevad positiivse ja produktiivse töökoha tekitamisega. Antud väitega mittedüstujad moodustusid suuremal jaol DS/CC ja TA/GRP osakonna töötajatest (nii vastas vaid üks EB/AMEX ja SC osakonnas töötav inimene).

Ankeetküsitluses pidid vastajad hindama samuti väiteid, mis on seotud koolitamisega ja erinevate treeningutega. Esimesed kaks väidet olid: „olen saanud piisavalt klienditeenindusega seotud koolitusi, et enda tööd hästi teha“ ja „olen saanud piisavalt broneeringusüsteemiga seotud koolitusi, et enda tööd hästi teha“. Broneeringusüsteemi treeninguga on uuritava ettevõtte töötajad valdavalt rahulolevad – 40 vastajat leidis, et nõustuvad ja nõustuvad täielikult küsitluses esitatud väitega, üheksa töötajat vastas osaliselt nõustun, osaliselt mitte ning kolm inimest ei olnud antud väitega nõus (üks ei nõustu ja kaks ei nõustu täielikult). Klienditeeninduse koolitustega seotud väitele olid vastused natukene negatiivsemad – lausega nõustusid 36 töötajat, osaliselt nõus ja osaliselt mitte olid seitse vastajat ning väitega ei nõustunud üheksa küsitluses osalenut (seitse ei nõustu ja kaks ei nõustu täielikult). Lisaks leiti vastuseid analüüsid, et kahe eelnevalt mainitud väitega ei nõustunud pigem ettevõttes kauem palgal olnud töölised. Kuus kuud kuni üks aasta tööl olnud siseklientidest leidsid kaks, et nad ei ole saanud piisavalt klienditeenindusega seotud koolitusi. Broneeringusüsteemi treeningut pidasid kõik alla aasta tööl olnud vastajad piisavaks või olid väitega vähemalt osaliselt nõus. Osakondade kaupa vastuseid analüüsid paikapanevaid erisusi või seoseid ei täheldatud.

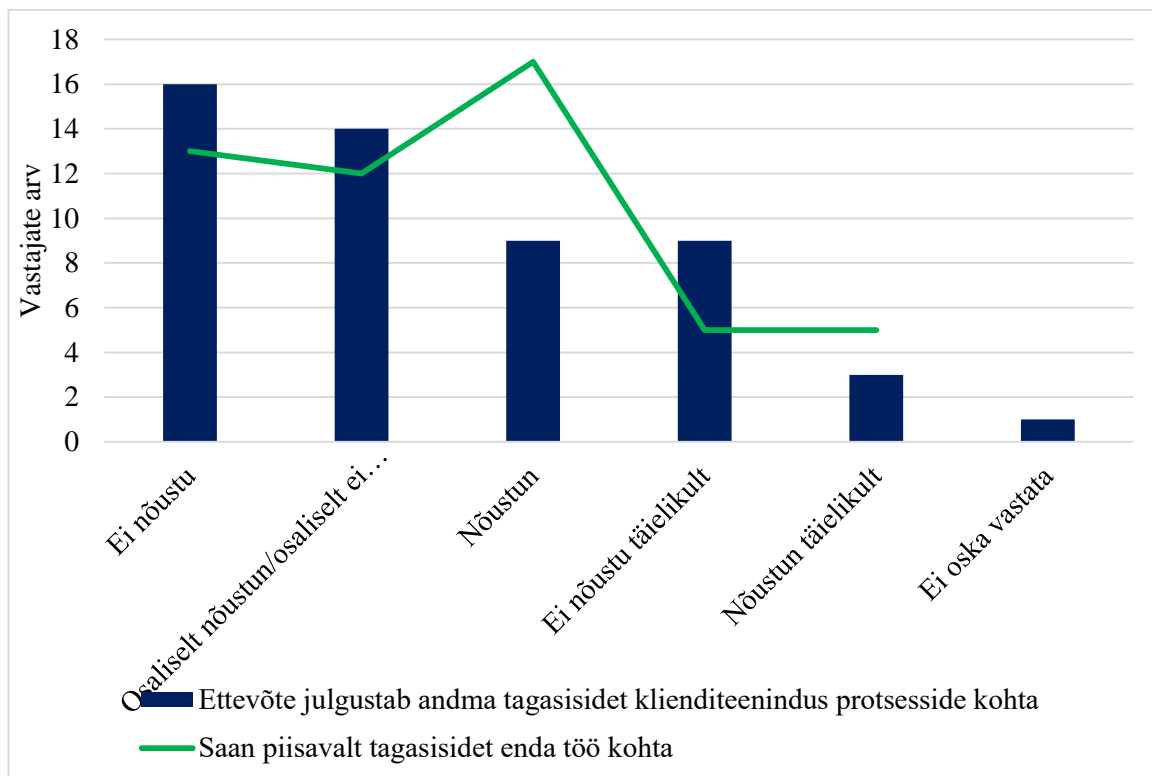
Koolitustega seoses uuriti lõputöö küsitluses osalejate käest ka seda, kas nad on osalenud ettevõtte poolt organiseeritud turundusega seotud koolitustel. 22 ettevõtte töötajat vastasid, et nõustuvad esitatud väitega. Viis inimest vastas, et on lausega osaliselt nõus ja osaliselt mitte ning 22 vastajat ei olnud antud väitega nõus. Kolm töötajat ei osanud vastata antud väitele. Tööstaažiga, töötajate osakondade ja vastajate sooga olevaid seoseid turunduse koolitustel osalemisega suhtes ei tuvastatud.

Lisaks koolitustes ja treeningutes osalemisele avaldasid küsitluses osalejad ka arvamust, kas juht julgustab nende professionaalset arengut ettevõttes. Tulemustest selgus, et antud lausega nõustusid 22 vastajat (viis neist nõustus täielikult). Osaliselt nõus ja osaliselt mitte olid 14 küsitluses osalejat ning väitega ei nõustunud samuti 14 ettevõtte töötajat (neli ei nõustunud täielikult). Kaks vastajat ei osanud antud väitele vastata. Vastused näitasid lisaks veel, et 14-st esitatud väitega mitterõõustujast 12 on uuritavas ettevõttes töötanud vähemalt ühe aasta. Ja neist seitse lausa kolm aastat või enam. Alla aasta ettevõttes töötanud vastajate seast oli 10 nõus (kokku 16st selle tööstaažiga vastajast), et juhid julgustavad nende professionaalset arengut firmas. Taas täheldati tulemustest, et

väitega mitte nõus olnud vastajad olid enamasti pikema tööstaažiga töötajad. Lisaks selgub veel vastuseid analüüsid, et rohkem kui pooled väitega mittenõustujatest, täpsemalt kaheksa, töötavad TA/GRP osakonnas. DS/CC osakonnas oli mittenõustujaid neli ning EB/AMEX ja SC osakonnas kaks.

Lõputöö küsitluses esitati lisaks eelnevatele teemadele ka viis väidet seoses siseklientide igapäevaotsustesse kaasamisega ja tagasisidega. Esimesed kaks ankeedis esitatud lauset olid järgmised: „mul on sõnaõigus otsustes, mis mõjutavad minu tööd“ ning „minu juht julgustab mind osalema otsustes, mis mõjutavad minu tööd“. Vastustest selgus, et esimese väitega nõustus 10 küsitluses osalenut. 14 ettevõtte esmatasandi töötajat leidis, et on esitatud väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus ning 27 vastajat kinnitasid, et ei nõustu (15) või ei nõustu täielikult (12) esitatud lausega. Üks töötaja ei osanud anda enda poolset vastust sellele, kas temal on enda tööd mõjutavates otsustes sõnaõigus. Sellele, kas juhid julgustavad neid osalema sellistes otsustes, andsid enda nõusoleku 10 ettevõtte töötajat. 18 vastajat olid sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte ning 20 küsitluses osalenut ei olnud sellega nõus. Kaks ettevõtte töötajat ei osanud antud väitele vastata ning kaks jätsid sellele vastamata. Erinevate vastajate kategooriate (tööstaaž, sugu ja osakond) vahel ei leitud väljatoomist väärivaid seoseid.

Järgmised kaks väidet, mis vastajatele esitati, olid „ma saan piisavalt tagasisidet enda töö kohta“ ja „minu ettevõtte julgustab mind andma tagasisidet klienditeeninduse protsessidest“. 22 küsitluses osalejat vastas, et saab enda töö kohta piisavalt tagasisidet (17 nõustus ja viis nõustus täielikult). 12 vastajat olid sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus, 13 töötajat ei olnud nõus ning viis küsitluses osalejat ei olnud väitega täielikult nõus. Väitega, et ettevõtte julgustab töötajaid andma klienditeeninduse protsesside kohta tagasisidet, nõustus üheksa ja nõustus täielikult kolm ettevõtte töötajat. Esitatud avaldusega olid osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus 14 vastajat ning 25 küsitluses osalejat ei nõustunud sellega (16 ei nõustunud ning üheksa ei nõustunud täielikult). Tulemuste illustatsioon on nähtav jooniselt 7.



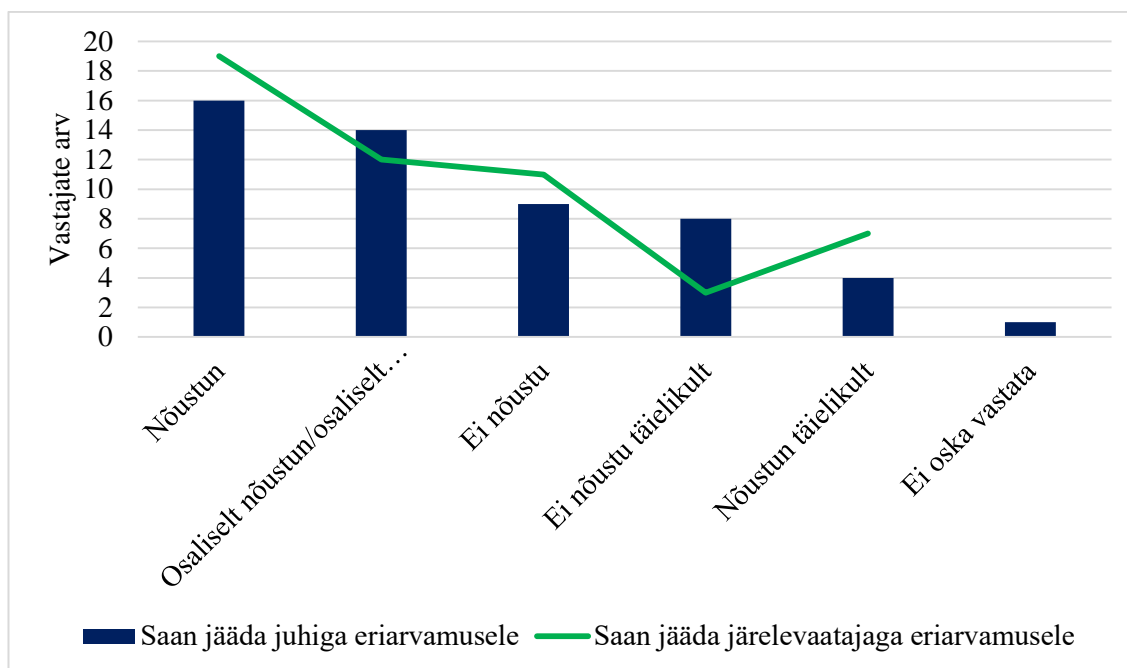
Joonis 7. Tagasiside andmine ja saamine ettevõttelt (autori koostatud)

Lisaks sellele, kas ettevõtte annab töötajatele piisavalt tagasisidet, uuriti antud lõputöö raames läbiviidud ankeetküsitluses ka selle kohta, kas töötajaid informeeritakse sellest, kuidas neid hinnatakse. Vastajad pidid vastama järgnevale väitele: „ma saan piisavalt informatsiooni selle kohta, kuidas mind hinnatakse“. Tulemustest selgus, et lausega nõustusid 11 vastajat. 14 olid osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus, 26 ei olnud kas nõus või täielikult nõus ning üks töötaja ei osanud väitele vastata. Jällegi ei tuvastatud lõputöö vastustes seoseid töötajate soo, osakonna või tööstaažiga.

Viimane teema lõputöö ankeetküsitluse esimeses osas oli usaldus – ettevõtte usaldus töötajate suunas ning vastupidi. Küsitluses osalenud pidid vastama, kas nad on nõus väitega, et saavad piisavalt teavet selle kohta, kuidas tehakse nende tööd mõjutavaid organisatsioonilisi otsuseid. Antud väitega nõustus täielikult viis ja lihtsalt nõustus kuus ettevõtte töötajat. 14 vastajat olid sellega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus ning 14 leidsid, et ei nõustu esitatud lausega. 12 küsitluses osalenut leidis, et ei nõustu sellega täielikult. Üks inimene ei osanud antud väitele vastata.

Samuti paluti uuritava ettevõtte töötajatel vastata väidetele „ma usaldan enda juhti“ ja „ma usaldan enda juhilt saadud teavet“. Kuus küsitluses osalenut vastasid, et usaldavad enda juhti täielikult. 18 töötajat vastasid samuti, et usaldavad enda juhti. 18 vastajat arvas, et on antud väitega osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus, neli inimest vastas, et ei ole ja viis inimest, et ei ole täielikult nõus väitega, et usaldavad enda juhti. Üks ettevõtte töötaja ei osanud esitatud küsimusele vastata. Kõige enam enda juhti mitte usaldavaid töötajaid on tulemuste alusel DS/CC osakonnas (kuus). TA/GRP osakonnas on neid kolm ning EB/AMEX ja SC osakonnas töötavad inimesed valikuvariante „ei nõustu“ või „ei nõustu täielikult“ ei valinud. Väitele „ma usaldan enda juhilt saadud teavet“ vastas täielikult nõustuvalt kuus, nõustuvalt 22 ning osaliselt nõustuvalt ja osaliselt mitte nõustuvalt 19 ettevõtte töötajat. Kaks vastajat ei olnud antud väitega nõus ning kolm ei olnud sellega täielikult nõus. Tulemusi analüüsesid leiti, et viimasele väitele vastasid nõustuvalt või täielikult nõustuvalt suur osa personalist, kelle tööstaaž ettevõttes on kuus kuud kuni aasta (16-st vastusest 13).

Küsitlusele vastajad said avaldada enda nõusolekut ka kahe eriarvamusele jäämisega seotud väitega. Need olid: „tunnen, et saan jääda otsese/kaas järelvaatajaga (*supervisor*) eriarvamusele“ ning „tunnen, et saan jääda enda otsese juhiga eriarvamusele“. Tulemuste illustatsioon on nähtav eelnevalt jooniselt 8. Vastustest selgus, et seitse töötajat nõustub täielikult, et saab jääda järelvaatajatega (ettevõttes ametinimetus Subject Matter Expert, edaspidi SME) eriarvamusele. 19 vastajat nõustus antud väitega, 12 leidsid, et on osaliselt nõus ja osaliselt mitte, 11 ei nõustunud ning kolm küsitluses osalenut ei nõustunud täielikult sellega, et saavad jääda SME-ga eriarvamusele. Teise väitega nõustusid täielikult neli küsitluses osalenud uuritava ettevõtte töötajat. Sellega, et enda juhiga saab jääda eriarvamusele, nõustus 16 vastajat, osaliselt nõustus ja osaliselt ei nõustunud 14 töötajat, ei nõustunud üheksa inimest ning ei nõustunud täielikult kaheksa küsitluses osalenut. Üks inimene ei osanud anda sellele väitele vastust. SME-ga eriarvamusele jäämise väite puhul ei tuvastatud seoseid vastajate soo, tööstaaži ega osakonnaga. Juhtidega eriarvamusele jäämise puhul tuli aga vastustest välja, rohkem ei nõustunud sellega DS/CC ja TA/GRP osakonna töötajad (EB/AMEX ja SC osakonnast vastas nii üks inimene). Lisaks selgus veel vastuseid analüüsesid, et sama väitega mittenõustujad on ettevõttes enamjaolt tööl olnud vähemalt ühe aasta.



Joonis 8. Tunnen, et saan jääda juhiga ja järelevaatajaga eriarvamusele (autori koostatud)

Lisaks Likerti skaala küsimustele said küsitluses osalenud vastata ka kahele vabavastusega küsimusele. Need küsimused olid järgnevad: „palun andke enda arvamus sellest, mis Teile meeldib enda ettevõtte siseturunduses“ ning „palun andke enda arvamus ettevõtte siseturunduse puudujääkidest ning palun lisage parandusettepanekuid“. Esimesele küsimusele vastas 52-st küsitluses osalenust kokku 14 inimest ning teisele 18 inimest. Positiivse poole pealt mainiti vastustes koolitusi ja treeninguid, igal aastal toimuvad juhi ja alluva üks ühele vestluseid, tervisepäevade võtmise võimalust, uuendustest teavitamist, tagasiside sessioone kvaliteedimeeskonnaga, kolleegide omavahelist koostööd ja kontoril valitsevat atmosfääri ning teatud rahalisi hüvesid. Teisele küsimusele vastati aga, et arendamist vajavad ettevõttes kommunikatsioon juhtide ja alluvate vahel, firmale tagasiside andmise võimalus, töötajate kaasamine otsustesse, probleemide lahendamine juhtide poolt, oma tulemuste nägemise võimalus, töötajate tunnustamine ja väärtustamine, usalduse puudumine, töötajate suhtumine klientidesse ja suur personalivoolavus. Lisaks märkis veel üks vastaja, et ei näe enda juhti kontoril piisavalt (juht ei ole kättesaadav) ja samuti lisas ta, et tunneb kontoril onupojapoliitikat (juhil eelistavad kindlaid töötajaid ning nendega käitatakse teistmoodi) ning lisaks tunneb ka seda, et juhil ei hoia piisavalt enda alluvaid ja peavad kõiki töötajaid asendatavateks.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas peatükis võetakse kokku uuringu käigus saadud vastused ja teeb neist järeldused. Lisaks tehakse uuritavale ettevõttele ka erinevaid ettepanekuid, kuidas siseturunduse juhtimist organisatsioonis tõhustada. Järelduste ja ettepanekute tegemisel lähtutakse esimeses peatükis kirjutatud teoreetilistest käsitlustest ja uuringutulemustest.

Uuringutulemustest selgus, et uuritava ettevõtte töötajad on küll teadlikud sellest, et nende organisatsioon tegeleb hetkel ülemaailmse rebrändimisega, kuid ei saa aru miks seda tehakse. Rebrändimise edukaks toimimiseks uuritava ettevõtte Eesti kontoris tuleb juhtidel selgitada selle põhjuseid töötajatele. Personali tähtsust organisatsiooni rebrändimise protsessides kinnitavad ka enda uuringuga Gotsi, Andriopoulos ja Wilson (2008). Lisaks selgus veel tulemustest, et küsitluses osalenud uuritava ettevõtte esmatasandi töötajad ei tea enda firma viite põhiväärtust. Autorile teadaolevalt on organisatsioonile tervikuna väga tähtis, et kogu ettevõtet esindav personal lähtuks sise- või välisklientidega suheldes firma viiest põhiväärtusest. Seetõttu leitakse, et Eesti kontori juhtidel on kasulik hoolitseda selle eest, et kogu personal nendest väärtustest informeeritud oleks. Rebrändimise põhjused ning organisatsiooni põhiväärtused saab teemaks tuua näiteks juba praegu ettevõtte poolt korraldatavatel igakuistel kontori koosolekutel või saab vajadusel ka osa informatsiooni (näiteks just väärtuste kohta) saata laiali e-posti teel. Kuna koosolekud toimuvad firmas planeeritult iga kuu, on Eesti kontori juhtkonnal võimalik tegeleda põhiväärtuste ja rebrändimise informatsiooni jagamisega järgnevatel kuudel jooksul.

Lisaks selgus tulemustest, et uuritaval ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja töötajate kaasamisega erinevate otsuste tegemistesse. Läbiviidud uuringust tuli välja, et ettevõttesiseses kommunikatsiooni teemadel on Eesti kontoris osakondade vahel erinevused. Juhi ja alluvate kommunikatsiooni puudutavate küsimuste vastustest on nähtav, et DS/CC ja TA/GRP osakonna töötajate arvamused olid negatiivsemad, kui EB/AMEX ja SC osakonna töötajate omad. See tuli näiteks välja väidetest „minu juht on efektiivne suhtleja“, „minu juht julgustab avatud ja ausat kahepoolset suhtlemist“ ning „tunnen ennast mugavalt juhiga enda ideid jagades“. Kommunikatsiooni toimimine on siseturunduse seisukohalt organisatsioonis väga tähtis ning seda rõhutavad ka mitmed

esimeses peatükis käsitletud uurijad, näiteks Grönroos, 2000; Jun & Cai, 2010; Kandampully & Solnet, 2015.

Samuti selgus tulemustest, et rohkem kui pooled küsitluses osalenutest arvavad, et nende juht kõhkleb teavitada enda alluvaid organisatsioonilistest uuendustest ja samuti ei kaasa suure osa vastajate arvates juhid ettevõtte sisekliente nende tööd mõjutavatesse otsustesse. Nagu eelnevalt kirjutatud on kommunikatsioon ja informatsiooni levik olulise tähtsusega siseturunduse edukaks toimimiseks. Samuti rõhutavad mitmed uurijad (Conduit, Matanda & Mavondo, 2014; Albrecht, 2015) töötajate kaasamise tähtsust, kuna see aitab hoida sisekliendid rahulolevamad, lojaalsemad ning motiveeritumad. Lisaks saab uuringu vastustest järeldada veel seda, et Eesti kontori esmatasandi töötajad ei ole rahul sellega, kui palju organiseerivad nende juhid koosolekuid. Regullaarselt koosolekute pidamine on tähtis, sest see annab ettevõttele võimaluse informeerida personali uuendustest ja muudatustest ning annab samuti võimaluse kaasata sisekliente näiteks otsuste tegemisse. Koosolekute pidamist nimetab siseturunduse eduka rakendamise vajalikuks komponendiks ka Proctor (2010, lk 258–259).

Uuringust selgub, et vastajate seas levib aramus, et firma ei julgusta töötajaid andma klienditeenindusprotsesside kohta tagasisidet ning samuti leiavad paljud töötajad, et ei saa ka ise juhilt piisavalt tagasisidet enda töö kohta. Tagasiside saamine ning selle andmine on tähtis selleks, et juhid ja alluvad saaksid asjadest sarnaselt aru. Samuti annab see ettevõttele hea võimaluse saada teada enda tugevused ja nõrkused ning samuti annab tagasiside saamine ülevaate, mida on võimalik paremini teha. Tagasiside olulisust rõhutab ka enda uuringus Albrecht (2015).

Lisaks eelnevale selgus uuringutulemustest veel, et vastajate arvates ei hinda ega arvesta juhid nende arvamust ning ei käitu eeskujulikult. Eriti paistis see silma just ühe kuni kolme aastase tööstaažiga vastajate hulgas. Samuti ei nõustunud paljud (või olid osaliselt nõus ja osaliselt mitte nõus) küsitluses osalnud sellega, et juht peab neid ettevõttele väärtuslikuks. Lõputöö autor leiab, et töötajate arvamuse mitte hindamise ja sellega mitte arvestamise ning töötajate väärtuslikuks pidamise vahel on seos. Siseklientidele võib jääda mulje, et juhid ei pea neid väärtuslikuks, kui nad ei hinda töötajate arvamust. Väärtuse tundmine ettevõttes on samas aga väga tähtis osa siseturunduses, mida

kinnitavad ka erinevad uurijad, näiteks Grönroos & Voima (2012), Koppitsch *et al.* (2013) ja Grace & Lo Iacono (2015). Samuti leiab lõputöö autor, et töötaja, kes arvab, et juht teda ei väärtusta, võib olla ettevõttes õnnetu. Vasconcelos (2008, lk 1247) rõhutas samas aga just seda, et ettevõtted peaksid siseturunduse strateegiat väljatöötades pidama silmas töötajate õnnelikuna hoidmist. Töötajate arvamusega mitte arvestamine ja selle mitte hindamine tuleb välja just ühe kuni kolme aastase tööstaažiga inimeste seas, kuna nemad võivad olla peamised arvamuse avaldajad. Selle all peetakse silmas, et nad on tööl olnud piisavalt kaua, et on tekkinud juba paljude teemade suhtes oma kindel arvamus, kuid mitte piisavalt kaua, et langeda mugavustsooni ja enam mitte piisavalt avaldada oma arvamust.

Uuringutulemustest avaldus veel asjaolu, et suur osa uuritava ettevõtte esmatasandi töötajatest arvab, et nende juht ei käitu tööl olles eeskujulikult. Seibert *et al.* (2011) rõhutasid enda uuringus kui tähtis on see, et juht oleks enda töötajatele eeskujuks. Autor leiab, et juht peab kontoris käituma nii, nagu ta soovib, et tema alluvad seda teevad. Vastustest selgus lisaks ka, et sellise arvamusega on enamjaolt töötajad, kes on ettevõttes palgal olnud 3 või enam aastat. Selle taga võib olla asjaolu, et uuritavas ettevõttes toimusid juhtide seas mõned kuud enne küsitluse laialisaatmist muudatused. Sellega võib aga kaasneda, et suurema tööstaažiga esmatasandi töötajad vaatavad uusi juhte veel kui vähem tööl olnud esmatasandi töötajaid (kes nad enne juhiks saamist olid) ja hindavad neid selle alusel, mida nad tegid enne, kui juhiks said. Samuti selgus vabavastustega küsimustest, et üheks asjaoluks, miks paljud vastajad juhte eeskujulikuks ei pea, võib olla nende mobiiltelefoni ja sotsiaalmeedia kasutus.

Kõik eelnevalt kirjeldatud kitsaskohad – kommunikatsioon, töötajate kaasamine, nende arvamuse hindamine ja sellega arvestamine, tagasiside andmine ja küsimine ja juhtide käitumine eeskujulikult – on parandatavad näiteks erinevate juhikoolituste abil. Paljude küsimuste puhul välja tulnud osakondade vaheline ja tööstaažist tulenev erinevus vastustes võib olla samuti mõjutatud hiljutisest juhi vahetusest TA/GRP osakonnas ja uute juhtide palkamisest DS/CC osakonnas. Juhikoolitustest pakutakse lõputöös näiteks välja ettevõtte Sisekosmos OÜ poolt läbiviidavat „Tunnustav juhtimine“ koolitust (Tunnustav juhtimine, 2017). Veel üks lõputöös pakutav koolitus on ettevõtte TJO Konsultatsioonid poolt pakutav „Meistrite juhtimiskoolitus (esmatasandi juhtide

juhtimistreening“ (Meistrite ..., 2017). Nimetatud koolitused aitaksid uuritava ettevõtte juhtidel keskenduda rohkem siseturunduse aspektidele, juhtida paremini enda meeskonda ning motiveerida enda alluvaid. Finantseering juhikoolitustele peaks tulema ettevõtte enda eelarvest.

Uuringust selgus veel ka, et paljud uuritava ettevõtte töötajad ei ole rahul organisatsiooni poolt pakutavate koolitustega. Näiteks selgus vastustest, et paljud uuringus osalenud sisekliendid ei ole osalenud turunduskoolitusel, kuid samas olidi üldiselt väga rahulolevad broneeringusüsteemi ja klienditeenindust puudutavate koolitustega. Küsitluses osalenud isikud on aga suuremas osas klienditeenindajad ning seega on neil ka tähtis roll olla just klientidega suheldes interaktiivse turundaja rollis (Grönroos, 1990; Kotler & Armstrong, 2012; Conduit, Matanda & Mavondo, 2014). Lisaks oli vastustest veel näha, et ettevõttes vähemalt ühe aasta tööl olnud personal ei pea piisavaks ka saadud klienditeenindusalast treeningut. On tähtis, et organisatsioon koolitaks ning arendaks enda töötajaid, sest see aitab pakkuda parema kvaliteediga teenust. Erinevate koolituste ning treeningute (Conduit, Matanda & Mavondo, 2014; Kandampully & Solnet, 2015) ja töötajate koolitusvajaduste rahuldamise (Ahmed & Rafiq, 2003) tähtsust on rõhutanud oma uuringutes ka mitmed uurijad.

Uuritavale ettevõttele kõige otstarbekam ja vähem kulukam lahendada antud probleem ettevõttesiseste koolitustega. Autorile teadaolevalt ei ole aga ettevõtte koolitajad samuti osalenud turundusega seotud koolitustel ning seetõttu soovitatakse antud lõputöös firmal saata kõigepealt enda treenerid ning vajadusel ka mõned juhid ja/või valitud SME-d turunduskoolitustele – täpsemalt peaks autori arvates keskenduma just telefoni teel kliente teenindades tehtavale interaktiivsele turundusele. Sealt saadud teadmised ja uued oskused saab edasi anda kõikidele ülejäänud töötajatele firmasiseste koolituste abil. Kuna autorile teadaolevalt keskendutakse viimasel ajal uuritavas ettevõttes lisaks klienditeenindusele ka rohkem oma toote ja/või teenuse müümisele, siis oleks soovitatav lisaks turunduskoolitustele saata treenerid ning osad juhid/SME-d ka müügikoolitusele. Turunduskoolitusi pakuvad Tallinnas näiteks ettevõtted Best Marketing (www.bestmarketing.ee) ja Koig Invest OÜ (www.turundustreff.ee) ning müügikoolitusi näiteks ettevõtted Sellit (www.sellit.ee) ja Müügitreeningute Keskus OÜ (www.myygiproff.ee).

Uuringutulemustest tuli välja ka, et paljud uuritava ettevõtte esmatasandi töötajatest ei usalda enda juhti. Lõputöös leitakse, et tulemused ei olnud väga negatiivsed, kuid oma juhti umbusaldavaid töötajaid on siiski firmas liiga palju. Tulemustest selgus veel, et kõige negatiivsemad tulemused juhtide usaldamisel olid DS/CC osakonnas. Selle taga võib taas olla asjaolu, et osakonnas muutusid mõned kuud enne küsitluse läbiviimist kaks juhti kolmest. Samuti selgus veel uuringutulemustest, et juhilt saadud teavet usaldavad rohkem ettevõttes alla aasta olnud töötajad. Juhi ja alluva omavaheline usaldus on siseturunduse juhtimise seisukohast tähtis ning seda kinnitavad ka Grönroos (2000) ja Kandmpully & Solnet (2015). Usalduse puudumisel kannatab kommunikatsioon ja omavaheline koostöö, mis omakorda mõjutab ka teeninduse kvaliteeti. Ettepanekuna pakutakse välja, et omavahelise usalduse suurendamiseks on juhtidel otstarbekas korraldada rohkem meeskonna üritusi. Sellised üritused aitavad kasvatada ka ühtsustunnet, mille tähtsust rõhutasid enda uuringus Wieseke *et al.* (2009). Lõputöö autorile teadaolevalt on igale juhile antud igaaastane meeskonna ürituste eelarve. Selle asemel, et teha igale meeskonnale aastas üks üritus, nagu seda tehakse ettevõttes praegu, saab eelarve jagada ära näiteks mitme erineva väiksema ürituse vahel.

Samuti tuli uuringutulemusi analüüsides välja, et mitmele küsitluses esitatud motivatsiooniga seotud väitele vastati osade töötajate poolt negatiivselt. Vastustest selgus, et ettevõtte poolt seatud eesmärkide ja töötajate isiklike eesmärkide vahel on suur vahe. Lisaks leiti uuringutulemustest veel, et ettevõtte poolt seatud eesmärkide täitmine on vähem tähtis suurema tööstaažiga töötajatele. Samuti paistis kontoris valitseva meeldiva atmosfääri ja kolleegide hea omavahelise koostöö väidete üldiselt positiivsetest vastustest silma, et ainsad nendega mittenõustujad töötavad DS/CC ja TA/GRP osakondades. Motivatsioon on siseturunduses olulise tähtsusega ning motiveeritud töötaja pakub suurema tõenäosusega kõrgemat teenuse kvaliteeti, mis omakorda mõjub positiivselt ka kliendirahulolule ja ettevõtte tulule (Ahmed & Rafiq, 2003). Lisaks leidis enda uuringus Oakley (2012), et motivatsioonil on tugev seos sellega, kuidas töötajad suhtuvad klientidesse. Autorile teadaolevalt tegeleb uuritav ettevõtte juba praegu siseklientidele pakutava motivatsioonipaketi muutmisega. Juhtkond lubanud seda aga rohkem kui aasta, seega on soovitatav see tõsisemalt organisatsioonil käsile võtta, kuna motivatsioonipaketil on suur roll personali rahulolus. Lisa 3 alt leiab ettevõttele koostatud soovitusliku tegevuskava.

Uuritaval ettevõttel on soovitatav tegeleda antud lõputöös väljatoodud kitsaskohtade likvideerimisega, kuna ettevõtte siseklientide rahulolu on tugevas omavahelises seoses välisklientide rahuloluga (Fu, 2013, lk 55–56). Antud lõputöö kinnitab, et siseturunduse edukas rakendamine aitab organisatsioonidel motiveerida enda personali ning samal ajal hoida nad rahulolevatena ning orienteeritud hea teenuse osutamisele. Siseklient, kes on oma töökohas õnnelik, tunneb ennast väärtuslikuna ning jagab enda tööandja eesmärke, on igale organisatsioonile väga kasulik ning vajalik vara.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö teematika keskendus siseturunduse juhtimisele teenindusettevõttes rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse näitel. Teenindusettevõtted soovivad, et tema töötajad oleksid rahulolevad, motiveeritud, jagaksid organisatsiooni visiooni ning pingutaksid koos enda tööandjaga, et sinna poole pürgida. Seda sellepärast, et see aitab firmadel saavutada suurem kliendirahulolu. Sellise olukorra saavutamiseks on ettevõtetel võimalik kasutada väga mitmeid meetmeid, milleks üks on näiteks siseturundus. Siseturunduse eduka rakendamise korral keskenduvad organisatsiooni juhid oma töötajatele nii nagu tehakse seda klientide puhul. Hea juht peab saama aru, et sise- ja väliskliendi rahulolu on omavahelises tugevas seoses ning selleks, et ettevõtte saaks olla edukas, tuleb suunata enda tähelepanu organisatsioonis töötavale personalile.

Käesoleva lõputöö raames käsitleti mitmeid erinevaid tegureid, millega on võimalik kaasa aidata siseturunduse tõhustamisele. Siseturundusele on viimase 30–40 aasta jooksul antud mitmeid erinevaid definitsioone, kuid siiani ei ole sellel ühtset mõistet. Grönroos (1990, lk 222) pakkus näiteks välja, et siseturundus on klienditeadlike töötajate loomisele keskenduv juhtimise strateegia. Lings (2000, lk 28) leidis samas, et siseturundus on organisatsioonisiseste turutingimuste loomise protsess, mille eesmärgiks on tagada sisekliendi soovide ja vajaduste täitmine. Gounaris (2006) ning Kotler ja Armstrong (2012) arendasid siseturunduse definitsiooni veel edasi, kuid kõikides aastakümnete vältel esitatud erinevates definitsioonides on kesksel kohal alati siseklient ja tema ootused, vajadused ning rahulolu.

Teoreetikud on tõestanud, et organisatsioonidel on mitmeid erinevaid võimalusi, kuidas eduka siseturunduse rakendamise abil on võimalik oma töötajate eesmärgid integreerida ettevõtte visiooniga ning saavutada selle abiga kõrgema kvaliteediga teenus. Need võimalused on näiteks sisekommunikatsiooni arendamine, siseklientide koolitamine ja treenimine, tunnustamine, jõustamine, motiveerimine jpm. Samuti on väga tähtis ka

töötajatele konstruktiivse tagasiside andmine ning neilt ka tagasiside küsimine. Oluline on, et siseklient oleks enda tööandja juures õnnelik ning see, et personalil oleks juhtidega kahepoolne usaldus. Töötajad, kes suhtlevad otse klientidega, peavad täitma interaktiivse turundaja rolli ning seetõttu on tähtis ka nende suhtumine. Motiveeritud töötajad mõtlevad rohkem kliendipõhiselt ja suhtuvad seetõttu neisse paremini ning samuti otsib selline personal ka ise viise, kuidas parandada protsesse ja suurendada kliendirahulolu.

Lõputöö raames viidi uuritavas ettevõttes läbi siseturunduse juhtimisega seotud uuring. Uuringu tarbeks püstitati probleemküsimus, kuidas tõhustada siseturunduse juhtimist rahvusvahelistes kõnekeskustes. Uuring viidi läbi 2017. aasta aprillikuus elektrooniliselt kasutades ankeetküsitlust ning kõikidele vastajatele garanteeriti anonüümsus. Uuringutulemuste analüüs toimus aprillikuu teisel poolel. Tulemuste analüüsimisel kasutati statistilise andmeanalüüsi meetodit. Küsitlus koosnes siseturundusega seotud väidetest, millele vastajad oma nõusolekut avaldada said ja vabavastustega küsimustest ning kahest avatud küsimusest. Sisuliste väidete koostamisel lähtuti C. Grönroosi (1990, lk 230) nimetatud siseturundustegevustest, milleks on töötajate treenimine ja koolitamine, töötajate motiveerimine, informatsiooni levitamine ning töötajate kaasamine. Lisaks lähtuti veel erinevatest esimeses peatükis käsitletud teemadest, näiteks töötajate väärtustamine ja usaldus (Kandampully & Solnet, 2015; Grace & Lo Iacono, 2015; Šimberová, 2007) ning kommunikatsioon (Grönroos, 2000; Jun & Cai, 2010; Kandampully & Solnet, 2015). Lõputöö küsitlus saadeti laiali 86-le rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse töötajale, kellest 52 täitsid ka saadud ankeedi. Saadud vastuseid (moodustab umbkaudselt 61% uuritava ettevõtte esmatasandi töötajatest) on piisavalt, et saab teha paikapanevaid järeldusi siseturunduse juhtimisest antud firmas.

Uuringutulemustest selgus, et kuigi leidis ka piisavalt rahulolevaid sisekliente, kumas vastustest siiski läbi palju rahulolematust. Vastuseid võrreldi üldiselt vastaja soo, tööstaaži ja osakonna alusel. Kõige suuremad erinevused uuringutulemustes olid vastajate osakondade alusel. Uuringutulemusi analüüsid pandi tähele, et Direct Sales ja Customer Care (otsemüük ja kaebuste haldamine) ja Specialist Sales, Groups ja Outbound Calls (reisibürood, grupireisid ja väljaminevad kõned) osakonna töötajad vastasid paljudele juhtidega seotud väidetele üsna negatiivselt. Samal ajal Eurobonus/AMEX ja Sales Control (lojaalsusprogramm ja erinevad *back-office* tööd) osakonna vastused olid

valdavalt väga positiivsed ja töötajad on rahulolevad. Üldiselt olid rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse töötajad rahulolevad klienditeeninduse ja broneeringusüsteemiga seotud treeningute ning kolleegide vahel oleva koostöö suhtes. Rahulolematust tuli välja näiteks selles, et ettevõtte ei küsi töötajatelt erinevate protsesside kohta tagasisidet ning juhid ei korralda piisavalt meeskonna koosolekuid. Ankeedi esimese osa vastused jagunesid nõustujate ja mittenõustujate vahel suhteliselt pooleks kommunikatsiooni, usalduse, motivatsiooni ja töötajate kaasamise teemadel. Vabavastustega küsimuste puhul mainiti positiivse poole pealt jällegi treeninguid, igaaastaseid üks ühele vestluseid juhiga, uuendustest teavitamist, kolleegide omavahelist koostööd, kontoris valitsevat atmosfääri ja teatud rahalisi hüvesid. Arendamist vajava poole pealt toodi välja aga taaskord kommunikatsiooni vajakajäämine, tagasiside andmise võimaluse puudumine, probleemide lahendamine juhtide poolt, töötajate tunnustamine, usalduse puudumine ja suur personalivoolavus.

Lõputöö olulisemaks tulemuseks oli, et läbiviidud uuring võimaldas teha ettepanekuid uuritavale ettevõttele siseturunduse juhtimise tõhustamiseks. Üks tehtud ettepanekutest oli näiteks suurendada meeskondade ürituste toimumist. Hetkeseisuga korraldatakse üritusi, lisaks kogu ettevõttele suunatud koosviibimistele, ka firma eelarvest kord aastas eraldi igale meeskonnale. Selliseid väiksemaid meeskonna üritusi tasub usalduse ja ühtsustunde suurendamiseks teha rohkem ning võimalusel tuleks jagada eelarve ühe suure ürituse asemel mitme väikse ürituse peale. Samuti tehti lõputöö raames ettepanek, et organisatsioon võiks saata palgal olevad treenerid/koolitajad näiteks müügi- ja turunduskoolitusele ning seejärel korraldada kontorisisesed koolitused, kus treenerid saadud uusi teadmisi ja oskusi personalile edasi annavad. Lisaks pakuti veel välja ka juhtide saatmine spetsiaalsele koolitusfirma poolt korraldatavale juhikoolitusele eesmärgiga arendada juhtide kommunikatsiooni- ning enda alluvate motiveerimisoskusi. Uuringutulemustest välja tulnud kitsaskohtade muutmiseks tuleb selline koolitus kindlasti kasuks, kuna see aitab juhtidel paremini tulla toime ja suhelda enda meeskonnaga. Veel leiti, et ettevõtte peaks võimalikult kiiresti viima lõpule juba praegu läbiviidava motivatsioonipaketi uuendamise/muutmise, sest see aitab suurendada siseklientide rahulolu ja läbi selle suureneb ka pakutav teenuse kvaliteet.

Lõputöö alguses püstitatud eesmärk teha teoreetiliste käsitlustele ja uuringutulemustele tuginedes ettepanekuid siseturunduse juhtimise parendamiseks uuritavas ettevõttes sai täidetud. Lõputöö käigus tehti mitmeid erinevaid ettepanekuid lähtudes uuringu käigus saadud vastustest ning autor leiab, et nende ettepanekute täitmisega on uuritava ettevõtte võimalik siseturunduse juhtimist parendada. Lisaks leiab autor, et uuringu tulemused võimaldavad anda teatud vastuseid ka laiemale probleemküsimusele ning töö tulemusi võivad kasutada ka teised organisatsioonid siseturunduse juhtimise tõhustamiseks. Seega võiks käesolev töö huvi pakkuda ka teiste tegevusvaldkondade teenindusorganisatsioonidele.

Uuringu kitsendusteks olid töö käigus ilmnunud ajalised piirangud (uuringu läbiviimiseks lubade saamine uuritavalt ettevõttelt) ja hiljutised muudatused erinevate osakondade juhtkonnas. Samuti oli uuringu kitsenduseks asjaolu, et kasutati ühte uurimismeetodit. Autor leiab, et uuringule oleks kasuks tulnud ka näiteks intervjuud juhtidega. Edasiseks uuringuks pakutakse ettevõttes välja sama teemalise uurimistöö firmas palgal olevatele juhtidele. Nii saab kindlaks teha, kas antud uuringus välja tulnud kitsaskohad on kinni Eesti kontori juhtides, või on põhjus ettevõtte hierarhias kõrgemal.

VIIDATUD ALLIKAD

- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147–155. doi:10.5539/ijms.v3n1p147
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. doi:http://dx.doi.org/10.1108/03090560310498813
- Albrecht, S. L. (2015). Challenge Demands, Hindrance Demands, and Psychological Need Satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 14(2), 70–79. doi:10.1027/1866-5888/a000122
- Amangala, E. A., & Wali, A. F. (2013). Internal Marketing Strategy and Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(31), 1–6.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*, 1(1), 24–34.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 1–15.
- Byrne, D. (2016). *Data Collection: What Are Online Surveys?* London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781526408563
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24. doi:10.1016/S0148-2963(99)00044-2
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1320–1352. doi:http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2014.909513

- Definiton of Corporate Responsibility.* (2017). Allikas: Financial Times: <http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-responsibility>
- Ehrhart, K. H., Witt, L., Schneider, B., & Perry, S. J. (2011). Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate–Service Outcomes Link. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 423–431. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0022071>
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Fu, Y.-K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49–57. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.06.014>
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. (2008). Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46(1), 46–57. doi: 10.1108/00251740810846734
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448.
- Grace, D., & Lo Iacono, J. (2015). Value creation: an internal customers' perspective. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 560–570. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JSM-09-2014-0311>
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach* (2 tr.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 41(2), 133–150. doi:10.1007/s11747-012-0308-3
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Sasser Jr, E., & Schlesinger, L. A. (July–August 2008. a.). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 118–129.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 157–167. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.002

- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, *21*(2), 205–223. doi:10.1080/14783360903550095
- Kandampully, J., & Solnet, D. (2015). *Service Management Principles for Hospitality and Tourism* (2nd tr.). Dubuque: Kendall Hunt Publishing Company.
- Kaurav, R. P., Paul, J., & Chowdhary, N. (2015). Effect of Internal Marketing on Hotels: Empirical Evidence for Internal Customers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *16*(4), 311–330. doi:http://dx.doi.org/10.1080/15256480.2015.1090247
- Koppitsch, S., Folkes, V., MacInnis, D., & Porath, C. (2013). The way a salesperson manages service providers influences customers' anger about problems. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *33*(1), 67–78. doi:10.2753/PSS0885-3134330106
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th tr.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th tr.). New Jersey: Prentice Hall.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 371–391. doi:10.1037/a0013504
- Lings, I. N. (2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of services marketing*, *14*(1), 27–43. doi:http://dx.doi.org/10.1108/08876040010309194
- Lings, I., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, *14*(4), 325–351. doi:10.1362/026725798784959426
- Martin, E. (29. July 2015. a.). *A major airline says there's something it values more than its customers, and there's a good reason why*. Allikas: Business Insider: <http://www.businessinsider.com/southwest-airlines-puts-employees-first-2015-7>
- Meistrite juhtimiskoolitus (esmatasandi juhtide juhtimistreening)*. (2017). Allikas: TJO Konsultatsioonid: <http://www.tjo.ee/meistrite-juhtimiskoolitus>

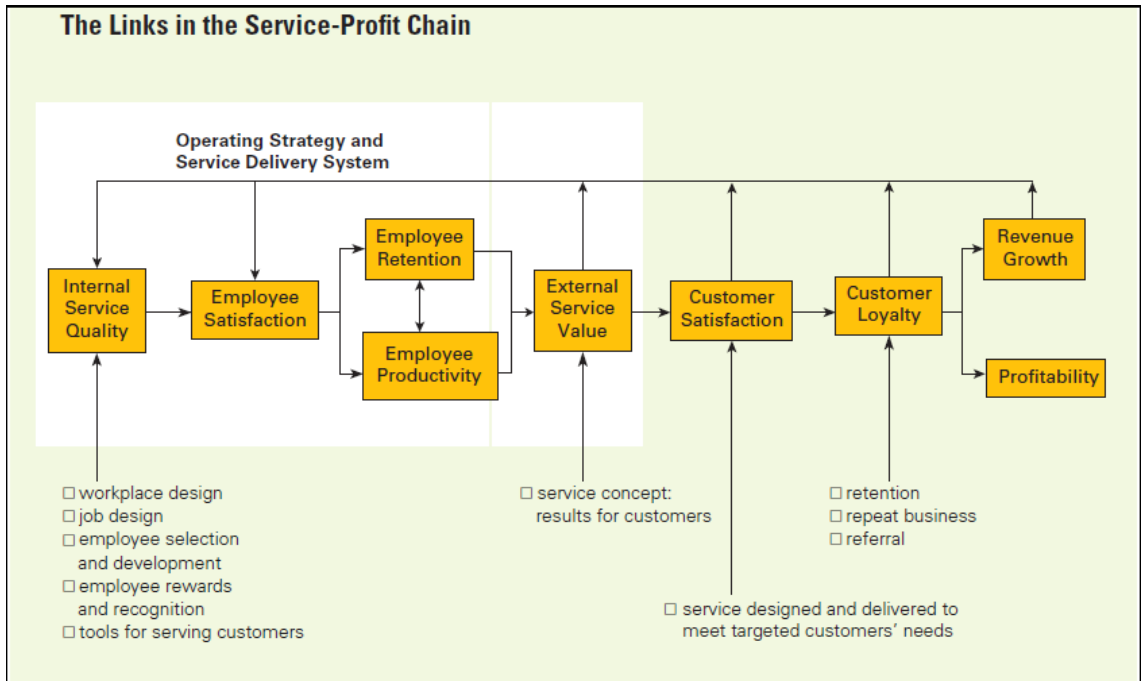
- Oakley, J. L. (2012). Bridging the gap between employees and customers. *Journal of Marketing Management*, 28(9–10), 1094–1113. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2011.617707>
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management*, 23(2), 177–195. doi:10.1080/14783363.2012.647846
- Proctor, T. (2010). Internal marketing and its basis for sound customer relationship management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 256–263. doi:10.1179/175330310X12918040319658
- Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275–307. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.305>
- Seibert, S. E., Wang, G., & H, C. S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. doi:10.1037/a0022676
- Spenner, P. (14. December 2016. a.). *How Technology Is Reshaping Internal Marketing Communications*. Allikas: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/patrickspenner/2016/12/14/how-technology-is-reshaping-internal-marketing-communications/#6a396d5d4285>
- Strauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 62–78. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09564239510146915>
- Šimberová, I. (2007). Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. *Economics and management*, 12, 470–480.
- Tunnustav juhtimine*. (2017). Allikas: Motivaator: <http://motivaator.ee/juhtimiskoolitus-tunnustav-juhtimine/>
- Vasconcelos, A. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1246–1264. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090560810903664>
- White, M. C. (29. August 2016. a.). *Great Fliers Make the 'Best of Their Situation,' American Airlines Suggests*. Allikas: The New York Times:

https://www.nytimes.com/2016/08/30/business/media/great-fliers-make-the-best-of-their-situation-american-airlines-suggests.html?_r=1

Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S., & van Dick, R. (March 2009. a.). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73, 123–145.

Wieseke, J., Kraus, F., Alavi, S. H., & Kessler-Thönes, T. (2011). How Leaders' Motivation Transfers to Customer Service Representatives. *Journal of Service Research*, 14(2), 214–233. doi:10.1177/1094670510397177

Lisa 1. Teenuse kasumiahel



Allikas: Heskett *et al.*, 2008, lk 121

Lisa 2. Küsitlusankeet

Internal Marketing Management Survey

The purpose of this survey is to examine the internal marketing management in the Estonian site of the company under investigation. This questionnaire asks about subjects related to internal marketing. This survey is being conducted independently to the company. This is related to my higher education only. The results will not be shared with the company.

The theory of internal marketing is a management strategy where an organization promotes itself and its policies to the employees (internal customers). The main subjects that are asked about in this questionnaire are employee training, employee involvement, motivation, internal communication, internal information distribution and employee trust.

The survey is anonymous and will not be linked to you personally. The survey will not take more than 15 minutes to complete. Your participation is entirely voluntary. Thank you very much for your cooperation.

The following items describe statements about internal marketing management. Indicate your agreement or disagreement with the following statements by choosing the appropriate response.

Statement	Strongly Agree	Agree	Partly Agree/Partly Disagree	Disagree	Strongly Disagree	Undecided
Internal Communication						
My manager is an effective communicator.						
I feel comfortable sharing my ideas with my manager.						
The managers hold meetings frequently in order to pass along information.						
Managers often seem hesitant to communicate news about the organization to lower lever employees.						
My manager encourages open and honest, two way communication.						

Statement	Strongly Agree	Agree	Partly Agree/Partly Disagree	Disagree	Strongly Disagree	Undecided
I am aware of the 5 main values of my company.						
I am aware of the recent rebranding underway at my company.						
I understand why my company is rebranding and revising our go to market strategy.						
Motivation						
Achieving the targets set by my company give me a feeling of personal accomplishment.						
Achieving the targets that I have set myself give me a feeling of personal accomplishment.						
There is a pleasant atmosphere at the workplace that allows me to be focused on the tasks.						
I think that there is good teamwork between the colleagues in my team.						
I feel that I receive enough recognition from my manager about my daily work.						
I feel that my manager considers me as a valuable asset to my company.						
I feel that my opinion is being heard and valued by my manager.						
The managers lead by example (promote co-operation, deliver on promises, value people, social media and cellphone usage etc.).						
The managers are engaged in creating a positive and productive workplace.						
Employee Training						
I have received sufficient customer service related training from my company to do my job well.						
I have received sufficient system related (EDISS) training from my company to do my job well.						
My manager encourages my professional development in the company.						
I have participated in marketing related training courses organized by my company.						
Employee Involvement and Feedback						
I have a say in decisions that affect my job.						
My manager encourages me to be involved in decisions that affect my job.						

Statement	Strongly Agree	Agree	Partly Agree/Partly Disagree	Disagree	Strongly Disagree	Undecided
I get sufficient feedback about my work.						
My company encourages me to give feedback about the customer service processes.						
I receive adequate information on how I am being evaluated.						
Trust						
I feel that I am free to disagree with my immediate/fellow supervisors (SME).						
I feel that I am free to disagree with my immediate manager.						
I receive adequate information on how organizational decisions are made that affect my job.						
I feel that I can trust my manager.						
I trust the information I receive from my manager.						

Please give your opinion in reference to what you like about the internal marketing in your company?

Please give your opinion in about what might be lacking with the internal marketing in your company? Please give proposals for improvement.

Please choose the appropriate response.

- Please choose your gender:** a) Male; b) Female.
- Please choose which department you are currently working in:** a) Direct Sales/Customer Care department; b) Specialist Sales & Group department or OB team; c) Eurobonus/AMEX or Sales Control department.
- Please indicate your seniority in the company:** a) 6 months – 1 year; b) 1 – 3 years; c) 3 or more years.

Thank you for answering!

Lisa 3. Tegevuskava

Arendustegevus	Tähtaeg	Teostaja	Vastutaja	Ressursid	Tulemuste mõõtmise indikaatorid
Selgitada siseklientidele ettevõtte põhiväärtusi ja rebrandimise põhjused	August 2017	Site Director/ Account Manager	Otsesed juhid	Töötajad ja tööaeg	Sisekliendid on teadlikumad ettevõtte visioonist, eesmärkidest ja väärtustest
Juhikoolitus	2017 aasta lõpuks	Koolitus-firmad	Account Manager	Juhid, tööaeg ja ettevõtte finantseering eelarvest	Juhid keskenduvad siseturundusele ja oskavad paremini meeskonda juhtida ja töötajaid motiveerida
Korraldada tihemalt erinevaid meeskonna üritusi	2018 aasta lõpuks	Otsesed juhid	Otsesed juhid	Töötajad, tööaeg ja vajadusel finantseering ettevõtte eelarvest	Aitab tekitada meeskonna ja juhi vahel ühtekuuluvustunnet ja suurendada juhi ja tema meeskonna vahelist usaldust
Treenerite koolitamine müügi- ja turundusalaselt	2017 aasta lõpuks	Koolitus-firmad	Site Director/ Account Manager	Koolitajad, tööaeg ja finantseering ettevõtte eelarvest	Võimaldab treeneritel viia firmasiseselt läbi samateemalisi koolitusi
Ettevõttesisesed turundus- ja müügikoolitused	2017 aasta lõpuks	Ettevõtte koolitajad	Account Manager	Töötajad, tööaeg	Aitab siseklientidel saada aru ning täita paremini enda interaktiivse turundaja rolli, teha rohkem müüki ning nende kahe koostööl tekitada võimalus enesearenguks
Motivatsiooni-paketi uuendamine	2018 aasta jooksul	Ettevõtte juhtkond	Site Director/ Account Manager	Juhid, tööaeg ja võimalikud lisatasud töötajatele ettevõtte eelarvest uue paketi raames	Eduka motivatsioonipaketi abil on võimalik suurendada personali rahulolu ning selle abil parendada pakutavat teenusekvaliteeti

SUMMARY

INTERNAL MARKETING MANAGEMENT IN SERVICE COMPANIES BASED ON THE ESTONIAN UNIT OF AN INTERNATIONAL CALL CENTER

Kristian Meijel

Internal marketing (hereinafter IM) has been an object of research since the 1970s (Berry, Hensel & Burke, 1976, p 8). Since that time researchers have given IM a lot of different definitions. The common understanding is that IM concentrates on organizations offering employees an internal product (workplace, job conditions, salary, personal development etc.) that satisfies their wants and needs with the intention to maximize the external customer satisfaction. IM also views workers as internal customers of a company (Strauss, 1995, p 62). Evidence suggests that internal marketing is among the most important factors for external customer satisfaction (Fu, 2013, p 55–56). The more satisfied the internal customers, the happier are the external customers. IM is a relevant topic nowadays and that is supported by the fact that major corporations, like Facebook and Microsoft, have recently activated special programs that help improve IM (Spenner, 2016). In addition to the previous, IM is also topical in the field of aviation – the field of the surveyed call center. American Airlines and Southwest Airlines have for example also recently confirmed the importance of their internal customers and IM in general (Martin, 2015; White, 2016).

A big challenge faced by many companies is the underutilization and lack of knowledge about the principles and functions of IM. It is therefore relevant that enterprises need to understand how to improve the IM management. The underlying assumption in this thesis is that IM is being underutilized and underestimated in the call center. This paper is therefore necessary as it contributes to the development of IM management activities in the surveyed firm, and is also usable for other service companies. The necessity of the survey was also confirmed by the Account Manager of the company. The surveyed

companies name is not being mentioned in this paper as per the official policy of the enterprise. The policy prohibits the use of the company's name in researches that are being conducted outside of the firm.

The main objective of this paper is to make proposals to improve the IM management in the surveyed company based on theoretical research, and the results of the conducted survey. The troubling question of this thesis is: How to improve the IM management in international call centers? Based on the research problem the following research question was raised: how can the IM management be improved in the call center?

There are a lot of different ways IM can be successfully implemented and utilized by companies and managers. Studies of IM show the importance of internal communication in a workplace (Kandampully & Solnet, 2015, p 184) for example. Several studies have also documented that it is important to internal customers that their company is engaged in dealing with employee motivation (Abzari, Ghorbani & Madani, 2011, p 152; Oakley, 2012, p 1097–1108), recognition (Seibert *et al.*, 2011, p 983–998), training (Conduit, Matanda & Mavondo, 2015, p 1345; Kandampully & Solnet, 2015, p 184), empowerment (Grönroos, 2000, p 345–348) and that workers are being involved in decisions that affect their job (Albrecht, 2015, p 70–71). In addition to the previous it is also relevant that employees are able to give and get feedback about their daily work (*Ibid.*). It is imperative that there is mutual trust and respect between employees and their managers, and that workers are happy with their employer (Vasconcelos, 2008, p 1247–1260).

The data for this paper was collected via an anonymous online questionnaire. Internal customers who were asked to fill out the survey were all first-tier employees and needed to have a seniority of at least 6 months. The questionnaire was divided into three parts. The first part of the survey included 31 statements about IM management. The employees were asked to give their agreement with the statement on the Likert scale of „strongly agree“ to „undecided“. The second part of the questionnaire included two open questions where the respondents were able to give their opinion about what is currently good about the IM management in the company and what might be lacking. The third part of the survey included three multiple choice questions to determine the gender, seniority and department of the employee. The survey was conducted between the 6th and the 14th of

April. During that time 52 out of 86 (61%) employees filled out the questionnaire. It was therefore possible to make valid conclusions from the results.

Although there were a lot of positive answers, the results indicate that there is a great deal of dissatisfaction related to IM management among the employees. In the first part of the questionnaire the answers showed that the respondents were generally happy with the customer service and system related training they have received during their time in the company. Similarly the employees were satisfied with the teamwork that they have with their colleagues. The dissatisfaction was visible with the statements that were related to giving feedback to the company and the amount of team meetings organized by the managers. The answers to statements that were related to internal communication, motivation, trust and employee involvement were divided equally between satisfied and dissatisfied choices. The results also indicated that employees who work in the Eurobonus/AMEX and Sales Control department are generally more satisfied with the IM management compared to employees working in the other departments.

In the second part of the questionnaire the results showed that in addition to the training and teamwork the employees were satisfied with the yearly one-on-one meetings held by managers, the way company news is being informed to the employees, the atmosphere in the office and some monetary remunerations. The respondents were however dissatisfied with the general internal communication, how the managers solve different types of problems, employee recognition, level of trust between managers and employees and the staff turnover. Similarly to the first part of the questionnaire, the results for the second part indicated also that the employees are dissatisfied because they are unable to give feedback to the company.

In order to improve the IM management in the company the following suggestions were made:

- to inform the employees during the upcoming monthly meetings about the main values of the company and the reasons behind the recent rebranding underway at the company;
- to organize smaller team meetings more frequently than once a year;

- to send selected employees (trainers, managers and subject matter experts) to sales and marketing related trainings and have them conduct further trainings sessions within the company to improve the general marketing and sales skills of the first-tier employees;
- to send the managers to leadership/management training in order to help them improve the communication skills and to motivate their employees better;
- to finalize the renewal of the motivation package currently in use in the company.

Suggestions made in this paper can help the company make the IM management more effective. Previous research has also confirmed that a satisfied employee is more likely to offer good customer service and share the goals and vision of the company. For future research it would be beneficial for the company to conduct a similar survey among the managers in the call center. The results for such a survey would help to make sure whether the issues that came out in this thesis are due to the manager's behavior, or if the reasons behind that are somewhere in the higher company hierarchy.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks.

Mina, Kristian Meijel,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Siseturunduse juhtimine teenindusettevõttes rahvusvahelise kõnekeskuse Eesti üksuse näitel,

mille juhendaja on Heli Tooman, PhD,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2017