

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Martina Rihkrand

**KLIENDIRAHULOLU TOETAVA  
TEENINDUSSTRATEEGIA ARENDAMINE  
TS LAEVAD OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Heli Tooman

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

Gerda Mihhailova

/digiallkirjastatud/

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

Martina Rihkrand

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. TEENINDUSSTRATEEGIA ROLL KLIENDIRAHULOLU TOETAMISEL .....	9
1.1. Teenindusstrateegia teoreetilised käsitlused .....	9
1.2. Sise- ja väliskliendi rahulolu mõjutegurid .....	17
1.3. Kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamise spetsiifika laevandusvaldkonnas.....	24
2. KLIENDIRAHULOLU TOETAVA TEENINDUSSTRATEEGIA ARENDAMISE UURING TS LAEVAD OÜ-S.....	35
2.1. Ülevaade TS Laevad OÜ tegevusest ja kliendirahulolu hetkeolukorrast.....	35
2.2. TS Laevad OÜ kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamise uuringu metoodika ja tulemused.....	45
2.3. Järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks TS Laevad OÜ-s .....	56
KOKKUVÕTE.....	65
VIIDATUD ALLIKAD .....	69
LISAD .....	76
Lisa 1. Mudel kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks .....	76
Lisa 2. TS Laevad OÜ töötajate arv ametikohtade kaupa.....	77
Lisa 3. TS Laevad OÜ „Hea teeninduse majakas” .....	78
Lisa 4. TS Laevad OÜ klienditeekonna kokkupuutepunktid .....	79
Lisa 5. Töötajate 2018. ja 2019. a tagasisideküsitluse teemad, tulemused .....	80
Lisa 6. Töötajate tagasiside parendamist vajavatele teemadele .....	82
Lisa 7. Uuringu metoodika.....	83
Lisa 8. Intervjuu küsimused TS Laevad OÜ võtmeisikutele .....	84
Lisa 9. Uuringu ankeetküsitluse ja intervjuu küsimuste seos teoreetiliste alustega....	86

Lisa 10. TS Laevad OÜ võtmeisikute intervjuu vastused.....	91
Lisa 11. Ankeetküsitlus TS Laevad OÜ eesliini töötajatele .....	96
SUMMARY .....	104

## SISSEJUHATUS

Magistritöö temaatika keskendub kliendirahulolu ja seda toetava teenindusstrateegia teoreetilistele käsitlustele, seonduvate uuringute esile toomisele, kõrvutamisele magistritöö uuringu tulemustega ning ettepanekute esitamisele TS Laevad OÜ teenindusstrateegia arendamiseks.

Teenusmajandus on kasvamas kõikjal maailmas. Lääneriikides muutus see domineerivaks juba 1980. aastatel ja teenindussektori osakaal sisemajanduse kogutoodangu (SKT) lisandväärtuses ületab neis riikides 70%, tööhõives 75% piire. (Kandampully & Solnet, 2015, lk 5). Samas on tohutult kasvanud teenindussektori sisene konkurents klientide võitmiseks ning neile oluliste väärtuste loomisel. Teenindusettevõtetal tuleb mitmete võimalike strateegiliste lähenemiste hulgast valida sobiv ja efektiivne ning Grönroos (2015, lk 19–23) viitab, et selliseks strateegiaks saab olla vaid teenindusele orienteeritud strateegia.

Paralleelselt kvaliteetse teenuse pakkumise ja kliendirahulolu kõrgel tasemel hoidmisega tuleb igal organisatsioonil hoida kõrgel oma töötajate töörahulolu. Wolter, Bock, Mackey, Xu ja Smith (2019, lk 816–817) on uurinud töötajate rahulolu mõju klientide rahulolule ning nende sõnul ettevõttes, kus kliendi ja töötaja vahel toimub pidev suhtlus, on töötajate rahuolul tugev mõju kliendirahulolule. Seetõttu on edukal teenindusorganisatsioonil vaja teenindusstrateegiat, mis hõlmaks nii sise- kui ka välisklientide kuulamist ja teenindusprotsesside korraldamist kogu organisatsioonis ja mis oleks rakendatav organisatsioonis läbivalt, vastaks organisatsiooni visioonile, missioonile ja väärtustele, hõlmaks konkreetsete eesmärkide seadmist, keskenduks tarbija vajadustele kaalukate rahulolu-uuringute põhjal (Kandampully, Zhang & Jaakola, 2018, lk 39–40).

Organisatsiooni edukus sõltub klientide rahulolust, kuid väliskliendi kõrval on oluline roll uuendusliku ja kvaliteetse teenuse saavutamisel just organisatsiooni oma töötajal. Seetõttu on teenindusstrateegia välja töötamisel oluline arvestada, et strateegia peab sisaldama ülevaadet nõudmistest-ootustest töötajatele, koolituste korraldamisest, töötajate tunnustamisest, kaasamisest jms (Pavan & Narasimha Reddy, 2016, lk 74).

Magistritöö autori andmeil on teenindusstrateegia koostamise vajalikkust ja selle aspekte Eestis veel vähe uuritud. Eestis on tertsiaar- ehk teenindussektoril kanda suur roll, teenindussektori osatähtsus on igas maakonnas kasvavas trendis. Aastast 2010 on tertsiaarsektoris hõivatute arv olnud pidevas tõus – kui 2010. aastal oli hõivatute osatähtsus 65,5% (372 100 hõivatut), siis 2019. aastal oli neid 457 300 ehk 68,1% kõigist tööga hõivatud inimestest (Statistikaamet, 2020). Tulenevalt teenindussektori osatähtsusest majanduses on oluline tagada kvaliteetne teenindus, mis rahuldaks klientide suurenenud ja teadlikumad nõudmised. Seejuures on organisatsioonides vaja luua töökeskkond, kus esikohale oleks seatud töötajate rahulolu, et häid töötajaid hoida ja seeläbi suurendada klientide rahuolu.

Magistritöö kirjutamise põhjus ja teema aktuaalsus on seotud teenindussektori suure osatähtsusega majanduses ja teenindussektoris oleva konkurentsi ning klientide teadlikkuse ja nõudmiste üha kasvava trendiga, mistõttu ootavad kvaliteetset teenindust nii välis- kui ka sisekliendid. Magistritöö laiemaks probleemküsimuseks on, millise teenindusstrateegia toel saaks suurendada nii sise- kui ka välisklientide rahulolu. Esitatud probleemküsimusele püütakse leida vastused veetranspordiga tegeleva teenindussektori ettevõttes TS Laevad OÜ tehtud uuringute toel ning esitada vastavad ettepanekud.

TS Laevad OÜ põhitegevuseks on Eesti suursaarte ja mandri vaheline reisijate teenindamine ja sõidukite vedu ning praamiliiklus on Saare-, Muhu- ja Hiiumaa elanikele peamine ühenduslüli mandriga ja kaubavedudeks. Aastas teenindatakse ligi 2,4 miljonit reisijat ning veetakse üle mere rohkem kui miljon sõidukit. Eelnev toetab ettevõtte suunas olevat suurt avalikku huvi. Samuti on ettevõtte prioriteediks nii teeninduskvaliteedi kui ka töötajate töörahulolu kasv, mistõttu on vajadus teeninduse kandva jõu ehk teenindusüksuses omal kohal oleva teenindusstrateegia järele, millele saaksid oma töös ja suhtluses klientidega tugineda ettevõtte kõik töötajad.

Teenindusele orienteeritud strateegilisi lähenemisi võib olla mitmesuguseid, ettevõttel tuleb nende hulgast valida, mis arvestaks avaliku huvi ning klientide ja töötajate rahulolu tagamisega. Töö peamiseks huvigrupiks peetakse TS Laevad OÜ kõiki töötajaid: juhtkonda, personalijuhte, keskastme juhte, eesliini töötajaid ning teenuse kvaliteedi eest vastutavaid töötajaid. Eelkõige on magistritöö suunatud ettevõtte võtmeisikutele, et tulemusi kasutada toetava materjalina vajalike strateegiate parendamiseks tõstmaks ettevõtte töötajate rahulolu. Töö võib pakkuda huvi ka teistele teenindusorganisatsioonidele ning transpordiettevõtetele.

Magistritöö eesmärk on teoreetilisele käsitlemisele, varasemate uuringute ja magistritöö uuringu tulemustele tuginedes esitada ettepanekuid TS Laevad OÜ kliendirahulolu ehk nii sise- kui ka välisklientide rahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks seatakse uurimisküsimused:

- millised tegurid mõjutavad TS Laevad OÜ sise- ja välisklientide rahuolu teenuse ja teenindusega;
- mida tuleks järgida TS Laevad OÜ kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamisel?

Eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks seatakse uurimisülesanded:

- anda ülevaade kliendirahulolu ja teenindusstrateegia teoreetilistest käsitlustest ning sise- ja väliskliendi rahulolu mõjuteguritest;
- kirjeldada kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamist lähtuvalt laevareisijate ja laevandusvaldkonna töötajate ootustest ja vajadustest;
- analüüsida TS Laevad OÜ-s teenindusstrateegiaga seonduvaid dokumente ja aastatel 2018–2019 tehtud väliskliendi ja töötajate rahulolu-uuringute tulemusi;
- ette valmistada ja läbi viia TS Laevad OÜ teenindusstrateegia arendusvajaduste uuring võtmeisikute ja töötajate seas;
- teha järeldused ja esitada ettepanekud TS Laevad OÜ sise- ja väliskliendi rahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks.

Magistritöö teoreetilise peatüki koostamisel tuginetakse teadusallikatele. Peatükis antakse ülevaade teenindusstrateegia käsitlesest ning sise- ja väliskliendi rahulolu mõjuteguritest, samuti laevareisijate ja laevandusvaldkonna töötajate ootustest ning vajadustest.

Töö teises peatükis antakse ülevaade TS Laevad OÜ hetkeolukorrast, kirjeldatakse magistritöö uuringu meetodikat, analüüsitakse võtmeisikutega tehtud intervjuude ning töötajate seas läbi viidud ankeetküsitluse tulemusi, esitatakse järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks.

Magistritööl on sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, inglisekeelne resümees ja 11 lisa. Magistritöö on vormistatud vastavalt Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilastööde juhendile.

Magistritöö autor tänab juhendajat Heli Toomani, kes toetas ja suunas töö läbiviimist ning valmimist, retsensenti Arvi Kuurat kasulike kommentaaride ning Gerda Mihhailovat asjakohaste soovitude eest, perekonda toetava ja mõistva suhtumise eest töö valmimise perioodil, samuti TS Laevad OÜ juhtkonda ja uuringus osalenud töötajaid.

# 1. TEENINDUSSTRATEEGIA ROLL KLIENDIRAHULOLU TOETAMISEL

## 1.1. Teenindusstrateegia teoreetilised käsitlused

Magistritöö esimeses alapeatükis uuritakse, milline peaks olema teenindusettevõtte strateegia, mis oleks suunatud kliendirahulolule ja looks kliendi jaoks väärtuse. Antakse ülevaade teenindusstrateegia tähendusest ja teenindusstrateegia kui kliendirahulolu toetava suundumuse vajalikkusest ning selle loomisest organisatsioonis. Hea teenindus eeldab pikaajalist strateegiat ja konkreetset plaani, mille alusel kliente teenindatakse ning teenuseid ja teenindust arendatakse. Teenindusorganisatsioonis loovad töötajad organisatsioonist esmamuljet, sest nad on esimesed, kellega klient kõigepealt kohtub. Et töötajatel oleks olemas kindel tugi, millest oma igapäevatoos lähtuda, siis on vaja organisatsiooni iga töötaja jaoks arusaadavat teenindusstrateegiat.

Strateegiat on aastakümneid mitmeti defineeritud. Mintzberg (1987, lk 15–17) selgitab strateegiat kui plaani ehk tõsiselt kavandatud teguviisi, suunist või juhiste kogumit mingi olukorraga toime tulekuks. Minnes rohkem organisatsiooni tasemele, on Porter'i (1996, lk 1–10) sõnul strateegia funktsioon oma distsiplineeriva olemusega suunata organisatsiooni töötajaid igapäeva töös tegema õigeid ja kompromissidest lähtuvaid valikuid. Strateegia väljendab väärtusliku, ainulaadse positsiooni loomist, klientideni jõudmist ning peab hõlmama konkurentidest erinevaid tegevusi. Ta lisab, et strateegia alustalaks on omavahel ühendatud tegevuste, milles organisatsioon soovib silma paista, valimine ja täide viimine – ehk see on tegevussüsteem, mis määratleb viisi, kuidas ettevõtte loob väärtust ja seda pakub, võttes arvesse ettevõtte kesksed protsessid, tegevused ja ressursid ettevõtte eri tasanditel. (Samas, lk 11–13)

Teenindusstrateegia olemust on teaduslikul tasandil suhteliselt vähe käsitletud. Mintzbergi sõnul on organisatsiooni juhtide üks olulisemaid rolle just strateegia koostamine (Mintzberg, 1987, lk 14). Zeithaml ja Bitner (2003) viitavad, et teod, protsessid ja saavutused loovad teenused, millega lahendatakse probleeme, mida kliendid ei suuda iseseisvalt lahendada, sh teenindusprotsesse kasutatakse vajalike toimingute tegemiseks ning saavutus näitab, kui hästi probleeme lahendatakse ja hõlmab teenindusprotsessi tõhusust ja tulemuslikkust. Suurepärase teenuse pakkumiseks peab organisatsioon arvestama kliendi vajadustega ning kavandama vastavalt sellele teenuse osutamise plaane – sellist üldplaani nimetatakse sageli teenindusstrateegiaks (Grönroos, 2000).

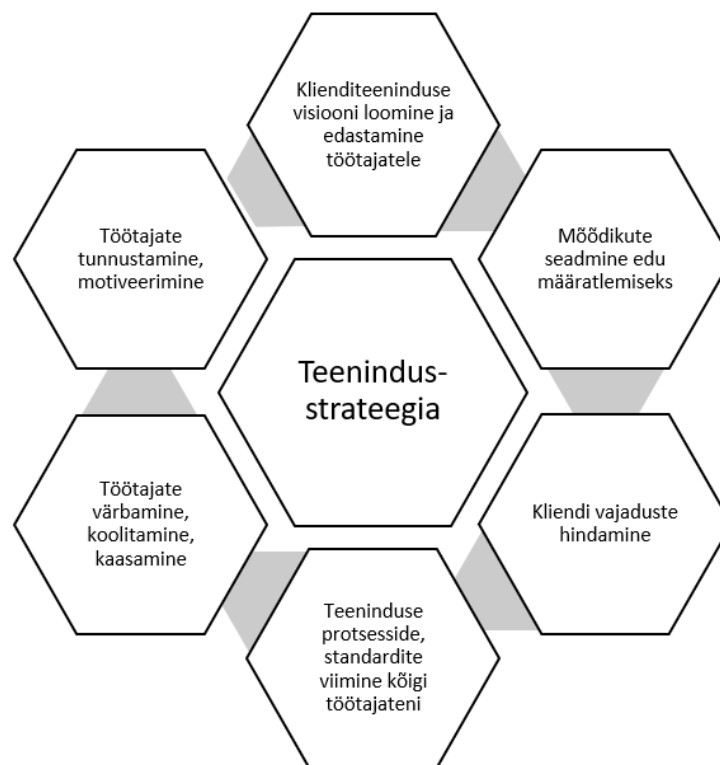
Teenindusstrateegiat on käsitletud koos teeninduskultuuri kontseptsiooniga. Teeninduskultuuri mõistet on paarikümne aasta eest ühe esimesena määratlenud Grönroos (2000), kes märgib, et teeninduskultuur on eriline kontseptsioon laiema organisatsioonikultuuri sees, mida defineeritakse kui kultuuri, milles hinnatakse nii sise- kui ka välisklientide maksimaalset head teenindust, mida omakorda peetakse loomulikuks eluviisiks ja kõige tähtsamaks väärtuseks. Hoang, Hill ja Lu (2010, lk 3) juhivad tähelepanu, et mõiste teeninduskultuuri definitsioonis on kolm peamist implikatsiooni, mis ühendavad töötajate suhtumise, käitumise ja pühendumise, pakkudes teenuseid välisklientidele. Brown ja West (2005, lk 24) viitavad, et teenindussektor domineerib arenenud maailma majanduses, klienditeenindus on tänapäevaste äristrateegiatega nurgakivi ja parimat klienditeenindust pakkuvate organisatsioonide võtmeteguriks on see, kuidas nad haldavad ja rakendavad neid põhimõtteid, mis loovad töötajate positiivse pühendumuse pakkuda klientidele kõrgetasemelist teenust. Nende sõnul on rahulolevad töötajad ja kliendid iga eduka ettevõtte elujõu allikad.

Teenindusstrateegia sisu on põhjalikult kirjeldanud Berry (1995, lk 56), kelle sõnul on üldise strateegilise suuna võtmise aluseks see, millise mentaliteedi tekitab organisatsiooni juhtkond teenusele ja teenindusele. Ta rõhutab veel, et klienditeenindus on ettevõtte strateegiline tööriist ning kogu organisatsioonis peab pidevalt arendama klientidele suunatud teenuste juhtimist ja väärtustamist. Selleks on oluline süstemaatiliselt kuulata kliendi häält, sest kliendi kuulamine loob aluse teenindusstrateegia kehtestamiseks.

Teenindusstrateegia on ettevõtte olemise põhjus ja see pakub fookust ning inspiratsiooni rõhutamaks klientidele väärtuse loomist kvaliteetse teenuse osutamise kaudu. (Samas, lk 13)

Osa strateegia kujundamise protsessist on Edvardssoni ja Enquisti (2002, lk 178–180) kohaselt ühiste väärtuste ja tähenduste loomine. Nad lisavad, et kitsas tähenduses käsitleb strateegia loomine organisatsiooni positioneerimist turuniššides ja laiemas tähenduses viitab sellele, kuidas kollektiivsed ressursid, struktuur ja kultuur loovad ja vajadusel muudavad selle põhisuunda. Strateegia koostamine hõlmab enam kui planeerimist, see on seotud visiooni ja ideede, teadmistega varasemast kogemusest ning juba saavutatud tulemustega. Kumar ja Markeset (2007, lk 273–274) viitavad, et teenindusstrateegiat kui plaani on vaja teenuse saaja vajaduste ja teenusepakkuja eesmärkide saavutamiseks. See plaan hõlmab teenuse sisu, teenuse osutamise protsessi, kellele teenust pakutakse ning milliseid ressursse on teenuse pakkumiseks vaja (personal, oskused). Tegevusplaan peab võtma arvesse nii teenuse saaja ehk kliendi kui ka teenusepakkuja rahulolu ning selles peab olema kirjas lähenemisviis, kuidas mõõta kliendi ja töötaja rahulolu või hinnata teenuse eesmärkide saavutamist ja toimivust. (Samas, lk 274)

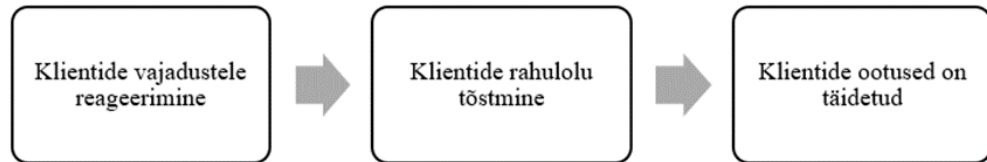
Tulenevalt eelnevast saab väita, et teenindusstrateegial on mitu olulist lüli, sh klienditeeninduse visiooni loomine ja edastamine töötajatele, mõõdikute seadmine edu määratlemiseks, kliendi vajaduste hindamine, teenindusprotsesside ja standardite viimine kõigi töötajateni, töötajate värbamine, koolitamine, kaasamine, tunnustamine, motiveerimine (vt joonis 1).



**Joonis 1.** Teenindusstrateegia olulised lülid. Allikad: Berry, 1995, lk 56; Kumar & Markeset, 2007, lk 273–274 alusel

Viimaste aastate uuringute põhjal räägitakse teenindusstrateegiast kui tegevuskavast, mis hõlmab osalejaid, kes arendavad mõistmist, kuidas saaks teisi teenindades iseend kõige paremini teenindada (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017, lk 926). Teisisõnu peaksid ettevõtte juhid looma kõigi töötajate jaoks tippasemel, energiat ja suuna andva teeninduse juhtnööride komplekti, mis osutab tulevikule. Strateegia on organisatsioonis olulisel kohal olev, paika pandud tegevuskava, millele toetudes suunatakse ühe organisatsiooni kõik liikmed tegutsema ühesuguse eesmärgi nimel. Sellise strateegia loomine peaks alguse saama organisatsiooni juhtkonnast, võtma arvesse klientide tagasisidet. Luangsakdapich, Jhundra-indra ja Muenthaisong (2015, lk 57–60) on toonud välja klienditeeninduse strateegia kolm mõõdet: kliendikesksus, klientide pöördumistele teadlik reageerimine, klientide individuaalsete soovide ja probleemidega tegelemine. Lisaks rõhutavad nad, et klienditeeninduse strateegia on tegevuskava, mis annab ettevõttele võime reageerida klientide vajadustele ja tõsta klientide rahulolu taset. See

omakorda annab kinnituse sellele, et teenus on igas tekkinud olukorras vastanud klientide ootustele (vt joonis 2).



**Joonis 2.** Teenindusstrateegia roll klientide ootuste täitmisel. Allikas: Luangskadpich *et al.*, 2015, lk 57–60 alusel

Teenindusstrateegia arendamise aluseks olevad põhiteemad peaksid olema kliendirahulolu tagamine, teenindusstandardite arendamine ja viimine töötajateni, töötajate töörahulolu. Kliendirahulolu tagamiseks on oluline ettevõttes luua ja tõlgendada tegevuskava nii, et saavutataks kliendikeskne fookus, panna paika mõõdikud, nende saavutamiseks üldised eesmärgid ja personaalsed eesmärgid (Kaplan & Norton, 2000, lk 52). Kliendikeskse teeninduse pakkumisel on oluline roll motiveeritud töötajatel (Rabetino, Kohtamäki & Gebauer, 2017, lk 148–150), neile suunatud koolitustel ja organisatsiooni inimressursside juhtimise vaatenurk rõhutab selliste teenindavate töötajate valimist, kellel on olemas iseloomujooned kliendikogemuse kujundamiseks (Zhang, Bai & Lu, 2014, lk 60–61). Teenindusstrateegia olemuse ja arendamisega seotud definitsioonid on kirjeldatud tabelis 1.

Tulenevalt sellest, et kliendikogemust luuakse teenindusprotsessi ajal, on protsessi sujuvus ja tõhusus olulised (Patricio, Fisk & Cunha, 2008, lk 320). Ettevõtte sisesed protsessid peaksid toetama kvaliteetse teenuse pakkumist ja teenindusprotsessid peavad olema juhitud (Rabetino *et al.*, 2017, lk 152). Kandampully *et al.* (2018, lk 40–42) lisavad, et kliendikogemuse juhtimisele peavad keskenduma kogu organisatsiooni hõlmavad kollektiivse õhustiku olulised funktsioonid ja tegurid, milleks on selge visioon kliendikesksuse tagamisest, turundus, protsessid klientide usalduse suurendamiseks ettevõtte tõhususe ja ainulaadsuse vastu, teenuste disain ehk nii ees- kui ka tagatootingute toimingute korraldamine nii sise- kui ka välisklientide toetamiseks, tehnoloogia uuendus ehk võimaldades uuendusmeelsusel panustada organisatsiooni igasse tasandisse ja

sotsiaalmeedia kui peamise suhtluskanali arendamine üksikisikute ja kliendigruppide kaasamiseks.

**Tabel 1.** Teenindusstrateegia definitsioone eri allikatest

<b>Autorid, aasta</b>	<b>Definitsioon</b>
Kumar & Markeset, 2007	Teenindusstrateegia on plaan teenuse saaja vajaduste ja teenusepakkuja eesmärkide saavutamiseks, see hõlmab teenuse sisu, teenuse osutamise protsessi, kellele teenust pakutakse ning milliseid ressursse on teenuse pakkumiseks vaja (personal, oskused). Selline plaan peab võtma arvesse nii teenuse saaja ehk kliendi kui ka teenusepakkuja rahulolu. Strateegias peab olema kirjas lähenemisviis, kuidas mõõta kliendi ja töötaja rahulolu või hinnata teenuse eesmärkide saavutamist ja toimivust.
Luangsakdapich, Jhundra-indra & Muenthaisong, 2015	Klienditeeninduse strateegia on tegevuskava, mis annab ettevõttele võime reageerida klientide vajadustele ja tõsta klientide rahulolu taset ja sellel on kolm mõõdet: kliendikesksus, klientide pöördumistele teadlik reageerimine, klientide individuaalsete soovide ja probleemidega tegelemine.
Rabetino, Kohtamäki & Gebauer, 2017	Teenindusstrateegia hõlmab organisatsioonikultuurist lähtuvat juhtide pühendumist töötajate kaasamisele ja teenuste juhtimisele, mis toetab klientidega suhtlemist, sisemisi protsesse, ning personalijuhtimissüsteemist tulenevaid tulemuspõhiseid mõõdikuid, tavalisid kvaliteetse teenuse pakkumise toetamiseks, meeskonnatööd, spetsiaalseid koolitusprogramme peamiste nõutud oskuste arendamiseks.
Wieland, Hartmann & Vargo, 2017	Teenindusstrateegia on tegevuskava, mis hõlmab osalejaid, kes arendavad mõistmist, kuidas saaks teisi teenindades iseend kõige paremini teenindada.
Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018	Teenindusstrateegia on kui kliendikogemuse juhtimine läbi selge tegevusplaani, mis hõlmab visiooni kliendikesksuse tagamisest, turundust, protsesse klientide usalduse suurendamiseks ettevõtte tõhususe ja ainulaadsuse vastu, teenuste disaini ehk nii ees- kui ka tagatoa toimingute korraldamist nii sise- kui ka välisklientide toetamiseks, tehnoloogia uudsuse kasutamist kliendigruppide kaasamiseks.
Terziev, Banabakova & Georgiev, 2018	Teenindusstrateegia peab hõlmama teenindustegevuse standardiseerimist – tuleb paika panna plaanid, planeerimis-, andmevahetussüsteemid, dokumendid, klienditeenindusega seotud standardid.

Allikad: Kumar & Markeset, 2007, lk 273–274; Luangsakdapich *et al.*, 2015, lk 55; Rabetino *et al.*, 2017, lk 152; Wieland *et al.*, 2017, lk 926; Kandampully *et al.*, 2018, lk 40; Terziev *et al.*, 2018

Samuti peab teenindusstrateegia hõlmama organisatsioonikultuurist lähtuvat juhtide pühendumist töötajate kaasamisele ja teenuste juhtimisele, mis toetab klientidega suhtlemist, sisemisi protsesse, ning personalijuhtimissüsteemist tulenevaid tulemuspõhiseid moodsikuid, tavalisid kvaliteetse teeninduse pakkumise toetamiseks, meeskonnatööd, spetsiaalseid koolitusprogramme peamiste nõutud oskuste arendamiseks (Rabetino *et al.*, 2017, lk 150). Vaja on toimivat info kogumise süsteemi klientide käitumise ja teenuse toimivuse kohta, võimaldades kõigil pakkuda igale kliendisegmendile sobivaid lahendusi (Samas, lk 150). Nad nimetavad inimeste värbamise, kellel on vastavad oskused ja teadmised, oskuspõhiste koolituste korraldamist ja tasustamisstrateegiate loomist võimsateks vahenditeks teenindamisele orienteeritud tegevuste edendamiseks. Seega ei piirdu kliendikogemuse juhtimine mitte ainult ühe organisatoorse aspektiga, vaid eeldab kogu organisatsiooni hõlmavat ettevõtmist, mis on loodud klientide ja töötajate panuse kaudu. Kliendikesksuse tagamise fookuseks on: visioon kliendikesksuse tagamisest, turundus, protsessid, teenuste disain, inimeste juhtimine, sotsiaalmeedia. Sotsiaalmeedia ja üldiselt tänapäeva tehnoloogiavõimaluste põhjalikku kasutamist peavad ka McColl-Kennedy, Cheung ja Ferrier (2015, lk 255) uuendusmeelseks võimaluseks suhelda klientidega ja luua nendega koos. Fülleri (2010, lk 105–106) sõnul on sotsiaalmeedia jms kasutamise tulemuseks teenuse personali-seerimine ja klientide taju ning suhete tugevdamine.

Lisaks teenindusprotsesside selgele juhtimisele on vaja teenindustegevus standardiseerida. Terziev *et al.* (2018) sõnul tähendab see, et tuleb paika panna plaanid, planeerimis-, andmevahetussüsteemid, dokumendid. Klienditeenindusega seotud standardid tuleks välja töötada sellistes valdkondades: juhtkonna vastutus; kvaliteedikontrolli süsteem; disaini juhtimine; dokumendihaldus; teenuste osutamise protsesside juhtimine; klienditeeninduse kvaliteedi hindamine; tehnikavahendite kasutamine; pakutavates teenustes tuvastatud ebakõlade korral rakendatavad parandusmeetmed; klientidega suhtlemine; teenuse kvaliteediga seotud andmete kontroll ja siseauditid; personali koolitused. (Samas)

Oluline on viia teenindusstandardid iga töötajani ja rakendada terviklikult. Vaja on ette valmistada teenuse osutamiseks vajalikud standardid, mis sisaldavad töötaja tegevuse

täpset kirjeldust teenindusolukorras – telefonivestlus, tervitus, dialoogi pidamine, pika vestluse lühikesena hoidmine, ebaviisaka kliendiga suhtlemine, püsiklientidega käitumine, hüvastijätud, konfliktiolukordades käitumine. Tõhusust tagavate juhtimiselementide rakendamiseks on otstarbekas kasutada järgnevaid viise: käitumistandarditest lähtuva käitumise täpse kirjelduse koostamine; töötajate väljaõpe tööharjumuste kujundamiseks vastavalt välja töötatud standarditele; personaliga tegelevate spetsialistide väljaõpe vastavalt standarditele; kontrollsüsteemi väljatöötamine, et jälgida töötajate tegevuse vastavust standarditele; teenindustaseme valdava personali motiveerimissüsteemi väljatöötamine; kogu dokumentatsiooni näidiste väljatöötamine (sätted, juhised, kiirjuhendid). (Terziev *et al.*, 2018)

Terziev ja Banabakova (2017) on lisanud, et ettevõttes peaks olema kindlad töötajad, kes täidavad standardite rakendamise kontrollfunktsiooni. Veel on oluline, et kõigi töötajate ametijuhendid sisaldaks punkte standardite rakendamise kohta. Samuti on vaja kokku leppida motivatsioonisüsteem, mis stimuleeriks käituma vastavalt standarditele, ja ka n-ö karistusmäärad standardite mittetäitmise eest. Töötajatele on vaja selgitada standarditest kinnipidamise vajalikkust ja juhtivtöötajate roll on vastutada selle eest, et ettevõttes tekiks keskkond, kus kõik on teadlikud loodud nõuetest ja juhistest, oskavad neid oma töös kasutada – see loob aluse klientidele parima teeninduse pakkumiseks. (Samas)

Kliendikeskse teeninduse pakkumisel on teenindusstrateegia arendamise juures hea arvestada tervikliku külastuskogemuse kujundamisega. Kandampully *et al.* (2018, lk 52–54) viitavad, et praegusel ajal on teenuse kvaliteet teenindusettevõtete maine loomise keskne alus ning teenuse kvaliteedi idee mõõtmine muudetakse visiooniks, millele tuginedes ettevõtte mainet kujundada. Organisatsioonid, kes peavad klientide positiivseid kogemusi oma visiooniks ja loovad külastuskogemust, peavad mõistma, et kogemusi ei looda, vaid kliendid ja töötajad kogevad neid teenuse osutamise ajal. Seetõttu saab kliendikogemust juhtida siis, kui seada töötajad keskpunkti ja edukad ettevõtted loovadki teeninduskeskkonna, kus töötajaid julgustatakse teenust osutama klientide ootamatute vajaduste rahuldamiseks. Vaja on arendada töötajate ja klientide vahelist suhet, sest globaalse innovatsiooni kõrval hoiab siiski teenindaja võtit, mille abil muuta lihtne külastus meeldejäävaks kliendikogemuseks. (Samas, lk 52–54) Oluline on

tasakaalustada klientide kvaliteetse teenindamise ja organisatsioonisiseste tegevuste seost ja koordineerimist (Kindström, Kowalkowski & Nordin, 2012, lk 540), et ületada tühimikku sisemise teeninduse ja välise teeninduse vahel (Storbacka, Windahl, Nenonen & Salonen, 2013, lk 710).

Vargo ja Lusch (2017, lk 60) on leidnud, et strateegia arendamise kõrval on oluline moodustada tervik strateegia rakendamise raamistike ja teenustega. Eduka teeninduse ja teenindamise strateegia põhineb ettevõtte võimel arendada pidevaid ja dünaamilisi koostöösuhteid ning sellel, millises keskkonnas ettevõtte tegutseb ja teenuseid pakub. Strateegia rakendamisel esineb sageli lahknevusi strateegiat koostavate võtmeisikute ja keskastme juhtide ning strateegia elluvijate vahel. Teenindusstrateegia õnnestumiseks on vaja selle läbimõeldud rakendamist ning sellele aitab kaasa töötajate käsitlemine peamiste teenusepakkujate ja strateegia elluvijatena, sest nad rakendavad oma teadmisi ja oskusi üksteisele ja samuti kogu ettevõtte sees ja ettevõtte kasuks. (Samas, lk 60)

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et kvaliteetse teenuse pakkumise eelduseks on rahulolev töötaja ja hästi korraldatud töökeskkond ning protsesside juhtimine. Nende aspektide saavutamise aluseks on hästi koostatud, kõigile selge ja arusaadav teenindusstrateegia, mis on vajalik iga endast lugupidava teenindusettevõtte jaoks, kelle eesmärk on leida ja hoida rahulolevaid sise- ja väliskliente kvaliteetse teenuse pakkumise kaudu. Selline strateegia peaks sisaldama selget tegevusplaani kliendi vajaduste ja teenusepakkujate eesmärkide saavutamiseks, hõlmama teenuse sisu, teenuse osutamise protsessi, kellele teenust pakutakse ning infot teenuse pakkumiseks vajaminevate ressursside kohta (personal, oskused). Samuti on oluline, et plaan hõlmaks visiooni kliendikesksuse tagamisest ning oleks paika pandud protsessid, kuidas saavutada nii sise- kui ka välisklientide usaldus ettevõtte tõhususe ja ainulaadsuse vastu.

## **1.2. Sise- ja väliskliendi rahulolu mõjutegurid**

Teenindussektori arenemiskäik on muutnud teenuse hindamise keerukaks – konkurentide üha kasvab ja on vaja tegeleda klientide suurenevate nõudmistega. Seetõttu on oluline pakkuda kvaliteetset teenindust ja saavutada klientide rahulolu. Teenindusstrateegia peamine eesmärk on toetada ja suunata klientide rahulolu liikuma tõusvas joones. Et

teenindus oleks kliendi jaoks midagi enam kui kvaliteetne ja pakuks mingit lisandväärtust, on vaja teada, mida klient tegelikult ootab ja neid ootusi ennetada ning ületada. Samuti on vaja arvestada töötajate rahulolu mõjuga klientide rahulolule. Magistritöö teises alapeatükis antakse ülevaade töötajate ja klientide rahuolu mõjuteguritest.

Teenindusettevõtte teenindusstrateegia hõlmab tegevusplaani nii töötajate kui ka klientide rahulolu tõstmiseks ja hoidmiseks. Sellest tulenevalt saab väita, et sise- ja väliskliendid on üksteisest mõjutatud, mistõttu toob töö autor välja mõlema mõiste definitsioonid ja erinevused. Parasuramani, Zeithamli ja Berry (1985, lk 41), Grönroosi (1990, lk 197) ning Pfefferi (1996, lk 34) järgi on alates 1980-ndatest hakanud teenindussektori kiire areng mõjutama organisatsioonidel üha enam pöörama tähelepanu oma klientide nõudmiste ja ootuste täitmisele. Klienditeeninduse suunas kõrgetele ootustele on kaasa aidanud klientide teadlikkuse pidev arengutrend, nad on nõudlikud ja teadlikud oma ootustest. Christopher (1984, lk 206) lisab, et klienditeeninduse roll on kanda teenus pakkujalt üle tarbijale ning teenusele tekib väärtus alles siis, kui klient ehk tarbija on selle vastu võtnud ja selle kohta oma arvamuse esitanud. Samuti märgib ta, et kõik need tegurid, mis mõjutavad teenuste kättesaadavaks tegemist tarbijale, moodustavad koos klienditeeninduse.

Nagel ja Cilliers (1990, lk 4) nimetavad kahte tüüpi kliente – sisemised ja välised. Nad defineerivad väliseid kliente kui organisatsiooni pakutavate teenuste lõppkasutajaid, kes ei ole selle organisatsiooniga seotud ning sisemisi kliente kui töötajaid, kes täidavad organisatsioonile eriomaseid ülesandeid ning kes teevad koostööd. Siseklientidel on väliste klientidega ühiseid tunnuseid, kuid ka oma unikaalsed jooned. Näiteks Marshall, Baker ja Finn (1998, lk 382–383) leiavad, et välis- ja sisekliendid on mõnes mõttes sarnased, kuid kui väliskliendid tarbivad nii kaupu kui ka teenuseid, siis sisekliendid tarbivad peamiselt teiste osakondade teenuseid, siseklientidele makstakse tasu ning nad on pakutavate teenustele lähemal ning nende osas teadlikumad kui väliskliendid. Sellest tulenevalt saab sise- ja välisklientide erinevusi pidada samalaadseks tarbija- ja ärituru erinevustega, kus sisekliendid käituvad sarnaselt ärituru klientidele ja väliskliendid sarnaselt tarbijaturu klientidele (Samas, lk 383). Ka Finn, Baker, Marshall ja Anderson

(1996, lk 39) on eristanud sisemisi kliente välistest selle põhjal, et väliskliendid tarbivad nii ettevõtte tooteid kui ka teenuseid, kuid töötajad on vaid teenuste kliendid. Siseklientidel reeglina ei ole või on vaid väga väike valikuvõimalus teenusepakkuja osas, samas kui välised kliendid võivad selle valiku ise langetada. Sarnaselt väidavad ka Nagel ja Cilliers (1990, lk 5), et sisekliendid on sageli n-ö vangistatud sisemiste teenusepakkujate poolt.

Tuginedes Lucas'i (2012, lk 7) seisukohale, peitub teenuse ja teeninduse ideaal nii sisemiste kui ka väliste klientide rahulolu tagamises. Klientide vajaduste ja nõudmiste rahuldamisele ja sellele, kui hästi vastab teeninduse tase klientide ootustele, keskendub teenuse kvaliteet. Teenuse kvaliteet on klientide hinnang teenuse osutamise üldisele kvaliteedile, võrdluse tulemus, mille tarbijad teevad oma ootuste osas teenuse suhtes ja kuidas nad tajuvad osutatavat ning saadud teenust. (Yadav & Rai, 2019, lk 8) Arvestades erinevusi kvaliteedi ja rahulolu vahel, on Torres (2014, lk 666–667) seisukoht, et kvaliteetne teenus on see, mille standardid loovad väärtustunde, mis vastab või ületab kliendi ideaalseid ootusi ja tema sõnul on kvaliteet ja rahulolu küll erinevad (vt tabel 2), kuid omavahel seotud mõisted.

**Tabel 2.** Teenuse kvaliteedi ja kliendirahulolu kontseptsioonide erinevused

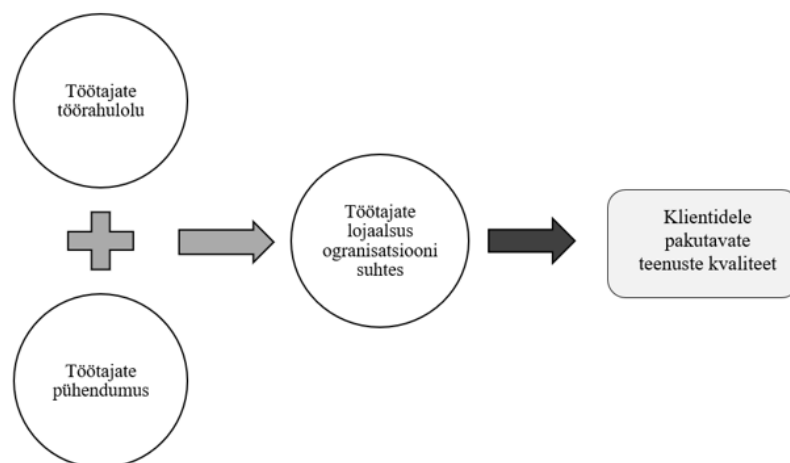
<b>Näitaja</b>	<b>Teenuse kvaliteet</b>	<b>Kliendirahulolu</b>
<b>Protsess</b>	Teenuse toimivuse hindamine	Üldhinnang kogemuste põhjal
<b>Standard</b>	Ideaalne standard (kliendid), absoluutsed standardid (eksperdid)	Suhteline, nii objektiivne kui ka subjektiivne
<b>Millest mõjutatud</b>	Varasemad kogemused, turunduskampaaniad	Tajud, hoiakud
<b>Kes hindab</b>	Tarbijad, praktikud, eksperdid	Ainult tarbijad

Allikas: Torres, 2014, lk 667

Kvaliteetse teenuse pakkumise eelduseks on kliendikesksuse saavutamine. Kandampully *et al.* (2018, lk 30) sõnul on kvaliteetse teenuse fookuses visioon kliendikesksest mõtteviisist kogu organisatsioonis ja kogu kollektiivse õhustiku olulised funktsioonid ning tegurid (visioon, turundus, protsessid, inimeste juhtimine, sise- kui ka välisklientide toetamine) peaksid keskenduma kliendikesksuse tagamisele. Taolise

mõtteviisi saavutamiseks on oluline luua töökeskkond, kus on olemas selged nõuded ja juhised, mis loovad aluse parima teeninduse pakkumiseks ja organisatsiooni kõik töötajad peavad olema neist teadlikud ning oskama neid oma töös kasutada (Terziev *et al.*, 2018).

Teenuse kvaliteet on kliendirahuloluga seotud ja rahulolu saab n-ö tõe kogetud kvaliteedist. Kliendirahulolu on kliendi tunnetuslik hinnang, mis tuleneb kliendi isiksuse ja ettevõtte turunduspraktikate vastastikmõjust, arvestades ootusi, mis kliendil seoses toote/teenusega olid, ja taju saadud kogemusest (Rai & Srivastava, 2014). Esmaeilpour ja Ranjbar (2018, lk 46) uurisid töötajate rahulolu ja pühendumuse mõju töötajate lojaalsusele ning omakorda töötajate lojaalsuse mõju klientidele osutatavate teenuste kvaliteedile. Selgus, et töötajate töörahulolul on oluline positiivne mõju töötajate organisatsioonilisele pühendumusele ning need avaldavad positiivset mõju lojaalsusele organisatsiooni suhtes (Samas, lk 46–47). Lisaks on töötajate organisatsioonilisel lojaalsusel positiivne ja oluline mõju klienditeeninduse kvaliteedi tõstmisele (vt joonis 3). Seetõttu peaksid organisatsioonid püüdma värvata töötajaid, kes sobivad kvaliteetse klienditeeninduse osutajateks.



**Joonis 3.** Sisekliendi rahulolu mõju väliskliendile pakutava teenuse kvaliteedi osas. Allikas: Esmaeilpour & Ranjbar, 2018, lk 47

Selle, kui hästi teenindatakse välisklienti, määrab teenuse väärtus, mida pakutakse organisatsiooni oma töötajatele (Osman, Rosnah, Ismail, Tapsir & Sarimin, 2004, lk 179). Organisatsiooni põhiväärtuste (visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärkide) teadmine on aluseks organisatsioonile pühendumisele ning neid on vaja selgitada iga tasandi igale

töötajale (Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones, 2015, lk 121). Põhiväärtuste, tööga rahulolu ja tööjõumoraali edendamise strateegiate väljatöötamine aitab värvata töötajaid, kellel on positiivne ja pikaajaline suhe tööandjaga ning kes aitavad kaasa teenuste efektiivsele ja tulemuslikule osutamisele, seega teenindussorganisatsiooni turuedu saavutamisele (Bednarska & Szczyt, 2015, lk 560).

Võiks arvata, et kui töötajad on organisatsiooniga rahul, teenindavad nad vastutasuks klientide vajadusi paremal ja tõhusamal viisil. Kliendirahulolu ja sisekliendi ehk töötaja töörahulolu on mõlemad olnud akadeemiliste uuringute uurimisobjektideks, selgitamaks välja tegurid, mis neid mõjutavad. Tööga rahulolu uuringuid teinud teadusuurijad ja ettevõtete juhid on püstitanud tööga rahuloluga seonduvalt mitmeid hüpoteese, millest üks on, et kui töötajad teevad oma tööd õigesti, on selle tulemuseks klient, kes saab saadud tootest või teenusest rohkem kasu (Wu, Tsai, Hsiung & Chen, 2015, lk 227). Töötajate töörahulolu kui hädavajalik ressurss on muutunud üheks kõige olulisemaks teemaks nii avalikus sektoris kui ka ärielus (Arslan & Acar, 2013, lk 283). Teenuste ja teeninduse sektoris on kvaliteetsete töötajate vajaduste rahuldamine ja säilitamine edu saavutamise võtmetegur ja pühendunud töötajad ettevõtte kõige väärtuslikum vara (Ahmad, Iqbal, Javed & Hamad 2014, lk 90).

Pühendunud töötajate hoidmiseks on organisatsioonil vaja vastavalt tegutseda. Cloutier *et al.* (2015, lk 119) sõnul on edukas töötajate hoidmine organisatsiooni stabiilsuse, kasvu ja tulude jaoks hädavajalik ning töötajate hoidmist on võimalik saavutada nelja strateegia saavutamise kaudu: julgustada tõhusat suhtlemist, värvata mitmekesine tööjõud, valida vastava kvalifikatsiooniga inimesi, pakkuda töötajatele arengu- ja koolitusprogramme. Yuen, Loh, Zhou ja Wong (2018, lk 2) märgivad, et kasulik on hoida eri tausta ja vanuse ning kogemusega töötajaid, kes on koolitatud ja keda on arendatud ettevõttest lähtuvalt, sest nad on väärtuslikud oma teadmiste ja oskuste poolest. Iga töötaja küll ei otsi elukestvat tööd, kuid nende püsimist ettevõttes on võimalik mõjutada ja on kasumlik panustada tööjõu motiveerimisse ja nende hoidmisesse, sest kui töötajad ettevõttest lahkuvad, viivad nad kaasa kõik omandatu. Nad lisavad, et juba töötajate värbamisprotsessis tuleks saavutada mõtteviis, et see ei ole pelgalt värbamine, vaid organisatsiooni kultuuriga ja vastava ametikoha nõudmistega ja ootustega sobiva

inimese valimine. (Samas, lk 8) Teisisõnu, rõhutatakse organisatsiooni selliste töötajate valimist, kellel on olemas iseloomujooned kliendikogemuse kujundamiseks (Zhang, Bai, & Lu, 2014, lk 61).

Kandampully *et al.* (2018, lk 40) juhivad tähelepanu, et organisatsiooni inimressursside juhtimise vaatenurk rõhutab teenindavate töötajate valimist ning selleks peaksid valikukriteeriumid sisaldama teste töökoha ja inimese sobivuse kohta, sest sobivus on korrelatsioonis tööga rahulolu ja positiivse suhtumisega töösse ja organisatsiooni. Klientidega suhtlemine põhjustab sageli kõrgendatud tööstressi ja teenindajate lahkumist, mistõttu on oluline isiksust värbamisprotsessis testida, hindamaks nende võimekust üldises teeninduskultuuris osalemiseks (Harris & Fleming, 2017, lk 508). Isiksuseomadused on sageli seotud üldise töötulemusega ja ka muudele isikutele suunatud tööressurssidega, näiteks kliendikesksusega.

Organisatsioon peaks edendama positiivset suhtlust, mis tekitab kaasatuse ja edendab töötajate pühendumist organisatsiooni visioonile ja väärtustele, oluline on, et suhtlus oleks asjalik, selge ja läbipaistev (Cloutier *et al.*, 2015, lk 124). Töökeskkond, töötaja ja juhi läbisaamine mõjutab kaasatust. McManus ja Mosca (2015, lk 40) sõnul on kaasatus seotud positiivse seisundiga, mis tekib töö suhtes, kui töötaja tunnetab usaldust, õiglast kohtlemist, saab positiivsete pingutuste eest tunnustust, on informeeritud eesmärkide saavutamise kohta ja kogeb, et juhid panustavad töötajate teadmiste ja oskuste arendamisse. Ettevõtte edu sõltub suuresti tema võimest tagada töötajate kaasamine nende vajaduste rahuldamise kaudu. Alustada tasuks oma töötajatele eesmärkide teatavaks tegemisest ning panna töötajad tundma, et nende tööd ja pingutusi tunnustatakse ja hinnatakse. Luues keskkonna, kus töötajad tunnevad end toetatuna ja väärtustatuna, antakse neile võimalus ja motivatsioon anda endast parim. (Samas, lk 41)

Oluline on luua sihipärane ja selgelt planeeritud koolitussüsteem, sh nii sise- kui ka väliskoolitused, infopäevad, seminarid – see aitab kaasa täiustatud oskuste komplektile, mis loob hoitud ja kaasatud tunde, samuti aitab kaasa ettevõtte edukusele. Koolitused tuleb integreerida ettevõtte äristrateegiasse ning luua konkreetne plaan vastavalt töötajate töö sisule ja vastutusele. (Cloutier *et al.*, 2015, lk 124) Selline kava on oluline luua organisatsiooni iga tasandi jaoks ning edastada igale töötajale (Yuen *et al.*, 2018, lk 9).

Töötajate heaolu mõjutab nende töörahulolu, mis omakorda mõjutab töötaja pühendumist ja tulemuslikkust (Sharma, Kong & Kingshott, 2016, lk 780) ning lõpuks saavutatakse ettevõtte ootuste täitumine. Töösse õige suhtumise omamine aitab kaasa töötaja tulemuslikkuse kasvule nende käitumisviiside kaudu. Kui viimased vastavad organisatsiooni eesmärkidele ja on töötajate enda kontrolli all, on põhjendatav eeldada, et töötajad, kellel pühendumus oma tööle ja organisatsioonile on suurem, töötavad paremini, kui need, kelle pühendumus on väiksem. (Samas) Tulemuslikkus kui töötaja mingis kindlas situatsioonis saavutatud tulemus on töötaja töö tulem ehk efektiivsel moel saavutatud töötulemus. Selle jaoks on organisatsioon teinud märkimisväärseid jõupingutusi ja kui töötaja tunneb end tööga seotud ülesannetes hästi, siis tulemuslikkus võimendub. (Ahmad *et al.*, 2014, lk 86) Sharma *et al.* (2016, lk 789) on veendunud, et võti töötaja rahulolu, pühendumuse ja tulemuslikkuse parandamiseks ei pruugi olla töötajatele rohkema raha ja muude stiimulite pakkumises, vaid kõikidel tasanditel hea kvaliteediga sisemiste teenuste võimaldamises.

Tagamaks kõrget töörahulolu taset, peavad organisatsioonid teadma ja mõistma, mida nende töötajad oma töölt ootavad, et töötada välja õiged arenguprogrammid, mis on mõeldud töörahulolu tõstmiseks ja rahulolematuse vähendamiseks (Scott, Swortzel & Taylor, 2005, lk 89). Kuigi tööga rahulolu teenindussektoris on olnud paljude uuringute keskmes, siis on suhteliselt vähe tähelepanu pööratud teguritele, millel on erinev mõju töö heaolule ja selle põhjustajatele. Bednarska ja Szczyt (2015, lk 609) leidsid, et tööga rahulolu erineb ametite, töölepingute ja sissetulekute taseme vahel. Samas sool ja töötaja vanusel pole olulist rolli ning teenindustöötajad hindavad oma töö ja ametikoha kontekstis tervise- ja ohutusaspekte. Kõige vähem pakuvad rahulolu palk, võimalused töökoha tagamiseks ja karjääri tegemiseks. (Samas, lk 609)

Edvardsson ja Enquist (2002, lk 178–180) on leidnud, et teenindusstrateegia osana tuleks vaadelda siseturundust, mis annab teenindusstrateegiale tuge ja osa väärtusest ja tähendusest. Nende arvates juhib teeninduskultuur teenindusstrateegiat ning siseturundus on osa teenindusstrateegiast. Siseturunduse protsesside mõju töötajate rahulolule on uurinud Mainardes, Rodrigues ja Teixeira (2019, lk 1326–1327), kelle sõnul näitavad uuringu tulemused, et siseturundus kipub vahendama tasusüsteemide ja tööga rahulolu

ning psühholoogiliste hüvede ja tööga rahulolu vahelist suhet. Samuti aitab see kaasa strateegiate elluviimisele ja organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

Siseturunduse vaates teenindab ettevõtte oma töötajaid. Organisatsiooni töötajad on selle esmased kliendid ja neil on võime luua, suhelda ja isegi mõjutada välisklientide taju (Bailey, Albassami & Al-Meshal, 2016, lk 828). Seega võimaldab siseturundus teadlastel vaadata kahte potentsiaalset konkurentsieelise allikat – töötajaid, kes on üks väheseid ressursse, mida konkurendid ei saa kopeerida ning turule orienteeritust, kuna siseturunduse tegevused on orienteeritud lõppkliendi vaatevinklist, sest väliskliendi rahulolu mõjutab sisekliendi rahulolu (Narteh & Odoom, 2015, lk 115). Seetõttu on siseturunduse jaoks väliskliendi vajaduste rahuldamine samaväärne sisekliendi rahuloluga (Rafiq & Ahmed, 2000, lk 461). Chow, Lai ja Loi (2015, lk 363) kinnitavad, et siseturundusele orienteeritus on positiivselt seotud kliente teenindavate töötajate käitumisega. Siseturunduse uuringute seas on ühine teema seisukoht, et siseturundus koosneb paljudest erinevatest tahkudest: sisemine klient, hüved, suhtlus, koolitus ja arendamine ning töötajate otsustuse suurendamine.

Kokkuvõtvalt on oluline, et kliendikesksusele orienteeritud teenindusorganisatsioonid mõistaksid töötajate rahulolu ja kvaliteetsete sisemiste teenuste pakkumise rolli välisklientide rahulolu saavutamisel. Mida rahulolevam on töötaja ettevõttes, seda rohkem suunab ta seda rahulolu edasi väljapoole, saavutades välisklientide rahulolu. Kuna siseklientide rahulolu mõjutab välisklientide arvamust ettevõtte suunas, on organisatsiooni roll määrata tegurid ja protsessid, mis tagaks sisekliendi rahulolu töö ja töökeskkonnaga. Tulenevalt magistritöö uuringu aluseks oleva ettevõtte tegevusvaldkonna spetsiifikast antakse järgmises alapeatükis ülevaade laevareisijate ootustest ning laevandusvaldkonna töökeskkonna eripäradest.

### **1.3. Kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamise spetsiifika laevandusvaldkonnas**

Magistritöö eelnevate alapeatükkide alusel annavad teenindusstrateegia koostamisele sisendi sisekliendi töörahulolu ning väliskliendi rahulolu. Teenindusvaldkond on laiahaardeline ja klientide vajadused, ootused erinevad. Magistritöö uuringu aluseks olev

laevandus- ja teenindusettevõtte pakub elutähtsat teenust – parvlaevateenust. Seejuures on oluline toimepidevuse tagamine pakkumaks klientidele eluks vajalikku teenust. Laevareisija on spetsiifilisem kliendisegment, mistõttu vaadatakse siin alapeatükis lähemalt laevareisijate ootusi ja vajadusi. Tuuakse välja laevandusvaldkonna eesliini töötajate soovid ja vajadused ning uuritakse, kuidas võtta laevandusvaldkonna töötajate ja klientide rahulolu spetsiifikat arvesse teenindusstrateegia arendamisel.

Laevandust mõistetakse kui kauba ja reisijate laevavedu (Vučur, Miloslavić & Bošnjak, 2016, lk 65). Teaduslikus kirjanduses ei ole reisijateveoga tegelevate parvlaevaettevõtete inimeste juhtimist ja klientide teenindamist kuigi suurel määral käsitletud. Laevandusvaldkond on omapärane, füüsiliselt isoleeritud keskkond, kus töötajad viibivad keskmiselt kauem ning laeval viibimise ajal ei saa eraelu ja töökohta selgelt lahutada. Selle valdkonna töökeskkond erineb oluliselt paljudest muudest tööstusharudest ja organisatsioonidest, kus töötajad oma ülesandeid täidavad. (Radic, 2017, lk 118)

Laevandustegevus põhineb kolmel elemendil: juhtimisega seotud ülevaade, inimeste ressursside juhtimine ja ohutus. Ohutuse rakendamine juhtimissüsteemis ja personali komplekteerimine põhineb igal inimesel, kes vastutab oma tööülesannete täitmise eest. Teisisõnu, turvalisus on muutunud ettevõtte strateegia, äriplaanide ja seatud eesmärkide lahutamatuks osaks. Inimressursside juhtimise eripära laevanduses kajastub asjaolus, et osa töötajaid on pikka aega järjest laevadel, mis on omaette konkreetne ja isoleeritud keskkond. Laevadel töötavate inimeste juhtimise eripära on keskendunud otsuste tegemisele kriisiolukordades, personali ja töökoormuse jaotamisele ning korralduste andmisele teatud ülesannete täitmiseks. Sellega seoses peab inimressursside juhtimine ka laevanduses hõlmama motiveerimist, suhtlemist, koolitamist, edutamist, otsuste vastuvõtmist ja töötajate rahulolu konkreetses keskkonnas. (Vučur *et al.*, 2016, lk 67)

Laevandusettevõtted peaksid looma töökeskkonna, milles töötajad tunnevad end tööülesannete täitmise ajal olevat hõivatud, tagama neile vajaliku ressursi, sotsiaalse toe ja psühholoogilise kapitali. Kaasa tuleb aidata sellise atmosfääri loomisele, kus töötajatel on kogu vajalik teave oma töö tegemiseks, töötajatele pakutakse võimalusi õppimiseks ja väljakutsetega toimetulekuks, et arendada nende enesehinnangut. Kõik see saavutatakse töö ja eraelu vahelise tasakaalustamisega. (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009)

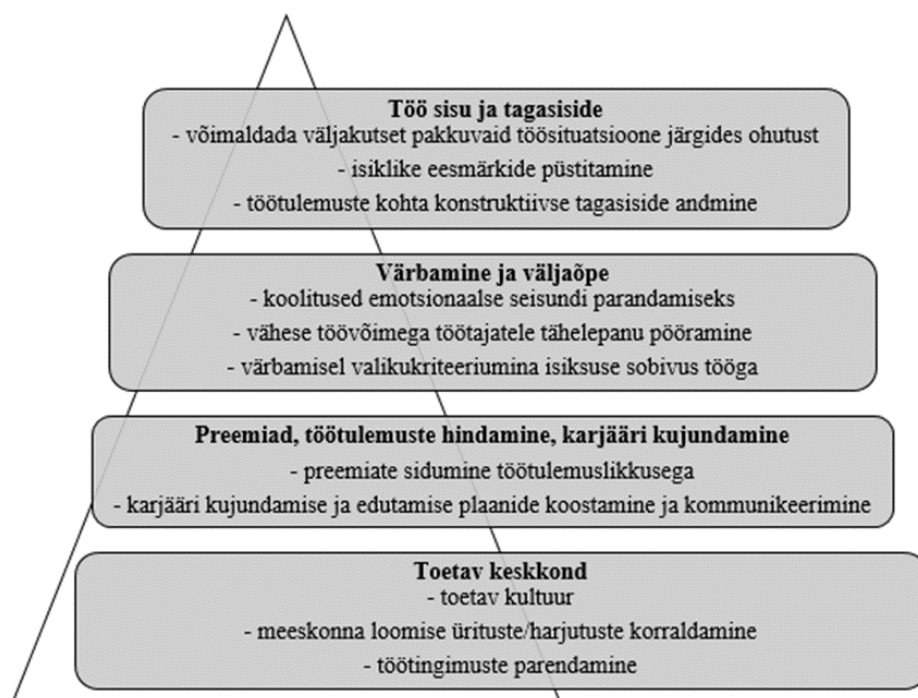
Sehkaran ja Sevcikova (2011, lk 71) leidsid, et erilist tähelepanu tuleb pöörata laeva eesliinil töötajate motivatsiooni mõistmisele, kuna see on väga oluline kvaliteetsete teenuste pakkumisel. Laeval töötamine on keeruline ning töötajate kaasamine laevandusvaldkonnas on raske, kuid saavutatav ülesanne, ning see on oluline saavutamaks kaasahaarav käitumine, usaldus ja vabaduse tunne. Kaasamiseni viivate töötingimuste hulka kuulub suutlikkus kaasata, mis vajab sotsiaalset tuge, võrdsust, töötajate uhkustunnet ja juhtide usaldusväärset. Kaasamise oluliseks teguriks peetakse organisatsioonikultuuri, milles julgustatakse juhtide ja töötajate vahelist avatud suhtlust, samuti töö käigus saavutatud edu. (Radic, 2017, lk 118; Macey *et al.*, 2009; Burchell & Robin; 2011)

Macey *et al.* (2009) ning Radic (2017, lk 119) märgivad, et sellise spetsiifilise keskkonna loomiseks, kus töötajad täidavad oma tööülesandeid, näidates üles iseenda initsiatiivi ja proaktiivsust, on oluline, et töötajatel oleks oma tegevuses täielik vabadus, kartmata, et neid karistatakse. Kui kaasamisprotsessis puudub vabadus, on võimatu saavutada seost organisatsiooni strateegia ja üksikisikute tegevuse vahel (Macey *et al.*, 2009). Jätakuutlikult konkurentsivõimeline olemist on võimalik saavutada ainult tööjõu abil ja et töötajad astuksid organisatsiooni jaoks samme edasi, on oluline, et nad oleksid kaasatud, motiveeritud ja paindlikud (Radic, 2017, lk 117).

Motivatsioon sõltub suuresti töökeskkonnast ja õhustikust ning motiveerivad tegurid on erinevad emotsioonid või asjaolud (Vučur *et al.*, 2016, lk 65). Laevanduses on suhete loomisel suur roll laevakaptenil. Kapteni ülesanne on laevapere liikmetega suhelda, tekitada positiivne suhtlusviis. Olukorras, kus töötajad mõistavad, et nende pingutused aitavad kaasa positiivsete organisatsiooniliste tulemuste saavutamisele, nende usaldus kasvab ja saab juurde positiivset energiat (Macey *et al.*, 2009). Töötajate teadlikkus oma töökohustustest, viis nende täitmiseks ja töö kohta tagasiside saamiseks annab valmisoleku võtta vastutus oma töö kvaliteedi eest. Oluline on tähistada ettevõtluse versteposte, kuna see ei tähista mitte ainult edusamme, vaid tõestab nähtaval viisil liikumist eesmärkide poole ning see annab töötajatele aimu reaalsest progressist (Vučur *et al.*, 2016, lk 64) Et laevas tekiks õhkkond, kus töötajad käituvad innukalt, on oluline anda konstruktiivset tagasisidet, neid motiveerida ja koolitada (Radic, 2017, lk 120).

Meresõitu peetakse keeruliseks tööks, mis hõlmab pikka tööaega, tihti halva ilmaga, töötades vahetustega tööaegadel, sealhulgas öösel, samuti pikka aega kodust eemal viibides (Dohrmann, Herttua & Leppin, 2019, lk 2). Suutlikkus motiveerida ja hoida laevandusvaldkonna töötajaid on kriitiline tööjõuküsimus.

Yuen *et al.* (2018, lk 8–10) leidsid, et laevanduses on tööga rahulolu töötulemustega märkimisväärselt seotud. Nad töötasid välja laevandusvaldkonna töötajate rahulolu ja töötulemuste prioriteetide hierarhia (vt joonis 4): Esimene tasand on toetav keskkond, mis hõlmab töötajate stressi leevendamist, toetava töökeskkonna ja mentorlusprogrammi loomist, samade meeskondade kooshoidmist, meeskonnavaimu loomist õppuste ja koolituste kaudu. Sellise psühholoogilise ja füüsilise tervise tagamiseks on olulised head töötingimused ning meeskonna hea töövaim, mida saab organiseerida ja parendada nii maalt kui ka pardal. Hierarhia teine tasand hõlmab motivaatorina preemiaid tööga rahulolu esilekutsumiseks. Töö tulemuste hindamiseks soovitatakse kasutada juhtide, alluvate, kaastöötajate 360-kraadist hindamist. Oluline on edastada selge karjääri arendamise ja edutamise kava. Laevapereliikmete puhul peaks kava hõlmama ka nende meresõidukarjääri üleminekut seotud ettevõtte kaldal asuvas töökohas, sest nende teadmised ja kogemused merel võivad osutuda väärtuslikeks maismaalt laevandustegevuse juhtimisel. Kolmas tase on seotud psühhosotsiaalsemate teguritega. Kuivõrd isiksust ei ole kerge muuta, julgustatakse ettevõtteid kaasama oma töötajaid koolitustele, mis ei ole seotud ainult ametialaste oskustega, vaid aitaksid tõsta eneseteadlikkust ja enesehindamist. Neile töötajatele, kes on vähem tööjõulisemad ja ilmutavad negatiivseid mõtteid, on vaja pöörata rohkem tähelepanu. Selliseid leidsid soovitatakse arvesse võtta edaspidiste värbamiste korral, et valikukriteeriumid sisaldaks teste töökoha ja inimese sobivuse kohta. Hierarhia kõrgeim tase sisaldab töö kavandamist ja tagasisidestamist. Töö põhitegevused on kindlaks määratud või need tulenevad eeskirjadest ja standarditest, kuid juhid saavad siiski anda volitusi väljakutseid pakkuvate tööülesannete täitmiseks. Juhid saavad töötajaid kaasata isiklike eesmärkide seadmise juures, samuti nende toimimise kohta regulaarse tagasiside andmise osas. (Yuen *et al.*, 2018, lk 10)



**Joonis 4.** Laevandusvaldkonna töötajate rahulolu ja töötulemuste prioriteetide hierarhia.

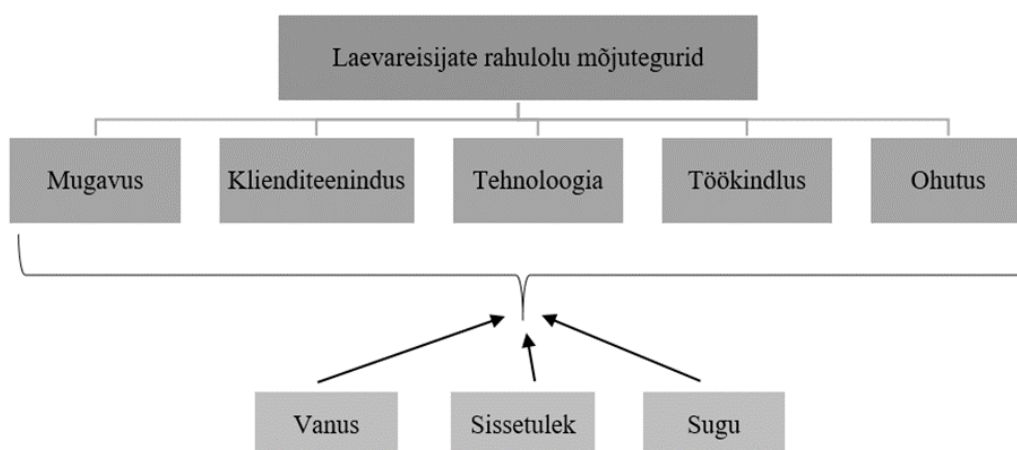
Allikas: Yuen *et al.*, 2018, lk 9 alusel

Paljude rannikulinnade transpordisüsteemis on parvlaeval oluline roll, tehes otsetransiiti kahe sihtkoha vahel, samuti on sel väiksemad kulud kui silla või tunneli puhul. Saartel ja rannikualadel on parvlaevateenustel ühistranspordina elutähtis roll kogukondade ühendamisel, hõlbustades ettevõtlust, juurdepääsu tööle. (Laird, 2012, lk 97) Parvlaevateenuse kvaliteet on kriitilise tähtsusega kogukonna kasulikkuse osas. Kvaliteet on mitmemõõtmeline ning hõlmab muuhulgas lisaks reisi kestusele, aga ka sagedusele, tööpäeva pikkusele, ning kust praam väljub ja kuhu saabub, töökindlust ja mugavust. (Ercoli, Ratti & Ergül, 2015, lk 2552) Tulenevalt magistritöö uuringu aluseks oleva ettevõtte spetsiifikast on oluline uurida parvlaevareisijate ootusi ja vajadusi.

Khazabi (2017, lk 137) järgi määratletakse parvlaeva üldiselt kui laeva, mida kasutatakse reisijate ja kaupade veoks suhteliselt väikese vahemaa tagant. Selle määratluse põhjal iseloomustab parvlaevaihendust kolm sageduse elementi, milleks on teenus, transpordi vahemaa ja teenuse tüüp, ning seda osutatakse tavaliselt kindla graafiku alusel, regulaarselt ja sageli. Parvlaevareisid kulgevad üle veekogu, peamised sihtturud on reisijate ja sõidukite vedu ja see on oluline osa ühistranspordi süsteemist, olles suhteliselt

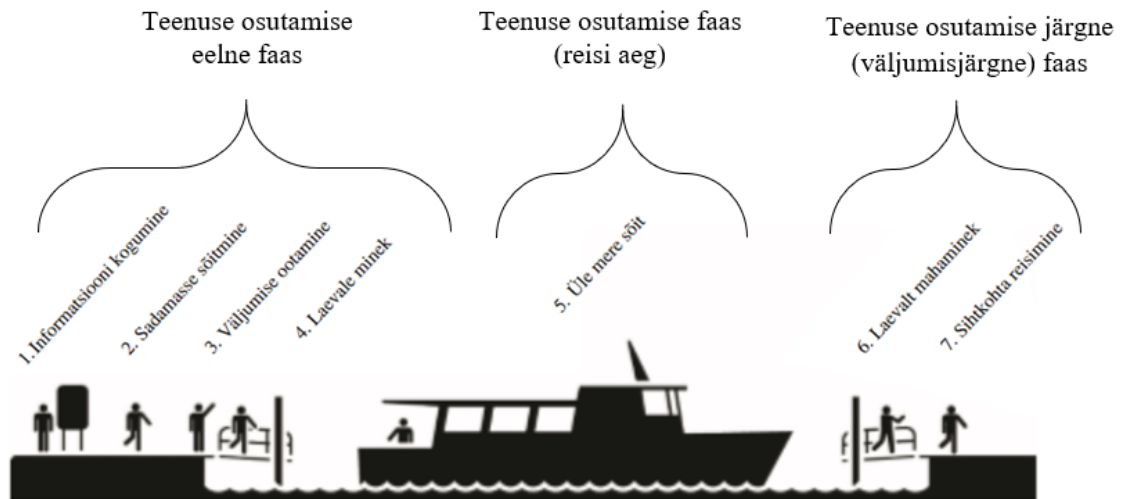
paindlik ja kiire. Chathuranga ja Sirisoma (2016) sõnul on eduka parvlaevaihenduse rakendamisel oluline tagada ohutus, mugavus ja usaldusväärsus.

Tinali ja Temba (2018, lk 125–126) leidsid, et reisijate rahulolu parvlaevateenuse kvaliteedi kohta tuleks mõõta rahulolu viies mõõtmes (vt joonis 5) ning nendeks on mugavus, klienditeenindus, tehnoloogia, töökindlus ja ohutus. Lisaks marsruudi tüübile lisasid nad mudelisse kolm kontrollmuutujat – kliendi vanus, sissetulek, sugu.



**Joonis 5.** Laevareisija rahulolu mõjutegurid. Allikas: Tinali & Temba, 2018, lk 126 alusel

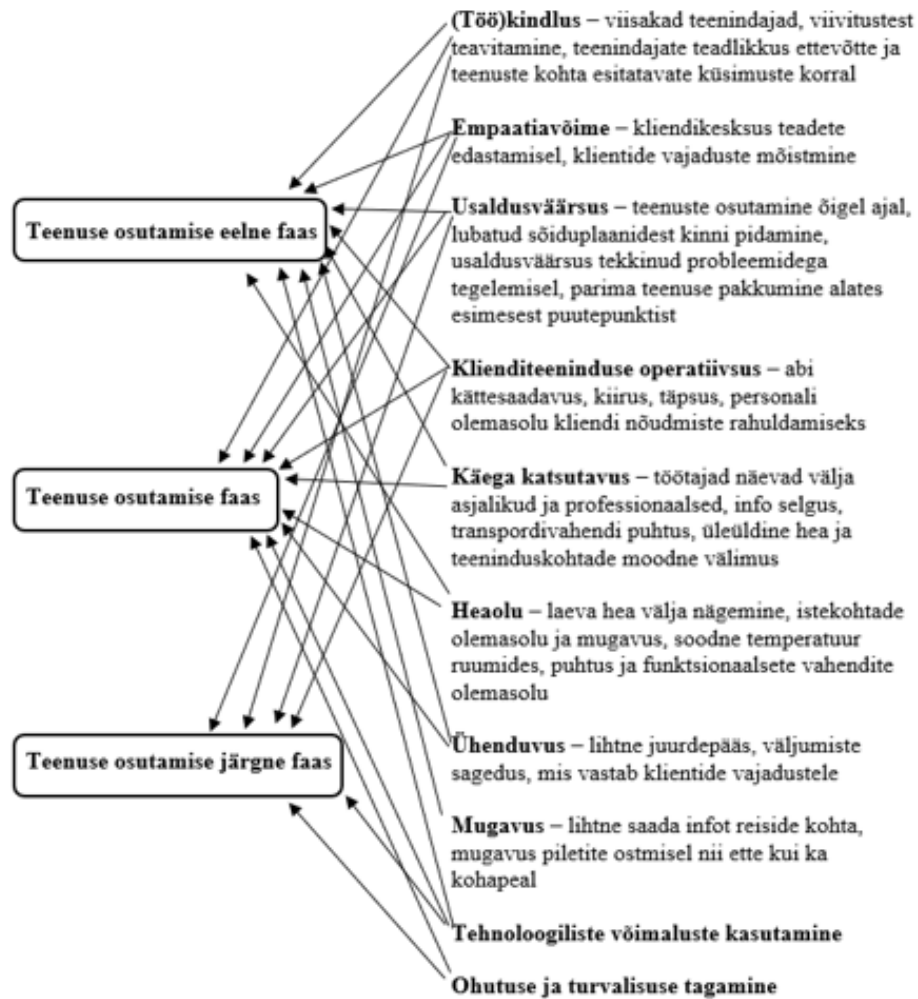
Esmailpour ja Ranjbar (2018, lk 51–54) ning Chan (2017, lk 25) lisavad, et transporditeenuse kvaliteet põhineb sellel, mida kliendid nadivad nii reisi kestel kui ka reisi eel- ja järelteenuste ajal. Mugavus, klienditeenindus, tehnoloogia, töökindlus ja ohutus (Tinali & Temba, 2018, lk 126) on transporditeenuse kontseptsiooni juures rahulolu mõjuteguritena olulised, kuid sinna lisanduvad indikaatorid, mida kogetakse väljumiseelses ja -järgses faasis (Chan, 2017, lk 25). Ercoli *et al.* (2015, lk 2552) on loonud mereteekonna reisietappide mudeli (vt joonis 6), kus üks teekond jaguneb seitsmesse etappi: informatsiooni kogumine, sadamasse sõitmine, väljumise ootamine sadamas, laevale minek, üle mere sõit, laevalt mahaminek, sihtkohta reisimine.



**Joonis 6.** Mereteekonna reisetapid teenuse osutamise faasides. Allikad: Ercoli *et al.*, 2015, lk 2552; Chan, 2017, lk 25; Esmaeilpour & Ranjbar, 2018, lk 51–54 alusel

Teenuse osutamise faasis ehk reisi ajal on reisija jaoks oluline sõiduplaanide stabiilsus, klienditeenindus, tualettruumid ja nende puhtus, õhukonditsioneeride olemasolu, söök-jook pardal, turvalisuse ja ohutuse kvaliteet. Teenuse osutamise eelse faasi puhul hinnatakse nt piletite broneerimise võimalusi. Väljumisjärgses faasis on olulised väljumise ja saabumise täpsus, suundade-viitade selgus, see, kuidas käsitletakse kaebusi-küsimusi. (Chan, 2017, lk 25)

Zakaria *et al.* (2018, lk 16) täiendavad, et reisijate jaoks on olulised puhtus ja funktsionaalsete vahendite olemasolu parvlaevadel, nt tualett ja mööbel parvlaeval, mis on küll kui tugiteenused, kuid saavad siiski võimendada klientide rahulolu. Ercoli *et al.* (2015, lk 2553) sõnul hindavad laevareisijad kindlust, empaatiavõimet, usaldusväarsust, operatiivsust, käega katsutavust, heaolu, ühenduvust, mugavust. Joonisel nr 7 on näidatud rahulolu mõjutegurid transporditeenuse kvaliteedi kontseptsiooni teenuse osutamise faasides.



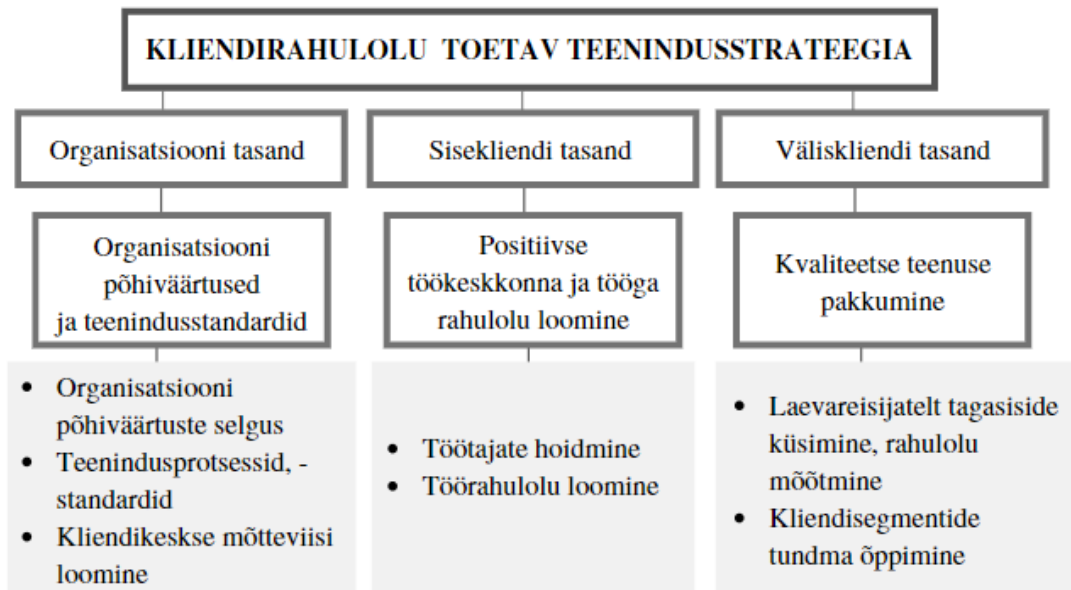
**Joonis 7.** Transporditeenuse kvaliteedi kontseptsioon teenuse osutamise faasides. Allikad: Ercoli *et al.*, 2015; Chathuranga & Sirisoma, 2016; Chan, 2017; Tinali & Temba, 2018; Zakaria *et al.*, 2018 alusel

Barid (2012, lk 81) on öelnud, et teenindussektori ettevõtetel peab klientide rahuldamiseks olema piisavalt teadmisi klientide ootuste kohta, eriti olukorras, kus teenuste tootmine ja tarbimine toimub samal ajal. Rahulolematust teenuse suhtes võib põhjustada laevade puudumine, halvad tingimused, halb klienditeenindus, reisijate ja lasti segamine ning ebapiisav turvavarustus (Kizielewicz, Haahti, Luković & Gračan, 2017, lk 1015). Tinali ja Temba (2018, lk 121) rõhutavad laevareisijatelt tagasiside küsimise ja nende rahulolu mõõtmise olulisust ning samas tuleb hinnata klientide rahulolu taset tugiteenuste osas (Kizielewicz *et al.*, 2017, lk 1005).

Seejuures, et pakkuda tipptasemel parvlaevateenust, on teenusepakkujal oluline õppida tundma kliendisegmentide vajadusi, soove ja nende reisimotiive, milleks Kizielewicz *et al.* (2017, lk 1003) korraldatud uuringu tulemusel on turism, sugulaste külastamine, töö- ja ettevõtlusega seotud ning seguna igast motiivist veel kolm segmenti. Igal neist motiividest tuleneval segmendil on erinev käitumis- ja sotsiaaldemograafiliste omaduste (vanus, sugu, haridus ja sissetulek) profiil. Uurijad leidsid, et parvlaevareisijate reisimotiivid ja parvlaeva pardal ostetud teenuste ulatus on omavahel seotud. Domineerivat segmenti esindavad parvlaevareisijad, kes reisivad äri- ja tööga seotud põhjustel. Siiski on turismimotiividega seotud reisijate esindatud segment samuti väga tugev, kuid sugulasi külastavate reisijatega seotud segment esindab väikseimat turuosa. Ostukäitumisega seotud tööhüpotees kinnitati positiivselt ja see on kasulik teave ka parvlaevafirmadele, kuna laevapiletite müügist saadavat tulu rikastatakse laevade pardal kaupade ja teenuste müügist saadava kasuga. Nad leidsid veel, et teenusepakkujad peaksid mõtlema sellele, kuidas luua kõige parem meeskond, kes tegeleb klientide probleemidega. Külastuste ajal aktiivselt tekkinud probleemidega tegelemine võib tuua juurde rohkem rahulolevaid kliente. (Samas, lk 1004)

Eespool toodud teooriale tuginedes ning arvestades laevandusvaldkonna spetsiifikaga koostas magistritöö autor teenindusstrateegia mudeli, mille kompaktsem versioon on esitatud joonisel nr 8. Kokkuvõtvalt on teenindusstrateegia tegevuskava (Wieland, Hartmann & Vargo, 2017, lk 925), mis annab organisatsioonile võime reageerida klientide vajadustele, tõsta klientide rahulolu taset saades kinnituse, et teenus on igas puutepunktis vastanud klientide ootustele ehk klient on saanud kvaliteetse teenuse osaliseks (Luangsakdapich *et al.*, 2015, lk 55). Kvaliteetse teenuse fookuses on visioon kliendikesksest mõtteviisist, teenindusprotsesside korraldamine kogu organisatsioonis, sise- ja välisklientide kuulamine (Kandampully *et al.*, 2018, lk 39). Kvaliteetse teenuse pakkumise eelduseks on organisatsiooni töötajate rahulolu, pühendumus ja lojaalsus (Esmailpour & Ranjbar, 2018, lk 42). Kõige alustalaks on organisatsiooni põhiväärtuste (visioon, missioon, väärtused, eesmärgid) selgus iga tasandi iga töötaja jaoks (Cloutier *et al.*, 2015, lk 125) ning teenindusstandardite olemasolu ja iga töötajani viimine (Terziev *et al.*, 2018).

Toetudes käsitletud teooriale, kujutab töö autor kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia tuginemist kolmele sambale: organisatsiooni, sise- ja väliskliendi tasand. Organisatsiooni tasandi kandvaks jõuks on organisatsiooni põhiväärtuste ja teenindusstandardite olemasolu, nende viimine iga tasandi iga töötajani. Sisekliendi tasand toetub positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomisele ning väliskliendi tasand kvaliteetse teenuse pakkumisele. Kolm põhisammast on täpsemalt tükkideks lahti võetud lisas nr 1.



**Joonis 8.** Kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia mudel. Allikad: autori koostatud Kumar & Markeset, 2007; Wieland *et al.*, 2017; Luangsakdapich *et al.*, 2015; Kandampully *et al.*, 2018; Esmaeilpour & Ranjbar, 2018; Cloutier *et al.*, 2015; Terziev *et al.*, 2018; Yuen *et al.*, 2018; Vučur *et al.*, 2016; Tinali & Temba, 2018; Chan, 2017; Zakaria *et al.*, 2018; Ercoli *et al.*, 2015; Kizielewicz *et al.*, 2017 alusel

Kvaliteetse teenuse pakkumise eelduseks on nii töö kui töökeskkonnaga rahulolev töötaja. Selle saavutamise aluseks on kogu ettevõtte jaoks koostatud teenindusstrateegia, mis hõlmab tegevusplaani, kuidas saavutada ettevõtte olulisi eesmärke ning pakkuda kindlust nii töötajatele kui ka klientidele. Kliendikesksusele orienteeritud teenindusorganisatsioonid peavad mõistma töötajate rahulolu ja kvaliteetsete sisemiste teenuste pakkumise rolli välisklientide rahulolu saavutamisel. Laevandusvaldkonna töötajate

juhtimine hõlmab eripärasid seoses teistsuguse töökeskkonnaga, mistõttu on oluline tagada toetava ja arendava töökeskkonna loomise kaudu töötajate rahulolu.

Oluline tegur juhtide ja töötajate vahel on avatud suhtlust julgustav organisatsiooni-kultuur. Kui töötajad on motiveeritud ja tunnevad end hästi, siis on tagatud laevareisijate rahulolu, mida mõjutavad reisi eelses faasis, reisi ajal ja reisile järgnevas faasis klienditeenindus, tehnoloogia, mugavus, töökindlus ja ohutus. Samuti on oluline roll parvlaeva õigel ajal lähtesadamast väljumisel ja õigel ajal sihtsadamasse saabumisel. Järgmises peatükis antakse ülevaade kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamisest – tegevuskava koostamisest, mis annab ettevõttele võime luua kliendikeskne mõtteviis ja vastavalt sellele kuulata oma teenuste igas puutepunktis nii välis- kui ka siseklienti.

## **2. KLIENDIRAHULOLU TOETAVA TEENINDUS- STRATEEGIA ARENDAMISE UURING TS LAEVAD OÜ-S**

### **2.1. Ülevaade TS Laevad OÜ tegevusest ja kliendirahulolu hetkeolukorrast**

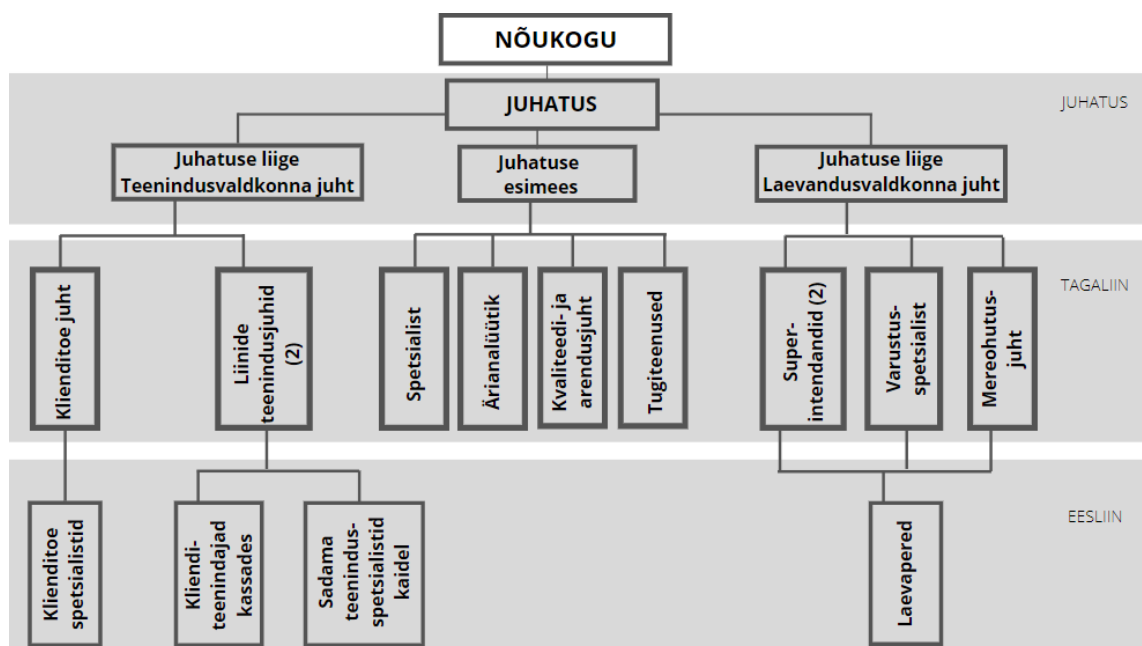
Magistritöö teise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade TS Laevad OÜ tegevusest ja esitatakse kokkuvõttev analüüs organisatsioonis tehtud sise- ja välisklientide rahulolu uuringute tulemustest, samuti teenindusega seotud dokumentidest.

TS Laevad OÜ (edaspidi TSL) on AS-i Tallinna Sadam gruppi kuuluv laevanduse ja teenindusega tegelev tütarettevõtte, mis asutati 2014. aastal täitmaks pikaajalist lepingut Eesti riigiga parvlaevaliikluse korraldamiseks mandri ja suursaarte vahel. Alates 2016. aasta oktoobrikuust on veetranspordiga tegeleva teenindussektori ettevõtte põhitegevus Eesti suursaarte ja mandri vaheline parvlaevateenuse opereerimine – reisijate teenindamine ja sõidukite vedu Virtsu-Kuivastu ja Rohuküla-Heltermaa liinil. Aasta 2018 maikuus tegi AS Tallinna Sadam börsidebüüdi ning see seadis TS Laevad OÜ-le uued normid, sest iga reisija võib olla ka ettevõtte omanik.

Ettevõtte peamiseks strateegiliseks eesmärgiks on püsida kulude ja tulude osas äriplaanis. Samuti teeninduskvaliteedi ja töötajate töörahulolu kasv, valdkondade vahelise koostöö ja sisekommunikatsiooni arendamine ettevõttes. Tegemist on küll laevandusettevõttega, kuid pärast opereerimisega alustamist leiti, et tähtis on hoolitseda klientide rahulolu eest teenuse suhtes. Visiooniks on olla klientidele ja riigile pikaajaline partner, tagades efektiivne ja kvaliteetne teenus. Missiooniks on pakkuda parimat reisikogemust Eestis. Ettevõttes lähtutakse põhiväärtustest, milleks on avatus, nutikus ja usaldusväärsus. Tegemist on noore ning modernsete väärtustega organisatsiooniga, mille teenuseid kasutab igal aastal üle kahe miljoni reisija – 2019. aastal teenindati ligi 2,4 miljonit reisijat

(võrdluseks: elanike arv Eestis 2019. a seisuga oli 1,325 miljonit) ja veeti üle mere rohkem kui miljon sõidukit (Tallinna Sadam AS, 2020, lk 12).

TSL-is töötab 133 inimest, kellest 89 kuuluvad laevandus- ja 37 teenindusvaldkonda, 4 töötajat on administratsiooni koosseisus. Kõiki neid juhib ja koordineerib kolmeliikmeline juhatus: juhatusesimees, juhatuseliige / laevandusvaldkonna juht, juhatuseliige / teenindusvaldkonna juht (vt joonis 9). Teenindusvaldkond vastutab teenuse väljaarendamise eest, teeninduse eest klienditoes, sadamakassades ja sadamakaidel, infosüsteemide arendamise, klientidelt tagasiside kogumise ja analüüsimise eest. Laevandusvaldkonna põhifunktsiooniks on tagada parvlaevade tehniline korrasolu ja mereohutus. Tugiteenuste toimimise kaudu on lahendatud töötajate värbamine, turundus ettevõttes, väljapoole suunatud kommunikatsioon, finantsarvestus, juriidiline kompetents ja IT-infrastruktuuri toimimine (vt lisa 2).



**Joonis 9.** TS Laevad OÜ struktuur. Allikas: autori koostatud TS Laevad OÜ sise-dokumentide alusel

Aastal 2019 Kantar Emori (Kantar Emor, 2019) läbi viidud suurettevõtete maineuuringust selgus, et TSL tuntus Eesti elanike seas on 50% ja ettevõtte maineindeks tõusis 10-pallisel skaalal eelmise aasta 6,06-lt sel aastal 6,58-le. Ettevõtte on edukalt osalenud konkursil

„Kiida teenindajat”, kus 2018. aastal saavutati organisatsioonide seas 26. (Hea Teenindus, 2018) ning 2019. aastal 15. koht (Hea Teenindus, 2019). Eelnev toetab ettevõtte suunas olevat suurt avalikku huvi ning vajadust töötada välja väliskliendi rahulolu arvestav ning sisekliente väärtustav teenindusstrateegia. Tulenevalt sellest, et TSL on laevaliinidel opereerinud veidi üle kolme aasta, on võimalik organisatsiooni kujundamist veel teadlikult suunata. TSL-i juhatuse liige ja teenindusvaldkonna juht Ave Metsla (A. Metsla, suuline vestlus, 22.04.2020) sõnas: „Ettevõttes on kaardistatud nii kliendi teekond kui ka erinevates teenuse osutamise faasides kliendi rahulolu mõjutajad ja peamised ootused. Olemas on teeninduse üldine hea tava ja hea teeninduse teejuht, mis on tulenevalt ettevõtte spetsiifikast saanud pealkirjaks „Hea teeninduse majakas” (vt lisa 3), millest organisatsioonis ka lähtutakse. Teeninduse pikaajaliseks arendamiseks on kindlasti vajalik luua teenindusstrateegia.”

Ettevõtte tegeleb süsteemselt nii välis- kui ka sisekliendi rahulolu monitoorimisega. Kuigi organisatsioonis on klientide ja töötajate rahulolu-uuringuid regulaarselt läbi viidud alates 2016. aastast, pole uuringute tulemusi ja muutusi aastate lõikes siiani põhjalikult analüüsisid nii, et nende põhjal oleks tehtud konkreetseid muudatusi või täiendusi tööprotsessides, saavutamaks eesliini töötajate suuremat rahulolu. Magistritöö ettevalmistamisel kõrvutati aastatel 2018–2019 korraldatud uuringute tulemusi eesmärgiga saada ülevaade toimunud muudatustest ning kitsaskohtadest. Välisklientide rahulolu-uuringute tulemused on põhjalikud ja mahukad ning kõik uuringus käsitletud aspektid teenindusstrateegia loomisel olulised. Tulenevalt magistritöö mahust ja sellest, et väliskliendi soovitusindeksi järjepidev tõus näitab positiivsust rahulolu osas, on magistritöö autor teinud tulemuste käsitlemise ja analüüsimise osas valiku ning annab kompaktse ülevaate.

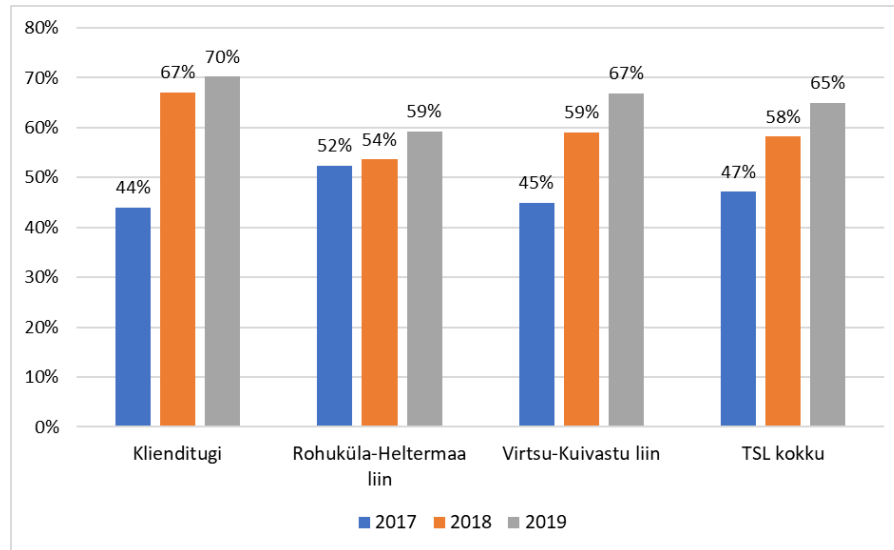
Rahulolu-uuringutes kasutatakse traditsioonilist soovitusindeksi (SI) küsimust, kus SI väärtus tuleneb ühest konkreetsest küsimusest ning hinnanguskaala on 0–10: „Kas te soovitate Virtsu-Kuivastu / Rohuküla-Heltermaa parvlaeva või klienditoe teenust oma viimase teeninduskogemuse põhjal sõbrale või heale tuttavale?”. TSL kasutab soovitusindeksi meetodit alates 2016. aastast ning meetodit peetakse sobivaks juhtumipõhiseks regulaarseks uuringuks ehk hoidmaks n-ö kätt pulsil, et pakkuda head

kliendikogemust iga päev ja iga kord, kui kliendid ettevõtte teenust tarvivad. SI annab hea võimaluse võrrelda end iseendaga ehk kõrvutada eelmiste perioodide tulemusi ja seada eesmärged saamaks samm-sammult paremaks. (TSL sisedokumendid) Fisher ja Kordupleski (2019, lk 139) viitavad soovitusindeksi meetodika puhul sellele, et kliendil on valikuvõimalus, miks valida konkurendi teenuste asemel see üks ning seeläbi hinnata kliendi lojaalsust.

Töö autori arvates ei pruugi TSL-i puhul SI täita oma eesmärgi, sest TSL-i klientidel, kellel on kindel soov pääseda autoga mandrilt Hiiu-, Muhu- või Saaremaale või vastupidi, ei ole valikuvõimalust ja alternatiivseid teenusepakkujaid. Ka siis, kui teenusepakkuja pakuks oma teenust halvasti või klient ei ole teenustega rahul, ei jää mandrilt suursaartele ja vastupidi soovijail muud valikut. Tulenevalt monopoolsest seisundist võib tekkida küsimus, mis ajendab TSL-i pakkuma kvaliteetset ja suurepärase teenindust, kui kõrval ei ole kedagi konkureerimas. Motivatsioon pakkuda iga päev parimat teenust ja olla pidevas arengus tuleneb visioonist, sisemistest väärtustest ja missioonist elutähtsa teenuse osutajana tagada efektiivne ja kvaliteetne teenus.

Kliendirahulolu-uuringuid korraldatakse koostöös Eesti Uuringukeskus OÜ ja Norstat AS-iga. Uuringud toimuvad telefoniküsitlusena reaalsete reisijatega. Küsitlused on üles ehitatud lähtuvalt klienditeekonna kokkupuutepunktidest (vt lisa 4) ja nii, et iga punkt saaks hinnatud ja tagasisidestatud. Läbi kliendirahulolu-uuringu kaardistatakse TSL-i klientide poole pöördunud ning parvlaevateenust kasutavate era- ja äriklientide rahulolu ettevõtte pakutavate teenuste ning teenindusega.

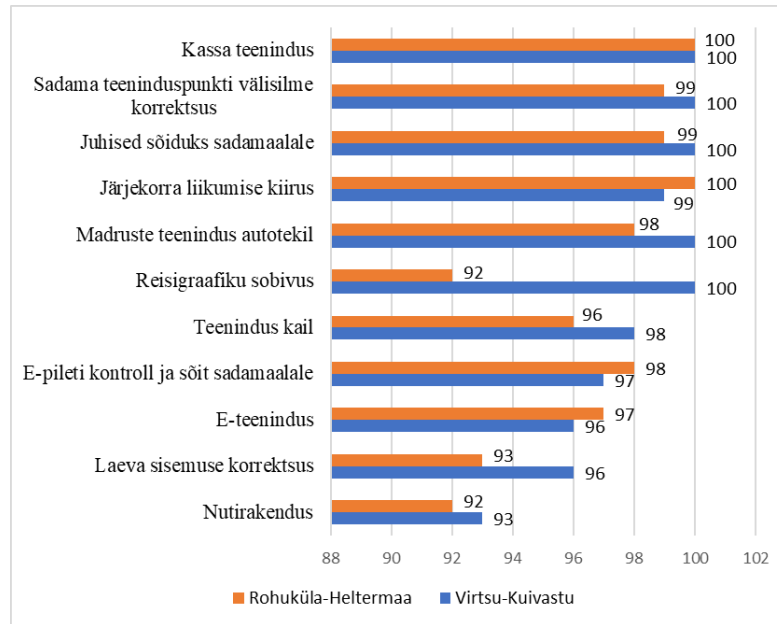
Kliendirahulolu nullpunkt kaardistati 2016. aastal. Aastase perioodi jooksul kasvas rahulolu 47%-ni, edaspidi on iga valdkonna suunas rahulolu olnud tõusujoones (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Teenuse ja teeninduse soovitamise viimase teeninduskogemuse põhjal (SI, %). Allikas: autori koostatud TS Laevad OÜ sisedokumentide alusel

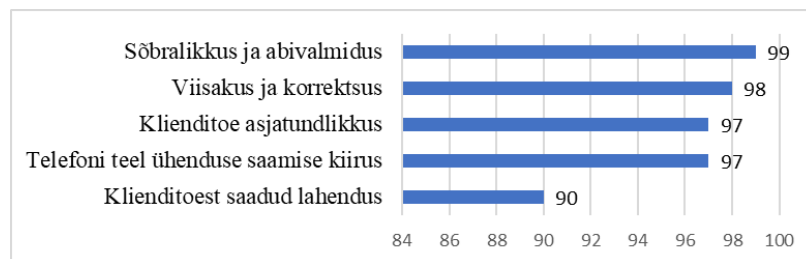
Rahulolu-uuringu valimiks oli 2018. aastal 1050 TSL klienti, kellest erakliente 650 (400 olid reisinud Virtsu-Kuivastu (V-K) ja 250 Rohuküla-Heltemaa (R-H) liinil), ärikliente 150 (mõlema liini puhul 75) ja telefoni/e-posti kaudu klienditoe poole pöördunud 250. Erinevalt eelnevatele aastatele, korraldati 2019. aastal rahulolu-uuring suvehooajal sadamakassast parvlaeva pileti ostnud klientide seas (praamisadama küsitlus), kus osales 600 klienti (V-K liinil 300, R-H liinil 300). Praamisadama küsitluses küsitleti kliente F2F (näost-näkku) meetodil Virtsu, Kuivastu, Rohuküla ja Heltemaa sadamates sadamakassa teenindust ning kassast pileti ostmist puudutavatel teemadel.

Rahulolu-uuringute küsimustikud koosnevad valikvastustega kinnistest küsimustest, millele anti hinnanguid 4-pallisel skaalal. Teemad, mis on olnud küsimustikes: parvlaevade reisigraafiku sobivus; pileti ostmine, sh piletikassa teenindus, e-teeninduse kasutusmugavus, nutirakenduse kasutusmugavus; sadama alal toimuv, laeval toimuv, laeva kohvik, laeva pood. Kui väliskliendi rahuolu-uuringutes hinnatud aspektide puhul võtta kokku 4-palli skaalal kahe positiivsema vastusevariandi (nt väga hea + pigem hea; täiesti sobiv + pigem sobiv) osakaalud, siis on enamiku aspektide tulemuseks 90–100%, mis näitab väga head teenindustaset (vt joonis 11).



**Joonis 11.** Hinnatud aspektide võrdlus parvlaevaliinide lõikes (%) (n = 800 (R-H ja V-K äri- ja erakliendid). Allikas: autori koostatud Eesti Uuringukeskus OÜ (2019) uuringu alusel

Küsimustikes on eraldi küsimused klienditoe kohta. Kui ka klienditoe teeninduse hindamiseks määratud aspektide puhul võtta arvesse 4-palli skaalal kahe positiivsema vastusevariandi osakaalud, siis on enamiku aspektide tulemuseks peaaegu 100%, mis on tõestus kõrgest teenindustasemest (vt joonis 12).



**Joonis 12.** Klienditoe hinnatud aspektide paremusjärjestus (%) (n = 250 (klienditoe poole pöördunud äri- ja erakliendid). Allikas: autori koostatud Eesti Uuringukeskus OÜ (2019) uuringu alusel

2019. aastal korraldatud praamisadama uuringust selgus lisaks, et sadamakassast parvlaeva pileti ostnud reisijad hindavad teenindust nii sadamas kui ka laeval üldiselt

kõrgelt, kuid valmisolek sadamakassast pileti ostmise asemel e-teenuseid kasutada vajab veel harjumist. Kõigilt kliendisegmentidelt küsiti ka ettepanekuid, kuidas võiks muuta teenust või teenindust Virtsu-Kuivastu, Rohuküla-Heltermaa parvlaevaliini või klienditoe teeninduses senisest paremaks. Rohkete ettepanekute seas toodi näiteks välja, et laevalt võiks maha saada samas järjekorras kui laeva sõitmisel ning e-piletiga reisijad võiksid saada alati esimesena laevalt maha. Klienditoele helistamine võiks olla tasuta ja tugi võiks olla avatud kauem kui kell 8–20.

Rahulolu-uuringute tulemused näitavad, et TS Laevad OÜ väliskliendi rahulolu on pea iga hinnatava aspekti kohta märkimisväärselt kõrge. Tulenevalt sellest, et kliendirahulolu hõlmab nii välis- kui ka sisekliendi rahulolu, antakse järgnevalt ülevaade ettevõtte töötajate rahuloluga seonduvate uuringute tulemustest. Töötajate rahulolu-uuringu eesmärk TSL-is on mõõta töörahulolu ja hinnata töötajate töörahulolu mõjutavaid tegureid. Esimest korda mõõdeti töötajate rahulolu 2016. aastal, kus osalesid ettevõtte kahe valdkonna töötajatest ühe valdkonna töötajad. 2017. aastal laiendati uuringut ettevõtte üleseks ja uuringu valimisse kuuluvad sellest ajast kõik töötajad. Aastate jooksul on uuringut täiendatud, muudetud nii, et see annaks hea ülevaate. Uuringu küsitlusankeet on jagatud seitsmeks osaks, iga osa hulka kuulub teatud arv väiteid. Lõpetav küsimus on tööandja soovitusindeksi küsimus „Kui tõenäoliselt te soovitaksite TS Laevad OÜ-d oma sõbrale või kolleegile?“, mida palutakse hinnata skaalal 1–10. Tulenevalt sellest, et esimesel kahel aastal oli rahulolu-uuring väljatöötamise järgus ja pidevas täiendamises, annab töö autor ülevaate 2018. ja 2019. aastal korraldatud sisekliendi uuringu tulemustest.

Viimane rahulolu-uuring toimus 2019. aasta detsembris. Vastajaid oli 2018. aastal kõigest töötajaist 52% ja 2019. aastal 53%. Kui 2018. aasta lõpus saavutati tööandja soovitusindeksiks -10, siis 2019. aasta lõpuks tõusis see +23-le. Lisaks sellele on võrreldes 2018. aastaga 2019. aasta lõpus tehtud uuringu tulemusena suurenenud töötajate rahulolu pea kõikides teemades. Lisas nr 5 on näidatud rahulolu-uuringu teemablokid ja neis olevad väited ning hinnangud kahe aasta lõikes – hallil taustal on näidatud, millise väite puhul ning kummal aastal on hinnangud paremad; rohelise fondiga on viidatud kõige enam positiivseid hinnanguid saanud väited: mõlemal aastal töö olulisus ja vajalikkus. Punases kirjas on näidatud enim negatiivseid hinnanguid saanud väited:

töötajate arvamusega ei arvestata piisavalt ning ei ole informeeritust teiste valdkondade tegevustest-plaanidest.

Kaht aastat võrreldes on positiivseim muutus olnud töötajate väärtustamises ning töötajate arvamusega arvestamises. Oluliselt on paranenud töötajate rahulolu infovahetusega. Samas vajavad infovahetusega seotud teemad jätkuvalt parendamist (peamised tähelepanu ja parendamist vajavad aspektid on näidatud lisas nr 6. Kasvanud on ka töötajate hinnangud koostööle nii oma meeskonnas kui valdkondade vahel. Enim hinnatakse TSL-i puhul seda, et ettevõtte on püsiv ja usaldusväärne tööandja sõbraliku kollektiivi ja huvitava tööga. Samuti, et töökoht on kodu lähedal ning pakub stabiilsust. Töötajate parendusettepanekud: tagasiside saamine, bürokraatia vähendamine, infovahetus.

2018. aasta lõpus tehtud töötajate rahulolu-uuring näitas, et üks peamisi parendust vajavaid valdkondi on sisekommunikatsioon. Et saada kitsaskohtadest parem pilt ning leida töötajate jaoks parimaid lahendusi, korraldati 2019. aasta juulis esimest korda eraldi TSL sisekommunikatsiooni uuring. Selle eesmärk oli töötajatelt saada teada, milliseid kommunikatsioonikanaleid eelistavad TSL-i töötajad ja saada sisendit sisekommunikatsiooni parendamiseks. Küsimustiku täitis 34 inimest. Küsimusele, millist liiki tööalasest infost kõige rohkem puudust tunned, olid populaarseimad vastused: minu tööga otseselt seotud info, avalikkusele suunatud info, töökorralduse kohta käiv info. Küsimusele, kuidas praegu olulise info kätte saad, olid sagedasemad vastused: e-kirja teel, kolleegidelt, suheldes otsese ülemusega. Küsimusele, millist infokanalit eelistad tööalase üldinfo saamiseks, on 50% vastanutest toonud välja e-kirja, teine valik on toimiv intranet ehk siseveeb.

Töötajad on toonud veel esile: kui töötajad on tõstatanud probleemi, siis oodatakse sellele lahendust ja tagasisidet; oodatakse muudatuste kommunikeerimist ja võimalust anda tagasisidet, soovitakse kanalite ja info osas lihtsust ja selgust ning info jagamisel rutiini ja rütmi; paluti rohkem tagasisidet IT-osakonnalt sinna jõudnud probleemide kohta. Kiideti seda, et viimasel ajal on hakatud rohkem infot andma ka tööle asunud ja töölt lahkunud kolleegide kohta ning teenindusvaldkonda puudutava info jagamise kohta. Soovitakse rohkem infot ka laevandusvaldkonna ning kontori poole tegevuste kohta.

Sisekommunikatsiooni uuringu tulemuste toel uuendati 2019. aasta septembriks andmebaase, et kõik töötajad saaksid tööga seotud e-kirju ainult töö e-postile. Samuti valmis TSL-i töötajate jaoks eraldi intranet ehk siseveeb, mis sai nimeks Ankur. Seal on oluline ja kasulik info, mis on igapäevatöö kõrval abiks TSL-i tegemistega kursis olemiseks ning töö käigus vajamineva info lihtsasti leidmiseks.

Lisaks TSL-is tehtud uuringutele analüüsis autor ettevõttesisesid, klienditeenindusega seotud dokumente – „Hea teeninduse majakas” (Majakas), TS Laevade klienditoe hea tava (Hea Tava), eriolukordade juhend, personalitöö juhend. Nimetatud dokumentidele oli autoril juurdepääs tulenevalt seotusest ettevõttega. Majakas on kogu organisatsiooni hea teeninduse teejuht, milles on kirjeldatud visioon, missioon, väärtused. Väärtuste – avatus, nutikus, usaldusväarsus – sisu on paari lausega täpsemalt selgitatud. Lisaks on tähthaaval lahti kirjutatud sõna majakas tähendus (vt lisa 3).

Majaka kõrval on eraldi klienditoe jaoks koostatud Hea Tava, mille eesmärk on kujundada selge arusaam, kuidas kliente teenindada nii, et oleks tagatud kvaliteet. Välja on toodud klienditoe eesmärk, ootused klienditoele, klienditoe roll, klienditoe poole pöördumise kanalid ja vastamise järjekord. Samuti on antud kompaktne juhised kõnele vastamiseks, tegevusteks kõne ajal, kõne lõpetamiseks, järeltegevusteks, e-kirjadele vastamiseks. Lühidalt on selgitatud keeruliste kliendikontaktidega toime tulemist ning antud ülevaade klienditoe töökorraldusest. Tegemist on sisuka ja lihtsasti arusaadava standardiga, mis võiks olla kohandatud kogu ettevõtte jaoks, et tegutseda ühtsetel alustel.

Teenindusvaldkonnas töötavale personalile on välja töötatud protseduur „Valmisolek eriolukorraks”, mis kirjeldab eriolukordi, nendeks ettevalmistumist, teavitamise korda ja meetmeid reageerimiseks igal ajal. Juhendis viidatakse muuhulgas töötaja kohustusele perioodiliselt korrata üle ning teha endale selgeks tööloike, mis ei ole iga päev vajalikud, kuid on tarvis teada eriolukordades. Samuti on selgitatud, millised ülesanded-kohustused kellelgi on, mille eest keegi vastutab. Välja on toodud reeglid eriolukorra juhi kujunemiseks, kontaktide järjekord pöördumiseks, selgitus, millised olukorrad kvalifitseeruvad eriolukorra alla ning kuidas sellises olukorras tegutseda.

Olemas on juhend, mis määrab kindlaks personalitöö korra, et oleks tagatud personalipoliitika elluviimine ja personalialaste toimingute tegemine. Juhendis on selgitatud personalipoliitika rakendamise põhimõtted: kaasamine, juhtimisstiil, hoolimine, pidev areng ja koolitus. Oluline on märkida, et kaasamist on selgitatud kui töötaja pidamist partneriks, kes osaleb tema tööd puudutavate otsuste langetamisel ning töötajat julgustatakse andma oma panust töökorralduse parendamisse. Peale personalipoliitika täpset selgitamist on ära toodud arusaadav info personali valikust, tööle võtmise korrast, uute töötajate juhendamises, töötajate hindamisest jms. Nt on viidatud, et uue töötaja juhendamine on otsese juhi ülesanne ning töötajate koolitamise puhul eeldatakse, et iga töötaja vastutab ise oma kvalifikatsiooni säilitamise eest vastavalt ametikohale esitatavatele nõuetele.

Teenindusega seotud dokumentide analüüsi põhjal saab kokkuvõtvalt öelda, et olemas on palju vajalikke ja sisukaid dokumente, millega on tööprotsessid hästi reguleeritud. Kuid dokumendid mõneti dubleerivad üksteist ning pigem on infot liiga palju. Seetõttu võib uuel töötajal osutada infoväljas orienteerumine keeruliseks. Ka tööraahulolu-uuringutest selgus, et töötajate jaoks ei ole piisavalt tagasisidet, infovahetusega ei olda rahul ja selle osas on ootus lihtsusele, kindlale rutiinile. Analüüsi käigus ei tuvastatud head süsteemi, kuhu vajalikud juhendid, korrad oleks koondatud nt ametikohtade kaupa, et olemasolevatel töötajatel oleks vajadusel mugav dokumente leida.

Magistritöö autori arvates on ettevõtte edumeelne ja igati saavutanud viisid ja võimalused, kuidas pakkuda kvaliteetset teenust, tõsta ja hoida välisklientide rahulolu, mis on juba saavutanud kõrge taseme. Seejuures on oluline mitte unustada, et väliskliendi rahulolu sõltub paljuski sisekliendi rahulolust. Töötajate rahulolu-uuringute tulemused ja soovitusindeksitööandjale ei ole samaväärselt positiivsed ning ei ole tehtud selgeid samme selleks, et tõsta välisklientide rahulolu kõrval ka töötajate rahulolu. Sisekliendi rahulolu on 2019. aasta lõpuks positiivses suunas tõusnud, kuid siiski on kitsaskohtasid, millele tuleks rohkem tähelepanu pöörata, kuidas protsesse ja töötajate tunnet parendada, nt töötajate arvamuse arvestamise, valdkondade vahelise koostöö, kommunikatsiooni, infopäevade korraldamise kaudu ning ideede katsetamiseks julgustamise ja juhtidelt tagasiside saamise osas. Uuringute tulemustest kumab läbi, ning seda kinnitab dokumendianalüüs,

et puudu on selgest kandvast jõust ehk n-ö kommete kompassist, kus oleks loogiliselt, kõigile arusaadavalt leitav ja lihtsasti kirjas kombed, käitumistavad, juhised tööprotsesside osas, millele iga tasandi iga töötaja, samuti ettevõttesse tulevad uued töötajad saaks tugineda.

Kokkuvõtteks võib öelda, et ülevaade TS Laevad OÜ tegevusest ja kokkuvõtlik analüüs organisatsioonis tehtud sise- ja välisklientide rahulolu uuringute tulemustest ning teenindusega seotud dokumentidest andis põhjaliku ülevaate hetkeolukorrast organisatsioonis. Samuti võimaldas saada vastuseid magistritöö uurimisküsimustele.

## **2.2. TS Laevad OÜ kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamise uuringu meetodika ja tulemused**

Selles alapeatükis kirjeldatakse magistritöö uuringu meetodikat ja tulemusi. Magistritöö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kavandati uuring mitmes etapis. TSL-is tehtud varasemate rahulolu-uuringute sekundaarne analüüs ja teenindusega seonduvate dokumentide analüüs on esitatud alapeatükis 2.1. Järgmisena viidi läbi kolm poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte võtmeisikutega täiendava teabe ja sisendite saamiseks töötajate seas läbi viidava uuringu ettevalmistamiseks.

Täitmaks töö eesmärki ja leidmaks vastuseid uurimisküsimustele, kasutas autor uuringu korraldamisel nii kvalitatiivset uurimismeetodit ehk intervjuud kui ka kvantitatiivseid uurimismeetodeid – andmete analüüsi ja ankeetküsitlust. Varasemate rahulolu-uuringute ja ettevõttes teenindusega seonduvate dokumentide analüüs olid olulised olukorrast ülevaate saamiseks. Intervjuud olid vajalikud lisateabe ja sisendite saamisel töötajate uuringu ettevalmistamiseks.

Uuringu sisulisel ettevalmistamisel tugineti autorite Kumar & Markeset, 2007; Wieland *et al.*, 2017; Luangsakdapich *et al.*, 2015; Kandampully *et al.*, 2018; Esmaeilpour & Ranjbar, 2018; Cloutier *et al.*, 2015; Terzиеv *et al.*, 2018; Yuen *et al.*, 2018; Vučur *et al.*, 2016; Tinali & Temba, 2018; Chan, 2017; Zakaria *et al.*, 2018; Ercoli *et al.*, 2015; Kizielewicz *et al.*, 2017 uuringute alusel koostatud kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia mudelile (vt joonis 8). Koostatud mudeli põhjal koosneb teenindus-

strateegia kolmest ehk organisatsiooni, sise- ja väliskliendi tasandist, mis on täpsemalt näidatud lisas nr 1.

Uuringu ajakava jagunes järgmiselt (täpsem ülevaade andmekogumis- ja analüüsi-meetoditest, ajalisest vaatest on lisas nr 7):

- teoreetilise ülevaate koostamine (oktoober 2019 – jaanuar 2020);
- TSL-is tehtud varasemate rahulolu-uuringute sekundaarne analüüs (detsember 2019);
- TSL-i teenindusega seonduvate dokumentide analüüs (jaanuar 2020);
- intervjuud TSL-i võtmeisikutega (märts 2020);
- ankeetküsitlus TSL-i töötajate seas (märts 2020);
- intervjuude ja ankeetküsitluste analüüs (märts 2020);
- järelduste tegemine ja ettepanekute esitamine kliendirahulolu tagava teenindusstrateegia arendamiseks (aprill 2020).

Poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte võtmeisikutega viidi läbi sooviga saada lisateavet ettevõtte kohta, samuti, et teada saada, mida võtmeisikud mõtlevad ja usuvad. Tugineti Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, lk 172) soovitudele intervjuude läbiviimise osas.

Valimi moodustasid ettevõtte kolm võtmeisikut, kelle ametikohti ei ole välja toodud säilitades vastajate soovil nende anonüümsus. Esiolgu oli plaanis kaasata viis võtmeisikut, kes on klientidega otsekontaktis olevate töötajatega rohkem seotud, kuid seoses riigis kehtestatud eriolukorraga ei olnud see võimalik. Intervjuude eesmärk oli saada teada, millised on võtmeisikute seisukohad teenindusstrateegia arendamise, ettevõttes juba korraldatud uuringute ning üldise hetkeolukorra suhtes.

Lähtuvalt magistritöö teemast ja eesmärgist koostas autor intervjuu jaoks 21 küsimust (vt lisa 8), mille seos teoriaga on näidatud lisas nr 9, vastused on esitatud lisas nr 10. Intervjuud tehti perioodil 13.–15.03.2020: üks intervjuu tehti näost-näku kohtumise ja kaks kaudse suhtluskanali ehk ettevõttes kasutusel oleva programmi *Teams* vahendusel. Vestluse kestus varieerus 43 kuni 60 minuti vahel. Autor transkribeeris intervjuu helisalvestised intervjuu tekstideks.

Intervjuude (kvalitatiivne uurimismeetod) põhjal saadi sisendeid ettevõtte kõigi töötajate seas korraldatava ankeetküsitluse (kvantitatiivne uurimismeetod) jaoks. Selle uuringuga sooviti teada saada töötajate arvamusi ja hinnanguid kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamisel. Hirsjärvi *et al.* (2004, lk 182) sõnul on ankeetküsitlusega võimalik haarata palju inimesi korraga, esitades neile rohkelt küsimusi, samuti hoida aega kokku. Küsitlusankeeti testiti 13.03.2020 kahe klienditeenindaja ja kahe teenindusspetsialistiga, mille tulemusel muudeti esimese bloki küsimuste järjekorda ja sõnastust. Töökoha valik muudeti üldiseks, et vältida töötajate ebakindlust piisava anonüümsuse ees.

Küsimustik jagati kolmeks osaks, mis omakorda jagunesid alateemadeks: organisatsiooni põhiväärtused ja teenindusstandardid, positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomine, kvaliteetse teenuse pakkumine. Iga alateema väite juures kasutati viiepunktilist skaalat (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult, 5 – ei oska öelda). Täies mahus küsimustik on esitatud lisa nr 11 ja seos teooriaga on toodud lisa nr 9. Ankeetküsitlus korraldati elektrooniliselt veebikeskkonnas *LimeSurvey* perioodil 19.–26.03.2020, mille käigus koguti andmeid ettevõtte kõigilt töötajatelt (133) (vt lisa 2). Tagasi saadi 39 lõpuni täidetud ankeeti. Seega saab järelduste tegemiseks kasutada valimit, mis moodustas üldkogumist 29,3% (vt tabel 3). Ankeetküsitlusega kogutud informatsiooni töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutas autor programme Microsoft Office Excel.

Potentsiaalse ohukohana nähti, et ankeetküsitluse soovitud valim ei tule tähtajaks kokku. Autoril oli plaanis sel juhul, kui elektroonilisele ankeedile ei vastata piisavalt, viia küsitlus paberil sadamatesse ja laevameeskonnaliikmetele. Siiski jäi saadud vastuste hulk tagasihoidlikuks tulenevalt töö kirjutamise hetkel kehtivast eriolukorrast Eesti Vabariigi haldusterritooriumil seoses COVID-19 haigust põhjustava koroonaviiruse levikuga (Vabariigi Valitsuse korraldus nr 76, 2020). Seoses 14. märtsil saartele seatud liikumisvabaduse piirangute kehtestamisega (Peaministri korraldus nr 30, 2020) kasvas elutähtsa teenuse osutajana ettevõtte iga töötaja töömaht kiireloomuliste tegevustega ning muutus töökorraldus vältimaks meeskonnaliikmete tihedat kontakti. Seetõttu ei olnud

võimalik kasutada varuvarianti, et viia küsitlused töötajateni paberil. Tulemustest antakse ülevaade kogutud vastuste põhjal.

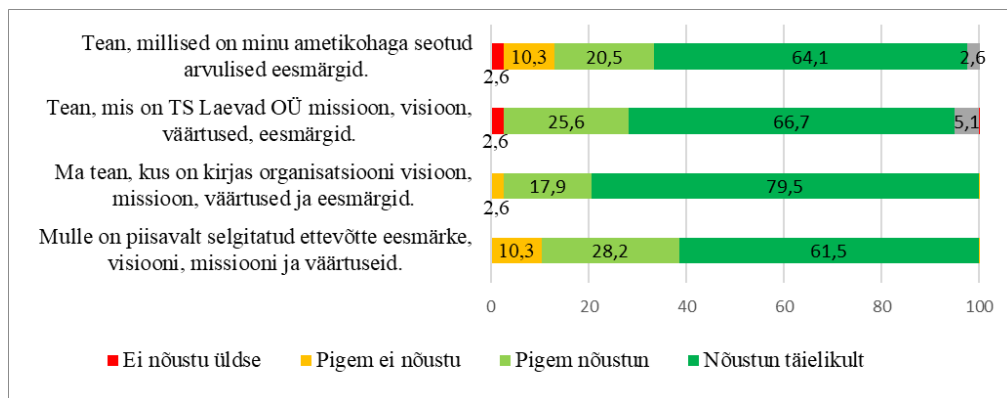
**Tabel 3.** Vastanute jaotus sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel

	Vastanute arv	Vastanute protsent
<b>Organisatsioonis töötatud aeg</b>		
Alates ettevõtte loomisest/opereerimisega alustamisest (1.10.2016 või varem)	15	38,5%
Vähem kui 6 kuud	1	2,6%
6 kuud kuni 1 aasta	3	7,7%
1 kuni 3 aastat	<b>20</b>	<b>51,2%</b>
<b>Töökoht</b>		
Tallinna kontor	8	20,5%
Laevad	<b>15</b>	<b>38,5%</b>
Kuivastu sadam	8	20,5%
Virtsu sadam	2	5,1%
Heltermaa sadam	3	7,7%
Rohuküla sadam	3	7,7%
Kokku	39	

Allikas: autori koostatud

Enim vastuseid laekus laevadel töötavalt meeskonnaliikmetelt (38,5%). Vastajatest 15 on TS Laevad OÜ-ga seotud ettevõtte loomisest alates ning vastajatest 20 on ettevõttes töötanud üks kuni kolm aastat. Järgnevalt analüüsitakse ankeetküsitluse ja intervjuude vastuseid koos, tulenevalt uuringu aluseks oleva mudeli tasandite ja alateemade kaupa (vt lisa 1). Ankeetküsitluse esimeseks tasandiks oli organisatsiooni tasand, mis hõlmab organisatsiooni põhiväärtuseid ja teenindusstandardeid ning jaguneb kolmeks alateemaks.

Esimene alateema on organisatsiooni põhiväärtustest ehk visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärkide, seotud mõõdikute selgusest iga tasandi iga töötaja jaoks. Töötajatel tuli anda hinnang neljale väitele (vt joonis 13), millest enim positiivseid hinnanguid sai väide, et teatakse, kus on kirjas organisatsiooni visioon, missioon, väärtused ja eesmärgid. Enamik vastajatest (89,7%) nõustus täielikult või pigem nõustus, et talle on selgitatud ettevõtte põhiväärtuseid, kuid 10,3% olid teisel seisukohal. Ettevõtte põhiväärtuseid teab 92,3% vastanuist. Ametikohaga seotud arvuliste eesmärkidega on täiesti või pigem kursis 84,6% vastanuist.



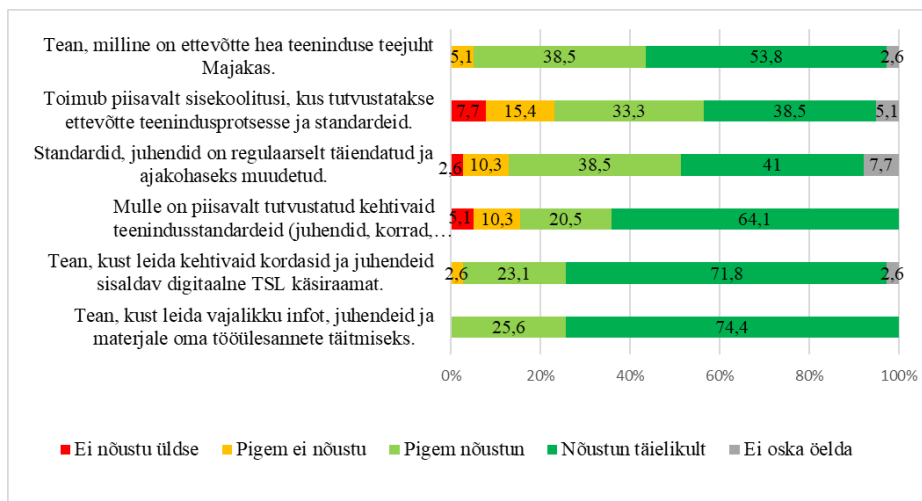
**Joonis 13.** Küsitlusele vastajate arvamus organisatsiooni põhiväärtuste selguse osas (%) (n = 39). Autori koostatud

Kui kõigi töötajate vastused näitavad iga põhiväärtuse selguse väite kohta nõusolekut 84–97% ulatuses, siis võtmeisikute intervjuudest selgus, et ühe vastaja arvates enamik töötajaid ei tea põhiväärtuseid põhjalikult (V3). Kahe intervjuueeritava arvates on eesmärgid töötajatele teada, kuid väärtuseid, missiooni, visiooni ollakse ilmselt kuuldud ja neist teatakse, aga ähmaselt (V1, V2). Üks vastaja lisas: „Hetkel põhiväärtused lihtsalt on ja ettevõtte ei ole eriti midagi teinud, et neid töötajatele tõlgendada, elavaks muuta” (V1). Intervjuueeritavalt uuriti, kas töötajatele antakse regulaarselt ülevaadet ettevõtte tulemustest ja eesmärkide saavutamisest. Üks vastaja tõi välja:

Kogu ettevõtte tulemuste osas ülevaade on kaootiline. Teenindusvaldkonna tulemused on igakuiselt teada. Samas kulude eelarve ja selle täitmisega ei ole üldse kursis. Tegelikult võiks olla ülevaade tulemustest kord kvartalis näiteks. Keeruline on meil inimesi selleks kokku ajada, aga prooviks kasutada digitaalseid võimalusi koosolekute/infopäevade ülekandmiseks vms. (V1)

Teise vastaja sõnul antakse ülevaadet siseveebis, infopäevadel ja iganädalastel koosolekutel (V2). Kolmanda vastaja arvates antakse ülevaadet liiga vähe ja süsteemselt saavad töötajad klientide tagasiside, millest saavad teha ise iseseisvalt järeldusi (V3). Intervjuueeritavad väidavad, et töötajate informeerimine on läinud paremaks ja nad on informeeritud ettevõttes toimuvast (V1, V2, V3), kuid kolmas vastaja lisas: „Kommunikatsiooni üle kurdetakse alati ja kindlasti saaks paremini” (V2).

Esimese tasandi teine alateema on teenindusprotsesside korraldamine, teenindusstandardite olemasolu ning iga töötajani viimine, nende kontrollimine ja ajastamine (vt joonis 14). Intervjuudest selgus, et töötajaid toetavad teenindusstandardid ehk juhised on „Hea teeninduse majakas” (Majakas) ja mingil määral tulemustasusüsteem, koolitustelt saadud teadmised, töötajate rahulolu uuringud (V1, V2, V3). Üks vastaja lisas: „Otseselt toetab „Hea teeninduse tava”, aga enamik töötajaid ei tea sellest praktiliselt midagi” (V3).

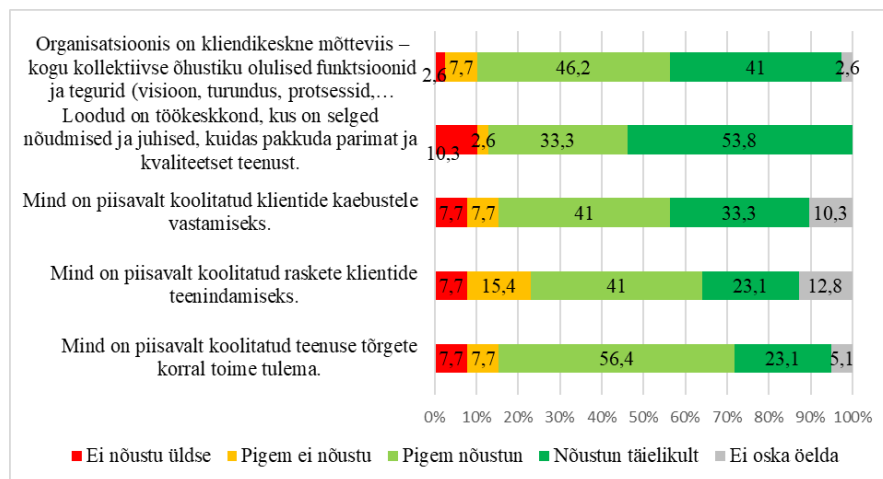


**Joonis 14.** Küsitlusele vastajate arvamus teenindusprotsesside korraldamise osas (%) (n = 39). Autori koostatud

Sarnaselt kahele intervjuueeritavale (V1, V2) nõustub pigem või täielikult 92,3% ankeetküsitlusele vastajaist, et nad teavad, milline on ettevõtte Majakas. Intervjuueeritavate väitel saavad töötajad tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigel ajal (V1, V2). Lisati veel, et info kättesaadavus sõltub vahetust juhist (V2) ning üks vastaja tõi välja, et vajalik info jõuab töötajateni väikese hiline misega (V3). Teenindusprotsesside ja -standarditega seotud väidetest kahe hinnangud näitavad, et vastanuis t 23,1% ei ole üldse või pigem nõus väitega sisekoolituste piisavuse osas. Samas 71,8% arvates toimub neid piisavalt. Küll aga tõi 15,4 % vastajaist välja, et kas ei ole üldse või pigem ei ole piisavalt tutvustatud kehtivaid teenindusstandardeid.

Ankeetküsitluse esimese tasandi kolmas alateema on kliendikeskse mõtteviisi loomine. Töötajatel tuli anda hinnang viiele väitele (vt joonis 15), millest positiivseimalt hinnati väidet, et organisatsioonis on kliendikeskne mõtteviis. Väitega olid täiesti või pigem nõus

87,2% vastanuist. Silma paistab väide seoses rahuloluga teenuse tõrgete korral toime tulekuks saadud koolitusega, kus väitega oli täiesti või pigem nõus 79,5% vastanuist. Samuti intervjueeritavad vastasid, et juhid on eesliini töötajatele toeks, kui esinevad teenindamisega seotud tehnilised või ilmastikust tingitud tõrked (V1, V2, V3). Üks vastaja viitas veel, et eriolukordade lahendamiseks on välja töötatud juhised (V2). Rahul ollakse klientide kaebustele vastamiseks piisavalt koolituste saamisega ning töökeskkonnaga, kus on selged nõudmised ja juhised. Samas 23,1% on arvanud, et ei ole saanud piisavalt koolitust raskete kliendikontaktidega toimetulekuks ning 12,8% vastanuist ei nõustu pigem või üldse väitega loodud selgete nõudmiste ja juhistega töökeskkonna kohta.

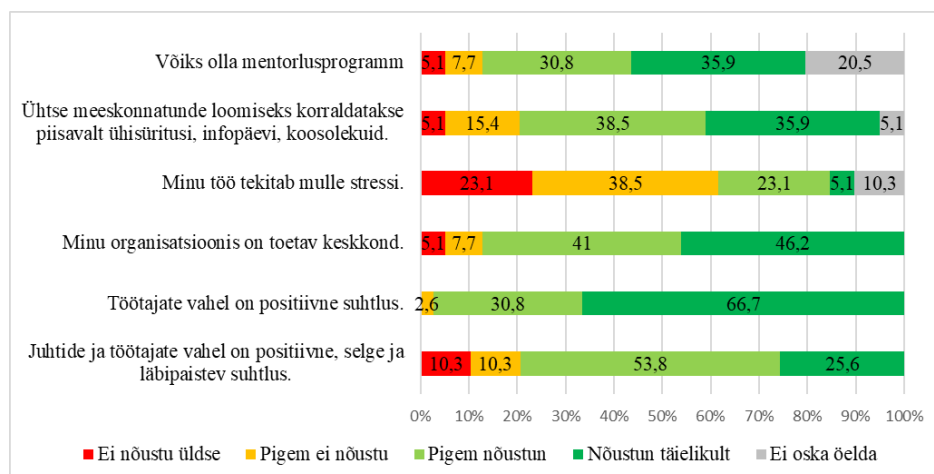


**Joonis 15.** Küsitlusele vastajate arvamus kliendikeskse mõtteviisi olemasolu kohta (%) (n = 39). Autori koostatud

Ankeetküsitluse teiseks tasandiks on sisekliendi tasand, mis hõlmab positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomist ning jaguneb kolmeks alateemaks. Esimene alateema on töötajate hoidmine, mis jaguneb mitmekesise tööjõu ja sobiva kvalifikatsiooniga inimeste valimiseks; tõhusa suhtluse, toetava töökeskkonna, stressi leevendamise ja meeskonnatunde loomiseks ning töötajate keskpunkti seadmiseks. Ettevõttes hoitakse töötajaid 87,2% vastanu arvates. 12,9% arvates töötajaid pigem ei hoita või üldse ei hoita. Sarnaselt jagunevad arvamused, et töötajate teadmisi ja oskusi väärtustatakse – kui 84,6% vastanuist on sellega pigem või täiesti nõus, siis 15,4% ei ole üldse või pigem ei ole nõus.

Suur osa vastanuist, 94,9% nõustus või pigem nõustus väitega, et tööle valimisel hinnati tema sobivust ametikoha ülesannete täitmiseks. 87,2% vastanuist nõustub, et tööle valimise protsessi jooksul saadi piisavalt infot tulevase töö ja ootuste kohta, kuid 10,3% arvates ei saadud piisavalt infot. 66,7% vastanuist nõustus või pigem nõustus väitega, et värbamisel testiti nende isiksuseomaduste sobivust klientidega töötamiseks. Seevastu 17,9% ei nõustu või pigem ei nõustu selle väitega.

Intervjueeritavatelt küsiti üldmuljet, kas osakondade juhid saavad oma töötajatega hästi läbi. Kõik kolm vastajat oli arvamusel, et see nii on (V1, V2, V3). Samuti on intervjueeritavate arvates töökollektiivides sõbralik õhkkond. Sarnaselt intervjueeritavatele arvas ankeetküsitlusele vastajaist suurem osa (97,4%), et töötajate vahel on positiivne suhtlus (vt joonis 16). Vastanuist 79,5% nõustus või pigem nõustus, et juhtide ja töötajate vahel on positiivne, selge ja läbipaistev suhtlus. Samas ei nõustu või pigem ei nõustu sellega kaheksa töötajat ehk 20,6%. Suur osa (87,2%) hindab organisatsiooni keskkonda toetavaks, kuid sellega ei nõustu või pigem ei nõustu 12,8%. Üle poolte, 61,5% jaoks ei tekita töö stressi, kuid 28,2% on hinnanud, et nende töö tekitab või pigem tekitab stressi. Ühtse meeskonna tunde loomiseks korraldatakse piisavalt üritusi ja infopäevi 74,4% vastanu arvates. Töötajatelt küsiti, kas ettevõttes võiks olla mentorlusprogramm ning suurem osa vastanuist, 66,7% nõustus või pigem nõustus selle ideega.



**Joonis 16.** Küsitlusele vastajate arvamus töökeskkonna, stressi olemuse ja meeskonnatunde kohta (%) (n = 39). Autori koostatud

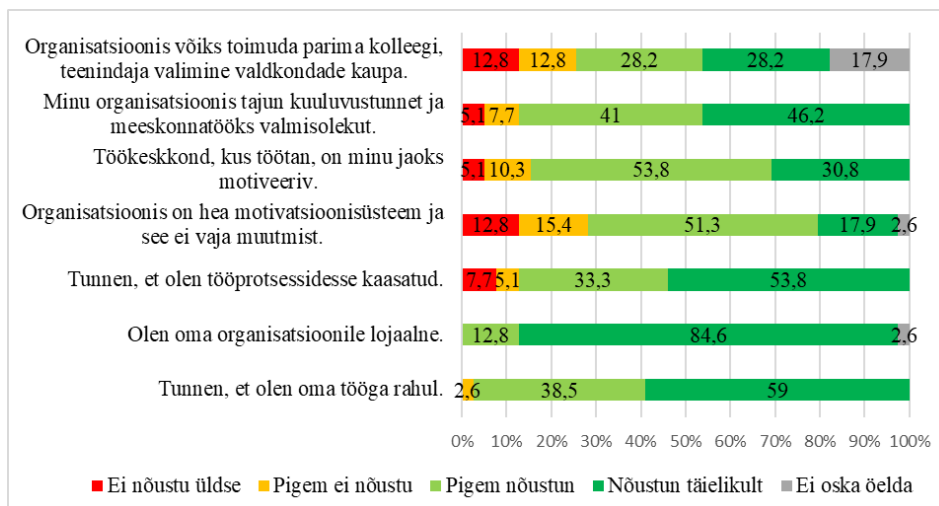
Peaaegu kõik töötajad ehk 84,6% vastanuist andsid positiivse hinnangu väitele, et organisatsiooni töötajad moodustavad meeskonna, kus iga liige täidab ülesandeid eesmärgiga tõsta klientide rahulolu. Sama meelt ei ole 12,8% töötajatest.

Intervjueeritavalt küsiti arvamust välis- ja sisekliendi rahulolu seose kohta – kas väliskliendi rahulolu saab alguse töötaja rahulolust. Intervjueeritavad olid sarnaselt meelestatud. „Jah, nõustun. Rahulolev töötaja teeb oma tööd suurema rõõmuga ning positiivsus ja hea teenindus jõuab seeläbi ka klientideni” (V1). „Olen väitega 100% nõus. Kui siseklient pole hästi teenindatud, ei saagi ka välisklient olla rahulolev” (V2). „Üldiselt nõus, sest sisekliendi rahulolust tulenevalt on meil lihtsam väliskliendile rahulolu tekitada, oleme ise motiveeritumad ja rahulolevamad” (V3).

Ka ankeetküsitlusele vastanute seast enamik, 84,6% hindas positiivselt väidet, et organisatsioonis on arusaam, et töötajate rahulolust sõltub klientide rahulolu. Pea kõik töötajad (89,7%) on nõus või pigem nõus väitega, et neid usaldatakse klientide teenindamisel. 82,1% vastajatest nõustub või pigem nõustub väitega, et neid julgustatakse klientide ootamatutele muredele loovat lahendust leidma. Suurem osa töötajast (79,5%) on nõus või pigem nõus, et neid julgustatakse keeruliste kliendikontaktidega hakkama saama.

Küsitluse teise tasandi teine alateema on töörahulolu mõõtmine, mis jaguneb kaasamiseks, motiveerimiseks, koolitamiseks, arendamiseks, sisekommunikatsiooniks, tagasisidestamiseks, premeerimiseks ning tunnustamiseks. Töörahulolu, kaasamise ja motiveerimise teemablokis on kõrgeimalt hinnatud väiteid, et ollakse oma tööga rahul ja ollakse organisatsioonile lojaalne (vt joonis 17). Ka intervjueeritavate (V1, V2, V3) arvates tunnevad töötajad end ettevõttes hästi. Tööprotsessidesse kaasatuna tunnevad end 87,2% küsitlusele vastajatest. 12,8% ei nõustu või pigem ei nõustu väitega kaasatud olemisest. Intervjueeritavate arvamused olid kaasatuse suhtes erinevad: ühe arvates on kaasatus pigem keskmine (V3), teise arvates on kaasatud, kuid alati saaks seda suurendada (V2), kolmanda sõnul töötajad on kaasatud (V1). Suur enamus, 84,6% vastajatest peavad töökeskkonda motiveerivaks. Kuuluvustunnet ja meeskonnatöök valmisolekut tajub enamik töötajaid (87,2%). Väitega organisatsiooni hea motivatsioonisüsteemi osas on nõus või pigem nõus 69,2% vastanuist. Töötajatelt küsiti

hinnangut, kas organisatsioonis võiks toimuda parima kolleegi valimine. Mõttega nõustusid või pigem nõustusid 56,4% vastajaist, samas 25,6% ei nõustunud või pigem ei nõustunud selle ideega.



**Joonis 17.** Küsitlusele vastajate arvamus töörahulolu, kaasamise, motiveerimise kohta (%) (n = 39). Autori koostatud

Töörahuloluga seoses uuriti intervjuueeritavatel, millist teavet on saadud varasematest sisekliendi rahulolu-uuringutest ja mida selle põhjal on tehtud. „Valdkondade vaheline koostöö on halb, töötajaid ei väärtustata ja sellest tulenevalt kirjutati paljudele tulemustasu eesmärkidesse valdkondade vahelise koostöö eesmärk” (V1). „Ettevõtte igaaastastest uuringutest tulenevalt on tehtud järeldused ja on püütud uuringus selgunud kitsaskohti lahendada, nt sisekommunikatsioon kehv, võtsime kasutusele uued meetodid” (V3). Küsimusele, mida ettevõtte võtmeisikud saaksid töötajate jaoks veel teha, vastati, et rohkem tuleks tunnustada ja tagasisidestada (V2), rohkem tuleks käia eesliinil (V3) ning lähenemine peaks olema süsteemne ja rahulolu-uuringutele peaks järgnema alati mingi tegevuskava (V1).

Ankeetküsitluse teise tasandi viimane alateema oli seotud arengu- ja koolitusprogrammidega. Suurem osa vastajaist (82,1%) sooviks või pigem sooviks lisaks ametialaste oskustega seotud koolitustele rohkem ka eneseteadlikkuse ja -arenguga seotud koolitustel osaleda. Küsitlusele vastanuist 76,9% sooviks või pigem sooviks valdkonnas paika pandud, selget, eesmärgipärast koolitusprogrammi. Üle poolte

töötajatest sooviks rohkem sisemisi koolitusi, infopäevi. Intervjueeritavate arvamused ettevõttesiseste täiendõppe- ja koolitusvõimaluste juures on erinevad: koolitusi praktiliselt ei pakuta; koolitusi pakutakse, kuid oodatud on ka töötaja enda initsiatiiv oma koolitusvajadusi vahetule juhile teada anda (V1, V2, V3).

Küsitluse kolmandaks tasandiks oli kvaliteetse teenuse pakkumine, mis jagunes kaheks alateemaks. Esimene alateema oli laevareisijatelt tagasiside küsimine ja rahulolu mõõtmine. Kahele väitele vastati võrdselt: suurem osa vastajaist (76,9%) nõustus või pigem nõustus väidetega, et klientide tagasiside põhjal tehakse vajalikke toiminguid teenuse parendamiseks ning klientide tagasiside töötlemiseks on olemas kindel protsess. „Välisklientide rahulolu-uuringutest on saadud teada, kui kedagi on midagi häirinud, põhjaliku ülevaate sadamaalal, laeval toimuva ning klienditoe kohta” (V1). Teine vastaja sõnas: „Mida kliendid ettevõtetest ja teenusest arvavad ning võimalusel on uuringus selgunud murekohti püütud lahendada” (V3). Neilt uuriti, mida on välisklientide tagasiside põhjal muudetud. „Väga palju ja jooksvalt kogu aeg parendatakse. Näiteks piletimüügiprogrammi mitmed arendused, laeva sisetemperatuur ja ventilatsiooniavad, laevade välisteki uste vahetus, prügi sorteerimisvõimalus laevades, lastetubade ümberehitus” (V1). „Mingeid IT-lahendusi on kliendile sõbralikumaks muudetud ja töötajatele oleme üle korranud tööreegleid, oleme muutnud/täpsustanud reegleid jne” (V3).

Kolmanda tasandi teine alateema on kliendisegmentide tundma õppimine, reisimotiividest teada saamine, nõudmiste, soovide ja vajaduste uurimine. Vastanutest 79,5% nõustus või pigem nõustus, et klientide ootusi ja vajadusi võiks rohkem analüüsida. Väitega, et organisatsioonis teatakse klientide peamisi reisimotiive, nõustusid 76,9% vastanuist. 61,5% arvates on kliente õpitud piisavalt tundma, kuid 15,4% leidsid, et kliente ei tunta piisavalt.

Intervjueeritavatelt küsiti arvamust teenindusstrateegia kohta. Kõik kolm vastajat selgitasid, mis on nende jaoks teenindusstrateegia. „Pikaajaline nägemus ja konkreetne plaan, kuidas ettevõtte oma teenindust arendab” (V1). „Pikaajalise visiooni paika panek ning selle järgimine” (V2). „Teenindusalaste eesmärkide saavutamisele suunatud tegevuste kogum, mille tulemusel ning kaasabil saavutatakse püstitatud eesmärkide

täitmine” (V3). Küsimusele, milline on praegu ettevõtte teenindusstrateegia, mille alusel teenindatakse oma töötajaid ja väliseid kliente, vastati, et ettevõtte teenindusstrateegiat ei ole tutvustatud ning ettevõttes seda ei ole (V1, V2). Lisati veel, et palju lähtutakse NPS-uuringu tulemustest (V1). Kolmas intervjuueritav lisas, et eesmärk on püüda maksimaalselt teenindada kliente maksimaalse tulemusega (V3).

Autor soovis intervjuueritavate arvamust, milliseid komponente peaks nende arvates terviklik teenindusstrateegia sisaldama. „Terviklikuks teeb see, et strateegia on nii klientide kui ka oma töötajate teenindamiseks. Kindlasti peaks strateegia sisaldama tagasiside/rahuloluga arvestamist, juhtkonna nägemust, kuhu, miks, millal ja kuidas tahame jõuda” (V1). Teise vastaja sõnul võiksid seal olla eesmärgid, tegevused, vastutajad, tähtajad, mõõdikud (V3). Küsimusele, milliste kanalite kaudu oleks hea viia teenindusstrateegia töötajateni, vastati, et koosolekute ja presentatsioonide kaudu (V3). „Tutvustada siseveebis, infopäevadel ning viia kõikide tasandite kõikide töötajateni” (V2). Kolmas vastaja tõi samuti välja infopäevad ja lisas veel: „Parema tulemuse saab kindlasti läbi otsesuhtluse, nt koolituspäevad, meeskonnatöö ja kuna laevanduse ja teeninduse valdkonna teenindusolukorrad on erinevad, siis ka strateegia tuleks vastavalt töötajatele lahti mõtestada” (V1).

Kokkuvõtteks saab öelda, et võtmeisikute arvamused enamjaolt ühtivad omavahel, kuid erinevad töötajate arvamusest. Arvamused ühtivad nt tööga rahulolu suhtes, kuid eriarvamusel ollakse info liikumise ja sisekoolituste osas. Selles alapeatükis kirjeldatud ankeetküsitluse ja toetavate intervjuuküsimuste alusel saadud vastused annavad sisendi järgmises alapeatükis tulemuste tõlgendamiseks ning järelduste tegemiseks ja ettepanekute esitamiseks.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks TS Laevad OÜ-s**

Magistritöö viimases alapeatükis esitatakse kokkuvõtvalt järeldused ja ettepanekud uuringutulemuste analüüsist. Järelduste tegemisel kõrvutatakse teoreetilises osas välja toodud käsitlused antud uuringu tulemustega ning analüüsitakse tulemuste ja teoreetilise

osa paikapidavust. Tuuakse välja ettepanekud, mida võiks kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamisel arvesse võtta.

Organisatsiooni tasandist ning teooriast lähtuvalt on teenindusstrateegia alustalaks organisatsiooni põhiväärtuste (visioon, missioon, väärtused, eesmärgid) selgus iga tasandi iga töötaja jaoks (Kumar & Markeset, 2007, lk 273–274; Cloutier *et al.*, 2015, lk 125). Magistritöö uuringu tulemustest ilmnes, et suurem osa TS Laevad OÜ (TSL) töötajatest teavad ettevõtte põhiväärtuste olemasolust ning kus on need kirjas. Kuid nagu selgus intervjuudest, et enamik neid põhjalikult ei oska sõnadesse panna ning ettevõtte ei ole otseselt midagi teinud nende tõlgendamiseks töötajatele, siis ka küsitlusest selgus, et pigem tuleks põhiväärtuste selgitamisele rohkem tähelepanu pöörata.

Uuringust selgus, et töötajad küll teavad, kust leida vajalikku infot ja materjale ehk teenindusstandardeid tööülesannete täitmiseks, kuid tulemustest kumab läbi, et puudust tuntakse kehtivate standardite tutvustamisest ning vaja oleks selleks rohkem sisekoolitusi. Samuti leidsid osa töötajaid, et standardid ei ole regulaarselt täiendatud ja ajakohaseks muudetud ning üks intervjuueeritav tõi välja, et olemas on küll hea teeninduse tava, kuid enamik töötajaid ei tea sellest midagi. Seega on siin selge kitsaskoht ning see ühtib teoorias väljatoodule, et teenindusstrateegia üks oluline osa on selgete teenindusprotsesside ja -standardite olemasolu, nende viimine kõigini, rakendamine terviklikult ja neid tuleb kõigile selgitada. Lisaks on vaja töötada välja süsteem, mille toel kontrollida töötajate käitumise vastavust ettevõttes kehtestatud klienditeeninduse standarditele (Terziev *et al.*, 2018).

Kandampully *et al.* (2018, lk 35) ning Terziev *et al.* (2018) põhjal on teenindusstrateegia eelduseks kvaliteetse teenuse pakkumine, mille fookuses on kliendikeskse mõtteviisi loomine kogu organisatsioonis. Nende öeldule analoogselt selgus ka küsitluse tulemusel, et TSL-is on keskendutud kliendikesksusele. Kandampully *et al.* (2018, lk 30) ja Terziev *et al.* (2018) viitasid, et sellise keskkonna tagamise eelduseks on selged nõuded ja juhised, mis loovad aluse parima teeninduse pakkumiseks ja organisatsiooni kõik töötajad peavad olema neist teadlikud ning oskama neid oma töös kasutada. Seevastu küsitlusest selgus, et leidub töötajaid, kelle arvates ei ole piisavalt selgeid nõudmisi ja juhiseid, kuidas pakkuda parimat ja kvaliteetset teenust ning vajaka on koolitusest

klientide kaebustele vastamisel, raskete klientide teenindamisel, teenuste tõrgete korral toimetamisel.

Teenindusstrateegia teine tasand on sisekliendi tasand, kus on oluline luua positiivne töökeskkond ja rahulolu. Uuringu tulemustest ilmnes, et organisatsioonis hoitakse töötajaid ning nende teadmisi ja oskusi väärtustatakse. See ühtib ka Cloutier *et al.* (2015, lk 124) toodud seisukohaga, et ettevõttest lähtuvalt arendatud ja koolitatud töötajate hoidmine on organisatsiooni stabiilsuse, kasvu ja tulude jaoks hädavajalik.

Analoogselt autorite Cloutier *et al.* (2015, lk 121), Yuen *et al.* (2018, lk 10), Harris & Fleming (2017, lk 508) arvamusele selgus küsitlusest, et värbamisprotsessis hinnatakse inimese sobivust vastava ametikoha ülesannete täitmiseks. Erinevalt teoorias diskuteeritule selgus, et tööle valimisel ei ole testitud töötaja isiksuseomaduste sobivust klientidega töötamiseks ning tema võimekust üldises teeninduskultuuris osalemiseks. Samuti toodi välja, et värbamisprotsessi jooksul ei saadud piisavalt vajalikku infot tulevase töö sisu ja seatud ootuste kohta.

Teadusallikates (Cloutier *et al.*, 2015, lk 122; Yuen *et al.*, 2018, lk 10; Harris & Fleming, 2017, lk 500), millele uuringu koostamisel tugineti, rõhutati positiivse, selge ja läbi- paistva suhtluse edendamise vajalikkust organisatsioonis, sh juhtide usaldust alluvate suhtes, ideede aktsepteerimist ning neutraalse vaba suhtlemise loomist. Sellise suhtlus- viisi edendamise olulisust kinnitasid ka magistritöö uuringu tulemused.

Sarnaselt Zakaria *et al.* (2018, lk 18) mõtetele selgus ka küsitlusest, et organisatsiooni töötajad moodustavad keskkonna, kus iga liige täidab oma tööülesandeid eesmärgiga tõsta klientide rahulolu. Küll aga on Kandampully *et al.* (2018, lk 35) põhjal vajalik seada töötajad keskpunkti ning julgustada neid klientide ootamatute vajaduste rahuldamisele loovalt lähenema. Magistritöö uuringu ja intervjuu tulemuste põhjal on ettevõttes küll arusaam, et töötajate rahulolust sõltub väliskliendi rahulolu ning neid usaldatakse klientide teenindamisel, kuid siiski tunnevad töötajad puudust julgustamisest leidmaks loovaid lahendusi ning saamaks hakkama keeruliste kliendikontaktidega. Ka ettevõttes varem tehtud rahulolu-uuringust selgus, et sellist toetust oodatakse rohkem, lisaks võiks olla rohkem julgustamist ettepanekute esitamiseks.

Kui TSL-is korraldatud töötajate rahulolu-uuringud ei ole võrreldes väliskliendi rahulolu-uuringute tulemustega näidanud kuigi kõrget töötajate rahulolu (viimati SI oli +23), siis magistr töö uuringu ja intervjuu põhjal selgus, et ettevõttes ollakse siiski oma tööga rahul ja töötajad on organisatsioonile lojaalsed. See ühtib ka autorite Esmaeilpour ja Ranjbar (2018, lk 42) ning Vučur *et al.* (2016, lk 65) seisukohtadega, et töötajate töörahulolul on oluline positiivne mõju töötajate pühendumusele ja lojaalsusele organisatsiooni suhtes. Töötajad tunnevad end tööga rahulolevatena, kuid kaasatuse tundega on teisiti – üle poolte sõnul tunnevad nad end pigem kaasatuna, kui siiski on neid, kes üldse või pigem ei tunne kaasatust. Seda toetas ka üks intervjuueeritav, kelle sõnul on kaasatus pigem keskmine. Esmaeilpour'i ja Ranjbar'i (2018, lk 53) ning Vučur'i *et al.* (2016, lk 62) põhjal on kaasatuna tundmise jaoks vaja tõsta töötajate teadlikkust oma töökohustustest, ootustest nende täitmiseks ja anda töö kohta tagasisidet, sest siis tuntakse end kaasatuna ja ollakse valmis võtma vastutust töö kvaliteedi eest. Samuti selgus TSL-is tehtud varasemast uuringust, et juhtidelt oodatakse rohkem tagasisidet.

Uuringust selgust, et üle poolte vastajaist hindab organisatsiooni motivatsiooni süsteemi heaks, kuid ligi 30% arvates ei ole süsteem piisavalt hea ning vajaks muutmist. Järelikult on üheks kitsaskohaks motiveeriva keskkonna olemasolu. Nii nagu selgus, et eesmärkide (üks põhiväärtuste element) selgitamisele ning kaasatusele tuleks rohkem tähelepanu pöörata, rõhutati ka teoorias, et eriti laevandusvaldkonna töötajad hindavad motiveerivateks teguriteks kaasatuse ja kuuluvustunde loomist, meeskonnatöök valmisolekut ning koostööd ja vastutust eesmärkide saavutamise suhtes (Esmaeilpour & Ranjbar, 2018, lk 52; Vučur *et al.*, 2016, lk 61).

Sarnaselt Cloutier *et al.* (2015, lk 124), Yuen *et al.* (2018, lk 8) sõnadele selgus magistr töö uuringust ja intervjuudest, et ettevõttes küll pakutakse koolitusvõimalusi, kuid olemas võiks olla selge ja eesmärgipärane koolitusprogramm iga tasandi jaoks, mis aitaks kaasa täiustatud oskuste komplektile. Lisaks koolitusprogrammidele on ootus paremale infovahetusele ja soovitakse rohkem sisemisi koolitusi ja infopäevi. Seda ootust toetavad ka TSL-is varem tehtud töörahulolu- ja sisekommunikatsiooni uuringud.

Teenindusstrateegia kolmas tasand hõlmab väliskliendile kvaliteetse teenuse pakkumist. TSL-is on välisklientidelt tagasiside küsimine ja rahulolu mõõtmine hästi organiseeritud

ning uuringust ja intervjuudest selgus, et lisaks klientide tagasiside töötlemiseks vajalike protsesside olemasolule tehakse klientide tagasiside ja ettepanekute põhjal vajalikke toiminguid teenuse parendamiseks. See ühtib autorite Ercoli *et al.* (2015), Chan (2017, lk 25), Esmailpour ja Ranjbar (2018, lk 54), Tinali ja Temba (2018) ning Zakaria *et al.* (2018, lk 18) toodud seisukohtadega. TSL-is läbi viidavad rahulolu-uuringud on põhjalikud, uurides kliendi hinnangut rahulolu mõjuteguritele nii teenuse osutamise eelses faasis, osutamise ajal kui ka teenuse kasutamisele järgnevas faasis ja selle vajalikkust kinnitasid ka Tinali ja Temba (2018, lk 121). Kizielewicz *et al.* (2017, lk 1003) töid esile parvlaevaga reisijate reisimotiivide tundma õppimise vajalikkust. Uuringust selgus, et TSL-is tuntakse oma klientide reisimotiive ning üldiselt nende nõudmisi, ootusi ja vajadusi, mis on heaks sisendiks pakutava teeninduse ja teenuste parendamiseks.

Sarnaselt Wieland *et al.* (2017, lk 925) viidatule selgus intervjuudest, et teenindusstrateegia on selge plaan ja tegevuste kogum ettevõtte teeninduse arendamiseks, kuid TSL-is sellist strateegiat paika pandud ei ole. Seetõttu on vaja välja töötada terviklik, välis- ja siseklientide teenindamiseks, kliendirahulolu ning juhtkonna nägemust arvestav kompaktne plaan.

Teenindusstrateegia koosneb kolmest tasandist ja paljudest elementidest, mida autor on kogu töö vältel on käsitlenud (vt lisa 1). Magistritöö teoreetilist käsitlust ning empiirilise uuringu tulemusi analüüsisid leiti vastused töös püstitatud uurimisküsimustele ning sellest lähtuvalt teeb töö autor ettepanekud TS Laevad OÜ kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks (vt tabel 4, 5 ja 6). Ettepanekud on tehtud teooria ja uuringu analüüsile toetudes täiendamist vajavate elementide osas, mida võtta teenindusstrateegia arendamisel arvesse.

Organisatsiooni tasandi kandvaks jõuks on organisatsiooni põhiväärtuste ja teenindusstandardite olemasolu, nende viimine iga tasandi iga töötajani. TSL-i organisatsiooni tasandi elemendid on ettevõttes hästi täidetud, kuid korraldatud küsitluse ja intervjuude põhjal tegi autor järeldused, millele tuleks rohkem tähelepanu pöörata (vt tabel 4).

**Tabel 4.** Järeldused, ettepanekud teenindusstrateegia organisatsiooni tasandi arendamiseks

<i>Organisatsiooni tasand</i>		
<b>Järeldused</b>	<b>Ettepanekud</b>	<b>Eesmärk</b>
Organisatsiooni põhiväärtuseid (visioon, missioon, väärtused, eesmärgid) ei teata selgelt, neid ei ole töötajatele tõlgendatud.	Töötoad, siseveebis testid, õpiprojektid.	Süvendada iga tasandi igas töötajas põhiväärtuste tunnetust – seletada lahti kõigile töötajatele nii, et tekiks ühtne arusaam.
Olemas on sisukad teenindusstandardid, -tavad jms juhised, kuid neid ei teata või ei ole piisavalt töötajatele tutvustatud.	Sisekoolitused, infopäevad, kasutajasõbralik ja ühtne infosüsteem kõigile, veebipõhine õpikeskkond, mentorlusprogramm.	Sõlmida kokkulepped, millist teenindustaset soovitakse tagada, panna kirja või vaadata olemasolevad juhised üle, muuta ühtseks. Luua üks kindel infosüsteem, kuhu pääsevad kõik töötajad ligi ja kus on vajalikud dokumendid lihtsasti leitavad. Reeglite, protseduuride õppimiseks korraldada veebipõhiseid teste. Mentorlusprogrammi kaudu määrata uuele töötajale kogenum töötaja mentoriks, kes jälgib uue töötaja hakkama saamist ja juhendab teda.
Töötajad tunnevad puudust ühtsest infohaldusest, selgetest nõudmistest ja juhistest parima ja kvaliteetse teenuse pakkumisel, keeruliste kliendikontaktide lahendamisel, teenuste tõrgetega toimetulekul.		

Allikas: autori koostatud

Teenindusstrateegia teine, sisekliendi tasand toetub positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomisele. Magistritöö autor järeldab, et TSL-is on sisekliendi tasandi elementidest üpris positiivne tulem ning ettevõttes monitooritakse süsteemselt siseklientide rahulolu, teeninduse kvaliteet on saavutanud hea taseme. Siiski on töötajate heaolu jaoks vaja protsesside efektiivsust tõsta. Tabelis nr 5 on esitatud järeldused ja ettepanekud teenindusstrateegia sisekliendi tasandi arendamiseks.

**Tabel 5.** Järeldused, ettepanekud teenindusstrateegia sisekliendi tasandi arendamiseks

<i>Sisekliendi tasand</i>		
<b>Järeldused</b>	<b>Ettepanekud</b>	<b>Eesmärk</b>
Värbamisprotsessis ei ole testitud töötaja isiksuseomaduste sobivust klientidega töötamiseks. Ei anta piisavalt infot tulevase töö sisu ja ootuste kohta.	Karjäärilehe koostamine, ametikohta tutvustav lühivideo. Sissejuhatavad testid, ülesanded.	Organisatsiooni vastu huvi tekitamiseks ja võimalikest ametikohtadest info (k.a videod igapäevasest tööst) jagamine karjäärilehe kaudu. Vastavalt valdkonnale või ametikohale töötada välja testid ja ülesanded, mida värbamisprotsessi etappides kasutada – ülevaade töö sisust ja ootustest kandideerijale, samuti lihtsustab sobiva töötaja valimist.
Juhtide ja töötajate vahel on puudu selgest ja läbipaistvast suhtlustest. Oodatakse rohkem tagasisidet tehtud töö kohta ja julgustamist ettepanekute esitamiseks.	Juhi ja töötaja vahelised regulaarsed tagasisidevestlused. Ühisüritused, töötoad aruteludeks; juhid eesliini töötajate rolli või töövarjuks.	Juhtide ja töötajate vahel läbipaistva suhtluse loomiseks, usalduse saavutamiseks regulaarne tagasisidestamine. Ühtse meeskonnatunde loomiseks ürituste/harjutuste, arutelude korraldamine. See aitab parandada meeskonna töövaimu ning seda saab organiseerida nii tööpostil kui ka veebivahendusel.
Vajadust tuntakse eesmärgipärase koolitusprogrammi järele.	Sisekoolitaja, kokku lepitud standardite täitmise kontrollija.	Määrata n-ö sisekoolitaja või kogenum töötaja, kes jälgiks ja kontrolliks kehtestatud reeglite, standardite täitmist, suhtleks töötajatega, selgitaks välja koolitusvajadused ja looks vastavalt valdkonnale või ametikohale kindlad koolitusprogrammid, sh sisekoolitused.

Allikas: autori koostatud

Üldpilt TSL-i töötajate rahulolust on hea, kuid seda mõjutav tegur – kaasatus – on mõne töötaja arvates madal. Kaasatust mõjutab töötajate teadlikkus oma töökohustustest, ootustest nende täitmiseks ja tehtud töö kohta tagasiside saamine, sest tagasiside aitab kaasa arenemisele ja seeläbi oma panuse andmisele kvaliteetse teenuse pakkumiseks väliskliendile. Töö autori arvates on vaja töörahulolu-uuringute tulemustesse tõsiselt suhtuda ning koostada selge tegevuskava, kuidas rahulolu-uuringu tulemuste põhjal süsteemselt ja järjepidevalt tegutseda.

Teenindusstrateegia väliskliendi tasand toetub kvaliteetse teenuse pakkumisele, mis hõlmab laevareisijatelt tagasiside küsimist, rahulolu mõõtmist, kliendisegmentide tundma õppimist, reisimotiividest teada saamist, nõudmiste, soovide ja vajaduste uurimist. Rahulolu teeninduse ja teenustega mõjutavad heal tasemel klienditeenindus, töökindlus, parvlaevade täpne väljumine, ohutus, puhtus laevadel, operatiivsus, tehnoloogilised võimalused, usaldusväärsus. Kolmanda tasandi elemendid on ettevõttes hästi täidetud, väliskliendi rahulolu on kõrge, kuid strateegia arendamise sisendina soovitab töö autor võtta arvesse tabelis nr 6 esitatud järeldust ja ettepanekuid.

**Tabel 6.** Järeldus, ettepanekud teenindusstrateegia väliskliendi tasandi arendamiseks

<i>Väliskliendi tasand</i>		
<b>Järeldus</b>	<b>Ettepanekud</b>	<b>Eesmärk</b>
Klientide tagasiside põhjal tehakse vajalikke toiminguid teenuse parendamiseks, kuid tagasiside töötlemiseks ei ole head ja selget protsessi.	Võtta kasutusele tarkvara tagasiside haldamiseks. Panna paika kindlad elemendid tagasiside, kaebuste ja kiituste töötlemiseks. Luuu tööprotsessid, kes ja kuidas tagasisidet töötleb, kuhu suunab ja millised kaebused võtta aluseks teenustega seotud IT-lahenduste parendamiseks.	Koguda tagasiside, kaebused ja kiitused ühte kohta kokku ja koondada need kindlate tunnuste alusel – tekitada nt teemade kogumid, kuhu lisada info teenuste parendamiseks tehtud toimingute kohta, kaebustele vastatud materjal, ettevõtte ja töötajate kohta saadud kiitused. Tekitada selge süsteem ja infokogum välisklientidega suhtlemisest, mis looks arhiivi, samuti õppimisvõimalused ja vajaliku info leidmise ka uutele töötajatele.

Allikas: autori koostatud

Magistritöö autori arvates on TSL-is enamik vajalikke elemente teenindusstrateegia arendamiseks olemas, kuid soovitab tabelites nr 4–6 esitatud tegureid võtta teenindusstrateegia arendamisel arvesse.

Töö autor lisab, et vaadates nii magistritöö uuringule kui ka TSL-is varem tehtud töörahulolu-uuringutele vastanute arvu üldiselt ja valdkondade kaupa, jääb silma ühe valdkonna ülekaal. Selle lahendamiseks soovitab autor viia rahulolu-uuringuid läbi ka valdkondade kaupa eraldi, et saada täpsem ülevaade töötajate arvamusest. Korraldatud uuringute põhjal on töötajate ootused ja ettepanekud ettevõtte juhtkonnale ning

võtmeisikutele seotud tagasiside saamisega. Samamoodi põhjendatud on ootus kõigile töötajatele võtmaks osa ettevõttesisestest küsitlustest. See on üks tagasiside andmise-saamise headest viisidest ja kui eesliini töötajad ootavad tagasisidet ning kaasamist ülevaltpoolt, siis on väga oodatud tagasiside ka altpoolt üles, et luua tasakaal ja seeläbi parendada kitsaskohti.

Kliendikesksusele orienteeritud teenindusorganisatsioonid peavad mõistma töötajate rahulolu ja kvaliteetsete sisemiste teenuste pakkumise rolli välisklientide rahulolu saavutamisel. Mida rahulolevam on töötaja ettevõttes, seda rohkem kommunikeerib ta seda rahulolu edasi väljapoole, saavutades välisklientide rahulolu. Kuna siseklientide rahulolu mõjutab välisklientide arvamust ettevõtte suunas, on organisatsiooni roll koondada teenindusstrateegiaks kõik tegurid ja protsessid, mis tagaks sisekliendi rahulolu töö ja töökeskkonnaga.

Üldiselt on TS Laevad OÜ-s olemas strateegia arendamiseks vajalikud organisatsiooni, sise- ja väliskliendi tasandi elemendid, kuid puudub ühtne tervik. Vaja on kõik eraldi seisvad osad kokku koondada ja vormistada teenindusstrateegiaks ehk n-ö kommete kompassiks, kus on loogiliselt, kõigile arusaadavalt kirjas kõik kombes ja käitumistavad, juhendid ja eesmärgid, kuhu teenindusega on soov liikuda, ning strateegilised tegevused sinna jõudmiseks. Selline teeninduse kandev jõud tuleb viia ettevõtte iga tasandi iga töötajani ja seejuures on vaja veenduda, et kõik töötajad mõistaksid teenindusstrateegia elemente, põhimõtteid, neile seatud ootusi ja kogu ettevõtte eesmäärke.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö temaatika keskendus kliendirahulolu ja seda toetava teenindusstrateegia teoreetilistele käsitlustele, varasemate uuringute tulemuste esile toomisele ja kõrvutamisele magistritöö uuringu tulemustega. Töö eesmärgiks seati ettepanekute esitamine TS Laevad OÜ teenindusstrateegia arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks peeti vajalikuks leida vastused kahele uurimisküsimusele: millised tegurid mõjutavad TS Laevad OÜ sise- ja välisklientide rahuolu teenuse ja teenindusega ning mida tuleks järgida TS Laevad OÜ kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamisel?

Teoreetiliste allikate analüüsi tulemusel selgus, et hea teenindus eeldab pikaajalist strateegiat ja konkreetset plaani, mille järgi teenindust arendada. Teenindussektori arenemiskäik on muutnud teenuse hindamise keerukaks, konkurents üha kasvab ja on vaja tegeleda klientide suurenevate nõudmistega ehk pakkuda kvaliteetset teenindust ja saavutada klientide rahulolu. Kvaliteetse teenuse pakkumise ja väliskliendi rahulolu eelduseks on rahulolev siseklient, kelle rahulolu mõjutajateks on hästi korraldatud töökeskkond ning protsesside juhtimine. Mida rahulolevam on töötaja ettevõttes, seda rohkem kommunikeerib ta seda väljapoole. Magistritöö uuringu aluseks oleva ettevõtte spetsiifikast tulenevalt selgus, et parvlaevareisijad hindavad mugavust, töökindlust, lähtesadamast graafiku alusel väljumist ning õigel ajal sihtsadamasse jõudmist, samuti ohutust, heal tasemel klienditeenindust ning vajadusel teenuse igas faasis operatiivselt probleemidega tegelemist.

Magistritöö empiirilises osas analüüsiti TS Laevad OÜ-s tehtud sise- ja välisklientide rahulolu uuringute tulemusi ja teenindusega seotud sisedokumente. Analüüsist selgus, et ettevõtte on edumeelne ja igati saavutanud viisid ja võimalused, kuidas pakkuda kvaliteetset teenust, tõsta ja hoida välisklientide rahulolu, mis on saavutanud kõrge taseme. Töötajate rahulolu-uuringute tulemused ja soovitusindeks tööandjale ei ole

samaväärselt positiivsed väliskliendi rahulolu tasemega, kuid iga aastaga oli arengut näha töötajate rahulolus infovahetusega ning positiivselt hinnatakse ettevõtet kui püsivat ja usaldusväärset tööandjat sõbraliku kollektiivi ja huvitava ning stabiilse tööga. Selgus, et ettevõttes tuntakse puudust süsteemsest tegevuskavast, mis järgneks välis- ja sisekliendi rahulolu-uuringute tulemuste analüüsimisele. Töötajate uuringu ettevalmistamiseks lisateabe saamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte võtmeisikutega.

Korraldatud intervjuudest ja ankeetküsitluste vastustest selgus, et ettevõtte siseklientide rahulolu peamised mõjutegurid on organisatsiooni põhiväärtuste, teenindusstandardite, nendega seotud ootuste ja vajaliku info selge edastamine iga tasandi igale töötajale. Lisaks oodatakse paika pandud koolitusprogrammi, soovitakse rohkem sisekoolitusi ja infopäevi. Rahulolu peamiseks mõjutajaks osutus üldine sisemise info liikumine ja kommunikatsioon, juhtidelt oodatakse tagasisidet tehtud töö kohta, usaldust klientide teenindamisel, julgustust ettepanekute tegemiseks.

Magistritöös kasutatud uurimismeetodid olid autori arvates sobivad, võimaldasid leida vastuseid uurimisküsimustele ning anda vastuseid sissejuhatuses sõnastatud probleemküsimusele. Magistritöö eesmärk, milleks oli esitada ettepanekud TS Laevad OÜ teenindusstrateegia arendamiseks, õnnestus täita.

Olulisemaks tulemuseks peab autor uuringu tulemustele tugineva mudeli koostamist kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks (vt lisa 1). Autor leidis, et strateegia arendamiseks on vajalikud magistritöös koostatud teenindusstrateegia mudeli tasandite (organisatsiooni, sise- ja väliskliendi tasand) kõik elemendid. Need peavad olema selgelt ja kompaktselt kokku koondatud ja vormistatud teenindusstrateegiaks ehk n-ö kommete kompassiks, mis hõlmaks nii juhendeid kui ka eesmärke, kuhu teenindusega on soov liikuda, ja strateegilisi tegevusi eesmärkideni jõudmiseks. Sellise teeninduse kandva jõu põhieesmärk on sise- ja välisklientide rahulolu saavutamine. Oluline on strateegia viia ettevõtte iga tasandi iga töötajani ja seejuures veenduda, et kõik töötajad mõistaksid teenindusstrateegia elemente, põhimõtteid, neile seatud ootusi.

Selgus, et TS Laevad OÜ-s on strateegia koostamiseks vajalikud elemendid olemas, kuid puudub selgus ja süsteemsus. Peamised järeldused: ettevõtte põhiväärtuseid ja

olemasolevaid teenindusstandardeid ning -tavasid on vaja töötajatele rohkem tõlgendada ja selgitada; puudust tuntakse selgetest nõudmistest ja juhistest parima ja kvaliteetse teenuse pakkumisel, keeruliste klientikontaktide lahendamisel, teenuste tõrgetega toimetulekul; juhtide ja töötajate vahel on puudu selgest ja läbipaistvat suhtlustest; vajadust tuntakse eesmärgipärase koolitusprogrammi järele; klientide tagasiside põhjal tehakse vajalikke toiminguid teenuse parendamiseks, kuid tagasiside töötlemiseks ei ole head ja selget protsessi.

Oluline ettepanek teenindusstrateegia arendamiseks on võtta kasutusele vajalik tarkvara või luua sobiv süsteem, mis võimaldaks hallata nii igapäevast kui ka rahulolu-uuringute kaudu saabuvat tagasisidet, kaebusi ja kiitusi. Eesmärk on koguda need ühte kohta kokku ja koondada kindlate tunnuste alusel, mille järgi tekitada teemade kogumid, kuhu lisada info teenuste parendamiseks tehtud toimingute kohta, kaebustele vastatud materjal, ettevõtte ja töötajate kohta saadud kiitused. Selline süsteem annaks aluse terviklikkuseks ning selged sisendid kitsaskohtade parandamiseks, ülevaate juba tehtud uuendustest, arvhiivi klientidele antud vastustest, vajaliku materjali nii ettevõttes juba töötavatele kui ka uutele töötajatele. Autor soovib edaspidi korraldada töötajate rahulolu-uuring valdkondade kaupa eraldi, nt TS Laevad OÜ puhul eraldi kontor, teenindus, laevandus, sest teenindusel ja laevandusel on tööprotsessides erinevusi. Magistritöö raames korraldatud uuringus oli vastajate ülekaal laevandusvaldkonnast. Kuna seal on protsessid selgemini paigas, võis vastuste positiivsus olla nende ülekaalust mõjutatud.

Tulenevalt magistritöö piiratud mahust ja ajavaatest ei ole antud töö puhul tegu lõpliku ja täiusliku lahendiga ning see ei anna kõiki vastuseid, kuidas teenindusstrateegiat arendada. Magistritöö mahu piirangute tõttu ei olnud võimalik sügavamalt uurida siseturunduse protsesse, kuid seonduvat temaatikat võiks eraldi käsitleda edaspidistes uurimistöodes. TS Laevad OÜ puhul on väliskliendi rahulolu hindamisel oluline märkida, et tegemist on monopoliga, kus kliendil ei ole Eesti suursaarte ja mandri vahel liikumisel valikut ei parvlaevateenuse osutaja ega ka pardal pakutavate teenuste osas. Konkurentsi puudumise korral kliendirahulolu hindamise spetsiifikat sellest töös ei käsitletud. Organisatsioonis on olemas töökorralduse reeglid ja iga ametikoha jaoks ametijuhendid, kuid töö autor ei uurinud, kas neid järgitakse nii, nagu need on paberil, ning milline on nende mõju

strateegia arendamisel. Samuti ei uuritud eriolukorra mõju teenindusettevõtetele, milline roll on sellel ettevõtte toimepidevuses ja kuidas käituda pärast eriolukorra taastumist. Neid teemasid võiks edaspidi ettevõtete teenindusstrateegia arendamise ja koostamise juures arvesse võtta ning uurida.

Töö kirjutamise ajal hakkas Eesti Vabariigis kehtima eriolukord seoses COVID-19 haigust põhjustava koroonaviiruse levikuga. Saartele seatud liikumisvabaduse piirangute kehtestamise tõttu kasvas elutähtsa teenuse osutajana ettevõtte iga töötaja töömaht kiireloomuliste tegevustega ning muutus töökorraldus vältimaks meeskonnaliikmete tihedat kontakti. Seetõttu ei täitunud ankeetküsitluse korraldamiseks soovitud valim ning tulemused esitati saadud vastuste põhjal. Magistritöös ei uuritud eraldi eriolukorra mõju teenindusettevõtetele, kuid olenemata TS Laevad OÜ-s toimunud rütmimuutustest ja sellest, et sellise eriolukorra jaoks ei olnud täpset toimepidevuse plaani, tuli ettevõtte teenuse riskide maandamiseks oluliste tegevustega hästi toime – jooksvalt koostati tegevusplaan, muudeti tööprotsesse, et eriolukorras vastavalt tegutseda. Oldi valmis ootamatusteks, kohaneti kiiresti uue olukorra ja tööruutiniiga, suudeti täita kõik korraldused ja reeglid töötajate ja klientide tervise hoidmiseks. Tuleviku vaates ollakse valmis tööruutini taastamiseks ja klientide teenindamiseks vastavalt suvisele tipphooajale.

Autor loodab, et magistritöö tulemused toetavad TS Laevad OÜ kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamist ja et töö pakub huvi ettevõtte kõigile töötajatele, samuti teistele teenindusorganisatsioonidele, laevandus- ja transpordiettevõtetele.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84–92.
- Arslan, R., & Acar, B. N. (2013). A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(3).
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing–employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840.
- Barid, A. J. (2012). Comparing the efficiency of public and private ferry services on the Pent land Firth between mainland Scotland and the Orkney Islands. *Research in Transportation Business & Management*, 4, 79–89.
- Bednarska, M. & Szczyt, M. (2015). Variations in job satisfaction in service industries: comparative international analysis. *Foresight*, 17(6), 599–615.
- Berry, L. L. (1995). *On great service: A framework for action*. New York: Simon and Schuster.
- Brown, D., & West, M. (2005). Rewarding service? Using reward policies to deliver your customer service strategy. *WorldatWork Journal*, 14(4), 22–31.
- Burchell, M., & Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. Jossey-Bass.
- Chan, S. (2017). Assessing Service Quality of Passenger Ferry Services in Sabang Zone. *European Journal of Business and Management*, 9(5), 22–34.

- Chathuranga, D. A. R., & Sirisoma, R. M. N. T. (2016). *A Study on Passenger Attitudes towards Future Inland Ferry Service from Negombo to Colombo*.
- Chow, C. W., Lai, J. Y., & Loi, R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362–369.
- Christopher, M. (1984). The strategy of customer service. *The Service Industries Journal*, 4(3), 205–213.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
- Dohrmann, S. B., Herttua, K., & Leppin, A. (2019). Fatigue in ferry shipping employees: the role of work-family conflict and supervisor support. *BMC public health*, 19(1), 1693.
- Edvardsson, B., & Enquist, B. (2002). The IKEA Saga: How Service Culture Drives Service Strategy. *Service Industries Journal*, 22(4), 153–186. <https://doi.org/10.1080/714005098>
- Eesti Uuringukeskus OÜ. (2019). TS Laevad kliendirahulolu uuring 2018.
- Ercoli, S., Ratti, A., & Ergül, E. (2015). A multi-method analysis of the accessibility of the Izmir ferry system. *Procedia Manufacturing*, 3, 2550–2557.
- Esmailpour, M., & Ranjbar, M. (2018). Investigating the impact of commitment, satisfaction, and loyalty of employees on providing high-quality service to customer. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 41–57.
- Fisher, N. I., & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138–151.
- Finn, D. W., Baker, J., Marshall, G. W., & Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 36–51.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the moments of truth in Service Competition*. Massachusetts: Lexington Books. 196–200.

- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. John Wiley and Sons: Hoboken.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing. Managing the Service Profit Logic*. Chichester: Wiley.
- Haksever, C., & Render, B. (2013). *Service management: An integrated approach to supply chain management and operations*. FT Press.
- Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*.
- Hea Teenindus. (2018). *Klientide poolt enim kiidetud organisatsioonid 2018*. Loetud aadressil <https://www.heateenindus.ee/organisatsioonid-2018>
- Hea Teenindus. (2019). *Klientide poolt enim kiidetud organisatsioonid 2019*. Loetud aadressil <https://www.heateenindus.ee/organisatsioonid-2019>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Hoang, H. T., Hill, S. R., & Lu, V. N. (2010). The influence of service culture on customer service quality: Local vs. Foreign service firms in emerging markets. In Proc. ANZMAC 2010 Conf, 1–9.
- Kandampully, J., & Solnet, S. (2015) *Service Management Principles for Hospitality and Tourism*. USA: Kendall Hunt.
- Kandampully, J., Zhang, T. C., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21–56.
- Kantar Emor. (2019). *Suurettevõtete tuntus ja maine 2019*. Loetud aadressil: <https://www.kantaremor.ee/suurettevotete-tuntus-ja-maine-2019/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000) Having trouble with your strategy? *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
- Khazabi, M. (2017). International models of ferry service delivery. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs*, 9(3), 137–149.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Nordin, F. (2012). Visualizing the value of service-based offerings: empirical findings from the manufacturing industry. *J. Bus. Ind. Mark.*, 27, 538–546.

- Kizielewicz, J., Haahti, A., Luković, T., & Gračan, D. (2017). The segmentation of the demand for ferry travel—a case study of Stena Line. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 30(1), 1003–1020.
- Kumar, R., & Markeset, T. (2007). Development of performance-based service strategies for the oil and gas industry: a case study. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(4), 272–280.
- Laird, J. J. (2012). Valuing the quality of strategic ferry services to remote communities. *Research in Transportation Business and Management*, 4, 97–103. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.rtbm.2012.06.013>
- Luangsakdapich, R., Jhundra-indra, P., & Muenthaisong, K. (2015). A conceptual model of customer service flexibility strategy and service performance. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies*, 20(2).
- Lucas, R. W. (2012). Customer service: *Skills for success*. McGraw-Hill, 27.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. *Wiley-Blackwell*.
- Mainardes, E., Rodrigues, L. & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Marshall, G., Baker, J. & Finn, D. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 81–392. doi: 10.1108/08858629810226681
- McCull-Kennedy, J. R., Cheung, L. & Ferrier, E. (2015). Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management*, 26(2), 249–275.
- McManus, J., & Mosca, J. (2015). Strategies to build trust and improve employee engagement. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 19(1), 37–42.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>.
- Nagel, P. J., & Cilliers, W. W. (1990). Customer satisfaction: a comprehensive approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(6), 2-46. DOI: 10.4236/jssm.2009.21004.

- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135.
- Osman, M. R., Rosnah, M. Y., Ismail, N., Tapsir, R., & Sarimin, M. I. (2004). Internal customer satisfaction in ISO 9001 certified manufacturing companies. *International Journal of engineering and Technology*, 1(2), 179–187. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/ea9a/91300455846f63bf08a83f0faef4bd854a40.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41–50.
- Patricio, L., Fisk, R. P. & Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334.
- Pavan, K., & Narasimha Reddy, T. L. (2016). HR practices and its impact on employee job satisfaction in it companies: a case study of bangalore it companies. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(10), 74–77.
- Peaministri 14. märtsi 2020. a korraldus nr 30 „Eriolukorra juhi korraldus Saaremaa, Hiiumaa, Vormsi, Ruhnu, Kihnu ja Muhu valla ning Manija saare territooriumil liikumisvabaduse piirangute kehtestamise kohta“. (2020). Riigi Teataja III, 16.03.2020. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/316032020004?leiaKehtiv>
- Pfeffer, J. (1996). When It Comes to Best Practices – Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things?. *Organizational Dynamics*, 25(1), 33–44. DOI: 10.1016/S0090-2616(96)90039-X.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6).
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144–156.
- Radic, A. (2017). All hands on deck: Employee engagement on cruise ships. *African Journal of Business Management*, 11(6), 117–126.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. doi: 10.1108/08876040010347589
- Rai, A. K., & Srivastava, M. (2014). *Customer Loyalty: Concepts, Context and Character*. McGraw-Hill Education.
- Scott, M., Swortzel, K. A., & Taylor, W. N. (2005). Extension agents' perceptions of fundamental job characteristics and their level of job satisfaction. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 88–101.
- Sehkaran, S. N., & Sevcikova, D. (2011). All aboard: motivating service employees on cruise ships. *J. Hosp. Tourism Manage*, 18, 70–78.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of service management*.
- Statistikaamet. (2020). *Hõivatud majandussektori järgi (2010–2019)*. Loetud aadressil <https://www.stat.ee/37196>
- Storbacka, K., Windahl, C., Nenonen, S., & Salonen, A. (2013). Solution business models: Transformation along four continua. *Ind. Mark. Manag.*, 705–716.
- Zakaria, A., Nasir, M. F. F. M., Nasir, N. A., Shafie, R., Ayub, A., Mazlan, N., & Suhainai, N. H. (2018). A study on passenger satisfaction towards ferry service operated at kuala perlis. *Mimet Technical Bulletin*, 9(1).
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). Introduction to services. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firms*.
- Zhang, H., Bai, C. & Lu, H. (2014). Major participants and their roles in internal services branding: the hotel industry as an example. *Tourism Tribune*, 29(5), 58–67.
- Tallinna Sadam AS. (2020). Aastaaruanne 2019. Loetud aadressil: [https://www.ts.ee/wp-content/uploads/2020/04/TallinnaSadam\\_aastaaruanne\\_2019\\_est-2.pdf](https://www.ts.ee/wp-content/uploads/2020/04/TallinnaSadam_aastaaruanne_2019_est-2.pdf)
- Terziev, V., & Banabakova, V. (2017). Marketing. *Institute of Knowledge Management*.
- Terziev, V., Banabakova, V., & Georgiev, M. (2018). Customer service standards. *IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 4(10).
- Tinali, G. Z., & Temba, G. M. (2018). Ferry Passengers' Satisfaction: an Empirical Assessment of Influence of Ferry Route Type. *Orsea Journal*, 5(2), 118–51.

- Torres, E. N. (2014). Deconstructing service quality and customer satisfaction: Challenges and directions for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(6), 652–677.
- Vabariigi Valitsuse 12. märtsi 2020. a korraldus nr 76 „Eriolukorra väljakuulutamise Eesti Vabariigi haldusterritooriumil“. (2020). Riigi Teataja III, 13.03.2020. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/313032020001>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67.
- Vučur, G., Miloslavić, I., & Bošnjak, M. (2016). The analysis of human resources management (HRM) in maritime affairs. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 29(S), 61–76.
- Wieland, H., Hartmann, N. N., & Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925–943.
- Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(5), 815–836.
- Wu, Y. C., Tsai, C. S., Hsiung, H. W., & Chen, K. Y. (2015). Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality. *Journal of Services Marketing*.
- Yadav, M. K., & Rai, A. K. (2019). An Assessment of the Mediating Effect of Customer Satisfaction on the Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty. *Journal of Marketing Management*, 18(3), 7–23. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=0&sid=8b2cd81b-26e6-41cd-ac9d-07de76c9010b%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=bth&AN=138600904>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation research part A: policy and practice*, 110, 1–12.

# LISAD

## Lisa 1. Mudel kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks

KLIENDIRAHULOLU TOETAV TEENINDUSSTRATEEGIA					
Organisatsiooni tasand	Sisekliendi tasand	Väliskliendi tasand			
Organisatsiooni põhiväärtused ja teenindusstandardid	Positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomine	Kvaliteetse teenuse pakkumine			
1	<p>Organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärkide selgus iga tasandi iga töötaja jaoks</p>	<p>1 Töötajate hoidmine</p> <hr/> <p>Mitmekesise tööjõu ja sobiva kvalifikatsiooniga inimeste valimine. Tõhus suhtlus, toetav töökeskkond, stressi leevendamine, meeskonnatunde loomine. Klientide teenindamiseks parima meeskonna loomine. Töötajate seadmine keskpunkti.</p>	<p>1 Laevareisijatelt tagasiside küsimine ja rahulolu mõõtmine</p> <hr/> <table border="0"> <tr> <td> <p>Teenuse mugavus reisi eel- ja järelteenusena, teenuse ajal, väljumisjärgses faasis.</p> <p>Klienditeenindus.</p> <p>Tehnoloogilised võimalused.</p> <p>Töökindlus.</p> <p>Ohutus.</p> <p>Puhtus ja funktsionaalsus laevadel.</p> </td> <td> <p>Kindlus.</p> <p>Empaatiavõime.</p> <p>Usaldusväarsus.</p> <p>Operatiivsus.</p> <p>Käega katsutavus.</p> <p>Heaolu.</p> <p>Ühenduvus.</p> </td> </tr> </table>	<p>Teenuse mugavus reisi eel- ja järelteenusena, teenuse ajal, väljumisjärgses faasis.</p> <p>Klienditeenindus.</p> <p>Tehnoloogilised võimalused.</p> <p>Töökindlus.</p> <p>Ohutus.</p> <p>Puhtus ja funktsionaalsus laevadel.</p>	<p>Kindlus.</p> <p>Empaatiavõime.</p> <p>Usaldusväarsus.</p> <p>Operatiivsus.</p> <p>Käega katsutavus.</p> <p>Heaolu.</p> <p>Ühenduvus.</p>
<p>Teenuse mugavus reisi eel- ja järelteenusena, teenuse ajal, väljumisjärgses faasis.</p> <p>Klienditeenindus.</p> <p>Tehnoloogilised võimalused.</p> <p>Töökindlus.</p> <p>Ohutus.</p> <p>Puhtus ja funktsionaalsus laevadel.</p>	<p>Kindlus.</p> <p>Empaatiavõime.</p> <p>Usaldusväarsus.</p> <p>Operatiivsus.</p> <p>Käega katsutavus.</p> <p>Heaolu.</p> <p>Ühenduvus.</p>				
2	<p>Teenindusprotsesside korraldamine, teenindusstandardite olemasolu ning iga töötajani viimine, nende kontrollimine ja ajastamine</p>	<p>2 Töörahulolu mõõtmine</p> <hr/> <p>Kaasamine, motiveerimine. Premeerimine, tunnustamine, tagasisidestamine. Arengu- ja koolitusprogrammid.</p>	<p>2 Kliendisegmentide tundma õppimine, reisimotiividest teada saamine, nõudmiste, soovide ja vajaduste uurimine</p>		
3	<p>Kliendikeskse mõtteviisi loomine</p>				

Allikas: autori koostatud Kumar & Markeset, 2007; Wieland *et al.*, 2017; Luangsakdapich *et al.*, 2015; Kandampully *et al.*, 2018; Esmaeilpour & Ranjbar, 2018; Cloutier *et al.*, 2015; Terziev *et al.*, 2018; Yuen *et al.*, 2018; Vučur *et al.*, 2016; Tinali & Temba, 2018; Chan, 2017; Zakaria *et al.*, 2018; Ercoli *et al.*, 2015; Kizielewicz *et al.*, 2017 alusel

Lisa 2. TS Laevad OÜ töötajate arv ametikohtade kaupa

	Valdkond	Ametikoht	Kokku
<b>JUHATUS</b>	Juhatuse esimees	Juhatuse esimees	1
	Juhatuse liige	Laevandusvaldkonna juht	1
	Juhatuse liige	Teenindusvaldkonna juht	1
<b>TAGALIIN</b>	Administratsioon	Spetsialist	1
		Ärianalüütik	1
		Kvaliteedi- ja arendusjuht	1
		Tugiteenused	1
	Laevandusvaldkond	Superintendandid	2
		Varustusspetsialist	1
		Mereohutusjuht	1
	Teenindusvaldkond	Klienditoe juht	1
		Saare-, Hiiumaa liinide teenindusjuhid	2
<b>EESLIIN</b>	Teenindusvaldkond	Klienditoe spetsialistid	3
		Klienditeenindajad sadamakassades	18
		Sadama teenindusspetsialistid kaidel	13
	Laevandusvaldkond		
	RPL Regula		13
	RPL Leiger	Kaptenid, vanemtüürimehed, pootsmanid, vahimadrused,	18
	RPL Tiiu	vanemmehaanikud, mehaanikud,	18
	RPL Tõll	madrused	18
	RPL Piret		18
		Kokku	133

Allikas: autori koostatud sisedokumentide põhjal

### Lisa 3. TS Laevad OÜ „Hea teeninduse majakas”



Meie hea teeninduse majakas

- M** **Mina**  
olen ettevõtte nägu.
- A** **Annan**  
endast iga päev parima,  
võtan oma tööd tõsiselt.
- J** **Juhindun**  
hea tava reeglitest suheldes  
klientide ja kolleegidega.
- A** **Alati**  
hoolitsen viisaka väljanägemise  
ja töökoha korrektsuse eest.
- K** **Kuulan**  
klienti, olen osavõtlik ja abivalmis.
- A** **Arvestan**  
teistega, hindan meeskonnatööd.
- S** **Suhtun**  
austusega tööandjasse,  
olen lojaalne.

Allikas: TS Laevad OÜ sisedokumentid

## Lisa 4. TS Laevad OÜ klienditeekonna kokkupuutepunktid



Allikas: TS Laevad OÜ sisedokumendid

## Lisa 5. Töötajate 2018. ja 2019. a tagasisideküsitluse teemad, tulemused

(2019 n = 74; 2018 n = 67)

Teemad	Väited	Hinnang	
		2019	2018
1 TS Laevad tagasiside	TS Laevad pakub kindlat töökohta	3,64	3,11
	Tunnen uhkust, et töotan TS Laevades	3,39	3,09
	TS Laevade kuvand ühiskonnas on positiivne	3,34	2,87
2 Töötajate väärtustamine	TS Laevades väärtustatakse töötajaid	3,22	2,38
	TS Laevades arvestatakse töötajate arvamusega	2,96	2,22
	TS Laevades arvestatakse erinevate arvamustega	3,00	2,29
	Julgen teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks	3,31	3,16
3 Töö sisu ja töökorraldus	Minu töö on oluline ja vajalik	3,91	3,82
	Minu tööülesanded ja vastutus on selgelt määratletud	3,64	3,53
	Ma saan oma tööd teha piisavalt iseseisvalt	3,51	3,44
	Mul on head töötingimused ja kvaliteetsed töövahendid	3,32	3,18
	Töökorralduslikud protseduurid toimivad praktikas	3,31	3,16
	Mul on piisavalt informatsiooni, et oma tööd hästi teha	3,41	3,33
4 Koolitus-ja arenguvõimalused	Mul on oma töö tegemiseks piisavalt teadmisi ja oskusi	3,53	3,62
	Saan tööks vajalikke teadmisi ja oskusi õppida kogenumatelt kolleegidelt	3,41	3,31
	Mulle antakse tööülesandeid, mis arendavad minu teadmisi ja oskusi	3,31	3,13
	Mul on võimalik saada koolitust teadmiste ja oskuste arendamiseks	3,39	3,07

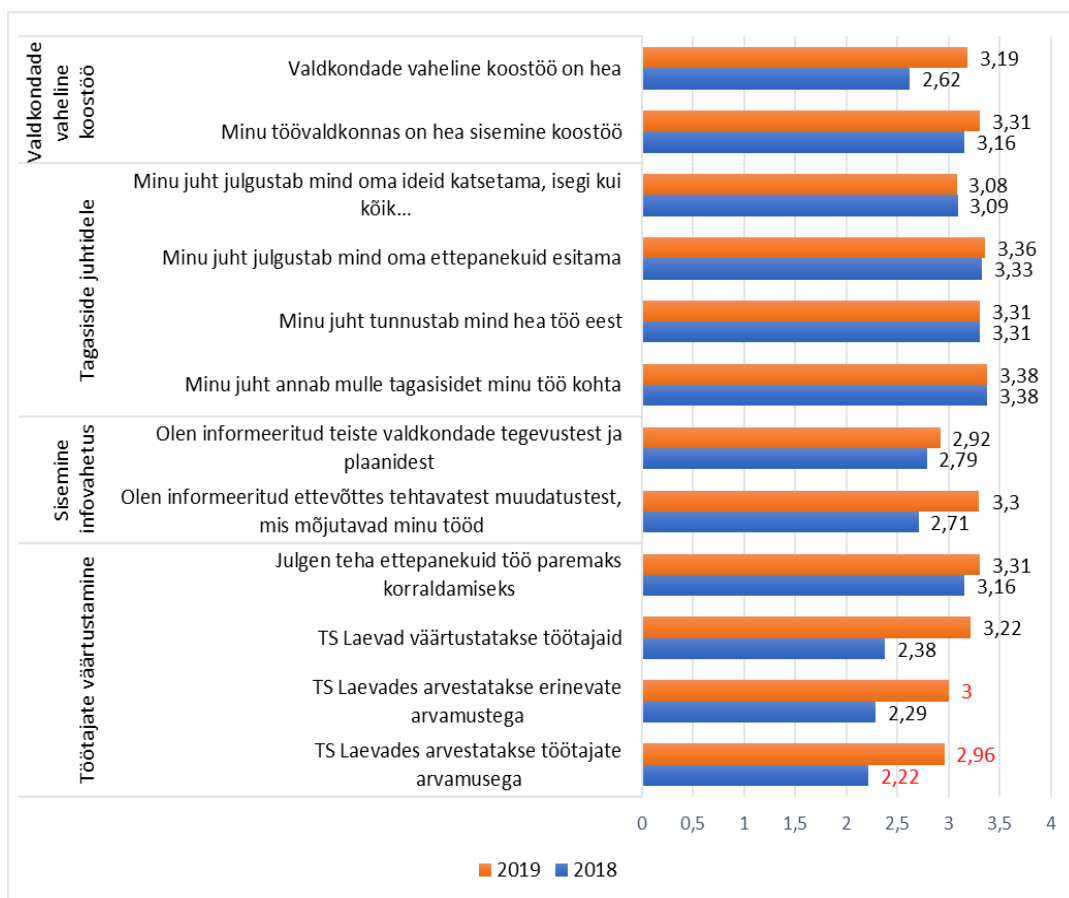
## Lisa 5 järg

5	Tagasiside juhtidele	Minu juht annab tööülesandeid selgelt ja üheselt mõistetavalt	3,51	3,42
		Minu juht jagab kolleegide vahel tööd õiglaselt	3,50	3,53
		Minu juht toetab mind probleemide lahendamisel	3,51	3,44
		Minu juht annab mulle tagasisidet minu töö kohta	3,38	3,38
		Minu juht tunnustab mind hea töö eest	3,31	3,31
		Minu juht julgustab mind oma ettepanekuid esitama	3,36	3,33
		Minu juht julgustab mind oma ideid katsetama, isegi kui kõik ideed alati edukad ei ole	3,08	3,09
6	Koostöö TS Laevad OÜ-s	Kõik minu töökaaslased pingutavad ühise eesmärgi nimel	3,11	3,36
		Minu töökaaslased peavad kinni kokkulepetest	3,50	3,42
		Minu töökaaslased aitavad mind, kui vajan nende abi	3,73	3,67
		Tunnen ennast TS Laevade meeskonna liikmena	3,59	3,40
		Julgen pöörduda töökaaslaste poole, kui mul tekib probleeme	3,69	3,42
7	Valdkondade vaheline koostöö	Minu töövaldkonnas (laevandus/teenindus või kontor) on hea sisemine koostöö	3,31	3,16
		Valdkondade vaheline (laevandus ja teenindus) koostöö on hea	3,19	2,62
8	Sisemine infovahetus	Olen informeeritud ettevõttes tehtavatest muudatustest, mis mõjutavad minu tööd	3,30	2,71
		Olen informeeritud teiste valdkondade (laevandus,teenindus,kontor) tegevustest ja plaanidest	2,92	2,29

Allikas: autori koostatud TS Laevad OÜ sisedokumentide alusel

## Lisa 6. Töötajate tagasiside parendamist vajavatele teemadele

2019 n = 74; 2018 n = 67



Allikas: autori koostatud TS Laevad OÜ sisedokumentide alusel

## Lisa 7. Uuringu metoodika

Andmekogumis- ja analüüsimetod	Aeg	Infoallikas / valim	Eesmärk / väljund
<b>Sekundaarsete andmete analüüs (TSL-is tehtud uuringud)</b> (ptk 2.1)	detsember 2019	Väliskliendi rahulolu-uuringud	Hetkeolukorra kaardistamine tulenevalt 2018.–2019. a jooksul korraldatud väliskliendi rahulolu-uuringutest (TSL-i klientide poole pöördunud klientide ja parvlaevateenust kasutanud era- ning äriklientide rahulolu TSL teeninduse ja pakutavate teenustega).
		Sisekliendi töörahulolu-uuringud	Siseklientide rahulolu hetkeolukord (2018.–2019. a tulemused töötajate rahulolu kohta seoses tööga konkreetsel ajahetkel ning nende tagasiside ja ettepanekud).
<b>Dokumendianalüüs</b> (ptk 2.1)	jaanuar 2020	Majakas, klientide hea tava, eriolukordade juhend, personalitöö juhend.	Ülevaade teenindusega seotud dokumentidest ning nende sisust.
<b>Poolstruktureeritud intervjuud TSL-i võtmeisikutega, intervjuude analüüs</b> (lisa 8, 9, 10)	märts 2020	Organisatsiooni 3 võtmeisikut (planeeritud oli 5)	Ülevaade TSL-i võtmeisikute arvamusest hetke olukorra suhtes ja seoses teenindusstrateegia kui organisatsiooni kõiki töötajaid siduva ja klientide teenindamist hõlmava ühise tegevusplaani vajalikkusest ja arendamisest.
<b>Ankeetküsitluse korraldamine, tulemuste analüüs</b> (lisa 9, 11)	märts 2020	Organisatsiooni kõik 133 töötajat	Ülevaade TSL-i töötajate seisukohtadest, ootustest seoses teenindusstrateegia kui organisatsiooni kõiki töötajaid siduva ja klientide teenindamist hõlmava ühise tegevusplaani vajalikkusest ja arendamisest.
<b>Järelduste tegemine, ettepanekute esitamine teenindusstrateegia arendamiseks</b> (ptk 2.3)	aprill 2020	Magistritöö autori ettepanekud TSL-i teenindusstrateegia arendamiseks teooria ja uuringute põhjal.	Uuringute tulemustest lähtuvalt ning teoreetilisele osale tuginedes organisatsioonile esitatavad järeldused ja ettepanekud sise- ja väliskliendi rahulolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks.

Allikas: autori koostatud

## **Lisa 8. Intervjuu küsimused TS Laevad OÜ võtmeisikutele**

### *Organisatsiooni põhiväärtused ja teenindusstandardid*

- 1) Kas teie hinnangul töötajad teavad, millised on ettevõtte eesmärgid, väärtused, missioon ja visioon?
- 2) Kas töötajatele antakse regulaarselt ülevaadet ettevõtte tulemustest ja eesmärkide saavutamisest?
- 3) Kas teie arvates on ettevõtte töötajad piisavalt informeeritud ettevõttes toimuvast ja sellest, mis mõjutab nende tööülesannete täitmist?
- 4) Millised teenindusstandardid ehk juhised toetavad töötajaid, et nad organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtusi ja eesmärke mõistaks ja kanda suudaks?
- 5) Millised juhised, standardid on hetkel olemas, mis toetavad töötajaid parima teeninduse pakkumisel?
- 6) Kas teie hinnangul saavad töötajad tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigel ajal?
- 7) Mis on teie arvates teenindusstrateegia tähendus?
- 8) Milline on praegu ettevõtte teenindusstrateegia, mille alusel teenindatakse oma töötajaid ja väliseid kliente?
- 9) Milliseid komponente peaks teie arvates sisaldama ettevõtte terviklik teenindusstrateegia?
- 10) Kuidas ja milliseid kanaleid pidi oleks teie arvates kõige parem viia teenindusstrateegia oma töötajateni, et igauks teaks selle olemasolu, mõistaks seda ja oskaks oma tööülesannete täitmisel sellest juhendada?
- 11) Kas teie hinnangul on juhid piisavalt toeks eesliini töötajatele, kui esinevad teenindamisega seotud tehnilised või ilmastikust tingitud tõrked?

## **Lisa 8 järg**

### *Positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomine*

- 12) Kuidas on üldmulje, kas osakondade juhid saavad oma töötajatega hästi läbi?
- 13) Kuidas teile tundub, kas õhkkond töökollektiivides on pigem sõbralik?
- 14) Kuidas teile tundub, kas ettevõtte töötajad tunnevad end siin töötades hästi?
- 15) Kas te olete nõus väitega, et väliskliendi rahulolu saab alguse sisekliendi rahulolust?
- 16) Kas teie hinnangul on ettevõtte töötajad piisavalt kaasatud?
- 17) Kirjeldage lühidalt, millist teavet olete saanud varasematest sisekliendi rahulolu-uuringutest ja mida nende põhjal on muudetud, paremaks tehtud?
- 18) Mida ettevõtte võtmeisikud saaksid töötajate rahulolu jaoks veel teha?
- 19) Kas ettevõtte pakub ettevõttesiseseid täiendõppe- ja koolitusvõimalusi?

### *Kvaliteetse teenuse pakkumine*

- 20) Kirjeldage lühidalt, millist teavet olete saanud välisklientide rahulolu-uuringutest?
- 21) Mida on välisklientide tagasiside põhjal muudetud, parendatud?

Lisa 9. Uuringu ankeetküsitluse ja intervjuu küsimuste seos teoreetiliste alustega

Magistritöö peamised teemad	Seos teoreetilise käsitlusega	Väited töötajate ankeetküsitluses	Küsimused võtmeisikute intervjuudes	
<b>Organisatsiooni põhiväärtused ja teenindusstandardid</b>				
Organisatsiooni tasand	1 Organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärkide, seatud mõõdikute selgus iga tasandi iga töötaja jaoks	Kumar & Markeset, 2007; Cloutier <i>et al.</i> , 2015	Mulle on piisavalt selgitatud ettevõtte eesmärgid, visiooni, missiooni ja väärtuseid.	Kas teie hinnangul töötajad teavad, millised on ettevõtte eesmärgid, väärtused, missioon ja visioon? Kas teie arvates on ettevõtte töötajad piisavalt informeeritud ettevõttes toimuvast ja sellest, mis mõjutab nende tööülesannete täitmist? Kas töötajatele antakse regulaarselt ülevaadet ettevõtte tulemustest ja eesmärkide saavutamisest?
			Ma tean, kus on kirjas organisatsiooni visioon, missioon, väärtused ja eesmärgid.	
			Tean, mis on TS Laevad OÜ missioon, visioon, väärtused, eesmärgid.	
			Tean, millised on minu ametikohaga seotud arvulised eesmärgid.	
Organisatsiooni tasand	2 Teenindusprotsesside korraldamine, teenindusstandardite olemasolu, töötajateni viimine	Terziev <i>et al.</i> , 2018	Tean, kust leida vajalikku infot, juhendeid ja materjale oma tööülesannete täitmiseks.	Millised teenindusstandardid ehk juhised toetavad töötajaid, et nad organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtusi ja eesmärgid mõistaks ja kanda suudaks? Millised juhised, standardid on hetkel olemas, mis toetavad töötajaid parima teeninduse pakkumisel? Kas teie hinnangul saavad töötajad tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigel ajal? Mis on teie arvates teenindusstrateegia tähendus? Milline on praegu ettevõtte teenindusstrateegia, mille alusel teenindatakse oma töötajaid ja väliseid kliente? Milliseid komponente peaks teie arvates sisaldama ettevõtte terviklik teenindusstrateegia? Kuidas ja milliseid kanaleid pidi oleks teie arvates kõige parem viia teenindusstrateegia oma töötajateni, et igauks teaks selle olemasolu, mõistaks seda ja oskaks oma tööülesannete täitmisel sellest juhinduda?
			Tean, kust leida kehtivaid kordasid ja juhendeid sisaldav digitaalne TSL käsiraamat.	
			Mulle on piisavalt tutvustatud kehtivaid teenindusstandardeid (juhendid, korrad, näidisdokumendid).	
			Standardid, juhendid on regulaarselt täiendatud ja ajakohaseks muudetud.	
			Toimub piisavalt sisekoolitusi, kus tutvustatakse ettevõtte teenindusprotsesse ja standardeid.	
			Tean, milline on ettevõtte hea teeninduse teejuht Majakas.	

Lisa 9 järg

Organisatsiooni tasand	3	Kliendikeskse mõtteviisi loomine	Kandampully <i>et al.</i> , 2018; Terziev <i>et al.</i> , 2018	<p>Minu organisatsioonis on kliendikeskne mõtteviis – kogu kollektiivse õhustiku olulised funktsioonid ja tegurid (visioon, turundus, protsessid, inimeste juhtimine jms) on keskendunud kliendikesksuse tagamisele.</p> <p>Loodud on töökeskkond, kus on selged nõudmised ja juhised, kuidas pakkuda parimat ja kvaliteetset teenust.</p> <p>Mind on piisavalt koolitatud klientide kaebustele vastamiseks.</p> <p>Mind on piisavalt koolitatud raskete klientide teenindamiseks.</p> <p>Mind on piisavalt koolitatud teenuse tõrgete korral toime tulema.</p>	Kas teie hinnangul on juhid piisavalt toeks eesliini töötajatele, kui esinevad teenindamisega seotud tehnilised või ilmastikust tingitud tõrked?	
	<b>Positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomine</b>					
	Sisekliendi tasand	1	Töötajate hoidmine	Cloutier <i>et al.</i> , 2015	<p>Minu organisatsioonis hoitakse töötajaid.</p> <p>Töötajate teadmisi ja oskusi väärtustatakse.</p>	
		2	Mitmekesise tööjõu ja sobiva kvalifikatsiooniga inimeste valimine	Cloutier <i>et al.</i> , 2015; Yuen <i>et al.</i> , 2018; Harris & Fleming, 2017	<p>Tööle valimisel hinnati minu sobivust vastava ametikoha ülesannete täitmiseks.</p> <p>Tööle valimise protsessi jooksul testiti minu isiksuseomaduste sobivust klientidega töötamiseks.</p> <p>Tööle valimise protsessi jooksul sain piisavalt vajalikku infot oma tulevase töö sisu ja minule seatud ootuste kohta.</p>	

## Lisa 9 järg

Sisekliendi tasand	3	Tõhus suhtlus, toetav töökeskkond, stressi leevendamine, meeskonnatunde loomine	Cloutier <i>et al.</i> , 2015; Vučur <i>et al.</i> , 2016; 2015; Yuen <i>et al.</i> , 2018	Juhtide ja töötajate vahel on positiivne, selge ja läbipaistev suhtlus.	Kuidas on üldmulje, kas osakondade juhid saavad oma töötajatega hästi läbi? Kuidas teile tundub, kas õhkkond töökollektiivides on pigem sõbralik? Kuidas teile tundub, kas ettevõtte töötajad tunnevad end siin töötades hästi?
				Töötajate vahel on positiivne suhtlus.	
				Minu organisatsioonis on toetav keskkond.	
				Minu töö tekitab mulle stressi.	
				Ühtse meeskonnatunde loomiseks korraldatakse piisavalt ühisüritusi, infopäevi, koosolekuid.	
Meil võiks olla mentorlusprogramm, mille käigus kogenum töötaja jälgib vähem kogenuma või uue töötaja hakkamasaamist, vajadusel aitab teda.					
Sisekliendi tasand	4	Klientide teenindamiseks parima meeskonna loomine	Zakaria <i>et al.</i> , 2018	Organisatsiooni kõik töötajad moodustavad meeskonna, kus iga liige täidab tööülesandeid eesmärgiga tõsta klientide rahulolu.	
	5	Töötajate seadmine keskpunkti	Kandampully <i>et al.</i> , 2018	Organisatsioonis valitseb teeninduskeskkond, kus töötajaid julgustatakse klientide ootamatutele probleemidele/vajadustele loovalt lahendust leidma. Organisatsioonis on teeninduskeskkond, kus töötajaid julgustatakse keeruliste kliendikontaktidega hakkama saama. Mind usaldatakse klientide teenindamisel. Organisatsioonis on arusaam, et töötajate rahulolust sõltub klientide rahulolu.	Kas te olete nõus väitega, et väliskliendi rahulolu saab alguse sisekliendi rahulolust?

Lisa 9 järg

Sisekliendi tasand	6	Tööraahulolu mõõtmine, kaasamine, motiveerimine	Esmaeilpour & Ranjbar, 2018; Vučur <i>et al.</i> , 2016	Tunnen, et olen oma tööga rahul.	Kas teie hinnangul on ettevõtte töötajad piisavalt kaasatud? Kirjeldage lühidalt, millist teavet olete saanud varasematest sisekliendi rahulolu-uuringutest ja mida nende põhjal on muudetud, paremaks tehtud? Mida ettevõtte mõjuisikud saaksid töötajate rahulolu jaoks veel teha?
				Olen oma organisatsioonile lojaalne.	
				Tunnen, et olen tööprotsessidesse kaasatud.	
				Organisatsioonis on hea motivatsioonisüsteem ja see ei vaja muutmist.	
				Töökeskond, kus töötan, on minu jaoks motiveeriv.	
				Minu organisatsioonis tajun kuuluvustunnet ja meeskonnatöök valmisolekut.	
				Organisatsioonis võiks toimuda parima kolleegi, teenindaja valimine valdkondade kaupa.	
Sisekliendi tasand	7	Arengu- ja koolitusprogrammid	Cloutier <i>et al.</i> , 2015; Yuen <i>et al.</i> , 2018	Minu töövaldkonnas võiks olla paika pandud, selge ja eesmärgipärane	Kas ettevõtte pakub ettevõttesiseseid täiendõppe- ja koolitusvõimalusi?
				Organisatsioonis võiks olla rohkem sisemisi koolitusi, infopäevi, ühisüritusi.	
				Sooviksin lisaks ametialaste oskustega seotud koolitustele osaleda rohkem eneseteadlikkuse ja -arenguga seotud koolitustel.	

Lisa 9 järg

Kvaliteetse teenuse pakkumine					
Väliskliendi tasand	1	Laevareisijatelt tagasiside küsimine ja rahulolu mõõtmine	Ercoli <i>et al.</i> , 2015; Chaturanga & Sirisoma, 2016; Chan, 2017; Tinali & Temba, 2018; Zakaria <i>et al.</i> , 2018	Klientide tagasiside ja ettepanekute töötlemiseks on olemas selge protsess.	Kirjeldage lühidalt, millist teavet olete saanud välisklientide rahulolu-uuringutest? Mida on välisklientide tagasiside põhjal muudetud, parendatud?
				Klientide tagasiside ja ettepanekute põhjal tehakse vajalikke toiminguid teenuse parendamiseks.	
	2	Kliendisegmentide tundma õppimine, reisimotiividest teada saamine, nõudmiste, soovide ja vajaduste uurimine	Kizielewicz <i>et al.</i> , 2017	Organisatsioonis teatakse, mis on klientide peamised reisimotiivid	
				Kliente on õpitud piisavalt tundma, teatakse nende käitumisviise.	
			Arvan, et klientide ootusi ja vajadusi võiks rohkem analüüsida.		

Allikas: autori koostatud

## Lisa 10. TS Laevad OÜ võtmeisikute intervjuu vastused

Intervjueeritavate vastused			
Küsimus	Võtmeisik 1 (V1)	Võtmeisik 2 (V2)	Võtmeisik 3 (V3)
<i>Organisatsiooni põhiväärtused ja teenindusstandardid</i>			
1. Kas teie hinnangul töötajad teavad, millised on ettevõtte eesmärgid, väärtused, missioon ja visioon?	<p>Usun, et enamik on kunagi väärtusi, missiooni ja visiooni lugenud. Une pealt arvatavasti iga mehaanik või madrus vast küll neid ette lugeda ei oska. Hetkel need lihtsalt on ja ettevõtte ei ole eriti teinud midagi, et neid töötajatele tõlgendada, elavaks muuta. Eesmärkidega ollakse vast paremini kursis, kuna need mõjutavad ka tulemustasut. Arvan, et ettevõttes meil on tase väga ebahütlane ning teadlikkuse tase sõltub üksusest, valdkonnast, konkreetsest juhust.</p>	<p>Usun, et ettevõtte eesmärk on töötajatele teada, kuid väärtused, missioon ja visioon on suhteliselt ähmased. Töötajad on teadlikud missiooni ja visiooni olemasolust, kuid ei osata seda sõnadesse panna.</p>	<p>Kahjuks enamik töötajaid ei tea põhjalikult neid.</p>
2. Kas töötajatele antakse regulaarselt ülevaadet ettevõtte tulemustest ja eesmärkide saavutamisest?	<p>Kogu ettevõtte tulemuste osas ülevaade on kaootiline. Teenindusvaldkonna tulemused on igakuiselt teada. Samas kulude eelarve ja selle täitmisega ei ole üldse kursis. Tegelikult võiks olla ülevaade tulemustest kord kvartalis näiteks. Keeruline on meil inimesi selleks kokku ajada, aga prooviks kasutada digitaalseid võimalusi koosolekute/infopäevade ülekandmiseks vms.</p>	<p>Ülevaade antakse siseveebis, infopäevadel, iganädalastel koosolekutel.</p>	<p>Antakse, ent liiga vähe. Süsteemselt töötajad saavad klientide tagasiside, millest saavad teha ise iseseisvalt järeldusi.</p>

## Lisa 10 järg

3. Kas teie arvates on ettevõtte töötajad piisavalt informeeritud ettevõttes toimuvast ja sellest, mis mõjutab nende tööülesannete täitmist?	Kindlasti on läinud paremaks kui enne. Tööülesannete täitmiseks vajalik info liigub. Ülekaalus on teenindusvaldkonna sündmuste info ja laevandust võiks rohkem näha olla.	Töötajad on informeeritud, kuid kommunikatsiooni üle kurdetakse alati ja kindlasti saab ka paremini.	Jah.
4. Millised teenindusstandardid ehk juhised toetavad töötajaid, et nad organisatsiooni missiooni, visiooni, väärtusi ja eesmärke mõistaks ja kanda suudaks?	Hea teeninduse majakas	Hea teeninduse majakas.	Tulemustasusüsteem mingil määral (kaudselt) kinnistab töötajatele meie eesmärke.
5. Millised juhised, standardid on hetkel olemas, mis toetavad töötajaid parima teeninduse pakkumisel?	Hea teeninduse majakas, koolitustelt saadud teadmised. Võimalus oma arvamust avaldada, töötajate rahulolu uuringud	Klienditeeninduse alased koolitused, teeninduse majakas.	Kaudselt toetab kogu töökorralduslik reeglistik. Otseselt hea teeninduse tava (aga enamik töötajaid ei tea sellest praktiliselt midagi).
6. Kas teie hinnangul saavad töötajad tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigel ajal?	Jah saavad.	Info kättesaadavus sõltub vahetust juhust, kuid üldiselt usun, et info jõuab töötajateni õigel ajal.	Väikese hiline misega.
7. Mis on teie arvates teenindusstrateegia tähendus?	Pikaajaline nägemus ja konkreetne plaan, kuidas ettevõtte oma teenindust arendab.	Pikaajalise visiooni paika panek ning selle järgimine.	Teenindusalaste eesmärkide saavutamisele suunatud tegevuste kogum, mille tulemusel ning kaasabil saavutatakse püstitatud eesmärkide täitmine.

## Lisa 10 järg

8. Milline on praegu ettevõtte teenindusstrateegia, mille alusel teenindatakse oma töötajaid ja väliseid kliente?	Minule näiteks ei ole ettevõtte teenindusstrateegiat tutvustatud, minu teada meil seda ei ole. Palju lähtutakse NPS-uuringu tulemustest	Minu arvates meil ei ole selget strateegiat.	Eesmärk on püüda maksimaalselt teenindada kliente maksimaalse tulemusega.
9. Milliseid komponente peaks teie arvates sisaldama ettevõtte terviklik teenindusstrateegia?	Terviklikuks teeb see, et strateegia on nii klientide teenindamisele kui ka oma töötajate teenindamiseks. Kindlasti peaks strateegia sisaldama tagasiside/rahuloluga arvestamist, juhtkonna nägemust, kuhu, miks, millal ja kuidas tahame jõuda.	Kuna see ei ole päris minu igapäevane valdkond ja meil sellist strateegiat ei ole, siis ei oska ma arvata, millised komponendid seal olla võiks.	Eesmärgid, tegevused, vastutajad, tähtajad, mõõdikud.
10. Kuidas ja milliseid kanaleid pidi oleks teie arvates kõige parem viia teenindusstrateegia oma töötajateni, et igaüks teaks selle olemasolu, mõistaks seda ja oskaks oma tööülesannete täitmisel sellest juhinduda?	Parema tulemuse saab kindlasti läbi otsesuhtluse, nt koolituspäev, infopäev, meeskonnatöö vms. Kindlasti on laevanduse ja teeninduse valdkonna teenindusolukorrad erinevad ning strateegia tuleks ka siis vastavalt töötajatele lahti mõtestada.	Tutvustada siseveebis, infopäevadel jne. Teenindusstrateegia tuleb viia organisatsiooni kõikide tasandite töötajateni: kesk- ja esmatasandi juhtideni, osakondadeni ja iga töötajani.	Koosolekud, presentatsioonid.
11. Kas teie hinnangul on juhid piisavalt toeks eesliini töötajatele, kui esinevad teenindamisega seotud tehnilised või ilmastikust tingitud tõrked?	On küll.	Usun, et juhid on toeks eesliini töötajatele. Välja on töötatud ka juhised eriolukordade lahendamiseks.	Jah.

## Lisa 10 järg

<i>Positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomine</i>			
12. Kuidas on üldmulje, kas osakondade juhid saavad oma töötajatega hästi läbi?	Arvan küll.	Usun, et üldine läbisaamine on hea.	Jah.
13. Kuidas teile tundub, kas õhkkond töökollektiivides on pigem sõbralik?	Pigem on sõbralik.	Töökollektiivis on sõbralik õhkkond	Jah on.
14. Kuidas teile tundub, kas ettevõtte töötajad tunnevad end siin töötades hästi?	Minule tundub, et tunnevad pigem hästi.	Jah, pigem hästi.	Pigem jah.
15. Kas te olete nõus väitega, et väliskliendi rahulolu saab alguse sisekliendi rahulolust?	Jah, nõustun. Rahulolev töötaja teeb oma tööd suurema rõõmuga ning positiivsus ja hea teenindus jõuab seeläbi ka klientideni.	Olen väitega 100% nõus. Kui siseklient pole hästi teenindatud, ei saagi ka välisklient olla rahulolev.	Üldiselt nõus, sest sisekliendi rahulolust tulenevalt on meil lihtsam väliskliendile rahulolu tekitada (oleme ise motiveeritumad ja rahulolevamad).
16. Kas teie hinnangul on ettevõtte töötajad piisavalt kaasatud?	Jah.	On kaasatud, kuid alati saab ka rohkem kaasata.	Pigem keskmiselt.
17. Kirjeldage lühidalt, millist teavet olete saanud varasematest sisekliendi rahulolu-uuringutest ja mida nende põhjal on muudetud, paremaks tehtud?	Valdkondade vaheline koostöö on halb, töötajaid ei väärtustata. Sellest tulenevalt kirjutati paljudele tulemustasu eesmärkidesse valdkondade vahelise koostöö eesmärk.	<i>Ei osanud vastata.</i>	Ettevõtte iga-aastasest uuringutest tulenevalt on tehtud järeltulek ja on püütud uuringus selgunud kitsaskohti lahendada (nt sisekommunikatsioon kehv – võtsime kasutusele uued meetodid).
18. Mida ettevõtte võtmeisikud saaksid töötajate rahulolu jaoks veel teha?	Lähenedamine peaks olema süsteemne ning rahulolu uuringutele peaks järgnema alati mingi tegevuskava.	Rohkem tunnustada ja tagasisidestada.	Rohkem eesliinil käimist.
19. Kas ettevõtte pakub ettevõttesiseseid täiendõppe- ja koolitusvõimalusi?	Jah.	Pakutakse koolitusvõimalusi, kuid oodatud on ka töötajate poolne initsiatiiv, et oma koolitusvajadusi vahetule juhile teada antaks.	Praktiliselt ei.

## Lisa 10 järg

<i>Kvaliteetse teenuse pakkumine</i>			
20. Kirjeldage lühidalt, millist teavet olete saanud välisklientide rahulolu-uuringutest?	Iganädalasest NPS tagasisidest saab väga konkreetselt teada, kui kedagi on miski häirinud. Iga-aastasest uuringust saab põhjaliku ülevaate sadama alal toimuva (kassad, kaitöötajad), laeval toimuva (meeskond, koostööpartnerid) ning klienditoe kohta.	<i>Ei osanud vastata.</i>	Oleme saanud teadmise, mida välisklient meist ja teenusest arvab. Ja võimalusel oleme uuringus selgunud murekohti püüdnud lahendada.
21. Mida on välisklientide tagasiside põhjal muudetud, parendatud?	Väga palju ja jooksvalt kogu aeg parendatakse. Näiteks piletimüügiprogrammi mitmed arendused, laeva sisetemperatuur ja ventilatsiooniavad, laevade välisteki uste vahetus, prügi sorteerimisvõimalus laevades, lastetubade ümberehitus.	<i>Ei osanud vastata.</i>	Mingeid IT lahendusi on kliendile sõbralikumaks muudetud. Töötajatele oleme üle korranud tööreegleid, oleme muutnud/täpsustanud reegleid jne.

Allikas: autori koostatud

## **Lisa 11. Ankeetküsitlus TS Laevad OÜ eesliini töötajatele**

Hea kolleeg!

Olen Martina Rihkrand, Sinu kolleeg, TS Laevad OÜ klienditoe juht. Palun Sinu panust ankeetküsitlusele vastamisel. Koostan teenuste disaini ja juhtimise eriala magistratööd, mille eesmärk on esitada ettepanekud töötajate ja klientide rahuolu toetava teenindusstrateegia arendamiseks. Oma arvamuse esitamisega aitad kaasa organisatsiooni kõiki inimesi siduva tegevusplaani arendamisele – kuidas seada töötajad keskpunkti, tõsta klientide rahulolu, tagada organisatsiooni põhiväärtuste selgus ja tööks vajalike juhiste olemasolu ning viimine iga tasandi iga töötajani, et pakkuda kvaliteetset teenust.

Küsitlusankeet on mõeldud TS Laevad OÜ kõigile töötajatele. Küsimustik on anonüümne ja koostatud ettevõtte välises veebikeskkonnas ning lähtudes magistratöö nõuetest. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning vastuseid kasutatakse üksnes magistratöö uurimiseesmärgi saavutamiseks ja kõik tulemused esitatakse üldistatud kujul.

Ankeedi täitmine võtab aega umbes 15 minutit.

Ankeet: <https://survey.ut.ee/index.php/799198?lang=et>

Suur tänu koostöö ja panuse eest!

Martina Rihkrand

Tartu Ülikooli Pärnu kolledži teenuste disaini ja juhtimise eriala magistrant

## Lisa 11 järg

Palun vali, kuivõrd nõustud või ei nõustu järgnevate väidetega (1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu, 3 – pigem nõustun, 4 – nõustun täielikult, 5 – ei oska öelda).

(Organisatsiooni tasand)

### Organisatsiooni põhiväärtused ja teenindusstandardid

#### 1. Organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärkide, seatud mõõdikute selgus

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
1.1. Mulle on piisavalt selgitatud ettevõtte eesmärke, visiooni, missiooni ja väärtuseid.					
1.2. Ma tean, kus on kirjas organisatsiooni visioon, missioon, väärtused ja eesmärgid.					
1.3. Tean, mis on TS Laevad OÜ missioon, visioon, väärtused, eesmärgid.					
1.4. Tean, millised on minu ametikohaga seotud arvulised eesmärgid.					

## Lisa 11 järg

### 2. Teenindusprotsesside korraldamine, teenindusstandardite olemasolu, töötajateni viimine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
2.1. Tean, kust leida vajalikku infot, juhendeid ja materjale oma tööülesannete täitmiseks.					
2.2. Tean, kust leida kehtivaid kordasid ja juhendeid sisaldav digitaalne TSL käsiraamat.					
2.3. Mulle on piisavalt tutvustatud kehtivaid teenindusstandardeid (juhendid, korrad, näidisdokumendid).					
2.4. Standardid, juhendid on regulaarselt täiendatud ja ajakohaseks muudetud.					
2.5. Toimub piisavalt sisekoolitusi, kus tutvustatakse ettevõtte teenindusprotsesse ja standardeid.					
2.6. Tean, milline on ettevõtte hea teeninduse teejuht Majakas.					

### 3. Kliendikeskse mõtteviisi loomine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
3.1. Minu organisatsioonis on kliendikeskne mõtteviis – kogu kollektiivse õhustiku olulised funktsioonid ja tegurid (visioon, turundus, protsessid, inimeste juhtimine jms) on keskendunud kliendikesksuse tagamisele.					
3.2. Loodud on töökeskkond, kus on selged nõudmised ja juhised, kuidas pakkuda parimat ja kvaliteetset teenust.					
3.3. Mind on piisavalt koolitatud klientide kaebustele vastamiseks.					
3.4. Mind on piisavalt koolitatud raskete klientide teenindamiseks.					
3.5. Mind on piisavalt koolitatud teenuse tõrgete korral toime tulema.					

## Lisa 11 järg

(Sisekliendi tasand)

### Positiivse töökeskkonna ja tööga rahulolu loomine

#### 4. Töötajate hoidmine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
4.1. Minu organisatsioonis hoitakse töötajaid.					
4.2. Töötajate teadmisi ja oskusi väärtustatakse.					

#### 5. Mitmekesise tööjõu ja sobiva kvalifikatsiooniga inimeste valimine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
5.1. Tööle valimisel hinnati minu sobivust vastava ametikoha ülesannete täitmiseks.					
5.2. Tööle valimise protsessi jooksul testiti minu isiksuseomaduste sobivust klientidega töötamiseks.					
5.3. Tööle valimise protsessi jooksul sain piisavalt vajalikku infot oma tulevase töö sisu ja minule seatud ootuste kohta.					

## Lisa 11 järg

### 6. Tõhus suhtlus, toetav töökeskkond, stressi leevendamine, meeskonnatunde loomine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
6.1. Juhtide ja töötajate vahel on positiivne, selge ja läbipaistev suhtlus.					
6.2. Töötajate vahel on positiivne suhtlus.					
6.3. Minu organisatsioonis on toetav keskkond.					
6.4. Minu töö tekitab mulle stressi.					
6.5. Ühtse meeskonnatunde loomiseks korraldatakse piisavalt ühisüritusi, infopäevi, koosolekuid.					
6.6. Meil võiks olla mentorlusprogramm, mille käigus kogenum töötaja jälgib vähem kogenuma või uue töötaja hakkamasaamist, vajadusel aitab teda.					

### 7. Klientide teenindamiseks parima meeskonna loomine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
7.1. Organisatsiooni kõik töötajad moodustavad meeskonna, kus iga liige täidab tööülesandeid eesmärgiga tõsta klientide rahulolu.					

## Lisa 11 järg

### 8. Töötajate seadmine keskpunkti

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
8.1. Organisatsioonis valitseb teeninduskeskkond, kus töötajaid julgustatakse klientide ootamatutele probleemidele/vajadustele loovalt lahendust leidma.					
8.2. Organisatsioonis on teeninduskeskkond, kus töötajaid julgustatakse keeruliste kliendikontaktidega hakkama saama.					
8.3. Mind usaldatakse klientide teenindamisel.					
8.4. Organisatsioonis on arusaam, et töötajate rahulolust sõltub klientide rahulolu.					

### 9. Töörahalolu mõõtmine, kaasamine, motiveerimine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
9.1. Tunnen, et olen oma tööga rahul.					
9.2. Olen oma organisatsioonile lojaalne.					
9.3. Tunnen, et olen tööprotsessidesse kaasatud.					
9.4. Organisatsioonis on hea motivatsioonisüsteem ja see ei vaja muutmist.					
9.5. Töökeskkond, kus töötan, on minu jaoks motiveeriv.					
9.6. Minu organisatsioonis tajun kuuluvustunnet ja meeskonnatööks valmisolekut.					
9.7. Organisatsioonis võiks toimuda parima kolleegi, teenindaja valimine valdkondade kaupa.					

## Lisa 11 järg

### 10. Arengu- ja koolitusprogrammid

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
10.1. Minu töövaldkonnas võiks olla paika pandud, selge ja eesmärgipärane koolitusprogramm.					
10.2. Organisatsioonis võiks olla rohkem sisemisi koolitusi, infopäevi, ühisüritusi.					
10.3. Sooviksin lisaks ametialaste oskustega seotud koolitustele osaleda rohkem eneseteadlikkuse ja -arenguga seotud koolitustel.					

(Väliskliendi tasand)

### Kvaliteetse teenuse pakkumine

### 11. Kvaliteetse teenuse pakkumine

Väide	Ei nõustu üldse (1)	Pigem ei nõustu (2)	Pigem nõustun (3)	Nõustun täielikult (4)	Ei oska öelda (5)
11.1. Klientide tagasiside ja ettepanekute töötlemiseks on olemas selge protsess.					
11.2. Klientide tagasiside ja ettepanekute põhjal tehakse vajalikke toiminguid teenuse parendamiseks.					
11.3. Organisatsioonis teatakse, mis on klientide peamised reisimotiivid.					
11.4. Kliente on õpitud piisavalt tundma, teatakse nende käitumisviise.					
11.5. Arvan, et klientide ootusi ja vajadusi võiks rohkem analüüsida.					

## Lisa 11 järg

### Demograafilised tunnused teenindusstrateegia erinevate tasandite arendamise paremaks hindamiseks

#### Ettevõttes töötatud aeg (*vali sobiv*)

Alates ettevõtte loomisest/opereerimisega alustamisest (01.10.2016 või varem)

Vähem kui 6 kuud

6 kuud kuni 1 aasta  1 kuni 3 aastat

#### Töökoht (koht, kus enamik ajast töötad) (*vali sobiv*)

Tallinna kontor

Laevad

Kuivastu sadam

Virtsu sadam

Heltermaa sadam

Rohuküla sadam

Suur tänu antud panuse eest!

Kinnitan, et kogutud informatsioon on konfidentsiaalne, tulemused esitatakse üldistatud kujul ning vastuseid kasutatakse üksnes magistritöö eesmärgi täitmiseks.

## **SUMMARY**

### **DEVELOPMENT OF A CUSTOMER SERVICE STRATEGY PROMOTING CUSTOMER SATISFACTION ON THE EXAMPLE OF TS LAEVAD OÜ**

Martina Rihkrand

The master's thesis focuses on the theoretical approaches of customer satisfaction and the customer service strategy supporting it, highlighting relevant research and juxtaposing it with the results of the thesis and submitting proposals for the development of a service strategy of TS Laevad OÜ.

The area of services is increasingly growing all around the world. In the Western countries, it became dominant already in the 1980s, and the share of the service sector in the value-added of gross domestic product (GDP) exceeds 70% in these countries and 75% in employment. (Kandampully & Solnet, 2015, p. 5). At the same time, competition in the service sector has grown enormously and it is of utmost importance to win customers and create important values for them. Service sector companies have to choose the most suitable and effective from several possible strategic approaches, and according to Grönroos (2015, pp. 19–23), such a strategy can only be a service-oriented strategy.

While providing a quality service and at the same time maintaining a high level of customer satisfaction, every organization must uphold a high level of job satisfaction for its employees. Wolter, Bock, Mackey, Xu and Smith (2019, pp. 816–817) say that in a company where there is constant communication between the customer and the employee, employee satisfaction has a strong effect on customer satisfaction. Therefore, a successful organization that belongs to service sector needs a service strategy that includes listening to both internal and external customers and managing service processes throughout the

organization and that could be applicable throughout the organization, meets the organization's vision, mission and values, includes specific goals, focuses on consumer needs basing on compelling satisfaction surveys (Kandampully, Zhang & Jaakola, 2018, pp. 39–40). When developing a service strategy, it is important to take into account that the strategy must include an overview of the requirements and expectations for employees, planning related to training, the recognition of employees, employee involvement, etc. (Pavan & Narasimha Reddy, 2016, p. 74).

The reason for writing the thesis and the topicality are related to the fact that the service sector has a large segment in the economy and there is a huge competition within the sector. Also, customer awareness and demands are increasing, which is why both external and internal customers expect quality service. The broader problem is related to disclosing what service strategy could be used to increase the satisfaction of both internal and external customers.

The answers to the problem issue were sought by analysing the enquiry conducted in the service sector company engaged in water transport named TS Laevad OÜ. The main activity of TS Laevad OÜ is to ensure ferry traffic between the Estonian islands and the mainland. The company's priority is to increase both service quality and employee job satisfaction, which is why there is a need for the bearing force of the service, i.e. service department that has a service strategy in place, on which all employees can rely in their work and communication with customers.

The study aimed to present proposals for the development of a service strategy supporting the customer satisfaction of TS Laevad OÜ, i.e. the satisfaction of both internal and external customers. It is based on the analysis of theory, previous research and survey carried out in this master's thesis. In order to achieve the goal of the master's thesis, the following research questions were addressed: what factors influence the satisfaction of TS Laevad OÜ's internal and external customers with the service and servicing; what should be taken into account when developing a service strategy that promotes the customer satisfaction of TS Laevad OÜ?

In order to achieve the goal and answer the research questions, the author analysed scientific materials and also documents related to the service strategy of TS Laevad OÜ and the results of the customer and employee satisfaction surveys conducted in 2018–2019. The author conducted a survey of service development needs of TS Laevad OÜ among executives and employees. Based on the results, conclusions were made and proposals were submitted for the development of a service strategy supporting the satisfaction of internal and external customers of TS Laevad OÜ.

The survey revealed that the main factors influencing the satisfaction of the company's internal customers are the clear communication of the organization's core values, service standards, the expectations related to service standards and transmission to the necessary information to each employee at each level. In addition, there is an expectation of the existence of an established training program and employees are looking for more in-house training opportunities and information days. The key driver for satisfaction turned out to be the general flow of internal information and communication, feedback from managers related to completed tasks, trust in customer service, and encouragement to make suggestions. The key driver for satisfaction for external customers was related to a high level of customer service, reliability, safety, cleanliness on board of the ships, promptness and feedback, and operative handling of the complaints.

The most important accomplishment of this thesis was the creation of a model based on the results of the survey for the establishment of a service strategy that supports customer satisfaction. The author found that all elements of the service strategy model levels (organizational, internal and external customer level) outlined in the master's thesis are necessary for the development of the strategy. They must be clearly and compactly brought together and formulated into a service strategy, which includes both guidelines and the goals defining the future objectives and strategic activities to achieve the aims. The main goal is to achieve the satisfaction of internal and external customers. It is important to bring the strategy to every employee at every level of the company, and it is indispensable to make sure that all employees understand the elements of the service strategy, its principles and what is expected from them.

Key Findings: There is a need to clarify and explain the company's core values and existing service standards and practices for employees; explain to employees the requirements and instructions to provide the best and highest service quality; employees must be trained to solve complex customer problems, to manage service failures; there is a call for transparent communication between managers and employees; there is a need to ensure a targeted training program; a good and clear process is needed to process customer feedback.

The author concludes with an important proposal for the development of a service strategy and it consists of introducing a necessary software or creation of a suitable system that would allow managing feedback, complaints and praise received on a daily basis as well as through customer satisfaction surveys. Such a system would provide a basis for a comprehensive overview and allow having clear inputs for improving weaknesses. It would permit to have an overview of the improvements that have already been made, answers given to customers, necessary material/information for both existing and new employees.

The results of the master's thesis show that there is a need for a service strategy that supports the customer satisfaction of TS Laevad OÜ. The work may be of interest for the employees of the company, as well as for any other organization in the service sector, and for shipping and transport companies.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Martina Rihkrand,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Kliendirahulolu toetava teenindusstrateegia arendamine TS Laevad OÜ näitel”,

mille juhendaja on Heli Tooman,

reprodutseerimiseks seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Martina Rihkrand*

**19.05.2020**