

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Juhtimise ja turunduse instituut
Turunduse õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 135

Katre Valgma

**KLIENTIDE RAHULOLU JA
TEENINDUSE KVALITEEDI MÕÕTMINE
JAEKAUBANDUSE ETTEVÕTTES**

Juhendaja: em. prof. Mait Miljan

Tartu 2006

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna nõukogu koosolekul
14. juunil 2006. aastal kell 10.00 Narva mnt. 4 auditooriumis B203.

Ametlikud oponendid: Tiiu Ohvril, *MSc* (maj)
Ülle Sõstra, *MSc* (maj)

Majandusteaduskonna

nõukogu sekretär: dots. Kaia Philips, *PhD* (maj)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise vajalikkus ja võimalused	8
1.1. Klientide rahulolu ja tajutud kvaliteedi kujunemine teenindusprotsessis	8
1.1.1. Klientide rahulolu ja tajutud kvaliteedi kontseptsioon.....	8
1.1.2. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteet kui ettevõtte edutegurid.....	17
1.2. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise meetodite klassifitseerimine.....	26
1.2.1. Sündmustele suunatud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmiseks.....	26
1.2.2. Tunnustele orienteeritud meetodid ja mudelid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmiseks	33
1.2.3. Rahvuslikud kliendibaromeetrid	42
2. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise praktika Eesti jaekaubandusettevõtetes	49
2.1. Klientide rahulolu ja seda kujundavate tegurite mõõtmine Tallinna Kaubamaja näitel.....	49
2.1.1. Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu-uuring	49
2.1.2. Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu hindamine TNS Emor Jaekaubanduse uuringus.....	56
2.2. Teeninduskvaliteedi hindamine Eesti jaekaubanduses	62
2.2.1. Teeninduskvaliteedi hindamine Tallinna Kaubamaja näitel	62
2.2.2. Teeninduse hetkeseis jaekaubanduses teeninduse liiderettevõtete näitel.	71
2.3. Arengusuunad Eesti jaekaubandusettevõtete klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmises	77
Kokkuvõte	83
Viidatud allikad.....	88
Zusammenfassung.....	94

SISSEJUHATUS

Viimasel aastakümnel on klientide rahulolu ning teeninduse kvaliteedi kontseptsioon ja mõõtmise temaatika tõusnud suure tähelepanu alla nii turundusteoorias kui -praktikas. Paljudel turgudel pakutakse sarnase kvaliteediga tooteid, mistõttu ettevõtetel on uute klientide juurdevõitmine ja olemasolevate klientide lojaalsetena hoidmine aina raskem. Arvukad empiirilised uuringud on aga näidanud, et teeninduse kvaliteedi, klientide rahulolu ja ettevõtte äriedu vahel on tugev positiivne seos – seega saavad tugevas konkurentsisis pikaajaliselt edukad olla vaid need ettevõtted, kes kindlustavad endale võimalikult suure ja stabiilse lojaalsete klientide baasi. Kuna kliendid on ettevõttele väga oluline vara, püüavad nii turundusteoreetikud kui praktikud leida vastust küsimusele, miks peaks klient tegema oma ostud ühest või teisest ettevõttest - mis on need tegurid, mis kujundavad klientide hinnanguid mõnele kindlale ostu- või teeninduskohale ning miks nad pöörduvad oma vajaduste ja soovide rahuldamiseks selle ettevõtte poole tagasi? Teades, mille alusel kliendid pakkujaid hindavad ning milline on nende rahulolu antud ettevõttega, saavad juhid suunata oma tähelepanu klientidele oluliste ning ettevõttes veel nõrkade valdkondade parandamisele. Ettevõtted, kes on teadvustanud klientide rahulolu rolli firma kasumlikkuse kujunemisel, investeerivad arvestatavaid ressursse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmisesse ja juhtimisse, juurutades erinevaid kliendiprogramme (näiteks püsikliendikaardid), rakendades kvaliteedi tagamise vahendeid (näiteks töötajate atesteerimise süsteemid ja teenindusstandardid) ning motiveerides ja premeerides klientide hinnangute baasil ettevõtte töötajaid.

Klientide väärtustamine ja soov rahulolevate ning lojaalsete klientide baasi suurendada, on olnud Eesti ettevõtetes üheks olulisemaks turundusvaldkonnaks juba alates 90. aastate lõpust. Teeninduse kvaliteedile on hakatud Eesti ettevõtluses suuremat tähelepanu pöörama aga alles viimastel aastatel. 2002. aasta Kaubanduskonverentsil tegi Kalvar Kase Lehtimaja AS tegevdirektorina ettekande heast teenindusest, nimetades

klientide rahulolematuse klassikalise peasüüdlasena kehva teenindust ning jõudes järeldusele, et näidendi õnnestumise eest on peavastutus alati ikka lavastajal – just ettevõtte juhid vastutavad selle eest, millist teenindust nende ettevõttes pakutakse (Kase 2002). Aasta hiljem, 2003. aasta Kaubanduskonverentsil, algatas Eesti Konverentsikeskus projekti “Eesti teenindaja on maailma parim aastaks 2007”, mille eesmärgiks on propageerida hea teeninduse põhimõtteid ning väärtustada teenindaja ametit (Heateenindus.ee ajaloost ... 2006). See Konverentsikeskuse algatus andis tõuke mittetulundusliku ühingu Heateenindus.ee loomisele 2004. aasta kevadel, mille üritused ja konkursid nagu Hea Teeninduse Kuu (Hea ... 2006), Kiida Teenindajat (Kiida ... 2006), Aasta Teenindustegu (Aasta ... 2006) jne. kajastavad kõige elavamalt klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi temaatika tähtsustumist Eesti ettevõtluses.

Heateenindus.ee väljakutsetele on vastanud mitmed Eesti ettevõtted ja ametid. Näiteks korraldab Tallinna Kaubamaja igal aastal konkursi enda parimate teenindajate leidmiseks (Tallinna Kaubamaja parimad ... 2006). Hea Teeninduse Kuu raames viib Tartu Lõunakeskus läbi konkursi Kiida Lõunakeskuse teenindajat (Aland 2006). 2005. aastast sai alguse algatus Tartu - Hea Teeninduse Linn (Heateenindus.ee ajaloost ... 2006). 2003. aastast viiakse Tallinna Ettevõtlusameti tellimusel läbi Tallinna väliskülastajate uuringut, mis sisaldab küsimusi ka Tallinna teenindustaseme kohta (Uus 2006). 2005. aastal tunnustas Pärnu Linnavalitsus teeninduskonkursi võitnud teenindusettevõtjaid (Pärnus tunnustati ... 2006). Eesti ettevõtete kasvanud huvi teeninduse väärtustamise ja hindamise vastu peegeldab ka tekkinud vajadus vastava valdkonnaga tegelevate kompetentsikeskuste järele – näiteks loodi 2004. aastal Eesti turu-uuringute liiderettevõttes TNS Emor eraldiseisev teeninduskvaliteedi uuringute osakond (Teeninduskvaliteedi ... 2006) ja asutati peamiselt teeninduse kvaliteedi uuringute ja konsultatsioonide läbiviimisele spetsialiseerunud firma Dive (Dive 2006).

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise arengusuundade väljatöötamine Eesti jaekaubandusettevõtetele. Töö eesmärgist lähtuvad ülesanded on:

- analüüsida klientide rahulolu kujunemise protsessi;
- uurida tajutud teeninduse kvaliteedi rolli klientide rahulolu kujunemisel;
- määratleda tegurid, mis on olulised klientide rahulolu ja lojaalsuse saavutamiseks;

- hinnata teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu mõõtmise meetodeid ja maailma praktikas kasutatavate mudelite tugevaid ja nõrku külgi;
- analüüsida klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise praktikat Eesti jaekaubanduse näitel;
- hinnata teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurite uurimise tulemusena arengusuundi Eesti jaekaubandusettevõtete teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu mõõtmises.

Kuigi Eesti liiderettevõtetel on umbes kümne-aastane klientide rahulolu hindamise praktiline kogemus, puuduvad Eestis ühtsed valdkonnaspetsiifilised lähenemised ja mudelid klientide rahulolu kujundavate tegurite kaardistamiseks. Teeninduskvaliteedi hindamisele on Eesti ettevõtetes hakatud tähelepanu pöörama aga alles viimastel aastastel - vaid vähestel liiderettevõtetel on sõnastatud ettevõtte teenindusstandardid, mis on üldjuhul aluseks ettevõtte teeninduskvaliteedi hindamisel. Antud magistritöö tulemused on suunatud eelkõige Eesti jaekaubandusettevõtetele teeninduse ja kliendisuhete eesmärkide püstitamiseks, sobiva valdkonna- ja ettevõtte spetsiifikat arvestava teeninduskvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise meetodi väljatöötamiseks ning turundus- ja personalijuhtimise otsuste vastuvõtmiseks.

Selgitamaks välja seda, kuidas on arenenud teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu kontseptsioonid turundusteoorias ning kuidas hinnatakse nende taset turunduspraktikas, käsitletakse antud magistritöös klientide rahulolu ja teeninduskvaliteedi mõõtmise teoreetilisi lähenemisi, turunduspraktikas levinud mudeleid ning seda, kuidas uuritakse Eesti jaekaubanduse ettevõtete klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti. Magistritöö teoreetilise osa koostamisel toetutakse erinevatele klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti käsitletavatele töödele ja lähtutakse peamiselt järgmiste autorite seisukohtadest: Parasuraman, Zeithaml ja Berry; Grönroos, Anderson ja Fornell, Hinterhuber, Homburg, Matzler, Bruhn, Dreyer ja Dehner, Bartikowski, Giering. Töö empiirilises osas kasutatakse Eesti jaekaubanduse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu-uuringut ja ettevõtte teenindusdokumente, uuringufirma TNS Emor Jaekaubanduse ja Eesti Teeninduse uuringuid ning autori ekspertintervjuusid kaubanduse valdkonnas teeninduse liiderettevõtetega.

Tulenevalt töö eesmärgist on töö koostatud kaheosalisena. Töö esimeses osas analüüsitakse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise teoreetilisi lähenemisi ning turunduspraktikas levinud mudeleid. Lisaks meetodite ja mudelite võrdlevanalüüsile käsitletakse töö esimeses osas klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi kontseptsiooni põhiolemust ning klientide rahulolu kujunemist teenindusprotsessis. Samuti analüüsitakse peamisi põhjusi, miks on klientide rahulolu ja teeninduse taseme hindamine ettevõttele oluline.

Töö teise osa põhitähelepanu on suunatud klientide rahulolu ning teeninduse taseme mõõtmise praktika uurimisele Eesti jaekaubanduses. Töö teises osas analüüsitakse Tallinna Kaubamaja püsiklientide seas läbi viidud rahulolu-uuringu ning TNS Emori Jaekaubanduse seire põhjal tegureid, mida kaardistatakse klientide rahulolu uurimisel Eestis. Veel hinnatakse töö teises peatükis TNS Emori Eesti teeninduse indeksi, Tallinna Kaubamaja teeninduslaadi, teenindajate kompetentsusmudeli ja Tallinna Kaubamajas ettevõttesiseselt läbiviidava *mystery shopping* uuringu alusel tegureid, mis on olulised teeninduse kvaliteedi hindamisel Kaubamajas. Lisaks uuritakse autori ekspertintervjuude põhjal kaubanduse valdkonnas teeninduse liiderettevõtete nägemust teenindusest ja hinnatakse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise edasisi arengusuundi Eesti jaekaubanduses.

Autor avaldab tänu Herbert Quandt Stiftungile, kelle stipendiumi abil sai võimalikuks materjali kogumine Saksamaal. Samuti olid töö valmimisel oluliseks abiks Tallinna Kaubamaja juhtkonnaga läbi viidud vestlused ning kasutamiseks väljastatud ettevõtte andmed, samuti uuringufirmas TNS Emor omandatud töökogemused ja kasutamiseks võimaldatud uuringuandmed.

1. KLIENTIDE RAHULOLU JA TEENINDUSE KVALITEEDI MÕÕTMISE VAJALIKKUS JA VÕIMALUSED

1.1. Klientide rahulolu ja tajutud kvaliteedi kujunemine teenindusprotsessis

1.1.1. Klientide rahulolu ja tajutud kvaliteedi kontseptsioon

Ettevõttepraktika suur huvi rahuloleva klientuuri vastu peegeldub ka turundusteaduses, kus klientide rahulolu fenomeni selgitamiseks on tehtud suuri jõupingutusi. Klientide rahulolu kontseptsioon turundusteaduses on umbes sama vana kui turundus ise. Näiteks defineeris Levitt 1960. aastal turundust kui klientide vajaduste rahuldamist, mis hõlmab toote ning selle loomise, kliendile toimetamise ja tarbimisega seotud aspekte (Levitt 1960: 50). Üldjoontes võib kliendi rahulolu ja teeninduse kvaliteedi temaatika käsitlemisel turundusteaduses eristada kolme faasi. Esimene faas oli 50. aastate keskelt 70. aastate lõpuni, kui peamisteks teemadeks olid tarbimine ja tasakaalustav jõud. Järgmisel perioodil, 70. lõpust 90. alguseni, pöörati tähelepanu tarbijate rahulolule ja ostujärgsele turundusele, keskendudes klientide tagasiside juhtimisele. Kolmandas etapis, mis sai alguse 80. aastate lõpust, keskendutakse teeninduse kvaliteedile ja kliendi rahulolule, käsitledes kvaliteedijuhtimist, suhteturundust ja kliendi lojaalsust fookusega kogu väärtusloomeketil (Grund 1998: 15-16).

Just 80. aastate algusest on oluliselt kasvanud ka teaduslike publikatsioonide hulk, mis käsitlevad klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi kontseptsiooni, selle tegureid, mõjusid ja mõõtmisvõimalusi (Giering 2000: 2). Näiteks teenuste turunduse alases kirjanduses käsitles Grönroos oodatud teeninduse kvaliteedi kontseptsiooni 1980. aastatel, keskendudes tarbija käitumisele ja ootuste efektile teenuse omaduste tarbimisjärgsel hindamisel (Grönroos 1990: 35).

Järgnevalt käsitletakse tajutud kvaliteedi ja kliendi rahulolu sarnasuse ja erinevuse küsimust, ootuste täitumise paradigma (*confirmation/ disconfirmation paradigm*, edaspidi C/D-paradigma) tõhusust rahulolu tõlgendamisel ning ootuste ja tegeliku kogemuse erinevuse tekkimist.

Tajutud kvaliteedi ja rahulolu kontseptsiooni sarnasused ja erinevused

Erialases kirjanduses esineb mitmeid erinevaid klientide rahulolu definitsioone, järgnevalt mõned näited neist. Westbrook ja Oliver toovad välja, et tavaliselt hinnatakse klientide rahulolu ostu-eelsete ootuste alusel, mida võrreldakse tegeliku toote-teenuse kogemusega (Westbrook *et al.* 1991: 85). Grönroos, Strobacka ja Strandvik defineerivad rahulolu klientide kognitiivse ja afektiivse hinnanguna, mis baseerub personaalsetel kogemustel kõikide teenuse aspektidega (Strobacka *et al.* 1994: 25). Ka Oliver, Rust ja Varki defineerivad rahulolu tarbimisjärgse hinnanguna, mis sisaldab nii kognitiivseid kui afektiivseid elemente (Oliver *et al.* 1997: 319, 328). Bartikowski kirjeldab rahulolu kliendi ostu-eelse ja ostujärgse suhtumisena tootesse-teenusesse ning et rahulolu võib viia suhtumise muutumiseni (Bartikowski 2002: 8). Anderson, Fornell ja Lehman defineerivad rahulolu spetsiifilise ja kumulatiivse tehingu alusel - spetsiifilise tehingu põhjal on kliendi rahulolu ostujärgne hinnang, kumulatiivse tehingu järgi on klientide rahulolu kõikide ostude või teeninduse kogemuste põhjal kujunev hinnang (Anderson *et al.* 1994: 54). Ka Gustafsson ning Johnson defineerivad kumulatiivset rahulolu klientide ostude ja tarbimiskogemuse üldise hinnanguna (Gustafsson *et al.* 2004: 125). Kui üldistada erinevaid rahulolu definitsioone, siis võib välja tuua, et nad sisaldavad endas sarnast põhisisu - rahuloluna mõistetakse ootuste ja tegeliku kogemuse võrdluse tulemust tarbimise ajal või selle järgselt.

Scharnbacher ja Kiefer (2003: 26) ning Fischer, Herrmann ja Huber (2001: 1163) toovad välja, et nii nagu defineeritakse rahulolu, mõistetakse ka kvaliteedina subjektiivset toote või teenuse hindamise protsessi tulemust, mis baseerub “peab-on” võrdlusel (*Soll-Ist Vergleich*). Teenuse kvaliteeti kirjeldavad ootuste ja tegeliku kogemuse võrdluse tulemusena ka Grönroos (1984: 37) ning Parasuraman, Zeithaml ja Berry (Parasuraman *et al.* 1988: 13-14; Berry *et al.* 1988: 37). Strobacka, Strandvik ja Grönroos defineerivad tajutud teenuse kvaliteeti klientide kognitiivse hinnanguna, mis baseerub otsesel või kaudsel teeninduse standardil (Strobacka *et al.* 1994: 25).

Mõnevõrra erinevalt kirjeldavad teeninduse kvaliteeti Grund (1998: 1) ning Dreyer ja Dehner (1998: 33), kes defineerivad teeninduse kvaliteeti ettevõtte võimena pakkuda mingil kindlal nõudlusnivool raskesti hinnatavat, peamiselt immateriaalset ja kliendi osalust vajavat teenuse omadust, mis koosneb üksikutest teeninduse tunnustest.

Kvaliteedi mõistet käsitletakse kirjanduses veel kliendi, toote, teenuse pakumise, absoluutse ja väärtusele suunatud kvaliteedina. Dreyer ja Dehner selgitavad (1998: 34), et klientidele orienteeritud kvaliteet tähendab seda, et kvaliteet on kõrgem nendel toodetel, mis rahuldavad kliendi individuaalseid vajadusi paremini. Kvaliteedi hindamine kliendi poolt on subjektiivne ja sõltub toote või teenuse omaduste tajumisest. Tootele suunatud kvaliteet põhineb toote üksikute tunnuste spetsifikatsioonil ning selle kindlakstegemiseks kasutatakse hinnangute skaalasid. Teenuse osutamisele orienteeritud kvaliteet tähistab ettevõtte kvaliteedistandardist kinnipidamist ning kvaliteedi hinnangud baseeruvad küsimusel, kas teenust pakutakse plaanipäraselt. Absoluutne kvaliteet baseerub pakkuja toote-teenuse kvaliteedi võrdlemisel konkurentide tulemustega. Väärtusele suunatud kvaliteet kajastab kvaliteeti kui toote-teenuse hinna ja omaduste suhte tulemust (Dreyer *et al.* 1998: 34).

Varasemates klientide rahulolu käsitlevates uurimistöödes ei eristatud tajutud kvaliteeti ja rahulolu, arvukad uuemad tööd viitavad aga nende kontseptsioonide olulistele erinevustele (Bartikowski 2002: 6). Kuigi nii teeninduse kvaliteeti kui klientide rahulolu hinnatakse tegeliku kogemuse ootustele vastamise võrdluse tulemusena, siis Parasuraman, Zeithaml ja Berry toovad teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu kontseptsioonide erinevusena välja, et rahulolul on tehinguspetsiifiline iseloom, tajutud kvaliteeti käsitletakse aga pikemaajalises perspektiivis (Parasuraman *et al.* 1988: 16). Anderson, Fornell ja Lehmann kirjeldavad aga just rahulolu pikemaajalises perspektiivis – kvaliteet on seotud toote või teenuse omaduste tajumisena praegusel hetkel, klientide rahulolu baseerub lisaks praegustele kogemustele ka kõikidel varasematel kogemustel ning tuleviku ootustel. Veel toovad Anderson, Fornell ja Lehmann klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi kontseptsioonide erinevusena välja, et rahulolu määratlemise aluseks on klientide kogemus konkreetse toote või teenusega, kvaliteeti saab aga hinnata ka ilma tegeliku ostukogemuseta (Anderson *et al.* 1994: 55).

Rahulolu ja kvaliteedi kontseptsiooni erinevuse aluseks ka ootuste erinev käsitlemine – kui teeninduskvaliteedi mõõtmisel võrreldakse tegelikku tulemust “peaks” (*should*) ootustega, mis põhineb kliendi ootustel “peab” ja “ideaalsest” tulemusest, siis klientide rahulolu hindamisel võrreldakse tegelikku tulemust “soovin” (*wish*) ootustega (Dreyer *et al.* 1998: 32). Veel argumenteeritakse, et tajutud kvaliteedi juures arvestatakse üksnes kognitiivseid aspekte, seevastu rahulolu defineeritakse nii kognitiivsete kui afektiivsete komponentide põhjal (Bruhn *et al.* 1998: 8).

Tajutud kvaliteedi ja rahulolu mõiste erinevusena on välja toodud ka argument, et rahulolu tuletatakse sageli kvaliteedi definitsioonist, kitsendades seda mitmel erineval viisil. Näiteks on kliendi hinnang kvaliteedile tugevalt seotud ettevõtte toote või teenusega ja koosneb üksikutest kvaliteedi tunnustest, rahulolu on aga lisaks kvaliteedi tunnustele seotud tootest või teenusest sõltumatute teguritega nagu ettevõtte maine, kliendi ootused, otsene ja kaudne kommunikatsioon (Bruhn *et al.* 1998: 8-9). Iacobucci, Ostromi ja Graysoni empiiriliste uurimuste põhjal selgus, et kvaliteedi ja rahulolu peamine erinevus seisneb selles, et kvaliteet on seotud teenuse pakkumisega, mis on juhitav, rahulolu on aga mõjutatud teenuse pakkuja poolt mittekontrollitavatest teguritest nagu näiteks klientide ootustest (Iacobucci *et al.* 1995: 296).

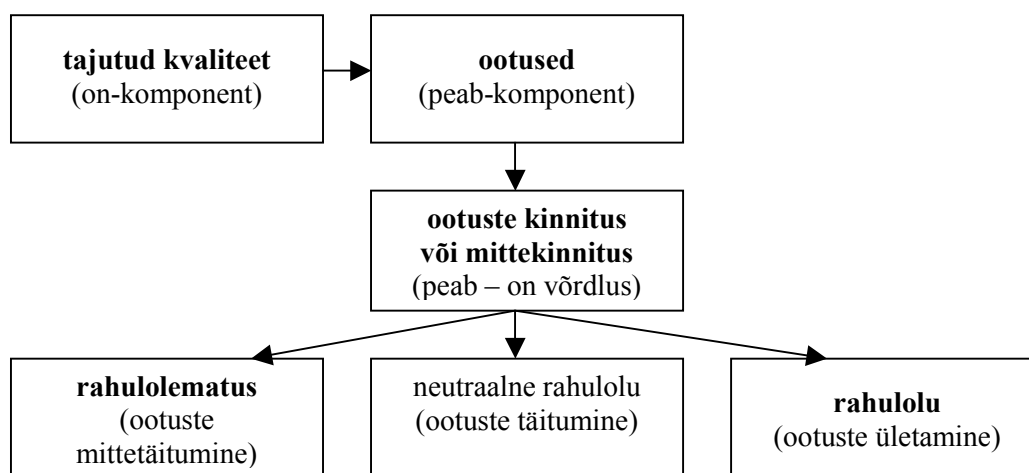
Seega on tajutud kvaliteet ja rahulolu teineteisega tugevalt seotud kontseptsioonid. Grönroosi, Storbacka ja Strandviku põhjal baseerub rahulolu paradigma eeldusel, et klientide rahulolu hinnangu aluseks on nii klientide ootused rahulolule kui kvaliteedile (Storbacka *et al.* 1994: 21). Anderson, Fornell ja Lehmann toovad välja, et kvaliteedi tajumine eelneb klientide rahulolule (Anderson *et al.* 1994: 55). Grönroos kirjeldab rahulolu ja kvaliteedi kontseptsiooni seost järgmiselt - parandatud kvaliteet tähendab tavaliselt suuremat kliendi rahulolu (Grönroos 1990: 112).

C/D-paradigma tõhusus rahulolu tõlgendamisel

Rahulolu ja tajutud kvaliteedi kontseptsioonide sarnasuse ja erinevuse temaatika kõrval on teiseks suuremaks debatiks klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi uurimise valdkonnas C/D-paradigma tõhusus rahulolu tõlgendamisel. C/D-paradigma on rahulolu sotsiaalsühholoogiline käsitlus, mida võib pidada klientide rahulolu kontseptsiooni baasteooriaks ja klientide rahulolu kõige laiemaks ja enim edasiarendatud tõlgenduseks.

Saksakeelses kirjanduses (Hinterhuber *et al.* 1997: 14-15; Dreyer *et al.* 1998: 21-22; Helm 2000: 48-49; Giering 2000: 8-10; Bartikowski 2002: 9-10; Günter *et al.* 2003: 94-95; Scharnbacher *et al.* 2003: 9-10) nimetatakse C/D-paradigma komponentidena peab-komponenti (*Soll-Komponent*), on-komponenti (*Ist Komponent*), peab ja on võrdlust (*Soll-Ist Vergleich*), mis on paradigma kognitiivne komponent ning lisaks tuuakse neljanda komponendina välja võrdlustulemuse hindamine, mis on paradigma afektiivne komponent. Saksakeelses kirjanduses käsitletav peab-komponent tähistab sisuliselt klientide ootusi, on-komponent aga kliendi jaoks tegelikult tajutud tulemust. Seega põhineb C/D-paradigma eeldusel, et kliendi rahulolu tekib läbi võrdlusprotsessi - kliendid kujundavad endale enne toote või teenuse ostmist mingi kindla ootuse ning võrdlevad tegelikku tulemust oodatuga (Gutierrez 2005: 96, Rosen *et al.* 2003: 6, Bartikowski *et al.* 2004: 68).

Joonisel 1 on esitatud Bartikowski (2002: 10) peab-on komponentide ning Hinterhuber, Handlbauer ja Matzleri (1997: 15) tajutud kvaliteedi ja ootuste võrdluse tulemusena rahulolu kujunemine C/D-paradigma alusel.



Joonis 1. Rahulolu kujunemine C/D-paradigma alusel (Bartikowski 2002: 10; Hinterhuber *et al.* 1997: 15, autori täiendused).

Oliver toob C/D-paradigma alusel välja, et kui toode on halvem kui oodati, siis tähistab seda negatiivne ootuste kinnitus; positiivne kinnitus, kui ootused on ületatud ning tavaline ootuste kinnitus, kui tulemus on selline nagu klient ootas (Oliver *et al.* 1997: 315). Rahulolu tekib alles siis, kui tajutud tulemus ootusi ületab. Kui ootus ei täitu,

tekib rahulolematust, mille põhjuseks võivad olla kas liiga kõrged ootused või toote-teenuse oodatust madalam kvaliteet. Ootuse täitumine viib vaid neutraalse tunde või ükskõiksuseni ning ettevõtte tulemusi võetakse asendatavana (Bartikowski 2002: 3, 40-41; Bruhn 2000: 1033). Kliendi neutraalset suhtumist pakkujasse kirjeldatakse teoorias ükskõiksusvälja ehk tolerantsi tsooni kontseptsiooniga (Strobacka *et al.* 1994: 26). Selle põhjal ei mõjuta ükskõiksuse välja sees klientide tegelikud kogemused nende suhtumist või käitumist. Alles mingi kindla ootuste taseme ületamine viib kliendi suhtumise muutuseni ehk rahuloluni (Bartikowski 2002: 3, 40-41; Bruhn 2000: 1033).

C/D-paradigma raames käsitletakse turundusteoorias kohanemise, kontrasti, üldise eitamise ning kohanemise-kontrasti teooriat (Anderson *et al.* 1973: 38). Kohanemisteooria põhjal korrigeerivad osad kliendid tajutud kogemust nii, et see nende ootustega paremini sobiks. Vastupidiselt kohanemisteooriale suurendavad aga kontrastiteooria alusel mõned kliendid erinevust enda ootuste ja tegeliku kogemuse vahel, kui tajutud tulemus ei vasta nende subjektiivsetele ootustele. Üldise eitamise teooria kohaselt võib ootuste ja tegeliku kogemuse vaheline erinevus tekitada klientides koguni üleüldist negatiivset suhtumist pakkujasse. Kohanemise-kontrasti teooria põhjal sõltuvalt ootuste ja tegeliku kogemuse erinevuse ulatusest klient kas korrigeerib tulemust enda ootustele vastavaks või suurendab erinevust kogemuse ja ootuste vahel (Anderson *et al.* 1973: 38 -40; Scharnbacher *et al.* 2003: 9 -10).

C/D-paradigma vastandiks on Herzbergi 1959. aastal välja töötatud kahe faktori mudel ehk motivatsiooni – hügieeni teooria, mida on samuti üle kantud klientide rahulolu uurimisse. Herzbergi mudelis ei vaadata rahulolu ja rahulolematust ühe kontinuumi lõpp-punktidenä, vaid kahe üksteise kõrval eksisteeriva fenomenina. Herzberg tõi oma uurimuste tulemusel välja, et rahulolu ei ole ühe-, vaid pigem mitmedimensionaalne kontseptsioon (Helm 2000: 48, Bartikowski 2002: 17, Hinterhuber *et al.* 2004: 72). Herzbergi kahe faktori mudeli järgi juhivad osad toote või teenuse tunnused (hügieenifaktorid) rahulolematuseni, samas kui teisi tunnuseid (motivaatorid) vaadatakse rahulolu kujundajatena (Herzberg 1965: 369; 1974: 18).

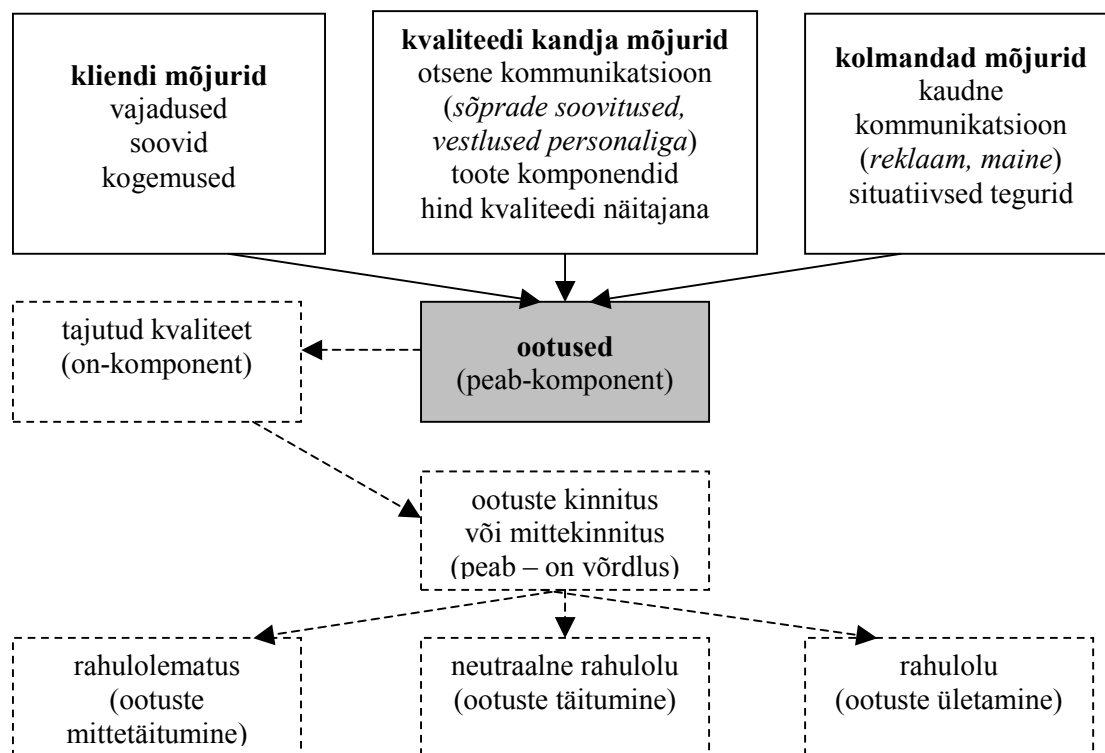
Matzler ja Hinterhuber käsitlevad klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi alastes töödes olulisel kohal Kano mudelit. 1984. aastal välja töötatud Kano mudel on Herzbergi mudeli edasiarendus. Kano mudeli järgi jagunevad kvaliteedi omadused

kolme gruppi: baas-, tulemise ja vaimustuse tegurid. Baasnõudmised hõlmavad kõiki neid toote komponente, mida klient eeldab tootel olevat ning baasnõudmiste mittetäitmine põhjustab kliendis suurt rahulolematust. Tulemise nõuete täitmine on kliendi poolt oodatud ning nende täitmine suurendab rahulolu proportsionaalselt ootuste täitmise määraga - kui tulemise nõuded ei ole vastavalt ootustele täidetud, tekib rahulolematust, kui need on aga ületatud, siis rahulolu tõuseb. Kano mudeli kolmandaks komponendiks on vaimustust tekitavad omadused, mis tähistavad selliseid toote omadusi, mis tõstavad toote väärtust ja mida klient ei oska oodata. Kui toode vaimustust ei tekita, siis ei ole sellel rahulolule negatiivset mõju, selliste omaduste olemasolu tekitab kliendis aga kõrget rahulolu (Matzler *et al.* 2005: 304-305, 2004: 1182-1184, Hinterhuber *et al.* 1997: 17-18; 2002: 19, 274-275; 2004: 72-73).

Niisiis kirjeldatakse C/D-paradigma põhjal rahulolu kujunemist läbi ootuste ja tegeliku kogemuse võrdlemise protsessi. Tulenevalt sellest ongi kolmandaks suuremaks diskussiooni objektiks rahulolu ja kvaliteedi uurimise valdkonnas see, kuidas tekib ootuste ja tegeliku kogemuse vaheline erinevus - millised on need tegurid, mis mõjutavad nii klientide ootusi kui pakkuja kvaliteedi tajumist.

Ootuste ja tajutud kvaliteedi vahelise erinevuse tekkimine

Kirjanduses leidub mitmeid erinevaid ootuste definitsioone. Klientide rahulolu alases kirjanduses käsitletakse ootustena ettekujutust toote soovitud (*wish*) omadustest; kvaliteedi tajumise uurimustes defineeritakse ootusi kui kliendi ettekujutust, mida teenuse pakkuja peaks (*should*) pakkuma. Ootused kajastavad teatud standardit, mille põhjal kliendid ettevõtte juures kogetud tulemust hindavad (Bruhn 2000: 1032-1033). Ootused võivad olla realistlikud, ideaalsed, tulemise suhtes tolerantid või õiglased (Scharnbacher *et al.* 2003: 8, 13). Tegurid, mille põhjal klientide ootused kujunevad, liigitab Grönroos sisemisteks ja välisteks (Grönroos 1990: 204). Dreyer ja Dehner toovad välja mõnevõrra detailsema ootuste tegurite jaotuse, nimetades sisemisi tegureid, mis klientide ootusi ja kvaliteedi tajumist mõjutavad, kliendi enda mõjuriteks ning käsitledes väliseid tegureid kvaliteedi kandjate ja kolmandate mõjuritena (Dreyer *et al.* 1998: 23-26). Joonisel 2 on esitatud Bartikowski (2002: 10) peab-on komponentide ning Hinterhuber, Handlbauer ja Matzleri (1997: 15) tajutud kvaliteedi ja ootuste võrdluse alusel ootuste kujunemine ja ootuste seosed rahuloluga.



Joonis 2. Ootuste kujunemine ja seosed rahuloluga (Bartikowski 2002: 10, Hinterhuber *et al.* 1997: 15, autori täiendused).

Sisemised tegurid ehk kliendi enda mõjurid, millel ootused baseeruvad, on kliendi individuaalsed vajadused, soovid ja senised kogemused (Giering 2000: 9; Dreyer *et al.* 1998: 23, Hinterhuber *et al.* 1997: 15, 2002: 9–15, Helm 2000: 49; Günter *et al.* 2003: 94-96). Individuaalsed vajadused sõltuvad erinevatest situatsioonidest ning muutuvad vastavalt uutele kogemustele ka ajas (Dittrich 2000: 76, Giering 2000: 9; Dreyer *et al.* 1998: 23). Kliendi vajadused määravad ära selle, mida kliendid tahavad. Lisaks sõltub nende soovideest see, kuidas nad toote või teenuse pakkumist tahavad (Grönroos 1990: 204, 208).

Kvaliteedi kandjana mõjutab klientide ootusi pakkuja suhtes olulisel määral otsene kommunikatsioon ehk nii sõprade-tuttavate soovitusel kui vestlused pakkuja personaliga (Giering 2000: 9-10; Dreyer *et al.* 1998: 24-25; Grönroos 1990: 204, 208; Hinterhuber *et al.* 1997: 15, 2002: 12 –15, Helm 2000: 49; Günter *et al.* 2003: 94-96). Dreyer ja Dehner toovad kvaliteedi kandja mõjuritena välja veel üksikute tootekomponentide koosluse ning toote hinna kvaliteedi indikaatorina (Dreyer *et al.*

1998: 24). Klientidel on enne ostu sooritamist teatud ootused kvaliteedile ja hinnale ning kui sellised väärtuse ootused saavad pakkujal konkurentidest paremini täidetud, kujuneb klientide rahulolu (Hinterhuber *et al.* 2002: 16).

Kolmandateks mõjuriteks, mille baasil kliendid ootusi pakkuja suhtes kujundavad, on kaudne kommunikatsioon ehk ettevõtte reklaamikampaaniad ning firma maine (Giering 2000: 9-10; Dreyer *et al.* 1998: 24-25; Grönroos 1990: 204, 208, Hinterhuber *et al.* 1997: 15; 2002: 9–15; Helm 2000: 49; Günter *et al.* 2003: 94-96). Laialdane tuntus ning hea maine on igale firmale väärtuseks omaette, sest ühelt poolt komuniqueerib maine koos väliste turunduskampaaniate ning suulise kommunikatsiooniga ootuseid ning teisalt peegeldab ettevõtte kogemust (Grönroos 1990: 168-169). Lisaks kaudsele kommunikatsioonile käsitlevad Dreyer ja Dehner kolmandate klientide ootusi kujundavate mõjuritena mitmeid situatiivseid tegureid, milleks on näiteks raamtingimused, mida pakkuja mõjutada ei saa (Dreyer *et al.* 1998: 25 -26).

Seda, milliseks kujuneb klientide rahulolu tase vastavalt ootuste täitumise määrale, käsitlevad lähemalt Dreyer, Dehner (1998: 27-28) ja Dittrich (2000: 81), kes eristavad kuut erinevat rahulolu taset:

- kõige mugavam on ettevõtte jaoks olukord, kui nende klientide rahulolu on stabiilne, ehk kui kliendid hoiavad enda nõudmiste täitumisel ootused ka edaspidi samal tasemel;
- pakkujale väljakutset esitav ning pidevale arengule innustav on aga klientide progressiivne rahulolu, mis peegeldab olukorda, kus kliendid, kelle vajadused saavad ettevõtte poolt täidetud, suurendavad järk-järgult enda ootusi ning eeldavad, et pakkuja peab nende kasvavate ootustega sammu;
- alistuva rahuloluga on tegemist siis, kui kliendi ootused ei saa täieliku rahulolu saavutamiseni täidetud ning seetõttu ta vähendab oma nõudmiste taset, et erinevust ootuste ja tegeliku kogemuse vahel väiksemana hoida;
- stabiilne rahulolematuse iseloomustab aga kliente, kelle ootused ei ole täieliku rahuloluni täidetud, kuid vähendamata enda nõudmisi, muudavad nad suurema rahulolu tasemeni jõudmiseks oma hinnangut tegelikust kogemusest positiivsemaks;

- paremas olukorras on need ettevõtted, kelle kliente iseloomustab konstruktiivne rahulolematust – kui klientide ootused ei saanud täidetud, annavad nad ettevõttele selle kohta tagasisidet, andes ettevõttele võimaluse tulemusi parandada;
- kõige halvemas olukorras on aga ettevõtted, kelle klientide rahulolematust pidevalt suureneb – osad kliendid ei väljenda ootuste mittetäitumisel enda rahulolematust ning pakkuja peab suutma end pimesi oluliselt parandada.

Käesolevas peatükis selgitati lähemalt klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi kontseptsiooni. Järgnevalt hinnatakse, milles seisneb rahulolu ja kvaliteedi roll ettevõtte äriedu saavutamisel.

1.1.2. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteet kui ettevõtte edutegurid

Teaduse ja praktika huvi klientide rahulolu vastu puudutab eelkõige küsimust, kuidas rahulolu mõjutab kliendi lojaalsust ning ettevõtte äriedu. Kuna kirjanduses defineeritakse mõisteid rahulolu, lojaalsus ja pühendumus väga erinevalt, on järgnevalt esmalt lahti selgitatud nende mõistete sisu (vt. ka rahulolu definitsiooni alapeatükis 1.1.1, lk. 10).

Lojaalsus (*Loyalität, loyalty*). Kliendi lojaalsust käsitleti turundusteaduses kõigepealt margitruuduse kontekstis - klienti peeti margitruuks, kui ta ostis vähemalt igal teisel ostukorral sama marki tooteid. 60. aastate lõpust kritiseeritakse kirjanduses käitumusliku lojaalsuse mõõtmist ning tuuakse välja, et lojaalsuse hindamisel tuleks lisaks kordusostude sooritamise määrale pidada klienti lojaalseks ka siis, kui ta marki teadlikult korduvalt ka tulevikus nõuab (Giering 2000: 14-15). Strobacka, Grönroos ja Strandvik toovad välja, et lojaalsust defineeritakse tavaliselt ostukäitumise kaudu (Strobacka *et al.* 1994: 27). Seega on lojaalsuse puhul traditsiooniliselt tegemist käitumusliku rahuloluga - lojaalne käitumine seisneb sama toote kordusostus või sama pakkuja teiste toodete ostmises (Giering 2000: 16), samuti pakkuja või tema toodete edasisoovitamises tulevikus (Grund 1998: 10-11). Empiirilistes uurimustes hinnatakse lojaalsust kliendi sooviga toodet uuesti osta, toodet heale tuttavale soovitada ning toote üldise rahuloluga (Allen 2002: 255).

Pühendumust (*commitment*) defineeritakse viimase etapina suhte protsessis, kus osapoolte rahulolu ja oodatavad kasud on nii kõrged, et osalised lõpetavad teiste võimalike alternatiivide kaalumise (Gutierrez 2005: 93). Samuti osutab pühendumus pakkuja vahetamise kuludele, mis on positiivseks põhjuseks, et jätkata suhet olemasoleva pakkujaga (Chenet *et al.* 2000: 472). Pühendumus on laiem mõiste kui lojaalsus, hõlmates nii lojaalset käitumist kui emotsionaalset sidet pakkujaga (Giering 2000: 19, Malai *et al.* 2005: 11). Mittepühendunud kliendid võivad jätkata sama pakkuja toodete ostmist ehk jääda ettevõttele lojaalseks, seega pikaajaline kliendisuhe ei eelda alati kliendi pühendumust (Strobacka *et al.* 1994: 28). Klientide emotsionaalse seotuse all peetakse silmas psühholoogilist pakkuja väljavahetamise barjääri, mis põhineb pakkuja atraktiivsuse tajumisel ja sisemisel soovil (Dittrich 2000: 86, Giering 2000: 19). Gutierrez kirjeldab pühendumuse emotsionaalset dimensiooni partnerite sooviga jätkata suhet ka tulevikus ning üldise positiivse tunnustusena (Gutierrez 2005: 99). Pühendumust mõjutavad pakkuja olulisus kliendile, pakkuja toote olulisus võrreldes teiste pakkujatega, pakkuja vahetamise kulud, kliendi kasude kasv või kulude vähenemine tulevikus jne. (Günter *et al.* 2003: 96 -97).

Antud töös käsitletakse lojaalsust nii käitumusliku kui emotsionaalse lojaalsuse kontekstis - mõiste lojaalsus sisaldab endas nii traditsioonilist lojaalsuse käsitlust kui pühendumuse dimensioone.

Teoreetilised lähenemised rahulolu ja lojaalsuse vaheliste seoste selgitamiseks

Huvi klientide lojaalsuse kontseptsiooni vastu viib rahulolu ja lojaalsuse vaheliste seoste uurimiseni. Teoorias tõlgendatakse lojaalsuse tegureid nii käitumisteaduslikult kui majanduslikult. Käitumisteaduslik lojaalsuse tunnuste selgitamine põhineb psühholoogilisel ning sotsiaalpsühholoogilisel lähenemisel, lojaalsuse kontseptsiooni majandusteadusliku käsitlemise aluseks on aga Hirschmanni ning tehingukulude teooria.

Psühholoogilist käsitlust lojaalsuse tegurite selgitamisel kirjeldavad kognitiivse dissonantsi, õppimis- ja riskiteooria. Festingeri 1957. aastal loodud kognitiivse dissonantsi teooria põhjal kujuneb seos rahulolu ja lojaalsuse vahel selle tulemusel, et rahulolev klient on psüühilises tasakaalus ning et pikaajaliselt seda tasakaalu säilitada,

käitub ta kognitiivse dissonantsi vältimiseks lojaalselt. Õppimisteooria lähtub aga eeldusest, et varasematel kogemustel on isiku käitumisele tulevikus oluline mõju ning kui klient on tootega rahul, siis varasem rahulolu suurendab tõenäosust, et klient toodet ka tulevikus uuesti ostab. Baueri 1960. aasta riskiteooria järgi püüab klient subjektiivselt tajutud osturiski lojaalse ostukäitumise abil võimalikult madalal hoida (Simon *et al.* 1998: 46-47; Giering 2000: 101; Homburg 2003: 36-44; Dittrich 2000: 19, 21-25).

Sotsiaalsühholoogiline rahulolu ja lojaalsuse seoste selgitamine põhineb Thibaut ja Kelley 1959. aasta võrdlusastme mudelil ning Rusbulti 1980. aasta investeeringute mudelil. Thibaut ja Kelley mudeli alusel on igal kliendil valida käitumisalternatiivide vahel. Iga alternatiiv on seotud teatud kasude või kuludega. Suhte atraktiivsuse mõõtmiseks kasutatakse võrdlusnivood ehk varasemaid positiivseid ja negatiivseid kogemusi ning ärisuhe on atraktiivne siis, kui alternatiivide kasude ja kulude suhe on suurem kui võrdlusnivoo (Dittrich 2000: 26, Bartikowski 2002: 26). Rusbulti investeeringute mudeli põhjal ei sõltu kliendi pühendumus vaid rahulolu määra ja kasutatavatest alternatiividest, vaid rolli mängib ka see, millised investeeringuid on suhtesse juba tehtud. Tugev pühendumus eksisteerib seega suure rahulolu, suurte investeeringute ja puuduvate või mitteatraktiivsete alternatiivide korral (Dittrich 2000: 27).

Majanduslikud lähenemised klientide rahulolu ja lojaalsuse vaheliste seoste selgitamiseks põhinevad Hirschmanni ning tehingukulude teorial. Hirschmann uuris 1970. aastatel kolme käitumisviisi – organisatsiooni liikmete lahkumist, kaebuse esitamist ja lojaalsust. Kui pakkuja või tema toote kvaliteet ei vasta kliendi ootustele, on kliendil Hirschmanni teooria kohaselt kaks võimalust, kuidas sellele reageerida – ta esitab kaebuse või lahkub antud pakkuja juurest (Rusbult *et al.* 1988: 601; Dittrich 2000: 28-29, Helm 2000: 49, 79; Günter *et al.* 2003: 96-97). Ettevõttele on kõige soodsam, kui rahulolematu klient esitab oma kaebuse, sest sellega antakse ettevõttele võimalus rahulolematuse põhjuse tuvastamiseks, kõrvaldamiseks ja eduka kaebuse juhtimise korral rahulolematu kliendi rahulolevaks muutmiseks. Kliendi lahkumise peamisteks põhjusteks on puudujäägid teenuse osutamisel, rahulolematuse hinnapoliitikaga, teenindajate ebaviisakas või osavõtmatu käitumine ja muud

ebameeldivused nagu pikad ooteajad jms. (Dreyer *et al.* 1998: 28-29). Tehingukulude teooria lähtub asjaolust, et turuosalised on suuremal või vähemal määral toote suhtes ebakindlad, kuid partneri vahetamine on seotud mitmete kuludega nagu investeringute kulud (asukoht, kapital ja personal) ja muude vahetamise kuludega nagu otsesed vahetamise kulud (Dittrich 2000: 30–32).

Rahulolu ja lojaalsuse vahelised seosed empiiriliste uurimuste alusel

Arvukad empiirilised tööd erinevates turundusvaldkondades näitavad tugevat positiivset seost kliendi rahulolu ja lojaalsuse vahel. Rahvuslike rahulolu-uuringute, näiteks Rootsi ja Saksa kliendibaromeetri andmete põhjal on seose tugevus rahulolu ja lojaalsuse vahel erinevates valdkondades väga erinev. Mida tugevam on konkurents valdkonnas, seda enam on lojaalsus mõjutatud klientide ootustest; kõige nõrgem on rahulolu ja lojaalsuse vaheline seos monopolidega valdkondades (Hinterhuber *et al.* 2002: 14 -15).

Rahulolu ja lojaalsuse vahelised seosed sõltuvad empiiriliste uurimuste põhjal viiest peamisest tegurist - ärisuhte, kliendi, toote, pakkuja ja turu tunnustest (Giering 2000: 102). Rahulolu ja lojaalsuse vahelised seosed erinevates teoreetilistes käsitlustes (Dittrich 2000: 35) ning empiirilistes uuringutes (Giering 2000: 101-153) on autori poolt kokku võetud tabelis 1.

Giering käsitleb ärisuhte tunnustena pakkuja usaldamist, vastastikust infovahetust, koostööd, pakkuja paindlikkust ja ärisuhte kestvust. Mida tugevam on kliendi ja pakkuja vaheline ärisuhe, seda suurem on kliendi lojaalsus (Giering 2000: 105-113). Klienti iseloomustab vahelduse otsimine, seotus pakkujaga ja sotsiaalne mõjutatavus – mida rohkem on klient sotsiaalselt mõjutatav ja mida suurem on vahelduse otsimise soov, seda vähem viib klientide rahulolu lojaalse käitumiseni (*Ibid.*: 114-133). Toote tunnused nagu toote olulisus ja keerukus mõjutavad rahulolu ja lojaalsuse vahelisi seoseid järgmiselt - mida olulisem on toode, seda suurem on rahulolu muutuste mõju lojaalsusele, kõrge toote keerukuse mõju rahulolule ja lojaalsusele on võrreldes toote olulisuse mõjudega oluliselt väiksem (*Ibid.*: 133-138).

Tabel 1. Lojaalsuse tegurid teoreetilistes ja empiirilistes lähenemistes

Lojaalsuse tegurid	Käitumisteaduslik lähenemine					Majandus- teaduslik lähenemine		Empiiriline lähenemine	
	psühholoogiline			sotsiaal- psühho- loogiline		Hirschmanni teooria	tehingu- kulude teooria	tegurite selgitus	
	riski- teooria	kognitiivse dissonantsi teooria	õppimis- teooria	Thibaut- Kelley mudel	Rusbult mudel				
ootused						+		+	pakkuja tunnused
kogemused	+	+	+	+	+	+		+	ärisuhte tunnused
rahulolu		+	+	+	+	+		+	ärisuhte tunnused
alternatiivid				+	+	+	+	+	kliendi tunnused
vahetamise kulud					+	+	+	+	toote tunnused, kliendi tunnused
risk	+	+					+	+	toote ja turu tunnused

Allikas: autori üldistused Dittrich 2000: 35, Giering 2000: 101-153 alusel.

Pakkuja hea maine ning kliendile lisakasu pakkumine suurendavad klientide lojaalsust (Giering 2000: 139-144). Tehnoloogia kõrge dünaamika ühe turu tunnusena muudab kliendid pigem enda pakkujale lojaalseks, samuti pöördub oma pakkujaga rahulolev klient alternatiivsete pakkujate vahel valimise võimaluse korral tagasi enda pakkuja juurde (*Ibid.*: 144 – 153).

Lojaalsuse ja ettevõtte äriedu vahelised seosed

Rahulolu ja lojaalsuse vaheliste seoste uurimise kõrval on viimastel aastatel suurema tähelepanu all klientide rahulolu ning ettevõtte edu vaheliste seoste temaatika. 90. aastate algusest on eeldatud, et klientide rahulolu viib suurema kasumi saavutamiseni - ettevõtte, kellel on rohkem rahulolevaid kliente, on edukamad ja teenivad suuremat kasumit (Allen 2002: 244). Kui varem usaldasid ettevõtjad oma intuiitiivset tunnet, et kõrgem klientide rahulolu tõstab ettevõtte äriedu, siis tänasel päeval on paljud ettevõtteid viinud sisse klientide rahulolu mõõtmise programmid (Homburg *et al.* 2005b: 84). Grönroosi, Storbacka ja Strandviku põhjal baseerub eeldus, et klientide rahulolu viib ettevõtte kasumlikkuseni ideel, et pakutava teenuse kvaliteedi parandamisel klientide

rahulolu suureneb. Rahulolevad kliendid loovad pakkujaga tugeva ja pikaajalise suhte; klientide lojaalsuse tulemuseks on ettevõtte stabiilne käive ja kasumlikkuse kasv (Storbacka *et al.* 1994: 23).

Rahulolu ja lojaalsuse vahelisi seoseid ettevõtte äriedu saavutamisel uurivad 90. aastate keskpaigast alates läbi viidavad rahvuslikud kliendibaromeetrid (Giering 2000: 19, 22-25). Rahvuslike baromeetrite tulemused näitavad, et kliendisuhete kvaliteet mõjutab olulisel määral ettevõtte konkurentsivõimet. Andersoni, Fornelli, Lehmanni 1994. a. Rootsi kliendirahulolu baromeetri tulemused kinnitavad rahulolu tähendust ettevõtte pikaajalise edu saavutamisel ja selle olulisust ettevõtte strateegilise juhtimise tegurina (Anderson *et al.* 1994: 55-56; 63). Rahulolu ja lojaalsuse seost kasumile ja kasvule uurisid Rootsi kliendirahulolu baromeetri andmete põhjal ka Edvardsson, Johnson, Gustafsson ja Strandvik ning näitasid uurimuse tulemusena, et kõrgem rahulolu viib paremate finantsnäitajateni (Edvardsson *et al.* 2000: 924). Anderson, Fornell ja Mazvancheryl uurisid Ameerika kliendibaromeetri andmetele tuginedes klientide rahulolu ja osanike väärtuse vahelisi seoseid ning tõestasid empiiriliselt, et firmad, kes saavutavad suurema klientide rahulolu, loovad ka osanikele suuremat väärtust (Anderson *et al.* 2004: 181).

Hinterhuber ja Matzler eristavad kliendi rahulolu ja lojaalsuse mõju analüüsimisel ettevõtte edule kolme eesmärgi: kindlustunne, kasv ja kasum (Hinterhuber *et al.* 2004: 76). Bruhn ja Murmann liigitavad ettevõtte tuntust ja mainet parandavad kasud, mida rahulolevate ja lojaalsete klientide abil saavutatakse, psühholoogilisteks ning ettevõtte käivet, turuosa ja produktiivsust tõstvad kasud majanduslikeks kasudeks (Bruhn *et al.* 1998: 38). Kokkuvõtlikult on klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise peamised põhjused esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise eesmärgid

Klientide rahulolu ja tajutud kvaliteedi hindamise kasud		Ettevõtte väärtuse tegurid
Majanduslik kasu	kindlustunne	stabiilne kliendibaas
	kasv	suuremad ostukogused
	kasum	kõrgemad hinnad
Psühholoogiline kasu	ettevõtte tuntus	positiivne kommunikatsioon
	ettevõtte maine	positiivne maine

Allikas: autori üldistused Anderson *et al.* 1994: 55-56, Bruhn *et al.* 1998: 38, Dreyer *et al.* 1998: 29, Hinterhuber *et al.* 2004: 76-78 alusel.

Rahulolevad kliendid on lojaalsed ettevõttele või selle teatud toodetele. Hinterhuber ja Matzler selgitavad, et kindlustunde kui ühe rahulolu mõõtmise eesmärgi all peetakse silmas lojaalsuse mõju, et pikaajaline lepinguline või kliendisuhe säilib. Näiteks kasvab ärisuhte jooksul partnerite vastastikune tolerantants ning püsiklient jääb reeglina pakkuja truuks ka siis, kui talle juhuslikult ühel korral mitterahuldavat toodet pakutakse. Kindlustunnet suurendavad ka erinevate riskide nagu tooteinnovatsiooni ja investeringute riski vähenemine, kuna lojaalsete klientide vajadusi teatakse paremini (Hinterhuber *et al.* 2004: 76).

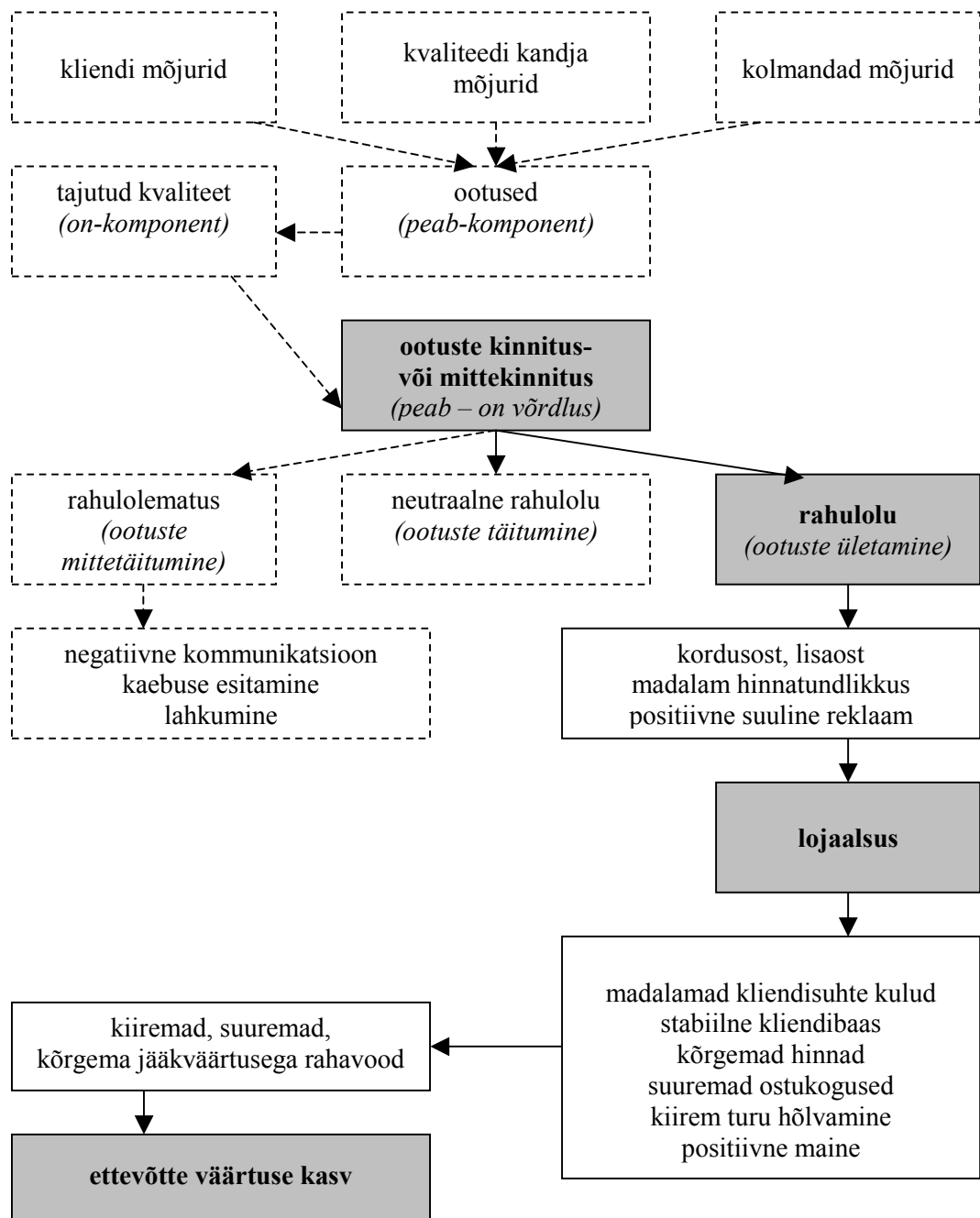
Kasv teise lojaalsuse mõju uurimise eesmärgina viitab sellele, et intensiivsem kliendikontakt viib klientide ostusageduse ja ristostude kasvuni ning lojaalsete klientide kordusostud kindlustavad ettevõttele püsiva käibe (Fischer *et al.* 2001: 1161). Mitmed uurimused on näidanud, et lojaalsete klientide eest hoolitsemine moodustab vaid 15-20% kuludest, mis kulaks uute klientide võitmiseks (Dreyer *et al.* 1998: 28). Samas ei tulene ettevõtte kasv ainuüksi olemasolevate klientide eest hoolitsemisest ja nende ostude suurenemisest, vaid ka lojaalsete klientide baasi suurendamisest. Rahulolevad kliendid teevad ettevõttele tasuta reklaami, rääkides oma positiivsetest kogemustest sõpradele ja tuttavatele – sellel on positiivne mõju uute klientide leidmisel ning ettevõtte maine tõstmisel (Anderson *et al.* 1994: 55).

Kolmanda eesmärgina kliendi rahulolu ja lojaalsuse ning ettevõtte edu vaheliste seoste selgitamiseks käsitletakse kasumit. Arvukad uurimused näitavad positiivset efekti

kliendi lojaalsuse ja ettevõtte kasumi vahel – kasum kliendi kohta ärisuhte jooksul kasvab ning rahulolevaid kliente iseloomustab madalam hinnatundlikkus – nad näitavad suuremat valmisolekut parema toote eest rohkem maksta ja neil on väiksem valmisolek hindade muutumisel konkurentide juurde üle minna (Anderson *et al.* 1994: 55, Hinterhuber *et al.* 2004: 76-78; Fischer *et al.* 2001: 1162 –1163; Dreyer *et al.* 1998: 29).

Eelpool nimetatud kindlustunde, kasvu ja kasumi tegureid – kordus- ja lisaost, madalam hinnatundlikkus ning positiivne suuline reklaam - käsitletakse kirjanduses kliendi rahulolu esmaste tulemustena. Joonisel 3 on esitatud Bartikowski (2002: 10), Hinterhuber, Handlbauer ja Matzleri (1997: 15) ning Homburgi (2003: 181-182) lähenemiste alusel esmaste rahulolu tulemuste seosed rahulolule eelnenud etappide (tajutud kvaliteedi ja ootuste võrdlus) ning järgmiste etappidega (lojaalsus ja ettevõtte äriedu).

Klientide kordusostude suurenemine alandab uute klientide võitmise ja kliendisuhete hoidmise kulusid ning viib stabiilsema kliendibaasini. See soodustab aga ettevõtte väärtuse kasvu tänu suuremate, kiiremate ja kõrgema jääkväärtusega rahavoogude saavutamisele, kuna lojaalsed kliendid võtavad uued tooted või teenused kiiremini vastu ja püsiklientide käive kogukäibes suureneb - seega kliendibaasi ulatus, tugevus ja kvaliteet paranevad (Hinterhuber *et al.* 2002: 9-10). Ristostud suurendavad sama kliendi ostukoguseid antud pakkuja juures, mis tähendab kliendi käibe kasvu ning madalamate suhte loomise ja hoidmise kulude juures kiiremat turu hõlvamist - ettevõtte äriedu saavutamisel tähendab see seda, et ristostud viivad suuremate ja kiiremate rahavoogudeni (Hinterhuber *et al.* 2002: 11 -12).



Joonis 3. Rahulolu ja ettevõtte väärtuse vahelised seosed (Bartikowski 2002: 10; Hinterhuber *et al.* 1997: 15, Homburg 2003: 181 -182, autori täiendused).

Klientide madalam hinnatundlikkus võimaldab ettevõttel olla hinnapoliitika osas paindlikum. Näiteks PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) projekti [mille raames koguti infot mitmesajast Ameerika ettevõttest, eesmärgiga vastata küsimusele, milline strateegia, millistel tingimused, milliste tulemusteni viib (Buzzel 1981: 45)] empiirilised

analüüsid näitavad, et kõrgema suhtelise kvaliteediga ettevõtte tooted võivad olla kõrgema suhtelise hinnaga. Ettevõtte väärtuse mõjutegurite osas tähendab see seda, et väiksem hinnatundlikkus viib suuremate rahavoogudeni. Positiivne suuline kommunikatsioon viib suuremate ja kiiremate rahavoogudeni ning ettevõtte kõrgema väärtuseni (Hinterhuber *et al.* 2002: 12–13, Homburg 2003: 181-182).

1.2. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise meetodite klassifitseerimine

1.2.1. Sündmustele suunatud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmiseks

Nagu töö eelnevas peatükis selgus, on klientide rahulolu ja hea teeninduse kvaliteedi saavutamine ettevõttele väga olulised eesmärgid. Käesolevas peatükis keskendutakse küsimusele, kuidas hinnata ettevõtte teeninduse kvaliteeti ning klientide rahulolu ettevõttega.

Erialases kirjanduses liigitatakse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise meetodid objektiivseteks ning subjektiivseteks. Objektiivsed meetodid on mitmed turunäitajad nagu käive, turuosa, kordusostu määr, kliendi tagasivõitmise ja lahkumise määr. Subjektiivsed meetodid, mis liigitatakse sündmustele ning tunnustele orienteeritud meetoditeks, hõlmavad aga subjektiivselt kogutud kliendi rahulolu tegureid, näiteks klientide ootuseid, rahulolu kaebuste käsitlemisega, hinnanguid kogetud teenindusele jne. (Simon *et al.* 1998: 47; Günter *et al.* 2003: 250; Dreyer *et al.* 1998: 71, Bruhn *et al.* 1998: 13 –23).

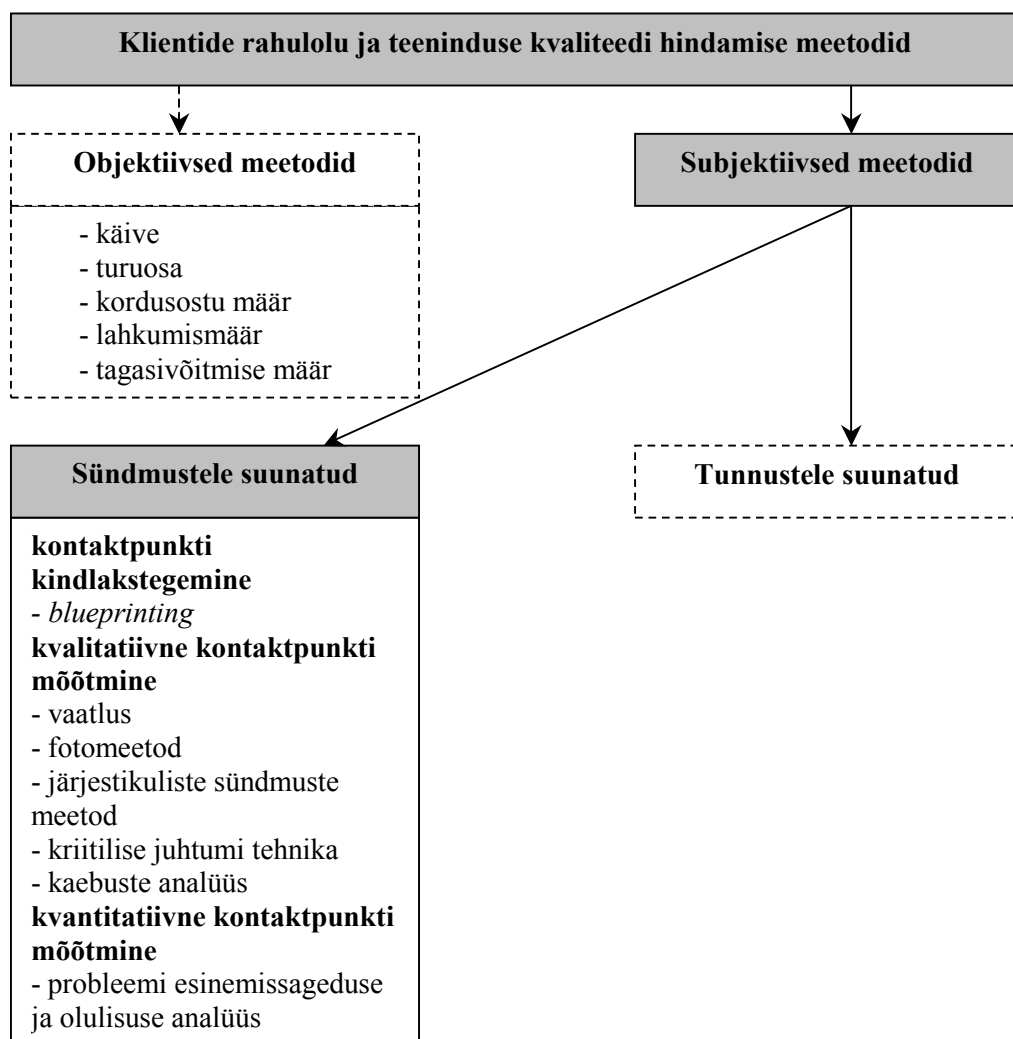
Sündmustele orienteeritud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks baseeruvad kontaktpunkti analüüsil, mille põhjal tekib klientide rahulolu pakutava toote või teenusega selle tarbimise ajal kogetud elamuse tajumisel ja salvestamisel (Helm 2000: 52, Günter *et al.* 2003: 250, Dreyer *et al.* 1998: 72). Kontakti analüüs on nii klientide rahulolu kui teeninduse kvaliteedi mõõtmise instrument, mille eesmärgiks on kliendi ja teeninduspersonali vahelise kontakti väljaselgitamine, defineerides eelkõige sellised klientide ja teenindajate vahelised kokkupuuted, mis

tekitavad kliendis eriti suurt rahulolu või rahulolematust (Helm 2000: 52, Günter *et al.* 2003: 250, Dreyer *et al.* 1998: 71 -73, Simon *et al.* 1998: 47).

Kontaktpunkti analüüs ei baseeru üksikul mõõtmismeetodil, vaid koosneb kolme meetodi kombinatsioonist. Üheks meetodiks on kontaktpunkti kindlakstegemine, mille määratlemise instrumendiks on *blueprinting* (järgnevalt kasutatakse töös terminit *blueprinting*, kuna sobiv eestikeelne vaste meetodile puudub). Teine meetod on kvalitatiivne kontaktpunkti mõõtmine, mille käigus tehakse tavaline kliendikogemus kindlaks jälgimise, fotomeetodi või järjestikuliste sündmuste meetodiga ning kriitiline kliendielamus kliendi tagasiside analüüsi ja kriitilise juhtumi tehnika abil. Kolmandaks meetodiks kontaktpunkti analüüsimisel on kvantitatiivne kontaktpunkti mõõtmine probleemi esinemissageduse ja olulisuse analüüsi põhjal (Dreyer *et al.* 1998: 76-77). Sündmustele suunatud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks on esitatud joonisel 4.

Blueprinting visualiseerib graafikul teenindusprotsessi üksikud, kliendile vahetult nähtavad etapid süstemaatilisse järjestusse: kontaktid teenuse osutamise eel, ajal ja pärast (Dreyer *et al.* 1998: 77). Grönroosi kirjelduse alusel registreeritakse teenuse *blueprinting* mudeli käigus kõik konkreetse teenuse osutamise etapid ja teenuse ootustele või ettevõtte teenindusstandardile mittevastavuse punktid, mis võimaldab analüüsida, kuidas muutused ressursside kasutamisel mõjutavad teeninduse protsessi ja selle tulemust (Grönroos 1990: 219). *Blueprintingul* on klientide rahulolu ja teenuse kvaliteedi mõõtmisel oluline tähendus, kuna see on baasiks järgnevate kliendikontaktide analüüsimisel (Dreyer *et al.* 1998: 78).

Fotomeetodi näol on tegemist kliendikontakti elamuse fikseerimise meetodiga, mille korral palutakse kliendil pildistada eriti positiivset või negatiivset teeninduskontakti ja selgitada selle pildi tegemise põhjuseid. Meetodi eelistena tuuakse välja, et fotode abil saab teha kindlaks reaalsed teeninduskeskkonda mõjutavad elemendid. Meetodi puudusena jääb aga personaalne kliendikontakt teenindaja ja kliendi vahel fikseerimata. Samuti on meetodi praktikas rakendamine keeruline, kuna nii äri-eetika kui juriidilistel põhjustel ei ole võimalik teeninduskeskkonnas kliendikontakte fotografeerida (Dreyer *et al.* 1998: 95).



Joonis 4. Sündmustele suunatud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks (Dreyer *et al.* 1998: 73).

Järjestikuliste sündmuste meetod lähtub reast teineteisele järgnevatest sündmustest ja kontaktidest, millest teenindusprotsess koosneb ning mis põhjustavad rahulolu või rahulolematust. Meetodi näol on tegemist *blueprintingu* modifikatsiooniga, kus ei analüüsita ainult ühte tehingut, vaid suuremat hulka ettevõtte ja kliendi vahelisi kontakte. Klientide uuringud baseeruvad avatud struktureeritud küsimustel ning teenindusprotsessi paremaks visualiseerimiseks kasutatakse ka sümboleid ja fotosid. Selle meetodi eeliseks on täieliku ja konkreetse informatsiooni kogumine kliendi kogemusest erinevates teenindusprotsessi faasides, mis võimaldab teeninduse kvaliteedi kitsaskohtade struktuursete põhjuste avastamist. Meetodi puudusteks on asjaolu, et

kliendid ei suuda alati kogetud teenindusprotsessi täielikult meenutada (Dreyer *et al.* 1998: 92-93, Günter *et al.* 2003: 250, Bruhn *et al.* 1998: 22).

Vaatlus. Ettevõtte ja klientide kohtumist teenindusprotsessis kirjeldatakse “tõe hetkega” (*momenth of truth*), mille juhtimine on teeninduse konkurentsivõimelise tähelepanu all. Tõe hetke ajal pakutakse klientidele väärtust, mis peab vastama kliendi ootustele (Grönroos 1990: 257). Situatsioonide jälgimisega kontaktpunktide juures ehk teeninduse tõe hetkedel tehakse kindlaks võimalikud puudused teeninduse protsessis ning nende mõju klientidele. Passiivse vaatluse käigus kirjutatakse tähelepanekud üles protsessi sekkumata, aktiivse jälgimise korral on tegemist spetsiaalselt väljakoolitatud ostlejaga (*mystery shopper*), kes kaardistab teenindusprotsessi käigus teeninduse erinevad osad, simuleerides reaalses teenindus- või ostuolukorda (Dreyer *et al.* 1998: 90-92).

Vaatlus (ka ostumüsteerium, *mystery shopping*, testost, kontrollost, ostlus) on oluline klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise meetod, kuna teenindaja ja kliendi kogemused ühest ja samast teeninduskogemusest on sageli erinevad. Ostumüsteeriumiga kaardistatakse nii teenindus- kui müügiolukused, mis annavad ettevõttele vastused, mida ja kuidas teenindajad teenindusprotsessis teevad ning millised on ettevõtte teeninduse tugevad küljed ja kohad, mida oleks võimalik parandada. Ostluse puudustena võib nimetada suuri kulusid, kuna reeglina tuleb situatsioonide kaardistamiseks ning kvalitatiivsete andmete analüüsiks kasutada spetsialiseerunud organisatsiooni (nõ. kolmanda osapoole) abi.

Kriitilise juhtumi tehnika (*Critical Incident Technique*). See meetod kvalitatiivseks kontaktpunkti mõõtmiseks töötati välja 50. aastatel Flanagani poolt USA õhujõudude uurimuse raames, laiemalt võeti see kasutusele kõigepealt tööpühholoogias (Flanagan *et al.* 1955: 96) ning 1980. aastatel ka turunduses. Kriitilise juhtumi tehnika uurib üksiku sündmuse tähendust rahulolu kujunemisele - meetodiga tehakse kindlaks sündmused, mis viisid positiivsete või negatiivsete kogemusteni. Negatiivsete sündmuste korral jäävad ootused ettevõtte tulemuste osas täitmata, positiivsed sündmused peegeldavad aga klientide ootusi, mida on ületatud. Positiivsete ja negatiivsete kogemuste arvu suhe võimaldab teha järeldusi, kas antud sündmuse

tulemuseks on pigem klientide rahulolu või rahulolematus (Bartikowski 2002: 16; Günter *et al.* 2003: 250).

Kriitilise juhtumi tehnika eeliseks on rahulolu väljenduse ja saadud info konkreetsus ning kvaliteeti mõjutavate tegurite uurimine. Meetodi puudusteks on vaid mõnede kaebuste situatsioonide kirjeldamine ning suhteliselt kõrged andmete kogumise ja tõlgendamise kulud (Gremmler 2004: 66-67, Hinterhuber *et al.* 2004: 271-273, Bruhn *et al.* 1998: 20, Dreyer *et al.* 1998: 95 –97). Mudelit kritiseeritakse ka selle usaldusväärsuse ja valiidsuse probleemide tõttu, mis võivad esile kerkida tulemuste tõlgendamise ja kategoriseerimise võimaluste mitmekülsuse tõttu (Bell *et al.* 1997: 409).

Klientide tagasiside analüüs on kriitiliste juhtumite tehnika kõrval teiseks kvalitatiivseks kontaktpunkti mõõtmise meetodiks. Üldjuhul peetakse klientide tagasiside analüüsi teeninduse kvaliteedi hindamisel sündmusele orienteeritud meetodiks, Homburg *et al.* (2005a) ja Bruhn *et al.* (1998) näevad aga kaebuste analüüsi kliendirahulolu mõõtmise instrumendina, mis on tunnustele suunatud. Klientide esitatud kaebuste analüüs on ainult ettevõtte nõrkade külgede avastamisele suunatud vahend. Kaebuste analüüsi eesmärgiks on hinnata kaebuste põhjuste struktuuri, kritiseeritava puuduse liiki, kaebuse esitamise viisi ja teha kindlaks, millises teeninduse etapis rahulolematus tekkis. Kliendi pretensioonile reageerimise järel on oluline välja selgitada, kui rahul on klient kaebuse käsitlemisega (Bruhn *et al.* 1998: 22).

Seda, kui oluline on efektiivne kaebuste juhtimine, näitavad Homburgi ja Fürsti uuringu tulemused – kliendi lojaalsus kaebuse järel sõltub sellest, kui rahul on klient kaebuse käsitlemisega ning on oluliselt vähem mõjutatud üldisest kliendi rahulolust. Praktikas tähendab see seda, et ebarahuldava kaebuse käsitlemise korral on ettevõttel suur risk kaotada ka need kliendid, kes olid eelnevalt ettevõttega rahul (Homburg *et al.* 2005a: 108). Klientide tagasiside analüüsi eeliseks on probleemi aktuaalsus ja suhteline kulu-eelis. Meetodi nõrkadeks külgedeks on aga meetodi valiidsuse ja usaldusväärsuse küsitavus (Bruhn *et al.* 1998: 22).

Probleemi esinemissageduse ja olulisuse analüüs on kvantitatiivne kontaktpunkti mõõtmise viis, mille raames küsitakse klientidelt nimekirja alusel probleemi esinemise sagedust, kogetud probleemi ulatust, kliendi poolt järgnenud või planeeritavat

reaktsiooni ning kui oluline see probleem kliendi jaoks on (Dreyer *et al.* 1998: 98-99). Vastavalt esinemissagedusele ja olulisusele eristatakse nelja erinevat probleemide kategooriat. Suuremateks probleemi allikateks on olulist kahju põhjustavad vead, mille esinemissagedus ettevõttes ja olulisus kliendile on kõrged ning regulaarsed vead, mida esineb küll tihti, kuid mis ei ole klientidele määrava tähtsusega. Teisteks probleemide kategooriateks on libastumised ehk vead, mis on klientide jaoks olulised, kuid õnneks esineb neid ettevõttes harva, ning hooletusvead, mida tuleb ettevõttes harva ette ning need ei ole ka klientide jaoks olulised. Meetodi eeliseks on probleemi olulisuse ja tegeliku ulatuse hindamine kvantitatiivselt. Meetodi puuduseks on aga ainuüksi kliendi negatiivsete kogemuste kaardistamine, sest kõrvale jäetakse need tegurid, mis aitavad kaasa klientide lojaalsuse kujunemisele (Dreyer *et al.* 1998: 101-102, Bruhn *et al.* 1998: 22).

Nagu eelnevalt selgus, on igal konkreetsel klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise meetodil oma plussid ja miinused. Need on kokkuvõtlikult esitatud järgnevas võrdlevas tabelis (vt. tabel 3).

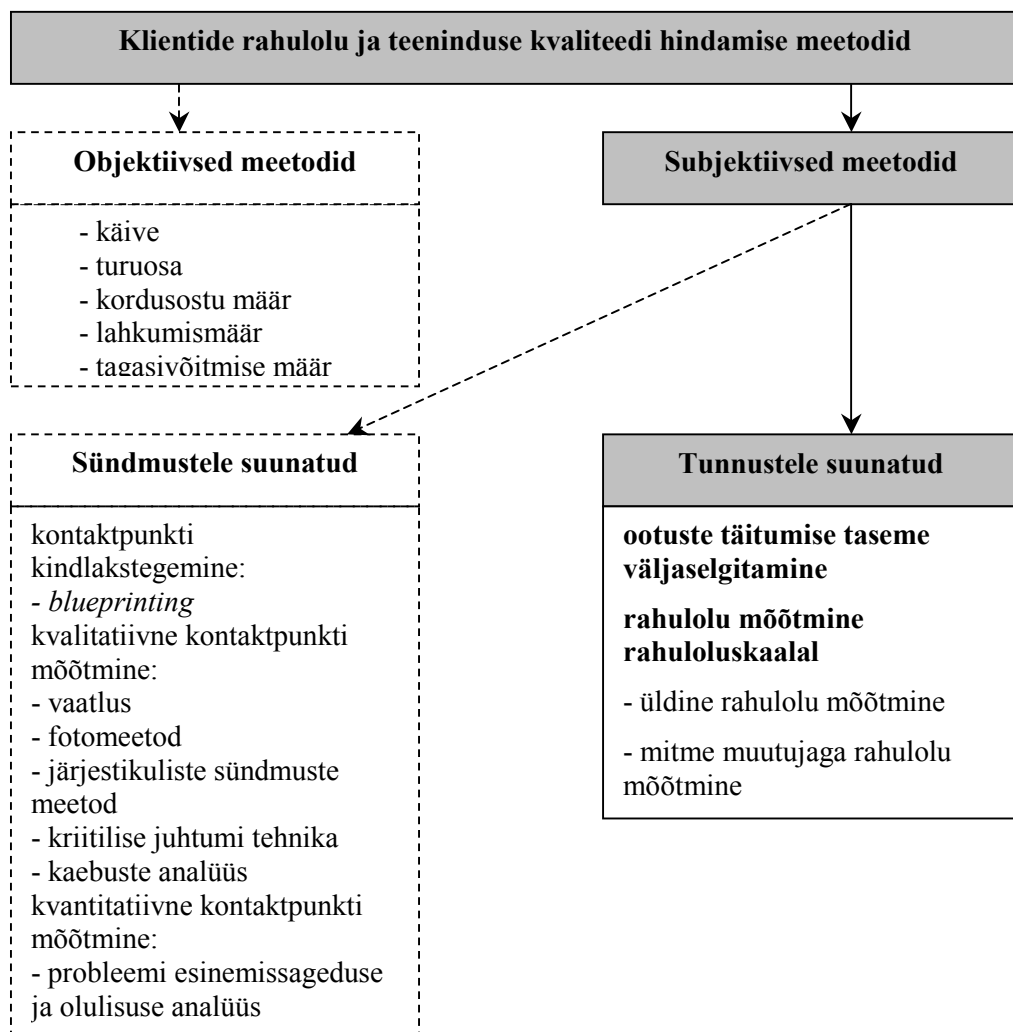
Tabel 3. Sündmustele orienteeritud meetodite võrdlus

Meetod	Hindamisobjekt	Eelised	Puudused
Blueprinting	teenindusprotsessis kliendile vahetult nähtavad etapid ühe teeninduskontakti jooksul	ülevaade üksikute teenindusetappide kvaliteedist	analüüsi objektiks on üksik kliendikontakt
Järjestikuliste sündmuste meetod	teenindusprotsessis kliendile vahetult nähtavad etapid mitme kliendikontakti jooksul	lähtutakse mitmetest kliendikontaktidest, täieliku ja konkreetse info kogumine erinevates teeninduse etappides, mis võimaldab avastada teeninduse kitsaskohtade struktuuralsed põhjused	kliendid ei suuda täielikult kogetud teenindusprotsessi meenutada
Fotomeetod	kliendikontakti elamus	selguvad reaalsed teeninduskeskkonda mõjutavad elemendid	personaalne kontakt teenindaja ja kliendi vahel jääb fikseerimata, meetodi praktikas rakendamine ärietika ja juriidilistel põhjustel keeruline
Vaatlus	teeninduse tõehetke kaardistamine	teeninduse tugevate ja nõrkade külgede avastamine, teenindusstandarditest kinnipidamise ja koolituse efektiivsuse kontrolli võimalus	teenindusprotsessi hindaja ei suuda täielikult kogu teenindusprotsessi meenutada, suured kulud
Kriitilise juhtumi tehnika	eriti positiivse või negatiivse teeninduskogemuse kaardistamine	rahulolu väljenduse konkreetsus, kvaliteeti ja rahulolu mõjutavate tegurite määramine	ei kirjelda kõiki kaebusi, andmete kogumise ja tõlgendamise kulud on suhteliselt kõrged
Kliendi tagasiside analüüs	puuduse liikide väljaselgitamine	selgub kaebuste põhjuste struktuur, kritiseeritava puuduse liik, kaebuse esitamise viis	meetodi valiidsuse ja usaldusväärsuse küsitavus
Probleemi esinemise - olulisuse analüüs	ettevõttes esinevate probleemide kaardistamine	probleemi olulisuse ja tegeliku ulatuse hindamine kvantitatiivselt	ainuüksi kliendi negatiivsete kogemuste kaardistamine

Allikas: autori üldistused Dreyer *et al.* 1998: 77-78, 92-97, 101-102, Bruhn *et al.* 1998: 22, Günter *et al.* 2003: 250, Hinterhuber *et al.* 2004: 271 -273 alusel.

1.2.2. Tunnustele orienteeritud meetodid ja mudelid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmiseks

Praktikas kasutatakse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi uurimiseks enamasti tunnustele orienteeritud meetodeid, mis on kvantitatiivsed ja rakendatakse standardiseeritud küsitlustena (Helm 2000: 52). Tunnustele suunatud meetoditeks on kliendi ootuste täitumise taseme hindamine, rahulolu skaalal klientide rahulolu otsene mõõtmine ning mitme muutujaga rahulolu mõõtmine (vt. joonis 5).



Joonis 5. Tunnustele suunatud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamisel (Dreyer *et al.* 1998: 73).

Klientide ootuste täitumise taseme hindamise meetodi eeliseks on info kogumine situatsioonispetsiifiliste ootuste kohta. Samas võivad kogutud tulemused mõnevõrra

moonutatud olla, kuna ootuste komponente kogutakse tagantjärele ja see võib küsitletavad segadusse ajada. Lisaks tuuakse meetodi puudusena välja kõrged kulud, kuna klientide ootuseid ning tajutud kogemust käsitletakse uuringus eraldi (Scharnbacher *et al.* 2003: 19 -23, 69).

Rahulolu skaalal klientide rahulolu otsene mõõtmine on üheks väga lihtsaks ning praktikas sagedasti rakendatavaks meetodiks klientide rahulolu ning teeninduse kvaliteedi uurimisel. Küsitluse käigus hindavad kliendid kõigepealt, kui oluline mingi toote või teeninduse tegur tema jaoks on, ning seejärel annavad nad hinnangu, kui rahul on nad selle tunnusega konkreetse pakkuja juures (Scharnbacher *et al.* 2003: 70). Teaduslikes uurimustes ja praktikas mõõdetakse teenuse kvaliteedi ja rahulolu tegurite olulisust otseste hinnangute alusel või statistiliselt arvatud skooridena (Gustafsson *et al.* 2004: 136). Olulisuse–rahulolu analüüs annab infot selle kohta, milliseid toote või teeninduse omadusi tuleb pakkujal parandada ning millistesse valdkondadesse peaks ettevõtte ressursse paigutama (Matzler *et al.* 2005: 301; 2003: 114-115). Ettevõtted peavad tähelepanu pöörama teguritele ja valdkondadele, mis on klientidele väga olulised, kuid millega kliendid antud pakkuja juures rahul ei ole (Gustafsson *et al.* 2004: 126). Otsese klientide rahulolu mõõtmise meetodi eelisteks on selle lihtsus ning üksikute tunnuste erinevate kaaludega arvestamine kogurahulolus. Meetodi puuduseks on asjaolu, et kliendid kalduvad kõiki tegureid ühtmoodi olulisteks märkima ning meetodiga kogutav info maht on küsitluskuludega võrreldes suhteliselt väike (Scharnbacher *et al.* 2003: 70).

Mitme muutujaga rahulolu mõõtmine. Mitme muutujaga kliendi rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise tunnuseks on eeldus, et lõppkvaliteet kujuneb mitmete erinevate kvaliteedi tegurite alusel. Mitme muutujaga meetodid on suhtumisele orienteeritud, mille põhjal kliendi hinnang kvaliteedile on suhteliselt püsiv positiivne või negatiivne hoiak, või rahulolule orienteeritud, mille järgi kujuneb rahulolu oodatud ja tegelikult tajutud kogemuse erinevuse alusel (Dreyer *et al.* 1998: 102–103; Simon *et al.* 1998: 150–152).

Tunnustele orienteeritud meetodite plussid ja miinused on kokkuvõtlikult esitatud järgnevas võrdlevas tabelis 4.

Tabel 4. Tulemustele orienteeritud meetodite võrdlus

Meetod	Kriteeriumid	Eelised	Puudused
ootuste täitumise taseme uurimine	situatsiooni-spetsiifilised ootused	situatsiooni-spetsiifiliste ootuste kohta info kogumine	tulemuste võimalik moonutus, sest ootuste komponente kogutakse tagantjärele, meetod on kulukas
otsene rahulolu hindamine	toote olulisuse ja rahulolu hinnang	meetodi lihtsus, üksikute tunnuste erinevate kaaludega arvestamine kogurahulolus	olulisuse hindamine otsese küsimusega, info maht on küsitluskuludega võrreldes suhteliselt väike
mitme muutujaga rahulolu hindamine	hinnang erinevatele rahulolu teguritele	rahulolu kaudne hindamine	suhteliselt kulukas

Allikas: autori üldistused Scharnbacher *et al.* 2003: 19-23, 67-70, Matzler *et al.* 2005: 301, 2003: 114-115, Dreyer *et al.* 1998: 102-106; Simon *et al.* 1998: 150-152; Gustafsson *et al.* 2004: 136 alusel.

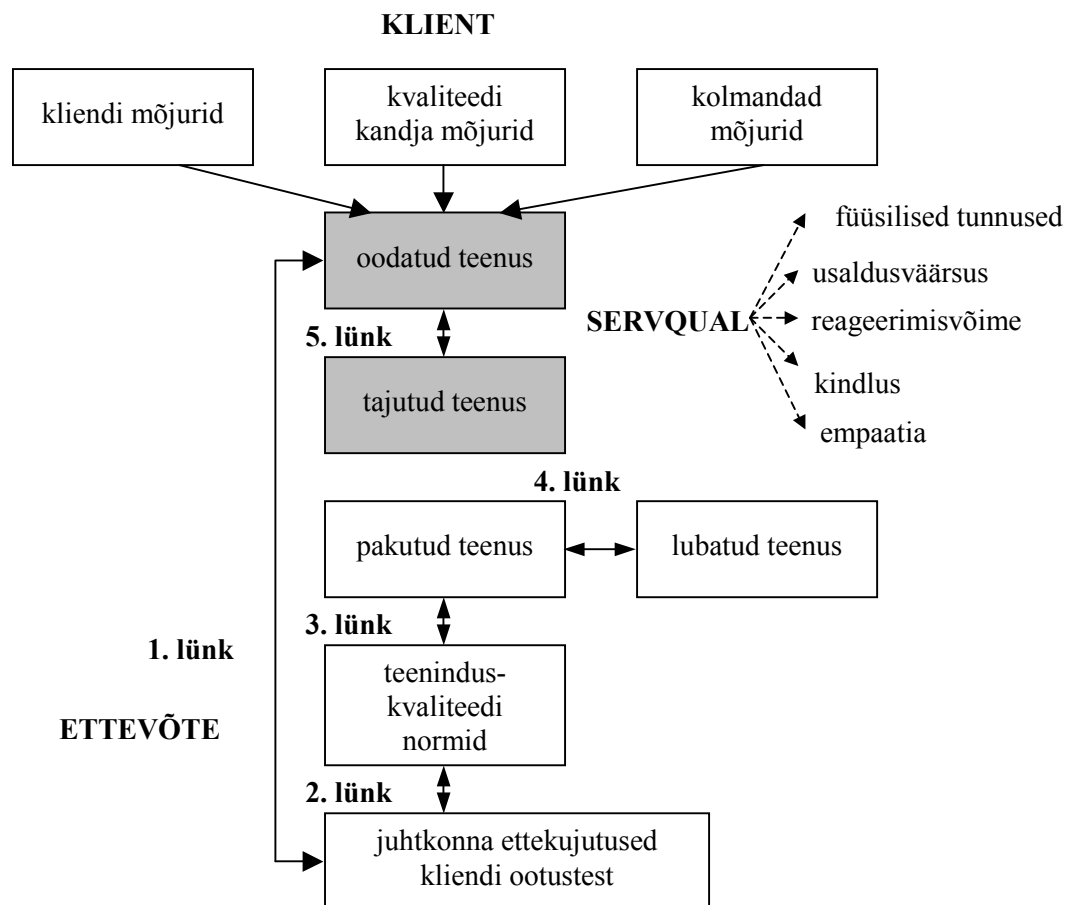
Järgnevalt analüüsitakse rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise mudeleid, mille tegureid mõõdetakse eelnevalt käsitletud meetodite alusel.

Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise mudelid

GAP-mudel. Parasuramani, Zeithamli ja Berry 1985. aastal välja töötatud lünga analüüsi mudel (*Gap Analysis Model*, edaspidi GAP-mudel) põhineb C/D-paradigma eeldusel - teenuse kvaliteeti käsitletakse kogetud teenuse ja ootuse võrdluse tulemusena. GAP-mudeli aluseks on viis võimalikku erinevust selle vahel, mida klient pakkujalt ootas ja kuidas ta tegelikult pakutud teenust tajus: erinevus kliendi ootuste ja juhtkonna eelduste vahel, juhtide eelduste ja teeninduse kvaliteedi spetsifikatsioonide vahel, teenuse kvaliteedi kirjelduse ja tegelikult pakutud teenuse vahel; tegelikult pakutud teenuse ja lubatud teenuse vahel ning erinevus oodatud teenuse ja tegelikult kogetud teenuse vahel (Zeithaml *et al.* 1988: 35-36).

Parasuraman, Zeithaml ja Berry arendasid GAP-mudelist **Servqual** mudeli (Grönroos 1990: 65). Servqual on kunstsõna, mis on kokku pandud sõnadest “service” ja “quality”. Kuigi see kontseptsioon töötati välja eelkõige teenuse kvaliteedi mõõtmiseks,

saab selle metoodika põhjal uurida ka klientide rahulolu, sest klientide rahulolu on teenuse kvaliteedist tugevalt mõjutatud (Dreyer *et al.* 1998: 103, Bruhn *et al.* 1998: 14–23, 28–30, Rosen *et al.* 2003: 8). Parasuraman, Zeithaml ja Berry selgitasid fookusgruppide uuringu põhjal välja kümme teeninduse kvaliteedi tegurit: kontakti saamise lihtsus, usutavus (firma maine, teeninduspersonali tunnused), kindlus (riski ja kahtluste puudumine), usaldusväarsus (teenuse kvaliteedi muutumatus), teenuse füüsiline tõestus, reageerimine (teenindajate valmisolek teenust pakkuda), teenindajate kompetentsus, teenindajate vastutulelikkus, kommunikatsioon, kliendi mõistmine (Berry *et al.* 1985: 45-46; Parasuraman *et al.* 1988: 17). Joonisel 6 on esitatud Parasuraman, Zeithaml ja Berry GAP ja Servquali mudel .



Joonis 6. GAP - Servqual mudel (autori täiendused Zeithaml *et al.* 1988: 36; Parasuraman *et al.* 1988: 23, Berry *et al.* 1988: 37 ning Dreyer *et al.* 1998: 23-26 alusel).

Teeninduse kvaliteedi tegurite rühmitamise tulemusel kaardistab Servquali mudel kahekümne kahe väite põhjal viis teeninduse dimensiooni (Parasuraman *et al.* 1988: 23, Berry *et al.* 1988: 37):

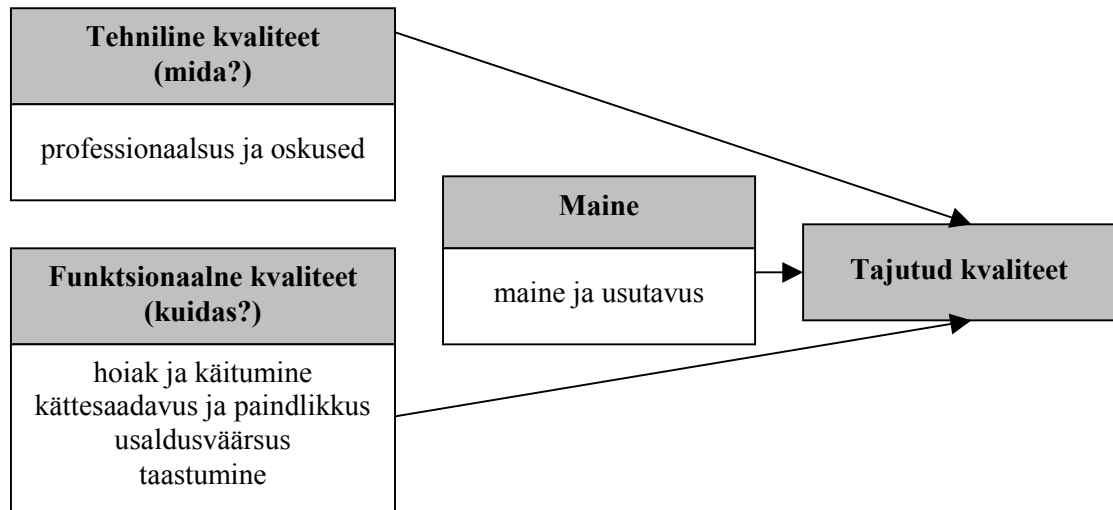
- füüsilised omadused - ettevõtte reaalne ärikeskkond;
- teenuse pakkuja usaldusväärsus – võime pakkuda teenust usaldusväärselt ja täpselt;
- reageerimisvõime – soov kliente aidata ja pakkuda teenust esimesel võimalusel;
- kindlus, mis hõlmab kolme eelnevalt kirjeldatud mudeli tegurit - kompetentsus, vastutulelikkus, kontakti saamise lihtsus;
- empaatiavõime - kommunikatsioon, kliendi mõistmine, usutavus.

Servquali standardiseeritud küsimustikus kasutatakse topeltskaalat - iga omadus on formuleeritud “nii pidi see olema” väitega, millega kaardistatakse klientide üldised ootused ning “nii see on” tüüpi väitega, mille alusel selgub, kuidas kliendid tajutud tulemust antud pakkuja juures hindavad. Väiteid hinnatakse 7-pallisel skaalal, kus 7 palli tähistab hinnangut “täiesti nõus” kuni 1 pall hinnangut “üldse mitte nõus”. Nii selguvad erinevused oodatud ja tegeliku tulemuse vahel (Scharnbacher *et al.* 2003: 67; Bartikowski 2002: 20; Dreyer *et al.* 1998: 102-108).

Kuigi Servqual mudel on väga populaarne ja sagedalt praktikas kasutatav, tuuakse kirjanduses välja mitmeid mudeli puuduseid. Ohuna nähakse “nii peab see olema” kategooria kasutamist, kuna kliendid võivad anda ootustele ebareaalset väärtust. Probleemiks on ka see, et kliendid hindavad ootuse komponente ootuste täitumise komponentidega samaaegselt, mistõttu vastajad võivad segadusse sattuda ja see võib põhjustada tulemuste erinevuse tegelikest hinnangutest (Dreyer *et al.* 1998: 105–106). Mudeli puuduseks on veel selle liiga üldine tase - teenuse pakkujad vajavad paremat ülevaadet teguritest, millest kliendid teenuse pakumise hindamisel lähtuvad (Winsted 2000: 400). Lisaks tuleb Servquali viit teeninduse dimensiooni hinnata igas spetsiifilises teeninduse sektoris eraldi, kuna olulised teeninduse dimensioonid võivad erinevates sektorites erinevad olla (Bell *et al.* 1997: 408).

Grönroosi kvaliteedi mudel. Grönroos käsitleb teenuse kvaliteeti kahedimensioonilisena – mida klient vahetusprotsessi tulemusel saab, näitab tehnilist ehk teenuse osutamise dimensiooni ning kuidas kliendile teenust osutatakse, viitab

protsessi funktsionaalsele kvaliteedile (Grönroos 1984: 38-39, 1990: 33). Lisaks nendele kahele dimensioonile kujundab Grönroosi hinnangul tajutud kvaliteeti ka firma maine, mistõttu pakkuja kogukvaliteet kujuneb tehnilise ja funktsionaalse kvaliteedi ning ettevõtte maine tulemusena (Grönroos 1990: 37–39; 1984: 39-40). Joonisel 7 on esitatud Grönroosi mudeli komponendid (1984: 40, 1990: 66) ja teeninduse kvaliteedi kriteeriumid (Grönroos 1990: 47).



Joonis 7. Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel (autori täiendused Grönroos 1984: 40; 1990: 47, 66 alusel).

Erinevate uuringute tulemuste integreerimise tulemusel toob Grönroos välja järgmised kuus tajutud teeninduse kvaliteedi kriteeriumit (Grönroos 1990: 47):

- professionaalsus ja oskused – klient tajub, et teenuse pakkujal ja tema töötajatel on vajalikud teadmised ja oskused kliendi küsimuste professionaalseks lahendamiseks;
- hoiak ja käitumine – kliendid tunnevad, et teenindajad keskenduvad nendele ja on huvitatud nende soovi täitmisest sõbralikult ja spontaanselt;
- kättesaadavus ja paindlikkus – kliendid tajuvad, et teenuse pakkuja, tema asukoht, teenuse osutamise aeg ja teenindajad on planeeritud ja tegutsevad nii, et teenust on kerge tarbida ning ollakse valmis paindlikult kliendi soovidele vastu tulema;
- usaldusväarsus – kliendid teavad, et nad võivad teenuse pakkujale kindlad olla - lubadused täidetakse ja teenust osutatakse kliendi huvisid esikohale seades;
- taastumine – klient teab, et kui juhtub midagi ootamatut, siis teenuse pakkuja teeb koheselt kõik endast oleneva, et olukorda kontrollida ja leida uus sobiv lahendus;

- maine ja usutavus – kliendid usuvad, et teenuse pakkuja tegevusi võib usaldada ning teenuse kvaliteet on oma hinda väärt.

Tunnustele orienteeritud meetodite ja mudelite plussid ja miinused on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 5.

Tabel 5. Tulemustele orienteeritud mudelite võrdlus

Mudel	Kriteeriumid	Eelised	Puudused
Servqual	ärikeskkond (4 tegurit) usaldusväarsus (5 teg.) reageerimine (4 tegurit) kompetentsus (4 tegurit) empaatia (5 tegurit)	lihtsalt rakendatav meetod	kliendid võivad anda ootustele ebareaalset väärtust, kliendid võivad sattuda segadusse, kuna hindavad ootuse komponente ootuste täitumise komponentidega samaaegselt
GAP	oodatud teenus, tajutud teenus, lubatud teenus, osutatud teenus, teeninduse normid, juhtkonna eeldused klientide ootustest	selguvad teenuse osutamise kitsaskohad	kliendi ootuste ja tegelikult tajutud teenuse erinevuse põhjused ja olulisus jäävad kaardistamata
Grönroosi kvaliteedi mudel	tehniline kvaliteet, funktsionaalne kvaliteet, firma maine	arvestab firma mainet rahulolu kujunemisel	mitme muutujaga rahulolu hindamine on suhteliselt kulukas

Allikas: autori üldistused Berry *et al.* 1985: 45-46; 1988: 37, Parasuraman *et al.* 1988: 17, 23; Zeithaml *et al.* 1988: 35 -36, Grönroos 1984: 39-40; 1990: 37-39, 45, 58 alusel.

Järgnevalt analüüsitakse lähemalt tegureid, mis on olulised rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks jaekaubanduses.

Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi tegurid jaekaubanduses

Kuigi turundusteoorias ja praktikas leidub arvukalt uurimusi toote-teenuse ja rahulolu vaheliste seoste selgitamiseks, on oluliselt vähem pööratud tähelepanu klientide rahulolu kujunemisele jaekaubanduse ettevõttega. Jaekaupmehed vajavad aga lisaks sellele, kui rahul on kliendid nende toodetega, infot ka mitmete teiste ostukoha külastamist, kaupade ostmist ja teenindusprotsessi puudutavate tegurite kohta (Westbrook 1981: 68-69). Westbrook liigitab klientide kogemused, mille alusel hinnatakse rahulolu ostukohaga, kogemusteks, mis on seotud ostukohas viibimisega ning kogemusteks, mis on seotud ostetud toote või teenuse tarbimisega. Selgitamaks

välja tegelikud jaekauplusega rahulolu allikad, keskendus Westbrook oma uuringus ostukohas viibimisega seotud kogemuste analüüsimisele (Westbrook 1981: 71-72). Ta töötas välja uuringu ankeedi, mille alusel hinnati kaheksat kaubanduse valdkonda: ostukeskkond, personal, klientuur, tootepoliitika, tooted-teenused, teenindus, väärtuse-hinna suhe ja eripakkumised. Westbrooki uuringu tulemusel selgus, et kõige enam mõjutavad klientide rahulolu ostukohaga rahulolu teenindajatega, allahindlused ning rahulolu toodete-teenustega. Uuringu käigus hinnatud teguritest vaid teised kliendid ei mõjuta klientide rahulolu ostukohaga (*Ibid.*: 81-82).

Bell, Gilbert ja Lockwood uurisid 1997. aastal kriitiliste sündmuste tehnika abil, kuidas hindavad kliendid teeninduse kvaliteeti esmatarbekaupluses. Oma uurimuses lähtusid nad Finn ja Lamb tulemustest, et Servquali mudeli teenuse dimensioonid ei vasta täielikult jaekaubanduses olulistele kategooriatele (Finn *et al.* 1991: 488-489) ning on suunatud pigem puhaste teenuste uurimisele kui jaekauplustele (Bell *et al.* 1997: 408). Belli, Gilberti ja Lockwoodi uuringu tulemusel eristusid kuus ostukohaga rahulolu mõjutavate tegurite gruppi: ostukeskkond, teenindus, tooted, teenused, hind ning kauplusesse jõudmise, kaupade valimise ja ostmise protsess (*Ibid.*: 411-414). Kõige enam pakkusid klientidele ostukohas positiivseid kogemusi kontakt teenindajatega ja kaupade ostmise protsess. Samas põhjustas protsess ka kõige enam ebameeldivaid kogemusi (*Ibid.*: 416). Seega annab kõrge teeninduse kvaliteet võimaluse eristumiseks, protsessil on aga kõige suurem oht tekitada klientides negatiivseid tundeid (*Ibid.*: 420).

Hutcheson ja Moutinho uurisid 1998. aastal, milline on pakkumiste ja promotsiooni olulisus supermarketi valikul ja kuidas see on seotud klientide rahuloluga. Nemad eristasid viit supermarketi valikut mõjutavat valdkonda: parkimine, toodete ja teeninduse kvaliteet, ostude sooritamise lihtsus ja kiirus, lisateenused ja pakutav väärtus (Hutcheson *et al.* 1998: 713). Uuringu tulemusel selgus, et supermarketi valiku võtmeteguriteks on toodete ja teeninduse kvaliteet ja saadav väärtus (*Ibid.*: 717).

Cortinas, Elorz ja Villanueva uurisid 2004. aastal jaekaupluse lojaalsuse juhtimist teenuse elementide analüüsi kaudu. Uuring sisaldas järgmiseid klientide rahulolu tegureid: ostukoha mugavus, kaupluse külastamisega seotud aspektid, toodete-teenuste mitmekesisus, hinnad ja informatsioon (Cortinas *et al.* 2004: 410-411). Lisaks hinnati lojaalsuse tegureid (ostusagedus, vahelduse otsimine, kordusostu kavatsus) ning võeti

arvesse kaupluse omadusi (kaubanduspind, kassade ja töötajate arv, lahtioleku-aeg, lisateenused) (*Ibid.*: 415). Uuringu tulemusel selgus, et supermarketis mõjutavad klientide rahulolu ostukohaga kõige enam teenindajate arv ja ruumide puhtus. Klientidele on olulised veel kaupade valik ja hinnatase ning ostukoha lahtiolekuajad (*Ibid.*: 424).

Kokkuvõtlikult on jaekaupluse rahulolu mõjutegurid, mis selgusid eelnevalt käsitletud empiiriliste uurimuste tulemusel, esitatud tabelites 6a-6b.

Tabel 6a. Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurid erinevates uuringutes

Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurid		Serv-qual	Grön-roos	Westbrook	Bell, Gilbert, Lockwood	Hutcheson, Moutinho	Cortinas, Elorz, Villanueva
usaldus, väärtus, usutavus	maine	+	+	-	-	-	-
	usutavus	+	+	-	-	-	-
	lubaduste täitmine	+	+	-	-	-	-
tooted	moodsus	-	-	+	+	-	-
	kvaliteet	-	-	+	+	+	-
	valik	-	-	+	+	-	+
	lisateenused	-	-	+	+	+	+
hind	väärtus	-	-	+	+	-	-
	üldine hinnatase	-	-	+	+	+	+
	eripakkumised	-	-	+	+	+	-
	ootustele vastav hind	-	-	-	+	-	-
teenindajad	vastutulelikkus	-	+	-	-	-	-
	abivalmidus	+	-	+	-	-	-
	sõbralikkus	+	+	+	-	+	-
	viisakus	+	-	+	-	-	-
	kompetentsus	+	+	-	+	-	-
	empaatia	+	+	-	+	-	-

Allikas: autori üldistused Parasuraman *et al.* 1988: 17, 23; Berry *et al.* 1988: 37, 1985: 45-46; Grönroos 1990: 47, Westbrook 1981: 77, Bell *et al.* 1997: 411-414, Cortinas *et al.* 2004: 415; Hutcheson *et al.* 1998: 711 alusel.

Tabel 6b. Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurid erinevates uuringutes

Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurid		Servqual	Grönroos	Westbrook	Bell, Gilbert, Lockwood	Hutcheson, Moutinho	Cortinas, Elorz, Villanueva
teeninduse kiirus	teeninduse kiirus	+	-	-	-	-	+
	teeninduse õigeaegsus	+	-	-	-	-	-
	ooteaeg	+	-	-	-	-	-
	teenindajate arv	-	-	+	-	-	+
	maksmise lihtsus	-	-	-	-	+	+
kontakti saamine	asukoht	+	+	+	+	+	+
	lahtiolekuajad	+	+	+	-	-	+
	parkimisvõimalused	-	-	-	+	+	-
	sissepääs kauplusesse	-	-	-	+	-	-
süsteem	kaupluses liikumine	-	-	+	+	-	-
	toodete leidmise lihtsus	-	-	+	+	-	-
	info/ viidad	-	-	+	-	-	+
ostukeskkond	personali välimus	+	-	-	+	-	-
	teised kliendid	+	-	+	-	-	-
	interjöö	-	-	+	+	-	-
	puhtus	-	-	+	-	-	+
	avarus	-	-	+	+	-	-
	atmosfäär	-	-	-	-	+	-

Allikas: autori üldistused Parasuraman *et al.* 1988: 17, 23; Berry *et al.* 1988: 37, 1985: 45-46; Grönroos 1990: 47, Westbrook 1981: 77, Bell *et al.* 1997: 411-414, Cortinas *et al.* 2004: 415; Hutcheson *et al.* 1998: 711 alusel.

Tabelis 6 esitatud tulemuste põhjal selgub, et jaekaubanduses olulised teeninduse ja klientide rahulolu mõjutegurid, mida Servqual ja Grönroosi mudel ei kaardista, on kaubad ja hind ning ostukoha süsteem ehk ostukohas liikumise ja kaupade leidmise lihtsus. Vastupidiselt Servqual ja Grönroosi mudelile ei sisalda aga ostukoha rahuloluuuringud usaldusväarsuse, usutavuse ja maine dimensioone.

1.2.3. Rahvuslikud kliendibaromeetrid

Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmiseks on loodud mitmeid rahulolumudeleid, näiteks rahvuslikud kliendibaromeetrid, mida viiakse läbi erinevate ettevõtlusvaldkondade kvaliteedi, klientide rahulolu ja lojaalsuse taseme perioodiliseks

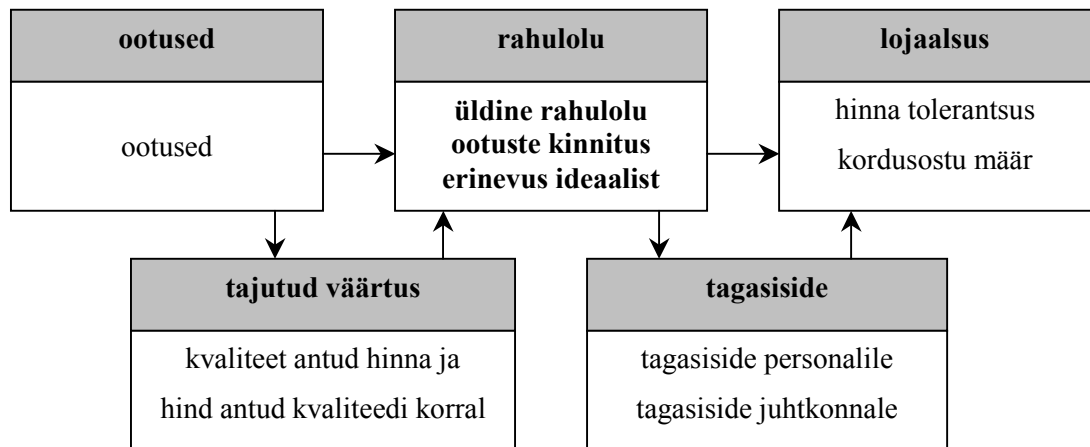
väljaselgitamiseks ning teatud majandusruumi ettevõtete ja institutsioonide kesksete edutegurite uurimiseks (Bruhn *et al.* 1998: 6; 2000: 1017-1018). Rahvusliku kliendibaromeetri eesmärgid on seega suunatud nii klientidele, ettevõtetele kui kogu ühiskonnale. Kliendibaromeetri tulemused aitavad kliente mitmekülgsete võimaluste vahel orienteerumisel ning sisaldavad võrdlusbaasi ettevõtete toodete ja teeninduse kvaliteedi kohta. Kliendibaromeetrite tulemused võimaldavad ettevõtetel mõista paremini klientide ootuste, rahulolu ja ostukäitumise vahelisi seoseid, mis aitab kaasa ettevõtte äriedu tagamisel ning valdkonna konkurentsivõime parandamisel. (Bruhn *et al.* 1998: 52, Homburg 2003: 188-189). Rahvusliku kliendibaromeetri põhjal kujunev võrdlusbaas on heaks infoallikaks hindamaks ettevõtte tulemusi võrreldes otsese konkurendi, sama tegevusvaldkonna ning teiste valdkondade ja riikidega (Bruhn *et al.* 1998: 46; 150). Rahvuslike baromeetrite ühiskonnale suunatud eelised võimaldavad kvantitatiivsete ja rahvamajanduslike näitajate täiendamist kvalitatiivsete andmetega ning osutavad ettevõtete ja valdkondade arengutendentsidele (Bruhn *et al.* 1998: 52).

Rahvusliku kliendibaromeetri raames kogutakse mitmeid klientide rahulolu ja lojaalsuse kujunemist mõjutavaid andmeid (Bruhn *et al.* 1998: 55):

- millised on kliendi kontaktid konkreetse valdkonna ja pakkujaga, kui pikaajaline ja tugev on kliendisuhe antud pakkujaga, kui sageli klient pakkuja juures oste sooritab;
- millised on kliendi ootused pakkujale ja tema tootele, kas kliendi ootused said ka tegelikult täidetud; kas kogetud tulemus erineb ideaalsest tootest;
- kui rahul on klient pakkuja ja valdkonna kvaliteediga, mille alusel rahulolu-otsus tehti, milline on kliendi tajutud väärtus;
- millised on pakkuja vahetamise barjäärid ning milline on kliendi hinnatolerantsus;
- millised on kliendi ostujärgsed kogemused; kas klient on esitanud pakkujale tagasisidet toote või teeninduse kohta ning kui rahul on ta kaebuste lahendamisega;
- kas klient soovitaks ettevõtet oma heale tuttavale.

Rootsi kliendibaromeeter (*Sveriges Kundenbarometer*) on kõige vanem kliendibaromeeter, mida viiakse läbi igal aastal alates 1989. aastast (Fornell 1992: 12; Anderson *et al.* 1994: 59) Rootsi mudelis nähakse rahulolu psühholoogilise kontseptsioonina (vt. ka alapeatükk 1.1.3), millel on otsesed mõjud kliendi käitumisele. Mudelis eeldatakse, et rahulolu põhineb klientide realistlikel ootustel. Mudeli

eksogeenseks teguriks on ootused. Endogeensete muutujatena analüüsitakse tajutud väärtust, rahulolu, tagasisidet ja lojaalsust (vt. joonis 8).

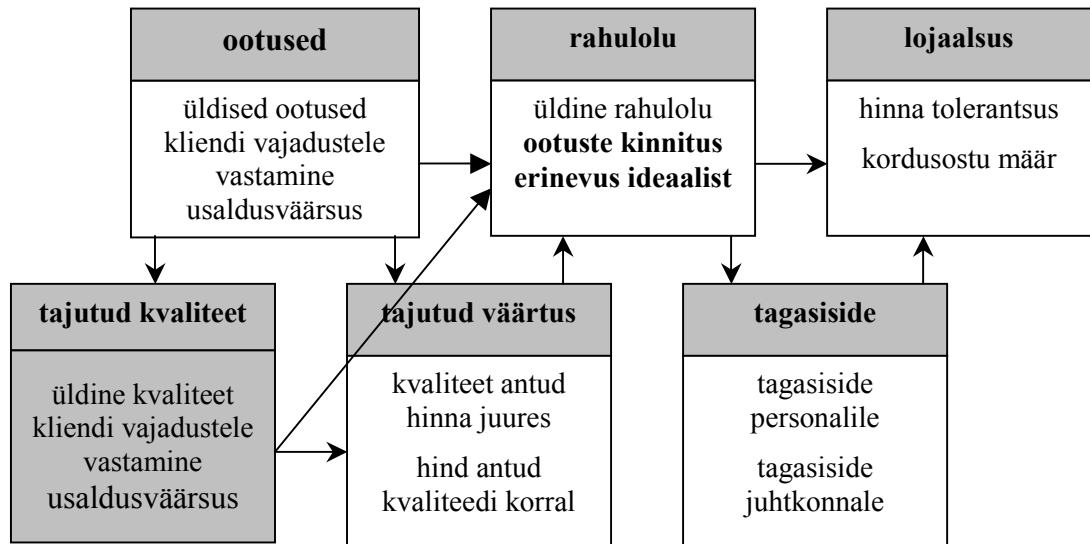


Joonis 8. Rootsi mudeli struktuur (Bruhn *et al.* 1998: 79).

Tajutud väärtus tähistab kliendi üldhinnangut tootele, hõlmates nii kliendi poolt tajutud hinda kui kvaliteeti (Anderson *et al.* 1994: 59). Kliendi rahulolu kajastatakse mudelis üldise rahulolu, ootuste kinnituse ja tegeliku kogemuse ideaalist erinevuse alusel. Kolmanda endogeense muutujana käsitletakse tagasisidet, mis sisaldab kliendi rahulolu ja rahulolematuse väljendamist ettevõtte personalile või juhtkonnale. Rootsi mudeli neljandaks endogeenseks teguriks on lojaalsus ehk kliendi käitumine, mida mõõdetakse hinnatõusu tolerantsuse ja kordusostu määra alusel (Bruhn *et al.* 1998: 76-80). Kuigi empiiriliste andmete kogumine tajutud väärtuse, rahulolu ning tagasiside käsitlemise seoste kohta võimaldab välja tuua nendevaheliste seoste olemasolu ja tugevuse, on Rootsi kliendibaromeetri nõrgaks küljeks see, et ei ole võimalik kindlaks teha rahulolu spetsiifilisi mõjureid (Bruhn *et al.* 1998: 93 –94).

Ameerika klientide rahulolu indeks (*American Customer Satisfaction Index*, edaspidi ACSI) tugineb Rootsi kliendibaromeetril. Esimene ACSI uuring viidi Ameerikas läbi 1994. aastal, arendades Rootsi baromeetrit edasi (Fornell *et al.* 1996: 7). Erinevalt Rootsi kliendibaromeetrist sisaldab ACSI ootuste ja tajutud väärtuse kõrval ühe muutujana ka tajutud kvaliteeti (vt. joonis 9). Tajutud kvaliteeti mõõdetakse selle alusel, kui hästi sobib toode ostujärgselt kliendi personaalsete vajadustega ning milline on klientide üldine hinnang kvaliteedile ja usaldusväarsusele (Fornell *et al.* 1996: 7;

Anderson *et al.* 2000: 873-874, Bruhn *et al.* 1998: 96 –98, 100–102; 2003: 513, Simon *et al.* 1998: 176).

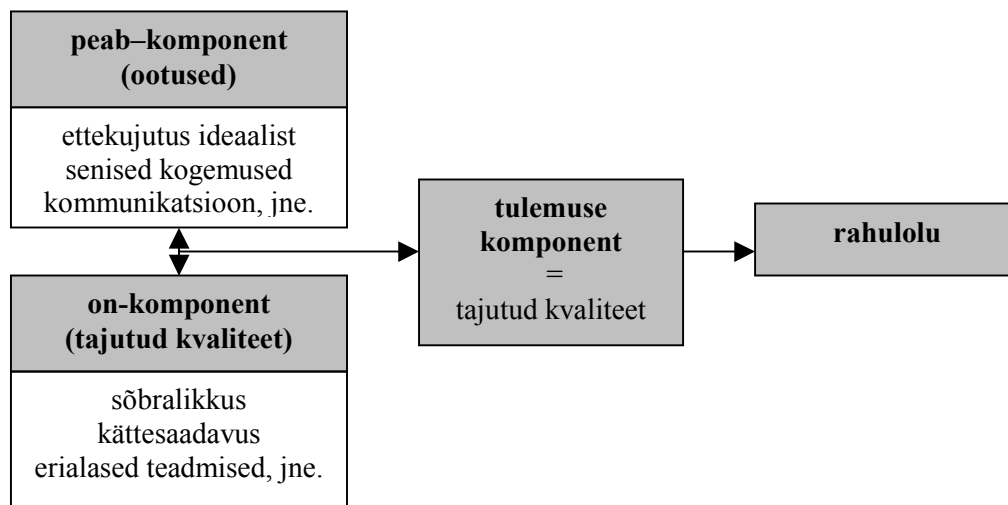


Joonis 9. ACSI mudeli struktuur (Fornell *et al.* 1996: 8, 10; Anderson *et al.* 2000: 874; Bruhn *et al.* 1998: 101; Simon *et al.* 1998: 1176, Homburg 2003: 182).

Sarnaselt Rootsi kliendibaromeetrile on ka ACSI mudeli puuduseks see, et kliendi rahulolu taseme mõõtmine on väga üldisel tasemel, sest konkreetsed toote või teenuse rahulolu mõjurid jäävad kindlaks tegemata. Samuti on küsitav, kui hästi kajastavad kliendi lojaalust kordusostu tõenäosus ja klientide tolerantsus hinna suhtes (Bruhn *et al.* 1998: 103). Samas võib ACSI-d nimetada Rootsi kliendirahulolu baromeetri edasiarenduseks, kus mudeli kuus muutujat on formuleeritud hüpoteesidena ja hinnatakse erinevate tegurite põhjal (Bruhn *et al.* 1998: 127).

Saksa kliendibaromeetrit (*Das deutsche Kundenbarometer*) viiakse läbi 1992. aastast (Bruhn *et al.* 2000: 1020-1021, 1998: 63–64, Simon *et al.* 1998: 189). Kui Rootsi kliendibaromeeter ja ACSI on kirjeldatud konkreetse mudeli põhjal, siis Saksa kliendibaromeetri raames hinnatakse kliendi rahulolu ja toote kvaliteedi teoreetilisi seoseid ilma spetsiifilist mudelit aluseks võtmata - kvaliteedi dimensioon põhineb C/D-paradigmil (vt. ka alapeatükk 1.1.1) (Bruhn *et al.* 1998: 129-132, 2003: 513). Saksa kliendibaromeetri mudeli (vt. joonis 10) üheks teguriks on “peab-komponent”, mis põhineb kliendi ootustel, ideaali ettekujutusel, senistel kogemustel jms. Teiseks teguriks

on “on-komponent”, mis kajastab näiteks pakkuja abivalmidust, erialaseid teadmisi jms. Kolmanda mudeli komponendina toimub “peab ja on võrdlus”, mille resultaadiks on “tulemuse komponent” ehk subjektiivselt tajutud kvaliteet. Vastavalt kvaliteedile tajumisele kujuneb klientide “rahulolu”, mida esitatakse nii otsese rahuloluna, kui valdkonnaspetsiifiliste tegurite alusel moodustatud koondrahuloluna (Bruhn *et al.* 1998: 130-132). Saksa baromeetri eeliseks võrreldes Rootsi ja Ameerika baromeetriga on rahulolu esitamine valdkonnaspetsiifiliste tegurite alusel.

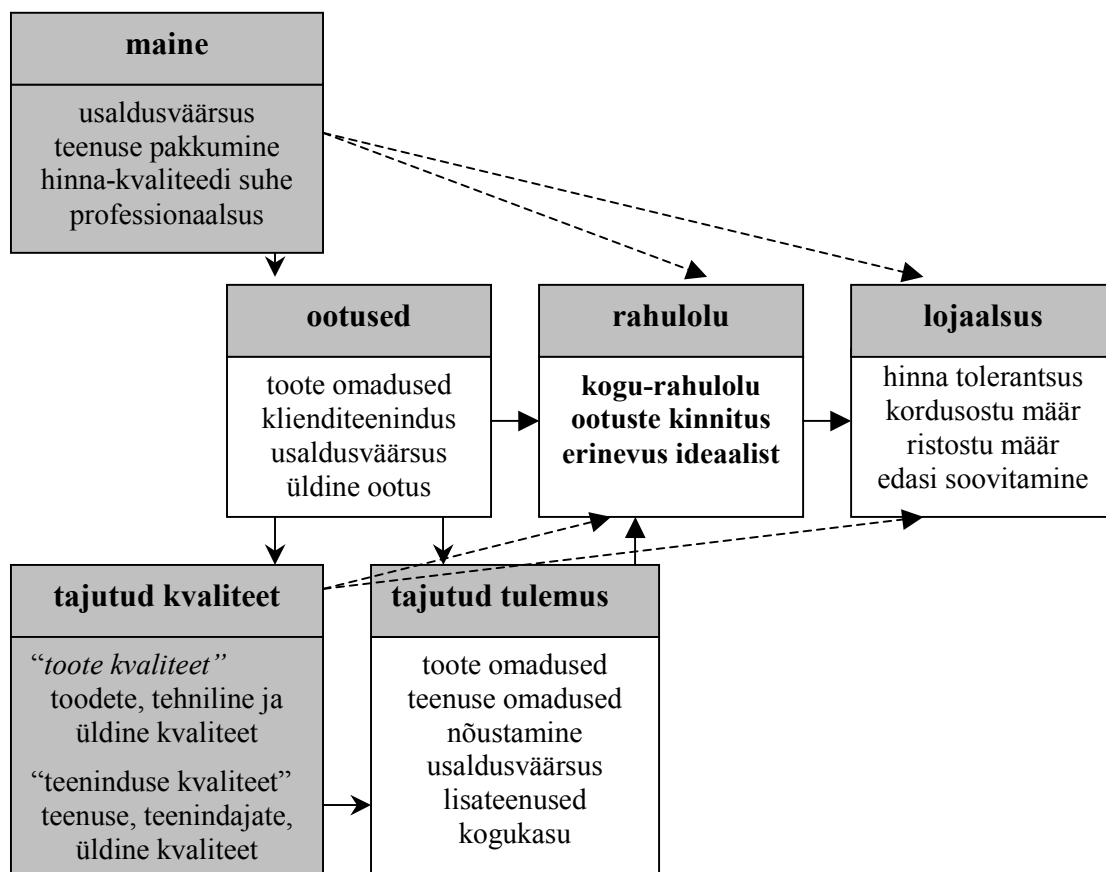


Joonis 10. Saksa kliendibaromeetri struktuur (Bruhn *et al.* 1998: 131).

Lisaks Rootsi, Ameerika ja Saksamaa kliendibaromeetritele kogutakse üle maailma andmeid erinevate rahvuslike kliendibaromeetrite jaoks - näiteks Jaapani baromeeter (*Customer survey about Products and Services*, alates 1991.a.), Norra klientide rahulolu baromeeter (*Norwegian Customer Satisfaction Barometer*, alates 1995.a.), Austria kliendibaromeeter (*Das Österreichische Kundenbarometer*, alates 1997.a.), Šveitsi baromeeter (*SWICS*, alates 1997.a.) jne. (Bruhn *et al.* 1998: 152-157, 2003: 511). Et tagada Euroopa rahvuslike kliendibaromeetrite andmete võrreldavus, tekkis Euroopa Liidu initsiatiivil idee viia läbi Euroopa kliendibaromeeter. 1995. aastal algatati Euroopa Komisjoni poolt projekti ettevalmistus ning 1999. aastal viidi üheteistkümnes Euroopa riigis läbi pilootprojekt (Bruhn *et al.* 1998: 157, 2003: 515).

Euroopa kliendirahulolu indeksil (*European Customer Satisfaction Index*, edaspidi ECSI) on kaks peamist eesmärki - kvaliteedi kontseptsiooni arendamine nii, et mõiste “Euroopa kvaliteet” annaks olulise konkurentsieelise ning ECSI abiga majanduslike

andmete valideerimine nii, et kujuneks ülevaade Euroopa majanduslikust olukorrast ja majanduslikest fenomenidest (Bruhn *et al.* 1998: 158, Eklöf *et al.* 2002: 1102). ECSI mudeli struktuur (vt. joonis 11) on sarnane Rootsi ja Ameerika kliendibaromeetriga.



Joonis 11. ECSI struktuur (Cassel *et al.* 2001: 836, Martensen *et al.* 2000: 545; Bruhn *et al.* 2003: 516; Eskildsen *et al.* 2004: 860, Eklöf *et al.* 2002: 1103).

Mudeli arenduseks ja eeliseks võrreldes Rootsi baromeetri ja ACSI-ga on rahulolu tegurite kaudne mõõtmine. Mudelis käsitletakse kvaliteeti kliendi rahulolu, lojaalsuse ja ettevõtte kasumlikkuse olulise mõjutegurina ning seejuures on tajutud kvaliteet jagatud toote kvaliteediks (toote-teenuse omaduste kvaliteet) ja teeninduse kvaliteediks (personali käitumine, atmosfäär teenuse osutamisel) (Martensen *et al.* 2000: 545). ECSI-s hinnatakse veel ettevõtte mainet, mida varasemates kliendibaromeetrites ei kaardistatud (Bruhn *et al.* 2003: 515, O’Loughlin *et al.* 2004: 1232-1235).

Tabelis 7 on esitatud nelja kliendibaromeetri võrdlevanalüüs.

Tabel 7. Rootsi, Saksa, Ameerika ja Euroopa kliendibaromeetri võrdlus

Mudel	Algatajad	Vastutajad	Hindamisalus	Eelised	Puudused
Rootsi baromeeter	1989, Michigani ülikool, Rootsi Post sponsorina	<i>National Quality Research Center, Univ. of Michigan Business School, International Center for Studies of Quality and Productivity, Stockholm School of Economics</i>	ootused (üldine hinnang) kvaliteet (2 kriteeriumit) rahulolu (3 kriteeriumit) tagasiside (2 kriteeriumit) lojaalsus (2 kriteeriumit)	rahulolu, kaebuste juhtimise ja ettevõtte edu vaheliste seoste analüüs	rahulolu hinnang on liiga üldine, mõjureid ei ole võimalik kindlaks teha
Saksa baromeeter	1992, <i>Deutsche Marketing Vereinigung</i> <i>Deutsche Bundespost</i> sponsorina	Emnid, <i>Academic Research</i>	peab-komponent (erinevad tegurid) on-komponent (erinevad tegurid) peab-on võrdlus tulemuse komponent rahulolu (üldine rahulolu ja rahulolu erinevate tegurite põhjal)	rahulolu kaardistamine valdkonna-spetsiifiliste tegurite alusel	tegemist ei ole rahulolu mudeliga, vaid aluseks on võetud tegurite staatilised seosed
ASCI	1994, Michigani ülikool	<i>National Quality Research Center, University of Michigan Business School, American Society for Quality Control</i>	ootused (3 tegurit) tajutud kvaliteet (3 tegurit) tajutud tulemus (2 tegurit) rahulolu (3 tegurit) tagasiside (2 tegurit) lojaalsus (2 tegurit)	Rootsi mudeli edasiarendus, mudeli muutujad on formuleeritud hüpoteesi-dena	rahulolu mõõtmine üldisel tasemel, konkreetset toote rahulolu mõjurid jäävad kindlaks tegemata
ECSI	1999, Euroopa Komisjon	<i>European Organization for Quality;</i> <i>Quality Management</i>	maine (4 tegurit) ootused (4 tegurit) tajutud kvaliteet (3 toote, 4 teeninduse teg.) tajutud tulemus (6 tegurit) rahulolu (3 tegurit) lojaalsus (4 tegurit)	varasemate mudelite edasiarendus, rahulolu tegurite kaudne mõõtmine	mudeli tegurid ja läbiviimise meetod on riigiti erinev – baromeeter vajab ühtlustamist

Allikas: autori üldistused Anderson 2000: 873-874, Fornell 1992: 12; Anderson *et al.* 1994: 59, Fornell *et al.* 1996: 8, 10; Eklöf *et al.* 2002: 1102-1103, Eskildsen *et al.* 2004: 860, Cassel *et al.* 2001: 836, Martensen *et al.* 2000: 545; Bruhn *et al.* 2003: 516 alusel

Eestis ei ole autori andmetel rahvuslikku kliendibaromeetrit Euroopa uuringu raames läbi viidud, kuigi Bruhn viitab 1998. aastal, et ettevalmistused testprojekti läbiviimiseks toimuvad ka Eestis (Bruhn 1998: 157-158). Töö järgmises peatükis uuritakse, kuidas hinnatakse klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti Eesti jaekaubanduses.

2. KLIENTIDE RAHULOLU JA TEENINDUSE KVALITEEDI MÕÕTMISE PRAKTIKA JAEKAUBANDUSETTEVÕTETES

2.1 Klientide rahulolu ja seda kujundavate tegurite mõõtmine Tallinna Kaubamaja näitel

2.1.1 Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu-uuring

Töö teoreetilises osas uuriti tajutud kvaliteedi, klientide rahulolu ja lojaalsuse ning ettevõtte äriedu vahelisi seoseid (vt. ka joonis 3, lk. 25) ning turundusteoorias ja -praktikas levinud teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise meetodeid ja mudeleid (vt. ka tabelid 6a-6b, lk. 41-42 ja tabel 7, lk. 48). Töö empiirilise osa ülesanneteks on analüüsida, kuidas hinnatakse Eestis jaekaubanduse ettevõtete klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti ning hinnata teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurite uurimise tulemusena sellealaseid arengusuundi Eesti jaekaubanduses.

Tallinna Kaubamaja on valitud töö empiirilisse ossa seetõttu, et Kaubamaja on positiivne näide pikaajaliselt turul olnud kaubandusettevõttest, mis on erinevaid arenguetappe läbides muutunud müügiettevõttest Eesti jaekaubanduses teeninduse liiderettevõtteks. Kaubamajas on juurutatud ja kasutatakse aktiivselt klientide lojaalsusprogramme ja -andmebaase, panustatakse teenindajate arendamisse ja teeninduskvaliteedi hindamise süsteemidesse.

Töö empiirilises osas püstitatud ülesannete täitmiseks analüüsitakse esmalt Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu kujunemist 2001. aasta jaanuarist 2002. aasta detsembrini läbi viidud Kaubamaja püsiklientide rahulolu seire andmete alusel. Uuring viidi läbi telefoniküsitlusena ning üldkogumi moodustasid viimase kuu jooksul Tallinna Kaubamajast oste teinud Partnerkaardi omanikud. Valim moodustati juhuvaliku teel,

hõlmates igal uuringuperioodil 150 püsiklienti (seega valimi suurus aastas kokku 1800 klienti). Käesoleva töö autor vastutas TNS Emor projektijuhina uuringu ankeedi koostamise, andmete kogumise koordineerimise ja analüüsi, aruande kirjutamise ja Tallinna Kaubamajale tulemuste esitlemise eest.

Kaardistamaks püsiklientide rahulolu Tallinna Kaubamajaga, küsiti uuringu käigus kliendi hinnanguid tema viimase Kaubamaja külastamise kogemuse kohta. Uuringu ankeedis defineeriti **neljas valdkonnas** (“teenindus”, “kaubad–hind”, “õhkkond” ja “süsteem”) viisteist ostu ja teeninduskogemust kajastavat väidet (vt. ka alapeatükk 1.2.2 – Servqual, Grönroosi ja Westbrook jt. uuringud). Klientidel paluti anda hinnang nendele omadustele 7-pallisel skaalal, kus 7 palli tähistas hinnangut “olen selle väitega täiesti nõus” ning 1 pall “ei ole üldse nõus”. Väidetele antud hinnangute baasil moodustati iga **valdkonna keskmine näitaja**, millest seejärel arvutati valdkondade kaalude¹ alusel **üldindeks** kogu Kaubamaja kohta (vt. ka alapeatükk 1.2.2 – mitme tunnusega rahulolu mõõtmine).

Lisaks Kaubamaja üldindeksile, mis arvutati erinevatele omadustele antud hinnangute põhjal, paluti vastajatel anda hinnang Kaubamaja **üldmuljele** viimasel külastusel, st. klientide üldmulje kaardistati ka otsese rahulolu küsimusega (vt. ka alapeatükk 1.2.2 – otsene rahulolu mõõtmine). Hinnangut üldmuljele võib käsitleda üldindeksi kontrollküsimusena, sest kui klientide üldmulje ning valdkondade hinnangute põhjal arvutatud rahulolu indeks on oluliselt erineva väärtusega, kajastab see olukorda, kus üldmuljet ostukohast mõjutab veel mõni selline tegur, mida küsitluse ankeedis ei ole üldindeksi moodustamisel arvesse võetud. **Omaduste olulisust** uuringu käigus otsese küsimusega ei uuritud, kuna kliendid kalduvad erinevaid tegureid võrdselt väga oluliseks nimetama. Tegurite olulisuse analüüsimiseks Kaubamaja üldmulje kujunemisel kasutati Pearsoni korrelatsiooni. Klientide rahulolu pakkujaga kajastab ka see, kas klient **soovitaks** seda ettevõtet omale **heale tuttavale**. Erinevalt muudest küsimustest, kus püsikliendid andsid hinnanguid 7-pallisel skaalal, paluti klientidel anda

¹ Valdkondade osakaalud üldindeksi moodustamiseks lepidi kokku Kaubamaja juhtkonnaga, arvestades Kaubamaja spetsiifikat ja eesmärke.

hinnang, kas nad soovitaksid Tallinna Kaubamaja külastada oma heal sõbral või tuttavalt, nelja vastusevariandi alusel (kindlasti soovitaks, pigem soovitaks, pigem ei soovitaks, kindlasti ei soovitaks).

Valdkonna “kaubad-hind” indeks moodustati omadustele “kaubavalik, mis vastab minu ootustele”; “alati kvaliteetne kaup”; “hea hinna ja kvaliteedi suhe” ning 2002. aastal lisandunud omaduse “moodsad kaubad, mida sooviksin endale osta” antud hinnangute alusel. “Teeninduse” valdkonna indeks kujunes väidetega “vastutulelikud teenindajad”, “sõbralikud teenindajad”, “kompetentsed teenindajad” ja “kiire teenindus” rahulolu põhjal. Kaubamaja “õhkkonna” indeks on omaduste “loogiline kaupade asetus kaupluses”, “piisavalt infot kaupade kohta”, “positiivne meeleolu”, “meeldiv keskkond” ja alates 2002. aastast kaardistatud omaduse “meeldiv pere või sõpradega aega veeta” antud hinnangute aritmeetiline keskmine. “Süsteemi” valdkonna indeksi aluseks on väited “kaupluses on lihtne ja loogiline liikuda”, “töötab piisav hulk kassasid” ning “piisav personali hulk”.

Tabelis 8 on esitatud Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu valdkonnad ja omadused. Võrdluseks on toodud Servquali ja Grönroosi mudeli ning Westbrooki uuringu valdkonnad. Võrreldes Westbrooki uuringuga, mis kaardistas jaekaubanduse ettevõttega rahulolu tegurid, ei hinnata Tallinna Kaubamaja rahulolu-uuringus kontakti saamise lihtsust (asukoht ja lahtiolekuajad) ning ostukeskkonda mõjutavaid tegureid (ostukoha avarus, puhtus ja teised kliendid).

Tabel 8. Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu valdkonnad ja omadused võrreldes Servquali, Grönroosi ja Westbrookki uuringuga

Servqual	Grönroosi	Westbrook	Tallinna Kaubamaja uuring	
valdkond			valdkond	valdkonna tegurid
usaldus-väärsus	usaldus-väärsus	ei	ei	ei
usutavus, maine	usutavus, maine	ei	ei	ei
ei	ei	kaubad	kaubad	moodsad kaubad, mida sooviksin osta kaubavalik, mis vastab minu ootustele alati kvaliteetne kaup
ei	ei	hind	hind	hea hinna ja kvaliteedi suhe
teenindus- oskused	teenindus- oskused	teenindus- oskused	teenindajad	vastutulelikud teenindajad
empaatia	empaatia			sõbralikud teenindajad
teeninduse kiirus	ei	piisav personali hulk	teeninduse kiirus	kompetentsed teenindajad
kontakti saamise lihtsus	kontakti saamise lihtsus	kontakti saamise lihtsus	ei	kiire teenindus piisav personali hulk töötab piisav hulk kassasid
ei	ei	süsteem	süsteem	kaupluses on lihtne ja loogiline liikuda loogiline kaupade asetus kaupluses piisavalt infot kaupade kohta
personali välimus, teised kliendid	ei	ostukeskkond (sh. klientuur, kaupluse puhtus)	õhkkond	positiivne meeleolu meeldiv keskkond meeldiv pere-sõpradega aega veeta

Allikas: autori koostatud Tallinna Kaubamaja püsiklientide ... 2002, Parasuraman *et al.* 1988: 17, 23; Berry *et al.* 1988: 37, 1985: 45-46, Grönroos 1990: 47, Westbrook 1981: 77 alusel.

Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-seire peamiste tulemustena selgus, et klientide üldine rahulolu Kaubamajaga on suhteliselt sarnane toote, teeninduse ja ostukeskkonna omaduste hinnangute alusel arvutatud üldindeksiga. Selle tulemusel võib järeldada, et uuringu käigus kaardistatud omadused on olulised klientide hinnangute kujundajad ja peegeldavad tegelikku rahulolu Kaubamajaga. Samas, võrreldes püsiklientide rahulolu Kaubamajaga üldiselt ning kuivõrd nad soovitaksid külastada

Kaubamaja oma heal tuttavalt, selgub, et kuigi otsese rahulolu küsimuse põhjal on klientide rahulolu analüüsitud perioodidel suhteliselt samal tasemel, vähenes 2002. aastal oluliselt nende klientide hulk, kes Kaubamaja oma sõbrale soovitaksid (2001. aastal soovitaks pea iga teine, ning 2002. aastal iga kolmas klient). Seega pidasid püsikliendid Kaubamaja 2002. aastal endale sobivaks ostukohaks, kuid mingil põhjusel Kaubamaja oma sõbrale nii väga ei soovitatud. Tõenäoliselt oli üheks oluliseks soovitajate arvu vähenemise põhjuseks 2002. aasta suvel Kesklinna tunneli ehitamisega seotud ebamugavused.

Uuringu käigus kaardistatud valdkondade ja omaduste lõikes tulemusi analüüsides selgub, et Tallinna Kaubamaja püsikliendid hindavad kõige kõrgemalt Kaubamaja õhkkonda, teenindust ning kaupade kvaliteeti – kliendid on kõigi teenindajate professionaalsust ning ettevõtte reageerimisvõimet ehk teeninduse kiirust iseloomustavate omadustega kogu uuringuperioodi vältel rohkem rahul kui muljega Kaubamajast keskmiselt. Kuigi kaupade kvaliteediga on püsikliendid Kaubamajas väga rahul, ei rahulda aga mitmed muud toote omadused klientide ootuseid – keskmisest madalamalt hindavad püsikliendid toodete hinna-kvaliteedi suhet ning kaubavaliku vastamist nende soovidele.

Hindamaks, kui olulised toodete, teenuste ja ostukeskkonna omadused klientide üldmulje ehk Kaubamajaga rahulolu kujunemisel tegelikult on, viidi läbi korrelatsioonanalüüs (Pearsoni korrelatsioon). Korrelatsioonanalüüsi tulemusel selgus, et üldmuljega Kaubamajast on kõige tugevamalt seotud ja seega mõjutavad rahulolu Kaubamajaga kõige enam kaupade sobivus (“kaubavalik, mis vastab minu ootustele”; “moodsad kaubad, mida sooviksin endale osta” ja “alati kvaliteetne kaup”) ning ostukeskkond ja õhkkond (“positiivne meeleolu” ja “meeldiv keskkond”). Kuna klientide rahulolu-hinnangute põhjal selgus, et Kaubamaja kaubavalik ei vasta parimal võimalikul viisil püsiklientide ootustele, kuid samas on kaubavaliku tegurid klientidele väga olulised, peab Kaubamaja suunama oma tähelepanu ja tegevused esmajoones just kaubavaliku parandamisele.

Tabelis 9 on esitatud Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu teguritega rahulolu ja olulisuse analüüs.

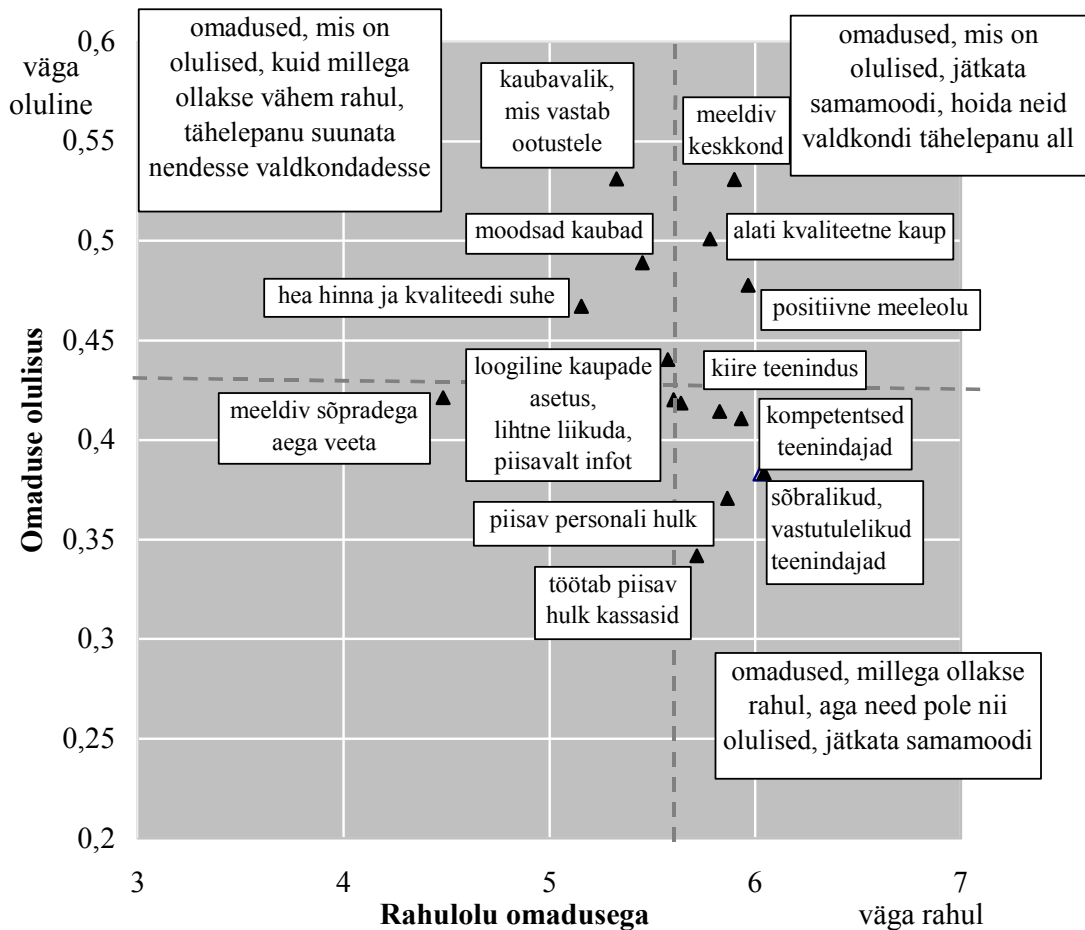
Tabel 9. Tallinna Kaubamaja valdkondade ja teguritega rahulolu ning olulisuse analüüs

Valdkond	Valdkonna tegurid	Rahulolu (keskmine hinnang 7-pallisel skaalal)		Olulisus (Pearsoni korrelatsiooni koefitsient)	
		2001	2002	2001	2002
kaubad - hind indeks	moodsad kaubad, mida sooviksin endale osta		5,44		0,49
	kaubavalik, mis vastab minu ootustele	5,41	5,33	0,47	0,53
	alati kvaliteetne kaup	5,77	5,78	0,42	0,50
	hea hinna ja kvaliteedi suhe	5,14	5,15	0,39	0,47
	kaubad - hind indeks	5,44	5,42		
teeninduse indeks	vastutulelikud teenindajad	5,97	6,03	0,40	0,38
	sõbralikud teenindajad	5,99	6,05	0,41	0,38
	kompetentsed teenindajad	5,88	5,94	0,41	0,41
	kiire teenindus	5,77	5,83	0,41	0,41
	teeninduse indeks	5,90	5,96		
süsteemi indeks	piisav personali hulk	5,86	5,86	0,36	0,37
	töötab piisav hulk kassasid	5,69	5,71	0,31	0,34
	kaupluses on lihtne ja loogiline liikuda	5,56	5,60	0,45	0,42
	süsteemi indeks	5,70	5,72		
õhkkonna indeks	loogiline kaupade asetus kaupluses	5,56	5,57	0,41	0,44
	piisavalt infot kaupade kohta	5,65	5,64	0,39	0,42
	positiivne meeleolu	5,91	5,96	0,49	0,48
	meeldiv keskkond	5,97	5,90	0,52	0,53
	meeldiv pere või sõpradega aega veeta		4,50		0,42
	õhkkonna indeks	5,77	5,56		
Üldindeks		5,72	5,67		
Üldmulje		5,71	5,68		

Allikas: autori koostatud Tallinna Kaubamaja püsiklientide ... 2002 alusel.

Üldmuljega korreleeruvad mõnevõrra nõrgemalt (st. mõjutavad rahulolu Tallinna Kaubamajaga muudest teguritest vähem) kassade ja personali arv ning see, kui vastutulelikud ja sõbralikud teenindajad on. See tulemus aga ei tähenda kindlasti seda, et kuna kliendid olid teeninduse kvaliteediga rahul, võiks teeninduse funktsionaalsetele ja emotsionaalsetele omadustele vähem tähelepanu pöörata – pigem tuleb püüda hoida klientide rahulolu nende omadustega sama kõrgel tasemel ka tulevikus.

Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringuga kaardistatud kaupade, teeninduse, õhkkonna ning süsteemi teguritega rahulolu ja nende olulisus Kaubamajaga rahulolu kujundamisel on kokkuvõtlikult esitatud joonisel 12.



Joonis 12. Püsiklientide hinnangud Tallinna Kaubamajale - valdkonna teguritega rahulolu ja olulisuse analüüs (autori koostatud).

Uuringuga hinnatud tegurite ja rahulolu vahel negatiivset korrelatsiooni ei esinenud, st. kõik omadused on suuremal või vähemal määral klientide rahulolu kujunemisel olulised. Klientide rahulolu tegurite vahelised tugevamad positiivsed seosed olid järgmised:

- “kaubavalik, mis vastab minu ootustele” korreleerus kõige tugevamalt positiivselt omadusega “moodsad kaubad, mida sooviksin endale osta” (ning vastupidi);
- “alati kvaliteetne kaup” omadusega “kaubavalik, mis vastab minu ootustele” ning “hea hinna ja kvaliteedi suhe” väitega “kaubavalik, mis vastab minu ootustele”;

- omaduste “vastutulelikud”, “kompetentsed” ja “sõbralikud teenindajad” vahel esinevad vastastikulised positiivsed tugevad seosed, nii nagu ka tunnuste “kiire teenindus”, “töötab piisav hulk kassasid” ning “piisav personali hulk” vahel;
- omadus “loogiline kaupade asetus kaupluses” korreleerub kõige tugevamalt omadusega “kaupluses on lihtne ja loogiline liikuda” (ja vastupidi) ning “piisavalt infot kaupade kohta” tunnustega “kompetentsed teenindajad”, “loogiline kaupade asetus kaupluses”, “positiivne meeleolu”;
- õhkkonna tunnus “positiivne meeleolu” on kõige tugevamalt seotud omadusega “meeldiv keskkond” (ja vastupidi), samuti korreleerub omadus “meeldiv pere või sõpradega aega veeta” kõige tugevamalt “meeldiva keskkonna” tunnusega.

Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu kokkuvõttena saab välja tuua, et klientide hinnangute ja korrelatsioonanalüüsi tulemusel selgusid järgmised Kaubamaja valdkondade ja rahulolu vahelised seosed:

- ostukoha õhkkond ja kaubavalik mõjutavad oluliselt tugevalt klientide rahulolu Kaubamajaga;
- klientide poolt tajutud väärtusel on suhteliselt tugev mõju rahulolu kujunemisele;
- teenindajate kompetentsus, teeninduse kiirus ning Kaubamajas liikumise ja kaupade leidmise süsteem kujundavad klientide rahulolu Kaubamajaga mõnevõrra vähem.

2.1.2 Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu hindamine TNS Emori Jaekaubanduse uuringus

Töö empiirilises osas püstitatud ülesannete täitmiseks analüüsitakse järgnevalt Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu kujunemist turu-uuringufirma TNS Emor mitmekliendi-uuringu Jaekaubanduse seire põhjal.

Kord aastas kaardistab TNS Emor **Jaekaubanduse seire** raames Tallinna suuremate ostukohtade mainekuvandi. Jaeseire uuringus hinnatakse ostukeskuste hinna-, kvaliteedi-, teeninduse ja kaubavaliku kuvandit ning kaardistatakse ostukeskuste mainekuvand tööstuskaupade ostukohti kirjeldavate maineomaduste alusel. Uuring viiakse läbi telefoniküsitlusena, üldkogumi moodustavad 15.-74. aastased Tallinna ja Harjumaa elanikud, valimi suurus on 1000 pere peamist sisseostude tegijat. Käesoleva töö autor vastutas 2000.- 2003. aastal TNS Emor projektijuhina uuringu ankeedi

koostamise, andmete kogumise koordineerimise ja analüüsi ning aruande koostamise eest.

Tallinna suuremate **ostukohtade maineprofiili** väljaselgitamiseks (mis kajastab samas ka klientide rahulolu vastavate ostukohtadega) kaardistatakse Jaekaubanduse uuringus viie erineva valdkonna maineomadused: kaubad – hind, teenindus, õhkkond, süsteem ja kontakti saamise lihtsus. Tabelis 10 on esitatud Jaekaubanduse uuringus kaardistatud rahulolu valdkonnad võrreldes Kaubamaja klientide ja Westbrooki rahulolu-uuringuga ning Servquali ja Grönroosi teeninduse kvaliteedi mudeliga.

Kui võrrelda Jaekaubanduse seire maineomadusi Westbrooki jaekaupluse rahulolu kujundavate tegurite uuringuga ja Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu valdkondadega, siis selgub, et Jaekaubanduse seires hinnatakse teeninduse ja ostukeskkonna valdkondi väga üldisel tasemel (hea teenindus, meeldiv ostukeskkond). Samas kaardistatakse Jaekaubanduse seires sarnaselt Westbrooki uuringuga ka ostukohaga kontakti saamise lihtsus (asukoht ja transpordivõimalused).

Tabel 10. Jaekaubanduse uuringu valdkonnad võrreldes Kaubamaja ja Westbrooki rahulolu-uuringu ning Servquali, Grönroosi mudeliga

Servqual	Grönroosi	Westbrook	KM rahulolu-uuring	Jaekaubanduse seire	
valdkond				valdkond	valdkonna tegurid
usaldus-väärsus	usaldus-väärsus	ei	ei	ei	ei
usutavus, maine	usutavus, maine	ei	ei	ei	ei
ei	ei	kaubad	kaubad	kaubad	moodsad kaubad
					tuntud kaubamärgid
					lai kaubavalik
					kõrge kvaliteediga kaubad
ei	ei	hind	hind	hind	soodne hinnatase
teenindus-oskused	teenindus-oskused	teenindus-oskused	teenindajad	teenindus	hea teenindus
empaatia	empaatia				
teeninduse kiirus	ei	piisav personali hulk	teeninduse kiirus		
kontakti saamise lihtsus	kontakti saamise lihtsus	kontakti saamise lihtsus	ei	kontakti saamise lihtsus	hea asukoht
					head parkimisvõimalused
					hea transpordiühendus
ei	ei	süsteem	süsteem	süsteem	kerge leida kaupu
personali välimus, teised kliendid	ei	ostukeskkond (sh. klientuur, kaupluse puhtus)	õhkkond	õhkkond	meeldiv ostukeskkond

Allikas: autori koostatud Jaekaubanduse... 2005, Tallinna Kaubamaja püsiklientide... 2002, Parasuraman *et al.* 1988: 17, 23; Berry *et al.* 1988: 37, 1985: 45-46, Grönroos 1990: 47 ja Westbrook 1981: 77 alusel.

Jaekaubanduse uuringu ostukohtade maineprofiili hinnangute põhjal **iseloomustab Kaubamaja kõige enam** omadus **hea teenindus** (vt. tabel 11). Veel vastab Kaubamaja elanike hinnangul teistest omadustest enam **tooteid puudutavatele omadustele** (moodsad kaubad, tuntud kaubamärgid, kõrge kvaliteediga kaubad, lai kaubavalik) ning

omadusele **hea transpordiühendus**. Kaubamaja kõige nõrgemateks külgedeks peetakse hinnataset ja parkimisvõimalusi. Võrreldes Stockmanni kaubamajaga ei ole Kaubamaja maineprofiil tarbijate teadvuses nii selgelt välja kujunenud. Kui Tallinna Kaubamaja iseloomustavaks tunnuseks on elanike hinnangul hea teenindus, siis Stockmanni mainekuvandis eristuvad tugevalt ka mitmed kaupu puudutavad omadused.

Tabel 11. Tallinna Kaubamaja maineprofiil võrreldes lähimate konkurentidega

Jaekaubanduse seire		Kaubamaja	Stockmann	Viru Keskus
valdkond	maineprofiili omadused	omadusega nõustujate osakaal (%)		
kaubad-hind	moodsad kaubad	20	26	27
	tuntud kaubamärgid	18	28	25
	lai kaubavalik	18	17	23
	kõrge kvaliteediga kaubad	20	28	19
	soodne hinnatase	4	3	4
teenindus	hea teenindus	27	27	28
süsteem	kerge leida kaupu	13	14	15
õhkkond	meeldiv ostukeskkond	16	16	21
asukoht	hea asukoht	15	13	23
	head parkimisvõimalused	6	12	10
	hea transpordiühendus	19	11	29

Allikas: autori koostatud Jaekaubanduse seire 2005 alusel.

Lisaks ostukeskuste maineprofiili omadustele hindavad kliendid 5–pallisel skaalal ostukohtade kaupade kvaliteeti ja hinnataset, kaubavalikut ja teenindust. Selgitamaks välja, milline on klientide arvates Tallinna suuremate ostukohtade hinna-kvaliteedi suhte kuvand, paluti klientidel hinnata 5-pallisel skaalal (1 pall tähistab hinnangut “väga hea” kuni 5 palli hinnangut “väga halb”) ostukohtade kaupade kvaliteeditaset ning anda hinnang kaupade hinnatasemele (1 pall tähistab hinnangut “väga kallis” kuni 5 palli hinnangut “väga odav”).

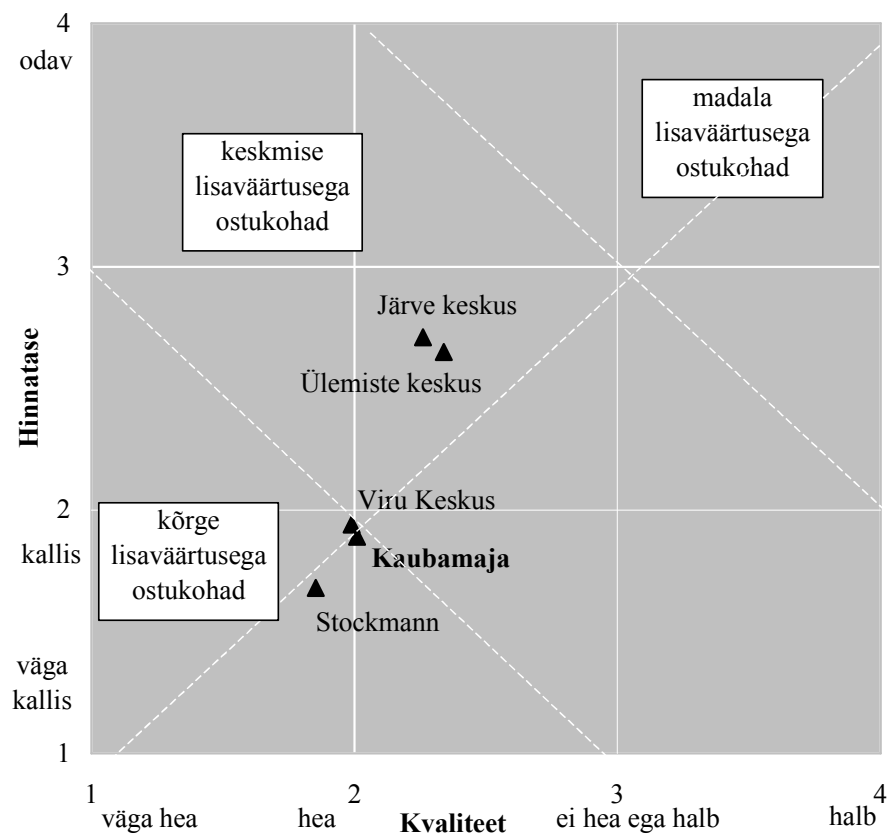
Tulemused on esitatud tabelis 12, mille põhjal selgub, et Tallinna Kaubamaja kaupade kvaliteeti tajuvad kliendid võrreldes lähimate konkurentidega, Stockmanni ja Viru Keskusega, mõnevõrra madalamalt. Samas on Kaubamaja kaupade hinnatase elanike hinnangute alusel väga kõrge; veel kallimaid kaupu müüakse elanike arvates vaid Stockmannis.

Tabel 12. Tallinna–Harjumaa elanike hinnangud Tallinna peamiste ostukeskuste kvaliteedi- ja hinnakuvandile

Kaubamajad ja kaubandus- keskused	Kvaliteeditase		Hinnatase	
	1 väga hea, 5 väga halb	konkurentsi- positsioon	1-väga kõrge, 5-väga madal	konkurentsi- positsioon
Stockmann	1,86	1	1,68	1
Viru Keskus	1,99	2	1,94	3
Kaubamaja	2,01	3	1,89	2
Ülemiste Keskus	2,26	4	2,71	5
Järve Keskus	2,34	5	2,65	4

Allikas: autori koostatud Jaekaubanduse seire 2005 alusel.

Kandes saadud tulemused hinna-kvaliteedi väljale, selguvad ostukohad, kelle kuvandit tajuvad kliendid soodsalt (tajutav väärtus on kõrgem, kui selle eest makstav hind) ning ostukohad, mille kuvand on elanike arvates ebasoodne (kliendid tajuvad, et väärtus, mida ettevõtte neile pakub, on väiksem selle eest makstavast hinnast). 2005. aasta Jaekaubanduse seire tulemuste põhjal selgub, et **Tallinna Kaubamaja positsioneerub kõrge lisaväärtusega ostukohana** (vt. joonis 13). Kliendid tajuvad sarnase kuvandiga ka Stockmanni ja Viru keskust ning seejuures Tallinna Kaubamaja kuvand praktiliselt kattub Viru keskuse kuvandiga. Kui Tallinna suuremate ostukohtade hinna-kvaliteedi kuvandite alusel eristuvad selgelt kõrge lisaväärtusega ostukohtadena Tallinna Kaubamaja, Viru Keskus ja Stockmann, siis kaubavaliku ning teeninduse kvaliteedi kuvandid on Tallinna suurematel ostukohtadel suhteliselt sarnased.



Joonis 13. Tallinna suuremate ostukeskuste hinna ja kvaliteedi suhe (autori koostatud Jaekaubanduse seire 2005 alusel).

Ostukeskuste kvaliteedi ja hinnataseme tajumise kõõrval hindasid elanikud ka ostukohtade kaubavalikut ja teenindust. Hinnangud anti taas 5-pallisel skaalal, kus 1 pall tõõhistab vastavalt hinnangut “võõa suur kaubavalik” võõi “võõa hea teenindus” ning 5 palli hinnangut “võõa võõike kaubavalik” võõi “võõa halb teenindus”. 2005. aasta Jaekaubanduse seire tulemusel selgub, et **Tallinna Kaubamaja teenindustase** on klientide hinnangul **kõõrge**; mõnevõõrra veel paremat teenindust pakub elanike arvates vaid Stockmann (vt. tabel 13). **Tallinna Kaubamaja kaubavalikut** peavad kliendid kõõll **suureks**, kuid Kaubamaja lõõhimate konkurentidega, Stockmanni ja Viru Keskusega võõrreldes mõnevõõrra võõiksemaks.

Tabel 13. Tallinna–Harjumaa elanike hinnangud Tallinna peamiste ostukeskuste kaubavalikule ja teenindustasemele

Kaubamajad ja kaubandus-keskused	Kaubavalik		Teenindustase	
	1-väga suur, 5-väga väike	konkurentsi-positsioon	1-väga hea, 5-väga halb	konkurentsi-positsioon
Stockmann	1,81	1	1,98	1
Viru Keskus	1,85	2	2,05	3
Kaubamaja	1,91	4	2,01	2
Ülemiste Keskus	1,90	3	2,17	4
Järve Keskus	2,05	5	2,21	5

Allikas: autori koostatud Jaekaubanduse seire 2005 alusel.

TNS Emori Jaekaubanduse seire tulemustele tuginedes iseloomustavad Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu ning teeninduse kvaliteeti järgmised omadused:

- Kaubamaja positsioneerub toodete hinna-kvaliteedi kuvandi alusel kõrge lisaväärtusega ostukohana;
- Kaubamaja iseloomustab kõrge kvaliteediga ja moodne kaubavalik;
- Kaubamaja kõige tugevamaks omaduseks on hea teenindus.

Järgnevalt analüüsitakse seda, kuidas hinnatakse Tallinna Kaubamaja teeninduse kvaliteeti TNS Emori Eesti Teeninduse Indeksi uuringu raames, milliste tegurite alusel hinnatakse teeninduse kvaliteeti Tallinna Kaubamaja siseselt ning uuritakse, kui olulisel kohal on klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamine jaekaubanduse liiderettevõtetes üldiselt.

2.2 Teeninduskvaliteedi hindamine Eesti jaekaubanduses

2.2.1 Teeninduskvaliteedi hindamine Tallinna Kaubamaja näitel

Kaubamaja teeninduskvaliteedi hindamine TNS Emor Eesti teeninduse uuringus

Alates 2005. aastast kaardistab TNS Emor kaks korda aastas Eesti **ettevõtete ja asutuste teenindustaset** (käesoleva töö autor vastutas TNS Emori projektijuhina uuringu programmi ettevalmistamise eest). Spetsiaalkoolituse saanud ostlejad kaardistavad teeninduse tõehetke *mystery shopping* ehk ostumüsteeriumi meetodil (vt. ka alapeatükk 1.2.1, lk. 29). Ostlejad annavad oma hinnangu teenindussituatsioonile

4-pallisel skaalal, kus 4 palli tähistab hinnangut “suurepärane”, 3 “hea”, 2 “rahuldav” ja 1 “nõrk”. Hinnangute andmise selguse ja lihtsuse tagamiseks on kõikide hinnangupunktide sisu pikemalt lahti selgitatud. 2005. aastal viidi läbi 147 teenindussituatsiooni hindamist - esimeses uuringu laines 63 situatsiooni viie erineva valdkonna ettevõtete seas (telekommunikatsioon, turism ja laevatransport, pangandus, **kaubandus** ja avalik sektor) ning teises laines 84 situatsiooni seitsme erineva valdkonna ettevõtte hulgas (lisaks eelpool nimetatule lisandusid infrastruktuur ja automüük). Tallinna Kaubamajas viidi 2005 aastal läbi 6 teenindussituatsiooni kaardistust - 3 situatsiooni naistemaailmas ja 3 situatsiooni kodumaailmas.

Eesti teeninduse indeks kujuneb järgmiste teenindus- ja müügiioskuste kriteeriumite keskmiste hinnangute alusel:

- algustervitus – tervituse viisakus, sõbralikkus, selgus;
- suhtumine – teenindaja sõbralikkus, viisakus, positiivsus, kliendist hoolimine;
- probleemi kaardistamise oskus - asjalikud avatud küsimused, soov kliendi küsimust mõista ja teda aidata;
- müügiaktiivsus – erinevate kliendi vajadustele vastavate argumentide kasutamine, kliendi ootuste ületamine;
- teenindaja ametialased teadmised – toodete tundmise ja tutvustamise põhjalikkus;
- teenindussituatsiooni lõpetamine – teenindaja sõbralikkus ja aktiivsus teenindussituatsiooni lõpuni, tänamine ja personaalne hüvastijätt.

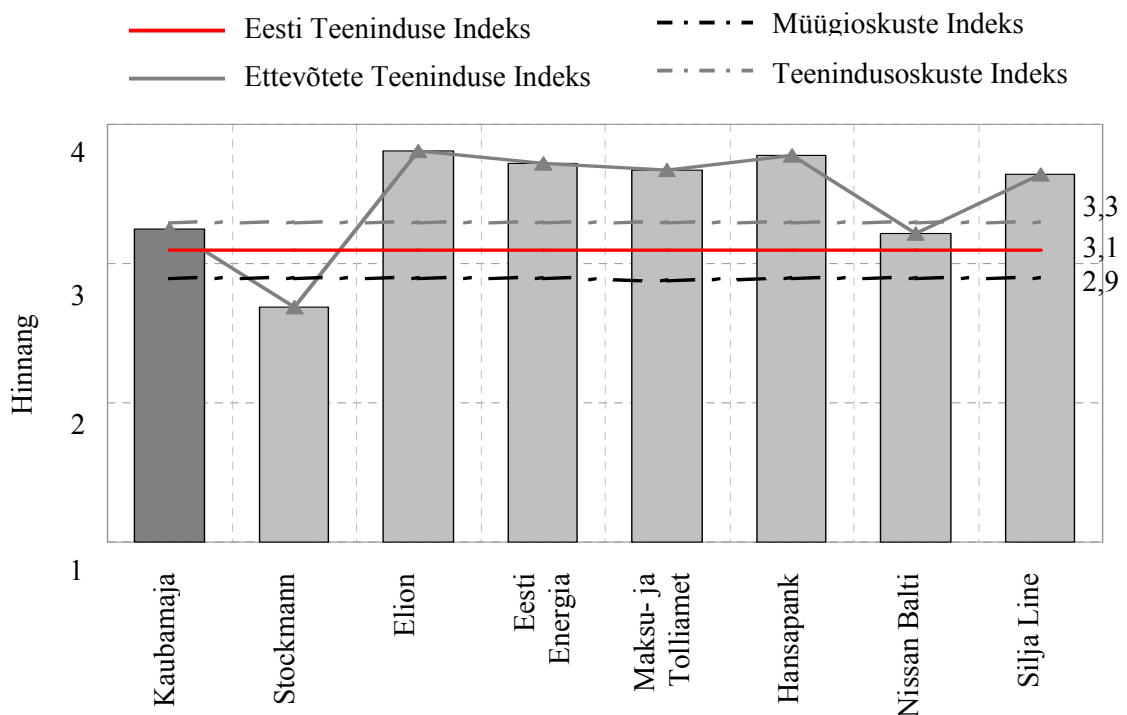
Tabelis 14 on toodud Eesti Teeninduse Indeksi tegurite võrdlus eelnevalt käsitletud mudelite (Servqual ja Grönroosi teeninduse kvaliteedi mudel) ja uuringute (Westbrooki jaekaupluse rahulolu tegurite uuring, Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahuloluseire, TNS Emor Jaekaubanduse seire) teeninduse valdkonna teguritega. Tabeli 14 alusel selgub, et erinevalt eelnevalt käsitletud uuringutest kaardistatakse Eesti Teeninduse Indeksi uuringus ka teenindajate müügiaktiivsus kui oluline teenindajate ametioskuste tegur.

Tabel 14. Eesti Teeninduse Indeksi tegurid võrdluses

Teenindajate teenindusoskuste tegurid	Serv-qual	Grön-roos	Westbrook	TKM rahulolu-uuring	Jae-seire	ETI
vastutulelikkus	-	+	-	+	(+) (+)	+
abivalmidus	+	-	+	-		+
sõbralikkus	+	+	+	+		+
viisakus	+	-	+	-		+
empaatia	+	+	-	-		+
kompetentsus	+	+	-	+		+
müügiaktiivsus	-	-	-	-	-	+

Allikas: autori üldistused Eesti teeninduse... 2005, Jaekaubanduse... 2005, Tallinna Kaubamaja püsiklientide... 2002, Westbrook 1981: 77, Grönroos 1990: 47, Parasuraman *et al.*1988: 17, 23 ja Berry *et al.*1988: 37, 1985: 45 -46 alusel.

Joonisel 14 on esitatud seitsme kaardistatud valdkonna liiderettevõtete teenindusindeks ning Kaubamaja teenindusindeks võrreldes kõige otsesema konkurendi - Stockmanniga.



Joonis 14. Tallinna Kaubamaja teeninduse indeks võrreldes teiste valdkondade liiderettevõtete ja Eesti keskmisega (autori joonis Eesti Teeninduse Indeks 2005 alusel).

2005. aastal kaardistatud ettevõtete hindamise tulemusel kujunes Eesti teeninduse indeksi väärtuseks 3,1 palli – seega Eestis keskmiselt pakutakse head teenindust. **Tallinna Kaubamaja** osutus 2005. aastal **kaubanduse valdkonnas teeninduse lipulaevaks** - Tallinna Kaubamaja teeninduse indeksi väärtuseks oli 3,25 palli, mis oli Eesti keskmisest mõnevõrra parem tulemus.

Tabelis 15 on esitatud Eesti Teeninduse Indeksi tulemusel selgunud hinnangud Tallinna Kaubamaja teenindajate teenindus- ja müügi- ja suhtumisele.

Tabel 15. Tallinna Kaubamaja teeninduse hinnangud Eesti Teeninduse Indeksi uuringus

Valdkonnad	Hinnang
Teenindusoskused	3,39
algustervitus	3,33
suhtumine	3,67
teenindus-situatsiooni lõpetamine	3,17
Müügi- ja suhtumise oskused	3,11
kaardistamisoskus	3,33
müügiaktiivsus	2,67
ametialased teadmised	3,33
Teenindusindeks	3,25

Allikas: Autori arvutused Eesti teeninduse... 2005 alusel

Tabelis 15 esitatud tulemuste põhjal selgub, et Kaubamaja teeninduses **on kõige tugevamaks küljeks teenindajate positiivne suhtumine klienti**. Teenindus on üldjuhul kas väga sõbralik, viisakas, positiivne ja kliendist hooliv või asjalik ja viisakas, kuid rutiinne. Teeninduse **nõrgemaks küljeks on teenindajate müügiaktiivsus** – teenindajad kas kasutavad üldiseid müügiargumente, nii et pakkumised jäävad kliendi soovide piiridesse, kuid ei ületa neid, või müügiargumente ei kasutata üldse ja põhjendused ei ole veenvad.

Järgnevalt analüüsitakse seda, milliste tegurite alusel hinnatakse teeninduse kvaliteeti Tallinna Kaubamaja siseselt.

Teeninduskvaliteedi hindamine Tallinna Kaubamajas teeninduslaadi, teenindajate arenguplaani ja kompetentsimudeli alusel

2004. aastal esitas Tallinna Kaubamaja PARE konkursile “Parim personaliprojekt” projekti “Rõõmsam ja proaktiivsem teenindamine Kaubamajas”, millega pälviti “Parim personaliprojekt 2004” tiitel (Parim... 2006). Projekti käivitamise ajendiks oli 2003. aastal tekkinud olukord, kus ettevõtte varasem missioon aidata kliendil aega kokku hoida ning muuta Kaubamajas veedetud aeg meeldivaks elamuseks, oli asendatud ideega, mille järgi on Kaubamaja eesmärgiks lisada inimeste ellu värvi ja rõõmu. Kaubamaja teeninduslaad pärines aga põhiolemuselt aastast 1995 ega toetanud firma uute eesmärkide saavutamist. Käivitatud personaliprojekti eesmärgiks oli uuendada Kaubamaja teeninduslaad firma uuele eesmärgile vastavaks ning kujundada selleks ümber kõik teeninduse süsteemid (Parim... 2006, Press 2006). Projekti tulemusena kirjeldati Kaubamajas uus teeninduslaad, koostati teenindaja kompetentsusmudel, töötati välja uute teenindajate valikumeetodite süsteem, muudeti teenindajate hindamissüsteemi, korraldati ümber teeninduse juhtimine ja uuendati teeninduskoolituse süsteemi (Parim... 2006).

Tallinna Kaubamaja “**Kaubamaja Teeninduslaad**” on kirjeldatud seitsmeleheküljelise dokumendina, mille näol on tegemist teenindusstandardiga, mis on aluseks ettevõtte teeninduseesmärkide mõistmisel ja saavutamisel. Kaubamaja Teeninduslaadi põhisisu võib grupeerida järgmiselt: üldised ostukäitumise trendid ja kliendi ootuste muutused, teeninduse eesmärk ja teeninduse osutamise laad, suhtumine klienti ja kolleegi, soovitusel teenindaja käitumiseks “tõe hetkel” ning **teenindaja arenguplaan** ehk omadused, millele teenindaja peaks vastama (Kaubamaja Teeninduslaad). Tulenevalt Kaubamaja ideest lisada inimeste ellu värvi ja rõõmu, on Teeninduslaadis defineeritud järgmised Kaubamaja teenindust iseloomustavad “värvid”: rõõmsameelsus, proaktiivsus, usaldusväarsus ja abivalmidus. Selle eest, et ka Kaubamajja sisseoste tegema tulnud klient tajuks teeninduse “värvitoone”, peavad esmajoonel hoolt kandma Kaubamaja teenindajad. Sellest lähtuvalt on Teeninduslaadis esitatud Teenindaja Arenguplaan, mille alusel saavad teenindajad hinnata, kuivõrd nad ise Kaubamaja “värve” endas kannavad.

Kaubamaja Teeninduslaadi “värvide” ja Teenindaja Arenguplaani analüüsimisel selgub, et valdkonnad ja omadused, milline peab olema teenindus Kaubamajas ning omadused, millele teenindaja peaks vastama, ei ole kirjeldatud üksüheselt, kuigi nad kannavad endas siiski sarnast põhisisu. Peamise erinevusena paistab silma valdkonna “olen loov ja mänguline” esitamine teenindaja arenguplaanis - teeninduse “värvides” ei ole nimetatud valdkonda eraldi käsitletud. Teeninduslaadi värvide ja arenguplaani võrdlevanalüüs on esitatud järgnevates tabelites (vt. tabel 16a-16b).

Tabel 16a. Tallinna Kaubamaja teeninduslaadi ja teenindaja arenguplaani võrdlus

Valdkond	Teeninduslaad (KM värvid)	Teenindaja arenguplaan
pro-aktiivne	teenindaja on aktiivne ja usub, et tema saab asju enda ümber mõjutada	olen klienti teenindades aktiivne ja otsin tema soovidele lahendusi
	teenindaja on aktiivne kliendiga kontakti loomisel, tunneb tema vastu huvi.	märkan iga klienti ja tervitan teda
	teenindaja õpib rasketest olukordadest ja teeb kõik, et neid järgmine kord ennetada.	naudin probleemide lahendamist, õpin nendest ja jagan oma kogemusi teistega
	teenindaja teeb kõik selleks, et klient tunneks end alati meie juures oodatuna	proovin oma võimete piires lahendada kõik teenindusega seonduvad mured, enne kui need muutuvad kliendi jaoks probleemiks
	teenindaja näitab üles initsiatiivi ja teeb edasiviivaid ettepanekuid	astun kliendile ligi ja pakun abi
	teenindaja julgeb võtta vastutust	julgen otsustada ja vastutada
loov ja mänguline		mulle meeldib lahendusi otsida
		oskan näha asju uue nurga alt
		naudin uute asjade avastamist
		võtan oma tööd nagu rollimängu
		minu arvates on teenindamine lõbus tegevus
		oskan tajuda kliendi meeleolu ning teda vastavalt sellele ka teenindada
		ma tahan teha kliendi päeva ilusaks ja elamuslikumaks
		ma innustan klienti meie kaupu proovima

Allikas: Autori koostatud Kaubamaja Teeninduslaadi alusel.

Tabel 16b. Tallinna Kaubamaja teeninduslaadi ja teenindaja arenguplaani võrdlus

Vald-kond	Teeninduslaad (KM värvid)	Teenindaja arenguplaan
hooliv ja abi-valmis	teenindaja tahab inimesi aidata	mulle meeldib inimesi aidata
	teenindaja märkab abivajajaid	mul on kliendi jaoks aega, tegelen temaga
	pakub alati oma abi ja hoolib neist	olen kliendi jaoks kohal
	teenindaja on õnnelik, kui saab kellelegi abiks olla	leian alati kliendile vastuse või leian kellegi, kes oskab teda aidata
	teenindus on soe ja sõbralik	tunnen kliendi vastu huvi - olen mõistev tema soovide, tahtmiste ja emotsioonide suhtes
		kohtlen igat klienti kui võrdset partnerit, kellel tahan aidata leida parima lahenduse
rõõmsa-meelne ja särasilmne		olen positiivse ellusuhtumisega ja optimistlik
	teenindaja on lõbus, heatujuline, särav	minu eesmärgiks on lisada inimeste ellu värvi ja rõõmu
	teenindajale meeldib tema töö ja teeb seda rõõmuga	armastan oma tööd
	teenindaja ei lase oma tuju rikkuda, vaid otsib lahendusi	täna kriitika eest - sageli on kriitika võimalus teha asju paremini
	teenindaja säilitab oma rõõmsameelsuses asjalikkuse ja viisakuse kliendi suhtes	otsin keerulistele olukordadele lahendusi, ei lase probleemidel oma tuju rikkuda
asjatundlik, nõustav, usaldusväärne		ma väldin väljendit: "ma ei tea"!
	teenindaja on alati aus ja jagab usaldusväärset infot	annan kliendile ausat infot - ei ürita midagi iga hinna eest maha müüa
	nähes, et kliendile toode ei sobi, annab teenindaja sellest kliendile sobivalt märku	olen alati valmis klienti nõustama
	teenindaja ei taha kliendile midagi lihtsalt pähe määrada, sest kõige olulisem on see, et klient oleks ostuga rahul ja tuleks tagasi	olen ettevõtte maine kujundaja
	teenindaja peab oma sõna	pean kinni antud lubadustest
	teenindaja on asine, kuulab klienti ning räägib sellest, mis kliendi jaoks on oluline	tunnen kaupa, mida müün ning Kaubamaja teenuseid
	teenindaja jätab kõrvale teemad, mis klienti ei huvita, ei koorma teda mõttetute lobaga	olen oma ala proff ja arendan end edasi
		tean, millised on trendid

Allikas: Autori koostatud Kaubamaja teeninduslaadi alusel.

Kui eelnevalt kirjeldatud kriteeriumid on aluseks Kaubamaja üldise teeninduslaadi mõistmisel ning pakuvad teenindajale võimaluse testida ise enda vastavust nendele omadustele, siis seda, kuivõrd vastab teenindus Kaubamaja eesmärk-ideele tegelikus teenindussituatsioonis, testitakse kompleksemal meetodi alusel, mida analüüsitakse järgnevalt.

Teenindaja kompetentsusmodel ja teenindaja kompetentside hindamise meetodid

Teenindaja kompetentsust hinnatakse atesteerimisprotsessi käigus vastavalt Kaubamajas välja töötatud **klienditeenindaja kompetentsusmodelile** (Press 2006). See mudel lähtub Kaubamaja eesmärk-ideest, põhiväärtustest ning teeninduslaadist ning sisaldab klienditeenindajale oluliste teadmiste, oskuste, võimete ja hoiakute kriteeriumeid (Teenindaja... 2006). Teenindaja üldteadmiste väljaselgitamiseks kasutatakse kirjalikku testi, oskused (nt. kassatoimingud, kaupade väljapaneku oskused) selgitatakse välja teeninduskatse läbiviimisega, teenindaja võimetele annavad hinnangu koolitatud “kliendid” ehk ostlejad ja teenindaja juht, ning hoiakuid hindab vaid teenindaja otsene juht (vt. tabel 17). Hinnangud teenindaja hoiakutele ja võimetele antakse 4-pallisel skaalal, kus 4 palli tähistab hinnangut “tipptase” kuni 1 pall hinnangut “0-tase”. Teenindaja kompetentside hindamise tulemusena selguvad arendamist vajavad valdkonnad ning koguneb müügimaailmade teenindustasemete võrdlusbaas (Teenindaja... 2006, Press 2006).

Tabel 17. Teenindajate kompetentside hindamine Tallinna Kaubamajas

Kompetentsuse kriteeriumid	Hindamismeetodid			
	juhi hinnang	pimeost ehk kliendi hinnang	katse	test
hoiakud	+			
käitumuslikud kompetentsid	+	+		
müüki toetavad oskused			+	
toodete tundmise kompetents				+
üldteadmised				+

Allikas: Teenindaja kompetentsusmodel.

Lisaks teenindajate atesteerimisele eelnevalt kirjeldatud kompetentsusmudeli põhjal, on Tallinna Kaubamaja välja töötanud enda **teenindussituatsioonide hindamise süsteemi**. Selle läbiviimiseks on välja koolitatud rühm inimesi, kes teavad, mida Kaubamaja teenindajalt kompetentsimudelist lähtuvalt nõuab. Inimesi kasutatakse testostjatena võimalikult kaua (näiteks seni, kuni nende äratundmisega probleemi pole), sest nende koolitamisest on palju panustatud (Kuusik 2005). Pimeostu eelisteks on testi läbiviija objektiivsus, sõltumatus isiklikest suhetest hinnatavaga ning keskendumine konkreetsele teenindussituatsioonile. Meetodi puuduseks on hinnangu sõltuvus vaid konkreetset ajahetke mõjutavatest teguritest (Teenindaja...).

Ostlustega kogutakse Kaubamajas teeninduse kvaliteedi hinnanguid kvartaalselt summeeritavate pimeostudega. Igas Kaubamaja osakonnas ehk nn. maailmas viiakse kvartali jooksul läbi 10 teenindussituatsiooni kaardistust (Press 2006). Ostlejad hindavad teenindaja käitumuslikku kompetentsi viie osakompetentsi alusel: teenindusvalmidus ja initsiatiiv, suhtlemisoskus, koostöö, korrektsus ja kohusetundlikkus ning nõustamisoskus. Iga osakompetentsi hinnatakse 4-pallisel skaalal, kus 1 punkt tähistab “0-tase” (teenindaja tuleb osaliselt, kuid mitterahuldavalt toime) kuni 4 palli tähistab “tipptaset” (teenindaja tuleb suurepäraselt toime). Kuna teeninduskvaliteedi uuringu tulemusi rakendatakse kvartaalselt müügimaailmade premeerimissüsteemis, on hinnatavate kriteeriumide defineerimine ning nende üheselt mõistmine nii ostlejate kui teenindajate poolt väga oluline. Kaubamajas rakendatakse teenindustaseme tulemustel põhinevat motivatsioonisüsteemi 2005. aastast, sellele eelnes aastane uuringu meetodika testimise periood. Kokkuvõtlikult on Kaubamaja teeninduse kvaliteedi kriteeriumid kirjeldatud tabelis 18.

Tabel 18. Teeninduse kriteeriumid Kaubamajas

Kaubamaja rahulolu-uuring	Teeninduslaad	Teenindaja arenguplaan	Kompetentsus-mudel (hoiakud ja käitumine)
vastutulelikkus		proaktiivsus	proaktiivsus
	proaktiivsus	loovus ja mängulisus	loovus, ausus, tahe
	abivalmidus	hoolivus ja abivalmidus	teenindusvalmidus ja initsiatiiv
sõbralikkus	rõõmsameelsus	rõõmsameelsus ja särasilmsus	positiivsus
kompetentsus	usaldusväärsus	usaldusväärsus	korrektsus, kohusetundlikkus
		asjatundlikkus	enesearendamine, kogemustest õppimine
		nõustamine	koostöö, suhtlemisoskus

Allikas: autori koostatud Tallinna Kaubamaja püsiklientide... 2002, Kaubamaja Teeninduslaad, Teenindaja kompetentsusmodel alusel.

2004. aastal loodud Kaubamaja Teeninduslaadile ja Teenindajate kompetentsusmodelile tuginedes on Kaubamajas olulisteks teeninduse kvaliteedi kriteeriumiteks teenindajate hoiakud ja käitumine teenindusprotsessis. Kvartaalse teeninduskvaliteedi hindamise käigus jäävad aga kaardistamata muud teenindusprotsessi ning klientide hinnanguid ja rahulolu mõjutavad ostukeskkonna ja –õhkkonna tegurid (teeninduskeskkonna puhtus, kaupade asetus, teiste klientide arv müügisaalis, ooteaeg jne).

2.2.2 Teeninduse hetkeseis jaekaubanduses teeninduse liiderettevõtete näitel

Selgitamaks välja, kui olulisel kohal on klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamine Eesti suuremates jaekaubandusettevõtetes, viis käesoleva töö autor 2005. aasta alguses läbi personaalsed ekspertintervjuud nelja kaubanduse liiderettevõtte teeninduse või kliendisuhete eest vastutava isikuga (vt. tabel 19). Kaubandusettevõtete valiku aluseks oli ettevõtete huvi teeninduse taseme tõstmise vastu (Heateenindus.ee partnerid) ning TNS Emor Jaekaubanduse seire tulemused (kaubanduskeskuste konkurentsipositsioon).

Tabel 19. Ekspertintervjuudes osalenud teeninduseksperdid

Ettevõte	Nimi	Ametikoht
Tallinna Kaubamaja	Kuusik, Janika	personali- ja teenindusdirektor
Viru Keskus	Vasar, Ants	juhatuse liige
Järve Keskus	Liksor, Aivo	turundus- ja reklaamijuht
Ülemiste Keskus	Vahtrik, Mai	turundusjuht

Allikas: autori koostatud.

Intervjuude pikkuseks kujunes keskmiselt üks tund ning intervjuude vestluskava oli oma üldstruktuurilt järgmine:

- millised on teie kliendid täna?
- milline on teie ettevõtte täna?
- millist teenindust pakub teie ettevõtte täna?
- kuidas hinnatakse teie ettevõttes teeninduse kvaliteeti?

Intervjuude tulemusena selgus esmalt, millisena näevad kaubanduskeskused enda kliente (vt. tabel 20). Tallinna Kaubamaja kirjeldab kliente läbi kliendi vajaduste ja soovide - Kaubamaja klient on täna mõistlikum ja arusaavam kui ta oli eile, kui ta tundis, et saab end lihtsalt välja elada. Klient on ka nõudlik, kuid heas mõttes. Kaubamaja klient areneb koos Kaubamajaga - kõrgem teenindus täna eeldab veel kõrgemat teenindust homme (Kuusik 2005).

Tabel 20. Ostukeskuse klientide tunnused teenindusekspertide arvates

Ostukeskus	Klientide iseloomustus
Tallinna Kaubamaja	mõistlikum ja arusaavam kui oli eile; nõudlik, kuid heas mõttes; areneb koos Kaubamajaga
Viru Keskus	Eesti elanikud, Tallinnast ja üle kogu Eesti
Järve Keskus	25.-40. aastane naine, olulised on ka meeskliendid, keskusesse oodatakse kogu pere
Ülemiste Keskus	lai ja kirju seltskond

Allikas: autori koostatud tabel teenindusekspertide intervjuude põhjal

Viru Keskus analüüsib klientuuri nende hulga ja päritolu põhjal - keskus on suunatud Eesti klientidele, väga suur on väljastpoolt Tallinna tulnud külastajate osakaal - keskuse

parklat kasutanud klientidest on iga neljas väljastpoolt Tallinna tulnud klient. Ukseloendurite järgi käib keskusest päevas läbi keskmiselt 30 000 inimest (Vasar 2005).

Järve Keskus teab, et kaubanduskeskuste külastajate uuringute järgi on peamine keskuse klient 25-40 aastane naine. Samas on keskuses suur osatähtsus ehituskaupadel, mistõttu on keskusele oluline ka meesklient. Keskus ise näeb kliendina siiski kogu peret, sest ka keskuse hüüdlause on “Kõik kodu heaks” (Liksor 2005). 2005. aasta alguses oli Ülemiste Keskus Tallinna kõige uuema kaubanduskeskusena seisus, kus keskuse klientuuri püüti alles määratleda – “keskuse klientuur on lai ja kirju, kuid sageli tekib küsimus, kas Ülemiste Keskust eristab muudest Kesklinna keskustest “kottis pükstega ja muukeelne klient”?” (Vahtrik 2005).

Tabelis 21 on välja toodud, millisena näevad teenindusjuhid oma ettevõtet täna. Paludes juhtidel kirjeldada ettevõtte kontseptsiooni, selgus, et Tallinna Kaubamajale on väga oluline säilitada enda identiteet ja “Kaubamaja nägu” ka pärast Viru Keskusesse laienemist (Kuusik 2005). Viru Keskuse jaoks on oluline küsimus, milline on suurima rentniku Tallinna Kaubamaja ja Viru Keskuse kooslusest tekkiv sünergia ning keskuse eesmärgiks on seatud meeldiva miljöö ja õhkkonna loomine (lõhnad, muusika, värske õhk) (Vasar 2005).

Tabel 21. Ostukeskuste tunnused teenindusekspertide arvates

Ostukeskus	Ettevõtte täna
Tallinna Kaubamaja	oluline on säilitada ka Viru Keskusesse jõudes Kaubamaja identiteet
Viru Keskus	oluline on Kaubamaja ja Viru Keskuse kooslusest tekkiv sünergia, väärtust luuakse klientidele meeldiva miljöö ja õhkkonnaga
Ülemiste Keskus	lai rentnike ring, soov teeninduse taset ühtlustada, parandada
Järve Keskus	keskus põhineb kolmel vaalal: ehitus-, sisustus- ja esmatarbekaubad

Allikas: autori koostatud tabel teenindusekspertide intervjuude põhjal.

Ülemiste Keskust iseloomustab lai rentnike ring, kelle hulgas on nii ketikauplused, – teenindused (Sportland, EMT), kui väiksemad *boutique*-d ja spetsiaalpoed (ehted, lemmikloomad), mistõttu keskuse üheks olulisemaks eesmärgiks on rentnike teeninduse taseme ühtlustamine (Vahtrik 2005). Järve Keskus on aga välja arenenud Silikaadi Kaubahoovist ning tugineb keskuse kolmel vaalal, milleks on Key ehituskaubad,

Aatriumi mööblipood ja Järve Selver. Tulevikus on plaan pöörata suuremat tähelepanu vabale ajale (Liksor 2005).

Tabelis 22 on esitatud, milline oli uuritud ostukeskuste teeninduskontseptsioon.

Tabel 22. Ostukeskuste teeninduse tunnused teenindusekspertide arvates

Ostukeskus	Teeninduse kontseptsioon ettevõttes
Tallinna Kaubamaja	oluline on teenindusega eristumine; teenindajal konsultandi ja kliendi arendaja roll; eesmärk on kliente pidevalt üllatada
Viru Keskus	keskuse liider teeninduse vallas on Kaubamaja, eesmärk on ühtlustada- parandada teiste rentnike teeninduse taset
Ülemiste Keskus	keskusel on välja töötatud “Hea teeninduse kuldreeglid; keskus teeb koostööd Heateenindus.ee-ga, eesmärk on ühtlustada – parandada rentnike teeninduse kvaliteeti
Järve Keskus	rentnikelt oodatakse ühtlaselt head teenindust, oluline on kliendile usalduse müümine

Allikas: autori koostatud tabel teenindusekspertide intervjuude põhjal.

Kõige enam panustab teenindusse Kaubamaja. Kaubamajale on oluline teenindusega eristumine. Kulutused personali koolitamiseks, arendamiseks jms. on väga suured ja see on ka põhjus, miks veel nii vähesed ettevõtted sellega tegelevad. Tänapäeval on Kaubamaja saaliteenindajal eelkõige konsultandi roll. Lisaks konsultandi rollile on üha enam tähtsustumas Kaubamaja ja tema teenindajate roll kliendiarendajana. See väljendub personaalse nõustamisteeninduse pakkumises ning kliendiajakirja “Hooaeg” kaudu. Kaubamaja eesmärk on oma kliente pidevalt üllatada (Kuusik 2005).

Viru Keskus tajub selgelt, et keskuse liider teeninduse vallas on Kaubamaja, kellega teistel rentnikel on raske sammu pidada. Tugeva teeninduse poolest on märkimisväärsed veel Zara ja BodyShop (Viru Keskus selgitas... 2006), muude rentnike teenindustaseme ühtlustamine on väga raske. Paljud rentnikud toimivad tänu sellele, et inimesed keskuses niikuinii käivad (Vasar 2005).

Ülemiste Keskusel on esimese tegevusaasta jooksul välja töötatud üldised “Hea teeninduse kuldreeglid”, mis on suunatud järgimiseks kõikide rentnike teenindajatele. Reeglite eesmärk on pakkuda klientidele lahkete ja meeldivat teenindust, mis neid ka edaspidi Ülemistesse viiks. Üldised teeninduse standardid on küll kehtestatud ning

keskus teeb koostööd Heateenindus.ee-ga, kuid keskuse juhtidel on siiski tunne, et paljud keskuse rentnikud suhtuvad teenindusse ükskõikselt (Vahtrik 2005).

Järve Keskus ootab oma rentnikelt ühtlaselt head teenindust, kuigi üldisi teeninduse standardeid välja töötatud ei ole. Head teenindust nähakse subjektiivsete hinnangute põhjal keskuse ühe tugeva küljena – keskuse juhid kontrollivad ise rentnike teenindust ja jälgivad, kuidas teenindajad käituvad. Keskuse jaoks on oluliseks märksõnaks usalduse müümine (Liksor 2005).

Tabelis 23 on toodud, kuidas hinnatakse suuremates ostukeskustes teeninduse kvaliteeti. Analüüsides teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise tähtsustamist Kaubamajas ja kaubanduskeskustes, selgub, et kuna teeninduse kvaliteedil ja klientide rahulolul on Kaubamajas väga oluline roll, siis kasutab Kaubamaja oma palgasüsteemis boonuste maksmisel püsiklientide rahulolu-uuringu tulemusi. Klientide rahulolu-uuringu tulemuste põhjal on kliendid Kaubamaja maailmade teeninduse ja muude teguritega väga rahul (vt. ka alapeatükk 2.1.1 - Kaubamaja klientide rahulolu-uuring). Seetõttu kipub teenindaja arvama, et tal ei olegi vaja midagi teisiti teha - klient on ju rahul. Sellise olukorra vältimiseks plaanis Kaubamaja 2005. aastal hakata kasutama boonuste maksmisel ka testostude tulemusi (Kuusik 2005; vt. ka alapeatükk 2.2.1 – teenindaja kompetentside hindamine).

Tabel 23. Teeninduskvaliteedi hindamise meetodid teenindusekspertide arvates

Ostukeskus	Teeninduse kvaliteedi hindamine
Tallinna Kaubamaja	püsiklientide rahulolu-uuring 2001. aastast ja testostud 2004. aastast, tulemuste põhjal teenindajate koolitamine ja motiveerimine, boonuse maksmine
Viru Keskus	2005. aastal käivitati pikaajaline keskuse teenindustaseme hindamise projekt - hindamine testostude meetodil; tulemuste põhjal teenindajate tunnustamine ja koolitamine
Ülemiste Keskus	2005. aastast seiratakse keskuse rentnike teenindust <i>mystery shopping</i> meetodil. Hinnatakse teeninduse kuldreeglitest kinnipidamist, parimaid rentnikke tunnustatakse
Järve Keskus	teeninduse kvaliteeti uuringutega ei kaardistata, rentnike tegevustel "hoitakse silma peal"

Allikas: autori koostatud tabel teenindusekspertide intervjuude põhjal.

Viru Keskus hakkas kohe pärast keskuse avamist otsima endale *mystery shopping* uuringu läbiviimiseks partnerit, et luua süsteem keskuse teeninduse taseme jälgimiseks (Vasar 2005). Ostluste läbiviimistega alustati 2005. aastal, keskus jätkab teeninduse arendamise projektiga ka 2006. aastal. Vasara sõnul on tegemist pikaajalise projektiga, mille eesmärgiks on ühtlaselt kõrge teenindustaseme saavutamine kõigis Viru Keskuse kauplustes ja teenindustes. Nendele kauplustele, kus on teeninduse osas veel mõningaid vajakajäämisi, pakutakse koolitusi (Viru Keskus selgitas... 2006).

Ülemiste Keskusel tekkis soov seirata iganädalaselt teeninduse kvaliteeti rentnike ebaühtlase teeninduse taseme tõttu. Ostumüsteeriumi meetodil läbi viidava teenindusolukorra kaardistamise projektiga alustati 2005. aasta kevadel. Uuringu tulemuste kohta saavad kõik rentnikud kohest tagasisidet, mis peaks kaasa aitama teenindustaseme tõstmisele keskuses tervikuna (Vahtrik 2005, 2006). Järve Keskus teeninduse kvaliteedi jälgimisele nii suurt tähelepanu ei pööra. Keskuse juhid on teadlikud teeninduse kvaliteeti kaardistavatest uuringutest, kuid ise selles vallas uuringuid läbi ei vii (Liksor 2006). Kokkuvõtvalt on teeninduse kvaliteedi hindamise ja rakendamise tulemused esitatud tabelis 24.

Tabel 24. Teeninduse kvaliteedi hindamine kaubanduse liiderettevõtetes

Teeninduse hindamise ja tulemuste rakendamise võimalused		Kaubanduskeskused			
		Kaubamaja	Viru Keskus	Ülemiste Keskus	Järve Keskus
teeninduse hindamise alus	teeninduse kuldreeglid	+	+	+	
	kvaliteedivestlused	+			+
	teeninduskonkursid	+	+		
uuringud	teenindus-kvaliteedi uuringud	+	+	+	
	rahulolu-uuring	+	+		
	konkurentsi uuring	+	+	+	+
tulemuste rakendamine	teenindajate tunnustamine	+	+	+	
	teenindajate premeerimine	+			

Allikas: autori koostatud tabel teeninduseksperptide intervjuude põhjal.

Teeninduseksperptidega läbi viidud intervjuude tulemusel selgus, et üldiselt valitseb ostukeskuste juhtide seas aramus, et klientide rahulolu ja ühtlaselt hea teeninduse tase mängivad ettevõtte edukuse saavutamisel väga olulist rolli. Need on ka valdkonnad, kuhu ettevõtted arvestatavaid ressursse panustavad ning mille eesmärkide saavutamisele olulist tähelepanu pööratakse. Liiderettevõtted on kursis ja rakendavad aktiivselt teeninduse kvaliteedi hindamise meetodeid ning tunnustavad uuringute tulemuste baasil oma teenindajaid. Selle eesmärgiks on ühtlaselt kõrge kvaliteedi pakkumine ja klientide üllatamine.

2.3 Arengusuunad Eesti jaekaubandusettevõtete klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmises

Antud magistritöös käsitleti eelnevalt peamisi põhjuseid, miks peaksid ettevõtted klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti hindama, millised on klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi kaardistamise teoreetilised lähenemised ning kuidas on Eesti jaekaubandusettevõtetes hinnatud teeninduse kvaliteeti ning klientide rahulolu. Selle põhjal tehakse töö käesolevas alapeatükis järeldusi ja ettepanekuid selle kohta, kuidas võiks klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamine Eesti jaekaubanduse ettevõtetes edasi areneda.

Jaekaubanduse liiderettevõtete juhtidega läbi viidud ekspertintervjuude tulemusel selgus, et huvi rahuloleva kliendibaasi saavutamise vastu on ettevõtetes väga suur ning aina enam pööratakse selle eesmärgi saavutamiseks tähelepanu erinevatele klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamise vahenditele. Üldiselt võib täheldada, et kui klientide rahulolu regulaarse kaardistamisega on Eesti ettevõtetes juba mõnda aega tegeletud, siis tänane huvi on suunatud eelkõige sobivate teeninduskvaliteedi seiresüsteemide leidmisele ja rakendamisele. Peamiseks küsimuseks teeninduskvaliteedi ja klientide rahulolu uurimise vallas ei ole niivõrd küsimus, millisel meetodil neid valdkondi uurida, vaid millised peaksid olema need kriitilised tegurid, mida rahulolu ja kvaliteedi taseme kaardistamiseks uuringusse kindlasti kaasata tuleb.

Rahulolu ja teeninduse kvaliteeti mõjutavate tegurite hindamisel tuleks autori hinnangul kindlasti lähtuda maailmapraktikas juba kasutuselolevatest mudelitest. Nagu selgus töö alapeatükis 1.2.3, on erinevates ettevõtetes, valdkondades ja riikides kasutuselolevate

teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu mõõtmise viiside ühtlustamiseks arvukate empiiriliste uurimuste tulemusel välja töötatud mitmed rahvuslikud kliendibaromeetrid ning kogu Euroopat hõlmav kliendirahulolu baromeeter. Kuigi Eestis ei ole veel autori informatsiooni põhjal Euroopa kliendibaromeetri uuringu raames Eesti ettevõtete teeninduskvaliteedi ja klientide rahulolu taset ühtsete kriteeriumite ja uurimismeetodi alusel kaardistatud, võiksid Eesti ettevõtted siiski enda ettevõtte klientide rahulolu ja teeninduse taseme uurimisel juba täna lähtuda Euroopa kliendirahulolu mudeli võtmeteguritest.

Tabelis 25 on esitatud Euroopa kliendibaromeetri ja Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu tegurite võrdlevanalüüs, et selgitada, millised on nende uuringute kattuvad osad ning milliste tegurite lõikes klientide rahulolu hindamine nendes uuringutes erineb. Nagu tabeli 25 põhjal selgub, kaardistatakse Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu raames sellised Euroopa kliendibaromeetri komponendid nagu klientide poolt tajutud tulemus, rahulolu ning lojaalsus (Kaubamaja heale tuttavale edasisoovitamise küsimuse alusel). Uuringuga jäävad aga kaardistamata sellised Euroopa kliendibaromeetris sisalduvad tegurid nagu klientide ootused, tajutud kvaliteedi komponendid ja klientide hinnangud ettevõtte maineomadustele. Samas sisaldab Kaubamaja klientide rahulolu-uuring selliseid Euroopa kliendibaromeetris puuduvaid omadusi nagu ostukeskkond ja –õhkkond, mis mängivad kaubanduse valdkonnas klientide üldmulje kujunemisel väga olulist rolli. Seega tuleks maailmapraktikas kasutuselolevate mudelite või mudeli komponentide ülevõtmisel hinnata ka valdkonnaspetsiifiliste küsimuste uuringusse lisamise vajalikkust.

Tabel 25. Euroopa kliendibaromeetri ja Kaubamaja rahulolu-uuringu tegurite võrdlus

Rahulolu tegurid	ECSI	Tallinna Kaubamaja rahulolu-uuring
maine	usaldusväärsus	ei
	teenuse pakkumine	ei
	professionaalsus	ei
	hinna-kvaliteedi suhe	ei
tajutud toote kvaliteet	toodete kvaliteet	ei
	tehniline kvaliteet	ei
	kogu kvaliteet	ei
tajutud teenuse kvaliteet	täpsus	ei
	teenuse kvaliteet	ei
	teenindajate kvaliteet	ei
ootused	toote omadused	ei
	klienditeenindus	ei
	usaldusväärsus	ei
tajutud tulemus	toote omadused	moodsad kaubad, mida sooviksin endale osta
		alati kvaliteetne kaup
		hea hinna ja kvaliteedi suhe
	teenuse omadused	kiire teenindus
		piisav personali hulk
		töötab piisav hulk kassasid
	nõustamine	vastutulelikud teenindajad
	usaldusväärsus	kompetentsed teenindajad
	lisateenused	ei
	ei	positiivne meeleolu
lojaalsus	ei	meeldiv keskkond
	ei	kaupluses on lihtne ja loogiline liikuda
		loogiline kaupade asetus kaupluses
		piisavalt infot kaupade kohta
	kogukasu	omaduste keskmine
	kogu-rahulolu	üldmulje
	ootuste kinnitus	kaubavalik, mis vastab minu ootustele
lojaalsus	erinevus ideaalist	ei
	hinna tolerantsus	ei
	kordusostu määr	ei küsita, kuid analüüs on võimalik
	ristostu määr	ei küsita, kuid analüüs on võimalik
	edasi soovitamine	Kaubamaja soovitamine heale tuttavale

Allikas: autori koostatud Bruhn *et al.* 2003: 516, Tallinna Kaubamaja püsiklientide... 2002 alusel.

Eelnev võrdlus puudutas klientide rahulolu hindamist. Järgnevalt hinnatakse tegureid, millest tuleks lähtuda teeninduse kvaliteedi hindamisel.

Tabelis 26 on toodud Kaubamaja kompetentsimudeli teeninduse tegurite võrdlus Servquali ja Grönroosi teeninduse kvaliteedi mudeli ning Westbrookki jaekauplusega rahulolu kujundavate tegurite uuringuga. Tabeli 26 põhjal selgub, et peamised erinevused Tallinna Kaubamaja teeninduse hindamise ja Grönroosi ning Servquali mudeli ja Westbrookki jaekaupluse rahulolu-uuringu vahel on kontakti saamise lihtsuse teguri puudumine Kaubamaja teeninduse kaardistamise uuringus. Seega jäävad Kaubamaja teeninduse taseme hindamisel välja selgitamata, kui kaua ja millistel põhjustel pidi klient teenindajaga kontakti saamiseni ootama. Veel ei kaardistata Kaubamajas teenindajate teenindus- ja ametioskuste hindamise käigus selliseid klientide muljet mõjutavaid tegureid nagu personali välimus, kaupluse puhtus jms. Samuti ei hinnata Kaubamaja teeninduse mudelis seda, kuivõrd usutav teenindaja teenindusprotsessis on, ning kui usaldusväärse mulje jätab kliendile kogu teeninduskeskkond ja firma maine.

Nii nagu klientide rahulolu mõõtmise tegurite defineerimisel, peaks ka teeninduse kvaliteedi hindamisel lähtuma ettevõtte spetsiifikast ja hindamissituatsioonist. Samas tuleks kaardistada teeninduse kvaliteedi hindamisel ka ettevõtte usaldusväärsust ja ostukeskkonda iseloomustavad kriteeriumid, sest nii nagu klientide rahulolu kujunemisel, mõjutavad need tegurid olulisel määral seda, kuidas kliendid ettevõtte teeninduse kvaliteeti tajuvad.

Tabel 26. Kaubamaja teenindajate kompetentsusmodel võrdlusena Servqual, Grönroosi, Westbrooki mudeliga

Servqual	Grönroosi	Westbrook	Kaubamaja kompetentsusmodel
valdkond			omadused
usaldusväarsus	usaldusväarsus	ei	ei
usutavus, maine	usutavus, maine	ei	ei
teenindus- oskused	teenindus- oskused	teenindus- oskused	enesearendamine
			kogemustest õppimine
			korrektsus
			kohusetundlikkus
			teenindusvalmidus
			initsiatiiv
			proaktiivsus
			loovus, ausus, tahe
empaatia	empaatia	ei	positiivsus
			koostöö
teeninduse kiirus	ei	piisav personali hulk	suhtlemisoskus
kontakti saamise lihtsus	kontakti saamise lihtsus	kontakti saamise lihtsus	ei
personali välimus, teised kliendid	ei	ostukeskkond (sh. klientuur, kaupluse puhtus)	ei

Allikas: autori koostatud Teenindaja...2006, Westbrook 1981: 77, Parasuraman *et al.* 1988: 17, 23; Berry *et al.* 1988: 37, 1985: 45-46 ja Grönroos 1990: 47, 59 alusel.

Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamine aitavad kindlasti kaasa ettevõtte maine tõstmisel ja ettevõtte positiivsete kommunikatsioonisõnumite kujundamisel. Kliendid õpivad koos ettevõttega ning klientide ootused seetõttu väga kõrged ja pidevalt kasvavad. Edukad ettevõtted peavad aga klientide üllatamise eesmärgil suutma klientidest pidevalt sammukese võrra ees olla.

Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu valdkonna ühe arengusuunana Eestis peaks olema teadlikkuse suurendamine klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi rollist ettevõtte äriedule. Organisatsioon Heateenindus.ee on selles vallas esimesed sammud

astunud – alates aastast 2004 nende poolt korraldatavad teeninduskonkursid ja – koolitused on Eesti ettevõtete ja asutuste poolt võetud vastu suure huviga. Oluliseks võib hinnata ka Heateenindus.ee partnerite (uuringu-, konsultatsiooni-, koolitusfirmad) rolli teeninduse kvaliteedi hindamiseetodite ja tulemuste rakendamise võimalustest teavitamisel.

Ettevõttesiseselt on oluline juhtkonna rolli suurenemine teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu väärtustamisel. Ettevõtte töötajatele kommunikeerivad nende valdkondade tähtsust ettevõtte teenindusstandardite rakendamine teeninduse kvaliteedi hindamisel ning teenindajate motivatsioonisüsteemide loomine. Eesti jaekaubandusettevõtetes töötatakse üha enam välja oma teenindusstandardeid – enam ei piisa lihtsalt nõ. “hea teenindustava” testimisest. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi kui ettevõtte edutegurite hindamisel ja parandamisel tuleb silmas pidada, et just need on tegurid, mis tõstavad ettevõtte väärtust osanike jaoks ka tulevikus.

Ühe ettevõttesisese arengusuunana klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmisel näeb käesoleva töö autor teenindus- ja turundusosakondade eesmärkide ühtlustamise vajadust - klientide rahulolu- ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks oleks vajalik valdkondade kattuvates osades defineerida sarnased hindamiskriteeriumid ja -skaalad. See võimaldaks võrrelda mõlema valdkonna - nii teeninduse kui turunduse – tulemusi ning rakendada neid ühtsetel alustel ettevõtte eesmärkide saavutamisel.

Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamisel on oluline jälgida ka turul toimuvaid muutusi ning kriitiliselt hinnata valdkonna liiderettevõtete, konkurentide ja maailma praktika kogemuse alusel valdkondi, millesse on otstarbekas kõrgema teeninduse kvaliteedi ja suurema klientide rahulolu parandamiseks panustada.

KOKKUVÕTE

Kuna rahulolevad kliendid on ettevõttele väga oluline vara, siis püüavad nii turundusteoreetikud kui -praktikud leida vastust küsimusele, mis on need tegurid, mis kujundavad klientide hinnanguid mingist kindlast ostu- või teeninduskohast. Klientide väärtustamine ning soov rahulolevate ning lojaalsete klientide baasi suurendada, on olnud Eesti ettevõtetes üheks olulisemaks turundusvaldkonnaks juba 90. aastate lõpust. Teeninduse kvaliteedile on hakatud Eesti ettevõtluses suuremat tähelepanu pöörama aga alles viimastel aastatel.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise arengusuundade väljatöötamine Eesti jaekaubandusettevõtetele. Töö eesmärgist lähtuvad ülesanded töö teoreetilises osas olid analüüsida klientide rahulolu kujunemise protsessi; uurida tajutud teeninduse kvaliteedi rolli klientide rahulolu kujunemisel; määratleda tegurid, mis on olulised klientide rahulolu ja lojaalsuse saavutamiseks ning hinnata teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu mõõtmise meetodeid ja maailma praktikas kasutatavaid mudeleid.

Töö teoreetilises osas selgus, et kuigi klientide rahulolu definitsioone esineb erialases kirjanduses väga mitmeid, saab erinevaid definitsioone üldistades välja tuua, et nad sisaldavad endas sarnast põhisisu - rahuloluna mõistetakse ootuste ja tegeliku kogemuse võrdluse tulemust tarbimise ajal või selle järgselt. Nii nagu defineeritakse rahulolu, mõistetakse ka kvaliteedina subjektiivset toote või teenuse hindamise protsessi tulemust, mis baseerub ootuste ja tegeliku tulemuse võrdlusel. Kui varasemates klientide rahulolu uurimustes ei eristatud tajutud kvaliteeti ja rahulolu, siis uuemad uurimused viitavad nende kontseptsioonide olulistele erinevustele. Näiteks on kliendi hinnang kvaliteedile tugevalt seotud ettevõtte toote või teenusega ja koosneb üksikutest kvaliteedi tunnustest, rahulolu on aga lisaks kvaliteedi tunnustele seotud tootest või teenusest sõltumatute teguritega nagu ettevõtte maine, kliendi ootused, otsene ja kaudne kommunikatsioon.

Seega on tajutud kvaliteet ja rahulolu teineteisega tugevalt seotud kontseptsioonid ning tavaliselt tähendab parandatud kvaliteet suuremat kliendi rahulolu.

Teaduse ja praktika huvi klientide rahulolu vastu puudutab eelkõige küsimust, kuidas rahulolu mõjutab kliendi lojaalsust ning ettevõtte äriedu. 90. aastate algusest on eeldatud, et ettevõtted, kellel on rohkem rahulolevaid kliente, on edukamad ja teenivad suuremat kasumit. Arvukate empiiriliste tööde, sh. näiteks Rootsi ja Ameerika kliendibaromeetrite tulemused kinnitavad, et kliendisuhete kvaliteet mõjutab olulisel määral ettevõtte konkurentsivõimet ning on olulise tähendusega ettevõtte pikaajalise edu saavutamisel. Samuti on kliendibaromeetrite alusel empiiriliselt tõestatud, et firmad, kes saavutavad suurema klientide rahulolu, loovad ka osanikele suuremat väärtust.

Peamised põhjused ja kasud, miks klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti on vaja ettevõtetes hinnata, on ühelt poolt majanduslik kasud, kuna stabiilne kliendibaas viib ettevõtte kindlustunde suurenemiseni, rahulolevate klientide suuremad ostukogused kasvatavad ettevõtte käivet ning lojaalsete klientide valmisolek maksta toodete või teenuse eest kõrgemat hinda tõstab ettevõtte kasumit. Teiseks olulisemaks klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi mõõtmise põhjuseks on psühholoogiline kasu, sest rahulolevate klientide positiivne suuline kommunikatsioon tõstab ettevõtte tuntust ja paraneb ka ettevõtte maine.

Klientide rahulolu ja teenindus kvaliteedi hindamise meetodid liigitatakse kirjanduses kõige laiemalt objektiivseteks ning subjektiivseteks. Objektiivsed meetodid on mitmed turunäitajad nagu käive, turuosa, kordusostu määr, kliendi tagasivõitmise ja lahkumise määr. Subjektiivsed meetodid jagunevad sündmustele suunatud ning tunnustele orienteeritud meetoditeks. Sündmustele orienteeritud meetodid klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamiseks baseeruvad kontaktpunkti analüüsil, mille põhjal tekib klientide rahulolu pakutava toote või teenusega selle tarbimise ajal kogetud elamuse tajumisel ja salvestamisel. Tunnustele suunatud meetodid hõlmavad aga kliendi rahulolu mõjutavate tegurite olulisuse ja rahulolu taseme otsest ja kaudset hindamist.

Turunduspraktikas kasutatakse klientide rahulolu uurimiseks eelkõige tunnustele orienteeritud meetodeid, mis on kvantitatiivsed ja rakendatakse standardiseeritud küsitlustena. Praktikas on kõige enam levinud sündmustele orienteeritud meetodiks

vaatlus ehk teeninduse tõehetke kaardistamine, mis on suunatud teeninduse tugevate ja nõrkade külgede avastamisele ning teenindusstandarditest kinnipidamise ja koolituse efektiivsuse kontrollile. Harvem kasutatakse praktikas klientide rahulolu hindamist kriitilise juhtumi tehnika alusel, mida iseloomustab eriti positiivsete või negatiivsete teeninduskogemuste kaardistamine ja klientide tagasiside analüüsi, mille eesmärgiks on kaebuse põhjuste struktuuri ja kritiseeritava puuduse liigi uurimine.

Lähtuvalt erinevatest klientide rahulolu ja teeninduskvaliteedi hindamise meetoditest, on välja töötatud mitmeid rahulolu ja kvaliteedi taset kaardistavaid mudeleid, nt. GAP-mudel (ehk lünga analüüsi mudel), Servqual (uurib klientide ootuste ja tegeliku kogemuse vahelise erinevuse tekkimist) ja Grönroosi kvaliteedi mudel (uurib tajutud kvaliteeti ja klientide rahulolu selle alusel, mida ja kuidas kliendile pakutakse ning milline on firma maine). Turunduspraktikas on välja töötatud mitmed rahvuslikud kliendirahulolu baromeetrid, mida viiakse läbi erinevate ettevõtlusvaldkondade kvaliteedi, klientide rahulolu ja lojaalsuse taseme perioodiliseks väljaselgitamiseks ning teatud majandusruumi ettevõtete kesksete edutegurite uurimiseks - näiteks Rootsi kliendibaromeeter, mis on kõige vanem kliendibaromeeter (viiakse läbi alates 1989. aastast) või Euroopa kliendibaromeeter, mida võib hinnata kõige enam edasiarendatud ja rahulolu kõige paremini kaardistavaks mudeliks.

Töö empiirilise osa ülesanneteks oli analüüsida, kuidas hinnatakse Eestis jaekaubanduse ettevõtete klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteeti ning hinnata teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu tegurite uurimise tulemusena sellealaseid arengusuundi Eesti jaekaubanduses. Ülesannete täitmiseks uuriti Tallinna Kaubamaja klientide rahulolu kujunemist Kaubamaja püsiklientide rahuloluseire andmete alusel ning turu-uuringufirma TNS Emor Jaekaubanduse uuringu põhjal (käesoleva töö autor vastutas TNS Emor projektijuhina nende uuringute ankeedi väljatöötamise, tulemuste analüüsi ja aruande kirjutamise eest). Lisaks analüüsiti TNS Emori Eesti teeninduse uuringu, Kaubamaja teeninduslaadi ja teenindajate kompetentsusmodeli ning Kaubamajas ettevõttesiseselt läbiviidava *mystery shopping* uuringu põhjal tegureid, mille alusel hinnatakse teeninduse kvaliteeti Tallinna Kaubamajas ning autori ekspertintervjuude tulemusena, millised on üldised teeninduse arengusuunad Eesti jaekaubandusettevõtetes.

Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuringu põhjal selgusid järgmised klientide rahulolu kujundavad tegurid: ostukoha õhkkond ja kaubavalik mõjutavad oluliselt tugevalt klientide rahulolu Kaubamajaga; klientide poolt tajutud väärtusel on suhteliselt tugev mõju rahulolu kujunemisele ning teenindajate kompetentsus, teeninduse kiirus ja Kaubamajas liikumise - kaupade leidmise süsteem kujundavad klientide rahulolu Kaubamajaga mõnevõrra vähem. Jaekaubanduse uuringu tulemusena iseloomustab Tallinna Kaubamaja kõrge lisaväärtuse pakkumine, kõrge kvaliteediga ja moodne kaubavalik ning hea teenindus.

TNS Emori Eesti teeninduse indeksi põhjal osutus Tallinna Kaubamaja kaubanduse valdkonnas teeninduse lipulaevaks - Kaubamaja teenindajate kõige tugevamaks omaduseks on hea suhtumine klienti. Kaubamaja teenindusdokumentide analüüsimisel selgus, et Kaubamajas on olulisteks teeninduse kvaliteedi kriteeriumiteks teenindajate hoiakud ja käitumine teenindusprotsessis. Kvartaalse teeninduskvaliteedi hindamise käigus jäävad aga kaardistamata sellised klientide rahulolu mõjutavad omadused nagu ostukeskkond ja –õhkkond.

Kaubanduse teenindusekspertidega läbi viidud intervjuude tulemusel selgus, et üldiselt valitseb ostukeskuste juhtide seas arvamus, et klientide rahulolu ja ühtlaselt hea teeninduse tase mängivad ettevõtte edukuse saavutamisel väga olulist rolli. Need on ka valdkonnad, kuhu ettevõtted arvestatavaid ressursse panustavad ning mille eesmärkide saavutamisele olulist tähelepanu pööratakse. Liiderettevõtted on kursis ja rakendavad teeninduse kvaliteedi hindamise meetodeid ning tunnustavad uuringute tulemuste baasil oma teenindajaid.

Teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu valdkonna ühe arengusuunana Eestis näeb käesoleva töö autor vajadust suurendada teadlikkust klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi rollist ettevõtte äriedule. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamisel ja parandamisel tuleb silmas pidada, et just need on tegurid, mis tõstavad ettevõtte väärtust osanike jaoks.

Ettevõttesiseselt on oluline teenindus- ja turundusosakonna eesmärkide ühtlustamine ning klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamisel valdkondade kattuvates osades sarnaste hindamiskriteeriumite ja -skaalade defineerimine. Teeninduskvaliteedi

ja klientide rahulolu mõõtmise oluliseks arenguks võiks olla ühtse teeninduse kvaliteeti ja klientide rahulolu kaardistava mudeli väljatöötamine, milles arvestatakse nii maailmapraktikas kasutusel olevate rahvuslike kliendirahulolu baromeetrite tegureid, kui võetakse arvesse Eesti turu ja valdkonnaspetsiifilisi tegureid. Klientide rahulolu ja teeninduse kvaliteedi hindamisel on oluline jälgida turul toimuvaid muutusi ning kriitiliselt hinnata liiderettevõtete, konkurentide ja maailma praktika kogemuse alusel valdkondi, kuhu on otstarbekas teeninduse kvaliteedi ja klientide rahulolu parandamiseks panustada.

Antud magistritöö tulemused on suunatud eelkõige Eesti jaekaubandusettevõtetele teeninduse ja kliendisuhete eesmärkide püstitamiseks, sobiva valdkonna- ja ettevõtte spetsiifikat arvestava teeninduskvaliteedi ja klientide rahulolu hindamise meetodi väljatöötamiseks ning turundus- ja personalijuhtimise otsuste vastuvõtmiseks. Kuigi Eesti liiderettevõtetel on umbes kümne-aastane klientide rahulolu hindamise praktiline kogemus, puuduvad Eestis ühtsed valdkonnaspetsiifilised lähenemised – mudelid klientide rahulolu kujundavate tegurite kaardistamiseks. Teeninduskvaliteedi hindamisele on Eesti ettevõtetes hakatud tähelepanu pöörama aga alles viimastel aastastel ning vaid vähestel ettevõtetel on sõnastatud teenindusstandardid, mis on üldjuhul aluseks ettevõtte teeninduskvaliteedi hindamisel.

Edaspidi pakub huvi sobiva klientide rahulolu ja teeninduskvaliteedi mudeli väljaarendamine Eesti jaekaubandusettevõtetele, mis annaks informatsiooni nii ettevõtete turundus- kui personaliosakonnale. Edaspidi pakub huvi ka see, kuidas rakendada teeninduskvaliteedi ja klientide rahulolu mõõtmise tulemusi võimalikult efektiivselt kliendisuhete ja personalijuhtimise alases tegevuses ning kuidas neid tulemusi kõige paremini kommunikeerida ettevõttest väljapoole.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aland, Anne** (Lõunakeskus, turundusjuht). Teenindus Lõunakeskuses. [<http://heateenindus.ee/index.php?185>]. 15.04.2006.
2. **Allen, D. R.** Linking customer and employee satisfaction to financial performance. Customer Relationship Management. Amsterdam: ESOMAR, 2002, pp. 243–269.
3. **Anderson, E. W., Fornell, C.** Foundations of the American Customer Satisfaction Index. - Total Quality Management, 2000, Vol. 11, No. 7, pp. 869–882.
4. **Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann, D. R.** Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. - Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, pp. 53-66.
5. **Anderson, E. W., Fornell, C., Mazvancheryl, S. K.** Customer Satisfaction and Shareholder Value. - Journal of Marketing, 2004, Vol. 68, pp. 172–185.
6. **Anderson, R. E.** Consumer Dissatisfaction: The Effect of Diconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. – Journal of Marketing Research, 1973, Vol. 10, pp. 38-44.
7. **Bartikowski, B.** Kundenzufriedenheit. Verfahren zur Messung der Indifferenzzone. Lohmar; Köln: Eul, 2002, 148 S.
8. **Bartikowski, B., Llosa, S.** Customer Satisfaction Measurement: Comparing Four Methods of Attribute Categorisations. - The Service Industries Journal, 2004, Vol. 24, No. 4, pp.67-82.
9. **Bell, J., Gilbert, D., Lockwood, A.** Service quality in food retailing operations: a critical incident analysis. - The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 1997, Vol. 7, Issue 4, pp. 405-423.
10. **Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A.** The Service-Quality Puzzle. - Business Horizons, 1988, Vol. 31, Issue 5, pp. 35-43.
11. **Berry, L. L., Zeithaml, V. A., Parasuraman, A.** Quality Counts in Services Too. - Business Horizons, 1985, Vol. 28, Issue 3, pp. 44-52.
12. **Bruhn, M.** Kundenerwartungen – Theoretische Grundlagen, Messung und Managementkonzept. - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2000, Nr. 9, S. 1031–1054.

13. **Bruhn, M., Grund, M.** Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction. - Total Quality Management, 2000, Vol. 11, No. 7, pp. 1017-1028.
14. **Bruhn, M., Murmann, B.** Nationale Kundenbarometer. Messung von Qualität und Zufriedenheit. Methodenvergleich und Entwurf eines Schweizer Kundenbarometers. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998, 220 S.
15. **Buzzel, R. D.** Are there “natural” market structures? - Journal of Marketing, 1981, Vol. 45, pp. 42-51.
16. **Cassel, C., Eklöf, J. A.** Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. - Total Quality Management, 2001, Vol. 12, No. 7-8, pp. 834-841.
17. **Chenet, P., Tynan, C., Money, A.** The service performance gap: testing the redeveloped causal model. - European Journal of Marketing, 2000, Vol. 34, No. 3/4, pp. 472 – 495.
18. **Cortinas, M., Elorz, M., Villanueva, M. L.** Retail store Loyalty Management via an Analysis of Heterogeneity of the Service Elements. - International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2004, Vol. 14, No. 4, pp. 407-436.
19. **Dittrich, S.** Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing. Rosch-Buch, Schesslitz, 2000, 247 S.
20. Dive. Service Quality Development. [<http://www.dive.ee>]. 15.04.2006.
21. **Dreyer, A. Dehner, C.** Kundenzufriedenheit im Tourismus: Entstehung, Messung und Sicherung mit Beispielen aus der Hotellbranche. 1. Aufl., München, Wien: Oldenburg, 1998, 134 S.
22. **Edvardsson, B., Johnson, M., Gustafsson, A., Strandvik, T.** The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. - Total Quality Management, 2000, Vol. 11, No. 7, pp. 917-927.
23. Eesti teeninduse indeks 2005. Uuringu aruanne, TNS Emor, sügis 2005.
24. **Eklöf, J. A., Westlund, A. H.** The pan-European customer satisfaction index programme – current work and the way ahead. - Total Quality Management, 2002, Vol. 13, No. 8, pp. 1099–1106.
25. **Eskildsen, J., Kristensen, K., Juhl, H. J., Ostergaard, P.** The Drivers of Customer Satisfaction and Loyalty. The Case of Denmark 2000-2002. - Total Quality Management, 2004, Vol. 15, No. 5-6, pp. 859-868.
26. **Finn, D. W., Lamb, C. W.** An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting. - Advances in Consumer Research, 1991, Vol. 18, pp. 483-490.

27. **Fischer, M., Herrmann, A., Huber, F.** Return on Customer Satisfaction. Wie rentabel sind Massnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit. - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2001, Nr. 10, S. 1161–1190.
28. **Flanagan, J. C., Burns, R. K.** The Employee Performance Record: a new appraisal and development tool. - Harvard Business Review, 1955, Vol. 33, Issue 5, pp. 95-102.
29. **Fornell, C.** A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. - Journal of Marketing, 1992, Vol. 56, pp. 6-21.
30. **Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha J., Bryant, E.** The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. - Journal of Marketing, 1996, Vol. 60, pp. 7-18.
31. **Giering, A.** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte. Wiesbaden: Gabler, 2000, 285 S.
32. **Gremler, D. D.** The Critical Incident Technique in Service Research. - Journal of Service Research, 2004, Vol. 7, No. 1, pp. 65-89.
33. **Grund, M. A.** Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998, 402 S.
34. **Grönroos, C.** A Service Quality Model and its Marketing Implications. - European Journal of Marketing, 1984, Vol. 18, Issue 4, pp. 36-44.
35. **Grönroos, C.** Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Massachusetts, Toronto: Lexington Books, 1990, 285 p.
36. **Gustafsson, A., Johnson, M. D.** Determining Attribute Importance in a Service Satisfaction Model. - Journal of Service Research, 2004, Vol. 7, No. 2, pp. 124-141.
37. **Gutierrez, S. S. M.** Consumer – Retailer Relationships from a Multi – Level Perspective. - Journal of International Consumer Marketing, 2005, Vol. 17, No. 2/3, pp. 93–113.
38. **Günter, B., Helm, S.** Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2003, 273 S.
39. Hea Teeninduse Kuu. [<http://www.heateenindus.ee/?460>]. 20.04.2006.
40. Heateenindus.ee ajaloost, tekkest ja ideest. [<http://www.heateenindus.ee/?122>]. 20.04.2006.
41. **Helm, S.** Kundenempfehlungen als Marketinginstrument. Wiesbaden: Gabler, 2000, 245 S.

42. **Herzberg, F.** Motivation – Hygiene Profiles. Pinpointing what ails the organization. – Organizational Dynamics, 1974, pp. 18-29.
43. **Herzberg, F.** The New Industrial Psychology. - Industrial and Labor relations Review, 1965, Vol. 18, Issue 3, pp. 364-376.
44. **Hinterhuber, H. H., Handlbauer, G., Matzler, K.** Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potentiale erkennen – entwickeln – umsetzen. München, Wien: Carl Hanser Verlag, 1997, 220 S.
45. **Hinterhuber, H. H., Matzler, K.** Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002, 561 S.
46. **Hinterhuber, H. H., Matzler, K.** Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2004, 572 S.
47. **Homburg, C.** Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2003, 613 S.
48. **Homburg, C., Fürst, A.** How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. - Journal of Marketing, 2005a, Vol. 69, pp. 95–114.
49. **Homburg, C., Koschate, N., Hoyer, W. D.** Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. - Journal of Marketing, 2005b, Vol. 69, pp. 84–96.
50. **Hutcheson, G. D., Moutinho, L.** Measuring Preferred Store Satisfaction Using Consumer Choice Criteria as a Mediating Factor. - Journal of Marketing Management, 1998, Vol. 14, 1998, pp. 705-720.
51. **Iacobucci, D., Ostrom, A., Grayson, K.** Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Customer, Journal of Consumer Psychology, 1995, Vol. 4, No. 3, pp. 277-303.
52. Jaekaubanduse seire. Uuringu aruanne, TNS Emor, sügis 2005.
53. **Kase, Kalvar** (Lehtimaja AS, tegevdirektor). Kaubanduskonverents, kevad 2002.
54. Kaubamaja teeninduslaad. Tallinna Kaubamaja AS.
55. Kiida teenindajat kampaaniast. [<http://www.heateenindus.ee/?88>]. 20.04.2006.
56. **Kuusik, Janika** (Tallinna Kaubamaja, personali- ja teenindusdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 26.01.2005.
57. **Levitt, T.** Marketing Myopia. - Harvard Business Review, 1960, Vol. 38, Issue 4, pp. 45-56.

58. **Liksor, Aivo** (Järve Keskus, turundus- ja reklaamijuht). Autori süvaintervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 27.01.2005.
59. **Malai, V., Speece, M.** Cultural Impact on the Relationship Among Perceived Service Quality, Brand Name, and Customer Loyalty. - Journal of International Consumer Marketing, 2005, Vol. 17, No. 4, pp. 7–36.
60. **Martensen, A., Gronholdt, L., Kristensen, K.** The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross-industry findings from Denmark. - Total Quality Management, 2000, Vol. 11, No. 4/5 6, pp. 544-553.
61. **Matzler, K., Fuchs, M., Binder, H. J., Leihs, H.** Asymmetrische Effekte bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit: Konsequenzen für die Importance – Performance – Analyse. - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2005, Nr. 3, S. 299–317.
62. **Matzler, K., Fuchs, M., Schubert, A. K.** Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? - Total Quality Management, 2004, Vol. 15, No. 9-10, pp.1179-1198.
63. **Matzler, K., Sauerwein E., Heischmidt, K.** Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction. - The Service Industries Journal, 2003, Vol. 23, No. 2, pp.112-129.
64. **O' Loughlin, C., Coenders, G.** Estimation of the European Customer Satisfaction Index: Maximum Likelihood versus Partial Least Squares. Application to Postal Services. - Total Quality Management, 2004, Vol. 15, No. 9-10, pp. 1231–1255.
65. **Oliver, R. L., Rust, R. T., Varki, S.** Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. - Journal of Retailing, 1997, Vol. 73, No. 3, pp. 311-336.
66. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. - Journal of Retailing, 1988, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
67. Parim personaliprojekt 2004. Rõõmsameelsem ja proaktiivsem Kaubamaja. [http://www.pare.ee/index.php?lang=est&main_id=163]. 15.04.2006.
68. **Press, Anu** (Tallinna Kaubamaja, personali- ja teenindusdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 05.05.2006.
69. Pärnus tunnustati teenindustevõtjaid. [<http://www.heateenindus.ee/?325>]. 30.04.2006.
70. **Rosen, L. D., Karwan, K. R., Schribner, L. L.** Service quality measurement and the disconfirmation model: taking care in interpretation. - Total Quality Management, 2003, Vol. 14, No. 1, pp. 3-14.
71. **Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., Mainous III, A. G.** Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: and integrative model of responses to

- declining job satisfaction. - Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 3, pp. 599-627.
72. **Scharnbacher, K., Kiefer, G.** Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung. 3. Aufl., München, Wien: Oldenbourg Verlag, 2003, 117 S.
 73. **Simon, H., Homburg, C.** Kundenzufriedenheit: Konzepte- Methoden – Erfahrungen. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998, 420 S.
 74. **Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C.** Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. - International Journal of Service Industry Management, 1994, Vol. 5, No. 5, pp. 21-38.
 75. **Zeithaml, V., Berry, L. L., Parasuraman, A.** Communication and Control Process in te Delivery on Service Quality. - Journal of Marketing, 1988, Vol. 52, pp. 35-48.
 76. Tallinna Kaubamaja parimad 2005. [<http://www.heateenindus.ee/?136>]. 20.04.2006.
 77. Tallinna Kaubamaja püsiklientide rahulolu-uuring. Uuringu aruanne, TNS Emor, 2002.
 78. Teenindaja kompetentsusmudel. Tallinna Kaubamaja AS.
 79. Teeninduskvaliteedi uuringud. TNS Emor tooteinfo. [<http://www.emor.ee/index.html?id=1253>]. 15.04.2006.
 80. **Uus, Kersti.** Tallinna teenindustase väliskülastaja pilgu läbi. [<http://www.heateenindus.ee/?478>]. 30.04.2006.
 81. **Vahtrik, Mai** (Ülemiste Keskus, turundusjuht). Autori süvaintervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 28.01.2005.
 82. **Vahtrik, Mai** (Ülemiste Keskus, turundusjuht). Praktiline ostumüsteeriumi kogemus. [<http://heateenindus.ee/index.php?299>]. 15.04.2006.
 83. **Vasar, Ants** (Viru Keskus, juhatuse liige). Autori süvaintervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 26.01.2005.
 84. Viru Keskus selgitas välja parimad teeninduskohad. [www.heateenindus.ee/?433]. 20.04.2006.
 85. **Westbrook, R. A.** Sources of Consumer Satisfaction w.ith Retail Outlets. - Journal of Retailing, 1981, Vol. 57, No. 3, pp. 68-85.
 86. **Westbrook, R. A., Oliver, R. L.** The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Customer Satisfaction. - Journal of Consumer Research, 1991, Vol. 18, pp. 84-91.
 87. **Winsted, K. F.** Service behaviors that lead to satisfied customers. - European Journal of Marketing, 2000, Vol. 34, No. 3/4, pp. 399–417.

ZUSAMMENFASSUNG

DIE MESSUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT UND DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT IN DEN EINZELHANDELSUNTERNEHMEN

Katre Valgma

Im letzten Jahrzehnt hat die Konzeption und Messung der Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität sowohl in der Marketingtheorie als auch in der Praxis der Unternehmen grosse Aufmerksamkeit erworben. Auf mehreren Märkten werden Produkte mit gleicher Qualität angeboten, weswegen die Gewinnung neuer und Erhaltung der bereits vorhandenen Kunden immer schwieriger wird. Die Bewertung der Kunden und das Bestreben um Erweiterung der zufriedenen und loyalen Kundenbasis ist seit Ende der 1990er Jahre in estnischen Unternehmen einer der wichtigsten Marketingbereiche geworden. Diese Aufmerksamkeit widmet man der Dienstleistungsqualität in estnischen Unternehmen aber erst seit den letzten Jahren. So hat das vom Estnischen Konferenzzentrum im Jahr 2003 angefangene Projekt „Estnische Bedienenden zählen zu den besten der ganzen Welt zum Jahr 2007“ den Antrieb für die Gründung der *Heateenindus.ee* [GuteBedienung.ee] Stiftung im Frühjahr 2004 gegeben. Diese Stiftung organisiert die Angelegenheiten und Wettbewerbe, wie zum Beispiel *Den Monat der Guten Bedienung*, *Lobe den Bedienenden*, *Die Bedienungstat des Jahres* – welche alle die Absicht hatten, die Prinzipien der guten Bedienung zu propagieren und das Amt der Bedienenden zu bewerten. Weil die zufriedenen Kunden für das Unternehmen sehr wertvoll sind, versuchen die Marketingtheoretiker und –Praktiker eine Antwort auf die Frage zu finden, welches die Faktoren sind, die die Urteile der Kunden über bestimmte Kauf- oder Bedienungstellen bilden und warum der Kunde zur Befriedigung seiner Bedürfnisse und Wünsche zu einem bestimmten Unternehmen zurückkehrt.

Das Ziel dieser Magisterarbeit war für die estnische Einzelhandelsunternehmen die Entwicklungsperspektiven bei der Messung der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit herauszuarbeiten. Die vom Ziel entsprungenen Aufgaben waren:

- den Gestaltungsprozess der Kundenzufriedenheit zu analysieren;
- die Rolle der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bei der Herausbildung der Kundenzufriedenheit zu untersuchen;
- die Faktoren, welche für die Erlangung der Zufriedenheit und Loyalität von Kunden wichtig sind, festzulegen.
- die Vor- und Nachteile der Messungsmethoden von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit, und der in der Praxis gebräuchlichen Modelle zu bewerten;
- am Beispiel den estnischen Einzelhandelsunternehmen die Praxis bei der Messung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität zu analysieren;
- bei der Untersuchung der Faktoren, welche die Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit beeinflussen, die Entwicklungsperspektiven bei der Messung von der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit in den estnischen Einzelhandelsunternehmen zu bewerten.

Im theoretischen Teil hat sich ergeben, dass, obwohl in der Fachliteratur sehr viele Definitionen für die Kundenzufriedenheit existieren, man verallgemeinernd sagen kann, diese im Wesentlichen übereinstimmen – Zufriedenheit wird als das Vergleichsresultat zwischen den Erwartungen und der realen Erfahrung, ob während der Konsumtion oder nachher, wahrgenommen. Genau so, wie die Zufriedenheit definiert wird, versteht man unter der Qualität das Resultat des subjektiven Bewertungsprozesses über ein bestimmtes Produkt oder die Dienstleistung, die auf dem Vergleich zwischen Erwartungen und Realität basiert. Wenn man in den früheren Untersuchungen nicht zwischen wahrgenommener Zufriedenheit und Qualität unterschied, dann beweisen neuere Studien, dass es einen grossen Unterschied zwischen beiden Konzeptionen gibt. Zum Beispiel ist die Qualitätsbewertung eng mit dem Produkt oder der Dienstleistung verbunden und besteht aus einzelnen Qualitätsmerkmalen; Zufriedenheit ist aber ausser Qualitätsmerkmalen vom Produkt oder von der Dienstleistung unabhängigen Faktoren bestimmt wie etwa dem Ruf des Unternehmens, den Erwartungen des Kunden, direkter und indirekter Kommunikation.

Das wissenschaftliche und praktische Interesse an der Kundenzufriedenheit betrifft zuerst die Frage, wie die Zufriedenheit die Loyalität des Kunden und daher den finanziellen Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Zahlreiche empirische Arbeiten aus unterschiedlichen Marketingbereichen zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität. Die Nationalen Zufriedenheitsuntersuchungen beweisen, dass der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität vom Unternehmensbereich abhängt – je stärker also die Konkurrenz ist, desto mehr beeinflussen die Erwartungen der Kunden und ihre Zufriedenheit die Loyalität. Seit dem Anfang der 1990er Jahre hat man vorausgesetzt, dass die Unternehmen, welche mehr zufriedene Kunden haben erfolgreicher sind und grösseren Profit machen. Die empirischen Untersuchungen über die nationalen Kundenbarometer (zum Beispiel schwedische und amerikanische Kundenbarometer) beweisen, dass die Qualität der Kundenbeziehungen wesentlich die Konkurrenzfähigkeit und den langfristigen Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Auch hat man anhand der Kundenbarometers empirisch bewiesen, dass die Unternehmen, welche die grössere Kundenzufriedenheit geniessen, auch den grössten Gewinn für die Besitzer erzeugen.

Die Hauptgründe und Vorteile, warum man die Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität im Unternehmen messen muss, sind einerseits die wirtschaftlichen Gewinne, weil eine stabile Kundschaft das Sicherheitsgefühl des Unternehmens steigert, der grössere Warenkorb der Kunden den Umsatz und die Bereitschaft der loyalen Kunden mehr für die Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen den Gewinn des Unternehmens vergrössern. Andererseits entsteht ein psychologischer Gewinn, weil die positive mündliche Kommunikation durch die zufriedenen Kunden die Bekanntheit und den Ruf des Unternehmens verbessert.

Die Messungsmethoden der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität werden in der Literatur generell in objektive und subjektive geteilt. Objektive Methoden betrachten unterschiedliche Marktziffern wie Umsatz, Marktanteil, Ausmass des Wiederholtkaufens, Rückgewinnung oder Kündigung von Kunden. Subjektive Methoden unterteilen sich in ereignisorientierte und symptomorientierte Methoden und umfassen die subjektiven Bestandteile der Kundenzufriedenheit wie die Erwartungen,

die Zufriedenheit mit dem Beschwerdemanagement, Bewertungen über die erlebte Dienstleistung usw.

Die ereignisorientierten Methoden bei der Messung der Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität basieren auf der Analyse des Kontaktpunktes, wonach die Zufriedenheit des Kunden mit dem Produkt oder mit der Dienstleistung während der Konsumption entsteht. Die meist verbreitete ereignisorientierte Methode in der Marketingpraxis ist die Beobachtung, die die Vor- und Nachteile der Dienstleistung im Auge behält und die Einhaltung der Dienstleistungsstandards und die Effektivität der Schulung kontrolliert. Seltener wird die Kundenzufriedenheit durch die Technik des kritischen Vorfalles gemessen, wenn die besonders positiven oder negativen Dienstleistungserfahrungen analysiert werden und noch seltener wird die Rückkopplung der Kunden analysiert.

Die Messung der Kundenzufriedenheit wird in der Praxis meistens anhand symptomorientierter Methoden durchgeführt, welche vorwiegend quantitativ sind und als standardisierte Befragungen angewandt werden. Bei direkter Messung der Zufriedenheit wird die Wichtigkeit des Produkts und die Zufriedenheit mit dem Produkt durch direkte Fragen festgestellt. Diese Methode ist sehr leicht anzuwenden, aber es kommt häufig vor, dass die Kunden alle Faktoren der Zufriedenheit für gleichermassen wichtig halten. Dabei hilft, wenn man die Zufriedenheit mit der Anwendung mehrerer Variablen misst, wobei der Vorteil gezogen wird, dass die indirekte Festlegung der Zufriedenheit auf Grund der Bewertungen über unterschiedliche Faktoren der Zufriedenheit geschieht.

Ausgehend von unterschiedlichen Methoden bei der Messung der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität sind mehrere Modelle zur Festlegung der Zufriedenheit und Qualität herausgearbeitet. In theoretischen Untersuchungen wird häufig das Servqual-Modell angewandt, welches aus dem GAP-Modell (Lückenanalyse Modell) abgeleitet ist und die Entstehung der Unterschiede zwischen Erwartungen der Kunden und der realen Erfahrungen untersucht. Servqual legt anhand unterschiedlicher Behauptungen fünf Dienstleistungsdimensionen fest (Geschäftsmilieu, Zuverlässigkeit, Reagierung, Kompetenz und Empathie). Eine Weiterentwicklung der Servqual-Modells ist das Dienstleistungsqualitäts-Modell von Grönroos, wonach sich erfahrene und technische

Qualität der Kundenzufriedenheit (was dem Kunden angeboten wird) auf Grund der funktionalen Qualität (wie es dem Kunde angeboten wird) und des Unternehmensrufs bilden. Dabei hat man mit vielen empirischen Untersuchungen bewiesen, dass die Dimensionen der Servquals–Dienstleistungsmodell nicht alle mitwirkende Umstände beschreiben, die für die unterschiedliche Bereiche der Dienstleistung wichtig sind. Zum Beispiel brauchen die Einzelhändler dazu, wie zufrieden die Kunden mit der Dienstleistung sind, Information über unterschiedliche Faktoren, die Besuchung der Kaufstelle, den Warenkauf und den Dienstleistungsprozess betreffen.

In der Marketingspraxis sind mehrere nationale Barometer zur Messung von Kundenzufriedenheit herausgearbeitet, welche durchgeführt werden, um das Niveau der Qualität, Kundenzufriedenheit und Loyalität in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen periodisch festzustellen, und um die zentralen Erfolgsfaktoren der Unternehmen und Institutionen des bestimmten Wirtschaftsraumes zu erforschen. Das älteste Barometer ist ein schwedisches Kundenbarometer, welches seit dem Jahr 1989 durchgeführt wird. Bei dem schwedischen Modell werden die Erwartungen der Kunden, wahrgenommene Qualität, Zufriedenheit, Rückkopplung am Personal und an die Leitung, und Loyalität bewertet. Obwohl die Sammlung der Angaben über die wahrgenommene Qualität, Zufriedenheit und Loyalität, und die Stärke des Zusammenhanges herauszubringen ermöglicht, ist der Nachteil des schwedischen Kundenbarometers, dass die Messung der Zufriedenheit sehr allgemein ist. Das Europäische Kundenbarometer kann man als das am weitesten entwickelte und die Zufriedenheit am besten festzustellende Modell bewerten. Der Vorteil dieses Modells gegenüber dem schwedischen und amerikanischen Barometer ist die Möglichkeit die indirekten Zufriedenheitsfaktoren zu messen. Das Modell ist durch die wahrgenommene Qualitätsdimension (des Produkts und der Dienstleistungsqualität) vervollständigt und als Faktor der Kundenzufriedenheit und Loyalität wird der Unternehmensruf herangezogen, welcher in früheren Kundenbarometern nicht beobachtet wurde.

Die Aufgabe im empirischen Teil der Arbeit war die Praxis bei der Messung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität am Beispiel der estnischen Einzelhandelsunternehmen zu analysieren und anhand der Erfolgsfaktoren die Möglichkeiten für bessere Dienstleistungsqualität und grösseren loyalen Kundenkreis zu

bewerten. Dafür ist die Gestaltung der Kundenzufriedenheit im Tallinner Kaufhaus (*Tallinna Kaubamaja*) anhand der Angaben von Zufriedenheitsmonitoring der Stammkunden und Multikundenforschung der Marktforschungsfirma TNS Emor (die Autorin dieser Arbeit war als Projektleiterin in TNS Emor bei diesen Untersuchungen für die Herausarbeitung des Fragebogens, Bewertung des Resultats und Beschreibung des Berichts verantwortlich). Dazu wurden noch die Faktoren, nach denen man die Dienstleistungsqualität im Tallinner Kaufhaus misst, nach der Dienstleistungsart und Dienstleisters Kompetenz-Modell analysiert und als Auskommen der Experteninterviews, die die Autorin durchgeführt hat, wurden die generelle Dienstleistungstendenzen in den estnischen Einzelhandelsunternehmen festgestellt.

In dem monatlichen Stammkunden Zufriedenheitsmonitoring im Tallinner Kaufhaus wird bei den Kunden nach den letzten Besuchserfahrungen gefragt und Behauptungen aus vier Bereichen (Dienstleistung, Produkte, Milieu und System), die die Kaufs- und Dienstleistungserfahrung widerspiegeln werden gestellt. Die Kunden werden gebeten, diese Behauptungen auf einer 7-Stufigen Skala zu bewerten (direkte Zufriedenheitsfrage). Um genauer festzustellen, wie wichtig die Eigenschaften der Produkte, Dienstleistung und des Kaufmilieus bei der Herausbildung des generellen Kundeneindrucks oder der Zufriedenheit mit dem Kaufhaus sind, wird die Korrelationsanalyse durchgeführt. Auf Grund der Zufriedenheitsforschung der Stammkunden im Tallinner Kaufhaus haben sich folgende, die Kundenzufriedenheit beeinflussende Faktoren herausgestellt. Das Milieu und die Warenauswahl in der Kaufstelle beeinflusst wesentlich die Zufriedenheit des Kunden mit dem Kaufhaus; die von Kunden wahrgenommener Wert beeinflusst ziemlich stark die Herausbildung der Zufriedenheit und Dienstleisters Kompetenz, die Geschwindigkeit der Dienstleistung, Bewegungssystem und Findigkeit der Waren beeinflusst die Kundenzufriedenheit mit dem Kaufhaus einigermassen weniger.

Bei der Einzelhandel-forschung von TNS Emor wird die Berühmtheit und der Ruf der grösseren Einkaufszentren in Tallinn festgestellt. Anhand dieser Forschung bietet das Tallinner Kaufhaus einen hohen Mehrwert, die Warenauswahl des Tallinner Kaufhauses charakterisiert eine hohe Qualität und Modernität und eine der stärksten Seiten des Tallinner Kaufhauses ist die gute Dienstleistung.

Seit dem Jahr 2005 untersucht TNS Emor nach der *mystery shopping* Methode das Dienstleistungsniveau der estnischen Unternehmen und Ämter. Nach dieser Untersuchung hat sich herausgestellt, dass das Tallinner Kaufhaus im Handelsbereich leitendes Unternehmen ist. Die wichtigste Eigenschaft der Dienstleistern war das gutes Verhalten gegenüber den Kunden. Bei der Analyse der Dienstleistungsdokumente im Tallinner Kaufhaus hat sich herausgestellt, dass die Dienstleistungsart des Kaufhauses inhaltlich ein Dienstleistungsstandard ist, der die Ziele des Unternehmens erreichen hilft. Die Dienstleistung im Kaufhaus wird mit Eigenschaften wie Proaktivität, Zuverlässigkeit und Hilfsbereitschaft charakterisiert. Diese Eigenschaften werden dann in dem Kompetenzmodell des Bedienungspersonals bewertet, wo die Kriterien der wichtigen Kenntnisse, Können, Fähigkeiten und Einstellungen festgestellt worden sind. Besonders wichtig ist die Einstellung des Bedienungspersonals und sein Verhalten im Dienstleistungsprozess, wobei die anderen Faktoren, die die Kundenzufriedenheit und das Kaufsmilieu beeinflussen, ausser Acht bleiben.

Um herauszufinden, wie wichtig die Messung von der Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität in den grösseren estnischen Einzelhandelsunternehmen ist, hat die Autorin persönliche Experteninterviews in vier führenden Handelsunternehmen durchgeführt. Dabei haben die Vorgesetzten in den Kaufzentren geäussert, dass die Kundenzufriedenheit und gute Dienstleistungsqualität eine sehr grosse Rolle beim Unternehmenserfolg spielen. Deswegen investiert man auch viel in diese Bereiche und widmet der Leistungseffektivität grosse Aufmerksamkeit. Die führenden Unternehmen kennen und nutzen die Messungsmethoden der Dienstleistungsqualität und schätzen ihr Bedienungspersonal hoch ein. Damit versucht man gute Qualität zu wahren und die Kunden zu überraschen.

Eine Entwicklungslinie im Bereich der Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit in Estland sollte bessere Bewusstheit über Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität für den Geschäftserfolg des Unternehmens sein. Bei der Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität muss man im Auge behalten, dass genau diese den Wert des Unternehmens für den Teilhabern steigern. Bei der Messung von Kundenzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität muss man die Veränderungen am Markt berücksichtigen und

anhand der Erfahrungen in führenden Unternehmen, bei den Konkurrenten und in der Weltpraxis die Bereiche kritisch festlegen, in die man investieren sollte, um die Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität zu verbessern.

Innerhalb des Unternehmens ist die Vereinheitlichung der Ziele in Dienstleistungs- und Marketingabteilung, und die Definierung von ähnlichen Messungskriterien und –Skalen bei der Messung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität in den bedeckenden Bereichteilen wichtig. Ein wichtiger Entwicklung bei der Messung von Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit könnte Herausarbeitung eines einheitliches Messungsmodells sein, wobei sowie die in der Weltpraxis angewandten nationalen Kundenzufriedenheits-barometer als auch estnische Marktverhältnisse und bereichsspezifische Faktoren in Betracht gezogen werden.