

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Liiu Matikainen

**SISETURUNDUSE JA SISEMISE BRÄNDI
KUJUNDAMINE TEENUSE KVALITEEDI
TÕSTMISEKS ETTEVÖTTES COFFEE IN AS**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistri kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: Marge Seppo, MA (maj.)

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ 2013. a.
Turunduse õppetooli juhataja Andres Kuusik

.....
(õppetooli juhataja allkiri)

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

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Siseturundus, sisemise brändi kujundamine ja nende rakendamine teenuse kvaliteedi tõstmiseks	7
1.1. Siseturundus ja sisemise brändi kujundamine	7
1.2. Teenuse kvaliteet ja teenuse kvaliteedi mõõtmine	18
1.3. Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise protsess teenuse kvaliteedi tõstmiseks	28
2. Siseturundus ja teenuse kvaliteet ettevõttes Coffee IN AS	38
2.1. Uurimismeetodite kirjeldus ja ülevaade ettevõtte Coffee IN AS siseturundusest	38
2.2. Teenuse kvaliteedi mõõtmine ettevõttes Coffee IN AS ja teenuse kvaliteediga seotud probleemid	51
2.3. Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise protsess teenuse kvaliteedi tõstmiseks ettevõttes Coffee IN AS	61
Kokkuvõte	76
Viidatud allikad	80
Lisad	86
Lisa 1. Siseturunduse seostamine ettevõttevälise turunduse tulemitega	86
Lisa 2. Siseturunduse rakendamise tulemused ettevõttele	87
Lisa 3. Teenuse kvaliteedi mitmetasandiline mudel	88
Lisa 4. Coffee IN AS juhtivtöötajate intervjuu plaan	89
Lisa 5. Coffee IN AS testostu ankeet ja hindamise juhised testostjale	90
Lisa 5 järg. Coffee IN AS testostu ankeet ja hindamise juhised testostjale	91
Lisa 5 järg. Coffee IN AS testostu ankeet ja hindamise juhised testostjale	92
Lisa 6. Coffee IN AS baristade ja vanembaristade intervjuu plaan	93
Lisa 7. Ettevõtte Coffee IN AS struktuur	95
Lisa 8. Intervjueeritud baristade iseloomustus	96
Summary	97

SISSEJUHATUS

Turundust planeerides ja ellu viies keskendutakse tavapäraselt ettevõttevälisele auditooriumile – sellele, kuidas kliente juurde võita ja neid ettevõttele lojaalseks muuta. Soovitud eduelamus võib aga tulemata jääda, kui väljapoole suunatud turunduskommunikatsiooni kõrval jäetakse tähelepanuta ettevõtte töötajad. Ettevõtte personal on see, kes asub täitma reklaamikanalite kaudu tarbijatele saadetud lubadusi, ja kes seetõttu peaks olema esimene sihtrühm, keda ettevõtte juhtkond oma toote või teenuse omadustes, kampaania headuses või mis tahes muudatuse vajalikkuses veenab.

Siseturundus põhineb ideel, et kui töötajaid koheldakse kui ettevõttesiseseid kliente ja nende puhul kasutatakse sarnaseid võtteid, mis on turunduses loodud väliste klientide püüdmiseks ja hoidmiseks, viib see kokkuvõttes ettevõtte paremate tulemusteni. Olgu nendeks tulemusteks siis töötajate või väliste klientide rahulolu ja lojaalsus, suurem kasum või muu soovitud eesmärk, mille saavutamisel on võtmeteguriks töötajate panus.

Ettevõttevälisel turul kujundatakse brände, et eristuda konkureerivatest pakkumistest, ja luuakse brändiga seotud unikaalseid emotsioone, mida ettevõtte või selle toote tarbijates esile kutsub. Siseturunduse abil saab ettevõtte kujundada oma sisemist brändi. Ettevõtte personalil on ettekujutus sellest, kelle heaks töötatakse ja mida klientidele pakutakse – kõik töökohaga seonduvad assotsiatsioonid on osa sisemise brändi kuvandist. Kui sisemise brändi kuvand on positiivne ja kooskõlas sisemise brändi identiteediga, tajuvad suure tõenäosusega ka ettevõttevälised kliendid tugevamalt ettevõtte poolt soovitud brändi, kuna töötajad esindavad seda parimal võimalikul moel.

Siseturunduse rakendamine on kasulik eelkõige teenindustevõtetele, kus personalil on vahetu kontakt klientidega. Oma suhtumise ja käitumise teel mõjutab töötaja otseselt kliendi poolt tajutud teenuse kvaliteeti. Ajal, mil teenuseid, nagu näiteks kõneoperaatori teenust, tarbitakse pea igal hetkel, on teenuste turundamine ja sealhulgas teenuse kvaliteedi küsimus ettevõtete jaoks väga oluline. Kui siseturundust oskuslikult kasutada,

on rahulolev ja motiveeritud personal võimeline pakkuma väga head teenuse kvaliteeti. Viimast võib käsitleda kui üht siseturunduse mõõdikut, mis näitab, milliseid tulemusi on andnud ettevõttes kasutusele võetud siseturunduse programm.

Käesolevas magistritöös vaadeldakse siseturunduse kaudu sisemise brändi kujundamist ja teenuse kvaliteedi tõstmist ettevõttes Coffee IN AS, mis üle kaheksa aasta on juhtinud Eesti turul kohvipoodide ketti ja pakub kiiret kohvijookide kaasaostmise võimalust Tartu ja Tallinna keskustes. Kohvipoodideks nimetatakse käesolevas töös müügipunkte, kus kohvijooke müüakse kaasavõtmiseks ja joogid serveeritakse pabertopsides. Coffee INi teenuse kvaliteet sõltub ettevõtte teenindajatest, kes võtavad kliendilt tellimuse ja valmistavad käsitsi soovitud joogi. Rohkem kui 70 teenindajat kujundavad iga päev ettevõtte nägu. Kiiresti vahetuv personal, noored ja kogemusteta töötajad ning enam kui 20 erinevat müügipunkti vajavad ettevõtte poolt juhtimist teenuse kvaliteedile esitatavates nõuetes järeleandmisi tegemata. Teadliku siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise teel saab tõsta Coffee INi teenuse kvaliteeti.

Magistritöö eesmärk on ettevõttele Coffee IN AS anda siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise soovitusi, mis aitaksid tõsta ettevõtte teenuse kvaliteeti. Et saavutada püstitatud eesmärk, on tarvis täita järgmised uurimisülesanded:

- selgitada siseturundust, sisemise brändi kujundamist ja nende vahendeid;
- defineerida teenuse kvaliteet, tuua välja selle seos siseturundusega ja analüüsida teenuse kvaliteedi mõõtmise meetodeid;
- määratleda siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise protsess, mis on suunatud teenuse kvaliteedi tõstmisele;
- kirjeldada siseturunduse rakendamist ettevõttes Coffee IN AS;
- kirjeldada ettevõtte Coffee IN AS teenuse kvaliteedi mõõtmist, analüüsida mõõtmismeetodit ja teenuse kvaliteedi taset ettevõttes;
- anda soovitusel ettevõttele Coffee IN AS siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise vahendite kasutamiseks eesmärgiga tõsta ettevõtte teenuse kvaliteeti.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, mis jagunevad kolmeks alapeatükiks. Esimene peatükk on töö teoreetiline osa, milles selgitatakse siseturunduse ja sisemise brändi kontseptsioone ning teenuse kvaliteedi mõistet. Alapeatükis 1.1. antakse ülevaade sellest, mida kujutavad endast siseturundus, sisemise brändi kujundamine ja milliseid vahendeid nende puhul kasutatakse. Alapeatükis 1.2. tuuakse sisse teenuse kvaliteedi mõiste, käsitletakse selle seost siseturundusega, analüüsitakse teenuse kvaliteedi mõõtmise meetodeid ja pakutakse välja universaalne teenuse kvaliteedi mõõtmise mudel. Teoreetilise osa viimases alapeatükis luuakse siseturunduse juhtimist ja sisemise brändi kujundamist kombineeriv mudel, mis on suunatud teenuse kvaliteedi tõstmisele.

Magistritöö empiirilises peatükis vaadeldakse siseturunduse ja sisemise brändi kujundamist ning teenuse kvaliteedi tõstmist ettevõttes Coffee IN AS. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse ettevõtet ja siseturunduse vahendite kasutamist ettevõttes. Alapeatükis 2.2. analüüsitakse Coffee IN AS-i teenuse kvaliteedi mõõtmise meetodit, kitsaskohti selle meetodi puhul ja ettevõtte teenuse kvaliteedi taset toetudes meetodi poolt kogutud andmetele. Viimane alapeatükk sisaldab ülevaadet baristade ja vanembaristade tagasisidet ettevõttes kasutatud siseturunduse vahenditele ja teenuse kvaliteedi mõõtmisele, samuti soovitusi siseturunduse ning sisemise brändi kujundamiseks viisil, mis aitab tõsta Coffee IN-i teenuse kvaliteeti.

Magistritöö teoreetilise peatüki käsitluste puhul toetub autor tuntud teadlastele nagu Ahmed, Rafiq, Grönroos, Parasuraman, Berry ja Zeithaml, kuid nende seisukohti täiendatakse paljude teiste autorite omadega. Empiirilises peatükis kasutatud andmed on kogutud peamiselt ettevõtte Coffee IN AS juhtivtöötajate ja baristadega läbi viidud intervjuude teel. Teenuse kvaliteedi taset mõõdetakse ettevõtte poolt kogutud andmete põhjal, mille analüüsi on teostanud töö autor.

Autor tänab ettevõtte Coffee IN AS juhatuse liiget Arvi Vaaderpassi, tegevjuhti Tiina Vaaderpassi ning kvaliteedi-teenindusjuhte Maarja Nilki ja Kadri Tederit, kes lubasid autoril niivõrd põhjalikult ettevõttega tutvuda. Tänuõnad kuuluvad ka siiraid ja avameelseid intervjuusid andnud ettevõtte töötajatele.

1. SISETURUNDUS, SISEMISE BRÄNDI KUJUNDAMINE JA NENDE RAKENDAMINE TEENUSE KVALITEEDI TÕSTMISEKS

1.1. Siseturundus ja sisemise brändi kujundamine

Siseturundus ja sisemise brändi kujundamine on sarnase kõlaga väljendid, mis oma olemuselt ei ole sünonüümid, vaid nagu brändi loomisel ja turundamisel üldises tähenduses on oma spetsiifilised tunnused, kehtib see ka ettevõtte töötajatele suunatud tegevuste puhul. Käesolevas alapeatükis selgitatakse siseturunduse kontseptsiooni ja selle seost sisemise brändi kujundamisega.

Kuigi turunduse rolli all on põhiliselt mõistetud väärtuse loomist ja pakkumist ettevõttevälisele turule, vajab see siiski ettevõttesisese turu toetust. See võib küll olla piisavalt ilmne, kuid töötajate toetuse tagamist välisele turule antud lubadustele pole lihtne teostada. Lahenduseks saab olla siseturunduse rakendamine. (Ballantyne 2000: 274) Siseturundus oletab, et mitte pelgalt keskendumine lõpptarbijatele ja nende vajadustele, vaid nende kõrval ka ettevõtte sisemisele turule ehk töötajatele, nende soovidele ja töötajatega seotud tegevustele on see, mis tegelikult edukate toimivate ettevõtetenäi viib (Schultz 2004: 112). Oluline ei ole aga siinjuures mitte niivõrd suhe, kui suur osa ettevõtte tähelepanust jaguneb ettevõttevälistele klientidele ja kui suur osa ettevõtte töötajatele, vaid mil viisil töötajatele keskendutakse. Siseturunduse puhul lähtub see, kuidas töötajatele lähenetakse, turunduse teooriast ja praktikatest.

Greene, Walls ja Schrest on siseturundust nimetanud ettevõtte ja tema toodete turundamiseks ettevõtte töötajatele (Greene *et al.* 1994: 5). Tegemist on lihtsa ja selgelt mõistetava definitsiooniga, mida võib kasutada siseturunduse iseloomustamiseks olukorras, mis nõuab väga lühikest mõiste avardamist, kuid antud definitsioon ei selgita, mis ajendab ettevõtet end oma töötajatele turundama.

Seega saab siseturunduse mõistet avardada, kui väita, et siseturundus on turunduse praktikate rakendamine ettevõtte töötajate peal nii, et parimad võimalikud töötajad palgatakse ja säilitatakse ning nad teevad parimat võimalikku tööd. Siseturundus vaatleb töötajaid kui sisemisi kliente, töökohti kui sisemisi tooteid ja püüdleb selle poole, et kujundada neid tooteid nii, et need vastaksid võimalikult hästi sisemiste klientide vajadustele. (Greene *et al.* 1994: 8) Siseturundust peaks ettevõtte rakendama alates etapist, mil toimub töötajate värbamine ja sobivate töötajate valik, ning siseturundus on seotud ka personalijuhtimisega.

Siseturundus hõlmab personalijuhtimise praktikaid, mille abil informeeritakse, haritakse, arendatakse ja motiveeritakse ettevõtte töötajaid, et nad täidaksid hästi neile seatud ülesandeid. Siseturunduse abil soovitakse tõsta töötaja pühendumist ettevõttevälisele kliendile ja selleks kasutatakse turunduslikke võtteid eeskätt turunduskommunikatsiooniga. (Bennett, Barkensjo 2005: 253) Siseturundus on küll tihedalt seotud juhtimise ja personalijuhtimise valdkondadega, kuid viimastest eristab siseturundust see, et aluseks on võetud teadmised ja praktikad, mida tavapäraselt kasutatakse ettevõttevälise turu poolehoiu ja lojaalsuse võitmiseks. Näitena saab tuua selle, et ettevõtte oma tarbijatega suheldes ei piirdu vaid mustvalgete e-kirjade saatmisega, mis on tavaline juhtivtöötajate ja töötajate vahelisel suhtlemisel, vaid kasutab erinevaid kanaleid ja pilkupüüdvaid reklaame. Niisama loovalt on võimalik läheneda ka sisekommunikatsioonile.

Siseturunduse eesmärk on luua sobiv keskkond, mis toetab sisemiste klientide huvi väliste klientide rahulolu vastu (Kyriazopoulos *et al.* 2007: 6). Autor on veendunud, et sobiva keskkonna puhul tuleb arvesse võtta nii sotsiaalset kui ka füüsilist keskkonda töökohal. Ka Ahmed, Rafiq ja Saad (2003: 1223) on füüsilise töökeskkonna välja toonud ühe siseturunduse vahendina. Füüsiline keskkond peab soodustama töötaja tööülesannete täitmist ja samas saab ka tööruume kasutada siseturunduse sõnumite edastamiseks.

Ühelt poolt seatakse siseturunduse puhul sihiks töötajate rahulolu tõstmine, teisalt pole ettevõtete eesmärk luua üksnes rahuldust pakkuvaid töökohti, vaid teenida ka kasumit toodete ja teenuste pakkumise pealt. Seega kui siseturunduse sihtgrupp on ettevõtte personal, siis kontseptsiooni rakendades peetakse silmas ka seda, et soovitakse avaldada

mõju välistele klientidele. Järgnevalt käsitletaksegi seda, millised ettevõtte tulemused on seotud siseturunduse rakendamisega.

Bansal, Mendelson ja Sharma (2001: 65-71) näevad siseturunduse rakendamisel olevat mõju sellele, kuidas ettevõtteväline klient tajub teenuse kvaliteeti, ja seeläbi avaldab siseturundus mõju ka ettevõttevälise kliendi lojaalsusele (vt lisa 1). Mudelis on kastidega teineteisest eraldatud see, mille eest vastutab ettevõtteväline turundus ja mille eest siseturundus. Siseturundus omab alajaotusena kuut erinevat personalijuhtimise praktikat, mis on tõlgendatavad järgmiselt (Bansal *et al.* 2001: 65-71):

- Töökoha turvalisus: töötajatele kindlustunde tagamine, et nad saaksid loota pikaajalisele töösuhte.
- Laialdane väljaõpe: töötajate igakülgse valmisoleku tagamine, et nad oleksid võimelised lahendama väljakutseid oma tööülesannete täitmisel.
- Töötasu: töötaja teadvustamine tema väärtusest ettevõtte jaoks.
- Informatsiooni jagamine: ettevõtte personali varustamine kasuliku teabega.
- Töötajate volitamine: võtmetöötajatele õiguste andmine, et seeläbi mõjutada positiivselt nende välisele kliendile suunatud käitumist.
- Staatuste erisuste vähendamine: vaba ja usaldusliku keskkonna loomine; et töötajad ei tunneks, et tema kolleege väärtustatakse temast enam.

Lisas 1 toodud mudelis vastutab siseturundus ka selle eest, kas töötaja on ettevõttele lojaalne, kui kõrge on rahulolu tööga ja kui suur on usaldus juhtkonna vastu. Siseturunduse ja ettevõttevälise turunduse vastutusalasid ühendav lüli on töötaja käitumine, mis avaldab mõju sellele, milline on tajutud teenuse kvaliteet. Teenuse kvaliteet mõjutab tarbija rahulolu ja lojaalsust. (Bansal *et al.* 2001: 65) Kokkuvõtlikult saab öelda, et siseturunduse rakendamine aitab kaasa ettevõttevälise turunduse eesmärgile muuta tarbija ettevõttele lojaalseks.

Dabolkhar ja Abston (2008: 960) on liigitanud siseturunduse vahendid rahalisteks ja mitterahalisteks. Esimese alla kuuluvad ettevõtte kauba pealt tehtavad hinnaalandused töötajatele, preemiad ja lisatasud. Kusjuures töötasu ei ole arvatud mitte siseturunduse vahendite alla, vaid on Dabolkhari ja Abstoni poolt vaadeldud kui organisatsiooniline tegur, mis kuulub iseenesest ettevõtte toimimise juurde. Mitterahaliste vahenditena

loetletakse üles tunnustamine ja võimustamine ehk töötaja otsustusõiguse suuren-damine. (Dabholkhar, Abston 2008: 960) Autor vaidleb siinkohal vastu sellele, et töötasu ei ole siseturunduse vahend. Töötasu põhjal võib töötaja eeldada, kui palju ta on väärt ettevõtte jaoks. Sarnaselt sellele, kuidas turunduses on levinud arusaam, et kallim hind seostub kõrgema tootekvaliteediga ja madal hind viitab puudujääkidele kvaliteedis, võib ka töötaja palga puhul tunda, et kui talle makstakse madalat palka võrreldes teiste sarnaste ametikohtadega mujal ettevõtetes, ei hinnata teda juhtkonna poolt piisavalt.

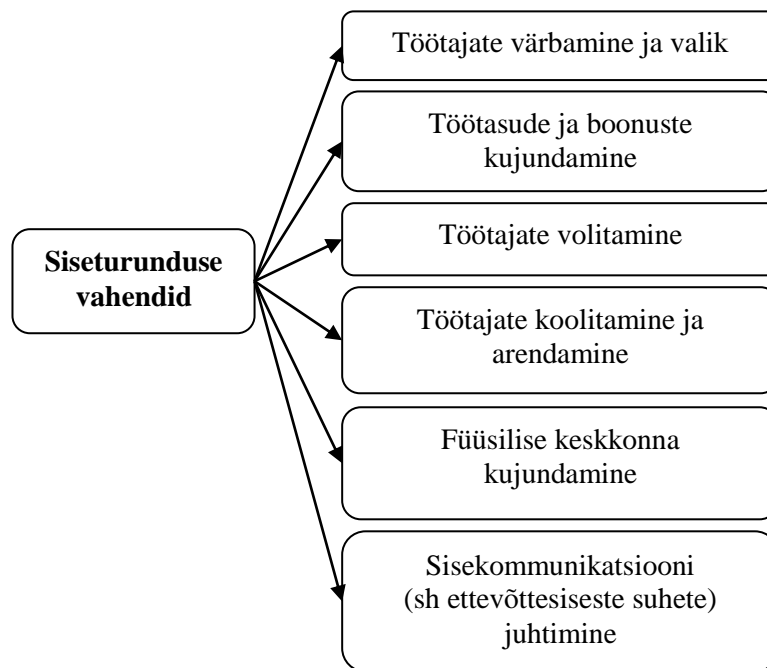
Autori poolt täiendatud Dabolkhari ja Abstoni mudel on esitatud lisas 2. Sellel on välja toodud siseturunduse kasud, mis avalduvad lõpuks ettevõtte kasumina. Siseturunduse vahendid kuuluvad alasse, kus ettevõttel on võimalus neid juhtida. Joonisel olevad jooned näitavad, mida üks tegevus või nähtus mõjutab. Ettevõttel pole otsest kontrolli töötaja rahulolu, tema hoolivuse ja töösoorituse üle, küll aga on võimalik neid aspekte rahaliste ja mitterahaliste siseturunduse vahenditega mõjutada. Töötaja poolt kontrollitud teguritest on kõige olulisem töösooritus, mis kujundab kliendi poolt tajutava teenuse kvaliteedi, mis omakorda mõjutab kliendi rahulolu ja ettevõtte kasumit ning on seoses ka ettevõtte ja kliendi vahelise pikaajalise suhte olemasoluga. (Dabholkhar, Abston 2008: 960)

Kuigi autor ei poolda siseturunduse vahendite jaotamist rahalisteks ja mitterahalisteks, kuna peab olulisemaks eesmärki, mida vahendid täidavad, on see käsitlus siiski käesolevasse töösse näitena sisse jäetud – eelkõige näitamaks, et leidub ka mitterahalisi siseturunduse rakendamise vahendeid. Ettevõtted ei tohiks arvata, et siseturundus on midagi, mis eelarvest suurt osa nõuab. Konkreetsed kulutused sõltuvad ettevõtte poolt loodud programmist, kuid kõik saab alguse ideest, et töötajaid koheldakse kui sisemisi kliente ja just töötajatesse suhtumise muutmine ei maksa ettevõttele midagi. Samuti ei kaasne otsesed kulud töötajale kindlustunde tagamisega ja hoolimise väljanäitamisega.

Autor peab vajalikuks välja tuua, et töötaja töösoorituse kõrval mõjutab kliendi poolt tajutud teenuse kvaliteeti, rahulolu ja kliendilojaalsust ka ettevõtteväline turundus-kommunikatsioon, mis loob kliendile ettevõtte kuvandi. Seega peaksid siseturundus ja ettevõtteväline turundus teineteist täiendama. Kui sisekommunikatsioon on tehtud paralleelselt välise turunduskommunikatsiooniga, on suurem tõenäosus, et töötajad täidavad ettevõttevälistele klientidele antud lubadusi ja teevad seda soovitud viisil, sest

töötajad on ette valmistatud vastama klientide ootustele (Ahmed, Rafiq 2003: 1183). Teisalt on kahe strateegia paralleelselt rakendamine vajalik selleks, et töötajad ei tajuks vastuolusid ettevõttesise mentaliteedi ja selle vahel, mida ettevõtte väljapoole reklaamib. Kui turunduskommunikatsiooni kampaaniad ei ole kooskõlas töötajate väärtustega, saab ettevõtte vähendada kampaaniate negatiivset mõju töötajatele, selgitades kampaania taga olevat ideed. (Celsi, Gilly 2009: 8)

Siseturunduse definitsioon, mille autor kirja paneb ja mis kirjeldab olulisemaid siseturunduse tunnuseid, on järgmine: siseturundus on turunduslike mõtteviiside ja tehnikate kasutamine töötajate värbamisel, arendamisel ja motiveerimisel eesmärgiga luua töötajate toetus ja pühendumine ettevõtte eesmärkidele. Erinevate käsitluste põhjal on tehtud valik kuue nimetuse alla koonduvate siseturunduse vahendite kohta, mille kaudu ettevõttes siseturundust rakendada saavad (joonis 1).



Joonis 1. Siseturunduse vahendid (autori koostatud Ahmed *et al.* 2003: 1223, Kaur *et al.* 2009: 610, Panigyrakis, Theodoridis 2009: 611 põhjal).

Sarnaselt sellele, kuidas ettevõtteväliste klientidele suunatud turunduse puhul räägitakse toote või teenuse brändi kujundamisest ja selle juhtimisest, saab sellist lähenemist kasutada ka ettevõtte töötajate puhul. Seda nimetatakse sisemise brändi kujundamiseks.

Sisemisel brändi idee on võetud üle ettevõttevälise auditooriumi puhul käsitletavast brändi mõistest. Bränd on see, mida toode või teenus tähendab tarbija jaoks: kõik, mida nähakse, kuuldakse, teatakse, tuntakse ja mõeldakse tootest, teenusest või ettevõttest (Kotler, Armstrong 2010: 243, Kotler, Pfoertsch 2007: 358). Saab tuua paralleeli, et sisemine bränd on see, mida töötajad näevad, kuulevad ja teavad ettevõtte kohta.

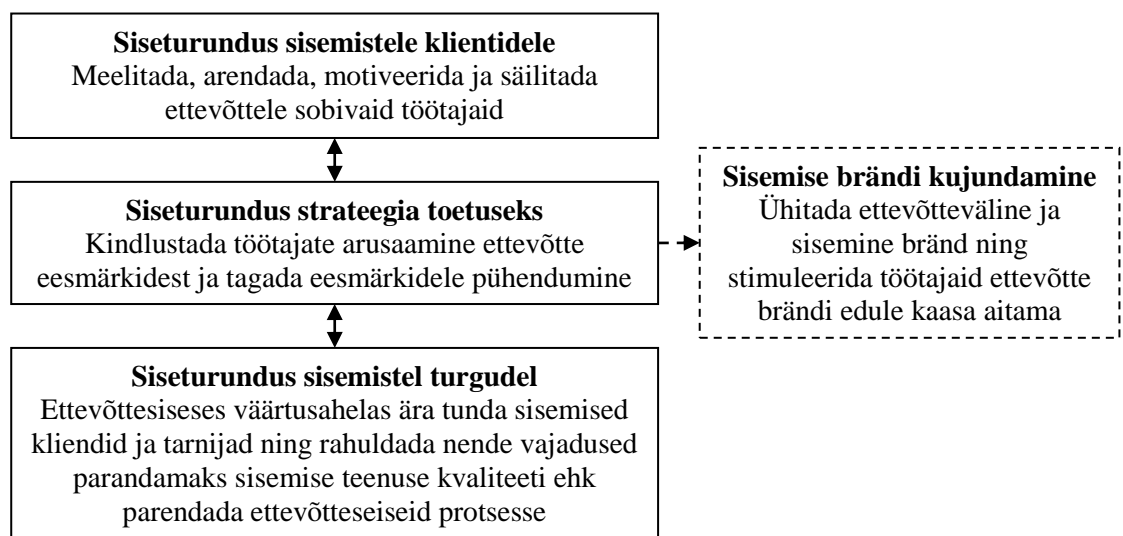
Erialasest kirjandusest võib leida näiteid, kus autorid kasutavad siseturundust ja sisemise brändi kujundamist sünonüümidenä. Punjaisri *et al.* (2009: 563) viitavad sisemise brändi sihtrühma määratlemisel oma artiklis Ahmed *et al.* (2003) artiklile, milles aga ei leidu mõistet bränd, vaid kirjutatakse siseturundusest. Aurand *et al.* (2005: 164) väidavad, et sisemise brändi kujundamine, tööandja brändi kujundamine ja siseturundus on põhiolemuselt sünonüümid, kuid autor leiab, et sisu poolest on võimalik neil vahet teha.

Siseturundus loob töötajate toetust programmidele ja protsessidele, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Schultz 2004: 111). Sisemise brändi kujundamine keskendub konkreetselt brändi kontseptsiooni kohandamisele ettevõtte sees, kindlustamaks et töötajad täidaksid ettevõtte poolt välistele klientidele antud lubadused (Foster *et al.* 2010: 401). Lisaks sisemise brändi kujundamisele kasutatakse ka mõistet tööandja brändi kujundamine, mis on tööandjast eristuva ja unikaalse identiteedi loomise protsess ja see on suunatud nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele. Oluliseks on meelitada ligi ja säilitada ettevõttega sarnaseid väärtuseid omavaid töötajaid. (Backhaus, Tikoo 2004: 501-502) Siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise sihtrühmadeks on vaid olemasolevad töötajad, tööandja brändi puhul lisanduvad ka potentsiaalsed töötajad.

Ettevõtte jaoks seisneb sisuline erinevus sisemise brändi kujundamise ja siseturunduse vahel selles, et siseturundus teeb võimalikuks, et ettevõtte saab anda klientidele oma teenuse või toote kohta lubaduse. Sisemise brändi kujundamine tagab, et töötajad elavad klientidele antud lubaduse vaimus, samal ajal kui ettevõttevälise brändi kujundamine aitab panna kliente sellesse lubadusse uskuma. (Devasagayam *et al.* 2010: 215) Kui näiteks ettevõttel on väga kiiresti tööülesandeid täitev teenindav personal, mille kujunemisele on kaasa aidanud siseturunduse rakendamine, siis see annab võimaluse seda ka klientidele lubada ja ettevõttevälise turunduse kaudu tehakse see välisele

auditooriumile teatavaks. Ettevõttevälise brändi kujundamise abil pannakse kliendid sellesse lubadusse uskuma ja sisemise brändi kujundamisega püütakse saavutada see, et töötajate enda siiras soov ja tahe ongi pakkuda kõige kiiremat teenindust.

Sisemise brändi kujundamise ja sisemise turunduse vaheline seos on kujutatud joonisel 2. Siseturundusel on võimalik eristada kolme funktsiooni, millest üks on panna töötajad mõistma ettevõtte eesmärke ja muuta nad neile eesmärkidele pühendunuks. Sama funktsiooni täidab ka sisemise brändi kujundamine, aga keskendutakse konkreetsemalt ettevõtte brändiga seonduvale. (Mahnert, Torres 2007: 55) Saab väita, et sisemise brändi kujundamine kuulub siseturunduse kontseptsiooni alla, kuid kuna siseturundust saab kasutada ka töötajate rahulolu tõstmiseks, mõne uuenduse töötajatele vastuvõetavaks muutmiseks või muudel juhtudel, mis otseselt ei ole seotud sisemise brändi väärtuste edastamisega, peab autor vajalikuks täpsuse huvides neid kaht mõistet käesolevas töös teineteisest eristada.



Joonis 2. Siseturunduse kolm funktsiooni (autori koostatud Mahnert 2005: 3, Mahnert, Torres 2007: 55 alusel).

Mahnerti ja Torrese (2007: 55) sõnul on sisemise brändi kujundamise eesmärk ühitada ettevõtteväline ja sisemine bränd ning stimuleerida töötajaid ettevõtte brändi edule kaasa aitama. Ettevõttevälised brändid hõlbustavad tarbijaga seotud turunduse eesmärkide saavutamist. Sisemine bränd aitab kaasa töötajatega seotud sihtide saavutamisele, tõmmates töötajate tähelepanu ja motiveerides neid, et nad toetaksid

ettevõttevälist brändi. (Simmons 2009: 685) Töötajad tajuvad ettevõtet ühtmoodi ja kliendid võib-olla teistmoodi, kuid sisemise brändi kujundamise abil püütakse saavutada see, et kui ettevõttel on ideaalne visioon sellest, millisena klient ettevõtet näeb, siis sama nägemust jagavad ka töötajad.

Sisemise brändi kujundamine on kooskõlastatud osakondadevaheline pingutus, mida tehakse, et luua ja säilitada sisemine bränd (Mahnert, Torres 2007: 56). Sisemine bränd ei puuduta seega mitte ainult ettevõtte töötajaid, kes on otseses kontaktis klientidega, vaid kõiki ettevõtte töötajaid. Kogu personal on sisemise brändi sihtrühm, et sisemine bränd oleks tajutud terves ettevõttes ühtviisi.

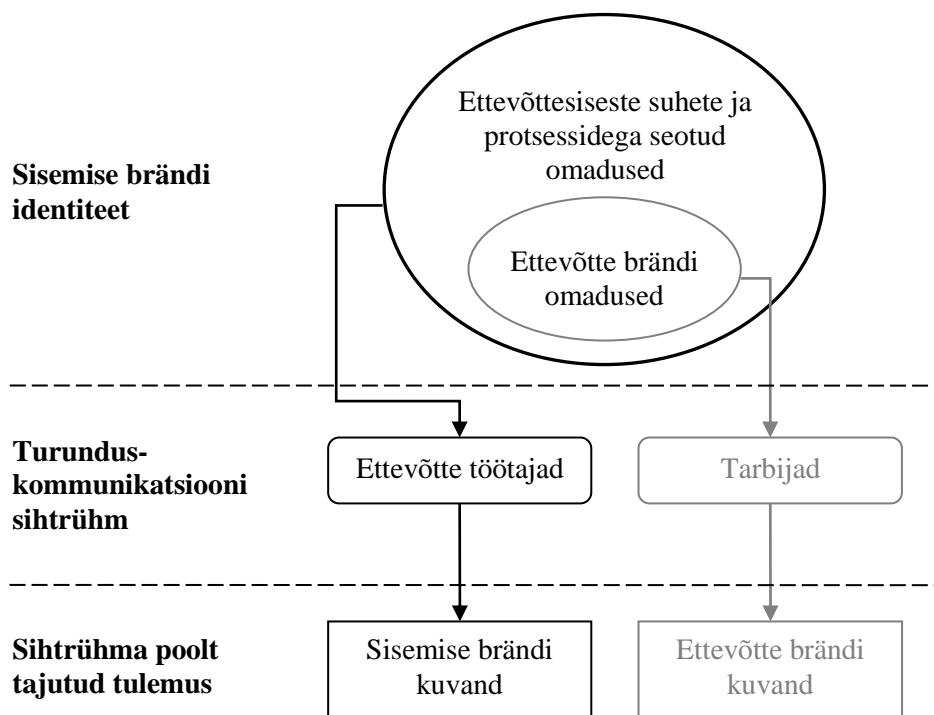
Hankinson kirjeldab nelja sisemise brändi aspekti (Hankinson 2004: 92):

- funktsionaalsed aspektid nagu eesmärk, missioon;
- sümboolsed tunnused nagu väärtused, uskumused, lubadused ja põhimõtted;
- käitumuslikud tunnused nagu juhtimise praktikad ja oodatud käitumised;
- kogemuslikud aspektid nagu tunne ja vaim ettevõttes.

Mainitud aspektidest kaks esimest on omased ka ettevõttevälisele brändile (de Chernatony, Dall'Olmo Riley 1997: 1081). Kolmas ja neljas aspekt on iseloomulikud vaid sisemisele brändile. Käitumuslikud tunnused on seotud juhtkonna käitumisega ja sellega, kuidas brändi väärtused on teisendatud juhtimise praktikasse. Neljas ehk kogemuslik aspekt hõlmab endas seda, kuidas töötajad tunnevad end oma töökeskkonnas. (Hankinson 2004: 89-90)

Võib tekkida küsimus, kas ikkagi on tarvis omavahel eristada sisemist brändi ja ettevõttevälist brändi. Ehk on võimalik rääkida ettevõtte brändist, kuid eristada kaht sihtrühma, milleks on töötajad ja kliendid. Sisemise brändi ja ettevõttevälise brändi eristamise vajadust kujutab autor joonisel 3. Ühe osa sisemise brändi identiteedist moodustab ettevõtteväline bränd. See on oluline, kuna töötajad peaksid uskuma ja tundma seda sama, mida ettevõtte soovib, et kliendid tajuksid. Sellisel juhul saavad töötajad täita ettevõtte väljapoole antud lubadusi. Ülejäänud osa sisemise brändi identiteedist moodustab see, mis pole üldjuhul tajutav ettevõtte klientidele, kuid mida töötajad tajuvad – kõik, mis on seotud protsessidega ja omavaheliste suhetega ettevõttes.

Just seetõttu, et sisemise brändi puhul on neid omadusi, mida ettevõtte edastab ainult oma töötajatele, vajab ettevõtte eraldi sisemise brändi identiteedi sõnastamist. Olgu näiteks tegemist teenindusettevõttega, mis pakub teenust, kus klient suhtleb korraga vaid ühe teenindajaga ja klient ei näe teenindajaid omavahel suhtlemas. Pakkugu see ettevõtte näiteks infotelefoni teenust ja sellisel juhul klient kõneleb teenindajaga vaid telefoni teel. Samal ajal töötavad teenindajad koos samas ruumis. Ettevõttevälise brändi puhul võidakse rõhutada, et teenus on kiire ja ettevõttel on suurim andmebaas, kuid sisemise brändi identiteeti kuuluvad ka need tunnused, mis on olulised just ettevõttesiseselt. Seega on tarvis ettevõttevälise brändi identiteedi kõrvale luua sisemise brändi identiteet, mis lisab ettevõttevälisele brändile need omadused, mis välise auditooriumi jaoks tähtsad ei pruugi olla, kuid mille teadvustamine on oluline selleks, et ettevõtte teadlikult kujundaks töötajate neid assotsiatsioone, mis ettevõttega seostuvad.

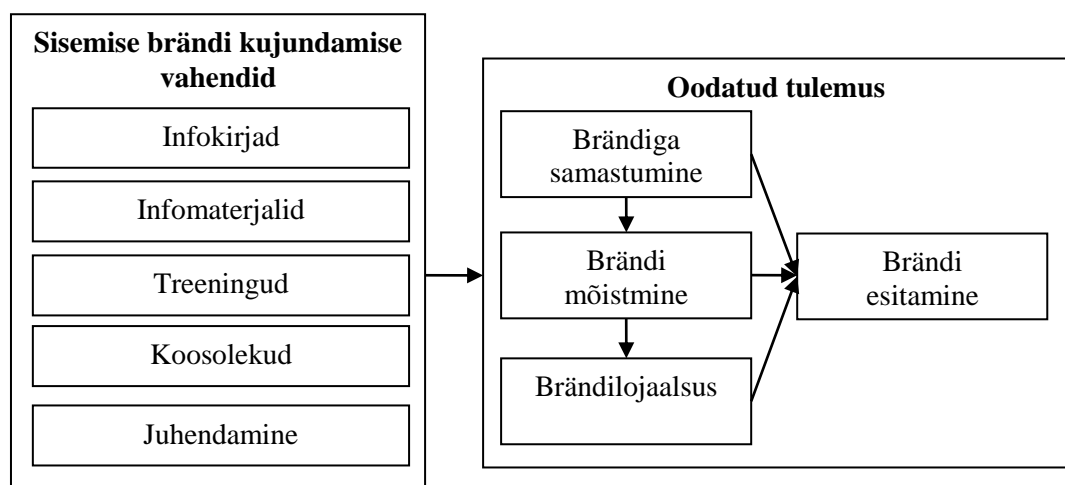


Joonis 3. Sisemise brändi identiteet ja kuvand (autori koostatud Hankinson 2004: 92 põhjal).

Sisemist brändi ei saa käsitleda lahus ettevõtte klientidele suunatud brändist. Ettevõtteväline ja sisemine bränd on vastastikusel suhtel ja omavahel sõltuvuses, mis tähendab, et neid ei saa vaadelda eraldi, vaid neid tuleks juhtida terviklikult (Mosley 2007: 130).

Sisemise brändi kujundamine kirjeldab tegevusi, mida ettevõtte teeb selleks, et kinnitada, et brändi lubadus, mis kajastab selle brändi väärtuseid, mis loovad tarbijate ootused, on töötajate poolt täidetud (Punjaisri, Wilson 2011: 1522-1523).

Sisemise brändi kujundamine on sisekommunikatsiooni kasutamine eesmärgiga panna töötajad toetama ettevõtte brändi väärtuseid (Punjaisri, Wilson 2011: 1525). Joonisel 4 on esitatud vahendid, mida kasutatakse sisemise brändi kujundamisel: infokirjad ja infomaterjalid, treeningud, koosolekud ja juhendamine. Infokirjad ja -materjalid on töötajale teabe saamise allikateks. Infomaterjalid peaksid keskenduma ettevõtte olemusele ja olema sama pilkupüüdvad ja loovad kui need, mis on suunatud ettevõttevälisele auditooriumile. Sõnumi edastamisel võib kasutada erinevaid tehnoloogilisi vahendeid, kuid ära ei tohiks unustada ka personaalset kontakti. (Mitchell 2002: 10) Põhilised ettevõttevälisele klientidele suunatud printsüübid kehtivad ka sisemise brändi kujundamise puhul: kohandatud sõnumid, hoolikas ajastamine, erinevad stiimulid ja sobiva tehnoloogia kasutamine (Machtiger 2004: 2).



Joonis 4. Sisemise brändi kujundamise protsess (autori koostatud Punjaisri, Wilson 2011: 1525, Punjaisri *et al.* 2009: 567 põhjal).

Treeningute, koosolekute ja juhendamise rolli põhjendab töö autor oma isiklikust nägemusest lähtudes. Treening on tegevus, mis eeldab töötajate aktiivset osalemist. Treeningu eesmärk on muuta töötaja vilunuks oma tööülesannete täitmisel ja selgitada ka nende tegevuste rolli, mis esmapilgul võivad töötajale tähtsusetud tunduda, kuid mis

mõjutavad siiski töö tulemust. Treeningu käigus õpetatakse ettevõttevälisele auditooriumile antud lubadusi korrektselt täitma. Koosolekud on vajalikud selleks, et töötajad saaksid vahetult üksteisega suhelda ja koosoleku eelis võrreldes kirjaliku kommunikatsiooniga on see, et koheselt tajutakse kas või kehakeele põhjal koosolekul osalejate reaktsioone ja kõigil on võimalik oma arvamust avaldada ning arutus osaleda. Juhendamine tähendab, et töötajal on keegi, kes teda suunab, jälgib ja nõuandeid annab. Juhendaja roll on tähele panna, kas töötaja on omandanud treeningute käigus õpetatu ja mis vajab töötaja juures veel arendamist.

Võti selleks, et töötajad oleksid võimelised edastama ettevõttevälise brändi lubadust ettevõttevälisele auditooriumile, on teadmised brändi kohta. Kui töötajad ei tunne brändi, ei ole nad võimelised ettevõtte poolt oodatud viisil brändi lubadust täitma ega ole ka võimelised tegema brändiga seotud otsuseid. (King 2010: 519) Seega on töötajate ja juhtide vaheline suhtlemine, teadmiste ja mõtete edasiandmine töötajatele sisemise brändi kujundamise puhul kõige olulisem komponent.

Sisemise brändi kujundamise tulemusteks on brändiga samastumine, brändi mõistmine ja brändilojaalsus, mis kõik omakorda kujundavad selle, milline on töötajapoolne brändi esitus (vt joonis 4). Brändiga samastumine tähendab, et töötaja tunneb ühtekuuluvustunnet brändiga ja tajub, et ta on seotud brändi saatuse ja eduga. Brändi mõistmine on töötaja psühholoogiline ja emotsionaalne seotus brändiga. Brändilojaalsus on töötaja tahe püsida brändi juures. Brändi esitamine näitab, kuidas töötaja täidab oma rolli brändi lubaduse täitmisel. (Punjaisri *et al.* 2009: 567)

Ettevõtted ei tohiks tähelepanuta jätta seda, et sisemise brändi kujundamine on pikaajaline protsess. Machtiger (2004: 1) väidab, et brändikeskse kultuuri loomine ettevõttes võib võtta aega ühest kuni kolme aastani, sõltudes ettevõtte suurusest ja senisest kultuurist. Machtigeri (2004: 1) väite põhjal saab eeldada, et sisemise brändi loomisega saavad kiiremini hakkama need ettevõtted, kus kas kollektiiv on väike ja/või ettevõttes on juba enne teadlikku sisemise brändi kujundamist töötajad end samastanud ettevõttevälise brändiga, mõistavad seda ja esitavad brändi sarnaselt sellega, nagu ettevõtte seda soovib. Sellisel juhul aitab sisemise brändi kujundamine sisekommunikatsioonivahendite nagu infokirjade, infomaterjalide, treeningute, koosolekute ja juhendamise abil täiustada töötajate hinnanguid ettevõtte kohta.

Siseturundus on turunduslike mõtteviiside ja tehnikate kasutamine töötajate värbamisel, arendamisel ja motiveerimisel eesmärgiga luua töötajate toetus ja pühendumine ettevõtte eesmärkidele. Siseturunduse vahendid on töötajate värbamine ja valik, töötasude ja boonuste kujundamine, töötajate volitamine, töötajate koolitamine ja arendamine, füüsilise keskkonna kujundamine ning sisekommunikatsiooni (sh ettevõttesiseste suhete) juhtimine.

Sisemise brändi kujundamine on brändi kontseptsiooni rakendamine ettevõtte töötajatele. Selleks, et töötajad oleksid võimelised edastama ettevõttevälise brändi lubadust välisele auditooriumile, peavad nad omama teadmisi konkreetse brändi kohta. Sisemise brändi moodustavad ettevõttevälise brändiga ja ettevõttesiseste suhetega ja protsessidega seotud soovitud assotsiatsioonid ning sisemise brändi kujundamise vahendid on infokirjad ja -materjalid, treeningud, koosolekud ja juhendamine

1.2. Teenuse kvaliteet ja teenuse kvaliteedi mõõtmine

Teenuse kvaliteedi mõiste selgitamiseks toob autor esmalt välja, mida mõista teenuse all ja kas või kuidas see erineb klienditeenindusest. Kuna ingliskeelset sõna *service* on tõlgitud eesti keelde nii teenuse kui (kliendi-) teenindusena, määratletakse, millises tähenduses neid mõisteid käesolevas töös kasutatakse. Mitmed Tartu Ülikoolis valminud lõputööd (Mändmets 2008, Lehtsaar 2007, Gutmann 2006, Sarapik 2004) kirjutavad oma töödes paralleelselt ja vahet tegemata nii teenuse kui teeninduse kvaliteedist, samas kui eranditult on tõlgitud see ingliskeelsest sõnaühendist *service quality*.

Käesolevas töös lähtub autor sellest, et *service quality* mudelites on kirjeldatud nii protsessi kui ka protsessi tulemi kvaliteeti (Grönroos 1998: 328). Teenindus, „Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2006“ (Eesti õigekeelsus ... 2012) järgi samatähenduslik sõnaga teenindamine, on tegevus ja seostatav just protsessiga. Seega on teeninduse kvaliteet kitsam mõiste kui teenuse kvaliteet. Autor leiab, et ettevõttele on rohkem kasu sellest, kui hinnatakse pakutava teenuse kvaliteeti tervikuna, mille alla kuuluvad nii teeninduse kui toote kvaliteet. Ka käesolevas töös on teenuse kvaliteedi all mõistetud

kliendile osutatava teenuse kvaliteeti, mille üks osa on teeninduse kvaliteet ja teine komponent toote kvaliteet.

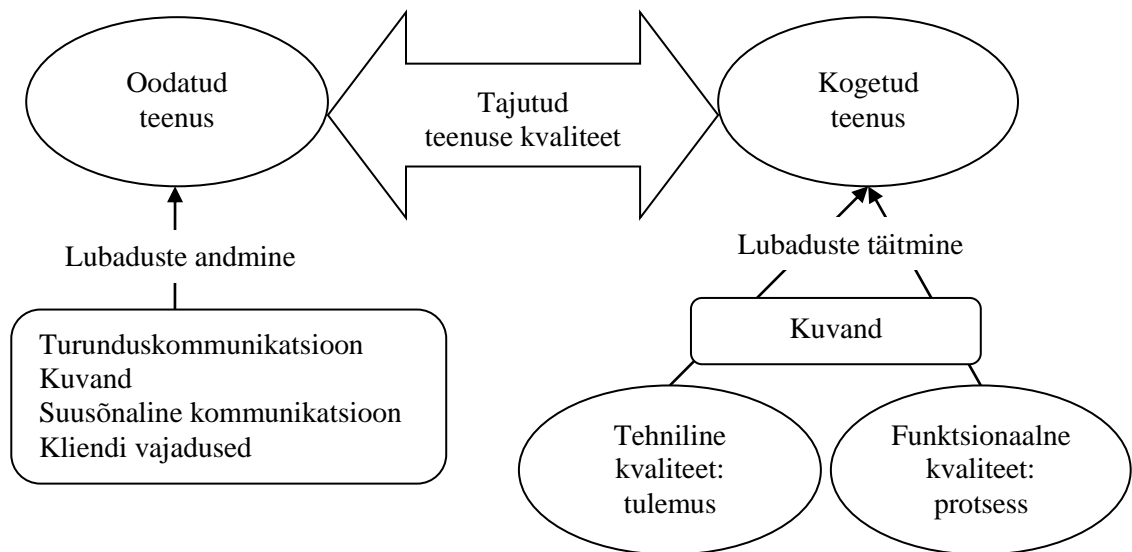
Grönroos (2000: 48) defineerib teenust kui protsesside jada, mille vältel suheldakse kliendiga ning kasutatakse erinevaid ressursse ja vahendeid selleks, et leida lahendust kliendi probleemile. Vargo ja Lusch, kes on teenusekeskse paradigma pooldajad ja arendajad, ei kasuta teenuse defineerimisel selle vastandamist toodetele, mida tüüpiliselt tehakse, vaid defineerivad teenust kui ressursside rakendamist ühe osapoole poolt teise osapoole heaolu nimel. Nad nõustuvad, et tegemist on uudse lähenemisega, aga väidavad, et see on kooskõlas sellega, mida me tavapäraselt teenuse all mõistame (Vargo, Lusch 2008: 28). Autor on arvamusel, et tänapäeval ei ole võimalik teenustel ja toodetel enam nii selgelt vahet teha ning Grönroosi (2000: 48) täiendamiseks saab lisada, et mitte alati ei saa kliendi poolt teenuse tarbimist seostada sellega, et kliendil on probleem, mida ta lahendada püüab.

1995. aastal kirjutas Gummesson (1995: 251), et traditsiooniline toodete ja teenuste eristamise käsitlus on aegunud, sest tarbija ei tee vahet, kas ta ostab toodet või teenust, vaid ta ostab pakkumist, mis loob tarbijale väärtust. Kotler (1977: 8) on öelnud, et ka toodete tähtsus ei seisne mitte niivõrd nende omamises kui nende toodete abil loodud teenuste tarbimises. Kellelegi hommikusöögi valmistamine on otsene teenuse pakkumine, rösterite müügiks pakkumine selleks, et tarbija saaks kodus end ise n-ö teenindada ja omale hommikusöögi teha, on kaudne teenuse pakkumine (Vargo, Lusch 2008: 31).

Selleks, et toode jõuaks tarbijani, peab keegi, kas tootja või vahendaja, pakkuma teenust. Teenusepakkuja müüb klientidele protsessi ja selle käigus valmivat tulemust. Nii protsess kui tulemus avaldavad mõju sellele, kui kvaliteetsena klient kasutatud teenust tajub. (Grönroos 1998: 327) Kliendid otsivad kvaliteeti ja ettevõtted konkureerivad kvaliteedi nimel. Kvaliteet on üks olulisemaid aga ka komplekssemaid mõisteid. (Golder *et al.* 2012: 1)

Teenuste turunduses on kvaliteeti käsitletud kui oodatud ja tegeliku teenuse vahet, mis loob kliendi jaoks tajutud teenuse kvaliteedi. Tajutud teenuse kvaliteedi mõistet seletab joonis 5. Teenuse samaaegses tootmise ja tarbimise protsessis leiab tarbija, kes on

aktiivselt protsessi kaasatud, mitmeid tegevusi, mida tähele panna ja hinnata. Tajutud teenuse kvaliteet on tulemus hindamisprotsessile, milles tarbija võrdleb oma ootusi tarbitud teenusele kogetud teenusega. Seega sõltub teenuse kvaliteet tarbija seisukohast Grönroosi (1998: 328) mudeli kohaselt kahest muutujast: oodatud teenus ja kogetud teenus. Ettevõtte peavad teadma neid faktoreid, millel on seos nende muutujatega, ja seda, millised neist faktoritest on ettevõtte poolt mõjutatavad. (Grönroos 1984: 37)



Joonis 5. Grönroosi teenuse kvaliteedi mudel (Grönroos 1998: 328).

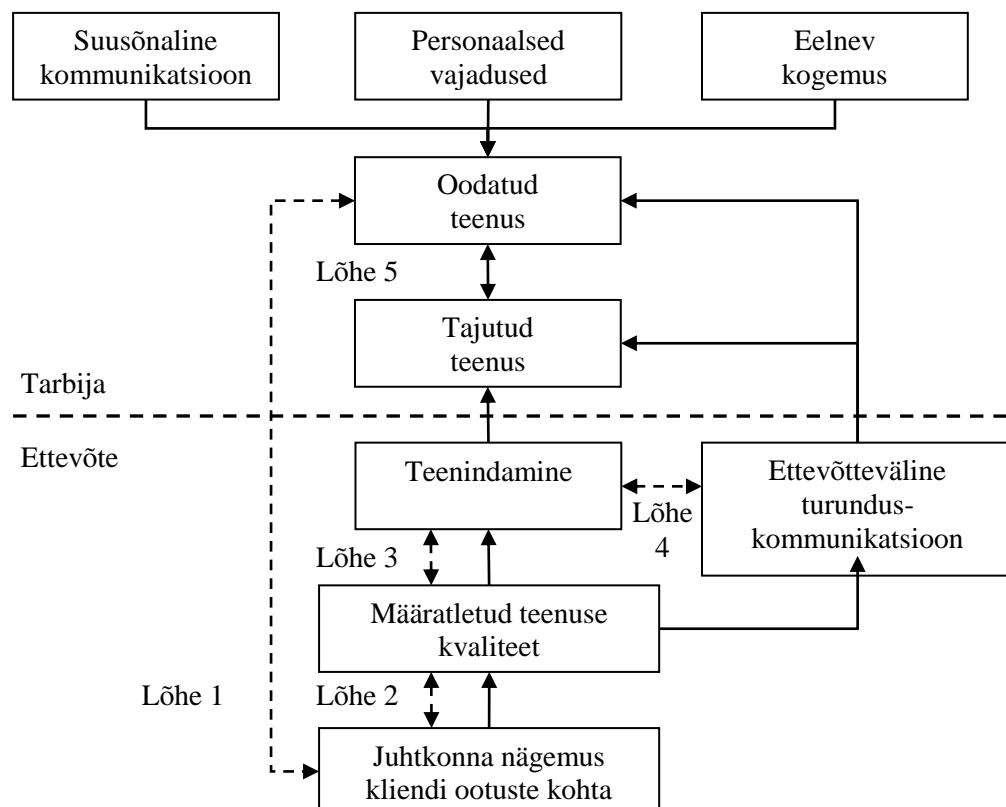
Tarbija on huvitatud nii sellest, milline on teenuse tulemus kui ka teenuse tarbimise protsess. Küsisõnale „kuidas?“ vastab teenuse funktsionaalne kvaliteet ja küsisõnale „mida?“ vastab teenuse tehniline kvaliteet. Tehniline kvaliteet on ettevõtte oskusteabe kasutamise tulemus. Funktsionaalne kvaliteet on suures osas mõjutatud teenindajatest, kellega klient suhtleb. Protsessi ja tulemuse kvaliteet koos ettevõtte kuvandiga mõjutavad seda, milline on tarbija jaoks kogetud teenus. Juhtumiuuringud on näidanud, et kui teenuse tehniline kvaliteet on tarbija jaoks rahuldaval tasemel, siis tajutud teenuse kvaliteedi kujunemisel mängib suuremat rolli just funktsionaalne kvaliteet, mida hinnatakse tihti subjektiivsemalt. (Grönroos 1984: 39, 41, 43) Funktsionaalse kvaliteedi subjektiivsem hindamine võib tuleneda sellest, et selle jaoks puuduvad konkreetsed mõõdikud. Toodete puhul on mõõdetavaid tootemadusi lihtsam hinnata.

Tarbija ootuseid mõjutavad ettevõtte turunduskommunikatsioon, ettevõtte kuvand, tuttavatelt või meedia vahendusel kuulnud hinnangud ja kogemused ning kliendi enda

vajadused. Neist teguritest on turunduskommunikatsioon kõige rohkem ettevõtte poolt kontrollitavam tegur, millega ettevõtte saab kujundada kliendi ootuseid teenuse suhtes. Ka kliendi konkreetsed vajadused võivad olla ettevõtte poolt esile kutsutud (kui tuua näiteks reklaamikampaaniad, kus rõhk on probeemil, millest tarbija ei ole isegi teadlik, aga millele reklaamitav toode ideaalse lahenduse pakub).

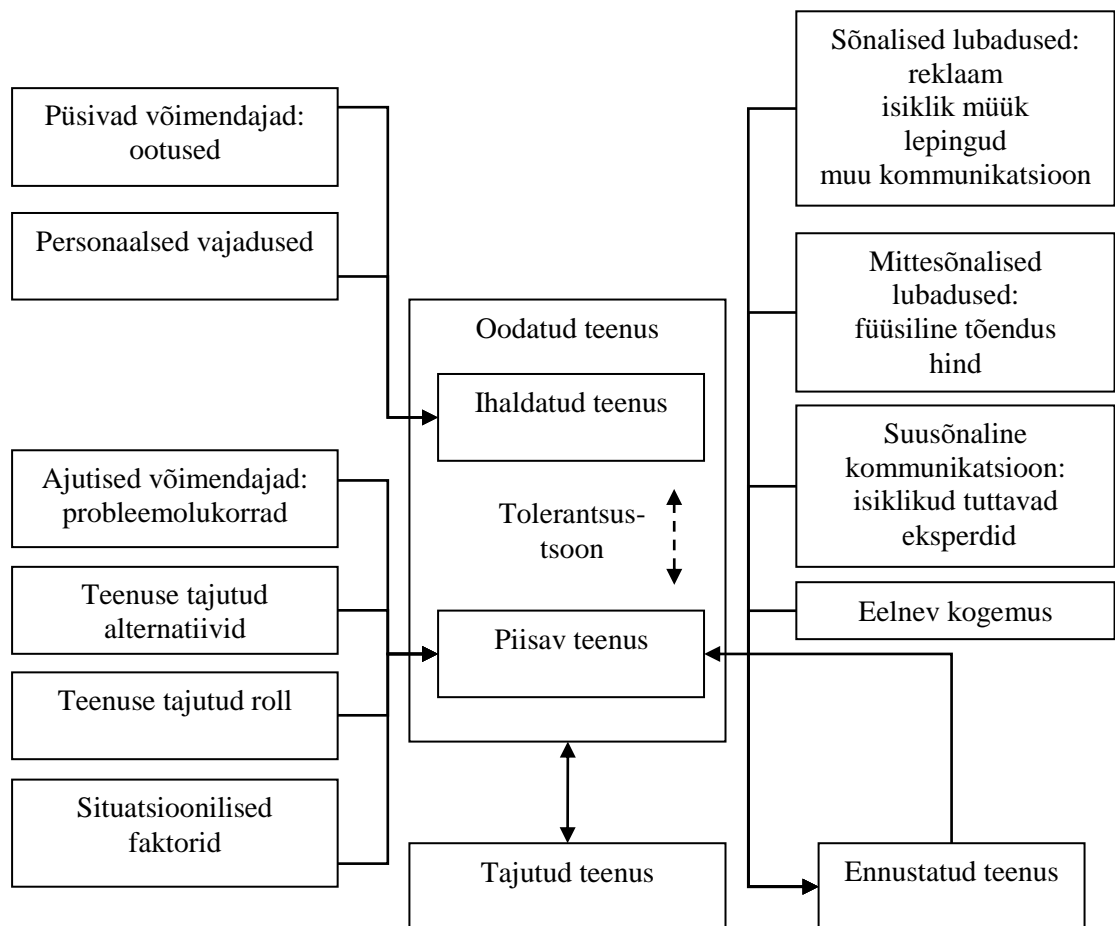
Parasuraman, Zeithaml ja Berry käsitletavad teenuse kvaliteeti viie lõhe mudeli abil (vt joonis 6). Viis lõhet teenuse kvaliteedi mudelis on järgmised (Parasuraman *et al.* 1985: 44-46):

1. lõhe: tarbija ootuste ja juhtkonna arusaamade vaheline lõhe,
2. lõhe: juhtkonna nägemuse ja määratletud teenuse kvaliteedi vaheline lõhe,
3. lõhe: määratletud teenuse kvaliteedi ja teenindamise vaheline lõhe,
4. lõhe: teenindamise ja ettevõttevälise turunduskommunikatsiooni vaheline lõhe,
5. lõhe: oodatud teenuse ja tajutud teenuse vaheline lõhe.



Joonis 6. Teenuse kvaliteedi viie lõhe mudel (Parasuraman *et al.* 1985: 44).

1993. aastal täiendasid autorid eelnevat käsitlust, esitades mudeli viienda lõhe kohta, mis on oodatud teenuse ja tajutud teenuse vaheline lõhe (vt joonis 7). Mudelisse on sisse toodud mõiste tolerantsustsoon, mis kujutab tarbija poolt ihaldatud ja tema jaoks piisava teenuse vahelist ala. Ihaldatud teenust mõjutavad püsivad teenuse võimendajad ja personaalsed vajadused. Piisavat teenust mõjutavad ajutised teenuse võimendajad, tajutud teenuse alternatiivid, teenuse tajutud roll, situatsioonilised faktorid. Teisalt mõjutab piisavat teenust ennustatud teenus, mis põhineb ettevõtte turunduskommunikatsioonil, mitesõnalistel lubadustel, suusõnalisel kommunikatsioonil ja tarbija eelneval kogemusel. (Zeithaml *et al.* 1993: 5)



Joonis 7. Tarbija poolt oodatud teenust mõjutavad tegurid (Zeithaml *et al.* 1993: 5).

Teenuse kvaliteedi mõõtmise teeb keeruliseks see, et erinevalt toodetest saab teenuse kvaliteeti mõõta vaid inimese taju läbi. Olgu selleks hindajaks siis ettevõtte enda töötaja, tarbija või mõni palgatud ekspert. Vastupidiselt toodetele pole teenuse kvaliteeti

võimalik mõõta ainuüksi tehnoloogia abil ja teenuste puhul ideaalse soorituse ettekujutus ekspertide ja tarbijate hinnangul võib olla väga erinev. (Golder *et al.* 2012: 18) Siis, kui ekspertide ja tarbijate arvamused teenuse kvaliteedi kohta lähevad lahku, peab ettevõtte tegema valiku, kas juhendada tarbijate soovidest või toetuda ekspertide arvamusele ja püüda õpetada tarbijaid teenuse kvaliteeti teisiti nägema.

Üks levinumaid ja enim viidatud teenuse kvaliteedi hindamise meetodeid on Parasuramani, Zeithamli ja Berry poolt välja töötatud SERVQUAL, mis põhineb viiel teenuse dimensioonil (Parasuraman *et al.* 1985: 23). SERVQUAL'i viis dimensiooni on järgmised (Parasuraman *et al.* 1985: 47, Parasuraman *et al.* 1986: 23):

- füüsiline keskkond (*tangibles*) – füüsiline tõendus: vahendid, seadmed, personali välimus ja ka teised tarbijad, kes teeninduskeskkonnas viibivad;
- usaldusväärsus (*reliability*) – suutlikkus pakkuda lubatud teenust ausalt ja täpselt, lubadustest kinnipidamine;
- operatiivsus (*responsiveness*) – soov klienti abistada ja pakkuda kiiret ning täpset teenindust;
- kompetentsus (*assurance*) – töötajate teadmised, viisakus ja nende suutlikkus tekitada usaldust ja kindlustunnet;
- empaatia (*empathy*) – hooliv ja individuaalne tähelepanu ettevõttelt klientide suunas.

SERVQUAL'i küsimustikus on kokku 44 küsimust, millest 22 on selle kohta, millised on tarbija ootused konkreetse valdkonna mis tahes teenusepakkuja suhtes ja 22 selle kohta, mida tarbija arvab külalastatud ettevõtte poolt pakutud teenusest. Vastuseid saab anda seitsmepunktilisel Likerti skaalal, kus seitse tähendab, et vastaja nõustub tugevalt antud väitega, ja üks tähendab, et vastaja ei nõustu üldse väitega. Küsimustiku esimeses pooles palutakse vastajal hinnata, millised on ootused antud teenust pakkuvate ettevõtete suhtes. Seega väited on esitatud sarnaste ettevõtete kohta üldiselt, nagu näiteks „Kui konkreetse valdkonna ettevõtted lubavad midagi kindlaks ajaks teha, peavad nad oma lubadusest kinni“. Kogetud teenuse osas on täpselt samad väited uuritava ettevõtte kohta. Ettevõtte töötajatest räägitakse sealjuures üldistatult, nagu näiteks „Ettevõtte X töötajad on viisakad“, mitte ei küsita tagasisidet mõne konkreetse teenindaja kohta. (Parasuraman *et al.* 1988: 38)

SERVQUAL'i ankeet on väga üldsõnaline ja 1988. aastal esitatud küsimustikus on sees väited, mis vähemalt ootuste osas võiksid kõik olla hinnatud seitsme palliga ja teenusepakkujad ei peakski madalamaid eesmärke omale seadma. Kahtlusi tekitab, kui palju praktilist tagasisidet ettevõtte antud küsimustikust saab, sest kui väide „Ettevõtte X töötajad on viisakad“ ja see hinnatakse hindega kolm, siis ettevõtte ei saa tegelikult teada, kus on kitsaskohad ja miks vastaja niimoodi arvab. Subjektiivse tähendusega sõnade (sõbralikkus, vastutulelikkus) hindamine subjektiivselt teeb tulemused veel omakorda raskesti tõlgendatavaks.

Lisas 3 on Brady ja Cronini teenuse kvaliteedi mitmetasandiline mudel. See toob välja kolm teenuse kvaliteedi dimensiooni: teeninduse, keskkonna ja tulemuse kvaliteet. Kolm dimensiooni jaotuvad subdimensioonideks. Teeninduse kvaliteedi määravad ära teenindajate suhtumine, nende käitumine ja kompetents. Keskkonna kvaliteedi dimensioonideks on keskkonnatingimused, disain ja sotsiaalsed faktorid. Tulemuse kvaliteedi määravad ootamisaeg, materiaalne tulemus ja valentsus. Usaldusväärsus, operatiivsus ja empaatia SERVQUAL'i viie dimensiooni mudelist on jäänud Brady ja Cronini mudelisse, aga need ei ole defineeritud kui otsesed teenuse kvaliteedi dimensioonid, vaid need on üheksa subdimensiooni kirjeldavad tegurid. (Brady, Cronin 2001: 37)

Brady ja Cronini (2001: 37) mudelis liigitaks autor ooteaja pigem teeninduse kvaliteedi alla, kuna teenindaja liigutuste kiirus ei ole tulemus, ja kaheldav on, kas peaks uurima kõiki teenuse kvaliteedi subdimensioone usaldusväärsest, operatiivsusest ja empaatiast lähtudes. Tekib küsimus, kuidas neid omadusi lõpptoote ja keskkonna puhul mõõdetakse. Esile saab tuua selle, et lisaks teenindusele ja tootele on üks dimensioon keskkond, mille puhul autor käsitleks keskkonna neid tunnuseid, mis ei sõltu konkreetsest teenindajast. Näiteks tööpindade puhtus sõltub teenindajast, kes hetkel töö on, aga mööbli paigutus ruumis või vajalike viitade puudumine ei pruugi kuuluda teenindaja vastutusvaldkonda.

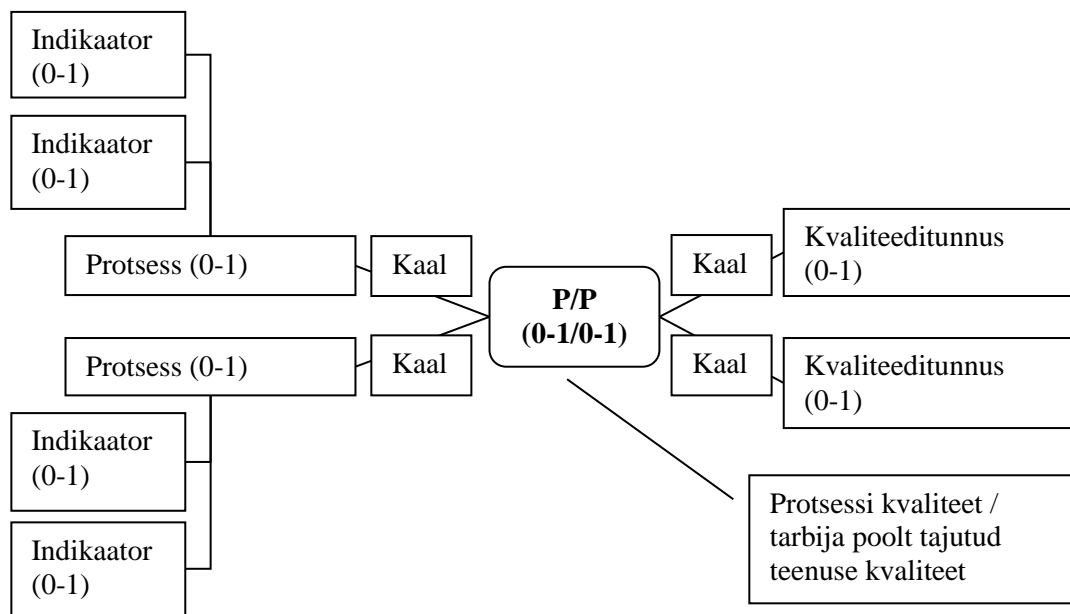
Lisaks SERVQUAL'ile, Brady ja Cronini mudelile on veel mitmeid teisi mudeleid, mis keskenduvad tarbijate kaudu teenuse kvaliteedi mõõtmisele. Autor näeb nende puudusena seda, et on tahetud luua teeninduse kvaliteedi mudelit, mis sobiks kvaliteedi mõõtmiseks kõikidele teenindustevõtetele mis tahes valdkonnas, selle asemel, et luua

mudel protsessi kohta, mida teenindusettevõtte peaks järgima, mis arvestab ettevõtte eripärasid ja mille abil jõutakse mudelini, mis on abiks selle konkreetse ettevõtte teenuse kvaliteedi tõstmisel. On üks autor, kes on 2013. aasta alguses proovinud seda probleemi lahendada (Urban 2013: 205).

Mudel P/P QM (vt joonis 8), mis käesolevas töös nimetatakse protsessi ja tajutud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeliks, ühendab tarbijate taju ja protsesside mõõtmise. Lühend P/P viitab tarbija poolt tajutud teenuse kvaliteedi (*percieved customer quality*) ja protsessi kvaliteedi (*process quality*) suhtele. Kui protsessid on sooritatud maksimaalsel tasemel ja tarbija tajub kvaliteeti maksimaalsena, on suhe üks ühele. Mudel võimaldab võrrelda, kui heal tasemel on sooritatud protsessid ja kas ettevõtte poolt mõõdetud teenuse kvaliteet on madalam või kõrgem kui tarbijate tajutud teenuse kvaliteet.

Urban (2013: 205) on välja toonud etapid, mis on vajalikud protsessi ja tajutud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeli kasutamiseks:

1. Teenuse kvaliteedi tunnuste identifitseerimine. Tunnused on tarvis määratleda konkreetse ettevõtte jaoks ja ideaaljuhul koos teenindajatega, kes on otseses kontaktis klientidega.
2. Kvaliteeditunnuste põhjal tarbijatele küsimustiku koostamine.
3. Tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteedile mõju avaldavate teenindajate poolt teostatud protsesside määratlemine.
4. Teenindaja tegevustele mõõdikute väljatöötamine.
5. Tarbijatelt kogutud andmete põhjal kvaliteeditunnustele ja protsessidele indikaatorite ja kaalude määramine. Indikaatorite standardiseerimine (0 on halvim ja 1 on parim tulemus).
6. Kvaliteedikartide, kus on peal indikaatorid ja neile antavad kaalud, loomine.



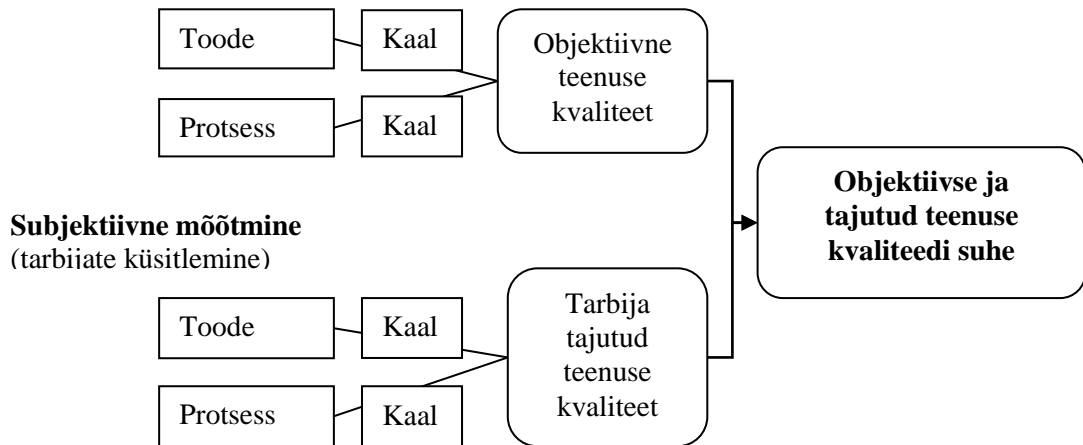
Joonis 8. Protsessi ja tajutud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudel (Urban 2013: 205).

Urbani esitatud mudeli võtab autor aluseks kahepoolse teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeli loomisele (vt joonis 9). Teenuse kvaliteedi puhul ei tohiks protsessi kõrval tähelepanuta jätta lõpptulemit. Sarnaselt sellele, et Grönroos (1998: 328) on välja toonud, et teenuse kvaliteedi moodustavad tehniline kvaliteet ja funktsionaalne kvaliteet, on autor arvamusel, et ettevõtte poolt pakutud teenuse objektiivseks hindamiseks on tarvis hinnata nii protsessi kui ka selle tulemusena valminud toodet. Olgu toote all siinkohal mõistetud mis tahes füüsiline teenuse pakkumise tulemus: juukselõikus, eine restoranis, parandatud kingakonts või remonditud auto. Objektiivse hindamise all on mõeldud hindamisprotsessi, kus mõõdetakse protsessi ja toodet võimalikult täpsete mõõdikutega, nagu näiteks teenindaja pöördumine, ooteaeg, kliendikaebus ja toote mõõdetavad omadused.

Objektiivseks teenuse kvaliteedi mõõtmiseks saab kasutada vaatluseid. Varjatud vaatlus võib toimuda videokaamera vahendusel või kõnede salvestamisel. Autor peab üheks varjatud vaatluse liigiks ka testostude meetodit. Testostude meetod kaasab inimesi, kes on palgatud teenuse tarbimise kohta käiva informatsiooni kogumiseks ja kes on ettevalmistatud selleks, et nad osaleksid väga tähelepanelikult teenuse tarbimise protsessis (Roberts, Campbell 2007: 59).

Objektiivne mõõtmine

(vaatlemine, testostude teostamine)



Joonis 9. Kahepoolne teenuse kvaliteedi mõõtmise mudel (autori koostatud Urban 2013: 205 põhjal).

Kui testostjaid kasutatakse teenuse kvaliteedi objektiivseks mõõtmiseks, ei peaks mõõtmine keskenduma subjektiivsetele hinnangutele (olen rahul, ei ole rahul; meeldis, ei meeldinud), vaid sellele, et ostja fikseerib olukorra, mida ja kuidas talle pakuti.

Subjektiivne teenuse kvaliteedi mõõtmine on tarbijate küsitlemine eesmärgiga teada saada, kuidas nemad tajuvad teenuse kvaliteeti. Mudel ühendab nii ettevõtte enda poolt teostatud kui ka tarbijate tajutud teenuse kvaliteedi mõõtmise ning seob neid sellega, et protsessi ja toote tunnuste kaalude määramisel on arvestatud sellega, kui palju iga tegur mängib rolli tarbija poolt tajutud teenuse kvaliteedi kujunemisel.

Kahepoolse teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeli rakendamise protsess on sarnane Urbani (2013: 205) välja töötatud protsessile:

1. koos teenindajatega määratletakse toote ja protsessi kvaliteeditunnused,
2. kvaliteeditunnuste põhjal koostatakse küsimustik tarbijatele;
3. teenindajate tegevustele ja tootomadustele, mis avaldavad mõju kvaliteeditunnustele, töötatakse välja mõõdikud ja määratakse nende kaalud;
4. küsitletakse tarbijaid ning kasutatakse vaatlust või testostumeetodit;

5. tarbijate tagasiside põhjal leitakse keskmised kaalud kvaliteeditunnustele ehk leitakse, kui palju tarbijate arvates iga tunnus mängib rolli üldise teenuse kvaliteedi kujundamisel;
6. kogutud andmete ja kaalude põhjal leitakse tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteedi hinne ja objektiivselt mõõdetud teenuse kvaliteedi hinne;
7. saadud tulemusi võrreldakse.

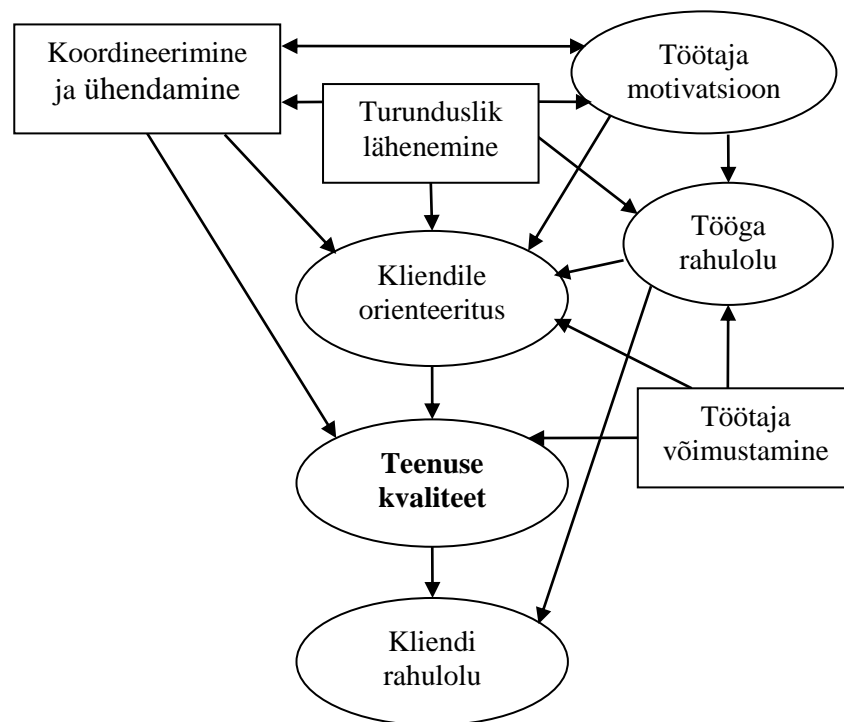
Teenuse kvaliteedi puhul objektiivse hindamise kasutamine aitab tuvastada veakohti või puudujääke nende etappide juures, mis ei ole tarbija silmale nähtavad. Teenuse kvaliteedi objektiivse ja subjektiivse mõõtmise kombineeritud kasutamine tagab selle, et ettevõtte ei jäta välja tarbijatelt saadud tagasisidet kvaliteedi hindamisel, aga hindab ka kas enda poolt või tegevusharus üldtunnustatud teenusestandardite põhjal püstitatud kvaliteedinõuete täitmist.

1.3. Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise protsess teenuse kvaliteedi tõstmiseks

Lisaks alapeatükis 1.1. siseturunduse selgitamise juures esitatud mudelitele, kus on välja toodud ka teenuse kvaliteet, peab autor vajalikuks peatuda põhjalikumalt teemal, kuidas on omavahel seotud siseturundus ja teenuse kvaliteet.

Siseturunduse kontseptsiooni tutvustati maailmale kui lahendust probleemile, kuidas järjepidevalt pakkuda kvaliteetset teenust. Kuna kõik töötajad ei täida neile seatud ülesandeid identselt, põhjustab see erinevusi pakutud teenuse kvaliteedis. Ettevõtte peavad tegema jõupingutusi, et varieeruvust teenuse kvaliteedis vähendada. Siseturunduse varajases arengujärgus peeti seetõttu kõige olulisemaks töötajate motiveeritust ja nende rahulolu. Eriti oluline on töötajate motiveeritus ja kaasatus nendes olukordades, kus teenuse kvaliteet on üks või väheseid kriteeriumeid, mis eristab ettevõtet konkurentidest ja valdkondades, kus kliendid ootavad ja nõuavad teenindajalt palju tähelepanu. (Rafiq, Ahmed 2000: 450-451) Kõrge teenuse kvaliteet loob konkurentsieelise ja töötajaid nähakse võtmerollis selle juures, kuidas ettevõtte saab luua teenuse ja selle pakkumise sel moel, et seda on konkurentidel väga raske kopeerida. (Mosley 2007: 126)

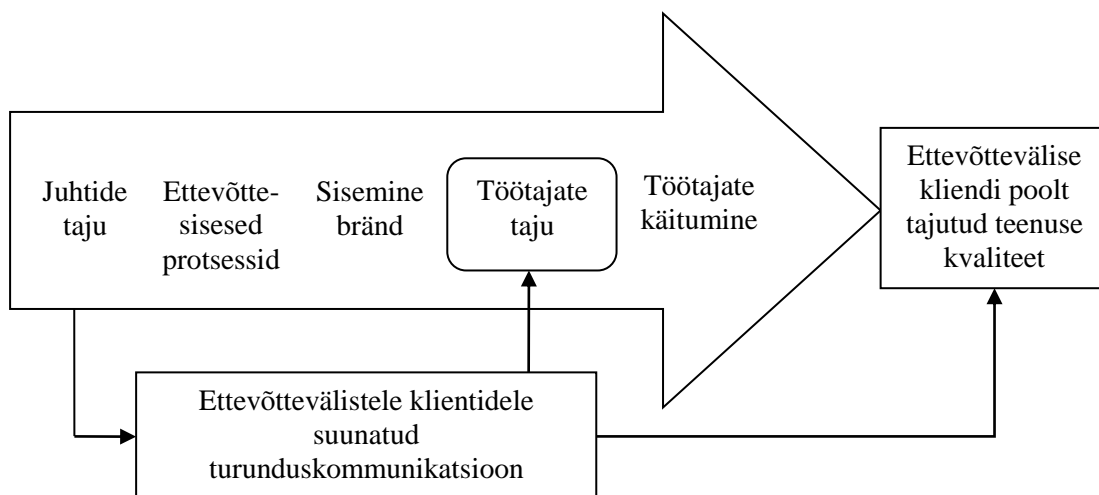
Siseturunduse raamistikku on kujutanud Rafiq ja Ahmed (vt joonis 10), kes nimetavad teenuse kvaliteeti teenindusettevõtte südameasjaks. Nooled kujutavad joonisel seda, millised ettevõtte tegevused vastavalt teisi tegevusi või eesmärke mõjutavad. Viimaste eristamiseks on tegevused kujutatud ristkülikutes ja eesmärgid ringides sees. Näiteks eesmärgile saavutada kliendi rahulolu avaldavad otsest mõju teenuse kvaliteet ja töötajate rahulolu oma tööga. Töötajate volitamine on aga tegevus, mis mõjutab nii töötajate rahulolu tööga, kliendile orienteeritust kui ka teenuse kvaliteeti. Töötajate volitamine on oluline, kuna viimased nõuavad teatud tegevusvabadust oma tööülesannete täitmisel, et vastata võimalikult hästi klientide vajadustele. Et kliendile orienteeritus saavutada, kasutatakse ettevõttes turunduslikku lähenemist töötajate, nende motivatsiooni tõstmise ja ettevõttesiseste tegevuste koordineerimise juures. (Rafiq, Ahmed 2000: 454-455)



Joonis 10. Siseturunduse raamistik (Rafiq, Ahmed 2000: 455).

Joonisel 11 on kujutatud ettevõttesisese teenuse väärtusahel. Iga väärtusahela komponent mõjutab temast paremal pool asuvat komponenti. Juhtide tajust sõltuvad sisemise teenuse tegurid, mis omakorda loovad ettevõtte sisemise brändi. Viimane aitab töötajatel luua oma ettekujutuse ettevõtte ja oma ülesannetest, millele vastavalt kohan-

datakse käitumine. See, kuidas klient tajub teenuse kvaliteeti, sõltub nii ettevõttevälisest kui ka siseturundusest. Ettevõtteväline turunduskommunikatsioon on otseselt välisele kliendile suunatud turundustegevus. Siseturunduse sihtgrupiks on personal, kuid viimase käitumine avaldab mõju kliendile. (Vella *et al.* 2009: 408) Kuna joonise esialgses versioonis ei olnud kujutatud seda, et väline turunduskommunikatsioon avaldab mõju ka töötajate tajule, siis pidas autor vajalikuks joonist selles osas täiendada.



Joonis 11. Ettevõttesisese väärtusahela seos klientide poolt tajutud teenuse kvaliteediga (Vella *et al.* 2009: 408; autori täiendused).

Siseturunduse rakendamise juures on teatud probleemid, millega ettevõtted võivad kokku puutuda ja mille tõttu võib rakendamise efektiivsus kannatada. Kuigi paljud tippjuhid nõustuvad sellega, et siseturundus on oluline, paistab olevat vähe neid, kes aktiivselt selle rakendamise nimel vaeva näeksid. Enamikel juhtudel on siseturunduse programm jäetud keskastmejuhtide hooleks, sest sellesse suhtutakse kui tavalisse motivatsiooni- või preemiaprogrammi. Kuigi pea iga siseturunduse mudel nõuab, et juhtkonna toetus on siseturunduse toimimiseks vajalik, siis suhteliselt suurel hulgal ettevõtetes eiratakse antud nõuet. (Schultz 2004: 115) Et siseturundus oleks tulemuslik, on tarvis koostööd, millesse on kaasatud kõik osalised, kaasaarvatud ettevõtte juhtkond (Greene *et al.* 1994: 11).

Juhtide kaasamise kõrval on omaette roll ka nende kompetentsil. Et kindlustada siseturunduse omaksvõtmist, on tarvis, et juhid mõistaksid nii turunduse kui ka

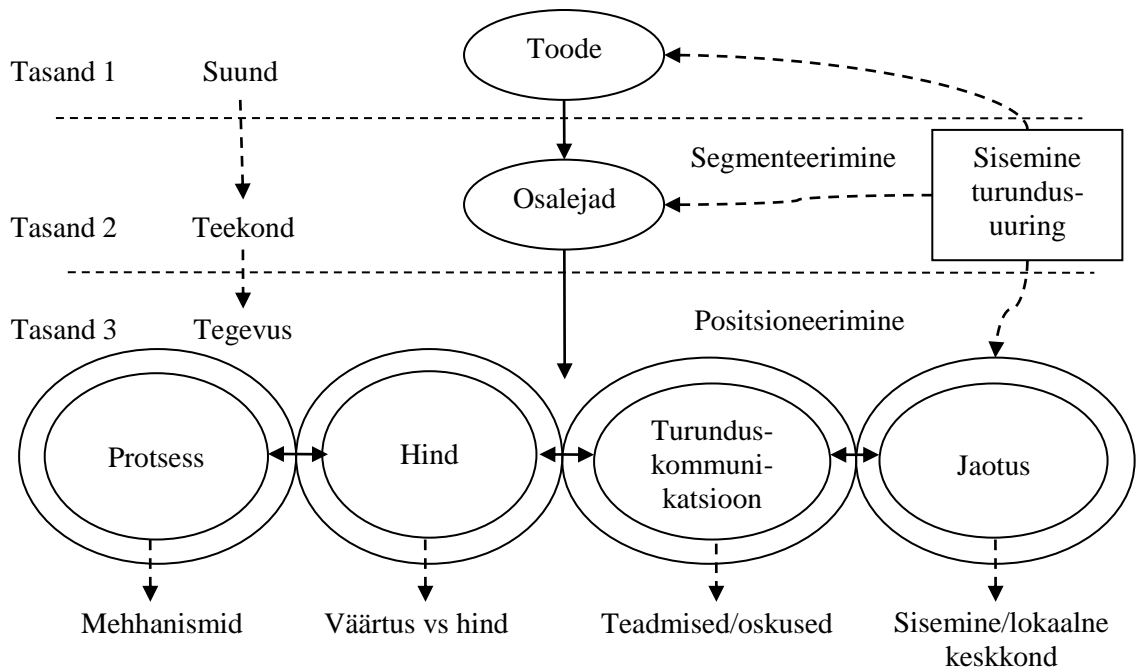
personalijuhtimise põhimõtteid. Vastasel juhul ei ole nad tõenäoliselt võimelised mõistma töötajate soove või olema piisavalt paindlikud selleks, et taotleda kõikvõidavad-lahendust ja kujundada töökoht, mis rahuldab nii töötajate kui ka ettevõtte vajadusi. Värbamisel peaksid organisatsioonid rõhku pöörama sellele, et potentsiaalsed juhid omaksid nii tugevat klientidele kui ka töötajatele suunatud tunnetust. Juhtide treenimine peaks arendama nende oskusi töötajate soovide ja vajaduste väljaselgitamisel ja parandama kompetentsi luua töökohtadest lahendused töötajate vajadustele. (Lings 2004: 411)

Lisaks on tarvis siseturunduse edukaks rakendamiseks määrata, kes vastutab siseturunduse programmi elluviimise eest. On oht, et igal osakonnal on siseturundusest erinev arusaam. Personaliosakond võib seda käsitleda kui töötajate rahulolu küsimust, turundusosakond näeb võimalust ideede müümiseks ja kommunikatsiooniosakond vaatleb siseturundust kui maine juhtimist. Seega ei eksisteeri sageli ühist arusaama erinevate funktsionaalsete üksuste siseselt ja nende üksuste vahel. (Schultz 2004: 115) Autor leiab, et siseturunduse programmi väljatöötamise etapis peaksid aktiivselt osalema kõikide osakondade juhid ja ettevõtte tegevjuht. Mida rohkem erinevaid osakondi ettevõttes on, seda olulisem on, et kaasatud oleksid isikud, kes otseselt juhivad osakondade tööd. Kuigi ka kõik keskastmejuhid vastutavad selle eest, kui häid tulemusi siseturunduse kasutamine loob, peaks olema määratud isik, kes programmi juhib.

Siseturunduse rakendamise protsessi etappide käsitlemisel tugineb autor Ahmed ja Rafiq'i mudelile (vt joonis 12), mis on siseturunduse teoreetilistest käsitlustest autori arvates kõige ülevaatlikumaid ja praktilisemaid siseturunduse protsessi käsitlusi. Esimene tasand joonisel 12 eeldab sisemise turunduse programmi üldise suuna paikapannemist. Teisel tasandil on tarvis valitud suunda täpsustada. Viimane tasand eeldab suuna teisendamist spetsiifilistesse tegevustesse. (Ahmed, Rafiq 1995: 35-36) Iga tasandiga on seotud sisemine turundusuuring, mille ettevalmistamine ja tulemused mängivad rolli tasanditel elluviidavate tegevuste planeerimisel. Ringide sees on iga etapi jaoks kesksed märksõnad, mis kattuvad kuue elemendiga laiendatud turundusmeetmestikust.

Klassikalises laiendatud turundusmeetmestikus on seitse elementi: toode, hind, jaotus, promotsioon, inimesed, protsessid ja füüsiline tõendus. Neist esimesele kuuele vastavad

joonisel 12 esitatud mudelis toode, hind, jaotus, turunduskommunikatsioon, osalejad ja protsess. Käesoleva käsitlese ja laiendatud turundusmeetmestiku elementide vahel võib paralleele tuua, kuid antud juhul on vastavad märksõnad teisendatud sisemise turunduse konteksti.



Joonis 12. Mitmetasandiline sisemise turunduse rakendamisprotsess (Ahmed, Rafiq 1995: 36).

Esimese taseme eesmärk on valida toode, mis määrab siseturunduse rakendamise protsessi edasise suuna. Toote all on mõeldud muudatust töötajate käitumises või hoiakutes. (Ahmed, Rafiq 1995: 36) Tootena võib käsitleda ettevõtte uut strateegiat, visiooni, missiooni või mis tahes uusi väärtushinnanguid. Ettevõttesiseselt vaadeldakse tooteid programme ja poliitikatena, mida on tarvis töötajatele tutvustada ja ettevõttes juurutada (Davis 2001: 124). Oluline on, et toodet ei määratletaks mitte ainult omaniku või juhi vaatepunktist, vaid et see sisaldaks endas töötajate vajadustest tulenevaid aspekte. Esimesel tasandil saab kasutada sisemise turundusuuringuga kogutud informatsiooni objektiks oleva toote omaduste täpsustamisel. (Ahmed, Rafiq 1995: 36-37)

Teisel mudeli tasandil on rõhk ettevõtte töötajatel ja nende segmenteerimisel sarnaste vajadustega gruppidesse. Selles etapis langetatakse otsused selle kohta, kes kaasatakse siseturunduse rakendamise protsessi ja selle teostamisse ning mil viisil nad kaasatud on. Antud etapis on vajalik sisemise ehk töötajatele suunatud turundusuuringu abil identifitseerida töötajate vajadused. Kui vastav informatsioon on kogutud, on järgmiseks sammuks töötajate segmenteerimine.

Oluline otsus segmenteerimise juures on segmenteerimisaluse valimine. Selleks nimetatakse kriteeriumit, mis jagab ettevõtte sihtkliendid sarnasuste alusel gruppidesse. Valitud tunnused võivad olla nii demograafilised, käitumuslikud kui ka psühholoogilised. Siiski, mida abstraktsem ja vähem konkreetsem kriteerium valitakse, seda keerulisem on mõõta sellele vastavust ja seost käitumisega. (Geraghty, Torres 2009: 146) Segmenteerimise eesmärk mudeli teisel tasandil on luua spetsiifiline tegevuste pakett, kuhu kuuluvad erinevatele segmentidele suunatud tegevused.

Kui kahel esimesel tasandil nõutud toimingud on läbitud, siis kolmas tasand on tegevuste hulga poolest kõige mahukam. Kui töötajate segmendid on määratud, saab ettevõtte alustada välja valitud toote positsioneerimist, kasutades selleks protsessi, hinda, turunduskommunikatsiooni ja jaotust. (Ahmed, Rafiq 1995: 38) Positsioneerimine selle tavapärasest tähendusest on tegevused, mis aitavad realiseerida seda, kuidas ettevõtte soovib, et tarbija mõtleks tema toodetest ja teenustest võrreldes teiste turul olevate pakumistega (Zahay, Griffin 2010: 85).

Sisemise positsioneerimise eesmärk on luua taktikaline tegevuste pakett, et ületada siseturunduse rakendamisega seotud takistused ja täita töötajate vajadused. See sisaldab ühtlasi igale segmendile teatud kasude tagamist, mis motiveeriks töötajaid aitama kaasa edukale turunduse ja teiste funktsionaalsete strateegiate rakendamisele. (Ahmed, Rafiq 1995: 38) On oluline märkida, et kuna kõik siseturunduse vahendid (vt joonis 1 lk 12) võivad potentsiaalselt mõjutada planeeritud positsiooni, siis peaksid need kõik olema ka sisemiselt kooskõlas.

Mitmetasandilise siseturunduse rakendamise protsessi mudelis (vt joonis 12 lk 33) on kolmanda tasandi märksõnadena välja toodud protsess, hind, turunduskommunikatsioon ja jaotus. Protsessiga defineeritakse osalejate kaasatuse olemus ja viis. Sealhulgas on

tarvis arutleda selle üle, kus koosolekud toimuvad, kus need peaksid toimuma ja kes peaks neid juhtima. Protsess tähendab ühtlasi seda, et määratletakse viisid, kuidas valitud toodet ehk soovitud muutust töötajatele esitletakse ja see peab arvesse võtma selliseid tegureid nagu organisatsiooni struktuur, gruppide ja tiimide struktuur, tasustamise süsteem, mõjuvõim, vastutus ja eestvedamine. (Ahmed, Rafiq 1995: 39)

Hind märgib sisemises kontekstis kulutuste suurust siseturunduse programmidele (Davis 2001: 124). Ahmed ja Rafiq teevad ettepaneku vaadelda hinna dimensiooni kui tasakaalu programmi väärtuse ja selleks tehtavate kulude vahel (Ahmed, Rafiq 1995: 39). Selline hinna käsitlemine juhib tähelepanu mitte ainult sellele, milliseid kulutusi töötajatele tehakse, vaid ka siseturunduse programmi läbi saavutatud väärtusele, mis tuleneb ettevõttes läbi viidavast muutusest.

Turunduskommunikatsioonil on ettevõtte töötajate seas teadmiste genereerimise funktsioon. Ettevõttes tuleks läbi vaadata promotsiooniliste vahendite kasutamine, et leida viise, kuidas saaks neid rakendada suurendamiseks töötajate teadmisi, parandamiseks nende oskuseid ja tõstmaks nende teadlikkust strateegilise muudatuse küsimuses. (Ahmed, Rafiq 1995: 39) Reklaami, isiklikku müüki, kirjalikke materjale ja muid turunduskommunikatsiooni vorme kasutatakse enamasti väliste klientidega suhtlemiseks. Need vahendid võivad olla võrdselt tõhusad aitamaks kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele ka siis, kui need on suunatud sisemistele klientidele – töötajatele. (Bowers, Martin 2007: 92) Seega on ettevõtetel tarvis välja valida suhtlemiskanalid, mis soodustavad siseturunduse programmi rakendamist. Valik tuleb langetada kas mittepersonaalsete või personaalsete kanalite kasuks olenevalt edastatava teabe olulisuse ja keerukuse astmest ning võttes arvesse seda, kas töötajale antakse võimalus anda kohest tagasisidet või mitte.

Kolmandal tasandil on ühe meetmena käsitletud jaotust. See sisaldab tegevusi, mis on mõeldud mõjutama või võivad olla mõjutatud organisatsioonisese keskkonna poolt. (Ahmed, Rafiq 1995: 40) Turunduses on jaotuse all mõistetud kui jaotuskanalite kasutamise korraldamist eesmärgiga viia toode potentsiaalsete tarbijateni. Jaotuse põhiküsimuseks on ühendada pakkumine turul eksisteeriva nõudlusega. (Håkansson, Waluszewski 2005: 114)

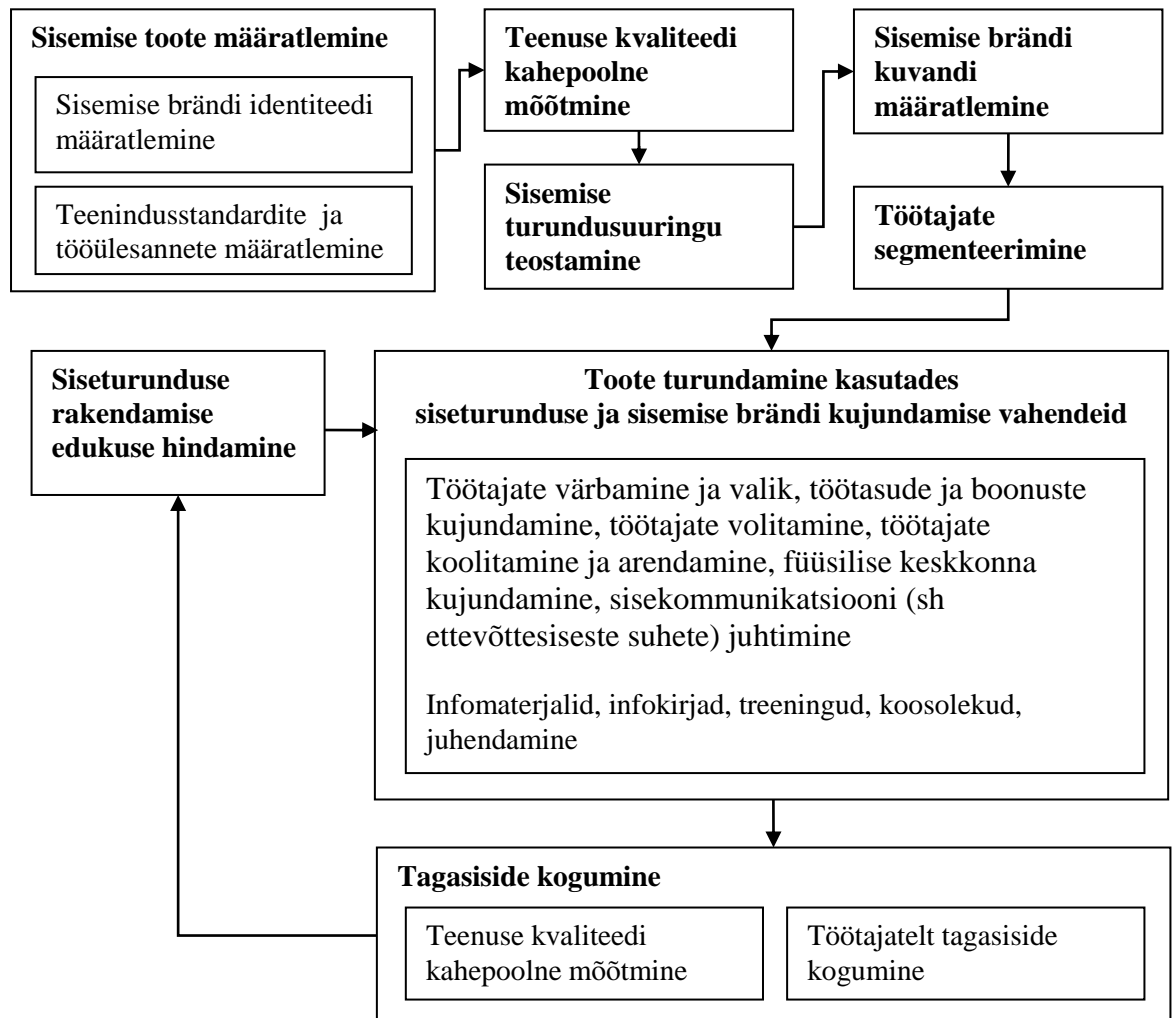
Siseturunduse kontekstis võib jaotus tähendada nii nähtavaid ja katsutavaid kui ka nähtamatuid ja mitteainelisi töö ja töökohaga seotud aspekte, nagu näiteks ettevõtte struktuur ja sisekord. Kui protsessiga määratleti töötajate kaasatus siseturunduse programmi, siis jaotust saab kasutada protsessi viimistlemiseks, määratledes näiteks, kui palju otsustusõigust igale töötajale kuulub ja kui suur on otsustusõigus konkreetsetes gruppides või segmentides. Jaotuse elemendi eesmärk on kujundada ettevõttesisest keskkonda ja õhkkonda. See võib tähendada rohkemate ressursside panustamist siseturunduse rakendamisse, nii juhtide kui töötajate toetuse suurendamist, organisatsiooni kultuuri muutmist ja nende meetodite läbi vaatamist, millega töötajaid volitatakse. (Ahmed, Rafiq 1995: 40)

Kuna Ahmed ja Rafiq sisemise turunduse rakendamise mudelis esitatud protsess, hind, turunduskommunikatsioon ja jaotus hõlmavad endas ka alapeatükis 1.1. käsitletud siseturunduse vahendeid (vt joonis 1 lk 12) ja viimased on autori arvates selgemalt määratletud, soovib autor siseturunduse rakendamisel viimaseid kasutada. Nendeks vahenditeks on töötajate värbamine ja valik, töötasude ja boonuste kujundamine, töötajate volitamine, töötajate koolitamine ja arendamine, füüsilise keskkonna kujundamine ning sisekommunikatsiooni (sh ettevõttesiseste suhete) juhtimine.

Autor on koostanud sisemise brändi kujundamist ja siseturunduse rakendamist ühendava mudeli, mis on suunatud ettevõtte teenuse kvaliteedi tõstmisele (vt joonis 13). Teenuse kvaliteedi mõõtmine muudab mõõdetavaks ka selle, kas siseturunduse rakendamise mõju on jõudnud ettevõttevälise kliendini. Ehk et kui teenuse kvaliteedi paranemist täheldatakse nii objektiivse kui ka subjektiivse teenuse kvaliteedi mõõtmise teel, on siseturundus oma üht eesmärki täitnud. Antud mudeli puhul on seega tootes kaks poolt, millest üks on sisemise brändi identiteet ja teine teenindusstandardid ja tööülesanded, mis mõjutavad teenuse kvaliteeti.

Mudeli teine samm on teenuse kvaliteedi kahepoolne mõõtmine, mis tähendab, et teenuse kvaliteeti lastakse hinnata nii tarbijatel kui ka hindamiseks koolitatud ostjatel, ekspertidel või ettevõttes kõrgema tasemega töötajatel. Kolmas etapp on sisemine turundusuuring. See peab sisaldama küsimusi selle kohta, kuidas töötajad ettevõtet tajuvad, samuti erinevate siseturundusega seotud valdkondade kohta ja ka teenuse pakkumise kohta. Uuring annab võimaluse töötajatelt küsida, kui heaks peavad nad

enda poolt pakutud teenuse kvaliteeti. Ettevõttesiseses turundusuuringu järel ehk neljandas etapis saab määratleda sisemise brändi kuvandi – kirjeldada, millisena tajuvad töötajad ettevõtet.



Joonis 13. Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise protsess teenuse kvaliteedi tõstmiseks (autori koostatud Ahmed *et al.* 2003: 1223, Kaur *et al.* 2009: 610, Panigyrakis, Theodoridis 2009: 611, Ahmed, Rafiq 1995: 36, Punjaisri *et al.* 2009: 567, Mitchell 2002: 9-10 põhjal).

Siseturunduse rakendamise mudelist (vt joonis 12 lk 33) tuleneb töötajate segmenteerimine, mis seisneb töötajate grupeerimisel sarnaste vajadustega gruppidesse. Segmenteerimine teostatakse sisemise turundusuuringu tulemuste põhjal ja segmenteerimisaluse valimisel on abiks sisemise brändi kuvandi määratlemise etapp, kuna selle käigus selguvad töötajate erinevad ootused ettevõtte ja oma töökoha suhtes.

Segmenteerimisele järgnevas etapis tuleb tegevuste ja kommunikatsiooni planeerimisel võtta arvesse loodud segmentide erinevusi ja luua ka erinevad lähenemised töötajate kohtlemisel ja kaasamisel.

Autor on mudeli viiendas etapis asendanud positsioneerimise mõiste toote turundamisega, kuna positsioneerimise puhul on tegemist mitmete toodetega, mille positsioone saab omavahel võrrelda, aga siseturunduse kontekstis peab autor oluliseks siiski valitud toote turundamist ja võrdlemine toimub mudelis nendes etappides, kui võrreldakse esiteks teenuse kvaliteeti subjektiivse ja objektiivse mõõtmise teel, teiseks sisemise brändi identiteeti sisemise brändi kuvandiga ja kolmandaks toimub võrdlemine siis, kui on kogutud tagasiside töötajatelt ja uuesti mõõdetud teenuse kvaliteeti, mis tähendab, et võrreldakse olukordi enne ja pärast siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise programmiga alustamist.

Mudelis on oluline koht tagasiside kogumisel, kuna see aitab mõõta tegevuste tulemuslikkust. Tagasisidet kogutakse nii teenuse kvaliteeti mõõtes kui ka töötajatelt tagasisidet küsides. Siseturunduse rakendamise edukuse hindamine tähendab, et võrreldakse lähtepunkti (teenuse kvaliteedi taset ja sisemise brändi kuvandit) sellega, milline on hetkeseis. Analüüsitakse, millised vahendid on protsessile kaasa aidanud, milliste vahendite seos muutustega ei pruugi oluline olla ja milliseid vahendeid muuta tuleks.

Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise integreeritud protsess teenuse kvaliteedi tõstmiseks koosneb kaheksast etapist ja jääb viimase kolme etapi juures end tsükliks kordama. Oluline on protsessi järjepidev teostamine ja iga etapi pühendunud täitmine, mis eeldab ka erinevate juhtimistasandite ja ettevõttesiseste osakondade koostööd.

2. SISETURUNDUS JA TEENUSE KVALITEET ETTEVÖTTES COFFEE IN AS

2.1. Uurimismeetodite kirjeldus ja ülevaade ettevõtte Coffee IN AS siseturundusest

Käesoleva töö empiiriline peatükk keskendub siseturunduse, sisemise brändi kujundamise ja teenuse kvaliteediga seotud probleemide analüüsimisele ühe konkreetse teenindusettevõtte puhul. Coffee IN AS on üle kaheksa aasta Eesti turul kohvipoodide ketti juhtinud ettevõtte, kellel on tegutsemisaja jooksul kogunenud hulk kogemusi, kuid kellele muutuv majanduslik keskkond ja kiiresti vahetuv personal esitab pidevalt väljakutseid teenuse kõrge kvaliteedi hoidmisel.

Siseturunduse sihtrühmana piiritleb autor ettevõttes Coffee IN töötavad baristad (kohvimeistriteks väljakoolitatud teenindajad) ja vanembaristad (kohvipoe vanemteenindajad), keda on kokku 77. Valik sai tehtud lähtudes käesoleva töö teemast, mis vaatleb siseturunduse juhtimist ja sisemise brändi kujundamist teenuse kvaliteedi tõstmise vahenditena, ning seetõttu on autor vaatluse alla võtnud teenindajad, kes otseselt kujundavad Coffee INi teenuse kvaliteeti.

Vastavalt alapeatükis 1.3. toodud siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise mudelile, mis on suunatud ettevõtte teenuse kvaliteedi tõstmisele (vt joonis 13 lk 37), on ettevõttes Coffee IN AS osaliselt või täielikult teostatud etapid, mis on välja toodud tabeli 1 esimeses veerus. Teises veerus on autor kirjeldanud, mida tähendab antud teoreetiline etapp uurimise objektiks oleva ettevõtte puhul.

Uurimismeetodid on autor täiendavalt välja toonud joonisel 14. Coffee INi üldise iseloomustuse, siseturunduse vahendite kirjeldamise ja sisemise brändi identiteedi määramise jaoks viis autor 2013. aasta 8. jaanuaril läbi intervjuu teeninduskvaliteedijuhiga Maarja Nilkiga, 2013. aasta 22. jaanuaril intervjueriti teenindus-

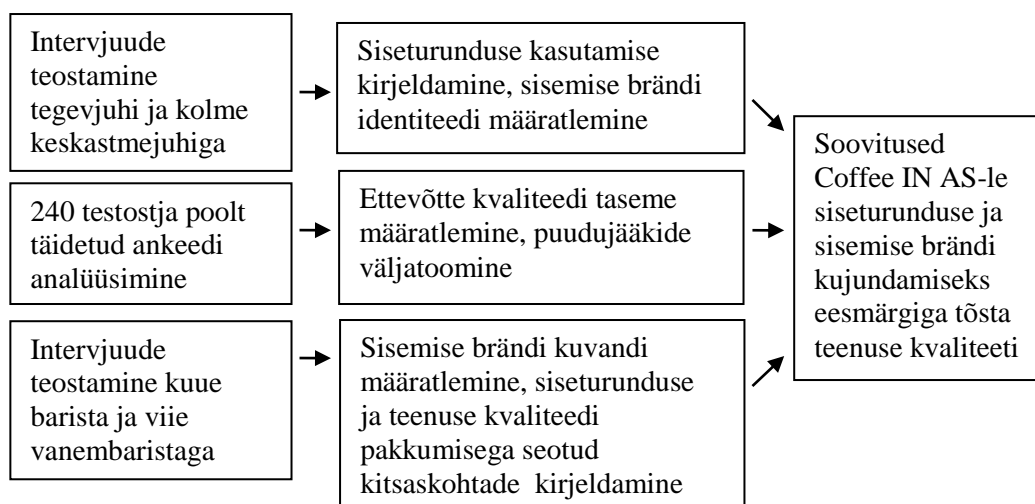
kvaliteedijuht Kadri Tederit, tootearendusjuhti Liis Kuljust ja sama aasta 23. jaanuaril intervjueriti ettevõtte tegevjuhti Tiina Vaaderpassi. Intervjuud kestsid olenevalt intervjueeritavast 32 minutist kuni 60 minutini. Intervjuude plaan on esitatud lisas 4 ning küsimusi esitati nii siseturunduse kui ka teenuse kvaliteedi kohta. Autor pidas vajalikuks intervjuu küsimuste esitamisel mitte niivõrd kasutada mõisteid siseturundus ja sisemine bränd, vaid paluda intervjueeritavatel kirjeldada, kuidas on ettevõttes erinevaid siseturunduse vahendeid rakendatud, selleks et mõista, kas neile vahenditele on lähenetud süsteemselt. Lisaks on ettevõtte kirjeldamise juures kasutatud andmeid, mis pärinevad ka koduleheküljelt ja ettevõtte 2010. aasta majandusaasta aruandest.

Tabel 1. Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise mudeli etapid magistritöö empiirilises osas.

Etapi nimetus teoreetilises mudelis	Etapi sisu töö empiirilises osas
Teenuse kvaliteedi taseme määramine	Teenuse kvaliteedi taseme määramine vastavalt ettevõttes kasutuses olevale teenuse kvaliteedi mõõtmise meetodile
Sisemise turundusuuringu teostamine	Intervjuude teostamine ettevõttes Coffee IN töötavate baristadega
Sisemise brändi identiteedi määramine	Sisemise brändi identiteedi määramine keskastmejuhtide ja tegevjuhiga läbiviidud intervjuude põhjal
Sisemise brändi kuvandi määramine	Sisemise brändi kuvandi määramine läbiviidud intervjuude põhjal
Sisemise toote positsioneerimine siseturunduse vahendite abil	Soovitused siseturunduse rakendamiseks ja sisemise brändi kujundamiseks eesmärgiga tõsta teenuse kvaliteeti

Allikas: (autori koostatud).

Teenuse kvaliteediga seotud probleemide tuvastamiseks teostati analüüs 240 teenuse kvaliteedi hindamise ankeedi põhjal. Ankeedid on täidetud Coffee INile kvaliteedi mõõtmise teenust pakkuva ettevõtte Service Checki värvatud vabatahtlike testostjate poolt. Ankeedi on välja töötanud Coffee INi juhtkond ja Service Checki esindajad (Nilk 2013). Barista hindamisankeet on lisas 5, selle sisu ja kvaliteedi mõõtmist ettevõttes kirjeldatakse lähemalt järgmises alapeatükis. Autorile anti üle 275 teenuse kvaliteedi hindamise ankeeti, kuid analüüs teostati vaid 240 ankeedi põhjal, kuna 35 ankeedi puhul ei olnud hindajad kinni pidanud hindamisjuhendist. Selle tõttu ei olnud vastavad hinned võrreldavad ülejäänud testostjate poolt antud hinnetega – vastavate ankeetide jätmise valimisse oleks mõjutanud analüüsi põhjal tehtavaid järeldusi.



Joonis 14. Uurimismeetodid ettevõtte Coffee IN AS uurimisel (autori koostatud).

Et teada saada, mida arvavad baristad ettevõttes kasutatavatest siseturunduse vahenditest, kuidas nad tajuvad ettevõtte sisemist brändi ja mis takistab baristadel pakkumast teenust ettevõtte poolt soovitud tasemel, intervjueriti 2013. aasta märtsis ja aprillis 11 ettevõttes töötavat baristat, mis teeb valimi mahuks 15,3%. Intervjuu plaan on esitatud lisas 6. Kokku on baristasid ettevõttes 77. Autor lähtus intervjueritavate arvu määramisel sellest, et poolstruktureeritud intervjuude valim on piisav, kui intervjueritavate vastused sarnanevad eelnevalt intervjueritud inimeste vastustega ja uusi arvamusi ei lisandu (Francis *et al.* 2010: 1229). Kuna kõik intervjueritavad töötavad baristadena ja täidavad samu tööülesandeid, on antud vastuste sarnasus ja avaldatud mõtete kordumine mõisteta.

AS Coffee INi kohvipoodide on Eestis 2013. aasta aprillikuu seisuga kokku 22: nendest 17 asuvad Tallinnas, viis Tartus (Coffee INi veebileht 2013). Ettevõtte missioon on pakkuda kvaliteetset toodet ja professionaalset teenindust lähtudes klientide ootustest ja vajadustest, olles ise pidevas arengus ning pikaajalistele partnerlussuhetele orienteeritud. Eesmärk on domineerida hea maine ja tuntusega kõikjal, kus tegutsetakse. Järjepidevalt tegeletakse Coffee INis kohvipoodide käibe suurendamisega, kulude optimeerimisega ja tootevaliku parendamisega. (Coffee INi majandusaasta ... 2010) Coffee INi tootevalikusse kuuluvad kuumad ja külmad joogid, pagaritooted, võileivad ja salatid. 2013. aasta aprillikuu uuendati külmade jookide sortimenti ja jooksvalt on täiendatu saiakeste letis olevate toodete valikut (Vaaderpass 2013, Kuljus 2013).

Coffee IN AS struktuur on kujutatud lisas 7. Tegevjuhile ja juhatuse liikmele, kes on ettevõtte omanikud, alluvad otseselt kuus inimest. Kohvipoodides töötab üle 70 inimese. Logistik tegeleb kaupade tellimisega, IT-spetsialist haldab tulemusjuhtimise süsteemi QPR ja vastutab infotehnoloogiliste lahenduste toimivuse eest, veebiturunduse spetsialist haldab Facebooki lehte ja veebilehte, tootearendusjuht vastutab menüü ja toodete väljapaneku eest ning teenindus-kvaliteedijuhtid juhivad kohvipoodide töötajaid. (Nilk 2013)

Teenindus-kvaliteedijuhte on kaks. Teenindus-kvaliteedi juht vastutab oma kohvipoodide vanembaristade töö eest ja omakorda ka baristade töö eest, aga ennekõike tuleb barista eest vastutada vanembaristal. Teenindus-kvaliteedi juht organiseerib värbamise ja valiku protsessi, teostab koolitusi ja järelkoolitusi. Teenindus-kvaliteedijuht peab kontrollima kvaliteeti ja jõudma oma tööpäevade jooksul võimalikult paljudesse kohvikutesse. (Nilk 2013)

Vanembarista, lisaks kohvipoes klientide teenindamisele, vastutab kohvipoes toimuva eest. Ta organiseerib vajalikud töövahendid ning hoolitseb baristade töö- ja teeninduse kvaliteedi eest. Vanembarista on tavaliselt vähemalt aasta olnud barista. Tihtipeale baristad kardavad vanembarista ametikohaga kaasneva vastutuse võtmist. Tartu Kaubamaja puhul saab tuua näite, kus vanembarista ametikohale sai töötaja, kes polnud baristanagi veel sisse elanud ja uue ametikoha kohustuste täitmine oli tema jaoks raske. (Nilk 2013) Kui keegi ootamatult töölt puudub, peab vanembarista kahe-kolme tunni jooksul organiseerima puuduva töötaja asemele kellegi teise või ise tööle minema. (Vaaderpass 2013) Periood, mille jooksul barista ettevõttesse sisse elab, on individuaalne. Reeglina on kaks kuni kolm kuud see aeg, kui barista teab, mida temalt oodatakse, ning tunneb oma kohvipoe iseärasusi. Selles töös on piasasju palju ja nende õppimine võtab aega. (Teder 2013)

Coffee INi põhiväärtused, mida peaksid kõik ettevõtte töötajad teadma, on järgmised (Teder 2013):

- partnerlus,
- professionaalsus,
- pidev areng.

Partnerlus ettevõttes tähendab, et keegi töötajatest pole oma muredega üksi, vaid alati on olemas keegi, kellele toetuda. Asju tehakse üheskoos, keskkond on sõbralik ja üksteist toetav. Professionaalsus tähendab seda, et ollakse professionaalsed baristad ja klienditeenindajad. Kõik, mida tehakse, peab olema korrektne. Pidev areng iseloomustab ühelt poolt arenevat ettevõtet ja teiselt poolt baristade arengut. (Teder 2013) Tootearendusjuht Liis Kuljuse arvates on pidev areng see märksõna, mis ettevõtet väga hästi iseloomustab. Ta on Coffee INis pikka aega töötanud ja leiab, et ettevõtte on aja jooksul väga palju muutunud. (Kuljus 2013) Kadri Tederi sõnul iseloomustab arengut ka see, et tihti puudub uutel töötajatel varasem töökogemus, aga hetkeks, mil nad Coffee INist kusagile mujale liiguvad, on ettevõttes veedetud aeg aidanud neil teenindajana areneda (Teder 2013).

Teder tahaks loota, et 100% ettevõtte töötajatest kannavad endas põhiväärtuseid, aga paraku reaalsus polevat päris nii. Kahe aastaga on jõutud nii kaugele, et baristad teavad ettevõtte põhiväärtuseid ja oskavad neid lahti seletada. (Teder 2013) Liis Kuljuse sõnul peavad baristal selleks, et ta oleks hea teenindaja ja võiks ettevõttes ka edasi liikuda, olema järgmised omadused: ta on aktiivne, arenemisvõimeline, õppimishimuline, täpne ja loogilise mõtlemisega (Kuljus 2013).

Varem tegeles ettevõttes siseturundusega turundusjuht, kes lahkus 2012. lõpus (Kuljus 2013, Vaaderpass 2013). Pärast turundusjuhi töölt lahkumist jagati temale kuulunud ülesanded teiste töötajate vahel laiali. Siseturunduse planeerimine ja elluviimine on suures osas (baristade värbamine ja valik, sisekommunikatsioon, koolitamine ja arendamine) kvaliteedi-teenindusjuhtide vastutusel. (Vaaderpass 2013)

Coffee INis on kasutusel internetipõhine tulemusjuhtimise programm QPR. Igal baristal on oma tulemuskaart, mida näevad barista ja vanembarista, kelle alluvuses barista töötab. Tulemuskaardil on esitatud eelmise kuu teeninduse ja kohvi kvaliteet, mille tulemused saadakse teenuse hindamisel testostjate abil. Tulemuskaardil on barista käive ja müüdüd topside arv. Selleks, et baristadele ja vanembaristadele oleks tulemuskaardil esitatud hinnang selge ja arusaadav, kasutatakse tulemuskaardil värve: roheline näitab, et kõik on hästi; kollane näitab keskmist tulemust; punane näitab halba tulemust. (Teder 2013)

Vanembarista ülesanne on baristale anda üle tulemuskaardi paroolid ja näidata arvutis ette, kuidas süsteem toimib. Maarja Nilk omab kogemust baristaga, kes oli aasta tööl olnud, aga kelle teeninduse kvaliteedi tulemus oli kogu aeg vaid keskmisel tasemel. Kui teenindus-kvaliteedijuht baristaga selle teema üles võttis, tuli välja, et barista ei olnud paroole saanud ja ta ei teadnud, mis see tulemuskaart on. Kui teenindusjuht programmi sisu lahti seletas, oli barista väga tänulik ja pärast seda on tema teenuse kvaliteedi punktid tõusnud. (Nilk 2013)

Iga kolme kuu tagant vastavad baristad rahuloluga seotud kümnele küsimusele (Nilk 2013, Teder 2013). Kadri Teder ütles rahulolu-uuringu tulemuste kohta, et ta ei ole päris kindel, kas üldse keegi neid vaatab. Tema isiklikult seda ei tee. (Teder 2013) Maarja Nilk tunnistab, et rahulolu-uuringu tulemused on tähelepanuta jäänud, aga sellega soovitakse edaspidi rohkem tegeleda (Nilk 2013). Autori meelest on selle info kasutamata jätmine halb. Kuna ei analüüsita järjepidavalt rahulolu-uuringu tulemusi, ei saa kvaliteedi-teenindusjuhid baristadele ka tagasisidet anda, kas mõne esile tulnud probleemi lahendamise tegeletakse.

Suhted on ettevõttes head: kontoris saavad kõik hästi läbi ja Teder arvab, et ka baristad saavad omavahel läbi. Eelmisel suvel korraldati baristadele koosolemissi: küpsetati koos ja arutati tööasju. (Teder 2013) Seda, et baristad ja kontoris töötavad juhtivtöötajad omavahel hästi läbi saavad, kinnitasid kõik neli intervjueeritavat. Sisekommunikatsiooni juhtimise kohta antud soovitused on koondatud tabelisse 2.

Tabel 2. Sisekommunikatsiooni juhtimine ettevõttes Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Siseturundus ettevõttes Coffee IN AS
Sisekommunikatsiooni juhtimine	Põhiväärtused, mida baristadele rõhutatakse, on partnerlus, professionaalsus, pidev areng
	Siseturundusega tegelevad kvaliteedi-teenindusjuhid
	Info liigub ülevalt alla kvaliteedi-teenindusjuhilt vanembaristadele ja nendelt baristadele
	On esinenud infosulge, mis eelkõige hoiavad baristat teadmatuses
	Kogutakse infot rahulolu kohta, kuid selle infoga ei tehta midagi ega anta töötajatele tagasisidet
	Ettevõttesisesed suhted on head

Allikas: (autori koostatud Vaaderpass 2013, Nilk 2013, Teder 2013 põhjal).

Coffee INi värbamisallikateks on CV Keskus, ettevõtte kodulehekülj ja töötajate soovitusel. Teenindus-kvaliteedijuhi Maarja Nilk väidab, et kodulehest on palju abi. Töövestluste jaoks on välja töötatud rühmatöö meetod. Sellest võtab osa enamasti viis-kuus inimest, kes tutvustavad ennast ja lahendavad neile ette antud ülesandeid. Vestluseid barista ametikohtadele viivad läbi teenindus-kvaliteedijuhid ja nende ülesanne on langetada valik. (Nilk 2013) Kuigi vanembaristast saab barista otsene ülemus, siis neid baristade valikuprotsessi üldjuhul ei kaasata.

Coffee INi tegevjuhi sõnul olid ettevõtte algusaastatel töötajateks keskhariduseta või õhtukoolis õppivad inimesed ja enamik neist oli täiskohaga tööl. Täna on päeval on valdav osa töötajatest tudengid. (Vaaderpass 2013) Inimene, kes baristana tööle võetakse, peab olema avatud ja sobima teenindajaks. Kui vanembarista soovib, et uus teenindaja peab saama tööl käia konkreetsetel aegadel, siis teenindusjuht jälgib seda aspekti. Maarja Nilk väidab, et uue teenindaja valikul on väga oluline, millises seltskonnas ta tööle hakkab (Nilk 2013). Autor leiab, et just sel põhjusel võiks vanembarista olla samuti kaasatud.

Coffee INis vahetuvad töötajad üsna tihti ja kaadrivoolavus on kogu aeg probleemiks olnud. Kadri Tederi sõnul on peamisi põhjuseid kaks: kas liiga väike töötasu või koolikoormus. (Teder 2013) Tegevjuht väitis, et paljud lähevad välismaale ja paljud lõpetavad ülikooli ning leiavad omale teised väljundid ja suuremad palgad (Vaaderpass 2013). Tabelis 3 on kirjeldatud Coffee INi värbamisele ja valikule iseloomulikke tunnuseid.

Tabel 3. Töötajate värbamine ja valik ettevõttes Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Siseturundus ettevõttes Coffee IN AS
Töötajate värbamine ja valik	Värbamisallikad on ettevõtte veebileht, CV Keskus, töötajate soovitusel
	Kandidaatidega viib kvaliteedi-teenindusjuht läbi grupiintervjuu või personaalse intervjuu
	Vanembarista intervjuudel ei osale, aga annab kvaliteedi-teenindusjuhile teada nõudmised sobivate tööaegade osas
	Valiku teeb teenindus-kvaliteedijuht
	Baristad vahetuvad tihti, värbamine ja uute baristade valik toimub pidevalt

Allikas: (autori koostatud Vaaderpass 2013, Nilk 2013, Teder 2013 põhjal).

Barista väljaõpe algab baaskoolitusest ja hügieenikoolitusest. Kuue kuni kaheksa tunniga tehakse selgeks põhilised asjad, mida barista oma töö ja kohvijookide valmistamise juures teadma peab. Seejärel läheb barista kohvikusse vanembarista juurde juhendatavaks. Vanembaristaga paralleelselt töötab barista olenevalt teadmiste omandamise kiirusest ühe kuni kolm tööpäeva. Sellele järgneb teenindus-kvaliteedijuhiga läbi viidav teadmiskontroll (Nilk 2013). Kontrollitakse fakte, mis puudutavad jookide valmistamist, retsepte, kliendikaardisüsteemi ja ettevõtte põhiväärtuseid, missiooni ning visiooni (Teder 2013). Kui uus töötaja esimese korraga teadmiskontrolli ei läbi, antakse talle õppimiseks lisaega, aga testi korratakse (Nilk 2013). Coffee INis pannakse teadmistele tugevalt rõhku, sest just läbi nende eristub Coffee IN teistest müügikohtadest, kus müüakse kohvijooke kaasa.

Igal aastal enne Hea Teeninduse kuud ehk vahetult enne märtsikuud viiakse ettevõttes läbi teeninduskoolitus (Nilk 2013). Teeninduskoolitusi läbi viivatele koolitajatele on eelnevalt tutvustatud ettevõttes kehtivaid teenindusstandardeid (Vaaderpass 2013). Teenindajad peavad Coffee INis kinni pidama järgmistest nõuetest (Coffee INi barista ... 2013):

- kliendile naeratatakse ja teda tervitatakse esimesena;
- küsitakse kliendi soovide kohta ja vajadusel selgitatakse menüüs olevaid jooke;
- kliendile pakutakse joogi sisse siirupit ja joogi peale purusid, milleks on šokolaadi- ja päklikipuru ning kookoshelbed;
- kliendile pakutakse joogi kõrvale tooteid saiakeste letist ja vastupidi;
- kliendilt küsitakse klubikaarti ja kui kliendil seda pole, pakutakse klubikaardi vormistamist;
- kliendile soovitakse ilusat päeva.

2013. aasta jaanuarikuus tehti vanembaristadele esmakordselt juhtimiskoolitus (Teder 2013). Juhtimiskoolitusel räägiti vanembaristadele uue barista väljaõpetamise juhendist, psühholoogiast ja inimeelsetest. „Vanembaristade kohus on juhtida meeskonda, aga nad on noored ja nad ei pruugi seda ise mõista, kui neid selle juures ei õpetata“ (Nilk 2013). Autor leiab, et juhtimiskoolitus vanembaristadele on väga vajalik, kuna vanembarista ametikoht on nende jaoks tõenäoliselt esimene töökoht, kus nad vastutavad meeskonna juhtimise eest. Kui puuduvad eelnevad kogemused ja teadmised,

on tarvis vanembaristasid suunata. Koolitamise ja arendamise kohta ettevõttes Coffee IN on autor koostanud kokkuvõtliku tabeli 4.

Tabel 4. Töötajate koolitamine ja arendamine ettevõttes Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Siseturundus ettevõttes Coffee IN AS
Töötajate koolitamine ja arendamine	Barista tööleasumise järel viiakse läbi baaskoolitus, hügieenikoolitus ja väljaõpe kohvipoes vanembarista juhendamisel
	Barista teadmisi testitakse pärast esmast väljaõpet ja jooksvalt töö käigus
	Kord aastas viiakse läbi teeninduskoolitus
	Esmakordselt tehti 2013. aasta jaanuaris vanembaristadele juhtimiskoolitus

Allikas: (autori koostatud Vaaderpass 2013, Nilk 2013, Teder 2013 põhjal).

Kvaliteedi-teenindusjuht Kadri Teder toob välja, et asi, millega väga paljud baristad rahul ei ole, on palk, aga ta eeldab, et see ei muutu ka kunagi, et inimesed oma palgaga rahul oleksid (Teder 2013). Autor arvab, et töötajate rahulolematust palgaga ei saa tõlgendada kui loomulikku rahulolematust. Töötasu suurus kommunikeerib töötajale seda, kui väärtuslik on ta ettevõttele, ja peegeldab ka seda, kui vastutusrikkad, erilisi teadmisi nõudvad või muus mõttes keerulised on tööülesanded. Coffee INis, kus töötajatele makstakse miinumpalka (Teder 2013), tekib küsimus, kas see tekitab puudujääke töötaja elukvaliteedis ja kuidas see omakorda mõjutab barista töösooritust ja seda, kui kaua barista ettevõttes püsib. Ettevõtte tegevjuht tõi välja, et käive ei ole nii suur, et saaks töötajate töötasusid tõsta ja see olevat antud tegevusala puhul paratamatu, ja lisas, et barista saab lisatasude teenimise näol ise oma töötasu tõsta (Vaaderpass 2013).

Lisatasusid arvestatakse teeninduse ja kohvi kvaliteedi eest, käibe ja müüdü tippide pealt – kokku lisatasud nelja näitaja eest (Nilk 2013). Lisatasude saamiseks on tingimused, mida teenindaja peab täitma, vastasel juhul lisatasu ei määrata, ja üks lisatasu on täiskohaga töötajale 30 eurot. Seega maksimaalne lisatasude suurus, mis ühes kuus töötasule lisandub, saab täiskohaga töötaval baristal olla 120 eurot. (Teder 2013)

Kohvipoe käibe ja tunnis müüdü tippide arvule on seatud eesmärgid, mis on määratud igale kohvipoele eraldi. Teenindus-kvaliteedijuht Kadri Teder tõi näite, et tal

on raske leida täiskohaga töötajat ühte Tallinnas asuvasse kioskisse, sest kui teenindaja on paar kuud selles kohvikus tööl olnud, saab ta aru, et ta ei saa seda töötasu, mida ta lootis, kuna käibe-eesmärgid ja tops tunnis eesmärgid ei saa selles kohvikus täidetud. Kõikide kohvipoodide eesmärgid on erinevad, aga kuna antud kohviku puhul oli 2011. aasta väga hea, siis 2012. aasta eesmärgid olid üsna kõrged seatud. 2013. aastaks püstitati juba madalamad ja reaalsemad eesmärgid. Kioskile on tehtud kampaaniaid nii Facebookis kui ka läbi otsepostituse, aga need ei ole soovitud tulemust andnud. (Teder 2013) Autori hinnang on, et esiteks oleks pidanud eesmärke korrigeerima varem kui aasta möödudes, sest antud juhul ei ole töötaja vastutav selle eest, et mingil põhjusel on selle kioski külastatavus langenud. Teiseks ei tohiks lasta kujuneda olukorral, kus töötaja ootused töötasule on suuremad kui saab olema tegelik töötasu.

Vanembaristadele on täiendavad lisatasud: kui on näiteks töögraafik õigeks ajaks ära saadetud, on selle eest tasu ette nähtud. Kvaliteedi-teenindusjuhi Kadri Tederi sõnul kurdavad vanembaristad, et lisatasud on nii väikesed, et neid see ei motiveeri, ja seetõttu võiks Tederi meelest lisatasude süsteemi üle vaadata. Kadri Tederi arvates on hästi paigas see, mille eest barista või vanembarista lisatasusid saab, aga summad võiksid suuremad olla ning lisahüvedele ja motivatsioonisüsteemile peaks rohkem tähelepanu pöörama (Teder 2013). Autor leiab, et töögraafiku õigeks ajaks teenindus-kvaliteedi-juhile saatmine peaks kuuluma vanembarista töökohustuste hulka, mille eest ei ole eraldi tasu ette nähtud. Kuigi Coffee INi puhul on lisatasude süsteemi puhul proovitud baristasid ja vanembaristasid motiveerida, siis see võib pigem jätta mulje, et kui töötaja eksib, karistatakse teda sellega, et võetakse teatud summa tema töötasust maha.

Töötajatel on kaardid, millega neil on võimalik osta kolm soodushinnaga kohvijooki päevas. Baristadelt on saadud ettepanekuid, et ettevõtte võiks pakkuda rohkem lisahüvesid. Kalev Spaga tehti kokkulepe, et kehtib 40% soodustust Coffee INi töötajatele, aga mitte keegi pole seda võimalust kasutanud. Kvaliteedi-teenindusjuht Maarja Nilk arvab, et loeb tegelikult ka teadmine, et selline võimalus on olemas. (Nilk 2013) Kui ettevõttele võimaluste kasutamata jätmine kulusid kaasa ei too, ei ole sellest ka otsest probleemi, et baristad Kalev Spas ei käi. Teiselt poolt ei tähenda vähene huvi antud pakkumise vastu tähendada seda, et motivatsioonisüsteemi ei peaks edasi arendama.

Coffee INile on iseloomulik, et pidevalt korraldatakse baristade vahel müügivõistluseid. Kui on olnud ühe euro kampaania ja klubikaart on sel perioodil poole hinnaga olnud, on tehtud klubikaardi müügivõistlust. Samuti on võisteldud jookide ja uute toodete müümises. (Vaaderpass 2013) 2013. aastal jätkub Coffee INi kohvikute vahel võistlus kvartaalne kohvipood, mis läks käima 2012. aasta juunikuus. Iga kohviku jaoks arvutatakse lähtudes teenindajate tulemuskaartidel olevatest punktidest kohviku punktid. Auhinnad on erinevad: massaažid, kinkekaardid jne. Kvartaalsetest kohvipoodidest valitakse võitjad mõlema teenindus-kvaliteedi juhi alla kuuluvatest kohvipoodidest, seega on võitjaid kaks. Aasta kohvipood valitakse üks. Teenindus-kvaliteedijuhi Maarja Nilki sõnul on see oluline, et meeskonnad saavad omavahel võistelda ja meeskond peab ühte hoidma. (Nilk 2013)

Coffee INi töötajatele võivad lisahüved kaasneda sellega, kas ja millises kaubanduskeskuses kohvipood asub. Viru keskkuses on oma töötaja kaart, millega saab erinevaid soodustusi keskuse kauplustes ja mille ettenäitamisel on partnerkaardi vormistamine tasuta. Tasku keskuse Coffee INi töötajatele antakse Tasku kaart, mis annab soodustusi. Ülemiste keskkuses läks 2013. aasta alguses käima võistlus, milles otsitakse Ülemiste keskuse parimat esindust. Keskus testib teenindajaid ja on erinevad kategooriad, milles võisteldakse, nagu näiteks jõuludekoratsioonid esinduses. Mõõduvõtt kestab aasta aega ja võistluse auhinnaks on terve esinduse saatmine Egiptusesse. Keskused korraldavad ka üürnikele suunatud ühisüritusi. Solarise keskus tegi oma majas töötavatele inimestele üllatuse, kui kinkis igapähele neist Lady Gaga kontserdi pileti. (Teder 2013) Kokkuvõtte töötasude ja boonuste süsteemi kohta on tabelis 5.

Tabel 5. Töötasu ja boonuste kujundamine ettevõttes Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Siseturundus ettevõttes Coffee IN AS
Töötasu ja boonuste kujundamine	Lisatasud arvestatakse kohvi kvaliteedi, teeninduse kvaliteedi, müüidud topside ja käibe pealt
	Staažitasu lisandub iga ettevõttes töötatud aasta eest
	Ettevõttes korraldatakse pidevalt müügivõistluseid ja kohvipoeid võistlevad ka kvartaalse kohvipoe ning aasta kohvipoe tiitli nimel
	Kalev Spa teenuseid saab kasutada 40%-lise allahindlusega
	Kaubanduskeskustes asuvate kohvipoodide töötajatele lisanduvad keskuste poolt pakutavad hüved

Allikas: (autori koostatud Vaaderpass 2013, Nilk 2013, Teder 2013 põhjal).

Kvaliteedi-teenindusjuhtide arvates on baristad oma töökeskkonnaga rahul. Talvel on Kadri Tederil mure nende teenindajate pärast, kes Tallinnas väljas asuvates kioskites tööl käivad. Kioskeid on kokku kuus. Kui tuleb teenindajatelt signaale, et külm on tööl, organiseeritakse kioskisse lisaküte. Vanembaristadel on vahel probleem, et ruumi on liiga vähe: kaupa tuuakse palju, aga seda pole kusagile paigutada. (Teder 2013) Töökeskkond on teema, mille kohta ei ole tükk aega baristadelt kaebusi tulnud (Nilk 2013).

Küsimusele, kas töökeskkonnas leidub neid detaile, mis baristale Coffee INi väärtushinnanguid ja põhimõtteid meelde tuletavad, vastas ettevõtte tegevjuht, et nad kassasüsteemis tegid muudatuse, et enne kui barista lõpliku summa saab sisestada, tuleb arvutiekraanile kiri, mis küsib, kas barista lisamüüki tegi (Vaaderpass 2013). Autori arvates on Coffee INi kohvipoodide kujundamisel jäetud kasutamata see, et töökeskkonna abil saab samuti sisemise brändiga seotud väärtuseid edastada. Kokkuvõtte selle kohta, mis puudutab Coffee INi kohvipoodide füüsilist keskkonda, on esitatud tabelis 6.

Tabel 6. Füüsilise töökeskkonna kujundamine ettevõttes Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Siseturundus ettevõttes Coffee IN AS
Füüsilise töökeskkonna kujundamine	Töökeskkonna kohta baristadelt kaebusi ei laeku
	Kioskite soojaprobleemide korral organiseeritakse nendesse täiendav küttekeha
	Kohvipoodid on väikesed, võib tekkida probleeme kauba paigutamisega
	Arvutiekraanile kuvatakse meeldetuletus lisamüügi tegemise kohta
	Füüsilise keskkonna kujundamisele nõnda, et see rõhutaks just töötajatele sisemise brändi väärtuseid, tähelepanu pole pööratud

Allikas: (autori koostatud Vaaderpass 2013, Nilk 2013, Teder 2013 põhjal).

Juhtivtöötajatega läbi viidud intervjuude (Vaaderpass 2013, Nilk 2013, Teder 2013, Kuljus 2013) põhjal kirjeldab autor Coffee INi sisemise brändi identiteeti lühidalt järgmiselt:

- Lähedus: Coffee INi kohvipoodid asuvad klientidele lähedal, nende teel kooli või tööle, mis teeb kohvi kaasaostmise mugavaks. Coffee INil on oma püsiklientidega soojad suhted.

- Kvaliteetne kohv: Coffee INi kohvijoogid on kvaliteetsed, valmistatud käsitsi ja hoolega.
- Laitmatu teenindus: Barista ei tee järeleandmisi teeninduse kvaliteedis.
- Teadmised: Coffee INis töötavad baristad, kel on suurepärased teadmised kohvijookide valmistamise kohta.
- Sõprus: Coffee INi meeskonnas aidatakse üksteist. Barista on küll enamasti üksi leti taga, aga keegi pole kunagi oma murega üksi – töötajad hoiavad kokku.
- Areng: Coffee IN areneb pidevalt ja arendab oma töötajaid.

Coffee INi puhul saab välja tuua, et ettevõtte kasutab väga mitmeid siseturunduse vahendeid, kuid ka nende puhul saab keskastmejuhtide ja tegevjuhiga läbi viidud intervjuude põhjal puudujääke leida:

- baristad ei püsi kaua ettevõttes, kaadrivoolavus on suur;
- töötajaid motiveeritakse oma panust andma müügivõistluste ja kvartaalse kohvipoe võistluse kaudu, kuid teenindus-kvaliteedijuhid ei ole kindlad, et kõik vanembaristad oma baristasid sellesse kaasavad;
- järjepidevalt uuritakse töötaja rahulolu, kuid saadud andmed jäetakse tähelepanuta;
- palgasüsteemis, mis peaks baristat motiveerima rohkem pingutama, võib peituda põhjus, miks baristad ei taha ettevõttesse jääda, ning lisatasude süsteem võib soovitud pingutuse asemel kaasa tuua barista ükskõiksuse.

Antud probleemsete kohtade loetelu ei ole lõplik, kuna tegemist on hetkel ühepoolse ehk ettevõtte juhtivtöötajate tagasisidega siseturunduse rakendamisele ettevõttes. Autor täiendab seda loetelu töö järgmistes alapeatükkides ja soovitused Coffee INi siseturunduse vahendite ja sisemise brändi kujundamise vahendite kohta esitab autor töö viimases alapeatükis.

2.2. Teenuse kvaliteedi mõõtmine ettevõttes Coffee IN AS ja teenuse kvaliteediga seotud probleemid

Käesolevas alapeatükis kirjeldatakse teenuse kvaliteedi mõõtmist ettevõttes Coffee IN AS. Võttes arvesse teoreetilises alapeatükis 1.1. esitatud kahepoolset teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelit, antakse ettevõttele soovitusi teenuse kvaliteedi mõõtmiseks ja tuuakse välja teenuse kvaliteediga seonduvad probleemid.

Ettevõttes Coffee IN kasutatakse teenuse kvaliteedi mõõtmiseks testostu meetodit. Enne 2012. aasta septembrikuud olid Coffee INil juhtivtöötajate poolt otsitud testostjad, kes maksid kohvi eest spetsiaalsete kohvirahadega ja täitsid ankeete, kus hindasid oma eelistustest lähtuvalt teeninduse ja kohvi kvaliteeti. Kõiki baristasid testiti vähemalt kaks korda. (Teder 2013) Kohvirahadega ostud toimuvad endiselt. Nendega testijad on väljendanud kahtlusi, et baristad tõenäoliselt teavad, et kohvirahadega ostjad on testostjad. Baristad on teadlikud, et neid testitakse, aga nad ei tea, kes need inimesed on ja nendele pole näidatud ankeeti ega hindamisjuhendit; barista peab oma töös lähtuma kohvi- ja teenindustandarditest, mille täitmist tegelikult testimisel jälgitaksegi. (Nilk 2013) Testostude järgi teenuse kvaliteedi mõõtmise üks eeldusi on, et teenindaja ei tea, et tegemist on testostuga, vaid käituks nii, nagu ta tavapäraselt oma tööülesandeid täidab. Kuigi valdav osa testijaid ei kasuta kohvirahasid, peaks Coffee IN ka edaspidi jälgima, et teenindajad ei oskaks eristada testostjaid.

Alates 2012. aasta septembrikuust teostab teenuse kvaliteedi hindamist Coffee INis ettevõtte Service Check. Hindamist teevad Service Checki palgalise projektijuhi poolt otsitud vabatahtlikud, kellele makstakse tšekkide alusel tagasi ostudele kulutatud summa. Juunikuus oli Service Checki proovikuu ja septembrikuus alustati hindamist parandatud ankeedi ja hindamisjuhendiga (vt lisa 5). (Nilk 2013) Kasutuses olev testostu ankeet koosneb kahest osast: teeninduse ja toote ehk kohvijoogi kvaliteet. Autor leiab, et Coffee INis kasutatav objektiivne teenuse kvaliteedi hindamise süsteem sarnaneb alapeatükis 1.2. kirjeldatud teenuse kvaliteedi hindamise protsessile järgmiste tunnuste läbi (Nilk 2013):

- hinnatakse nii toote kui ka protsessi kvaliteeditunnuseid;

- süsteemi väljatöötamisel osalesid küll ainult juhtivtöötajad, kuid kõik nende seast on varasemalt töötanud baristadena;
- kvaliteeditunnustele antud punktidele on määratud kaalud, millega läbikorrutamisel leitakse kvaliteedihinne.

Coffee INi koostööpartneri Service Checki ülesanne on tagada, et kõiki baristasid (v.a uued õpilased) testitakse kaks korda ühe kuu jooksul, erinevatel kuupäevadel ja ideaaljuhul erinevate testostjate poolt. Testimise alla kuuluvad järgmised kohvijooigid: *mocha, caffè latte, cappuccino, caramel latte/cappuccino, chai latte*. (Testostu sooritamise juhised 2012)

Testijatele on projektijuhilt edastatud järgmised juhised (Testostu sooritamise juhised 2012):

- Õige töövormi juurde kuuluvad tumedad püksid (kui puuduvad, siis must põll kindlasti), must tööpluus, kinnitatud juuksed, tagasihoidlikud ehted, tagasihoidlikud jalanõud.
- Korrektne kohvi valmistamise järjekord on järgmine: barista paneb käpa sisse kohvi, vajutab tamperiga kinni, enne käpa masina alla panemist laseb vee välja, vajutab nuppu. Kohv hakkab jooksuma ja piimakohvi puhul hakkab barista piima vahustama. Enne vahustamist laseb barista torust õhu välja, pärast vahustamist puhastab otsa ja laseb õhu välja. Pärast kohvi serveerimist/arveldamist puhastab koheselt käpa, paneb puhta käpa masina alla.
- Teenindaja ei tohi saada aru, et teda testitakse.
- Alati peab küsima tšekki (kuu lõpus saadetakse projektijuhile kas originaaltšekid või koopiad, mille alusel tagastatakse raha).
- Kõik väljad ankeedis tuleb ära täita.
- Hindamisel tuleb lähtuda konkreetsest ostusituatsioonist. Kui teenindajal on pikk järjekord, siis on ilmne, et lauad pole täiesti korras, kuid see tuleb kommentaaridesse märkida.

Teenindus-kvaliteedi juht Maarja Nilk on teenuse hindamise süsteemiga rahul, sest võrreldes eelmise süsteemiga saabki öelda, et teenindajad võisid aru saada, kes neid testivad, sest kogu aeg tegid seda samad inimesed ja nad tasusid kohvirahadega (Nilk

2013). Kadri Teder arvab, et viimase poole aastaga on baristade teenuse kvaliteedi hinded paremaks läinud. Palju olevat ankeete, kus kõik on maksimumhinded, aga siis ei tohiks Kadri Tederi sõnul olla probleemi, et klientidelt tuleb tagasiside, et kvaliteet kõigub kohvikuti ja et Tallinnas on ühtmoodi kvaliteeditase ja Tartus teistmoodi. (Teder 2013)

Kadri Teder rääkis oma kogemusest, kuidas teenuse kvaliteedi hindamissüsteemi tulemused ei ühti alati tegelikkusega. Ta käis kohvikus ja nägi pealt, kuidas barista ei teenindanud korrektselt ja alles siis, kui nägi teenindusjuhti, küsis kiirelt kliendi käest, kas tal klubikaarti on. Klient vastas, et ei ole, ja barista küsis, kas klient soovib selle endale teha. Seepeale uuris klient, mis see talle annab, ja sai vastuseks, et 5% allahindlust ostude pealt. Samal ajal oli käimas ühe euro kampaania, mis tähendab, et klubikaardiga oleks klient saanud joogi, mille eest temalt küsiti kaks eurot, vaid ühe euro eest. Barista seda ei maininud. Kui Kadri Nilk baristalt küsis, miks, oli vastuseks, et ta ei tea. Vanembarista reaktsioon seevastu oli, et kuna konkreetse barista teenindus on QPR-i tulemuskaardil väga hea, siis tegelikult olevat kõik hästi. (Teder 2013) Ühelt poolt on hea, et baristad ja vanembaristad näevad oma teenuse kvaliteedi hindeid, kuid nii vanembaristad kui ka teenindus-kvaliteedijuht ei tohiks valvsust kaotada siis, kui testostjate tagastatud ankeetide põhjal kõik ideaalselt korras näib olevat.

Testostjad lisavad ankeedidesse ka oma kommentaare. Vanembaristad kommentaare ega iga kvaliteeditunnuse hinnet eraldi ei näe. Autor leiab, et kommentaarid võiksid olla vanembaristadele nähtavad või edastatud kokkuvõttena teatud perioodi tagant, et vanembaristad teaksid, millele konkreetselt tähelepanu juhtida. Ka need kommentaarid, kui testostja on barista kohta midagi väga head öelnud, võiksid baristadeni jõuda.

Teenindus-kvaliteedijuht Kadri Teder on mõelnud, kuidas saab olla nii, et tema nähes käituvad kõik baristad korrektselt, aga mitte kõigi teenuse kvaliteedi hinded ei ole head. Samas ta ei nõustu alati antud punktidega. Kui äärte peal on kohvipuru ja järjekorda pole, siis see võib tähendada ka seda, et viis minutit tagasi oli järjekord või oli tellimuse tähtaeg ja baristal ei olnud aega koristada. Kadri Teder ütleb, et kõikidelt klientidelt ei jõuagi alati siirupit küsida või neile head aega öelda, kui järjekord on pikk, aga barista peab olema teadlik, et temalt selliseid tegevusi oodatakse. (Teder 2013)

Coffee INi tegevjuhis Tiina Vaaderpassis tekitab imestust, kuidas kohv alati hinnete järgi väga hea on. Tavaliselt läheb kolm kuni neli kuud aega, et uus barista õpiks korralikult vahtu tegema ja mõni ei õpi seda ka viie jooksul ära. Selle tegevuse juures on lihtne väike nõks, aga see ei tule kõigil välja. (Vaaderpass 2013) Ka tootearendusjuhi Liis Kuljuse sõnul ei saa kõik kohvile antud hinded olla väga sarnased, sest kohv ei tule automaadist, vaid on käsitööna valmistatud ja see juba tingib erinevused. Kuljuse sõnul on kohvi hinded seepärast kõrged, et valida saabki punktide kaheksa või kümme vahel. (Kuljus 2013) Seega tuleks üle vaadata hindamisankeedis olevad punktid ja see, millele punktid vastavad. Hindajale peaksid ankeedis olema kasutada kõik punktid skaalal nullist kümneni, kus tegemata jätmine on null, ning see, kuidas iga tunnuse skoor mõjutab lõplikku teenuse hinnet, peaks väljenduma kaaludes, mis punktidele antakse, nagu on antud töö alapeatükis 1.2. välja toodud mudelis. Hetkel võib testijale jääda mulje, et viis punkti tuleb teenindajale anda mitte millegi tegemise eest. Kui nullist kümneni skaala on liiga lai punktivahemik, on alternatiiv kasutada nullist viieni skaalat.

Coffee INi tegevjuhi sõnul eeldasid nad, et testostjad saavad maitsekoolitused, neile õpetatakse kohvitegemise protsessi jälgima ja kohvi vaatlema. Vaaderpassi sõnul on kokku lepitud, et testostjad peavad olema väljakoolitatud, aga Coffee IN ei ole koostööpartnerile kindlaid tingimusi esitatud, kuidas see koolitus välja näeb. (Vaaderpass 2013) Intervjuude põhjal saab autor väita, et testostjate usaldusväärsus on Coffee INi poolt kahtluse alla seatud. Et testostjate antud tagasisides kahtlema ei peaks, saab Coffee IN koostööpartnerile esitada täiendavad nõudmised testostjate välja-koolitamise osas.

Objektiivse teenuse hindamise puhul on oluline, et kõiki teenindajaid hinnataks võrdsetel alustel. Autor väljendab siinkohal kahtlusi selles osas, kui kohvi kvaliteet sõltub masina puhastamisest, jahvatusastmest, kohvi doseerimisest, piima vahustamisest ja muudest teguritest, siis kas päeval teises vahetuses töötaval baristal võib kohvi kvaliteet olla kehv seetõttu, et esimeses vahetuses töötanud barista on midagi valesti teinud või midagi tegemata jätnud. Autor leiab, et ankeedis puuduvad veel nii mõnegi kvaliteeditunnuse juurde konkreetsed selgitused, mida hindaja jälgima peab. Pindade puhtuse all võiks testijale lisainfot anda, kas testija peaks vaatama ka kohvipoes (nende olemasolul) laudade puhtust ja põranda puhtust. Selle kohta on küsimus, kas baristal on

korrektnel töövorm, aga eraldi võiks olla toodud välja punktid, kui tal on seljas tööriided, aga need on mustad.

Lisaks tekib küsimus, kas barista üldmulje punktid saavad olla maksimaalsed, kui ta ei küsi klubikaarti. Klubikaardi küsimata jätmine tähendab, et barista ei paku kliendile võimalust, et ta võiks saada odavamalt oma joogi osta. Kui on kvaliteedi hindamise juures midagi sellist, et ühe tunnuse hindamisel vähem kui maksimaalsega ei saa olla maksimaalne teise tunnuse hinne, võiks see samuti kirja pandud või testijatele teatavaks tehtud olla, et testijad tähelepanelikud oleksid.

Kui teatud punktiskoor teenuse kvaliteedi hindamise ankeedis võib tähendada kaht erinevat tegevusele antud hinnangut, siis tuleks testijale teha kohustuslikuks kommentaarides täpsustada, millele antud punktid vastavad. Näiteks võib kümme punkti tähendada seda, et teenindaja tegi lisamüüki või ka seda, et testostja arvas, et letis pole piisavalt tooteid, millele teenindaja oleks saanud lisamüüki teha. Analüüsi huvides oleks siiski tarvis eri tähendusega punktid teineteisest eristada, sest kui ühele punktile vastab kindel hinnang, saab ettevõtte väga lihtsalt analüüsida, kui paljudel juhtudel mingit tegevust täidetakse.

Autoril tekkis küsimus selle kohta, mis kvalifitseerub Coffee INis lisamüügi tegemise alla. Barista võib küsida „On see kõik?“ või „Kas veel midagi?“, aga küsimus on, kas testostja käsitleb neid lauseid kui baristapoolset katset veel midagi ostjale müüa või mitte. Kui lisamüügi tegemine on otsene toote pakkumine kliendile, tuleks see samuti testostu juhendis kirja panna selleks, et vältida väärat tõlgendamist.

Kadri Teder loeb regulaarselt teenuse kvaliteedi hindamise ankeetide kommentaare. Kui hinded ei ole nii head, kui peaksid olema, räägitakse sel teemal vanembarista ja baristaga. Ka see, kui barista kolm korda järjest ei ole küsinud ega pakkunud klubikaarti, võetakse teenindajaga jutuks. Teenindus-kvaliteedijuht selgitab, miks on tarvis klubikaarti küsida ja selle vormistamist pakkuda. Kadri Tederi sõnul vahel see selgitamine aitab, vahel mitte. Vanembaristad näevad oma alluvuses olevate baristade tulemuskaarte. Kui keegi on lootnud, et ta tulemused on head, aga ei ole, siis ta tavaliselt küsib teenindus-kvaliteedijuhi käest, mis ta valesti tegi. Või teeb seda vanembarista, aga igal juhul vaatab teenindus-kvaliteedijuht ankeetid üle ja annab selle

informatsiooni küsijale. (Teder 2013) Selle juhtumi põhjal selgub, et vanembarista jälgib küll seda, mida näitavad tulemused arvutis, kuid ei jälgi, mis toimub reaalses elus.

Maarja Nilki sõnul on baristade puhul probleemiks lisamüügi tegemata jätmine, aga see jääb tema sõnul paljuski tootearenduse taha kinni, sest teenindajad ei saa lisamüüki teha, kui neil ei ole midagi müüa, letis on vaid paar erinevat saiakest ja ka need on õhtuks otsas (Nilk 2013). Maarja Nilk väidab, et lisamüügi tegemise eest antavad punktid töötajate palganumbrit oluliselt ei mõjuta. Kõige suuremat mõju palgale avaldab küsimus üldmulje kohta, see korrutatakse kahega. (Nilk 2013) Vaaderpassi sõnul sõltub siiski lisamüügist ka palju. Kui tema omal ajal baristasid koolitas, alustas ta sellest, et tegi puust ja punaseks, et tuleb teha lisamüüki ja sellest sõltub suurel määral töötasu. (Vaaderpass 2013) Pärast ettevõtte juhtivtöötajatega läbi viidud intervjuusid on siiski see olukord paranenud ja Coffee INi tootevalik kohvipoodides on täienenud.

Autorile edastati analüüsi tarbeks testostjate poolt täidetud teenuse kvaliteedi hindamise ankeedid. Nende seas ka ankeedid, mille olid täitnud testostjad, kes on Coffee INi kontoris töötavate inimeste tuttavad. Oli näha, et juhtivtöötajatele tuttavad testijad hindavad teenindajaid teisiti ja ei kasuta samu punktiskoore Service Checki poolt värvatud vabatahtlikega. Autor jättis juhtivtöötajate tuttavate poolt täidetud ankeedid analüüsist välja, kuna see poleks võimaldanud edasist analüüsi teha nõnda, et teatud punkte on võimalik seostada kindla tulemuse või tegevusega. Ettevõtte peaks tagama selle, et kõik ankeedid on täidetud ühtviisi, et lihtsustada ettevõtte teenuse kvaliteeti kujundavate tunnuste analüüsi, tagada selle objektiivsus ning ühtlasi garanteerida see, et töötajate tulemustasustamine toimub võrdsetel tingimustel.

240 teenuse kvaliteedi hindamise ankeedi esimese osa tulemused on esitatud tabelis 7 ja hindamisankeet on lisan 5. Punktiga tähistatud lahtrid näitavad seda, et hindamise juhendis ei ole antud punktid vastava küsimuse juures kasutamiseks mõeldud. Enamike küsimuste puhul on madalaim võimalik punktiskoor viis punkti. Nendele punktidele lisaks on veel kaalud, millega neid punkte läbi korrutatakse ja mida kasutatakse lisatasude arvutamisel.

Tabel 7. Testijate poolt antud punktide osakaalud teeninduse kvaliteedile (n=240).

Punktid	Tervitus, lahkumine	Lisamüük	Siirupid, helbed	Töövorm	Kohviku korrashoid	Klubi-kaardi küsimine	Üldine hinnang teenindajale
10	56,3%	16,3%	69,6%	91,3%	89,2%	72,5%	71,3%
9	3,3%	.	5,4%
8	2,5%	.	5,4%
7	38,8%	.	29,2%	8,3%	3,8%	.	0,8%
6	0,4%	.	0,8%
5	5,0%	83,8%	1,3%	0,4%	0,8%	7,5%	13,3%
4	0,4%
3	0,8%
2	0,0%
1	.	.	.	0,0%	.	20,0%	1,7%

Punkt lahtris (.) tähendab, et seda hinnet juhendi põhjal hindamisel ei kasutata.

Allikas: (autori koostatud teenuse hindamise ankeetide põhjal).

Kõige rohkem eksivad baristad selle vastu, et nad ei tee lisamüüki ehk ei soovita joogi kõrvale saiakeste letis olevaid tooteid. Vaid 16,3% juhtudest on baristasid hinnatud kümne punktiga, mis aga võib tähendada ka seda, et letis oli vaid paar saiakest ja baristal ei olnud midagi lisaks müüa. Kuna hindajatel ei ole kohustuslik kommenteerida, kas kümme tähendab toimunud lisamüüki või seda, et pole midagi müüa, siis ei ole võimalik öelda, paljudel juhtudel realselt lisamüük toimus. Kindel on, et 83,8% juhtudel teenindav barista lisaks kliendi poolt tellitule midagi lisaks ei pakkunud. Arvestades seda, et ettevõtte poolt visualiseeritud ideaalne teenindaja teeb ka lisamüüki, on see suur puudujääk.

Teine suur eksimiskoht baristade seas on kliendi tervitamine ja/või kliendiga hüvasti jätmine. Vaid 56,3% analüüsitud juhtudel ütles barista testostjale nii tere kui ka nägemist või soovis ilusat päeva. Sagedasti jäetakse head aega ütle mata ja kuna testostjatel ei ole lubatud ise esimesena tervitada, siis reaalsuses võivad need olukorrad, kus klient teeb ise esimese pöördumise, olla sagedasemad.

Barista peaks kliendilt küsima, kas ta soovib joogi sisse siirupeid või peale šokolaadi, pähkleid või kookoshelbeid. 69,6% ankeetidest näitavad, et barista on seda korrektselt teinud. Positiivne on, et väga madal on nende juhtude protsent (1,3%) kui kumbagi ei küsitud. Üldine hinnang teenindajale hindab seda, mis mulje teenindaja endast ja oma

professionaalsusest jättis. On üllatav, et leidus ka neid teenindajaid, kes teenisid kõige madalama punktiskoori (1,7%). Ligi 30% oli neid olukordi, kui barista ei saanud maksimaalset hinnet.

Kõige parem tulemus on töövormi kandmise osas – 91,3% juhtudel, kui baristasid testiti, kandsid nad korrektset töövormi. Punktiskoor seitse (8,3%) tähendab, et mingi kohustuslik element on puudu, punktiskoor viis (1,3%) antakse baristale juhul, kui ta kannab õiget pluusi või fliisi, aga valesid pükse ilma põlleta ja üks (0%) tähendab, et töövorm puudus.

Hindamisankeetide puhul oli märgatav, et mõned testostjad on teistest tunduvalt leebemad, sest kasutati ainult väga häid hindeid. Probleemi, et testostjad on vahel väga pinnapealsed, tõi välja ka Coffee INi tegevjuht (Vaaderpass 2013) ja eelkõige pidavat testijad liiga häid punkte andma just hindamisankeedi teises osas (vt tabel 8). Esimese osaga võrdlemisel on näha, et teises osas ei esine nii suurel määral hälbimist maksimaalsest tulemusest. 82,9%-l juhtudest on kohvijoogi maitse olnud ideaalne, 9,6% juhtudel on kohvijoogil olnud kõrbemaitse juures. Hinnet üheksa kasutatakse juhul, kui kohv pole ideaalne, aga on üsna lähedal sellele. 15,5% on neid juhte, kui baristad on eksinud kohvi temperatuuri juures. Teised kohviga seotud hinned on kõik olnud 90% või enamalgi juhtudel maksimaalsed.

Tabel 8. Testijate poolt antud punktide osakaalud kohvijoogi kvaliteedile (n=240).

Punktid	Tegevuste õige järjekord	Kohvi välimus	Kohvi maitse	Kohvi temperatuur	Kohvi valmistamise kiirus	Kohvi kogus
10	93,8%	90,0%	82,9%	84,6%	92,1%	94,6%
9	.	2,1%	7,1%	3,8%	2,5%	.
8	6,3%	7,1%	9,6%	11,7%	5,4%	5,4%
7	.	0,4%	0,0%	.	0,0%	.
6	.	0,0%	0,0%	.	0,0%	.
5	.	0,4%	0,4%	.	0,0%	.
4
3
2
1

Punkt lahtris (.) tähendab, et seda hinnet juhendi põhjal hindamisel ei kasutata.

Allikas: (autori koostatud teenuse hindamise ankeetide põhjal).

Vastavalt töö teoreetilises osas välja toodud kahepoolsele teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelile saaks Coffee IN parandada teenuse kvaliteedi hindamise protsessi, kui lisaks objektiivsele mõõtmisele ehk testostjatele mõõdetaks ka tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteeti. Seda saaks teostada, kui ostukohtades pärast kliendi poolt sooritatud ostu küsitletakse teda või kui klubikaardiga ostjale saadetakse vahetult pärast ostu sooritamist e-mailile viisaka pöördumisega küsitlus.

Autor leiab, et uuenduslik oleks luua Coffee INi klubikaardi omanikele keskkond, kus sooritatud ostu järel on klubikaardi omanikul võimalik ostutšeki andmete ja klubikaardi numbri põhjal täita ankeet, mille eest saab vastaja oma kaardile lisapunkte. Coffee INis koguneb iga klubikaardiga sooritatud ostu eest kaardi peale punkte, mille eest on hiljem võimalik ostu eest tasuda (Coffee INi veebileht 2013). Arvestades seda, et 30. detsembril Coffee INi Facebookis postitatud küsimusele, mida Coffee IN uuel aastal paremini tegema peaks, andis oma soovitusi 118 inimest ja soovitused olid pikad ja põhjalikud (Coffee INi Facebooki ... 2013), võib eeldada, et Coffee INi küllastajatele läheb ettevõtte areng korda ja nende seas võib olla huvilisi, kes hakkaksid regulaarselt Coffee INi teenuse kvaliteeti hindama.

Seoses Coffee INis kasutusel oleva teenuse kvaliteedi mõõtmise meetodiga tekib küsimus, kui tihti peaks ettevõtte teenuse kvaliteeti mõõtma. Autor on töö teoreetilises osas teenuse kvaliteedi mõõtmise sidunud ära siseturunduse juhtimise ja sisemise brändi kujundamisega ning mõõtmist teostatakse enne ja pärast siseturunduse vahendite kasutusele võtmist. Coffee IN teostab objektiivset teenuse kvaliteedi mõõtmist iga kuu. Oleks tõenäoliselt liiast saata iga kuu klubikaardi omanikele kiri selle kohta, et nad küsitluses osaleksid, sest kliente hakkaks see häirima, seega tuleks tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteedi hindamist teostada harvemini ja autori arvates võib see olla kord aastas või tihedamini, kui ettevõtte on ellu viinud uuendusi või avanud uusi kohvipoode.

Teenuse kvaliteedi mõõtmisega seotud kitsaskohad ettevõttes Coffee IN on koondatud tabelisse 9. Parempoolses veerus on esitatud kokkuvõtte tekstis kajastatud soovitude kohta.

Tabel 9. Teenuse kvaliteedi mõõtmise ja tulemuste kasutamise seotud probleemid ettevõttes Coffee IN AS ja soovitused.

Teenuse kvaliteedi mõõtmise ja tulemuste kasutamise seotud probleemid	Soovitused
Kohvi hind on liiga head	Muuta punktiskaalat, paluda testostjatele maitsekoolituse korraldamist
Punktiskaala ei ole standardiseeritud	Standardiseerida punktiskaala
Testostjate usaldusväärsus on kahtluse all, testostjad on pinnapealsed	Paluda testostjatele maitsekoolituse korraldamist
Kvaliteeditunnuste juures puuduvad kõik selgitused	Täiendada kvaliteeditunnuste juures olevaid selgitusi
Sama kvaliteeditunnusele antud hinne tähendab erinevaid tegevusi või tootomadusi	Erinevaid barista tegevusi ja tootomadusi kirjeldada erinevate punktidega, kui see mõjutab teenuse kvaliteeti erinevalt. Teisel juhul paluda testostjatel kommentaar juurde lisada.
Testostjate subjektiivsus võib mõjutada hindeid	Kirjeldada, mida ettevõtte mõistab lisamüügi tegemise all
Objektiivset teenuse kvaliteeti ei võrrelda subjektiivse teenuse kvaliteediga	Kasutada lisaks testostjatele meetodit, mis hindaks klientide poolt tajutud teenuse kvaliteeti
Teenuse kvaliteedi head hinnete põhjal võib vanembarista arvata, et baristat pole vaja juhendada	Selgitada vanembaristadele, et hoolimata headest teenuse kvaliteedi hinnetest on neil kohustus baristat jälgida ja temaga regulaarselt teenuse kvaliteedist rääkida
Vanembaristad ja baristad ei näe testostjate poolt kirja pandud kommentaare	Kommentaare kokkuvõtte võiks olla saadetud vanembaristadele ja baristadele

Allikas: (autori koostatud).

Ettevõttes Coffee IN kasutusel oleva teenuse kvaliteedi mõõtmise süsteemi peamine puudujääk seisneb selles, et ettevõtte ei võrdle objektiivselt ehk testostjate abil läbi viidud teenuse kvaliteedi hindamise tulemusi tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteediga. Ettevõttel on oma nägemus, milline on väga hea teenuse kvaliteet ja kuidas baristad iga kliendiga suhtlema peaksid, kuid kui see klientidele jätab hoopis millegi tõttu ebameeldiva tunde, saaks ettevõtte selle põhjal muuta ka baristadele esitatavaid nõudmisi. Testostude hindamise ankeet on tarvis ettevõttel üle kontrollida, lisada parandused, puuduvad täpsustused ja samuti on Coffee INi huvides see, et testostjatele viidaks läbi korralik koolitus, kuidas ja mida hindamisel arvesse võtta ja tähele panna.

2.3. Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise protsess teenuse kvaliteedi tõstmiseks ettevõttes Coffee IN AS

Teenuse kvaliteediga seotud vajakajäämistest põhjuste väljaselgitamiseks ja ettevõttele siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise vahendite kohta soovitude andmiseks viidi läbi intervjuud Coffee INi baristadega 2013. aasta märtsi- ja aprillikuus. Intervjuu plaanis (vt lisa 6) on üldised töötaja rahuloluga seotud küsimused, lisaks uuritakse baristadelt erinevate siseturunduse vahendite kohta ja küsimused puudutavad ka teeninduse ja kohvi kvaliteeti. Intervjuud kestsid 15 minutist 44 minutini.

Lisas 8 on välja toodud baristade iseloomustused. Tööstaaž on tabelis kirjas seisuga märts 2013. Vastavalt alapeatükis 1.3. toodud siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise abil teenuse kvaliteedi tõstmise mudelile on üks antud protsessi etappidest sisemise brändi kuvandi määratlemine. Baristadega ja vanembaristadega läbi viidud intervjuude põhjal on autor kirja pannud sisemise brändi kuvandi (vt tabel 10). Tabelis on kirjas need seosed, mida tõid välja vähemalt kuus 11 intervjuueeritud baristast ehk rohkem kui pooled intervjuueeritud töötajad. Kokkuvõtlikult saab öelda, et sisemise brändi kuvandis domineerivad positiivsed assotsiatsioonid ja intervjuude käigus oli töötajate positiivne hoiak ettevõtte suhtes tugevalt tuntav. Kõik need märksõnad, mis on esitatud tabelis 11, kajastusid ka juhtivtöötajatega tehtud intervjuudes.

Küsimusele, mis baristale kõige rohkem oma töö juures meeldib, vastasid kaheksa intervjuueeritavat, et kliendid. „See on nii äge lihtsalt. Meil on püsikliendid kindlad ja siis sa tead juba, mis nad tahavad ja nad teevad mingeid oma nalje ja asju.“ (Barista J 2013) Huvitav on see, et baristad väljendasid end just nõnda, et püsikliendid teevad neil tuju heaks, samas kui võiks hoopis teenindaja roll olla see, et tema teenindus tõstab kliendi tuju. Kolm baristat rõhutasid, et neile väga meeldib kohvi teha. Intervjuueeritavate seas ei olnud kedagi sellist, kes oma töö kohta midagi positiivset välja ei toonud – kõik leidsid midagi, mis neile töö puhul väga meeldib. Oma töösse kõige ükskõiksema suhtumisega oli neiu, kes ütles, et talle meeldib see, et ta saab raamatut lugeda ja et tal on kerge töö. Ta oli juba enne Coffee INi tööleasumist mõelnud, et „päris lebo töö tundub, võiksin töötada seal küll, kui kunagi saab“ (Barista G 2013).

Enamik baristasid tõid ideaalse barista puhul välja nii klientidega suhtlemisel olulisi omadusi (rõõmsameelne, sõbralik, naeratav) kui ka otseselt kohvi valmistamisega seotud omadusi (kiire, teab kõike peast). Analüüsidest seda, kui palju erinevaid märksõnu kasutati, domineerisidki sõbralik, rõõmsameelne, kiire ning oskab kõike teha. Tallinnas töötav vanembarista mainis märksõnana ka hügieeni: „See on põhiline, et oskaks kohvi teha ja klientidega suhelda, aga hügieen on ka hästi oluline. Mina mõtlen sellele eriti, sest ma olen polikliiniku kõrval ja siis ma pean seda hästi oluliseks“ (Barista E 2013). Barista G kirjeldas ideaalset baristat järgmiselt: „Nagu iga teine ideaalne klienditeenindaja ehk siis sõbralik, avatud, ei karda suhelda, teeb oma tööd kiiresti. See on oluline, et teeb kiiresti, aga hästi. Ja jätab meeldiva mulje Coffee INist“ (Barista G 2013).

Tabel 10. Coffee INi sisemise brändi kuvand.

Coffee INi sisemise brändi kuvandi omadus	Selgitus
Toredad püsikliendid	Töö juures meeldib baristadele see, et püsikliendid teevad tuju heaks
Mugav töökeskkond	Oma kohvipoes on kodune
Head töökaaslased	Kohvipoesisene baristadevaheline läbisaamine on hea, kvaliteedi-teenindusjuhiga saadakse samuti hästi läbi
Teiste kohvipoodide baristasid ei teata	Kuna baristad vahetuvad tihti ja kõik koos saadakse kokku harva, ei tunne baristad teiste kohvipoodide töötajaid
Vahepeatus erialase töö leidmiseni	Coffee INis töötatakse nii kaua, kuni kool saab läbi või leitakse kooli kõrvalt erialane töö
Baristale soodushinnaga kohv	Soodushinnaga kohv on oluline: saab ise tarbida ja tuttavatele kohvi osta; siiski võiks baristade sõnul päevas rohkem kui kolm jooki soodustusega olla
Arenev ettevõtte	Coffee IN ettevõtteks on palju edasi arenenud
Kohvi valmistamine on lihtne	Keegi baristadest ei nõustunud sellega, et kvaliteetse kohvi valmistamine tema jaoks raske oleks
Madal töötasu	Töötasu võiks baristade meelest kõrgem olla

Allikas: (autori koostatud baristadega tehtud intervjuude põhjal).

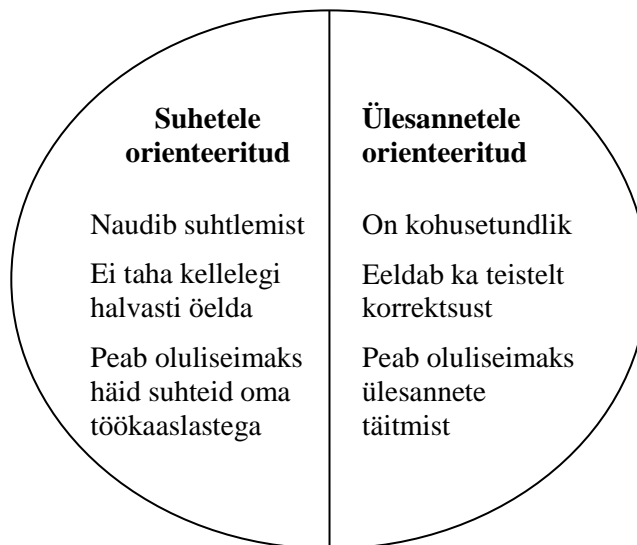
Baristade seas läbi viidud intervjuude põhjal saab välja tuua tunnused, mida saab kasutada segmenteerimisbaasina: baristade seast eristusid tugevalt suhetele ja tugevalt ülesannetele orienteeritud baristad. Antud mõisted defineerib autor vastavalt sellele, kuidas need ilmsid intervjuudes. Ülesannetele orienteeritud barista suhtub oma töösse kohusetundlikult, on püüdlik ja korrektne, hoiab puhtust ning eeldab seda ka teistelt. Väga tugev ülesannetele orienteeritus paistis välja barista puhul, kellele väga meeldib

Coffee INis töötada ja kes hoiab lahus töö- ja eraelu. Sama töötaja väitis, et vanembaristale vaatab ta alt üles ja arvas, et enamik baristasid loobub tööst eelkõige oma laiskuse pärast: „Vanembarista kogu aeg ütleb, et tee ja tee, aga nad ei viitsi õppust võtta.“ (Barista D)

Suhetele orienteeritud barista tahab oma töökaaslastega hästi läbi saada, naudib töö puhul suhtlemist, tööülesannete hoolikas täitmine on tema jaoks pigem teisejärguline. Üks tugevalt suhetele orienteeritud vanembarista rääkis sellest, kuidas ta oma baristadega negatiivsetel teemadel rääkida ei taha: „Oma suhtumiselt olen ikka leebe ja sõbranna-tüüpi, ma ei taha neile mitte kunagi midagi halvasti öelda, et te peate seda tegema või seda, et miks te ei tee. Siis ma alati viivitan sellega“. Samas ei tähenda suhetele orienteeritus seda, et inimene ei teaks, mida tööülesanded temalt täpselt nõuavad, aga nende ülimalt korrektse täitmine ei ole selle inimese jaoks niivõrd oluline kui säilitada häid suhteid. Üks Tallinnas töötav barista ütles, et tema korda väga ei hoiata, aga rõhutas korduvalt, et talle meeldib eelkõige lahe seltskond, kellega koos ta töötada saab.

Segmentide kirjeldused on esitatud joonisel 15. Väga kõrge nii suhetele kui ka ülesannetele orienteeritus jäi silma vanembarista puhul, kes on ettevõttes töötanud kaheksa aastat ja kes oli Tartus omal ajal esimene vanembarista. Tema suhetele orienteeritust näitab see, et ta organiseerib oma initsiatiivil Tartu piirkonna baristade kokkusaamist ja oma vestluses rõhutas ta seda, et ta on alati seisnud oma baristade eest ja soovinud neile endile parimat. Samas näitas ta välja ka väga tugevat ülesannetele orienteeritust.

Kuna intervjuud viidi läbi 11 töötajaga, aga baristasid on Coffee INis üle 70, ei saa autor siinkohal välja tuua segmentide suuruseid. Autor arvab, et nende baristade puhul, kes on pigem suhetele orienteeritud, tuleks püüda tõsta nende ülesannetele orienteeritust, kuid anda neile piisavalt võimalusi suhtlemiseks, et nad tunneksid, et see vajadus – suhelda ja olla osa seltskonnast – on neil täidetud. Ülesannetele orienteeritud barista, kui ta täidab ka neid ülesandeid, et on klientidega viisakas, tähelepanelik ja julgeb teha lisamüüki, on tegelikult ettevõtte silmis ideaalne barista.



Joonis 15. Sisemise turu segmenteerimise alus Coffee INis (autori koostatud).

Coffee INi baristade värbamise puhul toob autor probleemina välja selle, et lisatasude süsteemi selgitamise järel tekivad kandideerijatel ootused oma töötasu ja lisatasude teenimise suhtes ning töö käigus need ootused ei saa täidetud, mis tekitab töötajas pettumust. Oluline on, et palgasüsteem oleks kandideerijatele kenasti lahti seletatud. Tartus töötav barista kommenteeris palgasüsteemi ja lisatasude kujunemise läbipaistvust: „Nad oleksid võinud rääkida rohkem sellest palgasüsteemist. Nagu seletada näiteks seda, et kontrollid käivad, seda Maarja [teenindus-kvaliteedijuht] mulle üldse ei öelnud, seda ma sain siis teada, kui ma tööl olin olnud, siis Veronika [vanembarista] ütles mulle.“ (Barista C 2013)

Autor leiab, et töötajal on õigus enne seda, kui töötaja ettevõttega lepingu sõlmib, teada, kuidas kujuneb tema töötasu, ja Coffee INi puhul peaks sellisel juhul rääkima ka sellest, et barista teeninduse ja kohvi kvaliteeti testitakse iga kuu. Kuna kvaliteetne teenus on see, mida ettevõtte oma klientidele pakkuda soovib, kuulub kandideerijale kvaliteedist rääkimise juurde ka see, et tutvustatakse, et ettevõtte kontrollib pidevalt kvaliteeti ja see aitab ettevõttel edasi areneda.

Lähtudes eelpool esitatud segmentidest võiks teenindus-kvaliteedijuht juba tööintervjuu käigus selgeks teha, kas kandideerija on pigem suhetele või pigem ülesannetele orienteeritud. Kuna hea teenuse kvaliteedi pakkumine eeldab baristalt kohusetundlikku

tööülesannete täitmist, puhtuse hoidmist ja jookide valmistamise protsessi järgimist, on Coffee INi puhul eelistatud kandideerija, kelle puhul on märgata tugevamat ülesannetele orienteeritust.

Kuigi mitte kõik vanembaristad ei avaldanud soovi osaleda uute töötajate valiku-protsessis, oleks mõistlik vanembaristadel lasta enda alluvusse tööle tulevaid inimesi valida. Sellega küll kaasneb täiendav ajakulu vanembarista jaoks, kuid samas annab vanembaristale suurema otsustusõiguse ja ka teatud vastutuse, et ta teeb hea valiku. Töötajate värbamise ja valiku kohta antud soovitused on koondatud tabelisse 11.

Tabel 11. Soovitused töötajate värbamise ja valiku kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS
Töötajate värbamine ja valik	Selgitada enne töölepingu sõlmimist, kuidas kujuneb töötasu, et vältida ebameeldivaid üllatusi töötaja jaoks
	Vahet teha selle vahel, kas kandideerija on suhetele või ülesannetele orienteeritud, võimalusel eelistada ülesannetele orienteeritud kandideerijat
	Kaasata vanembaristad uue barista valikuprotsessi

Allikas: (autori koostatud).

Kaks baristat soovisid, et neid õpetataks kohvi peale kaunistusi tegema. Üks Tallinnas töötav barista mainis, et ta on ise internetist õpetusi selle kohta otsinud, ning üks Tartu barista ütles, et kuigi kaas pannakse topsile peale, on pigem tal endal hea meel, kui ta saab joogi peale südame teha ja see hästi välja tuleb. Kuigi Coffee INis lisatakse kohvile purusid või kaetakse tops enne kliendile üleandmist kaanega, võib ettevõtte kaaluda mõne vabas õhkkonnas peetava ürituse raames baristadele vahu peale piltide tegemist õpetada. See ei oleks midagi, mida baristad tingimata töö juures tegema peavad, kuid annaks töötajatele uusi oskusi, mida nad saaksid oma tuttavatele esitleda ja mille üle baristad lihtsalt siirast rõõmu tunneksid. Siiski, kui siduda see oskus teenuse kvaliteediga, siis eristaksid kaunistustega kohvid vähemalt Tartus Coffee INi enamikest kohvimüüjatest. Kui teeninduse kiirus seeläbi kannatada ei saa, ei näe autor põhjust, miks baristad ei võiks osata piimavahuga pilte teha.

Ettepanekuid tehti autorile selle kohta, et baristad vajaksid müügikoolitust, et oskaksid paremini teha lisamüüki. Tallinnas töötav vanembarista arvas, et psühholoogiaalne

koolitus aitaks teda, kuna inimesed käivad talle kohvikus oma muresid kurtmas ja ta proovib neile nõuandeid jagada. Autor peab oluliseks välja tuua pika tööstaažiga vanembarista kommentaari, et kord aastas toimuvad klienditeeninduskoolitused võiksid sagedamini aset leida, kuna mõni barista ei ole ettevõttes nii kaua töölgi, et ta sellele koolitusele jõuaks. Nende soovide kohta saab kokkuvõtlikult öelda, et teemadel, mis puudutavad inimsuhteid, mis on klienditeeninduse juures peamine komponent, on tarvis baristasid rohkem koolitada. Klienditeeninduse koolitust võiks korraldada vähemalt kaks korda aastas või planeerida lisaks väiksemas töörühmas koolitusi baristadele, kes on ettevõttes uued.

Lisaks mainiti, et kohvistandarditega seotud koolitused peaksid teatud aja tagant korduma. Hetkel toimub kohvijookide tegemise koolitus vahetult enne barista tööleasumist. Vastuse andnud vanembarista selgitas oma öeldut sellega, et teenindajad õpiksid niimoodi õigesti kohvi kvaliteeti hindama ja oskaksid sellele tähelepanu pöörata. Vanembarista vastutab tegelikult oma kohvikus kohvistandardite täitmise eest ja autor arvab, et vanembaristal võiks olla kohustus kord aastas oma baristadele kohvistandardite kohta koolitus läbi viia. Kuna vanembarista peaks kõiki teadmisi ja oskusi ise valdama, oleks see ka tema jaoks enesekontroll, kui palju tal on tarvis koolituse läbiviimiseks oma teadmisi värskendada. Kohvi kvaliteedi teadlik jälgimine barista poolt parandab tema ülesandele orienteeritust ning ühtlasi aitab kokkuvõttes parandada kohvi kvaliteeti.

Lisaks eelpool toodud soovitudele on ettevõttes näha vajadust vanembaristadele suunatud juhtimisprogrammi järele, mis kaasaks vanembaristasid pikema perioodi vältel kui vaid ühekordse koolituse raames. Kuna eeldatavasti väga vähestel vanembaristadel on pooleli või lõpetatud juhtimisalase hariduse omandamine, vajaksid nende juhtimisalased teadmised täiendamist, et vanembaristad esiteks suhtuksid oma rolli tõsiselt ja teiseks panustaksid rohkem meeskonna juhtimisesse. Coffee INile mõeldud soovitused töötajate koolitamise ja arendamise kohta on välja toodud tabelis 12.

Tabel 12. Soovitused töötajate koolitamise ja arendamise kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS
Töötajate koolitamine ja arendamine	Õpetada vabas õhkkonnas baristadele piimavahuga piltide joonistamist
	Vähemalt kaks korda aastas korraldada klienditeeninduse- ja müügikoolitusi, viia läbi eraldi klienditeenindusalased koolitused uutele baristadele
	Vanembaristadele anda ülesanne kord aastas oma baristadele kohvistandardite koolitus läbi viia
	Lua programm, mis valmistab vanembaristasid ette olema head meeskonnajuhid

Allikas: (autori koostatud).

Otsustusõiguse suurendamise koht võiks autori arvates olla seoses töövormiga. Ettevõtte ei saa hetkel kasutusel olevaid musti pluuse lõputult kasutuses hoida ja hetkel, mil töövormid välja vahetatakse, võiks baristasid kaasata uute vormide valimisse. Antud soovitus on samuti välja toodud tabeli kujul (vt tabel 13).

Tabel 13. Soovitused töötajate volitamise kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS
Töötajate volitamine	Kaasata baristad töövormi valimisse

Allikas: (autori koostatud).

Üks Tartus töötav barista ei mõista seda, miks on talle müügieesmärgid seatud, kui ta tegelikult topside müüki ise mõjutada ei saa: „Alguses mina sain aru, et ma saan 13 senti iga topsi eest, aga tegelt on nii, et kui ma saan teatud arvu täis, siis ma saan 13 senti selle tunni eest juurde. See on täiesti naljakas minu jaoks. Nii mõttetu summa ja ainult sel juhul saan, kui saan topsid täis ja ainult nende teatud tundide eest. Ma ei lähe kusagile inimeste ette, et tere tulge kohvi ostma.“ Antud kriitika on mõneti põhjendatud, kuid baristadele võiks selgitada, et see, kui head kohvi barista on pakkunud, võib kliendile olla argument, miks klient uuesti Coffee INi külastab. Seega läbi teenuse ja kohvi kvaliteedi mõjutab barista ka klientide arvu ning seda tuleks baristadele selgitada.

Palgasüsteemi kohta arvavad baristad, et see on motiveeriv, kuna lisatasud sõltuvad teenindajast endast. Siiski toodi välja, et põhipalk on väga väike ja see ainuüksi võib motivatsiooni kahandada. Mõni leiab, et lisatasud ei motiveeri teda seetõttu, et need tunduvad kättesaamatud: „Need asjad tunduvad nii raskesti kättesaadavad. Et ikka päris palju tööd peab selle nimel tegema. /.../ Vahel ma tunnen, et kuu eesmärgid on natuke kõrged. /.../ Aga mulle on öeldud seda, et need on kõik välja arvatud ja need on reaalsed.“ (Barista A 2013)

Kaheksa-aastase tööstaažiga vanembarista ütles, et palk on üks põhjus, miks tüdrukud Coffee INis paigal ei püsi: „kuigi neile alguses räägitakse täpselt kõik ära, kui palju nad saavad, palju tunnitasu on. Aga ju nad siis ikkagi kuu lõpus võib-olla pettuvad. Et nad ikkagi nagu tulevad-lähevad, tulevad-lähevad.“ (Barista B 2013) Kui ettevõtte tahab saavutada stabiilsust selles, et baristad ei vahetu nii kiiresti, on tarvis üle vaadata baristade põhipalk ja ka lisatasude süsteem. Kohe alguses ei teeni barista tõenäoliselt kõiki oma lisatasusid, aga lootusest, et ehk hakatakse tulevikus teenima, ei ole kehva majandusliku olukorra juures baristale abi.

Tööga kaasnevate boonuste puhul mainiti enim, et on positiivne, et saab omahinnaga kohvi osta. Barista J mainis, et ta on kogu aeg mõelnud, et võiks kasutada Kalev Spa soodustust ja vanembarista H rääkis sellest, et kui tuli kiri selle kohta, et Tallinnas Kalev Spaga selline võimalus on, siis ta mõtles, et võiks ka Tartus midagi sellist olla. Kaks baristat tõid välja, et ühisüritusi võiks rohkem olla ja need võiksid toimuda väljasõitadena.

Kaks baristat mainisid, et müügivõistlused nende käitumist palju ei muuda: „Ma ei tea, ega ma väga ei hooli nendest, ma olen selline, nagu ma kogu aeg olen, et kõike küsin. See minu meelest ei olene nii väga meist endist kui nagu inimestest, kes käivad“ (Jazepov 2013). Välja toodi see, et müügivõistlused ei arvesta sellega, kas barista käib tööl poole kohaga või täistööajaga: „Mina olen märganud seda, sest suvel kui meil jääjookide müük oli, siis mina vaatasin, et ees olid kõik need inimesed, kes täiskohaga olid tööl. Aga kui ma olen poole kohaga, siis mul ei tulegi sellist kogust kokku“ (Barista A 2013).

Üks Tartu vanembaristadest arvas, et eraldi arvestus peaks olema Tartu ja Tallinna kohta. Liivalaia kioski vanembarista tõi välja selle, et kui võisteldakse selles, kes mahu poolest rohkem müüb, siis tal on raske teistega võistelda, sest tema kohvikut ei külastata nii palju kui kesklinna kohvikuid: „Lihtsalt käibed on siin niimoodi. Nüüd viimati võistlus, mis oli võileibadega, see oli nii, et arvestavad sellega, kuidas igal kohvikul on olnud eelnevalt see müük. See tundus õiglane“ (Barista E 2013). Samas ülekaalus oli nende arvamus, kes leidsid, et müügivõistlused on positiivsed. Siiski tuleks luua olukord, kus kõigil on võrdsed võimalused ja eeldused müügivõistlusi võita. Kasutada saab võrdlusi eelmise kuu müügiga ja vaadata kõige suurema müügikasvu saavutanud baristasid, mida ühe barista sõnul on vähemalt korra rakendatud. Saab arvutada välja ka müüdüd toodete arvu ostu sooritanud klientide kohta.

Kvartaalse kohvipoe võistlus on baristade poolt hästi vastu võetud. Ka need, kellele müügivõistlused nii väga korda ei läinud, ütlesid, et kohvipoodide mõõduvõtt on nende jaoks oluline, sest seal hinnatakse lisaks teenindusele ja kohvile ka barista korrahoidmist ja täpsust. Soovitused töötasu ja boonuste kujundamise kohta on esitatud tabelis 14.

Tabel 14. Soovitused töötasu ja boonuste kujundamise kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS
Töötasu ja boonuste kujundamine	Selgitada baristadele nende rolli klientide võitmisel
	Üle vaadata lisatasude kujunemine, võimalusel ka töötasu suurus
	Müügivõistluste võitmiseks luua kõikidele baristadele (nii Tallinnas kui Tartus ja poole või täiskoormusega töötavatele) võrdsed tingimused

Allikas: (autori koostatud).

Füüsilise keskkonna all käsitleb autor ka tööriideid, mille kandmine on Coffee INis kohustuslik. Töövormi kohta ütles vaid üks barista, et see pole tema jaoks mugav, kuna materjal on libe, aga avaldas arvamust, et must värv on parem ja võib-olla võiks olla laiem valik pluuside värvi osas. Ülejäänud baristad on üldiselt töövormiga rahul, kuna pluus olevat üks ilusamaid, mis olnud on, kuid kaks baristat lisasid, et võiks saada mustade pükste asemel ka midagi muud kanda. Üks barista tõi näite, et varem ei kuulunud musta värvi püksid tema garderoobigi: „Enne seda, kui siia tööle tulin, ma ei

kandnud elu sees musta värvi pükse. Kui meil on musta värvi pluus, siis võiks olla mingid tavalised püksid, mingid teksad.“ (Barista J 2013). Filmi- ja meediakoolis õppiva barista sõnul võiks töövorm olla isikupärasem.

Tartus Tasku keskuses töötav barista tõi näiteks samas ostukohas tegutseva kohviku Tassikoogid korralduse, kus algselt kandsid tüdrukud pitsidega kledikesi, aga mõne kuu pärast võisid hakata oma riietega tööl käima. „Aga nad on ka nüüd oma riietega ja minu meelest palju ilusam on, et saad kodus panna ilusad riided ja tulla tööle ja on endal ka palju parem töötada, kui on midagi ilusat seljas“ (Barista C 2013). Autori hinnang on, et kui Coffee IN soovib, et nii kohv kui ka teenindus oleksid parima kvaliteediga, võiks see kvaliteedi poole püüdlemine kajastuda ka töövormis. Samuti nõustub autor sellega, et kui barista tunneb end riietuses hästi, kandub see edasi ka sellesse, kuidas barista kliente teenindab.

Füüsilise keskkonnaga olid baristad väga rahul. Kolmel korral kasutati sõna „kodune“. Tasku keskuses töötav barista mainis ainsa puudusena privaatse puhkeruumi puudumist. Kaks vanembaristat rõhutasid oma kohviku avarust. „Kui mul igav hakkab, siis ma kõnnin siin edasi-tagasi“ (Barista E 2013).

Autor leiab, et ettevõtte saab rohkem panustada sellesse, et töökeskkond edastaks sisemise brändi väärtusi ja sealjuures aitaks kaasa teenuse kvaliteedi paranemisele. Arvutiekraan on koht, kuhu barista pidevalt vaatab, ja töölaua taustaks saaks panna pilte, kus on Coffee INi sisemise brändi väärtuseid rõhutavad sõnumid. Tabelis 15 on autor välja toonud soovitusel füüsilise keskkonna kujundamise kohta.

Tabel 15. Soovitused füüsilise keskkonna kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS
Füüsilise keskkonna kujundamine	Tuua välja kvaliteedi poole püüdlemine tööriietuse juures
	Kujundada arvuti töölaua pilte ja edastada sel viisil sisemise brändi väärtuseid

Allikas: (autori koostatud).

Baristad üldiselt teiste kohvikute baristasid ei tunne ja üheksa baristat arvas, et nad võiksid rohkem teiste baristadega tuttavad olla. „Kuna me töö juures nii harva kohtume baristadega omavahel, siis on hea tegelikult ju uutega tuttavaks saada. See on ju ka hästi

tähtis, sest vahepeal ma lähen Lõunakeskusesse ja ma vaatan, oi mingi võõras nägu ja ma isegi ei tea, mis ta nimi on. Loen nimesildi pealt.“ (Barista B 2013) Seetõttu võiks kord kuus ettevõttes saata laiali uute töötajate nimed ja tutvustused. Niimoodi on teada, millal keegi kusagilt ära on läinud ja kes on uued inimesed, kes Coffee INis töötavad. Alternatiiv on luua Facebookis, mis on hetkel populaarsemaid suhtlusvõrgustikke, eraldi suletud grupp Coffee INi baristadele, kuhu kuuluvad ettevõttes tööl olevad baristad, ja kus vabas vormis üksteisega suheldakse. Baristadele, kes on suhetele orienteeritud, saab see olla koht, kust leida uusi tutvusi.

Intervjuudel tulid välja mitmed sisekommunikatsiooniga seotud puudujäägid. Üks barista ütles, et tema ei tea midagi sellest, kuidas tulemused tema tulemuskaartidele tekivad. Tartus töötav barista väljendas oma pettumust: „Seda mulle ka ei räägitud, et inventuuri puudujäägid peab ise kinni maksma. Seda sain teada, kui järsku mulle ümbrik nina alla topiti, et anna allkiri, et viis eurot võetakse palgast maha. Siukest asja oleks võinud nagu kohe öelda.“ (Barista C 2013) Täpselt nii nagu ettevõttevälistele tarbijatele on kodulehtedel rubriigid „Korduma kippuvad küsimused“ võiks ka baristadele olla veebikeskkonnas koht, kus nad saavad oluliseimatele küsimustele oma vastused. Seal võiks olla lahti seletatud ka palgasüsteemiga seonduv. Samas ei korva info olemasolu kusagil paberil või veebis seda, et baristasid pole kvaliteediteenindusjuhi või vanembarista poolt piisavalt informeeritud.

Kuigi testostjad hindavad 2012. aasta sügisest saadik kõiki baristasid samade normide järgi, siis üks vanembarista arvas, et võib-olla testostjad hindavad väga subjektiivselt: „Võin ju talle [baristale] öelda, et teeninda paremini, aga igaüks teenindab omamoodi. Võib-olla see, kes kontroll on, temale meeldib hoopis teistmoodi.“ (Barista B 2013) Baristad võiksid seda teada, et neid hinnatakse kindlate punktide järgi ja et hindajal ei ole väga palju vabadust oma sisetunde järgi punkte valida, vaid igale punktiskoorile vastab kindel tegevus või millegi tegemata jätmine. Samuti võiks vanembaristale olla automaatselt kättesaadav info, mida tema alluvuses töötavad baristad valesti teevad. Coffee INi sisekommunikatsiooni juhtimist puudutavad soovitused on koondatud tabelisse 16.

Tabel 16. Soovitused sisekommunikatsiooni juhtimise kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS
Sisekommunikatsiooni juhtimine	Saata teavitusi uute töötajate kohta
	Baristadele luua korduma kippuvate küsimuste lehekülg
	Luuu suhtluskeskkond baristadele
	Parandada infoliikumist
	Teavitada töötajaid sellest, millistel alustel testostjad neid hindavad

Allikas: (autori koostatud).

Coffee INi testostu ankeedis hinnatakse, kas barista teeb lisamüüki ehk et kas ta pakub tellimusele lisaks midagi saiakeste letist. Vaid kaks vanembaristat ütlesid, et nemad teevad pidevalt lisamüüki. Kolm baristat mainisid, et lisamüüki ei ole mõtet teha, kuna nende kohvipoe läheduses müüakse sarnaseid tooteid odavamate hindadega.

Põhjendusi lisamüügi mittetegemiseks toodi enamjaolt selle kohta, et baristad ei taha klientidele peale käia ja ka kliendid ise ei oota nende meelest, et neile kõike pakutakse: „Üldiselt ma arvan, et see on ebareaalne, et lihtsalt üldse eeldada, et kui me pakume kohvi, et siis kõik tahavad siirupit ja saia. See põhigrupp on see, kes teavad alati täpselt, mida nad tahavad ja enamik tahavad tavalist kohvi ja neile isegi ei meeldi need siirupid. Kui on need siirupinädalad, et siirupiga on hästi odav, siis nad proovivad ära, aga nad pärast ikka ei taha enam, sest see ei ole nende jaoks lihtsalt.“ (Barista G 2013)

Üks barista tõi topsikaante pakkumisega seoses näite, kus ta on oma käitumist vastavalt klientide käitumisele korrigeerinud: „Alguses ma küsisin seda ka, kas tahate kaant peale, siis ma vaatasin, mis inimesed teevad, nad ütlevad jah, siis nad võtavad selle kaane ära ikkagi sealt ja panevad suhkurt. Nagu massiliselt, et jah pange peale, ja siis võtavad ära. Mis ma siis pakun.“ (Barista C 2013)

Kohvi valmistamise kohta vastasid kõik baristad, et nende jaoks on lihtne valmistada kohvijooke nii, nagu need olema peavad. Vanembarista B arvas, et baristad pigem ei jälgigi väga oma joogi kvaliteeti, vaid võib-olla arvavad, et nad teevadki kõike õigesti, aga nad ei kujuta ette, et kohvi maitse võib pisidetallide tõttu kohe muutuda (Barista B 2013). Kohvi kvaliteedis näeb vanembarista B suurt probleemi ja peab selle põhjuseks liikuvat tööjõudu: „No tegelikult need, kes väljaspoolt näevad, nema näevad ju põhiliselt kohvi kvaliteeti. Ja kuna meil need tüdrukud tulevad-lähevad, siis seda kohvi

kvaliteeti tegelikult praktiliselt ju ei ole, sest nad ei jõua lihtsalt nii ära õppida seda. /.../ Ja mul on kahju nendest klientidest, kes maksavad kallist raha, aga nad ei saa seda head kohvi.“ (Barista B 2013)

Sisemise brändi kujundamise vahendite kohta annab autor soovitusel, mis on toodud tabelis 17. Sisemise brändi kujundamise puhul on tarvis, et kogu ettevõttesisene kommunikatsioon rõhutaks sisemise brändi omadusi.

Tabel 17. Soovitused sisemise brändi kujundamise vahendite kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Sisemise brändi kujundamise vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS	Seos teenuse kvaliteediga
Infokirjad	Rõhutada sisemise brändi väärtuseid	Sisemise brändi oluline osa on, et ollakse kvaliteedile orienteeritud; sisemise brändi kommunikeerimine ettevõtte sees tõstab kvaliteediteadlikkust ja sellele pühendumist
Infomaterjalid	Luu sisemise brändi raamat	
Treeningud	Harjutada lisamüügi tegemise võtteid ja kohvi kvaliteedi jälgimist	
Koosolekud	Selgitada, et testostjad hindavad baristasid objektiivselt	
Juhendamine	Vanembaristasid juhendada, et nad oskaksid paremini baristasid väljaõpetada	

Allikas: (autori koostatud).

Kokkuvõttena on välja toodud soovitusel Coffee INis siseturunduse rakendamiseks ja sisemise brändi kujundamiseks teenuse kvaliteedi tõstmiseks tabelis 18. Parempoolses veerus on välja toodud, kuidas soovitusel rakendamine aitab tõsta teenuse kvaliteeti. Autor leiab, et teenuse kvaliteedi tõstmine algab sellest, kui ettevõttesse võetakse tööle inimesed, kes hoolivad kvaliteetse teenuse pakkumisest. Et neid töötajaid ettevõttes edasi hoida, on tarvis neid motiveerida ja seda ka nii töötasu kui lisahüvede näol. Parempoolsesse veergu on lisatud ka need seosed, mis tulenevad kvaliteeditunnustest (piimavahule tehtud kaunistused, töövorm), mis avaldavad väga selgelt mõju tarbija poolt tajutud teenuse kvaliteedile.

Tabel 18. Soovitused siseturunduse vahendite kohta ettevõttele Coffee IN AS.

Siseturunduse vahend	Soovitused ettevõttele Coffee IN AS	Seos teenuse kvaliteediga
Töötajate värbamine ja valik	Selgitada põhjalikult töötasu kujunemist	Barista töömeeleolu võib langeda, kui tulevad ilmsiks ootamatud asjaolud
	Võimalusel eelistada ülesannetele orienteeritud kandideerijat	Ülesannetele orienteeritud töötaja suhtub tööülesannete täitmisesse tõsisemalt
	Kaasata vanembaristad uue barista valimisse	Vanembarista tunneb edasipidi suuremat vastutust barista tulemuste eest
Töötajate koolitamine ja arendamine	Õpetada piimavahuga piltide joonistamist	Piimavahule tehtud pilt lisab tootele kliendi silmis väärtust
	Korraldada sagedamini klienditeenindus- ja müügikoolitusi	Koolitused motiveerivad baristasid, värskendavad teadmisi; müügioskuste arendamine muudab baristad lisamüügi tegemisel julgemaks
	Vanembaristadele anda ülesandeks kohvistandardite koolitused läbi viia	Kohvistandardite täitmise teadlik jälgimine aitab baristal endal avastada vigu
	Arendada vanembaristade juhtimisoskust	Aitab vanembaristadel paremini baristasid välja õpetada
	Kaasata baristad töövormi valimisse	Ilus töövorm parandab barista enesetunnet
Töötasu ja boonuste kujundamine	Selgitada baristadele nende rolli klientide võitmisel	Motiveeritud barista täidab oma tööülesandeid innukamalt
	Üle vaadata lisatasud ja töötasud	
	Müügivõistlused viia võrdsetele tingimustele	
Füüsilise keskkonna kujundamine	Tuua välja kvaliteedi poole püüdlemine tööriietuse juures	Barista välimus kujundab samuti seda, kui kvaliteetsena klient teenust tajub
	Kujutada arvuti töölaual sisemise brändiga seotud sõnumeid	Olulise kordamine aitab baristal infot paremini omaks võtta
Sisekommunikatsiooni juhtimine	Saata teavitusi uute töötajate kohta	Kui barista tunneb, et info temast mööda läheb, võib see ta ükskõikseks muuta
	Baristadele luua korduma kippuvate küsimuste lehekülg	
	Lua suhtluskeskkond baristadele	
	Parandada infoliikumist	
	Teavitada töötajaid sellest, millistel alustel testostjad neid hindavad	

Allikas: (autori koostatud).

Coffee IN on kasutanud siseturundust oma töötajate motiveerimiseks ja kuigi ettevõttele saab anda mitmeid soovitusi, on Coffee INi püüdlused tunnustatavad. Kui ettevõtte suudab parandada info liikumist ettevõtte sees, veelgi enam töötajaid koolitada, korraldada müügivõistluseid nii, et baristad osaleksid nendes võrdsetel tingimustel, arendada vanembaristade meeskonnajuhtimise oskuseid ja viia ellu ka teised ettevõttele antud soovitused, on loodetud tulemuseks see, et teenuse kvaliteediga seotud probleemide hulk väheneb, teenuse kvaliteet paraneb ja seda tajuvad ka ettevõttevälised kliendid.

KOKKUVÕTE

Siseturundus on turunduse praktikate rakendamine ettevõtte töötajate peal. Siseturunduse kohaselt vaadeldakse töötajaid kui sisemisi kliente ja töökohti kui sisemisi tooteid ning neid tooteid püütakse kujundada selliseks, et need täidaksid sisemiste klientide ootused ja vajadused. Siseturunduse funktsioonideks on meelitada, arendada, motiveerida ja säilitada ettevõttele sobivaid töötajaid; kindlustada töötajate arusaamine ettevõtte eesmärkidest, tagada töötajate pühendumine nendele eesmärkidele ning parendada ettevõtteseiseid protsesse.

Siseturunduse vahendid on töötajate värbamine ja valik, töötasude ja boonuste kujundamine, töötajate volitamine, töötajate koolitamine ja arendamine, füüsilise töökeskkonna kujundamine ning sisekommunikatsiooni (sh ettevõttesiseste suhete) juhtimine. Nende vahendite kaudu mõjutatakse töötajat ning läbi töötaja avaldab siseturunduse rakendamine mõju ka ettevõtte klientidele, nende lojaalsusele ja ettevõtte tulemustele.

Sarnaselt ettevõttevälisele turule, kus luuakse brände, kasutatakse brändi mõistet ettevõtte sees ja kõneletakse sisemisest brändist. Sisemise brändi kujundamine on brändi kontseptsiooni rakendamine ettevõtte sees ehk teisisõnu kujundatakse kõike seda, mida töötaja arvab ettevõttest, omavahelistest suhetest ja protsessidest ettevõttes, samuti ka toodetest ja teenustest. Sisemise brändi kujundamine kuulub siseturunduse alla, kuid neid kaht kontseptsiooni on vaja teineteisest eristada, sest siseturundust saab rakendada ka millegi muu jaoks, näiteks töötajate rahulolu tõstmiseks, aga sisemise brändi kujundamisel keskendutakse väga konkreetselt just brändiga seotud väärtuste edastamisele. Sisemise brändi kujundamise vahendid on infokirjad ja infomaterjalid, treeningud, koosolekud ja juhendamine.

Siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamisega saab ettevõtte mõjutada pakutava teenuse kvaliteeti, kuna töötajad on need, kes klientidega kokku puutuvad, ning motiveeritud, rahulolevad ja brändi väärtuseid tundvad teenindajad on võimelised

pakkuma väga hea kvaliteediga teenust. Teenuse kvaliteeti saab jagada tehniliseks kvaliteediks, mis on seotud teenuse lõpptulemusega, ja funktsionaalseks kvaliteediks, mis on seotud teenuse tarbimise protsessiga. Vastavalt sellele definitsioonile tuleks teenuse kvaliteedi mõõtmisel eristada nii protsessi kui ka lõpptulemusega seotud kvaliteeditunnuseid.

Teenuse kvaliteedi mõõtmiseks tuleks kasutada kahepoolset teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelit, mis hõlmab nii tarbija tajutud teenuse kvaliteedi mõõtmist kui ka objektiivset teenuse kvaliteedi mõõtmist, mis tähendab, et ettevõtte teostab kas vaatlusi või kasutab testostu meetodit. Kahepoolse teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeli etapid on järgmised: koos teenindajatega määratletakse toote ja protsessi kvaliteeditunnused, nende tunnuste põhjal koostatakse küsimustik tarbijatele ja küsitletakse tarbijaid; teenindajate tegevustele ja tooteomadustele, mis avaldavad mõju kvaliteeditunnustele, töötatakse välja mõõdikud, nende kaalud ning kasutatakse vaatlust või testostumeetodit; tarbijate tagasiside põhjal leitakse keskmised kaalud kvaliteeditunnustele ehk sellele, kui palju tarbijate arvates üks või teine tunnus mängib rolli üldise teenuse kvaliteedi puhul; kogutud andmete ja kaalude põhjal leitakse tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteedi hinne ja objektiivsel teel mõõdetud teenuse kvaliteedi hinne; saadud tulemusi võrreldakse.

Teenuse kvaliteedi mõõtmine muudab mõõdetavaks ka selle, kas siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise mõju on jõudnud ettevõttevälise kliendini. Kui teenuse kvaliteet on paranenud, on vastavatest vahenditest ettevõttes abi olnud. Esimene etapp autori poolt välja töötatud teenuse kvaliteedi tõstmisele suunatud siseturunduse rakendamise ja sisemise brändi kujundamise mudelist on toote määratlemine. Toote alla kuuluvad sisemise brändi identiteet ning ettevõtte teenindusstandardid ja tööülesanded, mille täitmist töötajatelt teenuse kvaliteedi hoidmise nimel oodatakse. Mudeli teine samm on teenuse kvaliteedi kahepoolne mõõtmine. Kolmas etapp on sisemine turundusuuring. Selle järel saab määratleda sisemise brändi kuvandi – kirjeldada, millisena tajuvad töötajad ettevõtet.

Töötajate segmenteerimine, mis on viies etapp teenuse kvaliteedi tõstmise mudelis, teostatakse sisemise turundusuuringu tulemuste põhjal ja segmenteerimisaluse valimisel on abiks sisemise brändi kuvandi määratlemise etapp, kuna selle käigus selguvad

töötajate erinevad ootused ettevõtte ja oma töökoha suhtes. Järgneb siseturunduse ja sisemise brändi kujundamise vahendite kasutamise etapp. Seejärel kogutakse tagasisidet. Seda tehakse nii teenuse kvaliteeti mõõtes kui ka töötajatelt tagasisidet küsides ning siseturunduse rakendamise edukuse hindamisel võrreldakse esialgset teenuse kvaliteedi taset ja sisemise brändi kuvandit sellega, milline on uus olukord.

Käesolevas töös vaadeldi siseturundust, sisemise brändi kujundamist ja teenuse kvaliteedi tõstmist nimetatud kontseptsioonide abil ettevõttes Coffee IN AS. Ettevõtte juhib 22 kohvipoodi, kus töötab kokku 77 baristat ehk väljakoolitatud kohvimeistrit. Ettevõtte missioon on pakkuda kvaliteetset toodet ja professionaalset teenindust lähtudes klientide ootustest ja vajadustest.

Coffee IN AS kasutab teenuse kvaliteedi mõõtmiseks testostu meetodit. Autori soovitusel antud meetodi täiustamiseks on järgmised: korraldada maitsekoolitus testostjatele; muuta testostu ankeetidesse lisatud kommentaarid vanembaristadele kättesaadavaks; paluda tuttavatel testostjatel lähtuda samast hindamisjuhendist, millest peavad kinni koostööpartneri poolt värvatud testostjad; täiendada testostu ankeedis olevaid punktide selgitusi ja punktiskaalat; paluda testostjal kommenteerida neid hindaid, mille puhul üks hinne võib tähendada erinevaid tegevusi; ning täpsustada hindamisjuhendis, mida mõistab ettevõtte lisamüügi tegemise all. Oluline soovitus ettevõttele Coffee IN on, et lisaks testostu meetodile peaks ettevõtte kasutama subjektiivset teenuse kvaliteedi mõõtmist ehk hindama, kui kõrge on tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteet.

Töötajate värbamise ja valiku kohta annab autor soovitusel, et tööintervjuudel peaks ettevõtte esindaja selgitama paremini töötasu kujunemise süsteemi, et töötajad hiljem ei pettuks. Tuleks eristada suhetele ja ülesannetele orienteeritud kandideerijaid ja võimalusel eelistada ülesannetele orienteeritud kandidaatidega ettevõtte kollektiivi täiendamist, kuna ülesannetele orienteeritud töötaja on pühendunud ka väga hea kvaliteedi pakkumisele. Ühtlasi võiks uue töötaja valikuprotsessi kaasata konkreetse kohvipoe vanembaristasid. Koolitamise ja arendamise valdkonnas saab Coffee IN ette võtta järgmisi samme: õpetada piimavahuga piltide joonistamist, korraldada sagedamini klienditeenindus-, müügi- ja kohvistandarditele vastavate jookide valmistamise koolitusi ning vanembaristadele anda ülesandeks kohvistandardite koolitused läbi viia.

Et kaasta baristasid ettevõtte tegemistesse, saaks nende abil välja valida uue töövormi. Töötasu ja boonuste puhul näeb autor probleemina ettevõttes kasutusel olevat palga- ja lisatasude süsteemi, mille muutmist võiks tõsiselt kaaluda. Müügivõistluste korraldamisel peaks ettevõtte tagama, et kõikidel baristadel on võrdne võimalus võistlus võita, et baristad oleksid motiveeritud müügivõistlusesse panustama. Tööriietus on osa töökoha füüsiliselt keskkonnast ja läbi töövormi saaks ettevõtte paremini välja näidata kvaliteedile orienteeritust, ka baristade puhul võib isikupärasem ja eristavam töövorm aidata kaasa nende enesetundele ja sealjuures sellele, kuidas klientidega suheldakse. Kohvipoodide arvutite töölauapiltideks saab panna pilte, mis edastavad sisemise brändiga seotud sõnumeid.

Sisekommunikatsiooni juhtimise kohta antud soovitused on järgmised: parandada infoliikumist ettevõttes ja luua veebikeskkonda link, kus on üleval barista jaoks oluline töökohaga seonduv info; luua baristadele keskkond, kus nad omavahel suhelda saaksid; uute töötajate nimed koos lühikese tutvustusega saata regulaarselt kõikidele baristadele. Sisemise brändi kujundamise vahendite puhul peab autor oluliseks, et loodaks sisemise brändi raamat, millest sisemise brändi kujundamisel lähtutakse; sisemise brändi omadusi tuleks rõhutada infokirjades; infomaterjalides ja koosolekutel tuleb baristadele selgitada, et testostjad hindavad kõiki võimalikult objektiivselt; treeningute käigus tuleks harjutada kohvijookide valmistamist ja ka lisamüügi tegemise võimalikke võtteid. Juhendamise puhul peab autor oluliseks rõhutada, et esmalt vajavad vanembaristad rohkem juhendamist, kuidas nemad oma meeskonnajuhi rolli täitma peaksid, ning vanembaristad peaksid regulaarselt juhendama oma alluvuses töötavaid baristasid.

Käesoleva magistritöö edasiarendamise võimaluseks on teostada tarbijate poolt tajutud teenuse kvaliteedi mõõtmine ning võrrelda saadud tulemusi testostu meetodil mõõdetud teenuse kvaliteediga. Ühtlasi saaks pärast soovituste rakendamist mõõta taas teenuse kvaliteedi taset ning koguda tagasisidet töötajatelt, et hinnata elluviidud uuenduste edukust. Teenuse kvaliteedi ja siseturunduse ning sisemise brändi kujundamise seoseid saaks uurida erinevate ettevõtete põhjal, mitte piirduda vaid ühe ettevõtte näitega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahmed, P. K., Rafiq, M.** Internal marketing issues and challenges. – European Journal of Marketing, 2003, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186.
2. **Ahmed, P. K., Rafiq, M.** The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. – Journal of Marketing Practice, 1995, Vol. 1, No. 4, pp. 32-51.
3. **Aurand, T. W., Gorchels, L., Bishop, T. R.** Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. – Journal of Product & Brand Management, 2005, Vol. 14, No. 3, pp. 163-169.
4. **Backhaus, K., Tikoo, S.** Conceptualizing and researching employer branding. – Career Development International, 2004, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517.
5. **Ballantyne, D.** Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. – International Journal of Bank Marketing, 2000, Vol. 18, No. 6, pp. 274-286.
6. **Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B.** The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. – Journal of Quality Management, 2001, No. 6, pp. 61-76.
7. **Barista A.** (Coffee IN AS barista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 1. aprill 2013.
8. **Barista B.** (Coffee IN AS vanembarista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 8. aprill 2013.
9. **Barista C.** (Coffee IN AS barista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 29. märts 2013.
10. **Barista D.** (Coffee IN AS barista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. märts 2013.

11. **Barista E.** (Coffee IN AS vanembarista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 26. märts 2013.
12. **Barista F.** (Coffee IN AS barista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. märts 2013.
13. **Barista G.** (Coffee IN AS barista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 26. märts 2013.
14. **Barista H.** (Coffee IN AS vanembarista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 28. märts 2013.
15. **Barista I.** (Coffee IN AS vanembarista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. märts 2013.
16. **Barista J.** (Coffee IN AS vanembarista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 25. märts 2013.
17. **Barista K.** (Coffee IN AS barista). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 28. märts 2013.
18. **Bennett, R., Barkensjo, A.** Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services in a UK Helping and Caring Charitable Organization. - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 2005, Vol. 16, No. 3, pp. 251-274.
19. **Bowers, M. R., Martin, C. L.** Trading places redux: employees as customers, customers as employees. – Journal of Services Marketing, 2007, Vol. 21, No. 2, pp. 88-98.
20. **Brady, M. K., Cronin, Jr. J. J.** Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. – Journal of Service Research, 2001, Vol. 3, No. 3, pp. 241-251.
21. **Celsi, M. W., Gilly, M. C.** Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. – Journal of the Academy of Marketing Science, 2009, pp. 1-10.
22. Coffee INi barista hindamise akt. Coffee IN AS, 2012. (ankeet)
23. Coffee INi Facebooki leht. [<https://www.facebook.com/coffeein.est?fref=ts>] 17.05.2013
24. Coffee INi majandusaasta aruanne 2010, Coffee IN AS, 2010. (majandusaasta aruanne)

25. Coffee INi veebileht. [<http://www.coffeein.ee/>] 12.01.2013.
26. **Dabholkar, P. A., Abston, K. A.** The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. – *Journal of Business Research*, 2008, Vol. 61, pp. 959–967.
27. **Davis, T. R. V.** Integrating internal marketing with participative management. – *Management Decision*, 2001, Vol. 39, No. 2, pp. 121-130.
28. **de Chernatony, L., Dall’Olmo Riley, F.** Modelling the components of the brand. – *European Journal of Marketing*, 1998, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1074-1090.
29. **Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W., Judson, K. M.** Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? – *Journal of Product & Brand Management*, 2010, Vol. 19, No. 3, pp. 210-217.
30. Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2006. Eesti Keele Instituut [<http://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=teenindus&F=M>]. 18.12.2012.
31. **Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R.** Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. – *Journal of Product & Brand Management*, 2010, Vol. 19, No. 6, pp 401-409.
32. **Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, S., Entwistle, V., Eccles, M. P., Grimshaw, J. M.** What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. – *Psychology and Health*, 2010, Vol. 25, No. 10, pp. 1229-1245.
33. **Geraghty, S., Torres A. M.** The Irish wine market: a market segmentation study. – *International Journal of Wine Business Research*, 2009, Vol. 21, No. 2, pp. 143-154.
34. **Golder, P. N., Mitra, D., Moorman, C.** What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. – *Journal of Marketing*, 2012, Vol. 76, pp. 1-23.
35. **Greene, W. E., Walls, G. D., Schrest, L. J.** Internal marketing: the key to external marketing success. – *Journal of Services Marketing*, 1994, Vol. 8, No. 4, pp. 5-13.

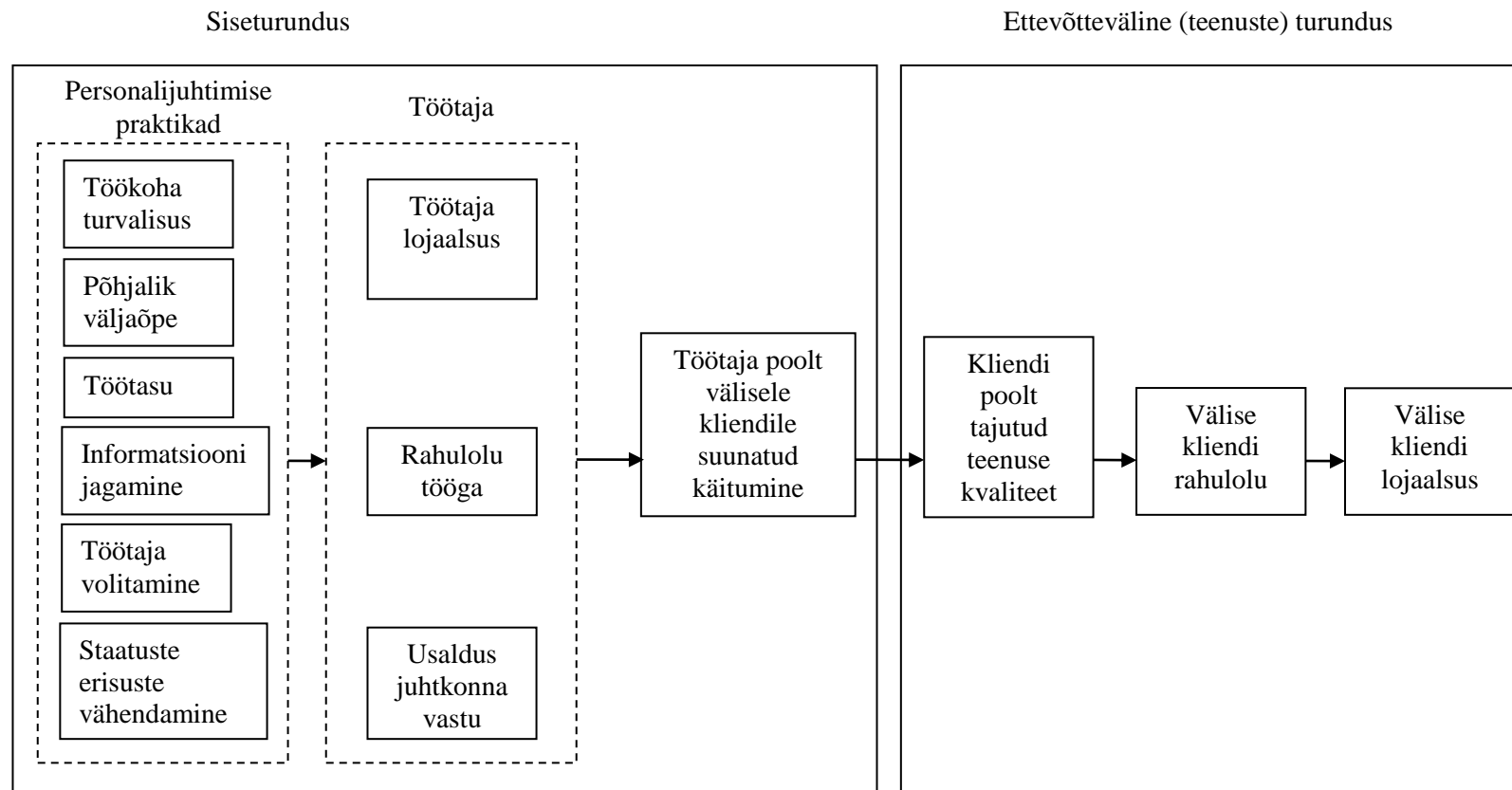
36. **Grönroos, C.** A Service Quality Model and its Marketing Implications. – European Journal of Marketing, 1984, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.
37. **Grönroos, C.** Marketing services: the case of a missing product. – Journal of Business & Industrial Marketing, 1998, Vol. 13, No. 4, pp. 322-338.
38. **Gummesson, E.** Relationship marketing: Its role in the service economy. – Understanding services management. Edited by Glynn, W. J., Barnes, J. G., New York: Wiley, 1995, pp. 244-268.
39. **Gutmann, K.** Teeninduskvaliteet ja selle mõjutegurid klientidele OÜ Palmett Lukud näitel. TÜ juhtimise ja turunduse instituut, 2006, 78 lk. (bakalaureusetöö)
40. **Håkansson, H., Waluszewski, A.** Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps. – Journal of Business and Industrial Marketing, 2005, Vol. 20, No. 3, pp. 110-117.
41. **Hankinson, P.** The internal brand in leading UK charities. – Journal of Product & Brand Management, 2004, Vol. 13, No. 2, pp. 84-93.
42. **Kaur, G., Sharma, R. D., Seli, N.** Internal market orientation in Indian banking: an empirical analysis. – Managing Service Quality, 2009, Vol. 19, No. 5, pp. 595-627.
43. **King, C.** “One size doesn’t fit all”: Tourism and hospitality employees’ response to internal brand management. – International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010, Vol. 22, No. 4, pp. 517-534.
44. **Kotler, P. J., Armstrong, G. M.** Principles of marketing. Pearson Education, 2010, 637 p.
45. **Kotler, P., Pfoertsch, W.** Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2007, Vol. 22, No. 6, pp 357-362.
46. **Kuljus, Liis.** (Coffee IN AS tootarendusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 22. jaanuar 2013.
47. **Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyridakos, A., Siskos, Y., Grigoroudis, E.** Implementing internal marketing through employee’s motivation. – Published at the 18th POMS Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A., 2007, 36 p.

48. **Lehtsaar, H.** Teeninduskvaliteedi hindamine IF Eesti Kindlustuse näitel. TÜ juhtimise ja turunduse instituut, 2007, 42 lk. (bakalaureusetöö)
49. **Lings, I. N.** Internal market orientation: construct and consequences. – Journal of Business Research, 2004, Vol. 57, pp. 405-413.
50. **Machtiger, B.** Beware of pitfalls that kill branding efforts. 2004, 2 p.
51. **Mahnert, K. F.** Arrested Brand Development: The Importance of Multidirectional Communication (MDC) in Internal Branding. 2005, 13 p.
52. **Mahnert, K. F., Torres, A. M.** The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. – Irish Marketing Review, 2007, Vol. 19, No. 1&2, pp. 54-63.
53. **Mitchell, C.** Selling the Brand Inside. – Harvard Business Review, 2002, pp. 5-11.
54. **Mosley, R. W.** Customer experience, organisational culture and the employer brand. – Brand Management, 2007, Vol. 15, No. 2, pp 123-124.
55. **Mändmets, G.** Klienditeeninduskvaliteedi hindamine OÜ LPP Retail Estonia näitel. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2008, 52 lk. (bakalaureusetöö)
56. **Nilk, Maarja.** (Coffee IN AS kvaliteedi-teenindusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 8. jaanuar 2013.
57. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. – The Journal of Marketing, 1985, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
58. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. – Journal of Retailing, 1988, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
59. **Punjaisri, K., Wilson, A.** Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. – European Journal of Marketing, 2011, Vol. 45, No. 9/10, pp. 1521-1537.
60. **Punjaisri, K., Wilson, A., Evanschitzky, H.** Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. – Journal of Service Management, 2009, Vol. 20, No. 5, pp. 561-579.

61. **Rafiq, M., Ahmed, P. K.** Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. – *Journal of Services Marketing*, 2000, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462.
62. **Roberts, B., Campbell, R. C.** Being new-customer friendly: determinants of service perceptions in retail banking. – *International Journal of Bank Marketing*, 2007, Vol. 25, No. 1, pp. 56-67.
63. **Sarapik, M.** Teeninduskvaliteedi hindamine kohvik "Rondo" näitel. TÜ juhtimise ja turunduse instituut, 2004, 71 lk. (bakalaureusetöö)
64. **Schultz, D. E.** Building an internal marketing management calculus. – *Interactive Marketing*, 2004, Vol. 6, No. 2, pp. 111-129.
65. **Simmons, J. A.** "Both sides now": aligning external and internal branding for a socially responsible era. – *Marketing Intelligence & Planning*, 2009, Vol. 27, No. 5, pp. 681-697.
66. **Zahay, D., Griffin, A.** Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2010, Vol. 25, No. 2, pp. 84-93.
67. **Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A.** The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. – *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1993, Vol. 21, No. 1, pp. 1-12.
68. **Teder, Kadri.** (Coffee IN AS kvaliteedi-teenindusjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 22. jaanuar 2013.
69. Testostu sooritamise juhised. OÜ Service Check, 2012. (juhend)
70. **Urban, W.** Perceived quality versus quality of processes: a meta concept of service quality measurement. – *The Service Industries Journal*, 2013, Vol. 33, No. 2, pp. 200-217.
71. **Vaaderpass, Tiina.** (Coffee IN AS tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 23. jaanuar 2013.
72. **Vella, P. J., Gountas, J., Walker, R.** Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. – *Journal of Services Marketing*, 2009, Vol. 23, No. 6 pp. 407-421.

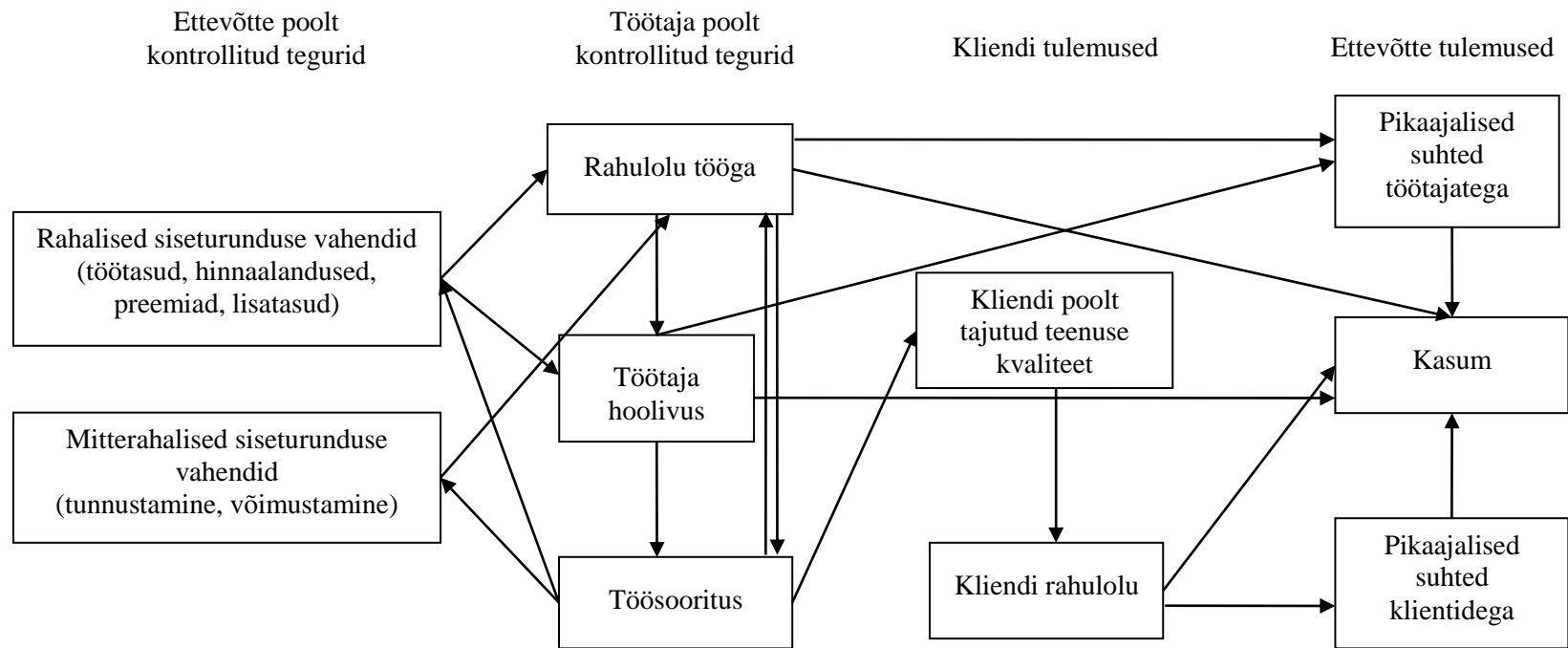
LISAD

Lisa 1. Siseturunduse seostamine ettevõttevälise turunduse tulemitega.



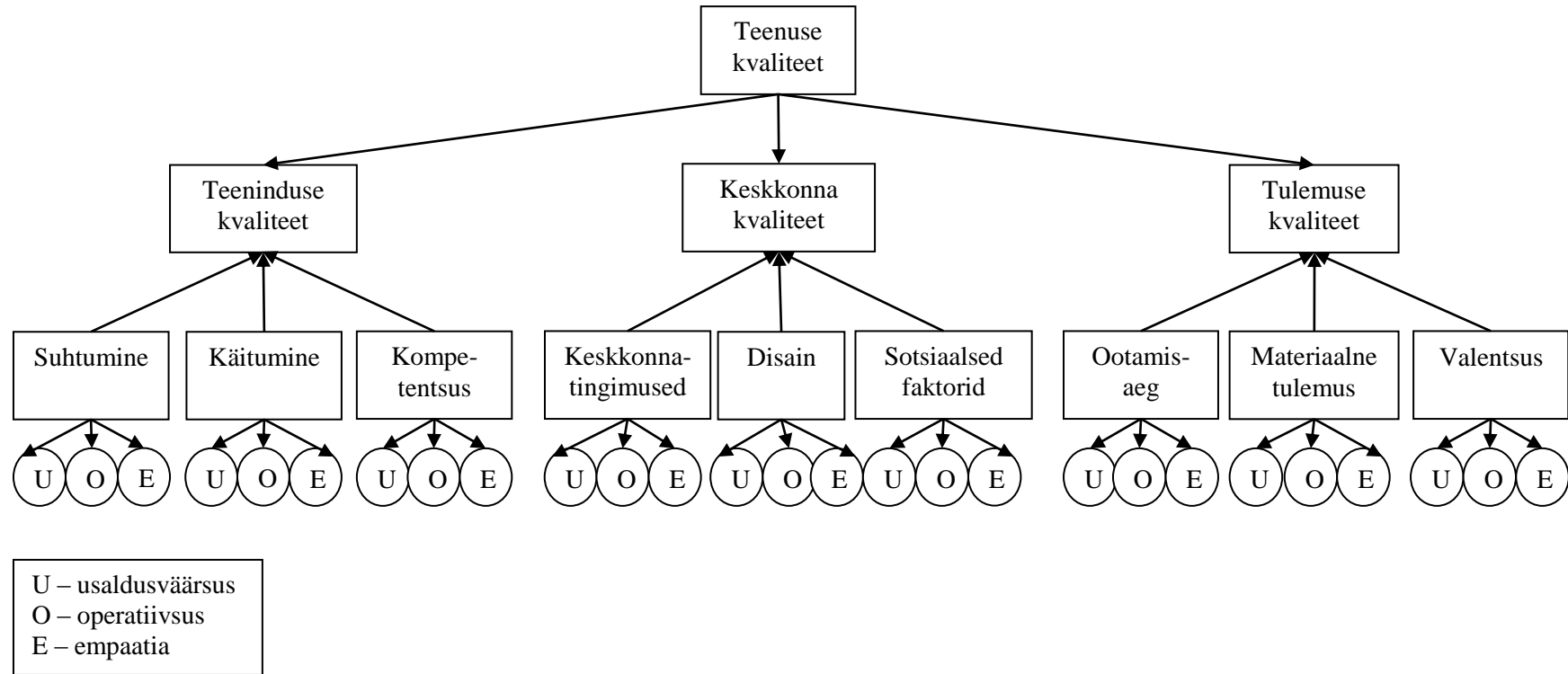
Allikas: (Bansal *et al.* 2001: 65, autori täiendused).

Lisa 2. Siseturunduse rakendamise tulemused ettevõttele.



Allikas: (Dabholkhar, Abston 2008: 960).

Lisa 3. Teenuse kvaliteedi mitmetasandiline mudel.



Allikas: (Brady, Conin 2001: 37).

Lisa 4. Coffee IN AS juhtivtöötajate intervjuu plaan

1. Kui kaua olete Coffee INis töötanud?
2. Millised on Coffee INi brändi põhiväärtused lõpptarbija jaoks?

3. Siseturundus ja sisemine bränd

- 3.1. Millisena tajute Coffee INi selle ettevõtte töötajana?
- 3.2. Kuivõrd langevad Teie meelest kokku ettevõtte kuvand tarbijate silmis ja töötajate silmis?
- 3.3. Kuidas toimub uue barista värbamine ja valik?
- 3.4. Kuidas toimub baristade koolitamine?
- 3.5. Kuidas toimub informatsiooni liikumine ettevõtte sees?
- 3.6. Millised on omavahelised suhted ettevõttes?
- 3.7. Milline on baristade tasustamissüsteem?
- 3.8. Kuidas ja millega baristasid motiveeritakse?
- 3.9. Kas teenindajad on rahul töökeskkonnaga?
- 3.10. Kui täpselt on määratletud töötajate tööülesanded?
- 3.11. Kuidas toimub töötajate teavitamine uutest turundusstrateegiatest ja – kampaaniatest?
- 3.12. Mil määral teostab ettevõtte oma töötajatele suunatud uuringuid?
- 3.13. Millised on peamised probleemid, millega igapäevatoos kokku puutute?

4. Teenuse kvaliteet ja selle hindamine

- 4.1. Millised on teenuse kvaliteediga seotud eesmärgid? Millised on klienditeeninduse standardid?
- 4.2. Milliseid meetodeid kasutate teenuse kvaliteedi kontrollimiseks?
- 4.3. Kuidas töötajad on teenuse kvaliteedi hindamisse kaasatud?
- 4.4. Kuidas toimitakse ebakvaliteetse teenuse puhul?
- 4.5. Millised on ettevõtte jaoks teenuse kvaliteedi hindamisega seotud puudused ja eelised?

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 5. Coffee IN AS testostu ankeet ja hindamise juhised testostjale.

Kõik hindamised käivad kümnepallisüsteemis:

1 – väga halb

...

5 – keskmine

...

10 – suurepärase

Hindaja	
Kohvik	
Teenindaja	
Jook	
Aeg	

Teenindus

	Teema	Hinne	Kommentaar
1	Kas tervitas/jättis hüvasti? (teretulemast tunne/jällekohtumiseni tunne)		
2	Kas selgitas vajadusi ja soovitas? (lisamüük – suupisted, joogid)		
3	Kas küsis kliendi maitseeelistusi? (helbed, siirup, muud lisandid)		
4	Barista hoolsus (tööriete korrashoid, rinnasildi olemasolu)		
5	Kohvipoe korrashoid (tööpindade puhtus, toodete väljapanek)		
6	Kas küsis/pakkus klubikaarti/noortekaarti? (mitte hinnata kohvirahaga ostja puhul)		
7	Üldmulje (kehakeel, professionaalsus, <i>small talk</i>)		

Kohv

	Teema	Hinne	Kommentaar
1	Kas barista tegi kohvi õiges järjekorras? (Paneb käpa sisse kohvi, vajutab tamperiga kinni, enne käpa masina alla panemist laseb vee välja, vajutab nuppu – kohv hakkab jooksuma, piimakohvi puhul hakkab vahustama. Vahustamisel vahustustorust laseb enne vahustamist õhu välja ja peale vahustamist puhastab otsa ja laseb õhu välja. Peale kohvi serveerimist/arveldamist puhastab koheselt käpa, paneb puhta käpa masina alla.)		

Lisa 5 järg. Coffee IN AS testostu ankeet ja hindamise juhised testostjale.

2	Milline on kohvi välimus ja konsistents? (vaht- kreemjas, ilma mullideta, läikiv, vahukoore välimus)		
3	Milline on kohvi maitse?		
4	Kas kohvi on õige temperatuuriga? (ei ole kõrvetav ega külm)		
5	Kas barista valmistab jooki kiiresti?		
6	Kas on õige kogus kohvi, piima jne? (tops on täis)		

Kuidas hinnata

1	Tervitamine/hüvastijätt	
	Tervitus/Nägemist	10
	Ainult tervitus/ainult nägemist	7
	Ei kumbagi	5
2	Soovitamine/pagaritoodete müük	
	Lisamüük	10
	Kui te näete, et letis on paar saiakest ja baristal polegi midagi soovitada	10
	Ei soovita	5
3	Maitseelistuste küsimine	
	Pakkus siirupit ja helbeid	10
	Siirupit pakkus, kuid puudus vajadus pakkuda purusid (frappe, tavaline kohvi)	10
	Puudus vajadus pakkuda siirupit (nt mocha)	10
	Pakkus ainult siirupit või pakkus ainult helbeid	7

1	Kohvi järjekord	
	Kui kõik on nii tehtud nagu järjekord ette näeb	10
	Teeb midagi veidi teistmoodi	8
2	Kohvi välimus	
	Ilus kreemjas vaht	10
	Mulliline	8
	Hinnake kohvi välimust nt kas ajab üle vms	5-10
3	Kohvi maitse	
	Kohv on mõnusa maitsega :)	10
	Kõrbemaitse	8
	Üldiselt hinnake maitset punktidega 5p-10p	

Lisa 5 järg. Coffee IN AS testostu ankeet ja hindamise juhised testostjale.

Ei pakkunud kumbagi	5
Barista hoolsus	
Punane fliis või pluus+mustad püksid või must põll+rinnasildi olemasolu. Kindlasti ei tohi paista mingit muud värvi pluus enda pluusi alt jne. Kanda ei tohi a la lillelisi retuuse või kollaseid pükse :)	10
Punane fliis või pluus+rinnasilt, kuid nt sinised teksad	7
Puudub rinnasilt, kuid muidu on kõik korras	7
Ainult punane fliis või pluus ja sinised teksad	5
Baristal puudub töövorm	1
Kohvipoe korrashoid	
Andke hindeid 5st 10neni. Kui ikka väga must siis 5, kui on ilus puhas siis 10	5-10
Klubikaardi küsimine	
Küsis ja pakkus klubikaarti	10
Küsis klubikaarti ning klubikaart oli teil juba olemas	10
Küsis klubikaarti	5
Ei küsinud ega pakkunud klubikaarti	1
Üldmulje	
Viisakas ja korrektne barista	10
Tuim ja ei naerata	5
Ebameeldiv barista (pahur, vihane)	1
Ei pane klienti leti ees tähele ning tegeleb oma asjadega	1

4	Kohvi temperatuur	
	Kohv peab olema kuum, kuid ei tohi keelt ära kõrvetada	10
	Kõrvetab/leige	8
5	Valmistamise kiirus	
	Professionaalne valmistamine. Kiire ja korralik.	10
	Loeb kuskilt retsepte	8
	Barista on keskmisest aeglasem	8
	Üldse väga midagi välja ei tule	5
6	Kohvi kogus	
	Ilusti ääreni	10
	Vähem kohvi või kuhjaga	8

Allikas: (Coffee INi barista ... 2012).

Lisa 6. Coffee IN AS baristade ja vanembaristade intervjuu plaan.

1. Mille pärast otsustasid just Coffee INi tööle kandideerida?
2. Millist rolli see töökoht antud hetkel su elus mängib?
3. Kas baristaks sisseelamisel oli midagi, mida oleks teenindus-kvaliteedijuht või vanembarista saanud teisiti teha?
4. Millise emotsiooniga räägid oma tuttavatele, et sa Coffee INis töötad?
5. Mida su sõbrad-tuttavad arvavad sellest ettevõttest?
6. Milliste märksõnadega iseloomustad seda ettevõtet?
7. Mis sulle su töö juures kõige rohkem meeldib?
8. Millest sa oma töö puhul puudust tunned?

9. Põhiväärtused

- 9.1. Millised on Coffee INi põhiväärtused?
- 9.2. Kuidas Coffee IN on aidanud sinul areneda?
- 9.3. Tunned sa, et kui sul on abi vaja, on alati keegi, kelle poole pöörduda?
- 9.4. Milline on ideaalne Coffee INi barista?

10. Koolitused ja motivatsiooniüritused

- 10.1. Kas sind koolitatakse piisavalt?
- 10.2. Millised koolitused on sulle kõige rohkem meeldinud?
- 10.3. Mis teemadel koolitusi sa veel sooviksid?
- 10.4. Kuidas suhtud müügivõistlustesse?
- 10.5. Kuidas suhtud kvartaalse kohvipoe võistlusesse?
- 10.6. Kas sa sooviksid, et ettevõttes toimuks rohkem vaba õhkkonnaga ühisüritusi?

11. Omavahelised suhted

- 11.1. Kui hästi tunned teisi Coffee INi baristasid?
- 11.2. Kellega sa siin ettevõttes kõige rohkem sidet tunned?
- 11.3. Tunned sa, et sa oled piisavalt kaasatud?

Lisa 5 järg. Coffee IN AS baristade ja vanembaristade intervjuu plaan.

- 11.4. Kuidas sa oma vanembaristat iseloomustaksid? (Kuidas sa ennast vanembaristana iseloomustaksid?)

12. Töövorm ja füüsiline keskkond

- 12.1. On su tööriietus mugav?
12.2. Meeldib sulle seda kanda?
12.3. Kas su kohvipoe füüsilise keskkonna puhul on midagi sellist, mida muuta sooviksid?

13. Töötasud ja lisahüved

- 13.1. Oled sa rahul palgasüsteemiga?
13.2. Mida sinu meelest võiks palgasüsteemi juures muuta?
13.3. Millised on need palgale lisanduvad hüved, mida Coffee INis oluliseks pead?
13.4. Millised lisahüvesid sa juurde sooviksid?

14. Teenuse- ja kohvistandardid

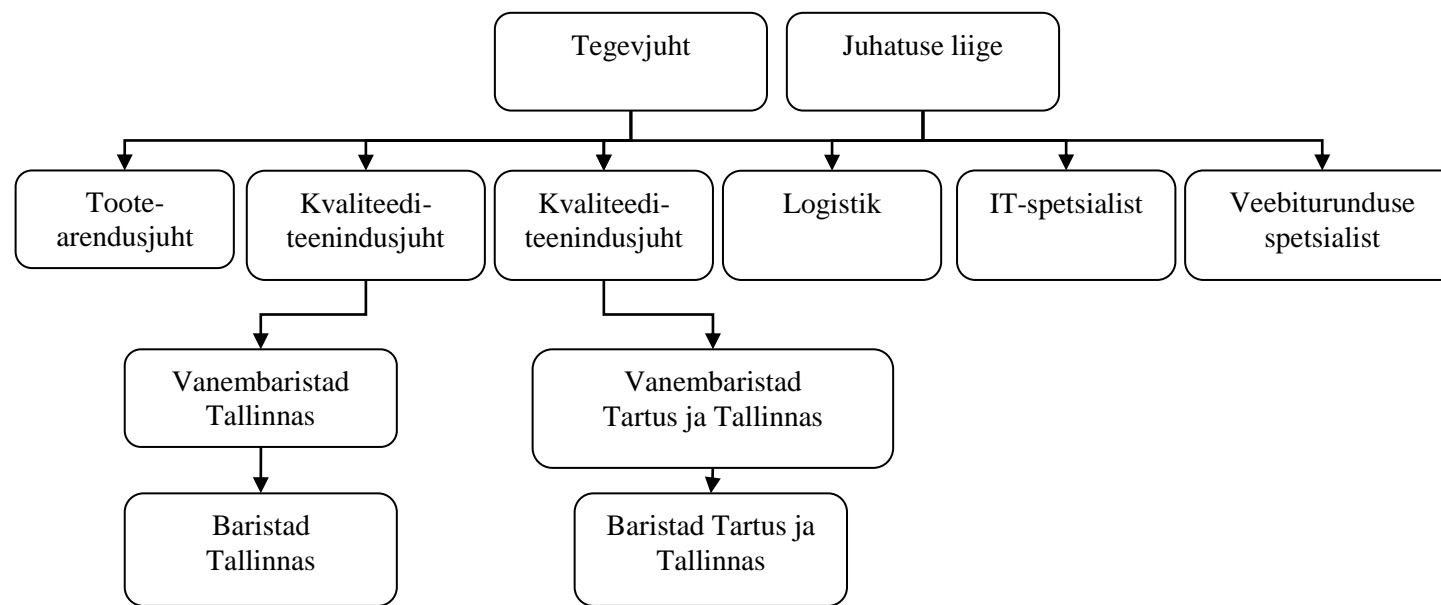
- 14.1. Mil määral sa täidad ettevõtte poolt seatud teenindusstandardeid?
14.2. Kas kohvistandarditele vastava kohvi valmistamine on sinu jaoks lihtne?
14.3. Kas su tulemuskaartide tulemused vastavad sellele, kui heaks sa oma teenuse ja kohvi kvaliteeti ise pead?
14.4. (Kuidas sa käitud, kui sinu baristadel ei ole head tulemused?)
14.5. Kuidas tekivad tulemuskaardile kvaliteedi hinded?

15. Lisamüük

- 15.1. Kui tihti sa teed lisamüüki?
15.2. Mis põhjusel sa lisamüüki ei tee?
15.3. On sellest vanembarista või teeninduse-kvaliteedijuht sinuga rääkinud?

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 7. Ettevõtte Coffee IN AS struktuur.



Allikas: (autori koostatud Nilk 2013, Kuljus 2013 põhjal).

Lisa 8. Intervjueeritud baristade iseloomustus.

Töötaja	Amet, töö asukoht	Tööstaaž (staaž vanembaristana) kuudes	Iseloomustus	Teenuse kvaliteedi tase
A	Barista, Tartu	7	On tubli, asjalik ja terane	Saab oma tööga hakkama
B	Vanembarista, Tartu	96 (72)	Vanem kui teised baristad	Tema tulemused on maksimaalsed
C	Barista, Tartu	7	On noor ja vajab suhteliselt palju juhendamist	Tulemused on tal normaalsed, aga laisavõitu on vahel
D	Barista, Tallinn	12	-	Kõrge ja ühtlaselt tugeva teenindus- ning kohvistandardi hinnetega barista
E	Vanembarista, Tallinn	13 (7)	Teda demotiveerib väike töökoormus oma kioskis; plaanib 2013. aasta suvel Eestist lahkuda	Teenindus on küll hea, aga tihti väga napilt hea
F	Barista, Tallinn	14	Tema tulemused on olnud keskpärased	Kohvi eest saab lisatasu, kuid harva saab teeninduse eest
G	Barista, Tallinn	8	Vanembarista sõnul ei motiveeri teda justkui mitte miski, pidevalt on rahulolematu.	Teenindus keskmine, vahel harva napilt hea, kohv hea
H	Vanembarista, Tartu	22 (1)	On tubli ja püüdlik	Teeb hästi oma tööd
I	Vanembarista, Tallinn	22 (17)	Tugev vanembarista	Väga professionaalne
J	Vanembarista, Tallinn	18	Hetkel on bussterminalis püsiv kaader ja asjad toimivad	Saab oma tööga kooli kõrvalt hästi hakkama
K	Barista, Tartu	96	Pole kunagi avaldanud soovi saada vanembaristaks; on vanem kui teised baristad	Teeb oma tööd hästi, teenib alati lisatasusid

Allikas: (autori koostatud Teder 2013, Nilk 2013 põhjal).

SUMMARY

DEVELOPING INTERNAL MARKETING AND INTERNAL BRANDING WITH THE GOAL OF IMPROVING SERVICE QUALITY IN COFFEE IN AS

Liiu Matikainen

Marketing is generally planned and executed with a focus on the audience outside the enterprise – on winning over new customers and making them loyal to the enterprise. But the desired success may never be reached if the enterprise’s employees are ignored due to a focus on external marketing communication. Meanwhile, the employees are the ones who have to fulfil the promises given to the customers via advertising channels, and therefore the ones who should be the first target group that the enterprise’s management has to convince when it comes to the properties of their product or service, the efficiency of the campaign, or the necessity of any other changes.

Internal marketing is based on the idea that if employees are treated as internal customers and the techniques used are similar to those used to secure and retain external customers, it will ultimately lead to better results for the enterprise. This may include the satisfaction and loyalty of either the employees or external customers, increased profits, or any other goals where the employees’ contribution is the key factor.

Brands are developed for the market outside the enterprise with the goal of differentiating it from competing products and creating unique emotions related to the brand stimulated in the consumers by the enterprise or its product. With the help of internal marketing, the enterprise can develop its internal brand. Its employees have an idea of who they are working for and what they are offering to their customers – all associations invoked by the work are a part of the internal brand image. If the internal

brand image is positive and corresponds to the internal brand identity, customers outside the enterprise will also be likely to perceive the enterprise's desired brand more strongly as its employees will represent the brand in the best possible manner.

The application of internal marketing is most beneficial to service enterprises where the employees are in direct contact with the customers. The employees directly affect the quality of the service experienced by the customer with their attitude and behaviour. In modern times when services, such as the services of a mobile operator, are used almost every moment of the day, the question of service marketing, including the quality of the service, is vital for every enterprise. With the skilful application of internal marketing, a content and motivated staff will be able to offer a very high quality of service. This can be used as one measure of internal marketing, alongside employee feedback, to indicate the results given by the internal marketing programme established by the enterprise.

This Master's thesis examines the development of an internal brand and improving service quality through internal marketing in Coffee IN AS, an enterprise running a chain of coffee shops in the Estonian market for the eighth year, providing the possibility of buying take away coffee beverages in shopping centres in Tartu and Tallinn. In this thesis, coffee shops stand for retail establishments selling coffee beverages for take away, with the beverages being served in paper cups. The service quality of Coffee IN depends on the enterprise's serving staff who receive orders from customers and make the requested drink by hand. More than 70 serving staff shape the face of the enterprise day by day. Rapidly changing staff, young and inexperienced workers, and more than 20 shops need to be managed by the enterprise without making any compromises in the demand for service quality. The conscious application of internal marketing and internal brand development can improve service quality in Coffee IN.

The goal of this Master's thesis is to give Coffee IN AS recommendations for managing internal marketing and internal brand development in order to improve the enterprise's service quality. For this purpose, the following research tasks must be carried out:

- define internal marketing, internal brand development, and related tools;

- define service quality, explain its relationship to internal marketing and analyse the methods of measuring service quality;
- delineate the process of managing internal marketing and internal brand development with the aim of increasing service quality;
- describe the management of internal marketing in Coffee IN AS;
- describe the measurement of service quality in Coffee IN AS, analyse the assessment method and the level of service quality in the enterprise;
- determine a process of internal marketing and internal brand development for Coffee IN AS that would help increase service quality in the enterprise, and make recommendations for the use of internal marketing and internal brand development tools.

Internal marketing means the application of marketing practices to the enterprise's employees. Employees are viewed as internal customers and jobs as internal products, and the goal is to shape the products in such a way that they meet the expectations and needs of the internal customers. The functions of internal marketing include luring, developing, motivating and retaining employees suitable for the enterprise; ensuring the employees' understanding of the enterprise's goals, ensuring the employees' dedication to these goals, and improving internal processes.

Internal marketing tools include recruitment and selection of employees, shaping of wages and bonuses, authorization of employees, training and development of employees, design of the physical work environment, and management of internal communication (including internal relations). These tools are used to influence the employees and, through the employees, the application of internal marketing also has an impact on the customers, their loyalty and the financial results of the enterprise.

The concept of a brand is used internally and the internal brand is discussed in a similar way to the external market where brands are created. Internal brand development means the application of the concept of a brand internally, i.e., shaping everything that an employee thinks about the enterprise, mutual relationships and processes inside the enterprise, as well as the products and services. Internal brand development is a part of internal marketing, but the two need to be distinguished, because internal marketing can

also be used for other ends, such as increasing employee job satisfaction, whereas internal brand development is specifically only focused on the promotion of values related to the brand. Internal brand development tools include bulletins and information materials, trainings, meetings and instruction.

The application of internal marketing and internal brand development enables the enterprise to influence the quality of the service offered, because the employees are the ones that are in contact with the customers, and motivated, satisfied employees aware of the values of the brand are able to offer a very high quality of service. The quality of a service can be divided into its technical quality, related to the final result of the service, and functional quality, related to the process of consuming the service. According to this definition, the quality features related to the process and those related to the final result should be distinguished when measuring the service quality.

Service quality should be measured using a dual model which includes the measurement of service quality perceived by the consumer, as well as objective measurement of service quality, meaning that the enterprise would either be using observations or the test purchasing method. The dual method for measuring service quality comprises the following stages: the quality features of a product and the process are defined together with the serving staff, a questionnaire for the consumers is drawn up on the basis of these features and the consumers are surveyed; indicators and their weights are developed for the activities of the serving staff and the features of the product which have an influence on the quality features, and observations or the test purchasing method are used; average weights of the quality features, i.e. how big a role one feature or another plays in the general quality of the service according to the consumers, are determined based on consumer feedback; the gathered data and weights are used to determine the quality rate perceived by the consumers and the objectively measured quality rate of the service; the results are compared.

Measuring service quality also makes it possible to measure whether the influence of the application of internal marketing and internal brand development has reached the external customer. If service quality has improved, the abovementioned measures have helped. The first step in the model for the application of internal marketing and internal brand development with an aim to increase quality developed by the author is defining

the product. The product includes the identity of the internal brand and the enterprise's demands and standards for service, performance of which is expected from the employees in the name of maintaining the quality of the service. The second step of the model is the dual measurement of service quality. The third step is an internal marketing survey. After this, it will be possible to determine the internal brand image – to describe how it is perceived by the employees. Segmentation is performed on the basis of the results of the internal marketing survey and the basis for segmentation is selected with the help of the step of determining the internal brand image, because during this step, the various expectations of the employees towards the enterprise and their own jobs are determined. The next step is the step of implementing the tools for internal marketing and internal brand development. After this, feedback is collected. This is achieved by measuring service quality, as well as asking for feedback from the employees, and the success of the application of internal marketing is assessed by comparing initial service quality and internal brand image to the new situation.

This study examined internal marketing, internal brand development and increasing service quality with the help of the concepts described herein in Coffee IN AS. The enterprise owns 22 coffee shops employing a total of 77 baristas, i.e. trained professional coffee makers. The mission of the enterprise is to offer a high-quality product and professional service on the basis of customers' needs and expectations.

For measuring service quality, Coffee IN AS uses the test purchase method. The author has the following recommendations for improving the said method: organise taste training for the test purchasers; make the comments added to test purchase questionnaires available to senior baristas; ask acquainted test purchasers to follow the same evaluation instructions used by test purchasers recruited by a business partner; expand the explanations and scales of the scores in the questionnaire; ask the test purchasers to comment on scores where the same number can stand for different activities and specify in the evaluation instructions how the enterprise defines making an additional sale. Another important recommendation for Coffee IN is to employ subjective service quality assessment in addition to the test purchase method; that is, evaluate service quality perceived by customers.

The author's recommendation for recruitment and choice of employees is that the remuneration system should be explained in more detail at work interviews by a representative of the enterprise in order to avoid any future disappointments. A distinction should be made between relationship-oriented and task-oriented candidates and when possible, give preference to supplementing the staff with task-oriented candidates, since a task-oriented employee is also committed to offering very high quality of service. Senior baristas of the coffee shops concerned should also be involved in choosing new employees. In the area of training and development, Coffee IN can take the following steps: train the employees in drawing images in foamed milk; organise more frequent training courses for the preparation of drinks conforming to customer service, sales and coffee standards; and task senior baristas with providing coffee standard training. In order to involve the baristas in the day-to-day activity of the enterprise, they could participate in choosing a new work uniform. As far as wages and bonuses are concerned, the author considers the remuneration and bonus system used by the enterprise to be problematic; serious consideration should be given to changing the system. When organising sales competition, the enterprise should ensure that all baristas have an equal chance to win in order to motivate them to contribute to sales competitions. Work clothes are a part of the physical environment of the working place and a work uniform would enable the enterprise to better demonstrate their orientation to quality; in the case of baristas, a more personalised and distinctive uniform can improve their self-consciousness and how they communicate with customers. Images carrying messages related to the internal brand could be set as the desktop backgrounds of coffee shop computers.

Recommendations for the management of internal communication are as follows: improve the flow on information inside the enterprise and add a link to all workplace-related information necessary for baristas in the web environment; create an environment where the baristas can communicate with each other; regularly send the names of new employees along with short introductions to all baristas. Concerning the tools for internal brand development, the author finds it essential that an internal brand book would be created to be used as the basis for internal brand development; the characteristics of the internal brand should be highlighted in newsletters; baristas should be explained in informational materials and meetings that the test purchasers evaluate

everyone as objectively as possible; the preparation of coffee beverages and the possibilities for making additional sales should be practiced during training. As far as instruction is concerned, the author finds it important to emphasise that first of all, the senior baristas would need more instruction in fulfilling their role as a team leader and senior baristas should regularly instruct the baristas working under them.

One possibility for developing the present Master's thesis would be to measure service quality perceived by customers and compare the results with service quality measured by test purchases. After adopting the recommendations given herein, service quality could also be measured again and feedback collected from employees in order to evaluate the success of the changes adopted. The relationship between service quality, internal marketing, and internal brand development could also be studied in different enterprises, not limiting oneself to just one company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Liiu Matikainen (sünnikuupäev: 26.07.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Siseturunduse ja sisemise brändi kujundamine teenuse kvaliteedi tõstmiseks ettevõttes Coffee IN AS“, mille juhendaja on Marge Seppo,
 - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates 21.05.2023 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2013