

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katri Rohesalu

**KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE EESTI JAEKAUBANDUSE
ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peaeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 942 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katri Rohesalu.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162839HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: katrirohesalu@hotmail.com

Juhendaja: Aive Pevkur, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Kliendikogemuse kontseptsioon	8
1.1.1. Kliendirahulolu definitsioon	11
1.1.2. Klienditeekond ja kokkupuutepunktid	12
1.2. Kliendikogemuse juhtimine	14
1.2.1. Kliendikeskne organisatsioonikultuur ja ettevõtte põhiväärtused.....	16
1.2.2. Strateegia ja eesmärgid.....	18
1.2.3. Kliendikogemuse mõõtmine ja kliendikäitumise jälgimine.....	21
1.2.4. Teenindus	25
1.2.5. Kliendikeskne personalijuhtimine.....	26
1.3. Teoreetilise osa kokkuvõte.....	27
2. EMPIIRILINE UURING	29
2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused.....	29
2.2. Uuringu meetodid.....	30
2.2.1. Uuringu valim	30
2.2.2. Andmekogumise meetodid.....	31
2.2.3. Andmete analüüsi meetodid	31
2.3. Intervjuude tulemused	32
2.3.1. Kliendikesksus, kliendikogemus ja kliendikogemuse juhtimine. Mõistete sisu	32
2.3.2. Kliendikogemuse juhtimise komponentide kasutamine.....	33
2.4. Veebiküsitluse tulemused.....	35
2.4.1. Vastajate profiil	35
2.4.2. Tulemused	36
2.5. Intervjuude ja veebiküsitluse tulemuste võrdlus	41
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED	42
3.1. Kliendikogemuse juhtimine. Mõistete tõlgendus ja komponentide kasutus	42
3.1.1. Ettevõtte kliendikesksus ja mõtteviis	43

3.1.2.	Kliendiga seonduv info, analüüs ja tegevused	45
3.1.3.	Töötaja kliendikesksus: info, analüüs ja tegevused	48
3.2.	Vastused uurimisküsimustele	50
	KOKKUVÕTE	53
	SUMMARY	56
	KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	60
	LISAD	63
	Lisa 1. Shaw ja Ivens (2002) „Väljast sisse" ja "Seest välja" organisatsioonikultuuri võrdlus	63
	Lisa 2. Kliendikogemuse juhtimise komponendid. Teoreetiliste aluste ülevaade.....	65
	Lisa 3. Intervjuu küsimustik	67
	Lisa 4. Veebiankeedi küsimustik.....	68
	Lisa 5. Intervjuude vastused teisendatuna numbrilisteks tulemusteks	76
	Lisa 6. Veebiküsitluste tulemused küsimuste kaupa	78

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöös uuritakse kliendikesksuse, kliendikogemuse ning kliendikogemuse juhtimise mõistete tähendust ning kliendikogemuse juhtimise komponentide kasutust Eesti jaekaubanduse ettevõtetes. Töö eesmärk on vaadelda, kui süsteemselt Eesti jaekaubanduse ettevõtted kliendikogemuse juhtimise erinevaid elemente kasutavad. Eesmärgi täitmiseks ja püstitatud küsimustele vastuste leidmiseks viiakse läbi kaks uuringut. Esimeses intervjueeritakse nelja jaekaubanduse ettevõtte juhtivtöötajaid poolstruktureeritud küsitluse abil ning teises kaardistatakse veebiküsitluse kaudu samade organisatsioonide keskastme juhtide arvamusi. Intervjuudel osales 12 juhtivtöötajat ja veebiküsitlusele vastas 78 keskastme juhti. Viimati nimetatutest 62,82% olid eesliini ning 37,18% toetavate üksuste juhid.

Uuringute tulemused näitavad, et käsitletud ettevõtete juhtivtöötajad defineerivad kliendikesksust, kliendikogemust ning selle juhtimist sarnaselt akadeemilises kirjanduses ära tooduga. Kõik organisatsioonid kasutavad teoorias nimetatud kliendikogemuse juhtimise komponente, kuid nende kõigi süsteemset rakendamist ei tuvastatud üheski ettevõttes. Kliendid on ettevõtete põhiväärtustes, strateegias ja dokumentides esindatud. Kliendikogemuse juhtimise tegevustes, mis on seotud eesmärgistamise, mõõtmise ning sellest tulenevalt arendustegevustega, on ruumi põhjalikumaks ja läbimõeldumaks lähenemiseks. Eraldi tähelepanu on vaja pöörata toetavate üksuste kaasamisele kliendikogemuse juhtimise süsteemi rakendamisel.

Uuringu tulemuste põhjal tuuakse välja jaekaubanduse kliendikogemuse juhtimise arengukohad, mille toel saavad kaardistatud ettevõtted teha parandustegevusi. Magistritöö täiendava väljundina töötab autor välja kontrollküsimustiku, mille abil saab hinnata kliendikogemuse juhtimise praktikaid organisatsioonides ning teha ettepanekuid tervikliku kliendikogemuse juhtimise süsteemi väljatöötamiseks individuaalsetes ettevõtetes.

Võtmesõnad: kliendikesksus, kliendikogemus, kliendikogemuse juhtimine

SISSEJUHATUS

Maailm muutub, klientide ootused muutuvad ning ettevõtted on sunnitud järjest teadlikumalt ja otstarbekamalt oma kliendisuhteid ning kliendikogemust juhtima. See tingib vajaduse kliendikogemuse juhtimise uurimiseks ja analüüsimiseks akadeemilisel tasandil. Eesti turul on kliendikogemusest kui nähtusest arusaamine ning kliendikogemuse juhtimise teadmised, oskused ja praktikad organisatsioonides erinevad. Magistritöö uuringu fookusesse on võetud kliendikogemuse juhtimine Eesti jaekaubanduses. Autori hinnangul on oluline aru saada, kuidas jaekaubanduse ettevõtted kliendikesksust, kliendikogemust ja selle juhtimist määratlevad ning kuidas kliendikogemust igapäevaselt juhivad. Uuringu andmete ja analüüsi põhjal on võimalik nimetatud valdkonna arengut Eesti turul paremini toetada.

Klienditeeninduse taset, klientide rahulolu, pühendumust ja lojaalsust on käsitlenud mitmed uurimistööd (näiteks Agustin & Singh, 2005; Herington & Weaven, 2009). Mõned uurimistööde pealkirjad viitavad ka kliendikogemusele, kuid puuduvad uuringud, mis vaatleks tervikuna kliendikogemust ning selle juhtimist, ja uuriksid, milliseid tegevusi ettevõtted kliendikogemuse juhtimise eesmärgil teevad.

Uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada, millised on akadeemilises kirjanduses välja toodud peamised kliendikogemuse juhtimise komponendid ning milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente Eesti jaekaubanduse ettevõtetes rakendatakse. Organisatsioonide kliendikogemuse juhtimise kaardistamiseks viiakse läbi kaks uuringut. Kvalitatiivse uuringu sihtrühmaks on juhid, kes vastutavad ettevõttes strateegiliste fookuste ja filosoofia kujundamise eest. Samades ettevõtetes viiakse läbi kvantitatiivuuringu, mille sihtrühmaks on kliendikogemuse igapäevase juhtimise eest vastutavad keskastme juhid. Uuringute läbiviimiseks töötab autor välja kontrollküsimustiku, mille abil saab hinnata ettevõtete kliendikogemuse juhtimise süsteemsust ning teha ettepanekuid terviklikuks kliendikogemuse juhtimiseks. Uuringute tulemusena pakub autor välja soovitusel uuringutes osalenud ettevõtetele.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- uurida, kuidas ettevõtete juhid defineerivad kliendikesksust, kliendikogemust ja selle juhtimist;
- kaardistada, milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente ettevõtetes kasutatakse;
- selgitada välja, kas erinevates sihtrühmades (juhtkond/juhtivtöötajad, eesliini juhid ja toetavate üksuste juhid) arusaam kliendikogemuse juhtimise eri komponentide kasutamisest ettevõttes ühtib.

Magistritöö on jaotatud kahte ossa. Esimeses osas uurib autor kliendikogemuse ning selle juhtimise definitsioone, käsitlusi ja seoseid. Teises, empiirilises osas kirjeldab autor uurimistöö metoodikat, tulemusi ja teeb järeldusi nelja Eesti jaekaubandusettevõtte näitel.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Kliendikogemuse kontseptsioon

Kliendikogemuse (*customer experience*) esimene terviklik käsitus loodi 1980. aastate keskel, kui Holbrook ja Hirschman (1982) kirjeldasid kogemuslikku lähenemisviisi tarbija käitumise analüüsimisel. Vaatamata nende töödele sai "kliendikogemuse" käsitus uurimisobjektiks alles 1990. aastate lõpul, kui Pine'i ja Gilmore avaldasid raamatu "Kogemusmajandus" (*The Experience Economy*, 1999) ja Schmitt oma raamatu "Kogemuslik turundus: kuidas panna kliente tunnetama, tundma, mõtlema, tegutsema ja olema seotud sinu ettevõtte ja brändiga" (*Experiential Marketing - How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, 1999). Nende raamatute ilmumisest alates on mitmed uurijad püüdnud kirjeldada kliendikogemuse käsitust ning sõnastada seda, millest kliendikogemus koosneb ja mis seda mõjutab.

Kliendikogemuse olemuse mõistmine ning veel enam, oskus kliendikogemust kujundada ja juhtida, on saamas ettevõtete jaoks eristumise elemendiks. Bhandari (2016) tõi välja klientidega seotud valdkonna paradigma muutused ajas. Esmalt liikus ettevõtete fookus mõjukate tootemärkide väljatöötamisest tugevate kliendisuhete loomiseni kõrgema teeninduskvaliteedi kaudu. Nüüd, tänapäeval, on fookuseks saanud kliente ettevõtetega emotsionaalselt siduvate kogemuste loomine. Bhandari tõi välja kliendipoolse tervikvaate öeldes, et kliendikogemuse kontseptsioonis haaratakse klient kaasa mitte ainult ratsionaalse olendina, vaid soovitakse täita ka kliendi emotsionaalsed püüdlused.

Meyer ja Schwager (2007) rõhutasid, et kliendikogemus on kliendi sisemine ja subjektiivne vastus tema otsesele või kaudsele kontaktile ettevõttega. Verhoef *et al* (2009) järgi on kliendikogemuse ehitus terviklik ja sisaldab klientide kognitiivseid, emotsionaalseid, sotsiaalseid ja füüsilisi reaktsioone, mis tekivad kokkupuudetel ettevõtte toodete ja teenustega. Tervikkogemust kliendi

jaoks ei loo vaid need elemendid, mida ettevõtte kontrollib (teenindus, kaupluse atmosfäär, kauba valik, hind), vaid ka need elemendid, mis on ettevõtte kontrolli alt väljas (teiste inimeste mõju, varasem kogemus mõne teise ettevõttega, toote ostmise eesmärk). See tähendab, et kliendikogemus ei hõlma üksnes kliendisuhtlust poes. Meyer ja Schwager (2007) määratlesid kliendikogemust kui kliendi sisemist subjektiivset peegeldust nii otsesele kui mitteotsesele kontaktile ettevõttega. Nende sõnul kujundavad kliendikogemust kõik kokkupuutepunktid (*touch points*) organisatsiooniga alates otsestest kontaktidest klienditeeninduses kuni reklaami, pakendi, toote tingimuste, toote või teenuse kasutamise, töökindluse, järelteeninduse ja hooldusega ning lõpetades meedia ja teiste inimeste arvamustega.

Kliendikogemuse kontseptsioonis tervikuna on olulisel kohal kliendi emotsiooni loomine. Ei saa luua kliendile häid kogemusi, kui keskenduda kogemuse loomisel vaid viimaste füüsilistele/funktsionaalsetele aspektidele. (Shaw & Ivens, 2002) Joonis 1 kirjeldab võimalikke füüsilisi ja funktsionaalseid kliendikogemuse aspekte, mis endiselt mängivad olulist rolli kliendikogemuse loomisel. Need on saanud tänaseks päevaks hügieenifaktoriteks, mis tähendab seda, et suutlikkus hoida neid heal tasemel ei taga ettevõtte eristumist turul. (Shaw & Ivens, 2002)



Joonis 1. Füüsilised/funktsionaalsed kliendikogemuse aspektid

Allikas: (Shaw & Ivens, 2002, 16)

Shaw ja Ivens (2002) tõid välja, et klientide emotsionaalsete ootuste teadvustamine, nendele vastamine ning nende ületamine on ettevõtetele oluline eristumise allikas. Oluline on emotsioonide aspekt seetõttu, et emotsioonid eksisteerivad kõikides inimestes ning iga kontakt ettevõtte või tema toodetega tekitab mingi tunde. Põhjus, miks ettevõtted kliendikogemuse emotsionaalsele poolele vähe tähelepanu pööravad, on seotud sellega, et emotsioone määratleda on keerulisem kui füüsilisi/funktsionaalseid aspekte. Shaw ja Ivensi (2002) uuringu põhjal selgus, et 85% uuringusse kaasatud juhtidest leidis, et klientide emotsioonidele keskendumine ning teadlik emotsioonidega tegelemine kliendikogemuse võtmes mõjutaks oluliselt ettevõtte pikaajalist edu. Vaatamata sellele tunnistas vaid 15% juhtidest, et nende organisatsioonis tegeletakse teadlikult kliendikogemuse emotsionaalse poolega.

Kliendikogemus moebrändiga võib alguse saada hetkel, mil klient märkab reklaamitud toodet, pakkumist või brändi loomingut teise isiku seljas. See tekitab tunde või kujutluspildi isiklikust toote kasutusest. Kui huvi on äratatud, alustab klient suure tõenäosusega tegevust, minnes kas e-poodi või poodi, kus seda moebrändi müüakse. Klienditeekond (*customer journey*) antud brändini ja ostuni võib olla erinev ning võib hõlmata erinevaid kanaleid nagu e-pood või esinduskauplus, ja kokkupuutepunkte nende kasutamisel. Klient võib uurida toote ja selle kättesaadavuse kohta e-poes ja ka teha ostu e-poes või siis alternatiivina minna siiski kauplusesse. Võimalik on ka vastupidine variant, kus esmalt tutvutakse toote omadustega kaupluses ning seejärel sooritatakse ost e-poes. Erinevate kanalite valikul on klientide ootused reeglina nii kanali funktsionaalsusele kui ka emotsionaalsele stimulatsioonile erinevad. Eristuda sooviv ettevõtte peab teadma klientide ootusi ja oskama neile vastata.

Ostuprotsess ning sellest saadud emotsioon on oluline kliendikogemuse osa. Poe ostukogemuse kujundajatena on kindlasti oluline poe sisekujundus (puhtus, korrasolek, arusaadavus), toodete väljapanek (kuidas tooted on esitletud) ning kontakt poe teenindava personaliga (töötaja suutlikkus ja oskus pakkuda abi ning tuge otsuste tegemisel, vajadusel alternatiivide pakkumine ning sobiva ostu tegemisel kliendi tunnustamine). Rolli mängib nii füüsiliste kui emotsionaalsete vajaduste rahuldamine. Toodet ostma minnes on kindlasti olulised ka tootega seotud aspektid: toote välimus, sobivus, kvaliteet, hind jms.

Toote ostmisega kliendikogemuse loomine ei lõpe. Brändi loodav kliendikogemus jätkub toodet kandes. Toote kasutamise kaudu selgub selle vastupidavus ja mugavus ning kas see loob sellist emotsionaalset efekti nagu klient oli enda teekonna alguses oodanud. Ostetud riideesemed võivad luua kliendile kogemust läbi kõikide nende aastate millal klient neid kasutab. Moebrändi tooted loovad kogemust ka kliendi riidekapis läbi teadmise, et need on olemas. Kokkuvõttes - kliendikogemust luuakse läbi kogu klienditeekonna ning siin on oluline nii kokkupuutepunktide füüsiline ja emotsionaalne aspekt kui ka kliendi ootused, mis võivad tugineda tema või kellegi teise varasematele kogemustele.

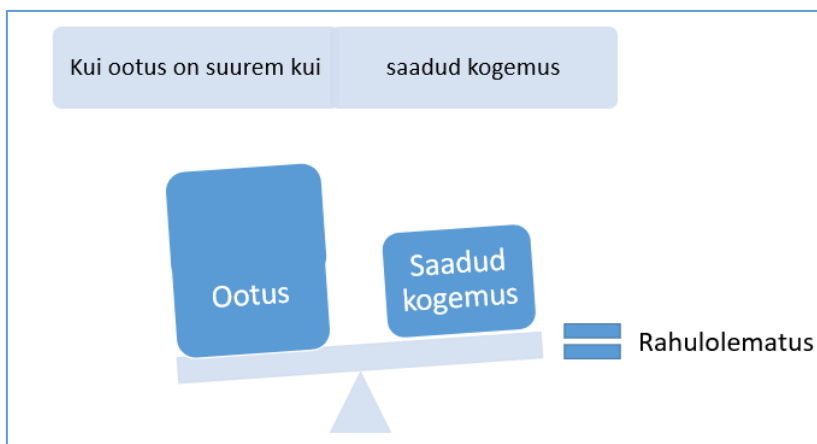
1.1.1. Kliendirahulolu definitsioon

Kliendirahulolu (*customer satisfaction*) kui keelend on üldlevinud ja tuntud. Aastal 2010 tödes Ryding, et kliendirahulolu on tunnistatud kõige olulisemaks elemendiks ettevõtte äristrateegias. Ta tõi välja, et keerulises majanduslikus situatsioonis, kus ettevõtete ellujäämine on küsimärgi all, on klientide mõistmine ja neile täiendava väärtuse ja rahulolu pakkumine kriitilise tähtsusega (Ryding, 2010). Tänapäeval on raske leida ettevõtet, kes klienti ning tema rahulolu oluliseks ei peaks. Siiski ei ole üheselt selge, mida termin „kliendirahulolu“ sisuliselt väljendab ja milliseid dimensioone see kliendi vaatest hõlmab.

Nii nagu kliendikogemuse tervik kujuneb paljudest erinevatest kokkupuudetest ettevõtte enda, selle toodete ja teenuste või brändiga, nii mõjutavad ka kliendirahulolu kui tervikut need samad kogemused ja neile antud hinnangud. Meyer ja Schwager (2007) väitsid, et kliendirahulolu on mitmete kliendikogemuste tulem, kus on liidetud kokku kõik head ja halvad kogemused.

Kliendirahulolu käsitluses on oluline koht klientide ootustel. Iga klient astub ettevõttega kontakti kas teadvustatud või teadvustamata ootustega. Shaw ja Ivens (2002) töid välja, et klientide ootused on seatud juba enne, kui ta organisatsiooni uksest sisse astub või sellega kontakti võtab. Ootusi mõjutavad nii ettevõtte brändi kuvand kui ka see, mida organisatsioonist räägitakse. Kliendi ootusi mõjutavad ka tema varasemad kogemused selle ettevõtte või mõne teise sarnase firmaga. Paratamatult on klientidel eelseisvale kogemusele nii funktsionaalsed kui emotsionaalsed ootused ja/või eelhäälestus. Nii ongi kliendirahulolu kirjeldatud kui klientide ootuste ja ettevõtte pakutava kvaliteedi tajumise võrdluse tulemust (Herington & Weaven, 2009).

Joonisel 2 on illustreeritud ootuste ja saadud kogemuse omavaheline suhe. Seega, kui ootus on suurem kui saadud kogemus, järgneb madal kliendirahulolu ning vastupidi.



Joonis 2. Ootus, kogemus ja rahulolu kujunemine

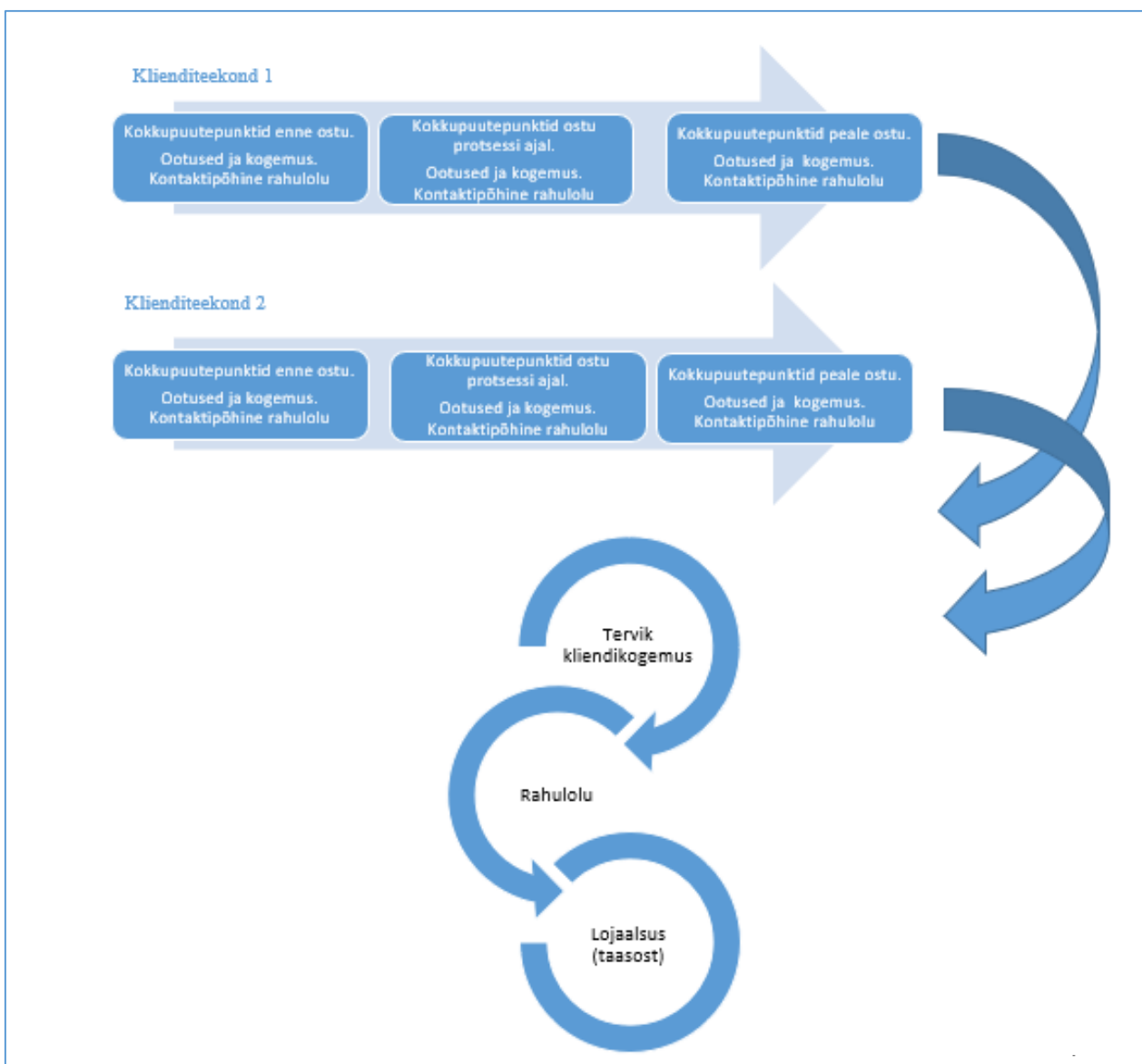
Allikas: Rohesalu (2018), autori koostatud

Kliendirahulolu viib klientide lojaalsuseni ja on otseselt seotud klientide ootuste, saadud kogemuse ning rahuloluga. Kui enamusel ettevõtte klientidest on kaebusi ettevõtte poolt pakutu osas, on klientide lojaalsus tõenäoliselt väga madal. Üldine kõrge kliendirahulolu näitab aga, et organisatsioon on olnud edukas klientide ootustele vastamisel sellel määral, et kliendid on ettevõttele lojaalsed. See toob kaasa jätkuva kontakti ja ostud. Tõeliselt kliendikeskne organisatsioon on selline, kus asetatakse klient kõikide tegevuste keskmesse ja võetakse arvesse klientide vajadusi ja ootusi (Ryding, 2010). Kuna klientide rahulolu ning seeläbi lojaalsuse suurendamine on saamas järjest olulisemaks, on üha rohkem organisatsioone hakanud süstemaatiliselt rakendama kliendikogemuse juhtimise põhimõtteid ja vahendeid (Dumitrescu *et al*, 2012).

1.1.2. Klienditeekond ja kokkupuutepunktid

Kliendikogemus ja sellega rahulolu kujuneb läbi kõikide kokkupuutepunktide, mis kliendil võib ette tulla tema klienditeekonnal. Kokkupuutepunktideks võivad olla nii otsesed kontaktid ettevõttega kui ka ettevõtte toodete ja teenuste kasutus. Meyer ja Schwager (2007) ütlevad, et kokkupuutepunkte võib vaadata kui kokkupuutepunktide seeriat, millest moodustub klienditeekond. Selle käigus luuakse kliendile tervikkogemus, kujuneb rahulolu ning lojaalsus.

Joonisel 3 on kirjeldatud kliendi kokkupuutepunktide, klienditeekonna, kogemuse, rahulolu ning lojaalsuse omavahelisi seoseid. Iga üksik kokkupuutepunkt annab oma mõju tervikkogemuse ja seeläbi rahulolu ja lojaalsuse kujunemisele.



Joonis 3. Kokkupuutepunktid, klienditeekond, kogemus, kliendirahulolu ja lojaalsus. Seosed Allikas: Rohesalu (2018) autori koostatud.

Kõik kokkupuutepunktid ei ole sama tähenduse või mõjuga kliendi tervikkogemusele. See, milline on kõige tähenduslikum kokkupuutepunkt, muutub kliendi elukaare vältel. Näitena võib tuua noore pere, kellel on vähe aega. Nende jaoks on lühike kohtumine kindlustusagendi või finantsplaneerijaga omal kohal. Sama tempoga läbiviidud nõustamine vanemale paarile, kellel on

piisavalt aega ning ka rahalisi võimalusi, pole ehk asjakohane. Ettevõtte peab enda klientide teekondade kokkupuutepunktid kaardistama ja tuvastama need kontaktid, kus klientide ootused ja pakutav kogemus ei ole vastavuses. (Meyer & Schwager, 2007)

Uute kanalite ja seeläbi uute kokkupuutepunktide kasutuselevõtt toob endaga kaasa klienditeekondade keerukamaks muutumise. Üha sagedamini uurivad kliendid enne toote soetamist ja valikute tegemist erinevate ettevõtete pakkumisi. Seda tehakse mitmesuguseid elektroonilisi vahendeid kasutades ning saadakse seeläbi väga selge ülevaade turul olevatest valikutest. (Rapp *et al*, 2015)

1.2. Kliendikogemuse juhtimine

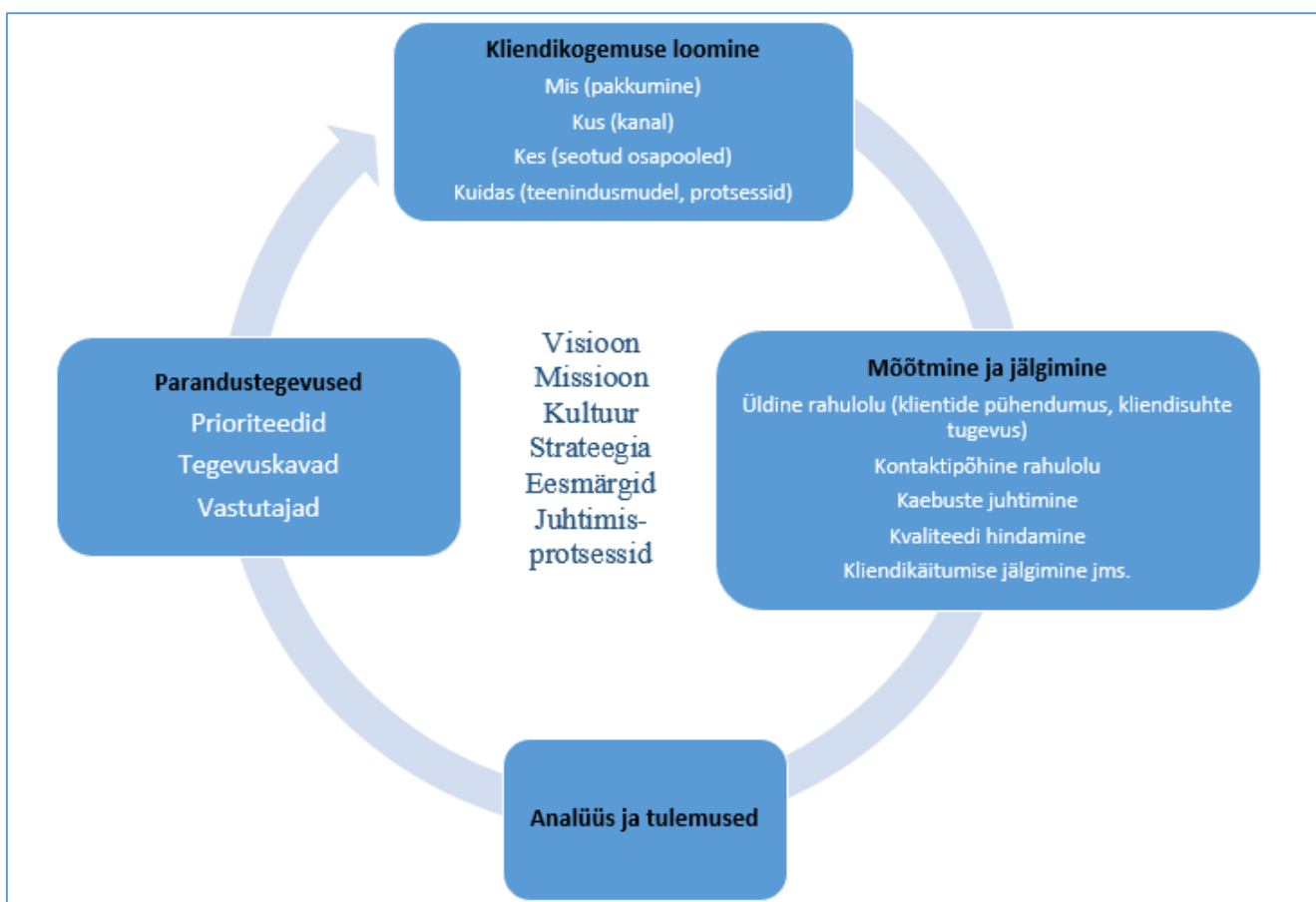
Pine'i ja Gilmore'i raamat "Kogemusmajandus" (*The Experience Economy*, 1999) on üks olulisemaid kliendikogemuse juhtimise (*customer experience management-CEM*) kontseptsiooni aluseid. Kliendikogemuse juhtimise lähenemist võib käsitleda kui vastust ettevõtte soovile toimida kliendikeskselt. Bernd Schmitt defineeris kliendikogemuse juhtimist kui strateegilist protsessi, mille kaudu juhitakse kliendi tervikkogemust ettevõtte toodete ja teenustega (Raju & Walavalkar, 2006). Kliendikogemuse juhtimine käsitleb kliendi vajaduste mõistmist ning ettevõtte sellekohast muutumist viisil, mis kliendi vajadustega sobitub. Saadud tulemusel on oluline see, kuidas kogu protsess kliente end tundma paneb (Raju & Walavalkar, 2006). Homburg'i *et al.* (2015) uurimistulemused näitasid, et kliendikogemuse juhtimine on ettevõtteülene lähenemine juhtimisele, mis hõlmab kolme peamist valdkonda: (1) kliendikogemusele suunatud organisatsioonikultuuri; (2) kliendikogemuse kavandamise strateegilisi juhiseid ja (3) kliendikogemuse pideva uuendamise suutlikkust. Kliendikogemuse juhtimise eesmärk on saavutada ja säilitada klientide pikaajaline lojaalsus.

Shaw ja Ivens (2002) töid välja, et kliendikogemuse juhtimise eelduseks on ettevõtte suutlikkus määratleda, mida kliendikogemus organisatsiooni jaoks tähendab ja millisel tasemel seda kogemust soovitakse pakkuda. Seejärel tuleb aru saada klienditeekonnast ja kokkupuutepunktidest ning seada igale neist normid. See määratleb ära, millisele tasemele peab üks või teine kokkupuutepunkt vastama, et luua kliendile soovitud emotsioon ehk väärtus. Järgmisena tuleb

paika panna väline (näiteks klientide rahulolu uuring, kaebuste jälgimine) ja sisemine (ettevõttesisene protsesside mõõtmine, sisemine süsteemi seire vms) mõõtmisüsteem, mis annaks seatud standarditele vastavuse kohta informatsiooni. Lõpuks saab mõõtmistulemustele tuginedes selgitada välja, milliseid parandustegevusi on vaja teha selleks, et saavutada seatud eesmärki - veelgi paremal tasemel kliendikogemust.

Kliendikogemuse juhtimine ei ole ühekordne protsess, mis puudutab organisatsiooni üksikuid osasid, vaid haarab kogu ettevõtet ning moodustab kliendikogemuse juhtimise süsteemi. (Meyer & Schwager, 2007)

Joonis 4 kirjeldab üldistatult kliendikogemuse juhtimise süsteemi.



Joonis 1. Kliendikogemuse juhtimise süsteem

Allikas: Rohesalu (2018), autori koostatud

Joonisel 4 on näha, et ettevõtte visioon, missioon, kultuur, strateegia ja juhtimissüsteemid moodustavad kliendikogemuse juhtimise süsteemi keskme. Kliendikogemuse loomise läbimõtleamiseks tuleb vastata küsimustele „mis”, „kus”, „kes” ja „kuidas”. Mis on see, mida pakutakse? Kus seda tehakse? Kes on protsessi kaasatud? Kuidas protsessid toimivad? Mõõtmine ja jälgimine hõlmavad endas erinevaid mõõtmise meetodeid ja tasandeid. Järgneb tulemuste analüüs ning parandustegevuste määratlemine ja teostamine.

Püsivalt väga hea kliendikogemuse loomine läbi kliendikogemuse juhtimise mõtteviisi on nüüdseks saanud oluliseks eesmärgiks ja juhtimise fookuseks. Lemon ja Verhoef (2016) viitasid uuringule, kus küsitleti ettevõtte juhte ning sooviti teada saada nende järgmise 12 kuu prioriteete. Uuringu tulemusel võib öelda, et kliendikogemuse parandamine oli nimetatud ühe olulisema teemana. Järjest rohkem ettevõtteid loob vastavasisulisi juhupositsioone, andes sellega ettevõttes selge signaali, et kliendikogemuse teema on oluline. Näitena võib tuua mitmeid tuntud ettevõtteid, nagu KPMG, Amazon ja Google, kelle ridades töötavad kliendikogemuse juht, kliendikogemuse direktor ja kliendikogemuse asepresident.

1.2.1. Kliendikeskne organisatsioonikultuur ja ettevõtte põhiväärtused

Deshpande ja Webster (1989) viitasid ettevõtte kultuurile kui ühistele eeldustele ja arusaamadele organisatsiooni toimimisest. See hõlmab ettevõtte ajalugu, norme ja väärtusi. Kliendikesksus kui kogu organisatsiooni kliendile suunatus on oluline ja vajalik kliendikogemuse juhtimise koostisosa. Lemon ja Verhoef'i (2016) järgi on kliendikesksus kui ettevõtte strateegiline lähenemine välja pakutud ning ettevõtetes rakendatud alles alates 2000. aastatest.

Kliendikeskse organisatsioonikultuuri puhul juhindub ettevõtte äritegevus kliendist ja sellega luuakse alus kasumi teenimisele. Goman (2017) tõi välja järgmised elemendid, mis iseloomustavad kliendikeskset ettevõtet: (1) töötajad mõistavad seda, mida kliendid soovivad, (2) töötajad keskenduvad suhete loomisele ja kliendi kogemuste maksimeerimiseks kavandatud viisidele ning (3) juhid teevad koostööd töötajate, klientide ja tarnijatega, et analüüsida, kavandada ja rakendada äristrateegiat, mis keskendub kasumlike ja lojaalsete kliendisuhete loomisele ja hoidmisele.

Organisatsioonikultuur võib lähtuda kas ettevõtte või kliendi vajadustest ning on aluseks organisatsiooni toimimisele. Shaw ja Ivens (2002) tõid välja, et ettevõtte kultuur võib olla erineva suunitluse ning lähtekohaga: „seest välja“ (*inside out*) või „väljast sisse“ (*outside in*). „Seest välja“ kultuuri iseloomustab see, et ettevõtte lähtub peamiselt oma sisemistest vajadustest ning protsessidest ning „väljast sisse“ kultuur on suunatud sellele, et ettevõtte ehitab kogu ettevõtte struktuuri, süsteemi ja protsessid üles selle ümber, mis on hea kliendile. Põhjalikum ülevaade „seest välja“ ja „väljast sisse“ kultuuride lähenemise erinevustest on esitatud [Lisas 1](#).

Shaw ja Ivens (2002) järeldasid ettevõtte kultuurile ja tegevustele fokuseeritud uurimistöö põhjal järgmist:

1. Ettevõtte strateegiliste plaanide ning tegelikult tehtavate tegevuste vahel on suur lõhe. Teisisõnu, strateegiaprotsess on läbitud, strateegiad on kirja pandud, kuid puuduvad strateegiast lähtuvad eesmärgid, protsessid ja tegevused, mis toetavad strateegia elluviimist.
2. Suurim tõke ettevõtte sisulise kliendikesksuse saavutamisel on organisatsiooni juhtimiskultuur. Ettevõtted ei soovi kahjustada enda lühiajalisi finantsilisi eesmärke. See hoiab ettevõtteid pahatihti tagasi klientidele keskendumast ning oma aega ja raha organisatsiooni sisulistesse muudatustesse investeerimast.

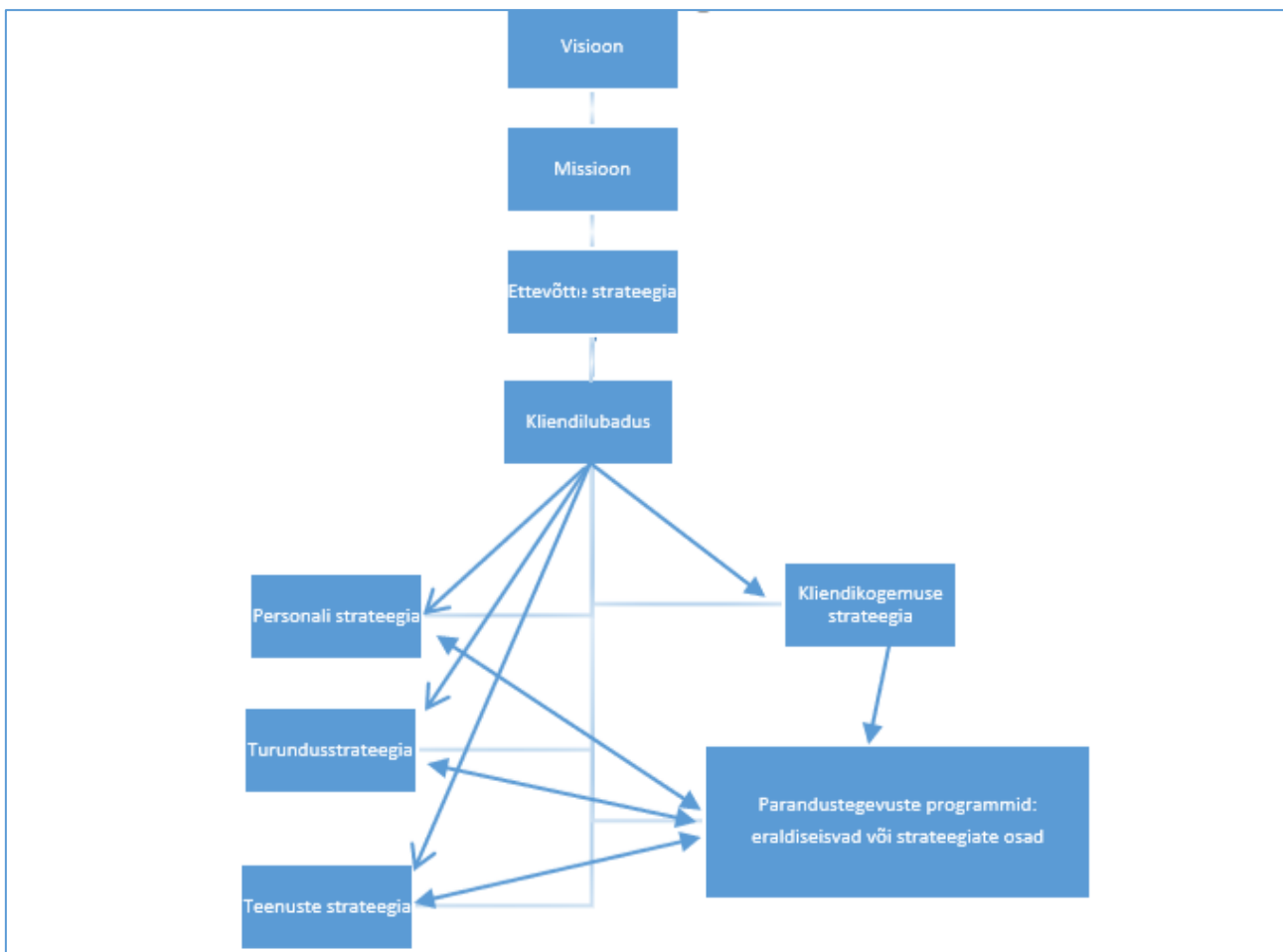
Juhtide tegevused ja fookus on näitajad selles osas, kas ettevõtte tegutseb kliendikeskselt. Üheks heaks võimaluseks tõsta juhtide ja kogu organisatsiooni teadlikkust klientide vajadustest ja ettevõtte poolt pakutud kogemustest on kaasata juhte ning toetavate üksuste töötajaid igapäevasesse klienditeenindusesse. Shaw ja Ivens (2002) tõid välja, et juhid ja toetavate üksuste töötajad saavad viibida poes, teha kassapidaja tööd, pakkuda ja müüa eesliinis tooteid ja teenuseid vms. Selliste tegevuste kaudu õpib iga organisatsiooni töötaja tundma oma ettevõtte kliente ja eesliini töö spetsiifikat ning ettevõttes süveneb arusaam organisatsioonist kui tervikust, kus iga lülil on oma roll ja tähtsus. See annab ka ettevõttes tugeva sõnumi, et kliendikogemus on ettevõttele oluline. Selline juhtide ja toetavate üksuste kaasatus eesliini töösse peab olema osaks ettevõtte kultuurist ning igapäevapraktikast (Shaw & Ivens, 2002).

Kliendikogemuse loomine toetub ettevõttes kliendikesksele kultuurile ja põhiväärtustele. Shaw ja Ivens (2002) tõdesid, et väga tihti ei tea töötajad oma organisatsiooni väärtusi ning ei näe seost kliendikogemuse ja ettevõtte põhiväärtuste vahel. Nende poolt uuritud valimis polnud 70% ettevõttel loodud strateegiat selleks, et nende põhiväärtused peegelduksid igas kliendikontaktis. 88% juhtidest ütlesid, et nende ettevõttel on põhiväärtused, mis peegeldavad emotsioone, kuid ainult 45% suutis neid nimetada ning ainult 15% ütlesid, et nende organisatsioon tegeleb teadlikult kliendikogemuse loomise emotsionaalse poolega. Kui aga kliendikogemus ja ettevõtte väärtused oleksid üksteisega integreeritud ja omavahel kooskõlas, näitaks see, et põhiväärtused on asetatud ettevõtte keskmesse ning need on juhtidele olulised. Dolan ja Altman (2012) tõid välja, et ettevõtte väärtused esindavad organisatsiooni tuuma. Nende sõnul lähtub sellest ettevõtte käitumine. Ettevõtte edukus saavutatakse siis, kui organisatsiooni põhiväärtuseid jagatakse ettevõttesiseselt ja kui need on kooskõlas organisatsiooni missiooni ja visiooniga.

1.2.2. Strateegia ja eesmärgid

Strateegia on tegevuste kava, mis on loodud selleks, et saavutada ettevõtte kindlapiiriline ja pikaajaline eesmärk. Shaw ja Ivens (2002) defineerisid strateegiat kui mõtteviisi, teadlikku protsessi ja läbimõeldud rakendussüsteemi, mille kaudu kindlustatakse tuleviku edu. Strateegia lähtub ettevõtte visioonist, missioonist ning väärtustest. Kui ettevõtte on endale seadnud oluliseks fookuseks kliendi ja tema kogemuse, peavad kõik organisatsiooni erinevate üksuste strateegiad tuginema ettevõttes ühtsele arusaamisele kliendikogemusest.

Ettevõtte visioon, missioon, strateegia ning üksuste strateegia peavad moodustama ühtse ja loogilise terviku selleks, et organisatsioon saaks täita seatud eesmärged. Joonis number 5 illustreerib strateegiliste kirjelduste omavahelisi võimalikke seoseid.

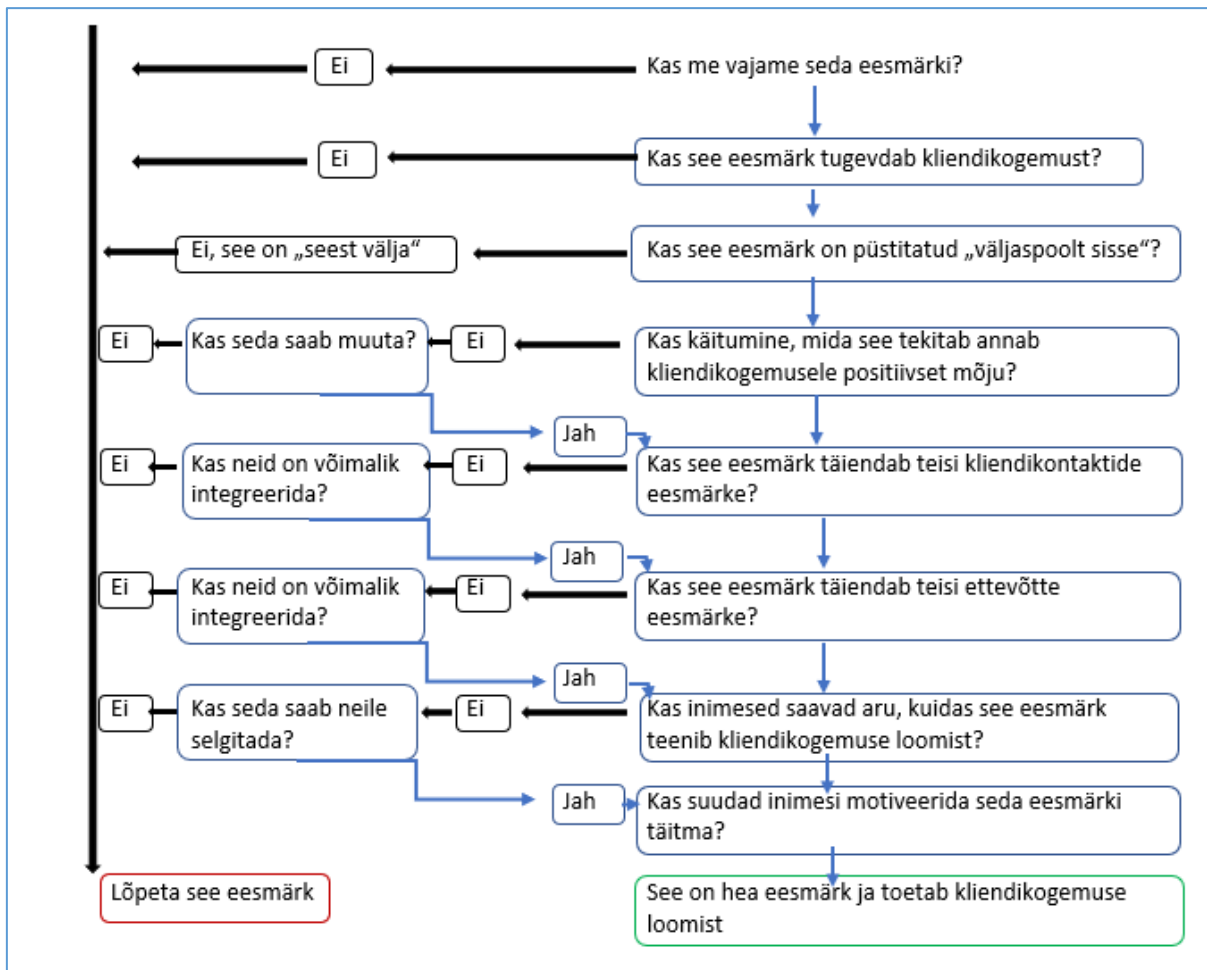


Joonis 5. Visiooni, missiooni, väärtuste ja strateegia omavahelised seosed

Allikas: Shaw ja Ivens (2002, 197); autori kohandatud ja tõlgitud

Ühtedeks strateegia ellu viimist toetavateks dokumentideks/juhenditeks on teenustele ja teenindusele seatud standardid. Shaw ja Ivens (2002) kirjeldavad standardit kui punkti, kus teooriast saavad teod. Standardid määratlevad ära eesmärgi, mille täitmist tuleb süsteemselt jälgida ja mõõta ning mõõtmiste tulemusi analüüsida. Ainult sellisel viisil saavad ettevõttes aset leida kliendikogemuse parendusprotsessid.

Shaw ja Ivens (2002) töid välja, et ettevõtte peab enda siseselt seadma läbimõeldult klientidega seotud eesmärgi, mis tuleb regulaarselt üle vaadata ning vajadusel muuta. Nad pakuvad välja eesmärkide auditeerimise protsessi, mida kirjeldab joonis number 6.



Joonis 6. Eesmärkide audit

Allikas: Shaw ja Ivens (2002, 190); autori kohandatud ja tõlgitud

Ettevõtte peaks regulaarselt läbi viima eesmärkide auditi selleks, et tuvastada need, mis ei ole seadud kliendikeskselt. Eesmärgid, mis ei läbi auditeerimisprotsessi positiivselt, peaks üle vaatama, täiustama või „lõpetama“. Töötajatele lähevad eesmärgid korda. Seadud eesmärgid on sõnum töötajale sellest, mis on ettevõttes oluline ning millele tuleb keskenduda. Kui töötaja tulemusmõõdikuks on müüginumber, on ettevõtte suure tõenäosusega fokuseeritud müügi maksimeerimisele ning kliendi emotsioon/kogemus ei pruugi olla see, mis on oluline. Eesmärgid, mis on kunagi parimatel kavatsustel seadud, ei pruugi olla enam õigustatud. Selle põhjuseks on asjaolu, et klientide ootused muutuvad. (Shaw & Ivens, 2002)

1.2.3. Kliendikogemuse mõõtmine ja kliendikäitumise jälgimine

Kliendikogemuse mõõtmine ja kliendikäitumise jälgimine on kliendikogemuse juhtimise protsessi oluliseks lüliks. Tervikpildi saamiseks peab ettevõtte kasutama mitmeid erinevaid mõõtmise viise: (a) kaasates kliente mõõtmisprotsessi (kliendiküsitlustesse) või olles avatud kliendi tagasisidele (kaebustele) saab ettevõtte teada, kas vastatakse kliendi ootustele või mitte; (b) teeninduskvaliteedi vastavust ettevõtte poolt seatud standarditele/ootustele saab mõõta läbi testostude; (c) klientide käitumist ja ostueelistusi saab jälgida, tuginedes ostu- ja külastusinformatsioonile.

Kliendirahulolu

Kliendirahulolu mõõtmine mängib ettevõtte jaoks olulist rolli, andes sisulist teadmist sellest, milliseid tegevusi peab ettevõtte klientide suunal tegema. Ettevõtted püüavad mõõta ja hinnata klientide üldist tunnetust erinevate mõõdikute kaudu. Ideaaljuhul on ettevõtte rakendanud sisulisi mõõtmismeetodeid, mis võimaldaksid mõõta nii igat üksikut kogemust (igas kokkupuutepunktis, enne ostu, selle ajal ja järel kogetut) kui ka koondtulemit/tervikkogemust (Lemon & Verhoef, 2016). Selleks, et tagada jätkuv kliendirahulolu, peab ettevõttel olema oma klientide arvamuste ja tagasiside „kuulamiseks“ hea süsteem. Kui ettevõtte on kursis oma klientide arvamustega, on teada see, milliste teenuse aspektidega ollakse rahulolematud, ja sealt edasi saab ellu kutsuda parandusprotsesse (Alvarez *et al*, 2011).

Shaw ja Ivensi (2002) järgi on mõõtmine vahend, mille abil saab objektiivselt hinnata standarditele vastamise tulemuslikkust. Klientidelt saadud tagasiside näitab nii seda, kas klient oli rahul, kui ka seda, kas standardid on õigesti seatud. Nad rõhutasid, et ettevõtted peaksid teadvustama, et kliendikogemuse mõõtmine on kliendi jaoks samuti üks kokkupuutepunktidest ning seeläbi luuakse kliendile kogemust. Seetõttu tuleb tagasiside protsess hoolega läbi mõelda. See, mida organisatsioon mõõdab või klientidelt küsib, on iseenesest klientidele sõnum sellest, mida ettevõtte oluliseks peab. (Ibid)

Kliendirahulolu mõõtmise võib tinglikult jaotada kaheks: (1) kumulatiivne ehk strateegilisel tasandil mõõdetud rahulolu (Agustin & Singh, 2005) ja (2) tehingu või teenusealane kokkupuutepunkti rahulolu (Oliver, 1993). Kumulatiivse ehk strateegilise tasandi mõõtmise

väljundiks võib olla klientide rahulolu, lojaalsus, pühendumus või kliendisuhete tugevus. Need kõik väljendavad klientide üldist suhtumist, mis on kujunenud ettevõtte või toodete korduvate kokkupuudete mõjul (Agustin & Singh, 2005). Tehingu või teenusealase kokkupuutepunktiga rahulolu väljendab rahulolu ühe konkreetse teenuse, toote ja/või tehinguga. Olenevalt sellest, mida täpselt küsitakse ning millist kokkupuutepunkti kaardistatakse, saab ettevõtte informatsiooni antud aspekti osas (Klaus & Maklan, 2013). Üks laialt kasutatud kokkupuutepunktide rahulolu mõõtmise meetodika on NPS (*Net Promoter Score*). Klientidelt küsitakse vaid üks küsimus: „Kui tõenäoliselt sooviksite meie ettevõtet/toodet/teenust sõpradele või kolleegidele?“ (Reichheld, 2003) Teadlased toovad välja, et NPS on rohkem tulevikku suunatud mõõdik, kuid rahulolu on pigem tagasivaate mõõdik. Kliendirahulolu ja NPS toimivad võrdselt hästi ettevõtte tegevuse hindamisel ja klientide käitumise ennustamisel (Lemon & Verhoef, 2016).

Ettevõtted peaksid pöörama tähelepanu mõlemale kliendirahulolu mõõtmise tasandile. Tegeledes igapäevaselt kokkupuutepunktide rahulolu mõõtmisega ning kontakteerudes täiendavalt klientidega, kelle antud hinnangud on oodatust madalamad, tegeletakse jooksvalt kogemuste kitsaskohtadega nii klientide kui ka ettevõtte vaates. Ettevõtte mõistab seeläbi klientide ootusi paremini ning kliendid tunnevad, et nende arvamus on oluline ning sellest hoolitakse. Seeläbi hoolitseb organisatsioon selle eest, et klientide kumulatiivne rahulolu ning seeläbi kliendisuhe ja lojaalsus tugevneb.

Ettevõtted otsivad pidevalt uusi võimalusi oma kliente ning nende kogemuse mõistmiseks. Enamus ettevõtteid on aru saanud kliendikogemuse mõõtmise olulisusest, kuid vähem on teada, milliseid töövahendeid, mõõdikuid selleks kasutada ja kuidas neid rakendada. (Strudley, 2016)

Klientide kaebused

Klientide kaebused peegeldavad klientide rahulolematust kas ettevõtte toodete, teenuste või teenindusega. Vaatamata sellele, et ettevõtete jaoks on oluline klientide rahulolu tagamine, ei ole paljudel ettevõtetel ühtset strateegiat klientide esitatud kaebuste haldamiseks (Alvarez *et al.* 2011).

Keaveney (1995) ütleb, et tarbijate ja ettevõtete vaheliste suhete kontekstis on kaks peamist põhjust, miks kliendid teenusepakkujad välja soovivad vahetada. Nendeks on: (1) rikked põhiteenustes ja (2) rahulolematust ettevõtte töötajatega. Kliendid avaldavad arvamust, andes sellest teada kas ettevõttele või mõnele kolmandale isikule. Kui arvamus on negatiivne, käsitletakse seda ettevõttes kui kaebust. Kliendid, kes saavad ettevõttelt vastu adekvaatse reageeringu, kelle muresse suhtutakse tõsiselt ning kelle olukorrale leitakse lahendus, jäävad tõenäolisemalt ettevõtte juurde püsima ning neil pigem ei teki soovi lõpetada suhet selle organisatsiooniga. (Conlon & Murray, 1996)

Klientidele tuleb arvamuste ja kaebuste esitamine teha lihtsaks ja mugavaks ning neid tuleb julgustada andma tagasisidet. Lee Resource Inc. (Facts, 2018) andmete kohaselt on iga kaebuse esitanud kliendi kohta 26 rahulolematut klienti, kes ei võta ettevõttega ühendust. Need 26 klienti räägivad oma negatiivsest kogemusest keskmiselt 8-16 inimesele, kujundades seeläbi nende arvamust ettevõtetest.

Kaebuste käsitlemise protsess peab olema ladus ning selles protsessis ei peaks panema klienti olukorda, kus ta on sunnitud oma muret mitu korda ettevõtte erinevatele esindajatele selgitama. Oluline on pöörata tähelepanu ettevõtte suutlikkusele kliendikaebuse lahendamise protsessi sujuvalt juhtida ning hoida klienti vajalikus informatsiooniväljas. See tähendab, et klient on informeeritud sellest, mida ja millal tehakse ning millal ja mis kanalis saadakse teada lahendusest. Alati on oluline klienti protsessi lõpus tänada tema aja ning tähelepanekute eest. (Alvarez *et al*, 2011)

Testostud (mystery shopping)

Kantar Emori kodulehel (Arumäe, 2005) määratletakse testoste ehk *mystery shopping*´ut või ostumüsteeriumi kui teeninduskvaliteedi uurimiseks kasutatavat meetodit, kus reaalse teeninduse käigus kaardistavad spetsiaalselt koolitatud testostjad teeninduse erinevaid etappe. See protsess annab ülevaate, mis toimub teenindaja ja kliendi vahel, ehk kirjeldab tegelikku teenindusolukorda. See uuringumeetod annab vastuse küsimustele, mida teenindajad teevad; kuidas nad seda teevad;

millised on ettevõtte teeninduse tugevad küljed ja kohad ning mida oleks võimalik parandada. Testostu käigus kaardistatakse tavaliselt nii töötaja teenindus- kui müügioskuseid.

Testost ei saa asendada klientide rahulolu uuringut ning seda ei saa võrdsustada kliendi tagasisidega, kuna testost kui teenindussituatsiooni kaardistus on erinev tavakliendi vaatest (Mitchell, 2018). Testostjad teavad ettevõtte seatud standardeid protsessile ja töötajatele tänu ettevõtte või uuringufirma koolitusele. Seetõttu on testostjate peegeldus olukorrale suunatud läbi koolituste ja täiendava info.

Kliendikäitumise jälgimine

Ettevõttele, kes suudavad prognoosida oma klientide ostukäitumist, on hulgaliselt eeliseid nende ees, kel seda võimekust ei ole (Jiangtao *et al*, 2015). McKinsey uuringu kohaselt on ettevõtted, kes jälgivad oma klientide käitumist ning kasutavad saadud informatsiooni, edukamad ja edestavad oma 85% müügikasvuga teisi, kes neid andmeid ei kasuta. Tänapäeva digitaalne maailm annab võimaluse neile ettevõtetele, kes oskavad kliendiandmeid kasutada, olla kliendikesksemad, personaalsemad ning olla seeläbi konkurentsivõimelisemad võrreldes nende ettevõtetega, kes antud teemas on nõrgemad. (Customer..., 2018)

Kliendikäitumise jälgimine on tihedalt seotud klientide lojaalsusprogrammidega. Lojaalsusprogrammid ongi peamiselt loodud selleks, et jaekaubanduse ettevõtted õpiksid tundma oma kliente, nende eelistusi, käitumist ja seeläbi teha klientidele paremaid ja sobivamaid pakkumisi. Raul Leppik tutvustas 14. veebruaril 2018 Hea teeninduse konverentsil enda ettevõtte korraldatud uuringut, millest selgus, et Eesti turul on 29 lojaalsusprogrammi, kus toimivateks võib lugeda vaid nelja. See tähendab, et enamus eksisteerivatest lojaalsusprogrammidest ei tekita lojaalsust ega lisaoste vaid viib kasumit ettevõtetest välja, kuna lojaalsusprogrammi ülal hoid on kulukas. Organisatsioonid ei oska olemasolevat informatsiooni kasutada. Ei osata personaliseerida pakkumisi ning tulemuseks on reklaamid ja pakkumised, mis ei kõneta ei uusi ega ka olemasolevaid kliente. Kliendiandmete kasutamise valdkonnas on kaduma läinud suur potentsiaal. Raul Leppik andis ettevõtetele soovitusi: „Saa aru, kes on klient, kuidas ta käitub, ja räägi talle asjadest, mis teda huvitavad“ (Leppik, 2018).

1.2.4. Teenindus

Kliendikogemuse loomisel mängib olulist rolli klienditeenindus. Teenindussituatsioon võib leida aset kas silmast silma ettevõtte esinduses, telefoniteeninduse või elektrooniliste kanalite vahendusel. See on kokkupuutepunkt, kus kohtuvad kaks inimest, ning seetõttu on see kliendikogemuse tervikvaates väga oluline. Kliendikogemus kui emotsioon on juhitav eelkõige sellistes kontaktides, kuivõrd inimeste vaheline kontakt annab võimaluse vastastikku suhtluseks, mõistmiseks ning seeläbi ka emotsionaalsete vajaduste rahuldamiseks (Shaw & Ivens, 2002). Teeninduskvaliteediga, sealhulgas töötajate müügi- ning teenindusoskustega tegeleb enamus ettevõtteid regulaarselt ning sihipäraselt. Klienditeenindus kui oluline aspekt kliendirahulolu loomisel on olnud ettevõtete fookuses juba pikka aega. See on jätkuvalt oluline ning vajab pidevat tähelepanu ja arendustegevusi.

Jaekaubanduses saab klienditeeninduse kvaliteedi tagamise osas oluliseks tööjõu volavuse suur määr. 15-20 aastat tagasi oli loomulik, et inimesed töötasid samal positsioonil viis või enam aastat. Tänapäeval see väga tõenäoline ei ole. Nooremale põlvkonnale on müüja amet üks esimestest ning paljud neist töötavad kooli kõrvalt. See toobki kaasa olukorra, kus ollakse ühes ettevõttes või ametikohal 1,5-2 aastat, mille järel otsitakse paremaid töötingimusi või huvitavamaid väljakutseid. Siiski on jaekaubanduses tööl ka pikema staažiga töötajaid, kellel on omakorda keeruline kohanduda uute tehnoloogiate ja kliendikogemuse strateegiatega. Nad on harjunud vanemate meetoditega ning neil on keeruline muutuda. (Kuidas..., 2016)

Tinglikult võib ettevõtte funktsioonid jagada kaheks: eesliin (*front office/front line*) ning toetavad üksused (*back office*). Eesliini all mõeldakse töötajaid, kes kuuluvad teenindusüksustesse ja kes puutuvad otse kokku klientidega, kas silmast silma, telefoni, meili või tekstisõnumite (*text box messages*) kaudu. Toetavate üksuste all mõeldakse neid töötajaid, kes ei ole kliendiga otsesuhtluses, kuid kes mängivad samuti olulist rolli kliendikogemuse loomisel. Zomerdijs ja Vries (2007) tõid välja, et ainult eesliin, kes keskendub peamiselt teenindusele, ei loo kliendile tervikkogemust. Pakutavad tooted, teenused, protsessid, protseduurid, hinnakujundus, turunduslik lähenemine, kanalite disain jne. on kõik loodud n.ö toetavate üksuste töötajate poolt (Ibid). Eesliinil on teenindussituatsioonides vaja toetavate üksuste abi, seda kas mingi protseduuri lõpule viimisel või kliendile lahenduse leidmisel. Ilma meeskondade ja funktsioonide vahelise koostööta

on võimatu luua ja pakkuda klientidele rahuldust pakkuvat kliendikogemust (Zomerdijsk & Vries, 2007).

Mitchell (2017) tõi välja selle, et eesliinil töötavate inimeste teeninduse kvaliteet sõltub kogu organisatsiooni kultuurist, suhetest otsuste juhtidega ning ettevõttesisesest teenindusest. Igal töötajal on tervikkogemuse loomisel kanda oma roll ja seetõttu tuleb igapäevael ettevõttes mõelda läbi oma panus kliendikogemusse. Osad töötajad ei puutu kunagi kokku ettevõttevälise kliendiga, kuid organisatsioonis ei ole ametikohti, kus ei oleks ettevõttesisesid kliente. (Ibid) Tehes oma igapäevast tööd, pakutakse ühel või teisel moel kellelegi oma teenust või aidatakse kedagi ettevõttesiseselt. Selle kaudu antaksegi oma panus tervikusse.

Tavapärast on organisatsioonid keskendunud peamiselt välise teenuse/teeninduse kvaliteedile. Hays (1996) tõstis esile, et harjumust ja kirge, mis iseloomustab välise kliendi teenindamist, mõjutavad tegelikult ettevõtte sisemised tegevused ja protsessid. On leitud, et ettevõttesisesest klienditeeninduse kvaliteet mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust märkimisväärselt (Bellou & Andronikidis, 2008). Sarah Cook (2016) tõi välja, et ka sisemist klienditeenindust tuleb mõõta nii meeskondade kui ka individuaalsel tasemel. See aitab tuvastada puudujääke ja faktoreid, mis aitavad tugevdada sisemiste klientide teenindust. Tema sõnul on oluline hinnata ettevõttes individuaalselt iga töötajata kliendikesksust. Oluline on ka hinnata töötaja kliendile orienteeritust ning käitumise vastavust organisatsiooni kliendikesksetele väärtustele.

1.2.5. Kliendikeskne personalijuhtimine

Enamik personalijuhtimise (*Human Resource – HR*) praktikaid on loodud selleks, et tagada ettevõtte vajaminev töötajaskond ning mõjutada töötajate käitumist ettevõtte sees. Dave Ulrich *et al.* (2012) nimetasid kliendikeskset [ettevõtte väliste klientide keskset] personalijuhtimist (*customer-centric HR*) personalijuhtimise järgmiseks ja revolutsiooniliseks tasemeks. Nad tõid välja, et selline lähenemine personalijuhtimisele toob kaasa suure filosoofilise muutuse ettevõtte igapäevases tegutsemises. Organisatsiooni sisemistest vajadustest lähtuvat personalijuhtimist võib kirjeldada kui „peeglit“ ning kliendikeskset personalijuhtimist kui „akent“. Selgitusena tuuakse välja see, et peegel peegeldab äristrateegiat, millest ettevõtte personalijuhtimine peab oma igapäevategevustes lähtuma. Uus kliendikeskne personalijuhtimine esindab aga „väljast sisse“

strateegiat, mis võtab arvesse ka välist maailma ning seeläbi väliseid kliente ja investoreid. (Ulrich, *et al*, 2012)

Dave Ulrich *et al* (2012) toob klientide ootused ja nende loodud standardid sisse igasse personalijuhtimise protsessi osasse. See tähendab, et ettevõttesse värbamisel arvestatakse väliste klientide vaatega, sisseelamis- ning koolitusprogrammid on üles ehitatud väliste klientide ootustest tulenevalt, töötajate kompetentside ja tulemuste hindamisel võetakse arvesse klientide ootusi ning neile vastamist. Ulrich *et al* soovivad klientidega avatult suhelda. See tähendab suhtlust mitte ainult rahulolu-uuringute raames, vaid klientide enda juurde kutsumist ja klientide arvamuse küsimist nii töötajate omaduste kui selle kohta, kas organisatsiooni tegevuses kajastuvad ettevõtte sõnastatud väärtused jms. Selline informatsioon annab võimaluse arendada ettevõtte kultuuri ning igat personalijuhtimise protsessi etappi. Seeläbi luuakse klientidega ühtne mõtteviis ja organisatsiooni kultuur teenib kliendi huve. Ettevõtte kultuuri ning kliendikesksuse vaatest on õigete töötajate ja juhtide valimine oluline. Võtmesõnaks kujuneb suhetele orienteeritus ja empaatiavõime. (Shaw & Ivens, 2002)

Töötajate hääl ja arvamus on samavõrra oluline kui klientide hääl ja arvamus. Ettevõttel ei saa olla õnnelikke ning rahulolevaid kliente, kui organisatsiooni töötajad ei ole rahul. Kliendid tunnetavad töötajate rahulolu ja pühendumust. Seetõttu on oluline pidada dialoogi ka töötajatega mõistmaks, mis mõjutavad nende tööga seotud rahulolu ning vajadusel tegeleda kitsaskohtade parandamisega (Gillavry & Wilson, 2014). Kliendikogemuse loomine algab ettevõttesisese ehk töötajate kogemuse loomisega. Kui töötajad ei ole rahulolevad või ei naudi seda, mida nad teevad, mõjutab see seda, kuidas nad oma töösse suhtuvad (Raju & Walavalkar, 2006).

1.3. Teoreetilise osa kokkuvõte

Magistritöö teoreetilise osa aluseks on viimastel kümnenditel ilmunud teaduslikud tekstid, mis käsitlevad kliendikogemust ja selle komponente või kliendikogemuse juhtimist ning selle osasid.

Tuginedes teoreetilistele allikatele toob magistritöö autor välja järgmised olulised lähtekohad:

1. Terviklik kliendikogemus kujuneb nii otsesel kui kaudsel kokkupuutel ettevõtte ja tema toodete ja teenustega. Kliendikogemust ei mõjuta vaid suhtlus poes, vaid ka ettevõtte maine, reklaamid ja tooted, teenused, kanalid, teenindus ja ostujärgne kogemus tootega. Oluline on kogu klienditeekond ning kokkupuutepunktid sellel teekonnal.
2. Kliendikogemuse juhtimine hõlmab endas järgnevaid teemasid: (a) ettevõtte kliendikesksuse mõtteviisi tasand, mis väljendub ettevõtte visiooni, missiooni, väärtuste, eesmärgistamise ning kultuuri kaudu (kas ja kui palju on klient igas neist esindatud); (b) ettevõtte tegevused kliendi suunal, mis väljenduvad klienditeekonna ning kliendi kokkupuutepunktidest teadlik olemisest, kliendikogemuse mõõtmise tasanditest, tulemuste analüüsist ning parendustegevuste läbiviimisest ning vastavasisulisest kommunikatsioonist; (c) ettevõtte tegevused töötajatega, mis toetavad kliendikeskset mõtteviisi. Viimase alla kuuluvad õigete inimeste värbamine, kliendikesksusest ja töötaja kliendikogemuse loomise rollist rääkimine sisse elamise raames, töötajate arendamine, hindamine ja töötajate rahulolu mõõtmine, juhi kui eeskuju kliendikeskne käitumine, sisemiste klientide teenindus ning töötaja rahulolu ja klientide rahulolu vahelised seosed.

Magistrant koondas teooria läbitöötamise käigus olulised teemad ning teoreetilised allikad ühtsesse tabelisse ([Lisa 2](#)). Tuginedes teoreetilisest kirjandusest saadud teadmisele, töötas magistrant välja empiirilise osa raamistiku ning uurimistöö küsimustikud.

2. EMPIIRILINE UURING

2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused

Kliendikogemus ning selle juhtimine on suhteliselt uued kontseptsioonid. Eestiski on ettevõtted olnud viimastel aastakümnetel suunatud pigem klienditeeninduse parandamisele kui teadlikule tervikliku kliendikogemuse loomisele ja juhtimisele. Ettevõtted saavad järjest teadlikumaks kliendikogemuse mõiste sisust ning sellest, millest see koosneb ja kuidas seda saaks juhtida. Kuna jaekaubandus mõjutab enda tegevusega väga suurt osa Eesti elanikkonnast (pakkudes oma teenuseid ning olles paljudele tööandja), on antud magistritöö keskendunud jaekaubanduse sektorile, mis kuulub teenindus- ehk tertsiaalsektorisse. Tertsiaalne sektor pakub proportsionaalselt kõige suuremat tööhõivet. USA-s on ca 80% tööjõust hõivatud teenindussektoris. (Rosenberg, 2018) Eesti tööhõive statistika näitab sarnast tulemust. Statistikaameti (2018) andmeil oli Eestis 2017. aasta seisuga töövõimelisi (17-74 aastaseid) inimesi 698 800, kellest tööga hõivatud oli 658 600. Majandussektori tertsiaalsektoris hõivatute osakaal kogu tööhõivest 66,64%. Jaekaubanduse osa sellest oli 2017. aasta andmeil omakorda 12,44%, andes tööd ligi 54 600 inimesele. Statistikaamet toob välja, et teenindussektori osatähtsus Eesti majanduse käekäigu vaates suureneb. 2016. aastal loodi 70% kogu Eesti lisandväärtusest teenindussektoris.

Uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada, millised on peamised akadeemilises kirjanduses väljatoodud kliendikogemuse juhtimise komponendid ning milliseid neist Eesti jaekaubanduse ettevõtetes rakendatakse. Eesmärgist lähtuvalt otsib autor uuringu käigus vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kuidas defineerivad jaekaubanduse juhid kliendikesksust, kliendikogemust ja selle juhtimist?
2. Milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente ettevõtetes kasutatakse?

3. Kas erinevates sihtrühmades (juhtkond/juhtivtöötajad, eesliini juhid ja toetavate üksuste juhid) arusaam kliendikogemuse juhtimise eri komponentide kasutamisest ühtib?

2.2.Uuringu meetodid

2.2.1. Uuringu valim

Uuringu läbiviimiseks valiti ettevõtted, kelle tegevusvaldkonnaks on jaekaubandus. Autor pöördus läbi Kaupmeeste Liidu ettevõtete poole palvega osaleda uuringus ning kontakteerus otse kümne ettevõttega. Oma nõusoleku andsid neli jaekaubanduse ettevõtet. Tegevuse fookus, ärimudel ning ettevõtte struktuur on kahel ettevõttel sarnased. Ettevõtete esindajad seadsid uuringus osalemise kriteeriumiks selle, et ettevõtteid käsitletakse magistritöö raames anonüümsetena. Seetõttu tuuakse ära ettevõtteid iseloomustavad andmed ja tulemused anonüümselt ja üldistatult tähistades ettevõtted tähtedega A,B, C ja D. Ettevõttesisese valimi moodustamine ja uuringu läbiviimiseks vajalik infovahetus toimus koostöös ettevõtte kontaktisikuga.

Tabelis 1 on ära toodud ettevõtete põhinäitajad. Tuginedes töötajate arvule ning müügitulu numbritele on näha, et kõik neli ettevõtet on erineva käibe ja töötajate arvuga.

Tabel 1. Ettevõtte müügitulu, töötajate ja püsiklientide arvu vahemikud

Ettevõtte	2017 müügi käibe, vahemik. Miljonid				Töötajate arv, vahemik. Arv			
	5-15	16-50	51-110	111-200	5- 150	151-400	401-700	701-900
A	–	–	X	–	–	–	X	–
B	–	X	–	–	–	X	–	–
C	–	–	–	X	–	–	–	X
D	X	–	–	–	X	–	–	–

Allikas: Info saadud ettevõtete esindajatelt või avalikest allikatest. Autori koostatud (2018)

2.2.2. Andmekogumise meetodid

Magistritöö uuringus kasutati kombineeritud uurimisviisi. Uuring viidi läbi kahes etapis, kasutades erinevaid andmekogumise meetodeid.

Kvalitatiivses uuringuetapis oli eesmärgiks kaardistada ettevõtte juhtide subjektiivseid arvamusi kliendikesksuse, kliendikogemuse ja kliendikogemuse juhtimise kui nähtuse kohta ning kaardistada ettevõtte strateegilist lähenemist ja tegevusi selles valdkonnas. Ajavahemikul jaanuar-märts 2018 viidi neljas ettevõttes läbi 12 intervjuud. Andmekogumise meetodiks valiti poolstruktureeritud intervjuu, kuna eesmärgiks oli (1) saada aru, kuidas ettevõtte juhid kliendikogemusega seotud valdkonda näevad ja tunnetavad ja (2) kaardistada kliendikogemuse ning selle juhtimisega seotud teemad. Intervjuude läbiviimiseks töötati välja 14 küsimusest koosnev küsimustik ([Lisa 3](#)).

Kvantitatiivses uuringuetapis oli eesmärgiks saada informatsiooni organisatsiooni kliendikeskse toimimise kohta ettevõtte keskastme juhtidelt. Andmete kogumiseks kasutati struktureeritud veebiküsimustikku ([Lisa 4](#)), mis koosnes 37 sisulisest ja kolmest taustaküsimusest. Küsitlus viidi läbi standardiseeritud veebiküsitlusena neljas ettevõttes ajavahemikul 28. veebruar kuni 25. märts 2018.

2.2.3. Andmete analüüsi meetodid

Andmete analüüsimiseks koostati andmestik nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uuringu andmetest. Intervjuude analüüsimiseks viidi läbi kvalitatiivne sisuanalüüs kasutades juhtumiülest horisontaalanalüüsi (*cross-case*). Intervjuude informatsioon jagati teoreetilisest raamistikust tulenevatesse kategooriatesse ning sõnalised üldistused teisendati numbriteks (skaalal: 1- „Ei oma infot“; 2- „Ei“; 3- „Nii ja naa“; 4- „Jah“). Andmete numbriliselt esitamine andis võimaluse intervjuude sisu täiendavalt analüüsida ning arvutada välja näitajate aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Intervjuu andmete numbriline esitus lõi võimaluse kvalitatiivuuringu ja kvantitatiivuuringu tulemuste võrdluseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks.

Kvantitatiivuuringu andmed korrastati ning kodeeriti, andes mitteamuliste andmetele numbriline väärtus. Andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS ja andmeanalüüsi tarkvara Tableau.

Andmeanalüüsiks ja tõlgendamiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid: aritmeetilist keskmist (M), standardhälvet (SD) ning sagedustabeleid. Statistiliselt oluliste erinevuste leidmiseks gruppide vahel kasutas autor ühemõõtmelist dispersioonanalüüsi (One-Way Anova). Uuringutulemuste usaldusväärsuse mõõtmiseks kasutati reliaabluskoeffitsienti Cronbach'i alfa (α). Andmeanalüüsi käigus viidi läbi ka korrelatsioonanalüüs tuvastamaks tunnuste vahelisi seoseid. Töös on esitatud aritmeetiline keskmine, Cronbach'i alfa ja tulemuste % kohane info kahe komakohaga ning kõik ülejäänud statistilised näitajad kolmega.

Magistritöö analüüsimisel, tulemuste esitlusel ning järelduste tegemisel järgiti mõlema uuringu puhul kvantitatiivuuringu küsimustiku kolmest jaotust: (1) ettevõtte kliendikesksus ja mõtteviis; (2) kliendiga seonduv info, analüüs ja tegevused ja (3) töötaja kliendikesksusega seonduv info, analüüs ja tegevused.

2.3. Intervjuude tulemused

Intervjuude jaotus ettevõtete kaupa oli erinev. Kõige rohkem intervjueeritavaid osales ettevõttest B (N=4) ning kõige vähem ettevõttest D (N=2). Ettevõtetest A ja C osales intervjuudel kolm töötajat. Intervjueeritavate seas oli tegevjuhte, personalijuhte, müügijuhte, kommunikatsioonijuhte ja valdkonnajuhte, kelle vastutusalasse kuulus kas koolitamine või kvaliteedijuhtimine. Kuna uurimise eesmärgiks ei olnud ettevõtteid võrrelda, tuuakse ettevõtete vaheline võrdlus tulemuste kirjelduses välja vaid juhul, kui erisused on statistiliselt märkimisväärsed.

2.3.1. Kliendikesksus, kliendikogemus ja kliendikogemuse juhtimine. Mõistete sisu

Magistritöö üheks uurimisülesandeks oli uurida, milliseid tähendusi ettevõtete juhtivtöötajad annavad mõistetele „kliendikesksus“, „kliendikogemus“ ning „kliendikogemuse juhtimine“.

Intervjuude tulemusena selgus, et jaekaubanduse ettevõtete esindajad tajuvad kliendikesksust sarnaselt. Läbiva tähelepanekuna toodi välja, et kliendikesksus on kogu ettevõtet haarav mõtteviis ning organisatsiooni toimimine peab sellele tuginema. „Klient on kõige tuum. Kõik tegevused ettevõttes käsitlevad kliente, tema vajadusi ja soove. Kliendikesksus on nii katus kui vundament.“ (Int 2, 2018)

Ettevõtete esindajad tajuvad ka kliendikogemuse terminit sarnaselt. Toodi välja kliendikogemus kui tervik ning see, et igal ettevõtte töötajal on oma oluline roll kliendikogemuse loomisel. Vastustes oli mõningasi erinevusi tulenevalt sellest, kui tihedalt oli intervjuueeritavate igapäevatöö seotud eesliiniga. Mida lähemal asetses vastaja vastutusala välistele klientidele, seda enam esines sõnakasutuses märksõnu, mis olid seotud teeninduse ning eesliini tööga.

Kliendikogemuse juhtimise mõiste tõlgendamisel ilmnisid intervjuueeritavate erinevad lähtekohad, mis tulenesid intervjuueeritava seotusest eesliiniga. Mõistet tõlgendati nii ettevõtte strateegilise vaate tasandilt kui ka läbi eesliini ehk teeninduse. Mida kõrgemal positsioonil oli intervjuueeritav, seda enam toodi välja, et kliendikogemuse juhtimine on igapäevane protsess, mis hõlmab kogu ettevõtte tegevust ning rõhutati ühtseid eesmärke, strateegiat, põhiväärtusi jne. Eesliinile lähemal seisvad intervjuueeritavad seostasid kliendikogemuse juhtimist rohkem igapäevase teenindusprotsessi juhtimisega.

2.3.2. Kliendikogemuse juhtimise komponentide kasutamine

Magistritöö teise uurimisülesandena sooviti saada ülevaadet, milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente ettevõttes süsteemselt kasutatakse.

Intervjuude tulemused teisendati numbrilisele skaalale ([Lisa 5](#)). See meetod andis võimaluse üldistusteks ning sihtgruppide võrdluseks hilisemas analüüsis. Autor on teadlik valitud meetodi piirangutest, milleks on intervjuu vastuste subjektiivne tõlgendus ja valimi väiksus.

Kõige süsteemsemalt on ettevõtted rakendanud esimese küsimustiku osa komponente, mis hõlmavad kliendi esindatust ettevõtte põhiväärtustes, strateegias, eesmärkides jne. See ei tähenda

alati seda, et klientide rahulolu kui eesmärk on iga ettevõtte eesmärkides selgesõnaliselt väljendatud. Toodi välja, et müügi- või käibe eesmärk on samuti seotud klientidega ning et eesmärki saab täita vaid klientidele keskendudes. Kõikides ettevõtetes on välja töötatud teeninduse põhimõtted või standardid, mis annavad ettevõtte töötajatele raamistiku ettevõtte ootustest. Intervjuudest selgus, et juhiste reglementeeritus ja kasutus ettevõtetes on erinev. „Püüame hakkama saada vähemate reeglitega. Ei saa pakkuda tunnetuslikku ja inspireerivat klienditeenindust, kui on liiga palju raame ja reegleid... Anname tegevus- ja otsustusvabadust.“ (Int 4, 2018)

Kõige vähem on ettevõtted pööranud tähelepanu klientide tegevustega seotud komponentidele, mis moodustasid küsimustiku teise osa. Kliendikogemuse mõõtmisega seotud tegevustega tegeletakse kõige vähem. Klientide kogemuste strateegilise tasandi uuringuna nimetasid neljast ettevõttest kolme esindajad Kantar Emori poolt läbiviidavaid jae- ning kaubanduskeskuste seire raporteid. Üheski ettevõttes ei viida iga-aastaselt või kokkulepitud regulaarsusega läbi oma kliendibaasi põhise üldist rahulolu- või kliendisuhete tugevuse uuringut. Kontaktipõhine ehk kokkupuutepunktide teemaline tagasiside kogumine ei ole süsteemselt rakendatud üheski ettevõttes. Ühes ettevõttes kasutatakse NPS küsimustikku e-kanalis. Klienditeeninduse standarditele vastavuse mõõtmist läbi testostude on kasutanud kõik neli ettevõtet ja meetod on süsteemselt kasutuses kahes. Kliendikäitumise analüüsi nimetasid ühel või teisel moel kõikide ettevõtete esindajad. Klientide kaebuste protsess on läbi mõeldud kõikides ettevõtetes ning see oli ainukene kliendikogemuse mõõtmist puudutav küsimus, mis sai kõikidelt intervjueritavatelt „Jah“ vastuse.

Kolmas küsimustiku osa oli suunatud töötajatega tehtavatele tegevustele. Intervjuudel toodi välja juhtide olulist rolli töötajate arengus, koolituste süsteemsust ning töötajate kliendikesksuse olulisust. Nenditi, et on puudujääke toetavate üksuste teadlikkuses nende rollist kliendikogemuse loomisel ning näidati üles soovi sellega tegeleda. „Soovin, et iga toetava üksuse töötaja, kes otseselt ei ole kliendikontaktis, saaks aru, et kõige üle on klient. Teatud osakondades uputakse protsessi ära. Nad ei saa päeva lõpuks aru, et töötavad kliendi jaoks.“ (Int 2, 2018)

Töötajate rahulolu kohta koguvad regulaarselt informatsiooni kaks ettevõtet. Ühe intervjuu küsimusena küsiti: „Kas näete seost töötajate rahulolu ja pühendumise ning klientide vajadustele vastamise vahel?“ 12 intervjuueeritavast 11 vastasid „Jah“. Üks vastajatest vastas selge „Ei“ ning põhjendas, et kõrge töötajate rahulolu ei taga kliendirahulolu ega ettevõtte häid tulemusi. Positiivse töötajate rahulolu ning kliendirahulolu omavahelisse seosesse intervjuueeritav ei uskunud. Siiski leidis ta, et kui töötajad ei tunne end hästi, on negatiivse töötaja mõju kliendi rahulolule olemas. Mõned teised positiivselt vastanud intervjuueeritavad tõid samuti välja kõrge töötajate rahulolu ohud. Arvati, et liigne rahulolu võib viia töötaja mugavustsooni: „Kui töötaja on mugavustsoonis, siis võib-olla see ei ole nii hea. Arvan, et mugavustsoonis olev töötaja ei anna enam parimat panust.“ (Int 7, 2018)

2.4. Veebiküsitluse tulemused

2.4.1. Vastajate profiil

Kvantitatiivuuringu valimi moodustasid ettevõtete eesliini ja toetavate üksuste juhid. Kaardistus viidi läbi veebikeskkonnas struktureeritud ankeetküsimustiku abil. Küsitlusankeet edastati kokku 127 juhile. Küsitluse täitmine võttis aega 8-15 minutit. Küsitluses osalemine oli vabatahtlik ja töötajaid teavitati küsitluse eesmärgist ning vajadusest ettevõtte jaoks. Uuringu usaldusväarsuse ja eetilise tagamiseks anti teavet selle kohta, miks uuringut läbi viiakse ja kuidas tulemusi kasutatakse. Vastajaid informeeriti sellest, et küsitluses osalemine on anonüümne ning saadud tulemusi kasutatakse üldistatud kujul. Küsitluse vastamismääraks kujunes 61,42% (N=78). Vastamise määr varieerus ettevõtete kaupa, mida illustreerib Tabel 2.

Tabel 2. Kvantitatiivuuringus osalemine ja vastamise määr

Ettevõtte	Saadetud N	Vastajad N	Vastamismäär %
A	41	24	58,53
B	27	21	77,77
C	34	18	52,94
D	25	15	60,00
Kokku	127	78	61,42

Allikas: Rohesalu (2018), autori arvutused

Taustaandmetena küsiti vastajate positsiooni ettevõttes, ettevõttes töötatud aastaid ning alluvate arvu. Kuna One Way Anova analüüsi käigus selgus, et statistilised erinevused tulemustes ilmnisid vaid ettevõtete ning positsioonide vahel, tuuakse vastajate profiilid ära vaid nende taustatunnuste lõikes.

Tabelis 3 on näha vastajate positsioonide jaotus ettevõtetes. Vastajatest 62,82% (N=49) olid eesliini juhid ja 37,18% (N=29) toetavate üksuste juhid.

Tabel 3. Vastajate positsioonide põhine jaotus ettevõtetes

Ettevõtte	Mõõtühik	Eesliini juhid	Toetavate üksuste juhid	Kokku
A	N	12	12	24
	%	50,00	50,00	100
B	N	14	7	21
	%	66,66	33,33	100
C	N	9	9	18
	%	50,00	50,00	100
D	N	14	1	15
	%	93,33	6,66	100
Kokku	N	49	29	78
	%	62,82	37,18	100

Allikas: Rohesalu (2018), autori arvutused

Ettevõtete siseselt jagunesid ettevõttes A ja C eesliini ja toetavate üksuste vastajad võrdselt. Ettevõttes B oli eesliini juhtide vastuseid poole rohkem kui toetavate üksuste juhtide vastuseid ning ettevõttes C oli vaid üks vastajatest toetusüksuse juht.

2.4.2. Tulemused

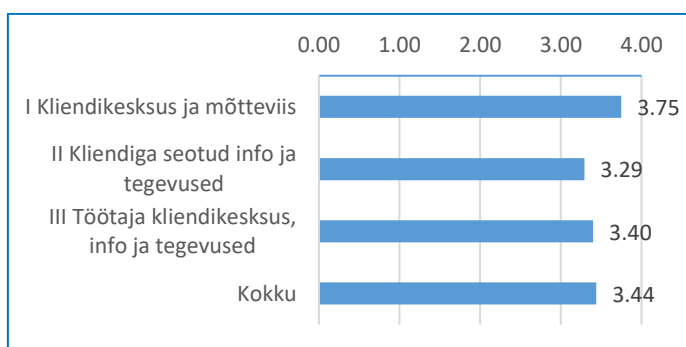
Tuginedes teoreetilistele allikatele koostas autor kvantitatiivuuringu küsitlusankeedi. Küsimustik koosnes 37 küsimusest ([Lisa 4](#)). Küsimustiku 37-st küsimusest 32 olid etteantud vastusevariantidega, millest tuli valida üks. Skaalad erinesid küsimuste kaupa ning kujundati tulenevalt küsimuste loogikast. Kõik küsimused sisaldasid „Jah“ ja „Ei“ sisu. Skaalade sõnaline erinevus ja variatiivsus tulenes vajadusest koguda täiendavat sisulist informatsiooni tegevuste regulaarsuse kohta, et seda saaks kasutada andmete täpsemal tõlgendamisel. Andmeanalüüsiks teisendati andmed ühtsele skaalale 1-4 (4=„Jah“; 3=„Nii ja naa“; 2=„Ei“; 1=„Ei oma

informatsiooni“). Küsimustiku usaldusväärsust mõõdeti Cronbach'i alfaga, mille tulemuseks kujunes 0,79. Sellisel tasemel usaldusväärsust loetakse heaks (Loewenthal, 2001).

Ankeedi aritmeetilise keskmise väärtuseks kujunes $M=3,44$; $SD=0,301$. [Lisas 6](#) on välja toodud kirjeldav statistika iga küsimuse kohta. Vastuste standardhälve on küsimuste kaupa erinev. Minimaalseks standardhällbeks kujunes $SD=0,406$ ja maksimaalseks $SD=1,353$. Vaid kaheksa tulemuse standardhälve oli suurem kui 1. See näitab, et vastused küsimustele olid üsnagi sarnased.

Ankeedi kõige kõrgema keskmise tulemuse sai küsimus: „Kas ettevõtte väärtustes on klient ja temale suunatus esindatud?“ ($M=3,94$; $SD=0,406$) ja kõige madalama tulemuse sai kliendikogemuse mõõtmise küsimus: „Kas küsite klientidelt kontaktijärgset tagasisidet saadud kogemusele?“ ($M=2,32$; $SD=0,860$). Ankeedi tulemustes 20 küsimust said kõrgeid hinnanguid ($M > 3,5$) ja kolm küsimust said madalaid hinnanguid ($M < 3,0$).

Võrreldes küsitlusankeedi erinevate osade tulemuste keskmisi (Joonis 7) on näha, et kõige kõrgema tulemusega ($M=3,75$; $SD=0,29$) on ankeedi esimene osa, kus keskenduti ettevõtte kliendikesksusele ning mõtteviisile. Ankeedi teine osa, kus keskenduti kliendiga seotud tegevustele, on kõige madalama tulemusega ($M=3,29$; $SD=0,45$), ning ankeedi kolmanda osa, mis keskendus juhtide kliendikesksust väljendavatele tegevustele oma töötajatega, tulemus kujunes teise osa hinnangust veidi kõrgemaks ($M=3,40$; $SD=0,37$).



Joonis 7. Ankeedi osade keskmised tulemused

Allikas: Rohesalu (2018), autori koostatud

Esimeses teemagrupid (10 küsimust) uuriti ettevõtte kliendikesksust ning mõtteviisi, ehk seda, millistest strateegilistest suunistest ettevõtte kliendikesksus ning kliendikogemuse juhtimine lähtub. Tulemuste kõrge keskmine annab tunnistust sellest, et kliendi vaade on esindatud põhiväärtustes, strateegias ja eesmärkides. Teemagrupi kõige madalamalt hinnatud küsimus puudutas juhtkonna ja toetavate üksuste osalemist eesliini töös. Küsimuse keskmiseks kujunes $M=3,60$; $SD=0,89$. Üheksa vastajat (11,50%) peegeldasid, et seda tegevust ei tehta või ei omata vastavat informatsiooni. Küsimusele „Kelle vastutada on ettevõttes kliendikogemuse kujundamine?“, valis 85,9% ($N=67$) juhti vastuse „kõik töötajad“.

Pearsoni korrelatsioonianalüüs näitas kõige tugevamat seost selle teemagrupi kahe küsimuse vahel ($r=0,633$; $p<0,001$), milleks olid: (a) „Kas vähemalt üks ettevõtte üldistest eesmärkidest on seotud kliendikogemusega?“ ($M= 3,72$; $SD=0,804$) ja (b) „Kas vähemalt üks Sinu (üksuse) eesmärkidest on seotud kas sisemiste- või väliste klientide rahuloluga?“ ($M=3,74$; $SD=0,673$).

Üks magistritöö uurimisküsimustest oli suunatud sihtrühmade tulemuste erinevustele. Esimeses teemablokis tulid One Way Anova testi põhjal positsioonide võrdluses esile kaks küsimust, mille statistilised erinevused olid märkimisväärsed:

1. „Kas vähemalt üks Sinu (üksuse) eesmärkidest on seotud kas sisemiste- või väliste klientide rahuloluga?“ küsimuse tulemus oli järgmine: $F_{1,76}=16,196$; $p<0,001$. Eesliini juhtide ($N=49$) tulemused olid kõrgemad ($M=3,96$; $SD=0,286$) kui toetavate üksuste juhtide ($N=29$) tulemused ($M=3,38$; $SD=0,942$);
2. „Kui sageli ettevõtte juhtkond ja toetavate üksuste töötajad osalevad eesliini töös?“ küsimuse tulemus oli järgmine: $F_{1,76}=4,104$; $p<0,05$. Eesliini üksuste juhid andsid küsimusele madalamaid hinnanguid ($M=3,45$; $SD=1,042$) kui toetavate üksuste juhid ($M=3,86$; $SD=0,441$). Selle küsimuse vastuste osas saab täiendavalt välja tuua, et 12,20% ($N=6$) eesliini juhti ei omanud vastavat informatsiooni.

Statistiliselt märkimisväärne erinevus ettevõtete võrdluses ilmnis samuti juhtkonna ja toetavate üksuste töötajate eesliini töös osalemise küsimuses ($F_{3,74}=10,876$; $p<0,001$). Ettevõttes B andsid kõik vastajad maksimumhinnangud ($M=4,0$) ning ettevõtte D tulemuseks kujunes $M=2,67$; $SD=1,496$.

Teises küsimustiku osas (13 küsimust) keskenduti kliendiga seotud tegevustele. Kolme osa võrdluses sai see teemagrupp kõige madalama tulemuse $M=3,29$; $SD=0,45$. Teise osa keskmisi tulemusi analüüsid on näha, et kõrgemalt on hinnatud küsimused, mis puudutasid teadlikkust klienditeekonnast ja kokkupuutepunktidest ($M=3,63$; $SD=0,854$), oma üksuses kliendi tagasisidest ülevaate omamist ($M=3,68$; $SD=0,592$) ning klientide tagasiside põhjal parandustegevuste läbi viimist ($M=3,65$; $SD=0,641$). Pearsoni korrelatsioonianalüüs näitas kahe viimati mainitud küsimuse vahel selget seost ($r=0,245$; $p<0,05$).

Teise küsimuste grupi kolm kõige madalamalt hinnatud küsimust puudutasid klientidega seotud mõõtmist. (1) Küsimus „Kas küsite klientidelt kontaktijärgset tagasisidet saadud kogemusele?“ oli kogu ankeedi madalaima tulemusega ($M=2,32$; $SD=0,097$). 55,10% ($N=43$) vastasid sellele eitavalt. Pearsoni korrelatsioonianalüüs näitas tugevat seost antud küsimuse ja küsimuse „Kas omad ülevaadet Sinu üksuse (sise- või väliskliendiga) seotud tulemustest?“ vahel ($r=0,357$; $p<0,001$). Samuti oli tugev seos kontaktijärgse tagasiside küsimuse ning küsimuse „Kas Sinu üksuse töötajate motivatsiooni- ja tasusüsteem on seotud kliendikohaste mõõdikute ja eesmärkidega?“ vahel ($r=0,370$; $p<0,001$). (2) Teine madalalt hinnatud küsimus oli „Kas ettevõttes analüüsitakse klientide ostukäitumist?“, mille keskmiseks kujunes $M=2,92$; $SD=0,137$. Vastajatest 28,20% ($N=22$) andsid küsimusele negatiivse vastuse. (3) Kolmanda madalalt hinnatud küsimuse „Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi kogu kliendibaasi hõlmavaid uuringuid mõistmaks kliendisuhete tugevust ja/või konkurentsituatsiooni?“ tulemuseks kujunes $M=3,01$; $SD=0,153$. Vastajatest 35,90% ($N=28$) andsid küsimusele negatiivse vastuse.

Analüüsid teemagrupi küsimusi positsioonide võrdluses saab välja tuua, et statistiliselt oluline erinevus on küsimuses, mis puudutas kontaktpõhise tagasiside küsimist klientidelt ($F_{1,76}=8,641$; $p=0,004$). Eesliini juhtide hinnangud on oluliselt kõrgemad ($M=2,53$; $SD=0,819$) kui toetavate üksuste juhtide hinnangud ($M=1,97$; $SD=0,823$). Toetavate üksuste juhtidest 69,00% ($N=20$) vastasid eitavalt või ei omanud vastavat informatsiooni.

Küsimustiku kolmandas osas (14 küsimust) keskenduti kliendikesksele personalijuhtimisele. Kaardistati, milliseid tegevusi ja kui kliendikeskselt tehakse. Teemagrupi keskmiseks tulemuseks kujunes $M=3,40$; $SD=0,37$. Kõige kõrgemalt hinnatud küsimused olid: (1) „Kui tugev on Sinu

hinnangul seos töötajate ja klientide rahulolu vahel?“ ($M= 3,86$; $SD=0,39$); (2) „Kas tegeled oma üksuse töötajate arendamisega kliendikogemuse/-(sisemiste klientide)teeninduse vallas?“ ($M=3,62$; $SD=0,07$) ja (3) „Kas oled kursis oma üksuse töötajate olukorraga?“ ($M=3,60$; $SD=0,06$). Töötajate ja klientide rahulolu vahelist tugevat seost nägid 85,90% ($N=67$) vastajatest. 11,50% ($N=9$) hindasid seost keskmiseks ning vaid üks vastaja hindas seost pigem nõrgaks. Töötajate arendamisega kliendikogemuse suunal tegeleb regulaarselt 69,20% ($N=54$) vastajat. 23,10% ($N=18$) juhti tegelevad töötajate arendamisega, kuid ebaregulaarselt. 7,7% ($N=6$) ei tegele selle teemaga üldse. Oma töötajate olukorraga on hästi kursis 61,50% ($N=48$) vastajatest. 37,20% ($N=29$) vastajat olid oma töötajate olukorraga kursis üldjoontes ning üks vastas küsimusele eitavalt.

Kolmanda küsimustiku osa kõige madalamalt hinnatud küsimus oli: „Kas ettevõttes on sisse seatud sisemiste klientide rahulolu hindamise süsteem?“. Küsimuse vastuste keskmiseks kujunes $M=2,41$; $SD=0,15$.

Positsioonide vahelises võrdluses ilmnisid statistiliselt märkimisväärsed erinevused nelja küsimuse osas: (1) „Kas Sinu üksuse uue töötaja baaskoolituse või sisse elamise programmi raames räägitakse kliendikogemuse kujunemisest ning antud töötaja rollist selles?“ ($F_{1,76}=15,362$; $p<0,001$). 73,5% ($N=36$) eesliini juhtidest ütlesid, et seda teemat käsitletakse väga põhjalikult kuid vaid 31% ($N=9$) toetusüksuse juhtidest väitsid samamoodi. 17% ($N=5$) toetusüksuste juhtidest vastasid aga, et kliendikogemuse teemat ei käsitleta üldse. (2) „Kas tegeled oma üksuse töötajate arendamisega kliendikogemuse/-(sisekliendi)teeninduse vallas?“ ($F_{1,76}=20,445$; $p<0,001$). 85,7% ($N=42$) eesliini juhtidest ütlesid, et töötajate arendamine on pidev protsess. Toetusüksuste juhtidest said sama öelda vaid 41,4% ($N=12$). Viis toetusüksuste juhti vastas, et nad ei tee vastavasisulisi arendustegevusi. (3) „Kas Sinu üksuse töötajate hindamissüsteemis on üheks hinnatavaks aspektiks (eesmärgiks) kliendikesksus?“ ($F_{1,76}=14,266$; $p<0,001$). Küsimusele vastas jaatavalt 91,8% ($N=45$) eesliini juhtidest kuid vaid 58,6% ($N=17$) toetusüksuste juhtidest andis sama vastuse. (4) „Kas Sinu üksuse töötajate motivatsiooni ja tasusüsteem on seotud kliendikohaste (kas sisemiste või välimiste klientide) mõõdikute ja eesmärkidega?“ ($F_{1,76}=11,330$; $p<0,001$). Sellekohane seos on olemas 57,10% ($N=28$) eesliini juhtide arvates, kuid ainult 24,10% ($N=7$) toetavate üksuste juhtidest arvasid samamoodi.

Võrreldes tulemusi positsioonide võrdluses, kus erinevused ilmnesisid, võib üldistatult öelda, et kõik küsimused, mis puudutasid töötajate tegevust kliendi suunal, said eesliini juhtide poolt kõrgemaid hinnanguid.

Statistiliselt märkimisväärne erinevus ettevõtete võrdluses on küsimuses „Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi töötajate rahulolu-uuringuid?“ ($F_{3,74}=8,800$; $p<0,001$). Ettevõttes C andsid kõik vastajad maksimumhinnangud ($M=4,0$) ning ettevõtte D tulemuseks kujunes $M=2,73$; $SD=1,280$.

2.5. Intervjuude ja veebiküsitluse tulemuste võrdlus

Ühe uurimisküsimusena sooviti aru saada, kas kvalitatiivuuringu käigus intervjueeritud juhtide ning veebiküsitlusele vastanud juhtide hinnangud ühtivad. Uuringute tulemused viidi analüüsi käigus samale skaalale, mis andis võimaluse mõlema uuringu tulemusi numbriliselt võrrelda. Tulemuste tõlgendamisel tuleb arvesse võtta, et valimid on erineva suurusega ning intervjuude tulemuste numbriline väljendamine ei pruugi olla lõpuni objektiivne.

Küsimustiku teemaosade hinnangute dünaamika oli kahel sihtrühmal sarnane. Kõige kõrgemalt hinnati küsimustiku esimest osa ning kõige madalamalt teist. Tulemusi analüüsid on näha, et 84,37% ulatuses on tulemused sarnased. Kuna intervjuude ja veebiküsimustiku vastuseid ei ole võimalik asetada täpselt samale skaalale, ei saa ka üks ühele võrrelda saadud keskmisi. Võrdlemisel on võetud aluseks keskmiste võrdlus protsendina ning sarnaseks loeti vastuseid, mille keskmiste erinevus jäi 15% piiresse. Kõige suuremad erinevused hinnangutes olid küsimuse „Kas ettevõttes on sisse seatud sisemiste klientide rahulolu hindamise süsteem?“ osas, kus keskastme juhtide antud vastuste keskmine oli 31,13% madalam kui intervjuudes hinnatu.

3. ARUTELU JA JÄRELDUSED

Kliendikogemus ja selle teadlik süsteemne juhtimine mängib ettevõtete jaoks järjest olulisemat rolli ning klientide seadmine strateegilisse fookusesse on saamas võtmeteguriks ettevõtete jätkusuutlikkuse tagamisel. Infoühiskond mõjutab ka ettevõtete kliente, kes on erinevatest teenusepakkujatest ja valikutest informeeritumad ja teadlikumad kui kunagi varem. Klientide ootused ettevõtete toodetele ja pakutavatele kogemustele on seetõttu kasvanud.

3.1. Kliendikogemuse juhtimine. Mõistete tõlgendus ja komponentide kasutus

Kliendikogemuse juhtimist võib käsitleda kui vastust ettevõtte soovile toimida kliendikeskselt. Intervjuude käigus paluti mõtestada lahti kliendikogemuse juhtimise mõiste. Strateegilisematel positsioonidel olevad juhid käsitlesid ka seda teemat strateegilisemalt, rääkides ettevõtte üldistest kliendikogemuse eesmärkidest, millest lähtuvalt organisatsiooni erinevad üksused kliendikogemuse loomises osalevad. „Kesksed eesmärgid on olulised. Igaüks ettevõttes peab enda jaoks selle lahti mõtestama ja aru saama, kuidas annab oma osa selle eesmärgi täitmisse.“ (Int 1, 2018). Bernd Schmitt defineeris kliendikogemuse juhtimist strateegilise protsessina, mille kaudu juhitakse kliendi tervikkogemust ettevõtte toodete ja teenustega (Raju & Walavalkar, 2006). Need juhid, kelle töö oli lähemal eesliinile, määratlesid antud teemat rohkem läbi teeninduskogemuse juhtimise prisma, rääkides eesliini igapäevatöö sujuvast juhtimisest. Eelnevalt olid samad juhid ära märkinud, et kogu ettevõtte loob kliendikogemust. Kliendikogemuse juhtimise küsimuse osas aga tunnetati eesliini rolli selgelt olulisemana. Saadud tulemus on igati loogiline, kuivõrd oma positsioonist tulenevalt ongi juhtidel erinev vastutus. Oleks ootuspärane, et ka eesliinile lähemal seisvad juhid tunnetaksid tervikut ning näeksid kliendikogemuse juhtimist kui kogu ettevõtet haaravat juhtimisloogikat. Kliendikogemuse juhtimine haarab kogu ettevõtet ning moodustab kliendikogemuse juhtimise süsteemi (Meyer & Schwager, 2007). Süsteemi aluseks on ettevõtte kultuur, väärtused, strateegia ja eesmärgid. See loob raamistiku, kuhu sobitatakse tervet ettevõtet hõlmavad tegevused, mis puudutavad kogemuse loomist, loodud kogemuse mõõtmist, analüüsi ja parandustegevusi nii klientide kui töötajate suunal.

3.1.1. Ettevõtte kliendikesksus ja mõtteviis

Kõik 12 intervjueeritavat määratlesid kliendikesksust kui kogu ettevõtet haaravat mõtteviisi ning organisatsiooni toimimise alust. Kliendikeskust nähti kui organisatsiooni kultuuri osa, mis ühtib Shaw ja Ivens'i (2002) vaatega, et kliendikeskne kultuur on oluline osa kliendikogemuse loomisest. Intervjueritud juhtide nägemus langes kokku teoreetilise kirjandusega. Nii intervjuudel kui veebiküsitluses paluti vastajatel hinnata oma ettevõtte kliendikesksust. Mõlema uuringu sihtrühma vastajatest enamus pidasid oma ettevõtet kliendikeskselt toimivaks. Kliendikeskne organisatsioonikultuur peab peegelduma ettevõtte strateegilistes suunistes, eesmärkides ja süsteemsetes tegevustes nii klientide kui töötajate suunal: kogu organisatsioon peaks olema kliendile suunatud (Lemon & Verhoef, 2016). Magistritöö uuringutes kaardistati kliendikogemuse juhtimise elemente, mis peaksid peegeldama seda, kui kliendikeskselt ettevõtte toimib. Vaatamata sellele, et hinnang kliendikesksusele oli ettevõtetes ühtselt positiivne, ilmnasid edasise analüüsi käigus mitmed kitsaskohad.

Kliendikogemuse mõiste käsitus ettevõtte juhtivtöötajate poolt (intervjuud) ühtis suures osas teoorias sõnastatud lähenemisega. Kuna toodi välja kogu ettevõtte, iga töötaja ja erinevate kokkupuutepunktide olulisus, ei ole juhtivtöötajatel väärarusaama, et kliendikogemus hõlmab üksnes kliendisuhtlust poes. „Kõik, koristajast kuni direktorini välja, mõjutavad kliendikogemust.“ (Int 5, 2018) Koostööta meeskondade ja funktsioonide vahel on võimatu luua klientidele rahuldust pakkuvat kliendikogemust (Zomerdijs & Vries, 2007). Kvantitatiivuuringu tulemustest on näha, et enamik (85,90%, N=67) vastajatest on arvamisel, et kogu ettevõtte töötajaskond on vastutav kliendikogemuse kujundamise eest. Võrreldes tulemusi positsioonide lõikes on näha, et eesliini juhid arvavad suuremal määral (89,8%; N=44) kui toetusüksuste juhid (79,3%; N=23), et kliendikogemuse kujundamine on kõikide töötajate käes. Eesliini juhid tunnetavad kogu ettevõtte panuse olulisust kliendikogemuse kujundamisel selgemalt kui toetavate üksuste juhid. Olukorra põhjuseks võib olla see, et kliendikogemus kui mõiste seostub väga paljudel juhtudel eelkõige eesliini teenindusega ning toetavate üksuste juhid ei ole süsteemselt iga üksuse ja töötaja rolli sõnastanud ning teadvustanud.

Klientide kokkupuutepunktid kui kliendikogemuse terviku osad on ettevõttes üldisel tasemel teadvustatud. Kliendikogemus kujuneb läbi kõikide kokkupuutepunktide, mis kliendil võivad tema

klienditeekonnal ette tulla (Meyer & Schwager, 2007). Eesliini juhtide teadlikkus (87,8%; N=43) on kokkupuutepunktidest mõnevõrra kõrgem kui toetusüksuste juhtide oma (75,9%; N=22). Uuringust tuleb välja, et kliendikogemusega seostatakse otsesemalt neid kokkupuutepunkte, mis on vahetult ettevõttega seotud st. viidad, interjäär, puhtus, valgustus, toote kvaliteet ja teenindus jne. Positsioonide võrdluses on olukord sarnane. Oluline on teadvustada, et kliendi teekond saab alguse tavaliselt väljaspool ettevõtet ning lõppeb samuti ettevõttest väljaspool. Seetõttu on klientide kogemust kujundavaid kokkupuutepunkte rohkem kui vaid need, mis on seotud kaupluse ja ettevõtte füüsilise ruumiga. Kõik, mis võiks seostuda ettevõttega, loob kogemust. Maine, reklaam, koduleht, teiste klientide kogemus, toote kasutus peale ostu jne. „Kliendikogemus jätkub kodus tootega.“ (Int 4, 2018) Ettevõtte peab antud teemaga teadlikult tegelema, see on üks kliendikogemuse juhtimise osadest.

Shaw ja Ivens (2002) töid oma raamatus välja organisatsiooni tegevuste visiooni, missiooni ja põhiväärtustega kooskõlas olemise olulisuse. Nad osutasid, et kõikide ettevõtte üksuste strateegiad peaksid juhinduma ettevõtte üldisest strateegiast ning ettevõtte eesmärgid peavad toetama kliendikogemuse loomist. Selleks peaks igal ettevõtte üksusel olema oma kliendikogemusele suunatud eesmärk. Magistritöö raames läbiviidud uuringute tulemusena saab järeldada, et ettevõtete kliendikeskne mõtteviis ning strateegiline tasand on ettevõtetes olemas (Esimene teemablokk; M=3,75; SD=0,29). See tähendab, et kõikide ettevõtete põhiväärtustes on klient esindatud ning kõik uuringus osalenud juhid on ettevõtte põhiväärtustest teadlikud. Kliendi vaade on esindatud ka ettevõtte üldises strateegias. Shaw ja Ivens (2002) töid välja, et kui ettevõtte on endale seadnud oluliseks fookuseks kliendi ja tema kogemuse, peavad kõik ettevõtte erinevate üksuste strateegiad tuginema ettevõttes ühtsele arusaamisele kliendikogemusest. Üks neljast ettevõttest tõi välja, et iga ettevõtte üksuse strateegia lähtub ettevõtte üldisest strateegiast ning seetõttu on klient esindatud kõikide üksuste strateegiates.

Eesmärgistamise osas saab teha järelduse, et jaekaubanduses on klient esindatud ettevõtte ja üksuste eesmärkides, kuid alati ei ole viimased seotud otseselt kliendikogemuse vaatega. Eesmärgid, mida nimetati, olid tihti peale seotud müügi või mõne muu finantsilise näitajaga. See lähenemine ei ühti teooria seisukohtadega, kuna oluliseks peetakse kliendikogemuse vaates just klientide poolset peegeldust saadud kogemusele. Shaw ja Ivens (2002) väitsid, et kui töötaja tulemusmõõdikuks on müüginumber, on ettevõtte suure tõenäosusega fokuseeritud müügi

maksimeerimisele ning kliendi emotsioon/kogemus ei pruugi olla see, mis on oluline. Ettevõtte ning iga üksuse eesmärkides peab olema üks näitaja, mis mõõdab loodud kogemuse (kas väliste klientide või ettevõttesiseste klientide) taset. Uuringust tuli välja, et eesliini juhtide üksustes on kliendiga seotud eesmärgid seatud 98% (N=48) juhtudest. Toetavate üksuste juhtidest 69% (N=20) ütlesid, et nende üksuses üks eesmärk on seotud kliendi vaatega. Uuringute tulemusi analüüsidest võib öelda, et kliendikogemusega seotud eesmärgistamine ettevõtetes ei ole nii heal tasemel kui intervjuude ning veebiküsitluse keskmisi tulemusi vaadeldes võiks järeldada. Nii ettevõtete kui üksuste eesmärgid, mida seotakse klientidega, ei ole alati kliendikogemusele suunatud, vaid müügi või mõne muu finantsnäitajaga seotud. Toetavate üksuste kliendikohane (sise- või väliskliendi) eesmärgistamine on märgatavalt nõrgemal tasemel kui eesliini kliendikogemusele suunatud eesmärgistamine. Selleks, et tagada kliendikesksuse ja kliendiga seotud tegevuste fookus, on vaja läbi mõelda esmalt üldine ettevõtte kliendikogemuse eesmärk ning sellest tulenevalt iga üksuse, ka toetavate üksuste, eesmärgid.

3.1.2. Kliendiga seonduv info, analüüs ja tegevused

Kliendikogemuse juhtimise süsteemis on kliendikogemuse mõõtmisel kanda oluline roll. Uuringu teine osa sai kogu tulemuste võrdluses kõige madalama hinnangu ($M=3,29$; $SD=0,45$). Autori küsitletud ettevõtete näitel tundub, et ettevõtted ei pööra piisavalt tähelepanu kliendikogemuse süsteemsele mõõtmisele. Põhjused selleks on erinevad. Osades ettevõtetes tunnetatakse selle järgi selget vajadust: „Soovime mõõta kliendikogemust lihtsalt ja efektiivselt. Et tagasiside oleks otsene ja kiire.“ (Int 1, 2018) Teema on oluline, kuna klientide tagasisideta oma tegevusele ei saa ettevõtte pikaajaliselt olla ärioluliselt edukas. Ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks ning kliendikogemuse juhtimiseks on vaja kliendiga astuda dialoogi ning kogemuse mõõtmine ettevõttes läbi mõelda.

Mõõtmise alla kuulub nii kliendirahulolu (Agustin & Singh, 2005; Oliver, 1993), kaebuste (Alvarez *et al.* 2011), standarditele vastavuse (Mitchell, 2018) kui kliendikäitumise mõõtmine ja jälgimine (Jiangtao *et al.* 2015). Kõik need aspektid on olulised ning peaksid olema ettevõttes suuremal või vähemal määral kasutuses. Igal ühel neist on oma spetsiifika, suunitlus ning osa tervikus. Kasutades vaid ühte või kahte neist, jääb märkamata mõni oluline nüanss ning seetõttu puudub tervikpilt. Kaardistatud ettevõtetest ühelgi ei olnud kõik mõõtmise aspektid kaetud piisaval tasemel. Mõõtmist puudutavad küsimused said valdavalt nõrgemaid tulemusi. Oma kliendibaasi kohaseid regulaarseid (iga-aastaseid) uuringuid ei vii läbi ükski ettevõtte ($M=3,01$; $SD=1,353$).

Tehingu- või teenusealast rahulolu hindab neljast ettevõttest süsteemselt vaid üks ja seda e-poe kanali osas ($M=2,32$; $SD=0,860$). Ühe põhjusena, miks ettevõtted kontaktipõhist tagasisidet ei kogu, on sobiliku töövahendi ning mõõtmisüsteemi puudumine. Enamusel ettevõtetel on olemas kliendiprogramm, mille alusel oleks võimalik tuvastada oma kliendi külastus, kuid tagasisidesüsteemi välja töötamine ning rakendamine on aega- ning rahanõudev.

Lisaks selgus uuringust, et erinevad kliendikogemuse ja kvaliteedi mõõtmise meetodeid mõistetakse ettevõtete siseselt erinevalt. Kohati on ilmselt ebaselge, mis on meetodi sisu ja mis eesmärgil seda kasutatakse. Küsimusele, milles uuriti kontaktijärgse tagasiside kasutuse kohta ettevõttes, vastati tihti peale jaatavalt, kuid kommentaarides viidati testostule. Testost on meetod, mille abil saab peegeldust kehtestatud standarditele ja nende vastavusele. Regulaarselt kasutab testostjaid kaks ettevõtet ning mõlemas on testostude tulemused seotud eesliini hindamise- ja tasusüsteemidega. Testostude kasutus klienditeeninduse kvaliteedi mõõtmise eesmärgil on hea, kuid ainult seda meetodit kasutada ei ole jätkusuutlik. Klientide ootused muutuvad kiiresti ning mõõtes vaid enda poolt seatud standarditele vastavust, ei pruugi need olla enam kooskõlas klientide ootustega. Shaw ja Ivens (2002) tõid välja, et kliendirahulolu käsitluses on klientide ootustel oluline koht. Teadmata klientide tegelikke ootusi ei ole võimalik seada kliendikogemuse kohaseid standardeid ning seetõttu ei ole võimalik tagada ka klientide rahulolu. Rahulolu ja teeninduskvaliteeti puudutavad küsimused said mõnevõrra kõrgemaid hinnanguid eesliini juhtidelt. Nendes küsimustes oli märgatavalt rohkem toetusüksuste juhte, kes ei omanud informatsiooni kliendikogemuse ja teeninduskvaliteedi mõõtmise kohta. See tulemus on igati loogiline ning seotud eesmärgistamisega. Kui toetavate üksuste juhtidel puudub klientidele suunatud eesmärk, siis on mõisteta, et teadlikkus kliendi rahulolu ja kvaliteedi mõõtmisest on nõrgem. Samas andsid aga need toetusüksuste juhid kõrgeid hinnanguid ettevõtte kliendikesksusele, nii et tulemustes on märgata teatavat vastuolu.

Klientide endi poolt antud tagasiside ehk kaebuste ja kiitustega tegelevad kõik ettevõtted. Tagasiside käsitlemise protsessid ja vastutajad on paigas. Enamus kaardistatud ettevõtetes on klientide initsiatiivil antud tagasiside kujunenud peamiseks klienditeemalise informatsiooni allikaks. Selle küsimuse keskmine tulemus ei kujunenud kõrgeks ($M=3,09$; $SD=0,942$), kuna uuringu tulemustest selgus, et 42,30% ($N=33$) vastajate arvates võiks ettevõttel olla rohkem ja

teistsuguseid võimalusi tagasiside andmiseks. Klientidele tuleb teha tagasiside andmine lihtsaks ja mugavaks (Facts, 2018). Vaadates selle küsimuse tulemusi positsioonide võrdluses on näha, et eesliini juhid annavad kriitilisemaid vastuseid kui toetavate üksuste juhid. 14,3% (N=7) eesliini juhtidest arvas, et tagasiside andmine kliendi omal soovil ei ole tehtud kliendile mugavaks.

Kliendikäitumise analüüs on kliendikogemuse loomise jaoks üheks oluliseks infoallikaks. Intervjuude käigus selgus, et kõik ettevõtted selle teemaga ka tegelevad. Veebiküsitluse tulemus näitas, et 28,20% (N=22) vastajate hinnangul seda informatsiooni ei analüüsita (M=2,92; SD=1,214). Tulemustest võib järeldada, et kliendikäitumise analüüs ning sellest tulenevad tegevused ei ole ettevõtetes selgelt fookuses ja ei ole ära kasutatud selle täit potentsiaali. Keskendumine kliendikäitumisele annab ettevõttele võimaluse oma kliente tundma õppida. Teades klientide eelistusi, on võimalik anda klientidele just sellist informatsiooni ja täpselt selliste toodete kohta, nagu klient vajab. Leppik (2018) tõi välja, et Eesti jaekaubanduses on kliendikäitumise jälgimise ning lojaalsusprogrammide arengu vaates suur potentsiaal.

Võttes kokku kliendikogemuse mõõtmise tulemused võib öelda, et Eesti jaekaubanduses on selles osas arenguruumi. Mõõtmine peaks olema läbimõeldum ning toetama kliendi rahulolule seatud eesmärgi. Kasutusse võetavad mõõtmismeetodid peavad moodustama loogilise terviku ning üksteist täiendama ja tasakaalustama.

Mõõtmisest üksi jääb väheks – see on ainult sisendiks. Järgmine samm kliendikogemuse juhtimise protsessis peaks olema analüüs ja parandustegevused. Uuringu tulemused osutasid, et ettevõtetes üldiselt tehakse kliendikogemuse alaseid parandustegevusi, kuid 27% vastajatest tõi välja, et tegevused, mida tehakse, ei ole regulaarsed ega läbimõeldud (M=3,53; SD=0,817). Eesliini juhid tegelevad kliendikogemuse alase arenguga oma üksustes mõnevõrra süsteemsemalt. Toetavate üksuste juhid märkisid rohkematel kordadel, et tegevusi tehakse, kuid ebaregulaarselt. Kuna enamuses ettevõtetes puudub nii hästi toimiv klientide kogemuste mõõtmise süsteem kui ka sisemiste klientide teeninduse mõõtmise ja hindamise süsteem, on arusaadav, et sisendi olemasolu on kohati ebapiisav. Selleks, et tagada kliendikogemuse loomes pidev areng, on vaja üles ehitada läbimõeldud mõõtmisüsteem, mis annaks sisendit kõikidele seotud üksustele ja mille pinnal planeerida ning teha parandustegevusi.

3.1.3. Töötaja kliendikesksus: info, analüüs ja tegevused

Uuringu käigus keskenduti eraldi teemagrupina töötajatele suunatud kliendikeskset mõtteviisi toetavatele tegevustele. Selle osa keskmiseks tulemuseks kujunes ($M=3,40$; $SD=0,37$). Kliendikeskses organisatsioonis peaksid töötajatega seotud tegevused olema üles ehitatud läbi ettevõtteväliste klientide vaate. Dave Ulrich *et al* (2012) soovitus oli tuua klientide ootused ja nende loodavad standardid sisse igasse personalijuhtimise protsessi osasse.

Uuringu tulemusena selgus, et ettevõtted pööravad töötajatega seotud tegevustele mõnevõrra süsteemsemalt tähelepanu kui klientidega seotud tegevustele. Värbamisel arvestatakse 97,40% ($N=76$) juhtidest sõnul kandidaadi kliendile suunatust kas alati või võimaluste piires ($M=3,41$; $SD=0,545$). Eesliini juhid arvestavad selle kriteeriumiga rohkemal määral kui toetusüksuste juhid. Uue töötaja sisseelamisprogramm on oluline lähtekoht igale töötajale. Kliendikeskse kultuuriga ettevõttes peaks olema ühe olulisema komponendina programmis esindatud klientide ning kliendikogemuse loomise vaade. Uuringust selgus, et kaardistatud ettevõtete töötajate sisseelamisprogrammides käsitletakse kliendikogemuse teemat ($M=3,49$; $SD=0,659$) kuid 33,3% ($N=26$) vastajatest ütlesid, et nende üksuses käsitletakse uute töötajatega kliendikogemuse teemat üldiselt. Samal arvamusel olid ka osad eesliini juhid (22,4%; $N=11$) ja üle poolte toetavate üksuste juhtidest (51,7%; $N=15$). Tulemus oli ootuspärane toetavate üksuste juhtide osas, kuna nende madalamat fookuseeritust klientidele oli klientidega seotud küsimuste tulemustes läbivalt näha. Eesliini juhtide hinnang, et sisseelamisprogrammis käsitletakse kliendikogemuse teemat üldiselt, oli üllatav, kuna eesliini üksuste töötajad saavad ettevõtetes tavapäraselt kõige enam klientidega seotud informatsiooni ja koolitusi ning seda juba baasõppe programmide raames. Uuele töötajale on oluline selgitada ettevõtte toimimist ning ootuseid. Seetõttu on väga oluline käsitleda sisseelamisprogrammi raames seda, mis roll kliendikogemuse loomisel uuel töötajal lasub. Ettevõtte terviku ja oma osa tunnetuseks selles peab ka toetavasse üksustesse tööle tulev uus inimene viibima mingi ajaperioodi ettevõtte klienditeeninduse üksustes. See annab arusaamise ja ülevaate ettevõtte klientidest, toodetest, teenustest ja teenindusmudelitest. Enamuses kaardistatud ettevõtete toetavatel üksustel on saanud tavaks regulaarselt eesliini töösse panustada. Shaw ja Ivens (2002) töid oma raamatus välja selle tegevuse olulisuse, nimetades seda üheks kliendikeskselt tegutsemise näitajaks. Juba ettevõtetes toimivat tava tuleks süsteemselt laiendada uute töötajate sisseelamisprogrammi ning miks ka mitte anda eesliini uutele töötajatele võimalus „varjutada“ toetavate üksuste töötajaid. Töötajate arenguga kliendikogemuse suunal tegeleb

92,30% (N=71) vastajatest (M=3,62; SD=0,629). Eesliini juhid tegelevad sellega regulaarsemalt ja suuremal määral kui toetavate üksuste juhid. Erisuse põhjusena saab välja tuua toetavate üksuste juhtidele sisendi puudumise ning sisemiste klientide rahulolu süstemaatilise mõõtmise vähese fookuse ettevõtetes. Uurides veebiküsitluse kaudu sisemiste klientide rahulolu hindamise süsteemi olemasolu kohta vastas ainult 39,90% (N=31), et selline süsteem on ettevõttes sisse seatud (M=2,41;SD=1,353). See on üks puudujääk, millele tuleb tähelepanu pöörata. Sisemiste klientide kohase tagasiside olulisuse tõi välja Mitchell (2017), öeldes et eesliinil töötavate inimeste teeninduse kvaliteet sõltub kogu organisatsiooni kultuurist ning ettevõtte sisesest teenindusest. Sarah Cook (2016) osutas, et sisemist klienditeenindust tuleb mõõta nii meeskondade kui ka individuaalsel tasemel. Rakendades sisemiste klientide alast mõtteviisi ning toetades seda läbi süsteemse tagasiside kogumise ning parandustegevuste, tugevdab see ettevõtte kliendikeskset kultuuri ning seeläbi loodavat kliendikogemust.

Juhtide hinnangul saavad nad enda kliendikeskuse kohta regulaarselt tagasisidet, kusjuures märgatavalt rohkem oma töötajatelt kui juhilt. Eesliini juhid saavad rohkemal määral enda kliendikesksusele tagasisidet kui toetavate üksuste juhid. 10% toetavate üksuste juhtidest ei saa üldse vastavasisulist tagasisidet ei oma töötajatelt ega ka oma juhtidelt. Sarah Cook (2016) väitis, et on oluline hinnata iga töötaja kliendile orienteeritust ning käitumise vastavust ettevõtte kliendikesksetele väärtustele. Juhid annavad eeskujuna ning kui ettevõtte juhid kannavad kliendile suunatud väärtusi ja käituvad igapäevaselt ise kliendikeskselt, on see parim viis ettevõtte kliendikeskse kultuuri tagamiseks.

Uuringu tulemustena selgus, et 85,90% (N=67) keskastme juhtidest ning 91,00% (N=11) intervjueritavatest näevad tugevat seost töötajate ning klientide rahulolu vahel. Positsioonide võrdluses võib öelda, et tulemused olid sarnased. Gillavry ja Wilson (2014) töid välja, et ettevõttel ei saa olla õnnelikke ning rahulolevaid kliente, kui ettevõtte töötajad ei ole rahul. Uuringu põhjal on näha, et kahes ettevõttes viiakse regulaarselt läbi töötajate rahulolu uuringuid (M=3,46; SD=1,015). Uuringu tulemuste põhjal ei tee vaid 10,00% (N=7) keskastme juhtidest (kolm eesliini juhti ja neli toetavate üksuste juhti) oma üksuses töötajate suunal parandustegevusi, mis võib osalt olla seetõttu, et neil pole vastavat sisendit.

Ettevõtete võrdluses olid selle teemaga seotud tegevustele antud hinnangud nõrgemad nendes ettevõtetes, kus ei viida regulaarselt läbi töötajate rahulolu uuringuid. Gillavry ja Wilson'i (2014) jaoks on töötajate hääl ja arvamus on samavõrra oluline kui klientide hääl ja arvamus. Selleks, et saada ülevaadet oma töötajate seisukorrast, ei pea ettevõttel alati olema sisse seatud töötajate rahulolu hindamise süsteemi. Tagasisidet saab oma meeskonna kohtumistel, individuaalsetel vestlustel ja olles muul moel oma meeskonnale lähedal

3.2. Vastused uurimisküsimustele

Uurimistöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on akadeemilises kirjanduses välja toodud peamised kliendikogemuse juhtimise komponendid ning milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente Eesti jaekaubanduse ettevõtetes rakendatakse.

Uuringu käigus otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kuidas jaekaubanduse juhid defineerivad kliendikesksust, kliendikogemust ja selle juhtimist?

Kliendikesksus, kliendikogemus ning selle juhtimise definitsioonid ühtisid üldises plaanis teoreetilises kirjanduses esitatud määratlustega. Erinevused definitsioonides ilmsid kliendikogemuse ning selle juhtimise osas tulenevalt intervjueeritava inimese positsioonist ja igapäevase vastutuse ulatusest. Mida laiemast vastutusest positsioonil oli intervjueeritav, seda strateegilisemaid ning laiapõhjalisemaid määratlusi esitati.

2. Milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente ettevõtetes süsteemselt kasutatakse?

Kõik ettevõtted kasutavad kõiki teoreetilises kirjanduses nimetatud kliendikogemuse juhtimise komponente. Süsteemselt (läbivate vastusega „Jah“ või „Jah, regulaarselt“) on kasutusel 43,24% küsitletud komponentidest. Lähtuvalt uuringutulemustest ei ole üheski ettevõttes defineeritud ega teadlikult rakendatud kliendikogemuse juhtimise süsteemi. Kliendikeskne mõtteviis peegeldub kaardistatud ettevõtete põhiväärtustes, strateegias ja teistes tööd suunavates dokumentides. Mõningased puudujäägid on eesmärgistamises, kus iga ettevõtte eesmärkides ei ole kliendikogemusega seotud kirjet (näiteks rahulolu, kaebuste arv vms). Ettevõtetes ei ole ka kõikidel üksustel kliendikohaseid (sisemiste- või välimiste klientide) eesmäärke. Eriti teravalt tuleb esile toetavate üksuste kliendikohaste eesmärkide puudumine. Ettevõtetes on selged puudujäägid

nii kliendikogemuse süsteemse mõõtmise ning sellest tulenevalt ka süsteemselt läbiviidavate arendustegevuste osas. Eriti väljendub see taaskord toetavate üksuste osas. Töötajate suunal tehakse süsteemsemalt tegevusi, kuid ka siin on mõõtmise ja hindamissüsteemide rakenduse osas puudujääke. Töötajaid puudutavate kliendikesksete tegevuste osas on eesliini juhid paremal positsioonil kui toetavate üksuste juhid.

Töö autor teeb järelduse, et neli Eesti jaekaubanduse ettevõtet on astunud esimesed olulised sammud tervik-kliendikogemuse juhtimise suunas. Puudu jääb aga süsteemsusest, läbimõeldusest ning kogu ettevõtte protsessi kaasamisest. Klientide vaate lisamine igasse personali juhtimise protsessi osasse ehk teisisõnu kliendikeskse personalijuhtimise rakendamine üle terve organisatsiooni aitaks nimetatud puudujääke eemaldada.

3. Kas erinevates sihtrühmades arusaam valdkonnast ja tehtavatest tegevustest ühtib?

Võrreldes intervjuude ning kvantitatiivuuringu tulemusi saab öelda, et juhtivtöötajad ning keskastme juhid tunnetavad suurel määral sarnaselt nii ettevõtte kliendikesksust kui tehtavaid tegevusi. Kahe uuringu peale ühtisid hinnangud 84,37% ulatuses.

Kvantitatiivuuringus eesliini ja toetavate üksuste juhtide tulemusi võrreldes ilmneb, et kliendikesksuse ning mõtteviisi küsimustes ollakse ühte meelt. Kliendikogemuse juhtimise tegevustele annavad eesliini juhid läbivalt kõrgemaid hinnanguid. See annab tunnistust sellest, et kliendid ning kliendikogemusega seotud tegevused on süsteemsemalt integreeritud neis üksustes, mis on seotud väliste klientidega. Läbivalt erinev tulemus eesliini üksuste juhtide ning toetavate üksuste juhtide vastuste vahel on üks peamistest põhjustest miks esmapilgul kõrged tulemused ei anna tunnistust läbivast süsteemsusest kliendikogemuse juhtimisel.

Uuringute tulemusena on autoril olemas kontrollküsimustik, mille abil saab hinnata ettevõtete kliendikogemuse juhtimise süsteemsust ning teha ettepanekuid terviklikuks kliendikogemuse juhtimiseks. Küsimustik töötati välja magistritöö kvantitatiivuuringu jaoks. Viies läbi uuringu ning analüüsid tulemusi, sai autor kinnitust, et küsimustik täidab soovitud eesmärki.

Magistritööga seotud võimalikud piirangud ja edaspidised võimalikud uurimisteemad:

1. Magistritöö uuringu tulemusi ei saa laiendada kõikidele Eesti jaekaubanduse ettevõtetele, kuna ettevõtete valim oli väike.
2. Magistritöö ei käsitlenud kõiki kliendikogemuse aspekte. Välja jäid näiteks sissevaade kliendikogemuse emotsionaalse poole loomisse ja ettevõtte erinevate üksuste täpsema rolli kirjeldus.

Edaspidise uurimisteemana pakub töö autor välja kliendikogemuse loomise läbi ettevõtte kõikide tegevuste ja protsesside, võttes arvesse klientide emotsionaalseid ja funktsionaalseid vajadusi.

KOKKUVÕTE

Kliendikogemus ja selle juhtimine saab ettevõtete jaoks järjest olulisemaks. Ainult klienditeenindusele keskendumisest jääb väheks, kuna kliendid ootavad ettevõtelt üha paremat ja läbimõeldumat kohtlemist. Ettevõtted on sunnitud järjest teadlikumalt ja süsteemsemalt oma kliendisuhteid ning kliendikogemust juhtima. Magistritöö fookusesse olid võetud Eesti jaekaubanduse ettevõtted. Jaekaubanduse sektor puudutab Eestis ühel või teisel moel kõiki inimesi. Kuna antud sektor on laiaulatusliku mõjuga, on oluline mõista, kuidas jaekaubanduse ettevõtted kliendikogemusest aru saavad ning seda igapäevaselt juhivad. Seeläbi on võimalik ettevõtteid Eesti turul kliendikogemuse juhtimise valdkonna arengut paremini toetada. Uurimuse tulemusena pakub autor välja kontrollküsimustiku, mille abil saab anda hinnangu organisatsioonide kliendikogemuse juhtimisele ning teha ettepanekuid tervikliku kliendikogemuse juhtimise süsteemi välja töötamiseks.

Uurimistöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on akadeemilises kirjanduses väljatoodud peamised kliendikogemuse juhtimise komponendid ning milliseid neist Eesti jaekaubanduse ettevõtetes rakendatakse. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas ettevõtete juhid defineerivad kliendikesksust, kliendikogemust ja selle juhtimist?
2. Milliseid kliendikogemuse juhtimise komponente ettevõtetes kasutatakse?
3. Kas erinevates sihtrühmades (juhtkond/juhtivtöötajad, eesliini juhid ja toetavate üksuste juhid) arusaam kliendikogemuse juhtimise eri komponentide kasutamisest ettevõttes ühtib?

Uuringu valimiks valiti Eesti jaekaubanduse ettevõtted. Eesmärgi saavutamiseks loodi teoreetiline raamistik, millele tuginedes püstitati uurimisküsimused. Uuring viidi läbi kahes etapis, kaardistades esmalt ettevõtete arusaamu kvalitatiivse uurimismeetodi teel ning seejärel viidi läbi samas ettevõttes kvantitatiivuuring selgitamiseks välja kliendikogemuse juhtimise tegevuste süsteemsus organisatsioonides. Kvalitatiivse uuringu sihtrühmaks ettevõtetes olid tippjuhid/juhtivtöötajad, kes vastutavad ettevõtte strateegiliste fookuste ja filosoofia kujundamise eest. Kvantitatiivse uuringu sihtrühmaks olid kliendikogemuse igapäevase juhtimise eest vastutavad juhid. Kvalitatiivuuringu teostamiseks kasutati poolstruktureeritud küsimustikku (14 küsimust) ning intervjuud viidi läbi 12 juhtivtöötajaga. Kvantitatiivuuringu teostamiseks kasutati

ankeetküsimustikku (37 küsimust), mida oli võimalik täita veebilehel. Küsimustikule vastas 78 eesliini ja toetavate üksuste juhti. Kogutud andmete põhjal esitati uuringu tulemused, arutelu ning järeldused.

Magistritöö teoreetilises osas kirjeldas autor, millest koosneb kliendikogemus ning millised on kliendikogemuse peamised juhtimise komponendid. Tuginedes teoreetilistele allikatele tuvastas magistritöö autor, et terviklik kliendikogemus kujuneb nii otsesel kui kaudsel kokkupuutel ettevõtte ja tema toodete ja teenustega. Kliendikogemuse juhtimise komponendid saab teoreetilistele allikatele tuginedes jaotada kolme ossa: (1) ettevõtte kliendikeskne mõtteviisi ning kliendikogemuse juhtimise strateegilisi elementid (visioon, missioon, põhiväärtused, strateegia, eesmärgid); (2) klientide suunalt tehtavad kliendikogemuse juhtimise tegevused, mis hõlmab klienditeekonna kaardistust, kliendi tagasiside ja mõõtmist ning tehtavaid parandustegevusi ja (3) töötajatega seotud tegevused nagu kliendikeskne värbamine, töötajate arendamine ja hindamine, töötajate rahulolu, töötajate jaoks tehtavad parandustegevused jms.

Kliendikogemuse juhtimise kaardistuse esimeses osas keskenduti ettevõtte kliendikeskse mõtteviisi ja strateegia tasandile. Uuringu tulemused näitasid, et kliendikeskne mõtteviis peegeldub ettevõtte põhiväärtustes, strateegias ja teistes tööd suunavates dokumentides. Strateegilise tasandi komponentidest kõige nõrgemalt võib hinnata eesmärgistamist. Mitme ettevõtte eesmärkides on puudu kliendikogemuse kohane mõõdik nii ettevõtte kui ka üksuste tasandil. Teravalt tuleb esile erinevus eesliini ja toetavate üksuste tulemuste vahel. 98% eesliini üksustest on kliendikesksed eesmärgid olemas, toetavatel üksustel on sama näitaja tulemus 69%.

Kliendikogemuse juhtimise teises osas keskenduti ettevõtte tegevustele, mis on suunatud klientidele. Uuringu tulemustele tuginedes saab öelda, et kõik ettevõtted kasutavad kõiki teoreetilises kirjanduses nimetatud kliendikogemuse juhtimise komponente, kuid süsteemsusest jääb puudu. Ainult 43,24% komponentidest on kasutuses süsteemselt. Kõikides ettevõtetes on selged puudujäägid nii kliendikogemuse süsteemse mõõtmise kui ka sellest tulenevalt läbiviidavate arendustegevuste osas. Eesliini üksuste juhid annavad läbivalt kõrgemaid hinnanguid tegevuste regulaarsusele võrreldes toetavate üksuste juhtidega. See annab tunnistust, et kliendi suunal tehtavad tegevused on süsteemsemalt integreeritud eesliini üksuste töösse.

Kliendikogemuse juhtimise kolmanda teemabloki fookus oli seatud tegevustele, mida ettevõtte teeb töötajatega, et toetada kliendikeskset mõtteviisi. Uuringu tulemused näitasid, et töötajate osas viiakse protsesse läbi süsteemsemalt kui klientide suunal ning et eesliini juhid tegelevad sellega rohkem kui toetavate üksuste juhid. Üldistatult saab aga öelda, töötajate arenguga kliendikogemuse vaates tegeleb 92,30% vastajatest.

Juhtide hinnangul saavad nad enda kliendikeskuse kohta peegelduse regulaarselt. Uuringu tulemustena selgus, et 85,90% vastajatest näevad tugevat seost töötajate ning klientide rahulolu vahel. Kahes ettevõttes neljast viiakse regulaarselt läbi töötajate rahulolu uuringuid.

Uuringu tulemusi ja uuringus kasutatud küsimustikku saab edaspidi kasutada teiste jaekaubanduse ettevõtete kliendikogemuse juhtimise kvaliteedi hindamiseks. Seeläbi saab magistritöö jaoks välja töötatud küsimustik praktilise väljundi. Töö jätkub uuringus osalenud ettevõtetega, kuivõrd magistritöö autor on lubanud ettevõtete jaoks teha ettevõtete detailsed analüüsid ning saadud tulemusi ka esitleda. Soovitus uuringus osalenud ettevõtetele on läbi mõelda, paika panna ning rakendada kliendikogemuse juhtimise terviksüsteem lähtudes iga ettevõtte individuaalsest tulemusest antud uuringus.

Edaspidise uurimisteemana pakub töö autor välja kliendikogemuse loomise läbi ettevõtte kõikide tegevuste ja protsesside, võttes arvesse klientide emotsionaalseid ja funktsionaalseid vajadusi.

SUMMARY

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN ESTONIAN RETAIL COMPANIES

Katri Rohesalu

Customer experience and its management are becoming increasingly important for businesses. However, focusing only on customer service is insufficient, as customers have come to expect a more thorough and thoughtful approach from businesses. Companies are being forced to manage their client relations and experience in a more conscious and systematic manner. This master's thesis focuses on the retail sector of Estonian businesses, which affects the entire population of Estonia in one way or another. Given that this sector has such a widespread impact, it is critical to understand these companies' approach to their customers' experience and how they manage this experience on a day to day basis. With an understanding of their approach to these issues, it is possible to offer assistance to businesses in Estonia with their management of their customers' experience. As a result of the study, the author offers a survey for assessing customer experience management in an organization, through which it is possible to develop a comprehensive customer experience management system.

The aim of the research was to ascertain the main components of customer experience management in the academic literature, and determine which ones are implemented in Estonian retail companies. In order to achieve the goal, the author proposed the following research questions:

1. How business leaders define customer focus, customer experience and customer experience management?
2. What customer experience management components do companies use?
3. Do different target groups (such as management, office managers, and support unit managers) have the same understanding of the businesses' customer experience management approach and methods?

The sample group for this survey was comprised of Estonian retail businesses. In order to achieve the set purpose, a theoretical framework was created, and research questions were set. The survey was conducted in two stages: first, determining a business's perceptions through a qualitative study, and second, performing a quantitative study to determine the company's system for customer experience management. The target audience for the qualitative study was top executives and managers who are responsible for designing the company's strategic focus and philosophy. The target audience for the quantitative study was the managers responsible for customer experience day-to-day management. A semi-structured questionnaire (14 questions) was used to conduct a qualitative study and interviews were conducted with 12 senior executives. A quantitative survey was conducted using a questionnaire (37 questions) that could be filled out on the website. 78 front line managers and supporting unit managers responded to the questionnaire. The results, discussion, and conclusions are presented based on the collected data.

In the theoretical part of the master's thesis, the author describes the aspects that comprise customer experience, as well as the main components of customer experience management. Based on theoretical sources, the author found that a comprehensive customer experience takes place in both direct and indirect contact with the company, as well as with its products and services. Based on the theoretical sources, the components of the customer experience management can be divided into three sections: (1) a company's customer-centric mindset and strategic elements of the customer experience management (vision, mission, core values, strategy, targets); (2) activities directed toward the customer, such as customer journey mapping, customer feedback and measurement, and development activities that are made and (3) activities done with employees, such as customer-centric recruiting, employee development and evaluation, employee satisfaction, development activities made for employees etc.

The first part of the customer experience management mapping focused on business's mindset and strategy with regard to focus on the client. The results of the survey showed that customer-centric thinking is reflected in the company's core values, strategy, and other work orientation documents. The component of this strategy that received the least focus was goal setting. There are several companies in the survey that do not have customer experience goals, at both the corporate and unit level.

The second aspect of customer experience management was aimed at activities the company does that focus on the customer. Based on the results of the survey, it can be said that all companies use all the components of the customer experience mentioned in the theoretical literature, but there is clear lack of a systemic approach. Only 43.24% of the components are used systematically. In all companies, there are clear shortcomings in the systematic measurement of customer experience as well as in the development activities resulting from it.

The focus of the third aspect on Customer Experience Management was on the activities that the company does with its employees to support a customer-centric mindset. The results of the survey showed that the processes were carried out more systematically when directed towards the company's workforce, rather than towards their clients. 92,30% of the respondents have programs dealing with the development of their employees regarding customer experience. Managers state that they receive a report on their company's customer centricity on a regular basis. In two out of four, employee satisfaction surveys are conducted on a regular basis. At the same time, the results of the survey revealed that 85.90% of respondents see a strong connection between employee and customer satisfaction.

In general, comparisons between different target groups showed that managers whose opinions were gathered via interviews and middle level managers whose opinions were gathered via web questionnaire give similar assessments to the business's customer focus, as well as to the activities that the companies carry out. Compared to the results of the front office managers and the support unit's managers, one can say that they have a same opinion in terms of a customer-centric mindset. Generally, front office managers gave higher responses for customer experience management activities. This shows that the customer experience management activities are somewhat more regular in those units that are related to external customers.

The results of the survey, the questionnaire used in the survey can be further used to assess the quality of customer experience management of other retailers. In this way, a questionnaire developed for the given master's thesis will produce a practical result. The work with the participating companies is ongoing, as the author of the thesis has allowed companies to make detailed analyses of companies and present the results. The recommendation for the participating

companies would be to consider, set up, and implement a complete customer experience management system based on the individual results of each company in the given study.

As further research in the field, the author suggests a study focused on the shaping of customer experience through every action and process a company undertakes, while taking into account the emotional and functional needs of the customer

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Agustin, C., & Singh, J. (2005). Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges. *Journal of Marketing Research*, 42, 96-108.
- Alvarez, L. S., Casielles, R. V., & Martin, A. M. (February 2011. a.). Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 27(1-2), 143-164.
- Arumäe, S. (27. July 2005. a.). *Kantar Emor*. Allikas: <http://www.emor.ee/ostumusteeriiumist-ehk-mystery-shoppingust/>: <http://www.emor.ee/ostumusteeriiumist-ehk-mystery-shoppingust/>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector. *International Journal of Quality&Reliability Management*, 25(9), 943-954.
- Bhandari, S. (August 2016. a.). Understanding the models of customer experience. *International Journal of Research in Commerce&Management*, 7(8), 76-84.
- c.Verhoef, P., n.Lemon, K., A.Parasuraman, Roggeveen, A., Tsiros, M., & A.Schlesinger, L. (January 2009. a.). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31-41.
- Conlon, D., & Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate reponses to product complaints:the role of explanations. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1040-1056.
- Cook, S. (2016). *Measuring Customer Service Effectiveness*. New York: Routledge.
- Customer... (20. April 2018. a.). *www.pointillist.com*. Allikas: customer-behavior-data: <https://www.pointillist.com/blog/customer-behavior-data/>
- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Orgnaizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spiritual Connection. *People&Strategy*, 35(4), 20-26.
- Dumitrescu, L., Stanciu, O., Tichindelean, M., & Vinerean, S. (2012). The importance of establishing customer experiences. *Studies in Business&Economics*, 56-61.
- Facts, C. S. (April. 15 2018. a.). *Customer service manager*. Allikas: Customer Service Facts: <https://www.customerservicemanager.com/customer-service-facts/>
- Gillavry, K. M., & Wilson, A. (Sept/Oct 2014. a.). Delivering Loyalty Via Customer Experience Management at DHL Freight. *Global Business&Organizational Excellence*, 6-20.
- Goman, C. K. (2017). Customer Centricity Takes Collaboration. *HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence Essentials*, 23.
- Hays, R. (July- August 1996. a.). The strategic power of internal servie excellence. *Business Horizons*, 15-20.

- Herington, C., & Weaven, S. (2009). E-retailing by banks: E-service quality and its importance to customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1220-1231.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (Sept 1982. a.). The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-139.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehn, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Academy of Marketing Science*, 45, 377–401.
- Int 1, I. (17. January 2018. a.). Kliendikogemuse juhtimine ettevõttes A. *Helisalvestis*. (K. Rohesalu, Intervjueerija) Tallinn.
- Int 2, I. (29. January 2018. a.). Kliendikogemuse juhtimine ettevõttes A. *Helisalvestis*. (K. Rohesalu, Intervjueerija)
- Int 4, I. (22. February 2018. a.). Kliendikogemuse juhtimine ettevõttes B. *Helisalvestis*. (K. Rohesalu, Intervjueerija)
- Int 5, I. (22. February 2018. a.). Kliendikogemuse juhtimine ettevõttes B. *Helisalvestis*. (K. Rohesalu, Intervjueerija)
- Int 7, I. (28. February 2018. a.). Kliendikogemuse juhtimine ettevõttes B. *Helisalvestis*. (K. Rohesalu, Intervjueerija)
- Jiangtao, Q., Zhangxi, L., & Yinghong, L. (2015). Predicting customer purchase behaviour in the e-commerce context. *Electronic Commerce Research*, 15, 427-452.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 227-246.
- Kuidas... (4. May 2016. a.). *Servicecheck*. Allikas: Kuidas ära hoida töötajate lahkumist ettevõttest: <http://servicecheck.ee/kuidas-ara-hoida-tootajate-lahkumist-ettevottest/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (November 2016. a.). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69-96.
- Leppik, R. (14. February 2018. a.). *Heateenindus.ee*. Allikas: Ettekanded juhtimiskonverents: <http://www.heateenindus.ee/images/ettekanded/juhtimiskonverents-2018/Raul-Leppik.pdf>
- Loewenthal, K. (January 2001. a.). An Introduction to Psychological Tests and Scales. *PsycCRITIQUES*, 42(8). Allikas: An Introduction to Psychological Tests and Scales: https://www.researchgate.net/publication/232598689_An_Introduction_to_Psychological_Tests_and_Scales
- M.Keaveney, S. (April 1995. a.). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Meyer, C., & Schwager, A. (February 2007. a.). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 116-126.

- Mitchell, S. (November 2017. a.). Engaging with customers. *Training Journal*, 12-14.
- Mitchell, V. (8. March 2018. a.). *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Allikas: Mystery Shopping:
http://www.blackwellreference.com/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978140510254416_ss1-56
- Oliver, R. (December 1993. a.). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Raju, J., & Walavalkar, D. (January-June 2006. a.). Customer Experience Management- the mantra for success. *UJBM*, 5(1), 1-8.
- Rapp, A., Baker, T. L., G.Barcharch, D., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2 2015. a.). Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-Efficacy and Performance. *Journal of Retailing*, 91, 358-369.
- Reichheld, F. (December 2003. a.). *The One Number You Need to Grow*. Allikas: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rosenberg, M. (27. March 2018. a.). *The 5 Sectors of the Economy*. Allikas: ThoughtCo: <https://www.thoughtco.com/sectors-of-the-economy-1435795>
- Ryding, D. (2010). The impact of new technologies on customer satisfaction and business to business customer relationships:Evidence from soft drinks industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 224-228.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Statistika. (28. March 2018. a.). *Valmistabelid*. Allikas: Statistikaamet: <https://www.stat.ee/valmistabelid>
- Strudley, C. (May 2016. a.). *Measuring Customer Experience Beyond the acronyms*. Allikas: Future Thinking: <https://futurethinking.com/wp-content/uploads/2016/05/Measuring-customer-experience-Beyond-the-acronyms.pdf>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). *HR From Outside in- Six Competences For The Future of Human Resources*. USA: MCGraw-Hill.
- Zomerdijk, L., & Vries, J. d. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems. An empirical study of three design decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 108-131.

LISAD

Lisa 1. Shaw ja Ivens (2002) „Väljast sisse" ja "Seest välja" organisatsioonikultuuri võrdlus

Kultuur	Väljast sisse	Seest välja
Kirjeldus	Kliendi ootused ja vajadused on kõige olulisemad ning peamine fookus on sellel, kuidas kliendi vajadustele vastata.	Ettevõtte vajadused on seatud klientide kogemusest ettepoole.
Ettevõtte sisesed märgid	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendist räägitakse pidevalt • Kliendi tagasiside kogumise mehhanismid on sisse ehitatud kõikidesse protsessidesse • Juhid viibivad klienditsoonis ja suhtlevad nendega regulaarselt • On näha, et töötajatel on selge tunnetus kliendikogemusega seotud teemade osas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protsessid on välja töötatud selleks, et muuta asjad ettevõttele või töötajatele lihtsaks, ilma et oleks mõeldud kliendile avaldatava mõju üle. • Ettevõtte sisemised vajadused on seatud kliendi vajadustest ettepoole. • Kliendiandmeid ignoreeritakse, kuna inimesed usuvad, et nad teavad, mida klient soovib. • Juhid ei ole klientidega kontaktis ning ei viibi klienditsoonis.
Keel, mida ettevõtte siseselt kasutatakse	<ul style="list-style-type: none"> • Klient soovib seda, kuidas me saame seda teha? • Me peame tõesti proovima saavutada seda, mida klient teoliselt soovib. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Te peate helistama sellele numbrile“, „Te peate täitma selle vormi“, „Te peate hiljem tagasi helistama“ • „... oleme selle protsessi välja töötanud ja kui soovite meiega äri teha, peate seda järgima“.

Lisa 1 järg

Kultuur	Väljast sisse	Seest välja
Mõju töötajatele	<ul style="list-style-type: none"> • Inimesed tunnevad, et nad on vajalikud. • Nad tunnevad, et nad suudavad luua klientidele häid kogemusi. • Inimesed tunnevad heameelt, kui nad suudavad pakkuda suurepärasest klientide kogemust 	<ul style="list-style-type: none"> • Inimesed on alateadlikult koolitatud nii, et nad on ettevõtte vaatest rohkem huvitatud kui klientide kogemustest. • Inimesed on pandud olukorda, kus nad on kohati konfliktis, saamata teha kliendist lähtuvaid otsuseid.
Mõju kliendikogemusele	<ul style="list-style-type: none"> • Klient näeb väga selgelt kliendile keskendunud organisatsiooni. • Nad kogevad väga head ja meeldivat kliendikogemust • Nad näevad organisatsiooni, kes püüab teha seda, mis klientidele on hea. • Nad võrdlevad klientide kogemusi teiste ettevõtetega ja hindavad tehtud jõupingutusi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kliendid on sunnitud võtma firma valitud viisi, mitte selle, mille nad ise valiksid. • Neile pakutakse asju, mis ei vasta nende vajadustele • Nad on sunnitud ettevõttega ühendust võtma firma määratud kanalite kaudu, mitte viisil, mida nad ise eelistaksid kasutada.
Näited:	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtted, kes teevad samme väga hea kliendikogemuse loomiseks. • Ettevõtted, kus inimesed on paindlikud ja aitavad kliente. • Töötajad on õnnelikud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõttel on järjekorrasüsteem toodete tellimiseks ning seejärel tuleb taaskord olla järjekorras, et saada kätte oma kaup.
Klientide emotsioonid	<ul style="list-style-type: none"> • Õnn, rõõm, põnevus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pahameel, kurnatus ja ärrituvus.

Allikas: (Shaw & Ivens, 2002, 134); autori poolt kohandatud ja tõlgitud

Lisa 2. Kliendikogemuse juhtimise komponendid. Teoreetiliste aluste ülevaade

Kliendikogemuse juhtimise komponendid	Teoreetiline alus												
	Raju & Walavalkar, 2006	Shaw & Ivens, 2002	Bhandari, 2016	Gillavy & Wilson 2014	Lemon & Verhoef 2016	Jiangtao, Zhangxi & Ymington g, 2015	Dave Ulrich et al, 2012	Meyer & Schwager, 2007	Ryding, 2010	Dumitrescu, et al, 2012	Deshpande & E.Webster, 1989	Alvarez et al, 2011	R.Hays, 1996
Kliendikeskus kui kultuuri osa	X				X				X	X	X		
Ettevõtte väärtused		X		X							X		
Ettevõtte strateegia	X	X	X	X	X				X	X			
Eesmärgid	X	X											
Juhendite olemasolu ja rakendus	X	X											
Kliendikeskne väärtamine, arendus ja juhtimine, motivatsioonisüsteemid	X	X						X					
Kliendikogemuse mõõtmine. Strateegiline		X	X	X	X				X			X	
Kliendikogemuse mõõtmine. Kontaktpõhine		X		X	X								
Kliendikaebused		X											X

Lisa 2 järg

Kliendikogemuse juhtimise komponendid	Raju & Walavalkar, 2006	Shaw & Ivers, 2002	Bhandari, 2016	Gillavry & Wilson, 2014	Lemon & Verhoef, 2016	Jiangtao, Zhangxi, & Yinghong, 2015	Dave Ulrich et al 2012	Meyer & Schwager, 2007	Ryding, 2010	Dumitrescu, et al, 2012	Deshpande & E.Webster, 1989	Alvarez et al, 2011	R.Hays, 1996
Teeninduskvaliteedi mõõtmine(<i>mystery shopping</i>)	X												
Kliendi käitumise jälgimine	X	X				X		X					
Töötajate rahulolu mõõtmine	X	X		X			X						
Sisemiste klientide rahulolu mõõtmine					X								X
Töötajate rahulolu ja kliendirahulolu seos	X	X		X				X					

Allikas: Rohesalu 2018, autori koostatud

Lisa 3. Intervjuu küsimustik

Kuupäev:

Ettevõtte:

Nimi ja positsioon:

Taust:

Staaž jaekaubanduses

Staaž antud ettevõttes

Poolstruktureeritud küsimustik:

1. Mida tähendab ja milles väljendub Teie jaoks kliendikeskne organisatsioon?
2. Mida tähendab mõiste „Kliendikogemus“? Mis sellega assotsieerub? Mis kliendikogemust mõjutab? (näiteks ettevõtted tooted, teenused, hind, maine, kommunikatsioon, teenindus, varasem kogemus jne)
3. Mida tähendab mõiste „Kliendikogemuse juhtimine“? Mis sellega assotsieerub?
4. Kas olete teadlikud, millised kokkupuutepunktid mõjutavad kliendikogemust kõige enam?
5. Millised on teie ettevõtte strateegilised dokumendid, mis käsitlevad kliendi vaadet ja nendega tegelemist?
6. Kuidas mõõdate kliendikogemuse taset ettevõttes? Milliseid mõõdikuid ja meetodeid kasutate?
7. Kas näete seost töötajate rahulolu ja pühendumise ning klientide vajadustele vastamise vahel?
8. Kuidas mõjutab ettevõtte kliendile suunatus töötajate värbamist, arendamist ja juhtimist?
9. Kuidas analüüsitate klientidelt ja töötajatelt saadud tagasisidet?
10. Kuidas on klientide tagasiside käsitlemise protsess on fikseeritud? (st vastutajad, kokkulepitud tegevused, tähtajad vastamisel jne)
11. Kas planeerite saadud tagasiside põhjal regulaarselt parendustegevusi? Näited.
12. Kas räägite saadud tagasisidest ja arendustegevustest ettevõtte siseselt ja kliendikommunikatsioonis?
13. Milliste tegevuste üle oma ettevõttes olete uhke?
14. Milliseid tegevusi tunnete, et peaksite rohkem tegema või kuhu fookust seadma?

Soovite Te veel minuga midagi jagada?

Lisa 4. Veebiankeedi küsimustik

Hea XXX* töötaja!

Suur tänu, et oled valmis täitma küsimustikku, mis annab sisendit minu magistritöösse, mille teemaks on: "Kliendikogemuse juhtimine Eesti jaekaubandusettevõtetes". Magistritöö analüüsi tulemusena saab selgust, milline on kliendikogemuse juhtimine Sinu ettevõttes ning teistes valitud Eesti jaekaubandusettevõtetes.

Allpool leiad küsimustiku, mille abil saab ülevaate milliseid erinevaid kliendikogemuse juhtimise võimalusi Sinu ettevõtte kasutab.

Küsimustik täitmine võtab aega ca 7-10 minutit. Küsimustik on jaotatud kolme blokki: ettevõtte, klient ja töötaja ning koosneb 37 küsimusest. Mõnede küsimuste juures on võimalik oma valikut ka kommenteerida.

NB! Küsimustikule vastamine on anonüümne. Sinu poolt antud informatsiooni kasutatakse üldistatult ning ainult XXX kokkulepitud eesmärgil.

Küsimustik.

Küsimus	Vastuse variant:
I ETTEVÕTTE KLIENDIKESKSUS JA MÕTTEVIIS	
1. Kas Sinu hinnangul on Sinu ettevõtte KLIENDIKESKSELT TEGUTSEV?	Jah
	Nii ja naa (teeme palju asju hästi, kuid on palju ka arenguruumi)
	Ei
Kui soovid kommenteerida eelnevat küsimust, palun tee seda siin:	
2. Kas ettevõtte VÄÄRTUSTES on klient ja temale suunatus esindatud?	Jah
	Ei
	Ei oma vastavat infot
Kui JAH, nimeta vastavad väärtused siin:	
3. Kas kliendiga seotud teemad (kliendi olulisus, klienditeeninduse tähtsus vms) on ettevõtte ÜLDISES STRATEEGIAS kajastatud?	Jah

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
	Ei
	Ei oma vastavat infot
4. Kas vähemalt üks ettevõtte ÜLDEESMÄRKIDEST on seotud kliendikogemusega? (nt rahulolu, pühendumus, kliendibaasi suurus/kvaliteet, kaebuste vähenemine vms)	Jah
	Ei
	Ei oma vastavat infot
5. Kas vähemalt üks SINU (üksuse) EESMÄRKIDEST on seotud kas sise- või välisklientide RAHULOLUGA?	Jah
	Ei
Kui JAH, palun kirjuta siia antud eesmärk:	
6.Kelle vastutada on ettevõttes KLIENDIKOGEMUSE KUJUNDAMINE? (palun vali sobivad variandid)	Kõik töötajad
	Eesliini üksused
	Toetavad üksused
	Juhtkond
	Keegi veel
Keegi veel:	
7. Kas Sinu hinnangul on üksus, kus töötad, teadlik oma ROLLIST KLIENDIKOGEMUSE KUJUNDAJANA?	Jah, on väga hästi teadlik
	Jah, on üldjoontes teadlik
	Ei ole teadlik
	Ei oma vastavat infot
8. Kelle vastutada on ettevõttes KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE? (palun vali sobivad variandid)	Kõik töötajad
	Eesliini üksused
	Eesliini juhid
	Toetavate üksuste juhid
	Ettevõtte juht
	Keegi veel
Keegi veel:	
9.Kui sageli ettevõtte juhtkond ja toetavate üksuste töötajad osalevad eesliini töös?	Üsna sageli (kord kvartalis)
	Vahetevahel (kord poolaastas)
	Väga harva (kord aastas või harvem)
	Üldse mitte
	Ei oma vastavat infot

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
Kui soovid kommenteerida eelnevat küsimust, palun tee seda siin:	
10. Millistest järgmistest juhenditest oma igapäeva töös lähtud? (palun vali sobivad variandid)	Teeninduse käsiraamat/standard/töökorralduse reeglid/juhendid
	Strateegiline dokument/eesmärgid
	Põhiväärtused
	Missioon ja visioon
	Mõni teine materjal
Nimeta palun see teine materjal:	
II KLIENDIGA SEOTUD INFO, ANALÜÜS JA TEGEVUSED	
11. Kas oled teadlik sellest, kuidas klient ettevõteteni jõuab? Mõeldud on, millised on erinevad klienditeekonnad ja kokkupuutepunktid kliendi ja ettevõtte vahel (nt reklaam, turunduskampaaniad, sõprade soovitusel, e-kaupluse otsimine jm tegevused)	Jah, olen teadlik
	Ei ole teadlik
	Ei ole sellele teemale mõelnud
Kui soovid kommenteerida eelnevat küsimust, palun tee seda siin:	
12. Millised allpool nimetatud KOKKUPUUTEPUNKTID mõjutavad kliendikogemust Sinu hinnangul kõige enam? (vali kolm Sinu meelest olulisimat)	Ettevõtte maine
Mõni teine variant (palun täpsusta allpool)	Ettevõtte kättesaadavus (erinevate kanalite olemasolu)
	Kanalite kasutusmugavus (arusaadavus, liikumisjuhendid vms)
	Poe keskkond (sh. Interjöö, puhtus, valgustus, väljapanek vms)
	Kommunikatsioon
	Püsikliendiprogramm
	Turundustegevused (pakkumised, reklaam, vms)
	Toote kvaliteet
	Toote hind
	Teenindus
	Järelteenindus (sh. probleemilahendus)
	Mul puudub arvamus
	Mõni teine variant (palun täpsusta allpool)
Täpsusta palun siin:	
13. Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi KOGU KLIENDIBAASI HÕLMAVAID UURINGUID mõistmaks kliendisuhte tugevust ja/või konkurentsituatsiooni? (rahulolu-, pühendumuse-, brändiuuringud vms)	Jah, vähemalt kord aastas

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
	Jah, kuid harvemini
	Ei
	Ei oma vastavat infot
Kui JAH, palun kirjuta milliseid uuringuid läbi viiakse:	
14. Kas küsite klientidelt KONTAKTIJÄRGSET TAGASISIDET saadud kogemusele? (näiteks soovitusindeks, vms)	Jah, see on igapäevane protsess
	Jah, teeme seda aeg ajalt, vastavalt vajadusele
	Ei
	Ei oma vastavat infot
Kui soovid kommenteerida eelnevat küsimust, palun tee seda siin:	
15. Kas TAGASISIDE ANDMINE kliendi omal soovil on tehtud KLIENDILE MUGAVAKS? (nt. lihtsalt leitav tagasiside vorm kodulehel, kontaktandmed kodulehel, sotsiaalmeedia, infotelefon vms)	Jah, see on hästi läbi mõeldud
	Jah, kuid võiks olla rohkem või teistsuguseid võimalusi
	Ei
	Ei oma vastavat infot
16. Kas klientide tagasiside KÄSITLEMISE PROTSESS on ettevõttes fikseeritud? (st vastutajad, kokkulepitud tegevused, tähtajad vastamisel jne)	Jah
	Ei
	Ei oma vastavat infot
17. Kas hindate eesliinis teenindusprotsessi VASTAVUST KEHTESTATUD STANDARDITELE/PÕHIMÕTETELE? (nt. testostud, pimeostud)	Jah, viime hindamisi läbi regulaarselt
	Jah, kasutame hindamist vastavalt vajadusele (näit. Teenindusprotsessi muudatuse rakendamise toetuseks)
	Ei
	Ei oma vastavat infot
18. Kas ettevõttes ANALÜÜSITAKSE klientide OSTUKÄITUMIST ? (näit. Püsikliendikaardi kasutamise alusel, ostuprofiilid, eri ostjagruppide eelistused)	Jah, teeme seda vähemalt kord kuus
	Jah, teeme seda vähemalt kord kvartalis
	Jah, teeme seda kuid ebaregulaarselt
	Ei

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
	Ei oma vastavat infot
19. Kas ettevõttes ANALÜÜSITAKSE SAADUD TAGASISIDET (näit. kontaktipõhine tagasiside, testostu tulemused, kaebused, ettepanekud, kiitused jm)	Jah, teeme seda vähemalt kord kuus
	Jah, teeme seda vähemalt kord kvartalis
	Jah, teeme seda kuid ebaregulaarselt
	Ei
	Ei oma vastavat infot
20. Kas omad ülevaadet SINU ÜKSUSE (sise- või väliskliendiga seotud) tulemustest?	Jah, regulaarselt
	Jah, ebaregulaarselt
	Ei
21. Kas Ettevõttes TEHAKSE klientidelt saadud tagasiside põhjal PARENDUSTEGEVUSI?	Jah, see on igapäevane protsess
	Jah, kuid see ei ole väga regulaarne ja läbimõeldud
	Ei
	Ei oma vastavat infot
22. Kas Sina TEED enda üksuses tulenevalt klientide (sise- või välisklientide) tagasisidest PARENDUSTEGEVUSI?	Jah, see on igapäevane protsess
	Jah, kuid see ei ole väga regulaarne
	Ei, kuna mul puudub vastav sisend
	Ei, seda pole vaja teha minu üksuses
23. Kas ettevõttesiseselt TUTVUSTATAKSE kõigile töötajatele KLIENTIDE TAGASISIDET ja selle põhjal tehtud PARENDUSTEGEVUSI?	Jah, vähemalt kord kuus
	Jah, vähemalt kord kvartalis
	Jah, vähemalt kord aastas
	Ei
	Ei oska öelda
Kui soovid kommenteerida eelnevat küsimust, palun tee seda siin:	
III TÖÖTAJA KLIENDIKESKSUS: INFO, ANALÜÜS JA TEGEVUSED	
24. Kui värbad endale töötajaid, kas võtad arvesse kandidaatide KLIENTIDELE ORIENTEERITUST?	Jah, alati (see on väga oluline kriteerium kõigil ametikohtadel)
	Jah, arvestan seda võimaluste piires (see on oluline, kuid alati ei ole võimalik sellest lähtuda)
	Ei arvesta

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
Kui soovid kommenteerida eelnevat küsimust, palun tee seda siin:	
25. Kas Sinu üksuse uue töötaja BAASKOOLITUSE või SISSEELAMISPROGRAMMI raames räägitakse kliendikogemuse kujunemisest ning antud töötaja rollist selles?	Jah, väga põhjalikult
	Jah, räägitakse üldiselt
	Ei
	Ei oma vastavat infot
26. Kas tegeled oma üksuse TÖÖTAJATE ARENDAMISEGA kliendikogemuse/- (sisekliendi)teeninduse vallas? (suunad koolitusele, viid läbi vastavasisulisi koosolekuid vms)	Jah, see on pidev protsess
	Jah, kuid see ei ole regulaarne tegevus
	Ei
27. Kas Sinu üksuse TÖÖTAJATE HINDAMISSÜSTEEMIS on üheks hinnatavaks aspektiks (eesmärgiks) KLIENDIKESKSUS?	Jah
	Ei
28. Kas Sinu üksuse TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONI- ja TASUSÜSTEEM on seotud kliendikohaste (kas sise või väliskliendi) mõõdikute ja eesmärkidega?	Jah, see on väga oluline komponent
	Jah, sellega arvestatakse teatud määral
	Ei
29. Kas ettevõttes viiakse läbi regulaarselt TÖÖTAJATE RAHULOLU-UURINGUID?	Jah
	Ei
	Ei oma vastavat infot
30. Kas ettevõttes on sisse seatud SISEKLIENTIDE RAHULOLU HINDAMISE süsteem? (näit. see on osa töötajate rahulolu uuringust)	Jah
	Ei
	Ei oma vastavat infot
31. Kas saad tagasisidet kui KLIENDIKESKSELT Sa TEGUTSED? (kas vestluste, töötajate rahulolu või arenguvestluse käigus) vali sobivad variandid.	Jah, ma saan seda peegeldust enda juhilt regulaarselt
	Jah, ma saan seda peegelduste enda töötajatelt regulaarselt
	Ei (kui valisid selle vastuse, palun kontrolli, ega Sa teisi valikuid ei ole linnutanud)

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
	Lisaks
Palun kirjelda mõni teine variant või kommentaar siin:	
32. Kas ettevõttes analüüsitakse TÖÖTAJATE TAGASISIDET (näit. Rahulolu uuringu, arenguveestluse tulemused vms)?	Jah, seda tehakse vähemalt kord aastas
	Jah, kuid mitte iga-aastaselt
	Ei
	Ei oma vastavat infot
33. Kas oled kursis oma üksuse TÖÖTAJATE OLUKORRAGA (kuidas neil läheb)?	Jah, olen sellega igapäevaselt kursis ja tean olukorda väga hästi
	Jah, olen sellega üldjoontes kursis
	Nii ja naa- ma võiksin paremini teada, kuidas mu töötajatel läheb
	Ei
34. Kas ettevõtte teeb TÖÖTAJATELT saadud tagasiside põhjal PARENDUSTEGEVUSI?	Jah
	Jah, kuid see pole väga regulaarne ja läbimõeldud
	Ei
	Ei oma vastavat infot
35. Kas Sina teed enda üksuses TÖÖTAJATELT saadud tagasiside põhjal PARENDUSTEGEVUSI?	Jah, see on igapäevane protsess
	Jah, kuid see ei ole väga regulaarne
	Ei, kuna mul puudub vastav sisend
	Ei
36. Kas räägite ettevõttes TÖÖTAJATE OLUKORRAST ja TEHTUD PARENDUSTEGEVUSTEST?	Jah, vähemalt kord kvartalis
	Jah, vähemalt kord poolaastas
	Jah, vähemalt kord aastas
	EI
	Ei oma vastavat infot
37. Kui tugev on Sinu hinnangul seos töötajate ja klientide rahulolu vahel?	Väga tugev
	Üsna tugev
	Keskmine
	Pigem nõrk
	Nõrk (olematu)
	Ei oska öelda
Kõik mõtted ja kommentaarid mis küsimustikku täites täiendavalt tekkisid, võid kirjutada siia:	

Lisa 4 järg

Küsimus	Vastuse variant:
TAUSTAKÜSIMUSED	
Palun vali enda positsioon:	Toetavate üksuste juhid
	Eesliini juhid
Otseste alluvate arv:	Kuni 5
	6-10
	11-15
	16-20
	21-25
	26 ja rohkem
Ettevõttes töötatud aeg (täisaastates):	Alla 1 aasta
	1-5 aastat
	6-10 aastat
	11-15 aastat
	Üle 15 aasta

Allikas: Rohesalu (2018); autori koostatud

Lisa 5. Intervjuude vastused teisendatuna numbrilisteks tulemusteks

(Vastused skaalal 1-4). Keskmine (M), standardhälve (SD) ja vastuste arv (N)

Küsimus	(M)	(SD)	(N)
I ETTEVÕTTE KLIENDIKESKSUS JA MÕTTEVIIS			12
1.Kas Sinu hinnangul on Sinu ettevõtte kliendikeskselt tegutsev?	3.83	0.389	12
2.Kas ettevõtte väärtustes on klient ja temale suunatus esindatud?	4.00	0.000	12
3.Kas kliendiga seotud teemad on ettevõtte strateegias kajastatud?	4.00	0.000	12
4.Kas vähemalt üks ettevõtte eesmärkidest on seotud kliendikogemusega?	4.00	0.000	12
5.Kas vähemalt üks Sinu (üksuse) eesmärkidest on seotud kas sise- või välisklientide rahuloluga?	4.00	0.000	10
6.Kelle vastutada on ettevõttes kliendikogemuse kujundamine? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA	NA
7.Kas Sinu hinnangul on üksus, kus töötad, teadlik oma rollist kliendikogemuse kujundajana?	4.00	0.000	12
8.Kelle vastutada on ettevõttes kliendikogemuse juhtimine? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA	NA
9.Kui sageli ettevõtte juhtkond ja toetavate üksuste töötajad osalevad eesliini töös?	3.91	0.302	11
10.Millistest järgmistest juhenditest oma igapäeva töös lähtud? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA	NA
II KLIENDIGA SEOTUD INFO, ANALÜÜS JA TEGEVUSED			
11.Kas oled teadlik sellest, kuidas klient ettevõteteni jõuab? Mõeldud on, millised on erinevad klienditeekonnad ja kokkupuutepunktid kliendi ja ettevõtte vahel.	3.82	0.603	11
12.Millised allpool nimetatud kokkupuutepunktid mõjutavad kliendikogemust Sinu hinnangul kõige enam? (vali kolm Sinu meelest olulisimat)	NA	NA	NA
13.Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi kogu kliendibaasi hõlmavaid uuringuid mõistmaks kliendisuhete tugevust ja/või konkurentsituatsiooni?	3.00	0.739	12
14.Kas küsite klientidelt kontaktijärgset tagasisidet saadud kogemusele?	2.67	0.492	12
15.Kas tagasiside andmine kliendi omal soovil on tehtud kliendile mugavaks?	4.00	0.000	12
16.Kas klientide tagasiside käsitlemise protsess on ettevõttes fikseeritud?	4.00	0.000	12
17.Kas hindate eesliinis teenindusprotsessi vastavust kehtestatud standarditele/põhimõtetele?	3.17	1.030	12
18.Kas ettevõttes analüüsitakse klientide ostukäitumist ?	3.75	0.622	12
19.Kas ettevõttes analüüsitakse saadud tagasisidet?	4.00	0.000	12

Lisa 5 järg

Küsimus	(M)	(SD)	(N)
20.Kas omad ülevaadet Sinu üksuse (sise- või väliskliendiga seotud) tulemustest?	4.00	0.000	10
21.Kas Sinu ettevõttes tehakse klientidelt saadud tagasiside põhjal parendustegevusi?	4.00	0.000	12
22.Kas Sina teed enda üksuses tulenevalt klientide (sise -või välisklientide) tagasisidest parendustegevusi?	4.00	0.000	11
23.Kas ettevõttesiseselt tutvustatakse kõigile töötajatele klientide tagasisidet ja selle põhjal tehtud parendustegevusi?	4.00	0.000.	12
III TÖÖTAJA KLIENDIKESKSUS: INFO, ANALÜÜS JA TEGEVUSED			
24.Kui värbad endale töötajaid, kas võtad arvesse kandidaatide klientidele orienteeritust?	3.58	0.793	12
25.Kas Sinu üksuse uue töötaja baaskoolituse või sisse elamise programmi raames räägitakse kliendikogemuse kujunemisest ning antud töötaja rollist selles?	4.00	0.000	12
26.Kas tegeled oma üksuse töötajate arendamisega kliendikogemuse/- (sisekliendi)teeninduse vallas?	4.00	0.000	12
27.Kas Sinu üksuse töötajate hindamissüsteemis on üheks hinnatavaks aspektiks (eesmärgiks) kliendikesksus?	4.00	0.000	9
28.Kas Sinu üksuse töötajate motivatsiooni- ja tasusüsteemi on seotud kliendikohaste (kas sise või väliskliendi) mõõdikute ja eesmärkidega?	4.00	0.000	2
29.Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi töötajate rahulolu-uuringuid?	3.17	0.937	12
30.Kas ettevõttes on sisse seatud siseklientide rahulolu hindamise süsteem?	3.50	0.850	10
31.Kas saad tagasisidet kui kliendikeskselt Sa tegutsed? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA	NA
32.Kas ettevõttes analüüsitakse töötajatelt saadud tagasisidet?	4.00	0.000	12
33.Kas oled kursis oma üksuse töötajate olukorraga (kuidas neil läheb)?	4.00	0.000	12
34.Kas ettevõtte teeb töötajatelt saadud tagasiside põhjal parendustegevusi?	3.83	0.577	12
35.Kas Sina teed enda üksuses töötajatelt saadud tagasiside põhjal parendustegevusi?	4.00	0.000	12
36.Kas räägite ettevõttes töötajate olukorrast ja tehtud parendustegevustest?	4.00	0.000	12
37.Kui tugev on Sinu hinnangul seos töötajate ja klientide rahulolu vahel?	3.92	0.289	12

Lisa 6. Veebiküsitluste tulemused küsimuste kaupa

Keskmised (M) ja Standardhälve (SD)

Küsimus	(M)	(SD)
I ETTEVÕTTE KLIENDIKESKSUS JA MÕTTEVIIS		
1.Kas Sinu hinnangul on Sinu ettevõtte kliendikeskselt tegutsev?	3.72	0.453
2.Kas ettevõtte väärtustes on klient ja temale suunatus esindatud?	3.94	0.406
3.Kas kliendiga seotud teemad on ettevõtte strateegias kajastatud?	3.88	0.581
4.Kas vähemalt üks ettevõtte eesmärkidest on seotud kliendikogemusega?	3.72	0.804
5.Kas vähemalt üks Sinu (üksuse) eesmärkidest on seotud kas sise- või välisklientide rahuloluga?	3.74	0.673
6.Kelle vastutada on ettevõttes kliendikogemuse kujundamine? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA
7.Kas Sinu hinnangul on üksus, kus töötad, teadlik oma rollist kliendikogemuse kujundajana?	3.65	0.479
8.Kelle vastutada on ettevõttes kliendikogemuse juhtimine? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA
9.Kui sageli ettevõtte juhtkond ja toetavate üksuste töötajad osalevad eesliini töös?	3.60	0.888
10.Millistest järgmistest juhenditest oma igapäeva töös lähtud? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA
II KLIENDIGA SEOTUD INFO, ANALÜÜS JA TEGEVUSED		
11. Kas oled teadlik sellest, kuidas klient ettevõteteni jõuab? Mõeldud on, millised on erinevad klienditeekonnad ja kokkupuutepunktid kliendi ja ettevõtte vahel.	3.63	0.854
12. Millised allpool nimetatud kokkupuutepunktid mõjutavad kliendikogemust Sinu hinnangul kõige enam? (vali kolm Sinu meelest olulisimat)	NA	NA
13. Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi kogu kliendibaasi hõlmavaid uuringuid mõistmaks kliendisuhete tugevust ja/või konkurentsituatsiooni?	3.01	1.353
14.Kas küsite klientidelt kontaktijärgset tagasisidet saadud kogemusele?	2.32	0.860
15.Kas tagasiside andmine kliendi omal soovil on tehtud kliendile mugavaks?	3.09	0.942
16.Kas klientide tagasiside käsitlemise protsess on ettevõttes fikseeritud?	3.55	1.028
17.Kas hindate eesliinis teenindusprotsessi vastavust kehtestatud standarditele/põhimõtetele?	3.54	1.015
18.Kas ettevõttes analüüsitakse klientide ostukäitumist ?	2.92	1.214
19.Kas ettevõttes analüüsitakse saadud tagasisidet?	3.42	1.038

Lisa 6 järg

Küsimus	(M)	(SD)
20.Kas omad ülevaadet Sinu üksuse (sise- või väliskliendiga seotud) tulemustest?	3.68	0.592
21.Kas Sinu ettevõttes tehakse klientidelt saadud tagasiside põhjal parendustegevusi?	3.53	0.817
22.Kas Sina teed enda üksuses tulenevalt klientide (sise -või välisklientide) tagasisidest parendustegevusi?	3.65	0.641
23.Kas ettevõttesiseselt tutvustatakse kõigile töötajatele klientide tagasisidet ja selle põhjal tehtud parendustegevusi?	3.18	1.235
III TÖÖTAJA KLIENDIKESKSUS: INFO, ANALÜÜS JA TEGEVUSED		
24.Kui värbad endale töötajaid, kas võtad arvesse kandidaatide klientidele orienteeritust?	3.41	0.545
25.Kas Sinu üksuse uue töötaja baaskoolituse või sisse elamise programmi raames räägitakse kliendikogemuse kujunemisest ning antud töötaja rollist selles?	3.49	0.659
26.Kas tegeled oma üksuse töötajate arendamisega kliendikogemuse/- (sisekliendi)teeninduse vallas?	3.62	0.629
27.Kas Sinu üksuse töötajate hindamissüsteemis on üheks hinnatavaks aspektiks (eesmärgiks) kliendikesksus?	3.59	0.813
28.Kas Sinu üksuse töötajate motivatsiooni- ja tasusüsteemi on seotud kliendikohaste (kas sise või väliskliendi) mõõdikute ja eesmärkidega?	3.21	0.812
29.Kas ettevõttes viiakse regulaarselt läbi töötajate rahulolu-uuringuid?	3.46	1.015
30.Kas ettevõttes on sisse seatud siseklientide rahulolu hindamise süsteem?	2.41	1.353
31.Kas saad tagasisidet kui kliendikeskselt Sa tegutsed? (Mitme valikuga küsimus)	NA	NA
32.Kas ettevõttes analüüsitakse töötajatelt saadud tagasisidet?	3.58	0.748
33.Kas oled kursis oma üksuse töötajate olukorraga (kuidas neil läheb)?	3.60	0.518
34.Kas ettevõtte teeb töötajatelt saadud tagasiside põhjal parendustegevusi?	3.36	0.837
35.Kas Sina teed enda üksuses töötajatelt saadud tagasiside põhjal parendustegevusi?	3.55	0.658
36. Kas räägite ettevõttes töötajate olukorrast ja tehtud parendustegevustest?	3.55	0.800
37. Kui tugev on Sinu hinnangul seos töötajate ja klientide rahulolu vahel?	3.86	0.388

Allikas: Rohesalu (2018), autori arvutused