



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
INSENERITEADUSKOND
Mehaanika ja tööstustehnika instituut

KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE SÕIDUKITE JAEMÜÜGI ETTEVÖTTES

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN AN AUTOMOTIVE RETAIL COMPANY

MAGISTRITÖÖ

Üliõpilane: Julia Karpenko

Üliõpilaskood: 182984EALM

Juhendaja: Jelizaveta Janno, PhD

Tallinn 2020

AUTORIDEKLARATSIOON

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Lõputöö alusel ei ole varem kutse- või teaduskraadi või inseneridiplomit taotletud.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(kuupäev digiallkirjas)

Autor: Julia Karpenko

(allkirjastatud digitaalselt)

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

(kuupäev digiallkirjas)

Juhendaja: Jelizaveta Janno, PhD

(allkirjastatud digitaalselt)

Kaitsmisele lubatud

(kuupäev digiallkirjas)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jelizaveta Janno

(allkirjastatud digitaalselt)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Julia Karpenko, (sünnikuupäev:26.01.1982)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kliendikogemuse juhtimine sõidukite jaemüügi ettevõttes“, mille juhendaja on Jelizaveta Janno, PhD

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*

(allkirjastatud digitaalselt)

(kuupäev digiallkirjas)

LÕPUTÖÖ ÜLESANNE

Üliõpilane: Julia Karpenko, 182984EALM
Õppekava, peeriala: EALM02/18 - Logistika
Juhendaja: Jelizaveta Janno, PhD

Lõputöö teema:

(eesti keeles) Kliendikogemuse juhtimine sõidukite jaemüügi ettevõttes

(inglise keeles) *Customer Experience Management In an Automotive Company*

Lõputöö põhieesmärgid:

1. Tuvastada ja elimineerida klientide rahulolematust põhjustavad tegurid.
2. Pakkuda välja lahendused kliendirahulolu taseme tõstmiseks.
3. Töötada välja ettevõtte mitme osakonna jaoks ühine kliendikogemuse juhtimissüsteem.

Lõputöö etapid ja ajakava:

Nr	Ülesande kirjeldus	Tähtaeg
1.	Lähteandmete kogumine ja analüüs.	01.03.2020
2.	Kaardistatud kitsaskohtade ja pakutavate lahenduste kirjeldus.	01.04.2020
3.	Tulemuste välja toomine ja lõputöö vormistamine	01.05.2020

Töö keel: eesti **Lõputöö esitamise tähtaeg:** "25" mai 2020.a

Üliõpilane: Julia Karpenko (kuupäev digiallkirjas)

Juhendaja: Jelizaveta Janno (kuupäev digiallkirjas)

Programmijuht: Jelizaveta Jano (kuupäev digiallkirjas)

SISUKORD

EESSÕNA	6
SISSEJUHATUS	7
1. KLIENDIKOGEMUSE OLEMUS.....	9
1.1 Kliendikogemus kui ettevõtte kasvustrateegia osa	9
1.2 Tänapäeva tarbija vajadused	11
1.3 Teeninduskvaliteedi juhtimine.....	15
1.4 Kliendikogemuse hindamise meetodid.....	17
2. KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE UURITAVAS ETTEVÕTTES	21
2.1 Inchcape Motors Estonia OÜ taustanformatsioon	21
2.2 Kliendikogemuse juhtimise osakonna roll	23
2.3 Kliendile orienteeritud protsesside juhtimine.....	25
3. METOODIKA.....	32
3.1 Uurimisstrateegia disain.....	32
3.2 Kliendi rahuloluküsitlus	36
3.3 Töötajate intervjuu.....	39
3.4 Fookusgrupi intervjuu	41
4. KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMISSÜSTEEMI LOOMINE	43
4.1 Uuringu tulemuste analüüs.....	43
4.1.1 Kliendiküsitluse kirjeldav statistika ja sisuanalüüs	43
4.1.2 Töötajate intervjuu sisuanalüüs.....	55
4.1.3 Fookusgrupi intervjuu sisuanalüüs	58
4.2 Kliendikogemuse juhtimissüsteemi süntees	61
4.3 Järeldused.....	65
KOKKUVÕTE	68
SUMMARY	70
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	70
LISAD	75
Lisa 1. Uute sõiduautode müük Eestis 2019	75
Lisa 2. Kasutatud sõidukite müük Eestis 2019	76
Lisa 3. Müügiosakonna protsessikaart	77
Lisa 4. Järelteeninduse protsessikaart	80
Lisa 5. BMW kirjalik kliendi rahuloluküsitlus	81
Lisa 6. Töötajate intervjuu transkriptsioon	82
Lisa 7. Klienditeeninduse koolituskava.....	83
Lisa 8. Kliendivajaduste kaardistamise kontrollleht	84
Lisa 9. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi töötabeli näidis	85

EESSÕNA

Käesolev magistritöö on valminud Tallinna Tehnikaülikooli Mehaanika ja Tööstustehnika Instituudi magistrandi Julia Karpenko uurimusena ning põhineb autori töökogemusel sõidukite jaemüügi ettevõttes *Inchcape Motors Estonia OÜ* kliendikogemuse valdkonna juhi ametikohal.

Magistritöö näol on tegemist ettevõttepõhise projektiga ning töö teema on valitud seoses uuritava ettevõtte vajadusega tõsta klienditeeninduse kvaliteeti ja seeläbi kliendirahulolu taset. Magistritöös käsitletakse ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi väljatöötamist ja juurutamist ning töö lõpus hinnatakse saadud tulemused. Töös kirjeldatud metoodika ja loodud süsteem sobivad jaemüügi- ja järelteenindusega tegelevatele ettevõtetele rakendamiseks klienditeeninduse kvaliteedi tõstmise eesmärgil.

Võtmesõnad: klienditeenindus, kliendirahulolu, teenuse kvaliteet, kliendikogemuse juhtimissüsteem

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö teema tuleneb sõidukite jaemüügi ettevõtte *Inchcape Motors Estonia OÜ* praktilisest probleemist: *NPS* ehk soovitusindeksi väärtuse madaldumine, mis tähendab osutatava teenuse kvaliteedi ja kliendirahulolu langust. Töö eesmärgiks on tuvastada ja elimineerida nende nähtuste põhjustavad tegurid ning töötada välja ettevõtteülene kliendikogemuse juhtimissüsteem. Eesmärgi täitmiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

1. Missugune seos on ettevõtte erinevate äriprotsesside ja kliendirahulolu taseme vahel?
2. Millised seosed esinevad kliendirahulolu taseme ja töötajate teenindusoskuste vahel?
3. Kuidas on võimalik süstematiseerida erinevate osakondade kliendile orienteeritud äriprotsessid nii, et nad toimiksid ühtse mehhanismina?

Magistritöö alane uurimus toetub autori töökogemusele uuritavas ettevõttes kliendikogemuse valdkonna juhi positsioonil. Uurimisprobleemile võimaliku lahenduse välja töötades tugineb autor valdkonna varasematele uuringutele ja oma üle 20-aastasele klienditeeninduskogemusele ning teeb tunnetusliku oletuse: klientide rahulolematuse võib olla tingitud äriprotsesside kitsaskohtade olemasolu- ja/või töötajate ebapiisavate teenindusoskustega.

Uurimisküsimuste lahendamiseks kombineerib autor kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed andmekogumismeetodid ühendades neid tegevusuuringu (ingl k. *Action Research*) rakendamise alla. Tegevusuuring koosneb kolmest järjestikusest tsüklist, mille raames viiakse läbi kliendiküsitlus, töötajate intervjuu ja osakondade juhtide fookusgrupi intervjuu. Küsitluse, intervjuu ja fookustatud intervjuu tulemuste tõlgendamiseks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Autor kirjeldab põhjalikult tegevusuuringu iga tsükli käigus aset leidnud andmete kogumismeetodeid, andmete analüüsi ja analüüsi tulemuste alusel kavandatud ja ettevõtetud tegevusi ning hindab iga rakendatud tegevuse mõju valitsevale olukorrale.

Töö koosneb neljast osast. Esimeses osas annab autor ülevaate valdkonna varasemate uuringute kohta, selgitab kliendikogemuse mõistet, esitab fakte, mis kinnitavad kliendikogemuse juhtimise olulisust äriorganisatsioonide jaoks ning toob välja teeninduskvaliteedi olemust ja kliendikogemuse hindamise meetodid. Teises osas esitab autor infot uuritava ettevõtte, selle kliendile orienteeritud protsesside ülesehituse, põhiliste kvaliteedinäitajate mõõtmise ja hetkeolukorra kohta. Kolmandas osas kirjeldatakse uurimisstrateegia disaini ja uuringu läbiviimist. Töö neljandas osas saab

lugeja tutvuda tegevusuuringu iga tsükli tulemuste analüüsi- ja rakendatud tegevuste hindamisega. Ühtlasi esitab autor töö neljandas osas kliendikogemuse juhtimissüsteemi kavandamise, sünteesi ja juurutamise põhjalikku kirjeldust. Töö sisule annavad visuaalset kuvandit autori koostatud joonised. Joonised on valmistatud *Microsoft Excel* ja *Power Point* tarkvara vahendusel eesmärgiga toetada teksti ja numbriliste väärtustega esitatud info tajumist. Neljanda osa lõpus teeb autor järeldused läbiviidud tegevusuuringu väljundite, nende baasil loodud kliendikogemuse juhtimissüsteemi otstarbekuse ja toimimise kohta, analüüsib süsteemi juurutamise mõju kliendirahulolu tasemele läbi klienditeeninduse kvaliteedi võtmemõõdikute muutmise dünaamika.

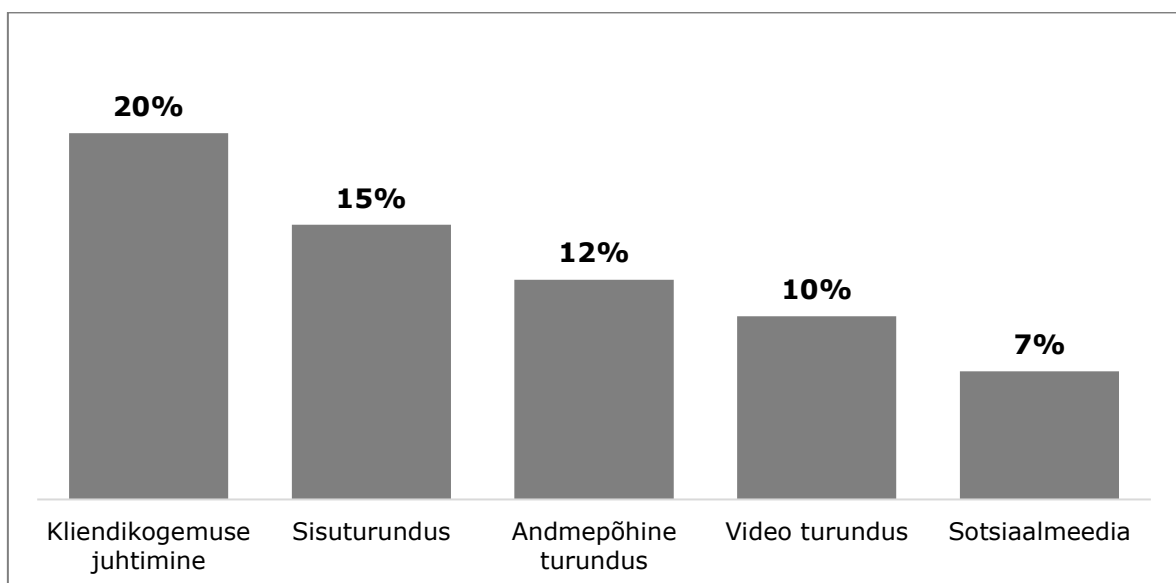
Magistritöö tulemused rakendatakse ettevõttes *Inchcape Motors Estonia OÜ* kliendikogemuse valdkonna ja kliendile orienteeritud äriprotsesside juhtimiseks ja parendamiseks. Töös kirjeldatud metoodika ja välja pakutud kliendikogemuse juhtimissüsteem sobivad eeskätt keskmistele ja suurtele sõidukite müügi- ja/või järelteenindusega tegelevatele ettevõtetele klienditeeninduse kvaliteedi tõstmiseks, kuid võivad olla rakendatud ka teise valdkonna müügi- või järelmüügi teenust pakkuvates ettevõtetes.

1. KLIENDIKOGEMUSE OLEMUS

1.1 Kliendikogemus kui ettevõtte kasvustrateegia osa

Tänapäeva majanduskeskkond, mis on üleküllastunud toodete ja teenustega, sunnib ettevõtteid võitlema turupositsiooni ja klientide tähelepanu pärast [1]. Toodetest ja teenustest ei piisa tihtipeale ettevõtte majanduskasvu stimuleerimiseks, uute töökohtade loomiseks ning majandusliku heaolu säilitamiseks. Tulu kasvu tagamiseks tuleb tarbijatele pakkuda eraldi tüüpi toodet – elamust (muljet) [2]. Suhteliselt sarnaste toodete taustal ettevõtte teeninduse poolt loodud emotsioonide ja tõhusa klienditeeninduse sümbioos võib mõjutada kliendi ostuotsust ning tarbija ootusi ületav kliendikogemus saab tagada kliendi lojaalsust [2].

McKinsey & Company tarbijate lojaalsuse uuring (2017) näitab, et ainult 13% küsitletud klientidest on ühe kaubamärgi suhtes lojaalsed, 87% vastanutest otsib muid võimalusi/teenusepakkujat ning 58% nendest on vahetamas kaubamärki [3]. *Econsultancy & Adobe* 2020.nda aasta digitaaltrendide aruande kohaselt näevad paljud ettevõtted kõige perspektiivsemaks äri arengusuunaks kliendikogemuse juhtimist (Joonis 1.1) [4].



Joonis 1.1. Perspektiivseim äriarengu suund *Econsultancy & Adobe* digitaaltrendide aruande kohaselt [4] (autori kohandatud joonis)

Konsultatsiooni- ja audiitori firma *PwC* uuringutest selgub, 86% klientidest on valmis tasuma väga kõrge kvaliteediga klienditeeninduse tõttu toote eest rohkem. Näiteks, kliendid on nõus maksma luksuslike ja meelelahutusteenuste eest kuni 13%-18% kõrgemat tasu saades lihtsalt suurepärasest kliendikogemusest. 49% ostjatest on isikupärasema kliendikogemuse saamise tõttu teinud impulssostu. [5]

Kõige veenvama argumendi kliendikogemuse juhtimise ärikriitilisuse kontekstis toob välja konsultatsioonifirma *Walker*, kelle aruandest selgub, et 2020.aasta lõpuks ületab kliendikogemus peamise kaubamärgi eristajana hinna ja toote [6]. Seoses eeltooduga kliendikogemuse juhtimise strateegia peaks olema ettevõtte üldise turunduse ja kasvustrateegia lahutamata osaks [1]. Kliendikogemuse mõistet hakati kasutama 20.nda sajandi lõpus, kui Carbone ja Haeckel aastal 1994 avaldasid publikatsiooni „Kliendikogemuse konstrueerimine“ (ingl k. *Engineering Customer Experiences*) ning aastal 1999 ilmus Pine ja Gilmore'i raamat „Kogemusmajandus - töö on teater ja iga äri on lava“ [7], [8].

Kliendikogemuse mõistet võib defineerida järgnevalt: kliendikogemus on kõik (kaubamärk, tooted, teenused, teenindus, tooteteadlikkus, sotsiaalsed kontaktid, tehingud, ostujärgne tagasiside jne), mida tajub klient puutudes kokku mistahes äriorganisatsiooniga [5]. Kliendikogemuse juhtimise futurist Blake Morgan kirjutab: „Kliendikogemus võib koosneda paljudest elementidest, kuid tuleneb sellest, kuidas klient tajub kaubamärki. Äriomanik võib olla kindel selles, et pakub väga kvaliteetset toodet ja suurepärase kliendikogemust, kuid juhul, kui klient ostab defektset toodet ja probleem ei saa lahendust, siis tajub klient kaubamärgi madalat kvaliteeti ja sellest saab reaalne kliendikogemus“ [9].

Kliendikogemus on väga isikupärane ning oleneb paljudest asjaoludest, mis tekivad kliendi ja organisatsiooni koostoimel. Seega suurepärase kliendikogemise loomisel peab ettevõtte tuginema kliendi ootustele ja eeldustele ning mõistma, kuidas klient tajub mistahes tehingut, protsessi, teenindussituatsiooni. [9]

Kliendikogemuse ja klienditeeninduse vahel ei ole võrdlusmärki. Kliendikogemus on see, mida tajub klient ning klienditeenindus on see, mis loob kliendikogemust. Tuleb eristada teenindust käsitletuna teenusepakkuja positsioonist ning teenindust seda kogenud kliendi vaatevinklist. [10]

Teenusepakkuja kasutab ressursse (tööjõud, materjalid, informatsioon, tehnoloogiad, seadmed) kliendile teenuse osutamiseks. Teenusepakkuja seisukohalt on teenindus - ettevõtte loodud protsess, mille sisendiks ja osalejaks on klient. [7]

Teeninduse protsess on ettevõtte ja kliendi koostöö, mille väljundiks on teenuse müük (ettevõtte väärtus) ning kliendi vajaduse rahuldamine ja protsessi käigus kogetud elamus (kliendi väärtus). Seega teeninduse kvaliteeti saab määratleda läbi nende kahe vaatenurga: osutatud teenuse kvaliteet ja kliendi tajutav kvaliteet. Teeninduse kvaliteeti saab hinnata selle järgi, kui hästi osutati teenust vastavalt selle spetsifikatsioonile (nagu seda näevad ette standardid, tööprotseduurid,

koolitusjuhendid). Kliendi poolt tajutav kvaliteet on kliendi hinnang teenuse kvaliteedile oma rahulolu ja eeldatava kasu poolest (kliendi vajaduste ja ootuste kontekstis). [7]

1.2 Tänapäeva tarbija vajadused

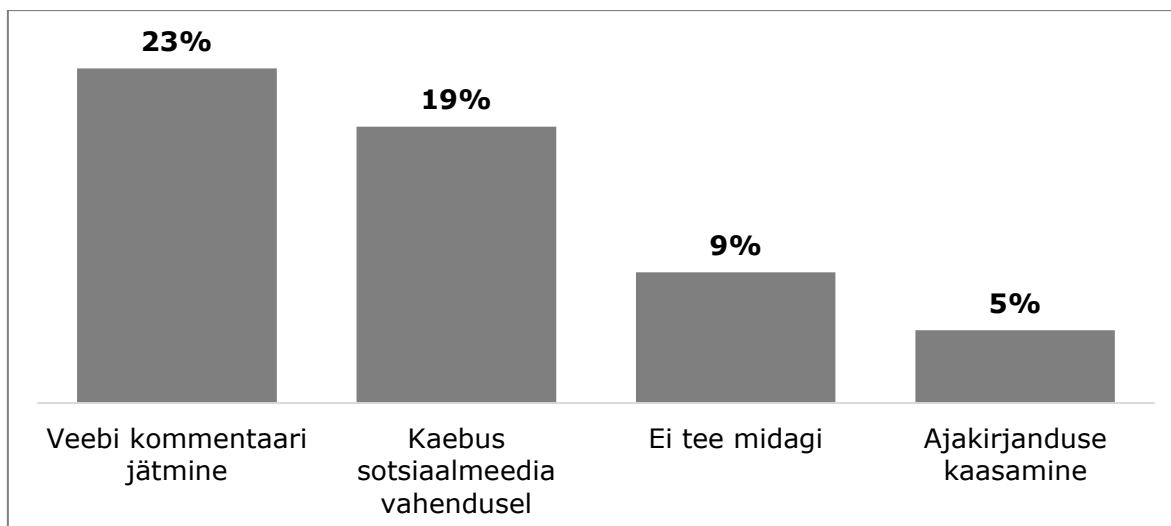
Viimase aastakümne jooksul on tarbija käitumine muutunud – isegi mitu aastat järjest ühele ettevõttele lojaalseks olnud kliendid ei ole enam sellised nagu minevikus.

Tänapäeva kliendid [11]:

- ei taha oodata – soovivad toodet/teenust kohe;
- on hästi informeeritud – saavad infot ettevõtte, toote või teenuse kohta internetist;
- on kõrgemate nõudmistega – tahavad saada rohkem madalama hinnaga;
- kipuvad esitama pretensioone ja kaebusi ning suurema tõenäosusega jagavad negatiivset kliendikogemust;
- keskenduvad muljetele ja elamustele – tahavad nautida ostu- või teenindusprotsessi.

Kliendikontaktide töötlemise pilveteenust pakkuv ettevõtte *NewVoiceMedia Ltd* tarbija käitumise uuringutest tuleb välja, et klient pöördub neli korda suurema tõenäosusega konkurendi poole negatiivse kliendikogemuse tõttu, kui ebasobiva hinna või toote kvaliteedi pärast. Peaaegu pool vastanutest (49%) teatas, et lahkub ettevõttest ebapiisava klienditeeninduse tõttu [12]. Rahvusvahelisele konsulteerimisettevõttele *Deloitte* uuringute kohaselt, räägivad tarbijad positiivsest kliendikogemusest keskmiselt üheksale inimesele, kuid negatiivse kogemuse kuulajaskonda kuulub keskmiselt 16 inimest [13].

Kliendikogemuse jagamine klientide poolt võib osutuda ettevõtte mainele väga heaks turunduse tööriistaks või tekitada suurt kahju, kui jagatakse negatiivseid elamusi. *NewVoiceMedia Ltd* tuvastas, et negatiivse kliendikogemuse korral 35% vastanutest kirjutab ettevõttele kaebekirja, 26% soovib sõpradele/kolleegidele hoiduda eemale kehva kliendikogemust pakkunud ettevõtte teenustest, 23 % jätab veebis kommentaari, 19% jagab negatiivset kliendikogemust sotsiaalmeedia vahendusel, 9% ei tee midagi ning 5% vastanutest on valmis kaasama ajakirjandust (Joonis 1.2). [12]



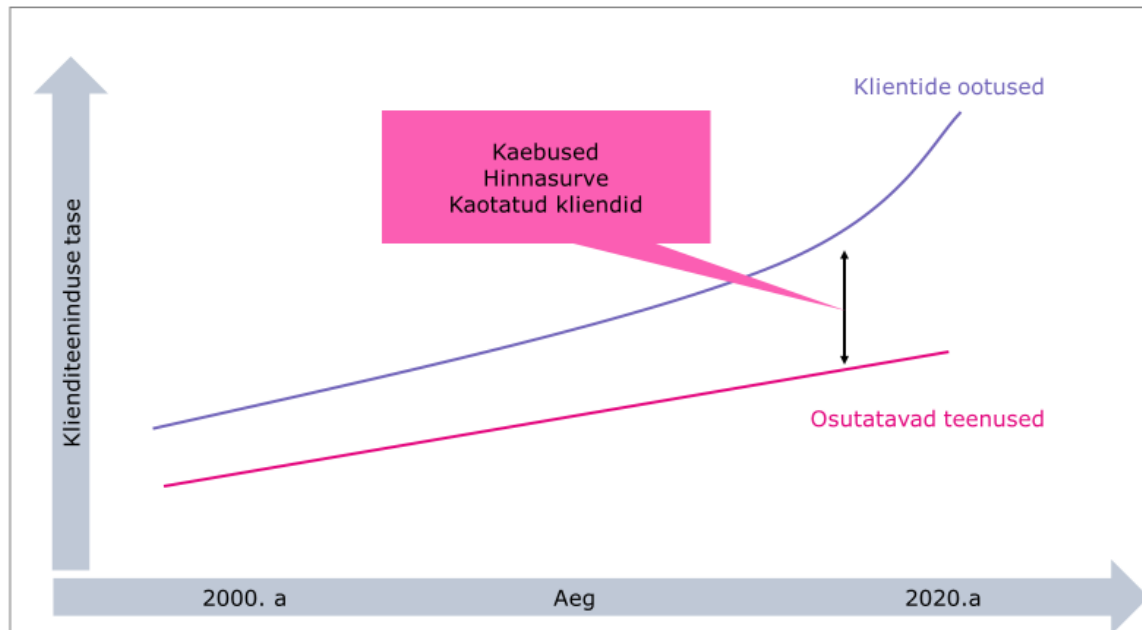
Joonis 1.2. Kaebuste edastamise viisid negatiivse kliendikogemuse korral [5] (autori kohandatud joonis)

Võib öelda, et kliendid on mõnes mõttes ettevõtte turundajad ehk juhivad ettevõtte mainet. Negatiivne kliendikogumus tekib, kui kliendi ootused/vajadused jäävad rahuldamata. Klientide ootusi (vajadusi) võib liigitada ratsionaalseteks ja emotsionaalseteks (Tabel 1.1.). [14]

Tabel 1.1. Klientide ootuste/vajaduste liigid [14] (autori kohandatud tabel)

Ratsionaalsed ootused	Emotsionaalsed ootused
Toote funktsionaalsus	Tähelepanu
Toote kõrge kvaliteet	Usaldusväarsus
Kiire reageerimine, operatiivsus	Vastutulelikkus
Lühike ooteaeg	Sõbralikkus, lahkus
Teeninduse kättesaadavus	Osavõtlikkus, empaatia, mõistmine
Probleemide lahendamine	Kindlustunne
Lubadustest kinni pidamine	Lugupidav ja hooliv suhtumine

Tuntud klienditeeninduse valdkonna konsultant, Chris Daffy, kirjutab lõhest, mis tekkis viimase aastakümne jooksul kliendiootuste ja klienditeeninduse kvaliteedi järkjärgulise parendamise vahel [11]. Kliendiootuste ja tajutud teenuse kvaliteedi lõhe on esitatud alljärgneval joonisel (Joonis 1.3).



Joonis 1.3. Lõhe klientide ootuste ja osutatavate teenuste vahel [11] (autori kohandatud joonis)

Nagu näha eesolevalt jooniselt (Joonis 1.3), kasvab klientide ootuste kõver eksponentsiaalselt, ettevõtete poolt tehtav teeninduse parendamine on ajaruumis lineaarne. Kliendi ootuste taseme kasvust maha jäämise tõttu kannatavad paljud organisatsioonid kaebuste, hinnasurve ja kaotatud klientide pärast. Kirjeldatud nähtusel on erinevad põhjused olenevalt konkreetsest turust, kuid mõned ühised jooned, mis tulenevad klientide käitumisest, on siiski olemas. Peamisteks põhjusteks on kasvav konkurents turul ja väga kõrged kliendiootused [11]. Kliendiootused kujunevad välja tänapäeva majanduskeskkonna trendidest [11]:

- Digitaalse keskkonna populaarsus kasutaja mugavuse aspektist;
- Innovatsioonid turul – toote või teenuse uudsus;
- Parima kliendikogemuse eeskuju olemasolu;
- „Tarbiva ühiskonna“ hoiakute kinnistumine;
- Toote või teenuse eripära kadu - muutmine masstoodanguks.

Klientide lojaalsuse tagamiseks peab ettevõtte pakkuma teenindust, mis kõnetab tarbijaid rohkem, kui konkurendi oma või ületab klientide ootusi. Seega ettevõtte kliendikogemuse juhtimise strateegia peaks tulenema olemasolevate ja potentsiaalsete klientide individuaalsetest vajadustest. [11]

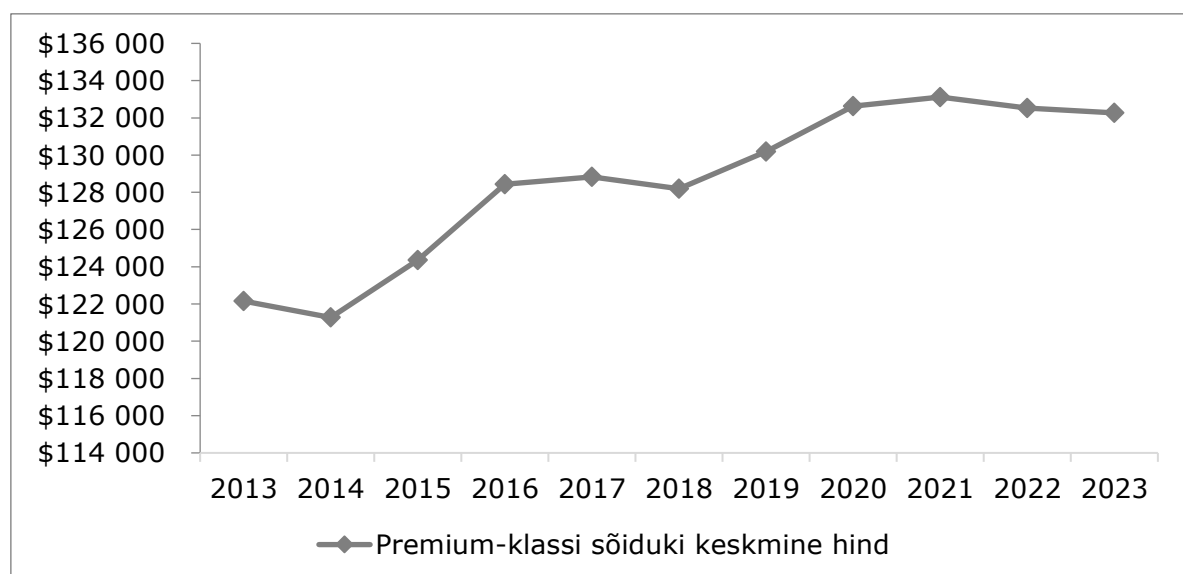
Teiste sõnadega, ettevõtte tulemuslikkus ja sageli ka turupositsioon sõltuvad sellest, kui edukas on ettevõtte kliendiga samastumisel ning personaalse ja ootusi ületava kliendikogemuse loomisel. Mainitud nähtus puudutab kõiki valdkondi, kaas arvatud sõidukite jaemüüki. [11]

Teadaolevalt jagunevad sõidua autod mitte ainult kaubamärkide ja mudelite, vaid ka klasside järgi. Kõige hinnatumad ja ihaldusväärsamad on premium-klassi sõidukid. Need erinevad teistest autodest rafineerituse, valmistatavuse ja maksumuse poolest ning on mõeldud kõrge sissetulekuga inimestele tõelise sõidumugavuse loomiseks. Selles segmendis kasutatakse sisekujunduseks eranditult kalleid materjale ja sõiduki kere on täiendatud mitmesuguste elementidega, mis suurendavad oluliselt mudeli esteetilist väärtust. Samuti lai on ka sõiduki mugavus- ja juhtimisseadmete ning funktsioonide valik. Premium-klassi autot võib ära tunda selle luksusliku välimuse ja šikkalt viimistletud avara interjööri järgi. Veel üheks premium-klassi auto tunnuseks on kaubamärgi väga pädev järeleteenindus, mis aitab potentsiaalse ostja tähelepanu köita ja hoida. [15]

Populaarseimate luksusautode kaubamärgid on [16]:

- *Mercedes-Benz,*
- *BMW,*
- *Lexus,*
- *Jaguar ja Land Rover,*
- *Cadillac,*
- *Infiniti.*

Premium-klassi sõidukite turg on viimase kahekümne aasta jooksul järk-järgult kasvanud ning suurenes ka segmendi teenitud kasum. Analüütikute prognoosidel kasvab premium-klassi sõiduki hind globaalsel turul ka edaspidi (Joonis 1.4) [17]. Premium-klassi turul on eduteguriteks innovatsioon ja kvaliteet ning domineerivaks väärtuse allikaks on kaubamärk ja selle maine [18].



Joonis 1.4. Premium-klassi sõiduki keskmine maksumus ja selle kasvu prognoos [17] (autori kohandatud joonis)

Premium-klassi toote omandamine pakub tarbijatele võimalust näidata ühiskonnale oma edu ning väljendada oma isikupära ja väärtused ehk antud kontekstis kannavad luksusbrandid identiteeditähendusi ja kajastavad seda, kuidas inimesed tahavad, et nad oleksid teiste poolt tajutavad [18]. Kaubamärgi edu turul määrab suuresti tarbijate pädev kaardistamine ja nende vajaduste tuvastamine. Näiteks, *BMW* positsioon autoturul kõlab järgnevalt: „*BMW* auto ostmine muudab elu paremaks, mainekamaks ja mugavamaks“. Osaliselt tuleneb selline positsioneerimine kaubamärgi sihttarbija portreest: *BMW* klient elab linnas, tema sissetulekud on keskmisest suuremad, ta on juhtival ametikohal või keskmise või suure ettevõtte omanik, isiksuse tüübi järgi – ambitsioonikas, hindab sõidumugavust, ohutust, töökindlust, vastupidavust, suhtub tootesse positiivselt ja vahel entusiastlikult. Loodud pildi alusel saab tarbija vajadusi põhjalikumalt segmenteerida (Tabel 1.). [19]

Tabel 1.2. *BMW* klientide segmenteerimine [19] (autori kohandatud tabel)

Kaubamärgi lojaalsed ostjad	Ostjad, kelle jaoks sõiduki mark on oma staatuse peegeldus	Ostjad, kelle jaoks on sõiduk – eneseväljenduse viis
Hindavad mugavust ja kvaliteeti, hoolikalt lähenevad konkreetse mudeli valikule.	Oluline on sõiduki välimus (värv, sisekujundus), hindavad kindlustunnet roolis.	Hindavad sõiduki vastavust nende hoiakutele, manööverdusvõimet, auto omapärast stiili. Põhitegur - kiirus
Põhitegur- vastupidavus	Põhitegur - lugupeetavus	
Keskmine hinnatundlikkus	Hinnatundlikkus puudub	Kõrge hinnatundlikkus

BMW poolt segmenteeritud klientide tüübid on esitatud eesolevas tabelis (Tabel 1.2Tabel 1.1). *Jaguar Land Rover* kirjeldab oma sihtklienti järgnevalt: inimene kuulub kesk- või kõrgema klassi sotsiaalse gruppi, ta on oma karjääri keskel ja vanuserühmas 35-50 aastat, väärtustab innovatsioone ja soovib teistest erineda [20].

1.3 Teeninduskvaliteedi juhtimine

Kvaliteedijuhtimine on protsesside, nende omavahelise seose ja juhtimise määratlemine toote või teenuse kvaliteedi tagamiseks. Edu saab tuleneda juhtimissüsteemi rakendamisest ja ajakohasena hoidmisest, mis on kavandatud pidevalt parendama toimivust kõigi huvipoolte vajadusi silmas pidades. [21]

Vastavalt EVS-EN ISO 9000:2007 „Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Alused ja sõnavara“ on määratletud kaheksa kvaliteedijuhtimise põhimõtet, mis aitavad organisatsiooni juhtimist parendatud toimivuse suunas [21]:

1. kliendikesksus,

2. eestvedamine,
3. inimeste kaasamine,
4. protsessikeskne lähenemisviis,
5. süsteemne lähenemine juhtimisele,
6. pidev parendamine,
7. faktipõhine lähenemine otsustamisele,
8. vastastikku kasulikud suhted tarnijaga.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi rakendamiseks vajalikud sammud on [21]:

- Ettevõtte kvaliteedipoliitika sätestamine, juhtkonna kaasamine, ettevõtte väärtuste, klientide ja teiste huvipoolte vajaduste ja ootuste kindlaks tegemine;
- Ettevõtte ja kvaliteedi eesmärkide saavutamiseks vajalikke protsesside määratlemine;
- Kvaliteedijuhtimissüsteemi protsesside rakendamine;
- Kvaliteedijuhtimissüsteemi loomine;
- Ettevõtte töötajate koolitamine ja protsesside efektiivsuse jälgimine;
- Ettevõtte kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamine;
- Kvaliteedijuhtimissüsteemi nõuetele vastavuse deklareerimine ja sõltumatu auditi teostamine.

Kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtetega kooskõlas on ka kliendikogemuse juhtimisstrateegia kõige levinumad punktid:

- Kliendiootuste välja selgitamine, mõistmine ja haldamine [11], [22];
- Kliendikogemuse juhtimise väärtuste juurutamine organisatsioonis [22];
- Töötajate arendamine, toetamine ja kaasamine [23];
- Süsteemne lähenemine protsesside pidevale parendamisele [11].

Kliendikogemuse juhtimise strateegia disain toetub ka terviklikule kvaliteedijuhtimise filosoofiale. Terviklik kvaliteedijuhtimine sai alguse Jaapanist 1950.-ndate alguses ning meetodi rajajaks loetakse W. Edwards Demingut [24]. Terviklik kvaliteedi juhtimine (ingl k. *Total Quality Management*, edaspidi *TQM*) kirjeldab juhtimispõhimõtet pikaajalise edu saavutamiseks läbi kliendirahulolu ja äritegevuse pideva parendamise. *TQM* lähenemisviis kaasab töötajaid toodete või teenuste kvaliteedi ning seotud protseduuride parandamisse [24]. *TQM*'i süsteemi rakendamine eeldab protsesside süstemaatilist hindamist ning üksikute osakondade kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete mõõtmisüsteemide integreerimist organisatsiooniülese mõõtmisüsteemi. *TQM*'i põhilised tööriistad [24]:

- Pareto analüüs – pärineb Itaalia inseneri ja majandusteadlase Vilfredo Federico Pareto põhimõttest, mille järgi enamik tagajärgi tuleneb suhteliselt vähestest põhjustest ehk 80% probleemidest tuleneb 20% põhjustest (masinad, toorained,

operaatorid jne). Pareto diagramm aitab jaotada jõupingutused probleemide lahendamiseks ja prioritseerida nende kõrvaldamiseks vajalikud tegevused.

- Voodiagramm – protsessi kujundamise ja analüüsimise graafiline vahend, mis aitab leida seoseid, kitsaskohti, vastutavaid.
- Ishikawa diagramm - Tokyo Ülikooli professori Kaoru Ishikawa, loodud põhjuste ja tagajärgede tuvastamise meetod. Kasutatakse meeskonna ajurünnaku väljundi jäädvustamiseks.
- Kontrollloend/kontrollleht (ingl k. *Checklist*) – lihtne ja tõhus üksikasjade nimekiri, mida kasutatakse töötingimustes, et tagada kõigi oluliste sammude või toimingute tegemine, kontrollloendite peamiseks eesmärgiks on toimingute juhendamine, mitte andmete kogumine.
- SIPOC (akronüüm ingl k. *Suppliers-Inputs-Process-Output-Customers*) - diagramm, mida kasutatakse äriprotsesside kiireks visualiseerimiseks ja kaardistamiseks. Selle tööriista abil koostatakse äriprotsesside diagramm-tabelina, millel kajastuvad järgmised objektid: tarnijad, sisendid, protsess, väljundid ja kliendid.

Kvaliteedi parandamine ja kvaliteedinormidest kinnipidamine on keskne teema tänapäevases ettevõtte arengu ja jätkusuutlikkuse kontekstis. Teenuste osutamise kvaliteet tagab klientide rahulolu ja lojaalsust, klienditeeninduse kõrge kvaliteet tugevdab klientide taju, et saadud teenuse väärtus on suurem, kui selle eest makstud hind. [25]

1.4 Kliendikogemuse hindamise meetodid

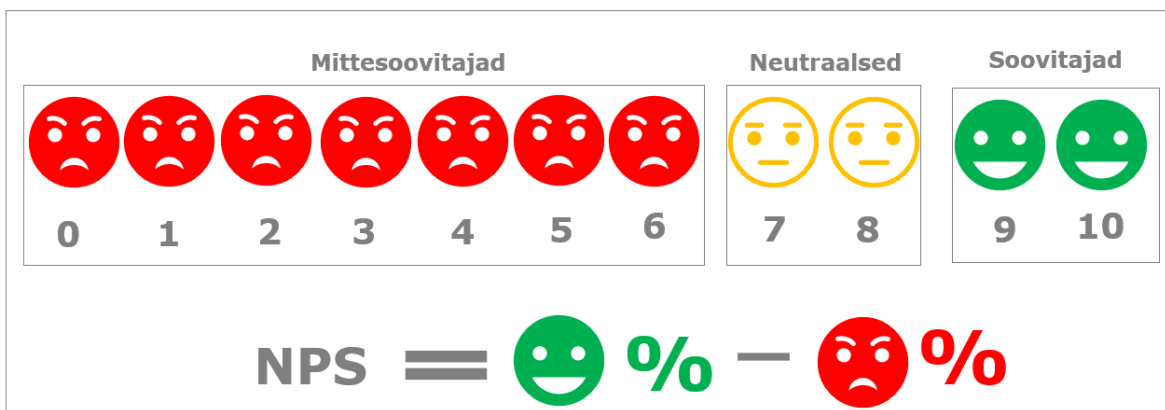
Peter Drucker, tuntud ameerika ärikonsultant ütles: "Ei ole võimalik juhtida seda, mida ei saa mõõta" [26]. Seega kliendikogemuse efektiivseks juhtimiseks peab aru saama, kus on äritegevuse kitsaskohad, mida on vaja parendada esimesel võimalusel ning kuidas tajub klient ettevõtte teenindust. Kliendikogemuse mõõtmiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, mis võimaldavad kaardistada klienditeeninduse protsessi, hinnata äriprotsesside efektiivsust, hankida teavet teeninduse tugevate ja nõrkade külgede kohta, vastavalt ettevõtte standarditele ning hinnata ka teeninduse vastavust klientide ootustele [27].

Kõige populaarsemaks meetodiks sõidukite jaemüügi ettevõtetes on tarbija soovitusindeksi mõõtmine (ingl k. *Net Promoter Score*). Soovitusindeksi põhimõte seisneb selles, et klient soovib oma sõbrale/tuttavale teatada firma teenust/toodet vaid juhul, kui ta ise on jäänud sellega rahule. Ettevõtte/kaubamärgi soovitamine oma sõpradele kliendi poolt on parim lojaalsuse märk. Püsiklient teeb korduva ostu ja mõjutab teisi ostma, mis vähendab ettevõtte soetus- ja turunduskulusid. [28]

Net Promoter Score (edaspidi *NPS*) ehk tarbija soovitusindeks oli pakutud välja aastal 2003 Fred Reichheld (*Bain & Company* konsultant) poolt *Harvard Business Review* artiklis "Üks number, mida peate suurendama" [29]. Reichheld ja tema kolleegid kuulutasid *NPS*'i peamiseks mõõdikuks kliendilojaalsuse hindamiseks paljudes tööstusharudes. Viimastel aastatel on soovitusindeksi populaarsus kasvanud, saades üheks laialdasemalt kasutatavaks kliendikogemuse mõõdupuuks, mida kasutavad nii väikeettevõtted, kui ka miljardi dollari suurused äriorganisatsioonid. [30]

Soovitusindeks mõõdab klientide taju saadud teeninduse kohta ühe lihtsa küsimuse põhjal: kui tõenäoline on, et soovitaksite (ettevõtet, toodet, teenust) sõbrale või kolleegile? Vastajad annavad hinnangu vahemikus 0 (pole sugugi tõenäoline) kuni 10 (äärmiselt tõenäoline) ning sõltuvalt nende vastusest jagunevad kliendid *NPS*'i hinde määramiseks ühte kolmest kategooriast [31]:

- soovitajad - annavad hinnangu 9 või 10 ning on tavaliselt lojaalsed ja rahulolevad kliendid.
- neutraalsed - reageerivad hindegaga 7 või 8, on reeglina teenusega rahul, kuid pole piisavalt õnnelikud, et neid soovitajateks pidada.
- mittesoovitajad - reageerivad hindegaga 0 kuni 6, nende näol on tegemist rahulolematute klientidega, kes tõenäoliselt ei osta uuesti ja võivad isegi teisigi kliente ostmist pärssida.



Joonis 1.5. Soovitusindeksi väärtuse arvutamine [28] (autori kohandatud joonis)

Soovitusindeksi väärtuse arvutamine on välja toodud eesoleval joonisel (Joonis 1.5). *NPS*'i väärtuse arvutamisel mittesoovitajate protsent lahutatakse soovitajate protsendist. Näiteks, kui 10% vastanutest on mittesoovitajad, 20% neutraalsed ja 70% soovitajad, seega *NPS*'i tulemus on $70 - 10 = 60$ [28]. Ühtlasi kasutatakse valemit:

$$NPS = \frac{100 * (\text{soovitajad} - \text{mittesoovitajad})}{\text{vastused kokku}} \quad [28] \quad (1.1)$$

NPS'i tulemus aitab organisatsioonidele [30]:

- segmenteerida kliendid lojaalsuse taseme järgi;
- tuvastada rahulolematuid ja riskirühma kuuluvaid kliente;
- optimeerida ühe kliendi mõõdiku ümber;
- võrrelda ettevõtte tulemused konkurentide tulemustega;
- jälgida parenduste läbiviimise tõhusust, teenuste täiustusi ja protsesside uuendusi kliendi lojaalsuse taseme kohaselt.

Soovitusindeksi väärtuse eesmärgistamine oleneb ettevõtte tegevusvaldkonnast. 2018. aasta *Temkin'i* uuringu kohaselt jääb automüügiga tegelevate ettevõtete keskmine soovitusindeks vahemikku 20-51 (keskmine 39), samas internetiteenuse pakkujate keskmine soovitusindeks on 0 madalaim on -16 ja kõrgeim 19. [32]

Veel üheks tõhusaks teeninduskvaliteedi hindamise meetodiks on testostu meetod. Testostu meetodit rakendati esmakordselt 1940.ndatel meeskondade terviklikkuse analüüsimiseks. Testijad tutvustasid ennast ettevõtte töötajatena ja jälgisid teiste töötajate varguskatseid või muid organisatsiooni kahjustada võivaid tegevusi. Täna kasutatakse testostu meetodit kliendikogemuse kvaliteedi mõõtmiseks. [33]

Testost (ingl k. *Mystery Shopping*) on teeninduskvaliteedi hindamise meetod, mis käsitleb teenindusprotsessi vastavust ettevõtte määratletud reeglitele. Meetodi eesmärgiks on parandada organisatsiooni protsesside tõhusust ja seeläbi tõsta kliendirahulolu. Testostu abil on võimalik hinnata klienditeenindusprotsessi erinevaid etappe ja tuvastada, mis määral järgivad töötajad siseeeskirju ja standardeid. [34]

Testostja on organisatsiooni väline inimene, kes külastab ettevõtet ja tegutseb tavalise kliendina kogudes samal ajal teavet ettevõtte teenuste äritegevuse kohta. Kogutav teave oleneb kontrollitava ettevõtte eesmärkidest ning võib puudutada väljapanekuid, esinduse puhtust, hindu ja teenindajate töö kvaliteeti. Juhul, kui testost toimub teenindusettevõttes, siis võib kogutav teave hõlmata ka tuvastamist, kas klienditeenindajad saavad aru, kuidas kaubamärki pakkuda, teenindaja kättesaadavust, sõbralikkust, kliendile orienteeritust. Peale testostu sooritamist täidab testostja ettevõtte ja/või turuuuringu firma poolt loodud küsimustikku. Lisaks vahetu teeninduse hindamisele, võidakse mõõta teeninduse kvaliteeti digitaalselt või telefonisti. [33]

Testostu oluliseks elemendiks on töö parameetritega, mida kasutatakse organisatsiooni tõhususe mõõtmiseks. Testitava ettevõtte jaoks määratakse kõige olulisemad klienditeeninduse omadused ja eesmärgid ning kasutatakse neid muutujaid testostu küsimustiku väljatöötamiseks. Teine viis klienditeeninduse analüüsimiseks testostu käigus on heli- ja videosalvestuste kasutamine üksikasjade jäädvustamiseks, mis aitab

ettevõttel kaardistada olukorda ning võrrelda läbiviidavaid parendusi mineviku pildiga ja kasutada ka töötajate siseõppe korraldamiseks. [33]

Testostu meetod aitab kaardistada ka konkurentide teeninduse taset, võrrelda tulemusi ning tuvastada kitsaskohad. Testost on osutunud tõhusaks uurimismeetodiks, mis võimaldab organisatsioonil parandada tegevuse efektiivsust ja saada teavet organisatsiooni jõudluse ulatuse kohta [33]. Protsesside ülesehituse tõhusust ja ettevõtte paika pandud reeglite järgimist saab kontrollida ka teeninduskohtumise meetodi vahendusel. Ettevõtte töötajate ja tarbijate omavahelise suhtluse protsessi teenuse osutamise ja tarbimise käigus nimetatakse sageli „teeninduskohtumiseks“ (ingl k. *Service Encounter*) [35]. Teeninduskohtumiste jooksul tulevad esile nii nimetatud „tõe hetked“, mil tarbijate ootused saavad kinnituse või mitte. Mainitud meetodi kohaselt peab fikseerima kõiki kliendi ja personaali kokkupuute hetki teenuse osutamise käigus. Arvatakse, et neid momente saab juhtida. Teeninduskohtumiste analüüs näitab kas kliendikontaktide arvu tuleb suurendada või vähendada, anda teenindusmeeskonnale juhiseid, kuidas käituda, milliseid ülesandeid täita ning kui palju aega on vaja kulutada ülesannete täitmisel teeninduskohtumistel. Teeninduskohtumise meetod võimaldab teenindusprotsessi kvaliteeti modelleerimist. [36]. Meetod koosneb järgmistest etappidest [27] [37]:

- kliendiootuste kogumine ja kategoriseerimine,
- „tõe hetkede“ kaardistamine,
- kliendiootuste „tõehetkedega“ seostamine ja kitsaskohtade tuvastamine.

Kliendikogemuse juhtimise kontseptsioon võib kõlada idealistlikult või kergemeelselt, kuid paljud organisatsioonid näevad vaeva kliendikogemuse strateegiate väljatöötamisel lootes kasvavatele kasumitele ja püsiklientide arvule. Tegelikult on kliendikogemusest saanud tänapäeval ülikonkurentsivõimelisel maailmaturul kriitiline eristaja. Kliendikogemuse juhtimine aitab organisatsioonil [38]:

- tugevdada kaubamärgi turupositsiooni;
- suurendada tulusid tänu püsiklientide olemasolule, kuna parim turundaja on rahulolev klient, kes soovib ettevõtte toodet või teenust oma tuttavatele;
- vähendada ärikulusid läbi pideva ja põhjaliku kliendikesksuse suurendamise ja äriprotsesside parendamise.

Hea kliendikogemus hõlmab kliendi ja ettevõtte vahelist mugavat ja nauditavat suhtlust, probleemide puudumist. Kliendi ootuste ületamine tähendab suhtlemistulemuste põhjal kõrge hinnangu saamist. Kliendikogemuse juhtimine ei tähenda ainult kliendi ja teeninduse vahel tekkinud puutepunktide haldamist - see puudutab ettevõtte mitmeid protsesse ja tegevusi, mis mõjutavad kliendi taju ja mitte ainult neid, mida klient puudutab või näeb. [38]

2. KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE UURITAVAS ETTEVÖTTES

2.1 Inchcape Motors Estonia OÜ taustainformatsioon

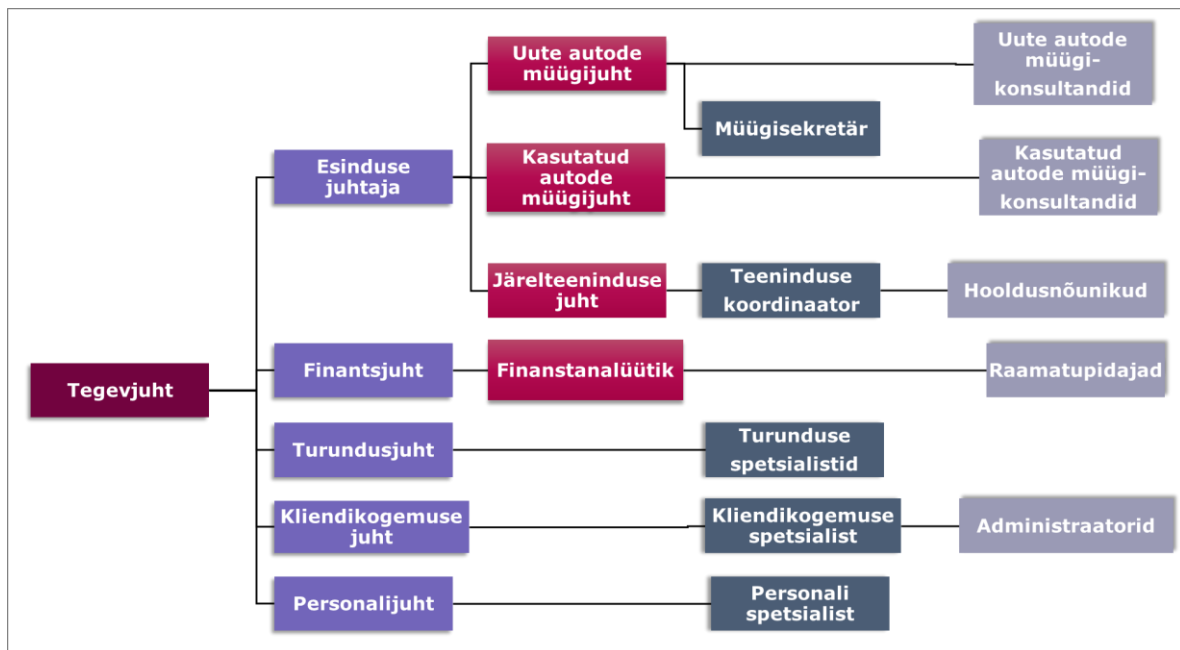
Inchcape Motors Estonia OÜ on osa rahvusvahelisest autokaubanduse- ja teenindusega tegelevast grupist *Inchcape Plc* [39]. *Inchcape Plc* on ülemaailmne turustus- ja jaemüügi kontsern premium- ja luksusautode sektoris, mis on esindatud 38 rahvuslikul turul ja tegutseb peamise strateegilise partnerina maailma kõige tähtsamatele premium- ja luksusautode kaubamärkidele [39]. Mitmes riigis on ettevõttel *Inchcape Plc* õnnestunud saavutada keskne turupositsioon [40]. Kontserni pikaajalisteks koostööpartneriteks on maailma juhtivad autotööstuse originaalseadmete tootjad (ingl k. *Original Equipment Manufacturer, OEM*) [40]:

- *Toyota Motor Corporation,*
- *Jaguar Land Rover Ltd,*
- *Suzuki,*
- *Mercedes-Benz Retail Group,*
- *Volkswagen Group,*
- *BMW Group,*
- *Subaru.*

Inchcape Motors Estonia OÜ (edaspidi *Inchcape Motors*) alustas oma tegevust Eestis 2004. ndal aastal jätkates 1993. aastast Eestis esindatud sõiduautode *Mazda* müüki, hooldust, varuosade müüki ning kasutatud autode müüki. 2005. aasta märtsis alustas *Inchcape Motors Jaguar* ja *Land Rover* sõidukite müügiga Eestis. 12. juunil 2017 sai *Inchcape Motors* ettevõttelt *United Motors AS* sõiduautode *BMW* ja *MINI* müügiõigused. [39]

2020. nda aasta alguse seisuga on *Inchcape Motors*il viis müügiesindust Eestis: Tallinnas tegutseb sõidukimarkide *BMW* ja *MINI* müügiesindus, Rae vallas – *Mazda* ja *Jaguar Land Rover* müügiesindus, Tartus – *BMW* ja *MINI* müügiesindus, Pärnu ja Kohtla-Järve esindused tegelevad *KIA* sõiduautode müügi- ja *BMW* ning *KIA* järelteenindusega. Kõik Eesti esindused tegelevad lisaks kasutatud sõidukite müügiga. [39]

Struktuuriüksusena kuulub *Inchcape Motors Estonia OÜ* kuulub *Inchcape Plc* Põhja-Euroopa regiooni (koos Läti, Leedu ja Poola üksustega). Eesti üksuses töötab ligi 200 inimest (31.12.2019 seisuga). *Inchcape Motors Estonia OÜ* organisatsiooni kaart on kujundatud Joonis 2.1.



Joonis 2.1. Ettevõtte Inchcape Motors Estonia OÜ struktuur (autori koostatud joonis)

Joonis 2.1 on esitatud ettevõtte struktuur. Ettevõtet juhib tegevjuht, kes allub Põhja-Euroopa regioonijuhile. Tegevjuhi otseses alluvuses on Eesti valdkonnajuhid: esinduse juhataja, finantsjuht, turundusjuht, kliendikogemuse valdkonna juht ja personalijuht. Mainitud juhtide positsioonid on ettevõtteülesed, mis tähendab seda, et nende pädevuses on kõikide Eesti esinduste seotud protsesside juhtimine. Müügi- ja järeleteeninduse juhid alluvad esinduse juhatajale.

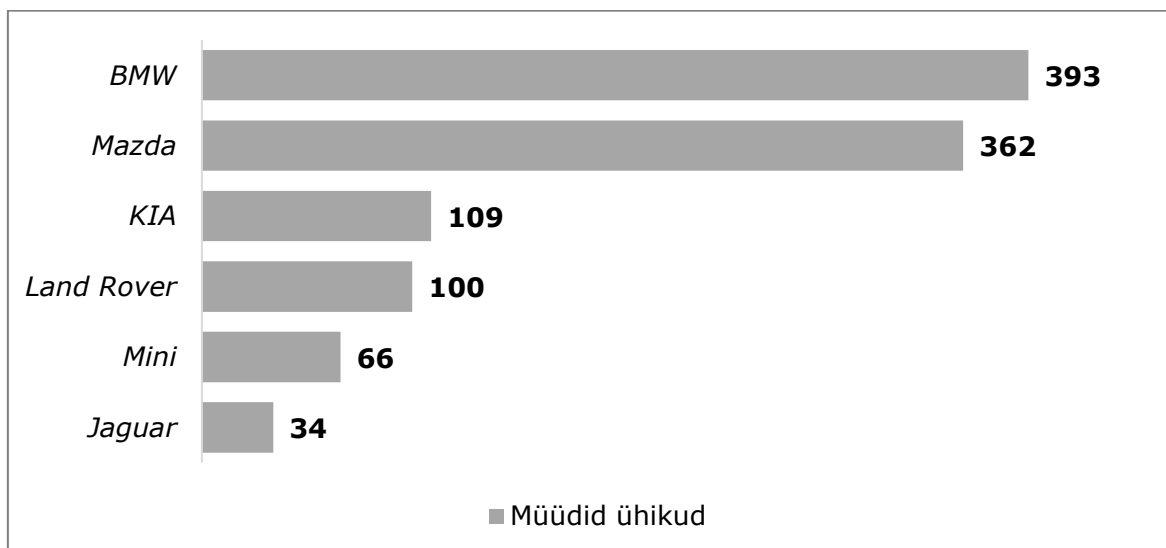
Inchcape Motorsi strateegia tuleneb *Inchcape Plc* visioonist ning hõlmab viite eesmärki [40]:

1. Pakkuda parimat kliendikogemust.
2. Olla *OEM* partnerile valik number üks.
3. Kasutada kogu potentsiaali.
4. Suurendada globaalse turu osakaalu.
5. Investeerida kasvu kiirendamisse.

Autode Müügi- ja Teenindusettevõtete Eesti Liidu andmete kohaselt tõusis Eestis uute sõiduautode müük 2019. aastal 4,7% ning kokku müüdi Eestis 2019. aastal 26 589 uut sõiduautot [41]. Inchcape Motorsi esindatavad brändid paiknevad 2019.nda aasta margitabelis viiendal (*KIA*), 15.ndal (*Mazda*), 19.ndal (*BMW*), 26.ndal (*Land Rover*), 28.ndal (*MINI*) ja 29.sel (*Jaguar*) kohal [41]. 2019.aasta uute sõiduautode müügi statistika on esitatud magistritöö lisades (Lisa 1).

Inchcape Motors on *BMW*, *MINI*, *Land Rover* ja *Jaguar* uute sõidukite ainuke ametlik müügiesindaja. *KIA* ja *Mazda* kaubamärgi osas ei oma Inchcape Motors Estonia OÜ ainumüügiõigust ning ettevõtte poolt *KIA* ja *Mazda* müüdud sõidukite osakaal on 6% ja

72% vastavalt (Joonis 2.2). Vaatamata sellele, et *KIA* ja *Mazda* kaubamärgid ei kuulu premium-klassi sõidukite hulka, toetab nende sõidukite müük Inchcape Motorsi äri ning on strateegiliselt oluline turuosa laiendamiseks Eestis.



Joonis 2.2. Inchcape Motors Estonia OÜ müüdnud sõidukid aastal 2019 (autori koostatud joonis)

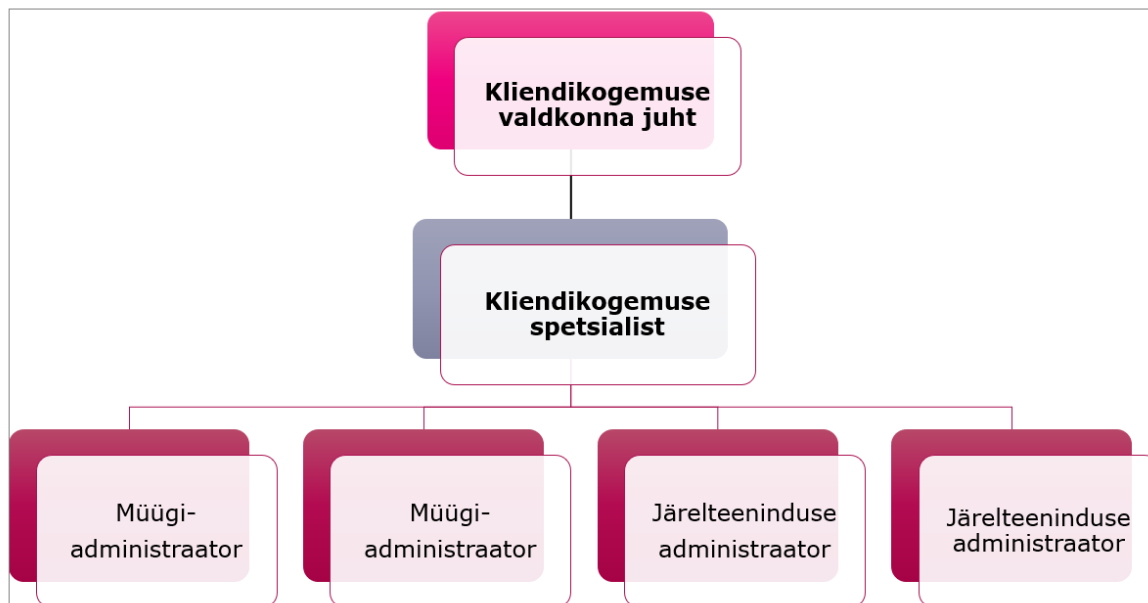
Kasutatud sõidukite müügi poolest saavutas Inchcape Motors 2019.ndal aastal teise kohta Amserv Grupi AS'i (esimene) ja Nordauto Grupp OÜ (kolmas) kõrval. 2019.aasta kasutatud sõidukite müügi statistikaga saab tutvuda käesoleva töö lisades (Lisa 2) [41].

Inchcape Motorsi 2020.aasta eesmärkideks on suurendada uute autode müüki ning saavutada kasutatud autode müügiturul esikoha. Eesmärkide täitmiseks laiendab ettevõtte müüdavate sõidukite valikut ning suurendab müügimeeskonda, kuid peamise edu saavutamise tegurina käsitleb Inchcape Motors konkurentidest eristatava ja suurepärase kliendikogemuse loomist.

2.2 Kliendikogemuse juhtimise osakonna roll

Alates 2019. aasta algusest haldab ettevõttes Inchcape Motors klienditeeninduse kvaliteeti kliendikogemuse valdkonna juht. Enne vastutas kliendisuhete eest turundus, kuid peale *BMW* ja *MINI* müügiõiguste soetamist loodi organisatsioonis kliendikogemuse juhi valdkonna positsioon.

Kliendikogemuse valdkonna juhi pädevusse kuuluv valdkond on ettevõtteülene. Koostöös tegevjuhi-, esinduse juhataja- ja erinevate osakondade juhtidega tegeleb kliendikogemuse valdkonna juht kliendile orienteeritud protsesside arendamise-, rakendamise- ja juhtimisega ning tagab nende vastavust kaubamärkide ja *Inchcape* standarditele. Kliendikogemuse valdkonna juhi alluvuses on kliendikogemuse spetsialist ning esinduste müügi- ja järelteeninduse administraatorid (Joonis 2.3).



Joonis 2.3. Kliendikogemuse juhtimise divisiooni struktuur (autori koostatud joonis)

Nagu näha eesolevalt jooniselt (Joonis 2.3), juhib kliendikogemuse divisjoni kliendikogemuse valdkonna juht, kelle otseses alluvuses on kliendikogemuse spetsialist ning kaks müügi- ja kaks järelteeninduse administraatorit. Kliendikogemuse valdkonna juhi peamised tööülesanded [42]:

- kliendi tagasiside analüüs ning koostöös seotud osakonna juhiga kitsaskohtade tuvastamine ja elimineerimine;
- kliendikogemuse võtmemõõdikute analüüs ja parenduste tegevusplaani kavandamine;
- klienditeenindajate koolitamine;
- osakonnajuhtide toetamine kliendikogemuse mõõdikute parendamisel;
- kliendikogemuse teenuste tarnijate juhtimine;
- kliendikogemuse kvaliteedimõõdikute raporteerimine regiooni ja kaubamärkide juhtkonnale;
- kliendiandmete kvaliteedi juhtimine;
- esinduste vastavuse kaubamärkide ja *Inchcape* standarditele tagamine.

Kliendikogemuse spetsialisti peamiseks ülesandeks on kliendikogemuse valdkonna andmete igapäevane töötlemine ja kliendikogemuse valdkonna juhti assisteerimine, täpsemalt [42]:

- klientide kommentaaride ülevaatamine;
- kliendiandmete ettevalmistamine kliendiküsitluseks;
- kliendiküsitluste andmete kogumine ja lisamine süsteemi;
- negatiivsete kommentaaride, madalamate hinnangute ja kaebuste eskaleerimine Kliendikogemuse juhile.

Müügi- ja järelteeninduse administraatorid teenindavad esinduste kliente, tagavad klientide heaolu kliendialas, vastutavad müügisaali korrashoiu eest ning registreerivad ja suunavad kliendivoogu. Klienditeeninduse kvaliteedimõõdikuid arutatakse regulaarselt kvaliteedikooosolekutel, mis toimuvad reeglina kord nädalas.

Tabel 2.1. Kliendikogemuse juhtimise osakonna koostöö ettevõtte teiste osakondadega (autori koostatud tabel)

Tarnijad	Sisendid	Protsess	Väljundid	Kliendid
Juhatus, osakondade juhid	Äri eesmärgid	Kliendikogemuse juhtimise protsesside välja töötamine	Protsesside kirjeldus, juhendid, koolitused	Osakondade juhid, klienditeenindajad
Turundusosakond, müügiosakond, järelteenindus	Kliendivoog	Kliendivoo registreerimine ja analüüs	Aruanded	Juhatus, osakondade juhid, klienditeenindajad
Müügiosakond, järelteenindus	Teenindatud kliendid	Kliendirahulolu mõõtmine	Kliendirahulolu tulemused	Juhatus, osakondade juhid, klienditeenindajad
Personali osakond	Potentsiaalsed kandidaadid	Kandidaatide hindamine	Sobivad kandidaadid	Osakondade juhid
	Töötajate koolitusvajadused	Klienditeeninduse koolituse läbiviimine	Koolitatud töötajad	

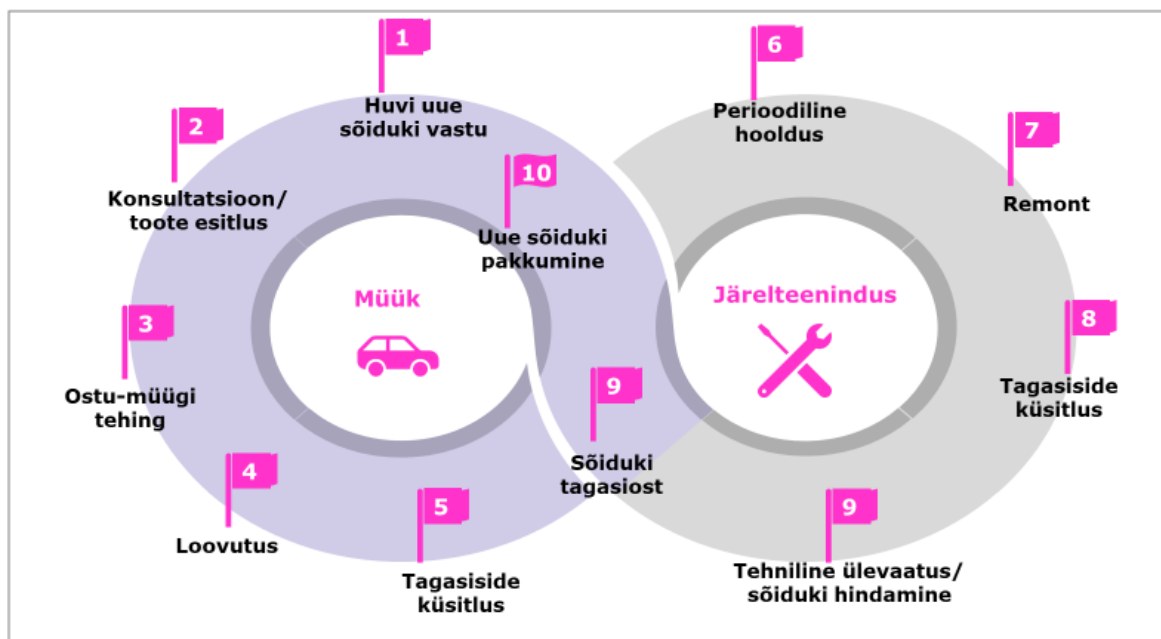
Kliendikogemuse juhtimise osakonna koostöö ettevõtte teiste äriüksustega on kujundatud *SIPOC* [24] tabelina (Tabel 2.1). Kliendikogemuse juhtimise osakond teeb igapäevaselt tihedat koostööd turundus-, müügi- ja järelteeninduse, personali- ning haldusosakonnaga, vahendab infot, analüüsib teeninduskvaliteedi näitajaid, teeb parandusettepanekuid, osaleb protsesside ning juhendite koostamisel ja/või parendamisel, töötajate koolitamisel.

2.3 Kliendile orienteeritud protsesside juhtimine

Kliendi kokkupuuteid organisatsiooniga on võimalik kirjeldada klienditeekonnana (ingl k. *Customer Journey*). Klienditeekond on aktiivne uurimisprotsess, mille klient läbib alates lahendamist vajava probleemi ilmnenemisest kuni ostu sooritamiseni [43].

Automüügi ettevõttes hõlmab klienditeekond nii müügi- ja järelteeninduse protsesside läbimist, kui ka kokkupuuteid järelteenindusega. Inchcape Motors Estonia OÜ panustab müügi- ja järelteeninduse protsesside kliendikesksuse pideva parendamisse eesmärgiga tagada

kliendi lojaalsust ning inspireerida järgmise sõiduki ostuks. Inchcape Motorsi klienditeekond on kujundatud Joonis 2.4.

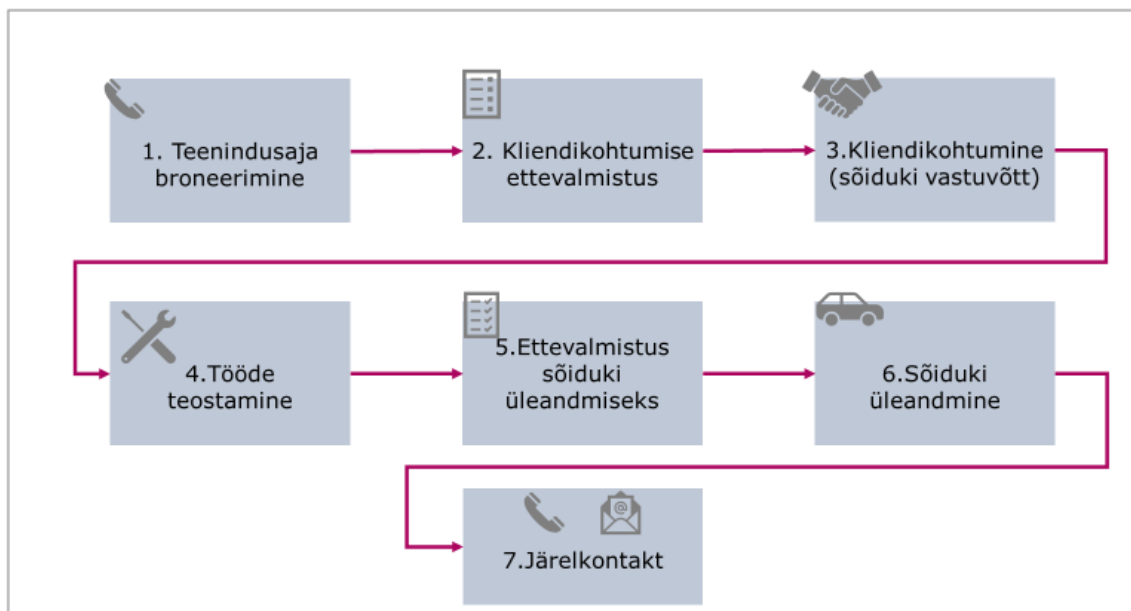


Joonis 2.4. Klienditeekond ettevõttes Inchcape Motors Estonia OÜ (autori koostatud joonis)

Inchcape Motorsi kliendi teekond (Joonis 2.4) algab kliendi huvist uue sõiduki soetamise vastu: huvi tekib kas uuel kliendil, kes pole varem *Inchcape*’i teenuseid kasutanud ega ettevõtte käest autosid ostnud. Samas võib ka püsikliendil tekkida vajadus olemasoleva sõiduki uue/teise vahetamise vastu või tihtipeale ostab lojaalne klient kas perre või oma ettevõttesse lisa sõiduki. Sobiv moment sellise kliendi huviga töötamiseks on siis, kui klient pöördub esindusse sõiduki hoolduse või remondi pärast ning jääb teenindussaali tööde ajal ootama. Klient võib müügisalongis ringi käia sõidukeid vaatamas ning reeglina märkavad seda müügikonsultandid pakkudes koheselt oma abi teatud autost esitluse tegemiseks või proovisõidu broneerimiseks. Müügiosakond pakub püsikliendile ka olemasoleva sõiduki tagasiostu, mis kahtlemata lisab potentsiaalsele müügitehingule kliendi silmis väärtust. [42]

Kliendile orienteeritud protsessid on välja töötatud *Inchcape Plc* poolt ning baseeruvad kontserni pikaajalisele sõidukite müügi- ja remondikogemusele ning paljude premium-klassi kaubamärkide parimatele praktikatele. Protsessi kirjeldused (protsessikaardid) on koostatud väga põhjalikult. Protsessikaardid on esitatud töö lisades (Lisa 3, Lisa 4). *Inchcape* ja maaletoojad tegelevad regulaarselt protsesside uuendamise ja parendamisega. Töötajate tagasiside protsesside toimimise efektiivsuse kohta ning parendusettepanekud on juhatuse poolt alati oodatud ning nende parenduskavasid arutatakse vajadusel kord kvartalis kvaliteedi koosolekutel. [42]

Peamised kliendile orienteeritud protsessid on kujundatud allpool: Joonis 2.5 kirjeldab järelteeninduse protsessi ning Joonis 2.6 esitab müügi protsessi, mis kehtib nii uute, kui ka kasutatud autode müügiosakondades. Protsessid on universaalsed olenemata kaubamärgist ehk *BMW* esinduses kehtivad reeglid laienevad ka *Jaguar Land Rover*, *Mazda* ja *Kia* esindustesse.



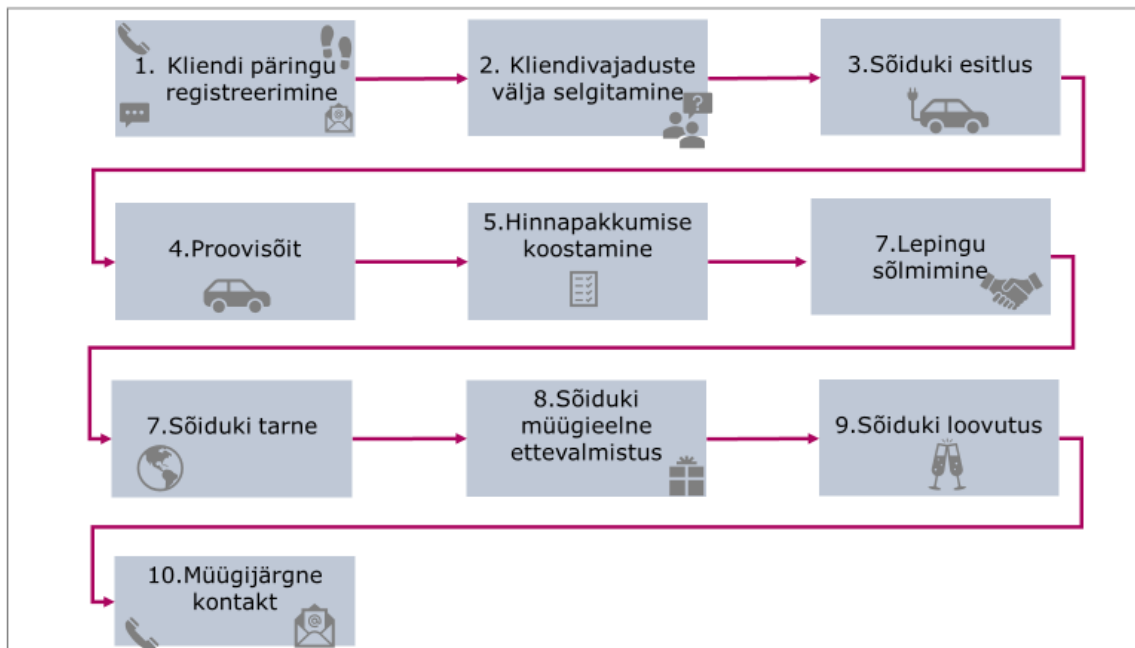
Joonis 2.5. Inchcape Motorsi järelteeninduse protsess (autori koostatud joonis)

Eesoleval joonisel (Joonis 2.5) kujundatud järelteeninduse protsess on jaotatud seitsmele etapile. Iga protsessi etapp koosneb mitmest sammust, mille läbimine tagab väga hea kliendikogemuse loomist. Järelteeninduse protsess algab teenindusaja broneerimisega (telefoni või e-posti teel, harva esinduse külastuse käigus) ning lõppeb remonditud/hoolduse läbinud sõiduki kliendile üleandmisega. [42]

Aja broneerimisel kaardistab telefonikeskuse hooldusnõunik kliendi vajadusi, täpsustab kliendi- ja sõiduki andmeid, autole kehtivaid tehase aktsioone, avatud pakkumisi, vajalikke varuosade olemasolu ning pakub kliendile sobivat teenindusaega. Seejärel toimub varuosade tellimine. 48 tundi enne külastusaega võtab teenindusleti hooldusnõunik kliendiga ühendust, täpsustab tellitud töö detaile ja toimumisaega ning veendub, et tööks vajalikud varuosad on olemas. [42]

Kliendikohtumine toimub esinduses, hooldusnõunik võtab kliendi auto vastu, täpsustab kliendi tellimust, lepib auto kätteandmise aja kokku, uurib kliendi eelistatud suhtluskanali kohta. Vajadusel vormistatakse asendusauto rendileping. Seejärel toimuvad hooldus- või remonditööd. Kui tööde ajal ilmnevad seni varjatud rikked või tekib vajadus teha hinnapakkumises korrekture, võtab hooldusnõunik kliendiga ühendust selle kooskõlastamiseks ja pakkumise uuendamiseks. [42]

Kui töö on valmis, võtab hooldusnõunik kliendiga ühendust, annab infot arve summa kohta ja kommenteerib lühidalt töö tulemusi. Klient pöördub talle mugaval ajal taas esindusse ning hooldusnõunik annab põhjalikku ülevaate teostatud tööde kohta, jagab sõiduki hoolduse ja ekspluateerimise soovitusi, vajadusel lepib uue remondiaja kokku ning selgitab tööde eest esitatud arvet. 24 tundi peale sõiduki üleandmist toimub järelkõne, mil hooldusnõunik uurib, kas klient on osutatud teenusega rahul ning avatud hinnapakkumiste korral pakub uue teenindusaja reserveerimist. [42]



Joonis 2.6. Inchcape Motors Estonia OÜ sõidukite müügi protsessikaart (autori koostatud joonis)

Müügiprotsess (Joonis 2.6) kujuneb kümnest etapist ning algab kliendi ehk potentsiaalse ostja huvi registreerimisest. Klient annab oma huvist teada telefoni, e-posti teel, veebipäringu saatmise vahendusel või esinduse külastusel. Müügikonsultandi ülesandeks on tekitada kliendi huvi baasil sõiduki ostu soovi. Selleks kaardistab ta kõigepealt, mis tüüpi sõidukit, mis hinnaklassis, mis finantseerimisvõimalusega lepingut klient soovib. Müüja uurib kliendi sõiduharjumusi, sõiduki otstarbekust, praeguse auto marki, mudelit, läbisõitu, seisukorda jne. [42]

Seejärel toimuvad sõiduki põhjalik esitlus ja proovisõit. Peale proovisõitu saadetakse kliendile hinnapakkumist ning vajadusel viiakse läbi kliendi praeguse sõiduki hindamist. Kui sõiduk, ostu- ja olemasoleva kliendi auto tagasiostu tingimused sobivad, minnakse üle lepingu sõlmimisele. Kui ostutingimused ei sobi, peetakse läbirääkimisi ning kaasatakse müügijuhti (vajadusel esinduse juhatajat). [42]

Ostu-müügi lepingu sõlmimise järel alustatakse sõiduki müügieelse ettevalmistamisega. Tehasetellimuse korral organiseeritakse sõiduki tarne, laos oleva auto ostu puhul vormistatakse koheselt sõiduki registreerimine, paigaldatakse lisavarustus ning auto

pestakse. Kliendiga kokkulepitud ajal toimub sõiduki loovutamine ning paari päeva pärast peale loovutamist teeb müügikonsultant kliendile kõne uurimaks, kas kliendil on tekkinud sõiduki kasutamise kohta küsimusi, kas kõik on korras ning kas klient on jäänud ostuga rahule. [42]

Müügi- ja järelteeninduse protsesside toimimise eest vastutavad müügi- ja järelteeninduse juhid. Tuginedes klientide tagasisidele (soovitusindeksi küsitlus, kaebused, ettepanekud), müügi- ja järelteeninduse võtmemõõdikute kasvu või kahanemise dünaamikale tegelevad seotud osakondade juhid koostöös kliendikogemuse valdkonna juhiga protsesside kitsaskohtade tuvastamise-, protsesside parendamise- ja klienditeenindajate juhendamise. Teeninduskvaliteedi mõõtmine toimub igapäevaselt ning võtmemõõdikute aruanded raporteeritakse kohalikule ja *Inchcape Plc* juhatusele ning maaletoojatele. [42]

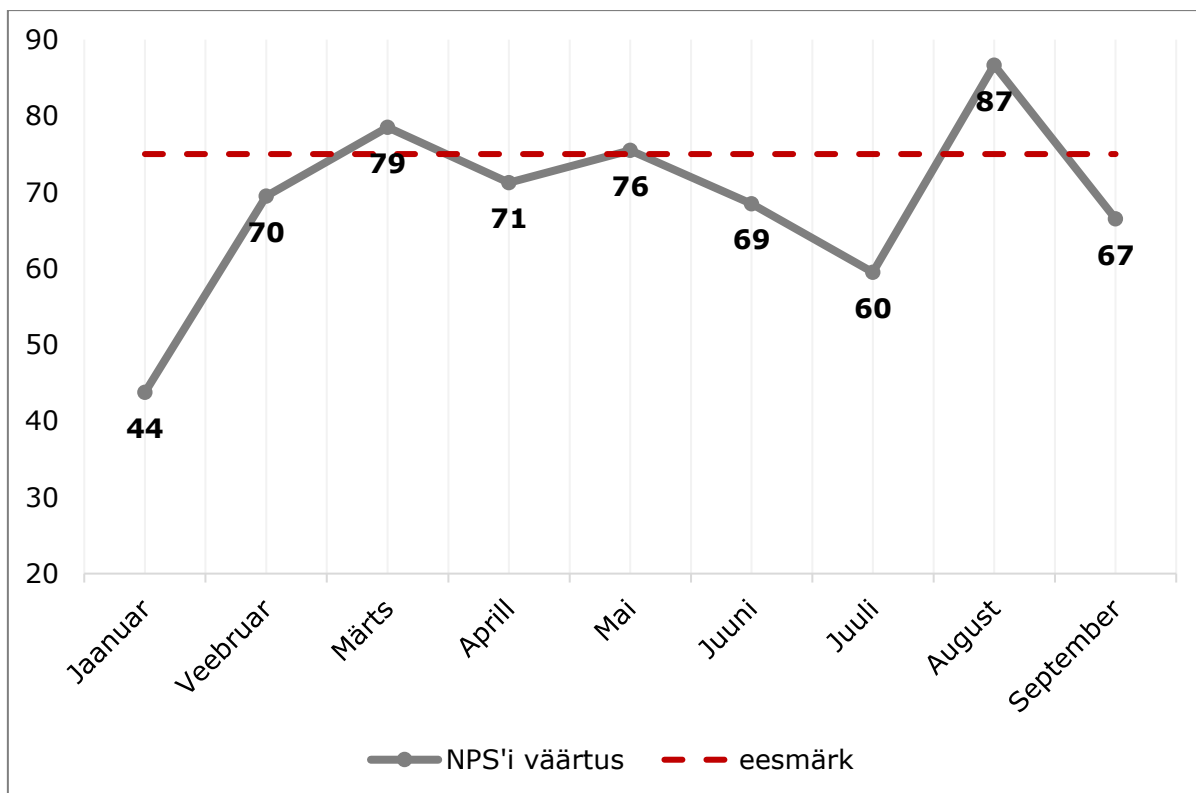
Inchcape Motors rakendab teeninduskvaliteeti mõõtmiseks soovitusindeksi ja testostu meetodeid. Uuringute organiseerimise, tulemuste analüüsi ja raporteerimise eest vastutab kliendikogemuse valdkonna juht. Kliendiküsitluste ja testostu tulemustega on seostatud müügi- ja järelteeninduse osakonna töötajate boonused. Boonuse suurust määrab olenevalt kaubamärgist kas maaletooja ja/või Inchcape Motors. Tabel 2.2 annab ülevaate Inchcape Motors Estonia OÜ kliendikogemuse kvaliteedi võtmemõõdikute eesmärkidest. [42]

Tabel 2.2. Inchcape Motors Estonia OÜ kliendikogemuse kvaliteedi eesmärgid (autori koostatud tabel)

Müügiosakonna NPS'i eesmärk	Järelteeninduse NPS'i eesmärk
80	75
*Testostu tulemuse eesmärk – 90%	

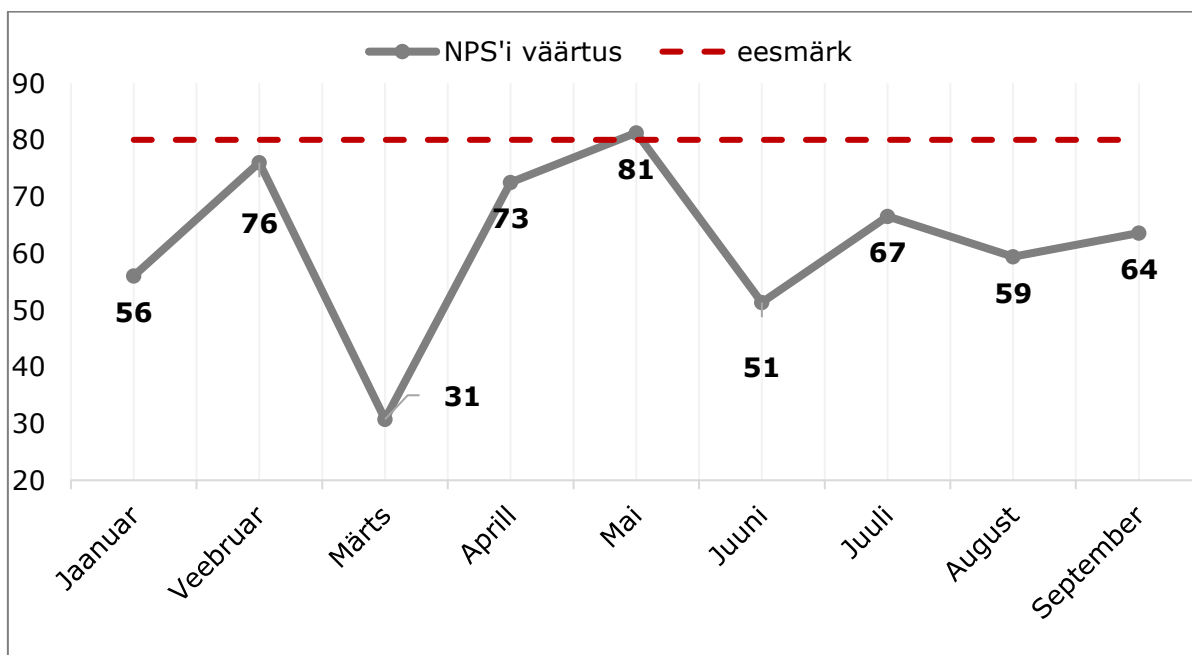
Kliendiküsitlus viiakse läbi kirjalikult kasutades koostööpartnerite digilahendusi. Testostu korraldamiseks kasutatakse samuti koostööpartneri (kohalik agentuur) teenust. Negatiivse tagasiside või madala soovitusindeksiga tuvastatud juhtumid arutatakse kvaliteedi koosolekutel ning iga juhtumi kohta määratakse tegevuskava, mille täitmise eest vastutab seotud osakonna juht. [42]

2019. aasta testostu tulemused olid rahuldavad (85-90%), kuid soovitusindeksi väärtus (NPS) oli nii müügi-, kui järelteeninduse osakonnas kolme kvartali jooksul alla eesmärgi (Joonis 2.7, Joonis 2.8).



Joonis 2.7. Järelteeninduse osakonna NPS tulemus (autori koostatud joonis)

Joonis 2.7 kohaselt oli järelteeninduse osakonna NPS üle eesmärgi (75) vaid kolm korda üheksa kuu jooksul: märtsis (79), mais (76) ja augustis (87). Kõige kehvemat tulemust sai järelteenindus jaanuaris (44) ning parimat tulemust (87) saavutas augustis. Muul ajal kõikus soovitusindeksi skoor 60-70 vahel, mis ei ole Inchcape'i juhtkonna poolt aktsepteeritav ehk nende numbrite taga näeb ettevõtte kliendirahulolu ja teeninduskvaliteedi langust.



Joonis 2.8. Müügiosakonna NPS tulemus (autori koostatud joonis)

Müügiosakonna *NPS* (Joonis 2.8) oli eesmärgi kohaselt (80) positiivne vaid üks kord üheksa kuu jooksul – mai kuus, kui tulemus (81) ületas eesmärgi ühe palli võrra. Käsitletava perioodi kõige madalam tulemus (31) esines märtsis. Muul ajal kõikus soovitusindeksi skoor 50-70 vahel ning juunist septembrini ei näidanud kasvu tendentsi.

Eelpool kirjeldatud kvaliteedimõõdikuid ei saa lugeda heaks, sest nad ei vasta ettevõtte eesmärgile. Tuginedes kirjeldatud kliendikogemuse mõõtmise tulemustele ning lõputöös püstitatud uurimisküsimustele kirjeldab autor käesoleva töö järgmistes osades ettevõtte praktilise probleemi uurimist ja pakub välja selle lahendused.

3. METOODIKA

3.1 Uurimisstrateegia disain

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on ettevõtte kliendirahulolu taseme langus ja eesmärgiks - selle nähtuse juurpõhjuste tuvastamine ja elimineerimine ning ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi välja töötamine. Eesmärgi täitmiseks püstitas autor uurimisküsimused:

1. Missugune seos on ettevõtte erinevate äriprotsesside ja kliendirahulolu taseme vahel?
2. Millised seosed esinevad kliendirahulolu taseme ja töötajate teenindusoskuste vahel?
3. Kuidas on võimalik süstematiseerida erinevate osakondade kliendile orienteeritud äriprotsessid nii, et nad toimiksid ühtse mehhanismina?

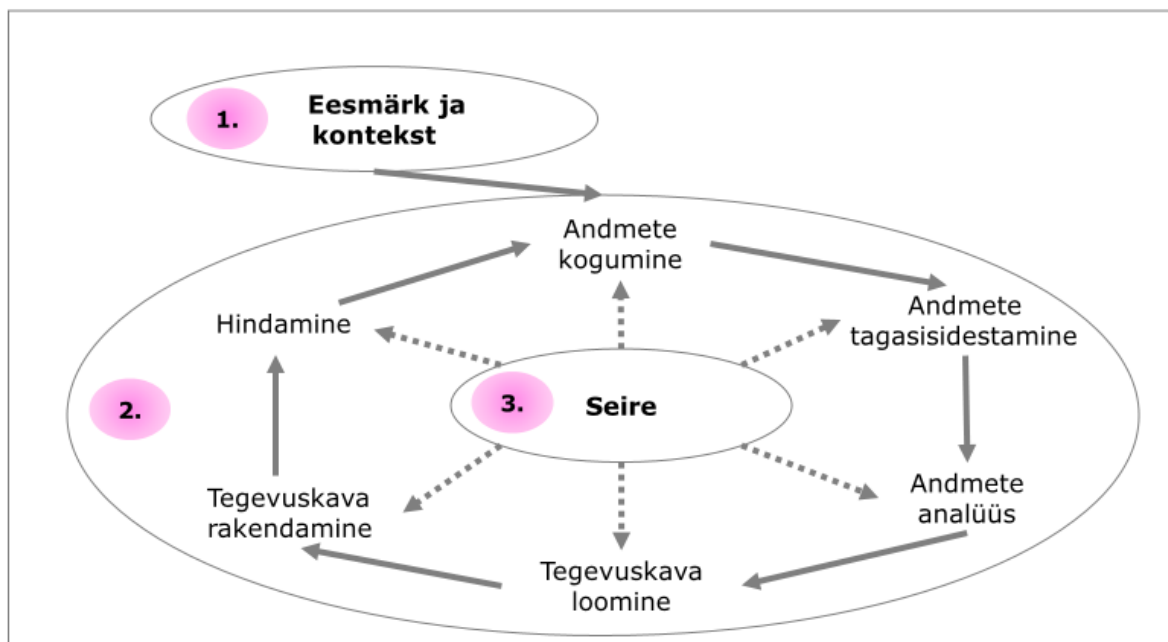
Lahendades kahte esimest uurimisküsimust selgitas autor seoseid nähtuste vahel ehk uuris, kuidas üks nähtus tingib teise. Uuringu alguses tegi autor tunnetusliku oletuse: klientide rahulolematuse põhjused võivad olla tingitud äriprotsesside kitsaskohtadega ja/või töötajate ebapiisavate teenindusoskustega. Peale oletuse kinnitamist vastas autor kolmanda uurimisküsimuse pakkudes välja lahenduse nii eelmistele küsimustele, kui ka uurimisprobleemile.

Seoses sellega, et magistritöö näol on tegemist ettevõtte- ehk projektipõhise tööga, mis eeldab tulemusena rakendusliku väljundi loomist, kavandas autor uurimisstrateegiana tegevusuuringut (ingl k. *Action Research*). Akadeemilises kirjanduses leidub tegevusuuringu erinevaid definitsioone. Kurt Lewin, keda paljudes allikates peetakse tegevusuuringu „isaks“, määratleb seda, kui spiraalprotsessi, mis hõlmab kolme etappi: kavandamine, tegutsemine ja tegevuste tulemuste kohta faktide kohandamine [44]. McTaggart käsitleb tegevusuuringut kui lähenemisviisi, mille abil saab inimeste rühm korraldada tingimused, mil nad saavad õppida oma kogemusest ja muuta see kogemus teistele kättesaadavaks. [45]

Üldistades võib tegevusuuringu defineerida kui tsüklilist protsessi, mille käigus praktikud lahendavad püstitatud probleeme teadusliku meetodi abil oma otsuste ja tegevuste kohandamiseks ning mille eesmärgiks on asjaolude mõistmine ja parendamine [46]. Tegevusuuringut eristab teistest uurimisviisidest selle kohene praktiline rakendatavus, mis on praktikust uurija jaoks teatud mõttes tulemus [47].

Käesoleva magistritöö uurimisstrateegia kavandamist toetavad tegevusuuringu erijooned: lähtumine praktilistest küsimustest (uuritaval ettevõttel on reaalne probleem

– kliendirahulolu langus) ja uuringu rakenduslik väärtus - võimalus kasutada uuringu tulemusi koheselt ettevõtte äritegevuse edendamiseks [47]. Tulenevalt sellest, et magistritöö autor on tööalaselt seotud uuritavate asjaoludega, siis esineb ta uuringu läbiviimisel nii uurija, kui ka praktiku rollis ning oletab, et kliendirahulolu taseme ja äriprotsesside kulgemise ja/või töötajate teenindusoskuste vahel on olemas põhjuslikkus. Autor kogub andmeid (kliendiküsitlused ja töötajate intervjuud), mille alusel saab otsustada edaspidiste tegevuste osas (põhjuslikkuse tuvastamine), viia parendused ellu ning vaadelda ja hinnata saadud tulemusi (kliendikogemuse juhtimissüsteemi välja töötamine). Tegevusuuring on rakendatav struktureerimata probleemide korral [48], on loomult tsükliline (Joonis 3.1), koostööpõhine ja kogukeskkonnakeskne [47] – seega sobib antud magistritöös püstitatud uurimisküsimuste lahendamiseks ning seatud eesmärgi saavutamiseks (ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomine), mis eeldab astmelist koostööd erinevate osakondade juhtide ja töötajatega ning nende kaasamist tegevuste parendamisse.



Joonis 3.1. Tegevusuuringu tsükkel [48] (autori kohandatud joonis)

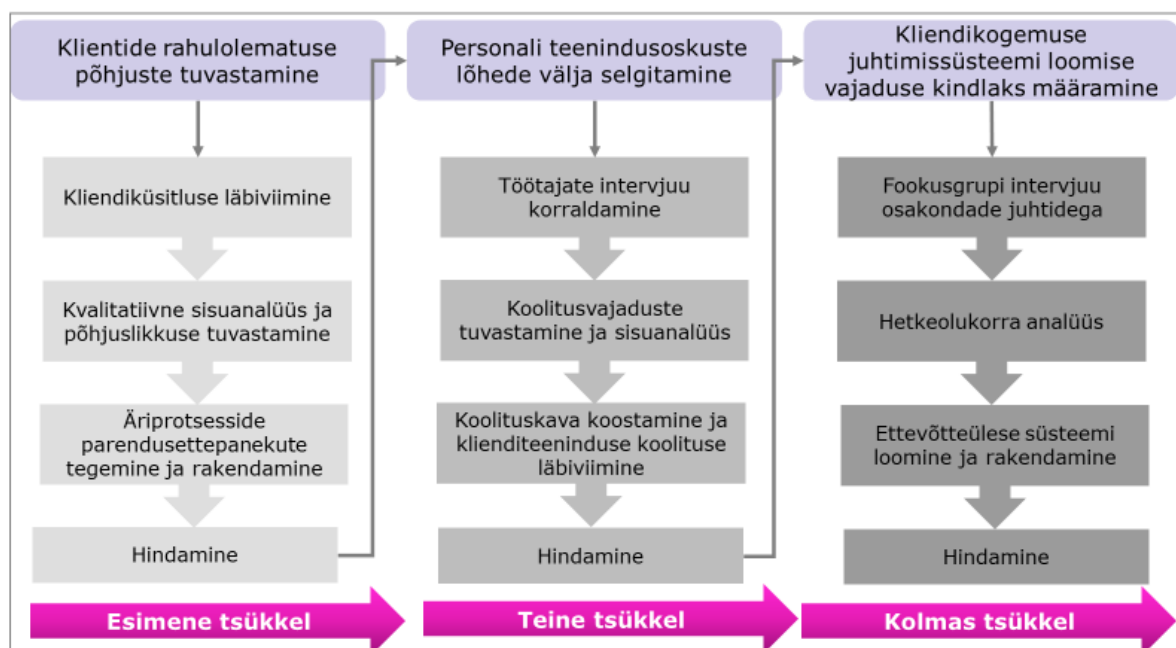
Nagu näha eesolevalt jooniselt (Joonis 3.1), on tegevusuuring tsükliline protsess, mille puhul iga etapp/samm on seotud eelmisega ning on sisendiks järgmisele. Uuringu käigus toimub mitte ainult valitseva olukorra andmete analüüs, vaid parendustegevuste kavandamine ja rakendamine ning seejärel hinnatakse tehtud muutuste/parenduste mõju. Juhul, kui ettevõtetud tegevuste hindamisel tuvastatakse uusi puudujääke, alustatakse järgmist tegevusuuringu tsüklit, mis läbib sama algoritmi. [44]

Tegevusuuring koosneb kolmest metaetapist: eesmärgistamine, tegevus (põhietapp) ning seire [48]. Põhietapp jaguneb järgmisteks sammudeks [48]:

- andmete kogumine,
- kogutud andmete tagasisidestamine,
- kogutud andmete analüüs;
- tegevuskava loomine;
- tegevuskava rakendamine;
- hindamine.

Hindamise ja seire etapid hõlmavad rakendatud tegevuste reflekteerimist, et vajadusel arvestada eelneva tsükli väljundit järgmise tsükli kavandamisel ja tegutsemisel. Iga tegevusuuringu tsüklil viib teise tsüklini ja pidev kavandamine, rakendamine ja hindamine jätkuvad. [44]

Tuginedes magistritöö eesmärgile, uurimisprobleemi olemusele ning püstitatud uurimisküsimustele, koostas autor tegevusuuringu rakendamiseks uurimisstrateegia disaini, mis on välja toodud allpool oleval joonisel (Joonis 3.2).



Joonis 3.2. Uurimisstrateegia disain (autori koostatud joonis)

Eesoleval joonisel (Joonis 3.2) on esitatud tegevusuuringu kolm tsükli, mis hõlmavad uurimisprobleemi diagnostikat (kliendiküsitlus, töötajate intervjuud, fookusgrupi intervjuu osakondade juhtidega), analüüsi ja tegevusi (parendusettepanekute tegemine, koolituse korraldamine, kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomine). Iga tsükli lõpus on hindamise etapp, mil autor vaatleb pakutud parenduste tõhusust ning kasutab hindamise käigus ilmnenuid uusi tegureid järgneva tsükli sisendiks.

Esimeses tsükli viis autor läbi kliendiküsitluse tuvastamiseks, mis on enam levinud klientide rahulolematuse põhjused. Põhjuste pingerea koostamiseks oli rakendatud

kvalitatiivne sisuanalüüs. Autor kaasas osakondade juhte eesmärgiga seostada klientide rahulolematuse põhjused olemasolevate äriprotsesside etappidega, et selgitada välja parendamist vajavad protsesside sammud. Tulemusena koostati kitsaskohti sisaldavate protsesside etappide pingerida. Saadud andmete alusel tegi autor parendusettepanekud, osales aktiivselt parenduste juurutamisel ja hindamisel. Esimese tsükli hindamine näitas, et parendamist (arendamist) vajavad ka klienditeenindajate (müügikonsultandid, hooldusnõunikud, administraatorid) teenindusoskused. Antud asjaolu pani alguse tegevusuuringu teisele tsüklile.

Teise tsükli käigus hinnati seotud töötajate teenindusoskused ning selgitati välja koolitusvajadused. Selleks rakendas autor andmekogumismeetodina töötajate intervjuu. Silmast silma vestluse käigus uuris autor töötajate käest, mis klienditeenindusalaseid koolitusi on nad varem saanud, mis tekitab kõige rohkem muresid igapäevases töös klienditeeninduse aspektis ning mida sooviksid töötajad juurde õppida/endas arendada selleks, et olla klienditeeninduse valdkonnas kindlam ja edukam. Peale intervjuu andmete kvalitatiivset analüüsi tegi autor ettepanekut klienditeeninduse koolituse läbiviimiseks. Ettepanek kiideti heaks ning kõik klienditeenindusega seotud töötajad said vastava koolituse. Teise tsükli hindamise etapp demonstreeris nii eelmise, kui ka jooksva tsükli kasu kliendirahulolu võtmemõõdiku tõusu näol, mis omakorda andis sisendi järgmisele tegevusuuringu tsüklile.

Kolmanda tsükli eesmärk oli kinnitada või tagasi lükata ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomise vajadust. Uurimisküsimusele vastuse saamiseks korraldas autor fookusgrupi intervjuu, mille osalejateks olid osakondade juhid. Autor tegi kindlaks klienditeeninduse võtmemõõdikute jälgimist ja meeskondadele edastamist juhtide poolt ning selgitas, mis sammud võetakse ette teatud osakondade näitajate parendamiseks. Osakondade juhid andsid sisendi selle kohta, kuidas nende arvates võiks tõhusam ohjata meeskonna liikmete saavutusi ja ebaõnnestumisi. Järgneva analüüsi tulemusena koostas autor kliendikogemuse juhtimissüsteemi olekumudeli, mille testimisega alustati koheselt. Antud tegevuse hindamine näitas positiivseid tulemusi personali teadlikkuse suurenemise ja kliendirahulolu indeksi kasvuga.

Tegevusuuringu eripäraks on see, et ühe andmekogumismeetodi rakendamisel tegeletakse vahepealsete tulemustega ning kui need juhitakse süsteemi, siis muutunud olukorras hakatakse rakendama järgmist meetodikat. Järgnevates peatükkides annab autor detailsema ülevaate andmete rakendatud uurimismeetodite kohta.

3.2 Kliendi rahuloluküsitlus

Küsitlus on üks levinumaid andmekogumise meetodeid nii uurimistöös, kui ka automüügi ettevõtetes klientide rahulolu uurimiseks. Seoses sellega, et Inchcape Motorsis kasutatakse kirjalikku kliendi rahuloluküsitlust, mis hindab klientide rahulolu kaubamärgiga, otsustas autor käesoleva magistritöö uurimisstrateegia raames rakendada telefoniküsitlust, mis uuriks klientide rahulolu müügiosakonna ja järelteeninduse klienditeenindusega. Inchcape Motorsi kasutusel oleva kliendiküsitluse ankeet on esitatud töö lisades (Lisa 3).

Inchcape Motorsi kirjaliku uuringu valim moodustatakse kõikidest ettevõtte esindust külastanud klientidest, kes andis andmekaitse regulatsiooni raames oma nõusolekut osaleda tagasiside küsitlustes. Autor kitsendas valimi moodustamist vastavuses sellega, mis osakonna teenuseid (müük või järelteenindus) kliendid tarbisid ehk rakendas ettekavatsetud valimi moodustamise meetodit, mille puhul valitakse valimi liikmeid lähtudes oma teadistest, kogemustest ja eriteadmistest mõne grupi kohta [49].

Tulemusena moodustus kaks ettekavatsetud valimit: müügiokosakonna (n=200) ja järelteeninduse osakonna kliendid (n=770), kes külastasid esindust perioodil 01.10.2019 kuni 01.01.2020 ning andsid oma nõusoleku tagasiside küsitluses osalemiseks. Kahe valimi koostamine andis võimaluse esitada klientidele konkreetse osakonna toiminguid puudutavaid küsimusi ning hinnata müügi- ja järelteeninduse teeninduspersonali jõudlust. Erinevused ettevõtte olemasoleva ja autori rakendatud küsitluse vahel on välja toodud allolevas tabelis (Tabel 3.1).

Tabel 3.1. Kirjaliku ja telefoni teel läbiviidava kliendi rahuloluküsitluse erinevused (autori koostatud tabel)

	Kirjalik küsitlus	Telefoniküsitlus
Soovitusindeksi küsimus	Kui tõenäoliselt soovitaksite <i>BMW/Jaguar/Land Rover</i> kaubamärki oma sõpradele või kolleegidele?	Kui tõenäoliselt soovitaksite <i>Inchcape Motors Estonia OÜ</i> esinduse teenindust oma sõbrale või kolleegile?
Vaba kommenteerimise võimalus	Jah	Jah
Lisaküsimused	Ei	Fookusküsimus vastavalt valimile
Valim	Klaster	Ettekavatsetud
Läbiviimise sagedus	Kord nädalas	Iga päev

Telefoni küsitluse küsimustiku välja töötamisel tugines autor eesmärgile selgitada välja klientide rahulolematuse põhjused, leida nende seoseid olemasolevate äriprotsesside

etappidega ning seeläbi tuvastada protsesside kitsaskohad. Lähtudes osakondade ärivajadustest ning ettevõtte standarditest said koostatud järgmised küsimustikud: sõidukite hoolduse ja/või remondi teenuseid tarbinud klientide mõeldud küsimustik ja müügiosakonna klientide rahulolu uuringu küsimustik.

Müügiosakonna küsitlus jagunes kaheks: sõiduki ostjale mõeldud küsitlus ning ostu-müügi tehinguni mitte jõudnud klientide küsitlus. Autori koostatud küsimustikke näol on tegemist kombineeritud andmekogumismeetodiga, kuna küsimustikud sisaldavad nii suletud (kvantitatiivsete andmete saamiseks), kui ka avatud (kvalitatiivsete andmete) küsimusi.

Küsitluse läbiviimisel arvestas autor väga hea kliendikogemuse loomise aspektiga. Telefoniküsitluse korralduse ajal jätkus ka Inchcape Motorsi poolt läbiviidav kirjalik kliendirahulolu küsitlus põhjusel, et tegemist on maaletooja nõudega ning kirjaliku küsitluse *NPS*¹ kvartaalse tulemuse alusel makstakse töötajatele boonust. Selleks, et mitme küsitlusega kliente mitte ärritada, saadeti telefoniuuringu teostamise ajal kirjalikku küsitlust ainult klientidele, keda telefoni teel ei õnnestunud kätte saada või nendele, kes kõne ajal avaldas soovi vastata ankeedile kirjalikult.

Järelteeninduse osakonna klientide küsitlus koosnes kolmest elemendist: kvantitatiivne ehk soovitusindeksi küsimus (*NPS*¹ väärtuse arvutamiseks) ja kaks avatud ehk kvalitatiivset fookusküsimust: negatiivse kliendikogemuse ja parendusettepanekute jagamiseks.

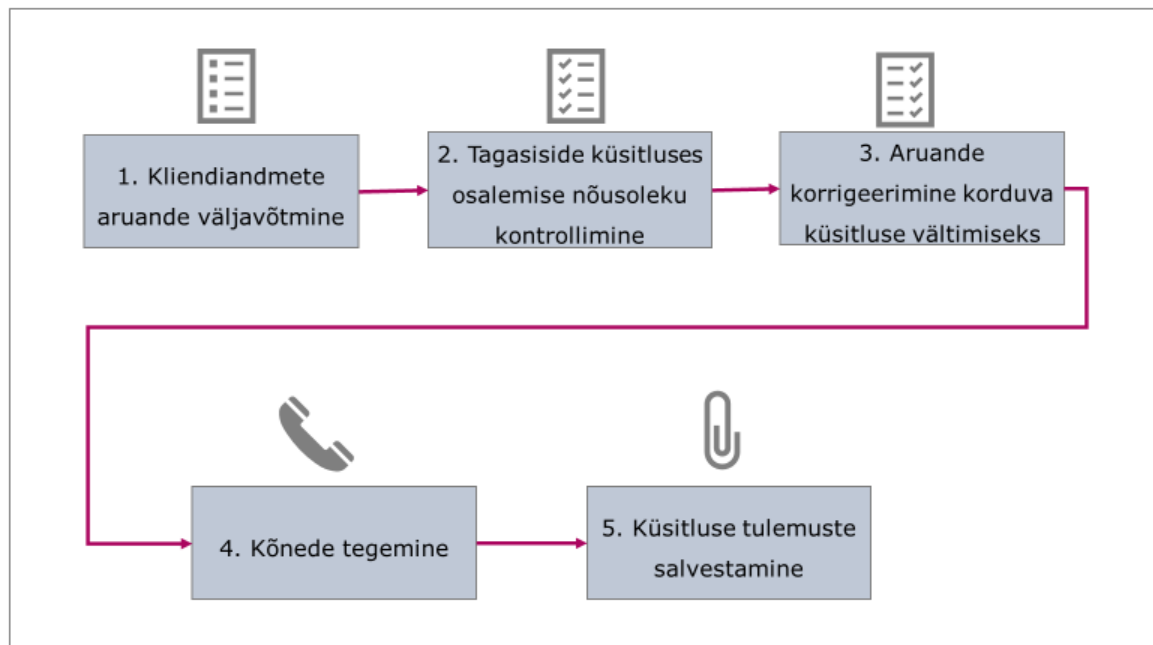
Järelteeninduse osakonna kliendiuuringu küsimused olid järgmised:

1. Kui tõenäoliselt soovitaksite *Inchcape Motors Estonia OÜ* esinduse teenindust oma sõbrale või kolleegile? Palun andke 0-10 palli süsteemis hinnang: 0-6 ei soovita; 7-8 ei oska vastata; 9-10 soovitan kindlasti.
2. Palun andke teada, kui Teil on olnud negatiivseid kogemusi seoses meie klienditeenindusega.
3. Mida peaksime tegema teisiti, et esinduse külastus oleks Teile meeldivam?

Sõiduki soetanud kliendile esitati soovitusindeksi küsimust, paluti anda tagasisidet klienti teenindanud müügikonsultandi töö kohta ning uuriti, kas kliendil on tähelepanekuid ettevõtte teeninduse parendamise kontekstis. Mitteostja küsitluse puhul lisaks soovitusindeksi küsimusele ja müügikonsultandi töö hinnangule selgitati välja, mida saaks ettevõtte veel teha, et klient otsustaks sõiduki ostu sooritamise kasuks. Müügiosakonna klientidele esitatud küsimused:

1. Kui tõenäoliselt soovitaksite *Inchcape Motors Estonia OÜ* esinduse teenindust oma sõbrale või kolleegile? Palun andke 0-10 palli süsteemis hinnang: 0-6 ei soovita; 7-8 ei oska vastata; 9-10 soovitan kindlasti.
2. Kui rahule jäite Teid teenindanud müügikonsultandi tegevusega?
3. Mida peaksime tegema teisiti, et esinduse külastus oleks Teile meeldivam?
4. Mida me saaksime omaltpoolt veel lisaks teha, et aidata Teil sõiduki ostuotsuseni jõuda?

Järelteeninduse kliente küsitleti järgmisel päeval peale esinduse külastust, sõidukite ostjatele helistati kolmandal päeval peale sõiduki loovutust, mitteostjatega võeti ühendust ühe (kasutatud autode müük) või kahe nädala (uute autode müük) pärast viimast kontakti müügikonsultandiga. Telefoniküsitluse korralduse protsess on kujundatud alloleval joonisel (Joonis 3.3).



Joonis 3.3. Telefoniküsitluse läbiviimise protsess (autori koostatud joonis)

Telefoniküsitluse protsessi oluliseks osaks oli kliendiandmete ettevalmistamine: tööprogrammist andmete saamine ja valimi korrigeerimine. Kliendiandmete valimi korrigeerimise kriteeriumiteks oli kliendipoolse nõusoleku olemasolu tagasiside küsitluses osalemiseks ning ettevõtte kliendirahulolu uuringutes mitte osalemine viimase 30 päeva jooksul. Telefoniküsitlust teostasid kliendikogemuse spetsialist ja müügiadministraatorid, kes tuginesid kliendiga suheldes kliendikogemuse juhi (autor) poolt koostatud vestluse näidisele (

Tabel 3.2).

Tabel 3.2. Telefoniküsitluse vestluse näidis (autori koostatud tabel)

Järelteeninduse klientide telefoniküsitluse näidis
Tervist! Helistan Teile Inchcape'ist, minu nimi on XXX. Tülitan Teid seoses Teie viimase visiidiga meie esindusse. Kas saate paar minuti minuga sel teemal rääkida? Sooviksime veidi lähemalt kuulda Teie kliendikogemusest ning palume vastata kolmele lühikesele küsimusele. 1. Kui mõtlete oma viimasele teeninduse külastusele, siis kui tõenäoline on, et soovitate meie teenindust oma sõbrale või kolleegile? Palun andke 0-10 palli süsteemis hinnang: 0-6 ei soovita; 7-8 ei oska öelda; 9-10 kindlasti soovitan. 2. Palun andke teada, kui Teil on olnud negatiivseid kogemusi seoses meie klienditeenindusega. 3. Mida peaksime tegema teisiti, et esinduse külastus oleks Teile meeldivam? Suur tänu vestluse eest ja kena päeva jätku!
Sõiduki ostja telefoniküsitluse näidis
Tervist! Helistan Teile Inchcape'ist, minu nimi on XXX. Täname, et valisite oma järgmiseks autoks XXX (<i>Jaguar, Land Rover, Mazda, BMW, MINI, KIA</i>)! Loodame, et Teie hiljutine <i>Inchcape Motors Estonia OÜ</i> esinduse külastus oli meeldiv ja positiivselt meeldejääv. Soovime veidi lähemalt kuulda Teie kogemusest ning palume leida aega kolmele lühikesele küsimusele vastamiseks. 1. Kui tõenäoliselt soovitaksite <i>Inchcape Motors Estonia OÜ</i> esinduse teenindust oma sõbrale või kolleegile? Palun andke 0-10 palli süsteemis hinnang: 0-6 ei soovita; 7-8 ei oska vastata; 9-10 soovitan kindlasti. 2. Kui rahule jäite Teid teenindanud müügikonsultandi tegevusega? 3. Mida peaksime tegema teisiti, et esinduse külastus oleks Teile meeldivam? Suur tänu Teile vestluse eest! Kui Teil tekkib küsimusi seoses uue sõidukiga, palun võtke ühendust Teid teenindanud müügikonsultandiga. Kena päeva jätku!

Tabel 3.2 annab küsitlejale juhiseid, millest tuleb telefoniküsitlust alustada, mis järjekorras esitada küsimused ning kuidas telefonivestlust lõpetada. Näidise koostamisel arvestas autor sellega, et küsitlejatel puudus visuaalne kontakt vastajatega, seega küsitluse legendi ja küsimuste sõnastus oli võimalikult arusaadav ja lihtne. Küsitlused märkisid kuulnud vastused küsimustiku tabelisse, küsitluse andmed koguti ja töödeldi *Microsoft Excel* tarkvara abil.

3.3 Töötajate intervjuu

Intervjuu on vestluse vorm andmete kogumiseks uurimisprobleemi lahendamise eesmärgil ning on uurimistöös sageli kasutatavaks kvalitatiivseks

andmekogumismeetodiks. Intervjuu käigus esitab uurija küsimusi ning vastajaks on uuritav. Intervjuu võimaldab uurida tundlikke ja delikaatseid teemasid ning on paindlikum, kui kirjalik küsitlus. [49]

Intervjuu puuduseks on teadaolevalt suur ajakulu [49]. Tuginedes uuringu eesmärgile ning arvestades intervjuueeritavate arvuga (n=22), valis otsustas autor korraldada struktureeritud intervjuud. Struktureeritud intervjuu näol on tegemist standarditud vestlusega, kus küsitaja esitab vastajale uurimisprobleemist ja eesmärgist tulenevaid küsimusi ning registreerib saadud vastused. Peamisteks struktureeritud intervjuu tunnusteks on [49]:

- Intervjuu korralduse reglementeeritus;
- Struktureeritud küsimustik ettevalmistatud küsimustega;
- Küsimuste sõnastuse täpne järgmine ja esitamise kindel järjekord;
- Lisaküsimused pole lubatud;
- Intervjuueerija ei vasta vestluse ajal tekkinud küsimustele.

Autor valmistas struktureeritud intervjuu küsimustikku, mis on esitatud allpool olevas tabelis (Tabel 3.3). Küsimuste välja töötamisel kooskõlastas neid autor uuringu eesmärgi- ja uurimisprobleemi lahendamisel tehtud tunnetusliku oletusega – töötajate ebapiisavad teenindusoskused võivad mõjutada kliendirahulolu taseme langust.

Tabel 3.3. Töötajate struktureeritud intervjuu disain (autori koostatud tabel)

Töötajate intervjuu küsimused
1. Mida tähendab Sinu jaoks väga hea kliendikogemus?
2. Miks on negatiivne kliendikogemus ettevõttele kriitiline?
3. Mis põhjusel tekib Sinu arvates kliendi rahulolematust?
4. Millised klienditeeninduse situatsioonid on Sinu jaoks kõige keerulisemad?
5. Millistes klienditeeninduse koolitustes oled osalenud ja millal?
6. Mis oskusi soovid arendada, et olla igapäevase töö tegemisel edukam?

Töötajate intervjuu küsimused olid koostatud arvestades intervjuueeritavate valimi koosseisuga: intervjuueeritavateks olid kõik ettevõtte müügikonsultandid ja hooldusnõunikud, kes loovad klientide ees ettevõtte kuvandit ning kelle tööülesanded on seotud igapäevase kliendisuhtlusega.

Intervjuu oli korraldatud silmast silma: autor oli intervjuueerija ning klienditeenindaja - vastaja rollis. Intervjuu läbiviimisel järgis autor struktureeritud intervjuu raamistikku. Vestluse alguses selgitas autor intervjuu eesmärgi nii ettevõtte vaatevinklist (kliendirahulolu taseme langus), kui konkreetse töötaja heaolu kontekstis (parendada igapäevase töö sooritust), ei kommenteerinud intervjuueeritavate vastuseid, ei kaldunud kõrvale intervjuu väljatöötatud struktuurist, ei lubanud kolmandatele isikutele

vestlusesse sekkuda, ei sõnastanud võimalikke vastuseid, ei muutnud küsimuste sõnastust ning ei pakkunud ise vastuseid välja. 22 töötaja intervjuude läbiviimine leidis aset novembris 2019 ning võttis aega viis päeva. Iga intervjuu ajaline kulu oli keskmiselt 20 minutit. Vastused olid registreeritud intervjuuerija poolt iga intervjuu ajal *Excel* tabelisse edaspidiseks töötlemiseks.

3.4 Fookusgrupi intervjuu

Fookusgrupi intervjuu keskendub kindlale teemale ja kindlale sihtrühmale. Fookusgrupi intervjuu näol on tegemist vestlusega kitsamal teemal võrdlemisi väikeses intervjuueeritavate rühmas (4-12 inimest) intervjuuerija juhtimisel. Intervjuuerija esineb korraldaja, kuulaja ja vaatleja rollis. Sõltuvalt rühma koosseisust kestab fookusgrupi intervjuu keskmiselt 30-120 minutit. Keeruka ja komplektse probleemi uurimiseks soovitatakse rühma piirata viie kuni seitsme liikmega. Fookusgrupid moodustatakse teatud tunnuse alusel ehk liikmeid võib ühendada suhe arutlusaluse probleemiga. [49]

Fookusgrupi intervjuu käigus kogutakse osalejate arvamusi, seisukohti ja hoiakuid käsitletava probleemi kohta, vaadeldakse ja registreeritakse liikmete vastastikust mõju ja suhtluse iseärasusi. Fookustatud intervjuus kasutatakse ava-, sissejuhatavaid, siirde, võtme- ja lõpuküsimusi ning nende valik oleneb küsimuse esitamise eesmärgist – mõned küsimused on vajalikud nagu sisend järgmisele tähtsamale küsimusele. Küsimuse tähtsusest oleneb ka sellele kulutatav aeg. [49]

Fookusgrupi intervjuu eesmärgiks oli selgitada välja ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomise otstarbekust ning samal ajal kaardistada hetkeolukorda: uurida, mis lähenemist kasutatakse erinevates osakondades kliendikogemuse võtmemõõdikute (soovitusindeks) ohjamiseks, parendamiseks ja meeskondadega kommunikeerimiseks, kuidas töötavad osakonnad klientide kaebuste või keeruliste teenindussituatsioonidega ning mida tehakse kliendirahulolu taset negatiivselt mõjutavate tegurite elimineerimiseks. Fookusintervjuu moderaatoriks oli kliendikogemuse valdkonna juht (autor). Fookusintervjuus osales kaheksa inimest:

- *BMW* esinduse juhataja,
- *KIA* esinduse juhataja,
- *Jaguar Land Rover* ja *Mazda* esinduse juhataja
- Uute autode müügijuht,
- Kasutatud autode müügijuht,
- Järelteeninduse juht,
- Teeninduse koordinaator.

Lähtudes uurimisprobleemi ja fookusintervjuu eesmärkidest koostas autor küsitluskava (Tabel 3.4), mida järgis fookusgrupi intervjuu ajal. Osalejate vastuste, arvamuste ja tähelepanekute fikseerimiseks pidas autor intervjuu ajal protokoll (Excel'i fail), kasutades eelnevalt välja töötatud registreerimisvormi selleks, et hiljem teostada kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Tabel 3.4. Fookusgrupi intervjuu küsitluskava (autori koostatud tabel)

Sissejuhatav osa	
Eesmärgi kommunikeerimine	
Fookusgrupi moodustamise põhjendus	
Fookusintervjuu defineerimine ja küsitluskava esitlus	
Põhiosa	
Avaküsimused	Kui oluline on teie osakonna jaoks kliendirahulolu tase? Kuidas hetkel mõjutab klientide rahulolumatus teie osakonna tulemusi? Mis tegurid põhjustavad klientide rahulolematust teie osakonnas?
Siirdeküsimused	Missugune ülevaade on teil osakonna tööga kliendirahulolu kohta? Millal te viimati kommunikeerisite meeskonna liikmetele osakonna ja individuaalse NPS'ist?
Võtmeküsimused	Kuidas lahendate klientide kaebusi või keerulisi teenindussituatsioone? Mida te teete kliendirahulolu taseme langemise ennetamiseks?
Põhiosa lõpus toimub soovitusindeksi, klientide kommentaaride, protsesside kitsaskohtade ja töötajate intervjuu tulemuste demonstreerimine ja arutelu.	
Kokkuvõttev osa	
Lõppküsimused	Missugune peab olema klienditeeninduse kvaliteedinäitajate ülevaade, et aidata osakonna teenindusprobleeme lahendada ja töötajate ülesandeid prioritseerida?
Kokkuvõttev küsimus	Kas <i>Inchcape Motors Estonia OÜ</i> vajab ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomist?
Kokkuvõtva osa lõpus toimub kliendikogemuse juhtimissüsteemi kontseptsiooni esitlus.	

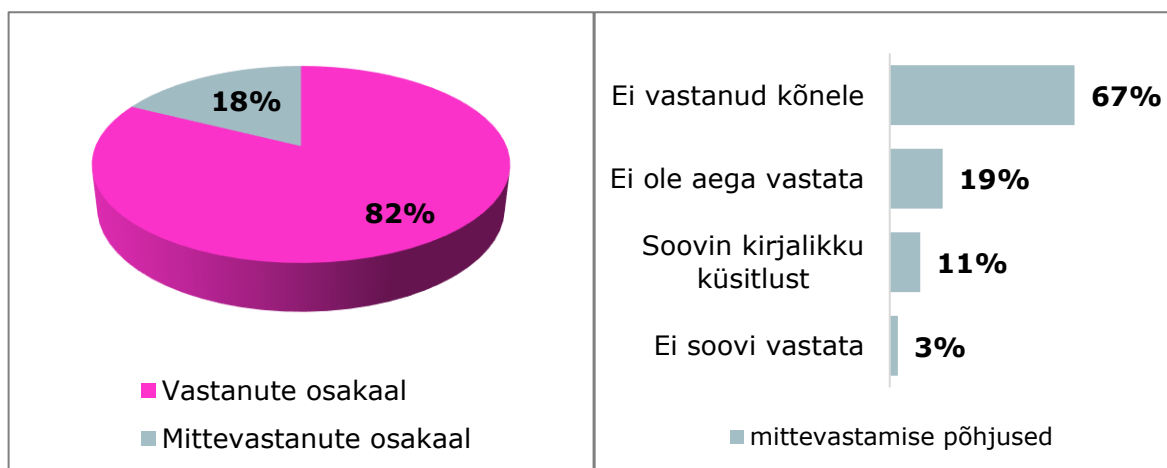
Fookustatud intervjuu lõpus esitas autor oma nägemuse kliendikogemuse juhtimissüsteemi toimimise kohta, kogus arvamusi ja ettepanekuid selle parendamise kohta ning põhjendas süsteemi loomise vajadust. Fookusgrupi intervjuu leidis aset 2019.nda aasta detsembris ning võttis aega 110 minutit. Peale intervjuud said kõik osalejad kokkuvõtva protokoll ning seejärel kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomise kava.

4. KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMISSÜSTEEMI LOOMINE

4.1 Uuringu tulemuste analüüs

4.1.1 Kliendiküsitluse kirjeldav statistika ja sisuanalüüs

Käesolevas peatükis esitab autor korraldatud tegevusuuringu tulemuste analüüsi. Uuringu esimene tsükel algas telefoni teel läbiviidava kliendiküsitlusega, mille eesmärgiks oli tuvastada klientide rahulolematuse põhjused ning seejärel selgitada välja, mis protsessi etapid tekitavad kõige rohkem rahulolematust. Telefoniküsitluse jaoks olid käsitletud kaks valimit: kolme kuu jooksul ettevõtte teenindusega kokkupuutunud järelteeninduse (n=770) ja müügiosakonna (n=200) kliendid. Küsitlusele vastas 82% (järelteenindus) ja 93% (müük) küsitletutest (Joonis 4.1, Joonis 4.2).

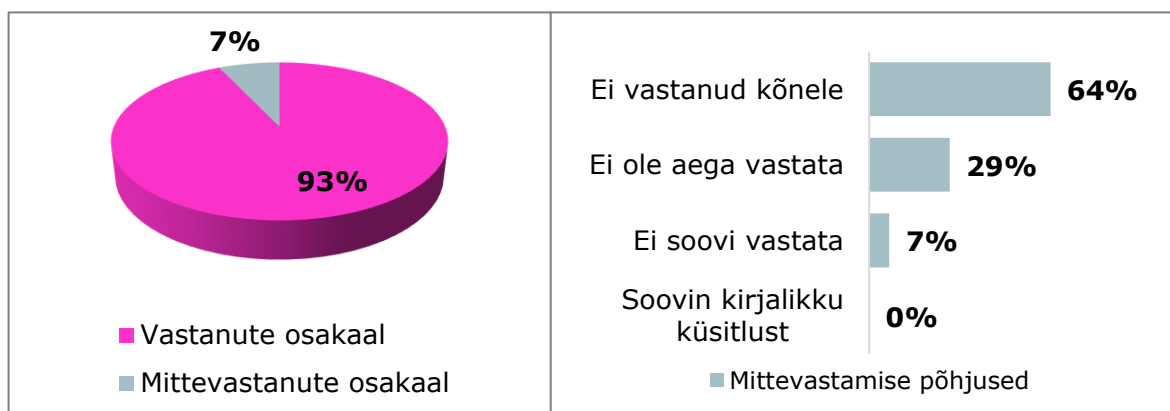


Joonis 4.1. Järelteeninduse küsitlusele vastanud ja mittevastanud (autori koostatud joonis).

Eesolev joonis (Joonis 4.1) annab ülevaate järelteeninduse küsitluses osalenute ja mittevastanute kohta. 770st järelteeninduse klientidest vastas 634 (82%) ning 136 klienti (18%) erinevatel põhjustel küsitluses ei osalenud. Suurem osa mittevastanutest (91 klienti ehk 67%) ei võtnud toru, kuigi küsitleja helistas kolm korda erinevatel aegadel. 26 klienti ehk 19% loobus vastamast küsitlusele aja nappuse tõttu ning sobivat aega leppida ei õnnestunud. 15 klienti ehk 11% ei soovinud osaleda telefoniküsitluses, vaid eelistas kirjalikku küsitlust ning neli klienti ütlesid küsitlejale, et ei soovinud vastata põhjust selgitamata.

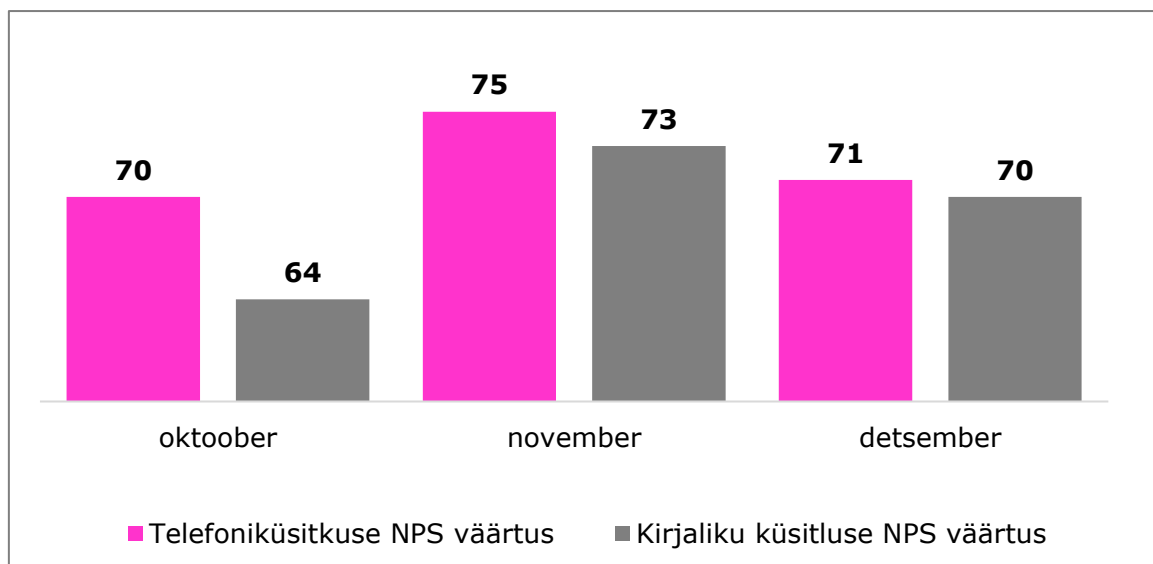
Kui võrrelda telefoniküsitluse kvantitatiivset tulemust Inchcape Motorsi poolt läbiviidava kirjaliku küsitlusega, siis järelteeninduse klientide telefoniküsitlusele vastuste määr (ingl k. *Response Rate*) on kaks kord kõrgem, kui kirjaliku küsitluse oma, mis on 35-40%.

Müügiosakonna klientide vastuste määr oli 93% (Joonis 4.2), mis on veel kõrgem, kui järelteeninduse oma (82%) ning kõrgem, kui kirjaliku küsitluse vastuste määr (40-50%).



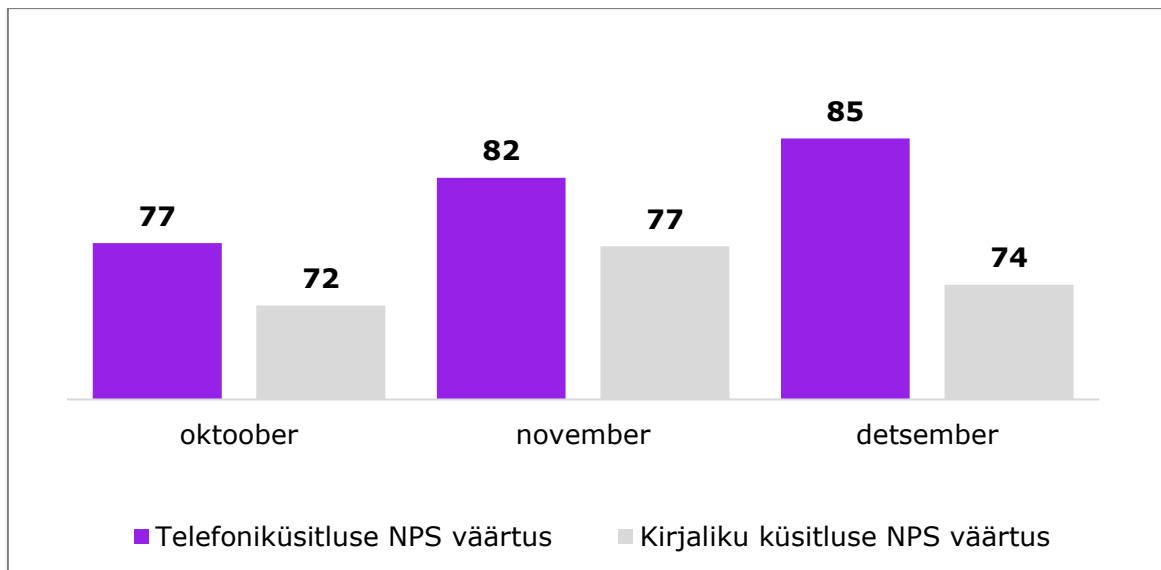
Joonis 4.2. Müügiosakonna küsitlusele vastanud ja mittevastanud (autori koostatud joonis).

Telefoniküsitlusele mitte vastanud müügiosakonna klientidest üheksa inimest ehk 64% ei vastanud kõnele, neli inimest ehk 29% ei saanud leida aega vastamiseks ning üks inimene ei soovinud vastata (Joonis 4.2). Kirjalikku küsitlust ei palunud keegi küsitletuist. Küsitluse esimeseks etapiks oli soovitusindeksi (*NPS*) välja selgitamine (kui suure tõenäosusega soovib klient ettevõtte teenindust sõpradele). Pakub huvi nii järelteeninduse, kui müügiosakonna telefoniküsitluse soovitusindeksi (*NPS*) väärtus, mis on kõrgem samal perioodil kirjaliku küsitluse soovitusindeksist (Joonis 4.3, Joonis 4.4).



Joonis 4.3. Müügiosakonna *NPS* väärtused oktoober-detsember 2019 (autori koostatud joonis)

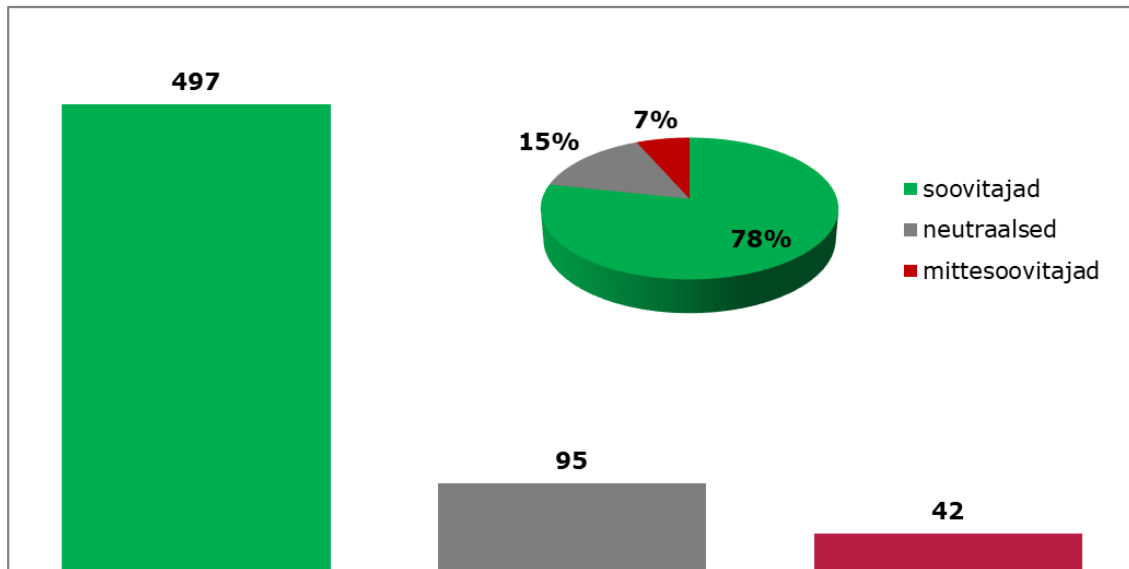
Nagu näha Joonis 4.3) Joonis 4.3, on müügiosakonna *NPS*'i väärtus iga kuu lõikes telefoniküsitlusel kõrgem, kui kirjalikul küsitlusel. Sama trend esineb ka järelteeninduse *NPS* väärtuse puhul (Joonis 4.4)



Joonis 4.4. Järelteeninduse *NPS* väärtused oktoober-detsember 2019 (autori koostatud joonis)

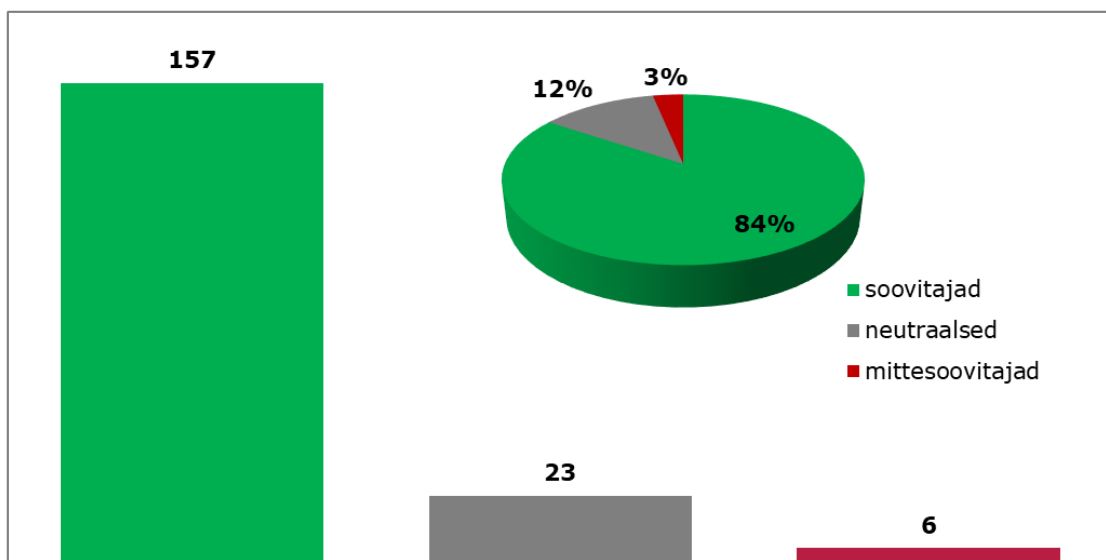
Telefoniküsitluse kirjalikust küsitlusest kõrgemaid *NPS* väärtusi võib selgitada kõrgema personaalsusega küsitlejaga suhtluse käigus võrreldes arvutis umbisikuliselt saatjalt (*Inchcape Motors Estonia OÜ*) tulnud küsimustiku täitmisega. Lisaks on küsitlejal rohkem võimalusi selgitada vastajatele hindamisskaalat ning täpsustada skaala kriteeriume. Näiteks, ka rahulolevad kliendid, kes soovivad hinnata teenust maksimaalse hindega ei loe sageli küsitluse legendi ning juhindudes kooliaegse kogemusega panevad hinde „viis“, mis soovitusindeksi skaala järgi ei ole hea hinne, vaid vastupidi kuulub mittesoovitajate hinnangute kategooriasse. Kui telefoniküsitluse käigus paneb klient hinnet alla 9, siis täpsustab küsitleja, millest on see tingitud ning uurib rahulolematuse põhjuste kohta. Saades hindamiskriteeriumidest täpsemalt aru muudab tihtipeale vastaja oma hinnet.

Kui käsitleda kogu perioodi telefoniküsitluse soovitusindeksi vastajate jaotust, siis nii müügiosakonnas, kui järelteeninduses on soovitajate, neutraalsete ja mittesoovitajate jaotus üsna sarnane (Joonis 4.5, Joonis 4.6) - suuremat osa moodustavad soovitajad, neutraalseid hinnanguid on veidi üle kümnendiku ning mittesoovitajate osakaal on võrdlemisi madal. Järelteeninduse *NPS* on 72, müügiosakonna *NPS* – 81.



Joonis 4.5. Järelteeninduse NPS küsimuse vastuste jaotumine (autori koostatud joonis)

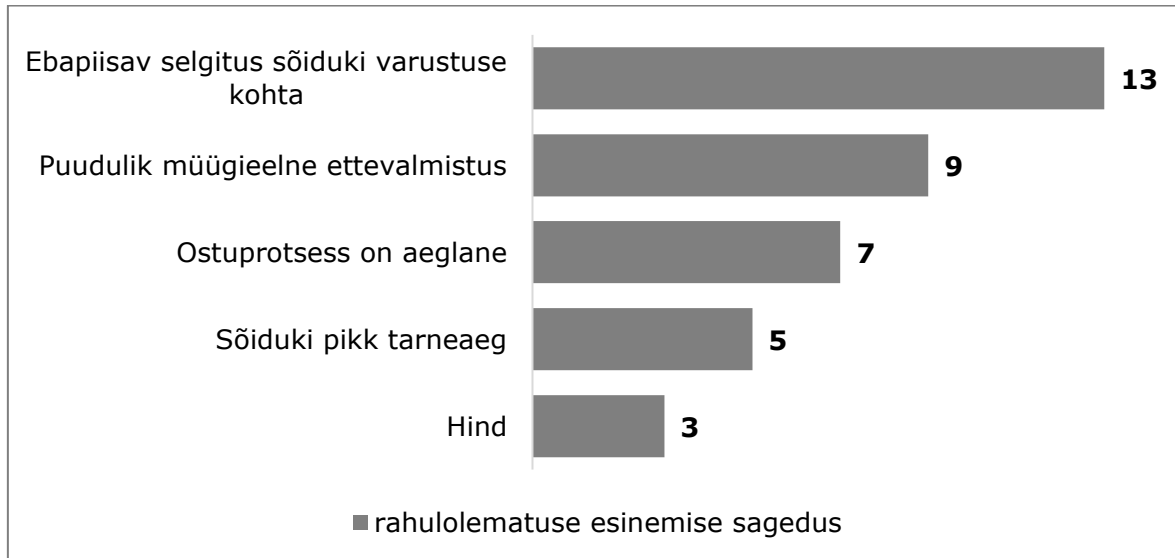
Joonis 4.5 on kujundatud järelteeninduse NPS vastajate kategooriad. Küsimusele „Kui tõenäoliselt soovitaksite *Inchcape Motors Estonia OÜ* esinduse teenindust oma sõbrale või kolleegile?“ andis 497 vastanutest ehk 78% positiivset hinnangut (üheksa või kümme palli, soovitajad). Neutraalsete hulka kuulus 95 vastajat ehk 15%, kes hindas teenindust seitsme või kaheksa palliga ning mittesoovitajaid (kuus ja vähem palli) oli 42 ehk 7%.



Joonis 4.6. Müügiosakonna NPS küsimuse vastuste jaotumine (autori koostatud joonis)

Joonis 4.6 esitab müügiosakonna soovitusindeksi kujunemist: 157 soovitajat (84%), 23 neutraalset hinnangut (12%) ja 6 mittesoovitajat (3%). Müügiosakonna teenindusega ollakse rohkem rahul kui järelteenindusega (kõrgem soovitajate ning madalam mittesoovitajate protsent). Seda võib selgitada asjaoluga, et sõiduki ostuprotsess on

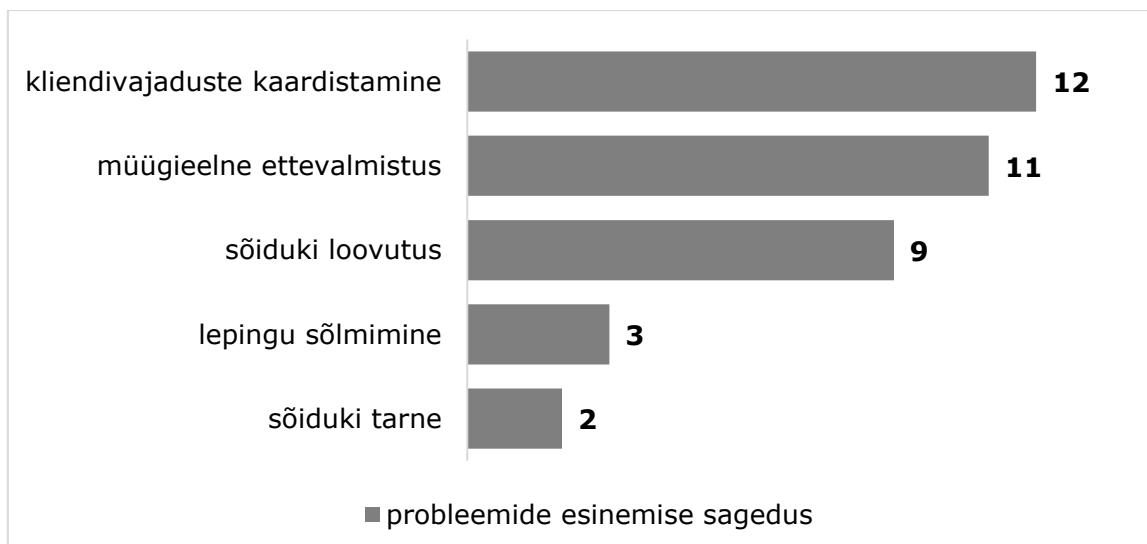
reeglina seotud positiivse kliendikogemusega: klient saab uue auto omanikuks, sõiduki loovutus toimub pidulikus atmosfääris, äsja soetatud auto on reeglina probleemivaba. Müügiosakonna teeninduse mittesoovitamist põhjustasid kõrge hind, ebapiisav selgitus sõiduki varustuse kohta ning pikk tarneaeg. Neid tegureid mainisid ka neutraalset hinnangut andnud kliendid kurtes lisaks sõiduki puudulikku müügieelse ettevalmistuse ja aeglase ostuprotsessi üle (Joonis 4.7).



Joonis 4.7. Klientide rahulolematuse tegurid müügiosakonnas (autori koostatud joonis)

Joonis 4.7 on näha, mitu vastajat on puutunud kokku erinevate rahulolematust tekitavate situatsioonidega müügiosakonnas. Kõige sagedamini (13 korda) tajusid kliendid, et selgitus sõiduki varustuse kohta ei olnud piisav, üheksale inimesele tundus ostuprotsess olevat aeglane, seitse vastajat täheldasid, et sõiduk ei olnud kätte andmiseks valmis, viite inimest häiris pikk tarneaeg ning kolm inimest ei olnud rahul sõiduki või varustuse hinnaga.

Küsitluse aruanne oli edastatud müügijuhile, kes palus müügikonsultantidel anda iga rahulolematust tekitanud teenindussituatsiooni kohta omapoolsed selgitused. Selleks, et uurida, mis toimingud põhjustasid rahulolematust rakendas autor kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit seostades klientide kommentaare ja müügikonsultantide selgitusi protsessi kirjeldusega. Seejärel kaardistas autor müügiprotsessi etappe, kus esineb klientide rahulolematust kõige rohkem (Joonis 4.8) (Tabel 4.1).



Joonis 4.8. Klientide rahulolematust tekitavad müügirotsessi etapid (autori koostatud joonis)

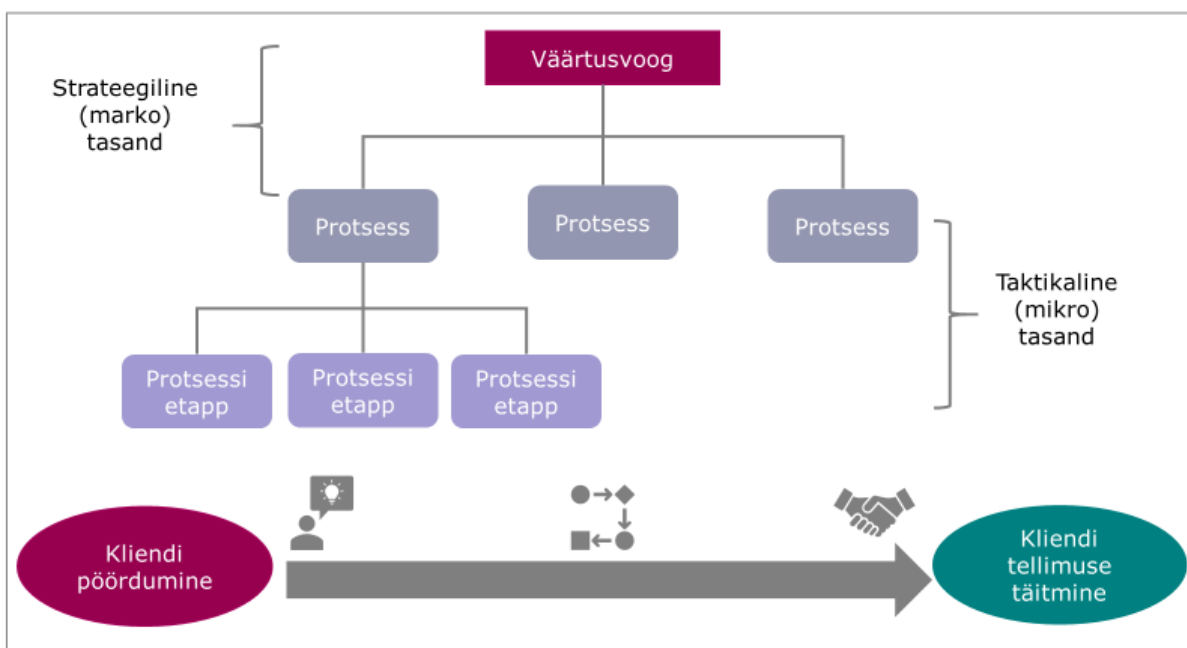
Joonis 4.8 on esitatud klientide rahulolematuse esinemise sageduse erinevatel müügirotsessi etappidel. Kõige rohkem rahulolematust esineb kliendi vajaduste kaardistamise, müügieelse ettevalmistuse ja sõiduki loovutamise etappidel.

Tabel 4.1. Klientide kaebuste näited müügirotsessi erinevatel etappidel (autori koostatud tabel)

Protsessi etapp	Klientide kommentaarid
Kliendi vajaduste välja selgitamine	• Vanasti standard varustus oli rikkam, nüüd isegi lihtsad asjad auto varustusest peab juurde ostma, olin üllatanud, et soovitud varustus on lisatasu eest; • Telefon ei ühildu autoga, näidikute paneel ebamugav, lapsevanker ei mahu pagasiruumi; • Liiga kallid, iga lisa optsiooni eest küsitakse raha! • Autod on väga kallid, milleks pakkuda lisagarantii, kui sõidukil on niigi 5-aastane tehasegarantii olemas; • Eldasin rohkem juhiabi seadmeid
Sõiduki müügieelne ettevalmistus	• Auto paak oli peaaegu tühi • Lubatud porimatid ei olnud autos, pidin uuesti tulema, kütust võiks olla nii palju, et koju saab sõita • Auto peab olema 100% ülekontrollitud, eriti värvikate kriimustuste ja vigastuste suhtes. • Instruktsioon on inglisekeelne - pole rahul.
Sõiduki loovutus	• Kuulutuses oli lisavarustuseks pandud Lumen tuled, mis jäävad põlema kui auto ukse lahti teha. Tegelikult seda varustust autol ei ole; • Võibolla oleks võinud auto ja display key kasutamise tutvustus olla põhjalikumad, aga üldiselt oli kõik positiivne; • Sain hiljem teada, et digitaalset spidomeetrit on võimalik menüüst aktiveerida. Ei saanud piisavalt infot auto vastuvõtmisel.

Tabelis 4.1 on välja toodud klientide tsitaatide näited, mida sisuanalüüsi vahendusel seostas autor müügiprotsessi etappidega. Klientide pahameelt põhjustab kas puudulik selgitus või teostamata toiming: sõiduk ei olnud üleandmiseks ettevalmistatud, auto funktsionaalsus ei olnud esitletud, kliendi soovid lisavarustuse kohta olid välja selgitamata.

Protsesside ülesehituse analüüsimiseks rakendas autor väärtusahela kaardistamise põhimõtet ning käsitles müügiprotsessi ja igat selle etappi ja sammu tuginedes sellele, mis väärtust kliendi jaoks loob mistahes toiming (Joonis 4.9).



Joonis 4.9. Protsessi väärtusvoo kaardistamine [50] (autori kohandatud joonis)

Joonis 4.9 on kujundatud väärtusvoo skeem, mille raames luuakse väärtust kliendi pöördumise lahendamisel. Väärtusvoo algul on kliendi päring ning lõpus – täidetud tellimus. Nende kahe nähtuse vahel on protsess või protsessid, mis koosnevad mitmest etappidest. Strateegilise lähenemise eesmärgiks on organiseerida tegevused niimoodi, et muuta kliendi pöördumise täitmine väga heaks teeninduseks. Strateegilise ehk makro tasandi eesmärgi täitmise võtmeküsimuseks on „mis?“. Taktikalise ehk mikro tasandi toimingute täitmise küsimuseks on „kuidas?“. [50]

Lähtudes väärtusvoo kaardistamise põhimõtetest käsitles autor *Inchcape* teenindusstandardis välja toodud müügiosakonna protsesside kirjeldust (protsessikaarti) ning tuli järeldusele, et protsessi kirjeldus ehk ülesehitus on kliendiväärtuse loomisega kooskõlas iga protsessi etapi kohaselt. Seoses sellega, et kitsaskohad esinevad vaid teatud etappide täitmisel teeninduspersonali poolt, tegi autor ettepaneku koostada müügikonsultantide jaoks kontrolllehti, mis aitaksid müügiprotsessi juhendit ja selle reeglite täitmist järgida. Koostöös müügijuhi ja

esinduse juhatajaga loodi klientide vajaduste kaardistamise, sõiduki müügiks ettevalmistamise ja loovutuse kontrolllehed. Kliendi vajaduste kaardistamise kontrolllehe näidis on esitatud töö lisades (Lisa 5). Kuu aja pärast kontrolllehtede kasutuselevõttu täheldas autor müügiosakonna soovitusindeksi kasvu (oktoobris – 81, novembris -89) ning klientide rahulolematuse vähendamist.

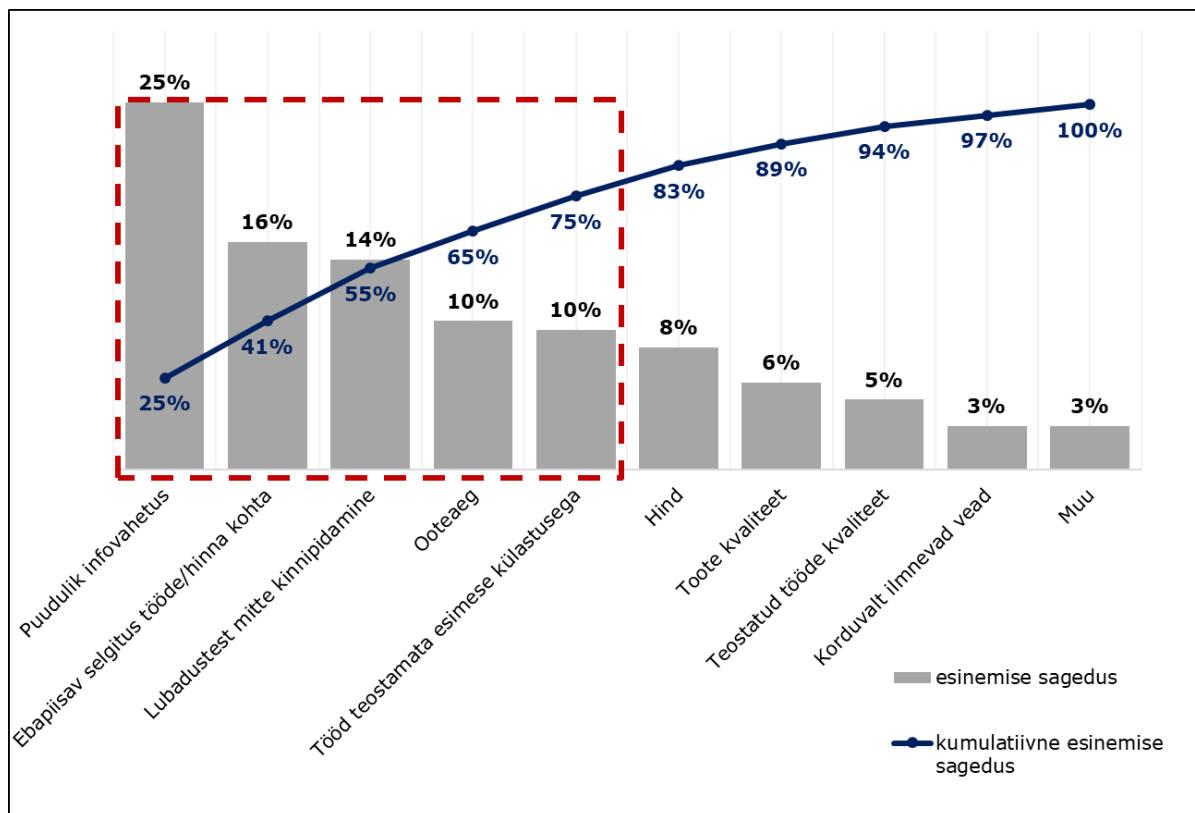
Erinevalt müügiosakonnast, pöörduakse järelteenindusse sageli seoses sõiduki rikkega, mis iseenesest juba mõjutab klienti frustrerivalt, seega järelteeninduse külastajate seas on võrreldes müügiga rohkem rahulolematuid kliente. Samas järelteenindus on suur osa ärist, järelteeninduse abiga üritab organisatsioon säilitada kliendi lojaalsust ning hooldusest hoolduseni ja remondist remondini kujundada kliendi teekonda järgmiseks sõiduki ostuks. Seetõttu on järelteeninduse klientide rahulolu tase on ettevõtte jaoks ärikriitiline.

Järelteeninduse küsitluse kaks avatud küsimust olid seotud rahulolumatuse põhjuste ja klientide parendusettepanekute uurimisega. Üldistades klientide ettepanekuid, negatiivse kliendikogemuse kirjeldusi, situatsioone, mis häirisid kliente ja asjaolusid, millest tundsid kliendid puudust, tõi autor välja üheksa põhilist tegurit, mille üle kliendid kõige sagedamini kurtsid. Nendeks osutusid järgmised teenindusega rahulolematuse põhjused:

- Toote või teenuse hind;
- Toote kvaliteet;
- Teostatud tööde kvaliteet;
- Ooteaeg (järjekorrad, ootamine esinduses, varuosade koha peal puudumine);
- Korduvalt ilmnevad rikked;
- Ebapiisav selgitus tööde/hinnakujunemise kohta;
- Lubadustest mitte kinnipidamine teeninduspersonali poolt;
- Puudulik infovahetus kliendiga.

Rahulolematuse põhjusi oli võimalik saada ka soovitajate kommentaaridest – vaatamata sellele, et inimesed hindasid järelteeninduse tööd kõrgelt (üheksa ja kümme palli) ja olid valmis soovitama teenindust oma sõpradele, tõid nad siiski välja momente, mis nendele ei meeldinud põhjendades sellega, et soovivad, et neid teenindav ettevõtte areneks ja tulevikus saaksid nad kasutada parimat teenindust. Mittesoovitajad esitasid pretensioone ning kirjeldasid pahameelt tekitanud olukordi. Valdav osa neutraalse hinnangu (seitse ja kaheksa palli) andud vastajatest samuti kõneles asjaoludest, mis neid ärritasid, ligi 10% neutraalsetest vastajatest ei osanud seisukohta võtta ning ei positiivsest ega negatiivset kliendikogemusest ei rääkinud.

Tulenevalt magistritöö eesmärgist kavandas autor, et negatiivse kliendikogemuse põhjustavate tegurite elimineerimiseks tuleb määratleda just neid, mis kahjustavad ettevõtte mainet kõige rohkem ning keskenduda nende tekkepõhjuste kõrvaldamisele. Autor rakendas Pareto analüüsi (Joonis 4.10) tuvastamaks, mis tegurite kõrvaldamisele peab ettevõtte fokuseerima kliendirahulolu taseme suurendamiseks.



Joonis 4.10. Klientide rahulolematuse põhjuste Pareto analüüs (autori koostatud joonis)

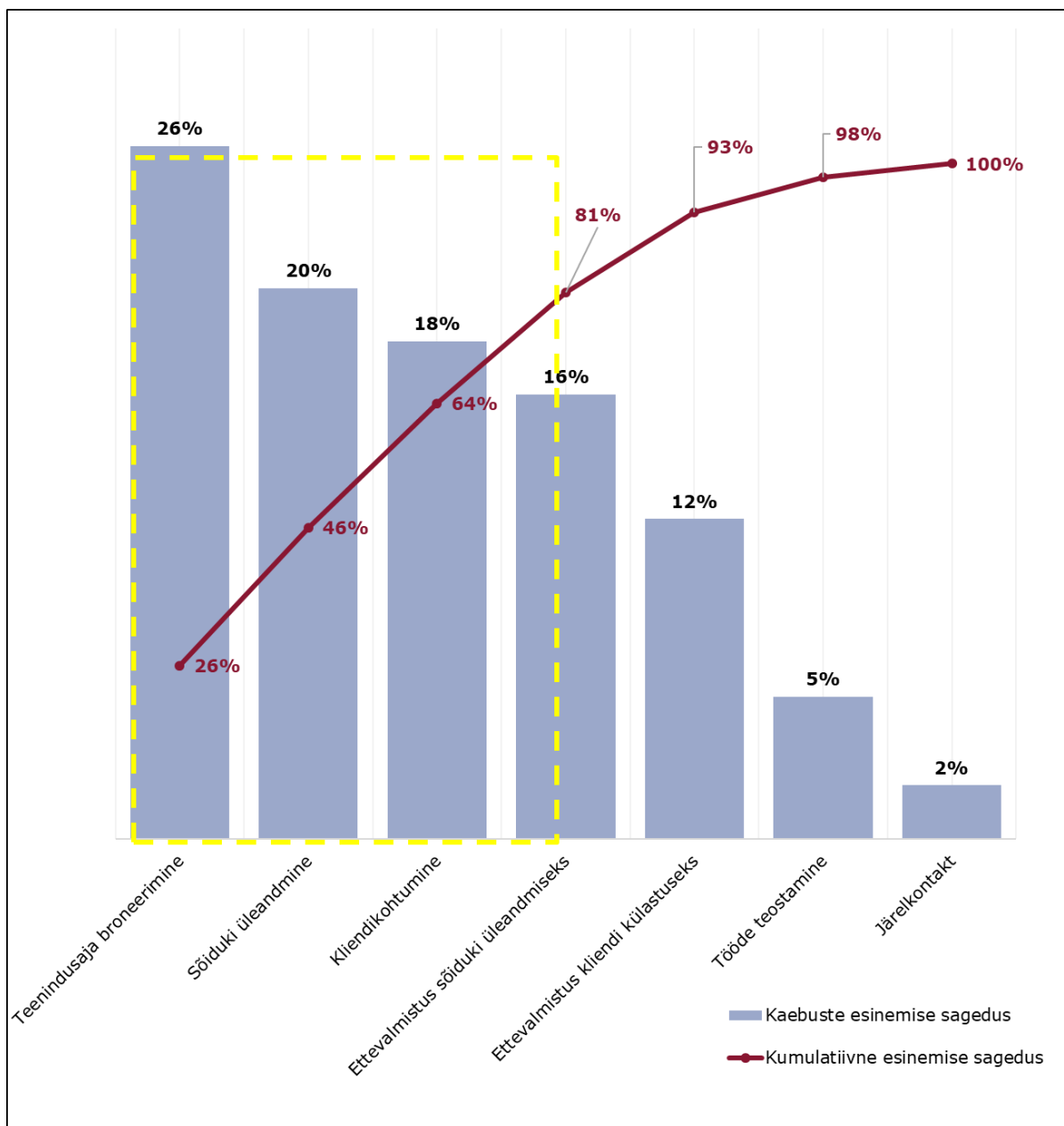
Joonis 4.10 esitab Pareto diagrammi, mille horisontaalsel teljel paiknevad esinemise sagedusele vastavalt kahanevas järjekorras klientide rahulolematuse põhjuste liigid ning vertikaalsel teljel on rahulolematuse põhjuste esinemise kumulatiivne esinemise sagedus. Joonis näitab selgelt iga põhjuse mõju astet ja vastavalt Pareto seadusele 80/20 (kogu mõju ehk kumulatiivne esinemise sagedus) saab eristada peamisi tulemust (kliendi rahulolu tase) mõjutanud tegureid. Ülaltoodud diagrammi kohaselt tekitavad kõige rohkem klientide rahulolematust viis põhjust (märgistatud punase punktiirjoonega):

- Puudulik infovahetus kliendi ja teeninduspersonali vahel;
- Ebapiisav selgitus tööde/hinnakujunemise kohta;
- Lubadustest mitte kinnipidamine;
- Ooteaeg (järjekorrad, ootamine esinduses, varuosade koha peal puudumine);
- Tööd teostamata esimese külastusega.

Tuginedes Parero analüüsile tegi autor järelduse, et kõige rohkem probleeme esineb kommunikatsioonis klientidega ehk siis, kui klient puutub kokku klienditeenindajaga (puudulik infovahetus, ebapiisav selgitus, lubadustest mitte kinnipidamine) ning kõige vähem muret tekitab teostatud tööde kvaliteet ehk remondikojas toimuv. Ka korduvalt ilmnevad rikked ei esine nii sageli, nagu suhtlemise puudulikkusega seotud rahulolematuse põhjused. Seega töötajate ebapiisavad „pehmed oskused“ (ingl k. *Soft Skills*) kahjustavad kliendirahulolu rohkem, kui „kõvad oskused“ (ingl k. *Hard Skills*). Antud etapil hakkas saama kinnitust autori hüpotees, et töötajate teenindusoskused võivad mõjuda kliendirahulolu taset.

Järelteenindusprotsessi kitsaskohtade välja selgitamiseks kaasas autor teenindusmeeskonda (teenindusjuht, küsitluses käsitletud juhtumitega seotud hooldusnõunikud) selleks, et seostada klientide rahulolematuse põhjused järelteeninduse protsessi teatud etappidega. Igat juhtumit, mille kohta oli küsitluse käigus klient pahameelt avaldanud arutati ja uuriti, et jõuda selguseni, mis etapil teenindaja eksis ning mida oleks võinud teha teisiti. Paralleelselt käidi iga protsessi etappi samm sammult läbi. Protsesside analüüsimise algoritmi rakendamisel tugineti väärtusahela kaardistamise põhimõtetele ehk hinnati, mis väärtust kliendi jaoks loob iga protsessi etapp. Protsessi väärtusvoo kaardistamise algoritm on kujundatud eespool oleval joonisel (Joonis 4.9).

Tulemusena kujunes pingerida etappidest, mil töötajate eksitused tekitasid klientide rahulolematust ehk puudus väärtuse loomine. Kogutud infot analüüsis autor samuti Pareto diagrammi abil, mis on esitatud allpool oleval joonisel (Joonis 4.11) selgitamaks, mis järelteeninduse protsessi etappide parendamisele peab keskenduma kliendirahulolu taseme tõstmiseks.



Joonis 4.11. Rahulolematust põhjustanud järelteeninduse protsessi etappide analüüs (autori koostatud joonis).

Nagu näha eespool oleval joonisel (Joonis 4.11) kujundatud diagrammilt, kõige rohkem probleeme esineb teenindusaja broneerimise, sõiduki üleandmise, kliendikohtumise ja sõiduki üleandmiseks ettevalmistamise etappidel (märgistatud kollase punktiirjoonega) ehk just nendele protsessi sammudele peab pöörama tähelepanu klientide rahulolematuse vähendamiseks. Näited klientide negatiivsetest kommentaaridest ja seosed protsesside etappidega on esitatud allpool olevas tabelis (Tabel 4.2).

Tabel 4.2. Klientide kaebuste näited järelteeninduse protsessi erinevatel etappidel (autori koostatud tabel)

Protsessi etapp	Klientide kommentaarid
Teenindusaja broneerimine	• <i>Sobiv aeg õnnestus broneerida alles 2 nädala pärast, kuigi probleem oli kriitiline;</i> • <i>Ei osatud täpselt prognoosida ooteaega;</i> • <i>Ei saanud infot, et sõidukile kehtib tehase aktsioon;</i> • <i>Pidin uue aja broneerima, kuna laos oli ainult kolm süüteküünalt, kuid auto vajab nelja</i>
Ettevalmistus sõiduki üleandmiseks	• <i>Mul paluti uus aeg broneerida, kuna töökojas selgus, et auto vajab lisatöid ning nende jaoks ei ole kohe aega;</i> • <i>Iga kord, kui autole järgi lähen, selgub, et auto vajab uut remondiaega</i> • <i>Pidin 30 minutit ootama, kuna töö ei olnud valmis</i> • <i>Keegi ei helistanud. Kui kohale läksin, selgus, et kulub veel tund ning ma olin väga vihane;</i> • <i>Paigaldati rehvi midagi küsimata ning lisasid arvele suure summa</i>
Kliendikohtumine	• <i>Hooldusnõunik teadis, et vaja autot kindlal kellaajal, et lastele järgi sõita, kuid auto hilines ning minu ema pidi lapsed ära tooma.</i> • <i>Kulus 45 minutit, kuna töötas vaid üks klienditeenindaja</i> • <i>Mind ei informeeritud, et pihustite puhastamise eest lisandub arvele 150 eurot ning ma arvasin, et see kuulub hinna sisse - klientidele võiks ikka täpset infot anda</i> • <i>Nad ütlesid hiljem, et ma vaatasin käibemaksuta hinda ning seega pidin 200 eurot rohkem maksma.</i>
Sõiduki üleandmine	• <i>Vastuvõtulaua ääres ei olnud kedagi ning pidin teenindajaid kutsuma</i> • <i>Mulle anti võtmed ja öeldi, et auto on parklas, aga ei tea kus täpselt</i> • <i>Auto ei olnud puhas</i> • <i>Maksin hoolduse eest 1500 eurot, mis oleks tulnud lahti seletada, aga nad ütlesid ainult hinna.</i>

Tabelis 4.2 mainitud toimingud on seotud eeskätt klienditeenindaja vastutusalaga ehk ka protsessi etappide analüüs kõneleb sellest, et teenindajad ei juhi kliendisuhtlust piisavalt, ei ole proaktiivsed selgituste andmisel, ei tegutse klientide mugavuse ja ajakulu vähendamise nimel. Teenindajad järgivad järelteeninduse protsessi etappide järjekorda, kuid teatud etappide olulisi samme jäetakse sageli vahele, kuigi järelteeninduse protsessikaart kirjeldab igat tegevust väga põhjalikult.

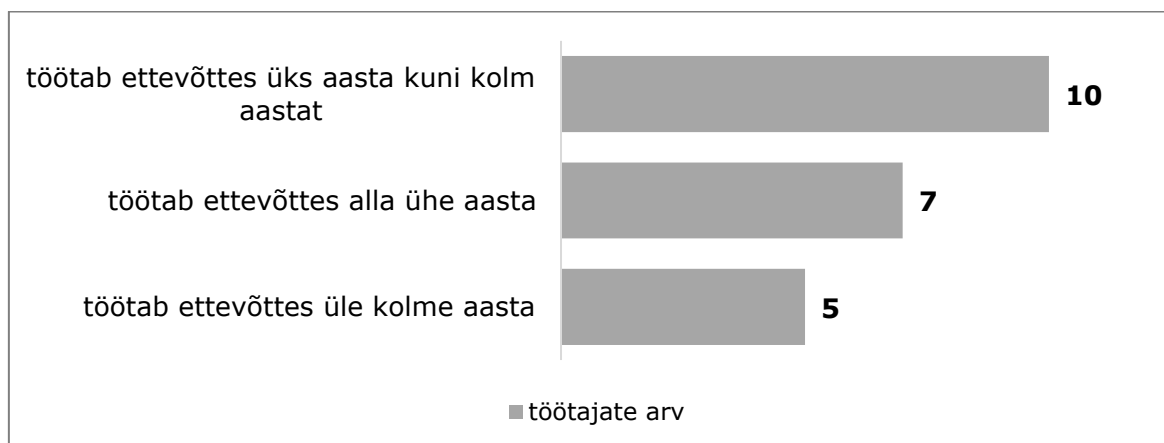
Avastatud asjaolude tõttu korraldati järelteeninduse osakonna koosolek, mil selgus, et paljud teenindajad ei ole järelteeninduse protsessikaardiga tutvunud, mitmed lugesid seda pealiskaudselt ja mõned ei saanud protsessikaardist aru, sest kaart on inglise keeles. Olukorra parendamiseks tegi autor ettepanekut koostada eesti keelne protsessikaart, mida teenindajad saaksid kasutada igapäeva töös oma tegevuste kavandamiseks ja kontrollimiseks. Koostöös teenindusjuhiga oli protsessikaart (Lisa 4) loodud ning teenindajatele oli organiseeritud protsessi kulgemise teemaline koolitus, kus modelleeriti teenindussituatsioone ning selgitati iga protsessi etappi ja iga etappi sammu eesmärki ja olulisust. Koolitajateks olid autor ja teenindusjuht.

Rakendatud tegevused mõjutasid järelteeninduse osakonda soovitusindeksit positiivselt – *NPS* kasvas 5 punkti (väärtusest 70 väärtuseni 75). Ülaltoodust tulenevalt teeb autor järelduse, et hüpotees klientide rahulolu taseme ja tööprotsesside ülesehituse seose kohta ei pea paika – probleem ei ole protsesside ülesehituses, vaid selles, et nii müügi, kui ka järelteeninduse töötajad ei järginud protsessikaarti ehk juhendit väga täpselt ja ei käinud hoolikalt läbi protsessi igat sammu. Seega liikus autor tegevusuuringu järgmise tsüklini, mille käigus otsis kinnitust oma oletusele kliendirahulolu taseme ja töötajate teenindusoskuste seose kohta.

4.1.2 Töötajate intervjuu sisuanalüüs

Töötajate intervjuu läbiviimise eesmärgiks oli teenindusoskuste kaardistamine ja teeninduspersonali koolitusvajaduste tuvastamine. Intervjuus osales 22 töötajat, kelle igapäeva töö on seotud klientide teenindamisega: kümme müügikonsultanti ja 12 hooldusnõunikku.

Enne intervjuud uuris autor personaliosakonnalt, kui pikalt töötavad intervjuueeritavad ettevõttes antud positsioonis. Selgus, et enamus teenindajatest ei oma pikaajalist kogemust ettevõttes. Töötajate staaž on esitatud alljärgneval joonisel (Joonis 4.12).



Joonis 4.12. Klienditeenindajate tööstaaž ettevõttes (autori koostatud joonis)

Joonis 4.12 on välja toodud klienditeenindajate ettevõttes tööstaaži jaotus: viis inimest (23%) omab võrdlemisi pika töökogemust Inchcape'is, 17 (77%) – alla kolme aastat, nendest seitse on uued tulijad ehk liitusid ettevõttega vähem, kui aasta tagasi. Personalijuht kinnitas, et viimase kahe aasta jooksul ei ole Inchcape Motors korraldanud klienditeeninduse alast koolitust töötajatele.

Intervjuude kvalitatiivne analüüs hõlmas andmestiku transkribeerimist ehk intervjuu sõnasõnalist kirjaliku fikseerimist ning liigendamist ehk nähtuse üldiste tunnusjoonte ja sarnaste kogemuste väljatoomist [51]. Transkriptsioon (intervjuud hooldusnõunikuga, müügikonsultandiga ning kõige lühema ja kõige pikema antud ettevõttes tööstaažiga töötajatega) on esitatud Lisas 6, autori poolt tõlgendatud ja üldistatud vastused on välja toodud Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Töötajate intervjuu üldistatud tulemused (autori koostatud tabel)

Vastus	Esinemise sagedus
1. Mida tähendab Sinu jaoks väga hea kliendikogemus?	
Väga hea teenindus	11
Klientide vajaduste rahuldamine	9
Kliendi tajutav ettevõtte maine	2
2. Miks on negatiivne kliendikogemuse ettevõttele kriitiline?	
Ettevõtte võib kaotada kliente	14
Ettevõtte maine saab kahjustatud	5
Ei oska vastata	3
3. Mis põhjusel tekib Sinu arvates kliendi rahulolematust?	
Klienditeeninduse kvaliteet on madal	7
Teenindus ei vasta kliendi ootustele	6
Klient ise ei tea, mida tahab	7
Ei oska vastata	2
4. Milline teenindussituatsioon on Sinu jaoks kõige keerulisem?	
Vihase ja närvilise kliendi teenindamine	8
liiga nõudliku kliendi ootuste rahuldamine	4
Kui klient ähvardab tarbijakaitse või kohtusse pöördumisega	3
Kui olen ise teinud vea ja pean kliendile sellest ütlema	1
Kui klient kehtestab ennast teenindaja arvel	3
5. Millistes klienditeeninduse koolitustes oled osalenud ja millal?	
Eelmisel töökohal mitu aastat tagasi, koolituse sisu ei mäleta	10
Inchcape'is mitu aastat tagasi, müügitehnikate koolitus	3
Ei osalenud üldse	9
6. Mis oskusi soovid arendada, et olla igapäevase töö tegemisel edukam?	
Mitte minna närvi keeruliste teenindussituatsioonide puhul	8

Vastus	Esinemise sagedus
Läbirääkimise, argumenteerimise oskus	5
Probleemide lahendamise oskus	10
Inimeste käitumise prognoosimise oskus	9
Kliendikontakti juhtimise oskus	7

Tabelist 4.3 võib välja lugeda, et kõik teenindajad ei ole teadlikud kliendikogemuse olemusest, ainult kahel inimesel õnnestus sõnastada seda õigesti. Ühtlasi mitte kõik ei mõtle selle peale, et negatiivse kliendikogemusega põhjustatud ettevõtte maine langus võib olla äridele kahjulik – kolm inimest üldse ei osanud negatiivse kliendikogemuse tagajärgi välja tuua. Klientide rahulolematuse tekkimise põhjusi ei osanud nimetada kaks töötajat ning seitse süüdistasid selles kliendi teadmatust. Enamus intervjuueeritavatest leiab, et kõige keerulisem on teenindada vihast ja nõudlikku klienti. Valdav osa ei ole üldse osalenud klienditeeninduse koolituses ning need, kes on koolitust saanud, osalesid selles mitu aastat tagasi. Kõige rohkem vajasisid teenindajad probleemide lahendamise, inimeste käitumise prognoosimise ja kliendikontakti juhtimise oskuste arendamist.

Teenindajate intervjuu tulemuste kohaselt oletas autor, et ettevõtte teeninduspersonal vajab klienditeeninduse alast koolitust ning tegi ettepanekut selline koolitus läbi viia. Autori ettepanek oli kiidetud ettevõtte juhtkonna ja personaliosakonna poolt heaks ning vastav koolitus viidi läbi novembris-detsembris 2019.

Koolituskava (esitatud töö lisades, Lisa 7) koostamisel tugines autor enda klienditeeninduse pikaajalisele kogemusele (üle 20 aastat), *Inchcape* teenindusstandardile, vastavale kirjandusele ja sarnaste koolituste materjalidele. Koolitus toimus rühmades kuni kaheksa inimest ning sisaldas lisaks autori poolt esitletavale teoreetilisele materjalile osalejate kogemuse jagamist ning erinevate reaalsete juhtumite arutamist, rollimänge (erinevad teenindussituatsioonid) ja töötube (ingl k. *Workshop*), mil osalejad lahendasid hüpoteetilist probleemi tuginedes teenindusstandardile ja vastava protsessi juhendile. Koolituse peamiseks eemärgiks püstitas autor tõsta töötajate teadlikkust kliendikogemuse olemusest ning asjaoludest, mis seda mõjutavad. Ühtlasi selgitas autor osalejatele pehmete oskuste (ingl k. *Soft Skills*) arendamise olulisust.

Koolituse lõpus korraldas autor teadmiste kinnistumise kontrollimiseks valik- ja avatud küsimustega testi (esitatud töö lisades, Lisa 8) ning palus osalejatel vastata tagasiside küsimustele, et kaardistada personali vajadust sarnaste koolituste järele. Koolitusele anti positiivset tagasisidet ning avaldati soovi osaleda klienditeeninduse koolitustel ka

tulevikus. Koolituse järgse testi tulemused olid rahuldavad (kõik osalejad vastasid 80% küsimustest õigesti).

Koolituse läbiviimine mõjutas positiivselt järgmise kuu soovitusindeksi (*NPS*). Jaanuaris kasvas järelteeninduse *NPS* väärtuseni 82, müügi oma – näitajani 90. Siit võib teha järelduse, et koolitus oli teeninduspersonalile vajalik ja kasulik. Autori tunnetuslik oletus töötajate teenindusoskuste ja kliendirahulolu taseme seose kohta sai veel kord kinnituse ja sellega lõppes tegevusuuringu teine tsükkel.

4.1.3 Fookusgrupi intervjuu sisuanalüüs

Fookusgrupi intervjuu eesmärgiks oli uurida ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomise vajadust ning tuvastada, mis lähenemist kasutatakse erinevates osakondades *NPS* tulemuste jälgimiseks, kuidas juhitakse negatiivset kliendikogemust ning mida tehakse kliendirahulolu taseme tõstmiseks. Fookustatud intervjuu andmete töötlemiseks kasutas autor temaatilist sisuanalüüsi üldistades vastuste sõnastust ning pöörates tähelepanu mitte ainult vastustele, mida andsid osalejad püstitatud küsimustele, vaid ka intervjuueeritavate poolt pakutavatele ettepanekutele ja kommentaaridele. Fookusgrupi intervjuu protokoll on esitatud Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Fookusgrupi intervjuueeritavate vastused ja kommentaarid (autori koostatud tabel)

Fookusgrupi intervjuu põhiosa vastused ja kommentaarid
Kui oluline on teie osakonna jaoks kliendirahulolu tase? Kõik osalejad vastasid, et kliendirahulolu tase on ülioluline nii osakondade äri jätkusuutlikkuse, kui ka boonuse teenimise kontekstis. Kuidas hetkel mõjutab klientide rahulolematust teie osakonna tulemusi? Klientide rahulolematust ohustab osakonna arengut, alandab töö efektiivsust, teatud meeskonnaliikmete (eriti müügiosakonnas) motivatsiooni, viimase kvartali boonus jäi kõikides osakondades madala <i>NPS</i>’i tõttu saamata. Mis tegurid põhjustavad klientide rahulolamatust teie osakonnas? • Töötajad ei ole proaktiivsed, ei pühendu iga kliendi vajaduste rahuldamisele, ootavad aktiivsust klientide poolt, uute klientide leidmisel ei ole huvitatud (uute ja kasutatud autode müük); • Teenindajad kiirustavad, jätavad vahele teenindusprotsesside olulisi samme, mis tekitab klientide pahameelt (järelteenindus).
Missugune ülevaade on teil osakonna tööga kliendirahulolu kohta? • Tutvutakse <i>NPS</i> tulemustega kirjaliku küsitluse portaali kaudu; • Ülevaate osakonna <i>NPS</i>’ist saadakse kvaliteedi koosolekutel kord nädalas; • Uuritakse <i>NPS</i>’i tulemuste kohta kliendikogemuse valdkonna juhi käest kuu lõpus enne palkade arvutamist (kasutatud autode müügijuht).

Millal te viimati kommunikeerisite meeskonna liikmetele osakonna ja individuaalse NPS'ist?

- Teen seda regulaarselt, reeglina kord nädalas (järelteeninduse juht);
- Arenguvestluseks ettevalmistamisel (esinduste juhid);
- Vahetult enne boonuse kalkuleerimist kuu lõpus (kasutatud autode müügijuht);
- Ei kommunikeeri üldse (uute autode müügijuht).

Kuidas lahendate klientide kaebusi või keerulisi teenindussituatsioone?

- Kaasan kliendikogemuse valdkonna juhti (uute autode müügijuht);
- Annan töötajale soovitusi olukorra lahendamiseks ja kontrollin tulemust, vajadusel sekkun (kasutatud autode müügijuht, BMW esinduse juht);
- Osalen isiklikult probleemi lahendamisel, toetan töötajat, vajadusel pean nõu kliendikogemuse valdkonna juhiga (järelteeninduse juht, teeninduse koordinaator);
- Lahendan olukorra töötaja asemel ise ära (KIA esinduse juht, Jaguar Land Rover ja Mazda esinduse juht).

Mida te teete kliendirahulolu taseme langemise ennetamiseks?

Kõik osalejad vastasid, et selleks peab regulaarselt kontrollima töötajate tegevusi ja ohjama NPS tulemusi.

Fookusgrupi intervjuu kokkuvõtva osa vastused ja kommentaarid

Missugune peab olema klienditeeninduse kvaliteedinäitajate ülevaade, et aidata osakonna teenindusprobleeme lahendada ja töötajate ülesandeid prioritseerida?

Intervjueeritavatel oli ühine meel: ülevaade peab olema igal hetkel kättesaadav, regulaarselt uuendavate andmetega, peab sisaldama nii kvantitatiivseid (kuu, kvartali, aasta, osakonna ja teenindaja individuaalne NPS väärtus), kui kvalitatiivseid andmeid (klientide, vastutava töötaja kommentaarid, seosed protsesside etappidega, võimalikud lahendused) andmeid). Vastav keskkond peab olema kasutajasõbralik ja intuiitselt arusaadav.

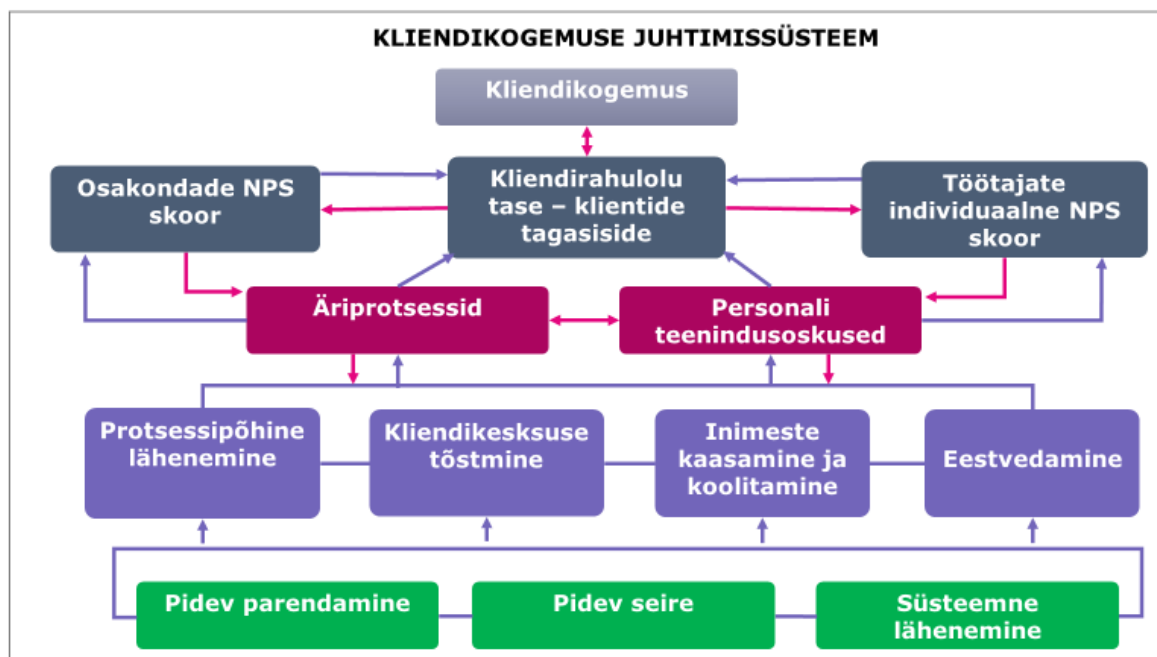
Kas Inchcape Motors Estonia OÜ vajab ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomist?

Kõik osalejad vastasid jaatavalt.

Tabelisse 4.4 kirja pandud fookusgrupi intervjuu osalejate tsitaate ja kommentaaride analüüsidest tuli autor järeldusele, et juhtide jaoks on kliendirahulolu mõõdikud (NPS) olulised osakondade töö kvaliteedi, jätkusuutlikkuse säilitamiseks ja tõstmiseks ning rahalise preemia saamise mõttes. Juhid on kindlad, et NPS'i ohjamiseks on vajalik süsteemne lähenemine ja kasutajasõbralik keskkond, mis oleks igal ajal kättesaadav ja sisaldaks aktuaalseid andmeid. Tutvudes tegevusuuringu raames läbiviidud telefoniküsitluse tulemustega ning võrreldes telefoniküsitluse NPS'i kirjaliku küsitluse tulemustega leidsid juhid, et tegemist on efektiivse kliendirahulolu uuringu meetodiga ning seda võib kasutada edaspidiseks kliendikogemuse juhtimiseks.

Fookusgrupi intervjuu kokkuvõtva osa lõpus esitas autor juhtidele kliendikogemuse juhtimissüsteemi kontseptsiooni ehk omapoolse visiooni sellest, kuidas süsteem peaks

toimima ja mis tegureid ühendama. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi kontseptsioon on esitatud allpool oleval joonisel (Joonis 4.13).



Joonis 4.13. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi kontseptsioon (autori koostatud joonis)

Joonis 4.13 on kujundatud kliendikogemuse juhtimissüsteemi olekumudel, süsteemi tasemete, elementide ja muutujatega. Kõik süsteemi ühikud on omavahel seotud ning nendel on vastastikune mõju. Kliendikogemuse kujunemine sõltub äriprotsesside kliendikesksuse tasemest ja töötajate teenindusoskustest, mis omakorda on seotud sellega, kuidas protsesside toimimisele lähenetakse, hallatakse teenindajate oskusi, kaasatakse ja koolitatakse meeskonnaliikmeid. Protsesside puudujääkide ja/või teenindusoskuse taseme langemise tekkimise vältimiseks on vajalikud: pidev seire, valmidus pidevaks parenduseks ning süsteemne lähenemine.

Kliendikogemuse juhtimissüsteemi kontseptsiooni koostamisel tugines autor oma töökogemusele kliendikogemuse valdkonna juhi positsioonil, tegevusuuringu eelnevate tsüklite tulemustele, mis kinnitasid oletuse, et töötajate teenindusoskuste tase ja äriprotsesside juhendite järgimise võime teeninduspersonaali poolt mõjutavad teeninduse kvaliteedi mõõdikuid. Ühtlasi põhines kontseptsioon ka magistritöö eesmärgile – erinevate osakondade klientidele orienteeritud protsesside juhtimise süstematiseerimisele. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi kontseptsiooni esitus tekitas arutelu süsteemse ja protsessipõhise lähenemise osas, mille tulemusena tulid osalejad otsusele juurutada järgmisi praktilisi ettepanekuid:

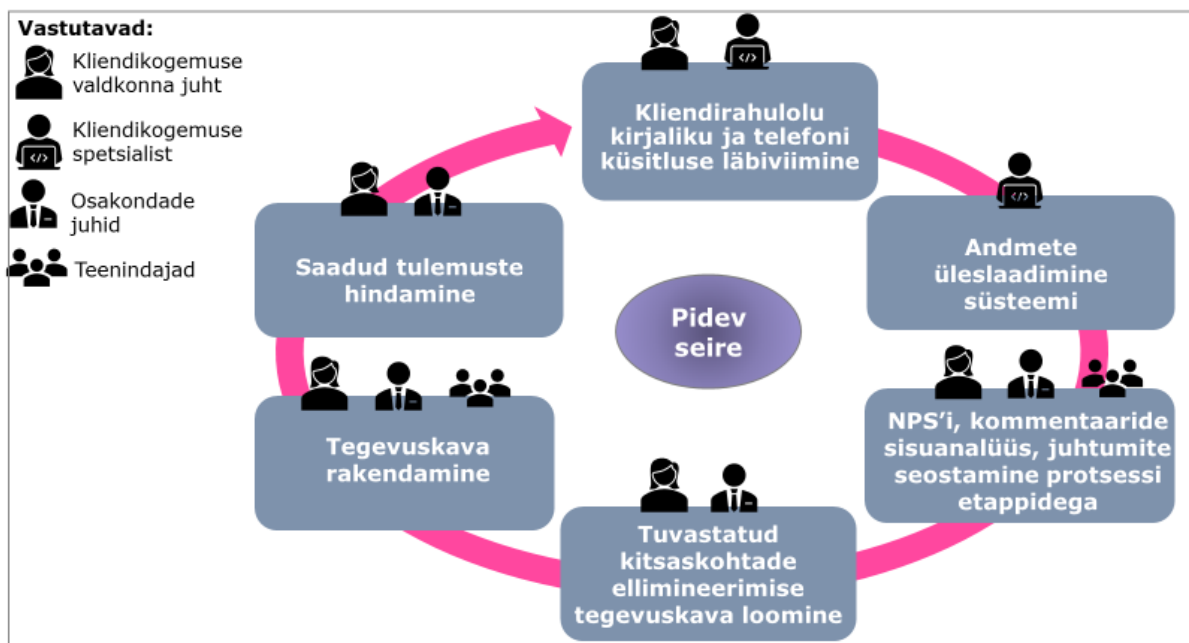
- Üle viia erinevates kaubamärkide portaalides olevad *NPS* tulemused ja klientide kommentaarid ühte keskkonda;

- Rakendada telefoniküsitlus kliendirahulolu mõõtmiseks lisaks kirjalikule küsitlusele;
- Juurutada NPS'i kaalutletud keskmise tulemuse arvutamist (kirjaliku ja telefoniküsitluse tulemuste ühendamiseks);
- Võimaldada töötajatele ligipääs NPS loodavale kliendikogemuse juhtimise keskkonnale selleks, et töötajad saaksid ülevaate selle kohta, mis toimingud tekitavad klientide rahulolematust ning mis tegevused väärivad klientide heakskiitu;
- Kasutada ka edaspidi klientide rahulolematuse põhjuste ja seotud protsessi etappide kitsaskohtade sisuanalüüsi ja seiret.

Ettepanekute fikseerimisel jõudis autor tegevusuuringu kolmanda tsükli tegevuse kavandamise etappi. Järgmises alapeatükis kirjeldab autor kliendikogemuse juhtimissüsteemi sünteesi, mis tugineb tegevusuuringu esimese ja teise tsükli väljunditele ja kolmanda tsükli käigus kogutud andmetele.

4.2 Kliendikogemuse juhtimissüsteemi süntees

Tuginedes fookusgrupi intervjuu käigus laekunud ettepanekutele kavandas autor süsteemi kontseptsioonile täiendusi ning tulemusena esitas oma visiooni loodava süsteemi toimimise algoritmi kohta. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi toimimise algoritm on kujundatud Joonis 4.14.



Joonis 4.14. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi toimimise algoritm (autori koostatud joonis).

Joonis 4.14 esitab kliendikogemuse juhtimissüsteemi toimimise tsükli, mis algab andmete kogumisega (küsitluse korraldamine). Sellele järgneb andmete lisamine

süsteemi (vastavasse keskkonda *NPS*'i hinnangute ja klientide kommentaaride üleslaadimine), ja töötlemine (*NPS*'i arvutamine, kommentaaride sisuanalüüs, tegevuse-, seose- või muude mustrite välja selgitamine). Sisuanalüüsi tulemuste alusel kavandatakse probleemide kõrvaldamiseks mõeldud tegevused ning rakendatakse need järgmisel etapil. Seejärel toimub tegevuste tulemuste hindamine nii ettevõtte siseselt, kui ka klientide poolt järgmise tsükli kliendiküsitluse läbiviimisel. Tsükli tegevused korduvad ning igat tegevust pidevalt jälgitakse. Ligipääs süsteemi on kliendikogemuse valdkonna juhil, kliendikogemus spetsialistil, osakondade juhtidel ning teenindajatel.

Praktikas koosneb autori pakutud süsteemne lähenemine järgmistest tegevustest:

1. Kirjalikult ja telefoni teel kliendirahulolu küsitluse läbiviimine ning andmete kogumine ühtse keskkonda - vastutab kliendikogemuse spetsialist.
2. Kogutud andmete (*NPS*'i väärtused ja klientide kommentaarid) kvantitatiivne analüüs (*NPS* kaalutletud keskmise väärtuse kalkulatsioon) - vastutab kliendikogemuse valdkonna juht.
3. Andmete kvalitatiivne sisuanalüüs ehk klientide rahulolematuse põhjuste kaardistamine ja seostamine äriprotsesside etappidega - vastutavad kliendikogemuse valdkonna juht ja seotud osakondade juhid.
4. Tegevused avastatud kitsaskohtade elimineerimise osas (töötajate koolitamine, protsesside täiendamine kontrolllehtedega jne) - vastutavad kliendikogemuse valdkonna juht ja seotud osakondade juhid.
5. Olukorra hindamine ja seire - vastutavad kliendikogemuse valdkonna juht, esinduse juhataja ja seotud osakondade juhid.

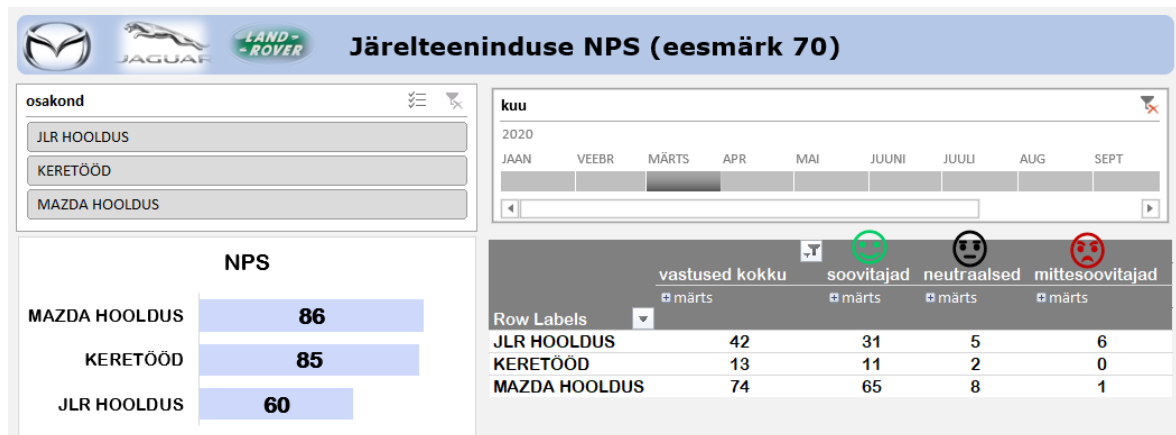
Andmete kogumise ja analüüsimise keskkonnana sai välja valitud *Microsoft Excel*'i tarkvaras koostatud interaktiivne tabel (Lisa 9). Töötaja kulu vähendamise eesmärgiga seadistas autor *Excel*'i tabelit niimoodi, et uute andmete üleslaadimisel uuenevad kalkulatsioonid ja andmete graafiline esitus automaatselt. Selleks olid rakendatud *Power Query* tehnoloogia, programmeerimine *Visual Basic For Applications (VBA)* keeles ja mitmesugused *Excel*'i valemid. Tabel kuvab iga osakonna, iga kaubamärgi, iga teenindaja individuaalsed *NPS* väärtused päeva, kuu, kvartali ja aasta lõikes dünaamiliselt – kasutajal on vaja ainult valida soovitud osakond, töötaja või ajavahemik.

Interaktiivse tabeli andmete uuendamiseks piisab vaid algandmete (Joonis 4.15) lisamisest. Algandmed saadakse kirjaliku küsitluse portaalist (*CSV* formaadis, mida saab kiiresti teisendada) ja telefoniküsitluse tabelist: mõlema puhul on tegemist andmemassiiviga *Excel*'i formaadis, seega nende üleslaadimine käib *Power Query* automaatse täitmisega (protsessi tuleb ainult käivitada paari klikkiga).

Töötaja nimi	Sõiduki reg.nr	NPS (0-10)	Kliendi kommentaarid	Kõne kp ja kellaeg	Inchcape kommentaarid	Põhjused	Protsessi etapp
TALEH	270MRV	10		29.04.2020 10:00			
KAISA	637BSJ	10		29.04.2020 10:01			
TALEH	869MLR	10		29.04.2020 10:02			
JBORO	112DBJ	10		29.04.2020 10:02			
KAISA	837BJR	10	teenindus on suurepärase, aga ei olnud vajalikke juppe kohe laos, klient ootab paar nädalat kuni nad jõuavad meie	29.04.2020 10:04	teenindaja ei kontrollinud varuosade	Ooteaeg	2.Kliendikülastuse ettevalmistus
JBORO	171KSN	10		29.04.2020 10:06			
KAISA	792MJJ	10		29.04.2020 10:07			
JBORO	962MJS	10		29.04.2020 10:10			
JLUBI	346BKP	6	kliendil on jäänud küsimus, kuidas võivad mõlemad kaamerad ühe korraga paigast välja minna. Peab neid tellima ja ootab kuni saab seda korda teha	29.04.2020 10:13	teenindaja ei selgitanud rikke olemust ja varuosade	Ebapiisav selgitus tööde/hinna kohta	6.Sõiduki üleandmine

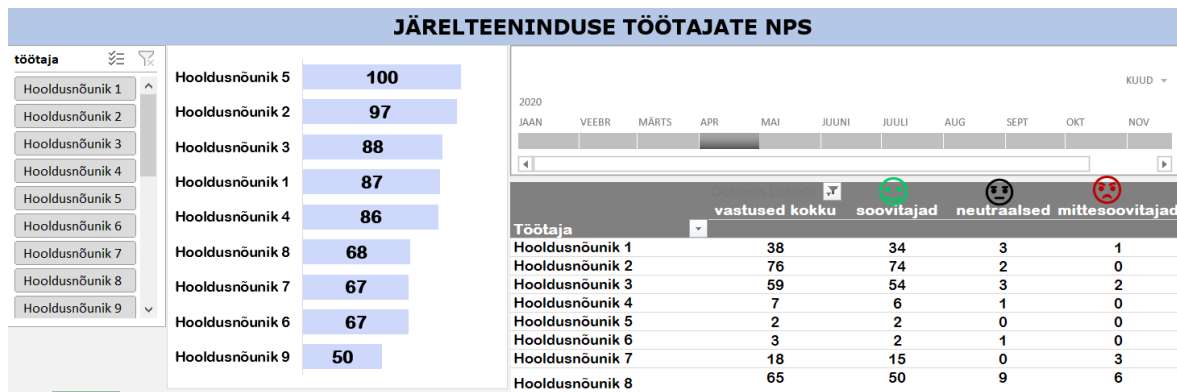
Joonis 4.15. Telefoniküsitluse käigus kogutud toorandmed (autori koostatud joonis)

Joonis 4.15 on välja toodud telefoniküsitluse käigus kogutud klientide *NPS* hinnangud ja kommentaarid. Andmed on üleslaetud interaktiivsesse tabelisse, kus on võimalik lisada ettevõtte poolset selgitust (veerg „*Inchcape* kommentaarid“) ning valida eelseadistatud ripploendist (veerud pealkirjadega „Põhjused“ ja „Protsessi etapp“) teatud kaebuse põhjuse ja seotud protsessi etappi. Nende andmete baasil arvutab tabel osakonna ja iga teenindaja individuaalse *NPS* väärtuse soovitud perioodi eest ning ripploendi vahendusel märgitud andmete alusel koostab tulemuste esitluse (Joonis 4.16, Joonis 4.17). Klientide rahulolematuse põhjuste ja nendega seotud protsessi sammude kitsaskohtade sisuanalüüsi järgselt, kui vastavad kategooriad on käsitsi sisestatud, koostab *Excel* Pareto diagrammi automaatselt, sest vastavad arvutused on valemite abil eelseadistatud.



Joonis 4.16. Osakondade NPS väärtuse kuu tulemused (autori koostatud joonis)

Joonis 4.16 esitab interaktiivse tabeli poolt koostatud ülevaate märtsikuu järelteeninduse NPS väärtuste kohta. Ülevaate vorm on dünaamiline – vajadusel saab kasutaja valida soovitud ajavahemikku, vaadata eraldi teatud osakonda, uurida küsitluse vastuste liikide jaotust (soovitajad, neutraalsed, mittesovitajad). Sama põhimõttega toimib ka teenindajate NPS väärtuse esitav ülevaade (Joonis 4.17).



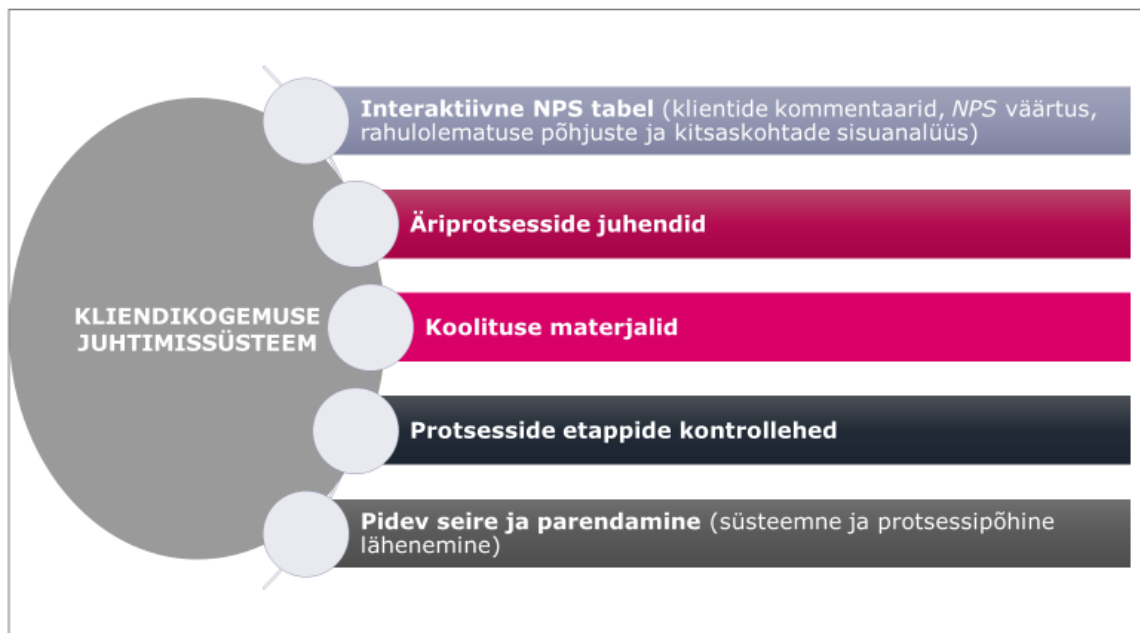
Joonis 4.17. Teenindajate individuaalse NPS väärtuse kuu tulemused (autori koostatud joonis)

Nagu on näha eesolevalt jooniselt (Joonis 4.17), annab teenindajate individuaalse NPS väärtuse ülevaade teavet iga teenindaja soorituse kohta, igal ajahetkel ning kuvab *NPS* väärtuse kujunemist läbi soovitajate, neutraalsete ja mittesoovitajate arvude esitluse.

Interaktiivse tabeli loomise idee arendamist alustas autor suvel 2019 ehk samal ajal, kui hakkas tegelema magistritöö kavandi koostamisega. Kogudes tegevusuuringu käigus andmeid ja saades kinnituse juhataste poolt selle kohta, et kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomine on vajalik, juurutas autor süsteemi jaanuaris 2020 eelnevalt õpetades seotud töötajatele tabeli kasutamist (andmete uuendamine, kategooriate ripploenditest valimine, tulemuste vaatamine).

Interaktiivne tabel oli paigutatud ettevõtte üldkasutatavasse serverisse ning selle olemasolu ja kasutamise võimalused kommenteeritud kõikidele töötajatele. Osakondade juhtidel tekkis nüüd võimalus igal ajal ise vaadata oma osakonna *NPS* tulemusi ja töötada klientide kommentaaridega. Vaatamata sellele, et teeninduse kvaliteedimõõdikuid esitab kliendikogemuse valdkonna juht iganädalasel kvaliteedi koosolekul, ei pea enam osakondade juhid saatma kliendikogemuse juhtimise osakonda kuu lõpus päringuid kuu- või kvartali *NPS* andmete hankimiseks (töötajate palkade arvutamiseks). Nüüd on olemas võimalus saada vastav aruanne mistahes ajaperioodi eest paari klikkiga. Ka teenindajatele oli tekitatud ligipääs süsteemi oma *NPS* väärtustega tutvumiseks ning klientide ja juhtide kommentaaride lugemiseks.

Lähtuvalt sellest, et tegevusuuringu käigus korrastatud protsessijuhendid, koostatud mitme protsessi ohjamiseks kontrolllehed ja uuringu teisel tsüklil korraldatud klienditeeninduse koolituse esitlused on samuti kliendikogemuse juhtimissüsteemi osadeks, olid kõik mainitud materjalid paigutatud samasse kohta üldkasutatavas serveris selleks, et kogu vajalik info oleks käepärast ning teeninduspersonal saaks igal hetkel oma teadmisi värskendada/kinnistada. Kokkuvõttena kujunes välja kliendikogemuse juhtimissüsteem, mis koosneb mitmetest informatsiooni ühikutest (Joonis 4.18).

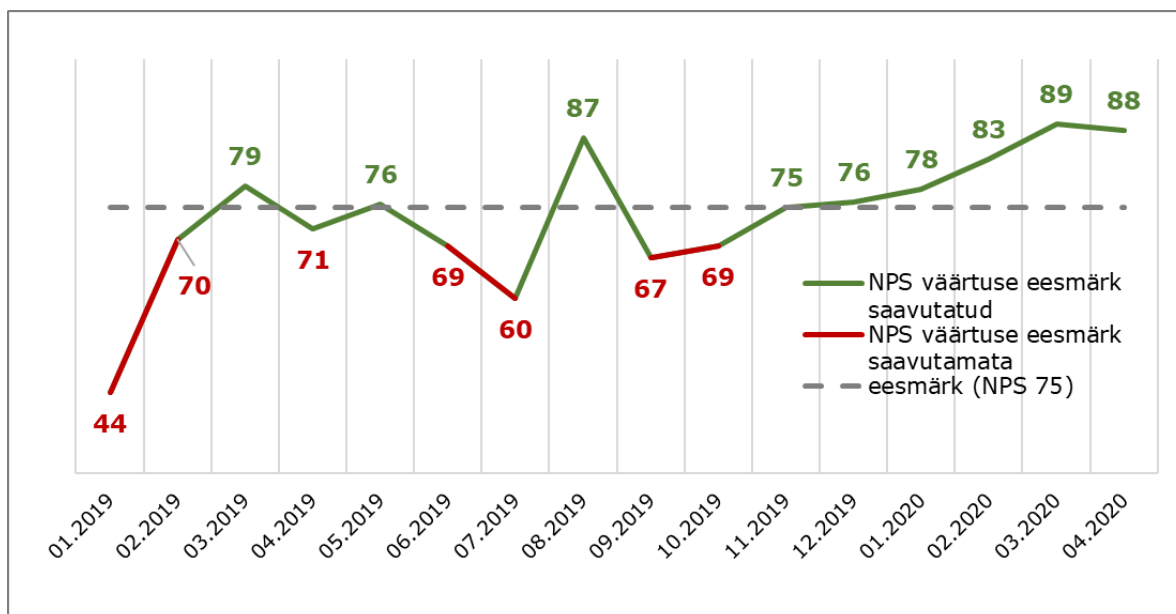


Joonis 4.18. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi koostisosad (autori koostatud joonis)

Joonis 4.18 esitatud kliendikogemuse juhtimissüsteem koosneb klienditeeninduse kvaliteedi tagavatest elementidest: juhendid, kontrollehed, koolituse materjalid, kvaliteedimõõdikute ülevaade, kitsaskohtade analüüsivahendid. Loodud süsteemi ülesehitus vastab kvaliteedijuhtimissüsteemi põhimõtetele (kliendikesksus, eestvedamine, inimeste kaasamine, protsessikeskne lähenemisviis, süsteemne lähenemine juhtimisele ja pidev parendamine). Ühtlasi on süsteem kooskõlas ettevõtte kliendikogemuse juhtimisstrateegiaga (kliendiootuste haldamine, kliendikogemuse juhtimise väärtuste juurutamine, töötajate arendamine ja toetamine) ning *Inchcape Plc* rahvusvahelise strateegiaga (pakkuda parimat kliendikogemust).

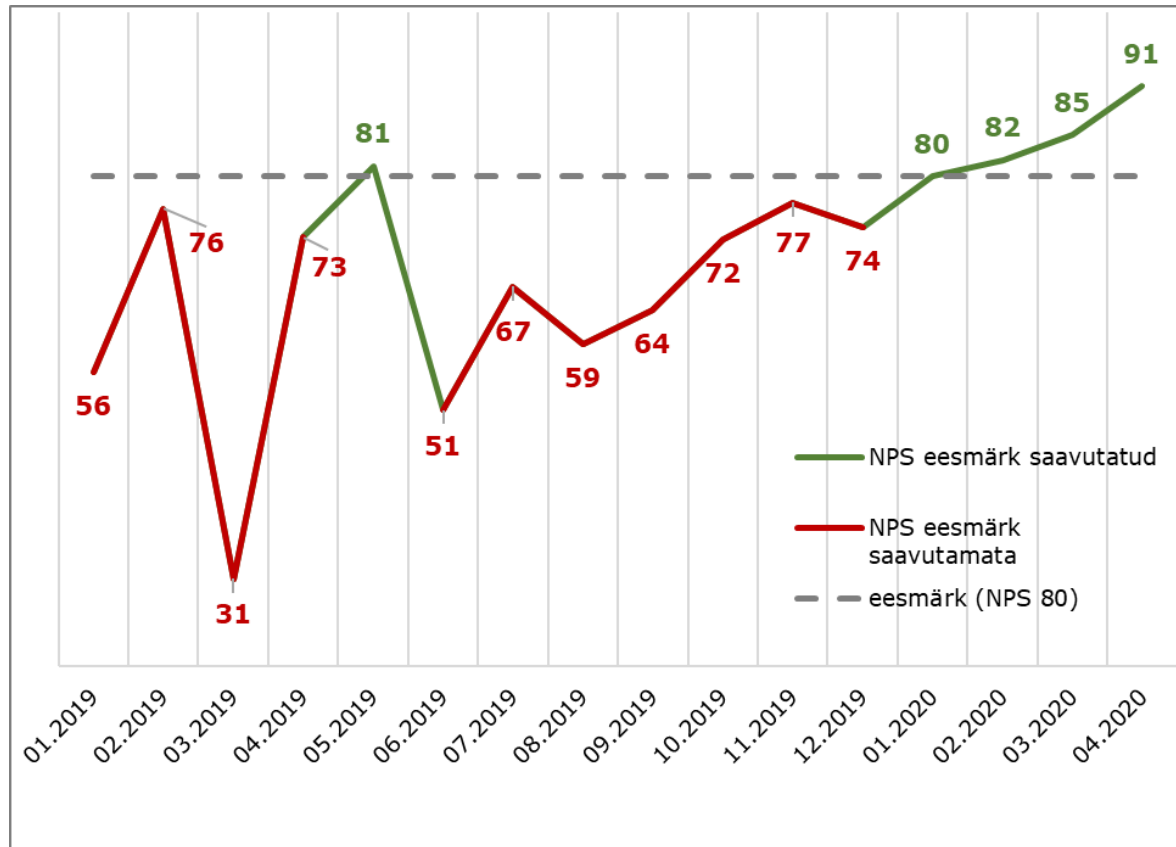
4.3 Järeldused

Tegevusuuringu kolmanda tsükli tegevuste rakendamise etapis oli loodud ja juurutatud ettevõtteüleseks kasutamiseks kliendikogemuse juhtimissüsteem, mis võimaldab koguda, töödelda, analüüsida ning ohjata klienditeeninduse kvaliteedimõõdikuid, seotud protsesse ja töötajate teenindusoskusi. Rakendatud tegevuste hindamisel järeldab autor, et juurutatud kliendikogemuse juhtimissüsteem mõjutab positiivselt klienditeeninduse kvaliteedimõõdikuid (NPS^1 väärtus) ja vastavalt ka kliendirahulolu taset. Autori väidet kinnitavad müügi- ja järelteeninduse osakonna NPS tulemused jaanuarist aprillini 2020 (Joonis 4.19, Joonis 4.20).



Joonis 4.19. Järelteeninduse NPS väärtus jaanuarist 2019 aprillini 2020 (autori koostatud joonis)

Joonis 4.19 on esitatud järelteeninduse osakonna NPS'i väärtuse muutmise dünaamika perioodil alates jaanuarist 2019 kuni aprillini 2020. Jooniselt on näha, et alates detsembrist 2019 hakkas NPS'i väärtus kasvama saavutades kohe eesmärgi (75). Seda võib lugeda väga heaks tulemuseks, eriti kui vaadata NPS'i väärtused, mis esinesid enne 2020. jaanuarit.



Joonis 4.20. Müügiosakonna NPS väärtus jaanuarist 2019 aprillini 2020 (autori koostatud joonis)

Eespool oleval joonisel (Joonis 4.20) on välja toodud müügiosakonna *NPS*'i väärtuse muutuse dünaamika perioodil jaanuarist 2019 kuni aprillini 2020. Jooniselt on näha positiivset kasvu alates jaanuarist 2020 – väärtus on ühe kuuga jõudnud üle eesmärgi ning jätab progressiivset kasvu. Tegemist on märkimisväärse ja väga hea tulemusega.

Mõlema osakonna *NPS* väärtuste positiivne dünaamika kõneleb ka kliendirahulolu taseme kasvust – kliendid hindavad ettevõtte teenindust kõrgemalt kui eelmisel aastal, mis tähendab seda, et klientide lojaalsus on suurenenud ja nad on valmis soovitama Inchcape Motorsi teenuseid teistele inimestele. Autor on veendunud, et tulemuste parendamine on seotud läbiviidud tegevusuuringu käigus teeninduse valdkonna kitsaskohtade tuvastamise ja elimineerimisega ning protsessipõhise ja süsteemse lähenemisviisi juurutamisega kliendikogemuse juhtimissüsteemi rakendamise näol. Töötajate ebapiisavate teenindusoskused olid välja selgitatud klientide rahulolematuse põhjuste ja seotud protsesside etappide sisuanalüüsi vahendusel ning parendatud klienditeenindusealase koolituse läbiviimisel. Äriprotsessid olid struktureeritud ja tehtud töötajatele arusaadavamaks ja kättesaadavamaks. Äriprotsesside ohje, seire ja pidev parendamine osakondade juhtide poolt pani kliendile orienteeritud ettevõtteülest kuvandit toimima ühtse mehhanismina. Kõik ülaltoodud tingis kliendirahulolu taseme tõusu, mis annab aluse hinnata tegevusuuringu kolmandal tsüklil ettevõtetud tegevusi positiivselt.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös lahendas autor sõidukite jaemüügi ja järelteenindusega tegeleva ettevõtte *Inchcape Motors Estonia OÜ* praktilist probleemi, milleks oli kliendirahulolu taseme langus. Probleem väljendus uute ja kasutatud sõidukite müügi- ja järelteeninduse osakondade soovitusindeksi ehk *NPS* väärtuse madaldumises alates 2019.aasta algusest. Töö eesmärgiks oli kliendirahulolu taseme languse põhjuste tuvastamine ja elimineerimine ning ühtlasi ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi välja töötamine ja juurutamine.

Püstitatud probleemi lahendamisel tegi autor tunnetusliku oletuse, et klientide rahulolematust võib olla seotud äriprotsesside ülesehituse- ja/või töötajate ebapiisavate teenindusoskustega. Lisaks kavandas autor kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomist kliendile orienteeritud protsesside juhtimiseks ja parendamiseks kliendikogemuse juhtimise tasandilt ning teenindajate ja osakonna juhtide toetamiseks. Uurimisküsimusele vastamiseks rakendas autor tegevusuuringu, mis koosnes kolmest tsüklist. Tegevusuuringu iga tsükli raames toimus andmete kogumine, andmete tagasisidestamine, andmete analüüs, parendustegevuste kavandamine, tegevuste rakendamine ning rakendatud tegevuste valguses tulemuste hindamine. Iga tsükli väljundit käsitleti järgmise tsükli sisendiks.

Esimese tsükli käigus oli korraldatud klientide telefoniküsitlust tuvastamaks, mis tegurid põhjustavad rahulolematust. Rakendades kvalitatiivset sisuanalüüsi selgitas autor välja klientide rahulolematuse põhjused ning kaardistades müügi- ja järelteenindusosakonna protsesside väärtusvood tuvastas äriprotsessi etappe, mis põhjustavad klientide pahameelt. Pareto analüüsi vahendusel olid kaardistatud kõige enam levinud klientide rahulolematuse põhjused ning rahulolematust tekitavad protsesside etapid. Koostöös seotud osakondade juhtidega tuldi järeldusele, et olemasolevate äriprotsesside ülesehitus vastab kliendiväärtuse loomise põhimõtetele ning rahulolematust tekitab mitmete oluliste protsesside etappide vahele jätmine teenindajate poolt. Tuvastatud asjaolude kõrvaldamiseks tegi autor ettepaneku täiustada müügiosakonna protsesside kirjeldust müügikonsultante abistavate kontrolllehtedega, organiseerida järelteeninduse osakonna töötajatele protsessipõhine koolitus, süstematiseerida ja teha olemasolevad protsessikaardid töötajatele arusaadavamaks ja kättesaadavaks.

Tegevusuuringu teise tsükli raames korraldas autor töötajate intervjuu nende teenindusoskuste hindamiseks ja koolitusvajaduste kaardistamiseks. Intervjuu kvalitatiivse sisuanalüüs näitas, et mitmed teenindajad ei ole saanud klienditeenindusalast koolitust ning paljude töötajate teenindusoskused vajavad

täiustamist ja arendamist. Sellest tulenevalt viis autor läbi klienditeeninduse koolituse, mille raames käsitles kliendikogemuse olemust ja tähtsust. Koolitusel modelleeriti ja lavastati erinevaid teenindussituatsioone, jagati kogemust ja arutati kliendirahulolu loomise võimalusi. Koolitusel osalesid kõik ettevõtte töötajad, kelle igapäeva töö on seotud kliendisuhtlusega.

Uuringu kolmas tsükkel oli seotud fookusgrupi intervjuuga, mis korraldati ettevõtte osakondade ja esinduste juhtidega tuvastamaks ettevõtteülese kliendikogemuse juhtimissüsteemi loomise otstarbekust. Fookustatud intervjuu käigus arutati protsessipõhist lähenemisviisi ja esitati ettepanekuid klienditeeninduse kvaliteedimõõdikute ohjamiseks ja seiramiseks ning tulenevalt esitatud ettepanekutest koostas autor kliendikogemuse juhtimissüsteemi mudelit. Kliendikogemuse juhtimissüsteem ja selle aluseks olevad lähenemisviisid on põhjalikult kirjeldatud käesoleva töö neljandas osas. Märkimisväärne on asjaolu, et teeninduse kvaliteedinäitaja ehk *NPS*'i väärtus hakkas nii müügi-, kui järelteenindusosakonnas kasvama tegevusuuringu esimese tsükli rakendamise järgselt ning kolmanda tsükli lõppedes püsis stabiilselt üle eesmärgi.

Võttes kokku antud magistritöö tulemused teeb autor järelduse, et ettevõttes *Inchcape Motors Estonia OÜ* põhjustas kliendirahulolu langust inimtegur ehk teenindajate ebapiisavad teenindusoskused, struktureerimatus protsesside kirjelduses ja ühtse kliendikogemuse juhtimissüsteemi puudumine. Magistritöö tulemusena olid mainitud tegurid kõrvaldatud ning võetud kasutusele süsteemne lähenemine klientidele orienteeritud protsessidele. Rakendatud tegevuste edukust kinnitab ettevõtte klientide soovitusindeksi ehk *NPS*'i väärtuse positiivne kasvudünaamika. Käesoleva töö tulemus oli juurutatud uuritavas ettevõttes ning autori arvamusel sobib kirjeldatud lähenemine eeskätt sõidukite jaemüügi ja teenindusega tegelevatele ettevõtetele, samas kasutatud meetodika võib olla rakendatav ka teiste ärisektorite teenindusettevõttes kliendikogemuse ja teeninduskvaliteedi juhtimiseks.

SUMMARY

In this master's thesis, the author solved a practical problem of the automotive retail and aftersales company, Inchcape Motors Estonia PLC, which was a decrease in the level of customer satisfaction. The problem was manifested in the decrease of Net Promoter Score in the companies' new and used car sales and aftersales departments from the beginning of 2019. The aim of the work was to identify and eliminate the reasons for the decrease in the level of customer satisfaction, as well as to develop and implement a company-wide customer experience management system.

When solving the problem, the author made a cognitive assumption that customer dissatisfaction may be related to the structure of business processes and/or insufficient service skills of employees. In addition, the author has offered a plan to create a customer experience management system to manage and improve customer-oriented processes and to support the employees and department managers from the customer experience management level. To answer the research question, the author applied action research, which consisted of three cycles. Within each cycle of the action research, data collection, data feedback, data analysis, planning of improvement activities, implementation of activities and evaluation of the results in the light of the implemented activities took place. The output of each cycle was treated as the input of the next cycle.

During the first cycle, a telephone customer survey was conducted to identify the factors that cause dissatisfaction. Applying a qualitative content analysis, the author identified the reasons for customer dissatisfaction and mapped the value flows of the sales and aftersales processes as well as identifying the business processes stages that cause customer resentment. Through Pareto's analysis, the most common reasons for customer dissatisfaction and the stages of the processes that cause dissatisfaction were mapped. In cooperation with the heads of the related departments, it was concluded that the structure of the existing business processes complies with the principles of creating customer value, and dissatisfaction is caused by the omission of several important processes by involved employees. In order to eliminate the identified circumstances, the author proposed to improve the description of the sales department's processes with checklists assisting sales consultants, to organize process-based training for the aftersales service staff, to systematize and make the existing process maps more understandable and accessible to employees.

As a part of the second cycle of action research, the author conducted an interview with employees to assess their service skills and map their training needs. The qualitative

content analysis of the interview showed that many employees had not received any customer service training and the service skills of many employees need to be improved and developed. As a result, the author conducted customer service training, which addressed the nature and importance of the customer experience. During the training, various service situations were modelled and staged, employees shared their experience with each other, and the possibilities of creating customer satisfaction were discussed as well. The training was attended by all employees of the company, whose daily work is related to customer communication.

The third cycle of the action research was related to a focus group interview conducted with the heads of departments and dealership managers in the company to identify the feasibility of creating a cross-company customer experience management system. During the focused interview, a process-based approach was discussed, and suggestions for controlling and monitoring customer service quality metrics were presented. Based on the suggestions, the author developed a model for a customer experience management system. The customer experience management system and the underlying approaches are described in detail in the fourth part of this paper. It is noteworthy that the value of the service quality indicator, or NPS, started to increase in both the sales and aftersales departments after the implementation of the first cycle of the action research and remained stable above the target at the end of the third cycle.

Summarizing the results of this master's thesis, the author concludes that a decrease in customer satisfaction, namely Net Promoter Score, in Inchcape Motors Estonia PLC was caused by the human factor, insufficient service skills of the employees, unstructured description of processes and lack of a unified customer experience management system. As a result of the master's thesis, the mentioned factors were eliminated, and a systematic approach to customer-oriented processes was introduced. The success of the implemented activities is confirmed by the positive evolution dynamics of the company's customer recommendation index or NPS value. The results of this paper were implemented in the researched company and in the opinion of the author are primarily suitable for automotive retail and service companies, but the methodology described in the thesis can be applied in other business sectors to manage customer experience and service quality.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

- [1] L.Watts, „Client Experience As A Competitive Advantage,” Forbes, 2018.
- [2] J. G. B. J. Pine, The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage, Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- [3] D. Court, D.Elzinga, B. Finneman, J. Perrey, „www.mckinsey.com,” veebruar 2017. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-battleground-for-marketing-led-growth>. [Kasutatud 26. jaanuar 2020].
- [4] Adobe Systes Inc., Econsultancy, „2019 Digital Trends,” Adobe Systes Inc., 2019.
- [5] D.Clarke ja R.Kinghorn, „Experience is Everything: Here’s How to Get It Right,” PwC International Limited, 2018.
- [6] Walker Information, Inc., „Customers 2020: A Progress Report,” Walker Information, Inc., 2017.
- [7] R.Johnston, X. Kong, The Customer Experience: a Road-map for Improvement, Warwick: University of Warwick, 2011.
- [8] L.P. Carbone, S.H. Haeckel, „Engineering Customer Experiences,” Marketing Management Magazine, 1994.
- [9] B.Morgan, „What Is Customer Experience,” Forbes, 2017.
- [10] R.Johnson, G.Clarck, Service Operations Management: Improving Service Delivery, Harlow: Prentice Hall, 2008.
- [11] C.Daffy, Creating Customer Loyalty: Build Lasting Loyalty Using Customer Experience Management, London, New York: Kogan Page; Edition 1, 2019.
- [12] „Serial Switchers Strike Again: How Bad Emotive Customer Experiences Rre Costing Brands Billions,” NewVoiceMedia Ltd, 2018.
- [13] S. McLain, „The True Value of Customer Experiences,” Deloitte Consulting LLP, 2018.
- [14] Toyota Customer Satisfaction Academy Course Materials (koolituse materjalid), Toyota Material HandlingEurope, 2018.
- [15] „www.avtomobilabc.ru,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://avtomobilabc.ru/obzory-i-test-drajvy/avtomobili-premium-klassa.html>. [Kasutatud 24. veebruar 2020].
- [16] «www.autosofdallas.com,» [En línea]. Available: <https://www.autosofdallas.com/blog/what-are-the-top-luxury-car-brands-and-their-parent-companies/>. [Último acceso: 24. veebruar 2020].
- [17] „www.statista.com,” 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.statista.com/outlook/1060000/102/luxury-cars/europe>. [Kasutatud 7. märts 2020].
- [18] S.Seibold, Understanding Customer Behaviour in the Prestige Car Market, RMIT University, 2010.
- [19] В.Коврижкина, „Стратегический анализ позиции бренда на премиальном сегменте регионального рынка,” Вопросы экономики и управления, 2016.
- [20] H.Bhasin, Marketing Strategy of Land Rover – Land Rover Marketing Strategy, Marketing91, 2019.
- [21] Eesti Standardikeskus MTÜ, „Kvaliteedijuhtimissüsteemide valik ja kasutamine,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.evs.ee/Portals/0/pdf/infomaterjal/Kvaliteedijuhtimissüsteemid.pdf>. [Kasutatud 2020 veebruar 11.].

- [22] B. Boyarsky, W. Enger, R. Ritter, Developing a customer-experience vision, McKinsey & Company, 2016.
- [23] S. MacDonald, 7 Ways to Create a Great Customer Experience Strategy, <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-strategy/>, 2020.
- [24] J. Oakland, Total Quality Management and Operational Excellence, London, New York: Routledge, 2014.
- [25] K. M. Scholar, Impact of Total Quality Management on Customer Satisfaction, 2016.
- [26] „www.growthink.com,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.growthink.com/content/two-most-important-quotes-business>. [Kasutatud 11. veebruar 2020].
- [27] А. Хабибуллина, „Оценка процесса обслуживания клиентов в автомобильном сервисном центре,” Практический маркетинг», 2013.
- [28] F. F. Reichheld, „The One Number You Need to Grow,” Harvard Business Review, 2003.
- [29] J. Picoult, „What Fred Reichheld Taught Me About The True Value Of Net Promoter Score,” Forbes, 2019.
- [30] T. L. Keiningham, L. Aksoy, B. Cool, T. W. Andreassen, „A Holistic Examination of Net Promoter,” Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 2008.
- [31] „www.qualtrics.com,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/net-promoter-score/>. [Kasutatud 13. veebruar 2020].
- [32] B. Temkin, „NPS Benchmark Study,” 2018.
- [33] A. Zeeman, Mystery shopping, 2019.
- [34] A. Wilson, „Mystery Shopping: Using Deception to Measure Service Performance,” Psychology & Marketing, 2001.
- [35] J. Czipiel, M. Solomon, C. Suprenant, The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Business, Lexington: Lexington Books., 1985.
- [36] C. Grönroos, Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition, Lexington Books., 1990.
- [37] Э. Новаторов, „Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг,” Маркетинг в России и за рубежом, 2001.
- [38] J. H. Fanderl, Best of Both Worlds: Customer Experience for More Revenues and Lower Costs, 2014: Mc Kinsey & Company.
- [39] „www.inchcape.ee,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.inchcape.ee/>. [Kasutatud 31. jaanuar 2020].
- [40] „www.inchcape.com,” Inchcape Plc., [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.inchcape.com/en/who-we-are/inchcape-at-a-glance.html>. [Kasutatud 31. jaanuar 2020].
- [41] „www.amtel.ee,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.amtel.ee/statistika/>. [Kasutatud 9. veebruar 2020].
- [42] Inchcape Motors Estonia OÜ, Ettevõtte sisesed dokumendid, Tallinn, 2020.
- [43] K. A. Følstad, „Customer Journeys: a Systematic Literature Review,” Journal of Service Theory and Practice, 2018.
- [44] T. D. Coghlan, Doing Action Research In Your Own Organisation, London: Sage Publications Ltd, 2005.
- [45] R. McTaggart, „Principles for Participatory Action Research,” Adult Education Quarterly, 1991.

- [46] J. J.Mcniff, All You Need to Know About Action Research, London: Sage Publications Ltd, 2006.
- [47] E.Löfström, Tegevusuuringu käsiraamat, Educo, Archimedes, 2011.
- [48] D. P. Coughlan, „Action Research for Operations Management,” International Journal of Operations & Production Management , 2002.
- [49] L.Õunapuu, Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes, Tartu: Tartu Ülikool, 2014.
- [50] M. K.Martin, Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation, McGraw-Hill Education, 2013.
- [51] K.Lepik, H.Harro-Loit, K.Kello, M.Linno, M.Selg, J.Strömpl, „www.samm.ut.ee,” 2014. [Võrgumaterjal]. Available: <http://samm.ut.ee/intervjuu>. [Kasutatud 31. märts 2020].

LISAD

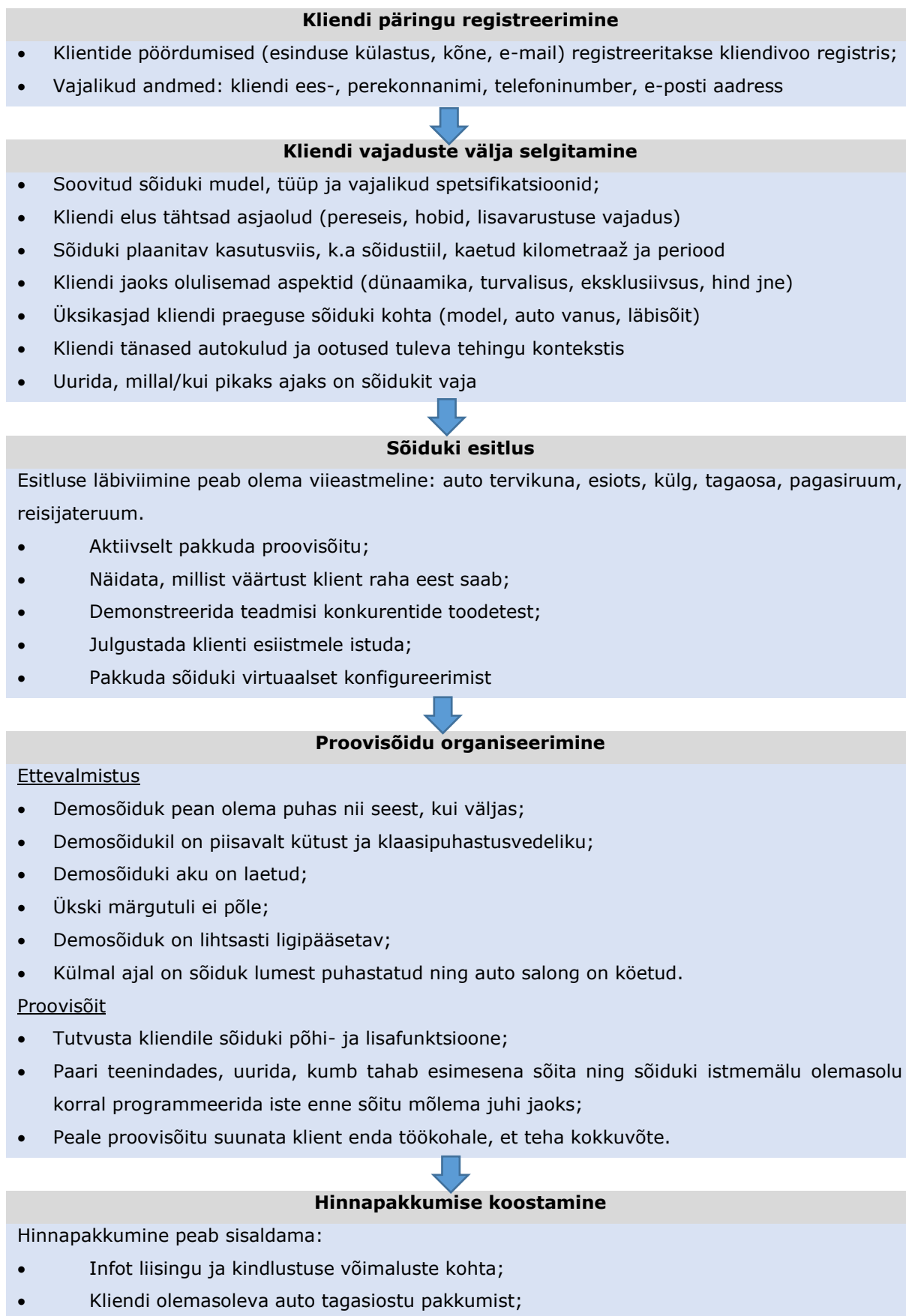
Lisa 1. Uute sõiduautode müük Eestis 2019

	Mark	2019 Kokku	2018 YTD	Muutus	Koguse muutus
1	TOYOTA	4 248	4 099	3,60%	149
2	ŠKODA	3 703	3 144	17,80%	559
3	RENAULT	2 432	2 509	-3,10%	-77
4	VOLKSWAGEN	2 067	1 887	9,50%	180
5	KIA	1 807	1 743	3,70%	64
6	PEUGEOT	1 495	1 207	23,90%	288
7	CITROEN	1 352	1 045	29,40%	307
8	DACIA	1 078	824	30,80%	254
9	HONDA	994	1 225	-18,90%	-231
10	SUBARU	877	894	-1,90%	-17
11	OPEL	850	1 028	-17,30%	-178
12	NISSAN	681	793	-14,10%	-112
13	HYUNDAI	638	717	-11,00%	-79
14	AUDI	509	415	22,70%	94
15	MAZDA	505	497	1,60%	8
16	SEAT	472	445	6,10%	27
17	MERCEDES-BENZ	448	416	7,70%	32
18	FORD	434	455	-4,60%	-21
19	BMW	393	390	0,80%	3
20	VOLVO	367	418	-12,20%	-51
21	FIAT	251	116	116,40%	135
22	SUZUKI	179	275	-34,90%	-96
23	LEXUS	168	160	5,00%	8
24	MITSUBISHI	134	164	-18,30%	-30
25	PORSCHE	122	116	5,20%	6
26	LAND ROVER	100	82	22,00%	18
27	JEEP	77	133	-42,10%	-56
28	MINI	66	69	-4,30%	-3
29	JAGUAR	34	30	13,30%	4
30	ALFA ROMEO	18	20	-10,00%	-2
31	SSANGYONG	16	13	23,10%	3
32	LAMBORGHINI	15	4	275,00%	11
33	MASERATI	13	8	62,50%	5
34	DODGE	13	7	85,70%	6
35	BENTLEY	10	3	233,30%	7
36	CHRYSLER	9	6	50,00%	3
37	CADILLAC	3	9	-66,70%	-6
38	TESLA	3	7	-57,10%	-4
39	FERRARI	3	2	50,00%	1
40	MAN	2	0		2
41	ALPINE	1	1	0%	0
42	MCLAREN	1	0		1
43	OMAVALMISTATUD	1	2	-50,00%	-1
44	DS	0	2	-100,00%	-2
45	INFINITI	0	2	-100,00%	-2
46	ASTON MARTIN	0	1	-100,00%	-1

Lisa 2. Kasutatud sõidukite müük Eestis 2019

Jrk. nr.	Firma	2019												
		Kokku	jaan	veebr	märts	aprill	mai	juuni	juuli	aug	sept	okt	nov	dets
1	ABC Motors AS*	630	63	40	66	50	51	73	52	73	53	52	57	
2	Amserv Grupi AS*	1201	124	136	124	115	121	93	88	93	80	81	85	61
3	Auto 100 Tallinn AS	486	45	30	32	33	40	40	45	53	46	40	47	35
4	Auto Forte Tallinn OÜ*	346	28	10	17	12	11	21	13	25	131	46	21	11
5	Autospirit AS*	387	38	34	37	38	27	35	28	34	29	34	20	33
6	Carring AS	120	8	6	7	10	20	10	12	13	8	11	7	8
7	Catwees OÜ*	453	28	30	44	41	43	33	42	40	34	42	37	39
8	City Motors AS*	485	36	38	34	44	54	36	36	38	34	54	40	41
9	ELKE Grupi AS	992	72	71	79	95	72	72	101	74	93	95	85	83
10	Eurostauto OÜ	218	20	23	24	23	29		16	7	18	27	17	14
11	Fakto Auto AS	224		25	25	21	23	19	26	22	18	12	15	18
12	Inchcape Motors Estonia OÜ	1150	82	86	113	103	110	89	105	88	89	102	93	90
13	Info-Auto AS	378	35	31	37	44	44	29	29	24	23	33	24	25
14	IV Pluss AS	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
15	Keil M.A. OÜ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Mariine Auto AS	374	35	40	38	30	26	22	33	27	36	27	36	24
17	Metro Auto OÜ	13	1	0	0	0	1	2	1	1	4	3		
18	Møller Auto Tallinn OÜ	395	38	48	41	51	38	27	36	15	44	37	20	
19	Nordauto Grupp OÜ*	1020	83	85	110	80	104	82	87	82	90	78	82	57
21	Reval Auto Esindused OÜ*	247	16	27	18	28	16	25	20	19	16	22	24	16
22	Scania Eesti AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	SKO Motors OÜ	481	36	32	47	46	55	42	31	39	36	43	34	40
25	Tauf-Auto AS	297	20	15	27	21	25	20	47	37	28	25	16	16
26	Unelmauto AS	151	8	12	19	13	10	10	18	13	7	19	12	10
27	United Motors AS	315	21	23	30	29	35	30	14	25	26	30	30	22
28	Veho Eesti AS	688	54	39	90	66	75	62	59	53	43	55	51	41
29	Viking Motors AS*	701	52	42	56	76	61	56	52	51	51	76	68	60
30	Volvo Estonia OÜ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KOKKU		11753	943	923	1115	1069	1091	928	991	946	1037	1045	921	744
Märkused:														
* Eraldi arvestust sõiduautode ja tarbesõidukite kohta ei pea: ABC Motors AS, Amserv Grupi AS, Autospirit AS, Auto Forte Tallinn OÜ, Catwees OÜ, City Motors AS, Nordauto Grupp OÜ,														
Kasutatud autosid ei müü: Honda Motor Europe Ltd. Eesti filiaal, KIA Auto AS														

Lisa 3. Müügiosakonna protsessikaart



- Infot lisandväärtust loovate toodete ja lisatarvikute kohta (nt, digiteenused, hinnas sisalduv hooldus jne);
- Infot lisateenuste (CardX, GAP, talverehvid jne) kohta;
- Korrektseid sõiduki andmeid;
- Müügikonsultandi kontakandmeid;



Hinnapakkumisele järgneva kõne tegemine

Järekkõne käigus peab välja selgitama:

- Kliendi kinnitust/tagasiside hinnapakkumisele;
- Müügitehingu tõrkeid;
- Võimalikke lahendusi tõrgete ületamiseks;

*Tõsise tõrge olemasolu puhul kaasata müügijuhti/esinduse juhatajat



Lepingu sõlmimine

Kliendiga allkirjastatakse:

- sõiduki tellimisleping;
- üldtingimused (garantii, hooldus, õnnetusjuhtumi tegutsemisjuhend);
- ettemaksu arve



Sõiduki tarne

Klienti peab hoidma tarneajal protsessiga kursis võttes kliendiga ühendust kokkulepitud intervallide järel. Klienti peab informeerima:

- Iga sammu uuendustest ja tööde käigust;
- Sõiduki kättesaamiseni jäänud ajast.

Enne sõiduki saabumist peab müügikonsultant veenduma:

- Kliendile sobivate lisandväärtust loovate teenuste esitlemises;
- Üleandmiseks vajalikke protseduuride valmiduses (liising, kindlustus jne).



Ettevalmistus sõiduki üleandmiseks

- Enne sõiduki üleandmist kontrollida, kas kõik kokkulepitud arved on kliendi poolt tasutud.
- Informeerida kliendi visiidist järeleteenindust ja saali administraatoreid;
- Sõiduk peab olema eelnevalt kaetud ning paigutatud üleandmisalasse;
- Kõik vajalikud dokumendid peavad olema välja printitud ja allkirjastatud müügikonsultandi poolt.
- Ettevalmistada korporatiivkingitust ja õnnitluskaarti



Sõiduki loovutus

- Tervita kliendi esindusse saabumisel;
- Paku kliendile sobivaid jooke ja suupisteid;
- Juhata klienti loovutusruumi;
- Tutvusta klienti esinduse töötajatele (keretööde nõunik, hooldusnõunik).
- Üleandmise alguses tõmba kate sõiduki pealt aeglaselt ära;

- Ava sõiduki ukseid ja kiida kliendi valikut;
- Tutvusta sõidukit ning selgita selle funktsioone;
- Vasta kliendi küsimustele;
- Täna kliendi ostu eest;
- Paku kliendile teha temast koos uue autoga foto või video;
- Anna kliendile korporatiivkingitus.



Müüjijärgne kontakt

Müügikonsultant peab võtma ühendust kliendiga 72 tundi peale sõiduki üleandmist, veenduma, et klient on sõidukiga rahul ning on tutvunud juhtsüsteemide- ja funktsioonidega. Juhul, kui kliendil on tekkinud küsimusi auto funktsioonide kohta, peab teda kutsuma esindusse.

Lisa 4. Järelteeninduse protsessikaart



Lisa 5. **BMW** kirjalik kliendi rahuloluküsitlus



Hea Klient!

Loodame, et Teie hiljutine Inchcape Motors Estonia esinduse külastus oli meeldiv ja positiivselt meelde jääv.

Tahtes alati oma klientidele pakkuda parimat, soovime veidi lähemalt kuulda Teie kogemusest ning palume leida aega lühikesele küsimusele vastamiseks. Oleme väga tänulikud, kui kasutate ka vaba kommenteerimise võimalust.

Kui tõenäoliselt Te soovitaksite Inchcape Motors Estonia OÜ esindust tuttavale/kolleegile?

(Palun andke 0-10 palli süsteemis hinnang meie tööle: 0-6 ei soovita; 7-8 rahuldav; 9-10 suurepärase).

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☒ 10

Palun kirjeldage lähemalt kliendikogemust:

Täname Teid tagasiside eest!

Ohutut sõitu soovides!

Inchcape Motors Estonia OÜ

Lisa 6. Töötajate intervjuu transkriptsioon

Hooldusnõuniku intervjuu, töötaja staaž ettevõttes 6 kuud
Küsija: Mida tähendab Sinu jaoks väga hea kliendikogemus? Intervjueeritav: <i>Head kliendikogemust saab klient siis, kui teda on väga hästi ja viisakalt teenindatud, kui talle tehti soodustust või kingitust.</i> Küsija: Miks on negatiivne kliendikogemuse ettevõttele kriitiline? Intervjueeritav: <i>Sellisel juhul läheb klient konkurentide juurde ja firma käest enam ei osta. Mina, näiteks, enam teatud poodi enam ei lähe, ostsin sealt tänavakingad ning järgmisel päeval tuli ühel tald ära, poes öeldi, et garantii ei kehti. Ostan jalatseid nüüd mujal.</i> Küsija: Mis põhjusel tekib Sinu arvates kliendi rahulolematus? Intervjueeritav: <i>Kui klienti on halvasti teenindatud – teenindaja on olnud ebaviisakas, et süvenenud, ei selgitanud.</i> Küsija: Milline teenindussituatsioon on Sinu jaoks kõige keerulisem? Intervjueeritav: <i>Kui klient karjub ja nõuab. Ma kohe kiilun kinni, ei oska midagi vastata, vaikin ja noogutan.</i> Küsija: Millistes klienditeeninduse koolitustes oled osalenud ja millal? Intervjueeritav: <i>Osalesin tehnilise koolitusel Inchcape'is, klienditeenindust ei ole mulle keegi õpetanud.</i> Küsija: Mis oskusi soovid arendada, et olla igapäevase töö tegemisel edukam? Intervjueeritav: <i>Soovin õppida, kuidas toime tulla närviliste ja karjuvate klientidega, kuidas lahendada probleeme iseseisvalt ülemust kaasamata, soovin osata tajuda, mida kliendid silmas peavad, kui nad ei väljendu ennast selgelt.</i>
Müügikonsultandi intervjuu, töötaja staaž ettevõttes 5,5 aastat
Küsija: Mida tähendab Sinu jaoks väga hea kliendikogemus? Intervjueeritav: <i>Kui klient on rahul, lojaalne ja usaldab ettevõtet või kauamärki.</i> Küsija: Miks on negatiivne kliendikogemuse ettevõttele kriitiline? Intervjueeritav: <i>Ettevõtte võib kaotada kliente ning need omakorda ei räägivad kehvast kogemusest teistele inimestele.</i> Küsija: Mis põhjusel tekib Sinu arvates kliendi rahulolematus? Intervjueeritav: <i>Kliendi ootuste mitte täitmise tõttu.</i> Küsija: Milline teenindussituatsioon on Sinu jaoks kõige keerulisem? Intervjueeritav: <i>Tüütu ja liiga palju uuriva kliendiga tegelemine.</i> Küsija: Millistes klienditeeninduse koolitustes oled osalenud ja millal? Intervjueeritav: <i>Inchcape'i müügikoolitus paar aastat tagasi. Sisu juba täpselt ei mäleta. Räägiti midagi erinevatest klientide tüüpidest ja muidugi käsitleti protsesse...Jah, veel õpetati, kuidas sõidukit demonstreerida kliendile.</i> Küsija: Mis oskusi soovid arendada, et olla igapäevase töö tegemisel edukam? Intervjueeritav: <i>Võib-olla efektiivsemat suhtlust, et liiga jutuga kliendiga suheldes mitte väsida, ei tea, igasuguste oskuste arendamine on alati minu poolt teretulnud.</i>

Lisa 7. Klienditeeninduse koolituskava



Koolitus „Parima kliendikogemuse loomine” 12.12.2019

9:30 Koolituse algus

Teema 1. Klienditeeninduse uued reeglid.

Teema 2. Klienditeenindus: kas teadus või kunst?

- Professionaalne kommunikatsioon – suhtluse võlud
- Kommuniqueerimisoskuste test
- Suhtlemisstiilid

≈ 11:30 Kohvipaus

≈ 11:45 Suhtlemisstiilid.

- Kuulamine professionaali tasemel
- Professionaalse läbirääkija nipid
- Telefonisuhtlus, kirjalik suhtlus
- Kehakeel – rohkem, kui kliendikesksus

13:00 Lõuna

≈ 13:40 Teema 3. Kliendikesksus ja keerulised situatsioonid.

- Erinevad klienditüübid ja nende vajadused

≈ 15:00 Kohvipaus

≈ 15:15 Kuidas hallata kaebusi ja rahulolematust?

- Rasked kliendid, huvitavad juhtumid, kaebused, töötajate kogemus - arutelu
- Keeruline situatsioon – miks on see ettevõttele/töötajale kasulik?

≈ 16:00 Teadmiste kontroll.

≈ 16:30 Kokkuvõte ja tagasiside.

≈ 17:00 Koolituse lõpp.

Julia Karpenko, Kliendikogemuse valdkonna juht



Julia.Karpenko@inchcape.ee



59196161



Paldiski mnt 108, Tallinn



Lisa 8. Kliendivajaduste kaardistamise kontrollleht

ERAKLIENDI TEEKOND AUTO OSTUNI					
1. KONTAKTANDMED					
Kliendi ees- ja perekonnanimi				Telefoninumber:	
				E-posti aadress:	
2. KLIENDI PRAEGUSE SÕIDUKI INFO					
Praegune auto					
Mark	Mudel, keretüüp	Väljalaskeaasta	Kütus	Käigukast	Läbisõit
Auto vahetuse põhjused:					
Praeguse auto hinnasoov:					
Praeguse auto indikatiivhind:					
3. KLIENDI VAJADUSTE KAARDISTAMINE					
Finantseerimisvajadus					☒
Eelarve (liisingu korral kuumakse eelarve)					☐
Milliseid konkurente klient vaatab?					☐
Mis praeguse auto juures kliendile meeldib, mis võiks teistmoodi olla?					☐
Millal on sõidukit vaja?					☐
Kui kaua plaanib klient sõidukit kasutada?					☐
Mis on hinnanguline läbisõit aastas?					☐
Millisel otstarbel sõidukit vaja?					☐
Mitmekesi autoga sõidetakse?					☐
Mis on uue auto juures kõige olulisemad aspektid?					☐
Kus klient sõidab autoga (linnas või maanteel)?					☐
Mis on kliendi hobid?					☐
Kas klient soovib praeguse auto hindamist?					☐

Lisa 9. Kliendikogemuse juhtimissüsteemi töötabeli näidis

