

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kaidi-Kätlyn Reimann

**ETTEVÕTTE SISEKOOSTÖÖ JA KLIENDIRAHULOLU
ANALÜÜS**

Rakendusliku kõrghariduse lõputöö

Õppekava majandusarvestus ja ettevõtluse juhtimine, peeriala teenuste turundus ja juhtimine

Juhendaja: Anu Virovere, PhD

Tallinn 2020

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

Kaidi-Kätlyn Reimann

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: BDMR165885

Üliõpilase e-posti aadress: kaidikr@gmail.com

Juhendaja: Anu Virovere, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: /lisatakse ainult lõputöö puhul/

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	6
1. KOOSTÖÖ, KONKURENTS, KLIENDIRAHULOLU	8
1.1. Konkurents ja jätkusuutlikus.....	8
1.2. Koostöö ja siseturundus.....	11
1.3. Kliendirahulolu	15
2. UURING SISEKOOSTÖÖ JA KLIENDIRAHULOLU KOHTA	20
2.1. Ettevõtte taust.....	20
2.2. Uuringute eesmärk, meetodika ja valim.....	21
2.3. Koostööuuringu tulemused ja analüüs.....	23
2.4. Rahuloluuuringu tulemused ja analüüs	26
2.5. Uuringute järeldused ja ettepanekud	31
KOKKUVÕTE	34
SUMMARY	36
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	38
LISAD	41
Lisa 1. Küsimustik ettevõtte töötajatele	41
Lisa 2. Küsimustik klientide ootuste ja rahulolu kohta.....	49
Lisa 3. Tabel 3. Sisekoostööd mõjutavate tegurite reliaabluskoeffitsendid (Cronbachi alfa)	52
Lisa 4. Tabel 4. Hinnang koostöö toimimisele	53
Lisa 5. Tabel 5. Koostööd mõjutavate tegurite roll	54
Lisa 6. Tabel 6. Tegurite olulisuse, rahulolu ja kliendirahulolu keskmised väärtused	56
Lisa 7. Lihtlitsents.....	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Töö pealkiri on: Ettevõtte sisekoostöö ja kliendirahulolu analüüs.

Käesoleva bakalaurusetöö probleemiks on ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamine ja konkurentsivõime püsimine ettevõttes Ilus Kardin. Probleem sai alguse sellest, et ettevõttest lahkusid neli töötajat üheksast, mis tõttu seisis ettevõtte küsimuse ees, kas suudetakse antud koosseisus olla jätkusuutlik ja omada kliendirahulolu. Antud töö eesmärk on uurida suhteid firma sees ja kliendirahulolu, tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkus, lähtudes siseturunduse ja sisekoostöö põhimõtetest. Soov on teada saada, kas kliendid on rahul ettevõttega. Kliendid on ettevõtte jaoks väga olulised, kuid unustada ei tohi ka suhteid firma sees. Suhted klientidega ei saa olla paremad, kui on suhted ettevõtte sees (Grönroos 1990). Selleks, et saada teada, kas ettevõtte on jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline, on ettevõttes Ilus Kardin (nimi muudetud) klientidega läbi viidud rahuloluuuring ja sisekoostööuuring, et saada teada ettevõtte jätkusuutlikkuse võimalustest. Ilus Kardin on turul olnud 20 aastat ning tema klientideks on eraisikud ja ettevõtted. Antud küsitlusele vastas 42 klienti. Koostöö ja kliendirahulolu näitavad, et ettevõtte sisesuhted on korras. Koostöösuhted on head ja tööülesanded on õiglaselt jagatud.

Rahulolu mõõtmiseks on erinevaid võimalusi, üheks levinumaks on soovitusindeks koos SERVQUALI meetodiga. Bakalaurusetöös on autor kasutanud seda sama meetodit selleks, et mõõta klientide rahulolu, lisaks on kasutatud IPA meetodit. Ettevõtte Ilus Kardin soovitusindeksiks saadi 55%, mis annab ülevaate antud ettevõtte klientide rahulolust ettevõtte teenustega. Klientidelt tagasiside saamiseks kasutati kombineeritud küsimusi. Lõpetuses on tehtud ettepanekud ettevõtte Ilus Kardin rahulolu tõstmiseks.

Tabel 1. Uurimisülesanded ja uurimisküsimused

Uurimisülesanded	Uurimisküsimused
Defineerida koostöö ja konkurentsi mõiste.	Mis on koostöö? Mis on konkurents?
Välja selgitada koostööd mõjutavad tegurid ja võimalused jätkusuutlikkuse tagamiseks.	Millised on koostööd soodustavad ja takistavad tegurid?
Analüüsida koostöö ja kliendirahulolu avaldumisest.	Millised tegurid mõjutavad kõige enam kliendirahulolu?
Leida võimalusi jätkusuutlikkuse tagamiseks.	Kuidas tagada jätkusuutlikust ja konkurentsivõimet läbi koostöö ja kliendirahuolu?

Allikas: Autori koostatud

Uuring saavutas antud eesmärgi ning selgitas välja, millised on koostööd soodustavad ja takistavad tegurid. Andis ettepanekud koostöö edasiseks parandamiseks. Lisaks tõi välja millised on klientide ootused ning kliendikogemus ettevõttes Ilus Kardin.

Võtmesõnad: koostöö, jätkusuutlikkus, konkurents, rahulolu

SISSEJUHATUS

Käesoleva bakalaaurusetöö probleem on ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamine ja konkurentsivõime püsimine, kuidas on ettevõtte Ilus Kardin kliendid rahul pakutavate teenustega ja mida annaks muuta, et tõsta klientide rahulolu ning säilitada olemasolev positsioon.

Ettevõttest lahkusid neli töötajat üheksast, mis tõttu seisis ettevõtte küsimuse ees, kas suudetakse antud koosseisus olla jätkusuutlik ja pakkuda klientidele rahuldavat teenust. Antud töö eesmärk on uurida suhteid firma sees ja kliendirahulolu, tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkus, lähtudes siseturunduse ja sisekoostöö põhimõtetest. Kuidas on kliendi rahul pakutava teenusega, millised on kõige rohkem rahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid ja mida annaks muuta sisekoostöös, et säilitada olemasolev turupositsioon.

Antud ettevõtte on andnud panuse oma arengusse, investeerides töötajatesse ja töökeskkonda. Kliendid on ettevõtte jaoks väga olulised, kuid unustada ei tohi ka suhteid firma sees. Suhted klientidega ei saa olla paremad, kui on suhted ettevõtte sees (Grönroos 1990). Ilus Kardin on turul olnud 20 aastat ning tema klientideks on eraisikud ja ettevõtted. Ettevõttel on ka mitmeid konkurente, mille tõttu on oluline välja selgitada, kuidas hoida olemasolevaid ning võita juurde uusi kliente

Antud lõputöö eesmärk on välja selgitada mõjutavad tegurid ja võimalused jätkusuutlikkuse tagamiseks, analüüsida koostöö ja kliendirahulolu avaldumisest ning pakkuda välja ideid jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Nende probleemide lahendamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- Defineerida koostöö ja konkurentsi mõiste.
- Välja selgitada koostööd mõjutavad tegurid ja võimalused jätkusuutlikkuse tagamiseks.
- Analüüsida koostöö ja kliendirahulolu avaldumisest.
- Leida võimalusi jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Käesoleva lõputöö uurimisülesannetest lähtuvalt on töö autor välja töötanud alljärgnevad uurimisküsimused:

- Mis on koostöö?
- Mis on konkurents?
- Millised on koostööd soodustavad ja takistavad tegurid?
- Millised tegurid mõjutavad kõige enam kliendirahulolu?
- Kuidas tagada jätkusuutlikust ja konkurentsivõimet läbi koostöö ja kliendirahuolu?

Uurimismeetodina kasutatakse bakalaaurusetöös kvantitatiivset meetodit ning andmeid kogutakse struktureeritud küsitlusega. Küsitlus on koostatud internetikeskkonnas Google Forms. Antud küsiltust on jagatud olemasoleva kliendiandmebaasiga.

Käesolev lõputöö jaguneb kaheks suuremaks peatükiks. Esimeses osas antakse ülevaade teooriast. Kirjeldab konkurentsi, koostööd ja kliendirahulolu. Teises osas antakse ülevaade uuringu meetodist, analüüsist ja tulemustest. Lõpetuseks on toodud ettepanekud ettevõtte edasiseks tegevuseks. Töös tuginetakse kursusetöös läbiviidud sisekoostöö uuringule.

1. KOOSTÖÖ, KONKURENTS, KLIENDIRAHULOLU

1.1. Konkurents ja jätkusuutlikus

Konkurentsivõime selgitamiseks tasub alustada mõiste „konkurents“ defineerimisega. Konkurents on võitlus klientide pärast, mida peavad omavahel kõik samu vajadusi rahuldavad ettevõtted. Konkurents ettevõtete vahel muutub tihedamaks ja seda põhjustab eelkõige ettevõtete arvu suurenemine, tootehindade üldine muutumine ning klientide ja ettevõtjate targemaks muutumine. (Liargovas, Skandalis 2010)

Selleks, et ettevõtte oleks tagatud jätkusuutlik areng, peaksid ettevõtted pöörama tähelepanu kolmele aspektile: keskkondlikule, sotsiaalsele ja majanduslikule. Jätkusuutlikkust saab defineerida eelkõige kasumliku ettevõtte majandamisega. Kasum võimaldab taasinvesteerida ühiskonda töökohtade loomisega. Konkurentsivõime on turupositsioon ja ettevõtte võime vastata klientide vajadustele, et saavutada majanduslik edu. Ettevõtte jätkusuutlikkus on suunatud äritegevusele pikemas perspektiivis. (Marková, Lesníková 2015)

Jätkusuutlikkuse all mõistetakse põhiliselt pikas perspektiivis toimuvat tegevust. Uurides jätkusuutlikku konkurentsivõimet, mõeldakse selle all põhiliselt konkurentsieelise säilitamist ja saavutamist. (Hoffmann 2000, 3) Selleks et tagada võime reageerida turu muutustele, peab ettevõtja panema suurt rõhku tehnoloogilistele uuendustele ning innovaatsusele. Pikema perspektiivi saavutamiseks on oluline samaaegselt pöörata tähelepanu tootmiskuludele, toodete uudsusele ning kvaliteedile, tootmisprotsessi täiustamisele ning ka turustamisele. (Sonntag 2000, 101-113)

Konkurentsieelisest saab rääkida vaid olukorras, kus ettevõttel on teatud eelis konkurentide ees klientide ligitõmbamisel, hoidmisel ning enese kaitsmine konkurentsijõudude vastu. Oluline on määratleda, millist konkurentsieelist soovitakse ja eesmärk, olla kindla sihtgrupi jaoks esimene valik. (Leimann et al 2003, 191)

Eristumise strateegia ehk diferentseerumise strateegia on suunatud peamiselt tarbijatele, kes maksavad kõrgemat hinda, aga ootavad sealjuures paremat kvaliteeti ning suuremat sortimenti. Strateegia edukuse kindlustab tarbijate taju ettevõtte toote või teenuse ainulaadsusest. Eristavateks teguriteks, mille vahel klient saab otsustada, on eriline disain, tuntud bränd, kõrgtehnoloogia, usaldusväärsus. Kõrgem müügihind peab tagama unikaalsuse saavutamiseks tehtud lisakulutused, seejuures ei tohiks hind ületada tarbija väärtushinnangut. (Aamer 1998, 94-98)

Jätkusuutlikku arengut võib pidada keerulise ülesehitusega kontseptsiooniks (Spiller 2016). Ettevõtte saab suurendada oma tootlikkust võrreldes teiste ettevõtetega, parandades selle tõhusust ja saavutades sobivad töömahud. Teine võimalus on suurendada tootlikkust, kaasates selleks tehnoloogilisi protsesse. Konkurentsivõimet saab defineerida kui oskust olla konkurentsitingimustes edukas ja siseneda turule ehk müüa tooteid mis vastavad hetke nõudlustingimustele ning samal ajal teenida ettevõttele piisav kasum, et ettevõttel oleks võimalus tagada jätkusuutlik areng ning püsida turul pikemaajaliselt. (Latruffe 2010, 63) Finantsvõimekus, eksporditegevus, asukoht, suurus ning juhtimisalane kompetentsus mõjutavad ettevõtte konkurentsivõimet (Liargovas, Skandalis 2010, 18).

Ettevõtte konkurentsivõime analüüsis on võimalik kasutada mitmesuguseid finantstulemusi ja tootlikkuse näitajaid. Müügitulu annab informatiivse tervikliku ülevaate firma tulust tootmise ja müügi vahel. Varade tootlikkus näitab ettevõtte võimekust kasutada ettevõttes olemasolevaid varasid. Varadesse investeerimise võimekust näitab ettevõtte omakapitali tootlikkus. Finantstulemuste võrdlemise eelis on arvutuslihtsus ning võimalus võrrelda eelmiste aastate näitajatega ja teiste ettevõtetega. (Liargovas, Skandalis 2010, 5-6)

Konkurentsil on nii positiivsed kui negatiivsed küljed. Konkurents paneb ettevõtjaid pingutama, et saavutada parem turupositsioon ning suurem klientuur. Konkurentsi positiivseteks külgedeks saab öelda, et see motiveerib ettevõtteid koguma kõige värskemad infot, et olla kursis hetkeolukorraga turul. (Mereste 2003, 410)

Teine positiivne külg konkurentsi juures on, et konkurents tagab tootmise suurenemise ja pidevad uuendamisvajadused, mis omakorda sunnib tootjaid kiirelt tegutsema vastavalt klientide muutuvatele vajadustele. Positiivseid külgi on veelgi, konkurents tagab tarbijaile valikuvõimaluse,

et oma vajadused kõige täpsemalt rahuldada ja ühiskonnas kasutatavate ressursside efektiivse kasutamise. (Mereste 2003)

Konkurentsi saab tõlgendada ka kui olukorda, kus ettevõtted töötavad ühise eesmärgi poole, kus ühe ettevõtte edu tähendab teise ebaedu. Konkurentsi tunnuseks on erinevate osapoolte huvide vastandlikkus, mis üldiselt väljendub soovis olla teistest edukam. (Randmaa, Raiend jt. 2007).

Konkurentsivõimet saab nimetada võimaluseks seista vastu konkurentsile ning olla edukas teiste konkurentide ees. Lisaks tähendab see, et on võimalus müüa tooteid, mis vastavad nõudlusele (hind, kvaliteet, kogus) ja mis tagavad kasumi aja jooksul, pakkudes ettevõttele arendavaid võimalusi (Randmaa, Raiend jt. 2007).

Konkurentsivõimet saab jagada mitmeks tasemeks:

- ellujäämisvõime — konkurentsivõime madalaim tase, võime kohaneda passiivselt konkurentsikeskkonnaga, ilma ennast oluliselt muutmata ning arendamata;
- arenguvõime — konkurentsivõime kesktase, võime aktiivselt reageerida konkurentsikeskkonna naturile ning muutustele oma omadusi parandades ja tegevust efektiivistades;
- edukus (paremus) — konkurentsivõime kõrgeim tase, võime oluliselt kujundada (mõjutada) konkurentsikeskkonda konkurentidest jätkusuutlikumate omaduste, mõjuvama tegevuse ja/või kiirema arengu kaudu. (Reiljan, Hinrikus 1999, 24)

Ettevõtte ellujäämisvõime passiivse kohanemise kaudu pidevalt arenevas keskkonnas on võimalik vaid kindlalt kaitstud niši puhul, konkurentsi puudumise või pidevalt turu loovutamisega ehk konkurentsist hoidumisel. See positsioon on ettevõttele ebakindel ja pikas perspektiivis mitte jätkusuutlik, võimalus konkurentsist välja langeda on kõige suurem. (Reiljan, Hinrikus 1999, 25)

Arenguvõimet saab tõlgendada, kui ettevõtte teeb sihikindlaid pingutusi omaduste täiustamiseks ja tegevuse tõhustamiseks, et tagada või parandada oma konkurentsipositsioon. Edukas on konkurentsikeskkonda mõjutavatest teguritest, klientidest ja teistest ettevõtetest. Harilikult peaks arenguvõimeliste ettevõtete konkurentsivõime olema tulevikuväljavaates suurem kui passiivselt kohanevatel ettevõtetel. (Reiljan, Hinrikus 1999, 25) Võimalus teha koos teiste ettevõtetega, kus eraldiseisvad osapooled teevad ühiste eesmärkide saavutamiseks koostööd. Organisatsioonid

võivad luua strateegilise liidu tootearenduseks ja innovatsiooniks, olles konkurentsivõimelised samal ajal üksteisega nende enda ühiselt loodud toodete turundamisel. (Zineldin 2004, 778-780)

Edukus toetab vaadeldava valdkonna eestvedajate konkurentsivõimet. Edukuse all saab mõista, et turupositsioonil esimesel kohal olev ettevõtte ohustab teiste ettevõtete positsiooni, mõjutades neid olukorra halvemaks minemise või konkurentsist eemaldumisega. Lisaks tähendaks liidri liikumine konkurentide tähelepanu keskmesse. Arengule suunatud konkurendid võtavad kasutusele meetmed, et jõuda järele liidrile ning võtta tema positsioon üle. Jätkusuutlikkuse tagamiseks on vaja innovatsiooni, kuid konkurentidel piisab vaid jäljendamisest. Seega ühel hetkel turupositsiooni omaval ettevõttel võib tekkida probleem konkurentsipositsiooni hoidmisega ehk turupositsioon suudetakse tagada vaid lühiajaliselt. (Reiljan, Hinrikus 1999, 25) Ettevõtete konkurentsivõime väljendub läbimüügis, paremini planeeritud ressursside kasutamises ja suuremates finantstulemustes. (Latruffe 2010, 18)

Jätkusuutlikkus on ettevõtte kasumlikkus pikema aja jooksul. Sellest peab saama strateegilise juhtimise ja planeerimise lahutamata osa. Koostöö peab olema läbiv osa organisatsioonis, ettevõtte eesmärkides, strateegiates, poliitikas ja protsessides. (Krechovska, Prochazková 2014)

1.2. Koostöö ja siseturundus

W. Benoy Joseph (1996) kirjeldas siseturunduse laiendatud määratluse, et see on turunduse, personalijuhtimise ning sellega seotud teooriate, tehnikate ja põhimõtete rakendamine, et motiveerida ja juhtida töötajaid kõigil organisatsioonitasanditel. Väliste klientide ja üksteise teenindamise viise tuleb juhil täiustada pidevalt. Tõhus siseturundus vastab töötajate vajadustele, sest edendab organisatsiooni missiooni ja eesmärke. (Joseph 1996)

Teenuse tuleneb vajadusest leida kliendi probleemile lahendus ehk aidata ja toetada ettevõtte kliente, mis nõuab töötajatelt kliendikeskset suhtumist. Teeninduskultuur juhib töötajate käitumist ja reageerimist klientide soovidele ja tegevustele, tavaliselt olukordades, mis erinevad tavapärasest ja eeldatavast käitumisest. Teeninduskultuur, kus hea teenuse pakkumine on kõrgelt hinnatud norm, suunab töötajaid lähtuma kliendikeskselt tegutsema nii tavalises kui erandolukorras. (Grönroos. 2017, 202)

Olukordades õigesti reageerimine eeldab häid teadmisi töötajatelt, mida antud situatsioonis teha, oskuseid, kuidas rakendada olemasolevaid teadmisi antud olukorras ja motivatsiooni koos tahtega, et rakendada oma teadmisi ning oskusi. Siseturundus võimaldab pakkuda aktiivset ja turunduslikku lähenemist töötajate juhtimisele, mis omakorda tekitab töötajates motivatsiooni pakkuda klientidele kliendikeskset teenindust ning ka orienteeritust teenusele. (Bakker et al. 2006, 310-316)

Ilma eduka siseturunduseta ei saa kujuneda organisatsioonis suurepärasest teeninduskultuuri. Töötajatel peab olema täpne arusaam, kuidas organisatsioon oma kliente teenindab. Uue töötaja liitumisel ettevõttega on oluline tagada väljaõpe. (Grönroos. 2017, 205) Tähtis on jätkata teadmiste ja oskuste arendamist erinevate tekkida võivate olukordadega toimetulekuks. Jälgida tuleb, kuidas anda töötajatele edasi teavet, kuidas töötaja peaks ettevõtet turundama klientidele. Klientidega suhtlemine moodustab teeninduskultuuri põhialused. (Gupta et al. 2017, 135-138)

Turunduses on tihedalt omavahel seotud teenindus ja suhted. Klientide vaatenurgast on kõik ettevõtted teenindusettevõtted. Teenuste puhul on oluline jälgida, mida ettevõtte on kliendile välja lubanud. Tavapärase müügi-ja turundustegevusega antud lubadusi tuleb täita, vastasel juhul turundus ebaõnnestub. Siseturunduse vajadus tuleneb sellest, et ettevõtte ei suuda oma klientidele läheneda. Klientidega ei saa olla suhted paremad, kui on suhted firma sees. Pöörata tuleb tähelepanu siseturundusele, headele suhetele oma töötajatega, mis on strateegilise juhtimise mõistmiseks tähtsal kohal. Turunduse ja organisatsiooni toetava sisekliima loomine on seetõttu integreeritud juhtimises oluline. Oluline on funktsioonidevaheline ja interdistsiplinaarne läbitöötamine ning otsuste tegemine. (Grönroos 2017, 201)

Teenust osutavas ettevõttes tähendaks töötaja suhtumist töösse teenusepõhise käitumise esilekutsumist, mille eesmärk on saavutada kõrge kliendirahulolu ja lojaalsus (Barnes, Morris 2000). Oluliseks tuleks pidada töötajate kaasamine nende tööülesannete analüüsimisse ja planeerimisse, tähtis on kaasata ka töötajad kliendisuhete juhtimisse. See tagab võimaluse tööandjale saada teada infot, mis jõuab töötajani ning on võimalik kasutada teenuse ja teenindusprotsessi arendamiseks. Teiseks võib ettevõtte saada teada infot, mis mitte ainult ei jää kasutamata, vaid võib töötajaid ärritada ja vähendada hea teeninduskultuuri tekkimist. (Ballantyne 2003)

Organisatsioonilist õppimist ilma individuaalse õppimiseta ei saa toimuda. Organisatsioon vajab lisaks ka kollektiivset õppimist. Teisest küljest võib ärikliimas, kus välisturu nõudmised kiiresti muutuvad või kus välisturu nõudmistele on õiged reageeringud keerulised, tasub proovida koostööl põhinevat või meeskondlikku õppimist. (Ballantyne 2003)

R. Cascio *et al.* (2010) üteb, et organisatsioonid peaksid kasutama siseturundust, et veenda töötajaid, et juhtkond on pühendunud töötajate rahulolu, mõjuvõimu suurendamise ja teenuse kvaliteedi tõstmisele (Cascio 2010).

Siseturunduse definitsioonid toovad välja koolituste olulisust, kuna tiipsemel töötajad vajavad teadmisi ja oskust probleeme ära tunda ja lahendada, et tagada kvaliteetseid tooteid ja professionaalne teenindus. (Pfeffer 1998) Organisatsioonide edu või ebaõnnestumine sõltub osaliselt töötajate võimest lahendada probleeme, teha vajalikke muudatusi töökorralduses, et tagada kvaliteetsed tooted ja teenus (Dessler 1999). Koostöörühma esindatavus võib kannatada, kui osalejatel puuduvad piisavad teadmised efektiivseks osalemiseks (Leach 2006).

CCL (Center for Creative Leadership) on läbi viinud uuringu, kus enam kui 90% loovjuhtide keskuse poolt küsitletud globaalsetest juhtivtöötajatest ütles, et koostöö on juhtimise õnnestumiseks ülioluline. Seejärel aga esitati järelküsimus „Kas teie organisatsiooni juhid teevad koostööd hästi?“, vastanutest alla pooled vastasid, et nende juhid teevad head koostööd. Igapäevaselt on maailmas palju kordi, kui on vaja koostööd teha, kuid sageli ei teata, kuidas seda teha ja hästi hakkama saada. Koostöö võib ettevõtet mõjutada mitmeti - tekitada olulisi juhtimisprobleeme või anda ettevõttele lisaväärtust. (O’Leary 2012)

C. Huxam on tõlgendanud koostöö kui koostöö teistega, et saada mingit vastastikust kasu (Huxham 1996). Huxham (1993) kirjutab, et koostöö eelist on võimaliks kasutada, kui toodetakse midagi loomingulist ehk saavutatakse eesmärk, mida ükski organisatsiooni liige poleks suutnud iseseisvalt üksi töötades luua. (Huxam 1993) Ettevõtte peab tekitama töötajates tunde, et nad on osa millestki suuremast. See midagi on väärtuslik ning tänu nende panusele ollakse edukas. Tuleks luua ühine missioon ja ideoloogia, mis aitaks kaasa põhilise mõtte- ja tegemisviisi tekkimisele. Oluline on toetada töötajate pühendumist missioonile ja ideoloogiale. (Grönroos 1990) Kõik, kes teevad koostööd, panustavad ühistesse eesmärkidesse oma ainulaadsete oskuste, ressursside, teadmiste, kogemuste ja haridusalaste teadmistega (Gazley 2008). Organisatsioonid, kes teevad koostööd, on koostöö kaudu võimelised saavutama eesmärgid paremini ja kiiremini kui ilma

tõhusa koostööta. Koostöö kaudu on võimalik saavutada kõrgem teenuse kvaliteet ja sellega koos suurem konkurentsieelis. (Huxam 1993)

Maarja Dahl on uurinud mõistet „koostöö“ põhjalikult. Inglise keeles on kaks terminit *collaboration* ja *cooperation*, mida tõlgitakse eesti keelde koostööna. Dahl eelistab *collaborationi*, sest see on täpsem mõiste koostööle. Artikleid, kus kirjeldatakse koostöö ja ühistegevuse tähendust ning nende ülesehtuuse erinevust, on võrdlemisi vähe. Väidetavalt, autorid, kes neid mõisteid võrdlevad, ütlevad, et koostöö on komplekssem protsess kui ühistegevus. (Dahl 2014)

Ettevõtte koostööd on võimalik käsitleda erinevatel tasanditel, mis jagunevad kaheks suuremaks valdkonnaks: ettevõttesisene ning ettevõtetevaheline. Ettevõttesisene koosneb inimestevahelisest, struktuuriüksuste ning valdkondadevahelist koostööst. Ettevõtetevahelise koostöö puhul tehakse koostööd koos erinevate organisatsioonide või huvirühmadega, selleks võivad olla sarnast sihtrühma omavad ettevõtted või kliendid. (McDonnell 2012)

Inimestevaheliste suhetega seotud tegurite alla kuuluvad koostöötahe, suhtlus ja koostööoskus. Koostöötahe on soov töötada organisatsiooni heaks. Oluline on suhtlus, kaasav kommunikatsioon töötajate ja klientide vahel. Koostööoskus leida mõlemale poolele sobiv lahendus. (Chambers 2011)

Struktuuriüksuste puhul on oluline tegur füüsiline paiknemine. Asukoht, kas teise üksusega on võimalik saada kiirelt ühendust info vahetamiseks. Olulised on ka teadmised, millega tegelevad teised struktuuriüksused. Lisaks on tähtis, et eri struktuuriüksuste inimeste vahel oleksid usalduslikud suhted ja töötatakse ühise eesmärgi nimel. (Dahl 2014)

Valdkondadevahelisel koostööl kaasatakse erinevaid organisatsioone või huvirühmasid, kelleks saavad olla ettevõtted, tarnijad, konkurendid, kliendid või muud sotsiaalsed liikumised. (McDonnell 2012) Selle raames töötavad osakonnad koos, omades ühiseid arusaamu ja jagavad ühist visiooni. Saavutavad eesmärgi kollektiivselt. Koostöö toimub eelkõige inimeste, mitte ainult üksuste vaheliselt. (Ellinger, Keller, Hansen 2006)

Ettevõttesisest koostööd saab vaadelda parema innovatsiooni, suurema müügi, tõhusama töökorralduse, kõrgema kvaliteedi ja kliendirahulolu kaudu ehk kokkuvõtvalt ettevõtte tulemuslikkuse tõusuga (De Luca ja Atuahene-Gima 2007). Oluline on struktuurid ning protsessid,

nt dokumenteerimine, koosolekud info jagamiseks, edukate ja ebaõnnestunud projektide analüüs ning ülevaated, mis võimaldavad ettevõttesiseselt teadmisi omandada, analüüsida, tõlgendada ja omavahel siduda. Antud protsessid loovad võimaluse juhtidel määratleda ja aru saada, mida on tootearenduses omandatud ning planeerida edasist kasutamist konkurentsituatsioonis. Sellest saab järeldada, et esmalt on oluline organisatsioonis tahe koos töötada, seejärel on kasumlik struktuurasetesse mehhanismidesse panustada ja need mõjutavad jätkusuutlikkust. Koostöö suurendab kliendirahulolu ja efektiivsust. Koostöö parandamine toob kaasa: madalamad kulud ja kõrgema kvaliteedi ning parema klienditeeninduse ja rahulolu. (De Luca, Atuahene-Gima 2007)

Organisatsioonisisene koostöö on hakanud koguma populaarsust viimase kümne aasta jooksul, eelnevalt on seda uuritud võrdlemisi vähe. Levib arusaam, mille kohaselt koostöö on organisatsiooni väärtushinnang ning sellele vastandub konkurents (Chambers 2011).

Traditsiooniliselt on turundus keskendunud välistele klientidele ning turgudele, pöörates põhiliselt tähelepanu uute klientide saamisele ja olemasolevate hoidmisele. Hoides fookust siseturundusel ehk ettevõtte töötajatele suunatud turundusel ning ühisel koostööl, võib tagada ettevõtte koha teiste pakkujate seas.

Grönroose on kirjeldanud, et turunduse eesmärk on luua, hoida, täiustada ja turustada kliendisuhteid, tihti, kuid mitte tingimata alati pikaajalisi suhteid, nii et osapoolte eesmärgid oleksid täidetud. Seda saab teha vastastikuste lubaduste vahetamise ja täitmise kaudu. Koostööd on vaja teha selleks, et jõuda turunduse toimimiseni. Siseturunduse üheks osaks saab lugeda koostööd juhi ja töötajate vahel ning teiseks töötajate omavahelisi suhteid. (Grönroos 1990)

1.3. Kliendirahulolu

Ettevõtte edu turul sõltub suuresti tootevalikust, mis on kohandatud praegustele turutingimustele. Pidevalt muutuvast ettevõtluskeskkonnas, muutused tarbijakäitumises, suurenev konkurents, suhted klientidega on võimalikud vaid, siis kui eelnevaid tingimusi arvestatakse ettevõtte tegevuses. (Kučyk 2017)

Tänapäeva äritegevuses on klientide rahulolu, lojaalsus, motivatsioon ja ettevõtte töötajate rahulolu põhielemendid konkurentsivõime loomisel, mis tagab eelise turul. Peamine tegur, mis on

vajalik kliendirahulolu arendamiseks (lisaks pakutavate toodete ja teenuste tajutavale kvaliteedile) on hästi motiveeritud ja organisatsiooniga rahulolevad töötajad. (Rosak-Szyrocka 2019)

Kliendilojaalsuse mõistet tuleks mõista mitte ainult kui järjepidevust ühelt teenusepakkujalt materiaalse kauba või teenuse ostmist, aga ka positiivset arvamust tarbija teadlikkuses ostetud toote kohta. Lojaalsust saab analüüsida emotsionaalsete ja ratsionaalsete näitajate kaudu. Emotsionaalsed näitajad tulenevad inimestevahelistest suhetest. Ratsionaalne aspekt on seotud pakutava toote omadustega, näiteks hinna ja asukohaga. (Rosak-Szyrocka 2019)

Tugeval kaubamärgil on eelis pikaajaliseks turul püsimiseks- see määrab konkurentsieelise ja tagab püsiva kasumi. Selles valdkonnas on tagasiside kiire, sest tarbijate rahuolu tootega peab olema tagatud pikalt ning mõjutab kliendi elukvaliteeti. (Rosak-Szyrocka 2019)

Kvaliteedihinnangu kontrollimiseks kasutatakse SERVQUAL meetodit. Meetodi töötasid välja A. Parasurman, V.A. Zeithaml ja L. Berry. Autorid taandasid kvaliteedi viiele tasemele: usaldatavus, teenindusvalmidus, kindlus, empaatia ja füüsiline keskkond. See on üks populaarsemaid meetodeid, mida paljud organisatsioonid, ülikoolid, tervishoiuteenused, pangad, hotellid ja advokaadibürood kasutavad. SERVQUALi teenuse kvaliteedi testimine algab teenuse kvaliteedi määrajate õige komplekti valimisest. Väiteid on võimalik hinnata seitsme punkti skaalal kus 1-vastaja ei nõustu väitega, 7 – vastaja nõustub väitega täielikult. (Parasuraman et al. 1991)

Lahtiseletatuna tähendavad need viis taset järgnevat:

- Usaldatavus on ettevõtte poolt lubatud tähtaegadest kinni pidamine.
- Teenindusvalmidus näitab seda, kui kiiresti on valmis ettevõtte reageerima, tulles vastu kliendi soovidele.
- Kindlus annab edasi suhet, milline on ettevõtte ja kliendi suhe, kas suudetakse luua viisakaid ja usaldusväärseid suhteid.
- Empaatia peegeldab, millisel määral kliendi vajadusi ja soove arvesse võetakse ning kas neid suudetakse rahuldada.
- Füüsiline keskkond on koht, kus teenust osutatakse ja ka teeninduspersonali väljanägemine.

SERVQUAL meetodi küsimustik koosneb kahest osast. Esimene osa mõõdab tarbija ootusi ning teine mõõdab tajutud teenuse kvaliteeti, mõlemad osad koosnevad kahekümne kahest küsimusest. (Parasuraman et al. 1991)

Kliendirahulolu on kliendi tagasiside hindamise vormis pärast mõne kauba või teenuse ostmist võrreldes klientide ootustega (Jahanshahi et al. 2011). Cronin ja Taylor (1994) jätsid esialgsed ootused kõrvale ja keskendusid vaid tulemuslikusele, nimetades mudeli ümber SERVPERF mudeliks. Antud mudel koosneb ka kahekümne kahest punktist, kuid küsitlust alustatakse teenuse tulemuslikkusest, mitte ootustest.

Kliendirahulolu mõõdetakse kliendi ootuste abil selliste toodete või teenuste toimimisega, mis vastavad klientide vajadustele ja soovidele. Rahulolev klient tähendab, et on sarnasusi teenuse toimimise ja ootuste vahel. Pettunud klient veenab teisi kliente mitte kasutama ettevõtte teenust ja selle tulemusel minnakse üle konkurendi juurde. (Razak 2016)

Soovitusindeks on lojaalsusmõõdik klientide tagasiside mõõtmiseks ettevõtte kasumliku kasvu soodustamiseks. *Net Promoter Score* ehk NPS on näitaja, mis paneb ettevõtted ja töötajad vastutama selle eest, kuidas nad kliente kohtlevad. See on saavutanud populaarsuse tänu oma lihtsa ülesehituse ja ettevõtte kasumliku kasvuga. Organisatsiooni kõigi tasandite töötajatel on seda lihtne mõista, muutes lihtsamaks arusaamise kliendikesksest teenindusest ja aidates kaasa paremate tulemuste saavutamiseks. (Hotjar...)

Soovitusindeksist üksi ei piisa, et tagada kliendirahulolu. Juhtkond peab töötama süsteemselt, et tagada klientide lojaalsus ja võimaldada ettevõtte kasumlikkust. Juhtkonna pühendumus ja koostöö töötajatega, aitab saada teavet klientide tagasiside kohta, et oleks võimalik tegutseda klientide tagasiside põhjal ja saavutada tulemusi. (Net Promoter...)

Soovitusindeks põhineb lihtsal põhimõttel, mille kohaselt saab jagada ettevõtte kliendid kolme kategooriasse: soovitajad, passiivsed ja halvustajad (mittesoovitajad). Esitades ühe lihtsa küsimuse - kui tõenäoline on, et soovitaksite ettevõtet sõbrale, kolleegile või perekonnale? - neid rühmi jälgides on võimalik saada ülevaade ettevõtte kohta. Kliendid vastavad 0 – 10 punkti skaalal ja neid liigitatakse kategooriatesse järgmiselt:

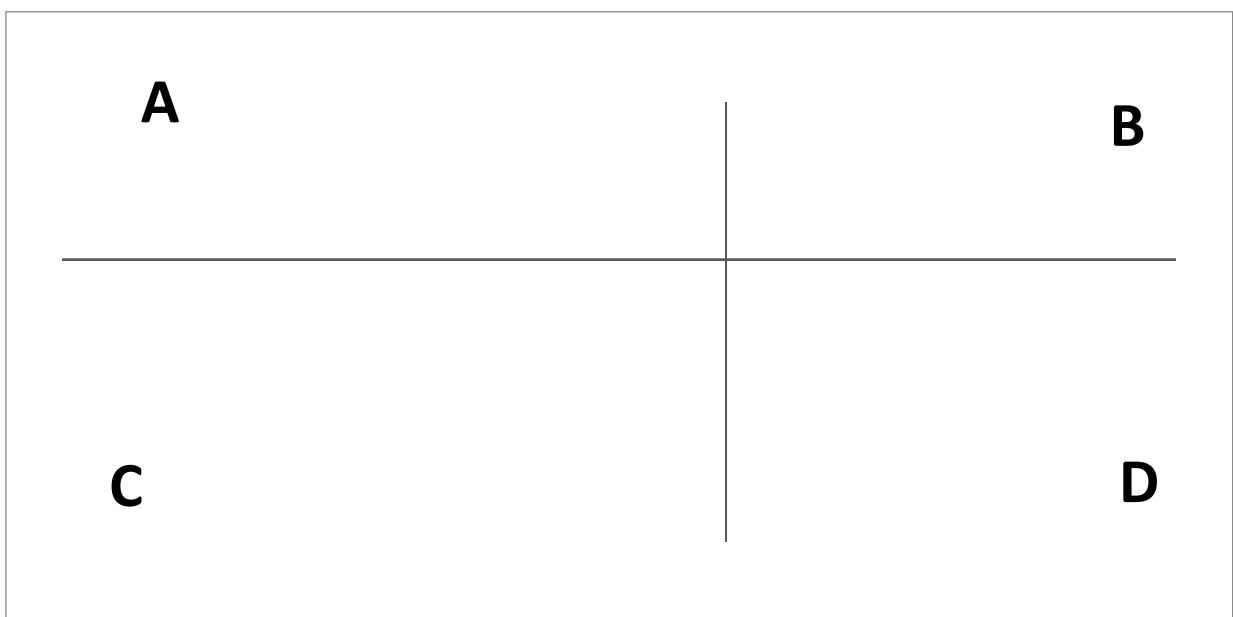
- Soovitajad (skoor 9–10) on lojaalsed entusiastid, kes jätkavad ostmist ja suunamist teistele, soodustades kasvu.
- Passiivsed (hinne 7-8) on rahulolevad, kuid entusiastlikud kliendid, kes on konkurentsivõimeliste pakkumiste suhtes haavatavad.

- Mittesoovitajad (skoor 0–6) on õnnetud kliendid, kes võivad kaubamärki kahjustada ja kasvu takistada negatiivse suusõnalise informatsiooni levitamisega.

Ettevõtte soovitusindeksi arvutamiseks võetakse arvesse klientide protsenti, kes on soovitajad ja lahutatakse protsent, kes on mittesoovitajad. Soovitusideks saab olla -100% ehk soovitajaid on 0% ja mitte soovitajaid 100% kuni 100% ehk soovitajaid on 100% ja mittesoovitajaid on 0%. Keskmise tulemus jääb 30% – 40% vahele. (Hotjar...)

Soovitajad on ettevõttele kõige kasumlikumad, nad aitavad ettevõtte kaasamiskulusid vähendada. Tegelevad suusõnalise turundusega, kaasates oma lähedasi ettevõtte klientideks. (Net Promoter...) Soovitusindeks mõõdab klientide rahulolu ning annab võimaluse hinnata teenuste kvaliteeti, need tegurid on mõjutatud erinevatest faktoritest. Teenuse kvaliteet on hinnang teenusele, mida osutatakse. Rahulolu on hinnang, mida klient annab teenusele. (How, Sorooshian 2013, 110)

IPA on mudel, mis võimaldab teha kvaliteedist lähtuvat turundusstrateegiat, et saavutada edu konkurentide ees. IPA mudel on graafiliselt kujutatud maatriks, mis on jaotatud neljaks sektoriks. Antud maatriks võimaldab kindlaks teha olulisemaid omadusi ja parandada määratud prioriteete. Horisontaaltelg annab ülevaate rahulolust ehk tulemuslikkusest ja vertikaal telg annab ülevaate olulisusest. (NetPromoter...)



Joonis 1. Teenuste tootluse analüüs
Allikas: Autori koostatud

A veerand - Kliendi poolt tuntav teenuse kvaliteet on madalam kui on ootuspärane, seega ettevõtte peaks parandama teenuse pakkumist selles vallas.

B veerand - Kliendi poolt tuntav teenuse kvaliteet on ootuspärane, kõrgekvaliteedilist teenust peaks hoidma.

C veerand - Kliendi ootused ja firma poolt pakutava teenuse kvaliteedi näitajad on madalad, ettevõtte ei peaks muutma senist tegevust.

D veerand - Kliendi ootused on madalad, kuid ettevõtte poolt pakutav teenus on kõrge kvaliteediga. Ettevõtte peaks vähem ressursse paigutama nendesse teenustesse, et kulusid kokku hoida.

2. UURING SISEKOOSTÖÖ JA KLIENDIRAHULOLU KOHTA

Jätkusuutlikuse tagamiseks viidiläbi kaks küsitlust. Esimene küsitlus on läbiviidud ettevõtte töötajatega sisekoostöö kohta, et saada teada takistavad ja soodustavad tegurid sisekoostöös. Teise küsitluste eesmärgiks on välja selgitada kliendirahulolu, selleks et püsida konkurentsisis, kui ettevõtte on lagunenu ja koostööd tehakse uue kollektiiviga. Saada tagasisidet klientidelt, kes jätkasid koostööd ettevõttega ning uutelt klientidelt, millega ollakse rahul ja millised on klientide edasised soovid koostöö jätkamiseks.

Järgnevalt on püstitatud küsimused:

- Mis on koostöö?
- Mis on konkurents?
- Millised on koostööd soodustavad ja takistavad tegurid?
- Millised tegurid mõjutavad kõige enam kliendirahulolu?
- Kuidas tagada jätkusuutlikust ja konkurentsivõimet läbi koostöö ja kliendirahulolu?

Uuringu tulemustest tehti kokkuvõtte ja esitatakse järeldused koos ettepanekutega.

2.1. Ettevõtte taust

Töö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi uuringu ettevõttes Ilus Kardin. Ettevõtte tegeleb kardinade terviklahenduste pakkumisega, oluline on erinevate väikeste rühmade koostöö. Antud ettevõtte teenus on mitmtahuline. Kliendid soovivad saada kardinaid peamiselt kevadel, et saabuvat kevadist päikest varjata ning talvel, et enne jõule, vana aasta sees, kodu korda teha. Kardinatööstuses on ajaga muutuvad stiilid ja materjalid. Inimeste soovid muutuvad koos moetrendidega ja otsitakse pidevalt uusi väljundeid, kuidas muuta kodu kaasaegsemaks ja hubasemaks. Lisaks ehitatakse pidevalt uusi eramuid, kontoreid ja büroosid. Autor tahtis uurida klientide rahulolu ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks. Kardinad on sisustuselement, mis kestab

hea kvaliteedi puhul aastaid ning mis annab panuse sisekujundusse ja loob inimestele emotsionaalse väärtuse.

Ettevõtte Ilus Kardin on olnud oma nimega turul üle kahekümne aasta. Pakkudes erinevaid lahendusi põhiliselt aknakatete valdkonnas. Lisaks pakuvad ideid ja abi kodu- ja kontoriakende kujundamisel. Olemas on mitmekülge kogemus erilahenduste väljatöötamisest, kaasa arvatud ka hotellidele, kino-, teatri- ja muuseumisaalidel kardinade kujundamisest.

Kohapeal on olemas disainerid, kes pakuvad soovi korral koduse tekstiilikujunduse terviklahendusi, sealhulgas aknakatted, toolikatted, voodikatted, padjad, laudlinad. Pakutakse terviklahendusi, alustades mõõtmiste ja kavandite tegemisega. Kohapeal on olemas lai valik kangaid, soovi korral tuleb disainer näidistega ka koju. Suurem osa tooteid valmistatakse Eestis, salongis kohapeal.

Koostööd tehakse mitmete koostööpartneritega nii Eestis kui välismaal. Kangad tellitakse peamiselt välismaalt, lähtudes iga kliendi individuaalsest soovist. Kardinaid valmistatakse vaid kvaliteetsetest kangastest. Materjalide valikust leiab klassikalisi kui ka modernseid disaine. Tootevalikust leiab väga erinevaid kangaid, kõrge tulekindlusastmega dekoratiivkangaid, pimendavad, lõhna endasse tõmbavaid, baktereid hävitavaid või müra summutavaid, mida on võimalik kasutada nii kardinade kui ka mööblikatetena. Lisaks on eraldi valikus mööblikangad. Kangaid on nii sünteetilisi, naturaalseid kui ka sünteetilisi-naturaalseid.

Kliendi soovil paigaldatakse tooted või antakse kaasa täpsed juhised iseseisvaks tööks. Lisaks pakutakse hiljem soovi korral kardinade hooldust. Võimalus on kliendil tuua kardinad kohapeale või tellida läbi ettevõtte inimene kohapeale, kes eemaldaks ja hiljem paigaldaks kardinad. Toote lisaväärtus on võimalus tellida disainer koju, kes võtab kaasa endaga näidised ning teeb kohapeal vajalikud mõõtmised.

2.2. Uuringute eesmärk, meetodika ja valim

Antud eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi ettevõtte Ilus Kardin töötajatega sisekoostöö uuringu ja klientidega rahulolu-uuringu. Esimese uuringu eesmärk on teada saada, kuidas avalduvad sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid antud töökohas. Teise uuringu eesmärk on teada

saada, millised on klientide ootused ja tajutav kliendikogemus. Lisaks uurida välja, milline on ettevõtte soovitusindeks. Lõpetuseks teha järeldused ning anda soovitused ettevõtte jätkusuutlikuse tagamiseks.

Sisekoostöö teada saamiseks viidi läbi empiiriline küsitlus kõigi ettevõttes töötavate inimestega. Ankeetküsitluse tulemusi on töödeldud tabelarvutusprogrammiga Excel. Antud küsitlus on läbi viidud selleks, et 6 inimest 9-st on töötanud ettevõttes alla aasta. Küsitlus annab ettevõttele ülevaate hetke olukorrast, töötajate motivatsioonist, soodustavatest ja takistavatest teguritest. Autor soovis uurida, millised on enam soodustavad tegurid ja millised takistavad sisekoostööd. Selleks, et saadud vastuseid oleks kergem mõista ja vastajatel lihtsam täita, on küsitlus üles ehitatud hindamiseetodile. Esimeses osas on sisekoostööd soodustavate tegurite taseme hindamine ja teises osas tegurite rolli hindamine.

Küsimustiku esimese osas, soodustavate tegurite taseme hindamine, on kasutatud neljapunktilist Likerti skaalat, mille vastused on vahemikus 1 (ei ole nõus) kuni 4 (nõus). Skaala viienda punkti – „ei oska öelda“ – väärtus on 0, sellisel juhul ei kasutata antud vastust. Antud küsitluses ei esinenud kordagi vastust „ei oska öelda“.

Küsimustiku teine osa, mõõdab tegureid, mis omavad sisekoostööle suuremat soodustavat või takistavat mõju. Teises osas on kasutatud skaalat vahemikus 1 (takistab koostööd oluliselt) kuni 7 (soodustab koostööd oluliselt). Suurem skaala vahemik valiti selleks, et erineks esimese osa skaalast ning vähendaks vastamise ühetaolisust.

Küsimustiku kolmas osa koosneb koostöö toimimise, rahulolu, olulisuse ning sellest saadava kasu kohta. Koostöö toimimise hindamise viis väidet on algselt pärit ankeedist, mida kasutab töötajate rahulolu uuringutes personali- ja uuringufirma Psience.

Selleks, et saaks väita, et väited on statistiliselt usaldusväärsed, kasutati reliaabluskoeffitsientib (Cronbachi alfa). Juhul kui reliaabluskoeffitsient on kõrgem kui 0,75 saab öelda, et väited on omavahel seoses ning neid saab käsitleda tervikuna. Ankeedi küsimused on jagatud kahte ossa – organisatsioonilised ja inimestevaheliste suhetega seonduvad teguri. Tulemustest on näha, et kõik küsitluse osad moodustavad ühtse usaldusväärse terviku (vt lisa 3).

Tarbijate seisukoha teadasaamiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit ja viidi läbi küsitlus internetikeskkonnas Google Forms, mis on internetipõhiliselt kõigile tasuta kättesaadav ning kust on võimalik saada hea ülevaade jooksvalt tulnud vastustest ja ajas muutuvatest graafikutest. Lisavõimalusena on võimalik läbi keskkonna alla laadida vastused Exceli tabelina, et koostada analüüs.

Küsitluses oli 45 küsimust, millest kõik olid kinnised küsimused ehk vastaja oli kohustatud avaldama oma. Küsimustik koosnes 43 skaalaküsimusest, kus aluseks oli võetud *Service-Quality* (SERVQUAL) mudel, mille tulemusi mõõdeti seitsmeastmelisel Likerti tüüpi skaalal. Küsitlust jagati olemasoleva kliendibaasiga. Küsitlus oli üleval 7 päeva, selle ajaga kogunes valimiks 42 inimest. Lisaks analüüsiti ettevõtte soovitusindeksit ja vastuste tõlgendamiseks kasutati ka IPA maatriksit.

2.3. Koostööuuringu tulemused ja analüüs

Organisatsiooni töötajaid tuleks käsitleda pigem varadena, millesse tasub investeerida kui kontrollitavate kuludena. Töötajatesse on võimalik investeerida ulatusliku koolituse ja karjääri arendamise kaudu. Sellist personalijuhtimisstiili kasutades on võimalik kaudsel eesmärgil suurendada organisatsiooni jõudlust, tagades töötajate pühendumise organisatsioonile ja selle eesmärkide saavutamisele. (Bansal *et al.* 2001)

Antud uuringu raames viidi läbi sisekoostööküsitlus, millised on enam soodustavad ja millised takistavad tegurid sisekoostöös. Uurimustöö läbiviimiseks on kasutatud Maarja Dahli magistritöö küsimustikku uurimaks sisekoostööd. Valikvastustega küsimustik on kohendatud ettevõtte Ilus Kardin jaoks. Analüüsiti iga küsitluseosa kõige kõrgemat ja madalamat tulemust. Küsimustiku esimene osa keskendus soodustavate tegurite hindamisele. Teine osa mõõtis tegureid, mis omavad sisekoostööle suuremat soodustavat või takistavat mõju ja kolmas osa koosnes küsimustest koostöö toimimise, rahulolu, olulisuse ning sellest saadava kasu kohta. Küsitlusest selgus, et kõik töötajad on väga abivalmid. Töötajad tundsid, et neisse panustatakse. Küsitlusest sai järeldada, et organisatsiooni töötajaid käsitletakse pigem varadena, millesse investeeritakse kui kontrollitavate kuludena.

Küsitlus viidi läbi, sest üle poole töötajatest on töötanud ettevõttes alla aasta. Küsitlus annab ettevõtte juhile ülevaate hetkeolukorrast, töötajate motivatsioonist, soodustavatest ja takistavatest teguritest.

Vaadates küsitlusest saadud tulemusi on näha, et antud ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda. Sellele küsimusele on antud ainult maksimaalne hinnang (vt lisa 4). Sellest lähtuvalt saab järeldada, et omavahelised suhted on väga head, toimub info vahetus ning omavahel toimib koostööd. Läbi abi palumise võimalusele on tagatud ka ettevõtte kiirem areng. C. Huxham on ka öelnud, et läbi koostöö saavutatakse eesmärk, mida ükski organisatsiooni liige poleks suutnud iseseisvalt üksi töötades luua. Iga organisatsioon on koostöö kaudu võimeline saavutama oma eesmärgid paremini ja kiiremini kui üksi.

Madalaimalt hinnati punkti, mis väitis, et töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad. Lisaks oli toodud seal kommentaar, et „üldiselt tean, millega teised tegelevad aga kindlat ülevaadet ei oma“, mis võib olla põhjuseks, miks hinnati antud küsimust organisatsiooniliste tegurite osas kõige madalamalt. Kõik teavad, millega teised tegelevad kuid detailsem ülevaade puudub. Kõik töötajad hindasid, et nende üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid ning sõltumata ametikohast kohtlevad töötajad üksteist üldiselt võrdselt valikuga „nõus“ (vt lisa 4).

Koostööd mõjutavate tegurite tähtsus organisatsiooniliste tegurite puhul on näha, et kõige kõrgemalt on hinnatud elektroonseid keskkondi infovahetuseks (e-kirjad, siseveeb, andmebaasid). Võib järeldada, et on töötavad andmebaasid ning info on kõigile kergesti kätte saadav. Info liigub erinevate osakondade vahel kiiresti. Kõige madalamalt on hinnatud üksustevahelist koostööd reguleerivaid juhendeid (vt lisa 5).

Küsimusele, mis takistab kõige rohkem koostööd, tõid töötajad välja, et info sulg. Mõnede projektide puhul ei ole info liikumine piisavalt kiire. Info ei jõua ühest osakonnast teise piisava kiirusega. Teiseks toodi välja, et puudub piisav väljaõppe teatud ülesannete sooritamiseks. Tuli välja, et töötajad sooviks saada täpsemaid tööjuhendeid teatud ülesannete sooritamiseks.

Koostöö eduka toimimisena toodi välja, et on olemas motivatsioon ja töötahe. Välja oli toodud, et on olemas väga head andmebaasid. Töötajad tõid küsitluses välja, et hindavad kõrgelt uuendusi, mis on tulnud nende tööol olemise ajal. Töötajate kaasamine igapäevaotsuste tegemisse tõstab töö

efektiivsust. Kaasatud töötaja on rohkem motiveeritud ning orienteeritud ettevõtte visioonile ja missioonile. Töötajad on orienteeritud kliendisuhetele ja kliendirahulolule ning tulude kasvule. Ettevõtte juht peab seda soovi töötajates säilitama. Soov tulude kasvule ja klientide rahulolule võib tulla sellest, et suurem osa töötajaid on ettevõttes olnud alla aasta. On oluline, et iga töötaja saaks väljendada oma ideid ning mõtteid ja rääkida ilma kritiseerimiseta, kuidas muuta juhtimist paremaks.

Küsitlus andis tulemuseks, et töötajad tulevad teineteisele vastu ning on valmis aitama, mis on sisekoostöö toimimiseks tähtis. abivalmid ja hoolivad. See on ainuke punkt, millega on antud ettevõtte töötajad kõik maksimaalselt nõus (tabel 2). Ettevõtte on suutnud töötajatele teenust turustada ning töötajaid on orienteeritud lõppeesmärgi saavutamisele. Koostöö kolleegide vahel on hinnatud kõige madalamalt. Näiteks oli toodud viimase tööülesande info aeglane kätte saamine, mis mõjutas koheselt küsitluse tulemusi.

Tabel 2. Hinnang koostöö toimimisele

Väide / skaala	Keskmine hinnang*	Nõus	Pigem nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus
Koostöö kolleegidega toimib meie ettevõttes hästi	3,67	6	3	–	–
Kolleegid on abivalmis ja hoolivad	4	9	–	–	–
Oma töös kaasatakse vajadusel piisavalt erinevaid huvipooli	3,78	7	2	–	–
Koostöö üksuste vahel toimib üldiselt hästi	3,78	7	2	–	–

*Skaala: 4 – nõus; 3 – pigem nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 1 – ei ole nõus.

Allikas: Autori koostatud

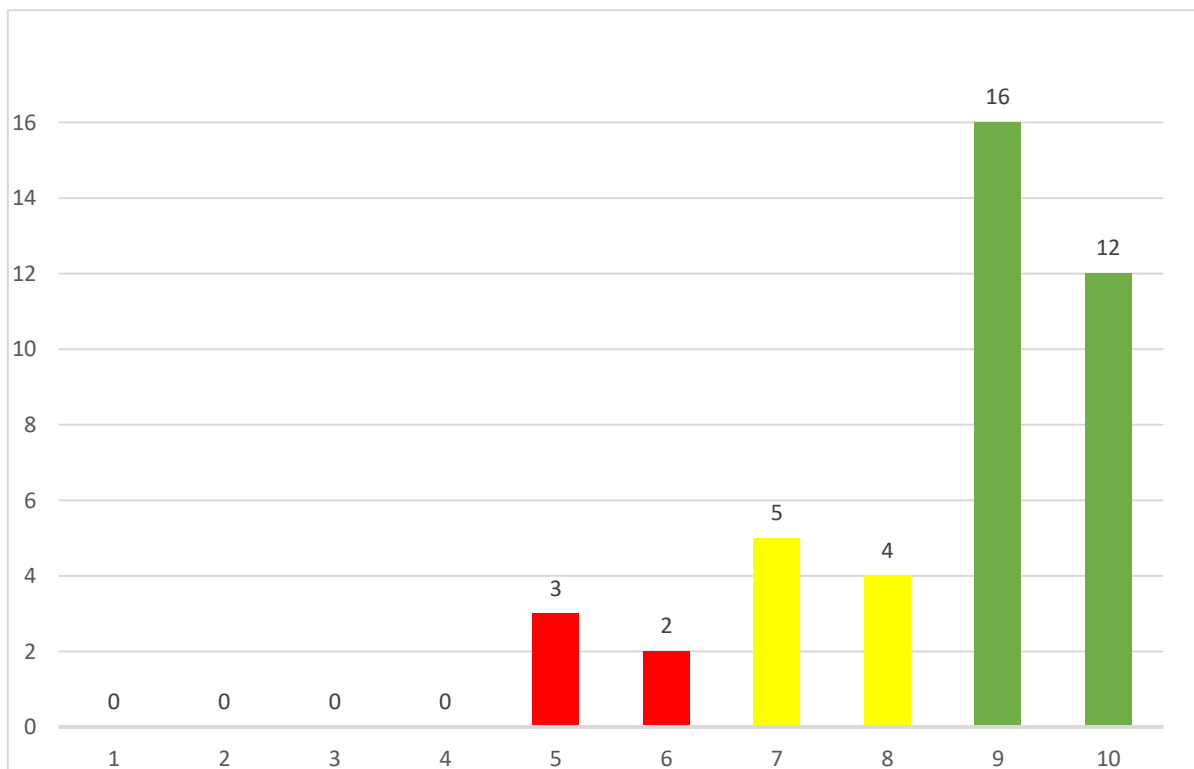
Sharon Swift ütleb, et Richard Branson on öelnud, et kliendid tuleks panna teisele kohale ja personal esikohale. Valem olevat lihtne: õnnelikud töötajad on võrdväärseid õnnelike klientidega. (Sharon Swift, 2016) Lähtudes sellest mõttest ja vaadeldes saadud tulemusi, sai kinnitada, et antud ettevõtte on orienteeritud ettevõtte töötajatele.

Küsitlus viidi läbi kõigi ettevõtte töötajatega ja annab ettevõtte juhile hetkeolukorra töötajate motivatsioonist, soodustavatest ja takistavatest teguritest. Antud küsimustele nullvastuseid ei esinenud, mis on vastuste analüüsimiseks väga hea. Vaadates küsitlusest saadud tulemusi, saab järeldada, et ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda. Küsimusele, mis puudutas teistelt abi palumist, on antud ainult maksimaalne hinnang. Sellest lähtuvalt saab järeldada, et omavahelised suhted on toimivad, olemas on infovahetus ning omavahel toimib koostöö.

Tähelepanu tasuks kindlasti pöörata sellele, et viia üksteist rohkem kurssi, millega keegi tegeleb. Küsitlusest toodi välja, et töötajad ei tea täpselt, millega teised struktuuriüksused tegelevad, see on ohukoht ettevõtte juhile, sest töötajatel, kes tegelevad klientidega, võivad tekkida lüngad klientidega suheldes. Soovituslik oleks kutsuda kõik kokku ja korraldada pikem koosolek, kus igaüks saab anda ülevaate, mis on tema ülesanded või mille eest tema vastutab. Mõistlik oleks jagada üksused nädalate kaupa ära ja igal nädalal tutvustab oma tööd uus struktuuriüksus. Ettevõtte töötajatelt on saadud tagasisidet edasiste muutuste tegemiseks. Bakalaurusetöös on küsitletud ettevõtte kliente.

2.4. Rahuloluuuringu tulemused ja analüüs

Uurides soovitusindeksit, esitati küsitluses küsimus, kui tõenäoline on, et soovitaksite antud ettevõtet sõbrale või kolleegile. Küsimusele vastas kokku 42 klienti, kellest 28 olid soovitajad, joonisel märgitud rohelisena (joonis 2). Ükskõiksed oli 9 vastajat, märgitud joonisele kollasena ning mittesoovitajaid oli 5, kes on märgitud joonisel punasega (joonis 2).



Joonis 2. NPS soovitusindeksi vastanute arv

Allikas: Autori koostatud

Kõigist vastajatest oleksid 67% vastanutest soovitajad. Ükskõikseks jäi 21% vastajatest ning mittesoovitajad 12% vastajatest. Töö autor arvutas NPS soovitusindeksi lahutades soovitajate protsendist (67%) mittesoovitajate protsendi (12%), vastuseks tuli 55%. Antud tulemus on väga hea. Edukate ettevõtete NPS jääb vahemikku 50% - 80%, kuid mitmetel ettevõtetel jääb see protsent alla 10% piiri. Selleks, et tõsta veel soovitajate protsenti, tuleks teha tööd selle nimel, et kliendid ei jääks ükskõikseks.

Küsitluses oli küsitud, kui oluline on antud tegur vastaja jaoks. Kõikide küsimuste kohta on välja arvatud keskmine väärtus. Lisaks on välja arvatud teenuse kvaliteet, lahutades rahulolust olulisuse. Saadud vastused on tabelis 3 (vt. lisa 4).

Põhifaktorite gruppide keskmisest hinnati kõige madalamalt füüsilist keskkonda, seejärel kindlust, sisseelamisvõimet, tundlikkust. Kõige kõrgem kekmine tuli usaldusväärsusel. Järgnevalt on välja toodud iga põhifaktori tulemus.

Vaadates saadud tulemusi füüsilises keskkonnas, on näha, et kliendi ootused olid kõige kõrgemad näidiste valiku puhul. Tulemus oli, et kliendid hindasid kliendikogemuses kõige kõrgemalt

töötajate esinduslikku välimust. See on punkt, mis ületas kliendi ootused kliendikogemusest. Kõige madalama kvaliteedi hinnangu sai sisekujundus.

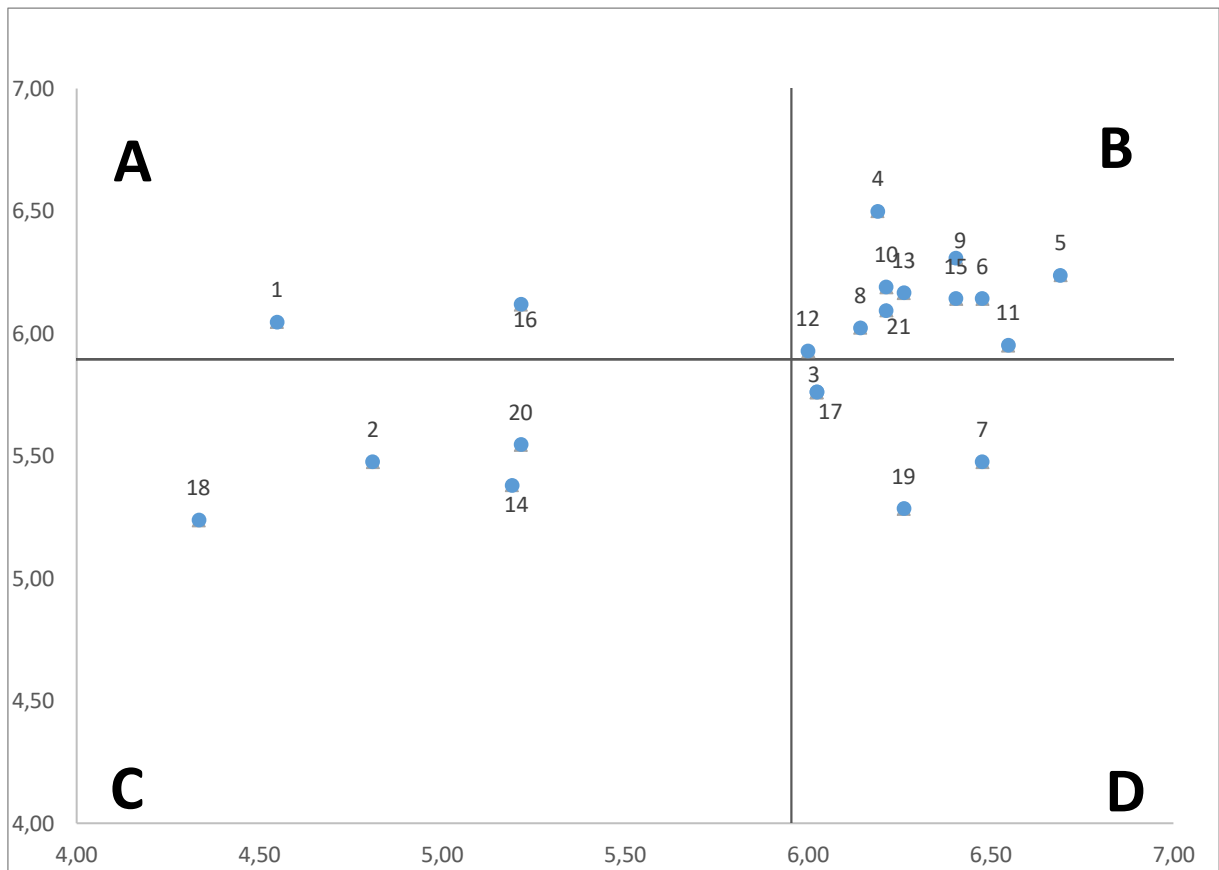
Usaldusväarsuses oli ettevõtte suutnud ületada kõiki kolme tegurit kliendi ootuste puhul. Väga hea näitaja on, kui ettevõtte suudab mõjuda usaldusväärseks oma klientidele. Lisaks omab korrektset tausta ja suudab kinni pidada lubatud tähtaegadest.

Küsitledes ettevõtte klientide ootuseid teenuse tundlikkusele tuli välja, et kliendi ootused on kõige kõrgemad probleemide kiirele reageerimisele. Ettevõtte kliendikogemus ületas taaskord kõiki ootuseid ettevõttele. Ilus Kardin on suutnud tagada klientide täieliku rahulolu ja ületades ootuseid kiire teeninduse, õigeaegse informeerimise, probleemide kiire lahendamise ja teenuse õigeaegse osutamise kohta.

Ettevõtte kindluse faktoritest hindasid kliendid ootustelt kõige kõrgemalt töötajate usaldusväarsust, mis kliendikogemuse kohalt sai kõrgema tulemuse kui ootused. Kokkuvõttes sai aga töötajate kindluse keskmine negatiivne. Klientidel on kõrged ootused töötajate professionaalusele, kuid antud küsitlusele vastajad hindasid kliendikogemust madalamalt kui ootuseid.

Küsitlusest selgus, et sisseelamisvõime punktis hindasid kliendid ootuseid kliendi soovide kohesele täitmisele kõige kõrgemalt. Ettevõtte suutis ka seda ootust ületada. Oluliselt madalama hinnangu sai personaalne tähelepanu kliendile, mille ootused on kõrgemad kui kliendikogemus. Sisseelamisvõime grupi väited said kokkuvõttes positiivse keskmise.

Teenuse tootluse analüüs on koostatud küsitluses olnud tegurite põhjal. A veerand, mis kujutab endast kliendi poolt tuntava teenuse kvaliteeti, on madalam, kui on ootuspärane. Antud maatriksi põhjal peab ettevõtte parandama töötajate professionaalsust ja sisekujundust. Need on punktid, mis vajaksid parandamist koheselt (joonis 3). Nummerdatud punktid joonisel 3 vastavad teguritele, mille leiab lisast 6.



Joonis 3. Teenuse tootluse analüüs

Allikas: Autori koostatud

B veerandis on kliendi poolt tuntav teenuse kvaliteet ootuspärane. Hoidma peaks ettevõtte usaldusväärust, tausta, töötajate viisakust, töötajate usaldusväärust, kiiret teenindust ning reageerimist probleemidele. Oluline on, et kliente informeeritakse muutustest kiiresti, juhul kui kaup või paigaldamine hilineb. Vastustest tuli välja, et oluline on omada laia näidiste valikut. Võimalikult suur näidiste valik tagab, et iga klient leiab endale õige materjali.

C veerandisse kuuluvad tegurid, mida klient väga oluliseks ei pea, kuid on madala rahuloluga. Ettevõtte ei peaks muutma senist tegevust klientide ootuste tundmisel, turvalisusel, üleüldisel visuaalsel väljanägemisel ja personaalset lähenemist klientidele.

D veerand näitab kliendi ootuseid, mis on madalad, kuid ettevõtte poolt pakutav teenus on kõrge kvaliteediga. Ettevõtte saab vähem ressursse paigutada nendesse teenustesse, et kulused kokku hoida. Sellesse veerandisse on sattunud tähtaegadest kinnipidamine, mida saab tõlgendada sellena, et klient on tegelikult valmis ootama, et saada oma soovitud tulemust. Kliendi spetsiifiliste soovide ja vajaduste mõistmine on antud ettevõttel hinnatud väga kõrgelt, kuigi kliendid ei oska oodata, et

nende soove ja vajadusi nii täpselt mõistetakse. Individuaalne lähenemine, kõik kliendid saavad piisavalt tähelepanu. Töötajate esinduslik väljanägemine, töötajad näevad tööülesandeid täites viisakad välja. On loodud standardid töötajatele tööülesannete täitmiseks.

Selles veerandis olevatest teguritest oli kliendirahulolu ka üleüldiselt teguritest kõige suurem väärtusega. Tähtaegadest kinnipidamisel, selle väärtuseks kujunes 1. Teiseks, mis oli peaaegu võrdne tähtaegadest kinnipidamisega, oli kliendi spetsiifiliste soovide ja vajaduste mõistmine, milleks kujunes 0,98.

2.5. Uuringute järeldused ja ettepanekud

Käesolev bakalaaurusetöö uuringud andis autorile ülevaate ettevõtte töötajate vahelisest koostööst, tagasisidet kliendiootuste kohta ja kliendirahulolust ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks. Lähtudes saadud analüüsi tulemustest, sai autor teha omapoolsed järeldused ja anda omapoolsed soovituselised ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks.

Töötajate seas läbi viidud küsitluses nullvastuseid ei esinenud, mis on vastuste analüüsimiseks positiivne. Antud küsitluses tuleb vaadelda iga küsimust eraldi. Maksimaalselt vastatud küsimustest saame välja lugeda ohukohad. Küsitlusest selgus, et kõik töötajad on väga abivalmis ning see võib olla tulevikus tähelepanu nõudev. Ettevõtte juht peab üle vaatama, millised ülesanded kellelgi on ja kas tegelikult saavad kõik ikka ise hakkama. Võib juhtuda, et töötaja, kes on alati abivalmis, võib olla hiljem üle koormatud ja peab oma ülesandeid tegema peale tööaega kuna tegeleb jooksvalt teiste aitamisega.

Tähelepanu tasuks kindlasti pöörata sellele, et viia üksteist rohkem kurssi, millega keegi tegeleb. Küsitlusest toodi välja, et töötajad ei tea täpselt, millega teised struktuuriüksused tegelevad, see on ohukoht ettevõtte juhile, sest töötajad, kes tegelevad klientidega võivad tekkida lüngad klientidega suheldes. Soovituslik oleks kutsuda kõik kokku ja korraldada pikem koosolek, kus igauks saab anda ülevaate, mis on tema ülesanded või mille eest tema vastutab. Mõistlik, oleks jagada üksused nädalate kaupa ära ja iga nädal tutvustab oma tööd uus struktuuriüksus.

Koostöö eduka toimimisena toodi välja, et on olemas motivatsioon ja töötahe. Ettevõtte juht peab olema tähelepanelik, et seda ka hoida. Peab märkama, millega tegelevad töötajad, sest kõik on valmis üksteist aitama ja toetama, kuid abi vajamise taga võivad olla vähesed teadmised, mida juht ei ole edasi andnud. Lisaks tuleks kindlasti üle vaadata tööjuhendid, sest nende puudust märgiti küsitluses paaril korral.

Välja oli toodud, et on olemas väga head andmebaasid. Kõik töötajad olid sellega nõus, kuid hiljem kui sai täpsustada, mis takistab koostööd, oli toodud välja info aeglane jõudmine ühest osakonnast teise. Tuleks ülevaadata antud andmebaasid ja keskkonnad, kus neid peetakse. Võimalik, et

andmebaase on mitmeid ja seetõttu ei jõua infot piisavalt kiiresti ja hoolikalt kopeerida. Tuleks valida ühtne andmebaaside kasutus ning täitmise viis, et hiljem vähem segadust oleks.

Töötajad tõid küsitluses välja, et hindavad kõrgelt uuendusi, mis on tulnud nende tööl olemise ajal. Töötajate kaasamine igapäeva otsuste tegemisse tõstab töö efektiivsust. Kaasatud töötaja on rohkem motiveeritud ning orienteeritud ettevõtte visioonile ja missioonile. Kindlasti on oluline jätkata tulevikus töötajatega nõu pidamist ning tähele panna nende poolseid soovitusi parandamiseks töökeskkonda.

Hetkel on töötajad orienteeritud kliendisuhetele ja kliendirahulolule ning tulude kasvule. Ettevõtte juht peab seda soovi töötajates säilitama. Soov tulude kasvule ja klientide rahulolule võib tulla sellest, et suurem osa töötajaid on ettevõttes olnud alla aasta. Juht peab tähelepanu pöörama koolitustele ja ühistele nõupidamistele. On oluline, et iga töötaja saaks väljendada oma ideid ning mõtteid ja rääkida ilma kritiseerimiseta, kuidas muuta juhtimist paremaks. Lisaks peab tööandaja tegelema tunnustamisega, nt märkama abivalmidust.

Ettevõtte soovitusindeksiks kujunes 55%, mis on väga hea tulemus ja mida tasub kindlasti hoida. Parematel ettevõtetel jääb see 50-80% vahele ning mitmetel ettevõtetel on see kuni 10%. Tulemused näitavad, et ettevõttele on olulised tema kliendid ja neisse panustatakse rahulolevate töötajatega. Mis on ühe ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks olulisel kohal.

Kõige madalamalt hinnati sisekujundust. Sisekujunduse väärtuseks tuli -1.50, madal tulemus võib tulla sellest, et salongis kohapeal on klientide tellitud tooteid ning üldpilt ei paista alati korras. Ettevõttel tuleks hoida esindusruum korras. Teiseks hinnati madalalt töötajate professionaalsust, mis antud olukorras on mõistetav, sest ettevõttes on lahkunud pooled töötajad ning inimesed, kes tegelevad nüüd klientidega, on uued. Tuleb luua tööjuhendid ja läbi viia baaskoolitus. Sama madalalt hinnati ka personaalset tähelepanu kliendile, mis võib tuleneda sellest, et hetkel on vaid üks disainer, kes käib kohapeal mõõtmast.

Füüsilise keskkonna tulemustest tuli välja, et kliendid hindavad kõrgelt sisekujundust, mida antud ettevõttes ei hinnatud kõrgelt. Lähtudes sellest, et ettevõtte annab panuse sisekujundusse kardinatega, selleks et mõjuda usaldusväärsemana, peaks ettevõtte pöörama rohkem tähelepanu sisustusele. Tuleks luua klientidele võimalus istuda ja vaadata katalooge ja hoida eesruum saabunud kliendi toodetest puhtana, et säilitada esinduslik välimus.

Vaadates usaldusväärust, võib ettevõtte olla väga rahul. Kõikides punktides ületas kliendikogemus kliendi ootuseid. See on faktor, mille puhul ettevõtte ei pea tegema ümberkorraldusi, vaid saab jätkata tegutsemist täpselt samamoodi nagu siiani.

Tundlikkuse kohalt saab ettevõtte vaid jätkata oma tegevust. Kliendid on väga rahul õigeaegse teenindusega, sellest saab järeldada, et tähtaegadest peetakse kinni. Olemas on tööde graafik mille alusel järjestatakse tööd, et antud lubadused saaksid tähtajaliselt täidetud. Ettevõtte ja kliendi vaheliste jooksvate probleemide lahendamise ja õigeaegse informeerimisega saadakse väga hästi hakkama.

Töötajate professionaalsus mõjutas kindluse keskmist negatiivseks, sest vastajate kliendikogemus oli madalam kui ootused. Esimesest uuringust oli näha, et töötajatel puuduvad tööjuhendid ning mitmed töötajad, kes tegelevad vahetult klientidega, ei oma piisavalt kogemust ja teadmisi. Sama tulemus esineb ka kliendirahulolu uuringus. Kliendid tunnevad, et jääb puudu töötajate professionaalsusest. Ettevõtte peab rohkem pöörama tähelepanu töötajate koolitamisele.

Sisseelamisvõimegrupi väidetest saavutas kõige madalama tulemuse personaalne tähelepanu kliendile. Madal hinnang personaalsele tähelepanule võib tuleneda pikkadest disaineri visiidi järjekordadest. Tuleks lühendada disaineri visiidi järjekorda. Väljaõpe tuleks korraldada kiiremini, et ka uus töötaja saaks käia kodudes mõõtnas.

KOKKUVÕTE

Iga ettevõtte jaoks on oluline säilitada olemasolevaid ja leida uusi kliente. Mõtestada lahti turunduse mõtte, ulatus ja sisu. Jälgida tuleb millisel viisil ettevõtte suhtub teenindusse. Lõppeesmärk on aidata klientidel oma eesmärgi saavutada. Turundus keskendub uute klientide saamisele ja olemasolevate hoidmisele. Pöörates rohkem tähelepanu siseturundusele ning ühisele koostööle tagab ettevõtte konkurentsivõime. Me ei saa müüa paremaid suhteid kui on ettevõttes sees (Grönroos 1990).

Ettevõtte viidi läbi sisekoostööd puudutav küsitlus, millised on enam soodustavad ja takistavad sisekoostöö tegurid. Analüüsiti iga küsitluseosa kõige kõrgemat ja madalamat tulemust. Küsimustiku esimene osa keskendub soodustavatele tegurite hindamisele. Teine osa, mõõdab tegureid, mis omavad sisekoostööle suuremat soodustavat või takistavat mõju ja kolmas osa koosneb koostöö toimimise, rahulolu, olulisuse ning sellest saadava kasu kohta. Töötajad vastasid kõikidele küsimustele ning nullvastuseid ei esinenud. Vaadates küsitlusest saadud tulemusi on näha, et antud ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda. Sellest lähtuvalt saab järeldada, et omavahelised suhted on väga head, toimub info vahetus ning omavahel toimib koostöö. Küsitlusest selgus, et töötajad ei tea piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad.

Teine uuring viidi läbi ettevõtte klientidega. Teada saamiseks klientide ootuseid ja rahulolu ettevõtte poolt pakutavate teenustega. Uuringust selgus, et töötajate professionaalsus ei vastanud klientide ootustele, see on koht, mida ettevõtte saab parandada läbi toodete esitlemise, alternatiivide pakkumise ja soovitude andmise kaudu. Lisaks läbi töötajate koolitamise või parema sisekommunikatsiooni kaudu. Samas olid kliendid meeldivalt üllatunud ettevõtte kiirest teenindusest.

Antud töö sai vastused püstitatud küsimustele. Ettevõtte koostööd on võimalik käsitleda erinevatel tasanditel, mis jagunevad kaheks suuremaks valdkonnaks: ettevõttesisene ning ettevõtetevaheline.

Ettevõttesisene koosneb inimestevahelisest, struktuuriüksuste ning valdkondadevahelisest koostööst. (McDonnell 2012) Konkurents on võitlus klientide pärast, mida peavad omavahel kõik samu vajadusi rahuldavad ettevõtted (Liargovas, Skandalis 2010). Koostööd soodustavate teguritena toodi välja motivatsioon ja uuendused töökeskkonnas. Takistavate teguritena toodi välja vähesed teadmised teiste tööülesannete kohta. Kliendirahulolust tuli välja, et kõige enam mõjutas positiivselt tähtaegadest kinnipidamine kuid tööd tuleks teha sisekujundusega. Tagamaks jätkusuutlikust ja konkurentsivõimet on vaja saavutada omavaheline koostöö ja tulla vastu kliendi ootustele, et saavutada kliendirahuolu.

Autor sai teada rohkem ettevõtte töötajatest ja klientide ootustest ning kliendikogemustest, millest lähtuvalt saab autor pakkuda välja ettevõttes Ilus Kardin oma poolsed soovitusel muutuste läbiviimiseks.

Uuringu tulemuste põhjal on antud järgnevad soovitusel:

- Ettevõtte juht peab määratlema täpselt, millised ülesanded kellelgi on, koostama tööjuhendid.
- Korraldama koosolekuid, kus iga töötaja kirjeldab, millised on tema ülesanded.
- Looma ühtse andmebaaside kasutus süsteemi.
- Jätkama koostööd töötajatega töökeskkonna parendamiseks.
- Ühised nõupidamised ja kollektiivsed tegevused.
- Vaatama üle ettevõtte sisekujunduse, muutma kaasaegsemaks ja hoidma ruumid korras.

Tulevikus soovitab töö autor korrata töötajate seas läbiviidud uuringut, et saada teada kas on toimunud muutuseid. Juhul kui rakendatakse soovitusel koostöö parandamiseks.

SUMMARY

ANALYSIS OF A COMPANIES INTERNAL COOPERATION AND CUSTOMER SATISFACTION

Kaidi-Kätlyn Reimann

All businesses must understand how to appeal to and approach customers. Also grasp the scope and content of marketing. Marketing focuses on acquiring new and maintaining existing customers. In order to be competitive, a company must concentrate its resources on internal marketing and cooperation amongst its employees. The mission of a business is to help a customer reach their goal. A company cannot sell better relations that are present in the company.

A survey about internal cooperation was carried out in the workplace of the author in order to find out what factors contribute and what hinders internal cooperation. The first part of the survey focuses on contributing factors. The second part measures factors that contributes more for better internal cooperation or factors that hinder it. Lastly, the third part focuses on how well cooperation functions and how important it is also how satisfied are the employees and what importance do these factors possess. Analyzing the results, internal cooperation works well in the company and it is easy for employees to communicate with each other therefore information is exchanged. Also, the survey made clear that employees do not know very well how other structural units work. With this theses the author found that contributing factors to internal cooperation were employee motivation and up to date work environment. Hindering factors were insufficient knowledge about other employees work.

The second survey was carried out between the customers in order to get feedback on customer expectations and perceived service quality. SERVQUAL model was used for this purpose. The survey revealed that assurances did not meet customer expectations about the provided services. Despite this, the customers were pleasantly surprised about the speed at which given services were carried out.

All in all, the author met the goal of this theses. She got more knowledge about internal cooperation in the company and what customers expect in service quality. With this information the author can recommend the following changes that must be made in the company in order to improve service quality:

- The CEO must specify specific tasks to each employee and put together work guidelines.
- Each employee must describe what his tasks are.
- The company must implement a central database.
- The company must work together with its employees to keep improving the work environment.
- Joint meetings and collective actions.
- The company must review the interior design of the store and make it more appealing for the customers.

In conclusion, the author recommends repeating the survey in the future to assess if any of the proposed changes improved service quality and internal cooperation in this company.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aamer, A. (1998). *Strateegiline juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 94-98.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. No. 310-316.
- Ballatyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 3, 1242-1260.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-65.
- Barnes, B. R., Morris, D. S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, 11, 473-478.
- Cascio, D. (2010). The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39, 1088-1096.
- Chambers, M. (2011). Factors and Mechanisms that influence Intraorganisational Collaboration and Competition. Cranfield University, 160 – 175.
- Dahl, M. (2014). Organisatsiooni sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid eesti toidutööstusettevõtete näitel. (Magistritöö) Tartu Ülikool majandusteaduskond, Tartu.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Perspectives*, 13, 58-61.
- Ellinger, A. E., Keller, S. B., Hansen, J. D. (2006). Bridging the Divide between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior. – *Journal of Business Logistics*, Vol. 27, No. 2.
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An Update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27, 201-208.

- Gupta, M., Musarrat, S. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. – *Business: theory and practice*. No. 135-138.
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Boston (Massachusetts): Harvard Business Press, 229.
- Hesket, J. L., Jones T. O. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business*, 72, 164-166.
- Huxham, C. (1993). Pursuing collaborative advantage. *The Journal of the Operational Research Society*. 44(6), 603.
- Huxham, C. (1996). Creating collaborative advantage. *SAGE Publication*, 1, 1.
- Hoffmann, N. P. An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage“ Concept: Past, Present and Future, 16.
- Hotjar. (2019). Net Promoter. Kättesaadav: <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/> (11.11.2019)
- How, E. W., Sorooshian, S., (2013). Service Quality and Its Relationship with Customer Satisfaction. – *Journal of Management and Service*, 4, 110.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16, 55.
- Kułyk, P., Michałowska, M., Kotylak, S. (2017). Assessment of customer satisfaction with logistics service in the light of the results of the research. *Journal of Management and Service*, 21.
- Latruffe, L. (2010) Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agri-Food Sectors, OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 30, 63.
- Leach, W. D. (2006). Collaborative Public Management and democracy: Evidence from western watershed partnerships. *Public Administration Review*, 66, 100-105.
- Leimann, J., Skävard, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim, 308-310.
- Liargovas, P., Skandalis, K. (2010). Factors Affecting Firm Competitiveness: The Case of Greek Industry. University of Peloponnese, School of Economics and Management, Department of Economics.
- McDonnell, M.-H. If You Can't Beat Them, Join Them: *Corporate Sponsorship of Social Movement Boycotts*. 2012.
- (2019). Net Promoter. Kättesaadav: <http://www.netpromoter.com/> (11.11.2019)
- O'Leary, R. (2012). Collaborative Public Management: Where Have we Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 515-516.

- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-98.
- Razak, I., Nirwanto, N., Triatmanto, B. (2016). The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 30.
- Reiljan, J., Hinrikus, M. (1999). Eesti majanduse konkurentsivõime. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 25.
- Reimann, K.-K. (2019). *Ettevõtte analüüs sisekoostöö ja siseturunduse kaudu*. (Kursusetöö) Tallinna Tehnika Ülikool majandusteaduskond, Tallinn.
- Rosak-Szyrocka, J. (2019). Personnel of hospital satisfaction in the loyalty aspect in poland. XV Students symposium on strategic management.
- Sonntag, V. (2000). Sustainability – in light of competitiveness. *Ecological Economics*, 34, 101 - 13.
- Swift, S. (2016). How to surprise and delight your employees. *The CEO Magazine*.
- Zineldin, M. Co-opetition (2004): *The organisation of the future*. – *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 7, 778–790.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik ettevõtte töötajatele

Ettevõttesisese koostööuuring

Hea vastaja!

Palun Sul vastata alljärgnevale küsimustikule sisekoostöö kohta. Ettevõttesisene koostöö tähendab, et erinevate üksuste inimesed töötavad ühise eesmärgi nimel meeskondades või abistavad üksteist olulisel määral. Küsimustiku eesmärk on selgitada, mis takistab ja mis soodustab koostööd Sinu töökohas ning kui oluliseks peame meie sisekoostööd.

Esinduslike tulemuste saamiseks on iga vastaja panus väga oluline. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning seda ei seostata konkreetsete isikutega. Tulemused esitatakse üldistatud kujul.

Koostöö eeldused

Esimese osa küsimustega kaardistatakse, millised on teie ettevõtte eeldused üksustevahelise koostöö toimimiseks.

1. Palun hinnake järgmiste väidete paikapidavust meie ettevõttes, tõmmates vastusele ring ümber. Soovi korral saate väiteid või oma vastuseid kommenteerida ning näiteid tuua.

1- Ei ole nõus 2- Pigem ei ole nõus 3- Pigem nõus 4- Nõus 0- Ei oska öelda Kommentaar/näide

1.1 Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda (ilma juhtide vahendusega)

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.2. Töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.3. Struktuuriüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.4. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.5. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.6. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.7. Ülemus julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.8. Meie ettevõttes võetakse näost-näku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.9. Meil on selged reeglid ja rollijaotus üksuste koostöök lõppeesmärgi saavutamiseks

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.10. Meie ettevõttes toimuvad koosolekud ja grupiarutelud tagavad minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.11. Meie ettevõttes on toimiv elektrooniline keskkond, mis tagab minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.12. Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.13. Eri struktuuriüksuste inimeste vahel on tööalaselt üldiselt usalduslikud suhted

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.14. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaasatakse teist osapoolt aegsasti

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

1.15. Sõltumata ametikohast kohtlevad töötajad üksteist üldiselt võrdselt

0 1 2 3 4

Kommentaar/näide

Koostööd mõjutavate tegurite roll

Küsimustiku teine osa uurib, milline on erinevate koostööd mõjutavate tegurite roll teie ettevõttes.

2. Hinnake palun, kas ja millisel määral järgnevad tegurid teie ettevõttes takistavad või soodustavad koostööd?

- 1- Takistab koostöö oluliselt
- 2- Takistab koostööd
- 3- Pigem takistab koostööd
- 4- Ei takista ega soodusta koostööd
- 5- Pigem soodustab koostööd
- 6- Soodustab koostööd
- 7- Soodustab koostööd oluliselt

2.1. Meie ettevõtte struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ning omavaheline seotus)

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.2. Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.3. Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.4. Meie organisatsioonikultuur ja väärtused

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.5. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.6. Ülemuse suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskuju

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.7. Üksustevahelist koostööd reguleerivad juhendid

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.8. Näost-näkku kohtumiste korraldus infovahetuseks (koosolekud, grupiarutelud jm)

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.9. Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks (e-kirjad, siseveeb, andmebaasid)

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.10. Töötajate tunnustamise viis

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.11. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.12. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.13. Töötajate initsiatiiv oma algatustest teiste üksuste töötajaid teavitada ning neid kaasata

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.14. Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.15. Töötajate suhtumine teistesse töötajatesse

1 2 3 4 5 6 7

Kommentaar/näide

2.16. Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab?

1 2 3 4 5 6 7

2.17. Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam soodustab?

1 2 3 4 5 6 7

Koostöö toimimine

Kolmandas osas hinnatakse koostöö toimimist üldiselt ning selle olulisust ettevõtte eesmärkide saavutamisel.

3. Valige sobivad vastusevariandid. Soovi korral saate kommenteerida.

3.1. Hinnake palun koostööd oma ettevõttes

1- Ei ole nõus

2- Pigem ei ole nõus

3- Pigem nõus

4- Nõus

0- Ei oska öelda

Kommentaar/näide

3.1.1. Koostöö kolleegidega toimib meie ettevõttes hästi

0 1 2 3 4

3.1.2. Kolleegid on abivalmid ja hoolivad

0 1 2 3 4

3.1.3. Oma töös kaasatakse vajadusel piisavalt erinevaid huvipooli

0 1 2 3 4

3.1.4. Koostöö üksuste vahel toimib üldiselt hästi

0 1 2 3 4

3.2. Mõelge ideaalsele ettevõttele: kas toimiv üksustevaheline koostöö mõjutab tulemusi loetletud valdkondades?

1 - Ei

2 - Pigem ei

3 - Pigem jah

4 - Jah, kindlasti

0 - Ei oska öelda

3.2.1. Tootmises

0 1 2 3 4

3.2.2. Kliendisuhetes ja kliendirahulolus

0 1 2 3 4

3.2.3. Toodete paigaldamises

0 1 2 3 4

3.2.4. Tulude kasvus

0 1 2 3 4

3.2.5. Kulude kokkuhoiul

0 1 2 3 4

3.3. Kuivõrd rahul olete üksustevahelise koostööga oma ettevõttes?

- 1- Rahulolematu
- 2- Pigem rahulolematu
- 3- Pigem Rahul
- 4- Väga rahul

3.4. Kui oluline on üksustevaheline koostöö teie ettevõttes eesmärkide saavutamisel?

- 1- Rahulolematu
- 2- Pigem rahulolematu
- 3- Pigem Rahul
- 4- Väga rahul

3.5. Kui soovite oma ettevõtte sisese koostöö või uuringu küsimuste kohta midagi lisada, siis palun tehke seda siin

.....

Lisa 2. Küsimustik klientide ootuste ja rahulolu kohta

Küsimustik

Lugupeetud vastaja!

Antud uuring on koostatud selleks, et välja selgitada Ilus Kardin kardinasalongi klientide rahulolu ja pakutava teenuste taset ning kaardistada kitsaskohad.

Oleksime väga tänulikud, kui vastate järgmistele küsimustele. Hindame Teie arvamust kõrgelt. Küsimustele vastamine on anonüümne, kõiki vastuseid kasutatakse üldistatud kujul, et hinnata ettevõtte tulemuslikkust ja head teeninduse taset ning muuta ettevõtte teenust kvaliteetsemaks.

Täname tagasiside eest!

Osa 1

Naine / Mees

Vanus

Elukoht

18 – 25. a.

Tallinn

26 – 35 a.

Tartu

36 – 45 a.

Pärnu

46 – 55 a.

Muu...

Üle 56 a.

Osa 2

Kui oluliseks peate järgnevaid tegureid kardinaid valmistava ettevõtte juures.

Jrk. nr	Tegur	Üldse ei ole Oluline							Väga oluline
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Sisekujundus	1	2	3	4	5	6	7	
2	Visuaalne väljanägemine	1	2	3	4	5	6	7	
3	Töötajate esinduslik välimus	1	2	3	4	5	6	7	
4	Näidiste valik	1	2	3	4	5	6	7	
5	Ettevõtte on usaldusväärne	1	2	3	4	5	6	7	
6	Korrektne taust	1	2	3	4	5	6	7	
7	Tähtaegadest kinni pidamine	1	2	3	4	5	6	7	
8	Kiire teenindus	1	2	3	4	5	6	7	
9	Kiire reageerimine probleemidele	1	2	3	4	5	6	7	
10	Klientide õigeaegne informeerimine	1	2	3	4	5	6	7	
11	Teenuse osutamise õigeaegsus	1	2	3	4	5	6	7	
12	Töötajate abivalmidus	1	2	3	4	5	6	7	
13	Töötajate usaldusväarsus	1	2	3	4	5	6	7	
14	Turvalisus	1	2	3	4	5	6	7	
15	Töötajate viisakus	1	2	3	4	5	6	7	
16	Töötajate professionaalsus	1	2	3	4	5	6	7	
17	Individuaalne lähenemine kliendile	1	2	3	4	5	6	7	
18	Personaalne tähelepanu kliendile	1	2	3	4	5	6	7	
19	Kliendi spetsiifiliste soovide ja vajaduste mõistmine	1	2	3	4	5	6	7	
20	Kliendi ootuste tundmine	1	2	3	4	5	6	7	
21	Kliendi soovide kohene täitmine	1	2	3	4	5	6	7	

Kuidas hindate järgnevaid tegureid ettevõttes Ilus Kardin

Jrk. nr	Tegur	Üldse ei ole						Väga oluline
		1	2	3	4	5	6	7
1	Sisekujundus	1	2	3	4	5	6	7
2	Visuaalne väljanägemine	1	2	3	4	5	6	7
3	Töötajate esinduslik välimus	1	2	3	4	5	6	7
4	Näidiste valik	1	2	3	4	5	6	7
5	Ettevõtte on usaldusväärne	1	2	3	4	5	6	7
6	Korrektne taust	1	2	3	4	5	6	7
7	Tähtaegadest kinni pidamine	1	2	3	4	5	6	7
8	Kiire teenindus	1	2	3	4	5	6	7
9	Kiire reageerimine probleemidele	1	2	3	4	5	6	7
10	Klientide õigeaegne informeerimine	1	2	3	4	5	6	7
11	Teenuse osutamise õigeaegsus	1	2	3	4	5	6	7
12	Töötajate abivalmidus	1	2	3	4	5	6	7
13	Töötajate usaldusväarsus	1	2	3	4	5	6	7
14	Turvalisus	1	2	3	4	5	6	7
15	Töötajate viisakus	1	2	3	4	5	6	7
16	Töötajate professionaalsus	1	2	3	4	5	6	7
17	Individuaalne lähenemine kliendile	1	2	3	4	5	6	7
18	Personaalne tähelepanu kliendile	1	2	3	4	5	6	7
19	Kliendi spetsiifiliste soovide ja vajaduste mõistmine	1	2	3	4	5	6	7
20	Kliendi ootuste tundmine	1	2	3	4	5	6	7
21	Kliendi soovide kohene täitmine	1	2	3	4	5	6	7

Lisa 3. Tabel 3. Sisekoostööd mõjutavate tegurite reliaabluskoeffitsendid (Cronbachi alfa)

Tabel 3. Sisekoostööd mõjutavate tegurite reliaabluskoeffitsendid (Cronbachi alfa)

	Väited, hindamaks sisekoostööd soodustavat tegurite taset	Reliaabluskoeffitsent	Väited, hindamaks tegurite soodustavat või takistavat rolli sisekoostöös	Reliaabluskoeffitsent
Organisatsioonilised tegurid	1.1-1.11	0,90	2.1-2.10	0,96
Inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid	1.12-1.15	0,78	2.11-2.15	0,84
Organisatsioonilised tegurid	3.1.1, 3.1.2, 3.2.2, 3.3, 3.4	0,87	–	–
Inimestevaheliste suhetega seonduvad tegurid	–	–	3.1.3, 3.1.4, 3.2.1, 3.2.3 - 3.2.5	0,75

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Tabel 4. Hinnang koostöö toimimisele

Tabel 4. Hinnang koostöö toimimisele

Väide / skaala	Keskmine hinnang*	4	3	2	1
1.1 Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda	4	9	–	–	–
1.2. Töötajad teavad piisavalt hästi, millega teised struktuuriüksused tegelevad	3,11	3	4	2	–
1.3. Struktuuriüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel	3,22	2	7	–	–
1.4. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema	3,89	8	1	–	–
1.5. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest	3,89	8	1	–	–
1.6. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust	3,33	3	6	–	–
1.7. Ülemus julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd	3,78	7	2	–	–
1.8. Meie ettevõttes võetakse näost-näku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega	3,22	2	7	–	–
1.9. Meil on selged reeglid ja rollijaotus üksuste koostöök lõppeesmärgi saavutamiseks	3,56	5	4	–	–
1.10. Meie ettevõttes toimuvad koosolekud ja grupiarutelud tagavad minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse	3,33	3	6	–	–
1.11. Meie ettevõttes on toimiv elektrooniline keskkond, mis tagab minu üksuse tööks vajaliku informatsiooni kättesaadavuse	3,22	5	1	3	–
1.12. Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid	4	9	–	–	–
1.13. Eri struktuuriüksuste inimeste vahel on tööalaselt üldiselt usalduslikud suhted	3,89	8	1	–	–
1.14. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaasatakse teist osapoolt aegsasti	3,67	6	3	–	–
1.15. Sõltumata ametikohast kohtlevad töötajad üksteist üldiselt võrdselt	4	9	–	–	–

*Skaala: 4 – nõus; 3 – pigem nõus; 2 – pigem ei ole nõus; 1 – ei ole nõus.

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Tabel 5. Koostööd mõjutavate tegurite roll

Tabel 5. Koostööd mõjutavate tegurite roll

Väide / skaala	Keskmine hinnang*	7	6	5	4
2.1. Meie ettevõtte struktuur	5,44	1	4	2	2
2.2. Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad	5,44	1	3	4	1
2.3. Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid	5,89	1	6	2	–
2.4. Meie organisatsiooni - kultuur ja väärtused	5,67	1	4	4	–
2.5. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega	4,67	1	1	1	6
2.6. Ülemuse suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskju	5,89	1	5	2	–
2.7. Üksustevahelist koostööd reguleerivad juhendid	5	–	3	3	3
2.8. Näost-näku kohtumiste korraldus infovahetuseks	6,33	3	6	–	–
2.9. Elektroonsed keskkonnad infovahetuseks (e-kirjad, siseveeb, andmebaasid)	6,78	7	2	–	–
2.10. Töötajate tunnustamise viis	5,22	1	3	2	3
2.11. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada	6,56	5	4	–	–
2.12. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna	7	9	–	–	–
2.13. Töötajate initsiatiiv oma algatustest teiste üksuste töötajaid teavitada ning neid kaasata	6,56	5	4	–	–

Väide / skaala	Keskmine hinnang*	7	6	5	4
2.14. Töötajate koostööoskused	6,22	5	2	1	1
2.15 Töötajate suhtumine teistesse töötajatesse	6,56	6	2	1	–

*Skaala: 7- Soodustab koostööd oluliselt; 6- Soodustab koostööd; 5- Pigem soodustab koostööd; 4- Ei takista ega soodusta koostööd; 3- Pigem takistab koostööd; 2- Takistab koostööd; 1- Takistab koostöö oluliselt

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Tabel 6. Tegurite olulisuse, rahulolu ja kliendirahulolu keskmised väärtused

Tabel 6. Tegurite olulisuse, rahulolu ja kliendirahulolu keskmised väärtused

Põhifaktor	Jrk. nr	Tegur	Keskmine		Vahe X - Y	Keskmine
			Kliendikogemus (X)	Ootused (Y)		
Füüsiline keskkond	1	Sisekujundus	4.55	6.05	-1.50	-0.55
	2	Visuaalne väljanägemine	4.81	5.48	-0.67	
	3	Töötajate esinduslik välimus	6.02	5.76	0.26	
	4	Näidiste valik	6.19	6.50	-0.31	
Usaldusväärsus	5	Ettevõtte on usaldusväärne	6.69	6.24	0.45	0.60
	6	Korrektne taust	6.48	6.14	0.33	
	7	Tähtaegadest kinnipidamine	6.48	5.48	1.00	
Tundlikkus	8	Kiire teenindus	6.14	6.02	0.12	0.21
	9	Kiire reageerimine probleemidele	6.40	6.31	0.10	
	10	Klientide õigeaegne informeerimine	6.21	6.19	0.02	
	11	Teenuse osutamise õigeaegsus	6.55	5.95	0.60	
Kindlus	12	Töötajate abivalmidus	6.00	5.93	0.07	-0.13
	13	Töötajate usaldusväärsus	6.26	6.17	0.10	
	14	Turvalisus	5.19	5.38	-0.19	
	15	Töötajate viisakus	6.40	6.14	0.26	
	16	Töötajate professionaalsus	5.21	6.12	-0.90	
Sisseelamisvõime	17	Individuaalne lähenemine kliendile	6.02	5.76	0.26	0.02
	18	Personaalne tähelepanu kliendile	4.33	5.24	-0.90	

Põhifaktor	Jrk. nr	Tegur	Keskmine		Vahe X - Y	Keskmine
			Kliendikogemus (X)	Ootused (Y)		
Sisseelamivõime	19	Kliendi spetsiifiliste soovide ja vajaduste mõistmine	6.26	5.29	0.98	0.02
	20	Kliendi ootuste tundmine	5.21	5.55	-0.33	
	21	Kliendi soovide kohene täitmine	6.21	6.10	0.12	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 7. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Kaidi-Kätlyn Reimann (sünnikuupäev: 01.03.1997)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Ettevõtte sisekoostöö ja kliendirahulolu analüüs, mille juhendaja on Anu Virovere,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.*