

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Siim Veri

**TEENUSE KVALITEEDI MÕÕTMINE AUDENTES FITNESSI
KLUBI NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala turundus

Juhendaja: Eliis Salm, MA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 262 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Siim Veri

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163377TATM

Üliõpilase e-posti aadress: siim.ver@gmail.com

Juhendaja: Eliis Salm, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEENUSE KVALITEET JA SELLE MÕÕTMINE.....	8
1.1. Teenuse olemus	8
1.2. Teenuse kvaliteedi olemus	11
1.3. Teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelid	14
1.3.1. SERVQUAL mudel.....	15
1.3.2. SERVPERF mudel	15
1.3.3. SQAS mudel.....	17
1.3.4. SQFS mudel.....	19
1.3.5. SQS-FC mudel.....	21
1.3.6. NPS mudel.....	23
2. TEENUSE KVALITEEDI OLULISUS JA AUDENTES FITNESS.....	25
2.1. Teenuse kvaliteedi olulisus fitnessklubile	25
2.2. Fitnessklubi Audentes Fitness	27
2.3. Konkurentsituatsioon Tallinna fitnessklubide turul.....	29
3. TEENUSE KVALITEEDI UURING AUDENTES FITNESSIS	31
3.1. Uuringu meetod	31
3.2. Uuringu tulemused, analüüs ja järeldused.....	35
3.3. Soovitused ja ettepanekud Audentes Fitnessile.....	45
KOKKUVÕTE	49
SUMMARY	51
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	54
LISAD	57
Lisa 1. Cronin ja Taylor poolt loodud SERVPERF mudeli küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele.....	57
Lisa 2. Lam <i>et al</i> poolt loodud SQAS mudeli küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele.	58
Lisa 3. Chang ja Chelladurai poolt loodud SQFS mudeli küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele.....	60
Lisa 4. Yildiz poolt loodud SQS-FC mudeli küsimuste jaotumise vastavalt dimensioonidele.	62

Lisa 5. Audentes Fitnessi rahuloluküsitlus 2018, millesse on integreeritud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudel SQS-FC ning NPS.	63
Lisa 6. Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi mõõtmise SQS-FC dimensioonide küsimuste tajutud kvaliteedi vastusevariandi „ei ole kokku puutunud“ vastajate arvud ning protsendid vastajate koguarvust, n=488	68
Lisa 7. Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi mõõtmise SQS-FC dimensioonide küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised ja vahed, n=488 ...	69

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö mõõdab teenuse kvaliteeti Audentes Fitnessi klubis. Keskseks uurimisprobleemiks on ettevõtte AS Audentes juhtkonna vähene teave Audentes Fitnessi klubi teenuse kvaliteedi kohta. Magistritöö eesmärgiks on Audentes Fitnessi klubi teenuse kvaliteedi mõõtmine ning mõõtmistulemuste alusel soovitude ja ettepanekute tegemine ettevõtte AS Audentes juhtkonnale teenuse kvaliteedi parendamiseks.

Teenuse kvaliteedi uuringus kasutatakse SQS-FC ja NPS mudeleid. Antud mudelid on integreeritud ankeetküsimustikku, mis saadetakse Audentes Fitnessi klubiliikmetele. Saadud tulemused analüüsitakse ning nende alusel tehakse järeldused, soovitud ja ettepanekud AS Audentes juhtkonnale.

Uuringu tulemusel selgus, et füüsiline keskkond Audentes Fitnessis vajab enim parendamist. Küsimused nagu liikmetasu suurus, riietus- ja duširuumide kvaliteet, asutusele ligipääs ning kaasaegne ja mitmekülgne treeningvarustus on kõik arenguvõimalustega, millele autor annab soovitud parendusteks.

Personali, toetavate teenuste ning programmi dimensioonid olid kõik kõrgema tajutud kvaliteediga. Teisisõnu hindavad Audentes Fitnessi klubiliikmed faktoreid nagu personali reageerivus, konsultatsioonide kvaliteet, rühmatreeningute kvaliteet ning mitmeid teisi kõrgemalt ning fitnessiklubi eesmärgiks peaks olema vähemalt sama taseme hoidmine. Audentes Fitnessi NPS skooriks on 49, mis ületab mitmete fitnessiklubide valdkonna uuringute keskmisi.

Võtmesõnad: teenuse kvaliteet, fitnessiklubi, HFC, SQS-FC, NPS.

SISSEJUHATUS

Kõrge teenuse kvaliteet võib olla turul selgeks konkurentsieeliseks ning on seotud kliendirahulolu ja kliendilojaalsusega. Seda ka Tallinna fitnessi- ja spordiklubide turul. Fitnessiklubi väärtuspakkumise ja teenuse kvaliteedi tase on eriti aktuaalne olukorras, kus konkurents on Tallinna turul teinud läbi peaaegu kahekordse kasvu ning on võimalik prognoosida jätkuvat tihenemist ja turu küllastumist kiirusel, mis ületab turu suuruse kasvu. Antud keskkonnas fitnessiklubi ellu jäämine eeldab tugevat väärtuspakkumist ja positsioneerimist turul ning olenevalt ärimudeli ülesehitusest võib üheks konkurentsieelise osaks olla kõrge teenuse kvaliteet. Magistr töö autor töötab töö kirjutamise ajal Audentes Fitnessi klubi juhatajana vastutades sealjuures äritulemuste eest. Mõistes Audentes Fitnessi klubi ärimudeli ja väärtuspakkumise toimimist ning konkurentsituatsiooni Tallinna turul peavad nii AS Audentes juhtkond kui ka Audentes Fitnessi juhtiv tasand vajalikuks teenuse kvaliteedi kui konkurentsieelise loomist, hoidmist ja arendamist. Teenuse kvaliteedi arendamiseks on vajalik seda aga eelnevalt mõista ning mõõta.

Eelnevast tulenevalt on käesoleva magistr töö keskseks uurimisprobleemiks ettevõtte AS Audentes juhtkonna vähene teave Audentes Fitnessi klubi teenuste kvaliteedi kohta. Magistr töö eesmärgiks on Audentes Fitnessi klubi teenuse kvaliteedi mõõtmine ning mõõtmistulemuste alusel soovitude ja ettepanekute tegemine ettevõtte AS Audentes juhtkonnale teenuse kvaliteedi parendamiseks. Autor püstitab järgnevat uurimisülesanded, mis aitavad lahendada uurimisprobleemi ning täita magistr töö eesmärki:

- selgitada teenuse ja teenuse kvaliteedi olemus ja eripärad;
- tuua välja kirjanduses peamised mudelid teenuse kvaliteedi mõõtmiseks;
- selgitada teenuse kvaliteedi olulisus fitnessiklubile;
- lahti mõtestada Audentes Fitnessi klubi väärtuspakkumise eripärad ning paigutada need Tallinna turu konkurentsituatsiooni;
- viia läbi teenuse kvaliteedi mõõtmise uuring Audentes Fitnessiklubis ning analüüsida tulemusi;

- tulemuste alusel teha järeldused ning ettepanekud AS Audentes juhtkonnale teenuse kvaliteedi parendamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis on lahti mõtestatud teenuse kvaliteet ja selle mõõtmine, selgitatud on teoreetilised alused teenuse olemusest, teenuse kvaliteedi olemusest ning teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelitest. Teine peatükk sisaldab kirjanduses toodud põhimõtteid teenuse kvaliteedi olulisusest fitnessiklubile ning kirjeldatud on Audentes Fitnessi klubi väärtuspakkumine ja teda ümbritsev konkurentsituatsioon fitnessiklubide turul. Kolmas peatükk sisaldab teenuse kvaliteedi mõõtmise uuringut Audentes Fitnessis. Esiteks on selgitatud meetodika ja valim, siis tulemused, analüüs ja järeldused ning viimasena annab töö autor soovitusel ja ettepanekud AS Audentese juhtkonnale teenuse kvaliteedi parendamiseks.

Magistritöö autor soovib tänada juhendajat Eliis Salmi, AS Audentes turundusjuhti Krista Lehtsaart, Audentes Fitnessi kliente, kes täitsid küsimustiku ning kolleege ja lähedasi mõistva suhtumise eest magistritöö kirjutamise perioodil.

1. TEENUSE KVALITEET JA SELLE MÕÕTMINE

Lähtudes antud magistritöö kesksest uurimisprobleemist ning eesmärgist on vajalik mõõta teenuse kvaliteeti Audentes Fitnessi klubis. Mõistmaks paremini mõõdetavat fenomeni on autor koondanud esimeses peatükis kokku akadeemilise kirjanduse teenuse kvaliteedi selgitamiseks. Sellele järgnevad teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelid ja teoreetilised käsitlused eelnevatelt autoritelt. Selles peatükis on esindatud kirjandus teenuse olemuse, teenuse kvaliteedi olemuse ning teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelite kohta.

1.1. Teenuse olemus

Teenused on teenuste ettevõtte väljundiks ning seda ka spordi- ja fitnessiklubide tööstusharus. Grönroos (1988) sõnul on teenus nähtus, mida on keeruline kontseptualiseerida. Tihti on selle põhjuseks asjaolu, et antud sõna saab kasutada mitmes erinevas tähenduses. Olgu selleks siis personaalne teenus või teenus tootena. Teenuste puhul on kirjanduses välja toodud mitmeid erinevaid iseloomujooni, Grönroos on välja toonud järgnevad neli: (Grönroos 1988, 10):

- teenused on suuremal või väiksemal määral immateriaalsed;
- teenused on tegevused või siis tegevuste jadad mitte materiaalsed asjad;
- teenused on suuremal või väiksemal määral toodetud ja tarbitud üheaegselt;
- tarbija tihti teatud määral osaleb teenuse enda tootmise protsessis.

Üldiselt tajuvad tarbijad teenuseid subjektiivsel viisil. Teisisõnu kasutavad nad teenuste kirjeldamiseks selliseid subjektiivseid ja tihti emotsionaalseid väljendeid nagu kogemused, usaldus, tunded ja turvatunne. Samuti on teenused suurel määral immateriaalsed, mis muudab teenuse hindamise tarbija jaoks tihti keeruliseks. Probleem tekib väärtuste andmisel erinevatele emotsionaalsetele tunnustele nagu usaldus või turvatunne. Seetõttu toob ka Grönroos (1988) välja, et teenuseid võiks pakkuja poolelt püüda materialiseerida – näiteks erinevate plastikkaartide ja dokumentidega. (*ibid.*, 10) Antud paralleeli võib tuua ka spordi- ja fitnessiklubidega, kelle puhul kliendilepingud, kliendikaardid ja muu teenuse pakumise seotud dokumentatsioon võib tõsta teenuse materiaalsust ja seeläbi usaldust tarbija silmis.

Kuna teenus ei ole materiaalne ning eelneva definitsiooni järgi pigem jada tegevustest ja protsessidest, mida toodetakse ja tarbitakse tihti samaaegselt, siis see muudab ka kvaliteedikontrolli ja traditsioonilise turunduse teenuste puhul keeruliseks. Võrreldes toodetega ei ole kvaliteeti enne võimalik kontrollida, kui teenust juba pakutakse ja samaaegselt tarbitakse. Väärrib ka märkimist, et teenuste produtseerimisel ja tarbimisel on tihti sees ka nihe. Grönroos (1988) toob võrdluse juuksuri ja kulleri vahel – juuksuri teenust pakutakse ja tarbitakse praktiliselt samaaegselt, kui aga kulleri teenusest näeb ja tarbib klient ainult lõpp-produkti, ülejäänud osa teenuse produktsioonist on kliendi jaoks nähtamatu. (Grönroos 1988, 10)

Spordi- ja fitnessklubide teenused on samuti varieeruvad enda iseloomult. Personaal- ja rühmatreenerite teenuste pakkumised ja nende tarbimised on praktiliselt samaaegsed ja vahetud. Fitnessklubi administratsiooni ja personaliga suhtlemine on samuti vahetu pakkumine ja tarbimine kliendi jaoks. Teenust, mille alusel on kliendilepinguga tarbijal õigus kasutada fitnessklubi ruume – riietusruumid, ujula või jõusaal – on antud kontekstis teenuse samaaegne produtseerimine ja tarbimine. Antud materiaalsuse kasutamine teenusena seobki endas teatud eripära spordi- ja fitnessklubide teenuste pakkumises, mille raames klient ostab suures osas teenust, mis annab talle õiguse tarbida valdavalt materiaalseid hüvesid.

Grönroos (1988) toob välja ka asjaolu, et tarbija jaoks nähtav osa teenuse pakkumisest ongi primaarne suhtumise kujunemisel. Tarbija saab kogeda ja hinnata ainult seda, mida ta otseselt tajub ning sellest tulenevalt peaksid kvaliteedikontroll ja traditsiooniline turundus leidma aset teenuse pakkumise ja tarbimise ajal (Grönroos 1988, 10). Kui selles perspektiivis võib tõsta spordi- ja fitnessklubi poolt pakutava materiaalsuse samal ajal teenuse tootmiseks, siis antud juhul toimuvad kliendi poolt ruumide kasutamisel ka teenuse pakkumine ja tarbimine samaaegselt ning selles kontekstis on kvaliteedikontroll spordi- ja fitnessklubi materiaalsuse üle vajalik protsess kvaliteetse teenuse pakkumiseks.

Võrreldes materiaalsete toodete turundajatega sõltuvad teenuste ettevõtted erinevatest ressurssidest nagu näiteks töötajad, füüsilised ressursid, tehnoloogia ja süsteemid ning kliendibaas ise. Kui klient soovib tarbida teenust, siis eelnevaid ressursse peab omakorda rakendama teenuse ettevõtte juhtimise süsteem. Kvaliteeti loovad juhtimise süsteemi poolt rakendatavad ressursid moodustavadki teenuste turundamise südamiku. Sellest tulenevalt on alates 1970ndatest teenuste turunduse kirjanduses nimetatud eelnevat interaktiivseks turundamiseks. Antud turundusprotsessi

toetavad teenuse ettevõttes omakorda traditsioonilisemad välised turundustegevused nagu reklaam, hinnastamine ja teised. (Grönroos 2001, 150)

Traditsioonilistes turundusmudelites on toode alguspunktiks turundust puudutavates otsustes – turunduskommunikatsioon, hinnastamine, tarne. Teenuste turundusmudel on aga alguspunktiks spetsiifiline teenuse kontseptsioon. Antud kontseptsiooni alla kuulub idee, kuidas kvaliteeti loovad ressursid peaksid funktsioneerima ning millist väljundit peaksid nad pakkuma tarbijale. (Grönroos 2001, 150) Spordi- ja fitnessklubides on selleks holistiline väärtuspakkumine. Efektiivne fitnessklubi juhtimine eeldab kõigi eelnevate ressursside pädevat rakendamist loomaks interaktiivses suhtes kliendiga võimalikult palju väärtust.

Greenfield (2002) toob välja olulise tähelepaneku toodete ja teenuste karakteristikute võrdlemisel. Kui kirjanduses defineeritakse tooteid ja teenuseid tihti täiesti eraldatud väljundite jadadena, siis Greenfield vaidleb sellele käsitlusele vastu väites, et antud kontseptsioonide jadad on väga lähedalt seotud ning isegi vastastikusel sõltuvuses. Sellest tulenevalt ei ole võimalik toota ühtegi teenust ilma eelneva investeeringuta kapitalitoodetesse. Selle kontseptsiooni alusel on võimalik teenused jaotada kapitalitoodete hierarhiasse teenuste pakkumisel, mis varieerub peaaegu nullist kuni väga mahuka määrani. Näiteks juuksuriteenuse pakkumine eeldab investeeringut vastavatesse vahenditesse ning meditsiiniteenuste pakkumine eeldab investeeringut vastavate meditsiinasutuste ehitamiseks ja inventariga täitmiseks. (Greenfield 2002, 20)

Greenfield (2002) toob ka mõned näited illustreerimaks eelnevat põhimõtet: (Greenfield 2002, 20)

- õpetajate nõudlusele pakkumise loomine eeldab eelnevat investeeringut koolimajade ehitamisesse;
- hambaarsti teenuse nõudlusele saab pakkumise luua eelnevalt investeerides vastavatesse ruumidesse ja inventari;
- transporditeenuste nõudlust ei võimalik täita enne vastavasse taristusse investeerimist.

Lisaks eelnevale toob Greenfield (2002) välja, et teenuste nõudluse suurenemine ja vähenemine toob kaasa kapitalitoodete väljundi ning seonduva tööjõu mahu muutuse. Ja kui teenuste väljundi mahu kasv võib vajada kapitalitoodete mahu kasvu, siis mitte kõigi kapitalitoodete väljund ei too kaasa kasvu teenuste mahus. (Greenfield 2002, 20) Antud tähelepanekud on relevantset ka spordi- ja fitnessklubide teenuste valdkonnas. Valdavas enamuses on fitnessklubid olemuselt kapitalimahukad teisisõnu nad eeldavad teenuse osutamiseks arvestatavas suurusel eelnevaid

investeeringuid kinnisvarasse, põhivarasse, ruumidesse ja inventari. Fitnessklubis märgatav teenuste nõudluse kasv üldiselt eeldab ka suurenenud vajadust investeerida kapitalitoodetesse. Ehk antud paralleeli raames on teenused ka spordi- ja fitnessklubis vastastikusel tihedas sõltuvuses kapitalitoodetest.

1.2. Teenuse kvaliteedi olemus

Kirjanduses on kvaliteeti defineeritud erinevatel viisidel. Garvin (1983) mõõdab kvaliteeti lugedes toodete vigade sagedust enne tehasest lahkumist ning vigade sagedust peale tehasest väljumist (Garvin 1983). Zeithaml (1988) on kvaliteeti defineerinud kui üleolekut teiste suhtes või kui silmapaistvat hulka omadusi. Teenuse tajutud kvaliteet on seejuures tarbija hinnang toote/teenuse üleolekule või silmapaistvale omadustehulgale. Samuti väidab Zeithaml (1988), et tajutud kvaliteet erineb objektiivsest või reaalsest kvaliteedist ning et tegemist on kõrgema abstraktsiooniga, mitte mingi kindla toote/teenuse tunnusega. (Zeithaml 1988, 3)

Objektiivne kvaliteet viitab mõõdetavale ja summeeritavale toote/teenuse üleolekule mingites kindlates eelsätestatud standardites. Zeithaml (1988) vaidleb aga vastu eelnevas kirjanduses toodud erinevusele objektiivse ja tajutud kvaliteedi erinevuste suhtes. Nimelt on objektiivse kvaliteedi mõõtmise spetsifikatsioonid ja standardid loodud nendel alustel, mida antud toodete/teenuste juhid tajuvad olulistena. Juhtide tajud standardite osas võivad suuresti erineda tarbijate ja klientide omadest. Seetõttu võib väita, et objektiivset kvaliteeti kui sellist ei eksisteeri, sest kõiki kvaliteeditunnuseid tajub keegi, olgu selleks siis standardeid sätestav juht või toodet/teenust tarbiv klient. Ehk kõik kvaliteet on Zeithaml hinnangul tajutud kvaliteet. (Zeithaml 1988, 4-5)

Teenuse kvaliteet eristub aga selgelt toodete kvaliteedist kolme laialdaselt dokumenteeritud iseloomujoone pärast – immateriaalsus, teenuse tootmise ja tarbimise üheaegsus ning heterogeensus (Parasuraman *et al.* 1985, 42). Kuna teenused on rohkem tegevused, kui objektid, siis ei ole enamasti võimalik sätestada täpseid tootmisspetsifikatsioone ja kvaliteedireegleid. Enamus teenuseid ei ole kvaliteedi tagamise huvides võimalik lugeda, mõõta ja testida enne müügile avaldamist. Immateriaalsuse tõttu võib olla ettevõtte jaoks keeruline klientide tajutud kvaliteedi mõistmine. (Zeithaml 1981) Lisaks eelnevale on kõrge tööjõumahuga teenused heterogeensed. Teisisõnu nende teenuste kvaliteet varieerub tootjalt tootjale, kliendilt kliendile

ning päevast päeva. Sellest tulenevalt on töötajumahukate teenuste puhul keeruline sätestada täpseid kvaliteedireegleid. (Parasuraman *et al.* 1985, 42)

Töötajumahukate teenuste puhul leiab kvaliteet aset teenuse pakkumise hetkel. Üldiselt hõlmab see endas suhtlust kliendi ja ettevõtte esindaja vahel (Lehtinen, Lehtinen 1982). Teenust pakkuval ettevõttel võib töötajumahuka väärtuspakkumise puhul olla ka madalam juhtiv kontroll teenuse üle, sest tarbija on intensiivselt kaasatud teenuse pakkumise protsessi. Seetõttu mõjutab tarbija sisend teenuse produtseerimise protsessis omakorda teenuse kvaliteeti. (Parasuraman *et al.* 1985, 42)

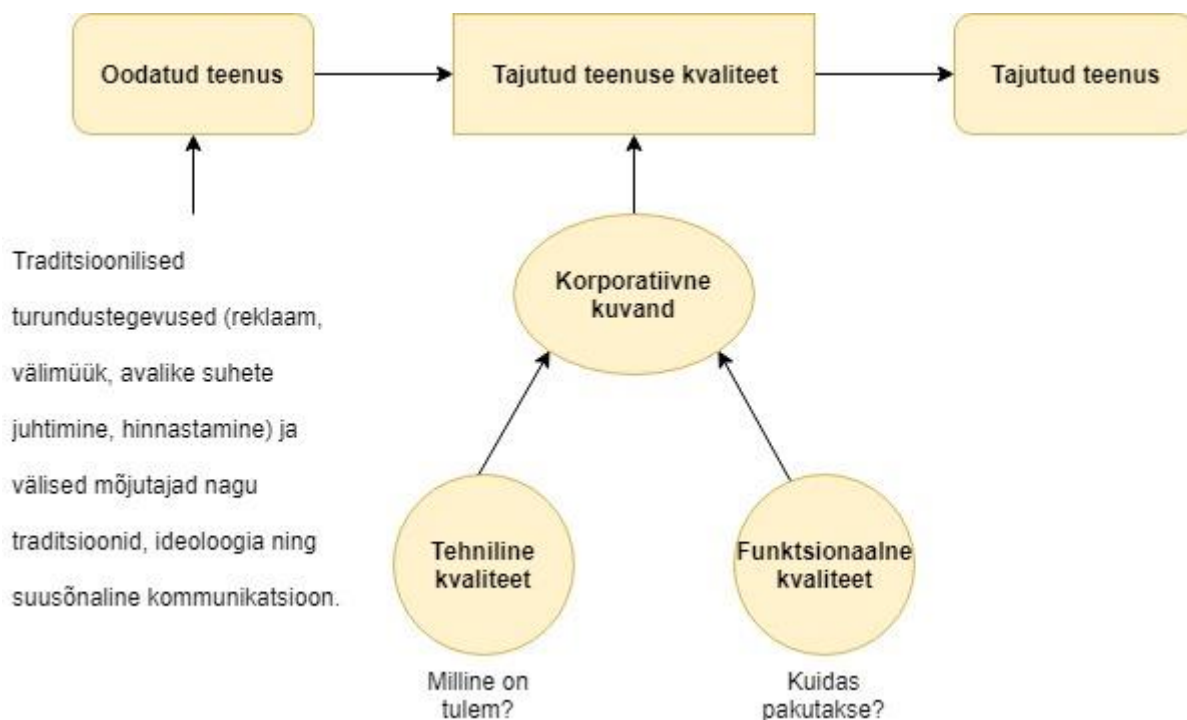
Parasuraman, Zeithmal ja Berry (1985) tõid välja veel kolm järeldust teenuse kvaliteedi kohta (Parasuraman *et al.* 1985, 42):

- teenuse kvaliteeti on tarbijal raskem hinnata, kui toote kvaliteeti;
- teenuse kvaliteedi tajumine tuleneb võrdlusest tarbija ootuste ja teenuse vahetult tajutud kvaliteedi vahel;
- kvaliteedi hindamise tulemused ei tulene ainult teenuse väljundist vaid hõlmavad endas ka teenuse pakkumise protsessi.

Grönroos (1984) eristab enda kirjanduses teenuste puhul kahte erinevat kvaliteedivormi – tehniline ja funktsionaalne kvaliteet. Antud kategoriseerimise järgi on teenuse tehniline kvaliteet see, millise väljundi tarbija teenuse kasutamisest saab. Näiteks transporditeenuse tarbimisel on väljundiks transport ühest asukohast teise. Teenuse funktsionaalne kvaliteet on aga see, kuidas antud väljundit kliendi jaoks produtseeritakse ehk milline on protsess teenuse pakkumisel. Näiteks on funktsionaalne kvaliteet lennunduse transporditeenuse puhul see, milliselt tajub klient lennujaama ja lennuki materiaalsel taset, kuidas tajub ta personali professionaalsust ja pädevust ning paljusid teisi dimensioone. (Grönroos 1984, 39)

Lewis ja Booms (1983) toovad välja, et kvaliteet on võrdlus ootuste ja tulemuslikkuse vahel. Teenuse kvaliteet on mõõde selle vahel, kui hästi pakutud teenus vastab tarbija ootustele. Kvaliteetse teenuse pakkumine tähendab järjepidevat tarbijate ootustele vastamist. (Lewis, Booms 1983) Eelneva definitsiooniga on ühel joonel ka Smithi ja Houstoni (1982) diskonfirmatsiooni paradigma. Antud paradigma raames hinnatakse rahulolu teenusega vastavalt sellele, millises suuruses ja millise suunaga on teenuse tajutud kvaliteet vastavuses teenuse kvaliteedi ootustega. (Smith, Houston 1982) Teisisõnu tuleneb rahulolu või mitte rahulolu teenusega sellest, kas teenuse pakkumise protsess (funktsionaalne kvaliteet) ja tulemuslikkus (tehniline kvaliteet) on vastavuses

tarbija ootustega ehk kas esineb ootuste kinnitus (*confirmation*) või ümber lükkamine (*disconfirmation*). Grönroos'i (1984) teenuse kvaliteedi mudel koosneb tehnilisest kvaliteedist, funktsionaalsest kvaliteedist ja korporatiivsest kuvandist. Joonis 1 (vt Joonis 1) kajastab Grönroos'i (1984) tajutud teenuse kvaliteedi kontseptsiooni. (Grönroos 1984, 40)



Joonis 1. Grönroos teenuse tajutud kvaliteedi mudel
Allikas: Grönroos (1984, 40)

Korporatiivne kuvand Grönroos'i (1984) teenuse kvaliteedi mudelis esindab kuvandit, kuidas tarbijad ettevõtet tajuvad. Olulisim osa ettevõttest, mida selle kliendid näevad ja tajuvad on selle teenused. Sellest tulenevalt koosneb korporatiivne kuvand ettevõtte teenuste tehnilisest ja funktsionaalsest kvaliteedist. Ettevõtte kuvandit mõjutavad ka teised faktorid peale eelnimetatute, kuid nad on mõjult väiksemad. Mudelis on need välja toodud traditsiooniliste turundustegevuste ja väliste mõjuritena. (Grönroos 1984, 40)

Kui teenuste ettevõtte soovib uutel turgudel tõsta tuntust, siis traditsiooniline turundustegevus nagu reklaam võib olla efektiivseim vahend. Antud turundustegevused on ka siis parimad, kui tegutseval turul ei vasta ettevõtte kuvand reaalsusele. Turunduskommunikatsiooni ei tohiks aga siis kasutada, kui loodav kuvand ei vasta eksisteerivale tehnilisele ja funktsionaalsele kvaliteedile. Kõik turundustegevused mõjutavad tarbijate ootuseid. Kui oodatud teenuse kvaliteet tõstetakse

kõrgemale, kuid tajutud teenuse kvaliteet püsib endisel tasemel, siis lõhe oodatud teenuse ja tajutud teenuse vahel kasvab ning see võib viia tajude konfliktini. Sellega kaasnevad rahulolematud kliendid ning see võib kaasa tuua kuvandi taseme languse. (Grönroos 1984, 40) Ehk tegemist oleks negatiivse tagajärjega, mis tuleneb diskonfirmatsiooni paradigma mittetäitmisest.

Grönroos (1984) leidis empiirilise uuringu käigus, et funktsionaalne kvaliteet on teatud juhtudel olulisem, kui tehniline kvaliteet. Kui tehniline kvaliteet ehk teenuse väljund on arvestataval tasemel, siis eristuvad turul head teenused just funktsionaalse kvaliteedi ehk selle poolest, millise protsessi alusel tarbijale teenust pakutakse. Lisaks eelnevale väideti, et kliendirahulolu saavutamiseks peab oodatud teenus olema samal tasemel, mis tajutud teenus. Oodatud ja tajutud lõhe suuruse minimaliseerimiseks soovitab Grönroos (1984) tagada kaks tingimust:

- turundustegevuste poolt antud lubadused teenuse kvaliteeditaseme osas peavad vastama tajutud teenuse kvaliteedile;
- juhid peavad mõistma, kuidas saab tehnilist ja funktsionaalset kvaliteeti mõjutada ning kuidas neid dimensioone kliendid tajuvad. (Grönroos 1984, 42-43)

Ehk sisuliselt peavad juhid teenuste kvaliteedist tuleneva rahulolematuse vältimiseks mõistma enda teenuste funktsionaalset ja tehnilist kvaliteeti ning seda, milline on nende tajutud kvaliteet klientide seas. Eelneva kahe aspekti mõistmisel on võimalik juhtida turundustegevusi sellisel moel, mis väldiks diskonfirmatsiooni paradigma negatiivse lõhe tekkimist.

1.3. Teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelid

Järgnevalt on toodud kuus teenuse kvaliteedi mõõtmise teoreetilist käsitlust ja mudelit erinevatelt autoritelt. Teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelite arv kirjanduses on muidugi laiem, kuid magistritöö autor valis need kuus esindamiseks erinevaid lähenemisi selle fenomeni mõõtmisel. Esindatud on nii universaalsed mudelid nagu SERVQUAL ja SERVPERF kui ka fitnessiklubidele ja spordikeskustele spetsiifilised mudelid nagu SQAS, SQFS ning SQS-FC. Lisaks on mudelites esindatud NPS mis ei ole otseselt teenuse kvaliteedi mõõtmise mudel, kuid tegemist on antud magistritöös relevantse mõõtmisvahendiga. Mõistes erinevaid mudeleid ja nende rakendamist on võimalik neid teadmisi rakendada magistritöö uurimisprobleemi lahendamisel ning eesmärgi täitmisel.

1.3.1. SERVQUAL mudel

Teenuse kvaliteedi mõõtmise üks klassikalisemaid mudeleid on SERVQUAL. Lähtudes diskonfirmatsiooni paradigmat, millest on rääkinud mitmed eelnevad autorid lõiid Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1988) SERVQUAL teenuse kvaliteedi mõõtmise mudeli, mis koosneb viiest osast (Parasuraman *et al.*, 1988):

- materiaalsus – milleks on füüsiline keskkond, inventar ning personali välimus;
- usaldusväärsus – võimekus pakkuda teenust usaldusväärset ja täpselt;
- reageerivus – personali võimekus aidata kliente ning pakkuda viivitamatult teenuseid;
- kindlus – töötajate teadmised ja abivalmidus ning nende võime tekitada usaldust ja enesekindlust;
- empaatia – hoolivus ning individualiseeritud tähelepanu, mida ettevõtte pakub enda klientidele.

SERVQUAL mudel mõõdab teenuse kvaliteeti diskonfirmatsiooni paradigmaga ehk arvestades erinevust oodatud ning tajutud teenuse kvaliteedi vahel. Mudeli autorite sõnul hindavad kliendid praktikas teenuse kvaliteeti ootuste ja tajutud kvaliteedi alusel ning see on üheks aluseks kliendirahulolule. Klassikaliselt koosneb SERVQUAL mudel 22 Likerti skaalas küsimusest, mis jagunevad eelnimetatud viie dimensiooni vahel. (Parasuraman *et al.*, 1988) Vastavalt diskonfirmatsiooni paradigmat kui tajutud kvaliteet vastab ootustele või ületab neid, siis rahulolu on tagatud. Kui tajutud kvaliteet jääb alla ootustele, siis on tegemist tajude konfliktiga ning see viib rahulolematusele ning potentsiaalselt ettevõtte korporatiivse kuvandi kahjustumiseni.

SERVQUAL kriitikaks on McDougall ja Levesque (1994) välja toonud, et ootuste skooride lisamine teenuse kvaliteedi mudelisse võib olla ebaefektiivne ja mittevajalik (McDougall, Levesque 1994). Seda täpsemalt siis kontekstis, kus inimesed annavad konstantselt kõrgeid ootuste skooore, kuid tajutud teenuse kvaliteedi skoorid seda enamasti ei ületa ning seetõttu võib olla tegemist segadust tekitava mõõtmisvahendiga antud mudeli juures. (Babakus, Boller 1992) Teisisõnu on kirjanduses kritiseeritud diskonfirmatsiooni paradigmat kui ebapraktilist mõõtmisvahendit.

1.3.2. SERVPERF mudel

SERVQUAL mudeli kriitika testimiseks ehitasiid Cronin ja Taylor (1992) üles SERVPERF mudeli ning võrdlesid seda klassikalise SERVQUALiga ning SERPERFi ja SERVQUALiga, millele olid juurde lisatud olulisuse kordajad. (Cronin, Taylor 1992) Klassikaline SERVQUAL toimib tajutud

kvaliteedi ja ootuste lahutamistehete tulemuste alusel. Modifikatsioon klassikast hõlmab endas olulisuse kordaja lisamist eelnevale tehtele. Olulisuse kordaja on saadud SERVQUAL mudeli dimensioonidele ja parameetritele hinnangute andmisel olulisuse skaalal. Klassikaline SERVPERF mudel sisaldab ainult tajutud kvaliteedi mõõtmist ning nii ootused kui ka olulisus on küsimustikust välja jäetud. Viimane autorite poolt testitud mudel oli SERVPERF koos olulisuse kordajatega. Tabel 1 (vt Tabel 1) illustreerib Cronin ja Taylor poolt testitud mudelite sisulist jaotumist: (Cronin ja Taylor 1992, 59)

Tabel 1. Cronin ja Taylor poolt testitud mudelite sisuline jaotumine

Testitud sisu	Testitud mudel
teenuse kvaliteet = tajutud kvaliteet - ootused	klassikaline SERVQUAL
teenuse kvaliteet = olulisus * (tajutud kvaliteet - ootused)	olulisusega SERVQUAL
teenuse kvaliteet = tajutud kvaliteet	klassikaline SERVPERF
teenuse kvaliteet = olulisus * tajutud kvaliteet	olulisusega SERVPERF

Allikas: Cronin, Taylor (1992, 59); autori koostatud

Kasutades 660 liikme suuruselist valimit testiti kõiki nelja mudelit ning nende valiidsust. Cronin ja Taylor kokkuvõttes leidsid, et vastavalt nende analüüsile oli efektiivseim mudel teenuse kvaliteedi mõõtmisel klassikaline SERVPERF. Sisuliselt mõõdab klassikaline SERVPERF kõiki klassikalisi SERVQUALiga identseid dimensioone ning küsimusi, kuid ankeetküsitluste maht ise väheneb 50% ehk 44 küsimuse pealt 22 küsimuse peale, sest tajutud kvaliteedi ja ootuste lõhe paradigma võetakse mudelist välja ning valimilt küsitakse ainult tajutud kvaliteeti mitte nende ootuseid ega olulisust teenuse kvaliteedi osas. (Cronin, Taylor 1992, 64-65)

Lisa 1 (vt Lisa 1) illustreerib kõiki SERVPERF mudeli küsimusi ning nende jaotumist dimensioonide vahel. SERVPERF mudeli küsimused on identsed klassikalise SERVQUAL mudeli küsimustega. Küsimused ise jagunevad SERVQUALis ja SERVPERFis mõlemas viie dimensiooni vahel – materiaalsus, usaldusväarsus, reageerivus, kindlus ja empaatia. Neli materiaalsuse dimensiooni küsimust hindavad füüsiliste asutuste välimust, personali välimust ja inventari kaasaegsust. Usaldusväarsuse dimensiooni viis küsimust hindavad dominantelt

organisatsiooni personali ja kommunikatsioonijuhtimise järjepidevust ning usaldusväarsust. Sisuliselt hindab kolmas dimensioon ehk reageerivus samuti personali käitumist ettevõtte klientide suhtes. Selles dimensioonis hinnatakse personali reageerivust erinevatele klientide soovidele ning huvitavalt on selle dimensiooni küsimused esitatud negatiivses sõnastuses. Teisisõnu kui personali reageerivus on ettevõttes hea, siis küsimustikule vastaja annab Likerti skaalal just madala skoori, mitte kõrge. Neljas dimensioon on kindlus, mis samuti on seotud personali käitumise ja kommunikatsiooniga klientide suunal. See hindab turvalisust, toetust ja viisakust. Viimaseks dimensiooniks on empaatia, mis hindab ka personali käitumist. Esindatud on küsimused individuaalse tähelepanu, vajaduste ja soovide hindamise ning ettevõtte lahtiolekuaegade osas. (Cronin, Taylor 1992, 66-67) Sisuliselt mõõdavad nii klassikalise SERVQUALi kui ka klassikalise SERVPERFi neli dimensiooni viiest personali ning üks dimensioon materiaalsust ettevõttes.

1.3.3. SQAS mudel

Lam *et al* (2005) löid SQASi mudeli ehk teenuse kvaliteedi hindamise skaala fitnessklubidele. Skaala ajendiks oli see, et autorite hinnangul olid eelnevad uuringumudelid puudujääkidega arvestades fitnessklubide eripärasid. Mudelid nagu SERVQUAL ja SERVPERF on autorite hinnangul liialt üldised ning ei arvesta erinevate tööstuste eripäradega, sealhulgas fitnessklubide sektori erinevustega. Sealjuures osad valdkonna spetsiifilised mudelid nagu QUESC (Kim, Kim 1995) on Lam *et al* (2005) hinnangul liialt spetsialiseeritud konkreetse tööstuse asukohale ehk antud juhul Korea turule ning seeläbi kaotanud osa enda kasutusvõimest teistes riikides. Arvestades eelnevaid puudujääke löid autorid SQAS mudeli, mis koosneb 40st küsimusest Likerti skaalas. (Lam *et al* 2005)

Lisa 2 (vt Lisa 2) illustreerib SQAS mudeli uurimisküsimuste jaotumist vastavalt dimensioonidele. Dimensioone on SQASil kokku kuus, kuid erinevused on võrreldes SERVQUALi ja SERVPERFiga suured. Kui SERVQUAL/SERVPERF hindas sisuliselt nelja dimensiooniga viiest organisatsiooni personali, siis SQASil on teatud mõõndustega personal tõstetud ühe dimensiooni alla ning see on andnud võimaluse mõõta ülejäänud viie dimensiooniga fitnessklubile ja spordikeskusele palju omasemaid karakteristikuid. (Lam *et al* 2005, 95)

SQASi kuus dimensiooni hindavad personali, treeningute programmi, riietusruume, füüsilist asutust, treeningruume ja lastehoidu. Personali dimensioon on mahukaim üheksa küsimusega ning siia alla on kompaktselt mahutatud küsimused ka SERVQUAL usaldusväarsuse, reageerivuse, kindluse ja empaatia dimensioonidest. Tänu personaliküsimuste kompaktsusele on siin mudelis

spetsiifiliselt keskendunud fitnessklubile olulistele faktoritele ehk teiseks dimensiooniks on treeningute programm. Seitse küsimust antud dimensioonis hindavad treeningute mitmekülgsust, sobivat algusaega, kvaliteeti, treeningrühmade sobivat suurust, piisavat ruumi ja taustamuusika sobivust. Fitnessklubi kontekstis hõlmab see dimensioon nii treeningute korraldust rühmatreeningutel kui ka jõusaalis. Kolmas dimensioon on riietusruum ning küsitud on hindeid kappide piisavusele ja ligipääsule ning riietus- ja duširuumide üleüldisele puhtusele, korrashoiule ning ohutusele. Neljandaks dimensiooniks on füüsiline asutus, mis hõlmab faktoreid nagu asukoht, lahtiolekuajad, parkimine, temperatuur, valgustus ja ligipääs. Viieandaks on treeninguruumid ning see katab nii inventari kui ka üldise keskkonna meeldivuse faktorid. Viimaseks dimensiooniks on samuti fitnessklubidele omane karakteristik ehk lastehoid. Kõik fitnessklubid antud eelist lastega peredele ei paku, kuid need kes seda pakuvad, neile on see relevantne mõõdik. Küsitud on samuti ruumi meeldivuse, lahtiolekuageade sobivuse, personali pädevuse ja ohutuse kohta. (Lam *et al* 2005, 95)

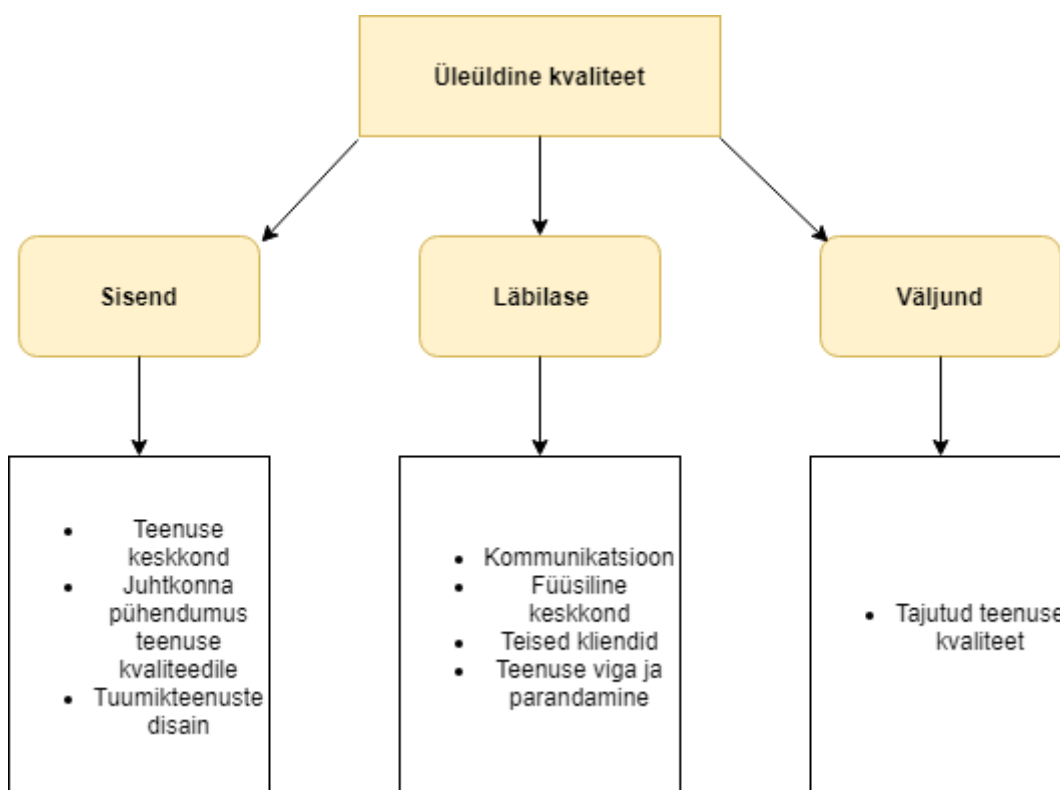
Ülaltoodud SQAS mudelis on 40 küsimust, mida autorid testisid uuriva (*exploratory*) faktoranalüüsiga, kinnitava (*confirmatory*) faktoranalüüsiga ja soolise invarianttsuse testiga. Faktoranalüüsides olid kõik küsimused usalduspiirides, kuid soolise invarianttsuse testides 9 küsimust ei sobinud soolise invarianttsuse ebapiisavuse tõttu. Sellest tulenevalt skaala autorid soovivad skaala kasutajatel rakendada vastavalt soovile nii 40 küsimuselise kui ka 31 küsimuselise, lähtuvalt sellest kas soovitakse tagada sooline invarianttsus või mitte. (Lam *et al* 2005)

SERVQUAL mudeli lõhe põhimõtte kriitikast sarnaselt SERVPERF mudeliga mõõdab SQAS ainult tajutud kvaliteeti mitte oodatud ja tajutud kvaliteedi vahet. (Lam *et al* 2005, 103) Magistritöö autori hinnangul on SQAS palju sobivam skaala fitnessklubi väärtuspakkumise teenuse kvaliteedi mõõtmisel, kui SERVQUAL või SERVPERF. Seda põhjusel, et dimensioonid on üles ehitatud fitnessklubide karakteristikuid arvestades. Kui klassikalises SERVQUALis on neli dimensiooni viiest personalile suunatud, siis SQASis on üks kuuest dimensioonist personali suunal. Selline lähenemine on sobiv sellel põhjusel, et fitnessklubide teenuse pakkumine ei olegi enamasti töötajumahukas. Sisuliselt ostavad kliendid dominantselt endale õigust kasutada fitnessklubi ruume ja inventari. Klientidel on võimalik ruume ja inventari kasutada kas praktiliselt iseseisvalt ilma personaliga kontakti omamata või siis ollakse teatud kontaktis näiteks treeneritega. Töötajumahukuse madala määra tõttu ongi magistritöö autori hinnangul fitnessklubi teenuse

kvaliteedi mõõtmiseks oluline suurel määral keskenduda just materiaalsusele nagu ruumid ja keskkond ning üldisele korraldusele nagu treeningute algusajad ja tunniplaan.

1.3.4. SQFS mudel

Chang ja Chelladurai (2003) löid SQFSi ehk fitnessiteenuste kvaliteediskaala. Tegemist on mudeliga, mis hõlmab endas süsteemset mõtlemist ehk täpsemalt koosneb ta sisendist, läbilaskest ja väljundist, mille vahel jagunevad üheksa mudeli dimensiooni. Joonis 2 (vt Joonis 2) illustreerib mudeli dimensioonide jaotumist vastavalt süsteemi osadele. (Chang, Chelladurai 2003)



Joonis 2. SQFS süsteemi mudel
Allikas: Chang, Chelladurai (2003, 67)

Sisuliselt on tegemist fitnessiteenuste kvaliteedi mõõtmise mudeliga, mis kasutab süsteemset mõtlemist üldise kvaliteedi mõõtmisel. Süsteemi sisendiks on keskkond mis toetab teenuse pakkumist, juhtkonna pühendumus ja suhtumine kvaliteetsele teenusele ning tuumikteenuste disain. Läbilaske faasis on nii interpersonaalne kui ka puhtalt teenuse osutamisega soetud kommunikatsioon, füüsiline keskkond ja materiaalsus, teiste klientidega suhestumine ning viimasena vigade haldamine teenuse pakkumisel. Kolmandaks faasiks on väljund ning väljundiks ongi antud juhul puhtalt tajutud teenuse kvaliteet. (Chang, Chelladurai 2003, 67-70) Mudel ise

koosneb eelnimetatud üheksast dimensioonist, mis jaotuvad kolme süsteemi osa vahel ning dimensioonid ise koosnevad 35-st küsimusest Likerti skaalas. (Chang, Chelladurai 2003, 72-73)

Lisas 3 (vt Lisa 3) on toodud küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele. Sarnaselt SQAS mudeliga on SQFS spetsiifiliselt loodus fitnessteenuste sealhulgas fitnessklubide teenuse kvaliteedi mõõtmiseks ning mudeli teeb unikaalseks süsteemiteooria rakendamine. Üleüldise kvaliteedi sisend koosneb kolmest dimensioonist – teenuse keskkond, juhtkonna pühendumus teenuse kvaliteedile ja tuumikteenuste disain. Teenuse keskkond mõõdab küsimusi klubi personali volavuse ja mahu muutumise osas ning klientide taju selle kohta, kelle poole pöörduda küsimuste tekkimisel. Juhtkonna pühendumus teenuse kvaliteedile on unikaalne dimensioon kõikide magistr töö autori poolt uuritud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelite puhul. Dimensioon paneb klienti sisuliselt hindama juhtkonna tajutatavat tööd ehk kas juhtkond toetab ja kontrollib personali ning kuidas juhitakse probleeme klubis. Tuumikteenuste disaini all on neli küsimust fitnessklubi kontekstis rühmatreeningute korralduse kohta. (Chang, Chelladurai 2003, 72-73)

Läbilase süsteemis koosneb sisuliselt viiest dimensioonist. Kommunikatsioon dimensioonina jaguneb kaheks – interpersonaalne ja teenuse osutamisega seotud kommunikatsioon. Interpersonaalne kommunikatsioon sisaldab SERVQUAL nelja personaliga seotud dimensiooniga sarnaseid küsimusi, mille alla kuuluvad näiteks personali usaldusväärsus, reageerivus, empaatia. Teenuse osutamisega seotud kommunikatsioon on aga spetsiifiliselt seotud rühmatreeningute- või jõusaalitreenerite pädevusega teenuse osutamisel ehk treeningute läbiviimisel. Teiseks dimensiooniks läbilaskes on füüsiline keskkond ning siia on SQASis esindatud riietusruumide, treeninguruumide ja füüsilise asutuse dimensioonid kompaktselt kokku pandud nelja küsimusesse ehk detailsus nendes faktorites loomulikult langeb. Kolmandaks dimensiooniks on teised kliendid. Tegemist on jällegi unikaalse karakteristikuga teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelites ning siin mõõdetakse kui palju kliendid üksteist toetavad. See dimensioon sobib väga hästi fitnessklubide teenuse kvaliteedi mõõtmise üheks osaks, sest valdav kliendibaas kes kasutab jõusaali või osaleb rühmatreeningutes teeb seda koos teiste klientidega. Neljandaks on teenuse viga ja parandamine ehk kui palju esineb vigu ning kuidas nendega tegeletakse. (Chang, Chelladurai 2003, 72-73)

Väljundis on ainult teenuse tajutud kvaliteet, mis koosneb neljast küsimusest. Küsimused mõõdavad ootustele vastamist, usaldusväärust ja kvaliteeti. Huvitav on et SQFS mudel küsib ootused ja kvaliteedi otse kliendilt, samal ajal kui SERVQUAL hindab ootuseid ja tajutud kvaliteeti kaudselt läbi teiste küsimuste. (Chang, Chelladurai 2003, 72-73)

Chang ja Chelladurai toovad välja, et SQFS mudel vajab edasist uurimist, et testida selle toimimist erinevates kontekstides ning et selgitada välja, kas antud üheksa dimensiooni hõlmavad endas kõiki teenuse kvaliteedi mõõtmisega seotud faktoreid. (Chang, Chelladurai 2003, 78-81) Magistritöö autori hinnangul on SQFS mudel mõneti sarnane SQASile, kuid esinevad mitmed erinevused dimensioonides ning dimensioonid ise on jaotatud süsteemsesse kontseptsiooni. Autori hinnangul SQFSi fookus materiaalsusele palju väikesem, kui on SQASil ning sarnaselt SERVQUALiga on SQFS rohkem orienteeritud personali käitumise hindamisele, kuid erinevalt SERVQUAList hinnatakse personali fitnessiteenuste spetsiifiliselt. Unikaalseks ning autori isiklikest kogemustest tuleneval hinnangul oluliseks dimensiooniks selles mudelis on teised kliendid. See on dimensioon, mida teised mudelid ei sisalda.

1.3.5. SQS-FC mudel

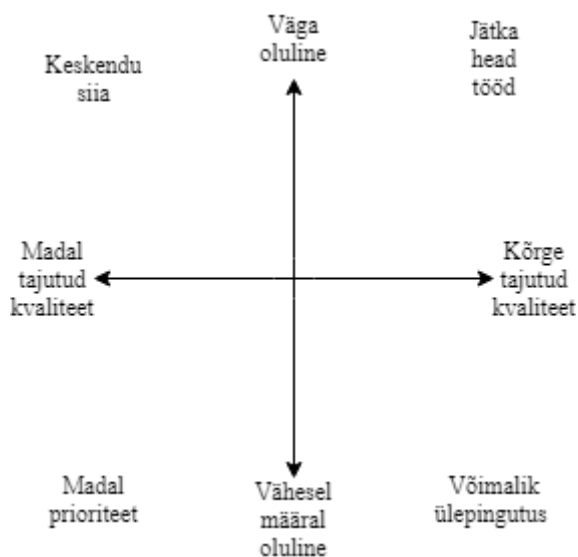
SQS-FC mudel on teenuse kvaliteedi skaala fitnessklubidele, mille efektiivsust mõõdab IPA ehk olulisuse ja tajutud kvaliteedi analüüs. Yildiz (2011) sätestas fitnessklubi teenuse kvaliteedi dimensioonid paika kasutades valitud Türgi fitnessklubide tarbijate ja personali intervjuusid. IPA loogika seisneb klientidele oluliste faktorite väljaselgitamises ning seejärel nende taju mõõtmises antud faktorite kvaliteedi osas. IPA süsteem toimib sarnaselt klassikalisele SERVQUAL mudeli ootused miinus tajutud kvaliteet diskonfirmatsiooni paradigmat, ainult et antud juhul ei mõõdetata tarbijate ootuseid vaid nende taju faktorite olulisuse osas ning sellest lahutatakse tajutud kvaliteedi määrad. Antud mudeli abiga on lõpptulemuseks skoorid 25s küsimuses 1 kuni 5 skaalas, mis jaotuvad nelja dimensiooni vahel: personal, füüsiline keskkond, toetavad teenused ja programm. (Yildiz 2011)

Lisa 4 (vt Lisa 4) illustreerib 25 küsimuse jaotumist nelja dimensiooni vahel. Personali dimensioon koosneb 7st küsimusest ning siin on esindatud sarnaselt SQAS personali dimensiooniga SERVQUAL usaldusväärsus, reageerivus, kindlus ja empaatia. Füüsiline keskkond koosneb 8st küsimusest sealhulgas kuutasu, temperatuur, valgustus, turvalisus, asukoht, ruumide puhtus, inventar ja keskkonna välimus. Toetavate teenuste dimensioon koosneb viiest küsimusest ning siin uuritakse faktoreid nagu spetsialistide poolt pakutavad konsultatsioonid, sobiv taustamuusika, lastehoid, toitlustusteenused ja esmaabi. Viimaseks on programm ning siin on toodud sarnaselt SQASi programmi dimensiooniga küsimused treeningute korralduse kohta. Küsimused nagu treeningute mitmekülgsus, kvaliteet, osalejate arv treeningul, treeningute sobiv ajaline toimumine,

ja õigeaegsed teated tunniplaani muutumise osas. Fitnessiklubi kontekstis võib programmi dimensiooni pidada seotuks just rühmatreeningutega. (Yildiz 2011, 7038)

SQS-FC küsimustik on mahult natukene lühem, kui SQAS ja SQFS. Tõenäoliselt on põhjuseks see, et kõiki küsimusi peab küsima kaks korda, nii olulisust kui ka tajutud kvaliteeti samal ajal kui eelnevad kaks mudelit mõõtsid ainult tajutud kvaliteeti. Lisaks küsimuste arvu erinevusele on SQS-FC oma sisult magistritöö autori hinnangul materiaalsuse mahukuses suurem kui SQFS, kuid väiksem kui SQAS. Ehk tegemist on sisuliselt vahepealse lahendusega, kus on personaliküsimused, materiaalsus ja töökorralduse küsimused rohkem balansis. Seda siis samal ajal säilitades spetsiifilisuse fitnessiklubide ja spordikeskuste suunale. (Yildiz 2011)

SQS-FC mudeli erinevuseks on veel asjaolu, et uuringutulemusi on võimalik kanda 2 x 2 maatriksile, mis jaotab neli fitnessiklubi teenuse kvaliteedi dimensiooni või küsimused eraldi olulisuse ja tajutud kvaliteedi telgedele. X-teljel on kujutatud teenuse tajutud kvaliteet ning y-teljel olulisus. Joonis 3 (vt Joonis 3) illustreerib maatriksi jaotumist. (*ibid.*)



Joonis 3. SQS-FC maatriks
Allikas: Yildiz (2011, 7035)

Maatriks annab võimaluse fitnessiklubi või spordikeskuse juhtival tasandil asetada dimensioonid või küsimused eraldi maatriksisse ning selle abil on võimalik saada strateegilist infot erinevate faktorite tasemetest ning nende olulisuse kohta. Kui dimensioon või küsimus on kõrge olulisusega ja kõrge tajutud kvaliteediga, siis annab see juhtkonnale infot, et tasub jätkata head tööd. Kui olulisus on kõrge, kuid kvaliteet madal, siis on tegemist faktoriga, millele tuleks keskenduda.

Kõrge kvaliteedi ja madala olulisuse puhul võib olla tegemist võimaliku ülepingutusega. Kui tajutud kvaliteet ja olulisus mõlemad on madalad, siis võibki seda faktorit hinnata madalaks prioriteediks. Kokkuvõtvalt annab SQS-FC mudel lisaks teenuse kvaliteedi mõõtmisele ka potentsiaalselt strateegilist infot dimensioonide juhtimise kohta.

1.3.6. NPS mudel

Reichheldi (2003) *net promoter score* ehk soovitusindeks ei ole kirjanduses teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelina konkreetselt välja toodud, kuid kuna uuritava fitnessiklubi turundusjuht koostöös uuritava fitnessiklubi juhatajaga (antud hetkel magistritöö autor) peavad seda potentsiaalselt kasulikuks lisandiks ankeetküsitlusele Audentes Fitnessi klubi klientide tarbijakäitumise mõistmisel, siis on vastava mõõtmisvahendiga seotud teooria kaasatud antud magistritöö koostamisesse.

Sisuliselt mõõdab Reichheldi soovitusindeks määra, millises ulatuses ettevõttele lojaalsed kliendid on turundusosakonnaks. Teisisõnu mõõdetakse soovitusindeksi skoori küsides klientidelt vaid ühe küsimuse – millise tõenäosusega te soovitaksite ettevõtet X sõbrale või kolleegile? Antud küsimusele on vastusevariandid skaalas 0-10, mille raames 10 on ülimalt tõenäoline, 5 neutraalne ning 0 ülimalt ebatõenäoline. Vastavalt skaalaarvestusele jagatakse tulemuste alusel kliendid kolmeks. Skoor 9-10 vastajad on soovitajad, 7-8 vastajad on passiivselt rahulolevad ning 0-6 on lõhkujad. Lõplik tulemus ehk neto soovitusindeks saadakse siis, kui eelneva kolme kategooria kliendid võetakse protsendiarvestusse ning soovitajate protsendimäärast lahutatakse halvustajate määr. (Reichheld 2003)

Saadud protsent ongi soovitusindeks, mis Reichheldi uurimustööde alusel on väga mitmetes tööstustes korrelatsioonis ettevõtte kasvumääraga turul. Teisisõnu näitab see protsent millisel määral kliendid on suusõnaliseks turundusallikaks ettevõttele. Reichheldi sõnul 400st ettevõttest saadud statistika alusel on mediaantulemuseks 16% ning parimad tulemused USA turul olid 75-80%. Lisaks eelnevale toob Reichheld välja ka asjaolu, et teatud tööstusharudes eelnevalt nimetatud korrelatsioon soovitusindeksi ja ettevõtte kasvumäära puhul puudub ning seda peab tööstusharu spetsiifiliselt hindama. (Reichheld 2003) Arvestades asjaolu, et fitnessiklubis on kliendibaas suures osas tihedas kontaktis üksteisega teenuste kasutamisel, siis suusõnalise kommunikatsiooni ja soovitusindeksi positiivsus või negatiivsus võib klientide lojaalsust arvestades olla olulise tähtsusega.

Suusõnalise kommunikatsiooni sealhulgas ka neto soovitusindeksi kaudne seotus ettevõtte teenusepakkumisega või teenuse kvaliteediga tuleneb ka Grisaffe (2007) öeldust, mille alusel on turundajad aktsepteerinud suusõnalist kommunikatsiooni kui kriitilist käitumuslikku tagajärge, mis tuleneb strateegilisest kliendikogemuse juhtimisest. Klientide suusõnaline kommunikatsioon tuleneb ettevõtte väärtuspakkumise tajumisest ja hindamisest. (Grisaffe 2007, 37-38) Sellest tulenevalt on NPSil olemas ka kaudne seos teenuse tajutud kvaliteediga.

Autorid nagu Grisaffe on samuti kritiseerinud neto soovitusindeksit. Reichheld (2003) on nimetanud neto soovitusindeksit üheks ja ainukeseks näitajaks, mida kõik ettevõtted peavad jälgima. Grisaffe kriitika seisnebki selles, et neto soovitusindeks on pigem üks näitaja paljudest, mida üks ettevõtte peaks mõõtma. Kriitika autor toob paralleeli auto armatuurlaua tulega. Antud tule abil me näeme, kui ettevõttes või mootoris peaks mingi rike tekkima ja vastav tuluke süttima, kuid selle tule abil me ei tuvasta probleemi allikat ning seda teeme me teiste näitajate abil. (Grisaffe 2007, 50-52) Antud kriitika ei vähenda NPSi kui üldise näitaja relevantsust ettevõtte juures.

Nagu Reichheld tõi eelnevalt välja, siis NPSi tulemus sõltub tema kontekstist ehk tööstusest, kus ettevõtte tegutseb. Fitnessiklubide tööstuses ei ole keskmise NPSi skoori osas rahvusvahelist konsensust. Selle asemel tuleks konteksti analüüsimisel lähtuda erinevatest tehtud uuringutest antud tööstuses. Lonergan (2016) on välja toonud, et tema poolt kaardistatud fitnessi ja vaba aja tööstuse uuringute keskmiseks skooriks on 25% (Lonergan 2016). Tervise- ja fitnessiasutuste mittetulundusühing IHRSA on viidanud fitnessiklubide uuringule Suurbritannias, mis hõlmas 60 000-t klubiliiget. Keskmiseks skooriks kujunes 21%. (Jonas Software 2013) Leisure Net Solutions uuringute alusel on tervise- ja fitnessitööstuse keskmiseks NPS skooriks 34% (Leisure Net Solutions 2018). Niisiis varieeruvad NPS skoorid fitnessiklubide tööstuses olenevalt uuringust, kuid eelneva kolme autori alusel on nad jäänud vahemikku 21-34%.

Kokkuvõtvalt on esimeses peatükis toodud erinevate autorite käsitlused teenuse kvaliteedi olemuse ning teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelite kohta. Peatüki eesmärgiks oli agregeerida teooriat antud fenomenide kohta, sest nende teadmiste abil on võimalik luua teenuse kvaliteedi uuring Audentes Fitnessis ning analüüsida selle tulemusi.

2. TEENUSE KVALITEEDI OLULISUS JA AUDENTES FITNESS

Teise peatüki eesmärk on selgitada teenuse kvaliteedi ja selle mõõtmise olulisust fitnessklubile ning selgitada antud magistritöös uuritavat ettevõtet – fitnessklubi Audentes Fitnessit ja selle paiknemist Tallinna turul ehk konkurentsituatsiooni. Kasutades akadeemilises kirjanduses esitatud autorite käsitlusi teenuse kvaliteedi olulisusest on võimalik mõista ka Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi mõõtmist ehk saab põhjendada magistritöö eesmärgi olulisust ettevõttele AS Audentes. Samuti on selles peatükis selgitatud uuritava Audentes Fitnessi klubi keskkond, väärtuspakkumine ja eripärad ning konkurentsituatsioon.

2.1. Teenuse kvaliteedi olulisus fitnessklubile

Yildiz (2009) on fitnessteenuseid iseloomustanud kui üldiseid mittemateriaalseid tegevusi, mis baseeruvad füüsilisel aktiivsusel ning mis pakuvad inimestele väärtust läbi füüsiliste, psühholoogiliste, sotsiaalsete ja majanduslike hüvede. (Yildiz 2009) Fitnessklubid pakuvad neid teenuseid kontekstis, kus kliendid järgivad erinevaid füüsilisel aktiivsusel põhinevaid programme. Sellest tulenevalt vajavad fitnessklubi poolt pakutavad teenused suurel määral kontakti klientidega ning nende teenuste tarbijad veedavad palju aega teenuse produtseerimise asukohas. Sealjuures jagavad fitnessklubi teenuste tarbijad samaaegselt keskkonda teiste samade hüvede tarbijatega. (Chang, Chelladurai 2003, 66)

Tootmisettevõtted 1980ndatel avastasid toodete defektide ja tootmisvigade kulude analüüsimisel enne teenuste ettevõtteid, et sõna kvaliteet ei ole mitte ainult kena tunnuslause, vaid kõige kasumlikum viis ettevõtte juhtimiseks. Selle liikumise raames muudeti ütlus “null defekti” ettevõtete juhtivaks põhimõtteks. Teenuste ettevõtetel on samuti olemas defektid – täpsemalt siis kliendid keda kaotatakse ning kes ei tule tagasi. Kui kaotatud kliente ja nendega kaasnevaid kaotuseid tuludes hakatakse mõõtma, siis üldiselt leitakse kiire vajadus selle peatamiseks. Antud juhul saab samuti rakendada “null defekti” põhimõtet ehk tuleb mobiliseerida terve ettevõtte hoidmaks võimalikult palju tarbijaid ettevõtte teenuste tarbijatena. (Reichheld, Sasser 1990, 105)

Reichheld ja Sasser (1990) töid samuti välja, et klientide kaotamine võib ettevõtte kasumlikkust mõjutada rohkem kui maht, turuosa, kulumarginaal ning mitmed teised faktorid, mis on seotud konkurentsivõimega turul. Kui ettevõtte suhe kliendiga ajaliselt kasvab, siis kasvab ka kasumipotentsiaal. Kasumit on võimalik tõsta ligi 100%, kui ettevõtte on võimeline hoidma kasvõi 5% rohkem enda kliendibaasist. (Reichheld, Sasser 1990, 105)

Kliendilojaalsus ja teenuste tarbimise järjepidevus on võtmeküsimuseks ka fitnessklubide turul. Kliendibaas fitnessklubides on kõrge mobiilsusega ning seetõttu peab klientide hoidmine olema antud turul edukaks tegutsemiseks ettevõtte jaoks prioriteet. Sawyer ja Smith (1999) sõnul kaotab Ameerika Ühendriikides keskmine fitnessiasutus aastas 40% oma tervest kliendibaasist. (Sawyer, Smith 1999 viidatud Alexandris *et al* 2001, 280) Kõrgem teenuse kvaliteet tähendab aga kõrgemat klientide rahulolu, lojaalsust ja positiivset suusõnalist kommunikatsiooni, mis viib parendatud organisatsiooni tulemuslikkuseni. (Howar *et al* 1996, 7789)

Papadimitriou ja Karteroliotis (2000) on välja toonud, et viimaste kümnendite jooksul on fitnessklubide turul toimunud kiire konkurentsi kasv, mille raames on sporditeenuste pakkujad hakanud turul eristumiseks rohkem tähelepanu pöörama teenuse kvaliteedile. Sellest tulenevalt on organisatsiooni edu fitnessklubide sektoris tihedas seoses võimekusega tuvastada ja mõjutada faktoreid, mis moodustavad sihitud turusegmendi silmis kvaliteetse teenuse. (Papadimitriou, Karteroliotis 2000, 157)

Kokkuvõtvalt teenuse kvaliteedi ja selle mõõtmise olulisus fitnessklubile seisnebki tugevuste ja nõrkuste välja selgitamises väärtuspakkumises ning vastavalt nendele otsuste tegemises või tegemata jätmises. Kuna teenuse kvaliteet on seotud kliendirahuloluga ning kliendilojaalsusega ning need kaks karakteristikut mõjutavad kliendibaasi voolavust ettevõttes, siis on teenuse kvaliteet suuremal või väiksemal määral seotud ühe fitnessklubi tulubaasi suurusega. Äriettevõtte eesmärk on teenida kasumit ning turukeskkonnas, kus konkurents on kõrge, on kõrge teenuse kvaliteet konkurentsieeliseks. Kõrget teenuse kvaliteeti on omakorda tõenäolisem saavutada, kui ettevõttes on paigas protseduurid selle järjepidevaks mõõtmiseks, hindamiseks ning eelnevale tuginedes strateegiliste otsuste tegemiseks või tegemata jätmiseks.

2.2. Fitnessklubi Audentes Fitness

Audentes Fitnessi klubi tegutseb Tallinna turul alates 1. juunist 2010. Audentes Fitness on osa aktsiaseltsist Audentes, mis koosneb üheksast üksusest ning mille üheks üksuseks on fitnessklubi. Aktsiaselts Audentes on segu haridusteenustest ja sporditeenustest hõlmates nii Lastekooli, Erakooli, Spordigümnaasiumit, Audentese Spordiklubi, Audentes Fitnessi klubi ning mitmeid teisi üksuseid. Väärrib märkimist, et MTÜ Audentes Spordiklubi võib küll olla tarbija tunnetuses sünonüümse tähendusega Audentes Fitnessi klubi suhtes, kuid tegelikkuses on tegemist täiesti erineva üksusega, kes dominantsetl tegeleb noorte- ja saavutusspordi arendamisega. Kuna Audentes Fitness on üheks osaks suurest aktsiaseltsist, siis igapäevaselt on fitnessklubi tihedas koostöös teiste üksustega. Sarnast koostööle orienteeritust rakendatakse nii keskastme- kui ka kõrgema taseme juhtimises ning seda võib pidada konkreetselt selle fitnessklubi eripäraks. Valdav osa fitnessklubidest Tallinna turul sellises keskkonnas enda igapäevast tööd ei tee. Tegemist on tihti konkurentsieelisega, kuid teatud küsimustes võib see olla ka piiranguks, kuid AS Audentes laiemal tasandil töötab ühtse organisatsioonina nii et kompromisside tegemine erinevate üksuste vahel on ettevõtte töötajatele mõistetav, põhjendatud ning vajalik. (Audentes Fitness 2018b)

Audentes Fitnessi väärtuspakkumine on mitmekülgne. Fitnessklubi kliendid saavad treenida aasta läbi jõusaalis, ujulas, rühmatreeningustuudiotest, squashiväljakul, spinningusaalis, kergejõustikuhallis ja -staadionil, maadlussaalis ning akrobaatikalinnakus. (Audentes Fitness 2018a) Praktiliselt on tegemist kõige mitmekülgsemate võimalustega fitnessklubiga Tallinnas (Audentes Fitness 2018b). Tegemist on konkurentsieelisega turul ning selle võimaluse on andnud fitnessklubile suure korporatsiooni osaks olemine. Audentes Fitnessi ja ka teiste üksuste kliente on võimalik suunata näiteks kergejõustikuhalli- ja staadionile, mis on unikaalne Tallinna turul kuid mis on võimalik ainult tänu asjaolule, et haridus- ja sporditeenuste aktsiaselts Audentes vajab paljude üksuste toimimiseks antud asutust.

Audentes Fitnessi personal koosneb 32st rühmatreenerist, kahest jõusaali- ja personaaltreenerist, kahest kliendihaldurist, neljast administraatorist ning fitnessklubi juhatajast ja peatreenerist. Töötajad nagu päevased koristajad ning ujula instruktor töötavad ruumiliselt küll fitnessklubis, kuid nad on juhitud Audentes Spordikeskuse haldusjuhi poolt. See on ka üks näide erinevate üksuste tihedast koostööst AS Audenteses. Personal, kellega kliendid Audentes Fitnessis peamiselt kokku puutuvad on administraatorid ja rühma- ning personaaltreenerid.

Personaliga kokkupuute määr sõltub kliendi tarbijakäitumisest ehk sellest, milliseid teenuseid antud klient klubis tarbib. Kliendid, kes treenivad ilma personaaltreenerita jõusaalis, kergejõustikuhallis või ujulas, nende kokkupuude Audentes Fitnessi personaliga võib piirduda administraatori teretamisega vastuvõtuletis. Kliendid, kes treenivad regulaarselt rühmatreeningutes või personaaltreeneriga jõusaalis, nende kontakt personaliga võib olla suurem hõlmates nii administraatori teretamist kui ka rühmatreeneri juhendamist või individuaalset tähelepanu personaaltreenerilt. Kuna fitnessiklubi teenuseid tarbivate klientide kokkupuute määr personaliga varieerub, siis on teenuse kvaliteedi mõõtmisel oluline ka balanss personaliga suhestumise ning materiaalsuse faktorite vahel. Klient kes omab vähest kokkupuudet, võib teenuse kvaliteeti dominantset hinnata materiaalsuse järgi klubis, sest tema poolt tarbitav teenus ei sisalda suhtlemist personaliga. Samas klient kes omab kõrget kokkupuudet, tema jaoks oleks oluline paljude personaliga seotud küsimuste küsimine, et fitnessiklubi kohta võimalikult adekvaatset hinnangut saada teenuse kvaliteedi taseme kohta.

Valdav enamus Audentes Fitnessi klientidest treenivad rühmatreeningutes, jõusaalis ja ujulas. Aktsiaseltsi turundusjuht on aastate jooksul viinud läbi mitmeid kliendiuuringuid, mille alusel saab antud väidet toetada. Eelneva kolme treeningvõimaluse kasutatavuse määr on klientide seas küllaltki proportsionaalne. Squash, spinningusaal, kergejõustikuhall- ja staadion, maadlussaal ning akrobaatikalinnak on fitnessiklubi klientide poolt madalama kasutatavusega, kuid mitmed teised äriüksused aktsiaseltsis kasutavad neid suurel määral. (Audentes Fitness 2018b)

Kliendiprofiili uuringute alusel Audentes Fitnessi kliendibaasist 56% on naised ning 44% mehed. Kliendibaasist 59% on vanusegrupis 25 kuni 44, 13% on nooremad kui 25 ning 28% vanemad kui 44. 84% klientidest on enda suhtluskeeleks märkinud eesti keel ning 10% vene keel, 6% on aga muud. (*ibid.*) Järelikult suurem osa kliendibaasist on naised, suurem osa kliendibaasist on vanusegrupis 25 kuni 44 ning eesti keelt rääkivad.

Audentes Fitnessi toote-teenuseportfellis on 54 artiklit. Suurema osa toote-teenuseportfelligist ning fitnessiklubi müügitulust moodustavad fitnessiklubisse sissepääsu tagavad tooted/teenused nagu treeningupaketid, kampaaniapakkumised, ühekordsed pääsmed, treeningukaardid. Muud tooted/teenused näiteks personaaltreeningud, ruumide rent ja kauba müük vastuvõtuletis moodustavad väiksema osa fitnessiklubi tuludest. (Audentes Fitness 2018b) Teenus, mida fitnessiklubi üldistatult pakub ongi klubiliikme staatus, mis annab vabaduse ja õiguse kasutada fitnessiklubi ruume, inventari ja treeninguvõimalusi vastavalt enda soovile. Teisisõnu maksavad

kliendid peamiselt nende õiguste eest ning see mida nad klubis teevad, on teenuse kontekstis nende endi otsustada.

2.3. Konkurentsituatsioon Tallinna fitnessklubide turul

Konkurentsituatsioon Tallinna fitnessklubide turul on viimase viie aastaga märkimisväärselt tihenunud. 2014. aasta märtsis oli suuremaid fitnessklubisid, keda võib klassifitseerida Audentes Fitnessi konkurentidena, Tallinna turul 20. 2018. aasta veebruariks oli nende arv tõusnud 33 peale tuues turule juurde klubisid nii Myfitnessi, People Fitnessi, 24/7 Fitnessi kui ka Golden Club brändide alt. Turuanalüüsi põhjal on prognoositud, et 2019. aasta alguseks on avatud veel seitse uut klubi tõstes konkurentsi viie aastaga täpselt kahekordseks – 20 pealt 40 konkurenti peale. (Audentes Fitness 2018b)

Turu suurus ehk potentsiaalsete klientide arv on aastatega samuti tõusnud. Fitnessklubide teenuste tarbijate ehk Spordiregistri definitsiooni järgi kulturismi ja fitnessi harrastajate arv turul on olnud tõusutrendis – 12 884 harrastajat 2015. aastal ning 17 662 harrastajat 2017. aastal. (Spordiregister 2018) Turu suuruse kasv teataval määral tasandab konkurentsi kasvu, kuid magistritöö autori hinnangul lähtudes Audentes Fitnessi äriüksuse näitajatest ning teiste klubide siseinfost võib väita, et konkurentsi kasv magistritöö kirjutamise hetkel ning tuleviku prognoosides ületab turu suuruse kasvu. See teadmine aga võib viia olukorrani, kus turu küllastudes ainult tugevaima väärtuspakkumisega fitnessklubid suudavad säilitada enda kliendibaasid ehk tulubaasid ning jääda äriüksustena ellu.

Turul konkureerivad fitnessklubid mitmetes erinevates konkurentsieelistes ning positsioneerides. Mitmed klubid orienteeruvad mastaabile, madalatele kuludele ning konkureerivad hinnas – näiteks People Fitness, Lemon Gym, Gym Eesti OÜ, 24/7 Fitness. Teised klubid on turul keskmise hinnatasemega, kuid panustavad ka rohkem kvaliteedile – näiteks Myfitness, Sparta Spordiklubi, Reval Spordiklubi, Arigato Spordiklubi. Kõrgemas hinnaklassis asetsevad Audentes Fitness, Arctic Spordiklubi ja Golden Club. (Audentes Fitness 2018b)

Arvestades Audentes Fitnessi positsioneerimist turul nii väärtuspakkumises kui ka hinnatasemes ning arvestades ärimudeli ja tulubaasi ülesehitust on konkurentsivõime säilitamine ja tõstmine

Audentes Fitnessi klubi jaoks hetkel prioriteet. Kuna kõrge teenuse kvaliteet on suureks osaks väärtuspakkumisest ning kliendirahulolust ja lojaalsusest, siis teenuse kvaliteedi hoidmine ja tõstmine on eelnevast lähtudes prioriteet uuritava fitnessiklubi tuleviku huvides.

3. TEENUSE KVALITEEDI UURING AUDENTES FITNESSIS

Kolmas peatükk käsitleb teenuse kvaliteedi mõõtmise uuringut fitnessiklubis Audentes Fitness. Kõigepealt on selgitatud uuringu meetodika ja valim ning seejärel on lahti kirjutatud uuringu tulemused, analüüs, järeldused. Viimasena annab autor AS Audentese juhtkonnale soovitusel ja ettepanekud teenuse kvaliteedi parandamiseks.

3.1. Uuringu meetod

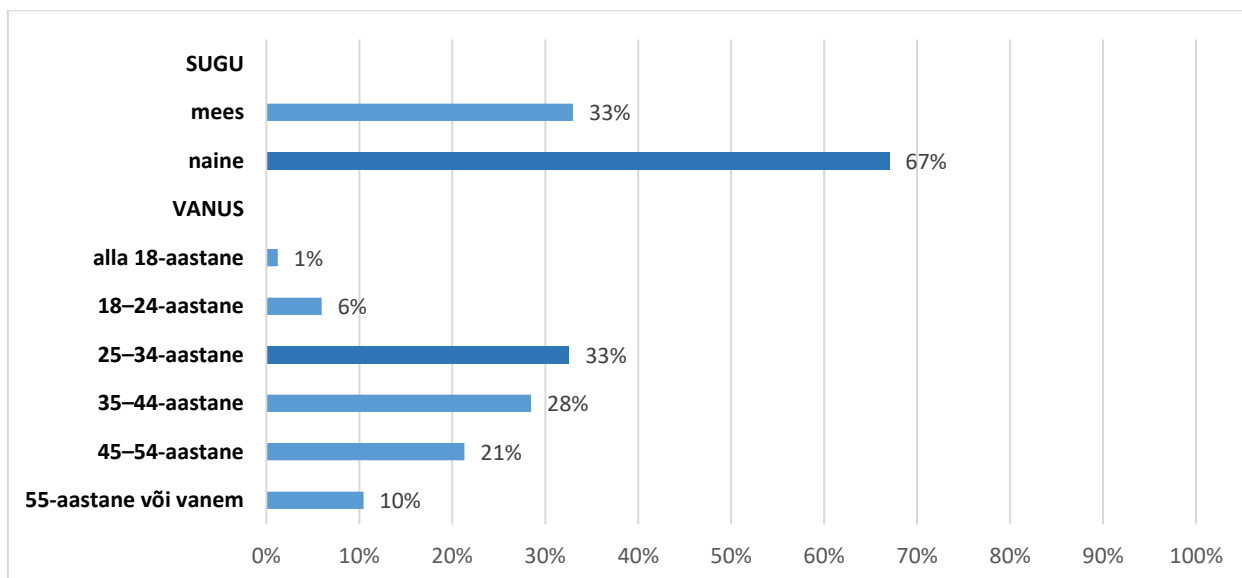
Lähtudes teoorias toodud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelitest, nende iseärasustest, tugevustest ja nõrkustest ning Audentes Fitnessi klubi väärtuspakkumise iseärasustest tegi magistr töö autor otsuse kasutada teenuse kvaliteedi mõõtmiseks Yildizi SQS-FC mudelit ning Reichheldi NPSi. Autor hindab SQS-FC tugevuseks asjaolu, et uurimisküsimused on materiaalsust ja personaliküsimusi arvestades rohkem balansis võrreldes SQAS ja SQFS mudelitega. Audentes Fitnessi klientide tarbijakäitumine on personaliga kontaktis olemise määra suhtes varieeruv. Klient, kes treenib iseseisvalt jõusaalis, tema kontakt personaliga võib piirduda administraatori teretamisega samal ajal kui rühmatreeningutes treeniv klient omab rohkem kontakti. Sellest tulenevalt sobibki Audentes Fitnessi kvaliteedi mõõtmiseks paremini balansseeritud mudel.

Autori hinnangul SERVQUAL ja SERVPERF mudelid on liialt üldised ning ei arvesta fitnessiklubide väärtuspakkumise ja valdkonnaga seotud spetsiifilisustega. SQS-FC pakub küsimusi nii personali kui ka fitnessiklubi materiaalsuse hindamiseks ning dimensioonid ja küsimused on tihedalt seotud fitnessiklubi väärtuspakkumisega. Lisaks eelnevale pakub SQS-FC magistr töö autorile võimalust mõõta kliendibaasi hinnangut erinevate faktorite olulisusele, mitte ainult teenuse tajutud kvaliteedile. Mõõdetud tulemused saab hiljem kanda 2 x 2 maatriksile ning antud lähenemine aitab paremini illustreerida mõõdetava fitnessiklubi väärtuspakkumise dimensioonide tugevusi ja nõrkuseid ning potentsiaalseid tegevusi või tegevusetust tulevikus konkurentsivõime parandamiseks turul.

NPS ehk soovitusindeks ei ole akadeemilises kirjanduses välja toodud kui spetsiifiline teenuse kvaliteedi mõõtmisvahend, kuid magistritöö autori ja mõõdetava fitnessiklubi turundusjuhi hinnangul on tegemist mõõtmisvahendiga, mis annab väärtuslikku infot ettevõtte kliendibaasi tarbijakäitumise kohta ning see omakorda aitab magistritöö autoril lahendada kesket uurimisprobleemi ning täita magistritöö eesmärki. Eelnevast tulenevalt on soovitusindeks osa Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi metoodikast.

Teenuse kvaliteedi mõõtmise uuringu üldkogumiks olid kõik Audentes Fitnessi kliendid teisisõnu tarbijad, kes omasid kehtivaid kliendilepinguid ning kellele vastavalt lepingusätetele on fitnessiklubil õigus kirjutada infomeile. Audentese turundusjuht on läbi viinud iga aasta kevadel kliendirahulolu uuringuid saates üldised küsimustikud kliendibaasile. Magistritöö koostamise aastal integreerisid magistritöö autor ja turundusjuht antud küsimustikku SQS-FC ja NPS mudelid. Kui eelneval aastal oli kliendirahulolu küsimustiku pikkuseks 35 küsimust, siis sellel aastal 16 küsimust (vt Lisa 5), millest kaheksa küsimust olid SQS-FC kohta ning üks küsimus NPS kohta. Ülejäänud seitse küsimust olid täpsustavad küsimused, et saada lisainfot valimi kohta.

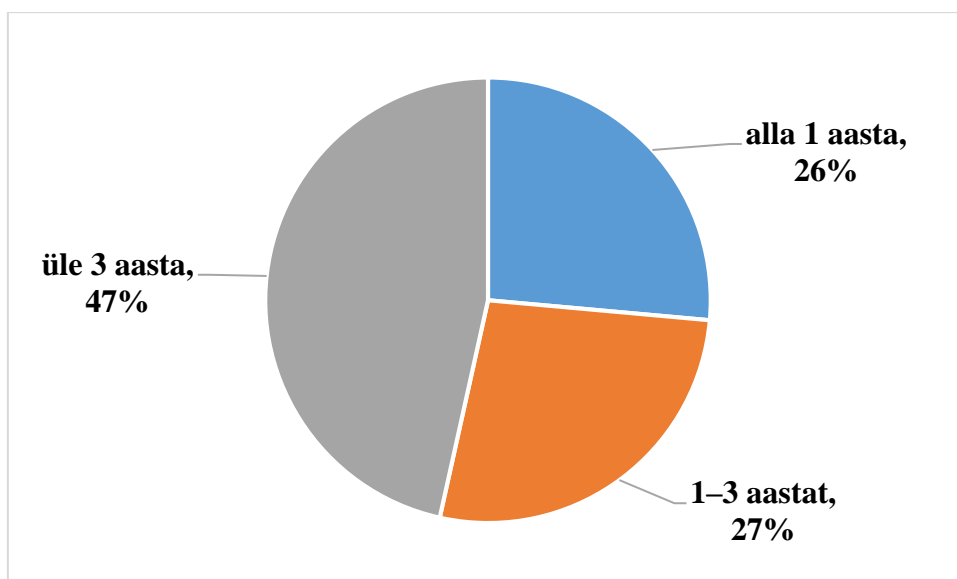
13. aprillil 2018 edastati ankeetküsimustik 16 küsimusega läbi SurveyMonkey välja tervele Audentes Fitnessi kliendibaasile, üldkogumiks oli 1549 klienti. Küsimustik oli avatud 7 päeva vahemikus 13. aprill 2018 kuni 20. aprill 2018. Küsimustikule vastajaid kokku ehk valimi suuruseks oli 488 ehk 35,1% üldkogumist. Küsimustikule vastajatest 67% ehk 327 olid naised ning 33% ehk 161 mehed (vt Joonis 4). Suurem osa vastajatest olid vanusegruppidest 25-34 ning 35-44 aastat, moodustades kahepeale kokku 61% valimist. Valimi esinduslikkust näitab ka asjaolu, et 25-44 aastaste vastajate osakaal on lähedal üldkogumi ehk terve kliendibaasi näitajatele, vastavalt 59% ja 61%.



Joonis 4. Vastajate sooline ja vanuseline jaotumine %, n=488

Allikas: autori koostatud

Küsimustiku esimesed kaks küsimust olid soo ja vanuse kohta (vt Lisa 5) ning kolmas küsimus oli treeningstaaži kohta Audentes Fitnessis (vt Joonis 5). Küsimuse eesmärk oli selgitada, kui suur osa valimist on olnud pikaajased kliendid ning kui paljud neist on vahemikus 1-3 aastat ning alla ühe aasta ehk praktiliselt uued kliendid. 47% ehk 227 vastajat on treeninud Audentes Fitnessis üle kolme aasta, vahemik alla ühe ning üks kuni kolm aastat on kumbki 26% ja 27%. Kokkuvõtvalt võib öelda, et ligikaudu pool valimist olid pikaajased kliendid.



Joonis 5. Vastajate treeningstaaž Audentes Fitnessis %, n=488

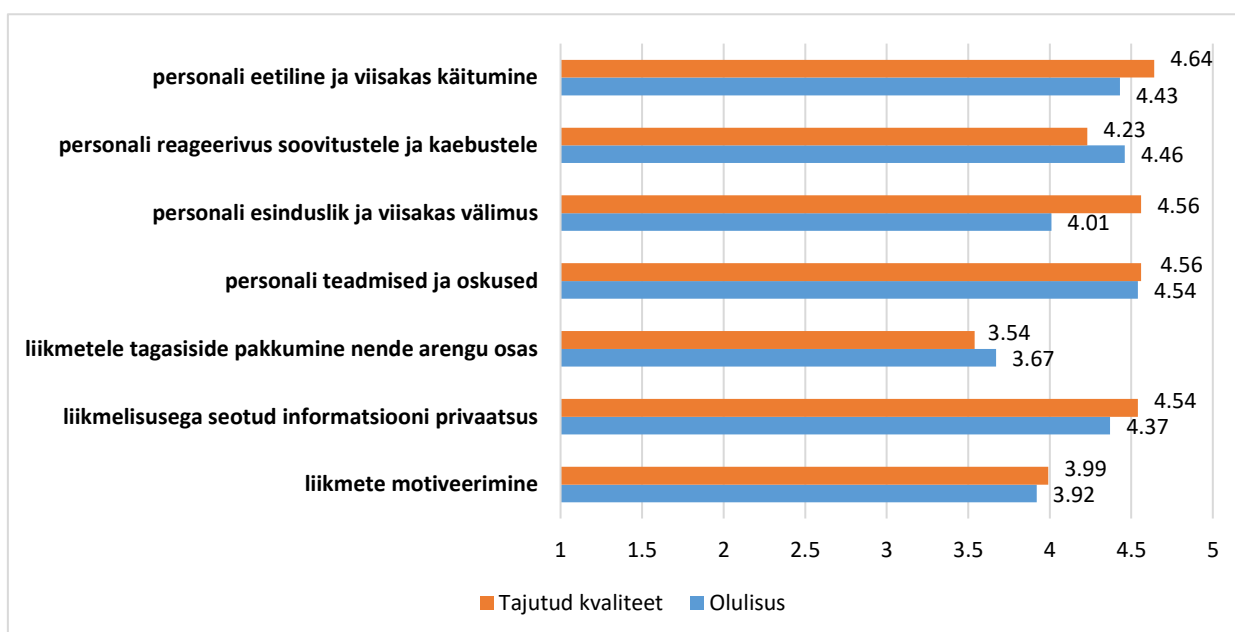
Allikas: autori koostatud

Ankeetküsimustiku küsimused 4-11 (vt Lisa 5) hõlmavad SQS-FC nelja dimensiooni faktoreid (vt Lisa 4). Küsimus 15 on NPS mudeli kohta. Küsimused 12, 13, 14 ja 16 on avatud küsimused ning nende eesmärk on pakkuda vastajatele võimalust kirjutada vabas vormis kommentaare, soovitusi ja väljendada meeldivust/mitte meeldivust Audentes Fitnessi kohta. Lisaks eelnevale on kõikide SQS-FC küsimuste juures võimalik lisada kommentaare. Avatud küsimused pakuvad kvalitatiivset lisandväärtust Audentes Fitnessile ning nende tulemuste abil on koostatud soovitusel ja ettepanekud juhtkonnale. Eelnevast tulenevalt kasutab Audentes Fitnessi kvaliteedi mõõtmise uuringu meetodika kvantitatiivset analüüsimeetodit rakendades SQS-FC mudelit koos IPA analüüsiga. IPA analüüsi tulemuste alusel lisades sinna juurde avatud kommentaaride kvalitatiivsed tulemused annab autor Audentese juhtkonnale soovitusel ja ettepanekud teenuse kvaliteedi parendamiseks.

SQS-FC mudel koosneb 25st küsimusest, mis jagunevad nelja dimensiooni vahel milleks on personal, füüsiline keskkond, toetavad teenused ja programm (vt Lisa 4). Kõiki SQS-FC mudeli dimensioone küsiti kaks korda (vt Lisa 5). Esiteks küsiti klientide käest dimensioonide faktorite olulisust ning teisena faktorite tajutud kvaliteeti. Selle tulemusena on võimalik rakendada IPA ehk olulise ja tajutud kvaliteedi analüüsi vastandades faktorite olulisuse ning tajutud kvaliteedi kaalutud aritmeetilised keskmised. SQS-FC mudeli küsimused on skaalas 1-5, kus olulisuse puhul 1 on „ebaoluline“ ning 5 „väga oluline“ ning tajutud kvaliteedi puhul 1 on „ei nõustu üldse“ ning 5 on „täielikult nõus“. Tajutud kvaliteedi küsimuste juures on lisaks 1-5 skaalale vastusevariant „ei ole kokku puutunud“. Antud variandi mõte seisneb selles, et kui mingite faktorite olulisust on võimalik adekvaatselt küsida kõikidelt klientidelt, siis tajutud kvaliteeti on praktiline küsida inimeste käest, kes on antud faktorite pakkumisega Audentes Fitnessis ka kokku puutunud. Näiteks rühmatreeningute mitmekesisuse olulisust võib küsida ka inimeselt, kes ei oma kokkupuudet rühmatreeningutega ning tema hinnang tuleb ka tõenäoliselt sellest tulenevalt madalam. Kui küsida aga rühmatreeningute mitmekesisuse tajutud kvaliteeti Audentes Fitnessis inimeselt, kes ei ole kunagi antud teenusega kokku puutunud, siis see paneb kliendi segadust tekitavasse situatsiooni ning saadud uuringu statistika võib olla moonutatud väärtuste poolt, millel ei ole mingit alust ega kogemust.

3.2. Uuringu tulemused, analüüs ja järeldused

Personali dimensiooni küsimuste puhul (vt Joonis 6) olulisuselt kõrgeimad faktorid kaalutud aritmeetiliselt keskmiselt on personali teadmised ja oskused väärtusega 4,54 ning personali reageerivus soovitudele ja kaebustele väärtusega 4,46. Madalaimat olulisust näitasid liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas väärtusega 3,67 ning liikmete motiveerimine väärtusega 3,92.



Joonis 6. SQS-FC personali dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised, n=488

Allikas: autori koostatud

Tajutud kvaliteedilt on kõrgeim tulemus personali eetilisel ning viisakal käitumisel keskmisega 4,64 ning teist kohta jagavad personali esinduslik ja viisakas välimus ning personali teadmised ja oskused skooriga 4,56. Madalaim teenuse tajutud kvaliteet on liikmetele tagasiside pakkumisel nende arengu osas väärtusega 3,54 ning liikmete motiveerimisel keskmisega 3,99. „Ei ole kokku puutunud“ (vt Lisa 6) kõrgeimad protsendid esinesid liikmelisusega seotud informatsiooni privaatsusele 39%; liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas 35%; liikmete motiveerimine 26% ning personali reageerivus soovitudele ja kaebustele 24%. Ülejäänud kolme küsimuse protsendid jäid alla viie. Antud statistika näitab, et üldiste personaliga seotud küsimustega on enamus kliendid kokku puutunud, kuid spetsiifilisemat tagasisidet, reageerivust,

motiveerimist ning info privaatsust hõlmavates küsimustes puudub teatud osal klientidest kogemus teenuse kvaliteedi hindamiseks.

Suurimad positiivsed vahed tajutud kvaliteedi ja olulisuse vahel (vt Tabel 2) personali dimensioonis esinevad personali esindusliku ja viisaka välimuse puhul väärtusega 0,55; personali eetilise ja viisaka käitumise puhul väärtusega 0,21 ning liikmelisusega seotud informatsiooni privaatsuse puhul positiivse vahega 0,17. Negatiivsed vahed esinesid kahe küsimuse puhul – personali reageerivus soovitudele ja kaebustele väärtusega -0,23 ning liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas vahega -0,13.

Tabel 2. SQS-FC personali dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised ja vahed, n=488

Dimensiooni küsimus	Olulisus	Tajutud kvaliteet	Vahe
personali eetiline ja viisakas käitumine	4.43	4.64	0.21
personali reageerivus soovitudele ja kaebustele	4.46	4.23	-0.23
personali esinduslik ja viisakas välimus	4.01	4.56	0.55
personali teadmised ja oskused	4.54	4.56	0.02
liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas	3.67	3.54	-0.13
liikmelisusega seotud informatsiooni privaatsus	4.37	4.54	0.17
liikmete motiveerimine	3.92	3.99	0.07

Allikas: autori koostatud

Audentes Fitnessi kliendid on personali esinduslikku ja viisakat välimust hinnanud oluliseks väärtusega 4,01 ning tajutud kvaliteedi hinnang 4,56 näitab, et SQS-FC maatriksi järgi (vt Joonis 3) on tegemist sektoriga, kus fitnessiklubi võiks teenuse kvaliteedis jätkata head tööd. Nende hinnangute järgi on Audentes Fitnessi kliendid nõus, et Audentes Fitnessi personal on välimuselt esinduslik ja viisakas. Personali eetiline ja viisakas käitumine on samuti kõrge olulisuse määraga 4,43 ning tajutud kvaliteet ületab seda väärtusega 4,64. Sellest tulenevalt on hinnang personali käitumisele samuti heal tasemel ning teenuse kvaliteet antud valdkonnas tasemel.

Personali reageerivus soovitudele ja kaebustele on suurima negatiivse vahega esindades -0,23. Fitnessiklubi kliendid peavad soovitudele ja kaebustele reageerimist personali puhul oluliseks ning tajutud kvaliteet on sellest kergelt maas. Väärrib märkimist asjaolu, et olulisuse hindamisel antud küsimuse juures oli hinnanguid skaalaväärtusel 1 ja 2 rohkem, kui seda oli tajutud kvaliteedi puhul. Antud juhul võib kaalutud aritmeetilist keskmist alla viia ka teatud klientide rahulolematus,

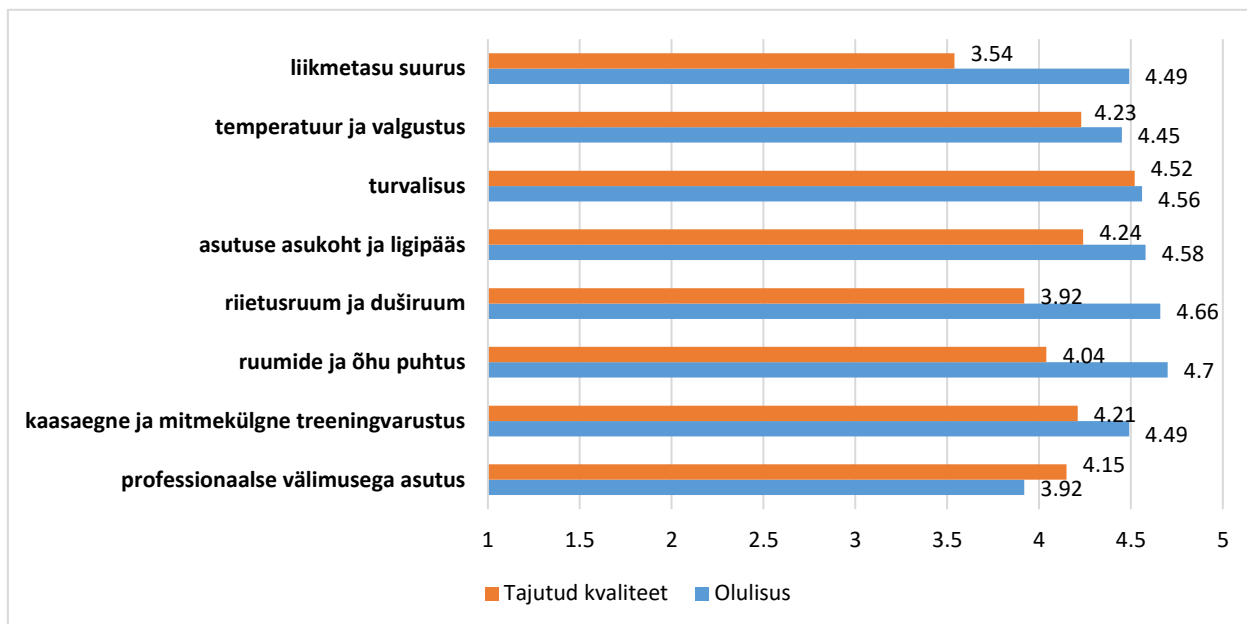
kelle soovitusi või kaebusi ei ole aja jooksul fitnessklubis lahendatud või täidetud. Personal peaks kõigile kaebustele reageerima, kuid kõiki soovitusi ei ole võimalik fitnessklubi juhtimisel täita, kuna tegemist on keskkonnaga kus paljudel klientidel on erinevad ja tihti vastandlikud soovid. Olenemata eelnevast on tegemist olulise küsimusega, millele peab fitnessklubi keskenduma.

Liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas on samuti negatiivse väärtusega, kuid ka selle olulisuse hinnang on madalam ehk SQS-FC maatriksis on tegemist madalama prioriteediga. Seda võib põhjendada asjaoluga, et fitnessklubi klientuuri mitmekesisust arvestades ei pruugi väärtuspakkumist arvestades olla mõistlik luua standardseid tagasiside mehhanisme. Tihti kliendid, kes käivad rühmatreeningutes naudivadki teatud määral kombinatsiooni anonüümsusest suures grupis samal ajal säilitades juhendaja eeskuju. Teisisõnu personaaltreeneriga treenides on tagasiside vahetu, kui anonüümsus pole tagatud ning osad kliendid oma tarbijakäitumiselt võivad antud aspekti soovida. Liikmete motiveerimine on samuti tajutud kvaliteedis madalam hinnanguga väärtusega 3,99; kuid arvestades olulisust 3,92 on autori hinnangul jällegi tegemist klientuuri spetsiifilise faktoriga. Klient, kes käib rühmatreeningus või personaaltreeningus võib olulisust ja tajutud kvaliteeti hinnata kõrgemalt, kui klient kes treenib iseseisvalt jõusaalis, kergejõustikuhallis või ujulas, sest tema jaoks ei ole antud faktor ei oluline ega kõrge kvaliteediga – kontakt personaliga piirdud vastuvõtulauas administraatori teretamisega.

Füüsilise keskkonna dimensioonis esineb suuremaid erinevusi, kui personali dimensioonis (vt Joonis 7). Kõrgeima olulisusega on ruumide ja õhu puhtus väärtusega 4,7 ning riietusruumid ja duširuumid aritmeetilise keskmisega 4,66. Sellele järgnevad asutuse asukoht ja ligipääs väärtusega 4,58 ning turvalisus väärtusega 4,56. Liikmetasu suurus ja kaasaegne ning mitmekülgne treeningvarustus jagavad skoori 4,49, selle järel temperatuur ja valgustus 4,45 ning madalaimat olulisust omab professionaalse välimusega asutus 3,92. Füüsiline keskkond omab dimensioonidest kõrgeimate olulisustega küsimusi, praktiliselt seitse küsimust kaheksast on väga lähedal hinnangule 4,5.

Tajutud kvaliteedi hinnangutest on kõrgeim skoor turvalisusel 4,52. Sellele järgnevad asutuse asukoht ja ligipääs 4,24; temperatuur ja valgustus 4,23, kaasaegne ja mitmekülgne treeningvarustus 4,21 ning professionaalse välimusega asutus 4,15. Madalaima tajutud kvaliteedi aritmeetilise keskmise said liikmetasu suurus 3,54; riietusruum ja duširuum 3,92 ning ruumide ja õhu puhtus 4,04. Füüsilise keskkonna dimensioonil on madalaimad „ei ole kokku puutunud“ (vt Lisa 6) vastusevariandi näitajad, kõik küsimused on alla kolme protsendi. Seda võib põhjendada

asjaoluga, et kõik fitnessiklubi kliendid ükskõik milliseid teenuseid kasutades puutuvad kokku füüsilise keskkonnaga klubis, olgu selleks siis liikmetasu, temperatuur ja valgustus või riietus- ja duširuumid.



Joonis 7. SQS-FC füüsilise keskkonna dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised, n=488
Allikas: autori koostatud

Hinnates tajutud kvaliteedi ja olulisuse vahesid füüsilise keskkonna puhul (vt Tabel 3) joonistub välja trend, et kaheksast küsimusest seitse omavad negatiivset vahet. Suurim vahe tajutud kvaliteedi ja olulisuse puhul esineb liikmetasu suuruses ning selleks on $-0,95$. Kliendid hindavad mõistlikku liikmetasu suurust oluliseks, kuid tegelikkust tajutakse palju madalamana. Teisisõnu hindavad kliendid liikmetasu suurust kõrgeks ning nende hinnangul oleks madalam liikmetasu suurus tee kõrgema teenuse kvaliteedini. Arvestades Audentes Fitnessi konkurentsituatsiooni ja selle muutumist ajas on konkurentide hinnasõda viinud olukorrani, kus Audentes Fitness hinnatasemelt on kaheksa lähima konkurendi võrdluses kolmas kõrgeim. Sellest tulenevalt on klientide hinnang liikmetasu suurusele hästi põhjendatud. Reaalsus fitnessiklubile on aga see, et antud teenuse kvaliteedi nõrkust turul ei ole praeguse ärimudeli ehitusega võimalik suurel määral korrigeerida. Teisisõnu ei saa Audentes Fitness praeguse juhtimissüsteemi alusel minna märgatavalt madalamale hinnatasemele vaid peab puudujäägi kliendile antud teenuse kvaliteedi küsimuses tasa tegema muude väärtuste abil. Küll aga oleks potentsiaalselt võimalik mängida marginaalsete muudatustega hinnakirjas, mis võivad psühholoogiliselt mängida rolli fitnessiklubi klientuuri tajus.

Tabel 3. SQS-FC füüsilise keskkonna dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised ja vahed, n=488

Dimensiooni küsimus	Olulisus	Tajutud kvaliteet	Vahe
liikmetasu suurus	4.49	3.54	-0.95
temperatuur ja valgustus	4.45	4.23	-0.22
turvalisus	4.56	4.52	-0.04
asutuse asukoht ja ligipääs	4.58	4.24	-0.34
riietusruum ja duširuum	4.66	3.92	-0.74
ruumide ja õhu puhtus	4.7	4.04	-0.66
kaasaegne ja mitmekülgne treeningvarustus	4.49	4.21	-0.28
professionaalse välimusega asutus	3.92	4.15	0.23

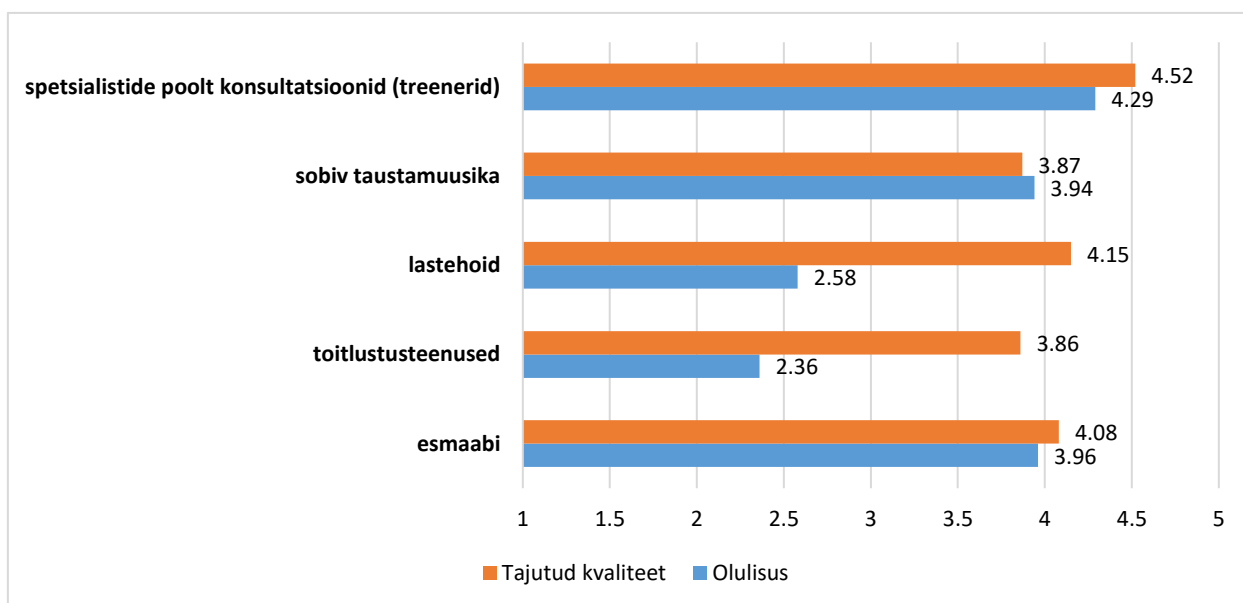
Allikas: autori koostatud

Teine suurim vahe on riietusruumi ja duširuumi kvaliteedi küsimuses vahega -0,74. Kliendid peavad seda oluliseks, kuid tajutud kvaliteet on madalam. Tajutud kvaliteeti võib põhjendada asjaolu, et ujula olemasolu tõttu on riietus- ja duširuumides keskmisest fitnessklubist kõrgem käidavus päeva jooksul. Ujulat külastavad argipäeviti praktiliselt hommikust õhtuni erinevad noortesordi treeningrühmad erinevatest spordikoolidest ja spordiklubidest. Sellest tulenevalt on lisaks tavalisele klubiliikmele duširuumides ja riietusruumides paljud treeningrühmade kliendid. Kõrgem külastatavus toob kaasa aga rohkem mustust ning antud uuringu käigus tuleb välja, et see mõjutab ka tõsiselt Audentes Fitnessi klubiliikmete taju. See on faktor, millele peab fitnessklubi tulevikus lahenduse leidma.

Ruumide ja õhu puhtus on kolmas suurima negatiivse vahega faktor olulisusega 4,7 ning tajutud kvaliteediga 4,04. Autori hinnangul võib see hinnang suuresti kattuda eelmise faktoriga, kuna küsimustikus oli eelmine küsimus riietusruumide ja duširuumide kvaliteedi kohta ning mustuse probleemide esinemisel eelnevas kandub sama hinnang potentsiaalselt edasi ka sellesse küsimusesse. -0,66 võrra madalam tajutud kvaliteet olulisusest on antud probleemide puhul autori hinnangul hästi põhjendatud. Asutuse asukoht ja ligipääs on vahega -0,34. Vaadates kvalitatiiivseid lisakommentaare antud küsimusele võib selle skoori üheks põhjenduseks tuua asjaolu, et päeval lõuna ajal ja õhtusel tiptunnil on Audentes Fitnessi ümbritsevad parklad tihti täis ning klientidel on raske leida parkimiskohti. Kaasaegset ja mitmekülgset treeningvarustust vahega -0,28 saab autori arvates põhjendada asjaoluga, et jõusaalis on osa inventarist peaaegu kümme aastat vana ehk teisisõnu osaliselt amortiseerunud. Kindlasti peab fitnessklubi tulevikus antud probleemiga tegelema ning inventari uuendama, et negatiivset vahet vähendada. Temperatuur ja valgustus on

väikesema negatiivse vahega -0,22 ning turvalisuse olulisus ja tajutud kvaliteet on peaaegu võrdse vahega -0,04. Ainuke positiivse vahega küsimus füüsilise keskkonna dimensioonis on professionaalse välimusega asutus vahega 0,23.

Kolmandaks dimensiooniks Yildizi SQS-FC mudelis on toetavad teenused. Kõrgeimat olulisust omab (vt Joonis 8) spetsialistide poolt konsultatsioonid kaalutud keskmisega 4,29. Sellele järgnevad juba madalama skooriga esmaabi väärtusega 3,96; sobiv taustamuusika skooriga 3,94; lastehoid väärtusega 2,58 ning toitlustusteenused madalaima olulisuse skooriga 2,36.



Joonis 8. SQS-FC toetavate teenuste dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised, n=488

Allikas: autori koostatud

Kõrgeim tajutud kvaliteet on jällegi spetsialistide poolt konsultatsioonidel väärtusega 4,52. Tajutud kvaliteedist järgmine on lastehoid 4,15; esmaabi 4,08; sobiv taustamuusika 3,87 ning madalaim tajutud kvaliteet on toitlustusteenustel 3,86. Tajutud kvaliteedi hindamisel on toetavate teenuste dimensioonil kõrgeimad “ei ole kokku puutunud” (vt Lisa 6) vastusevariandi osakaalud teatud küsimustes. Esmaabi on 81%; lastehoid 70% ning toitlustusteenused 67%. Teised kaks küsimust omavad juba väiksemaid osakaale, vastavalt 13% ja 2%. Eelnevaid eripärasid võibki põhjendada asjaoluga, et toetavate teenustega ei puutu kõik kliendid kokku ning neil puuduvad vastavad kogemused, mille alusel hinnangut anda. Taustamuusikaga omavad peaaegu kõik kogemust, selle osakaal on 2% ning treeneritega on antud väärtus samuti madal, 13%.

Tajutud kvaliteedi ja olulisuse vahede esimesel hindamisel (vt Tabel 4) väärib märkimist, et antud dimensioonis on suurimad olulisuse ja tajutud kvaliteedi vahed osades küsimustes. Suurim vahe esineb lastehoiu küsimuses olulisusega 2,58 ning tajutud kvaliteediga 4,15. Teisisõnu on kliendid hinnanud lastehoiu olulisust keskmiseks, jättes skoori hinnangu “nii ja naa” juurde. Tajutud kvaliteeti hinnatakse aga palju kõrgemaks. Seda võib autori hinnangul põhjendada asjaoluga, et suurel osal valimist ei pruugi olla vastavas vanuses lapsi või siis vajadust kasutada lastehoiu teenust Audentes Fitnessis ning antud hinnangut toetab ka suur osakaal vastajaid, kes ei ole lastehoiu teenusega kokku puutunud. Sellest tulenevalt on ka olulisus hinnatud alla. Samas kui on kasutatud seda teenust, siis on kvaliteediga jäädud rahule hinnanguga 4,15. Tegemist on küsimusega, mis SQS-FC maatriksil (vt Joonis 3) mahutub sektorisse võimalik ülepingutus. Teisisõnu ei näe autor vajadust lastehoiu teenuse parendamiseks, küll aga taseme hoidmiseks.

Tabel 4. SQS-FC toetavate teenuste dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised ja vahed, n=488

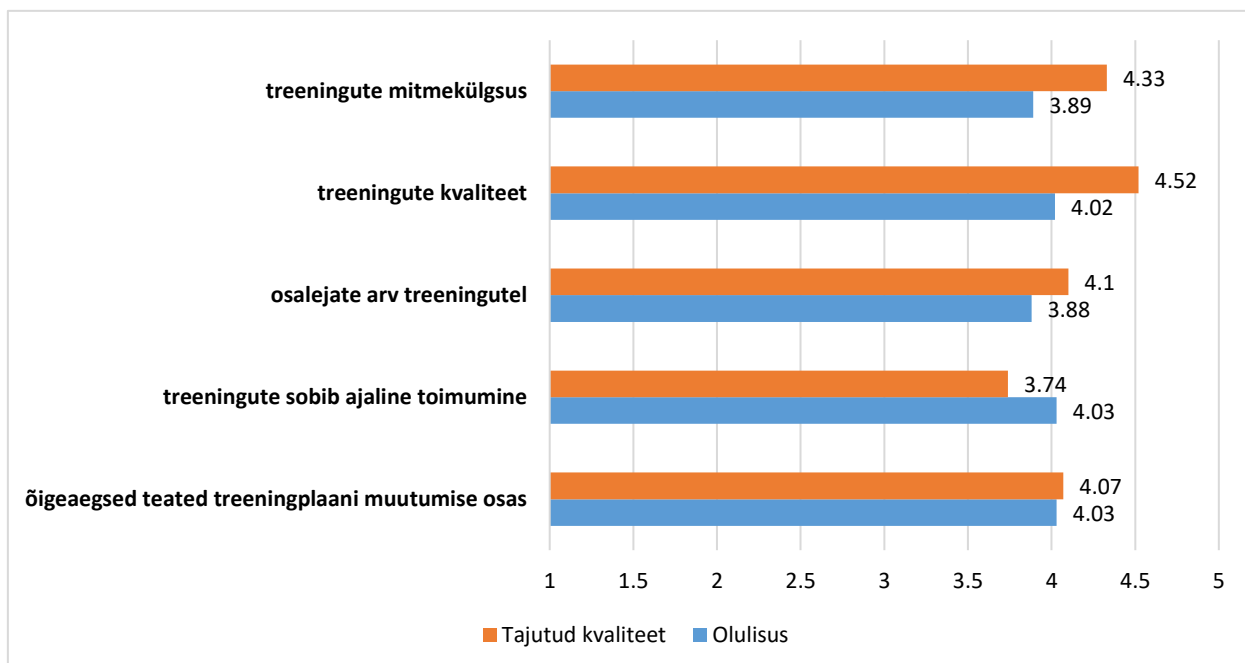
Dimensiooni küsimus	Olulisus	Tajutud kvaliteet	Vahe
spetsialistide poolt konsultatsioonid (treenerid)	4.29	4.52	0.23
sobiv taustamuusika	3.94	3.87	-0.07
lastehoid	2.58	4.15	1.57
toitlustusteenused	2.36	3.86	1.5
esmaabi	3.96	4.08	0.12

Allikas: autori koostatud

Teine suurim vahe esineb toitlustusteenustes, olulisus on 2,36 ning tajutud kvaliteet 3,86; vahe 1,5. Väärtus 2,36 on madalaim keskmine kõikidest antud uuringu küsimustest. Autori hinnangul on see selge märk asjaolust, et paljud kliendid ei pea antud väärtust kuigi oluliseks fitnessiklubis. Hetkel piirdub Audentes Fitnessi toitlustusteenuste pakkumine vastuvõtuleti toodetega, kust saab osta jooke ning väiksemaid snäkke. Klientide taju võivad mõjutada ka samas majas asuvad Daily kohvik ja Mybody toidulisandite kauplus, sest mõlemast on võimalik saada toitlustusteenuseid. Nende lisandväärtuste mõjul võibki tajutud kvaliteet olla kõrgem skooriga 3,86. Kindlasti väärib märkimist asjaolu, et viimase kahe küsimuse suured vahed on positiivsed. Kõrge positiivne vahe viitab pigem sellele, et pakutud kvaliteet mingis faktoris ületab suurel määral reaalselt faktori olulisust kliendile. Teisisõnu maatriksit arvestades on tegemist faktoriga, kus toimub võimalik ülepingutus. Toitlustusteenuste puhul on tegemist jällegi lisandväärtusega kliendile, mille olulisust väga kõrgeks ei hinnata, kuid millel on kõrgem kvaliteet. Kuna fitnessiklubi juhtimises ei lähe suuri ressursse antud väärtuse hoidmiseks, siis autori hinnangul on eesmärgiks taseme säilitamine.

Ülejäänud küsimused antud dimensioonis on küllaltki stabiilse vahega. Spetsialistide poolt konsultatsioone on hinnatud olulisuselt kõrgeks ning tajutud kvaliteet omakorda ületab seda ehk treenerite tööd Audentes Fitnessis hinnatakse kõrgelt. Esmaabi on samuti stabiilse hinnanguga ning sobiv taustamuusika on väga väikeses miinuses -0,07. Autori hinnangul on fitnessklubis sobiv taustamuusika kliendibaasi mitmekülgsuse tõttu faktor, mida ei ole tõenäoliselt kunagi võimalik teenuse tajutud kvaliteedis viia väga kõrgele väärtusele. Klientidel on erinevad muusikamaitsete ning sellest tulenevalt on fitnessklubi eesmärgiks pakkuda võimalikult neutraalset taustamuusikat. Kui kliendile antud muusika ei sobi, siis on võimalik alati kasutada enda muusikat.

Viimaseks ehk neljandaks dimensiooniks SQS-FC mudelis on programm. Antud juhul on mõeldud just rühmatreeningute programmi ning küsimustik (vt Lisa 5) ehitati ka vastavalt üles. Kõrgeim kaalutud keskmine (vt Joonis 9) antud dimensiooni olulisuses on jagatud väärtusega 4,03 küsimuste treeningute sobiv ajaline toimumine ning õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas. Praktiliselt samal tasemel on treeningute kvaliteet väärtusega 4,02 ning sellele järgnevad treeningute mitmekülgsus 3,89 ja osalejate arv treeningutel 3,88.



Joonis 9. SQS-FC programmi dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised, n=488
Allikas: autori koostatud

Tajutud kvaliteedist on kõrgeima keskmisega treeningute kvaliteet 4,52. Treeningute mitmekülgsus omab väärtust 4,33; osalejate arv treeningutel 4,1; õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas 4,07 ning madalaim väärtus on treeningute sobival ajalisel toimumisel 3,74. „Ei ole kokku puutunud“ vastusevariantide osakaaludelt (vt Lisa 6) on suurim õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas 42%. Ülejäänud neli küsimust on kõik selle vastusevariandi osakaalus vahemikus 26-28%. Eelnev on autori hinnangul põhjendatav asjaoluga, et kõik Audentes Fitnessi kliendid ei tarbi teenustest rühmatreeninguid. Eelnevate kliendiuuringute alusel (Audentes Fitness 2018b) võib väita, et praegune statistika vastab hästi eelnevatele uuringutele. Eelnevate uuringute alusel ligikaudu kolmandik kliendibaasist ei oma kontakti rühmatreeningutega. Õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas ületab antud dimensioonis kõiki teisi „ei ole kokku puutunud“ vastusevariandi mahus. Selle taga võib olla asjaolu, et mitmetele ka rühmatreeningute tarbijatele ei ole jõudnud info treeningplaani muudatuste osas kas siis meili teel, kodulehel või sotsiaalmeedias.

Tabel 5. SQS-FC programmi dimensiooni küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised ja vahed, n=488

Dimensiooni küsimus	Olulisus	Tajutud kvaliteet	Vahe
treeningute mitmekülgsus	3.89	4.33	0.44
treeningute kvaliteet	4.02	4.52	0.5
osalejate arv treeningutel	3.88	4.1	0.22
treeningute sobiv ajaline toimumine	4.03	3.74	-0.29
õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas	4.03	4.07	0.04

Allikas: autori koostatud

Tabel 5 (vt Tabel 5) illustreerib programmi dimensiooni küsimuste vahesid. Suurim positiivne vahe on treeningute mitmekülgsusel 0,44. Väärrib märkimist, et olulisuse hindamisel ei olnud vastajatel vastusevarianti „ei ole kokku puutunud“. Kui klient ei ole rühmatreeningute tarbija, siis ta võib hinnata rühmatreeningute küsimuste olulisused alla ning tajutud kvaliteedi küsimuste puhul valib variandi „ei ole kokku puutunud“. Selle tulemusel statistiliselt olulisus võib minna alla ning tajutud kvaliteeti hindavad ainult need, kes omavad kogemust Audentes Fitnessi rühmatreeningutega. Siiski on tajutud kvaliteet treeningute mitmekülgsusele küllaltki kõrge hinnanguga. Teine suurim positiivne vahe esines osalejate arvul treeningul, 0,22. Treeningute kvaliteet ja õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas olid oluliselt ja tajutud kvaliteedilt suhteliselt kõrvuti, vahe jäi alla 0,5.

Ainuke negatiivne vahe selles dimensioonis esines treeningute sobival ajalisel toimumisel, vahe suuruseks -0,29. Tegemist oli ka küsimusega, mille oli madalaim tajutud kvaliteet 3,74. Autori hinnangul on tegemist sarnase küsimusega nagu sobiv taustamuusika. Kliendibaas koosneb erinevate töögraafikutega inimestest ning rühmatreeningute tunniplaani ülesehitusel ei ole kunagi võimalik kõiki rahuldada. Tegemist on fitnessiklubi jaoks suure tööjõukulude allikaga ning efektiivseks ärimudeli toimimiseks peab tunniplaani ehitama ohverdustega selliselt üles, et enamus kliendibaasist oleksid rahulolevad. Tunniplaani muutub iga hooaeg ning teadlikult muutuste sisse ehitamisel on võimalik sama uurimismudelit kasutades mõõta klientide rahulolu erinevate kontseptsioonidega.

Lisaks SQS-FC mudelile on antud teenuse kvaliteedi küsitlusesse integreeritud NPS mudel ja küsimus (vt Lisa 5). Tabel 6 (vt Tabel 6) illustreerib tulemusi NPS mudeli rakendamisest Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi mõõtmise küsimustikus.

Tabel 6. NPS mudeli küsimuse vastajate arvud ja protsent osakaalud koguvastajatest vastavalt skoorile, n=488

Soovitamise skoor	n=	% kogu vastajatest
0	0	0.00%
1	0	0.00%
2	1	0.21%
3	6	1.25%
4	2	0.42%
5	21	4.38%
6	18	3.76%
7	46	9.60%
8	99	20.67%
9	121	25.26%
10	165	34.45%

Allikas: autori koostatud

98,12% vastajatest hindasid soovitusindeksit NPSi väärtusega 5 või kõrgem. NPS lõpliku tulemuse saab siis, kui jaotada vastajad kolme kategooriasse: soovitajad, passiivselt rahulolevad ja lõhkujad.

Tabel 7 (vt Tabel 7) illustreerib neto soovitusindeksi kategooriatesse jaotumist ja lõpptulemust.

Tabel 7. Audentes Fitnessi neto soovitusindeks (NPS)

Soovitajad	59.71%
Passiivselt rahulolevad	30.27%
Lõhkujad	10.02%
Audentes Fitnessi soovitusindeks	49.69%

Allikas: autori koostatud

Audentes Fitnessi neto soovitusindeks tuli 49,69%. Vastavalt mudeli autori Reichheldi tehtud 400 USA ettevõtte uuringule oli nende mediaantulemuseks 16% ning parimad tulemused olid vahemikus 75-80%. Teoorias viidatud Fitnessiklubide tööstuse NPS uuringute skoorid jäid aga vahemikku 21-34%. Audentes Fitnessi skoor ületab eelnevate uuringute keskmisi arvestataval määral ning sellest tulenevalt võib väita, et Audentes Fitnessi skoor 49% on hea. Vastavalt teoorias toodud Grisaffe kriitikale NPS suunal on antud näitaja puhul tegemist üldise suunisega, mis ei anna spetsiifilist infot probleemide kohta, kuid selle info alusel on võimalik prognoosida potentsiaalseid probleeme tulevikus. Sellest lähtudes võib öelda, et praeguse tulemuse alusel on Audentes Fitnessi seisund antud parameetri järgi hea.

3.3. Soovitused ja ettepanekud Audentes Fitnessile

Vastavalt magistritöö eesmärgile ja püstitatud uurimisülesannetele teeb autor Audentes Fitnessi juhtkonnale soovitusid ja ettepanekud teenuse kvaliteedi parendamiseks. Selles alapeatükis on toodud SQS-FC mudeli dimensioonide poolt tuvastatud probleemid ja tähelepanekud ning autor on neile lisanud soovitusid ja ettepanekud kasutades abiallikana ka kvalitatiivset informatsiooni igale küsimusele lisatud kommentaariumist.

SQS-FC personali dimensioonis tuvastas autor järgmised probleemid, tähelepanekud ja vastavalt nendele soovitusid ning ettepanekud:

- Klubiliikmetele tagasiside andmine nende arengu osas ning nende motiveerimine on tõenäoliselt väga indiviidi spetsiifilised faktorid ehk standardsete toimimisprotseduuride loomine kõikidele klientidele tagasiside andmiseks ja motiveerimiseks ei pruugi olla efektiivne käik. Autor soovib Audentes Fitnessi teenusepakkumises jätkata lähenemist, kus klient saab ise valida anonüümsuse määra treeningutel – palgates personaaltreeneri, treenides rühmatreeningutes või täiesti iseseisvalt. Turunduslikust perspektiivist peab

fitnessklubi poolt olema tagatud, et efektiivse turunduskommunikatsiooniga oleksid kõik klubiliikmed teadlikud antud võimalustest.

- Personali käitumine, välimus, reageerivus ning teadmised ja oskused omavad kõik klubiliikmete jaoks kõrget olulisust ning on antud hetkel ka kõrge tajutud kvaliteediga. Sellest tulenevalt peab fitnessklubi eesmärk olema antud faktorite kvaliteedi hoidmine või tõstmine tulevikus.

SQS-FC füüsilise keskkonna dimensioonis tuvastas autor järgmised probleemid, tähelepanekud ja vastavalt nendele soovitusel ning ettepanekud:

- Mõistlik liikmetasu suurus on klubiliikmete jaoks kõrge olulisusega, kuid tajutud kvaliteet selles küsimuses on madalam. Klubiliikmete teenuse kvaliteedi taju tõstmiseks oleks vajalik liikmetasu alandamine, kuid magistritöö autori hinnangul suured liikmetasu alandamised ei ole ärimudelit arvestades jätkusuutlikud. Sellest tulenevalt oleks alternatiiv hinnakirjas väikeste muudatuste tegemine just alandamise suunas, et muuta tajutav hind madalamaks, kuid mitte sellisel määral et see kahjustaks liialt fitnessklubi tulubaasi.
- Riietus- ja duširuumide kvaliteet ning õhu ja ruumide puhtus on fitnessklubis problemaatilised. Autori hinnangul on mõlema faktori tõenäoslikuks peamiseks põhjuseks mustus, mis tuleneb suurest ujula küllastatavusest. Ujula küllastatavuse vähendamine probleemi lahendamiseks ei ole jällegi jätkusuutlik, kuna see on seoses fitnessklubi tulubaasiga. Küll aga oleks võimalikuks probleemide leevendamiseks päevaste koristajate tööplaani üle vaatamine ning riietus- ja duširuumide puhastamise sageduse tõstmine.
- Kolmandaks tuvastatud probleemiks on asutusele ligipääs. Autori hinnangul võib selle probleemi südamikus olla kvalitatiivselt tuvastatud probleem parkimiskohtade puhul. Nimelt ei ole Audentes Fitnessi läheduses lõunasel ning õhtuse tipptunni ajal piisavalt parkimiskohti. Probleemi potentsiaalseks lahenduseks oleks kas uue parkimisala leidmine, ehitamine või siis AS Audentese oma töötajate suunamine teistesse parklatesse, et tekitada ruumi klientuurile.
- Neljandaks tuvastatud probleemiks olid amortiseeruvad treeningvahendid. Täpsemalt on jõusaalis suur osa masinapargist peaaegu kümme aastat vana ehk amortiseerunud. Sellest tulenevalt oleks lahendus treeningvahendite järkjärguline uuendamine, et teenuse kvaliteeti tõsta.

SQS-FC toetavate teenuste dimensioonis tuvastas autor järgmised probleemid, tähelepanekud ja vastavalt nendele soovitusel ning ettepanekud:

- Treenerite konsultatsioonide kvaliteeti hindavad kliendid oluliseks ning tajutud kvaliteet ületab seda. Tegemist on prioriteetse küsimusega ning fitnessiklubi eesmärgiks peab olema selle taseme hoidmine või tõstmine.
- Lastehoid ja toitlustusteenused on küllaltki spetsiifilised teenused ning sellest tulenevalt on nende olulisust kõikide klientide seas hinnatud madalalt. Küll aga on tajutud kvaliteet kõrgem, teisisõnu need kliendid kes antud teenuseid tarvivad, on nende tasemes rahulolevad. Sellest tulenevalt ei ole fitnessiklubil mõttekas sinna ressursse lisada, kuid taseme hoidmine peaks olema prioriteet.
- Sobiv taustamuusika on fitnessiklubi kliendibaasi mitmekülgust arvestades poleemikat tekitav küsimus. Sellest tulenevalt peaks eesmärk olema võimalik neutraalse muusika mängimine ning klientide teavitamine, et alati on võimalik kuulata enda muusikat kõrvaklappidest.

SQS-FC programmi dimensioonis tuvastas autor järgmised probleemid, tähelepanekud ja vastavalt nendele soovitusel ning ettepanekud:

- Tulenevalt kliendibaasi erinevatest käitumisharjumustest fitnessiklubis tarvivad erinevad inividid erinevaid teenuseid. Vahemikus 26-28% vastanutest ei olnud kokku puutunud rühmatreeningutega. Küll aga rühmatreeningute treeningplaani uuenduste teavitustest ei olnud kokku puutunud 42% vastanutest. See tähendab, et fitnessiklubi võiks üle vaadata enda kommunikatsioonikanalid, mille alusel antud teavitusi jagatakse, võimalik et osad rühmatreeningute tarbijad asuvad praegusest info levikust väljaspool.
- Üldine hinnang treeningute kvaliteedile, mitmekülgusele ja treeningutel osalejate arvule on hea. Teisisõnu pakub Audentes Fitness kvaliteetseid rühmatreeninguid.
- Treeningute ajaline sobivus on tajutud kvaliteedilt madalam, kui olulisuselt. Fitnessiklubi eesmärk peab olema võimalikult efektiivse tunniplaani ehitamine. Tegemist on suure tööjõukulude allikaga ning antud ressursid peavad olema kuluefektiivselt paigutatud ning tõenäoliselt vajab treeningute ajaline ehitamine ka teatud osas eksperimente ning kvantitatiivseid mõõtmisi, et näha millised on parimad lahendused.

Kokkuvõtvalt andis SQS-FC uuring küllaltki põhjaliku ülevaate Audentes Fitnessi erinevate teenuse kvaliteedi osade kohta ning selle abil sai tuvastada mitmeid probleeme, kuid leidis ka

tugevusi. Selgelt on problemaatilisem dimensioon hetkel füüsiline keskkond ning tugevateks personal ja programm. Autor usub, et eelnevate soovitude ja ettepanekute rakendamisel on võimalik teenuse kvaliteeti Audentes Fitnessi klubis parendada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö keskseks uurimisprobleemiks oli ettevõtte AS Audentes juhtkonna ja juhtiva tasandi vähene teave Audentes Fitnessi klubi teenuse kvaliteedi kohta. Magistritöö eesmärgiks oli Audentes Fitnessi klubi teenuse kvaliteedi mõõtmine ning mõõtmistulemuste alusel soovitude ja ettepanekute tegemine ettevõtte AS Audentes juhtkonnale teenuse kvaliteedi parendamiseks. Magistritöö olulisus seisneb asjaolus, et Tallinna fitnessklubide turul on konkurents nelja aastaga praktiliselt kahekordistunud ning kõrge teenuse kvaliteet võib olla selgeks konkurentsieeliseks.

Erinevate autorite nagu Grönroos, Greenfield, Parasuraman, Zeithaml, Berry, Yildiz ja paljude teiste abil on selgitatud teenuse kvaliteedi fenomen ning toodud välja peamised teenuse kvaliteedi mõõtmise mudelid. Antud teooria alusel kasutades SQS-FC ja NPS mudelit viidi läbi teenuse kvaliteedi uuring Audentes Fitnessi klubis.

Uuringu tulemuste analüüsimisel selgusid dimensioonid, mis on Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedis tugevad ning nõrgad. Tuginedes uuringu tulemustele, analüüsile ning järeldustele on võimalik teha soovitud ja ettepanekud AS Audentes juhtkonnale teenuse kvaliteedi parendamiseks.

Füüsiline keskkond on dimensioon, mis vajab enim arendamist. Autor soovib juhtkonnal teha väikesed muudatused hinnakirjas liikmetasu suuruse parendamiseks, tõsta päevaste koristajate töösagedus riietus- ja duširuumide kvaliteedi arendamiseks, leida võimalused uueks parkimisalaks et parandada ligipääsu asutusele ning viimaseks ettepanekuks on teha järkjärguliseid investeeringuid treeningvahenditesse.

Personali dimensioonis käitumine, välimus, reageerivus ning teadmised ja oskused on tajatud kvaliteedilt kõrged ning antud taset tuleb hoida. Samuti on toetavate teenuste dimensioonis

treenerite konsultatsioonide kvaliteet kõrge. Lastehoid ning toitlustusteenused toetavate teenuste dimensioonis on kvaliteedilt head, kuid olulisus on madal ehk teisisõnu on tegemist valdkondadega, kuhu lisaressursside panustamine pole vajalik. Viimases ehk programmi dimensioonis selgub, et rühmatreeningute kvaliteet, mitmekülgsus ja osalejate arvu sobivus on kõrgete väärtustega. Arendamist vajavad treeningute ajaline sobivus ehk tunniplaani optimeerimine ning üle tuleks vaadata ka kommunikatsioonikanalid, mille alusel toimuvad tunniplaani muudatuste teavitused.

Audentes Fitnessi NPS skooriks oli 49%. Antud tulemus ületab erinevate fitnessitööstuse uuringute keskmisi, mis jäid vahemikku 21-34%. Ehk teisisõnu võib väita, et tegemist on hea tulemusega. Antud näitaja puhul on tegemist üldise suunisega, mis ei anna spetsiifilist infot tugevuste ja nõrkuste kohta, kuid antud skoori alusel on võimalik prognoosida üldist suunda ja taset teenuse pakkumise ja kvaliteedi puhul.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et arvestades tihenevat konkurentsituatsiooni Tallinna turul peab olema Audentes Fitnessi klubi üheks prioriteediks teenuse kvaliteedi regulaarne monitooring ning antud uuringu dimensioonide väärtuste tõstmine ajas. Hoides teenuse kvaliteedi taseme kõrgel on võimalik säilitada konkurentsivõimet turul. Praktiliselt rakendatavaks teenuse kvaliteedi mõõtmise vahendiks Audentes Fitnessi kontekstis on SQS-FC ning NPS mudelid. Regulaarne mõõtmine ning mõõtmistulemuste alusel edasise tegevusplaani seadmine teenuse kvaliteedi parendamiseks ning konkurentsivõime tõstmiseks on magistritöö autori hinnangul kasulik vahend fitnessklubile Audentes Fitness.

SUMMARY

MEASURING SERVICE QUALITY IN AUDENTES FITNESS CLUB

Siim Veri

The purpose of this thesis is to measure the service quality of Audentes Fitness club and according to the results of the measurements give suggestions to the board of AS Audentes for improving service quality. The research problem of this thesis is the scarcity of knowledge within the management of Audentes in regards to the service quality of Audentes Fitness.

The number of competitors within the fitness club market in Tallinn has almost doubled in four years. Due to that aspect high service quality has become a potential competitive advantage within this industry. Customer retention and customer loyalty both have potential links with service quality and both of these factors are primary drivers of a fitness club's revenue stream. Therefore measuring and improving service quality in these market conditions could be a considerable asset for a fitness club in Tallinn.

The measurement of service quality was conducted using Yildiz's SQS-FC and Reichheld's NPS models. The Service Quality Scale for Fitness Centers or SQS-FC was chosen because it was more compatible with Audentes Fitness club than the classic SERVQUAL or models such as Service Quality Assessment Scale (SQAS). Even though net promoter score (NPS) is not a service quality measurement model within literature it was still used in this thesis for its general benefit in understanding potential customer behaviour and service quality.

These models were integrated into an e-mail questionnaire and they were sent to the clients of Audentes Fitness. There were a total of 488 respondents to the questionnaire which was 35% of the population. The results were analyzed and suggestions were formed according to these measurements.

SQS-FC model uses importance-performance analysis or IPA in its core which is similar to SERVQUAL's disconfirmation paradigm however in this case expectations are replaced by importance. Thanks to this analysis it was possible to identify the gap between the importance and perceived quality of four dimensions: personnel, physical environment, supporting services and program. NPS model divides respondents into three groups – promoters, passive and detractors. By subtracting the percentage of detractors from the percentage of promoters we get the net promoter score.

In the results of this research it was found that the physical environment dimension has the biggest negative gaps between importance and performance. This means that factors like membership fee, locker room and showers, cleanliness and airiness, accessibility of facility, modern and diversified equipment all need improving. Most of the questions in the personnel dimension were with positive values and the ones with negative values had small gaps.

The supporting services dimension had the biggest positive gaps – child care and food and drink services in particular. This means that the performance of these aspects greatly surpassed the importance. This in turn means that Audentes Fitness club shouldn't invest any additional resources into these services. The program dimension also had mainly positive gaps – the diversity and rich content of programs were the highest.

The net promoter score of Audentes Fitness was 49 which surpasses the average of many fitness club studies. NPS has value in giving a general score for the potential positive word of mouth communications in regards to the clients of the fitness club.

Thanks to the results of the research it was possible to make suggestions to the board of AS Audentes for the improvement of Audentes Fitness service quality. Different suggestions were given in this thesis – for example the board of Audentes should improve accessibility of facility by improving the management of parking around the facility. As a second example the author of this thesis suggests that the management of Audentes Fitness should analyze the work schedule of the daily janitors in order to increase the frequency of cleaning the showers and locker room.

Thanks to this thesis it was possible to increase the knowledge of the management of Audentes Fitness club in regards to service quality. Thanks to the measurement of service quality it was possible to find different weaknesses and strengths within the service offering of the fitness club.

By improving the weaknesses and holding onto the strengths of Audentes Fitness club it might be possible to improve the competitive advantage of Audentes.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alexandris, K., Dimitriadis, N., Kasiara, A. (2001). The behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. – *European Sport Management Quarterly*, Vol. 1, No. 4, 280–299.
- Audentes Fitness (2018a). *Fitnessklubist*. Kättesaadav: <http://audentesfitness.ee/fitness/uldinfo/fitnessklubist/>, 23. aprill 2018.
- Audentes Fitness (2018b). Audentes Fitnessi äristrateegia.
- Babakus, E., Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. – *Journal of Business Research*, Vol. 24, No. 3, 253–268.
- Chang, K., Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. – *The Service Industries Journal*, Vol. 23, No. 5, 65–83.
- Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. – *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 55–68.
- Garvin, D. A. (1983). Quality on the Line. – *Harvard Business Review*, September-October, 65–73.
- Greenfield, H. I. (2002). A Note on the Goods/Services Dichotomy. – *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 4, 19–21.
- Grisaffe, D. B. (2007). Questions about the ultimate question: Conceptual considerations in evaluating reichheld's net promoter score (NPS). – *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 20, 36–53.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. – *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, 36–44.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. – *Review of Business*, Vol. 9, No. 3, 10–13.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? – *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11, No. 3, 150–152.
- Howat, G., Crilley, G., Absher, J., Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sport and leisure centers. – *Managing Leisure*, Vol. 1, No. 2, 77–89.

- Jonas Software (2013). *IHRSA Health Club Member Loyalty Survey Establishes a North American Net Promoter Score Benchmark*. Kättesaadav: http://www.jonassoftware.com/About_Us/Latest_News/IHRSA-Health-Club-Member-Loyalty-Survey-Establishes , 13. mai 2018.
- Kim, D., Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. – *Journal of Sport Management*, Vol. 9, No. 2, 208–220.
- Lam, E. T. C., Zhang, J.J., Jensen, B. E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): an instrument for evaluating service quality of health– fitness clubs. – *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, Vol. 9, No. 2, 79–111.
- Lehtinen, U., Lehtinen, J. R. (1982). *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Helsinki: Service Management Institute.
- Leisure Net Solutions (2018). *Net Promoter Score*. Kättesaadav: <http://leisure-net.org/customer-insight/21-visit-focus> , 13. mai 2018.
- Lewis, R. C., Booms, B. H. (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. – *Emerging Perspectives on Services Marketing*. (Toim.) G. L., Shostak. American Marketing Association, 99–107.
- Lonergan, P. (2016). *Net Promoter Score (NPS)® as a suitable metric for Gyms, Health & Leisure industry*. Kättesaadav: <https://www.thecustomerlink.com/net-promoter-score-nps-as-a-suitable-metric-for-gyms-health-leisure-industry/> , 13. mai 2018.
- McDougall, G. H. G., Levesque, T. J. (1994). A revised view of service quality dimensions: An empirical investigation. – *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 11, No. 1, 189–210.
- Papadimitriou, D. A., Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: a re-examination of the factor structure. – *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 9, No. 3, 157-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. – *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. – *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12–40.
- Reichheld, F. F., Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. – *Harvard Business Review*, September-October, 105–111.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. – *Harvard Business Review*, December, 46–54.

- Smith, R. A., Houston, M. J. (1982). Script-Based Evaluations of Satisfaction with Services. – *Emerging Perspectives on Services Marketing*. (Toim.) G. L., Shostak. American Marketing Association, 59–62.
- Spordiregister (2018). *Kulturism ja fitness*. Kättesaadav: https://www.spordiregister.ee/et/spordiala/24/kulturism_ja_fitness , 23. aprill 2018.
- Yildiz, S. M. (2009). Service quality models in participant sports services. – *Ege Academic Review*, Vol. 9, No. 4, 1213-1224.
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. – *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 16, 7031–7041.
- Zeithaml, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. – *Marketing of services*. (Toim.) J. H., Donnelly, W. R., George. American Marketing Association, 186–190.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. – *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, 2–22.

LISAD

Lisa 1. Cronin ja Taylor poolt loodud SERVPERF mudeli küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele.

Materiaalsus - 4 küsimust
XYZ'l on kaasaegne inventar.
XYZ'i füüsilised asutused on visuaalselt meeldivad.
XYZ'i töötajad on hästi ning viisakalt riietatud.
XYZ'i füüsiliste asutuste välimus on vastavuses pakutavate teenustega.
Usaldusväärsus - 5 küsimust
Kui XYZ lubab midagi teha kindlaks ajaks, siis ta teeb seda.
Kui Sul on probleemid, siis XYZ on kaastundlik ning toetav.
XYZ on usaldusväärne.
XYZ pakub enda teenuseid siis, kui ta on seda lubanud.
XYZ peab enda kirjeid täpselt.
Reageerivus - 4 küsimust
XYZ ei ütle enda klientidele täpset aega, millal ta teenust neile pakub.
Sa ei saa XYZ töötajatelt esimesel võimalusel teenuseid.
XYZ töötajad ei ole alati valmis aitama kliente.
XYZ töötajad on liiga hõivatud, et vastata klientide soovidele kiiresti.
Kindlus - 4 küsimust
Sa saad XYZ töötajaid usaldada.
Sa võid tunda ennast turvaliselt tehes tehinguid XYZ töötajatega.
XYZ töötajad on viisakad.
Töötajad saavad XYZ'lt piisavat toetust, et teha enda tööd hästi.
Empaatia - 5 küsimust
XYZ ei anna Sulle individuaalset tähelepanu.
XYZ töötajad ei anna Sulle individuaalset tähelepanu.
XYZ töötajad ei tea millised on Sinu vajadused.
XYZ ei arvesta Sinu soovidega.
XYZ'i lahtiolekuajad ei ole mugavad kõigi klientide jaoks.

Allikas: Cronin, Taylor (1992, 66-67)

Lisa 2. Lam *et al* poolt loodud SQAS mudeli küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele.

Personal - 9 küsimust
Vajalike teadmiste ja oskuste olemasolu
Puhtus ja riietumine
Abivalmidus
Kannatlikkus
Suhtlemine klubiliikmetega
Reageerivus kaebustele
Viisakus
Treenerite poolt personaalse tähelepanu saamine
Teenuse järjepidev pakkumine
Programm - 7 küsimust
Treeningute mitmekülgsus
Treeningute mitmekülgsus lähtuvalt treenitava tasemest
Treeningute sobiv algusaeg
Treeningute kvaliteet
Treeninguklassi suuruse sobivus
Taustamuusika sobivus
Ruumi piisavus
Riietusruum - 5 küsimust
Kappide piisavus
Üleüldine korrashoid
Duširuumide puhtus
Kappidele ligipääs
Ohutus
Füüsiline asutus - 7 küsimust
Asukoha sobivus
Lahtiolekuajad
Parkimisvõimaluste piisavus
Ligipääs asutusele
Parkimisplatsi ohutus
Temperatuur asutuses
Valgustus asutuses

Lisa 2 järg

Treeninguruumid - 6 küsimust
Keskkonna meeldivus
Kaasaegse välimusega treeningvarustus
Märkide ja juhiste piisavus ruumides
Treeningvarustuse mitmekülgsus
Treeningruumidele- ja varustusele ligipääs
Üleüldine korrashoid
Lastehoid - 6 küsimust
Personali pädevus
Varustuse puhtus
Lahtiolekuajad
Ruumi piisavus
Keskkonna ohutus
Kogemuse mitmekülgsus

Allikas: Lam *et al* (2005, 95)

Lisa 3. Chang ja Chelladurai poolt loodud SQFS mudeli küsimuste jaotumine vastavalt dimensioonidele.

Teenuse keskkond - 4 küsimust
Just siis kui Sa õpid tundma kindlat töötajat lahkub ta klubis töötamisest.
Tundub et klubi kärbib enda töötajate arvu.
Vahetevahel tunnen ma ennast klubis eksinuna, teadmata kelle poole pöörduda kindla teenuse huvides.
Keeruline on mõista, kellele helistada või kuhu kirjutada, kui vajan klubilt informatsiooni.
Juhtkonna pühendumus teenuse kvaliteedile - 3 küsimust
Tundub et klubi juhtkond peab enda töötajate üle piisavat järelevalvet.
Tundub et klubi juhtkond toetab enda töötajaid piisavalt, et nad saaksid enda tööd hästi teha.
Klubi juhtkond näeb potentsiaalseid probleeme ette ning tegutseb vastavalt.
Tuumikteenuse disain - 4 küsimust
Klubil on mitmekülgsed treeningud liikmetele.
Klubi pakub populaarseid treeninguid erinevatel aegadel.
Klubi pakub täpset ajakohast informatsiooni treeningute kohta.
Klubi pakub laia teenuste valikut.
Interpersonaalne kommunikatsioon - 4 küsimust
Töötajad on abivalmid liikmete aitamisel.
Töötajad pakuvad liikmetele teenuseid esimesel võimalusel.
Töötajad on usaldusväärsed ja täpsed.
Töötajad lahendavad liikmete probleemid kiiresti ja hästi.
Teenuse osutamisega seotud kommunikatsioon - 4 küsimust
Töötajad parandavad treeningus osalejate vigu.
Töötajad õpetavad igat osalejat personaalselt treeningvarustuse kasutamisel ning treeningus osalemisel.
Töötajad toovad välja iga treeningus osaleja nõrkused ja tugevused.
Töötajad selgitavad detailselt, mida nad treeningus osalejatelt ootavad.
Füüsiline keskkond - 4 küsimust
Klubi pakub puhtaid ja meeldivaid ruume.
Klubil on mugavad riietusruumid.
Klubi hoiab duširuumid ja tualettruumid puhtad.
Treeningvarustus on alati heas töökorras.

Lisa 3 järg

Teised kliendid - 4 küsimust
Liikmed suunavad üksteist.
Liikmed annavad üksteisele konstruktiivset tagasisidet.
Liikmed esitavad üksteisele väljakutseid.
Liikmed toetavad üksteist.
Teenuse viga ja parandamine - 4 küsimust
Teenusel on vähe vigu.
Teenuse pakkumisel esineb väga vähe probleeme.
Kui esineb probleeme, siis nad on marginaalsed.
Probleeme tekib väga harva.
Tajutud teenuse kvaliteet - 4 küsimust
Mulle pakutakse seda teenust, mida ma ootan.
Teenuse väljund vastab minu ootustele.
Klubi pakub usaldusväärset teenust.
Klubi poolt pakutava teenuse kvaliteet on väljapaistvalt hea.

Allikas: Chang, Chelladurai (2003, 72-73)

Lisa 4. Yildiz poolt loodud SQS-FC mudeli küsimuste jaotumise vastavalt dimensioonidele.

Personal - 7 küsimust
Personali eetiline ja viisakas käitumine.
Personali reageerivus soovitudele ja kaebustele.
Personali esinduslik ja viisakas välimus.
Personali teadmised ja oskused.
Liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas.
Liikmelisusega seotud informatsiooni privaatsus.
Liikmete motiveerimine.
Füüsiline keskkond - 8 küsimust
Liikmetasu suurus.
Temperatuur ja valgustus.
Turvalisus.
Asutuse asukoht ja ligipääs.
Riietusruum ja duširuum.
Ruumide ja õhu puhtus.
Kaasaegne ja mitmekülgne treeningvarustus.
Professionaalse välimusega asutus.
Toetavad teenused - 5 küsimust
Spetsialistide poolt konsultatsioonid (treenerid, toitumisspetsialistid, arstid)
Sobiv taustamuusika.
Lastehoid.
Toitlustusteenused.
Esmaabi.
Programm - 5 küsimust
Treeningute mitmekülgsus.
Treeningute kvaliteet.
Osalejate arv treeningutel.
Treeningute sobib ajaline toimumine.
Õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas.

Allikas: Yildiz (2011, 7038)

Lisa 5. Audentes Fitnessi rahuloluküsitlus 2018, millesse on integreeritud teenuse kvaliteedi mõõtmise mudel SQS-FC ning NPS.

Hea klient

Täname sportliku hooaja eest!

Soovime Sind kaasata klubi arendamisse. Seepärast palume tagasisidet selle kohta, mis on Sulle tähtis, kuidas oled meie fitnessiklubiga rahul ja mis võiks olla teisiti. Sinu arvamus on meile oluline, sest sellega arvestades saame Sulle pakkuda veelgi paremaid teenuseid ja sportimisvõimalusi.

Küsimustele vastamine on anonüümne ja võtab aega umbes 15 minutit. Küsimustik on avatud 20. aprillini 2018.

Head koostööd soovides

SiimVeri

Audentes Fitnessi juhataja

1. Olen

naine

mees

2. Olen

alla 18-aastane

18–24-aastane

25–34-aastane

35–44-aastane

45–54-aastane

55-aastane või vanem

3. Olen Audentes Fitnessis treeninud

alla 1 aasta

1–3 aastat

üle 3 aasta

Lisa 5 järg

4. Kui olulised on Sulle alljärgnevad aspektid? Fitnessiklubi personal

Ebaoluline Väheoluline Nii ja naa Oluline Väga oluline

käitub eetilisel ja viisakalt
reageerib soovitudele ja kaebustele
on esinduslik ja viisaka välimusega
on professionaalne ja oskuslik
annab klubiliikmetele nende arengu kohta tagasisidet
hoiab klubiliikmelisusega seotud infot privaatsena
motiveerib klubiliikmeid

Soovin põhjendada.

5. Mil määral oled nõus alljärgnevate väidetega? Audentes Fitnessi personal

Ei nõustu üldse Pigem ei nõustu Nii ja naa Pigem nõus Täielikult nõus
Ei ole kokku puutunud

käitub eetilisel ja viisakalt
reageerib soovitudele ja kaebustele
on esinduslik ja viisaka välimusega
on professionaalne ja oskuslik
annab klubiliikmetele nende arengu kohta tagasisidet
hoiab klubiliikmelisusega seotud infot privaatsena
motiveerib klubiliikmeid

Soovin põhjendada.

6. Kui olulised on Sulle alljärgnevad aspektid? Fitnessiklubi

Ebaoluline Väheoluline Nii ja naa Oluline Väga oluline

liikmetasu on mõistlik
temperatuur on sobiv ja valgustus hea
keskkond on turvaline

Lisa 5 järg

asukohta on mugav ligi pääseda
riietusruum ja duširuum on kvaliteetsed
ruumid ja õhk on puhtad
treeningvarustus on tänapäevane ja mitmekülgne
sisekujundus on professionaalne

Soovin põhjendada.

7. Mil määral oled nõus alljärgnevate väidetega? Audentes Fitnessi

Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõus	Täielikult	nõus
Ei ole kokku puutunud					

liikmetasu on mõistlik
temperatuur on sobiv ja valgustus hea
keskkond on turvaline
asukohta on mugav ligi pääseda
riietusruum ja duširuum on kvaliteetsed
ruumid ja õhk on puhtad
treeningvarustus on tänapäevane ja mitmekülgne
sisekujundus on professionaalne

Soovin põhjendada.

8. Kui olulised on Sulle alljärgnevad aspektid? Fitnessiklubis

Ebaoluline	Väheoluline	Nii ja naa	Oluline	Vägaoluline
------------	-------------	------------	---------	-------------

pakuvad treenerid kvaliteetseid teenuseid
on sobiv taustmuusika
on kvaliteetne laste mängutuba
on kvaliteetne toitlustus
saab kiiresti professionaalset esmaabi

Soovin põhjendada.

Lisa 5 järg

9. Mil määral oled nõus alljärgnevate väidetega?

Ei nõustu üldse Pigem ei nõustu Nii ja naa Pigem nõus Täielikult nõus
Ei ole kokku puutunud

Audentes Fitnessis

pakuvad treenerid kvaliteetseid teenuseid

on sobiv taustmuusika

on kvaliteetne laste mängutuba

on kvaliteetne toitlustus

saab kiiresti professionaalset esmaabi

Soovin põhjendada.

10. Kui olulised on Sulle alljärgnevad aspektid? Fitnessiklubi

Ebaoluline Väheoluline Nii ja naa Oluline Väga oluline

rühmatreeningud on mitmekülgsed

rühmatreeningud on kvaliteetsed

rühmatreeningu osalejate arv on sobiv

rühmatreeningud toimuvad sobivatel aegadel

teavitus treeninguplaani muudatusest jõuab klubiliikmeni õigel ajal

Soovin põhjendada.

11. Mil määral oled nõus alljärgnevate väidetega? Audentes Fitnessi

Ei nõustu üldse Pigem ei nõustu Nii ja naa Pigem nõus Täielikult nõus
Ei ole kokku puutunud

rühmatreeningud on mitmekülgsed

rühmatreeningud on kvaliteetsed

rühmatreeningu osalejate arv on sobiv

rühmatreeningud toimuvad sobivatel aegadel

Lisa 5 järg

teavitus treeninguplaani muudatusest jõuab klubiliikmeni õigel ajal

Soovin põhjendada.

12. Mis Sulle Audentes Fitnessis eriti meeldib?

13. Mis Sulle Audentes Fitnessis ei meeldi?

14. Milliseid uuendusi sooviksid Audentes Fitnessis näha?

15. Kas Sa soovitaksid Audentes Fitnessi oma sõpradele ja tuttavatele? 10 = kindlasti soovitan, 0 = ei soovita

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Soovin põhjendada.

16. Lisakommentaariid ja ettepanekud kirjuta palun siia.

Allikas: Audentes Fitness (2018b)

Lisa 6. Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi mõõtmise SQS-FC dimensioonide küsimuste tajutud kvaliteedi vastusevariandi „ei ole kokku puutunud“ vastajate arvud ning protsendid vastajate koguarvust, n=488

Personal	Ei ole kokku puutunud	n=
personali eetiline ja viisakas käitumine	2.87%	14
personali reageerivus soovitudele ja kaebustele	23.98%	117
personali esinduslik ja viisakas välimus	1.64%	8
personali teadmised ja oskused	4.92%	24
liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas	34.63%	169
liikmelisusega seotud informatsiooni privaatsus	38.73%	189
liikmete motiveerimine	26.02%	127
Füüsiline keskkond	–	–
liikmetasu suurus	0.62%	3
temperatuur ja valgustus	0.21%	1
turvalisus	0.82%	4
asutuse asukoht ja ligipääs	1.23%	6
riietusruum ja duširuum	0.62%	3
ruumide ja õhu puhtus	0.21%	1
kaasaegne ja mitmekülgne treeningvarustus	2.26%	11
professionaalse välimusega asutus	1.64%	8
Toetavad teenused	–	–
spetsialistide poolt konsultatsioonid (treenerid)	13.14%	64
sobiv taustamuusika	2.26%	11
lastehoid	69.82%	340
toitlustusteenused	66.74%	325
esmaabi	81.31%	396
Programm	–	–
treeningute mitmekülgsus	27.22%	132
treeningute kvaliteet	27.01%	131
osalejate arv treeningutel	26.80%	130
treeningute sobib ajaline toimumine	26.60%	129
õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas	42.06%	204

Allikas: autori koostatud

Lisa 7. Audentes Fitnessi teenuse kvaliteedi mõõtmise SQS-FC dimensioonide küsimuste olulisuse ja tajutud kvaliteedi skooride kaalutud aritmeetilised keskmised ja vahed, n=488

Personal	Tajutud kvaliteet	Olulisus	Vahe
Personali eetiline ja viisakas käitumine	4.43	4.64	0.21
Personali reageerivus soovitudele ja kaebustele	4.46	4.23	-0.23
Personali esinduslik ja viisakas välimus	4.01	4.56	0.55
Personali teadmised ja oskused	4.54	4.56	0.02
Liikmetele tagasiside pakkumine nende arengu osas	3.67	3.54	-0.13
Liikmelisusega seotud informatsiooni privaatsus	4.37	4.54	0.17
Liikmete motiveerimine	3.92	3.99	0.07
Füüsiline keskkond	–	–	–
Liikmetasu suurus	4.49	3.54	-0.95
Temperatuur ja valgustus	4.45	4.23	-0.22
Turvalisus	4.56	4.52	-0.04
Asutuse asukoht ja ligipääs	4.58	4.24	-0.34
Riietusruum ja duširuum	4.66	3.92	-0.74
Ruumide ja õhu puhtus	4.7	4.04	-0.66
Kaasaegne ja mitmekülgne treeningvarustus	4.49	4.21	-0.28
Professionaalse välimusega asutus	3.92	4.15	0.23

Lisa 7 järg

Toetavad teenused	–	–	–
Spetsialistide poolt konsultatsioonid (treenerid, toitumisspetsialistid, arstid)	4.29	4.52	0.23
Sobiv taustamuusika	3.94	3.87	-0.07
Lastehoid	2.58	4.15	1.57
Toitlustusteenused	2.36	3.86	1.5
Esmaabi	3.96	4.08	0.12
Programm	–	–	–
Treeningute mitmekülgsus	3.89	4.33	0.44
Treeningute kvaliteet	4.02	4.52	0.5
Osalejate arv treeningutel	3.88	4.1	0.22
Treeningute sobib ajaline toimumine	4.03	3.74	-0.29
Õigeaegsed teated treeningplaani muutumise osas	4.03	4.07	0.04

Allikas: autori koostatud