

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Keit Grass

**STRATEEGILINE JUHTIMINE PRITSUMAJA GRILL &
BAR-IS**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Algis Perens

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Keit Grass.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 105689

Üliõpilase e-post aadress: keitg@msn.com

Juhendaja külalislektor Algis Perens:

Töö vastab bakalaureusetöole esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. STRATEEGILINE JUHTIMINE	7
1.1. Strateegilise juhtimise olemus ja tähtsus	7
1.2. Strateegilise juhtimise protsess	8
1.3. Strateegia eesmärk	10
2. TURUNDUSKESKKOND	12
2.1. Turg	12
1.2. Tarbijad	15
1.3. Tarnijad	16
1.4. Vahendajad	16
1.5. Huvigrupid	17
2. PRITSUMAJA GRILL & BAR OLEMASOLEV STRATEEGIA	18
2. Turunduse Strateegiline juhtimine	18
2.1. Visioon	18
2.2. Missioon	18
2.3. Eesmärgid	18
2.4. Strateegia	19
2.5. Taktika	20
3. SWOT-ANALÜÜS	21
4. SERVQUAL MEETOD JA SELLE OLEMUS	23
5. SERVQUAL UURINGU TULEMUSED	27
5.1. Teenindusettevõtte füüsilise keskkonaa sobivus kliendile	27
5.2. Teenindaja usaldusväärsus	30
5.3. Teenindaja soov lahendada kliendi probleeme ja kiirus, millega need lahendatakse	31
5.4. Teenindaja kompetentsus	33
5.5. Teenindaja empaatiavõime	35

6. UURINGU TULEMUSTEST TULENEVAD MUUTUSED ETTEVÕTTE	
STRATEEGIAS	37
6.1. Tulemustest lähtudes, strateegilised muutused.....	37
6.2. Menüü peab vastama kliendi ootustele.....	37
6.3. Personal on hästi riidetatud ja jätab hea mulje	39
6.4. Klientide probleeme tuleb võtta tõsiselt ning rahulikult ja asjalikult käsitleda.....	39
6.5. Klient võib vahel end hüljatuna tunda.....	40
6.6. Ebareaalne on oodata, et teenindaja lahendaks kõik klientide probleemid	40
6.7. Pubi teenindajad peavad omama ettevõtte poolset toetust oma ülesannete täitmiseks	41
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY.....	43
VIIDATUD ALLIKAD	45
LISAD	47
Lisa 1 – Teenuse kvaliteedi näitaja $L = K - O$	47
Lisa 2 - Küsimustik.....	48

ABSTRAKT

Käesoleva lõputöö eesmärk on analüüsida ettevõtte Pritsumaja Grill & Bar strateegilist juhtimist. Ettevõtte vajab uue strateegia välja töötamist eelkõige põhjusel, et samal alal tegutsevaid ettevõtjaid on palju ja konkurents on suur. Seda enam, et asutakse piirkonnas, mis elatub suure osas turismindust. Hooajaliselt ehk suve kuudel suureneb ettevõtte käive umbes 70%.

Töös antakse ülevaade ettevõtet ümbritsevatest konkurentidest ja nende tegevusest. Samuti analüüsitakse ettevõtte olemasolevat strateegiat ja koostatakse SWOT-analüüs tuues välja ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed ning väliskeskkonnast tulenevad võimalused ja ohud.

Teeninduse kvaliteedi uuring viiakse läbi SERVQUAL meetodil. Valim koosneb 50-dest kliendist, kes andsid hinnangu ettevõtte poolt pakutavatele teenustele hinnates oma ootusi ja kogetut seitsme astmelisel skaalal. Küsimustik koosneb 21-st küsimusest. Uuringust tulenevalt võetakse kokku, toetudes vastanute arvamusele, nõrgad ja tugevad kohad, mis vajaksid strateegilisest juhtimisest lähtudes, muutusi.

Töös tuvustatakse ka strateegilise juhtimise ja SERVQUAL meetodi kasutamiseks vaja minevat teooriat. Strateegilised muutused võimaldavad ettevõttel pikemas perspektiivis areneda.

SISSEJUHATUS

Pritsumaja Grill & Bar on rajatud vanasse tuletõrje depoosse ning esmakordselt avatud 1868. aastal, tookord küll tuletõrje depoon. 2007. aastal läbis maja täieliku renoveerimise, pälvides parima renoveeritud hoone tunnustuse Kuressaares. Toitlustusasutusena avati ukсед 2008. aastal, kui maja sai välja renditud. Maja koos terrassiga mahutab suvel 400, talvel majasiseselt 200 inimest. Umbes aasta aega tegutses maja teine ettevõte, mille tegevusharuks oli samuti toitlustus. 2009. aasta lõpul tekkis olukord, kus tuli maja ise pidama hakata. Nii kujunes Pritsumaja Grill & Bar-ist pereettevõte.

Teema valisin seetõttu, et antud asutuses on puudu uuring ja nägemaks, kuhu on ettevõte jõudnud kuue aasta jooksul. Arvestama peab, et asume Kuressaare linnas, kus elab umbes 13 000 inimest, suvel veidi rohkem. Toitlustusasutusi on Kuressaares aga küllaltki palju, kui võrrelda teiste Eesti väikelinnadega. Turu muudavad kirjuks ka hooajaliselt tegutsevad ettevõtted.

Lõputöö eesmärk on koostada SWOT ehk sisekeskkonna ja väliskeskkonna analüüs millega hinnatakse äriettevõtte tugevaid külgi, nõrku külgi, võimalusi ja ohte. Järgnevalt viin läbi kvaliteedi uuringu ehk teise nimega SERVQUALi, mida kasutatakse teeninduse kvaliteedi mõõtmiseks. Sellest tulenevalt püüan läbi saadud tulemuste muuta efektiivsemaks ettevõtte strateegilist juhtimist. Antud uuringutele eelnevalt seletan lahti teooria ning turu olukorra.

1. STRATEEGILINE JUHTIMINE

1.1. Strateegilise juhtimise olemus ja tähtsus

Strateegilise uurimise areng sai alguse Alfred Chandler'i (s.1918) ajal. Tema teooriad muutusid mõjukaks 1950ndate aastate lõpus. 1962. aastal ilmunud teos "Strategy and Structure" pakub, et ettevõtetel on oluline strateegia välja töödata enne, kui hakatakse looma struktuuri. Ta defineeris strateegiat kui pikaajaliste sihtide ja eesmärkide seadmist, tegevuskursside määratlemist ja ressursside jaotamist eesmärkide saavutamiseks. Vaieldavalt ulatuvad strateegia mõiste juured palju kaugemale, näiteks General Motors'i reorganiseerimiseni Alfred SLOAN'i poolt 1921. aastal (kuid see on dokumenteeritud vaid tema raamatus "My years With General Motors", mis ilmus alles 1963. Aastal). Strateegia lühiajalugu. (Richard, Koch 1995, 18)

Ettevõtte strateegiline juhtimine seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises. Strateegilise plaani väljatöötamisele eelneb tavaliselt ettevõtte välis- ja sisekeskkonaa analüüs. (http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management, otsing: 05.03.2015)

Mõistena kasutatatakse strateegiat igapäevaselt ja endastmõistetavalt, kuid kui hakata mõtlema, mis ta täpselt on, võib sattuda raskustesse. Raskustesse satutakse põhjusel, et strateegia defineerimiseks on palju võimalusi ning eri autoritel puudub üksmeel.

Strateegiat käsitletakse kui üldist kirjeldust käitumisest ja astutavatest sammudest, mille abil peaks ettevõtte saavutama oma eesmärgid. Võimalusi käsitlemiseks on veel. (Jaak, Leimann, Per-Hugo, Skärvad, Juhan, Teder, 2003, 12):

- 1) strateegia kui perspektiiv – tugineb missiooni ja visiooni määratlemisel.
- 2) strateegia kui positsioon – langetatakse kindlad otsused, kuidas end tegevusharus positsioneerida.

3) strateegia kui plaan – määratletakse tegevuse eesmärgid ja püütakse need läbimõeldud tegevusest lähtudes saavutada.

4) strateegia kui tegevusmall – otsustatakse kuidas toimida ning vastavalt tagasisidele viiakse sisse korrigeeringud.

Strateegia kujutab endast pikaajaliste eesmärkide põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise aluseks. Kiiduväärt strateegia ja tema edukas elluviimine on usaldusväärseim signaal selle kohta, et ettevõtet juhitakse hästi ning annab privileege. Eelisteks on selged eesmärgid ja juhtkonna teadmine, mida tahetakse teha ja saavutada. Planeerimise käigus selginevad tegevusharu ja laiema tegevuskeskkonna arengutendentsid. Selle käigus saadakse teada ähvardavatest ohtudest ja leitakse uusi võimalusi. Ühtlasi kujunevad eeldused kõige paremaks ressursside jaotuseks. See aitab juhtidel vastu võtta otsuseid nagu näiteks, kuidas jaotada tööaega efektiivselt. Toitlustusega tegelevas asutuses on eriti hooajalisi graafikuid tehes väga oluline jälgida, et kõik saaks korrektselt paika. Viimaseks eeliseks aga on tõsiasi, et hea strateegia loob eeldused ka sihipärasemaks tegutsemiseks teatud rea aastate jooksul.

Ettevõtte vajab strateegiat eelkõige selleks, et tagada ressursside paigutamine kõige ratsionaalsemal viisil. Reeglina arvestatakse seejuures pikaajalistest eesmärkidest tulenevate prioriteetidega. Hea strateegia tagab küllaltki tugeva turupositsiooni, et saavutada häid tulemusi ka ootamatute sündmuste, ettevõtte siseste probleemide või konkurentsi tingimustes. Välja töötatud strateegia peaks ka arvestama võimalike tegevuskeskkonna muutustega või vajadusel reageerima neile kiiresti. Strateegilise juhtimise olemus ja tähtsus. (Jaak, Leimann, Per-Hugo, Skärvad, Juhan, Teder 2003, 11)

1.2. Strateegilise juhtimise protsess

Strateegilise juhtimise protsess koosneb kaheksast osast. Protsess hõlmab planeerimist, teostamist ja hindamist.

Kõigepealt tuleb määratleda, millises äritegevuse valdkonnas ollakse tegevad ning luua visioon sellest, kuhu soovitakse jõuda. Visioon peegeldab seda, kuhu tahetakse ettevõttega välja jõuda, millist organisatsiooni tahetakse luua ja millist positsiooni turul

saavutada (Jaak, Leimann, Per-Hugo, Skärvad, Juhan, Teder 2003, 18). Fikseerida tuleks ettevõtte missioon ning tema pikaajalised tegevuspõhimõtted ja sihid. Organisatsiooni missiooni määratlemine sunnib juhte hoolikamalt identifitseerima tooted ja teenused. Tähtis on ka määratleda olemasolev eesmärgid ja strateegia. Nii on võimalik hinnata, milliseid muutusi on vaja.

(http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6._Juhtimistegevused:Planeerimine:Strateegilise_juhtimise_protssess, otsing: 10.03.2015)

Iga ettevõtte vajab konkreetseid, mõõdetavaid sihte ehk eesmärke. Strateegilised eesmärgid on suunatud konkurentsipositsiooni tugevdamisele. Näideteks on konkurentide edestamine toote või teeninduse kvaliteedi või turuosaga, konkurentidega võrreldes madalamate kuluduega tegutsemine, positsiooni tugevdamine välisturgudel ja kindlate konkurentsieeliste loomine.

Strateegia kavandamine algab ettevõtte välise ja sisemise keskkonna analüüsist. Tavaliselt tulenevalt, sellest, et tegevuskeskkonnas toimuvad muutused ei saa juhtkond strateegiat ellu viia ilma mõnevõrra kohandamata. Tegelik strateegia kujuneb välja seguna pikaajalistest seisukohtades, plaanilistest sammudest ja jooksvatest reageeringutest. Tuleb ette ka olukord, kus uus strateegia sünnib üleöö. Üldiselt on kavandamine pikajaline ning kiireid strateegilisi muudatusi vajatakse harva. Kiire strateegiline muutus on pigem märk nõrgast strateegilisest juhtimisest. Tingitud hoogsast ärikeskkonna arengust, kipuvad strateegiad kiirelt vananema ning vajavad sagedast uuendust. (A, Heart 2006, 11)

Strateegilise elluviimise abil tuleks strateegiat realiseerida ja jõuda seatud eesmärkide saavutamiseni ettenähtud aja jooksul. Mõistlik on koostada kindel tegevuskava, mis peab näitama kes, millal ja mida peab tegema. Seda põhjusel, et strateegiline elluviimine on tegevusele orienteeritud. Strateegiline elluviimine jaotub kaheksaks osaks: lühemate perioodide (nt aasta) eesmärkide ja tegevuskava välja töötamine:

- 1) eelarvete koostamine ja ressursside eraldamine strateegiliseks eduks oluliste sammude astumiseks,
- 2) strateegia elluviimiseks vajaliku organisatsiooni loomine,
- 3) töötajate valik ja arendamine,
- 4) motiveerimise ja stimuleerimise seostamine soovitud tulemuste saavutamiseks,

- 5) strateegia edukat rakendamist soodustava organisatsioonikultuuri ja töökeskkonna loomine,
- 6) strateegiat toetavate tugisüsteemide loomine ja tegevuspoliitikate rakendamine,
- 7) eestvedamise rakendamine strateegia elluviimiseks.

Strateegia elluviimist peetakse kõige aeganõudvamaks ja keerulisemaks osaks juhtimise protsessis. Tulemuste ilmumine võib kesta kuid või aastaid.

Tulemuste hindamine ehk viimane protsessi osa peaks andma tagasisidet sellest, kui hästi õnnestus tulevikku ette näha. Tegevuse hindamine ja vajalike korrektiivide tegemine on nii strateegiise juhtimistsükli alguseks kui ka lõpuks. Strateegiline juhtimine on protsess, piirid nimetatud kaheksa osa vahel on konseptuaalsed, meetoodilise tähtsusega, mitte reaalsed. Neid tuleb vaadelda mitte eraldiseisvatena, vaid integreeritult.

Kokkuvõtvalt võimaldab strateegilise juhtimise protsess õigeaegselt mõista olulisi trende ümbritsevad ärikeskkonnas, tabada õiget hetke muutusteks, hoida initsiatiivi suhetes klientidega ja võitluses konkurentidega. Protsessi käigus on võimalik organisatsiooni võtmetegevused omavahel kokku sulatada. Seostatud tervik arendab konkurentsieelist ja muudab strateegia raskemini jäljendatavaks. Konkurendid võivad kopeerida üksikuid elemente (teenuseid) üsna hõlpsasti, mitte aga kogu organisatsiooni tegevusloogikat. (<http://www.director.ee/tippjuhi-t-number-ks-on-strateegiline-juhtimine/>, otsing: 15.04.2015)

1.3. Strateegia eesmärk

Strateegilisi eesmäärke võib käsitleda kahel erineval viisil. Esiteks on kindlasti iga firma soov maksimeerida oma tulu. Kui on pandud ettevõttesse palju raha on iga ettevõtja soov, et tehtud töö tasuks ära.

Tulu maksimeerimise juures tuleb silmas pidada ka mitmeid muid punkte, mis sellele otseselt või kaudselt kaasa aitavad. Kindlasti on igale ettevõtjale oluline ka turuosa, innovatsioon, säästlikkus, füüsilised vahendid, finantressursid, juhtide töösooritus ja juhtimise arendamine, töötajate töö kvaliteet ja hoiakud töö suhtes, sotsiaalne vastutus. Viimased ei pea

tingimata olema missioonis ära toodud, pigem lisatakse sinna neist kõige olulisemad. (Ruth, Alas 2001, 27-28)

Kui strateegilise juhtimist iseloomustavad peamiselt märksõnad ühendav, terviklik ja tulevikku suunatud, mis tähendab, et tänasel päeval juhtimistoiminguid tehes on oluline pidada silmas kaugemaid sihte ja panna igapäevane juhtimine toetama tulevikku jõudmist. Strateegiline eesmärk on sellest lähtuvalt läbi erinevate protsesside efektiivse juhtimise soovitud tulemuste saavutamine. Selleks, et strateegiline juhtimine täidaks oma eesmärgi, peavad juhid tegelema sellise keskkonna loomisega, mis paneks inimesi innustuma ja visiooni poole liikuma.

2. TURUNDUSKESKKOND

2.1. Turg

Lähiümbruses pakuvad konkurentsi sõltuvalt aastast umbes kümme kuni üksteist toitlustusega tegelevat asutust. Nende seas on kaks samalaadset toitlustusasutust ehk publi nime kandvat konkurenti: Pub Vaekoda ja Kodulinna Lokaal asuvad mõlemad kesklinna alal ehk Pritsumaja vahetus läheduses.

Pub Vaekoda on üsna väike koht, suvel aga lisandub maja esine terrass, mis mahutab palju inimesi. Koht on populaarne ka öistel tundidel, kui nädalavahetustel on maja avatud kella 06:00-ni.

Kodulinna Lokaal on maa alusel territooriumil asuv söögikoht. Suvisel ajal lisatakse ka terrass, küll aga ei võimalda nende asukoht pakkuda palju istumiskohti. Terrass mahutab kuni 4 lauda. Võrdluseks võib tuua, et Pritsumaja terrass mahutab 14 lauda. Kodulinna Lokaal on lahti ka öösel.

Kesklinnas pakuvad suuremat konkurentsi veel Chameleon Kohvik-Lounge ja Mosaiik Café. Suvel kuuluvad neile suured terrassid. Kontseptsioon on küll erinev, kuid samuti pakuvad nad huvitavaid ja väga maitsevaid toite. Interjööri on mõlemal kohal soliidne.

Keskplatsil asub ka Ruuni Pizza, mis iseenesest ei mahuta kuigi palju kliente. Sarnaselt teistelegi kohtadele avatakse aga sealgi suvel terrass, mis oma mõõtmetelt on võrreldav Vaekoja terrassiga.

Kesklinnast kaugemal asuvad pubid on Mõnus Villem, Veski Trahter, John Bull. Esimene neist rekonstrueeriti 2011. Aastal täielikult ning avas oma ukseid uuesti 2012. Aasta alguses. (<http://www.saartehaal.ee/2012/01/12/monus-villem-on-jalle-avatud/>, otsing: 17.03.2015). Koht on tehtud väga hubaseks, kasutatud on huvitavaid lahendusi ning kvaliteetseid materjale. Suvisel ajal on nende kolme koha suureks eeliseks auto parkimise võimalus, mida paraku kesklinn ei paku, kuna terrasside tõttu suletakse parkimiseks mõeldud

ala. John Bull asub Kuressaare lossi vallikraavi äärsel alal ning omab väga huvitavat menüüd. Veski Traher on vanasse nagu nimi juba ütleb, veskisse rajatud söögikoht, mis hetkel on ümberpaigutuste ja uuenduste tõttu suletud ning avatakse paari kuu pärast jälle.

Kesklinna läheduses asub ka kohvik Retro ning La Perla. Esimene neist on olnud avatud kaks aastat. Kohaga tegelevad hakkajad inimesed ning menüü on uuenduslik ja maitsev. (<http://www.saartehaal.ee/2014/11/14/retro-sidus-uee-peakoka-kuldsete-kaeraudadega/>, otsing:18.03.2015). Samuti on seal pakkuda huvitavaid käsitöö jooke. Teine asjaosaline asub täpselt Retro kõrval ning oma kontseptsiooni poolest tegeleb itaalia toiduga. Minu arvates tuleb see neil hästi välja, toidud on kiiduväärt ning koht on samuti kena. Suvel on ka neil võimalik avada terass – nii maja esine, kui ka maja tagune. Mõlemad on mahutavuselt väiksema poolsed.

Retro ja La Perla läheduses asub ka Classic Kohvik ja Pizza. Neil on suvel võimalik paigutada ka väiksem terass. Toidud on head ning ma usun, et menüüst leiab endale igaüks, selle mis talle parasjagu meeldib. Koht on samuti interjööri poolest viisakas ning ilus.

Kuressaare suurimas kaubanduskeskuses Auriga avas oma ukseid 2014. aasta mais Koidutäht. (<http://www.saartehaal.ee/2014/05/07/auriga-keskuses-avab-ukseid-60-kohaline-kvaliteetkohvik/>, otsing: 18.03.2015). Nad pakuvad huvitavaid toite nagu näiteks käsitöö pelmeenid. Samuti rõhutakse palju mahetoodangule ehk ökotoodetele. Eestis on see viimasel ajal populaarne suund toitlustuse alal. (<http://www.tarbijakaitse.ee/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=7001>, otsing: 19.03.2015). Kui tegelikult on mahetoodangu puhul tegemist kallima sisseostuga toorainega. Näiteks veise hakkliha hinnaks mahetoodangu puhul on 8,90 eur/kg. (<http://www.sahver.ee/pood/liha>, otsing: 19.03.2015). Võrdluseks pakuvad toiduketid 3-4 eur/kg veise hakkliha. Seega on Koidutähe hinnad üsna mõistlikud, arvestades kallist tooraine sisseostu hinda.

Ka pakuvad turule konkurentsi spa-d, nagu näiteks Georg Ots Spa, Johan Spa, Arensburg and Boutique Spa, Grand Rose Spa jne. Kesklinna lähistel asuvad neist Grand Rose ja Arensburg and Boutique Spa. Mõlemal on suvel avatud ka suuremad terassid.

Põhilisteks tarbijateks sügis ja talve kuudel on kohalik elanikkond. Siinsed inimesed on väga hinnatundlikud. Detsembrist jaanuari keskpaigani külastavad Saaremaad venelased. Veebruar ja märts on kõige madalam turistide osakaal, peamiselt on välisrahvuse esindajatest

siinsed soome seltsid, kes elavad alaliselt Kuressaares. Meie majas kehtib soome seltsile pidev soodustus, milleks on - 20 %.

Turumahu suurenemine toimub maist kuni oktoobri kuuni.

Tabel 1. Majutatud, Saare maakond

Aasta 2014	Jaanuar	Veebruar	Märts	April	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember
Kokku	5464	5676	7209	7178	11 327	18 493	30 634	22 889	9017	10 154	6329	6695

Allikas: (<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>)

Antud hooajal on suur osakaal turistidel. Enamik klientuurist moodustub vene ning soome rahvusest inimestest. Kuid samuti käib läbi ka lätlasi, leedulasi, rootslasi ja paljude muude rahvuste esindajaid. Kõige suurem osakaal on eestlastel.

Tabel 2. Majutatute arv, rahvuse järgi, Saare maakond

Aasta 2014	Aprill	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober
Eesti	4785	5856	9352	14913	11 337	4816	6963
Leedu	262	304	543	721	938	218	233
Läti	628	1266	1381	2331	2177	1028	979
Rootsi	70	159	388	490	420	124	123
Soome	971	2254	3925	7177	3512	1375	1274
Venemaa	151	539	678	722	742	403	271
Kokku	6867	10 378	16 267	26 354	19 126	7926	9843

Allikas: (<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp>)

Aprillis või mais tulevad inimesed koos soojade ilmadega. Oktoobris aga paneb hooajale tugeva punkti Saaremaa Ralli, mida peetakse sellel aastal juba 48. korda. Arvestuslikult suureneb mai kuni oktoober klientuur 60-70% võrra. Talvisel hooajal elatatakse maja ära tänu lisa sissetulekule, mille tekitavad peolauad ja suuremad üritused hoone teisel korrusel.

1.2. Tarbijad

Ettevõtte klientideks on ümbruskonnas asuvates firmades töötavad inimesed, kellele tuleb lõunasel ajal pakkuda täis kõhtu ja meeldivat teenindust. Seda eriti septembrist kuni mai kuuni, sest siis on menüüs ka päevapakkumised. Suvel paraku ei ole võimalik pakkuda päevapraadi, tulenevalt turistide rohkusest ning seepärast on kohalike päevaste einestajate osakaal suvekuudel ka väiksem. Juhul kui tuleks hooajal pakkuda ka päevapraadi ei jõuaks kõik mõistliku kiirusega kõiki ära teenindada.

Talvisel ajal, kui argipäevases menüüs on päevapakkumised, on üheks suureks probleemiks kesklinnas parkimiskohtade vähesus. Üldiselt eelistatakse mõistagi neid kohti, mille läheduses on võimalik parkida. Kahjuks talvekuudel suletakse kesklinnas asuv parkla sinna toodava kuuse tõttu päris pikaks ajaks. Seetõttu, inimesed valivad, kas teise koha või einestavad kodus. Ümbruskonnas küll on palju tegutsevaid ettevõtteid ja linna asutusi, kust oleks võimalik võita klientide usaldus, kuid samuti on ka palju firmasid väljaspool kesklinna.

Teiseks grupiks on inimesed, kes õhtusel ajal või puhkepäeviti soovivad toitlustusteenust kasutada ning valivad kodus istumisele väljas einestamise.

Kolmas grupp koosneb pidulistest, kes peale klubisid ja teisi peokohti soovivad keha kinnitada. Neljapäeval on maja avatud 04:00-ni, kuid reedest pühapäevani hommikul 05:00-ni. Kahjuks on öise seltskonnaga nii, et tekitatakse tihtipeale palju kahju, kuid üldiselt moodustab öine klient suure osa käibest.

Neljas grupp on küllastajaskond, kes soovivad toitlustusteenust kasutada tähtpäevade pidamiseks, ühtlasi ka kuulub neljanda kategooria alla kliendid, kes soovivad grupi toitlustust.

Viiendasse gruppi kuuluvad turistid, kes suurendavad turumahtu maist oktoobri kuuni. Viies grupp moodustab põhilise osa sissetulekust. Arvestades, et põhi sihtgrupiks on siiski turist, tuleb töötajate valikul arvestada võõrkeele oskusega ning ka menüü peab olema mitmekeelne.

Pritsumaja Grill & Bar-i menüü on mitmekülgne pakkudes mõnusaidsid toite nii lastele kui täiskasvanutele. Menüü koostamisel on silmas peetud erinevate sihtgruppide vajadusi, kuid on jäänud piisavalt pobilikuks, et oma nime auga kanda. Sageli käiakse söögikohas nädalavahetusesti koos peredega. Nädala sees tuleb põhiorhk panna lõunatajatele ja selle juures tuleb kindlasti hoida kiiret teenindust, mis tänu köögi suurenemisele tagab parema

efektiivsuse. Lisa sissetulek, põhiliselt just septembrist kuni mai kuuni, tuleb ürituste ja tähtpäevade korraldamisest. Nagu seda näiteks on jõulupeod, sünnipäevad jt. Seetõttu on vajalik ruum kuhu oleks võimalik paigutada pikemad lauad. Rahvarohkemad peod toimuvad asutuse teisel korrusel, mis mahutab kuni kaheksakümmend inimest. Olemas on väike lava, bänditehnika, lisaks sellele kõik vajalik üheks meeldejäävaks peoks. Toitlustamine ehk “catering” toimub kohapeal, kus valmivad maitsvad toidud, vastavalt soovidele ja vajadustele. Väiksematele gruppidele on alumisel korrusel mugav butiigi-saal, mis mahutab kuni 16 inimest ning samuti tagab privaatsuse ja mõnusa olemise. Grupi menüüd, mis koosnevad kolmest käigust, tellitakse rohkem suvisel ajal. Suurem osa tellijatest on turistid, kes on tulnud ekskursioonina Saaremaad külastama ning üldiselt tegutsevad peamiselt koos, kus neil on turismiga tegeleva asutuse poolt ette tellitud õhtusöögid. Kahjuks aga suvekuudel on ülemine korrus põhiliselt kasutamata. Mõned väiksemad üritused toimuvad, kuid enamus kliente soovivad siiski väliüritusi, mida antud ettevõtte territooriumil on raske korraldada.

1.3. Tarnijad

Pritsumaja Grill & Bar-i tarnijateks on toidukaupadega ja alkoholsete ning karastusjookidega tegelevad hulgimüügifirmad, samuti toidukaupade ja alkoholsete ning karastusjookide tootmisega tegelevad ettevõtted. Tooraine püsib üsna stabiilse hinna juures ning on hõlpsasti kättesaadav. Tarnijatega sõlmitakse tarnelepingud, kellega arveldamine toimub kuu lõpus. Kuivõrd tooraine pakujate hulk on suur ja hinnast sõltub lõpptoodangu hind, siis jälgitakse pidevalt tarnijate hinnapoliitikat ja kasutatakse tarnijaid, kes pakuvad toorainet, mis on parima hinna ja kvaliteedi suhtega.

1.4. Vahendajad

Ettevõtte tegeleb lõpptarbijaga, seetõttu vahendusrühmadest kasutatakse üksnes krediidi- ja finantsasutusi. Krediidiasutusi on kasutatud seoses köögisisustuse soetamisega, samuti on sõlmitud kindlustuslepingud kindlustusasutustega.

1.5. Huvigrupid

Esimese huvigrupi moodustavad riigivõimuorganid, kelle poolt on ette nähtud seaduslikud piirangud antud ettevõtlusvaldkonnaga tegelemisel, samuti toimub toitlustusettevõtete tegevuse üle pidev järelvalve mitmete riiklike järelvalveametite poolt.

Teiseks huvigrupiks on ühiskondlikud organistasioonid, eelkõige tarbijakaitse aga ka Eesti Autorite Ühingut, sest firma esitab muusikat avalikus kohas. Ettevõtte huvigrupiks on ka kohalik omavalitsus Kuressaare Linnavalitsuse näol.

Kolmandaks huvigrupiks on eelkõige massikommunikatsioon – kohaliku leviga ajalehed, kohalik raadio kui ka sotsiaalvõrgustik. Suvisel perioodil tuleks kindlasti arvestada ka üleriigilise massikommunikatsiooniga.

2. PRITSUMAJA GRILL & BAR OLEMASOLEV STRATEEGIA

2. Turunduse Strateegiline juhtimine

2.1. Visioon

Pritsumaja Grill & Bar-i visioon on olla aastaks 2017 Kuressaare tuntuim ja külastatuim toitlustusettevõtte. Samuti on kaalumisel rekonstrueerida teine korrus, et laiendada. Hetkel on võimalik teisel korrusel pidada üritusi, kuid igapäevaselt see kasutust ei leia.

2.2. Missioon

Toitlustusettevõtte missioon on pakkuda rahulolu kõikidele klientidele kvaliteetse teenindamise ja maitseelamuste kaudu meeldivas ja hubases miljöös. Samuti võimaldada üritusi, mis kutsuks kohale linna rahvast kui ka teisi Saaremaad külastavaid inimesi.

2.3. Eesmärgid

- Leida ja kinnistada ettevõttele 2016. aasta jooksul kindel turuosa ning suurendada püsiklientuuri.
- Suurendada käivet igas kuus võrreldes eelneva aasta sama ajaga.
- Toota ainult kvaliteetseid tooteid ja koostada eraldi menüü suveks ja talveks.

- Hoida toodete hinnad konkurentide poolt pakutavaga vähemalt samal tasemel või odavamalt.
- Teenindajad ja kokad on koolitatud ja oma ülesannete kõrgusel.
- Hoida töötajate arv võimalikult väike ja motiveerida kõiki efektiivselt töötama.
- Organiseerida töö nii, et see pakuks kõigile rahuldust. Stimuleerida head tööd.
- Hoida kulud võimalikud väikesed ja kontrollida kulutamist.
- Märksõnadeks on kiirus, paindlikkus, viisakus. Tarbijale tuleb pakkuda alati parimat.

2.4. Strateegia

Ettevõtte näeb oma sihtturuna eelkõige linnas töötavaid inimesi, õhtuelamust otsivaid kliente ja öösel meelelahutusasutusest lahkuvaid inimesi, aga ka turiste. Klientide poolehoiu võitmiseks on eesmärgiks luua arvestatava valikuga menüü, mis lisaks sisaldaks üha tervislikumaid toite. See annab konkurentsieelise teiste kesklinna toitlustusasutuste ees, kuivõrd tervislike menüüsid pakutakse piiratud ulatuses. Tänapäeval teavitatakse üha enam tarbijaid tervislikkuse poole pealt, seetõttu on see väga aktuaalne teema.

Talvehooajal pakutakse klientidele aktiivsemalt välja võimalust suure saali broneerimiseks sünnipäevade ja ettevõtete ürituste pidamiseks. Nädalavahetustel tuleks pakkuda klientidele elavat muusikat, mida pakuvad kohalikud muusikud. Reklaamikanalitena nähakse eelkõige internetis kohalike ajalehtede kodulehekülje juures olevaid bannereid, kohalikke ajalehti, kohalikku raadiojaama ja sotsiaalvõrgustikku.

Potentsiaalseteks klientideks päevasel ajal on lähedal asuvates tööpaikades töötajad, koolide õpilased ja linnast läbisõitjad. Nüüd on võimalik Kuressaares lugeda päevapakkumistest kodulehelt www.paevapraad.ee. See on lühikese ajaga väga populaarseks saanud ning õigustab end. Öösel ajal on potentsiaalseteks klientideks öösel töö lõpetanud inimesed, samuti ööklubide või kasiinode külastajad. Kuivõrd ööklubid ja kasiinod asuvad publi vahetus läheduses, siis esialgu rõhutakse fima asukohale ja erilist reklaamikulutusi klientide võitmiseks ei tehta. Edaspidi on võimalik levitada vastavaid reklaamteateid paberkanalil koostöös ööklubide ja kasiinodega.

2.5. Taktika

Hoida ülevaadet turu-situatsioonist. Jälgida, millega tegelevad konkurendid. Vältida nende vigu, kuid nende tehtud häid asju teha ise veel paremini.

Reklaami osas vältida suuri kulutusi, kuid kindlustada, et reklaam oleks järjepidev suunatud eelpool nimeatud sihtgruppidele.

3. SWOT-ANALÜÜS

Alljärgnevalt on ära toodud Pritsumaja Grill & Bar-i SWOT analüüs.

Tabel 3. SWOT- analüüs

SISEKESKKOND	
Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Pole suunatud ühele turu segmendile • Hea maine kliendi silmis • Kohaliku ressursi olemasolu • Kõrge kvaliteet • Kliendile soodne lõpphind • Kliendikeskne müük • Lojaalsed püsikliendid • Hea hinna ja kvaliteedi suhe • Väga hea kvalifikatsiooniga kokad • Lahtiolekuaeg nädala vahetustel- 18h • Soodne asukoht • Tähtaegadest ja lepingu tingimustest kinnipidamine hankijatele • Sihipärane turundus ja turustuskanalite kasutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Finantsprobleemid • Puuduvad väga hea kvalifikatsiooniga ja usaldusväärsed teenindajad • Senini turundusalane töö minimaalne
VÄLISKESKKOND	
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> • Vaba tööjõu olemasolu • Soodsad laenu- ja maksetingimused • Kasvav klientuur • Tehnoloogia uuendamine- investeerimine tehnoloogiasse • Töötajate hankimine pärast kutsehariduskooli lõpetamist • Laenuintresside langus • Elanikkonna ostujõu tõus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tootmissisendite kallinemine (energia, küte, vesi jne) • Tööjõu voolavus (sh välismaale) • Maksupoliitika senisest ebasoodsamaks muutumine • Välisturu eelarvamused Eesti ja Eesti toodete suhtes • Hooajalisus • Majandusarengu heitlikkus (energiakandjad ja raha hinna muutuste kadu) • Sõltuvus hankijatest • Majanduskeskkonna ebastabiilsus • Turu kasvu aeglustumine • Ostujõu alanemine • Tehnoloogilised muutused

Firma on endale selgeks teinud ettevõtet mõjutava väliskeskonna ja sisekeskkonna mõjurid. Selleks, et ettevõtja saaks nõrkusi likvideerida ja ohte ennetada, on firma teinud erinevate strateegiate analüüsi:

Esimesena saab vaadata SO strateegiat ehk kuidas sisemiste tugevuste abil saab ära kasutada väliseid võimalusi. Tänu firma asukohale, toodete/teenuse kõrgele kvaliteedile, mõistlikule hinnale ja heale mainele tarbijate silmis, on võimalik kohalikul turul kasvada. Kindel positsioon teenusepakkumise suhtes annab võimaluse laiendada oma tegevust ka püsikliendi suunas.

Järgmine strateegia on WO strateegia, mis kujutab endas seda kuidas väliseid võimalusi kasutades saab üle sisemistest nõrkustest. Intresside langus aitab kaasa uute seadmete soetamisele ja laienemisele. Tuleks aktiivselt tegeleda ka turunduse ja turustusega - see aitaks ära hoida võimalikku tööseisakut.

Kolmandaks strateegiaks on ST strateegia, mille käigus sisemiste tugevuste abil püütakse vältida välimisi ohte. Aja ja tehnoloogiaga kaasaskäimine ja korraliku töötasu maksmine aitab luua pika töösuhte ettevõtte ja töötajate vahel. See vähendab võimalust, et töötajad hakkavad otsima paremat tööd mujal. Tähtaegadest ja lepingutingimustest kinnipidamine aitab säilitada häid suhteid toorainete tarnijatega.

Neljas strateegia on WT, mis vaatab seda, kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja vältida välimisi ohte. Ettevõtte peaks üle vaatama oma igapäevased tegevused, et täpsemalt jälgida kulutusi. Hakates pakkuma uusi teenuseid ja tooteid, saab suurendada ettevõtte likviidsust. Töötajate motivatsiooni tõstmisega ja organisatsiooni kultuuri loomisega hakkavad kujunema püsivad töösuhted ja nii saab vähendada tööjõu volavust. Majanduse ebastabiilsus pidurdab uute konkurentide teenuse pakkumist.

4. SERVQUAL MEETOD JA SELLE OLEMUS

Uuringu viisin läbi teeninduse kvaliteedi mõõtmise mudeli SERVQUAL (sõnadest SERVICE ja QUALITY) abil, mis on tänapäeval kõige enam kasutatav teenuse kvaliteedi mõõtmise metoodika maailmas. SERVQUAL on välja arendatud 1980ndatel Valarie. A. Zeithaml-i, A. Parasuraman-i ning Leonard L. Berry poolt, mida on hiljem pidevalt täiendatud. (<http://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL>, otsing: 23.03.2015). 1990. aastal ilmunud raamatus “Delivering Quality Service” hakati meetodit kutsuma nime RATER järgi. Mudel koosneb viiest valdkonnast, mis on klientide seisukohalt tähtsaimad mingi kindla teenuse kasutamise puhul, kvaliteedi hindamiseks.

(<http://www.mindtools.com/pages/article/rater.htm>, otsing: 23.03.2015).

SERVQUALi kaudu on võimalik mõõta klientide ootuste ja pakutava teeninduse vahelist kaugust ning analüüsida teeninduse kvaliteeti ka laiemalt. Lihtsalt öeldes tähendab see seda, et teenusepakkuja saab põhimõtteliselt teada, millist teenust klient eeldab. Selle tööriista üks peamisi kasutegureid on universaalsus – uuringut saab kasutada väga erinevates valdkondades, näiteks kaubaduses, panganduses, hariduses jne. Süsteemi on ka päris palju kritiseeritud aastate jooksul, kuid sellegipoolest kasutatakse seda praktikas jätkuvalt rohkelt. (<http://itsm.ucdavis.edu/sites/default/files/files/page/SERVQUAL%20case%20study.pdf>, otsing: 24.05.2015)

Määramaks klientide rahulolu ettevõtte poolt pakutava teenuse kvaliteediga SERVQUAL meetodi abil, koostatakse klientidele küsimustik, kus kõik küsimustikus olevad argumendid on sõnastatud kahel kujul. Kahel kujul sellepärast, et esimesele argumendile vastates on kliendil võimalik näidata, millisena soovitakse olukorda näha vaatlusaluses ettevõttes ning teisele argumendile vastates saab klient näidata milline on tegelik firma olukord. (<http://www.slideshare.net/rockpulkit/servqual-model>, otsing: 24.03.2015)

Algselt koosnes RATER kümnest komponendist. Peamisteks kvaliteedi mõõtmise valdkondadeks on esitähete järgi. (<http://www.scribd.com/doc/139497383/SERVQUAL-or-RATER-is-a-Service-Quality-Framework#scribd>, otsing: 25.03.2015):

- Reliability – teenindaja usaldusväarsus;
- Assurance – teenindaja kompetentsus;
- Tangibles – teenindusettevõtte füüsilise keskkonna sobivus kliendile;
- Empathy – teenindaja empaatiavõime;
- Responsiveness – teenindaja soov lahendada kliendi probleeme ja kiirus, millega need lahendatakse.

Minu küsimused jagunesid järgnevatesse komponentidesse:

1) Teenindusettevõtte füüsilise keskkonna sobivus kliendile (sisustus, tehnika, personali välimus)

- 1. Sisustus peab olema kaasaegsel tasemel;
- 2. Ruumid peavad olema hästi kujundatud;
- 3. Personal on korralikult rietatud ning jätab hea mulje;
- 4. Ruumide kujundus on vastavuses pakutava teenusega;
- 5. Toit peab jõudma lauale vähemalt 15 minutiga.

2) Teenindaja usaldusväarsus

- 5. Toit peab jõudma lauale vähemalt 15 minutiga;
- 6. Klientide probleeme tuleb võtta tõsiselt ning rahulikult ja asjalikult käsitleda.
- 7. Klient võib vahest end hüljatuna tunda;
- 8. Teenust tuleb osutada võimalikult mõistliku aja vältel;
- 9. Menüü peab vastama kliendi ootustele.

3) Teenindaja soov lahendada kliendi probleeme ja kiirus, millega need lahendatakse

- 10. Me ei saa oodata teenindajalt, et ta annaks täpselt aru sellest, mis ajaks tellimus täidetud on;

- 11. Ebareaalne on oodata, et teenindaja lahendaks kõik klientide probleemid;
- 12. Teenindaja ei ole kohustatud täitma kõiki soovet;
- 13. Kui teenindaja tegeleb klientide soovide täitmisega on kõik korras.

4) Teenindaja kompetentsus (teadmised, kogemused, usaldusväärsus, sõbralikkus)

- 14. Kliendid peavad teenindajaid usaldama;
- 15. Kliendid peavad tundma ennast teenindajaga suheldes kindlalt;
- 16. Pubi klienditeenindajad peavad olema viisakad;
- 17. Pubi teenindajad peavad omama ettevõtte poolset toetust oma ülesannete

täitmiseks.

5) Teenindaja empaatiavõime (valmisolek lahendada kliendi individuaalseid soovet)

- 18. Pubi klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad igale teenindatavale personaalselt tähelepanu osutavad;
- 19. Pubide klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad hoolitseksid individuaalselt iga kliendi eest;
- 20. Ebareaalne on oodata pubide klienditeenindajatelt, et nad kõiki klientide vajadusi teaksid;
- 21. Ebareaalne on oodata, et pubide klienditeenindajad peaksid silmas ainult klientide huve.

Kuna küsimused on üldised, siis tuleb neid organisatsioonist lähtuvalt kohandada ja muuta. Kliendilt ei tohiks küsida otse, kui rahul ta on, vaid talle antakse ette vastandatud lausepaarid, mis puudutavad üht osateenust. Igas paaris on kõigepealt küsimus kliendi ootuste kohta ja teisalt see, kuidas ta konkreetses teenindusasutuses uuringu tulemuste täpsemaks hindamiseks tuleb leida kogetud ja oodatava taseme erinevus, kust on võimalik hakata tegema järeldusi.

Oluline on teada tekkiva vahe ehk negatiivse lünga suurust (L), mis saadakse oodatava (O) taseme lahutamisel kogetud (K) tasemest ehk $L = K - O$ (Lisa1). Mida väiksem lünk, seda rohkem vastab teenus kasutajate vajadustele. (http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/12_1_p6.pdf, otsing: 27.03.2015):

1)Positiivne tulemus

- lünk vahemikus 0 kuni -1;
- taset hoida, sest ollakse teenuse tolerantsustsoonis.

2)Nõrgalt positiivne või neutraalne

- lünk vahemikus –1 kuni -2;
- taset tõsta, sest ei vasta eriti kasutajate ootustele.

3)Negatiivne

- lünk vahemikus -2 kuni -3;
- kiirelt midagi ette võtta, sest kasutaja ei ole rahul pakutava teenuse kvaliteedi tasemega.

Antud küsimustik (Lisa 2), mida hakkame lähemalt uurima koosneb 21-st küsimusest ning kõik vastused esitatakse seitsmeastmelisel skaalal. Vastanuid oli kokku viiskümmend, uuringu viisin läbi kirjalikul teel.

5. SERVQUAL UURINGU TULEMUSED

5.1. Teenindusettevõtte füüsilise keskkonna sobivus kliendile

Ruumide sisustus ja kaasaegsus

Ruumide sisustusega nähakse antud ettevõttes pidevalt vaeva. Igal aastal toimuvad mingid suuremad muutused ja käib pidev töö, kuidas muuta koht veelgi hubasemaks, huvitavamaks ning mugavamaks kliendile.

Sisustuse küsimusesse on kaasatud kogu kollektiiv. Esiteks seetõttu, et tavaliselt teavad teenindajad, kuidas ja mis on mugavam, sest nemad näevad oma silmaga kõige rohkem. Teiseks oluliseks aspektiks on töötajate kaasärääkimise võimalus ettevõttes, mis paneb ka neid tundma ühe osana.

Tulemus on positiivne, -0,16. Kui vaadata, et oodatavaks kujunes 5,52 ning kogetuks 5,36 on kindlasti võimalik paremini. Paraku raskendavad olukorda öise eluviisiga inimesed. Nimelt kuna pubi on lahti ka öösiti, tekitatakse palju kahju nii väljas kui sees just öistel tundidel. Pidevalt tuleb hoida silma peal diivanitel, mis määrduvad väga kiiresti. Samuti peab arvestama, et ühtegi üleliigset asja, mis kuulub ettevõtte inventari, ei tohi kontrollita jätta. Kombeks on vedada kaasa nii patju kui ka bleede ja samuti kõiksugu klaase. Kahjuks on tulnud ette ka olukordi, kus minnakse minema maja ees asuva lillepotiga. Kuid kuna öine osa ettevõtte käibes on väga oluline, tuleb lihtsalt teha öö arvelt väljaminekuid selleks, et ka päevastel sööjatel oleks laitmatult puhas ja hea asutuses viibida. Mõneti oleks tark palgata järelevaataja öö tundideks, kes küll võibolla ei hoiaks ära määrdumist, kuid suudaks ehk tagada selle, et lillepotid ja muu inventar püsiksid alles. Teisiti mõeldes on küll peavalurikkam olukord, kus pole inimest, kes otseselt tegeleks turvamisega. Kokkuvõttes on aga odavam osta uus lillepott, kui hoida turvameest.

Hetkel tegeletakse sellega, et lisada seintele riulid, kuhu oleks võimalik paigutada igasugu erinevaid publi temaatilisi asju. Vanad õlle kapad ning igasugused huvitavad leiud antiigi poodidest saavad endale koha riulitel.

Ruumid peavad olema hästi kujundatud

Kujunduse osas oleme püüdnud lähtuda maja ajaloost, rõhutades seda võimalikult palju. Seest on taastatud kõik seinad nii puust kui paekivist, samuti kõik huvitavamad leiud, mis ilmnesisid ehitusel. Sisustuse küsimustes on aidanud oma ala spetsialistid, kes kasutasid materjale, mis sobivad nii maja ajaloo kui ka ettevõtte tegevusalaga. Lüngaks kujunes -0,16, mis on igati hea tulemus. Seintele võiks lisada ka veel vanu tuletõrje temaatilisi asju. Nagu näiteks tuletõrjevoolik, kiivrid jms.

Personal on hästi rietatud ja jätab hea mulje

Kindlasti annab teenindajate riietus ümbritsevatele sõnumi sellest, kes me oleme. Personali riiete ja välimuse osas pean mina tulemust keskmisest halvemaks. Lünk on -0,66. Oodatav 6,56 ja kogetud 5,9.

Riietuse osas ma näen, et ettevõttel on arenemise ruumi, mida kindlasti soovime parandada.

Ruumide kujundus on vastavuses pakutava teenusega

Ruumide kujunduse osas annab uuring positiivset vastukaja. Maja on vana tuletõrjemaja, mis on täielikult renoveeritud. 2008. aastal sai maja tunnustuse, "Parim renoveeritud ehitis"(lisasse koopia tunnustusest), mille tol ajal andsid allkirja Kuressaare Linnavolikogu esimees Toomas Takkis ning endine linnapea Urve Tiidus. Maja renoveerimise käigus lähtuti sellest, et ka ruumid saaksid seatud vastavusse maja ajalooga ning ehitamist planeerides oli selge, mis hakkab hoones tegutsema - publi.

Kui rääkida klientide arvamusest, siis oodatuks kujunes 5,58 ning kogetuks 5,54. Lünk -0,04.

Toit peab jõudma lauale vähemalt 15 minutiga

Aeg millal jõuab köögist koka või kokkade käe alt välja kas eelroog, pearoog või magustoit on väga tähtis osa toitlustusega tegelevas ettevõttes. Antud tulemuseks lünga näol saime -0,24. Päeval viibib majas palju kliente, kes on tulnud töölõunale ja soovivad võimalikult kiiresti kätte saada toidu. Selleks on valmistatud nädala sees päevapraad. Päeva pakkumine jõuab lauale alati kiirelt seetõttu, et ette on valmistatud enam vähem vastav kogus toorainet. Ettevalmistatud praadide arv sõltub jooksvalt tehtavast statistikast ehk nõudluse suurusel.

Ülejäänud menüü, mis on valitav, peab jõudma lauale vähemalt 15 minutiga. See on selline optimaalne aeg, et inimene, kes tuleb sööma võiks arvestada sellega, kui ta soovib maitsvat toitu. Ometi pole tegemist kiirsöögi kohaga. Samuti jõuab tellitud jook lauale koheselt peale tellimuse sisestamist. Üldjoontes tähendab see maksimaalselt kahte kuni kolme minutit.

Hooaja väliselt ei ole vähimatki probleemi antud ajavahemiku jooksul toit kliendini toimetada. Kuid suvisel ajal ja suuremate ürituste raames jooksutavad suured lauad kõõgi niioelda kokku. Näiteks võib tuua viimase Saaremaa Ralli (10-12. Oktoober) ajal juhtunud olukorrast, kus maja oli rahvast täis, kuid kuskilt ilmus ilma reserveeringuta kohale kahekümnest inimesest koosnev seltskond. Kuna nemad suhtlesid minuga soome keeles, eeldasin, et tegu oli välismaalastega. Muidugi neid välja ei aetud ja nad said endale kohad. Sellistel puhkudel tuleb teenindajal eelnevalt uurida köögilt kaua aega läheb ning siis ka kohe klienti teavitada, ennetamaks halba olukorda ooteaja pikkuse näol. Tookord venis ooteaeg üle tunni. Enamasti, kui inimesele öeldakse kui kaua läheb, käituvad nad viisakalt ning mõistavad. Sama seltskonda teavitati, kuid kui oli möõdas 35 minutit, tulid juba kurjemad sõnad. Paraku tuleb selliseid juhtumeid ette ning raske on süüdistada kedagi. Ometi käitus teenindaja õigesti, andes märku, et hetkel on ooteaeg pikem. Samuti ei ole kuidagi viisakas hakata hiljem teenindajal end õigustama, mis võib klienti veel rohkem pahandada. Tookord tegime sellele suurele lauala -10% soodustust ning nad lahkusid loodetavasti rõõmsate nägudega. Sellised juhtumid ei ole sagedased, kuid neid tuleb kahjuks ette. Üldiselt on ooteajad paigas ja ma ei peaks seda suuremaks probleemiks, kuid kindlasti tuleb aeg ajalt kindlaks teha, et ei oleks ülearuseid viivitusi.

5.2. Teenindaja usaldusväärsus

Klientide probleeme tuleb võtta tõsiselt ning rahulikult ja asjalikult käsitleda

Uuringu tulemus näitas, et kogetuks osutus 5,64 ja oodatuks 6,38. Lünk arvutatult kahe arvu vahest -0,74, mis on pigem nõrgalt positiivne.

Klient võib vahest end hüljatuna tunda

Inimesed on erinevad ning soovivad ka erinevat lähenemist. Oodatavaks kujunes 3,36, kogetuks 2,52. Milles kujuneb lüngaks -0,84. Kindlasti ei ole tegu tugeva tulemusega.

Teenust tuleb osutada võimalikult mõistliku aja vältel

Kui eelnevalt uurisime toidu kohalejõudmiseks kuluvat aega, siis antud punkt hõlmab pigem ajavahemikku, mis algab hetkest, kui inimene astub uksest sisse.

Võimalikult kiire tegutsemine tagab hea tulemuse antud ettevõttes. Uuringu tulemused näitavad, et lünk oodatava ja kogetu vahel on positiivne -0,36. Koheselt kui klient astub majja tuleb ta võimaluse korral juhatada lauda ning pakkuda menüüd. Tegelikult ei ole antud ettevõttes laua põhine teenindamine, kuid ajapikku on selgunud, et paljud kliendid seda ootavad. Seega püütakse teenindajate poolt võimalikult palju teenindada lauast.

Kiirel ajal on tähtis, et teenindajad märkaksid ja looksid endale süsteemi laudadest, mida nad teenindavad. Töötajad kasutavad süsteemi, kus lauad on nummerdatud. Suvel on töö näiteks kolm teenindajat korraga. Nende töötajate peale on ära jagatud nii maja sisesed kui ka terrassil asuvad lauad. Oluline on tähele panna ja märgata ka kiire töö käigus tühjenevaid laudu, et esimesel võimalusel see koristada. Süsteem, et iga teenindaja vastutab oma olemasolevate laudade eest on väga hästi siiaani toimunud. Ainuke probleem on esinenud selles, et kui töö on üks kauem töötanud teenindaja ning kaks algajat, siis võib tekkida segadus. Kiiretel aegadel on tähtis omalt poolt hoida graafikul silma peal, et ei tekiks olukorda kus õpilase staatusega töötajad on ülekaalus ühes vahetuses. Kui ülemine korrus on avatud lisandub kaks töötajat, kes hoolitsevad teise korruse eest ehk kokku on maja peale siis viis teenindajat.

Üldiselt ei ole teeninduse ootamise osas halba tagasisiset tulnud. Küll on aga mõned tähtpäevad ja sündmused, kus läheks vaja juurde ühte kassat, et tagada efektiivsem töö ning teenindus. Hetkel on majas üks kassaaparaat, mis sai soetatud 2014. aastal firmast Nixor EE AS. Aparaat on kaasaegne ja kiire ning paljude võimalustega võrreldes vana seadmega milleks oli SHARP UP-700. Siiski sellistel päevadel nagu jaanipäev, Saaremaa Ralli, Saaremaa ooperi päevad, Merepäevad ja uus aasta tuleks kasuks ka teine kassa. Kahe kassaga tagaks ettevõtte palju efektiivsema tööjaotuse ning kindlasti lüheneks võimalik ooteaeg ning tellimuste järjekord. Kassasüsteemi ost on väga kulukas ettevõtmine, kuid kuna seadme amortiseerumisaeg on küllaltki pikk, siis tasub see ennast pikas perspektiivis ära.

Menüü peab vastama kliendi ootustele

Arvestades, et toitlustusasutusi on palju, on oluline menüüd pidevalt uuendada ja püüda mingil määral teistest erineda. Uuringu tulemustest lähtudes (- 0,64), tuleks menüü uuendamisse panustada rohkem. Oodatavaks tuli 6,2 ning kogetuks 5,54.

5.3. Teenindaja soov lahendada kliendi probleeme ja kiirus, millega need lahendatakse

Me ei saa oodata publi teenindajalt, et ta annaks märku millal tellimus täidetud on

Mõista, millal on kliendi tellimus täidetud on üsna keeruline. Uuringu kokkuvõtmine tõi lünga tulemuseks 0,34. Vastanute seast kujunes oodatavaks 5,2. See näitas omakorda seda, et tegelikult inimeste jaoks ei ole oluline teada, millal tellimus täidetud on. Pigem soovitakse, et lõpptulemus jõuaks võimalikult mõistliku aja jooksul nendeni. Väga raske oleks teenindajal anda igaleühele aru, millal tellimus täidetud on. Kogetuks kujunes 5,54. Pritsumaja Grill & Bar-i alumised ruumid on väga avarad. Seega kui hästi olukorda jälgida on võimalik näha millal tellimus sisse viiakse.

Ebareaalne on oodata, et teenindaja lahendaks kõik klientide probleemid

Uuringu tulemus näitab, et inimesed ootavad teenindajalt, et ta oleks võimeline lahendama kõiki kliendi probleeme. “Täiuslikud teenindajad on väga toredad, aga kahjuks oleme kõik inimesed” on öelnud Peeter Kargu. Nii on ka meie maja töötajad alati valmis lahendama probleeme, mis nende võimuses ning töökohustuste hulka kuuluvad. Uuringu tulemused näitavad negatiivset lünka -1,02, mis omakorda sooviks juhi vaateväljast strateegilisi muutusi.

Teenindaja ei ole kohustatud täitma kõiki soove

Küsitlus näitas meile, et kliendid üldiselt ei oota, et teenindaja suudaks täita nende kõiki soove. Ilmselt on arusaadav iga inimese jaoks, et töötajal on võimalik üksnes täita soove, mis on reaalsed ja seonduvad ka tema tööga.

Lüngaks oli -0,48. Huvitavaid soove on ette tulnud kindlasti. Näiteks astusid sisse kaks klienti ja nendega oli kaasas väike koer. Ühel hetkel kliendid avastasid, et koerale oli unustatud söök andmata. Klienditeenindajale avaldati soovi, et kas oleks võimalik kuidagi toita ära ka koer. Kuna kõrval asub Rae pood, siis saigi tookord sealt koeratoitu toodud. Kliendid olid muidugi üliarahul ning teenindaja samuti.

Muidugi tuleb ette ka lihtsamaid soove. Nagu eelnevalt räägitud, siis näiteks paljud turistid ei soovi laktoosi oma toitu. Kui teenindajat on ette hoiatatud saab ta ka sellele soovile lahenduse. Lünga tulemus -0,48 näitab, et antud ettevõttes on olukord positiivne ja ma ei leia, et oleks kedagi halvasti koheldud.

Kui teenindaja tegeleb klientide soovide täitmisega, on kõik korras

Tegutsedes toitlustusvaldkonnas on soovid enamasti ka vastavad. Seega püüame alati täita soove, mida on võimalik lahendada. Nagu näha on uuringu tulemuste jooksul esimest korda seis selline, et kliendid hindavad kogetut oodatust rohkemaga. Lünga tulemus on 0,18. Iseenesest on see hea märk ning näitab, et kliendid saavad oma soovid rahuldatud.

5.4. Teenindaja kompetentsus

Kliendid peavad teenindajaid usaldama

Klient tahab tunda, et teenindajat võib usaldada ja temas kindel olla. Töötaja kohustus on iga kliendi vastu näidata üles hoolt ja austust. Tähtis on lasta kliendil end tunda olulisena. Kui klient tunneb ennast hästi, temaga suheldakse viisakalt ja sõbralikult, suudab ta ka usaldada teenindajat.

Ma usun, et ühes ettevõttes algab usalduse küsimus kõrgemalt. Juht peab usaldama oma töötajat ja vastupidi. Kui teenindaja suudab usaldada juhtkonda, suudab ta ka oma töös pakkuda piisavalt usaldust.

Uuringu tulemus näitas jällegi oodatust kõrgemat tulemust, lüngaks 0,18. Ma pean seda heaks tulemuseks, sest nii ettevõtte sisene kui ka väline usaldus on väga tähtist. Kindlasti peab usaldusele seadma mingid piirid. Liigne usaldus juhtkonna poolt on tekitanud ka halbu juhtumeid. Paar aastat tagasi töötas majas abikokana üks esmapilgul väga tore poiss. Ühel päeval hakkasid kassasse tekkima puudujäägid. Algul olid puudujäägid väiksemad, kuid ühel hetkel läks poiss julgeks ja puudujääk läks suuremaks. Pikalt ta küll tegutseda ei jõudnud, kuna ta võeti vahele. Ta tunnistas oma süüd ja maksis tagantjärele kõik tagasi. Töötajaid tuleb usaldada, kuid peab olema kontrollimise võimalust.

Kliendid peavad tundma ennast teenindajaga suheldes kindlalt

Mina leian, et mõlemapoolne kindlus on oluline. Alguse saab see teenindaja suhtlemisosekusest. Tähtis on meeldiv esmakontakt. Tervitamine, tähelepanu, hoolimine, teenuse pakkumine, vajaduste tuvastamine ning valikute loomine. Samuti on oluline õige teeninduslik hoiak teenindusprotsessi lõpuni. Kui esmane kontakt läheb hästi, siis suure tõenäosusega on nii klient kui ka teenindaja kindlad suhtluse lõpuni. Seetõttu on väga oluline, et teenindajad oleksid head suhtlejad.

Uuring näitas meile, et inimesed ootavad kindlust, tulemuseks 6,02. Kogetu ja oodatava vahe -0,06. See tähendab meie jaoks positiivset olukorda.

Raske on suhtlemist õpetada, pigem peab töötajal olema tahtmist ise areneda ja mõista, et tegelikult maksab talle palka klient.

Tööle värbajal on võimalik tööintervjuu näol mõista, mis iseloomomadustega inimesega on tegu. Hea suhtleja tuleb vestlusele rõõmsa näo ja tervitusega. Küsib julgelt lisa ning kui midagi jääb arusaamatuks uurib ise, mitte ei ole tööandja see, kes peab ilmtingimata välja pigistama infot. Kuressaare töäjõu turg teeninduse valdkonnas on üsna kesine, kuna enamustel puuduvad kogemused ning tööd pigem soovitakse lühiajaliselt ja kooli kõrvalt. Seega teenindaja koolitamisel, ei pruugi ettevõtte jaoks pikaajalist kasu alati olla. Püsivat töäjõudu on raske leida.

Teenindaja peab olema viisakas

Viisakus on isikuomadus, mida on raske tagantjärgi õppida. Pigem tuleb selline käitumisoskus kaasa kodust. Antud uuring näitas, et vastanud inimesed ootavad teenindajatelt viisakust. Keegi ei taha raha välja käia üheski teenindusasutuses, kui temaga käitatakse ebaviisakalt ja üleolevalt. Ma kahjuks ei oska öelda, kuidas käituvad teised, kuid enda käitumisharjumustest oskan võtta sõna. Kui ma astun kuhugi poodi ja mulle öeldakse tere, tunnen ma ennast hästi. Seda ka siis kui millegi ostmise korral mind aidatakse ja tekitatakse tunne, et ma olen tähtsal kohal. Ma suurima hea meelega jätan sellisesse ettevõttesse raha, kui mul on midagi tarvis.

Ka sööma minnes ootan ma viisakat käitumist. Viisakus ei piirdu otseloomulikult ainult tervitusega, vaid üldise hoiaku ja suhtumisega klienti. Ei tohi unustama jätta, et Eesti ühiskonnas on teenindus üks suur konkurentsiobjekt. Üha enam pööravad juhid sellele tähelepanu. Tänapäeval on suureks hindajaks ka suhtlusvõrgustikud, kus hinnatakse tootlustusega tegelevaid ettevõtteid.

Antud ettevõtte tulemuseks tuli kogetu ja oodatava vahe -0,36, mis tähendab positiivset tagasisidet. Eelkõige positiivne tagasiside tuleneb paljugi sellest, kuidas oskavad juhid inimesi lugeda. See on väga tähtis omadus tööintervjuude läbiviimisel. Ära ei tasu unustada, et Pritsumaja asub väiksel saarel, kus tegelikult peaaegu kõik tunnevad kõiki. Raske on kellegil oma identiteeti varjata. Väga oluliseks infoallikaks on ka suhtlusvõrgustik Facebook. Sealt on võimalik välja lugeda, kas üldse tasub kõrgeid ootusi seada.

Eestis räägitakse üldse tihti halvast teeninduskultuurist. Asi, millest väga ei räägita on kliendikultuur. Viisakas peab olema ainult klienditeenindaja, sest ta ju saab palka selle eest, klient võib iseenesest olla ka ebaviisakas. Reaalsus aga on see, et kliendil tuleb jääda ka endal inimeseks. Kui graafik nõuab, olen olnud ka isiklikult leti taga, seda enamasti öösel. Tuleb ikka ette, et tuleb asendada haigeks jäänud vüi muul põhjusel puuduvat töötajat. Leti taga olles saab näha tõepoolest väga üleolevaid inimesi, eriti öösel. Öösel töötamine nõuab igas mõttes tugevat närvi.

Pubi teenindajad peavad omama ettevõtte poolset toetust oma ülesannete täitmisel

Ettevõtte toetus töötajate osas, kujunes kohati väga raskeks küsimuseks tagantjärgi uurides. Ilmselgelt oodatakse, et teenindajaid hoitakse ja toetatakse, mida näitas ka vastanute punktide summa, kokku, 6,46. Raskus seisnes aga selles, et klientidel on keeruline teada saada, kas ja kui palju ettevõtte toetab enda töötajaid. Ma usun, et sellest ka üldiselt negatiivne vahe oodatu ja kogetu vahel. Lüngaks -1,54.

5.5. Teenindaja empaatiavõime

Teenindajalt ei saa oodata, et nad igale teenindatavale personaalselt tähelepanu osutavad

Tulemus näitas, et oodatavaks kujunes 4,52. Inimesed pigem soovivad ikkagi, et neile personaalselt tähelepanu osutataks. Kindlasti ei ole see esmatähtis argument klientide külastamisel, kuid pakub heaolu. Kogetuks kujunes 5,12. Tulemused näitavad üle ootuste positiivset tagasisidet. Ehk Pritsumaja teenindajad osutavad külastajatele üle ootuste palju tähelepanu.

Klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad hoolitseksid individuaalselt iga kliendi eest

Vastustest on näha, et külastajad tegelikkuses ei soovi, et neile liiga isiklikku tähelepanu pöörataks. Kogetuks osutus 4,92, mis annab lünga tulemuseks -0,18.

Ebareaalne on oodata pubide klienditeenindajatelt, et nad kõiki klientide vajadusi teaksid

Klientide vajadused on väga erinevad. Töötajal on võimatu meeles pidada iga indiviidi vastavaid soovide. Muidugi jäävad meelde teatud eelistused, näiteks päevaste küllastajate omad. Kuressaare on väike linn ja kui iga päev on palju tuttavaid küllastajaid, kes käivad terve töö nädala lõunal meie majas, siis on teada, mida nad vajavad.

Küllastajad nõustuvad, et ebareaalne on oodata, et kõiki vajadusi teataks, tulemuseks oli 5,96 ja kogetuks 5,62, mis teeb lüngaks -0,34.

Ma arvan, et ükski klienditeenindaja ei pea teadma kellegi vajadusi. Muidugi ei ole halb kui neid teatakse. Kuid reaalsus on see, et me ei saa eelnevalt teada täiesti võhivõõra inimese vajadusi, kes uksest sisse astub. See on klienditeenindaja töö, et välja uurida kliendi soovid ja vajadused ning sellest lähtuvalt ka tegutseda.

Ebareaalne on oodata, et pubide klienditeenindajad peaksid silmas ainult klientide huve

Ainult enda käitumise abil saab klienditeenindaja panna ka oma kliente paremini käituma. (<http://situatsioonidelahendamine.weebly.com/teenindajate-suhtlemisstiilid-probleemsetes-situatsioonides.html>, otsing: 03.04.2015). Teenindaja peab oma töös rõhutama nii enda kui kliendi huvidele. Mõlema huvide eest seistes tagab ta esiteks kliendi rahulolu. Teiseks koosneb töötaja "tipp" täpselt sellest, kuidas ta ennast esindab ning välja näitab. Jootraha on rahaline preemia töötajale, kui klient näeb, et selleks on vajadus. Vajadus tekib ainult olukorras, kus klienditeenindaja on selle välja teeninud. Mõndades kohtades on lisaraha kirjutatud juurde arvele. Eestis kohtab seda harvem, rohkem aga välismaal. Samuti ei ole antud publi võtnud eesmärgiks kellelegi lisada arvele jootraha summa. Põhjus on väga lihtne, töötajal tuleb see välja teenida.

Samuti on klientide tagasiside näidanud, et oodatakse mõlema poolset huvi, tulemuseks 5,58. Kogetud 5,38, mis teeb lüngaks -0,2. Lünk jääb positiivsesse vahemikku.

6. UURINGU TULEMUSTEST TULENEVAD MUUTUSED ETTEVÖTTE STRATEEGIAS

6.1. Tulemustest lähtudes, strateegilised muutused

Arvestades, et turg on pakkujate näol suur, leian, et ka antud ettevõtte vajab strateegilisi muutusi, püsimaks konkurents. Märkimata ei saa jätta, et vabade üüri pindade näol on hooaja eel, turule uusi sama laadseid teenuse pakkujaid tulemas. Ma leian, et ettevõtte strateegilised muutused võimaldavad ka pikemas perspektiivis tagada klientuuri kasvu.

Uuringu tulemustest lähtudes, võtan aluseks kõige nõrgemad tulemused. Vastused, mille lüngaks kujunes -0,50 või üle selle on pigem nõrgalt positiivsed ja vajaksid juhi seisukohalt muutusi. Üldiselt näitas uuring, et olukord küll ei ole halb, kuid nagu mainitud on konkurents suur ning seetõttu tuleks millegi poolest eristuda ja võimalikele klientidele silma jääda.

6.2. Menüü peab vastama kliendi ootustele

Toitude valik mida menüüs pakutakse on juhindatud publi kontseptsioonist ning mitmekesine. Võiks arvata, et igaüks leiab endale menüüst vastavalt vajadusele. Sellegi poolest arvan mina, et kokkade töös peaks esinema tihedam uute toodete katsetamine ja juurutamine. Välistatud on hooaja sisesed katsetused, põhjusel, et aega on vähe ja päevad on tõised. Erinevad katsetused leiaksid aset hooaja väliselt, kus on õige aeg viia läbi muutusi, klientide nappuse tõttu. Üheks võimaluseks oleks ka sisse osta teenust, kus tuleb kogemustega kokk, kes teeb uue menüü ning töötab selle välja koos teiste kokkadega, kes töötavad majas.

Kuid ma leian, et selline tegevus ei ole jätkusuutlik põhjusel, et köök vajab pidevat tegevuse kontrolli.

Üheks võimaluseks pakun ma välja tervislikkuse kui ka saaremaisuse. Tänapäeva ühiskond rõhub üha rohkem tervislikule toidule. Inimesed suhtuvad toitumisse teadlikumalt ja ka kollane ajakirjandus loob arvamusi, millist toitumist tuleks järgida. Kohalikud pakuvad nii mahe kui kvaliteetset liha toodangut, mis tekitaks menüüs põnevust ning pakuks ka tervislikkust. Mahetoit ehk ökotoit on tervislik ja puhas. Vähemalt 95 % koostisosadest on pärit mahepõllumajandusest. Kohaliku tooraine puhul peab arvestama, et sisseostu hind on kallim ning ka pakutava teenuse hind sellest tulenevalt, natukene kõrgem. Ei sisalda geneetilisi muundatud organisme, kunstlikke värv- maitse- ja lõhnaained. Maheettevõtjad on riikliku järelvalve all: põllumehi kontrollib Põllumajandusamet, mahetoidu töötlejaid, turustajaid ning toitlustajaid aga Veterinaar- ja Toiduamet. (<http://www.mahetoit.eu/ee/mis-on-mahetoit.html>, otsing: 05.04.2015). Kindlasti täieneks ka pakutav jookide menüü kohalike tootjate kaubamärkidega. Näiteks kohalik toode Põide õlu, mis on ka mandril paljudes asutustes koha leidnud. Ma leian, et hetkel on Saaremaine toodang arenev trend ning ajapikku oleks võimalik pakkuda juba väga laia valikut kohalikust toorainest valmistatud toodetest. (<http://www.saartehaal.ee/2014/04/19/saaremaa-pruulikoda-tahab-olletootjate-tuntust-tosta/>, otsing: 05.04.2015).

Kindlasti peab arvestama ka asjaolu, et kohaliku toodangu sisseostu hind on kallim, mistõttu ka edasimüügi hind on kallim võrreldes suuremate tootjate hinnaga. Näiteks võrreldes jaemüügi hinda on Põide kästiöö õlu hinnaga 2,70.- eurot. Samalaadne toode A.Le.Coq-i tehasest maksab 0,85.- eurot.

Olemasoleva peakokka tuleks juhendada oma töö ülesannetes sellele, et oleks ka temal huvi arendada pidevalt menüüd. Kui hetkel on asutuses kasutusel tunnipõhine palgasüsteem, siis võibolla oleks tark viia koka palk tulemus tasuliseks. Ehk et tunnipalga kõrvalt makstakse köögi käibe pealt kindel protsent.

6.3. Personal on hästi rietatud ja jätab hea mulje

Üheks nõrgaks kohaks on kindlasti asutuses hetkel töötajate riietus. Kasutusel on suuremate tarnijate poolt, selleks oleks As A Le Coq-i poolt saadavad pluusid, mis pakutakse koostöö partneritele turundustoetuseks. Pluusid näevad välja viisakad ja on kahes värvis – punased ja mustad, olenevalt hooajast. Püksteks on ette kirjutatud sisekorra eeskirjas tumedad püksid, suvel seelik ja vabamad jalatsid, et oleks mugav teenindajal tööl viibida.

Küll aga tõlgendatakse tumedaid pükse erinevalt ja ka turundustoetuse raames saadud pluusid ei ole teab mis kõige parem lahendus. Isiklikult sooviksin edaspidi arendada välja kindla kostüümi, mida peab järgima iga töötaja. Teemaatika, mis sobiks, võiks olla tuletõrje riietusega seotud.

Sellise kollektsiooni valmistamine on kulukas ettevõtmine, eriti põhjusel, et riie on kallis ning tuleb arvestada vahetus komplektidega. Kulutusi oleks võimalik suunata ka tarnijatele. Suuremate tarnijate poolt on võimalik küsida turundustoetust uute töö riiete valmistamiseks. Üldiselt nõutakse peale tarnija poolset logo. Suurimateks tarnijateks on hetkel AS Liviko, AS A.Le.Coq, AS Balbiino, AS Coca-cola HBC ning AS Tridens.

6.4. Klientide probleeme tuleb võtta tõsiselt ning rahulikult ja asjalikult käsitleda

Liigselt närviliseks muutudes probleemi ees, võib klient end halvasti tunda ja samuti muutuda närviliseks. Väga tähtis on igas olukorras jääda rahulikuks ja leida parim lahendus.

Päeval ajal tuleb ette probleeme, kus näiteks kas kliendile ei sobi antud toit, midagi on sisestamisel valesti läinud, mistõttu on arve ekslik või siis koka hoolimatusest on tulenenud probleem.

Õösel tuleb ette, et pidulised on ülemeelikud. Olen ka ise vajadusel olnud õösel tööl ja võin väita, et selline olukord vajab kõrget pinget taluvust. Aastate jooksul on kogunenud juhtumeid, kus koheldakse või öeldakse päris halvasti ka klienditeenindajale. Selliseid situatsioone paraku tuleb ette ja neist ei saa mõõda.

Küll aga strateegia-ast lähtudes, oleks võimalik selliseid juhtumeid ennetada. Pakun välja lahenduse, kus koosolekul räägitakse teenindajatele, kuidas erinevate situatsioonidega toime tulla. Töötajad võiksid olla teavitatud erinevatest probleemidest. Ehk tagaks see ka selle, et sellised juhtumid laheneksid rahulikult ning kaalutletult arvestades mõlema poole huvi. Kindlasti lisab see töötajale julgust.

6.5. Klient võib vahel end hüljatuna tunda

Järgnevat probleemi võib olla raske tõlgendada, kuid kuna küsimus osutus uuringu üheks osaks, tuleb seda vaadelda. Juhul kui inimene einestab, tuleb talle tähelepanu pöörata, seoses sellega, kas kõik on korras ning kuidas talle maitseb. Samuti on selline olukord klienditeenindaja puhul seotud ka müügitööga. Inim tüüpe on erinevaid, paljud tulevad ise juurde tellima, kuid osad, ootavad, et neid teenindatakse lauast.

Ma leian, et juhi töö on juhendaja teenindajaid selles suunas, et võimalikult palju tellitaks lauast. Selline müügitöö teenindaja poolt on kasulik nii ettevõttele kui teenindajale endale. Müügitöö tulemus võimaldab käibe kasvu, samuti võimaldab ettevõttel tõsta töötajate palka.

6.6. Ebareaalne on oodata, et teenindaja lahendaks kõik klientide probleemid

Nagu tulemustest näha on selles küsimuses üks suurimaid lünke -1,02. Ma leian, et probleemid mis seonduvad antud maja klienditeenindusega ja sellega seonduvaga, peaksid klienditeenindajad olema valmis lahendama kõiki probleeme. Juhi teha on nii palju, et ennetada probleeme, mis võivad tekitada klienditeenindajale olukorra, mis võib olla probleemne.

6.7. Pubi teenindajad peavad omama ettevõtte poolset toetust oma ülesannete täitmiseks

Antud küsimus tekitas taganjärgi on raskusi selles osas, et vastanutel oli tegelikult raske hinnata olukorda. Kuid ma leian, et töötajate tähtsustamine on igas ettevõttes kõige olulisem punkt. Töötajat võib pidada üheks ettevõtte tugisambaks ning samuti pühendunud ja rahulolevad töötajad on klientide rahulolu võti.

Hetkel antud ettevõttes mingi kindel traditsioon puudub. Ma leian, et võiks kujuneda välja kindel üritus, mis toimub peale töist hooaega. Selline traditsioon motiveerib töötajaid. Olen kuulnud ka lahendusi, kus toitlustusasutusel on traditsiooniks see, et lõunaid peetakse koos. See tundub väga huvitav lahendus, kuid suvel väga keeruline, seetõttu, et puudub selleks vaja minev aeg.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli ettevõtte Pritsumaja Grill & Bar strateegilise juhtimise hindamine läbi teeninduse kvaliteedi uuringu ja sellest tulenevalt strateegiliste muutuste määratlemine. Uuring oli eelkõige vajalik põhjusel, et turg areneb kiirelt ja samal ajal tegutsevaid ettevõtjaid on palju. SWOT-analüüs aitas hinnata ettevõtte sisemisi/välimisi tugevusi ja nõrkusi ning anda hinnagu ettevõttes olevale turunduslikule strateegiale.

Pubi tegutseb heas asukohas, mis annab suure eelise edaspidiseks arenemiseks. Siiani kestnud strateegia ei ole kasutuskõlbmatu, kuid vajab kiirelt areneval turul muutusi, mis võimaldaksid ettevõttel edasi areneda, suurendades klientuuri. Arvestada tuleb, et samal ajal tegutsevaid ettevõtjaid on palju. Oluline on kindlasti suurendada klientuuri kohalike näol. See võimaldab suurendada ettevõtte käivet hooajaväliselt, kui turiste on vähe.

Teeninduse kvaliteedi uuring näitas ära, mida arvavad külastavad kliendid asutuse tegevusest. Tulemused, mida uuring andis, ei olnud halvad. Küll aga on märgata probleemseid kohti, mille arvelt oleks võimalik tulemust parandada strateegia muutmise näol. Ma leian, et ühed oluliseimad strateegilised muutused tuleks teha nii menüü kui ka teenindajate riietuse osas. Kindlasti on tähtis ka edaspidi arendada teenindajaid, ostes sisse teenindusalaseid koolitusi.

Pikemas perspektiivis on võimalik läbi strateegiliste muutuste ettevõttele tagada kasvu. Strateegiline juhtimine oma olemuselt on pikemajaline protsess. Muutudatused ei taga kohe kasvu, vaid on pikemajalised investeeringud. Kõik oleneb juhi oskustest ja kogemustest muuta strateegiat nii, et see avaldaks ettevõttele positiivset mõju.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT OF PRITSUMAJA GRILL & BAR

Keit Grass

The aim of the final thesis was to compose a SWOT analysis, in other words, an analysis of the internal and external environment of a business which will be used to evaluate its weaknesses, strengths, opportunities and threats. As follows, a research of quality was conducted, called SERVQUAL, which is used to measure the quality of service. As a consequence from the results of the research it was tried to make the strategic management of a company more effective. The theory and market situation was explained prior to conducting the given research.

The topic was chosen for the reason of non-existent research in this particular company and to see where the business has gotten within the six years. Also into consideration should be taken the business location which is in Kuressaare city with its estimated 13 000 people and more during the summer. However there are quite a lot of catering businesses in Kuressaare compared to other small cities in Estonia. Also other seasonally operating businesses make the market more variegate as well.

Pub operates in a good location, which is a major advantage for the future development. The strategy used till now has not been useless but the new way is rather to increase the circle of customers among locals. The service quality research showed the visiting customers opinions of the business. The results of the study were not bad however there are noted some problematic areas, which can be improved by changing the strategy. One of the most important strategic changes would be in changing the menu as well as the wardrobe of service staff. Certainly it is important to contribute to the development of the

service staff by buying in different training courses.

It is possible to achieve growth through strategic changes to the company in the long run. Strategic management by its essence is a long term process. Changes in the company do not assure growth immediately however those are a long term investments.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alas, R. (2001) *Strateegiline juhtimine*. 2.täiend tr. Tallinn: Külim.
2. Heart, A. (2006) *A Strategy for the Management of Digital Information Products. Customer Integration and Customer Involvement*. Saksamaa
3. Kalmus, K. Auriga keskuses avab ukсед 60-kohaline kvaliteetkohvik. Saarte Hääl.
<http://www.saartehaal.ee/2014/05/07/auriga-keskuses-avab-ukсед-60-kohaline-kvaliteetkohvik/> (18.03.2015).
4. Kalmus, K. Saaremaa pruulikoda tahab õlletootjate tuntust tõsta.
<http://www.saartehaal.ee/2014/04/19/saaremaa-pruulikoda-tahab-olletootjate-tuntust-tosta/> (05.04.2015).
5. Koch, R. (1995) *The Financial Times Guide to Strategy. How to create and deliver a winning strategy*. Great Britain: Pearson Education Limited.
6. Laanet, I. Mõnus Villem on jälle avatud. Saarte Hääl.
<http://www.saartehaal.ee/2012/01/12/monus-villem-on-jalle-avatud/> (17.03.2015).
7. Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J. (2003) *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
8. Liha, lihatooted, muna. Ökosahver OÜ.
<http://www.sahver.ee/pood/liha> (19.03.2015).
9. Mis on mahe ehk ökotoit?
<http://www.mahetoit.eu/ee/mis-on-mahetoit.html> (05.04.2015).
10. Paavo, V. Mahetoodang kogub eestis populaarsust. Eesti Tarbijakaitse Liit.
<http://www.tarbijakaitse.ee/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=7001> (19.03.2015).
11. Palu, J. Teenuse kvaliteedi uuring.
http://www.viimsiraamatukogu.ee/public/Viimsi_teenuse_kvaliteedi_uuringu_esitlus_19.11.2012_parandatud.pdf (19.05.2015).
13. Puutsa, M. Retro sidus uue peakoka “kuldsete käeraudadega”. Saarte Hääl.
<http://www.saartehaal.ee/2014/11/14/retro-sidus-uee-peakoka-kuldsete-kaeraudadega/> (18.03.2015).

14. Sakkeus, J. Tippjuhi töö number üks on strateegiline juhtimine. Director.
<http://www.director.ee/tippjuhi-t-number-ks-on-strateegiline-juhtimine/>
 (15.04.2015).
15. SERVQUAL. From Wikipedia, the free encyclopedia.
<http://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL> (23.03.2015).
16. Strategic management.
http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management (05.03.2015).
17. Strateegilise juhtimise protsess. Organisatsioon ja juhtimine.
http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6._Juhtimistegevused:Planeerimine:Strateegilise_juhtimise_protsess (10.03.2015).
18. Teenindajate suhtlemisstiilid probleemsetes situatsioonides.
<http://situatsioonidelahendamine.weebly.com/teenindajate-suhtlemisstiilid-probleemsetes-situatsioonides.html> (03.04.2015).
19. Shahin, A. SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services. 5 lk.
<http://itsm.ucdavis.edu/sites/default/files/files/page/SERVQUAL%20case%20study.pdf>
 f (24.05.2015).
20. The RATER model. Five ways to measure service.
<http://www.mindtools.com/pages/article/rater.htm> (23.03.2015).
21. Terzakis, A., Zisis, V, P., Garefalakis, E, Arvantis, E, Stravros. Translating the Service Quality Gaps into Strategy Formulation. An Experimental Case Study of a Greek Academic Department. 114-115 lk.
http://www.ersj.eu/repec/ers/papers/12_1_p6.pdf (27.03 2015).
23. The SERVQUAL Model.
<http://www.slideshare.net/rockpulkit/servqual-model> (24.03.2015).
22. TU131: MAJUTATUD – aasta, maakond, elukohariik ning kuu. Statistikaamet.
<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp> (20.03.2015).
23. TU131: MAJUTATUD – aasta, maakond ning kuu. Statistikaamet.
<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp> (20.03.2015).
24. Vikas, M. SERVQUAL or a RATER is a service quality framework.
<http://www.scribd.com/doc/139497383/SERVQUAL-or-RATER-is-a-Service-Quality-Framework#scribd> (19.05.2015).

LISAD

Lisa 1 – Teenuse kvaliteedi näitaja L = K - O

Teenuse kvaliteedi näitaja	Kogetud	Oodatav	Lünk
1. Sisustus peab olema kaasaegsel tasemel.	5	5,02	-0,02
2. Ruumid peavad olema hästi kujundatud.	5,36	5,52	-0,16
3. Personal on korralikult rietatud ning jätab hea mulje.	5,9	6,56	-0,66
4. Ruumide kujundus on vastavuses pakutava teenusega.	5,54	5,58	-0,04
5. Toit peab jõudma lauale vähemalt 15 minutiga.	4,94	5,18	-0,24
6. Klientide probleeme tuleb võtta tõsiselt ning rahulikult ja asjalikult käsitleda.	5,64	6,38	-0,74
7. Klient võib vahest end hüljatuna tunda.	2,52	3,36	-0,84
8. Teenust tuleb osutada võimalikult mõistliku aja vältel.	5,12	5,48	-0,36
9. Menüü peab vastama kliendi ootustele.	5,56	6,2	-0,64
10. Me ei saa oodata publi teenindajalt, et ta annaks märku millal tellimus täidetud on.	5,54	5,2	0,34
11. Ebareaalne on oodata, et teenindaja lahendaks kõik klientide probleemid.	5,28	6,3	-1,02
12. Teenindaja ei ole kohustatud täitma kõiki soovide.	5,54	6,02	-0,48
13. Kui teenindaja tegeleb klientide soovide täitmisega, on kõik korras.	5,92	5,74	0,18
14. Kliendid peavad teenindajaid usaldama.	5,78	5,6	0,18
15. Kliendid peavad tundma ennast teenindajaga suheldes kindlalt.	5,96	6,02	-0,06

16. Teenindaja peab olema viisakas.	6,16	6,52	-0,36
17. Pubi teenindajad peavad omama ettevõtte poolset toetust oma ülesannete täitmiseks.	4,92	6,46	-1,54
18. Pubi klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad igale teenindatavale personaalselt tähelepanu osutavad.	5,12	4,52	0,6
19. Pubide klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad hoolitseksid individuaalselt iga kliendi eest.	4,92	5,1	-0,18
20. Ebareaalne on oodata pubide klienditeenindajatelt, et nad kõiki klientide vajadusi teaksid.	5,62	5,96	0,34
21. Ebareaalne on oodata, et pubide klienditeenindajad peaksid silmas ainult klientide huve.	5,38	5,58	-0,2
Keskmine	5,18	5,63	-0,46

Lisa 2 - Küsimustik

Arvamus	Selle arvamusega						
	Ma olen täiesti nous			Ma ei nõustu üldse			
1. Pubi sisustus peab olema kõige kaasaegsemal tasemel.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-il on sisustus kõige kaasaegsemal tasemel.	7	6	5	4	3	2	1
2. Pubi ruumid peavad olema väga hästi kujundatud.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar ruumid on väga hästi kujundatud.	7	6	5	4	3	2	1
3. Töötajad peavad olema korralikult rietatud ja jätma hea mulje.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-i töötajad on korralikult rietatud ning jätavad hea mulje.	7	6	5	4	3	2	1
4. Pubi ruumide kujundus peab olema vastavuses pakutavate teenustega.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar ruumide kujundus on vastavuses pakutavate teenustega.	7	6	5	4	3	2	1
5. Toit peab jõudma pubis lauale vähemalt 15 minutiga.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-is jõuab toit lauale vähemalt antud aja vahemikus.	7	6	5	4	3	2	1
6. Klientide probleeme tuleb võtta tõsiselt ning rahulikult ja asjalikult käsitleda.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-is probleeme võetakse tõsiselt ning rahulikult ja käsitletakse asjalikult.	7	6	5	4	3	2	1

7. Klient võib ennast pubis vahel hüljatuna tunda.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-is tunneb klient ennast vahel hüljatuna.	7	6	5	4	3	2	1
8. Pubis tuleb teenust osutada võimalikult mõistliku aja vältel.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-is osutatakse teenust võimalikult mõistliku aja vältel.	7	6	5	4	3	2	1
9. Pubi menüü vastab ootustele.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-I menüü vastab ootustele.	7	6	5	4	3	2	1
10. Me ei saa oodata publi teenindajale, et ta annaks täpselt aru sellest, mis ajaks on tellmus täidetud.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-I teenindajad annavad täpselt aru, sellest, mis ajaks on tellimud täidetud.	7	6	5	4	3	2	1
11. Ebareaalne on oodata, et publi teenindajad saavad lahendada kõik klientide probleemid.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-I teenindajatel on võimalik lahendada kõik klientide probleemid.	7	6	5	4	3	2	1
12. Teenindaja ei ole kohustatud täitma kõiki klientide soove.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-is ei ole kohustatud teenindaja täitma kõiki klientide soove.	7	6	5	4	3	2	1
13. Kui teenindaja tegeleb klientide soovide täitmisega on kõik korras.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar teenindajad tegelevad klientide soovide täitmisega, et püsiks kõik korras.	7	6	5	4	3	2	1

14. Kliendid peavad toidlustuasutuse teenindajaid usaldama.	7	6	5	4	3	2	1
Klient usaldab Pritsumaja Grill & Bar teenindajat.	7	6	5	4	3	2	1
15. Kliendid peavad ennast tundma teenindajaga suheldes kindlalt.	7	6	5	4	3	2	1
Klient tunneb ennast Pritsumaja Grill & Bar teenindajatega suheldes kindlalt.	7	6	5	4	3	2	1
16. Pubi klienditeenindajad peavad olema viisakad.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-I teenindajad on viisakad.	7	6	5	4	3	2	1
17. Pubi teenindajad peavad omama ettevõtte poolset toetust oma ülesannete täitmiseks.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar teenindajad omavad ettevõtte poolset toetust oma ülesannete täitmiseks.	7	6	5	4	3	2	1
18. Pubi klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad igale teenindatavale personaalselt tähelepanu osutavad.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-is osutatakse personaalset tähelepanu kliendile.	7	6	5	4	3	2	1
19. Selle firma klienditeenindajatelt ei saa oodata, et nad hoolitseksid individuaalselt iga kliendi eest.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-I klienditeenindajatelt saab oodata, et nad hoolitsevad iga kliendi eest individuaalselt.	7	6	5	4	3	2	1
20. Ebareaalne on oodata teenindajatelt, et nad kõiki klientide vajadusi teaksid.	7	6	5	4	3	2	1

Pritsumaja Grill & Bar-I teenindajad peaksid teadma kõiki klientide vajadusi.	7	6	5	4	3	2	1
21. Ebareaalne on oodata, et publi klienditeenindajad peaksid silmas ainult klientide huve.	7	6	5	4	3	2	1
Pritsumaja Grill & Bar-I teenindajad peavad silmas ainult klientide huve.	7	6	5	4	3	2	1