

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Kadri Pius

**KLIENDIKOGEMUSE KONTSEPTSIOONI RAKENDAMINE  
EESTI ERAMEDITSIINI ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala müügijuhtimine ja turundus

Juhendaja: Kristjan Jasinski, MA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 10803 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadri Pius 09.05.2023

(kuupäev)

# SISUKORD

|  |    |
|--|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE .....  | 4  |
| SISSEJUHATUS .....   | 5  |
| 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....  | 7  |
| 1.1. Kliendikogemuse kontseptsioon ja kujunemine .....                           | 7  |
| 1.1.1. Traditsiooniline turundus ja kogemuslik turundus .....                    | 9  |
| 1.1.2. Kliendikogemuse definitsioon .....  | 11 |
| 1.2. Kliendikogemuse juhtimine .....   | 12 |
| 1.2.1. Kliendisuhete juhtimine versus kliendikogemuse juhtimine .....            | 13 |
| 1.2.2. Klienditeekond .....  | 15 |
| 1.2.3. Kliendikogemuse mõõtmine .....  | 17 |
| 1.2.4. Kliendikogemuse trendid aastal 2023 .....                                 | 19 |
| 1.3. Patsiendikogemuse ja HOPE mudel .....                                       | 19 |
| 2. UURIMISTÖÖ METOODIKA .....  | 22 |
| 2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused .....                                   | 22 |
| 2.2. Metoodika .....   | 23 |
| 3. EMPIIRILINE UURIMUS .....   | 27 |
| 3.1. Kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmine .....                              | 27 |
| 3.2. Kliendikogemuse juhtimine ja mõõtmine Eesti erameditsiini ettevõtetes ..... | 32 |
| 3.3. Väljakutsed ja edasised tegevused kliendikogemuse arendamiseks .....        | 36 |
| 3.4. HOPE mudel ja erameditsiini ettevõtted .....                                | 39 |
| 3.5. Järeldused ja ettepanekud .....   | 39 |
| KOKKUVÕTE .....  | 43 |
| SUMMARY .....  | 46 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....   | 49 |
| LISAD .....  | 52 |
| Lisa 1. Intervjuu küsimused .....  | 52 |
| Lisa 2. Transkriptsioonid .....  | 54 |
| Lisa 3. Analüüsimiseks kasutatud tabel .....                                     | 55 |
| Lisa 4. Lihtlitsents .....   | 60 |

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuritakse, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtte mõistavad kliendikogemuse ja kliendikogemuse juhtimise mõistet. Samuti ka seda, kuidas seda Eesti erameditsiini ettevõtetes mõõdetakse ja rakendatakse. Töö eesmärk on välja selgitada Eesti erameditsiini ettevõtete arusaamine kliendikogemuse kontseptsioonist, selle mõõtmisest ja rakendamisest.

Teoreetilises osas annab autor ülevaate kliendikogemuse teoreetilistest lähtekohtadest nagu erinevad definitsioonid, kliendikogemuse juhtimise teoreetiline raamistik. Lisaks toob autor välja ka erinevad mudelid kliendi teekonna ja patsiendi kogemuse kohta. Mudelid põhinevad varasematele uuringutele.

Uurimismeetodina kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Autor viis läbi kümme intervjuud viie erineva Eesti erameditsiini ettevõtte töötajaga, kes tegelevad kliendikogemuse valdkonnaga. Igast ettevõttest intervjueris autor kahte inimest. Intervjuud olid poolstruktureeritud ning autor analüüsis neid kvalitatiivse sisuanalüüsi abil.

Magistritöö annab ülevaate kliendikogemuse teoreetilisest taustast ning kõrvutab selle intervjuude käigus kogutud andmetega. See annab võimaluse mõista, kuidas erinevad Eesti erameditsiini ettevõtte mõistavad kliendikogemust ning seda rakendavad. Lisaks saab praktika kõrvutada teoreetiliste lähtekohtadega..

**Võtmesõnad:** kliendikogemus, kliendikogemuse juhtimine, kliendikogemuse mõõdikud, tagasiside

# SISSEJUHATUS

Viimastel aastakümnetel on kliendikogemuse valdkonda uuritud aina rohkem ning see on muutunud ettevõtete jaoks aina olulisemaks. Kliendikogemuse uurimine on nii akadeemikute kui ka turundusmeeskondade huvi, kes on mõistnud, et kliendikogemus annab olulise konkurentsieelise (Schmitt & Zarantonello, 2013). Kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmine ning selle juhtimine on Eesti ettevõtetes erinev. Autor on töö fookuseks võtnud kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmise ja rakendamise Eesti erameditsiini ettevõtetes. Magistritöö autor soovis saada aru, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted mõistavad kliendikogemust ning seda ka rakendavad.

Teadlased on varasemates uurimustes välja toonud, et pikaajalise konkurentsieelise saavutamiseks on üha olulisem keskenduda kliendile (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Ühes varasemas uurimuses on välja toodud, et 80% klientidest on nõus maksma rohkem hea kogemuse eest (Klink, Zhang, & Athaide, 2021). Eestis on erameditsiini valdkonnas samuti konkurents ning konkurentsieelise saavutamiseks on oluline keskenduda kliendile. Samas ei ole selge, kas ja kuidas nendes ettevõtetes mõistetakse ning rakendatakse kliendikogemuse kontseptsiooni. Autorile teadaolevalt on uuritud näiteks kliendikogemuse ja selle juhtimise rakendamist jaemüügi ettevõtetes, kuid uuritud ei ole erameditsiini valdkona. Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene informatsioon kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmisest ja selle mõõtmisest Eesti erameditsiini ettevõtetes.

Töö eesmärgiks on välja selgitada Eesti erameditsiini ettevõtete arusaamine kliendikogemuse kontseptsioonist, selle mõõtmisest ja rakendamisest. Magistritöö koosneb teoreetilisest osast, kus autor esitab teoreetilised lähtekohad. Autor toob välja kust kliendikogemuse mõiste alguse on saanud. Samuti toob autor välja erinevad definitsioonid kliendikogemuse kohta. Lisaks toob ta välja ka teoreetilise vaatenurga kliendikogemuse juhtimisest ja erinevatest mõõdikutest. Teoreetilise osa lõpetuseks tutvustab autor ka *HOPE* mudelit, mis on patsiendikogemuse arendamiseks loodud mudel, see põhineb majutussektori kliendikogemuse põhimõtetel.

Autor tahab uurimuse käigus leida vastused kolmele uurimisküsimusele.

- Mis on Eesti erameditsiini ettevõtete jaoks kliendikogemuse kontseptsioon?
- Kuidas mõõdavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust?
- Kuidas rakendavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemuse kontseptsiooni?

Töö teises osas on autor kirjeldanud metoodikat. Autor kasutas uurimuseks kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimisküsimustele vastamiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud viie erineva Eesti erameditsiini ettevõtte kliendikogemuse valdkonna eest vastutavate töötajatega. Kokku tegi autor kümme intervjuud, millest üheksa kohta on ka helisalvestus, üks intervjuueeritav keeldus salvestamisest. Intervjuudest kogutud andmete analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Töö kolmandas osas analüüsib autor intervjuude käigus kogutud andmeid. Tulemusi võrdleb autor analüüsi käigus ka teoreetilises osas välja toodud teooriatega. Analüüsi lõpuosas toob autor välja ka parimad praktikad ja ettepanekud, mis põhinevad intervjuude käigus kogutud andmetel. Kõikidele uurimisküsimustele vastab autor töö kokkuvõttes.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolev peatükk toob välja teoreetilised lähtekohad seoses kliendikogemuse kontseptsiooni mõiste ja selle kujunemisega. Kliendikogemuse mõiste ei ole üheselt defineeritud ning selles peatükis toob autor välja erinevates allikatest pärinevad definitsioonid. Lisaks toob autor välja ka teooria seoses kliendikogemuse juhtimise ning mõõtmisega. Eraldi tutvustab autor ka *HOPE mudelit*. Selleks, et autor saaks vastata uurimisküsimustele on eelnevalt oluline välja tuua teoreetiline taust.

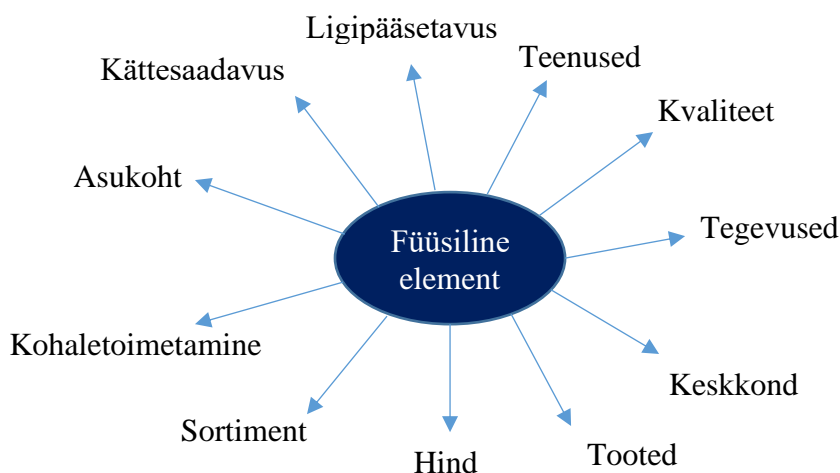
## 1.1. Kliendikogemuse kontseptsioon ja kujunemine

Kliendikogemuse kontseptsioon hakkas tekkima 1980ndate aastate alguses, kui Holbrook ja Hirschman (1982) töid välja, et tarbimise juures on olulised ka kogemuslikud aspektid. Nad toovad välja, et ajalooliselt on tarbijakäitumise uurimisel tarbijat käsitletud kui loogilist ja ratsionaalset olendit. Lisaks sellele käsitlusele tuleb arvesse võtta ka kogemuslikke faktoreid nagu tarbija tunded, fantaasiad ja lõbu. (Holbrook & Hirschman, 1982) Aastal 1999 tuli Schmitt välja raamatuga, mis käsitles kogemuslikku turundust. Schmitt on ühes oma artiklis toonud välja sama, mis Holbrook ja Hirschman, et traditsiooniline turundus vaatab tarbijaid kui ratsionaalseid otsustajaid. Kogemuslikus turunduses vaadatakse tarbijat kui ratsionaalset, kuid samas ka emotsionaalset otsustajat, kes on huvitatud ka meeldivast kogemusest. (Schmitt, 1999)

Peale nende autorite töid hakati kirjeldama kliendikogemuse mõistet. Kuigi viimaste aastakümnete jooksul on seda mõistet uuritud ning selle kohta palju juurde õpitud, siis avaldatud artiklite arvu järgi võib öelda, et turundusuuringud kogemuse valdkonnas on veel suhteliselt vähe arenenud (Schmitt & Zarantonello, 2013). Selle teema uurimine on endaga kaasa toonud ka killustatuse ning teoreetilise segaduse. Välja ei ole kujunenud kindlat arusaama, mida kliendikogemus endast kujutab (Becker & Jaakkola, 2020).

Kliendikogemuse olulisuse mõistmine ei ole ainult akadeemikute huvi, vaid ka turunduse valdkonnas töötavad inimesed on mõistnud, et kliendikogemus on konkurentsikeskkonnas väga oluline (Schmitt & Zarantonello, 2013). Konkurentsitihedal ja globaalsel turul on keeruline leida püsivaid konkurentsieeliseid. Mitmed teadlased on välja toonud, et pikaajase konkurentsieelise saavutamiseks on oluline senisest enam keskenduda kliendile (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

Shaw ja Ivens on läbi viinud uuringu, millest selgus, et 85% juhtidest leiab, et ainult traditsioonilistele elementidele (hind, toode, kvaliteet) toetumine ei ole jätkusuutlik konkurentsieelis. (Shaw & Ivens, 2005)



Joonis 1. Füüsilised kliendikogemuse aspektid

Allikas: Autori koostatud Shaw & Ivens, 2005 põhjal

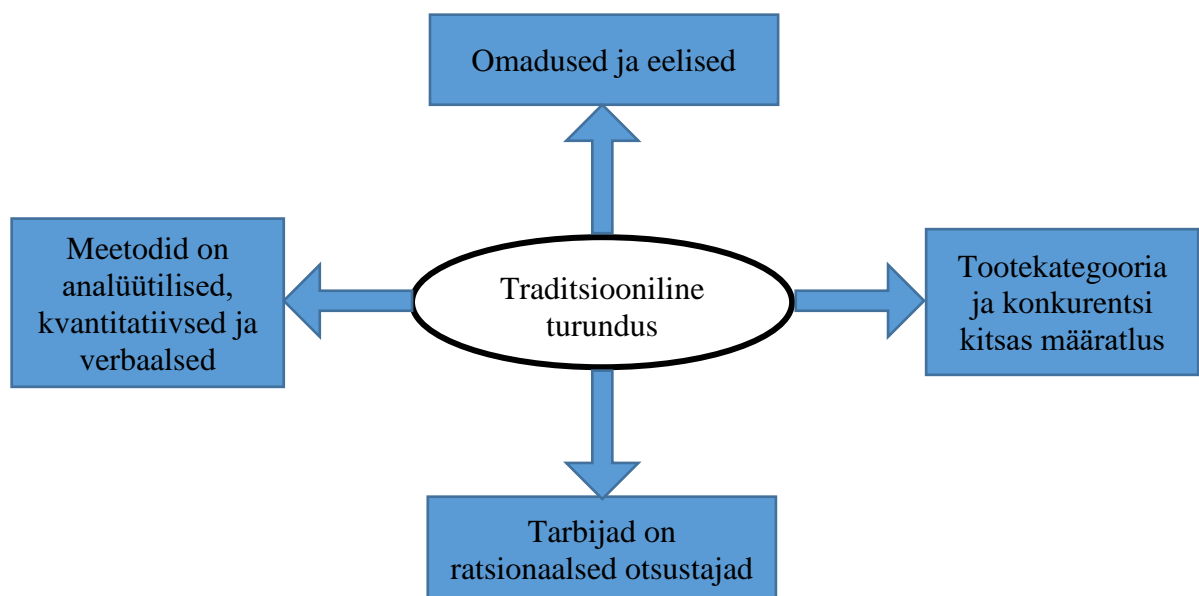
Väga oluline on välja tuua, et kliendikogemuse füüsilised aspektid (Joonis 1) on olulised, kuid need aspektid ei ole enam peamised eristavad aspektid nagu nad on olnud sajandeid. Uuteks eristavateks aspektideks on kliendikogemus ning emotsioonid, mida füüsilised aspektid esile kutsuvad. Kliendikogemuse seisukohalt olulised füüsilised aspektid on välja toodud Joonis 1. (Shaw & Ivens, 2005)

Inimeste ootused on osaliselt seotud nende eelnevate kogemustega. Kliendid võrdlevad tahtmatult igat uut kogemust oma eelmise kogemusega. Ootused kliendikogemusele võivad tuleneda ka turu olukorrast, konkurentidest ning kliendi enda olukorrast. Isegi kui klientide seas esineb rahulolematust või ettevaatlikkust, siis oskuslik kliendikogemuse juhtimine saab selle olukorra ümber pöörata. (Meyer & Schwager, 2007)



### 1.1.1. Traditsiooniline turundus ja kogemuslik turundus

1999. aastal tuli Schmitt välja kogemusliku turunduse kontseptsiooniga. Ta ütleb, et traditsiooniline turundus on loodud tööstusajastu jaoks, kuid praeguses ühiskonnas pannakse üha enam rõhku informatsiooni levikule, brändingule ja kommunikatsioonile ning traditsiooniline turundus, ei vasta nendele arengutele (Schmitt, 1999). Klassikaliselt on brändi juhtimine keskendunud füüsilisele ja funktsionaalsele poolele, kuid klient otsib tänapäeval brändi, kes pakub unikaalset ja meeldejäätavat kogemust (Wiedmann, Labenz, Haase, & Hennigs, 2018).

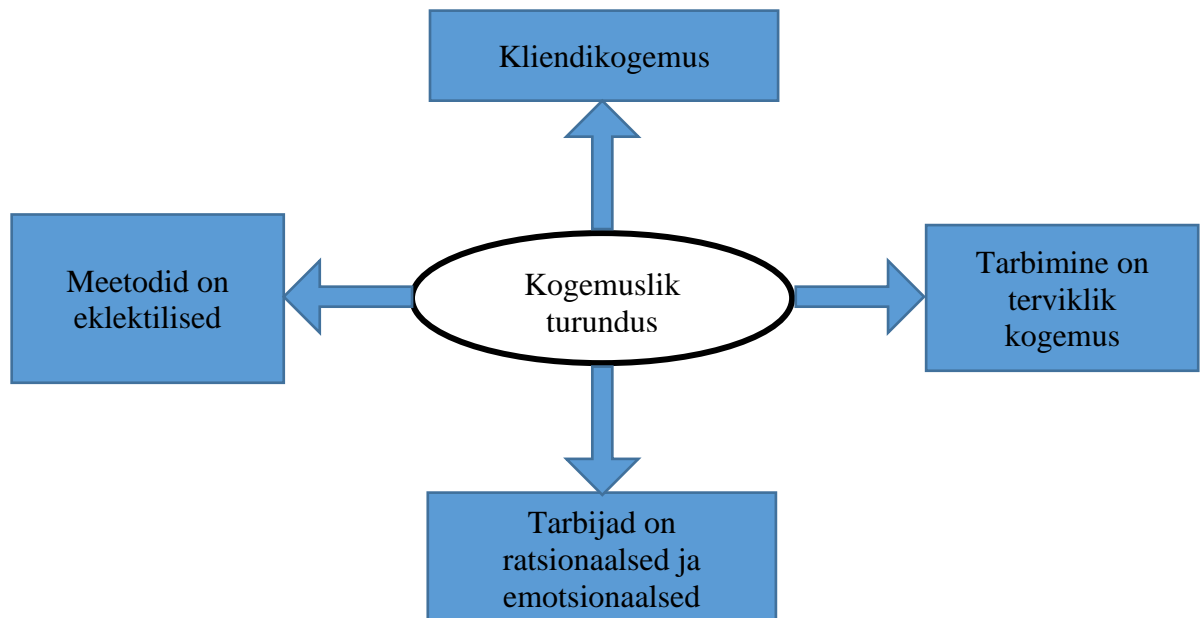


Joonis 2. Traditsioonilise turunduse tunnused

Allikas: (Schmitt, 1999)

Traditsioonilise turunduse tunnused on välja toodud Joonis 2 ning kogemusliku turunduse tunnused Joonis 3. Traditsioonilise turunduse puhul on olulisel kohal omadused ja eelised ning eeldatakse, et klient teeb ostuotsuse võrreldes erinevate toodete tunnuseid. Samal ajal kogemusliku turunduse puhul keskendutakse kliendikogemuse pakkumisele läbi emotsioonide. Traditsioonilise turunduse puhul defineeritakse konkurent läbi kitsa tootekategooria määratluse. Kogemusliku turunduse puhul aga soovitakse kliendile pakkuda ennekõike kogemust ning siis leitakse toode/teenus, mis seda kogemust pakub. Otsuste tegemise puhul käsitleb traditsiooniline turundus

tarbijat kui ratsionaalset olendit, kes lahendab mingit sorti probleemi. Kogemuslikus turunduses usutakse, et inimesi ajendavad otsustama ka emotsioonid. Ka meetodid on kogemusliku turunduse puhul mitmekesisemad ning erinevad. (Schmitt, 1999)



Joonis 3. Kogemusliku turunduse tunnused

Allikas: (Schmitt, 1999)

Schmitt toob välja kogemuslikud moodulid, mis on olulised kogemusliku turunduse juhtimise puhul. Nendeks on:

- Sensoorsed kogemused ehk meel (*SENSE*)
- Affektiivsed kogemused ehk tunded ja emotsioonid (*FEEL*)
- Loomingulised kognitiivsed kogemused ehk mõtlemine (*THINK*)
- Füüsilised kogemused, käitumine ja elustiil ehk tegutsemine (*ACT*)
- Sotsiaalse identiteedi kogemused ehk samastumine (*RELATE*)

Ta toob välja ka selle, et turundajad peaksid püüdlema strateegiliselt loodud ning integreeritud kogemuse poole, kus on esindatud kõik eelnevalt nimetatud moodulid. (Schmitt, 1999) 21. sajandil mitmed arenenud ühiskonnad on sisenemas elamusmajandusse, kus kõige väärtuslikumaks pakkumiseks on kogemus. Sellises uudses keskkonnas pakuvad ettevõtted klientidele pigem

meelelahutuslikke ja harivaid elamusi kui funktsionaalseid ja kasulikkusest lähtuvaid kogemusi. (Schmitt & Zarantonello, 2013)

Hodgkinson et. al on artiklis teinud ka ettepaneku, et kasutada juba Schmitti poolt välja toodud mooduleid klientidelt tagasiside küsimiseks. Nad on välja toonud näitlikud küsimused, vastavalt igale moodulile. Nad on soovitanud jaotada klientide kogemused just nendeks viieks mõõtmeks ning sellisel juhul on ettevõtetel võimalik keskenduda peamistele organisatsioonilistele elementidele nagu strateegiad, protsessid ja töötajad, mis on seotud iga kogemuse dimensiooniga, et leida võimalusi parendusteks. (Hodgkinson, Jackson, & West, 2022) Gahler et. al on lisaks eelnevale viiele dimensioonile välja toonud ka kuuenda ehk sümboolse dimensiooni. See mõõde esindab kliendikogemuse vaimset peegeldust ehk kuidas kokkupuude esindab kliendi individuaalseid väärtusi ja uskumusi. (Gahler, Klein, & Paul, 2023)

### **1.1.2. Kliendikogemuse definitsioon**

Kliendikogemuse kontseptsiooni uuritakse ühe rohkem. See on endaga aga kaasa toonud kliendikogemuse mõiste killustatuse – ei ole kindlat arusaama, mida kujutab endast kliendikogemus. Olemasolev kirjandus kliendikogemuse valdkonnas ei defineeri kliendikogemuse mõistet ühtselt. Mõnes uurimuses kattub kliendikogemus rahuloluga, kuid mõnes teises uurimuses on kliendikogemus eraldi muutuja, mis viib rahuloluni. (Becker & Jaakkola, 2020)

Meyer ja Schwager ütlevad, et kliendikogemus hõlmab igat aspekti, mida ettevõtte pakub. Sinna hulka kuulub muidugi klienditeeninduse kvaliteet, kuid lisaks sellele ka reklaam, pakend, toode, kasutusmugavus ja usaldusväärsus. Nende nägemuses ütleb kliendikogemuse definitsioon, et see on sisemine ja subjektiivne reaktsioon, mis kliendil tekib olles otseses või kaudses ühenduses ettevõttega. Otsene kontakt on tavaliselt kliendi algatatud ning see võib olla ostu hetk, toote kasutamine, teenuse kasutamine. Kaudne kontakt on tavaliselt mitteplaneeritud kohtumine toote, teenuse või brändiga. See võib olla ka suust suhu soovitus või kriitika näol, reklaami kujul, uudistes jne. (Meyer & Schwager, 2007) Sarnaselt on kliendikogemust defineerinud ka Gentile et al. Nemad on öelnud, et kliendikogemus tuleneb kliendi ja ettevõtte/ toote/ organisatsiooni osa vahelisest suhtlusest, mis kutsub esile reaktsiooni (ratsionaalne, emotsionaalne, füüsiline, vaimne). See määratlus on aluseks kliendikogemuse sügavamale kontseptsioonile. (Gentile, Spiller, & Noci, 2007)

Verhoef et al. lisavad eenevatele definitsioonidele, et kliendikogemus on terviklik ning hõlmab kliendi kognitiivseid, afektiivseid, sotsiaalseid ja füüsilisi reaktsioone. Näiteks jaemüügi puhul loovad kliendikogemust lisaks kontrollitavatele elementidele ka tesite inimeste mõju ja ostueesmärk. Kliendikogemus hõlmab kogu kasutuskogemust alates otsingust kuni müügijärgsete etappideni. (Verhoef, et al., 2009) Homburg et al. täiendavad eelnevat definitsiooni ning nemad ütlevad, et kliendikogemus on sensorsete, afektiivsete, kognitiivsete, suhteliste ja käitumuslike reaktsioonide kogum ettevõttele või brändile. See tekib läbi puutepunktide nii ostueelses, ostmisel kui ka ostujärgses olukorras. (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017) Lemon ja Verhoef on samuti välja toonud, et kliendikogemus keskendub nendele samadele reaktsioonidele kogu kliendi ostuteekonna jooksul (Lemon & Verhoef, 2016).

## **1.2. Kliendikogemuse juhtimine**

Suurepärase kliendikogemuse loomine on tänapäeva ettevõtetes olulisel kohal. Ettevõtted ja jaemüüjad üle maailma on teadvustanud kliendikogemuse juhtimise kontseptsiooni. Mitmed ettevõtted on kliendikogemuse mõiste lisanud ka oma missiooni juurde. (Verhoef, et al., 2009) Vähesed ettevõtted on aga rakendanud kliendikogemuse kontseptsiooni. Paljud ettevõtted on endiselt kaugel edust, mida on võimalik saavutada läbi kliendikogemuse kontseptsiooni rakendamise. Artikli autorid toovad välja, et kliendikogemuse kontseptsiooni rakendamise aeglast kasutuselevõttu saab põhjendada kahe asjaoluga. Esiteks puudub kirjanduses ühtne tõlgendus kliendikogemuse mudelist ja kontseptsioonist ning teine on struktureeritud juhtimisviisi puudumine, mille lahenduseks on sügavam kliendikogemuse rolli mõistmine. (Gentile, Spiller, & Noci, 2007) Ettevõtted mõistavad üha enam, et kliendikogemuse juhtimine on oluline, et tulla toime turu väljakutsetega. Homburg et al. on oma artiklis välja toonud, et varasemalt läbiviidud uuringus tõid ettevõtted välja, et 2016 aastaks konkureerib 89% ettevõtetest turul just kliendikogemuse juhtimise kontseptsiooni abil. (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017)

Klink et al. toovad oma artiklis samuti välja, et 80% tarbijatest on nõus maksma rohkem hea kogemuse eest ning selle tõttu on ka väga hästi võimalik mõista, miks kliendikogemuse juhtimine on üks kõige lootustandvamaid juhtimise meetodeid ettevõtete jaoks. Uurimus tõestab, et suurem pühendumus kliendikogemuse juhtimisele tasub ära ka finantsiliselt. Tulemused näitavad, et kliendikogemuse juhtimise positiivne mõju finantstulemustele suureneb eelkõige olukorras, kui

turg ja tehnoloogia on turbulentsis ning konkurents on intensiivne. Nad tõid välja ka selle, et hiljutine COVID-19 pandeemia põhjustas turbulentsi, mis muutis seda, kuidas ettevõtted kliendikogemuse valdkonnas konkureerivad. (Klink, Zhang, & Athaide, 2021) Wetzels et. al toovad välja, et ettevõtted rakendavad kliendikogemuse juhtimist erinevalt, kuid kõige parema tulemuseni jõuavad ettevõtted, kellel on selge ja terviklik ülevaade kliendikogemuse väljakutsetest ning need kajastuvad ka praktikas. Ettevõtted, kus kliendikogemuse juhtimist alustatakse uurimisega, mis võiks parandada klientide kogemusi on edukamad, kui need, kes teevad üksikuid algatusi ja pilootprojekte lootuses, et need parandavad kliendikogemust. Edukamad on ettevõtted, kellel on kliendikogemuse juhtimiseks kliendikogemuse keskne pikaajaline vaade ning nad teavad, et kliendikogemust ei ole võimalik saavutada üleöö. (Wetzels, Klaus, & Wetzels, 2023)

### 1.2.1. Kliendisuhete juhtimine versus kliendikogemuse juhtimine

2000ndatel aastatel oli ettevõtjate fookuseks klindisuhted ning sellest tulenev väärtus. (Lemon & Verhoef, 2016) Ettevõtted on suunanud strateegiate loomisel suurema tähelepanu klientidele ning selle tulemusena on keskendunud kliendisuhete juhtimise (*CRM*) filosoofiatele. Aja jooksul on suurenenud ettevõtte ja klientide vaheline kontaktpunktide arv ning see näitab, et oluline on jälgida kontaktides tekkivaid kogemusi. See omakorda on viinud kliendikogemuse kontseptsiooni kasutamiseni. (Gentile, Spiller, & Noci, 2007) Mitmed ettevõtted mõistavad kliendikogemuse juhtimist, kui osa täiustatud kliendisuhete juhtimise protsessist. Tegelikult erinevad kliendikogemuse ja kliendisuhete juhtimine mitmete aspektide poolest. Kliendisuhete juhtimise puhul on fookuses väärtuse saamine kliendisuhetest ja nende juhtimisest, kuid kliendikogemuse puhul on fookuses väärtuse loomine kliendi jaoks. (Lemon & Verhoef, 2016)

Tabel 1. kliendikogemuse juhtimine vs kliendisuhete juhtimine

|                | <b>Kliendikogemuse juhtimine<br/>(<i>CEM</i>)</b> | <b>Kliendisuhete juhtimine<br/>(<i>CRM</i>)</b>   |
|----------------|---|---|
| <b>Mis?</b>    | Mõtestab, mida klient ettevõttest arvab.          | Mõtestab, mida ettevõtte kliendi kohta teab.      |
| <b>Millal?</b> | Kliendi ja ettevõtte puutepunktides.              | Peale seda, kui on toimunud kokkupuude kliendiga. |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Kuidas jälgitakse?</b>                  | Küsitlused, suunatud uuringud, vaatlevad uuringud, klientide kuulamine.             | Müügikoha andmed, turu uuringud, veebilehe klikkimine, automaatne müügi jälgimine.   |
| <b>Kes informatsiooni kasutab?</b>         | Ettevõtte või juht, et luua täidetavaid ootusi ja paremat kogemust teenuse/tootega. | Kliendiga seotud rühmad nagu näiteks müük, turundus, teenindajad, kasutajatugi, et tagada suurem tulemuslikkus ja efektiivsus. |
| <b>Olulisus saavutuste jaoks tulevikus</b> | Leiab ootuste ja kogemuste vahel olevad augud ning leiab võimaluse need ühendada.   | Soodustab ristmüüki ühendades nõutud tooted mittevajavate toodetega.   |

Allikas: (Meyer & Schwager, 2007); autori koostatud

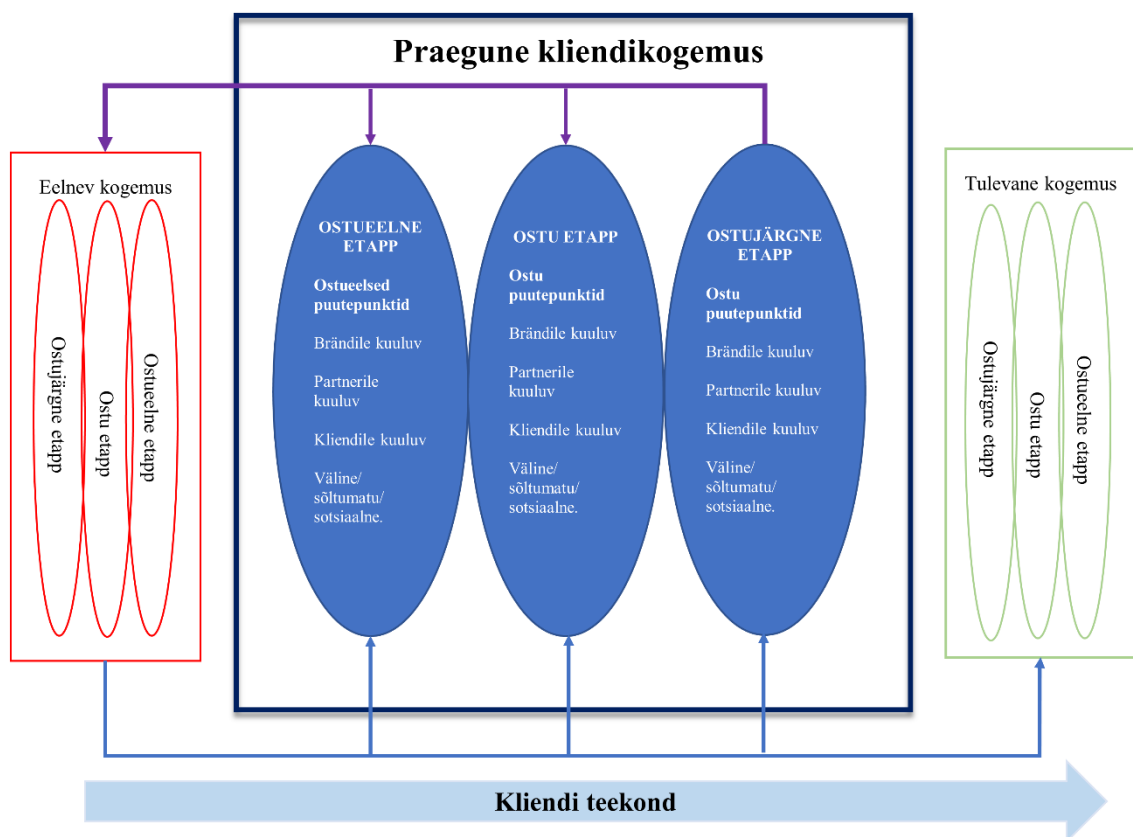
Tegevjuhid ei eita, et kliendikogemus ja selle hindamiseks, analüüsimiseks ja kogumiseks kasutatavad tööriistad on olulised, kuid paljud juhid ka ei hinda adekvaatselt, mida need tööriistad võivad avaldada (Meyer & Schwager, 2007). Meyer ja Schwager on välja toonud kolm peamist jõudu, mis hoiavad tegevjuhte tagasi kliendikogemuse juhtimise tööriistu kasutusele võtmast:

- Liiga palju raha on juba kulutatud CRM süsteemide tarbeks.
- Vähene kohanemine kliendi vajadustega.
- Hirm, mida andmed võivad välja tuua.

Tabel 1 toob välja peamised erinevused kliendikogemuse juhtimise (CEM) ja kliendisuhete juhtimise (CRM) süsteemide vahel. Kliendisuhete juhtimise süsteem säilitab informatsiooni, mida ettevõtte teab kliendi kohta – ostude ja tellimuste ajalugu, tagastused jne. (Meyer & Schwager, 2007) Lühidalt öeldes on CRMi eesmärk koguda infot kliendi kohta ning seda ära kasutada ning CEMi eesmärk on teada, kuidas klient reageerib ja käitub ning seda ära kasutada (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). Kliendikogemuse puhul kogutakse kliendi subjektiivset arvamust ettevõtte kohta. Paljud juhid ei mõista ka vahet kliendi rahulolu ja kliendikogemuse vahel. Juhid usuvad, et nad on kliendi rahulolu mõõtnud ja dokumenteerinud piisavalt, kuid kliendikogemus vajab püsivat ja järjepidevat uurimist. (Meyer & Schwager, 2007)

## 1.2.2. Klienditeekond

Kliendikogemus on tõusnud ettevõtete fookusesse, kuna tänapäeval on kliendil ettevõttega lugematu arv kokkupuutepunkte. See viib omakorda keeruka klienditeekonnani. Kokkupuutepunktide paljusus on viinud ka selleni, et ettevõtetel on väiksem kontroll kliendikogemuse üle. Kliendi ja ettevõtte kokkupuutepunktide arv on hüppeliselt suurenenud ning hea kliendikogemuse pakkumiseks tuleb ettevõtetel kaasata erinevaid osapooli nagu näiteks IT, turundus, personaliosakond, logistika ning isegi väliseid partnereid. See on viinud selleni, et ettevõtte jaoks on keeruline iga kliendi kogemuse loomine, haldamine ja kontrollimine. (Lemon & Verhoef, 2016)



Joonis 4. Klienditeekond ja kliendikogemus

Allikas: (Lemon & Verhoef, 2016)

Klienditeekond on üks viis, kuidas läheneda kliendikogemusele. Klienditeekond (Joonis 4. Klienditeekond ja kliendikogemus) on korduv ja dünaamiline protsess, mis algab ostueelsest ajast,

kulgeb ostmiseni ning sealt ostujärgsete osadeni. See hõlmab nii varasemaid kogemusi kui ka väliseid tegureid. Igas protsessi faasis on ainult mõned punktid, mida ettevõtte saab kontrollida. Esimene on ostueelne faas, mis hõlmab kõiki aspekte enne ostu sooritamist. Klient tunneb selles faasis vajadust või näeb eesmärki, mida saab ostuga rahuldada. Teine faas on ostmine ning selles faasis on kõik, mis on seotud kliendi ja ettevõtte kokkupuutega ostmise ajal. Seda iseloomustab valik, tellimine ja maksmine. Kolmandaks faasiks on ostujärgne faas, mis hõlmab kliendi ja brändi kokkupuudet peale reaalset ostu. Seda iseloomustab tarbimine, kasutamine, ostujärgsed kohustused ja päringud. Uuringud on näidanud, et viimast faasi on oluline kaasata lojaalsustsükli osana. Just ostujärgses faasis võib ilmned a jend, mis viib lojaalsuseni või hoopis uuesti protsessi algusesse ehk ostueelsesse faasi, kus kaalutakse erinevaid alternatiive. (Lemon & Verhoef, 2016)

Lemon & Verhoef on välja toonud ka soovitusel ettevõtetele. Nad on välja toonud:

- Ettevõtted peaksid püüdma mõista nii ettevõtte enda kui ka kliendi vaatnurki kogu ostuteekonna jooksul, tuvastades iga etapi peamised aspektid.
- Ettevõtted peaksid kindlaks tegema elemendid ja puutepunktid, mis esinevad kogu teekonna jooksul.
- Ettevõtted peaksid püüdma tuvastada nõ käivituspunktid, mis sunnivad klienti ostuteekonda jätkama või katkestama.

Lemon ja Verhoef tuvastasid nelja kliendikogemuse puutepunkti:

- Brändile kuuluv – need on kokkupuutepunktid, mis on kujundatud ja juhitud ettevõtte poolt ning on ka ettevõtte poolt kontrollitavad. Näiteks reklaamid, veebileht ja lojaalsusprogramm.
- Partnerile kuuluv – need kokkupuutepunktid on kujundatud, juhitud ja kontrollitud ettevõtte ja partneri poolt ühiselt. Partneriks võib olla näiteks agentuur, turustuspartner, lojaalsusprogrammi partner või kommunikatsioonipartner. Brändile ja partnerile kuuluvate puutepunktide erisus võib olla vahel segane.
- Kliendile kuuluv – need kokkupuutepunktid on kliendi tegevused, mis ei ole teiste poolt kontrollitavad ega juhitud. Ostueelses faasis näiteks klient mõtleb oma soovide ja vajaduste peale. Ostu etapis valib klient näiteks maksemeetodi.
- Väline/sõltumatu/sotsiaalne – need on puutepunktid, mis mõjutavad klienti kogu protsessi vältel. Näiteks teised kliendid, sõbrad/tuttavad ning nende kogemused, keskkond, erinevad infokanalid.



Igas teekonna etapis võib klient suhelda kõigi puutepunktidega. Olenevalt tootest/teenusest või kliendi enda teekonnast võib puutepunkti katergooria kaal igas etapis olla erinev. Lisaks saab välja tuua ka selle, et varasemad kogemused mõjutavad praegust kogemust eelkõige ootuste seadmisel ja hinnangu osas. Eelnev kogemus mõjutab ka praeguse kogemusega rahulolu ning see omakorda mõjutab ka kliendi otsust kasutamise osas tulevikus. (Lemon & Verhoef, 2016)

Wetzels et. al toovad samuti välja, et mitte kõik kokkupuutepunktid ei ole ettevõtte kontrolli all. Ettevõtted peavad võtma vastutuse kogu suhtluse eest olenemata, milline puutepunkt on kogemuse allikaks. Kui mõnda puutepunkti kontakti täidab sisse tellitud kolmas osapool ehk partner, siis ka selle eest tuleb vastutus võtta osapoole valinud ettevõttel. Kliendikogemuse juhtimine tuleb kavandada ja teostada pidades silmas kogu kliendikogemuse teekonda ja selles esinevaid puutepunkte. Nõrgim lüli määrab kliendi üldise ettekujutuse ja edasise käitumise. (Wetzels, Klaus, & Wetzels, 2023)

### **1.2.3. Kliendikogemuse mõõtmine**

Kliendikogemuse mõõtmine on ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega, et muuta saadud informatsioon ettevõtte jaoks kasutatavaks. Ettevõtted proovivad kliendikogemust mõõta ja hinnata läbi paljude erinevate mõõdikute. Kliendirahulolu skoor (*Customer Satisfaction Score*) on turu- ja kliendiuuringute tegijate üks põhilisi mõõdikuid kliendikogemuse mõõtmiseks. Ühe mõõdikuna on välja pakutud ka soovitusindeksid (*Net Promoter Score*). Tagasiside mõõdikuna on välja pakutud ka kliendi pingutuste skoori (*Customer Effort Score*). (Lemon & Verhoef, 2016)

Kliendirahulolu skoor on mõõdik, mis näitab, kuidas ettevõtte toode või teenus vastab kliendi nõudmistele (Hill, Brierley, & MacDougall, 2003). Vähesed ettevõtted on fookuseks võtnud kliendikogemuse rakendamise. Paljud ettevõtted on, aga mõõtnud klientide rahulolu (Meyer & Schwager, 2007). Kliendirahulolu on olnud aastaid üks peamisi mõõdikuid, mida ettevõtted on mõõtnud (Lemon & Verhoef, 2016). Selle tulemusena on kogutud palju andmeid, kuid rahulolu mõõtmine ei anna vastust, kuidas selleni jõuda. Rahulolu skoor on tulemus reale kogemustele, mida klient ettevõttest saab. Paljud ettevõtted ei mõista, et kliendirahulolu mõõtmine ei ole sama, mis kliendikogemuse uurimine ja analüüsimine. Üks põhjus, miks kliendikogemuse andmeid ei koguta võib olla hirm, mis andmetest välja võib tulla. Tekivad küsimused, et kas ettevõtte saab endale lubada seda, mida kliendid küsivad ja ootavad. Lisaks, kas suudetakse aktsepteerida

klientide ootusi ja arvamust ilma neile ütlejata, mida nad peaksid ootama. (Meyer & Schwager, 2007)

Soovitusindeks ehk *Net Promoter Score* on mitmete uuringute poolt tunnustatud piisavalt tõhusaks tööriistaks kliendikogemuse mõõtmisel. Varasemates uuringutes on ka välja toodud, et mida kõrgem on soovitusindeks, seda rõõmsam on ka klient kliendikogemuse üle ning valmis seda ka sõbrale soovitama. Samuti on välja toodud, et soovitusindeks on korrelatsioonis tõhuga kliendikogemusega. Madal soovitusindeks on seotud negatiivsete tunnetega nagu näiteks pettumus. Kõrge soovitusindeks on seotud positiivsete tunnetega nagu entusiasm ja rahulolu. (Gao, Haan, Melero-Polo, & Sese, 2023) Soovitusindeksi väljatöötaja on Frederick F. Reichheld. Ta leiab, et teised mõõdikud nagu rahulolu, lojaalsus ja pühendumus ei ole soovitusindeksi kõrval olulised ning piisab vaid soovitusindeksist. Soovitusindeksi küsimuseks on: „Kui tõenäoliselt Te soovitaksite firma X teenuseid või brändi oma sõpradele-tuttavatele?“. Hinnang on skaalal 0-10 punkti. Kindlateks soovitajateks peetakse 9-10 punkti andnud kliente ja mittesoovitajateks on 0-6 punkti andnud kliendid. Soovitusindeksil on kindel valem: Soovitusindeks = soovitajad – mittesoovitajad. Soovitusindeks on lihtne ja läbipaistev, mille tulemuseks on üks number. Seda numbrit on lihtne jälgida ja tõlgendada. See aitab kaasa ka sellele, et töötajad liiguvad ühise eesmärgi nimel, milleks on soovitusindeksi tõstmine. (Eensalu, 2009) Soovitusindeksit on ka kritiseeritud, kuna see ei ütle, kuidas saavutada suurepärase kliendikogemust (Meyer & Schwager, 2007). Soovitusindeks üksi ei anna sisendit selleks, et mis võiksid olla järgmised sammud ja tegevused (Eensalu, 2009).

Kliendi pingutuste skoor ehk *Customer Effort Score (CES)* on üks mõõdikutest, mida kasutatakse kliendikogemuse mõõtmiseks. See näitab kliendi pingutust ja vaeva selle nimel, et tema vajadused saaksid rahuldatud. See mõõdik annab hea sisendi, et saada aru, mis on kliendile keeruline ning mida annaks teha paremini. Võrreldes soovitusindeksiga on kliendi pingutuse skoor vähem levinud mõõdik, kuid koos kommentaaridega annab see sisulisema sisendi. (Rohesalu, 2020)

Klientide rahulolu sõltub tagasisidest, kiitusest ja kaebustest. Klientide kaebused on üks viise, kuidas jõuda veelgi parema kliendikogemuseni. Kaebusi tuleb vaadata positiivsest, konstruktiivsest ja professionaalsest vaatenurgast. Kaebused on hea viis mõõta tulemuslikkust ning puudulike valdkondade märkamiseks, nendega tegelemiseks ja vajalike ressursside eraldamiseks. Kaebused on ka hea viis klientide paremaks mõistmiseks ja neile lähemale pääsemiseks. (Zairi, 2000)

Selleks, et hinnata teeninduskvaliteeti on võimalik kasutada testkülastusel põhinevat uuringut ehk *mystery shopping* 'ut. See uuring annab võimaluse saada teada tugevad ja nõrged küljed teeninduse puhul. Testost aitab aru saada tegelikust olukorrast ja seisust, kuidas kliente teenindatakse. Testoste viivad läbi selleks koolitatud ja ettevalmistatud testkliendid. Testimine ei pruugi toimuda ainult füüsiliselt, vaid see võib olla ka e-kiri või telefonikõne. (Dive Group, 2023)

Kliendikogemuse mõõtmiseks on väga erinevaid mõõdikuid, kuid kirjanduses ei ole jõutud kokkuleppele, missugune nedest on kõige efektiivsem või parem.

#### **1.2.4. Kliendikogemuse trendid aastal 2023**

Nagu töö autor varasemalt on välja toonud, siis kliendikogemus ja selle juhtimine on konkurentsieelise saavutamiseks väga oluline. Selleks, et kliendikogemust pidevalt arendada on hea teada kliendikogemuse trende.

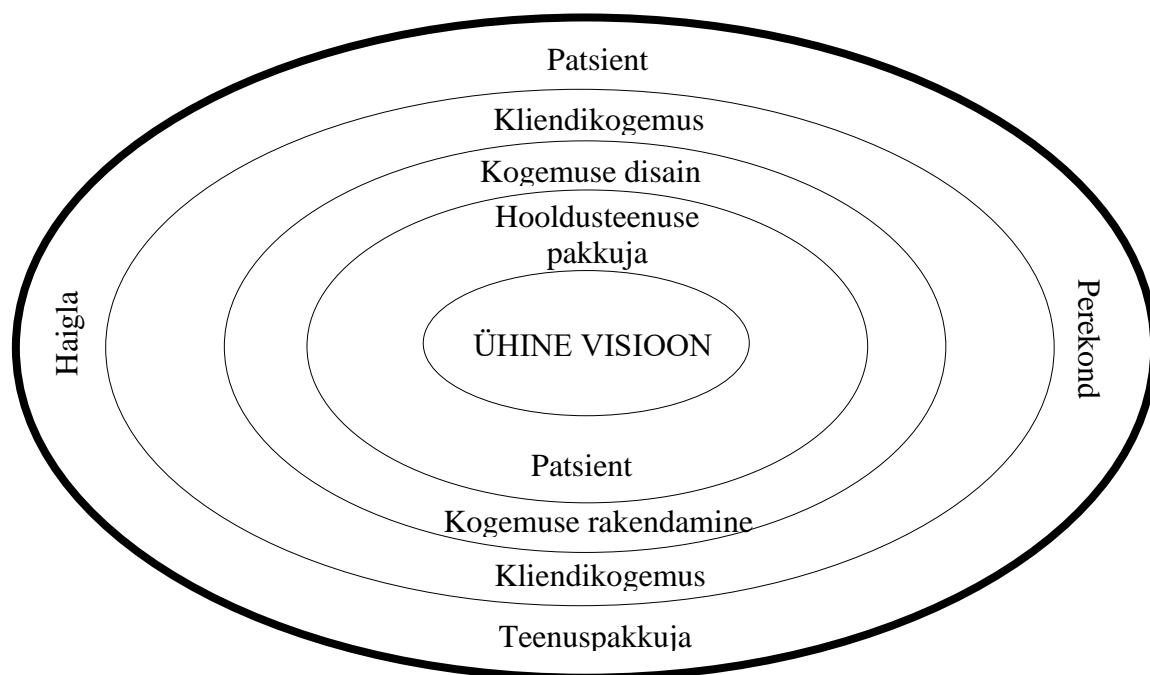
Üheks huvitavaks trendiks on füüsiliste ja digitaalsete kogemuste kombineerimine ehk *phygital* kogemus. Füüsilise ja digitaalse piiri hägunemine on üks trendidest ning see üha laieneb. Üheks märksõnaks on ka iseteenindusvõimalused. Need laienevad lühikestele videotele ning häälmemodele, mis võimaldavad klientidel ise probleeme lahendada ja õigel ajal vastuseid saada. (Morgan, 2022) Üha enam tuuakse välja, et inimesed eelistavad kasutada iseteeninduskeskkondi, kui selleks on võimalus. Ennustatakse ka seda, et häälkäskluste kasutamise trend üha tõuseb. Häältehnoloogia juurutamine veebis või rakenduses võib aidata kaaasa suurema hulga inimeste kaasamisele. (Lowe, 2022)

#### **1.3. Patsiendikogemuse ja HOPE mudel**

Tänapäeva meditsiin on teinud läbi suure arengu seoses haiguste daignoosimise, ravimise, kirurgiliste protsesside ja tehnoloogiliste edusammudega. Samas on aga palju võita, kui võtta arvesse ka patsiendi kognitiivseid, afektiivseid, emotsionaalseid ja sotsiaalseid vajadusi. (Berry & Bendapudi, 2007) Hunter-Jones et.al on loonud mudeli, mis toob välja selle, kuidas majutussektori teenustel on suur ühisosa kliendikogemusega. Nad on välja toonud, et majutussektoris on suur konkurents ning see sunnib organisatsioone hoidma kliendikogemust fookuses. Nad on loonud

HOPE ehk *hospitality-oriented patient experience* mudeli. Nad on oma artiklis pakkunud välja tervishoiuteenuste osutamise raamistiku, mis kasutab kliendikogemuse juhtimise põhimõtteid, et pakkuda terviklikumat ja personaalsemat patsiendikogemust. Nende uurimus pakub teoreetilist vaadet keerulisele ja mitme sidusrühmaga seotud seadele ning praktilist vaadet võimalustele arendada veelgi tervishoiu tulemusi arsti ja patsiendi parema suhtluse kaudu. Hunter-Jones et. al on oma artiklis välja toonud, et tervishoidu ei saa suhtuda nagu kaupa, mida toodetakse. Samuti tervishoiutöötajad ei seostu automaatselt teenuspakkujaks olemise mõistega ning patsiendid tarbija mõistega. Patsientidel on ainulaadsed bioloogilised ja psühholoogilised vajadused. Tervishoidu tuleks vaadata kui suure tähtsusega valdkonda, mis loob personaalseid, ainulaadseid ja väga keerukaid lahendusi probleemidele paljude sidusrühmade seas. (Hunter-Jones, et al., 2020)

Meditsiini instituut on defineerinud isikukeskset ravi kui pakkumist, mis austab ja vastab patsiendi individuaalsetele eelistustele, väärtustele ja vajadustele. See tagab, et kõiki kliinilisi otsuseid juhivad patsiendi väärtused. (Institute of Medicine (IOM), 2001) Selline lähenemine toob välja hoolduse kui dünaamilise suhte erinevate sidusrühmade vahel. Need sidusrühmad hõlmavad patsienti, peret ja lähedasi, arste, õdesid, tehnikuid ja muud tuge, mis on patsiendikogemuse puhul oluliseks aspektiks. HOPE raamistik toob välja ka selle, et kui kõik osapooled teevad koostööd, et luua ühine nägemus patsiendikogemusest, siis tekib ka lisaväärtus kogu süsteemile ja kõigile osapooltele. (Hunter-Jones, et al., 2020)



Joonis 5. HOPE mudel

Allikas: (Hunter-Jones, et al., 2020)

Hunter-Jones et.al on välja toonud ka selle, et HOPE mudel ei ole loodud ainult selleks, et pakkuda kliendikogemuse juhtimisest tulenevat lähenemist ja veelgi paremat patsiendikogemust, vaid see on ka võimalus konkurentsivõimelisema organisatsiooni loomiseks. Seega on see ka äriiline strateegia paremate tulemuste saavutamiseks. See lähenemine ühendab idee luua tervishoiu kogemusest ühine visioon patsiendi ja hooldusteenuse osutaja vahel ning selle kogemuse planeerimise ja rakendamise. Selle mudeli eduka rakendamise puhul usutakse, et on positiivne mõju mitmele kõige olulisemale tervishoiu osapoolle nagu patsient, tema perekond ja lähedased, hooldusteenuse pakkuja ning teenust pakkuv organisatsioon. (ibid)

Varasemalt on töö autor välja toonud kliendikogemuse definitsioonid erinevate autorite artiklitest. Hunter-Jones et.al on välja toonud Lemon ja Verhof poolt välja toodud definitsiooni kliendikogemuse kohta. Nende definitsioon kliendikogemusest on, et kliendikogemus on terviklik ning hõlmab kliendi kognitiivseid, afektiivseid, sotsiaalseid ja füüsilisi reaktsioone. Kliendikogemus hõlmab kogu kasutuskogemust alates otsingust kuni müügijärgsete etappideni. (Lemon & Verhoef, 2016) Hunter-Jones et. al on selles definitsioonis asendanud kliendikogemuse sõna patsiendikogemusega. Lisaks on nad välja toonud, et patsiendikogemus hõlmab kogu raviteekonda nii ravieelsetes ravi- kui ka ravijärgsetes olukordades. Veel lisasid nad, et terviklik raviteekond võib hõlmata ka mitut tervishoiuteenuse osutajat. (Hunter-Jones, et al., 2020)

## 2. UURIMISTÖÖ METOODIKA

Selles peatükis on autor välja toonud valdkonna ja teema olulisuse. Lisaks on kirjeldatud ka valim ning selle moodustamise põhimõtted. Samuti kirjeldab autor kuidas on kogutud andmed ning neid analüüsitud. Täpsemalt toob autor välja ka töö eesmärgi, probleemi ja uurimisküsimused.

### 2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused

Aastal 2022 avaldati teadusartikkel, mis toob välja, et meditsiini valdkonnas on kliendikogemuse rakendamist uuritud vähe. Samuti ütleb see artikkel, et pole selget definitsiooni kliendikogemuse kontseptsiooni kirjeldamiseks. Kliendikogemuse uurimine meditsiini valdkonnas on oluline sellepärast, et Maailma Terviseorganisatsioon (WHO) nõuab tervishoiuorganisatsioonidelt rohkem inimesekeskseid tervishoiuteenuseid. Hea kliendikogemuse pakkumine on keeruline igas sektoris, kuid tervishoiu sektori omadused muudavad selle tervishoius veelgi keerulisemaks. Selleks, et mõista kliendikogemuse olemust tervishoiuorganisatsioonides, tuleb olla teadlik unikaalsetest omadustest, mis on omased just tervishoiu sektorile. Igal patsiendil on unikaalsed vajadused. (Kurtuluş & Cengiz, 2022)

Tervishoiuteenuse pakkujad, kes loovad meeldejäáva patsiendikogemuse saavutavad parema konkurentsieelise (Lee, 2019). Rahulolevad patsiendid näitavad üles lojaalsust ning kavatsust teenuspakkujat uuesti külastada. Põhjus, miks kliendid eelistavad ühte tervishoiu teenuste pakkujat teisele on seotud just kogemusega, mida organisatsioon kliendile pakub. Kogemus on see, mis jääb patsiendile meelde. (Kurtuluş & Cengiz, 2022). Just selle tõttu on oluline mõista, kuidas rakendatakse kliendikogemuse kontseptsiooni Eesti erameditsiini ettevõtetes ning kui oluline prioriteet see on.

Kliendikogemust ja selle rakendamist on uuritud üha rohkem, kuid tervishoiu valdkonnas on seda uuritud vähem. Ettevõtted küsivad oma klientidelt tagasisidet ja pööravad üha rohkem tähelepanu meeldejäáva kliendikogemuse pakkumiskes. Meditsiin ja erameditsiin on kompleksne valdkond, kus on kliendikogemus samuti olulisel kohal. Konkurents erameditsiinis on tihe ning kliendil on võimalik valida erinevate teenuseosutajate vahel. Autorile teadaolevalt ei ole Eestist tehtud uuringut selle kohta, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted mõistavad kliendikogemust, seda mõõdavad ja ka rakendavad. Kantar teeb iga-aastast *NPS Benchmark* uuringut, kus on näha

erinevate erameditsiini ettevõtete soovitusindeksid, kuid sisulisemalt kliendikogemuse mõõtmist ja kontseptsiooni rakendamist see lahti ei mõtesta. Eelnevast tulenevalt on autor peamise uurimisprobleemina välja toonud vähese informatsiooni kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmisest ja selle mõõtmisest Eesti erameditsiini ettevõtetes.

Käesoleva töö raames uuris autor kliendikogemuse kontseptsiooni rakendamist Eesti erameditsiini ettevõtetes. Nagu autor teoreetilises osas välja tõi, siis kliendikogemuse kontseptsiooni ning selle juhtimist ei ole selgelt defineeritud ning see võib olla ka üheks põhjuseks, miks seda kõigis ettevõtetes ei rakendata. Eesti erameditsiini ettevõtted, kelle autor fookusesse võttis, soovivad olla patsiendikesksed ja pakkuda kvaliteetset teenust. Töö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti erameditsiini ettevõtete arusaamine kliendikogemuse kontseptsioonist, selle mõõtmisest ja rakendamisest.

Peamisteks uurimisküsimusteks olid:

- Mis on Eesti erameditsiini ettevõtete jaoks kliendikogemuse kontseptsioon?
- Kuidas mõõdavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust?
- Kuidas rakendavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemuse kontseptsiooni?

Uurimisküsimused koostas autor tuginedes uurimisprobleemile. Uurimisküsimused said vastuse empiirilise uurimuse käigus. Uurimistöö empiiriline osa koosneb peamiselt uuringust, mis on läbi viidud Eesti juhtivate erameditsiini ettevõtete seas. Empiirilised tõendid saadi intervjuude läbiviimise teel. Lisaks uuris autor ka ettevõtete kodulehti ning seal olevat informatsiooni. Kogutud informatsiooni aetas autor teoreetilisse raamistikku, mis on välja toodud teoreetiliste lähtekohtade peatükis. Vastused uurimisküsimustele on välja toodud töö kokkuvõttes.

## **2.2. Metoodika**

Uurimistöös on kasutatud kvalitatiivset uurimisstrateegiat. Kvalitatiivne uurimus annab võimaluse mõista nähtust uuringus osaleja vaatenurgast. Selle tõttu on tulemused kirjeldavad ning tulemused edastab autor kasutades sõnu ja pilte. Kvalitatiivse uuringu tulemusi toetavad ka tsitaadid intervjuudest. (Merriam & Grenier, 2019) Autor valis kvalitatiivse uurimisstrateegia, kuna see andis võimaluse uurida, kuidas mõistavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust.

Kvalitatiivse uurimismeetodi kasutamisel on üheks eesmärgiks koguda ja saada andmeid mis on detailsed ja kirjeldavad (Laherand, 2010). Autor valis kvalitatiivse uurimisstrateegia ka selle tõttu, et saada detailseid kirjeldusi, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted mõõdavad ja rakendavad kliendikogemuse kontseptsiooni osi. See andis ka võimaluse võrrelda, kuidas erinevad erameditsiini ettevõtted Eestis mõistavad kliendikogemuse kontseptsiooni ning kuidas nad seda rakendavad ning samuti asetada tulemused võrdlusesse teooriaga. Kvalitatiivne uurimisstrateegia andis võimaluse uurida kliendikogemuse valdkonda juhtivate inimeste käest, kuidas nemad kliendikogemust mõtestavad.

Kvalitatiivse uuringu puhul on valimi aluseks nende olulisus uuritava teema sesiukohast (Laherand, 2010). Kvalitatiivse uurimuse käigus püütakse mõista uuringus osaleja arusaama nähtusest just tema vaatenurgast. Sellisel juhul juhuvalim ei aita kaasa uuringu eesmärgi saavutamisele. Oluline on kokku panna valim, millest on kõige rohkem õppida. Sellisel juhul on tegu eesmärgipärase valimiga. Eesmärgipärase valimi puhul on oluline panna paika kriteeriumid, mis on olulised intervjueritavate valimisel. (Merriam & Grenier, 2019) Autor soovis uurida Eesti erameditsiini ettevõtete arusaama kliendikogemusest ja selle rakendamisest ning selle tõttu koostas autor valimi eesmärgipäraselt. Osalejate valimisel oli esimeseks kriteeriumiks Eesti erameditsiini ettevõtete valimine. Autor valis välja viis Eesti erameditsiini ettevõtet. Enne valiku tegemist tutvus autor ettevõtete kodulehtedega, et mõista ettevõtete väärtusi, visiooni ja missiooni. Kindlad ettevõtted valis autor just selle tõttu, et nende ettevõtete jaoks on oluline kliendikesksus ja professionaalsus. Kõik valitud ettevõtted on osalenud ka Kantari uuringus ning on välja toodud dokumendis „Soovitusindeksi NPS Benchmark aruanne 2023 – ülevaade tulemustest“. Samuti on need ettevõtted ühed suurimad erameditsiini ettevõtted Eestis. Teiseks kriteeriumiks oli kliendikogemuse valdkonnaga tegelevate töötajate valimine. Autor soovis intervjuerida igast ettevõttest kahte kliendikogemuse valdkonnaga tegelevat töötajat. Selleks, et saada objektiivsemat tulemust valis autor igast ettevõttest kaks intervjueritavat. Intervjueritavateks olid:

- Ettevõtte A – nõukogu esimees
- Ettevõtte A- turunduspartner
- Ettevõtte B – kliendikogemuse valdkonna juht
- Ettevõtte B – kliendikogemuse arendaja
- Ettevõtte C – teenindusjuht
- Ettevõtte C – kliendikogemuse juht
- Ettevõtte D – klienditeenindusjuht



- Ettevõtte D – meditsiinikliinikute juht
- Ettevõtte E – klienditeeninduse osakonna arendusjuht
- Ettevõtte E – klienditeeninduse juht

Intervjuu on üks kvalitatiivse uurimisstrateegia andmekogumise meetodeid (Denny & Weckesser, 2022). Intervjuu eeliseks on paindlikkus ning intervjuud on võimalik vastavalt olukorrale ja intervjuueeritavale reguleerida (Laherand, 2010). Intervjuu annab võimaluse paindlikuseks ja detailsuseks ning just selle tõttu valis töö autor andmete kogumiseks intervjuud. Üheks intervjuu tüübiks on poolstruktureeritud intervjuud, mis sisaldavad avatud küsimusi ning annavad võimaluse intervjuerijal küsimusi juurde küsida (Denny & Weckesser, 2022). Töö autor kasutas poolstruktureeritud intervjuud, kuna sellisel juhul oli võimalus ka arutelu edasi suunata ja juurde küsida.

Intervjuu küsimused koostas autor tuginedes uurimisküsimustele. Intervjuu küsimused jaotas autor plokkidesse vastavalt uurimisküsimustele. Uurimisküsimusi oli kolm seega jagunesid ka intervjuu küsimused kolme plokki. Intervjuus oli kokku 15 küsimust. Intervjuu käigus küsis autor ka täpsustusi ja lisaküsimusi. Intervjuu küsimused on välja toodud Lisas 1.

Intervjuud viis autor läbi poolstruktureeritud kujul. Poolstruktureeritud intervjuu valis autor just selle tõttu, et oleks olemas suunavad küsimused, kuid säiliks ka võimalus küsimusi juurde küsida. Kokku viis autor läbi 10 intervjuud. Intervjuud lepidi kokku e-kirja ja telefoni teel. Neli intervjuud viis autor läbi silmast silma ning kuus intrvjuud toimusid interneti teel, kasutades Microsoft Teamsi platvormi. Kõigi veebi teel toimunud intervjuude puhul kasutasid intervjuueeritavad ka kaamerat. Kümnest intervjuueeritavast üheksa lubasid intervjuud ka salvestada. Üks intervjuueeritav keeldus salvestamisest, kuid sellegi poolest õnnestus temaga läbi viia vestlus. Üks intervjuu kestis keskmiselt umbes 35 minutit. Intervjuude transkribeerimiseks kasutas autor veebipõhist kõnetuvastusplatvormi (Olev & Alumäe, 2022). Transkriptsioonid toimetas autor ning seejärel oli võimalik neid kasutada sisuliseks analüüsiks.

Analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kvalitatiivse sisuanalüüsi puhul koondatakse sarnased teksti osad kategooriate alla. Seda rakendatakse tekstiandmete tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise ja kodeerimise abil. Samuti kasutatakse ka teemade või mustrite kindlaks tegemist. (Laherand, 2010) Täpsemalt kasutas autor suunatud sisuanalüüsi vormi. Suunatu sisuanalüüs algab teooriaga ning koodide/võtmesõnade allikaks on teooria või

uurimustulemused. Koodid/võtmesõnad määratakse suunatud sisuanalüüsi puhul enne andmete analüüsi ja selle käigus. (Laherand, 2010) Analüüsimiseks koostas autor intervjuu küsimustest lähtuvalt tabeli, kuhu pani kirja ainult selle, mis seostus teema ja küsimustega. Vastused pani autor kirja ettevõtete ja intervjuueeritavate kaupa. Seejärel koostas autor tabeli märksõnade ehk koodide ja ettevõtete kaupa. Selliselt kujunes välja iga ettevõtte profiil vastavalt kliendikogemuse mõistete mõistmisele ja rakendamisele. Ettevõtete ja intervjuueeritavate anonüümsuse tagamiseks ei toonud autor empiirilises osas välja milline ettevõtte, kuidas ja mida täpsemalt ütleb.

Uurimuse puudustena saab välja tuua selle, et kõigil uuritud ettevõtetel ei ole kindlaid kliendikogemuse valdkonna eest vastutavaid juhte ja inimesi. Selle tõttu võib juhtuda, et nende ettevõtete kohta kogutud informatsioon, kus ei ole kindlat kliendikogemuse eest vastutavat inimest, võib vajada täiustamist, kuna erinevad inimesed täidavad kliendikogemuse vaates erinevaid tööloike. See tähendab, et intervjuueeritavateks võisid olla inimesed, kes ei oma täielikku ülevaadet ettevõtte tegevustest seoses kliendikogemusega. Lisaks on piiranguks ka see, et kõik intervjuueeritavad ei andnud luba intervjuud salvestada. Veel ühe piiranguna saab välja tuua, et kõik intervjuueeritavad ei olnud täielikult avatud ning valmis intervjuu küsimustele avatusega vastama. Autor tundis ka mõne intervjuueeritava puhul skeptilisust.

Edasiseks uurimise teemaks võib olla tagasiside küsimustike sisuline analüüs. Milliseid mõõdikuid täpsemalt ettevõtted kasutavad ning milliseid küsimusi informatsiooni saamiseks kasutavad. Samuti ka kanalid ja tööriistad, mida ettevõtted tagasiside saamiseks ning küsimiseks kasutavad. Kõik kanalid ei ole alati efektiivsed. Lisaks saab juurde analüüsida ka seda, kas küsimustikud on ettevõtetes anonüümsed või mitte ning mis on sellisel juhul küsimustiku tugevused ja nõrkused. Sinna juurde on võimalik ka kaardistada ja uurida ettevõtete täpseid protsesse just tagasiside küsimiseks ja analüüsimiseks.

### **3. EMPIIRILINE UURIMUS**

Uurimuse eesmärgiks oli välja selgitada Eesti erameditsiini ettevõtete arusaamine kliendikogemuse kontseptsioonist ja selle rakendamisest. Autor on teoreetilises osas välja toonud, et kliendikogemuse mõistet ei ole kindlalt ära defineeritud ning see on endaga kaasa toonud kihistumise ja segaduse. Selle tõttu uuriski autor, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted seda mõistavad. Lisaks uuris ka autor, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust mõõdavad ja juhivad. Selles peatükis toob autor välja intervjuude käigus kogutud andmed, analüüsib neid ning kõrvutab need teoreetilises osas välja toodud teooriaga.

#### **3.1. Kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmine**

Magistritöö autor soovis uurida, kuidas mõistavad Eesti juhtivad erameditsiini ettevõtted kliendikogemust. Selle jaoks küsis autor intervjuueeritavalt järgmiste mõistete kohta: kliendikesksus, kliendikogemus ja kliendikogemuse juhtimine. Kliendikesksuse mõiste puhul tõid intervjuueeritavad välja, et olulisel kohal on klientide ootuste mõistmine ja lahenduste pakkumine. Lisaks toodi välja, et kliendikesksus on miski, mis läbib organisatsiooni tervikuna ning on kogu organisatsiooni fookuses. Üks intervjuueeritav ütles nii: „kliendikesksus tegelikult läbib organisatsiooni tervikuna, et see ei ole mitte see, et õpetad teenindajale teenindusstandardi ja siis ta seal letis on kliendikeskne“. Veel toodi välja, et kliendikeskses organisatsioonis on klientide teekond selgelt kaardisatunud ning protsessid ehitatud üles kliendist lähtudes: „Minu arvates on kliendikeskne organisatsioon selline, kus on kaardistatud kogu kliendi teekond väga täpselt, et algusest, kui ta siis üritab meieni jõuda kuni, siis selle klienditeekonna lõpuni, et see kaardistus ja see fookus on nagu selgelt nagu paigas ...“, Veel toodi välja ka seda, et teenuseid pakutakse vastavalt kliendi soovidele ning arendatakse vastavalt klientide tagasisidele.

Autor uuris ka kuidas mõistsid intervjuueeritavad kliendikogemuse mõistet. Tabel 2 toob välja võrdluse, kuidas mõistavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust ning kuidas on kliendikogemust defineeritud kirjanduses. Intervjuueeritav ütles: „... alates sellest hetkest, kui ta saab teada, et on olemas selline ettevõtte nagu näiteks ettevõtte X, kuniks siis selleni, et ta tahab uuesti siis selle ettevõtte juurde tagasi tulla“. Intervjuudest tuli välja, et ettevõtted mõistavad kliendikogemust kui teekonda, mis algab juba sellega, kui kliendil tekib soov või vajadus teenust saada või kuuleb esimest korda ettevõtte olemasolust. Intervjuude käigus selgus, et kolm ettevõtet

on enda jaoks kliendikogemuse selgelt lahti mõtestanud ning nad mõistavad seda ka sarnaselt. Nad tõid välja, et kliendikogemus on see, kuidas klient kogeb organisatsiooni tervikuna, „Kliendikogemus mingi ettevõttega seoses on tegelikult kogu tervik, mis kliendil selle ettevõttega seondub“. Veel toodi välja ka nii öelda ekstra liigutuse tegemist, „Kui sa näed, et vau, on tehtud mingisugune lisaliigutus sinu jaoks, et sina tunneksid ennast eriliselt“. Pooled intervjuueeritavatest tõid välja sõna „tunne“ ehk, mis tunde organisatsioon kliendis tekitab ning kas ta soovib lõpuks ka sinna tagasi minna. Lisaks toodi välja, et kliendikogemus on kliendi jaoks õige teenus, õigel ajal, õiges kohas.

Tabel 2. Kliendikogemuse definitsiooni ja tsitaatide võrdlus

| Kliendikogemuse teoreetiline definitsioon   | Kliendikogemuse mõiste tsitaadid   |
|---|--|
| <p>Sisemine ja subjektiivne reaktsioon, mis kliendil tekib olles otseses või kaudses ühenduses ettevõttega. Otsene kontakt on tavaliselt kliendi algatatud ning see võib olla ostu hetk, toote kasutamine, teenuse kasutamine. Kaudne kontakt on tavaliselt mitteplaneeritud k“ohtumine toote, teenuse või brändiga. See võib olla ka suust suhu soovitus või kriitika näol, reklaami kujul, uudistes jne (Meyer &amp; Schwager, 2007).</p> <p>Kliendikogemus hõlmab kogu kasutuskogemust alates otsingust kuni müügi järgsete etappideni (Verhoef, et al., 2009).</p> <p>See tekib läbi puutepunktide nii ostueelses, ostmise kui ka ostujärgses olukorras (Homburg, Jozić, &amp; Kuehnl, 2017).</p> | <p>„Lõppkokkuvõttes on ju see, kas ta tahab meie juurde uuesti tagasi tulla.“</p> <p>„See on hästi lai mõiste. Kliendikogemus on kõik see, mida klient tunneb, tajub, näeb ja kogeb. Ja see ei alga üldse mitte ainult sellest füüsilisest visiidist või külastusest, vaid tegelikult see algab juba ammu enne seda, kuidas ta üldse meist kuulis, kuidas ta meieni jõudis.“</p> <p>„Kliendikogemus mingi ettevõttega seoses on tegelikult kogu tervik, mis kliendil selle ettevõttega seondub.“</p> <p>„kliendikogemus ongi minu jaoks see tunne, see emotsioon, mis mul selle ettevõttega seondub, kui ma tema peale mõtlen.“</p> <p>„Kui sa näed, et vau, on tehtud mingisugune lisaliigutus, sinu jaoks tehtud, et sina tunneksid ennast eriliselt.“</p> <p>„ ... klient puutub ettevõtetega kokku erinevates puutepunktides, ehk siis alates sellest hetkest, kui ta saab teada, et on olemas</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>selline ettevõtte nagu näiteks ettevõtte X, kuniks siis selleni, et ta tahab uuesti siis selle ettevõtte juurde tagasi tulla.“</p> <p>„Kliendikogemus, ma arvan, et ongi võib-olla see terviklikkus ...“</p> |
|--|---|

Allikas: Autori koostatud Lisas 2 toodud andmete alsuel

Kliendikogemuse juhtimise puhul tõid intervjueeritavad välja, et see on keeruline kuna koosneb paljudest takkudest. Üks intervjueeritav võrdles kliendikogemuse juhtimist klaveriga. Ta ütles: „See on nagu klaver, et sa pead korraga alla vajutama oma mitut erinevat tooni ja erinevat klahvi korraga. Et kõik need asjad töötaksid ühes energias“. Kliendikogemuse juhtimisega seondus intervjueeritavatele tagasiside küsimine, protsesside juhtimine ja kliendi tervikliku teekonna kaardistamine, kaebuste lahendamine ja selle protsessi välja töötamine, selged kokkulepped, ootuste juhtimine ja selgete lubaduste andmine kliendile. Üks intervjueeritav ütles protsesside ja teekonna kohta nii: „Kliendikogemuse juhtimine on siis eelkõige arusaamine sellest protsessist. Selle protsessi kaardistamine mille klient siis läbib, sellest vajaduse tekkimisest, meie leidmisest, kuni selle probleemi või mure lahendamiseni ja siis ka selleni, et ta on alati tagasi oodatud“. Kõik ettevõtted tõid välja ka klientide tagasisidega arvestamise ja vajadusel ka muudatuste tegemise. Eranditult kõik ettevõtted tõid välja klienditeenindust ja selle protsessi ning standarsiseerimist. „Ja selle nimel tuleb vaeva näha, et, et oleks majas ikkagi mingine, ühtlane teenindamise standard“. Toodi välja, et oluline on pakkuda kõrgel tasemel klienditeenindust.

Olulisena toodi välja ka kokkulepped erinevates situatsioonides käitumiseks. Ettevõtted tõid ka välja, et väga väiksed asjad võivad kliendikogemuse rikkuda. „... inimene võib olla teenusega üsna rahul, kui see on meditsiinispetsiifiline, tagasilööke sealt poolt ei tule väga, piisab sellest, kui ta kohtab ühte koristajat seal koridoris, kes lapiga vehib ja midagi inetusti ütleb ja ongi kogu mulje rikutud, et väga lihtne on muljet rikkuda“. Ettevõtted rõhutasid, et piisab ühest komponendist, mis kliendile ei meeldi ning kogu mulje on rikutud. Teine intervjueeritav ütles selle kohta nii: „... neid pusle tükke on nii palju ja meditsiini ettevõtte puhul piisab ainult ühest tükikesest, kui kogu pott on rikutud ...“. Toodi ka välja, et kliendikogemuse juhtimisel on oluline, et kogu organisatsioon mõistaks kliendi perspektiivi. „... pole vahet, kas me räägime näiteks IT osakonnas, pole vahet, kas me räägime laborist või me räägime siis tõesti juba sellest klienditeenindajast seal, kes nagu peab suhtlema või kontaktikeskusest, kes peab suhtlema kliendiga, et me kõik võtame nagu kliendi perspektiiv ... kui organisatsioon suudab kuidagi selle hästi ära lahendada, et siis on võib-olla ka

seada kliendikogemust nagu natukene kergem juhtida edaspidi ...“. Olulisena rõhutatigi just seda, et kogu organisatsioon peaks mõistma, et olenemata, kas puututakse otseselt kliendiga kokku või mitte, töötatakse siiski selle nimel, et pakkuda kliendile head ja meeldejäädavat kogemust. See arusaamine on oluline klienditeekonna kaardistamiseks ettevõttes, ning selle on autor ka teoorias välja toonud.

Kliendikogemust mõjutavad erinevad tegurid ja aspektid. Autor on teoreetilises osas koostanud Shaw & Ivens, 2005 põhjal joonise, kus on välja toodud kliendikogemuse seisukohalt olulised füüsilised aspektid (vt Joonis 1). Intervjueeritavad tõid kliendikogemust mõjutavate teguritena välja erinevaid märksõnu. Selle kohta on koostanud autor sõnapilve (vt Joonis 6). Sõnapilve loomiseks kasutas autor veebilehte [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com). Sõnapilv annab ülevaate, milliseid märksõnu kliendikogemust mõjutavate teguritena tõid välja intervjueeritavad.

Kui võrrelda sõnapilve ja Shaw & Ivens poolt välja toodud füüsiliseid aspekte, siis võib leida mõnedki sarnased märksõnad ning mitmed intervjuudes toodud märksõnad saab liigitada ka kliendikogemust mõjutavate füüsiliste aspektide alla. Ühtivaks märksõnaks on näiteks kvaliteet. Puhtuse märksõna mõjutab keskkonna aspekti. Kogemust mõjutava tegurina toodi intervjuude käigus välja ka hinda, kuna sellist tagasisidet on kliendid andnud. Olulise punktina toodi välja ka seda, et kliendikogemust mõjutab eriliselt nõu ekstra samm, mis kliendi pärast tehakse ning, mis paneb klienti ennast erilisena tundma. Tähelepanuväärne on ka see, et intervjueeritavad tõid välja märksõna „soovitajad“ ehk teiste inimeste kogemus ning sellele tuginemine. Intervjueeritav ütles: „Need samad, et ütleme siis soovitajad või kellelt ta küsid nende kogemust, see tegelikult minu meelest meditsiini puhul mõjutab kõige rohkem“. Intervjueeritavad tõid välja, et teiste inimeste kogemused on just meditsiinis eriti olulisel kohal. Igasugune suust suhu liikuv informatsioon mõjutab kliendi otsust. Tegu ei ole ettevõtte poolt kontrollitava puutepunktiga ning Lemon & Verhoef klienditeekonna mudeli alusel kuulub see välise/sõltumatu/sotsiaalse/ puutepunkti alla. Väga olulise punktina toodi välja ka suhtlust ja suhtumist klienti erinevate töötajate ja spetsialistide poolt.



Joonis 6. Kliendikogemust mõjutavad tegurid

Allikas: Autori koostatud, intervjuude põhjal

Personali valikut peetakse samuti väga oluliseks osaks hea kliendikogemuse pakkumise ja juhtimise osas. Toodi välja, et püsiv kaader mängib rolli ning väga oluline on valida õigete isikuomadustega inimesed. Hea praktikana toodi välja, et organisatsioonis kasutatakse välja töötatud teenindusstandardit ka inimeste värbamisel. Seda kirjeldas intervjuueeritav nii: „ ... inimeste värbamisel kasutatakse hästi sedasama nagu taktikat, neid kas või mingi lugude rääkimist ja otsitakse neid inimesi, kellele oleks kliendikogemus oluline, kellel oleks see kirg sees ...“. Ettevõtte peavad oluliseks leida inimesed, kelles on tahe pakkuda suurepärase kliendikogemust. Toodi ka välja, et personali motiveeritus peegeldub otseselt klientide rahulolul: „Kui töötajatel on kõrge motivatsioon, siis see on otsene peegeldus kliendi rahulolule ...“. Selgelt eristus üks ettevõtte, kes paneb olulist rõhku spetsialistide valimisel just suhtlusele kliendiga. Oluliseks peetakse ka suhtlust kliendi ja spetsialisti vahel. Intervjuueeritav ütles suhtluse kohta kliendiga nii: „ ... patsiendiga juba siis suhtlemisel on oluline see, et sa valid selle tasandi ja see tasand peab olema nii, et sa oled nõustaja ja võrdne partner.“

Üldiselt saab välja tuua, et kliendikesksuse, kliendikogemuse ja kliendikogemuse juhtimise mõistete puhul põimusid arusaamad omavahel väga tihedalt. Erinevad ettevõtted nimetasid erinevate mõistete juures nii ühtivaid kui ka erinevaid märksõnu. Tuli välja ka seda, et kui üks intervjueeritav ütles märksõna ühe mõiste kohta, siis teine intervjueeritav ütles sama märksõna teise mõiste kohta. Need kolme mõistet on omavahel läbi põimunud ning üksteisega seoses. Lisaks saab välja tuua ka selle, et kõikidel ettevõtetel ei ole ühist ja selget arusaama mõistete tähendusest ning neid tõlgendatakse kohati erinevalt. Saab välja tuua, et kõik intervjueeritavad ei mõtestanud ühiselt seda, kust saab alguse kliendikogemus. Toodi välja erinevaid alguspunkte nagu uksest sisse astudes, aega broneerides ning teenuse kasutamise mõtte tekkides või ettevõtte olemasolust teada saades.

Kui vaadata kõiki uuritud mõistete arusaamist ühtse tervikuna, siis saab järeldada, et kliendikogemuse kontseptsiooni mõistetakse üldiselt sarnaselt, kuid erinevus tuleb sisse eelkõige juhtimise osas. Kui kliendikogemuse ja kliendikesksuse puhul ettevõtete mõistmine on sarnane, siis juhtimise osas ei ole kõikides ettevõtetes ühine arusaam.

### **3.2. Kliendikogemuse juhtimine ja mõõtmine Eesti erameditsiini ettevõtetes**

Nagu autor eelnevalt kirjeldas, siis kliendikogemuse juhtimise mõistega seostus intervjueeritavatele protsesside juhtimine, teekonna kaardistus, tagasiside, kaebuste lahendamine, klienditeenindus ja selle standardiseerimine ning muu. Kõik intervjueeritud ettevõtted on kliendikogemuse juhtimise ja mõõtmise puhul erinevates kohtades. Saab tuua välja näiteid ja tegevusi, mida teevad kõik ettevõtted, kuid see kuidas seda tehakse on ettevõtetes erinev. Nagu öeldud, siis kõik ettevõtted on kliendikogemuse juhtimise osas erineval tasandil, kuid see tuleneb ka sellest, et kliendikogemuse juhtimist mõistetakse ettevõtetes erinevalt.

Intervjuudes mainisid kõik ettevõtted, et tegutsetakse kliendi pärast. Toodi välja, et kliendikogemus on organisatsioonis väga kõrge prioriteet. Toodi välja, et kui kliendile ei suudeta pakkuda eristuvalt head kogemust, siis on võimalik kliendil valida konkurent. Näiteks toodi välja gastroskopia: „Gastroskopiat protseduur on igal pool täpselt sama rõve. Küsimus on kliendikogemuses, kuidas seda pakutakse. Ja kui sa ei tee seda hästi. Ja siis patsient järgmine kord valib endale teise teenusepakkuja“. Intervjueeritavad rõhutasid ka seda, et teenused ettevõtetes on identsed, kuid see, kuidas seda pakutakse määrab selle, kuhu klient minna soovib. Loeb see, millist



tunnet ja kogemust suudetakse kliendile pakkuda ka ebameeldiva teenuse puhul ning kas klient soovib tagasi tulla. Toodi ka välja, et tänapäeval ei olegi võimalik muud moodi tegutseda, kui et kogemuse pakkumine peab olema fookuses. Üks intervjueeritav ütles: „ ... ma ei kujutaks ette tänapäeva ettevõtet, kes jääks ellu pikas perspektiivis, eks ole ja ei ole kliendikeskne“. See on tihedas seoses sellega, mida autor on välja toonud ka teoreetilises osas. Nimelt on teoorias välja toodud, et 80% inimestes on nõus hea kogemuse eest rohkem maksma (Klink, Zhang, & Athaide, 2021). Samuti on teoorias välja toodud, et kliendikogemusel keskendumine annab konkurentsieelise (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

Kliendikogemuse juhtimisega tegeletakse kõikides ettevõtetes erinevalt. Kahel ettevõttel on olemas kliendikogemuse juht, kes tegeleb kliendikogemuse valdkonnaga, selle arendamise ja protsessidega. Ühes neis ettevõtetes on lisaks juhile olemas ka meeskond, kes tegeleb igapäevaselt kliendikogemuse valdkonnaga, selle arendamisega, kaebuste ja tagasisidega. Teises ettevõttes on selline meeskond loomisel, kuna ettevõtte on kasvanud alles hiljuti, siis on meeskond alles loomisel. Kolmandas ettevõttes tegelevad inimesed samuti igapäevaselt tagasiside ja kliendikogemuse paremaks muutmisega, kuid selleks pole loodud kliendikogemuse juhi ametikohta. Teisel kahel ettevõttel otseselt kliendikogemusega tegelev meeskond puudub. Kliendikogemuse valdkonnaga seotu on põimitud erinevate inimeste töösse. Üks ettevõtte lisas ka seda, et suhtub eraldi kvaliteedijuhtimise osakonda pigem skeptiliselt. Taas saab välja tuua selle, et kuna ettevõtted mõistavad kliendikogemuse juhtimist erinevalt, siis on ka inimressursid ettevõtetes seoses kliendikogemuse juhtimisega erinevalt jaotatud. Wetzels et. al on välja toonud, et edukamad on need ettevõtted, kellel on kliendikogemuse juhtimiseks kliendikogemusekeskne pikaajaline vaade ning nad teavad, et kliendikogemust ei ole võimalik saavutada üleöö. (Wetzels, Klaus, & Wetzels, 2023)

Tagasiside on märksõna, mille tõid eranditult välja kõik ettevõtted: „ ... kõik räägivad sellest, et tagasiside on vaja küsida. Kõik küsivad ka tagasisidet. Küsimus on, mis selle tagasisidega edasi juhtub. Kas sa päriselt loed, päriselt analüüsid, koostad kokkuvõtteid ja tegutsed nende tulemustega või mitte“. Kõik ettevõtted on avatud tagasisidele ning ka küsivad seda. Toodi välja: „ ... tegelikult iga tagasiside, iga negatiivne tagasiside on hea, sest me saame oma protsesse siis täiustada või täpsustada tänu sellele ...“. Samuti tõid kõik ettevõtted ja intervjueeritavad välja selle, et tagasisidet tuleb kasutada ka muudatuste tegemisel. See, kuidas ja kui regulaarselt ettevõtted tagasisidet analüüsivad on erinev. Tulenevalt sellest on erinev ka see, kuidas, kui tihti ning kui kiirelt ettevõtted korduvast tagasisidest tulenevaid ettepanekuid rakendada suudavad. Tagasiside

mõõtmiseks kasutavad ettevõtted erinevaid mõõdikuid ja tööriistu (vt Tabel 3 **Error! Reference source not found.**). Rahulolu uurivad kõik ettevõtted. Üks ettevõtte küsib eraldi rahulolu teenuspakkuja osas ning registratuuri osas. Teised ettevõtted teevad rahuloluuuringuid, kuid rahulolu skoor ei ole nende igapäevane tööriist. Soovitusindeksit mõõdavad regulaarselt kolm ettevõtet, kuid Kantari läbiviidavas soovitusindeksi *NPS Benchmark* aruandes on välja toodud kõik uuritud ettevõtted. Üks ettevõtte tõi ka välja, et keskendub eraldi ka kõnekeskuse mõõdikutele. Jälgitakse, kui kiirelt pääseb klient liinile. Kaks ettevõtet tõi välja, et kuulatakse üle kõned, jälgitakse kõne kvaliteeti, kuulatakse, kas kliendile pakutakse lahendusi ja alternatiive. Ühes ettevõttes kategoriseeritakse kõik kõned ja e-kirjad vastavalt sellele, mille pärast klient organisatsiooni poole pöördub. Üks ettevõtte rakendab regulaarselt ka testoste.

Tabel 3. Erameditisiini ettevõtte poolt kasutatavad mõõdikud

| Mõõdik                      | Ettevõtte A | Ettevõtte B | Ettevõtte C | Ettevõtte D | Ettevõtte E |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rahulolu uuring             | X           | -           | X           | X           | X           |
| Rahulolu skoor              | -           | X           | -           | -           | -           |
| Pingutuste skoor            | -           | X           | -           | -           | -           |
| Igapäevane <i>NPS</i>       | -           | X           | X           | -           | X           |
| Kantar <i>NPS benchmark</i> | X           | X           | X           | X           | X           |
| Kõne mõõdikud               | -           | -           | X           | -           | -           |
| Testostud                   | -           | -           | -           | -           | X           |

Allikas: Autori koostatud lisas X toodud andmete põhjal

Viiest ettevõtet kolm jälgivad soovitusindeksit regulaarselt ning võtavad ka klientidega ühendust, kui saadi kehv tagasiside: „... kui see hinnang ei ole siis seitsmest kümneni, vaid jääb kuuest alla poole või on kuus ise, siis me võtame nende klientidega ühendust“. Sarnast praktikat rakendatakse ka teistes ettevõtetes ning uuritakse, kuidas oleks saanud kogemus kliendi jaoks parem olla.

Intervjuu käigus tuli välja ka see, et kahes ettevõttes on selge protsess, kuidas üldiselt tagasisidet ja mõõdikuid jälgitakse ja kasutatakse. Ühes ettevõttes võetakse igal nädalal välja nimekiri klientidest, kes on ettevõtet külastanud ning kord nädalas saadetakse välja tagasiside küsimustik. Klient saab küsimustiku maksimaalselt ühe korra kolme kuu jooksul. Tagasisidele vastajate protsent selles ettevõttes on keskmiselt 26%. Eesmärk oleks saavutada 30%, kuid ollakse rahul juba kõigega mis jääb üle 20%. Tagasiside küsimustik sisaldab kindlaid mõõdikuid ning ka kommentaaride lisamise võimalust. Kommentaarid kogutakse kokku, neid analüüsitakse, süstematiseeritakse ja kategoriseeritakse. Kommentaare jälgib kindel meeskond ning tegeleb nendega regulaarselt. Oluliseks peetakse ka kommentaare: „... numbrist olulisem on minu jaoks siis siis tegelikult need kommentaarid, mida nad annavad“. Vahel kujuneb kommentaaridest välja tulevast tagasisidest kaebus. Tagasisidet jagatakse ettevõtte sees regulaarselt. Iga kuu tehakse ülevaade juhtkonnale ning vaadatakse üle tulemused nii kliinikute kui teenuseosutajate põhised. Klientide tagasisidet saab jälgida ka iga juht eraldi. Selles ettevõttes on selgelt näha, et nende valdkondade tulemused on paranenud, kus juhid on võtnud tagasiside oluliseks prioriteediks. Tagasisidest ja tulemustest räägitakse ka ettevõtteülestel koosolekutel. Klientide tagasiside on selgelt selle ettevõtte fookuses.

Teine ettevõtte tõi välja, et ka nemad saavad kliendile peale külastust tagasiside vormi, kus küsitakse nii soovitusindeksit kui ka muid küsimusi. Selles vormis on samuti avatud küsimused ning kliendil on võimalik jätta kommentaare. Selles ettevõttes jälgitakse nii soovitusindeksit, kui ka klientide kommentaare regulaarselt ja igapäevaselt. Nad on ühendanud soovitusindeksi skoori ka oma siseveebiga, nii näeb iga ettevõtte töötaja igapäevaselt ettevõtte soovitusindeksi skoori.

Saab välja tuua, et kaks ettevõtet on peaaegu rahul tagasiside küsimise ja analüüsimise protsessiga. Mõlemad tõi välja, et on veel võimalik paremini teha, kuid üldiselt on nad rahul. Kolmas ettevõtte on aktiivselt töötamas tagasiside analüüsimise ja kogumise protsesside kallal. Neljas ettevõtte tõi välja, et neil on tagasiside küsimise protsess alles juurutamisel. Viies ettevõtte ütles, et nad annavad välja ankeete ja ootavad inimesi tagasisidet saatma, kuid et tagasiside küsimine ja analüüsimine võiks olla süsteemsem ja regulaarsem.

Ettevõtted tõi välja, et neil on ka kaebuste käsitlemise kord või protsess. Üks ettevõtte kategoriseerib eraldi kaebused, mis on seotud meditsiiniga. Need kaebused on prioriteetsed ja vajavad kiiret reageerimist. Eraldi kategoriseerivad nad kaebused, mis on mittemeditsiinilised näiteks parkimine või teenuste eest tasumine. Teised ettevõtted tõi samuti välja, et on tagasisidet,

mis vajab kohest reageerimist ja lahendamist ning on see tagasiside, mis ei ole nii ajakriitiline. Üks ettevõtte tõi välja selle, et neil on olemas sisekord, mis ütleb, et kliendile tuleb vastus anda ühe nädala jooksul. Teine ettevõtte tõi välja, et kliendi kirjadele vastamise kiirust nad hetkel ei mõõda, kuid see on kindlasti aspekt, mida nad soovivad mõõtma hakata. Toodi välja ka seda, et positiivne tagasiside on olulisel kohal: „... kui tagasiside on hea, siis meil on oma siseveeb, kus me ikkagi sellised positiivsed sõnumid, ka meeskonnale edastamine, et see on ülioluline nende motivatsiooni hoida“. Ettevõtted tõid välja, et positiivset tagasisidet kajastatakse siseveebides ja portaalides ning saadetakse otse ka kiituse saajale ning tema juhile. Samuti võetakse seda arvesse ka ettevõttesiseste kiituste jagamisel.

Nii nagu ei ole ka teoorias leitud ühte kõige efektiivsemat mõõdikut, ei ole seda leidnud ka Eesti erameditsiini ettevõtted. Üldiselt kasutavad uuritud Eesti erameditsiini ettevõtted erinevaid mõõdikuid. Kõige levinumaks mõõdikuks on soovitusindeks. Teisi mõõdikuid kasutatakse ettevõtetes vähem. Kasutatakse kombinatsiooni, näiteks üks ettevõtte kasutab mitut erinevat mõõdikut ühes küsitluses, et saada täiuslikum ja ülevaatlikum tagasiside. Testostu, kui tööriista kasutab ainult üks uuritud ettevõtetest. Kaks ettevõtet tõid välja, et neil on tulevikus plaanis mõned mõõdikud oma tagasisidesse juurde lisada.

### **3.3. Väljakutsed ja edasised tegevused kliendikogemuse arendamiseks**

Kõik uuritud ettevõtted on kliendikogemuse rakendamisega organisatsioonis erineval tasemel. Sellest lähtuvalt on ka iga ettevõtte väljakutsed ja edasised sammud kliendikogemuse arendamiseks erinevad. Intervjueeritavad jagasid ka edasisi plaane erineva detailsusega.

Ettevõtte A tõi välja, et väljakutseks on spetsialistide suhtlus kliendiga. Ettevõtte tõi välja, et tänapäeval pööratakse spetsialiste koolitades väga palju tähelepanu teadmistele, kuid olulisel kohal on ka suhtlemisoskus ning eetika: „... tuleb palju rohkem tähelepanu pöörata tervishoiutöötajate õpetamisel isikuomadustele“. Ta ütles ka seda, et eetikale ja suhtlemisoskusele tuleks spetsialiste koolitades rohkem tähelepanu pöörata. Seda väljakutset lahendab ettevõtte eelkõige personali valikuga.

Veel tõi ettevõtte A välja, et väljakutseks on ka generatsioonide pörkumine. Nooremal generatsioonil on teistsugused ootused teenusele ja kogemusele, kui on vanemal generatsioonil. Generatsioonide pörkumine toimub ka olukorras, kus tööle on asunud noor spetsialist, kelle kliendiks on vanema generatsiooni inimene.

Ettevõtte A edasine plaan kliendikogemuse arendamiseks on keskenduda etapile enne seda, kui klient jõuab kohapeale. Nad soovivad eelkõige viia kliendini informatsiooni teenuste valikust ja professionaalsetest erialaspetsialistidest. Neil on plaanis tagada, et kliendil oleks enne kohale jõudmist täpselt selge, kuhu peab tulema, kelle poole pöörduma, milline spetsialist valida, mis on mingisuguse spetsialisti erialane spetsiifika. Nende jaoks on oluline, et protsess enne kabinetti jõudmist oleks kliendi jaoks võimalikult lihtne ja mugav.

Ettevõtte B tõi välja, et nende väljakutseks on iseteeninduse teekond. Nad soovivad pöörata rohkem tähelepanu sellele, kuidas klient saaks ise võimalikult selgelt ja lihtsalt endale visiidi aega broneerida. Samuti on nad välja toonud, et klienti on võimalik ka enne teenust paremini ette valmistada. Nad soovivad kliendile anda mugavamalt ja selgemalt juhised, kuidas klient peaks enne teenusele tulemist käituma, tegutsema ja ette valmistuma.

Veel tõi ettevõtte B välja teenindust nii registratuuris kui ka kabinetis. Toodi välja, et klient peab tundma ennast hästi ja saama meeldiva teeninduse ka siis, kui registratuuris on korraka viis inimest. Samuti toodi välja, et spetsialistide ja teenuseosutajatega tuleb teha tööd, et vastuvõtud algaksid õigeaegselt ning et kirjatöö tegemine ei kuulu visiidi aja sisse. Ettevõtte B tõi veel välja ka seda, et tulevikus on plaanis hoida igapäevaselt fookuses väärtusi ning teenindusstandardit. Samuti innustada inimesi veelgi rohkem tagasisidet andma.

Ettevõtte C tõi välja, et nende jaoks on kõige suurem väljakutse teavitustöö meditsiinilisele personalile, et patsiendiga on vaja rääkida. Toodi välja, et vestlus patsiendiga on kõige suurem puudus, kuid samal ajal klientide kõige suurem ootus: „... tegelikult see vestluse osa on kõige suurem vajaka jäämine, samas kõige kõrgem patsientide ootus ...“. Oluline on selgitustöö kliendile ning pidev suhtlus kabinetis, see on võti kliendikogemuse parandamiseks. Samuti kodulehte ning, et see peab olema lihtne ja selge ning sellega seoses on arenguruumi. Toodi välja ka broneerimissüsteemi, mis on üks arengukohtadest ning sellega ka tegeletakse.

Järgmiste konkreetsete sammudena tõi ettevõtte C intervjueritav välja, et koguaeg tuleb hoida fookuses klienti ja kliendiga seonduvat temaatikat. Igat koosolekut ja tagasisidestamist töötajaga tuleb alustada sellest, kuidas läheb klientide ja rahuloluga. Oluliseks peetakse ka juhendite välja töötamist ja juurutamist. Ei saa eeldada, et kõik teavad ja tunnetavad, mis on hea kliendikogemus, oluline on see ka selgelt sõnastada, et kogu meeskond seda ühtselt mõistaks.

Ettevõtte D on rakendamas klienditeeninduse arendusprojekti. Nende prioriteediks on kontakti saamise kiirus ja lihtsus. Olulisel kohal on, et kontakt oleks positiivne. Intervjueritav tõi välja, et pooleli on ka digimeditsiini ja kvaliteedi projektid.

Ettevõtte E tõi välja, et nende jaoks on oluline muuta broneerimise protsessi kliendi jaoks veelgi lihtsamaks ja paremaks. Samuti tõi nad ka välja selle, et peale tulemuste saamist võiks kliendil olla olemas ka informatsioon, et mis saab edasi. See on koht, mida nad soovivad veelgi arendada. Ühe erilise ja suure väljakutsena tõi nad ka välja selle, et kliendist võiks olla terviklik ülevaade ühes sisemises keskkonnas. Seal võiks näha olla, see milliseid teenuseid ta varem ostnud on, mida ta kodulehel vaadanud on, millised uudiskirjad on talle läinud, millise tagasiside on ta varasematele teenustele andnud. Kogu terviklik ülevaade annaks veelgi parema võimaluse pakkuda kliendile suurepärasem kogemust ja teha nii öelda lisa samm erilise ja personaalse kogemuse pakkumiseks. Töö autor on teoreetilises osas välja toonud kliendikogemuse juhtimise ja kliendisuhete juhtimise erinevused. See mõte, mida intervjueritav kirjeldas, on just kui kombinatsioon kahest juhtimise süsteemist, mis moodustab kokku ühtse terviku.

Intervjuudest tuleb välja, et kõik ettevõtted tegelevad sellega, et muuta teenuseid klientidele lihtsamini, kiiremini ja mugavamalt kättesaadavaks ning ka arusaadavamaks. Välja toodi ka suhtluse olulisus kliendiga, selle puhul toodi välja nii spetsialiste kui ka teisi kliendiga kokku puutuvaid töötajaid. Samuti toodi välja klientidele tulemuste ja vastuste saatmise kiirust ning edasiste juhiste olulisust ning selle arendamist. Iseteenindus ja koduleht on samuti märksõnad, mis esile kerkisid. Iseteenindus on kiirelt arenev suund ning selle tõi välja töö autor ka tulevikutrende kirjeldades.

### **3.4. HOPE mudel ja erameditsiini ettevõtted**

Autor tõi teoreetilises osas välja mudeli, mis on koostatud kliendikogemuse juhtimise põhimõtteid ja patsiendikesksuse põhimõtteid ühendades, tuginedes põhimõtetele, mida kasutatakse ka majutussektoris kliendikogemuse pakkumisel. See mudel võtab arvesse ka klienditeekonda ehk mudeli mõistes patsiendi raviteekonda.

Intervjuude põhjal saab välja tuua, et üks intervjueeritav tõi välja patsiendikesksuse puhul tuleb arvesse võtta ka perekonda ja lähedasi. Seda sama näitab ka HOPE mudel. Hope mudel tõi välja ka selle, et raviteekond võib hõlmata mitmeid tervishoiuteenuse osutajaid. Seda sama tõi välja ka kaks intervjueeritavat erinevatest ettevõtetest. Üks intervjueeritav tõi kriitikana välja, et tihti ei ole patsientidel mugav tervishoiuteenuse osutajate vahel liikuda, kuid see peaks olema patsiendile palju mugavam ja lihtsam. Samuti tõi ta välja ka, et erinevate tervishoiuteenuse pakkujate külastamine muudab abi pakkumise keeruliseks ka spetsialistidele just informatsiooni kättesaadavuse tõttu, sest inimene on tervik. Teine intervjueeritav tõi välja, et kliendi jaoks peaks olemas kõik külastuse komponendid, nagu näiteks tulemuste vaatamine, retseptide vaatamine, arsti visiidi broneerimine, ühes keskkonnas. Ta tõi ka välja selle, et selleks aga peaks tervishoiusüsteem tervikuna muutuma.

Tähelepanuväärne on see, et ettevõtted, kelle jaoks on kliendikogemus tugevalt fookuses, ei toonud kliendi raviteekonna olulise osana välja perekonda ja lähedasi. Samas tõi selle välja ettevõtte, kus kliendikogemust ja selle juhtimist ei ole rakendatud teadlikult ja süsteemselt.

### **3.5. Järeldused ja ettepanekud**

Antud peatükis toob autor välja uurimusest tulenevad järeldused kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmise ja rakendamise kohta Eesti erameditsiini ettevõtetes.

Kliendikogemuse mõistet mõistetakse Eesti erameditsiini ettevõtetes sarnaselt. Ettevõtted mõistavad, et kliendikogemus on üks suur tervik, mida mõjutavad väga erinevad tegurid ja komponendid. Üldiselt saavad Eesti erameditsiini ettevõtted aru, et suurepärase kliendikogemuse on oluline konkurentsieelis. Erameditsiini ettevõtted pakuvad sarnaseid teenuseid, kuid saadakse aru, et kliendi enda juurde saamiseks on oluline pakkuda eristuvat ja suurepärase kliendikogemust.

Samuti mõistavad enamik erameditsiini ettevõtteid, et kliendikogemus ei alga füüsilise külastusega, vaid juba ettevõtte kliendi teadvusesse jõudmise hetkest.

Eesti erameditsiini ettevõtted küll mõistavad kliendikogemuse mõistet sarnaselt, kuid see kuidas seda rakendatakse on ettevõtetes väga erinev. Samuti mõistavad erinevad Eesti erameditsiini ettevõtted ka rakendamise vajadust erinevalt. Viiest ettevõttes kolme jaoks on kliendikogemus väga oluline prioriteet ning nendes ettevõtetes tegeletakse igapäevaselt sellega, et pakkuda parimal tasemel kliendikogemust. Kliendikogemuse pidev arendamine on samuti nendes ettevõtetes fookuseks. Nendes ettevõtetes on olemas ka meeskonnad, kes kliendikogemuse ja klientide tagasisidega igapäevaselt teglevad ning seda ka ettevõtte sees jagavad. Kahe teise ettevõtte puhul on kliendid küll kesksel kohal, kuid kliendikogemuse komponentide rakendamine ei ole igapäevaselt fookuses. Taas saab välja tuua selle, et kuna kliendikogemuse juhtimist ja selle olulisust mõistetakse ettevõtetes erinevalt, siis ka rakendamine on ettevõtetes erinev.

Eesti erameditsiini ettevõtted on ka avatud klientide tagasisidele, kuid ka selles osas on praktika erinev. Kõik uuringus osalenud ettevõtted tõid välja, et klientide tagasisidet võetakse arvesse, kuid tagasiside jälgimine ning sellega tegelemise regulaarsus ja süsteemsus on ettevõtetes väga erinev. Kolmes ettevõttes jälgitakse igapäevaselt klientidelt tulevate tagasiside küsimustike vastuseid ning kehvema kogemuse korral võetakse kliendiga ka telefoni teel ühendust. Nendes ettevõtetes on paigas ka selge protsess, kuidas, kellelt ja millal tagasisidet küsitakse.

Mõõdikud, mida Eesti erameditsiini ettevõtted kasutavad, on samuti erinevad. Kõige levinum mõõdik on soovitusindeks ehk *Net Promoter Score*. Kantari *NPS Benchmark* uuringus osalevad kõik uuritud ettevõtted. Igapäevase soovitusindeksi skoori küsib viiest ettevõttest kolm. Kasutusel on ka teisi mõõdikuid nagu kliendi rahulolu skoor ja jõupingutuse skoor, kuid need on kasutusel vaid ühes ettevõttes. Kaks ettevõtet viitasid nende mõõdikute võimalikule kasutusevõtule tulevikus. Need ettevõtted, kes klientide rahuloluskoori ei mõõda, tõid välja, et viivad läbi kord aastas rahulolu uuringu. Üks ettevõtte kasutab ka testostude teenust, et saada objektiivne ülevaade, millises seisus on klienditeeninduse tase, mis on hästi ning mis vajaks arendamist. Testoste teevad nad kord kvartalis.

Üks ettevõtte viiest tõi välja ka selle, et neil on telefonikõnede jaoks eraldi mõõdikud nagu näiteks liinile pääsemise kiirus. Kolm ettevõtet tõid välja ka selle, et kontrollitakse kõnede kvaliteeti ning seda, millise teeninduse saavad kliendid telefoni teel. Üks ettevõtte tõi välja ka selle, et nemad



kategoriseerivad kõik saabuval kõned, et saada ülevaade, milliste muredega peamiselt helistajad pöörduvad. Sellest tulenevalt on tehtud muudatused tekstis, mida klient kuuleb ootel olles. Kõne ootel olles loetakse juba ette informatsiooni, mis võib olla kliendile kasulik ning mis võib juba tema küsimusele vastata.

Kõik ettevõtted tõid välja ka selle, et klientidelt tuleb tagasisidet ja kaebusi, millega tuleb tegeleda kiirelt ning mis on ajakriitilised. Ainult üks ettevõtte tõi välja, et neil on kaebuste käsitlemiseks loodud eraldi protsess, et seda teha võimalikult kiirelt ja selgelt.

Klienditeekonna ja kokkupuutepunktide kaardistuse tõid välja kolm ettevõtet. Kõik need kolm ettevõtet tõid välja, et suurepärase kliendikogemuse tagamiseks on oluline mõista tervet klienditeekonda ja kokkupuutepunkte. Samuti on oluline, et iga kokkupuutepunktiga seotud töötaja teaks oma rolli, vastutust, kokkupuudet kliendiga ning seda, kuidas erinevates olukordades käituda.

Autor järeldab, et üle poole uuritud ettevõtetest rakendavad kliendikogemuse kontseptsiooni organisatsiooni igapäevatoos väga tugevalt ning kaks ettevõtet vähemal määral, kuid ka nendes ettevõtetes on klient siiski olulisel kohal. Nendel kahel ettevõttel ei olnud ka kliendikogemus kui kontseptsioon sedavõrd prioriteetsel ja kesksel kohal, mis aga ei tähenda, et nad klientidele tähelepanu ei pööraks.

Töö autor kogus kokku intervjuude käigus intervjuueeritavate välja toodud parimad praktikad ning mõtted, mis muudavad ja muudaksid kliendikogemust veelgi paremaks. Autor soovib nendel erameditsiini ettevõtetel, kelle jaoks on kliendikogemus oluliseks prioriteediks, neid praktikaid arvesse võtta ning kaaluda.

- Eraldi meeskond/juht kliendikogemuse arendamiseks ja fookuses hoidmiseks organisatsioonis.
- Eraldi platvorm/tööriist klientide tagasiside kogumiseks, haldamiseks ja analüüsimiseks.
- Mõõdikute rakendamine: soovitusindeks, pingutuste skoor, rahulolu skoor.
- Klientide e-kirjad ja kõnede kategoriseerimine, et saada ülevaade, millistel põhjustel peamiselt pöörduakse.
- Kaebuste kategoriseerimine ja lahendamise protsess.

- Igapäevane klientide tagasiside jälgimine ja analüüsimine.
- Testostude tegemine.

Igast kliendist jääb lisaks külastustele maha ka teis jälgigi nagu näiteks uudiskirjad, nende avamine ja kasutamine. Lisaks ka kodulehel liikumine, poolelijäävad ostud, sirvitud lehed. Muidugi ka hinnangud ja tagasiside eelnevate külastuste kohta. Kui ettevõtte suuda kõik need andmed ühe kliendi kohta kokku koondada, siis on see suurepärane tööriist, et pakkuda kliendile veelgi personaalsemat lähenemist igal uuel külastusel. Lisaks aitab see ka ettevõttel kliendile pakkuda just seda, millest tema huvitatud on.

Nendel ettevõtetel, kes kliendikogemust tugevalt ei arenda, soovib autor läbi mõelda, kas oleks mõistlik seda kaaluda. Nagu teoorias eelnevalt välja toodud, siis on see tugev konkurentsi eelis. Tänapäeval on inimesed valmis hea kogemuse eest rohkem maksma ning inimesed juba ka ootavad hea kogemuse pakkumist. Kliendikogemuse rakendamine on ka äriselt kasulik ning just selle tõttu soovib autor seda kaaluda ja rakendada.

## KOKKUVÕTE

Kliendikogemus on üks olulisi tegureid, kuidas saavutada edu konkurentide ees. Tänapäeval on see ettevõtete jaoks üha olulisem. Kliendid ootavad üha rohkem personaalset lähenemist ning lisaks kvaliteetsele teenusele ka meeldivat kogemust. Autor keskendus töö käigus Eesti erameditsiini ettevõtetele. Meditsiiniteenused on inimeste jaoks eluliselt tähtsad teenused. Selle tõttu oligi oluline mõista, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted mõtestavad kliendikogemust ning kuidas nad seda ka praktikas rakendavad.

Uurimuse eesmärk oli välja selgitada Eesti erameditsiini ettevõtete arusaamine kliendikogemuse kontseptsioonist, selle mõõtmisest ja rakendamisest. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kolm uurimisküsimust.

- Mis on Eesti erameditsiini ettevõtete jaoks kliendikogemuse kontseptsioon?
- Kuidas mõõdavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust?
- Kuidas rakendavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemuse kontseptsiooni?

Magistritöö teoreetilises osas tõi autor välja kliendikogemuse teoreetilised lähtekohad. Lahti on seletatud, kuidas üldse kujuneb kliendikogemus kui mõiste ning, kuidas on see seotud turunduse valdkonnaga. Kliendikogemuse kohta on kirjanduses välja toodud mitmeid definitsioone ning autor esitas need teoreetilises osas. Autor tõi välja selle, kuidas on kliendikogemuse juhtimist kirjeldatud teoorias ning millistest komponentidest see koosneb. Lisaks tõi autor välja ka mudeli, kus on välja toodud klienditeekonna ja kliendikogemuse seotus. Eraldi tõi autor välja ka mõõdikud mida kliendikogemuse mõõtmiseks kasutatakse. Veel ühe mudelina tuvustas autor teoorias *HOPE* mudelit, mis keskendub patsiendikogemusele ning selle arendamisele läbi majutusasutustes kasutatava kliendikogemuse praktika. Kliendikogemus on üha arenev ning aina olulisem valdkond ning selle tõttu tõi autor välja ka kliendikogemuse tulevikutrendid.

Tulenevalt uurimiseesmärgist ja uurimusküsimustest koostas autor intervjuuküsimused. Poolstruktureeritud intervjuud viis autor läbi viies erineva Eesti erameditsiini ettevõttes. Intervjueeritavateks olid kliendikogemuse valdkonnaga tegelevad töötajad. Igast ettevõttes intervjueeris autor kahte inimest. Ettevõtted ja intervjueeritavad valis autor eesmärgipärase valimitüübi alusel. Intervjuude analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Intervjuude analüüsi tulemusena sai autor vastused kõigile kolmele uurimusküsimusele. Esimese küsimuse eesmärgiks oli aru saada, kuidas mõtestavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemuse kontseptsiooni. Selleks uuris autor eelkõige seda, kuidas mõistsid intervjuueeritavad kliendikesksuse, kliendikogemuse ja kliendikogemuse juhtimise mõistet ning missugused tegurid kliendikogemust mõjutavad. Kliendikogemuse ja kliendikesksuse mõistet mõistavad uuritud ettevõtted sarnaselt. Kliendikogemuse juhtimise osas andsid ettevõtted aga erinevaid vastuseid. Kliendikogemuse juhtimise osas toodi välja erinevaid aspekte, mis kliendikogemuse juhtimine hõlmab. Ettevõtetel ei olnud ühtne nägemus ega ka praktika, kuidas kliendikogemust juhtida. Ühine märksõna kliendikogemuse juhtimise all oli aga tagasiside ning selle arvesse võtmine. Seega saab öelda, et kliendikogemuse kontseptsiooni Eesti erameditsiini ettevõtetes mõistetakse üldiselt sarnaselt, kuid kliendikogemuse juhtimist mõistetakse kohati erinevalt.

Teiseks uurimisküsimuseks oli, kuidas mõõdavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust. Kõige levinumaks mõõdikuks on soovitusindeks. Üle poole ettevõtetest kasutavad ja jälgivad soovitusindeksit igapäevaselt. Toodi välja ka teisi mõõdikuid, kuid need on kasutuses vähemates ettevõtetes. Lisaks mõõdikutele töid ettevõtted välja ka tagasisidet klientidelt. Eelkõige just seda tagasisidet, mida saab jätta kommentaaride, mitte numbriliseks. Enamik ettevõtteid töid välja, et klientide tagasisidega arvestamine, selle kuulda võtmine ja rakendamine on väga oluline. See, kuidas seda, aga praktikas tehakse on taas ettevõtetes erinev. Saab välja tuua, et see, kuidas kliendikogemust mõõdetakse, tagasisidet kogutakse, analüüsitakse ja arvesse võetakse sõltub ka sellest, kuidas kliendikogemust ettevõttes juhitakse. Ettevõtted, kus on selge nägemus ja inimesed kliendikogemuse arendamiseks ja juhtimiseks koguvad ja analüüsivad ka klientide tagasisidet süstemaatilisemalt. Samuti kasutavad nad ka aktiivsemalt numbrilisi mõõdikuid.

Kolmandaks uurimisküsimuseks oli, kuidas Eesti erameditsiini ettevõtted rakendavad kliendikogemuse kontseptsiooni. Kliendikogemuse kontseptsiooni rakendamine sõltub selgelt sellest, kas ettevõttes on kliendikogemus fookuses ning prioriteediks. Need ettevõtted, kus oli selgelt paigas kliendikogemuse arendamise ja paremaks muutmise tegevus meeskond, rakendavad igapäevaselt põhimõtteid, mis on kokku lepitud. Nendes ettevõtetes on juba kaardistatud või kaardistamisel klienditeekond ja kokkupuutepunktid. Paigas on selged protsessid, kuidas analüüsitakse klientide tagasisidet, kuidas seda ettevõtte sees jagatakse, kuidas tagasisidet arvesse võetakse. Nendes ettevõtetes rakendatakse ka kliendikogemusele omaseid mõõdikuid. Ettevõtted, kus aga kliendikogemus ei ole nii selge fookus, ei ole ka tagasiside küsimise ja

analüüsimise protsess ja sagedus kindlalt paigas. Samuti ei ole see nendes ettevõtetes igapäevane tööriist.

Uurimusest tulenevalt saab välja tuua, et Eesti erameditsiini ettevõtted on kliendikogemuse kontseptsiooni mõistmise ja rakendamisega väga erinevates etappides. Enamikes uuritud ettevõtetes on kliendikogemus olulisel kohal, kuna see on oluline konkurentsieelis. Teistes ettevõtetes on küll klient kesksel kohal, kuid tegevused kliendikogemuse arendamiseks ei ole prioriteediks.

## SUMMARY

Customer experience is one of the most important factors in achieving success over competitors. Today, it is increasingly important for companies. Customers expect a personal approach and, in addition to high-quality service, a pleasant experience. During the work, the author focused on private medical companies in Estonia. Medical services are vital services for people. Because of this, it was important to understand how Estonian private medical companies understand customer experience and how they implement it in practice.

The purpose of the research was to find out the understanding of customer experience, its measurement and implementation among Estonian private medical companies. To achieve the goal, the author set three research questions.

- What is the concept of customer experience for Estonian private medical companies?
- How do Estonian private medical companies measure customer experience?
- How do Estonian private medical companies implement the concept of customer experience?

In the theoretical part of the master's thesis, the author pointed out the theoretical starting points of the customer experience. Author explained how customer experience as a concept developed and how it is related to the field of marketing. There are several definitions of customer experience in the literature, and the author presented them in the theoretical part. The author pointed out how customer experience management is described in the theory and what components it consists. In addition, the author also introduced a model where the relationship between the customer journey and the customer experience is outlined. Separately, the author also mentioned the metrics that are used to measure the customer experience. As another model, the author described the HOPE model in theory, which focuses on the patient experience and its development through the practice of customer experience used in hospitality. Customer experience is an ever-developing and increasingly important field, and because of this, the author also pointed out the future trends of customer experience.

Based on the research objective and research questions, the author prepared the interview questions. The author conducted semi-structured interviews in five different private medical

companies in Estonia. The interviewees were employees working in the field of customer experience. The author interviewed two people from each company. Companies and interviewees were selected by the author based on the purposive sampling type. The author used qualitative content analysis to analyze the interviews.

As a result of the analysis of the interviews, the author received answers to all three research questions. The purpose of the first question was to understand how Estonian private medical companies interpret the concept of customer experience. To this end, the author primarily investigated how the interviewees understood the concept of customer focus, customer experience and customer experience management, and what factors affect customer experience. The concepts of customer experience and customer focus are understood similarly by researched companies. However, when it comes to customer experience management, companies gave different answers. In terms of customer experience management, various aspects that customer experience management includes were pointed out. Companies did not have a unified vision or practice of how to manage the customer experience. However, the common keyword under customer experience management was feedback and taking it into account. Thus, it can be said that the concept of customer experience in Estonian private medical companies is generally understood similarly, but customer experience management is sometimes understood differently.

The second research question was how Estonian private medical companies measure customer experience. The most common metric is the Net Promoter Score. More than half of the companies use and monitor the Net Promoter Score on a daily basis. Other metrics were also introduced, but they are used in fewer companies. In addition to the metrics, the companies also highlighted feedback from customers. Especially the feedback that can be left in the form of comments, not numbers. Most companies pointed out that considering, listening to and implementing customer feedback is very important. How this is done in practice is again different in companies. It can be pointed out that the way customer experience is measured, feedback is collected, analyzed and taken into account also depends on how customer experience is managed in the company. Companies with a clear vision and with people to develop and manage the customer experience also collect and analyze customer feedback more systematically. They also use numerical metrics more actively.

The third research question was how Estonian private medical companies implement the concept of customer experience. The implementation of the customer experience concept clearly depends

on whether the customer experience is in focus and priority in the company. Those companies that clearly had a customer experience development and improvement team in place apply the agreed upon principles on a daily basis. In these companies, the customer journey and touch points have already been mapped or are being mapped. There are clear processes in place, how customer feedback is analyzed, how it is shared within the company, how feedback is taken into account. In these companies, metrics specific to the customer experience, are also applied. However, in companies where customer experience is not such a clear focus, the process and frequency of asking for and analyzing feedback is also not firmly in place. It is also not an everyday tool in these companies.

Based on the research, it can be pointed out that Estonian private medical companies are at very different stages of understanding and implementing the concept of customer experience. In most of the companies studied, customer experience is important because it is a key competitive advantage. In other companies, the customer is central, but activities to develop the customer experience are not a priority.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, lk 630-648.
- Berry, L. L., & Bendapudi, N. (2007). Health Care: A Fertile Field for Service Research. *Journal of service research*, lk 111-122.
- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research? Qualitative research methods. *BJOG : an international journal of obstetrics and gynaecology*, 1166-1167.
- Dive Group. (18. Aprill 2023. a.). *Dive*. Allikas: Testostud: <https://dive-group.com/et/teenused/andmed/testostud/>
- Eensalu, M.-L. (14. May 2009. a.). *Üks number kliendisuhte mõõtmisel ei ole piisav*. Allikas: Kantar Emor: <https://www.kantaremor.ee/blogi/uks-number-kliendisuhte-mootmisel-ei-ole-piisav/>
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2023). Customer Experience: Conceptualization, Measurement, and Application in Omnichannel Environments. *Journal of Service Research*, lk 191-211.
- Gao, L. X., Haan, E., Melero-Polo, I., & Sese, J. F. (2023). Winning your customers' minds and hearts: Disentangling the effects of lock-in and affective customer experience on retention. *Journal of the Academy of Marketing Science*, lk 334-371.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, lk 395-410.
- Hill, N., Brierley, J., & MacDougall, R. (2003). *How to Measure Customer Satisfaction*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Hodgkinson, I. R., Jackson, T. W., & West, A. A. (2022). Customer experience management: asking the right questions. *Journal of business strategy*, lk 105-114.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (September 1982. a.). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *The Journal of consumer research*, lk 132-140.
- Homburg, C., Jozić, D., & Khnl, C. (August 2017. a.). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concep. *Journal of the Academy of Marketing Science*, lk 377-401.
- Hunter-Jones, P., Line, N., Zhang, J. J., Malthouse, E. C., Witell, L., & Hollis, B. (8. Aprill 2020. a.). Visioning a hospitality-oriented patient experience (HOPE) framework in health care. *Journal of Service Management*, lk 869-888.

- Institute of Medicine (IOM). (2001). *Crossing the quality chasm: a new health system for the 21st*. Washington DC: The National Academies Press.
- Klink, R. R., Zhang, J. Q., & Athaide, G. A. (2021). Measuring customer experience management and its impact on financial performance. *European Journal of Marketing*, lk 840-867.
- Kurtuluş, S. A., & Cengiz, E. (2022). Customer Experience in Healthcare: Literature Review. *Istanbul Business Research*, 291-312.
- Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Sulesepp.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (November 2016. a.). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, lk 69-96.
- Lowe, C. (18. August 2022. a.). *Insider*. Allikas: Customer Experience Trends: 12 to Explore in 2023: <https://useinsider.com/customer-experience-trends-to-explore-in-2023/>
- Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative Research in Practice : Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, lk 116-157.
- Morgan, B. (1. Detsember 2022. a.). *Forbes*. Allikas: Five Customer Experience Trends To Watch In 2023: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2022/12/01/five-cx-trends-to-watch-in-2023/?sh=ce39f8823c7f>
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic Journal of Modern Computing*, lk 409-421.
- Rohesalu, K. (25. Märts 2020. a.). *Kliendikesksuse arendus*. Allikas: Kliendikogemuse valdkonnaga seotud lühendid ja nende tähendus: <https://www.kliendikesksus.ee/2020/luhendid-ja-nende-tahendus/>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, lk 53-67.
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review. *Review of Marketing Research*, lk 25-61.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*. New York: Palgrave Macmillan.
- Zairi, M. (2000). Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM Magazine*, 331-337.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (March 2009. a.). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, lk 31-41.

Wetzels, R. W., Klaus, P. ", & Wetzels, M. (7. April 2023. a.). There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability. *iversity of M.*

Wiedmann, K.-P., Labenz, F., Haase, J., & Hennigs, N. (2018). The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength. *Journal of Brand Management*, 1k 101–118.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimused

| <u>Uurimisküsimus</u>   | <u>Intervjuuküsimused</u>   |
|---|---|
| - Mis on Eest erameditsiini ettevõtete jaoks kliendikogemuse kontseptsioon? | - Milline on teie arvates kliendikeskne organisatsioon?<br>- Mida tähendab teie jaoks kliendikogemus ning mis teile sellega seondub?<br>- Mis mõjutab teie arvates kliendikogemust?<br>- Mida mõistate kliendikogemuse juhtimise all? Kuidas seda organisatsioonis rakendada? Kuidas oma organisatsioonis seda rakendate?<br>- kuidas olete oma ettevõtte strateegiasse põiminud kliendikogemuse temaatika? |
| - Kuidas mõõdavad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemust?           | - Kuidas mõõdate klientide tagasisidet?<br>- Milliseid mõõdikuid kasutate?<br>- Milline on ettevõtte tagasiside käsitlemise ja analüüsimise protsess?<br>- Kuidas kasutate klientide tagasisidet igapäevatoos?<br>- Kuidas kasutate ja jagate tagasisidet ettevõtte sees?   |
| - Mida teevad Eesti erameditsiini ettevõtted kliendikogemuse arendamiseks?  | - Kuidas olete rahul kliendikogemuse mõõtmise ja analüüsiga? (millega olete rahul, mis vajab arendamist)<br>- Kuidas saate klientide kogemust veelgi oma ettevõttes parandada?<br>- Kui oluline prioriteet on teie ja ettevõtte jaoks kliendikogemus, selle analüüs, mõõtmine ja arendamine? Miks?  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>- Millised võiksid olla edasised sammud kliendikogemuse ja kliendikesksuse rakendamiseks teie ettevõttes?</p> |
|--|--|

## **Lisa 2. Transkriptsioonid**

Transkriptsioonid on leitavad järgnevalt lingilt:

<https://drive.google.com/drive/folders/1->

[V5G6qBoDc9WWExmOIFvFYtRye9gLK12?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1-V5G6qBoDc9WWExmOIFvFYtRye9gLK12?usp=sharing)

### Lisa 3. Analüüsimiseks kasutatud tabel

|                       | <b>Ettevõte A</b>   | <b>Ettevõte B</b>   | <b>Ettevõte C</b>   | <b>Ettevõte D</b>   | <b>Ettevõte E</b>   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Kliendikesksus</b> | <p>Kliendi ootused on täidetud<br/>Hakkab pihta töökeskkonnast<br/>Leidma kliendi murekohad ja soovid - vastavaõit sellele pakkuma teenust<br/>Lahenduste pakkumine kliendile</p>   | <p>Teenuste ja protsesside fookuses klient<br/>Küsitakse tagasisidet - võtab arvesse<br/>Lähtuvalt tagasisidest teenuste arendus<br/>Täpse klienditeekonna kaardistusega.</p>   | <p>Läbib organisatsiooni tervikuna<br/>Klienditeekond kaardistatud<br/>Klient on see kelle pärast on kokku tulnud</p>   | <p>Protsessid on üles ehitatud patseindile väärtust looval kujul.<br/>Kliendi ootuste täitmine.</p>   | <p>Väis ja siseklient on olulised<br/>Võetakse arvesse kliendi arvamust ja lähtutakse sellest teenuste arenduses</p>  |
| <b>Kliendikogemus</b> | <p>Algab maja uksest sisenedes<br/>Kes ja kuidas vastu võta<br/>Kuidas suheldakse<br/>Kuidas tervitatakse<br/>Lihtne on muljet rikkuda - piisab ühest detailist<br/>Elementaarsed tingimused tagatud<br/>Ühtlane kvaliteet<br/>Algab hetkest, mil klient mõtleb teenuse peale ja otsib seda<br/>Koduleht.<br/>Kõik punktid kuni selleni, mis tundega räägid ja lahkud majast.</p> | <p>Mida klient tunneb, tajub, kuuleb, näeb ja kogeb<br/>Algab sellest, kuidas ettevõtte joudis<br/>Kogemuste kogum<br/>Kogemus lõpeb kui on teenuse lõpu ja tagasiside küsimustiguga.<br/>Suur ring, kus kogeb organisatsiooni tervikuna<br/>Sõltub kõikidest inimestest<br/>Klienditeenindus ei võrdu kliendikogemus<br/>Lisaliigutus, et panna tundma klienti eriliselt<br/>Tunne mis jääb<br/>Tunne ja emotsioon, mis tekib seoses ettevõttega</p> | <p>Tervik, mis kliendile ettevõttega seondub.<br/>Aja broneerimine, info kättesaadavus.<br/>Kuidas mind vastu võetakse ja suhtutakse (ka kliendi eksimuste korral).<br/>Kõik etapid ja kontakid peaksid olema kaarditatud. See moodustab kogemuse.<br/>Tunne, et tahab tagasi tulla<br/>Lisaliigutus nõ boonus<br/>Kuidas võeti vastu ja suheldi.</p> | <p>Õige teenus. Õigel ajal, õiges kohas.<br/>Säilivad väärikus ja autonoomia<br/>Temaga arvestatakse ja küsitakse nõusolekut.<br/>Kontakt peaks olema positiivne ka siis, kui info on negatiivne.</p> | <p>Klient puutub ettevõttega kokku erinevates puutepunktides, alates sellest, kui ta kuuleb selle ettevõtte olemasolust, kuni selleni, et ta tahab tagasi tulla.<br/>Kogu tervik, mis ta saab elutsükli jooksul.<br/>Kogemus alates sellest kuidas ettevõtte olemasolust teada sai, milline on kogemus portaaliga, vastuvõtus, vere</p> |

|                                  |   |   |   |  |  |
|----------------------------------|---|---|---|--|--|
|                                  |   |   |   |  | võtmisel. Teavitused kas on piisavad. Terviklikkus - vaatame seda kui tervikut.  |
| <b>Kliendikogemuse juhtimine</b> | <p>Ühtlane teenindamise strandard - järjepidevalt tegeletud</p> <p>Tuleb küsida tagasisidet. Oluline ka positiivne tagasiside</p> <p>Negatiivne info on kohe reageerimiseks.</p> <p>Puuduvad osakonnajuhhid - olemas vastutavad töötajad</p> <p>Personalipoliitika - kui töötajad on motiveeritud peegeldub see ka rahulolus.</p> <p>Kriisikohtade kaardistamine</p> <p>Keeruline, kuna nüansse on palju.</p> <p>Taustajõud saavad kirjeldada ja tagasisideprotsessi teha sujuvaks ja automaatseks - ühtne standard.</p> <p>Kriitiliste punktide kaardistamine - stsenaariumis ja tegevused vastavalt olukorrale. Eesmärk pakkuda tuge nii kliendile kui personalile.</p> | <p>Klienditeeninduse juhtimine - standard, situatsioonid</p> <p>Protsessid - teekonna kaardistud, inimeste küsimused, erinevad stsenaariumid.</p> <p>Tagasiside - analüüs, kokkuvõtted, tegevused</p> <p>Kaebuste lahendamine</p> <p>Üldiselt protsesside ja suhtluse/kommunikatsiooni juhtimine.</p> <p>Ise eeskujuks olemine</p> <p>Värbamisel õigete inimeste valimine</p> <p>Teenindusstandard - selge dokument ja koolitus</p> <p>Hea monitoorimise süsteem</p> <p>Protsessid.</p> | <p>Protsesside kaardistus</p> <p>kliendi vaates</p> <p>Selged kokkulepped kokkupuutepunktides - nende sõlmimine</p> <p>Teenindusstandard</p> <p>Kokkulepped mõõdmise ja tagasisidestamise osas</p> <p>Kliendi ootuste juhtimine.</p> <p>Kliendi ootuste kaardistamine</p> <p>Selged sõnumid, protsesside kirjeldused ja juhendid juhtidelt teenuse pakkujatele.</p> | <p>Kommunikeerida selgelt välja, kuidas teenust osutatakse.</p> <p>Piisava informatsiooni tagamine inimesele</p> <p>Standardiseerituse aste.</p> <p>Klienditeeninduse arendusprojekt.</p> <p>Eesmärk tagada kõrge teeninduskvaliteet</p> | <p>Tagasiside puutepunktides</p> <p>Tagasisidest järelduste tegemine</p> <p>Paranduste elluviimine vastavalt tagasisidele</p> <p>Üleüldine rahuloluküsimustik</p> <p>Terve organisatsioon peab oluliseks klienti.</p> <p>Kõik töötajad võtavad kliendi perspektiivi.</p> <p>Teemete klienditeekonna analüüsi.</p> <p>Töötame selle kallal, et iga psakond/üksus, kus on nende kokkupuutepunktid kliendiga. Ei pruugi otseselt kliendiga kokku puutuda, aga tegelikult on iga osaga</p> |



|  |  |   |  |  |   |
|--|--|---|--|--|---|
|  |  |   |  |  | organisatsioonis seotud klient.   |
| <b>Kliendikogemust mõjutavad tegurid</b> | <p>Suhtlusel tuleb valida õige tasand<br/> Arst peab oleme nõ nõustaja ja võrdne partner<br/> Oluline on oskus suhelda<br/> Selgitamine patsiendi jaoks lihtsas keeles<br/> Kõik inimesed kellega puutub kokku<br/> Soovitajad, kellelt küsib kogemuse kohta<br/> Digilahenduste disain ja mugavus<br/> Kui lihtsasti leiad üles sobiva arsti ja saad aja<br/> Missugused krijad saad vastuseks<br/> Meeldetuletused<br/> Pusle tükk on palju. Piisab ühes kehvast tükist ning mulje on rikutud.<br/> Suhtlus, Suhtumine, Teeninduskultuur</p> | <p>Koduleht, Arusaadavus, Mugavus - ajabroneerimise mugavus,<br/> Iseteeninduskeskkond, Maksmise võimalused, Teavitused, Kinnitused<br/> Kuidaas inimene leiab - leitavus<br/> Kohale jõudmine, Piisav informatsioon kohale jõudmiseks, Teekonna arusaadavus, Puhtus - esteetilisus, Teenindus, vastuvõtt, Suhtumine, Lihtsus ja arusaadavus, Lahkumine, Head sõnad, Tagasiside küsimine, Eripakkumine, Lubadus kliendile,<br/> Broneerimissüsteem, Mugavus, Arusaadavus, Lihtsus, Koduleht, Meeldetuletused, Informatsioon - selge ja lihtne, Suhtumine, Vastuvõtt, Mugavus, Suhtumine, Emotsioon, Lahkumine, Eripakkumine</p> | <p>Lubadus kliendile<br/> Paindlikkus<br/> Lisaliigutus<br/> Info kättesaadavus<br/> Lihtsus<br/> Arusaadavus<br/> Teeninduse kvaliteet<br/> kvaliteet<br/> Hind<br/> Pühendumus<br/> Vastuvõtt<br/> Lisaliigutus<br/> Suhtlus</p> |  | <p>Kliendi enda heaolu<br/> Teenindus<br/> Tehilised tõrked<br/> Lubadused ja nendest kinni pidamine<br/> Õigeaegsus<br/> Ebakõlad tulemused<br/> <br/> Esimene kontakt<br/> Vastuvõtt<br/> Suhtlus<br/> Teiste inimeste kogemused<br/> Veebikeskkond</p> |

|                   |  |  |  |                     |  |
|-------------------|--|--|--|---------------------|--|
| <b>Tagasiside</b> | Ankeedid.Klientidelt tagasiside küsimine võiks olla süsteemsem ja aktiivsem.Tagasisidet saab anda äpis, kodulehel, ankeedi kaudu.Tagasiside vajab reageerimist, midagi ei jää õhku rippuma.Sisekord - vastus kleindil ühe nädala jooksul. Tõsiste probleemide korral katsume kiiremini.1x aastas terviklik analüüs - eraldi ettevõtte kes seda teeb.Üldiselt on tagasiside positiivne. | 1x nädalas e-psoti teel tagasiside küsimustik (1x kolme kuu jooksule ühele kliendile)Vastamise määr ca 26%. Eesmärk 30%.Tulevad skoorid, mida juhid saavad jälgida ja analüüsida. Igapäevane töö osa.Avatud küsimused ja skoorid.Numbritest ja skooridest olulisemad on kommentaarid, mid klient kirjutab.Juhid jälgivad klientidelt tulevat tagasisidet ja teevad kokkuvõtteid.On selgelt näha, kes on võtnud tagasiside fookuseks.Anjdte hul on kasvanud.Tagasisidega tegelev meeskond teeb kliendi hääle kuuldavaks ettevõtte sees. | Mõõdame NPSi ja kui hinnang jääb alla oodatud taseme, siis helistame kliendile.Tagasisidest lähtuvalt muudame protsesse. Tagasiside e-postKaebuste käsitlemise kordHeale ja halvale tagasisidele reageerimine. | Juurutamine toimub. | Pele teenuse tarbimist küsimustikRahulolu küsimustikud kord aastasTestostud - kord kvartalisUute asjade/teenuste planeerimisel saadam klientidele e-kirju vorme. Küsime kas mingisugune funktsionaalsus oleks abiks.Igapäevaselt vaatame tagasisidevormist tulevat tagasisidet.NPS skoor viidud siseveebi. Siseveebi sisenedes kohea näha kõigile töötajatele. |
| <b>Mõõdikud</b>   | usaldusväärsus rahulolu  | NPS<br>CES<br>Rahulolu teenuspakujaga<br>Rahulolu arstiga  | NPS<br>Klientide liinile pääsemise kiirus<br>Rahulolu arstiga  | Rahulolu            | NPS - kõige enam kasutatav. Muud on sisemised kvaliteedi hindamised. Kuulavad järgi kõnesid ja nende kvaliteeti Tulevikus jõupingutuse skoori  |

|                   |   |  |  |  |   |
|-------------------|---|--|--|--|---|
|                   |   |  |  |  | mõõta<br>Veebilehe auditid.   |
| <b>Protsessid</b> | Iga töötaja peba reageerima ja hoidma kursis. | Kabuste protsess kindlalt paigas.<br>Kategoriseeritakse meditsiinilised ja mittemeditsiinilised kaebused |  |  | Kõned<br>kategoriseeritakse ja ka e-kirjad<br>Mille pärast ühendust võetakse. |

## Lisa 4. Lihtlitsents

### Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Kadri Pius

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
KLIENDIKOGEMUSE KONTSEPTSIOONI RAKENDAMINE EESTI ERAMEDITSIIINI  
ETTEVÕTETES,

mille juhendaja on Kristjan Jasinski,

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

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

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

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

---

09.05.2023

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsevale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.