

TEENINDUSKULTUUR KUI TURUNDUSSÕNUM

Heli Tooman
Tartu Ülikooli Pärnu kolledž

Teenindusühiskond ja uued väljakutsed ettevõtetmajandusele

Tõsiasi on see, et lääneriikides räägitakse teenindusühiskonna arengust, tertsiaarsektori juhtivast rollist majanduses, seeläbi tekkinud muutustest töö iseloomus ja konkurentsivõitluses, juba mitukümmend aastat. Eesti majanduses, kus teenindussektori kasv on olnud ülikiire, on need küsimused alles aktuaalseks muutumas. 2001. aastal töötas teenindussektoris juba 60,1% kõigist tööga hõivatud inimestest (Eesti ... 2002). Ettevõtjad, kes kümme aastat tagasi ettenägelikult teenuste turule suundusid, sattusid enamasti küllaltki pingevabasse konkurentsituatsiooni. Teenuseid oli veel vähe ja suhteliselt vähenõudlikud olid ka sotsialismiajal “karastatud” kliendid. Praeguseks on olukord kardinaalselt muutunud. Teenusteturul on konkurents vägagi pingeline ja klientidel on tohutult valikuvõimalusi. Kliendid on teadlikud, nõudlikud ja ei lepi ammugi enam vaid atraktiivse füüsilise keskkonnaga või mitmekesise kaubavalikuga. **Klient läheb üha sagedamini sinna, kus teda ootavad garanteeritud teeninduskultuur ning - kvaliteet.**

Teeninduse ja teeninduskultuuri kasvavat tähtsust ettevõtetmajanduse seisukohast näitab ilmekalt ka fakt, et ainuüksi 2002.s. novembrikuus toimus Eestis kaks osavõturohket teeninduskonverentsi: II Teeninduskonverents “Kui “väga hea” pole piisav!” ning Teenindussektori aastakonverents “Lisakasum”. Konverentsi ettekanded olid muljetavaldavad, kaalukamaks lektoriks teenusturunduse maailmanimi Christian Grönroos, kes on ka üks esimesi teeninduskultuuri mõiste defineerijaid.

Traditsiooniliselt peetakse kultuuri kujunemist pikaajaliseks protsessiks ning väljakujunenud kultuuri suhteliselt püsivaks. Kultuur eksisteerib igas sotsiaalses süsteemis ja igas organisatsioonis, küsimus on aga selles – milline see kultuur on?

Käesoleva artikli eesmärgiks on juhtida tähelepanu teeninduskultuuri loomise tähtsusele mikro- ehk ettevõtetatasandil, samas aga rõhutada ka teeninduskultuuri olulisust makrotasandil. Vaadeldakse, missugust rolli kannab tänapäeva teenindusühiskonna organisatsioonikultuurikultuuri kontekstis mõiste “**teeninduskultuur**”, mille uurimisele ja kirjeldamisele hakati tähelepanu pöörama alles suhteliselt hiljuti. Teeninduskultuur viitab spetsiifilisele kultuurile ettevõttes, sellisele kultuurile, kus kõikidele töötajatele ja kõikides tegevustes on esmaseks prioriteediks klient, tema vajadused, soovid ja ootused. Ühelt poolt “sunnib” sellist mõtteviisi omandama kasvav konkurents, teiselt poolt ei saa aga vähemtähtsaks pidada teeninduskultuuri laiemat tähendust kõikide inimeste elukvaliteedi ühe mõjutegurina.

Kultuur, organisatsioonikultuur ja teeninduskultuur

Kultuuri mõistet interpreteeritakse mitmeti, rõhutades enamasti selle rajanemist inimese loovusele. Kultuuri loojaks (subjektiks) on inimene, objektiks aga loodus

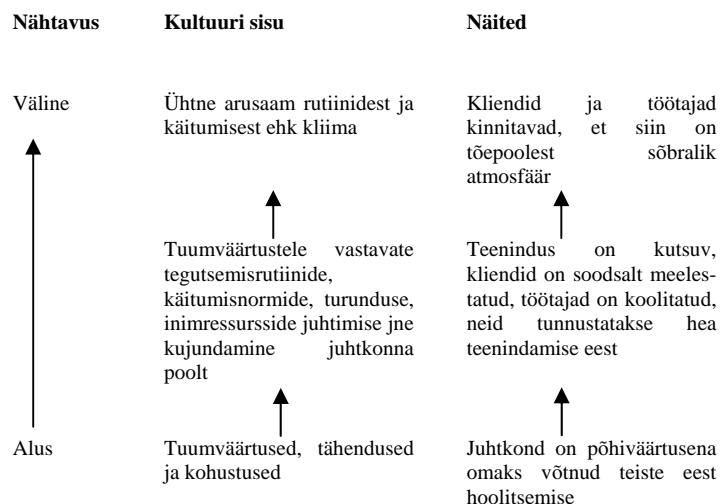
või ühiskond (Laanemäe, 2000). Iga loodud kultuur oma olemuselt suhteliselt stabiilne, väljendudes keeles, institutsioonides, harjumustes ja sotsiaalsetes suhetes ning selle muutmiseks on vaja teha suuri jõupingutusi. Siiski saab organisatsioonides kultuuri suhteliselt kiiresti muuta, kuid seda vaid õigete tingimuste korral (Normann, 2000). Kultuuri muutmine tähendab aga seda, et inimesed peavad muutuma (Grönroos, 1990).

Organisatsioonikultuuri sügavamate uuringutega alustati 1970ndatel aastatel ja teema on jätkuvalt ülipopulaarne. Nii nagu kultuurile on antud palju erinevaid määratlusi, on mitmeti defineeritud ka organisatsioonikultuuri. H. Roots (2002) on välja toonud neist kümnekond, kirjandusest võib leida veel teisigi, sh küllaltki mitteformaalseid definitsioone (Zeithaml, Bitner, 2000; Normann, 2000; jt). Kultuur on organisatsiooni jaoks väga tähtis, hoides seda koos, aidates vastu seista määramatusele ja kaosele, võimaldades tõlgendada olukorda, kuhu ollakse sattunud, olles selle kandjate jaoks ainus õige viis maailma mõista, tajuda ja tunda (Siimon, Vadi 1999).

Mis siis on **teeninduskultuur**? Kas eksisteerib mingi vahe organisatsioonikultuuri ja teeninduskultuuri vahel? Üheks esimeseks teeninduskultuuri uurijaks oli R. Normann, kelle dissertatsioon (1975) sai aluseks mitmetele järgnevale uuringutele (Edvardsson & Enquist, 2001). 1984. aastal avaldati R. Normanni "Service Management", kus teeninduse korraldamise süsteemi keskmeks on seatud kultuuri ja filosoofia kontseptsioon, milles väärtustes ja eetikas nähakse ettevõtte peamisi edutegureid. Normann (2000) väidab, et kultuur ja domineerivad ideed ei suuna mitte ainult ettevõtte igapäevast tegutsemist, vaid need on olulised pikaajalise äristrateegia väljatöötamisel. Üheks kõige enam kultuuri iseloomustavaks jooneks on ettevõtte arendamise juhtprintsipiibid ehk "*normatiivne filosoofia*". Selleks, et teeninduse juhtimine toimuks terviklikumalt, tuleb näha filosoofia kesksel rollil teeninduse juhtimise ja turunduse süsteemis.

B. Schneider ja D.E. Bowen (1995) on juba oma varasemates teeninduse juhtimise alastes töödes märkinud, et teenindusorganisatsioonide tegevuse efektiivsuses mängivad peamist rolli organisatsiooni kliima ja kultuur. *Kliima* baseerub organisatsiooni praktikale ja protseduuridele, *kultuur* aga väljendab rohkem seda, millisel määral organisatsiooni liikmed jagavad ühiseid norme ja väärtusi (vt. Joonis 1). Nad pakuvad välja teeninduskultuuri kujundava raamistiku, väites, et **teeninduskultuuri võtmeks on terviklik ehk "õmblusteta teenindussüsteem"**. Selle peamiseks ühenduslülideks on *koordineerimistasand* (üldised funktsioonid, teeninduse logistika, juhtkonnapoolne põhiväärtuste omaksvõtmine, teenindusrutiinid ja käitumisnormid, teeninduse koordineerimine, töötajate kaasamine), *piiritlev tasand* (töötajate värbamine, koolitamine, tunnustamine, teenindusahel, tegevuste ja inimressursside juhtimine, turundus) ja *kliendi tasand* (kliientide ootused, vajadused, võimed, fokuseeritus turusegmenidile, mõõtmise süsteemid ja tagasiside). Rõhutatatakse, et kogu meeskonda tuleb hoolikalt valida, püstitades küsimused, missugused kompetentsused on vajalikud töötajate värbamisel ja mida tuleb õppida kohapeal? Üha olulisemaks muutub see, et tööle kandideerijatel oleks omandatud olulisim kompetentsus töötamiseks teeninduses – *teeninduslik*

mõttekultuur ja orienteeritus teenindusele. Kõike muud saab täiendada või juurde õppida töökohal.



Joonis 1. Teeninduskultuuri sisu

Allikas: Schneider, Bower (1995)

Teeninduskultuuri mõiste viitab spetsiifilisele kultuurile organisatsioonikultuuri sees. Spetsiifiline kultuur tähendab seda, et organisatsioon edendab üht domineerivat filosoofiat, millest lähtuvad kõik töötajad. Töötajate seisukohast annab see vastused kolmele olulisele küsimusele (Zerbe, *et al*, 1998:): 1) Mida ootab organisatsioon oma töötajatelt? 2) Millist käitumist tunnustatakse? 3) Millised on süsteemisese sotsiaalse suhtlemise käsud ja keelud?

Üheks esimeseks, kes defineeris teeninduskultuuri mõistet, oli C. Grönroos. Ta märgib (1990, 2000), et see, mida vajame, on organisatsioonikultuur, mis peab olema märgistatud teeninduskultuuriga. Sellist kultuuri võib kirjeldada, kui **“kultuuri, milles tunnustatakse head teenindust ja kus nii sisemiste kui ka välimiste klientide maksimaalselt head teenindamist peetakse loomulikuks eluviisiks ja igäühe üheks kõige tähtsamaks väärtuseks”** (1990. a. väljaandes *normiks*).

Grönroos rõhutab, et teenindusettevõtte saab muutuda teenindusele orienteerituks vaid teeninduskultuuri loomise teel, kuid see ei ole kerge ülesanne. Teeninduskultuur tähendab seda, et kõik töötajad on orienteeritud teenindusele. Teenindusele orienteeritust on Hogani poolt (1984) defineeritud kui “suhtumise ja käitumise kogumit, mis mõjutab vastastikkuse suhtlemise kvaliteeti iga organisatsiooni töötajate ja tema klientide vahel”. Orientatsioon teenindusele kõrgendab **kvaliteedi funktsionaalse dimensiooni kvaliteeti** ja tõenäoliselt toetab

see ka head **tehnilist kvaliteeti** (Grönroos, 2000). Teenindusele orienteeritud töötajad soovivad klientide heaks teha rohkem, nad on viisakamad, paindlikumad, püüavad leida sobivaid lahendusi klientide soovidele ja probleemidele, juhul, kui midagi on läinud valesti või juhtus midagi ettenägematut. Igale ettevõtjale peaks olema selge, millist väärtust toodavad ettevõttele sellise orientatsiooniga töötajad.

Teeninduskultuuri tuleb õppida mõistma ja looma

Teeninduskultuuri tuleb õppida mõistma ja looma. Sisemised tegevused ei anna soovitud tulemusi, kui need ei sobi ettevõttes eksisteeriva kultuuriga. Näiteks ei avalda teenindusele orienteeritud koolitus märkimisväärset mõju töötajate mõtlemisele ja käitumisele kui juhtimise ainukesteks nähtavateks prioriteetideks jäävad vaid müük ja tulutoovad tegevused. Tulemuste saavutamiseks on vaja strateegiliselt orienteeruda palju laiahaardelisematele protsessidele.

Normann iseloomustab oma töödes **“uue kultuuriga” ettevõtet**, millest tuleb eriti ilmekalt välja mitte lihtsalt organisatsioonikultuuri olemasolu vajalikkus, vaid teeninduskultuuri ja teenindusliku mõttekultuuri iseloomustavad faktorid. **Organisatsioonikultuur võib eksisteerida ka teistsuguste prioriteetide korral, kuid siis ei saa me rääkida teeninduskultuurist.** Ta peab “uue kultuuri” saavutamiseks olulisteks järgmisi filosoofilisi elemente (2000):

- **Orientatsioon kvaliteedile ja oivalisusele.** Eksisteerib tugev orientatsioon tulemustele, samas on kõikides tegevustes ja logistilistes süsteemides siiras orientatsioon klientidele, nõudlikkus klientidega suhtlemisel on absoluutne. Väga suurt tähelepanu pööratakse parimate töötajate värbamisele ja seda ei tehta vahendajate kaudu, sageli tegeleb tippjuht isiklikult uute kandidaatide intervjuerimisega, jälgides hoolikalt, kas kandidaadi käitumine ja mõttekultuur sobivad ettevõtte filosoofiliste väärtustega.
- **Orientatsioon klientidele.** “Uue kultuuriga” ettevõtted on mõistnud seda, et teenindus ei tähenda millegi ühekordset mahamüümist. Iga aspekt suhtlemisel kliendiga on osa pikaajalisest turundusprotsessist ja korduvmüük on odavaim viis äriedu saavutamiseks. Kliendisuhete arendamiseks tuleb investeerida, sest rahulolematut klienti asendada on veelgi kulukam. Oluline on kliendisuhete käsitlemise viis, lähtekohaks on klientide erinevad vajadused ja keskendumine kvaliteedile igas teenindussituatsioonis. Ka virtuaalsel suhtlemisel koheldakse igat klienti kui isiksust.
- **Investeering inimestesse ja rõhk kõrgele sotsiaalsele tehnoloogiale.** Kõrgtehnoloogia on oluline, kuid kõige olulisemad on inimesed. Normann kirjeldab “sotsiaalse innovatsiooni” ideed. Teenindusettevõtte edu on alati seotud tema võimega identifitseerida, mobiliseerida ja fokuseerida inimenergia, kusjuures *oluline on terviklikkuse printsiip*. Organisatsioonid võivad küll olla rakendatud edumeelsed inimressursside juhtimise tehnoloogiad, kuid kui puudub usaldus inimeste vastu, jääb selliste ettevõtete kultuur manipuleerivaks. Ta toob näitena avaliku sektori organisatsioone, kus seetõttu on sageli raske rääkida ka teeninduskultuuri

olemasolust. Kõrgtehnoloogia ja sotsiaalne tehnoloogia on omavahel väga tihedalt seotud. *Elektroonilise teeninduse* viisid ja võimalused kasvavad tohutu kiirusega, kuid samamoodi kasvab vajadus teadmiste järele, mis võimaldavad ka siin lähtuda teenindusliku mõttekultuuri printsiipidest.

- **“Väike on kaunis ka suurel skaalal”**. Orientatsioon klientidele ja inimesele võimaldab teenindusettevõtetel olla üheaegselt nii detsentraliseeritud kui ka tsentraliseeritud ning seetõttu saab “väike olla kaunis ka suurel skaalal”. See tähendab, et ka suures teenindusettevõttes (näiteks suurhotellis) või mitmete erinevates asukohtades asuvate filiaalidega ettevõtetes saab ja tuleb pakkuda personaliseeritud, igale üksikule kliendile sobivat teenindust.
- **Tugev fokuseeritus, kuid avarad perspektiivid**. Ettevõttes, kus on kontsentreeritud klientidele väärtuse pakkumiseks ja kus lähtutakse klientide erinevustest, fokuseeritakse koos sellega ka oma turusegmendid. Fokuseerimine on siiski aktiivsete valikute tulemus, mitte lühinägelikkus. Ühiskonnas toimuvate trendide jälgimine on oluline, kuid samas ei tohiks seetõttu astuda samme, mida ei suudeta teha oivaliselt.

Hea näitena saab siinkohal tuua Baltica Grupp AS radikaalset organisatsioonikultuuri muutuse protsessi. Baltica, kes pea 80 aastat on turul olnud tootjana ning kelle turundustegevus oli orienteeritud samuti toodetele, on täna muutumas **uue kultuuriga teenindusettevõtteks**, kus tõsiselt tegutsetakse tervikliku teeninduskultuuri loomise nimel. Tegelikult tähendab see kogu senise ettevõttes eksisteerinud filosoofia pea peale pööramist, tohutut organiseerimistööd, uut turunduskontseptsiooni ja jõupingutusi selleks, et kõik ettevõtte töötajad sooviksid oma mõttekultuuri muuta ja jagada uusi väärtusi (Baltica Grupp AS turundusdirektori M. Liivamägi ettekande tõlgendus konverentsil “Kui “väga hea” pole piisav”). Ei ole vast raske jõuda põhjusteni, miks selline pöördeline muudatus ette võeti. Teeninduse kaudu saab luua uusi lisaväärtusi klientidele ja toota seeläbi lisakasumit ettevõttele-

Teeninduskultuuri küsimused on olulisel kohal L. L. Berry ja A. Parasuramani töödes. Nad näitavad, et teenindusettevõtte edu võtmeks on klientidele orienteeritud ettevõttekultuur, suurepäraselt disainitud teeninduse süsteem ja efektiivne tehnoloogia, tuues teeninduskultuuri käsitlevate küsimuste hulka ka nn **“tee kõik õigesti esimese korraga”** kultuuri mõiste (1991). See tähendab seda, et kultuurse teenindusettevõtte infrastruktuur peab töötajatel võimaldama vigadeta teenindamist. Vead võivad teeninduses omandada kriitilise tähenduse. Parimad ettevõtted pingutavad väga kõvasti selleks, et vältida vigu ning see on samuti teeninduskultuuri küsimus. Teeninduskultuuriga organisatsioonis on põhjalikult läbi mõeldud vigade vältimine teenindusprotsessis, samuti aga ka see, kuidas peavad töötajad käituma ja tegutsema juhul kui veaolukord ikkagi tekib, mis paraku teeninduses on paratamatu (Tooman & Mae, 1999). **Käitumist veaolukorras tuleb kõikidel õppida**.

Zerbe *et al* (1998) näitavad, et teeninduskultuur mõjutab otseselt töötajate teeninduslikku käitumist, rõhutades samal ajal seda, et teeninduskultuur on ka kõige olulisemaks teguriks teenindusliku käitumise kujundamisel. Töötajate käitumisest

sõltub nende tegutsemine teenindussituatsioonides. Kuna aga teenindusettevõttes **täidavad kõik töötajad “turundaja” rolli**, siis on nende käitumine väga oluline ka turunduse seisukohast lähtuvalt. Kotler (2002) juhib tähelepanu sellele, kui oluline on ühendada toode, müük ja teenindus üheks tervikuks.

Võin siia lisada oma hiljutise näite. Uue auto ostuideo oli alles ähmane ning seetõttu käisin läbi hulk autokauplusi. Välistasin kiiresti need kohad (ja seega ka automargid), kus töötajate käitumine ei vastanud minu ettekujutusele teeninduskultuurist ja ostsingi auto firmast, mille teeninduskultuur mulle sobis. Oluliseks oli ka asjaolu, et teeninduskultuuri olemasolu tekitas selle firma vastu usalduse ja kindlustunde, et mind ei jäeta üksi või hooleta, ükskõik, mis juhtuda võib. Olen sellele tundele kinnitust saanud juba mitmel korral. Selle näite puhul oli teeninduskultuur kõige olulisemaks turundussõnumiks kliendile ja klient muutus seeläbi ka ise selle ettevõtte turundajaks.

Väärtused väärtuste loojana

Teeninduskultuuri mõistmisel on üheks olulisemaks küsimuseks väärtuse mõiste tõlgendamine. Mis on väärtus? Fokuseerides *majanduslikud väärtused*, räägitakse peamiselt tarbimisväärtustest. Kui asetada rõhk *eetilistele väärtustele*, siis on tegemist subjektiivsete teguritega nagu õiglus, ilu, hea või halb jne. Väärtuste skaalad ja süsteemid võivad erinevates kultuurides (organisatsioonides) olla väga erinevad (Ramirez, 1999). Teeninduskultuuri kontekstis muutuvad eriti oluliseks eetilised väärtused, mis omakorda loovad väärtusi ka majanduslikus mõistes. **Teeninduskultuuri aluseks on eelkõige need eetilised väärtused**, mida organisatsiooni liikmed omavahel jagavad ja mis juhivad neid igapäevaelusannete täitmisel. Organisatsiooni, kus eksisteerivad ühised jagatud väärtused, iseloomustavad vähemalt kolm tunnust (Grönroos, 2000):

Ühised jagatud väärtused on selgeks juhiseks igapäevaste tööülesannete täitmisel

Juhid kulutavad palju aega nende väärtuste arendamiseks ja võimendamiseks

Ühised jagatud väärtused on töötajate hulgas tugevalt kinnistunud

Eksisteeriv organisatsioonikultuur võib klientidele (nii sisemistele kui välimistele klientidele) orienteerituse asemel rõhutada hoopis bürokraatlikku rutiini, müüki või tootekeskust. Siin ei saa rääkida teeninduskultuuri olemasolust ega organisatsioonis eksisteerivatest ühistest kõrgetest eetilistest väärtustest, mille puhul klient ennast hästi ja väärtustanuna tunneks. Gummesson (1999) kasutab oma töödes mõistet “väärtustest juhitud firma”, kus väärtused loovad tähenduse. Mitmete uurijate poolt kasutatakse väärtustest rääkimisel ka mõisteid “jagatud tähendus” ja “kollektiivne identiteet”. Ei piisa vaid ühistest jagatud väärtustest, nende tähendust tuleb ühtemoodi mõista ja ühiselt teadvustada (Edvardsson & Enquist, 2001).

Berry ja Parasuraman (1991) juhvivad tähelepanu sellele, et teeninduse mentaliteedi ja olemuse panevad paika teeninduse juhtimine ning juhtide väärtushinnangud. Kvaliteetne teenindus kujuneb inspireeriva juhtimise, kliendikeskse teeninduskultuuri, oivalise teenindussüsteemi disaini, informatsiooni ja tehnoloogia

efektiivse kasutamise ning teiste tegurite koosmõju tulemusel. Kõigil tugevatel teenindusorganisatsioonidel on olemas selge ja konkurentsivõimeline teenindusstrateegia. Neile on selge nende "olemasolu põhjus", mis ergutab organisatsiooni ja defineerib sõna "teenindus". Selline teenindusstrateegia on juhiseks ja teenäitajaks ning sellest lähtutakse organisatsiooni poliitikas ja protseduurides. *Teeninduse strateegia* on ühtlasi nii missioon, eesmärk, suunanäitaja kui ka kutse, mis seob inimesi ühistel põhjustel. Püstitades küsimuse: "Mis on strateegia?", selgitab Porter (1996), et strateegia ei tähenda tegevuse efektiivsuse parandamist, strateegia olemuseks on rohkem see, mida ei tohiks teha.

Eeltoodud küsimused on siinkohal äärmiselt olulised seetõttu, et **tegelikult käivitab teenindusstrateegia teeninduskultuur**. Selleks on vaja mitte ainult mõista ja luua ühiseid jagatud väärtusi, vaid ka luua jagatud tähendusi. Alles siis, kui teeninduskultuur on loodud, saab edasi minna strateegiliste otsuste ja tegevuste juurde.

Väga oluline on organisatsiooni füüsiline keskkond ja kaasaegsus, kuid ilma teeninduskultuurita kaotab see osa oma potentsiaalsest väärtusest. Füüsilisse keskkonda tehtud investeeringud õigustavad end tõenäoliselt vaid siis, kui neile lisatakse väärtust teeninduskultuuri näol. Materiaalsesse investeerimise kõrval ei tohi unustada piisavaid investeeringuid teeninduskultuuri loomiseks ja personali ettevalmistamiseks selle kandjatena. See kehtib üha rohkem ka tootmisettevõtete kohta, kus teeninduslikud tegevused on kasvava konkurentsi, samuti aga ka keerukamate toodete ja rea teiste põhjuste tõttu muutumas järjest hädavajalikumaks.

Teeninduskultuur on üks olulisemaid sõnumeid turul. Tuginedes hetkel veel kestva teeninduskultuuri alase uuringu esialgsetele tulemustele, võib käesoleva artikli autor öelda, et vaatamata teatud valdkondades ja organisatsioonides saavutatud edule, ei saa tõenäoliselt rahul olla Eestis eksisteeriva teeninduskultuuriga (või selle puudumisega?). Rohkem kui 500 organisatsiooni hõlmanud teenindusituatsioonide uuringus olid vaatlejate kogemused vaid 38 korral kõigi külastuste puhul positiivsed. **Eesti teenindusorganisatsioonid iseloomustab teenindustaseme suur kõikumine**, mis on omane nähtus teeninduskultuuri puudumisel ja edastab negatiivset turundussõnumit – *klient ei või kunagi kindel olla*. Mida saaks ja tuleks ette võtta selleks, et olukord paraneks?

Teeninduskultuuri laiem tähendus

Ettevõtteid ei eksisteeri lahus ühiskonnast/kogukonnast ning eetilisel tegevusel ettevõtte näeb oma tegevust laiemalt kui vaid ettevõtte tasandil. Võib öelda, et majanduslikult ja poliitiliselt ei ole maailm kunagi olnud nii vaba ja samal ajal ka nii ebaõiglane ja haavatav nagu praegu. Vabadus on seotud võistluse põhimõttega, ebaõiglus ja haavatavus aga selle ületähtsustamisega vastastikuse seotuse ja koostöö vajaduse arvel. See ei kehti mitte ainult globaalsel tasandil, vaid ka Eestis. Viimasel kümnendil Eestis langetatud poliitilised otsused on inimressursi hoidmise ja väärtustamise vajadust arvestanud äärmiselt tagasihoidlikult. (EIA 2002)

Teeninduskultuurist kui ühest reaalsest võimalusest inimeste heaolu suurendamiseks, räägitakse põhjendamatult vähe nii riigi, omavalitsuste kui ettevõtete tasandil. Hariduses on teadvustatud ja tähtsustatud küll näiteks infotehnoloogiliste kompetentsuste tähtsus, kuid samas on peaaegu tähelepanuta jäänud fakt, et enamus koolide lõpetajatest asuvad tulevikus tööle, kus on olulised teeninduslikud kompetentsused.

Teeninduskultuuri juured peituvad sügaval. Kuigi uurijate poolt on korduvalt rõhutatud (Normann, Grönroos, Schneider, Bowen jt) näiteks õigete töötajate värbamise tähtsust, on vähe puudutatud küsimust, millised teeninduskultuuri mõistmist ja sellest lähtuvat tegutsemist toetavad kompetentsused on olulised uute töötajate värbamisel. Siiski mainitakse üha sagedamini teeninduslikku mõttekultuuri ja kliendikeskset hoiakut kui üht olulisemat kompetentsust. Vähe on käsitletud neid küsimusi, mis mõjutavad teeninduskultuuri organisatsiooniväliselt. Tegelikult peituvad teeninduskultuuri juured organisatsioonist tunduvalt sügavamal.

Teeninduskultuur on üks osa kultuurist, mille järgi sageli otsustatakse riigi või rahva kultuuritaseme üle tervikuna. Järelikult ei ole teenindamise kultuur mitte ainult ühe või teise ettevõtte eraasi. Teeninduskultuuril on suur tähtsus Eesti kui "toote" turundamisel.

Teeninduskultuur mõjutab inimeste elukvaliteeti. Kõik teavad oma kogemuste põhjal seda, kuidas kehv teenindus rikub tuju, põhjustab lootusetust ja stressi ning kuidas hea teenindus võib tõsta tuju ja töövõimet terveks päevaks. Seega tuleb teeninduskultuuri pidada ka üheks inimeste elukvaliteeti mõjutavaks faktoriks. Läänemaailmas on tunduks muutunud moto: "*Culture for Service and Service for Humanity*".

Teeninduskultuuri mõjutavad makro- ja mikrotasandi tegurid. Teeninduskultuuri mõjutavad omakorda nii institutsionaalne kui ka rahvuslik, äri-, professionaalne ja organisatsioonikultuur (D'Arcy *et al* 2000 näitel). Kas ja kuidas on Eesti institutsionaalne keskkond teadvustanud ja tähtsustanud teeninduskultuuri? Kuidas näeb ja nõuab teeninduskultuuri turg kui institutsioon? Organisatsiooniturud? Kas teeninduskultuur on Eestis rahvuslikuks/sotsiaalseks väärtuseks? Millise hinnangu saaks anda Eesti üldisele ärikultuurile ja teeninduskultuurile? Millise hinnangu saate Teie anda oma valdkonna professionaalsele ja teeninduskultuurile? Oma ettevõtte teeninduskultuurile?

Sooviks väga, et artikkel ärgitab tõstatatud küsimustele selliseid vastuseid leidma, mis võimaldaksid kõigepealt mõista ja luua, seejärel aga kinnistada ja kõrgendada teeninduskultuuri. Turundusspetsialistidel tuleb sügavamalt, kui käesolev artikkel seda võimaldas, lahti mõtestada teeninduskultuuri tähtsus ja roll ettevõtete turundustegevustes.

Kasutatud kirjandus

1. **Berry, L.L. & Parasuraman, A.** (1991) *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
2. **D'Arcy, Keogh G. & Roulac, S.** (2000) *Business culture and the development of real estate service provision in the United Kingdom and the United States*.
3. **Edvardsson, B. & Enquist, B.** (2001) "The IKEA Saga" – A success story about a company driven by service culture and service strategy. <http://marketing.byu.edu/ams/edvardsson-enquist.htm>. 27p.
4. **Grönroos, C.** (2000) *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. Second Edition. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
5. **Grönroos, C.** (1990) *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*". Massachusetts/Toronto: Lexington Books.
6. **Gummesson, E.** (1999) *Total Relationship Marketing Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
7. **Hogan, J., Hogan, R. & Busch, C.M.** (1984) *How to Measure Service Orientation. Journal of Applied Psychology*, No. 1.
8. **McDonald, M., Christopher, M., Knox, S. Payne, A.** (2001) *Creating Company for Customers. How to build and lead a market-driven organization*. London: Pearson Education Limited.
9. **Kotler, P.** (2002). *Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid*. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ.
10. **Laanemäe, A.** (2000) **Kultuurilugu. I osa: Tallin: TTÜ kirjastus.**
11. **Normann, R.** (2000) *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. Third Edition. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
12. **Normann, R.** (1984) *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
13. **Porter, M.** (1996). *What is Strategy? Harvard Business Review*. Nov-Dec.
14. **Ramirez, R.** (1999). *Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
15. **Roots, H.** (2002) *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus, 192lk.
16. **Tooman, H. Mae, A.** (1999) *Inimeselt inimesele. Turismi-, hotelli- ja teenindusala käsiraamat*. Tallinn: AVITA.245lk.
17. **Schneider, B. & Bowen, D.** (1995). *Winning the Service Game*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
18. **Siimon, A. & Vadi, M.** (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu Ülikooli Kirjastus.
19. **Zerbe, W., Dawn, D. et al** (1998). *Promoting employee service behaviour: The role of perceptions of human resource management practices and service culture. Canadian Journal of Administrative Sciences*, Jun98, Vol.15 Issue 2, p165-186.
20. **Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J.** (2000). *Services Marketing. Intergating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Summary

SERVICE CULTURE AS A MARKETING MESSAGE

Heli Tooman
Tartu University Pärnu College

Culture is learned, shared, and transmitted from one generation to the next, and is multidimensional. Culture is important in service marketing because of its effects on the ways customers evaluate and use services. It also influences the way companies and their employees interact with customers.

The concept *corporate culture* is used to describe a set of more or less common norms and values shared by people in an organization. Even though there may be no service culture, there may be a strong corporate culture. The existing culture may emphasize manufacturing ideals or bureaucratic routines. In a service context a strong and well-established culture, which enhances an appreciation for good service and customer orientation, is extremely important. One of the first researches who defined the service culture, was C. Crönroos: “What is needed is a corporate culture that can be labelled a *service culture*. Such a culture can be described as *a culture where an appreciation for good service exists, and where giving good service to internal as well as ultimate, external customers is considered a natural way of life and one of the most important values by everyone*” (1990; 2000).

A *service culture* means that the employees of the organization can be characterized as service oriented. A service orientation that is a characteristic of a service culture improves service quality as perceived by customers. Customer perceived quality is a key determinant of profitability.

Service culture is important in every stage of the management and marketing decision-making process. Introducing and implementing a service strategy requires a service culture. In many organizations, a cultural change is called for. Developing a service-oriented strategy means that top management wants to create a service-oriented organization.

A strong service culture enables people to act in a certain manner and to respond to various actions in a uniform way. Especially in service organizations, clear cultural values are particularly important for guiding employee behaviour.

Service culture is an important marketing message. It influences the market communication, word-of-mouth, image of the organization and the way customers perceive the service quality.