

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Dekla Tiisler

**RISTMÜÜGI KASUTUSELE VÕTMINE
KINDLUSTUSETTEVÕTTE ERGO INSURANCE SE
NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dots. Andres Kuusik

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “.....2014. a.

Turunduse õppetooli juhataja

Andres Kuusik

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
/D. Tiisler/

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1. RISTMÜÜGIVÕIMALUSED KINDLUSTUSSEKTORIS.....	7
1.1. Ristmüügi mõiste, selle positiivsed küljed ja ohud.....	7
1.2. Ristmüügi rakendamise eeldused ja protsess	13
1.3. Kindlustusturg, selle osaliste, liikide, trendide ja suundumuste eripärad.....	22
2. RISTMÜÜGI JUURUTAMISE EELDUSTE TÄITMISE ANALÜÜS ERGO	
KONTEKSTIS	31
2.1. Uurimismetoodika kirjeldus, ettevõtte tutvustus ning ettevõtte senised kogemused ristmüügi praktiseerimisega	31
2.2. Juhtumiuuringu tulemused	41
2.3. Järeldused ja ettepanekud ristmüügi kasutusele võtmiseks ERGO-s.....	49
KOKKUVÕTE.....	56
VIIDATUD ALLIKAD	59
SUMMARY	67

SISSEJUHATUS

Seoses majanduskriisiga pidid paljud ettevõtted oma strateegiat muutma või ümber kujundama. Ettevõtted otsivad käesoleval ajal üha enam võimalusi, kuidas vähendada kulusid ja kasvatada kasumlikkust. Üheks võimaluseks on ära kasutada olemasolevat kliendibaasi – müüa olemasolevatele klientidele rohkem tooteid, mis ühtlasi seoks kliendid ettevõttega pikemaajaliselt. Klientidele pakutakse sama ettevõtte toodete hulgast uusi tooteid ja/ või teenuseid.

Paljud ettevõtted keskenduvad uute klientide võitmisele, tehes kulukaid turunduskampaaniaid, alandades toodete ja teenuste hindu. Antud tegevused võivad omanike kasumit kasvatada kuid võivad olla samas ka ebaefektiivsed. Kasumlikum võiks olla lisaväärtuse loomine, kasutades olemasolevat kliendibaasi. Üheks võimaluseks olemasolevat kliendibaasi kasutada on klientidega ühendust võtta ning koos analüüsida olemasolevate lepingute tingimusi. See annab võimaluse klientide kohta rohkem teada saada ning koguda informatsiooni olemasolevate lepingute sobivuse kohta, olles samas heaks võimaluseks olemasolevatele klientidele lisatoodete pakkumiseks ehk ristmüügi praktiseerimiseks.

Ristmüüki on defineeritud kui lisavõimalust olemasolevate klientide väärtust kasvatada selliselt, et kasu saaksid nii klient kui ettevõtte (Boe 2011: 9; Buttle 2009: 283; Malms, Schmitz 2011: 254; Rosen 2004: 41). Ristmüüki praktiseeritakse laialdaselt, eelkõige panganduse ja kindlustuse valdkonnas. Ristmüügi tegevustel on nii positiivseid külgi kui ohtusid ning müügitehnika edukaks praktiseerimiseks on ettevõttes vaja täita teatud eeldused. Erinevad autorid on käsitlenud ristmüügi kasutamise juures oluliseks peetavaid aspekte, kuid ristmüügi kui müügiprotsessi kasutusele võtmise terviklikku käsitlust ei ole autorile teadaolevalt seni uuritud.

Magistritöös kasutatakse peamiselt teadusandmebaasidest *EBSCO Business Source Complete*, *Emerald* ja *Sage Journals* leitavaid teadusartikleid.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada ristmüügi kasutusele võtmise võimalused kindlustusettevõttes ERGO Insurance SE (edaspidi ERGO) tulenevalt ristmüügi praktiseerimise eeldustest.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad uurimisülesanded:

1. analüüsida ristmüügi olemust, selle positiivseid külgi ja ohtusid;
2. analüüsida ristmüügi praktiseerimiseks vajalikke eeldusi ja välja töötada terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess;
3. analüüsida kindlustusturgu, turuosalisi, kindlustusettevõtete peamisi lähiaastate väljakutseid;
4. analüüsida ERGO vajadusi, eesmärke ja probleeme ristmüügi kontekstis;
5. analüüsida, kuidas rakendada ristmüüki kindlustusettevõttes ERGO näitel;
6. teha ettepanekuid ristmüügi edukaks käivitamiseks ERGO-s.

Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest ning empiirilisest osast. Teoreetilisest osast käsitleb autor ristmüügi olemust, selle positiivseid külgi ja ohtusid, ristmüügi juurutamiseks vajalike eelduste olemasolu, töötab välja ristmüügi kasutusele võtmise tervikliku käsitluse.

Empiirilises osas käsitletakse tervikliku ristmüügiprotsessi kasutusele võtmist praktikas ERGO näitel. Analüüs põhineb ristmüügi kasutusele võtmise eelduste täitmisel. Töö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi juhtumiuuringu, mis koosnes süvaintervjuudest ERGO juhatuse liikme, Baltikumi turundusdirektori, müügidirektori, jaemüügi direktori, võtmekliendi halduse müügijuhi ning Tallinna müügigrupi müügijuhiga. Sellele lisandusid fookusgrupi intervjuud kõigi Eesti müügijuhtidega ning Tallinna müügigrupiga. Olulise sisendi tööks andis ka dokumentide analüüs. Töö lõpus toob autor lähtuvalt teoreetilisest osast välja soovitusel ristmüügi rakendamiseks vajalike eelduste täitmiseks ERGO-s.

ERGO on Eesti turul hetkel teisel positsioonil, omades 140 000 kliendi lepinguid. Ettevõtte kuulub ERGO Insurance Groupi, kes teenindab 40 miljonit klienti enam kui 30 riigis. ERGO Insurance Groupi omanik on maailma juhtivaid kindlustusfirmasid, 1880. aastal loodud Munich Re. Ettevõtte pakub Eestis elu, pensioni, tervise ja vara

kindlustamist eraisikutele ja ettevõtetele. ERGO nime alla koonduvad Eestis kolm ettevõtet: kahjukindlustusselts ERGO Insurance SE, elukindlustusselts ERGO Life Insurance SE Eesti filiaal ning II ja III samba pensionifonde haldav ERGO Funds AS. Eestis on ettevõttel 43 kontorit ning ligi 100 töötajaga müügivõrk. (ERGO kodulehekülg 2014) Ettevõtte on Eestis liikumas tootekesksest organisatsioonist kliendikeskseks ja käesoleval ajal otsitakse võimalusi, kuidas muuta kliendid kasumlikumaks ning ettevõtte müügitulusid kasvatada. Ühe võimalusena müügitulemusi parendada antakse käesolevas magistritöös soovitusi ristmüügi protsessi terviklikuks rakendamiseks.

Käesoleva töö tulemused võiksid edasist rakendust leida ka teistes müügiga tegelevates ettevõtetes. Kuna ristmüügi kasutusele võtmise protsessi on analüüsitud erinevatest valdkondadest ettevõtete näitel, siis on teoreetilises osas välja töötatud terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess universaalne kasutamiseks ka väljaspool kindlustusvaldkonda. Antud magistritöö annab sisendi ristmüügitegevuste planeerimiseks, et teha seda süsteemselt ning mõtestatult. Empiirilise osa tulemusi saab üldistada teistele ettevõtetele, kus müügitegevuste planeerimise kontekst on sarnane ERGO-ga. Töös analüüsitud ettevõtte esindajad on avaldanud valmisolekut võtta käesolev magistritöö sisendiks ristmüügi protsessi terviklikuks kasutusele võtmiseks.

Käesolevat magistritööd ja selle tulemusi on võimalik edasi arendada, uurides kas ja kuidas kasutatakse ristmüüki teistes sama valdkonna ettevõtetes. Nii saaks jagada kogemusi ning lähtuvalt sellest välja töötada ristmüügi kasutamise parima praktika. Magistritöö autor püüdis käesoleva töö kontekstis infot teistest kindlustusettevõtetest saada, kuid seoses tiheda konkurentsituatsiooniga ei olnud nõus informatsiooni laialdaselt jagama. Teaduslikust aspektist lähtudes võimaldab ristmüügi kasutusele võtmise terviklik käsitlus edasist uurimist ja täiendamist kasumlikkuse kontekstis, mis annab informatsiooni selle kohta, kas ja kui kasumlikuks ristmüügi terviklik kasutusele võtmine võib osutuda.

Magistritöö autor tänab ERGO töötajaid töö empiirilise ossa sisendi andmise eest, juhendaja Andres Kuusikut abi eest magistritöö juhendamisel ning tagasiside andmisel.

1. RISTMÜÜGIVÕIMALUSED KINDLUSTUSSEKTORIS

1.1. Ristmüügi mõiste, selle positiivsed küljed ja ohud

Tänapäeva tihedas konkurentsituatsioonis mõtlevad ettevõtted üha enam sellele, kuidas olemasolevaid kliente hoida ning nende väärtust ajas kasvatada, ehk strateegiliselt keskendutakse mitte niivõrd erinevate toodete müügile vaid pigem klientidele ja nende vajaduste rahuldamisele, ehk kasutatakse kliendikeskseid strateegiaid (Chan 2005: 32). Kliendikeskse lähenemise eeliseks tootekeskse lähenemise ees on parem klientide vajaduste tundmine, mis aitab luua usaldusväärse suhte. Ettevõtet usaldav klient on valmis rohkem suhtlema, mis annab ettevõttele võimaluse kliendi üha suurenevaid vajadusi tundma õppida ning läbi selle uusi tooteid pakkuda (Kaže 2010: 605; Petrescu, Pop 2009: 791). Olemasolevatele klientidele keskendumine on ettevõtte jaoks odavam kui uute klientide juurde saamine (Blattberg, Deighton 1996: 138). Kokkuvõttes peaks kliendisuhe olema kasulik mõlemale poolele – kliendile vajadustele vastava toote omamise näol, ettevõttele kasumlikuma kliendi näol. Kuigi hea kliendisuhe on oluline mõlemale osapooltele, keskendub autor käesolevas magistritöös pigem ettevõtte poolsete kasude analüüsile.

Üheks võimaluseks mõlema poole rahulolu suurendada on vastavalt kliendi vajadustele pakkuda olemasolevale tootele lisavõimalusi või teisi ettevõttes olevaid tooteid. Sellist tehnikat nimetatakse ristmüügiks. Ristmüüki (inglise keeles *cross-selling*) on kirjanduses defineeritud mitmeti. Üldlevinud arvamus on, et ristmüük on ettevõtte olemasolevale kliendile lisatoodete pakkumine (Boe 2011: 9; Buttle 2009: 283; Malms, Schmitz 2011: 254; Rosen 2004: 41). Erinevad autorid on lisanud sellele definitsioonile omapoolseid nüansse. Malms ja Schmitz (2011: 254) toovad välja, et ristmüük on sellise lisatoote pakkumine, mida klient ei ole varasemalt mõelnud osta. See annab ettevõttele võimaluse müüki kasvatada (Malms, Schmitz 2011: 254). Boe (2011: 9) toob välja ettevõttepoolse initsiatiivi olulisuse, rõhutades, et ristmüük on ettevõtte poolt algatatud müügiprotsess, millega pakutakse olemasolevatele klientidele kõiki teisi ettevõttes olevaid tooteid. Kuna ettevõtted kasutavad ristmüüki laialdaselt, siis praktikas

liigitatakse ristmüügi alla tihti tootekeskseid kampaaniaid, mis ei ole tehtud ei klientide ega ettevõtte pikaajalist perspektiivi silmas pidades ning klientidele saadetakse seetõttu tähtsusetuid ja vajadustele mittevastavaid sõnumeid (Li *et al* 2011: 683). Ka eelpoolnimetatud (Boe 2011: 9) ristmüügi definitsiooni kohaselt on ristmüük müügi protsess, millega pakutakse kliendile tooteid ettevõtte kasusid silmas pidades. Autor nõustub pigem Li *et al* (2011: 683) arvamusega, et enne ristmüügi praktiseerimist peaks välja selgitama kliendi vajadused ning vastavalt vajadustele pakkuma erinevaid lahendusi.

Eeltoodud käsitlustest selgub, et autorid näevad ristmüügis eelkõige võimalust olemasolevate klientidega aeg- ajalt ühendust võtta, nende ajas muutuvaid vajadusi välja selgitada ja uute toodete vastu huvi äratada. Selle tulemuseks peaks olema uute, nii ettevõttele kui kliendile kasulike lepingute sõlmimine. Ettevõtte jaoks peaks see tegevus aitama kasvatada konkurentsieelist ja kasumlikkust. Autorid näevad ristmüüki erinevalt – mõned autorid analüüsivad ristmüüki kui strateegiat (Boe 2011: 10; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Chaniotakis *et al* 2004: 44; Kaplan, Norton 2006: 4), mõned arvavad, et tegemist on müügi protsessiga (Ansell, Harrison 2002: 231; Kumar, Shah 2012: 23). Antud magistritöös käsitletakse ristmüüki kui kliendikeskse organisatsiooni müügi protsessi, millest saavad kasu nii kliendid kui ettevõtte.

Ristmüügi tegevusi kasutatakse praktikas laialdaselt, eelkõige panganduse ja kindlustuse valdkonnas. Uuringud käsitlevad tihti ristmüügi tegevusi koos juurdemüügi (ingl keeles *upselling*) tegevustega (Aydin, Ziya 2008: 361; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 8; Jain, Singh, 2013: 2). Samas käsitleb Buttle (2009: 283) neid kahte terminit eraldiseisvatena. Samal arvamusel on ka Byung-Do ja Sun-Ok (1999: 8), nimetades ristmüügiks ettevõtte teiste toodete pakkumist ning juurdemüügiks olemasoleva toote lisavõimaluste pakkumist, mis looks kliendile väärtust ja läbi selle kasvataks ettevõtte kasumlikkust. Juurdemüügi otsuse peaks klient tegema ostu sooritamise jooksul (Aydin 2008: 361), ristmüügi otsust ei pea klient koheselt tegema (Li *et al* 2006: 92).

Kirjanduses on rohkem uuritud ristmüüki, juurdemüügi kohta on saadaval peamiselt praktikas kasutusel olevad tehnikad, mida ei ole teaduslikult uuritud (Dowd 2013: 34-36; Eaton 2013: 16; Wisch 2007: 34-35). Aydin ja Ziya (2008: 360) nimetavad ristmüüki ka

juurdemüügiks, tuginedes USA organisatsiooni *Federal Trade Commission*¹ definitsioonile, mille kohaselt käsitletakse ristmüüki ja juurdemüüki samalaadse tegevusena. Lähemal uurimisel selgub, et rist- ja juurdemüügi olemuses on sarnasusi rohkem kui erinevusi. Alljärgnevas tabelis on toodud ristmüügi- ja juurdemüügi tegevuste sarnasused ning erinevused.

Tabel 1. Ristmüügi ja juurdemüügi sarnasused ning erinevused.

Sarnasused	Erinevused
<ul style="list-style-type: none"> • Kliendi vajadustele vastav müük • Kliendi sidumine ettevõttega • Olemasolevatele klientidele lisaväärtuse pakkumine • Personaalne kliendisuhetus • Ettevõttepoolne initsiatiiv • Kasumlikkuse kasv 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristmüük seisneb olemasoleva toote lisaväärtuse pakkumises, juurdemüük ettevõttes olevate lisatoodete pakkumine samale kliendile. • Juurdemüügi otsus tehakse ostuprotsessi jooksul, ristmüügi otsus tulevikus.

Allikas: autori koostatud Aydin, Ziya 2008: 361; Buttle 2009: 283; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 8; Hartline, Zboja 2012: 41; Jain, Singh, 2013: 2; Li et al 2006: 92; Liu, Wu 2007: 141 põhjal.

Lihtsustatult võib öelda, et rist- ja juurdemüügi puhul on tegemist samalaadse tegevusega ehk läbi kliendi vajaduste tundmaõppimise lisaväärtuse pakkumine, mis kasvatab kliendilt saadavat rahasummat. Erinevused seisnevad nüanssides, näiteks millal peaks klient ostuotsuse tegema. Kuna teoorias ei ole ühest seisukohta, milline on ristmüügi ja juurdemüügi olemus, siis käsitleb antud töö autor käesolevas magistritöös edaspidi rist- ja juurdemüügitegevusi ühe terminina – ristmüügina.

Enamik ristmüügi uuringuid on läbi viidud kliendist lähtuvalt – kellele, millal ja kuidas ristmüüki teha, (vt näiteks Ansell, Harrison 2002: 229-239; Chaniotakis *et al* 2004: 34-48; Franses *et al* 2001: 359; Hartline, Zboja 2012: 44). Siiski leiab infot ka ettevõtte perspektiivide kohta, (vt näiteks Hartline, Zboja 2010: 117-131; Jain, Singh 2013: 2; Kumar, Shah 2012: 22). Ettevõtte vaadet on uuritud peamiselt ristmüügi eelduste ja ettevõtte kasumlikkuse kontekstis. Autorile teadaolevalt keskenduvad olemasolevad uuringud pigem ristmüügi olemusele, ristmüügi kasutamiseks vajalikele tegevustele eraldi, kuid ei hõlma, milline võiks olla terviklik rist- ja juurdemüügi kasutusele

¹ Federal Trade Commission (FTC) on USA riiklik organisatsioon, mille vaste Eestis võiks olla Tarbijakaitse ja EAS-i taoline ühendorganisatsioon.

võtmise protsess. Käesoleva magistritöö raames töötatakse välja terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess kindlustusettevõttes.

Ristmüügist võib ettevõtte jaoks olla nii kasu kui kahju. Ristmüük on edukas, kui organisatsioonis osatakse seda ellu viia. Erinevad autorid on leidnud ristmüügi juures nii positiivseid kui negatiivseid aspekte. Ristmüügi kasusid on oma töödes analüüsinud erinevad autorid, nende käsitlused on koondatud alljärgnevasse tabelisse 2.

Tabel 2. Ristmüügi kasud.

Kliendile suunatud kasud	Ettevõttele suunatud kasud
<ul style="list-style-type: none"> • Aitab mõista kliendi vajadusi (Ansell, Harrison 2002: 231; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Levitt 1960: 51; Li <i>et al</i> 2006: 83); • Kliendirahulolu ja lojaalsuse kasv (Boe 2011: 10; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Crosby, Stephens 1987: 404; Franses <i>et al</i> 2001: 374; Kaplan, Norton 2006: 4) • Klientide harimine (Aydin, Ziya 2008: 365; Chaniotakis <i>et al</i> 2004: 42; Li <i>et al</i> 2006: 85) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagasiside tooteportfelli kohta (Chaniotakis <i>et al</i> 2004: 44; Jain, Sigh 2013: 21; Levitt 1960: 50) • Osakondadevahelise koostöö kasv (Boe 2011: 11; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Hartline, Zboja 2013: 43) • Ettevõtte kasumlikkuse kasv (Boe 2011: 9; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Hartline, Zboja 2012: 41; Kaplan, Norton 2006: 4; Levitt 1960: 48) • Ettevõtte positsiooni kasv turul (Ciarrapico, Cosci 2011: 556)

Allikas: autori koostatud.

Eelnevast tabelist on näha, et autorid on uurinud ristmüügist saadavaid kasusid nii kliendi kui ettevõtte vaatenurgast. Ristmüügi kasud on omavahel tihedalt seotud, seega ühte aspekti täiendades mõjutatakse automaatselt ka teisi. Näiteks klientide vajadustele vastavate pakkumiste tegemine mõjutab kliendirahulolu, lojaalsust, kasumlikkust ning ettevõtte saab klientidelt tooteportfelli kohta tagasisidet, et arendada tooteid veelgi täiuslikumaks. Kliendi rahulolu kasvab tänu sellele, et ettevõtte koolitab töötajaid, et tagada kõrge kompetentsuse tase (Li *et al* 2004: 85; Chaniotakis *et al* 2004: 42). Töötajad suudavad seega kliente spetsiifilistes teemades harida ning kliendi vajadusi välja selgitada. Kliendi vajaduste mõistmine on oluline, sest enne konkreetse toote pakkumist peab klient tundma, et tal on selle järgi vajadus. Byung-Do ja Sun-Ok (1999: 3) peavad vajaduste mõistmist müügi protsessi tähtsaimaks osaks. Li *et al* (2004: 85) peavad seejuures oluliseks eelkõige pikaajalist perspektiivi, ehk toode peab kliendi

vajadusi pikaajaliselt rahuldama. Kliendi vajaduste mõistmise olulisust ja klientidele orienteeritust kui ettevõtte edu alust on nimetanud Levitt juba aastal 1960 ilmunud artiklis (Levitt 1960: 45), siiski näevad ettevõtted üle maailma veel ka tänasel päeval vaeva, et muuta organisatsioone tootekesksest lähenemisest kliendikeskseks (Li *et al* 2006: 83). Kui kliendi vajaduste mõistmise järel suudetakse pakkuda vajadustele vastavaid tooteid ja teenuseid, siis kasvab kliendirahulolu ning lojaalsus (Boe 2011: 10). Franses *et al* (2001) töid oma uuringus välja, et rahulolev klient ei ole aldis konkurentide pakkumisi vastu võtma ning tajub ettevõttes kehtivaid hindu ausamana. Sellest järeldab antud magistritöö autor, et klient on saanud toote hinna eest ka kompetentse teeninduse osaliseks ja seetõttu usaldab ettevõtet rohkem ning on nõus rohkem tooteid ja/või teenuseid tarbima. Kliendid annavad sellisel juhul hea meelega nõustajale tagasisidet toodete omaduste kohta, mis aitab ettevõttel konstruktiivse osakondadevahelise koostöö tulemusena tooteid ja teenuseid arendada (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3). Levitt on klientidega koostöö olulisust tootearenduse protsessi juures nimetanud juba aastal 1960 (Levitt 1960: 45). Eelmainitust saab järeldada, et eelpoolnimetatud tegevused toetavad ettevõtte kasumlikkuse kasvu ning läbi selle ettevõtte positsiooni kindlustamist tegutseval turul.

Nii akadeemilises kirjanduses kui praktilistes artiklites on rohkem välja toodud ristmüügist saadavaid kasusid, kuid mõned autorid on analüüsinud ka ristmüügi puuduseid. Peamiseks puuduseks nimetatakse, et ristmüük ei ole alati kasumlik (Hartline, Zboja 2012: 42; Kumar, Shah 2012: 21-23; Li *et al* 2011: 683). Kumar ja Shah (2012: 21-23) väidavad, et kuigi keskmine ettevõttes mitut toodet omav klient on kasumlik, on siiski üks viiest sellisest kliendist kahjumlik ja see tekitab ettevõttele klientide poolt tekitatud kahjumist ligi 70% (*Ibid*). Nad jagasid kahjumlikud kliendid nelja kategooriasse:

1. soodustuste nõudjad (*service demanders*) – kliendid, kes omavad juba mitut toodet ning uut ostes kauplevad hinna ja tingimuste üle, mis tekitab lisatööd;
2. potentsiaalsed võlglased (*revenue reversers*) – kliendid, kes on vanade lepingutega võlgnevuses olnud, on seda suure tõenäosusega ka uute lepingutega;
3. kampaaniaid ära kasutavad kliendid (*promotion maximizers*) – kliendid, kes ostavad ainult kampaaniatooteid;

4. mittelojaalsed kliendid (*spending limiters*) – ostavad tooteid sealt, kus on odavam, hoolimata muudest faktoritest.

Kõigi nende kliendigruppidega tegelemine nõuab ettevõttelt lisaressursse aja ning paljude osakondade kaasamise läbi, mis kokkuvõttes ei pruugi ära tasuda. Pidevalt tuleks analüüsida, kas ja millistele klientidele ristmüügi tegevusi oleks mõistlik teha, mitte teha ristmüüki kõikidele klientidele (Kumar, Shah 2012: 23).

Li *et al* (2011: 683-700) tõid oma töös välja, et üheks suurimaks veaks, mida ettevõtted ristmüügi praktiseerimisel teevad, on liigne kampaaniatele keskendumine, selle asemel, et arvestada klientide pikaajalist kasumlikkust. Kui kõrvutada seda teooriat Kumar ja Shah (2012: 21-23) uuringuga kahjumlikest klientidest, siis kahe uuringu tulemused ühtivad – on olemas grupp kliente, kes ostuotsust tehes ootavad kampaaniate algust. Kliendi vaatepunktist on tegemist hea võimalusega vajaminev toode odavamalt soetada, kuid ettevõttele võib olla selline klient kas lühiajalises või pikaajalises perspektiivis kahjumlik. Klientide pikaajalise kasumlikkuse olulisust rõhutavad ka Li ja Zhou (2006: 82-86) oma ristmüüki käsitlevas töös, kus väidavad, et ristmüügi kampaaniad ei pea mitte koheselt, vaid pigem pikaajalises perspektiivis tulu tooma.

Boe (2011: 9-11) toob välja, et kuigi ristmüük on üks kasumlikumaid ja vähemriskantsemaid mooduseid kasumlikkuse tõstmiseks, arvab ta, et ristmüügi õnnestumiseks tuleb seda teha süstemaatiliselt ning õnnestumiseks peavad ettevõttes kõik inimesed vaeva nägema. Kui ristmüügi strateegiat ei osata õigesti ellu viia, siis on suur risk kaotada kliente ning töötajaid. Sama tõid oma uuringus välja ka Hartline ning Zboja (2012: 41) – „Ebaõnnestumise taga ei pruugi olla strateegia kui selline, vaid tegevused strateegia elluviimiseks“. Ebaõnnestumise tagajärjel on kliendirahulolu madal ning töötajad ei pruugi mõista, mida ja miks neilt nõutakse. Kuigi Boe arvamus põhineb praktilikal ja Hartline ning Zboja on teoreetikud, läheb nende arvamus käesolevas küsimuses kokku. Ristmüügi praktiseerimiseks on tarvis mitmeid eeldusi, millele peab ettevõtte mõtlema enne kui hakkab ristmüügistrateegiat ellu viima. Ristmüügi eeldusi on analüüsitud järgmises alapeatükis.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tänapäeval mõeldakse ettevõtetes üha enam sellele, kuidas olemasolevate klientidega suuremat kasumlikkust saavutada. Üks võimalus on

ettevõttes kasutusele võtta kliendikeskne lähenemine, vastavalt kliendi vajadustele pakkuda olemasolevatele toodetele lisavõimalusi või teisi ettevõttes olevaid tooteid ehk teha ristmüüki. Ristmüüki kui tegevust on defineeritud mitmeti. Ristmüük on ettevõtte olemasolevale kliendile lisatoodete pakkumine (Boe 2011: 9; Buttle 2009: 283; Malms, Schmitz 2011: 254; Rosen 2004: 41). Sellele definitsioonile lisavad Malms ja Schmitz (2011: 254), et ristmüük on sellise lisatoote pakkumine, mida klient ei ole varasemalt mõelnud osta ning Boe (2011: 9) toob välja, et ristmüük on ettevõtte poolt algatatud müügi protsess, millega pakutakse olemasolevatele klientidele kõiki teisi ettevõttes olevaid tooteid. Erinevaid uuringuid kokku võttes, on ristmüük lihtsustatult defineerides olemasolevatele klientidele lisatoodete pakkumine. Kliendi varasem kavatsus toodet osta ning ettevõttepoolne initsiatiiv on pigem lisadetailid. Ristmüügi praktiseerimisel on nii positiivseid kui negatiivseid aspekte. Ristmüügi kasud ületavad ohtusid, kuid tegevuse olemuses on nii teoreetikut kui praktikud üksmeelel – tegemist on võimalusega läbi olemasolevate klientide ettevõtte kasumit kasvatada. Enne praktiseerimist peaks mõtlema, milliste tunnustega klientidele oleks otstarbekas ristmüüki teha ning millised tegevused peaksid olema ettevõttes eelnevalt tehtud selleks, et ristmüük õnnestuks. Vastasel korral on tehtud finantsiliselt ebaefektiivne otsus, mille tagajärjel võib klientide juurde võitmise asemel neist ilma jääda.

1.2. Ristmüügi rakendamise eeldused ja protsess

Käesoleva magistritöö esimene alapunkt keskendus ristmüügi olemusele, selle kasutamise positiivsetele ja negatiivsetele aspektidele. Selgus, et ristmüügi kasutamisega on ettevõttel rohkem võita kui kaotada. Üldjuhul on tegemist üsna minimaalsete riskidega kuid kasumliku tegevusega. Positiivset seost ettevõtte kasumlikkuse ja ristmüügi praktiseerimise vahel peetakse ristmüügi suurimaks plussiks (Boe 2011: 9; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Hartline, Zboja 2012: 41). Selleks, et ristmüüki praktiseerida, tuleb ettevõttes luua selleks sobilik keskkond. Hoolimata sellest, et ristmüüki kasutatakse praktikas laialdaselt, ei ole autorile teadaolevalt tehtud uuringuid, milline peaks olema terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess konkreetse ettevõtte jaoks. Käesolevas alapunktis analüüsitakse, millised eeldused peaksid ettevõttes enne ristmüügi käivitamist olema ning lähtuvalt nendest töötatakse välja ristmüügi kasutusele võtmise terviklik protsess.

Erinevad autorid on pidanud ristmüügi praktiseerimiseks oluliseks teatud eeldusi, mis peaksid ettevõttes olema selleks, et tegevus oleks edukas (tabel 3). Eeldusi ei ole küll palju, kuid need on põhimõttelised muudatused, mille kasutusele võtmine võib olla aastatepikkune protsess. See võib olla põhjuseks, miks vaid vähesed ettevõtted on ristmüügi praktiseerimises edukad (Wetzel 1996: 163).

Tabel 3. Ristmüügi eeldused.

Eeldused	Autorid
Kliendikeskne organisatsioon	Byung-Do, Sun-Ok 1999: 8; Levitt 1960: 138; Li <i>et al</i> 2011: 698; Malms, Schmitz 2011: 267
Vastava tehnoloogia olemasolu	Chaniotakis <i>et al</i> 2004: 46; Jain, Singh 2013: 2; Li <i>et al</i> 2011: 698
Pidev kliendiportfelli analüüs	Ansell, Harrison 2002: 238; Aydin, Ziya 2008: 365; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 8; Chaniotakis <i>et al</i> 2004: 45
Motivatsioonisüsteemi toetus	Buttle, Iriana 2006: 25; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Chaniotakis <i>et al</i> 2004: 46.
Kompetentsed töötajad	Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Chaniotakis <i>et al</i> 2004: 46; Hartline, Zboja 2010: 124; Levitt 1960: 146

Allikas: autori koostatud.

Tabelist lähtuvalt võib väita, et kõikidele toodud eeldustele vastamine on ressursimahukas. Tootekesksest organisatsioonist kliendikeskseks muutumine võtab autori pikaajalisele kogemusele suurkorporatsioonides toetudes aastaid, töötajate motivatsioon on ajas muutuv ning koolitamine aeganõudev. Kliendiportfelli analüüsi saab teha siis kui on olemas vastav tehnoloogia ning kliendi andmeid kogutakse ning säilitatakse. Järgnevalt analüüsitakse kõiki tabelis toodud viit eeldust – kliendikeskne organisatsioon, tehnoloogiate kasutuselevõtt, pidev kliendiportfelli analüüs, motivatsioonisüsteemi toetus ning kompetentsed ning motiveeritud töötajad põhjalikumalt, sest eeldustega arvestamine annab olulise sisendi tervikliku ristmüügi kasutusele võtmise protsessi väljatöötamiseks.

Kliendikeskses organisatsioonis seatakse esikohale klient ja kliendi vajadused. See peaks olema põhimõtteline strateegia muutus, kus kliendikeskseks peab muutuma kogu ettevõtte (Chen, Popovich 2003: 673; Howlett, Rodgers 2000: 6). Buttle, Iriana (2006: 25) ja Buttle (2009: 4) toovad välja peamised valdkonnad, kus muutused peaksid toimuma:

- äriiline fookus tootekesksest lähenemiselt kliendikeskseks,
- organisatsiooni struktuur toodete juhtimiselt klientide juhtimisele,
- töö tulemuslikkuse hindamine mitte toodete, vaid klientide kasumlikkuse järgi,
- turundustegevuste fookus massturunduselt kliendikeskseks,
- tehnoloogia muutus tehingute tegemiselt kliendisuhtluse kaardistamiseni.

Levitt (1960: 138) on öelnud, et ettevõtte jätkusuutlik kasv sõltub muuhulgas sellest, kui hästi ettevõtte oma klientide vajadusi mõistab. Ka viimasel ajal kindlustusvaldkonnas tehtud ristmüügi uuringud keskenduvad endiselt kliendile, kliendi vajaduste paremale mõistmisele ja läbi selle ettevõtte kasumlikkuse tõusule (Kumar, Shah 2012: 33; Malms, Schmitz 2011: 267; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3). Uuringutes tuuakse muuhulgas välja, et ristmüügi aluseks on arusaamine, mida klient vajab, sest see tagab paremad müügitulemused ning kliendirahulolu ja lojaalsuse (Kumar, Shah 2012: 22). Kliendikesksuse saavutamiseks on olulised järgmised etapid:

- põhimõtteline ettevõtte strateegia muutus (Buttle, Iriana 2006: 25);
- klientide vajaduste välja selgitamine, nendele vastamine (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Kumar, Shah 2012: 33; Li *et al* 2011: 698);
- klientidelt tagasiside küsimine, selle arvesse võtmine (Malms, Schmitz 2011: 267);
- osakondadevahelise koostöö suurendamine (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3);
- töötajatele tagasiside andmine (Hartline, Zboja 2012: 46).

Kliendikesksus saavutatakse siis, kui ettevõtte ja kliendid teevad omavahel koostööd. Näiteks klientidelt küsitakse toodete kohta tagasisidet ning kasutatakse seda toodete arendamise protsessis. See eeldab aga paindlikku organisatsiooni, kus osakonnad teevad omavahel tihedalt koostööd ning ettevõttes on vähe bürokraatiat (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3). Ettevõttes peaks käima pidev kommunikatsioon, et inimesed teaksid, et kliendi vajadustele vastamine on tähtis (Hartline, Zboja 2012: 46).

Kliendikeskset strateegiat peavad toetama ettevõttes kasutuses olevad tehnilised võimekused, mis võimaldavad tegeleda kliendi andmete süstemaatilise kogumisega (Chainiotakis *et al* 2004: 46). Tehnoloogia olemasolu aitab kaasa ristmüügi

kasutamisele, kuna see aitab kliendi andmeid talletada, analüüsida ja süstematiseerida. Need tegevused tagavad, et ettevõttes osatakse müüa õigele kliendile õigest kanalist õiget toodet, mis aitab müüki suurendada (Li *et al* 2011: 698). Ettevõttes kasutuses oleva tehnoloogia alla saab liigitada järgnevad programmid:

- müügiprogramm (Jain, Singh 2013: 2),
- CRM ehk *Customer Relationship Management* – kliendisuhete haldusprogramm (edaspidi CRM) (Buttle, Iriana 2006: 23),
- iseteenindusprogramm (Jain, Shrimali 2012: 2),
- lojaalsusprogramm (Chaniotakis *et al* 2004: 45).

Nimetatud infotehnoloogilised (edaspidi IT) lahendused peaksid looma võimaluse kliendiandmeid koguda ja hiljem analüüsida. Programmid peaksid omavahel olema ühildatavad, mis tagab kliendiandmete korrektsuse (Buttle, Iriana 2006: 25; Chaniotakis *et al* 2004: 46). Kuna käesoleval ajal kasutatakse üha enam tehnilisi lahendusi, siis on tehnoloogia ja IT- süsteemide areng autori arvates ettevõtetes võtmetähtsusega mitte ainult ristmüügi vaid kogu ettevõtte toimimise kontekstis.

IT- süsteemide toel peaks ettevõttes käima pidev analüüs, kas ja millistele klientidele on erinevaid tooteid või toodete lisavõimalusi pakutud ja millised kliendid on järgmised potentsiaalsed ostjad. Ansell ja Harrisoni (2002: 238) 9000 kliendi andmetega tehtud uurimusest selgus, et olemasolevate kliendiandmete järgi saab ennustada, millised kliendid järgmisena uusi tooteid samast ettevõtetest ostavad, mis tooted need olla võivad ning millal võiks kliendid toodete kohta huvi tundma hakata. See on oluline sisend näiteks turundustegevuste planeerimiseks. Kliendi andmeteanalüüs peaks olema pidev ning koosnema järgmistest etappidest:

- kliendiandmete kogumine (Ansell, Harrison 2002: 238; Chaniotakis *et al* 2004: 46),
- kliendisuhete eluaja väärtuse arvutamine (Jain, Singh 2013: 2),
- segmenteerimine (Aydin, Ziya 2008: 365; Kumar, Shah 2012: 23).

Kliendiandmete analüüs aitab välja arvutada kliendi ja kliendibaasi eluaja väärtuse mida praktikas nimetatakse ka klientide ning kliendibaasi kasumlikkuse analüüsiks (Jain, Singh 2013: 2). Nimetatud tegevus aitab ristmüügist saada veelgi enam kasu. Kui

ettevõtte soovib olemasolevatele klientidele pakkuda soodustusi, siis võiks allahindluse protsent sõltuda sellest, kui kasumlik on klient varasemalt olnud. Muuhulgas peaks analüüsima kliendi võlgnevuste ajalugu. (Aydin, Ziya 2008: 365) Lähtuvalt sellest peaks kliendid jaotama erinevatesse segmentidesse ning selle põhjal välja töötama lojaalsusprogrammi soodustused (Chaniotakis *et al* 2004: 45; Kumar, Shah 2012: 23) Lojaalsusprogrammi tehes peaks arvestama seda, et kasu saaksid nii klient kui ettevõtte (Chaniotakis *et al* 2004: 45). Lähtuvalt teoreetikute seisukohtadest saab järeldada, et kliendiportfelli analüüs on võtmetähtsusega, kuna aitab aru saada, milliste tunnustega kliendid on ettevõtte portfellis, milline on nende klientide potentsiaal uute toodete ostmiseks ehk aitab jõuda järeldusele, kas ja millistele klientidele võiks ristmüügi kontekstis läheneda.

Pidev andmete kogumine annab ülevaate kliendiportfelist. See annab võimaluse seada müügitöötajatele kindlatele mõõdikutele põhinevad müügieesmärgid, mis toetaksid kliendikesksust ning ristmüügi tegevusi (Chaniotakis *et al* 2004: 46). Müügi ebaefektiivsus tuleneb tavaliselt müügiinimeste ebaprofessionaalsusest, vananenud müügimeetodite kasutamisest ja ebaefektiivsetest eesmärkidest (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3). Ettevõtte, kus ristmüüki praktiseeritakse, peaks välja töötama motivatsioonisüsteemi, mille olulisteks märksõnadeks oleksid:

- selged, mõõdetavad eesmärgid (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3),
- kliendikesksust toetav (Chaniotakis *et al* 2004: 46),
- ristmüügi tegevusi toetav (Chaniotakis *et al* 2004: 46).

Motivatsioonisüsteemi muutumine tootekesksest kliendikeskseks on oluline eeldus selleks, et kliendikeskne müük õnnestuks (Buttle, Iriana 2006: 25). Töötajad keskenduvad sellisel juhul klientide vajaduste rahuldamisele ja klientidele müüakse tooteid, mida nad vajavad. Kuna klientide vajadused on pidevas muutumises, siis peab organisatsiooni strateegia ja töötajate motivatsioonisüsteem toetama pidevat õppimist ja arengut.

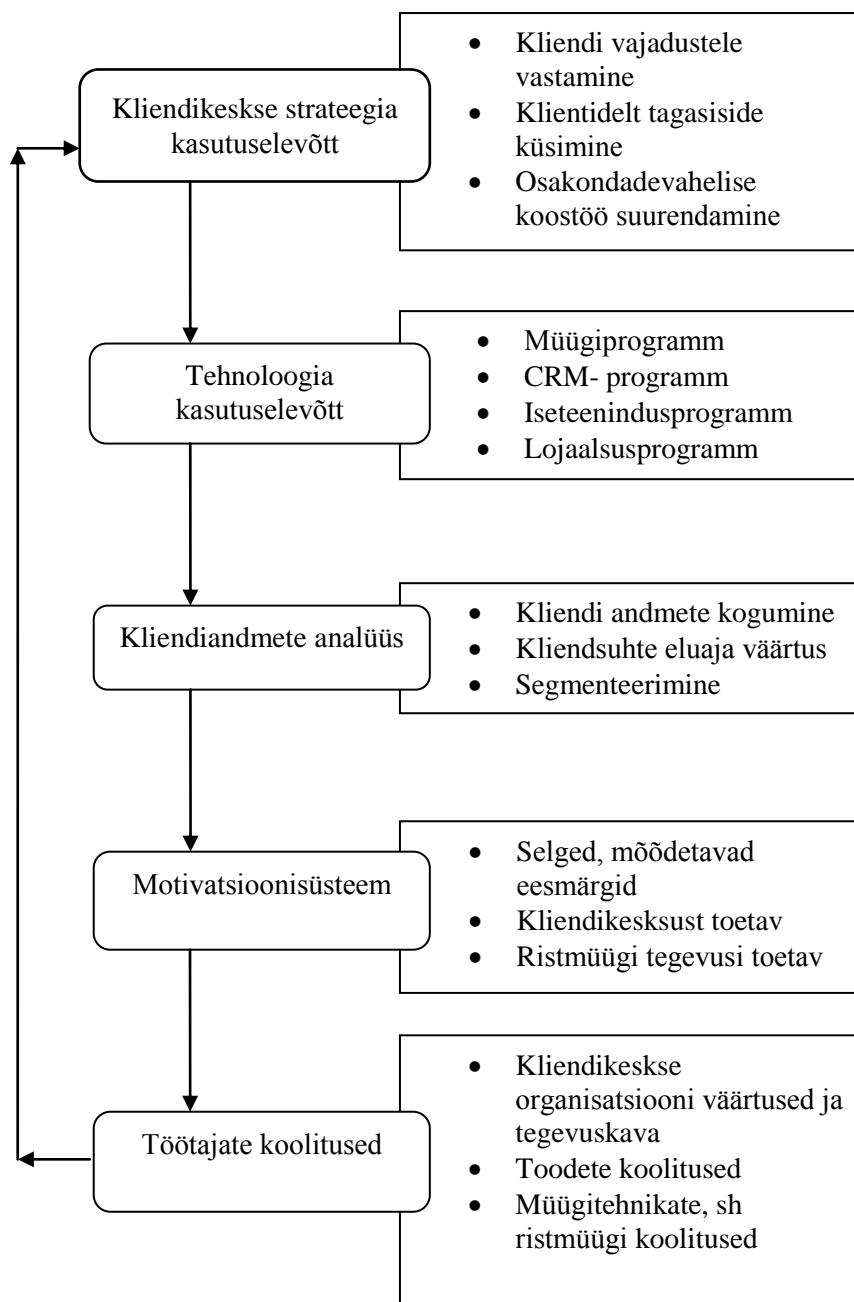
Ettevõttes kasutusel olev koolitussüsteem peab toetama kliendikeskset lähenemist. Juhid peaksid kliendikeskset lähenemist koordineerima ning oma töötajaid arendama selleks, et nad oskaksid kliendi vajadusi välja selgitada (Levitt 1960: 146; Hartline, Zboja 2012:

46). Müügiinimesed peavad teadma, mida nad müüvad, motiveerima kliente sobivaid teenuseid ostma (Chaniotakis *et al* 2004: 46). Samas tuleb anda klientidele ka piisavalt vabadust, et nad ei tunneks müügiinimeste poolt tugevat survet, mille tõttu ei pruugi kliendid kordusoste teha ning ettevõtte ei saavuta ristmüügi kontekstis edu (Hartline, Zboja 2012: 41). Eelnevat kokku võttes saab järeldada, et töötajate koolitus on oluline lüli kogu müügiotsessi juures, kuna klienditeenindus loob ettevõttest üldmulje. Seetõttu peaks inimesi koolitama järgmistes valdkondades:

- kliendikeskse organisatsiooni väärtused ja tegevuskava (Chen, Popovich 2003: 673),
- toodete tingimuste koolitused (Hartline, Zboja 2012: 46),
- müügitehnikate (sh ristmüügitehnikate) koolitused (Chaniotakis *et al* 2004: 46).

Kokkuvõttes saab öelda, et kogu müügiotsessi üks tähtsamaid osasid on kliendi vajadustele vastav klienditeenindus, mille pakkumiseks tuleb inimesi süstemaatiliselt koolitada. Lisaks sellele on olulised ka motivatsioonisüsteem ja seatud eesmärgid, kliendi andmete talletamine ja analüüs, mis peavad toetama ristmüügi tegevusi.

Ristmüüki saab edukalt praktiseerida siis, kui ettevõttes on loodud selleks vajalikud eeldused, mida eelnevalt analüüsiti. Käesolevas alapeatükis käsitletu põhjal töötas magistr töö autor välja ristmüügi kasutusele võtmise tervikliku protsessi (joonis 1). Autori arvates tähendab terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess ristmüügi kasutamiseks vajalike eelduste täitmist teatud kindlas järjekorras.



Joonis 1. Ristmüügi kasutusele võtmise protsess ettevõttes. Autori koostatud eelnevas tekstis viidatud allikate alusel.

Jooniselt saab näha, et ristmüügi kasutusele võtmise protsessi esimene samm on kliendikeskse strateegia vastu võtmine, mis seab fookusesse kliendi vajadustele vastamise, klientidelt tagasiside küsimise (Chen, Popovich 2003: 673; Howlett, Rodgers 2000: 6) ning osakondadevahelise koostöö arendamise (Boe 2011: 11; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Hartline, Zboja 2013: 43). Kliendikeskses organisatsioonis toimub

süsteemaatiline tegevus toodete ja teeninduse paremaks muutmiseks, nii et kasu saaksid nii klient kui ettevõtte (Kumar, Shah 2012: 22). Kliendi vajadustele vastamine muudab kliendid rahulolevaks. Rahulolevad kliendid on lojaalsemad ning seetõttu kasvab ettevõtte kasumlikkus (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Hartline, Zboja 2012: 46; Kumar, Shah 2012: 22). Nimetatud kasud olid ära toodud eelmises alapeatükis tabelis 2 lk 10, millest võib järeldada, et juba protsessi esimest astet praktiseerides on võimalik ristmüügist kasu saada.

Järgmine etapp protsessis on tehnoloogia kasutusele võtmine, mille alla kuulub näiteks müügiprogrammi, CRM- programmi, iseteenindusprogrammi ja lojaalsusprogrammi kasutuselevõtt (Buttle, Iriana 2006: 23; Chaniotakis *et al* 2004: 45; Jain, Singh 2013: 2; Jain, Shrimali 2012: 2). Nimetatud programmide kasutamine annab teadmise, millistele tunnustele ettevõtte kliendid vastavad – miline on nende vanuseline, hariduslik, varaline jms koosseis (Jain, Singh 2013: 2). Antud etapist saadav kasu on kliendi vajaduste parem mõistmine, mis on ristmüügi kasuna välja toodud tabelis 2 lk 10.

Kliendi andmete ning eelnevate ostude ajaloo olemasolu võimaldab kasutuses olevate programmide abil saadud andmeid analüüsida, arvutada kliendi eluaja väärtust ettevõtte jaoks ning annab sisendi klientide segmenteerimise protsessi (Buttle, Iriana 2006: 23; Jain, Singh 2013: 2). See on ristmüügi kasutusele võtmise protsessi kolmandaks etapiks. Kliendi andmete analüüs aitab ristmüügist saada veelgi enam kasu. Kogutud teadmise põhjal on võimalik ettevõtte jaoks olulised kliendid selekteerida ning selle põhjal hinnata müügiipotentsiaali (Jain, Singh 2013: 4). Ettevõtte jaoks finantsilises mõttes olulistele klientidele keskendumine aitab kasvatada ettevõtte kasumlikkust ja turupositsiooni (vt tabel 2 lk 10).

Ristmüügi kasutusele võtmise protsessi neljas etapp on motivatsioonisüsteemi muutmine selliselt, et seataks kliendikesksust ja ristmüügitegevusi toetavad selged, mõõdetavad eesmärgid (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Chaniotakis *et al* 2004: 46). Müügiinimesed peavad motiveerima kliente sobivaid tooteid ostma (Chaniotakis *et al* 2004: 46). Selleks, et ristmüügi protsessi kasutusele võtta ning koos sellega ettevõttes senist kehtivat motivatsioonisüsteemi muuta, peaksid töötajad olema muutustega kaasa minemisest huvitatud. Motivatsioonisüsteemi muutmine aitab ristmüügist kasu saada,

sest see toetab kliendirahulolu ja lojaalsuse ning ettevõtte kasumlikkuse kasvu (vt tabel 2 lk 10).

Viimane ristmüügi kasutusele võtmise etapp on töötajate koolitamine. Selleks, et müügieesmärgid saavutada, peaks käima pidev töötajate koolitamise protsess (Hartline, Zboja 2012: 46). Müügiinimesed peavad teadma, mida nad müüvad, motiveerima kliente sobivaid teenuseid ostma, oskama kliendi vajadusi välja selgitada (Chaniotakis *et al* 2004: 46; Hartline, Zboja 2012: 46). Samas tuleb anda klientidele ka piisavalt vabadust, et nad ei tunneks müügiinimeste poolt tugevat survet, mille tõttu ei pruugi kliendid kordusoste teha ning ettevõtte ei saavuta ristmüügi kontekstis edu (Hartline, Zboja 2012: 41). Eelnevast järeldades võiksid koolitused toetada nii toodete tingimuste kui müügitehnikate omandamist. Töötajate koolitamine aitab ristmüügist saada kasu (vt tabel 2 lk 10), sest kompetentsed töötajad on võimelised kliente harima ning nende vajadusi välja selgitama (Li *et al* 2004: 85; Chaniotakis *et al* 2004: 42). Selle tulemusena kasvab kliendirahulolu ja lojaalsus, kliendid annavad hea meelega toodete ja teeninduse kohta tagasisidet (Chaniotakis *et al* 2004: 44; Jain, Singh 2013: 21).

Eelnevalt välja toodud ristmüügi protsessi näol on tegemist loogilise järeldusega kõikidest ristmüügi kasutusele võtmise etappidest. Juhul kui ettevõttes soovitakse ristmüügi kasutusele võtmise protsessi teha teises järjekorras, siis võib olla see võimalik, kuid siis ei pruugi terviklik ristmüügi kasutusele võtmine olla edukas. Kui ettevõttes ei tegeleta näiteks kliendi andmete kogumisega, siis on keeruline ainult motivatsioonisüsteemi muutes tagada paremad müügitulemused. Kuna tervikliku protsessi kasutusele võtmine on aeganõudev, siis võiks protsessi ettevõttes ühe korraga kasutusele võtta ning töö käigus teha vajalikke korrekture. Vastasel korral ei ole tegemist tervikliku protsessiga.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ristmüügi praktiseerimiseks tuleks ettevõttes luua selleks sobilik keskkond. Erinevad autorid on välja toonud eeldused, mis peaksid ettevõttes enne ristmüügi praktiseerimist täidetud olema. Eeldusi ei ole küll palju, kuid need koosnevad omakorda teatud etappidest. Ettevõtte jaoks on tegemist põhimõtteliste muudatustega, mille kasutusele võtmine võib olla aastatepikkune protsess. Eelduste täitmine on aga ristmüügi protsessi käivitamise aluseks. Ristmüügi eelduste ja protsessi analüüsi kõrvutamise andis teadmise, et ristmüügi praktiseerimiseks ei pea kõiki

protsessi osasid korraga kasutusele võtma. Juba protsessi esimese astme läbiviimisel on võimalik ristmüügist küll esimesi edukogemusi saada, kuid sellisel juhul peaks arvestama sellega, et terviklik ristmüügi kasutusele võtmine ei pruugi olla edukas. Ristmüügi protsessi terviklik kasutusele võtmine annab suurema võimaluse ettevõtte kasumlikkust kasvatada ning turupositsiooni tugevdada.

1.3. Kindlustusturg, selle osaliste, liikide, trendide ja suundumuste eripärad

Kindlustusettevõtted on tegutsenud nii kaua, kui on olnud omandit, mida kindlustada. Esimesed teadaolevad faktid kindlustustegevusest pärinevad II ja III sajandist e.Kr., kui Hiina ja Babüloonia meresõitjad kindlustasid laevu hävinemise eest (Trenerry 2009: 46). Kindlustustegevus on seega pikkade traditsioonidega tegevusvaldkond.

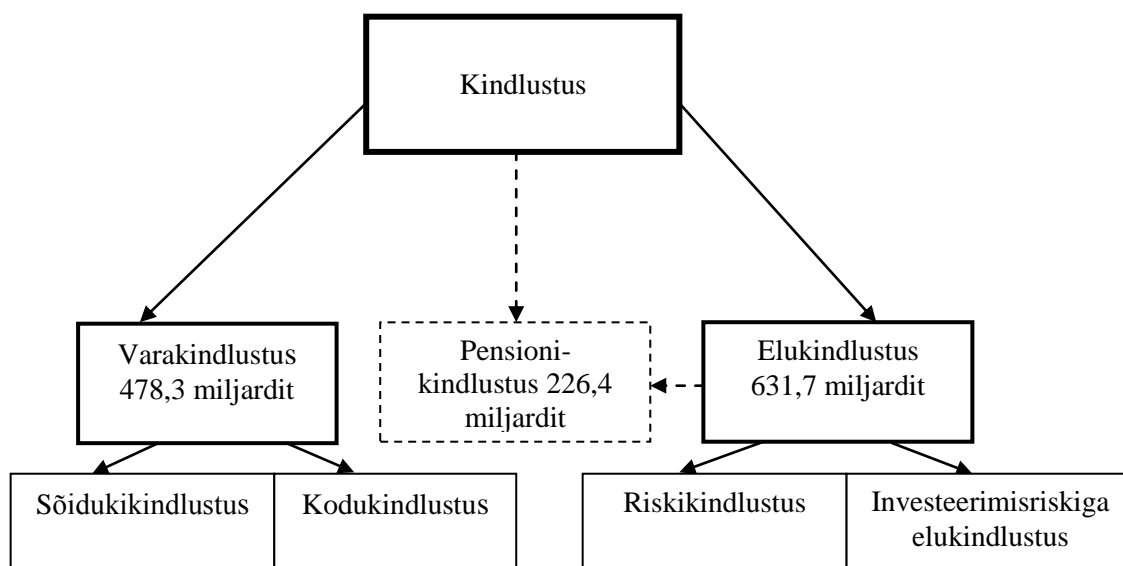
Kindlustuse definitsioone leiab akadeemilises kirjanduses vähe – tegemist on üldtuntud terminiga. Kindlustus kui mõiste on keeleliselt alguse saanud 16. sajandil, tähendades algsest kohustust abielluda (Online Etymology Dictionary 2014). Tänapäeval teatakse kindlustust kui vahendit ootamatustega toimetulekuks (Denenberg 1963: 328). Kindlustus peaks pakkuma inimestele kindlustunnet. Kindlustunnet defineeritakse kui abstraktset mõistet – hirmust või kahtlustest vabanemist, vigastuse või kaotuse kaitset, võimet ootamatustega silmitsi seista, spetsiifilise finantsilise kasu saamist jms (Adioenglish...2013). Kindlustus tagab kriitilistel aegadel garanteeritud rahasumma, et rahuldada kahjukannatanu esmaseid vajadusi (Lynch 2012: 30). Kliendid saavad osta kindlustust igapäevaste riskide maandamiseks (Lohse et al 2012: 57). Igapäevaste riskide all peetakse silmas ootamatustega toimetulekut – eelkõige vara hävimist või kindlustatud isiku surma.

Kindlustuse definitsioon on tänapäeval tavaliselt toodud riikide seadusandluses. Eestis reguleerib kindlustusvaldkonda Kindlustustegevuse seadus, mille kohaselt on kindlustustegevus „kindlustusandja poolt kindlustuslepingu alusel kindlustusvõtja või kindlustatu riskide ülevõtmine eesmärgiga maksta kindlustusjuhtumi saabumisel välja hüvitis“ (Kindlustustegevuse seadus 2004). Lisaks rahalise hüvitise maksmisele, võib Denenberg (1963: 330) arvates olla kindlustushüvitiseks ka endise olukorra taastamine.

Lühidalt kokku võttes on kindlustus autori arvates kindlustunne, mida saab raha eest osta ning mis tagab õnnetusjuhtumi või muu ootamatu sündmuse toimumise korral finantsilise sõltumatuse ja toimetuleku.

Kirjanduses eristatakse vara- ja elukindlustust, lisaks tuuakse välja pensionikindlustust kui kindlustuse üht liiki (Beaujean *et al* 1998: 11; Bridgen, Meyer 2005: 780; Dragota, Susanu 2010: 114; Life Insurance... 2011: 10; Nielsen 2006: 75; Non Life Insurance...2012: 7-8). Eestis kehtivas Kindlustustegevuse seaduses (2004) on pensionikindlustust liigitatud kui elukindlustuse alaliiki, kuid lähtuvalt maailmapraktikast ei kuulu pensionikindlustus oma olemuselt elukindlustuse definitsiooni alla, vaid on pigem eraldi kindlustusliik, mida kindlustusseltsid haldavad (Nielsen 2006: 75). Vastavalt kehtivale praktikale käsitletakse käesolevas magistritöös elukindlustust, pensionikindlustust ja varakindlustust eraldi kindlustusliikidena (joonis 2).

Kindlustusvaldkonna tegevuses nähakse kasumlikku äri (vt joonis 2), kuna edukalt välja töötatud riskide hinnastamise poliitika võimaldab ettevõttel teenida suuri kasumeid (Lynch 2012: 30). Kindlustusliikide jagunemine Euroopas, turuväärtus (€) aastal 2010-2011 on toodud alljärgneval joonisel.



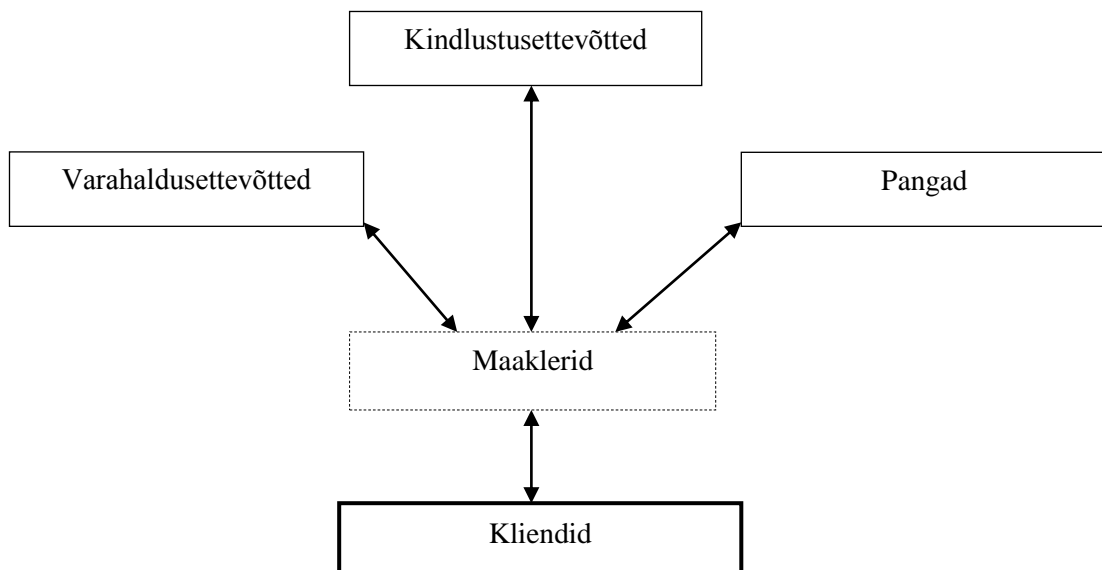
Joonis 2. Kindlustusliikide jagunemine Euroopas, turuväärtus. Allikas: autori koostatud Asset Management in Europe 2012: 43; Beaujean *et al* 1998: 11; Kindlustustegevuse seadus 2004; Nielsen 2006: 75; Non Life Insurance...2012: 7-8; Preda 2011: 251; Wetzel 1996: 165 põhjal.

Jooniselt 2 saab näha, et varakindlustus ja elukindlustus jagunevad mitmeteks alaliikideks, millest olulisemad on varakindlustuse puhul sõiduki- ja kodude kindlustus ning elukindlustuse puhul riskikindlustus ja investeerimisriskiga elukindlustus (inglise keeles *unit - linked* tooted). Investeerimisriskiga elukindlustus tähendab elukindlustust koos fondidesse investeerimisega. Kuna tegemist on investeerimisega, on ka riskid raha kaotada suuremad. (Botos *et al* 2012: 443; Preda 2011: 251, Wetzel 1996: 165) Vara- ja elukindlustuse alaliike klassifitseeritakse kindlustusettevõtetes erinevalt ning seetõttu on üsna raske leida ühtset valdkonna turuväärtust ning lähtuma peaks pigem konkreetse kindlustusettevõtte analüüsist.

Elu- ja varakindlustuse olemuse põhiliseks erinevuseks on see, et elukindlustuse kindlustusjuhtumiks on surmajuhtum, kuid varakindlustuse kindlustusjuhtumiks vara hävinemine. Kui vara ei hävine, on kindlustusleping olnud kindlustusettevõttele kasumlikum kui elukindlustuse leping. Varakindlustus on samas riskantsem äri, kuna kahjusid on suurema tõenäosusega rohkem (Nurullah, Staikouras 2008: 158). Läbi aegade on kindlustusturgu nähtud kasvava turuna. Li, Thwaites (2007) tehtud uurimises

OECD riikides toodi välja, et kindlustuse nõudlus on seotud keskmise palga kasvuga. Kindlustuse ja riikliku majanduskasvu vahelist positiivset seost tõid välja oma töös ka Haiss ja Sümegi (2008: 425), kes uurisid Euroopa Liidu riike. Kuna Eestis on käesoleval ajal palgad näidanud kasvutrendi ning elatustase tõusnud, siis on ka Eestis kindlustuse näol tegemist kasvava potentsiaaliga tegevusharuga. Üha enam tuleb juurde konkurente ning olemasolevates kindlustusettevõtetes otsitakse võimalusi, kuidas efektiivsemalt tegutseda. Aastaks 2016 oodatakse Euroopas varakindlustuse turul võrreldes aastaga 2011 16% kasvu, elukindlustuse turul oodatakse pigem stabiiliseerumist (Life Insurance... 2011: 7-10; Non Life Insurance... 2012: 7-8). Pensionikindlustuse turg on samuti kasvav, mis on otseselt seotud Euroopa vananeva rahvastikuga (Wetzel 1996: 165).

Kui algselt olid kindlustuse turuosalised klient ja kindlustusettevõtte, pensionikindlustuse puhul riik koos erakindlustusettevõtetega (Dörig 2007: 161), siis tänapäeval on turuosalised veel pangad ja maaklerid (Belouchif *et al* 2004: 328). Kliendid saavad kindlustustooteid osta otse pankadest, kindlustusettevõtetest, varahaldusettevõtetest või läbi maaklerite (vt joonis 2). Traditsioonilisi kindlustusvaldkonna tooteid (elukindlustus, varakindlustus) pakuvad ka investeerimispangad ja privaatpanganduse ettevõtted. Samas käituvad mõned suured kindlustusettevõtted nagu pangad, pakkudes klientidele igakülgselt investeerimisnõustamist (Wetzel, 1996: 162). Seetõttu on autori arvates konkurentsieelise saavutamiseks oluline pidevalt olla kursis konkurentide tegevusega – nende strateegia, kliendi pakkumiste ja planeeritavate uuendustega.



Joonis 3. Kindlustusturu osalised. Allikas: autori koostatud Belouchif *et al* 2004: 328; Dörig 2007: 161; Wetzel 1996: 162 põhjal.

Jooniselt on näha, et turuosalisi on tänapäeval mitmeid, seega kõigi tegevus mõjutab kindlustusettevõtete kliendibaaside suurust. Kindlustusettevõtted ei ole ajaga kaasas käinud ja aru saanud, et nad võistlevad pankadega samade klientide pärast (Mittal, Samuel 2011: 14). Pankade tegevus mõjutab oluliselt kindlustusseltside kliendibaasi, kuna pangas on klientidel mitmeid lepinguid. Pangad omavad väga head ülevaadet klientide andmetest, nende soovidest ja vajadustest ning teevad tööd selleks, et konkurentsieelist säilitada (Dörig 2007: 13). Pankadele sekundeerivad maaklerid ja varahaldusettevõtted. Üldjuhul pakutakse nii elu-, vara- kui pensionikindlustust samast kindlustusettevõttest (Life Insurance... 2011: 10; Non Life Insurance... 2012: 8), mistõttu on üha olulisemaks muutumas samadele klientidele mitme toote pakkumine. Kuna nimetatud tooted rahuldavad klientide erinevaid vajadusi, mis ei pruugi ühel ajal kõigil klientidel olemas olla, siis on nii vara- kui elukindlustuse valdkonnas tihtipeale erinevad suundumused, millele tähelepanu pöörata.

Lähiaastate peamiseks varakindlustuse suundumusteks Euroopas on kirjanduses välja toodud globaliseerumine ja konkurents, kiiresti muutuvad kliendi vajadused ning IT-süsteemide uuendamine, elukindlustuse ja pensionikindlustuse suundumusteks

kasumlikkuse vähenemine ja rahvastiku vananemine. Nii elu- kui varakindlustuse ühtseteks suundumusteks on globaliseerumine, mis tekitab lisaks kohalikule konkurentsile rahvusvahelist konkurentsi ning kiiresti muutuvad kliendi vajadused (vt tabel 4).

Tabel 4. Kindlustusturu suundumused.

Peamised suundumused	Varakindlustus	Elukindlustus, pensionikindlustus
Kasumlikkuse vähenemine (Forbes 1987: 605; Cutler, Zeckhauser 2004: 3)		x
Globaliseerumine ja konkurents (Non- Life Insurance... 2012: 10; Life Insurance...2011: 13; Waters <i>et al</i> 2008: 482; Cutler, Zeckhauser 2004: 2)	x	x
Kiiresti muutuvad kliendi vajadused (Global Trends... 2011: 7; Waters <i>et al</i> 2008: 482)	x	x
Rahvastiku vananemine (Waters <i>et al</i> 2008: 482; Wang <i>et al</i> 2010: 473)		x
IT- süsteemide uuendamine (Global Trends...2011: 7; Waters <i>et al</i> 2008: 485)	x	

Allikas: autori koostatud.

Tabelist lähtub, et vara- ja elukindlustuse suundumused on mõnes aspektis sarnased (n konkurents), kuid mõnes aspektis erinevad (n IT- süsteemide olulisus). Varakindlustuse valdkonnas on IT- süsteemid olulisemad kui elukindlustuse valdkonnas, kuna kliendid ootavad kiiret teenindust (Waters *et al* 2008: 485). Näiteks sõidukit ostes on liikluskindlustus enamikes Euroopa riikides kohustuslik, sõiduki ost on tihti emotsionaalne otsus ning ostuga kaasas käivat dokumentide vormistamist soovib klient teha võimalikult kiiresti ja lihtsalt. Vastupidiselt varakindlustuse lepingutele eeldab klassikaline elukindlustuse leping tihti täiendavat riskihindamist ehk tervisekontrolli ning lepingu sõlmimine võtab aega, seega ei ole kiirus niivõrd oluline tegur. Seoses rahvastiku vananemisega mõeldakse üha enam elukindlustuse ja pensioni vajalikkusele (Walters *et al* 2008: 478). Elukindlustuse ja pensioni lepingute kasumlikkus on seoses välja makstavate rahasummadega ning riskide ebaõige hinnastamisega viimasel ajal vähenenud (Cutler, Zeckhauser 2004: 3; Forbes 1987: 607; Hussels, Zurbruegg 2005: 257; Wang *et al* 2010: 478), seetõttu peaks üha enam mõtlema, mil viisil muuta kliendid kasumlikumaks.

Nii elu- kui varakindlustuse ühiseks suundumuseks on globaliseerumine, mis tekitab lisaks kohalikule konkurentsile ka rahvusvahelist konkurentsi. Kiiresti muutuvad kliendi vajadused on samuti võtmetähtsusega (Cutler, Zeckhauser 2004: 2; Life Insurance... 2011: 13; Non- Life Insurance... 2012: 10; Waters *et al* 2008: 482). Globaliseerumise juures peaks tähele panema ka seda, et riikides on kindlustusvaldkond tihti väga reguleeritud, seega turgudel on teatud määral sisenemistõkked (Wetzel 1996: 164). Näiteks Eestis on seadusandlus reguleerinud kindlustustingimusi, kahjude väljamaksmist, kindlustuspettus on käsitletav kriminaalkuriteona (Kindlustustegevuse seadus 2004; Karistuseseadustik 2001). Kindlustusettevõtete kasumlikkus on seotud riiklike regulaatoritega – mida vähem on kindlustus riiklikult reguleeritud, seda suuremad on kindlustusettevõtete kasumid. Vaatamata riiklikele regulaatoritele on kindlustusvaldkonnas konkurents tihe. (Ma, Pope 2008: 948) Seda soodustab autori arvates klientide teadlikkuse ja nõudmiste kasv, mis omakorda sunnib olemasolevaid kindlustusettevõtteid uue olukorraga kohanema või leidma uusi võimalusi tegutsemiseks, näiteks tegema koostööd välismaiste kindlustusettevõtetega.

Eelnevat kokku võttes on kindlustus väljakutseid pakkuv tegevusvaldkond, sest keeruliste ja sageli abstraktsete toodete valik on lai ning konkurentide tekib juurde. Otsitakse konkurentidest erinevusi võimalusi, veenmaks kliente, miks just selles kindlustusettevõttes peaks lepingu sõlmima. Erinevad autorid on välja toonud, millele peaksid kindlustusettevõtted klientide juurde võitmiseks ning olemasolevate hoidmiseks tähelepanu pöörama:

- muutma tootekeskse lähenemise kliendikeskseks (Mittal, Samuel 2011: 14);
- tegema tegevusi klientide kasumlikumaks muutmiseks, muuhulgas pöörama tähelepanu klientide lojaalseks muutmisele (Life Insurance... 2011: 13-15; Mittal, Samuel 2011: 15);
- tähelepanu pöörama efektiivsuse tõstmisele (mh turundustegevuste efektiivsus) (Dörig 2007: 14);
- vastama klientide vajadustele (Mittal, Samuel 2011: 14);
- tegelema segmenteerimisega (Dörig 2007: 11; Mittal, Samuel 2011: 15);
- arendama IT- lahendusi (Global Trends... 2011: 7; Waters *et al* 2008: 485).

Kui vaadelda eelnevas loetelus toodud kindlustusvaldkonna suundumusi ja võrrelda neid rismüügi praktiseerimise aspektidega, siis selgub, et kindlustusvaldkonnas on rismüügi eeldustega kokkulangevus. Mõlema puhul on oluline muuta ettevõtte tootekesksest kliendikeskseks, muuta kliendid kasumlikumaks, vastata klientide vajadustele, aru saada klientide profiilist, arendada IT- lahendusi selleks, et müügitugevus oleks edukas. Eelnevast järeldades võiks rismüük kindlustusvaldkonda hästi sobitada.

Kliendi vajadustele vastamine on oluline igas ettevõttes. Kindlustussektori eripära on pikaajalised, sageli eluaegsed tooted (n elukindlustus, pensionifondid). Kliendi vajadused ja riskikäitumine aga muutuvad ajas, seega ei pruugi 20ndates eluaastates sõlmitud leping 40ndates enam klienti rahuldada. Näiteks tõuseb töötasu, ostetakse eluase, luuakse pere. Nendest muutustest on suure tõenäosusega teadlik pank kuid mitte kindlustusettevõtte, seetõttu kasutavad pangad laialdaselt võimalust teha rismüüki (Mittal, Samuel 2011: 14). Suurem osa inimesi valib partneriks ettevõtte, kus juba mõni leping on olemas (Lee, Thwaites 1994: 387; Shukla 2011: 48). Seetõttu pakuvad kindlustusettevõtted üha laiemat tootevalikut ja kompetentset teenindust nii kliendiga otsekontaktis olles (Beatty *et al* 1999: 17; Mittal, Samuel 2011: 14) kui järjest tähtsamaks on muutumas veebilahendused – e-post, kodulehekülg, videokõned, sotsiaalmeedia (Al Mousa, Zoubi 2010: 7; Cusano, Mahotra 2010: 30; Kaže 2010: 605). Shukla (2011: 48) arvates on kindlustus toode, mida kliendid tihti ise küsima ei lähe, ettevõtte peab ise kliendiga ühendust võtma ehk seda peab klientidele proaktiivselt pakkuma. Proaktiivne müük ning kliendikeskne lähenemine tõstab kliendirahulolu ning kui ka tulevad negatiivsed sõnumid, näiteks hinnakirja kallinemine, ei soovi kliendid hakata teenusepakkujat vahetama ehk on ettevõttele lojaalsemad (Cherchem 2012: 112; Crosby, Stephens 1987: 411; Grant, Parker 2009: 317).

Antud alapeatükk käsitles kindlustusturu olemust, selle osaliste, liikide, trendide ja suundumuste eripärasid. Kindlustust on defineeritud kui vahendit ootamatustega toimetulekuks. Kirjanduses eristatakse vara- ja elukindlustuse ettevõtteid, lisaks tuuakse välja pensionikindlustust kui kindlustuse üht liiki. Vara- ja elukindlustus jagunevad omakorda mitmeteks alaliikideks. Kindlustusturg on keeruline, kuna pakutavate toodete valik on lai ja turg on muutunud globaalseks. Turul tegutsevad klientide võitmise nimel

kindlustusettevõtted, pangad, maaklerid ja varahaldusettevõtted. Sellest tulenevalt on lisaks uute klientide hankimisele vajadus olemasolevate klientide nimel rohkem vaeva näha. Kindlustusettevõtted ei ole kahjuks ajaga kaasas käinud ja aru saanud, et nad võistlevad pankadega samade klientide pärast. Kindlustusvaldkonna autorid on toonud välja, et kindlustusettevõtted peaksid klientide juurde võitmiseks ning olemasolevate säilitamiseks olema muuhulgas senisest enam kliendikesksed. Antud peatükk andis teadmise, et kindlustus on kiiresti muutuv ja väljakutseid pakkuv tegevusvaldkond. Kui võrrelda kindlustusvaldkonna suundumusi ristmüügi praktiseerimise eeldustega, siis selgub, et ristmüügi eeldused ja kindlustusvaldkonna suundumused kattuvad omavahel, seetõttu on hea võimalus kindlustusettevõtte kasumlikkust suurendada, võttes kasutusele ristmüügi.

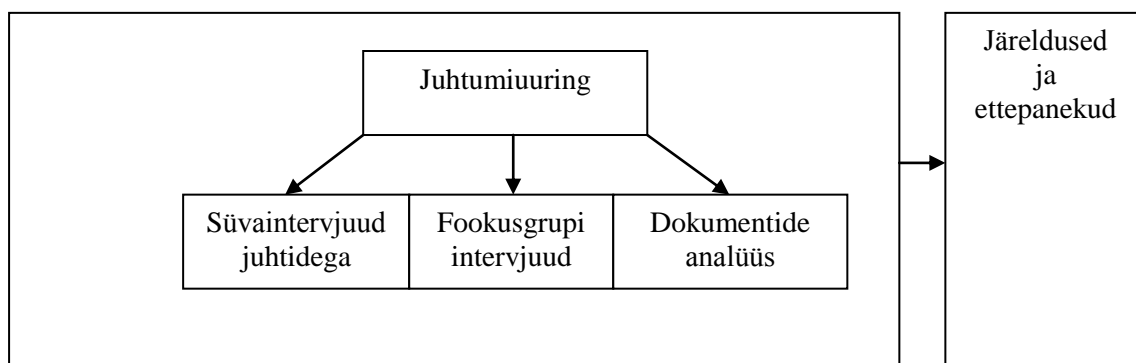
2. RISTMÜÜGI JUURUTAMISE EELDUSTE TÄITMISE ANALÜÜS ERGO KONTEKSTIS

2.1. Uurimismetoodika kirjeldus, ettevõtte tutvustus ning ettevõtte senised kogemused ristmüügi praktiseerimisega

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas käsitleti ristmüüki, selle kasutamise positiivseid külgi, ohtusid, eeldusi kasutamiseks ning töötati välja terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess. Tuginedes eelnevalt uuritud teoreetilistele seisukohtadele analüüsib autor empiirilises osas ERGO valmisolekut ristmüügi kasutusele võtmiseks. Uurimisobjekt on valitud, sest:

- autor soovib analüüsida, kuidas ettevõttes mõistetakse ristmüüki kui müügi protsessi ning millised eeldused on ristmüügi praktiseerimiseks loodud;
- autor soovib teha ettepanekuid ristmüügi kasutusele võtmiseks ERGO-s, suurendamaks ettevõtte võimalusi klientide kasumlikumaks muutmiseks;
- autor töötab antud ettevõttes ja on müügitoe juhina vastutav müügitulemuste kasvu ning läbi selle elukindlustusvaldkonna jätkusuutliku arengu eest.

Kuna antud teema uurimise näol on tegemist avastusliku uurimisega ning uurimisprobleem oli oma iseloomult struktureerimata, oli uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks vajalik saada võimalikult palju informatsiooni ning teema uurimisega süvitsi minna, küsida täpsustavaid küsimusi, et teemat avada jms. Selleks kasutati kvalitatiivset analüüsimeetodit – juhtumiuuringut. Juhtumiuuring koosnes süvaintervjuudest juhtide ja müügiesindajatega, fookusgrupi intervjuudest kõigi Eesti müügi juhtide, grupi müügiesindajatega ning dokumentide analüüsist. Töö metoodika ülesehitus on toodud joonisel 4. Autor kasutab juhtumiuuringut ka seetõttu, et see meetod läheb kokku antud magistritöö uurimisülesande püstitusega – sobib teooriate loomiseks või testimiseks (Baskerville, Lee 2003: 55; Eisenhardt 1989: 533).



Joonis 4. Empiirilise osa meetodika. Allikas: autori koostatud.

Juhtumiuuring on (Case studies... 2010: 1):

- isiku või grupi detailne analüüs, mida kasutatakse peamiselt meditsiini, psühholoogia, sotsiaalsetes uuringutes;
- spetsiifiline uuring, mis sobib ettevõttele või ettevõtte osakonnale hindamaks nende edu või ebaedu;
- grupi või isiku analüüs, et teha üldistusi suurema grupi kohta või kogu ühiskonnale.

Juhtumiuuringut kasutatakse ettevõtlusvaldkonna uuringutes väga sageli, kuna juhtumiuuringutes kasutatakse mitmeid andmete kogumise meetodeid, mis võimaldab saada detailse informatsiooni kogu osakonna või ettevõtte kohta ning siduda teaduslikke uuringuid praktikaga (Alin *et al* 2008: 1280; Baskerville, Lee 2003: 64; Boyce *et al* 2006: 3; Case Studies... 2010: 2). Juhtumiuuring annab vastuse uurimisküsimustele kuidas või miks (Alin *et al* 2008: 1282). Antud meetod on samas aeganõudev, andmeid on vähe ning saadud tulemusi on raske kogu tegevusharule üldistada (Boyce *et al* 2006: 3; Case Studies... 2010: 2). Juhtumiuuringu tugevused ja nõrkused on toodud tabelis 5.

Tabel 5. Juhtumiuuringu tugevused ja nõrkused.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none">• Annab detailse, praktilise informatsiooni kogu ettevõtte või osakonna kohta (Alin <i>et al</i> 2008: 1280; Baskerville, Lee 2003: 64; Boyce <i>et al</i> 2006: 3; Case Studies... 2010: 2)• Andmete kogumiseks saab kasutada mitmeid meetodeid (Boyce <i>et al</i> 2006: 3; Case Studies...2010: 2)• Sobib teooriate loomiseks või testimiseks (Baskerville, Lee 2003: 55; Eisenhardt 1989: 533)	<ul style="list-style-type: none">• Aeganõudev (Boyce <i>et al</i> 2006: 3)• Raske üldistada kogu tegevusharule (Boyce <i>et al</i> 2006: 3; Case Studies... 2010: 2)• Statistiline olulisus võib olla kaheldav (Case Studies... 2010: 2; Flyvberg 2011: 314.• Subjektiivsus (Lee, Baskerville 2003: 64)

Allikas: autori koostatud.

Kuna juhtumiuuringute statistiline olulisus võib olla kaheldav, siis kasutatakse valiidsuse suurendamiseks erinevaid andmete kogumise meetodeid. Näiteks ülevaateid, intervjuusid, dokumentide analüüsi. Kõik kasutatavad meetodid peavad juhtumile andma omapoolse vaatenurga, mis väldib autoripoolset subjektiivsust. Uuringu valiidsust saab suurendada mitmetasandilise analüüsiga, kus uuritakse ettevõtte erinevaid osakondi või antakse ülevaade kogu turust (Case Studies... 2010: 3). Samas on tähtis edasi anda ka autori kogemust ning konteksti, milles uuringut teostatakse (Brown *et al* 2011: 57). Käesolevas töös kasutatakse uuringu valiidsuse suurendamiseks süvaintervjuusid, fookusgrupi intervjuusid ning dokumentide analüüsi.

Nimetatud meetodid on valitud seetõttu, et antud töös käsitletakse ristmüügi kasutusele võtmise eelduste põhjalikku analüüsi, millele intervjueeritavad on lisanud oma vaatenurga. Intervjuud olid sisendiks fookusgrupi intervjuudes. Dokumentide analüüs aitas aru saada, mil määral on antud teemat ERGO-s käsitletud. Kvalitatiivsete uurimismeetodite kõige levinumad meetodid ongi süvaintervjuud ja fookusgrupi intervjuud (Alin *et al* 2008: 1279; Crabtree, DiCoccio-Bloom 2014; Lewis, Ritchie 2003: 138). Süvaintervjuu on individuaalse intervjuu vorm, milles soovitakse teada vastajate ideid, arvamusi, ettepanekuid, kuidas konkreetseid situatsioone lahendada (Boyce, Neale 2006: 3; Lewis, Ritchie 2003: 142). Intervjueeritavat käsitletakse kui eksperti ja intervjueri on nagu õpilane (Alin *et al* 2008: 1279; Lewis, Ritchie 2003: 139). Intervjueeritav saab rääkida kogu teema süvitsi lahti, intervjueri saab küsida

täpsustavaid küsimusi (Alin *et al* 2008: 1279). Süvaintervjuude eelis võrreldes kvantitatiivsete uuringutega on see, et intervjueeritavad on mugavalt ennast sisse seadnud, on enesekindlad, et saavad oma arvamust avaldada (Boyce, Neale 2006: 3; Crabtree, DiCoccio-Bloom 2006; Lewis, Ritchie 2003: 141), mis võimaldab saadud infot sügavamalt analüüsida (Baskerville, Lee 2003: 58). Süvaintervjuud annavad pildi uurimisülesandest. Samas on süvaintervjuu läbiviimine ja hilisem andmete analüüsimine aeganõudev, kuna intervjuud tuleb teha silmast silma ja infot on palju (Boyce, Neale 2006: 3; Doody, Noonan 2013: 29; Lewis, Ritchie 2003: 142). Süvaintervjuu läbiviijal võiks olla eelnev intervjuude läbiviimise kogemus, kuna intervjuu käigus on oluline kuulata ja kuulda, mida intervjueeritav räägib ning selle põhjal teha üldistusi ning kokkuvõtteid (Lewis, Ritchie 2003: 168). Lisaks võib süvaintervjuude statistiline olulisus olla kaheldav, kuna meetod ei võimalda teha suuri üldistusi (Boyce, Neale 2006: 4; Doody, Noonan 2013: 29). Süvaintervjuude tugevused ja nõrkused on toodud tabelis 6.

Tabel 6. Süvaintervjuude tugevused ja nõrkused.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Annab detailse informatsiooni (Alin <i>et al</i> 2008: 1279; Boyce, Neale 2006:3). • Intervjueeritav tunneb ennast mugavalt ja enesekindlalt (Boyce, Neale 2006: 3; Crabtree, DiCoccio-Bloom 2006; Lewis, Ritchie 2003: 141) • Intervjuu on paindlik, kohandatav vastavalt intervjueeritavale (Alin <i>et al</i> 2008: 1279). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aeganõudev (Boyce, Neale 2006: 3; Doody, Noonan 2013: 29; Lewis, Ritchie 2003: 142) • Kasuks tuleb intervjueri eelnev kogemus intervjuude läbiviimisel (Lewis, Ritchie 2003: 156) • Statistiline olulisus võib olla kaheldav (Boyce, Neale 2006:4; Doody, Noonan 2013: 29)

Allikas: autori koostatud.

Süvaintervjuusid kasutatakse sageli selleks, et formuleerida küsimusi fookusgrupi intervjuu jaoks, nii ka käesolevas töös (Boyce, Neale 2006: 3). Fookusgrupi intervjuu on grupi vestlus, et uuritavast valdkonnast teada saada grupiliikmete mõtteid ja tundeid (Alin *et al* 2008: 1279). Grupi intervjuuga saab uurida inimeste suhtumist, käitumist ja arvamusi, mille uurimine on kvantitatiivsete meetoditega raskendatud (Silverman 2011: 48). Fookusgrupi intervjuu on selle poolest täiesti erinev süvaintervjuudest, et

vastajad kuulevad, mida teised räägivad ja samas annavad teada oma ideedest ning võimaldavad oma mõtteid edasi arendada (Lewis, Richie 2003: 171). Nii saab intervjuueerija uuritava valdkonna kohta palju infot. Samas kätkeb see endas ohtu, et grupiliikmetel on sarnane arvamus, kuna ei taheta grupist erineda (Alin *et al* 2008: 1280). Oluline anda kõigile grupiliikmetele sõna, kuid samas märgata ka mitteverbaalset suhtlust (Lewis, Richie 2003: 181). Mitteverbaalse suhtluse nägemine annab võimaluse teada saada inimeste tegelikke mõtteid. Seetõttu on oluline, et vestlus oleks vaba, intervjuueerija pigem analüüsija, kes oma hinnanguid ei jaga (Alin *et al* 2008: 1279; Lewis, Richie 2003: 171). Fookusgrupi intervjuudest saadavad arvamusel sõltuvad muuhulgas inimeste tujust, motiveeritusest, sellest kui hästi inimesed üksteist tunnevad (McLafferty 2004: 193). Fookusgrupi intervjuu tugevused ja nõrkused on toodud alljärgnevas tabelis.

Tabel 7. Fookusgrupi intervjuu tugevused ja nõrkused.

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Annab infot inimeste suhtumise kohta uuritavasse valdkonda (Alin <i>et al</i> 2008: 1279; Silverman 2011: 48). • Annab uuritava valdkonna kohta palju infot (Lewis, Richie 2003: 171; Silverman 2011: 48). • Saab põhjaliku arvamusel kuna uurija märkab ka mitteverbaalset suhtlust (Lewis, Richie 2003: 181) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõigi osalejate tegelik arvamus ei pääse esile (Alin <i>et al</i> 2008: 1280) • Arvamus võib sõltuda inimeste tujust, motiveeritusest jms (McLafferty 2004: 193)

Allikas: autori koostatud.

Kolmas levinud juhtumiuuringu meetod, mida töös kasutatakse on dokumentide analüüs. Dokumentide analüüs on heaks sisendiks süvaintervjuudest saadud info analüüsile, sest selle meetodiga saab võrrelda, kas vestlustes saadud info ühtib dokumentides kirjasolevaga, aitab fokuseerida detailidele, mida soovitakse teada (Labuschagne 2003: 101). Lisaks sellele aitab dokumentide analüüs intervjuudest saadud andmeid süstematiseerida, kategooriatesse jagada. (Leech, Onwuegbuzie 2008: 600; Hickson *et al* 2012: 87). Dokumentide analüüsi saab kasutada nende aspektide uurimiseks, mis ettevõttes on juba tehtud (Hickson *et al* 2012: 87). Dokumentide analüüs sisaldab endas väljavõtteid, tsitaate, märkmeid, kirjavahetust, ametlikke aruandeid ja avatud uuringuid (Labuschagne 2003: 101). Dokumentide analüüsimine on

samas aeganõudev ning dokumendid võivad jääda lugejale arusaamatuks (Diegl *et al* 2002: 2; Frank *et al* 2012: 1595). Dokumentide analüüsi tugevused ja nõrkused on toodud tabelis 8.

Tabel 8. Dokumentide analüüsi tugevused ja nõrkused

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Annab infot, kas vestluses saadud info ühtib ettevõtte ametlike seisukohtadega (Labuschagne 2003: 101). • Aitab intervjuudest saadud infot süstematiseerida (Leech, Onwuegbuzie 2008: 600; Hickson <i>et al</i> 2012: 87) • Saab infot selle kohta, mida on uuritavas valdkonnas varem tehtud (Hickson <i>et al</i> 2012: 87) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analüüs on aeganõudev (Diegl <i>et al</i> 2002: 2) • Dokumentide sisu võib jääda lugejale arusaamatuks (Frank <i>et al</i> 2012: 1595)

Allikas: autori koostatud.

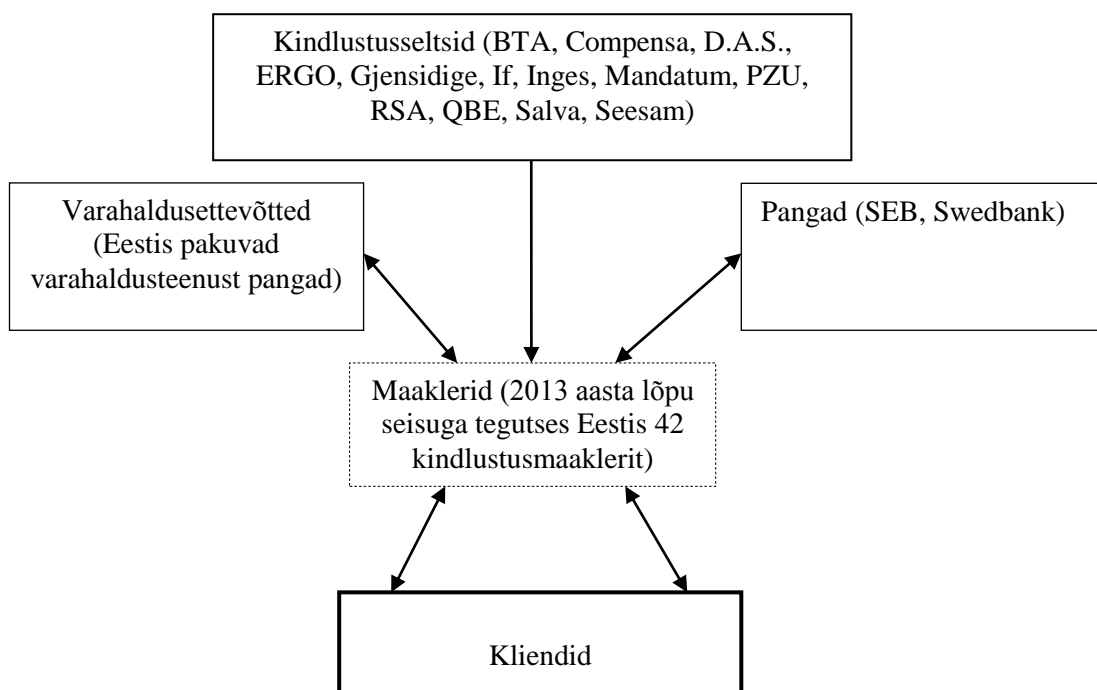
Antud magistritöös on põhirõhk kvalitatiivsete andmete kogumisel intervjuude käigus, seetõttu arvulisi analüüse läbi viia pole võimalik. Saadavaid andmeid illustreeritakse tabelite abil ja tuuakse paralleele teooriaga. Andmete analüüsimiseks kasutatakse peamiselt sisuanalüüsi meetodeid, sest need on sobivad põhjuslike seoste väljatoomiseks ning põhjenduste ja selgituste andmiseks (Laherand 2008: 292). Ka varasemad ristmüügi teemalised uuringud on kasutanud sarnaseid andmete analüüsimise meetodeid (Ansell, Harrison 2001). Mõnes uuringus on kasutatud ka andmete kodeerimist (Chaniouakis *et al* 2003), kuid antud uuringu kontekstis ei ole seda mõistlik teha kuna vastajaid ei ole palju ning autor ei taotle vastajate anonüümsust. Kuna käesolev magistritöö on oluline konkreetse ettevõtte tulevikuperspektiive silmas pidades, siis olid intervjuueeritavad valmis põhjalikult oma arvamust avaldama. Hetkel on ettevõtte poolt antud teema uurimiseks positiivne tagasiside – oodatakse, et magistritöö saaks ettevõttes planeeritavate ristmüügitegevuste aluseks.

Antud magistritöös analüüsitav ettevõtte ERGO Insurance SE, kes on Eesti kindlustusturul suuruselt teine kahjukindlustusselts, kes teenindab ligi 140 000 klienti ning haldab üle 200 000 lepingu. ERGO Insurance SE kuulub ERGO Insurance Groupi, kes teenindab 40 miljonit klienti enam kui 30 riigis. ERGO Insurance Groupi omanik on maailma juhtivaid kindlustusfirmasid, 1880. aastal loodud Munich Re (ERGO

kodulehekülj 2014). ERGO nime all tegutsevad Eestis kolm ettevõtet: kahjukindlustusselts ERGO Insurance SE (tegevuseks nii eraisikute kui ettevõtete vara kindlustamine), elukindlustusselts ERGO Life Insurance Eesti filiaal (tegevuseks elu- ja pensionikindlustuse terviklahenduste pakkumine) ning pensionifonde haldav ERGO Funds AS. Hetkel töötab ettevõttes üle 200 inimese, kellest müügivõrgus töötab ca 100 inimest (ERGO siseveeb 2013).

Ettevõtte suurimateks probleemideks on hetkel kasumlikkuse ja turuosa vähenemine. Püütakse leida võimalusi, kuidas müügitulemusi suurendada ning konkurentidest paremaid tulemusi saavutada. Ettevõtte turuosa oli 2012. aasta seisuga kahjukindlustusturul 18,3%, elukindlustusturul 7% ja pensioniturul 4% (ERGO kodulehekülj 2014). Ettevõtte lähituleviku ülesanneteks on peatada klientide voolavus, tõsta toodetega kaetust ja keskmist kindlustussummat kliendi kohta. Otsitakse võimalusi, kuidas need eesmärgid täita (Liivamägi 2013).

ERGO konkurentideks Eestis on pangad ning teised kindlustusseltsid (joonis 5), kes kõik pakuvad laia valikut kindlustuteenuseid ning tihti on klientidel lepingud mitmes kindlustusseltsis üheaegselt (Ergo siseveeb 2013).



Joonis 5. Kindlustusturu osalised. Allikas: autori koostatud Belouchif *et al* 2004: 328; Dörig 2007: 161; Wetzel 1996: 162; Kindlustusturg 2014: 4-7 andmete põhjal.

Jooniselt on näha, et Eestis tegutseb mitmeid kindlustusseltse ning lisaks on konkurentideks pangad ja maaklerid. Nimetatud seltsidest pakub nii elu- kui varakindlustuse tooteid vaid Swedbank (Kindlustusturg 2014: 4-7). Kuna pankadel on olemas kliendibaas, siis mitmed kindlustusseltsid teevad Eestis tegutsevate pankadega koostööd. Mandatumi ja If Kindlustuse koostööpartneriks on Danske pank, kus Mandatum pakub Danske panga klientidele elukindlustust ning If Kindlustus varakindlustust (If Kindlustuse kodulehekül 2014; Mandatum Life kodulehekül 2014). RSA Kindlustus teeb varakindlustuse osas edukalt koostööd SEB pangaga (RSA kodulehekül 2014). ERGO alustas eelmisel aastal elukindlustuse alast koostööd Nordea pangaga (ERGO kodulehekül 2014). Teiste toodud ettevõtete kodulehekülgedel vastava tegevuse kohta info puudus.

Lähtuvalt kindlustusettevõtete kodulehekülgedel avaldatud infost võib väita, et pangad pakuvad nii elu kui vara kindlustamiseks välja koostööpartnerite pakkumisi ning kindlustusseltsid toovad usaldusväarsuse suurendamiseks oma kodulehekülgedel välja koostöö pankadega. Magistritöö autorile teadaolevalt tegeletakse kõigis joonisel toodud

seltsides aktiivselt ristmüügiga. Kahjuks selle kohta ametlik info puudub, kuna konkurentidelt info kätte saamine on seoses tiheda konkurentsituatsiooniga raskendatud. Sellel põhjusel ei ole võimalik ettevõttes ristmüüki paktiseerima hakates teha seda konkurentide kogemusele toetudes, vaid peab ise leidma optimaalse viisi, kuidas ristmüüki kasutama hakata.

Konkurentide ristmüügi praktiseerimise kohta ülevaate saamiseks külastas magistritöö autor suuremaid Eestis tegutsevaid panku ja kindlustusettevõtteid. Maaklereid ei külastatud, kuna tegemist on pigem kõikide kindlustusandjate vahendajatega, mitte otseste konkurentidega, kes pakuvad kindlaid tooteid. Kindlustusettevõtete ja pankade külastustest selgus, et pankades pakutakse ristmüügina ka lisatooteid, kuid kindlustusseltsides piirduakse kliendi soovidele vastamisega. Pigem oli klient vestluse algataja ning teenindajad ei osanud kliendi vajadusi vajalikul määral välja selgitada. Kindlustusturu ettevõtete turuosade ülevaate põhjal võib väita, et mõnes joonisel 5 toodud ettevõttes praktiseeritakse ristmüüki paremini kui teistes (Kindlustusturg 2014: 2-4). Toetudes autori pikaajalisele töökogemusele Swedbankis, võib väita, et nimetatud ettevõttes kasutatakse ristmüüki aktiivselt ning töötajate motivatsioonisüsteem on üles ehitatud selliselt, et töötajatel oleks huvi ristmüüki praktiseerida. Autor püüdis ristmüügi praktiseerimise kohta informatsiooni ja edulugusid hankida ka teistest riikidest, kus ERGO tegutseb. Kahjuks ei õnnestunud informatsiooni saada, kuna strateegiline koostöö teiste riikidega puudub. Eelnevast lähtudes tuleks Eestis välja töötada terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess ERGO-s. Tegemist on hea võimalusega kogu protsessist saada maksimaalset kasu, kuna ristmüügi protsessi rakendamine toimub Eesti kindlustusturgu ning konkurentsituatsiooni arvestades.

ERGO pakub Eestis oma klientidele laia valikut kindlustusteenuseid (ERGO kodulehekülg 2014):

- sõidukikindlustus,
- kodukindlustus,
- reisikindlustus,
- õnnetusjuhtumi kindlustus,
- pension,
- elukindlustus,

- ravikindlustus,
- hariduskindlustus,
- õigusabikulude kindlustus,
- loomakindlustus.

Ettevõttesiseselt on ära jagatud, millised tooted millise kindlustusliigi alla kuuluvad. Varakindlustuse lepingud (sõidukikindlustus, kodukindlustus, reisikindlustus, õnnetusjuhtumi kindlustus, loomakindlustus) on täna portfellis enamuses, järgnevad elukindlustuse (klassikaline elukindlustus, ravikindlustus, hariduskindlustus) ja pensionikindlustuse (II ja III samm) lepingud. Kõiki nimetatud kindlustusteenuseid müüakse Eestis kas kontorites kohapeal, e-posti teel või klienditoes telefoni teel. Enamus müügispetsialiste tegeleb igapäevaselt kõigi nimetatud toodete müügiga. Toodete müügiks on kasutuses 3 erinevat müügiprogrammi, mis omavahel ei ole ühildatud, CRM programm puudub. See asjaolu teeb raskeks kliendi vajaduste kaardistamise, klientide õigeaegse kõnetamise ja lepingutest ülevaate saamise. Vaatamata tänasele olukorrale programmide osas on jaemüügidirektori Sven Freibergi (2013) sõnul praktiseeritud müügitulemuste parandamise eesmärgil ristmüüki. Varakindlustuse põhiselt on korduvalt koostatud klientide nimekirju, mida müügitöötajad on helistanud. Nimekirjad on olnud mõneti ebaefektiivsed, kuna klientide kontaktandmed ei ole korrektsed (Sööt 2013). Nimekirjad on koostatud tootepõhiselt, teadmata, kas kliendil on konkreetset toodet tarvis või mitte. Kliendi tagasisidet toote sobivuse kohta ei ole üles märgitud, seetõttu on ilmselt mõnede klientidega mitu korda samast tootest räägitud. Freiberg (2013) nendib, et kahjuks ei ole täna olnud helistamise tulemused ootuspärased.

Kuna ettevõttes on mitmeid probleeme, mis takistavad müügieesmärkide saavutamist, siis oli hea võimalus antud magistritöö raames viia läbi juhtumiuuring, mille abil saab teha ettepanekuid, kuidas võiks ettevõttes müügitulemusi kasvatada läbi tervikliku ristmüügi protsessi kasutusele võtmise.

2.2. Juhtumiuuringu tulemused

Juhtumiuuringu raames viis töö autor läbi süvaintervjuud ettevõtte kõigi tasandite töötajatega (tabel 9), fookusgrupi intervjuud müügitöötajate ja müügijuhtidega ning dokumentide analüüsi. Juhtumiuuringu eesmärgiks oli analüüsida, millised ristmüügi kasutusele võtmise eeldused on ERGO-s täidetud ning vastavalt sellele teha ettepanekuid terviklikuks ristmüügi kasutusele võtmiseks.

Süvaintervjuud viidi läbi silmast silma, oktoobris 2013, ning nende käigus intervjueriti seitset töötajat kõigilt ettevõtte tasanditelt, vt tabel 9. Süvaintervjuude eesmärk oli teada saada, millised probleemid takistavad müügieesmärkide täitmist. Lisaks sellele uuriti, kas ja kuidas intervjueritavad näevad võimalust tulemuste parandamiseks läbi ristmüügi. Süvaintervjuudes käsitleti kõiki intervjueritud töötajaid kui eksperte, kes avaldasid oma arvamust müügitulemuste parendamise võimalustest ettevõttes, lähtuvalt eelkõige oma ametikohast. Magistritöö autoril on eelnev intervjuude läbiviimise kogemus, mis lihtsustas intervjuude läbiviimist ning intervjuu ajal ja pärast seda kokkuvõtete tegemist.

Tabel 9. Süvaintervjuude käigus intervjueeritud töötajad.

Ametikoht	Intervjueeritava nimi	Eesmärk
ERGO elu- ja kahjukindlustusseltside juhatuse liige	Maarika Liivamägi	Kuidas nähakse ristmüügi olemust ja olulisust juhatuse tasandil, kas ristmüük on juhatuse tasemel prioriteediks.
turundusdirektor	Ines Estrin	Kuidas saavad turundustegevused kaasa aidata ristmüügi edukale praktiseerimisele.
müügidirektor	Annika Sööt	Ristmüügi olulisus kogu müügitegevuste kontekstis.
jaemüügidirektor	Sven Freiberg	Ristmüügitegevuste ellu rakendamismilliseid tegevusi on tehtud ning milliseid plaanis teha. Millised eeldused peaks ettevõttes olema edukaks müügitegevuseks.
võtmekliendihalduse juht	Ingrid Lupp	Kuidas mõistavad ristmüüki müügiesindajad, kes puutuvad igapäevatöös kokku väliskliendiga. Millised eeldused peaks ettevõttes olema edukaks müügitegevuseks.
Tallinna müügigrupi juht	Jana Kimber	
müügispetsialist	Oksana Maksakova	Kuidas oleks võimalik ristmüüki kõige efektiivsemalt ellu viia

Allikas: autori koostatud.

Intervjueeritud töötajate arvates on ettevõttes mitmeid probleeme, mis takistavad müügieesmärkide saavutamist. Levinumad takistused on intervjueeritud töötajate arvamuse kohaselt järgnevad:

- tootekeskne organisatsioon;
- tehniliste vahendite puudus, mis aitaksid klientidega efektiivsemalt suhelda;
- koolituste ebapiisavus;
- motivatsioonisüsteem ei toeta lisamüügi tegemist.

Täna on ERGO veel tootekeskne organisatsioon. Juhatuse tasandil vaadatakse käivet ja kasumit mitte klientide, vaid toodete lõikes (Estrin 2013). Tooteosakonnad (näiteks varakindlustus, elukindlustus jm) täiustavad tooteid ning teevad erinevaid kampaniaid selleks, et nende toode oleks kõige müüdum, müügitöötajad pakuvad klientidele lepinguid rääkides toote kasudest, mitte kliendi vajadusest. Oma toote propageerimise nimel on tootejuhid valmis tegema suuri hinnaalandusi. Levinud on aramus, et kliendid tulevad ja jäävad ERGO-sse vaid siis, kui saavad parima hinna, mitte parima teeninduse osaliseks. Selline suhtumine algab Söoti (2013) ja Estrini (2013) arvates juhatusest.

Sama nendib ka juhatuse liige Marika Liivamägi (2013). Kimberi (2013) hinnangul on tootekeskne lähenemine müügitöötajates tugevalt juurdunud, valitseb suhtumine, et klienditeenindaja on müüja, mitte teenindaja. Maksakova (2013) lisab, et kliendikontakti raames ei räägi teenindajad klientidele olemasolevate lepingute hüvedest, vaid pigem lepingu hinnast. Kliendid ei tea, milline on lepingu olemus ning seetõttu on suur oht kliente kaotada (Maksakova 2013). Viimase analüüsi kohaselt ei tee 70% klientidest ettevõttega koostööd peale esimese lepingu sõlmimist (Meaningful Brands 2012).

Konkurents kindlustusturul aga kasvab ja kindlustusseltsid püüavad samu kliente. Seetõttu on oluline teha midagi konkurentidest paremini, näiteks olla võimalikult kliendikeskne organisatsioon, et saavutada maksimaalne kliendirahulolu. ERGO eesmärgiks on olla aastaks 2015 kõige kliendikeskem kindlustusselts Baltikumis (ERGO siseveeb 2013). Kliendikesksuse all mõistab juhatuse liige Marika Liivamägi (2013) ettevõtte muutumist tootekesksest kliendikeskseks selliselt, et fookus oleks sellel, mida klient ja turg soovivad. Kahjuks peetakse ka ematettevõttes Saksamaal oluliseks pigem protsesse kui kliente (Liivamägi 2013). Müügidirektori Annika Sööti (2013) andmetel on ERGO klientidel hetkel nõrk lojaalsus, aastaga on konkurentide juurde läinud enam kui 10 000 klienti. Ka küsitlusest „Meaningful Brands 2012“ tuli välja, et üle poolte ERGO klientidest ei ole lojaalsed (Meaningful Brands 2012). Põhjuseid väga palju ei osata välja tuua, sest kliendi tagasisidet küll küsitakse regulaarselt, kuid vastajate määr on tavaliselt tagasihoidlik. Põhjus võib olla selles, et paljude klientide kontaktandmed on ebakorrektsed (Liivamägi, Estrin 2013) ja seetõttu jääb oluline informatsioon toodete ja teeninduse kohta saamata. Sama probleem takistab ka klientidele otsepostitusete tegemist, sest 80%-l klientidest ei ole andmeid e-posti aadressi kohta, mis tänasel päeval peaks kindlasti olema (Estrin 2013). Sööt (2013) nendib, et kliendikeskse lähenemise saavutamine on väga pikk protsess. Kliendikeskseks peaks muutuma kogu ettevõtte, mitte ainult klienditeenindajad (Kimber, Sööt 2013).

Käesoleval ajal takistab klienditeeninduse juhtide arvates tulemuslikkuse saavutamist ettevõttes valitseva mõtteviisi ja tegude vastasseis. Juhtide poolt rõhutakse, et ettevõtte peab saama kliendikeskseks, kuid igapäevaselt räägitakse endiselt toodetest ning toodete

kasulikkusest/ kahjulikkusest. Lisaks sellele ei oma esmatasandi juhid ülevaadet ettevõtte tulevikuperspektiividest, lähiaja plaanidest ja seetõttu ei oska nad ennast ega oma alluvaid uuendusteks ette valmistada (Kimber, Lupp 2013). Kohati tundub, et otsused võetakse vastu eelneva põhjaliku analüüsita, tegevusi hakatakse ellu viima nii, et ei täpsustata müügijuhtidele seatud ootusi ning hiljem puudub kontroll, kas ja kui hästi kokkulepitu sai tehtud (*Ibid*). Samas on jaemüügidirektori ja müügidirektori arvates müügitöötajate juhid kohati ebakompetentsed ja ei suuda klienditeenindajatele seatud ootusi oma alluvatele piisaval määral põhjendada (Sööt, Freiberg 2013). Maksakova (2013) leiab, et kuna juhtidel pole võimalik programmidest igapäevaselt kontrollida, kui palju keegi tööd teeb, antakse tagasisidet harva. Kui seatud ootusi ei täideta, ei juhtu töötajatega midagi. See on tekitanud olukorra, kus klienditeenindajatel puudub töö tegemise distsipliin ja nad ei soovi midagi uut õppida ja ennast arendada.

Aastal 2013 tehti ettevõttes kaks korda klienditeeninduse taseme määramiseks uuringuettevõtte Emor töötajate poolt kontrolloste (ERGO siseveeb 2013). Selgus, et kõige nõrgemad kohad klienditeeninduses olid klientide kaardistamine, vajaduste välja selgitamine ning kohati jäi kliendile mulje, et tema soovist ei saadud aru, vaid püüti erinevaid, kliendile ebasobivaid lepinguid müüa. Lisatoodet pakuti alla 10% kontaktide puhul. Kui teenindaja pakkus lisatoodet, siis ligi 80% juhtudest ei pakutud koheselt lepingu sõlmimise võimalust. Kõige nõrgem oli selle uuringu tulemusena vahetu kontakt, kõige tugevam e-posti kontakt (Mystery Shopping 2013). Saadud tulemused näitavad Sööti (2013) arvates selgelt, et töötajate koolitus on olnud ebapiisav. Freiberg (2013) lisab, et töötajate kõrge keskmine vanus ei soodusta õppimist ning muudatuste vastu võtmist ja kohati on töötajatel endal lisamüügi osas liiga kõrged ootused. Arvatakse, et 10% kontaktidest peaks lõppema lepingu sõlmimisega ja kui lepinguid ei tule, siis kaob töötajate motivatsioon toodet müüa. Kimberi (2013) arvates võib olla probleemiks ka töötajate argumenteerimisoskus, mida saaks vastavate koolitustega kindlasti parandada. Liivamägi (2013) sõnul on töötajate koolitamine lähiajal prioriteetne tegevus.

Tagasihoidlikud tulemused teeninduskvaliteedi uuringus võivad olla põhjustatud lisaks ebapiisavale koolitusele ka olemasolevast motivatsioonisüsteemist, mis ei toeta täna lisamüügi tegemist, töötajad ei näe seetõttu vajadust erinevate lepingute sõlmimiseks.

Igal töötaja on kliendiportfell, mis on aastatega kujunenud. Pikaajalise staažiga töötajatel on seega väga lihtne vanu lepinguid pikendada. Kuna motivatsioonisüsteem ei toeta uusmüüki, vaid olemasolevate lepingute pikendamist, siis ei näe töötajad vajadust uusi tooteid müüa (Lupp 2013). Sööt (2013) nendib, et täna on parimad müüjad selgelt üle makstud, seetõttu peavad ennast väga headeks müüjateks. Reaalsus on aga pigem vastupidine. Liivamägi (2013) arvates on müügiosakonna töötajad pigem lepingute administreerijad ja aruandjad kui müüjad. Töötajad on täna pigem huvitatud olemasolevate klientide lepingute pikendamistest, kuna need annavad põhilise osa tulemustasust. Maksakova (2013) toob välja, et inimestel on raske muutuda kuna nad on mugavustsoonis ning motivatsioonisüsteem ei toeta arenemist ja uute lepingute sõlmimist.

Ettevõtte on täna olukorras, kus püütakse aimata kliendi vajadusi, aga seda ei tehta süsteemselt. Kokku on leppimata, kes vastutab eraklientide eest, kes äriklientide eest. Puudub info selle kohta, palju kliente tuleb ja palju läheb, millised kliendid on ettevõttele kasumlikud, millised kahjumlikud (Estrin, Sööt 2013). Ülevaate saamist raskendab see, et ettevõttes on kasutusel mitmed müügiprogrammid, kust müüakse erinevaid tooteid. Kliendi üks leping (näiteks varakindlustus) sisestatakse ühte müügiprogrammi ning teine leping (näiteks elukindlustus) teise müügiprogrammi. Kindlustuskahjude sisestamiseks eraldi programm puudub, info on kättesaadav 4-5 erinevast exceli tabelist (Liivamägi 2013). Nimetatud programmidesse ei ole kõigil töötajatel ligipääsu. Näiteks varakindlustuse valdkonna töötajad ei näe elukindlustuse valdkonna töötajate müügiprogrammi ja vastupidi. Erinevad programmid omavahel ei suhtle ning puudub ka eraldi CRM programm (*Ibid*).

2012 aasta lõpus tehti ERGO-s kampaania, kus kliendid said täita vajaduste välja selgitamiseks küsimustiku, mida nimetatakse ettevõttes kindlustusplaaniks, kuid andmeid ei salvestatud (Estrin 2013). See on tinginud olukorra, kus klient on ettevõttele info enda kohta juba öelnud kuid järgmine töötaja küsib sama infot uuesti. Klienditeenindajad salvestavad täna kliendi poolt öeldu enda isiklikku kalendrisse, mis on suure riskiga, sest kui töötaja ettevõttest lahkub, lahkub koos temaga ka kogu informatsioon kliendi kohta (Maksakova 2013). Selliselt klientidega suhtlemine on ebaefektiivne. Lisaks sellele ei ole klientidel võimalik ettevõtte kodulehel oma lepingute

ülevaadet saada ning uusi lepinguid sõlmida. Estrini (2013) sõnul ollakse veebikeskkonna arendustega hetkel konkurentidest ca 10 aastat maas. Üha enam kliente eelistab suhtluskanalina mitte konsultandi juures kohal käimist, vaid alternatiivseid võimalusi (Kimber 2013).

Ettevõtte lähituleviku ülesanneteks on peatada klientide voolavus, tõsta toodetega kaetust ja keskmist kindlustussummat kliendi kohta (Liivamägi 2013). Eesmärgi täitmiseks tuleks alustada fundametaalsetest asjadest, näiteks tuleks paika panna, kes mille eest vastutab. Kes vastutab äritulemuste eest, kes kõrge kliendirahulolu eest. Lisaks tuleks alates juhatusest kuni müügiinimesi viia arusaamine, kuidas ettevõtte toimib, kust raha tuleb ja mida tähendab endast kliendikesksus (Liivamägi 2013). Keskmist kindlustussummat kliendi kohta aitab tõsta kliendikeskne lähenemine ja suurem toodetega kaetus. Suuremat toodetega kaetust aitab tõsta näiteks ristmüügi praktiseerimine (Kimber 2013).

Lisaks süvaintervjuudele viidi antud magistritöö raames läbi kaks fookusgruppide intervjuud, kus ristmüügi kohta avaldasid arvamust juhtide fookusgrupp ja spetsialistide fookusgrupp. Fookusgrupi intervjuude eesmärk oli teada saada, millised võiksid olla lahendused süvaintervjuudes toodud põhiprobleemile – kuidas parandada müügitulemusi. Fookusgrupi intervjuud viidi läbi 2013 aasta oktoobris. Juhtide fookusgrupis osalesid kõikide ERGO esinduste müügijuhid ning spetsialistide fookusgrupis Tallinna müügiesindajad. Kuna kõik inimesed olid omavahel tuttavad, siis õhkkond fookusgruppides oli konstruktiivne ning osalejad olid valmis individuaalset arvamust avaldama.

Juhtide fookusgrupp tõi välja, et ollakse aasta alguses seatud eesmärkidest maas ning kiiret lahendust müügitulemuste parandamiseks ei ole. Pigem peaks vastu võtma pikaajalise strateegia, mis aitaks müügitulemusi parandada. Fookusgrupi hinnangul on müügitulemuste parandamiseks vajalik teha järgmised sammud:

- muuta organisatsioon kliendikeskseks,
- võimaldada kõikidele müügitöötajatele koolitused,
- muuta motivatsioonisüsteemi,
- tehniline tugi peaks toetama müügieesmärkide saavutamist.

Juhtide fookusgrupi hinnangul ei käitu organisatsioon kliendikeskselt. Eesmärgid on seatud toodete põhiselt, tehakse tootekeskseid kampaaniaid, koosolekul räägitakse tulemustest toodete, mitte kliendigruppide lõikes. See on tinginud asjaolu, et töötajad fokuseerivad end müügile lähtuvalt toodetest, mitte klientide vajadustest. Intervjueeritud juhid tõid välja, et motivatsioonisüsteem peaks olema kliendikeskne ja toetama uute lepingute sõlmimist. Uute lepingute sõlmimist peaksid toetama ka tehnilised võimalused. Motivatsioonisüsteemi muutudes oleks töötajad ilmselt rohkem huvitatud uute teadmiste omandamisest, mis võimaldaks tänasest efektiivsemalt müügitulemusi saavutada. Käesoleval ajal on töötajad uute toodete müümisel ebakindlad ning arvatakse, et lisatoodete pakkumisega rikutakse hea kliendisuhe. Fookusgrupi intervjuud tehes nägi intervjueerija muuhulgas ka juhtide koolituse vajalikkust. Pärast süvaintervjuudes toodud probleemi lahenduste väljatoomist paluti osalejatel ühe elulise näite varal kirjeldada, kuidas nemad ristmüüki teeksid. Kahjuks oli esimene vastus, et ristmüüki ei ole võimalik teha, sest kliendil on kindlasti kiire. Seega tõid juhid lahendused süvaintervjuudes selgunud probleemile välja, kuid vajaksid enesekindluse kasvatamiseks ka ise koolitusi. Seejärel saavad juhid oma alluvaid suunata uue mõtteviisiga kaasa minema.

Mõned spetsialistide fookusgrupi liikmed tõid lisaks eelpoolnimetatud lahendustele välja, et ristmüüki peaks tegema siis, kui eelnevalt on loodud kliendiga hea suhe ning kliendi hääl on telefonis nii sõbralik, et saaks küsida, milliseid ERGO tooteid ja teenuseid ta kasutab. Mõned grupi liikmed arvasid, et telefoni teel ristmüügi tegemine ei ole otstarbekas kuna kõne läheks liiga pikaks ning lisaküsimuste küsimisega rikutaks hea kliendisuhe. Lisaks telefonimüügile võiks intervjueeritavate arvates ristmüüki teha ka e- maili teel. Selleks tuleks kliendile saata info kõigi ettevõttes olemasolevate toodete kohta. Kaks grupi liiget ei olnud viimase väitega nõus, tuues välja, et enne info saatmist tuleks kliendi vajadus välja selgitada.

Kolmas andmete kogumise meetod käesolevas magistritöös oli dokumentide analüüs, mille eesmärk oli uurida, milline on hetkel kehtiv töötajate motivatsioonisüsteem, kas ettevõtte dokumentides on kirjeldatud aspekte, mis võimaldaksid ristmüügi kasutusele võtta. Dokumentide analüüs tehti järgmiste dokumentide alusel:

- ERGO sise- ja välisveeb,

- ERGO Kindlustusplaan,
- Elukindlustuse müügikonsultandi töötasu põhimõtete kehtestamine,
- Jaemüügi ja klienditeeninduse personali kvalifikatsiooni ja töötasusüsteem,
- sisekoolitustel kogutud ettepanekud müügitulemuste parendamiseks,
- Personali koolituse korraldamise eeskiri,
- uuringu „Meaningful Brands 2012” tulemused,
- uuringu „Mystery Shopping” tulemused.

Dokumentide analüüsimisel selgus süvaintervjua ja fookusgrupi intervjuudes välja toodud probleem – ettevõttes kasutuses olevad protsessid ning motivatsioonisüsteem toetab tootekeskset, mitte kliendikeskset lähenemist. Kliendikesksele lähenemisele viitas vaid kindlustusplaani olemasolu. Tegemist on reklaamvoldikuga, kus on kirjas kliendi vajadused, millele saaks ERGO lahendusi pakkuda. Koolitusel kogutud ettepanekute dokumendist selgus, et kindlustusplaani kasutatakse väga harva. Pigem eeldatakse, et kui klient tuleb konkreetset toodet küsima, siis on ta kõik oma kindlustusvajadused läbi mõelnud.

Ettevõttes on olemas personali koolituste korraldamise eeskiri, millest selgus, et igal aastal kinnitatakse koolitusplaan, kuid iga töötaja vastutab ise enesearendamise ja kvalifikatsiooni säilimise eest. Pätevusnõuded on kinnitatud ametiprofiilides ning valdkonnapõhistes kvalifikatsiooni- ja töötasusüsteemides. Koolituseks kasutatakse eelkõige mentorlust ja töökohal praktilises situatsioonis õppimist. Mentorid on eelkõige töötaja otsesed juhid. Samas selgus juhtide fookusgrupi intervjuu käigus, et juhid ise vajaksid samuti koolitusi.

Magistritöö autor analüüsis ettevõtte tervikliku pildi saamiseks ka ettevõttes läbi viidud uuringute tulemusi. Uuringud andsid lisainfot selle kohta, kuidas näevad ERGO teenindust kliendid. Loetelus toodud uuringud viisid läbi konsultatsiooniettevõtte, seetõttu ei ole uuringu tulemused kallutatud. Uuring „Meaningful Brands” viidi läbi 2012 aastal ning selles uuriti klientide lojaalsust. Selgus, et üle poole klientidest ei ole ettevõttele lojaalsed. Kuna nõustajad müüvad pigem madalat hinda, mitte kliendisuhet, siis on Liivamägi (2013) arvates uuringu tulemused ootuspärased. „Mystery Shopping” uuring viidi ettevõttes aastal 2013 läbi kaks korda. Selgus, et töötajatel puudub

võimekus klientide kaardistamiseks ning kohati ei saada aru, millist lepingut klient soovib teha. Seega klientidele suunatud uuringud kinnitavad samuti, et ettevõttes toimub tootekeskne lähenemine ning müügitöötajad võiksid klientide arvates olla pädevamad.

Kokkuvõtvalt takistab ERGO-s efektiivsemat müügitgevust intervjueeritavate arvates tootekeskne organisatsioon, ebapiisav koolitus, motivatsioonisüsteemi puudused ning tehniliste võimekuste ebapiisavus. Fookusgrupil paluti mõelda, kuidas neid probleeme võiks lahendada. Ettepanek oli muuta organisatsioon kliendikeskseks, tegeleda senisest enam töötajate koolitusega, muuta motivatsioonisüsteem kliendikesket lähenemist toetavaks ning tagada lepingute sõlmimiseks tehniline võimekus. Dokumentide analüüsist selgus, et motivatsioonisüsteem on üles ehitatud tootekeskelt ning seetõttu käituvad töötajad samuti tootekeskelt. Töötajate koolitusplaan on ettevõttes olemas, eelistatakse mentorlust ning töökohal praktilises situatsioonis õppimist. Mentorid on tavaliselt otsesed juhid, kes ka ise vajavad abi kliendikeskse mõtteviisi omaksvõtmisel. Klientide tagasisidest selgus, et töötajad ei oska praktilises situatsioonis kliendi soove vajalikul määral välja selgitada ning lisatooteid pakkuda. Samas ollakse ettevõttes valmis kliendikesket lähenemist kasutusele võtma ning otsitakse võimalusi olemasolevate klientide lojaalsuse kasvatamiseks.

2.3. Järeldused ja ettepanekud ristmüügi kasutusele võtmiseks ERGO-s

Eelnevalt kirjeldas magistritöö autor probleeme, mis on müügitulemuste suurendamise kontekstis ERGO-s aktuaalsed. Järgnevas alapunktis analüüsib autor müügitgevuste vastavust esimeses peatükis toodud teoreetilise ristmüügi käsitlusega ning toob välja omapoolsed ettepanekud tervikliku ristmüügi protsessi kasutusele võtmiseks ERGO-s.

Ristmüüki saab ettevõttes edukalt praktiseerida siis kui on loodud vastavad võimekused – kliendikeskne organisatsioon (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 8; Levitt 1960: 138; Li *et al* 2011: 698; Malms, Schmitz 2011: 267), kompetentsed ja motiveeritud töötajad (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Chaniotakis *et al* 2004: 46; Hartline, Zboja 2010: 124; Levitt 1960: 146), käib pidev kliendiportfelli analüüs (Ansell, Harrison 2002: 238; Aydin, Ziya 2008: 365; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 8; Chaniotakis *et al* 2004: 45) ning kasutusel

on tehnoloogiad, mis aitavad protsessi läbi viia (Chaniotakis *et al* 2004: 46; Jain, Singh 2013: 2; Li *et al* 2011: 698). (vt tabel 3 lk 14)

ERGO-s on käesoleval ajal suurimaks probleemiks tootekeskne lähenemine, mida on asunud muutma kliendikesksemaks. Kliendikeskne lähenemine on tänapäeva tihedas konkurentsituatsioonis võtmetähtsusega (Chan 2005: 32), kuna aitab aru saada kliendi vajadusest, klient usaldab ettevõtet rohkem ja on ettevõttele kasumlikum (Boe 2011: 9; Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3; Hartline, Zboja 2012: 41, Kaplan, Norton 2006: 4; Levitt 1960: 48). Süvaintervjuudest ning fookusgruppide intervjuudest selgus, et ettevõttes otsitakse võimalusi müügitulemuste parandamiseks, kasutades ära olemasolevate klientide potentsiaali. Ühe võimalusena on ettevõtte hinnangul praktiseeritud ristmüüki. Ristmüügi tegevused on seni olnud kaootilised, piirdudes kliendinimekirjade helistamisega ning ei ole andnud oodatavat tulemust. Käesoleva ajani ei ole enne ristmüügi praktiseerimist tehtud sisulist analüüsi, kuidas, kellele ja miks uusi tooteid pakkuda, ristmüügist saadakse erinevalt aru. Ristmüügi olemus intervjueeritavate arvates on koondatud alljärgnevasse tabelisse.

Tabel 10. Ristmüügi olemus intervjueeritavate arvates.

Intervjueeritav	Ristmüügi olemus
Marika Liivamägi	Kliendi täismüük erinevate toodetega erinevates kanalites
Ines Estrin	Olemasolevatele klientidele lisatoodete müük, otseturundus
Annika Sööt	Kliendi vajadustest lähtuv müük, alati kliendile +1 toode
Sven Freiberg	Kliendinimekirjade helistamine. Täiendav tegevus olemasolevate tegevuste juurde, mitte uus mõtteviis, süsteemne tegevus kellega ja millisel teemal ühendust võtta
Jana Kimber	Uus müük uuele kliendile
Oksana Maksakova	Meeskonnatöö ametikohtade vahel, kliendi vajaduste välja selgitamine
Juhtide fookusgrupp	Täiendav müük kliendi vajadusest lähtuvalt. Kliendile lisalepingu pakkumine samal ajal kui teist toodet müüakse
Spetsialistide fookusgrupp	Müük uuele kliendile. Kohtumisel tuleks rääkida kõigist toodetest, mis meil on. Kliendile vajalike toodete pakkumine. Klientide soovitusel, et nende sõbrad ERGO klientideks tuleks. Kliendi soovidele vastamine

Allikas: autori koostatud.

Enamlevinud arvamus on, et ristmüük on klientidele toodete pakkumine selliselt, et kliendi vajadus on eelnevalt välja selgitatud. Vastajad on arvamusel, et ristmüüki saab

teha nii uuele kui olemasolevale kliendile, samaaegselt uue lepingu sõlmimisega. Samas on levinud arvamus, et ristmüük on tootenimekirjade helistamine ning kampaaniate tegemine. Li *et al* (2011: 683) toovad välja, et ristmüügi alla liigitatakse praktikas tihti tootekeskseid kampaaniaid, millega ei selgitata välja klientide vajadusi, vaid saadetakse neile tähtsusetuid sõnumeid. Selliselt ristmüügi, kui müügitulemusi parandava protsessi juurutamine, ei ole tihtipeale tehtud ettevõtte ega kliendi pikaajalist perspektiivi silmas pidades.

Tänapäeva tihedas konkurentsisisituatsioonis on klientide vajadustele vastamine olulisel kohal. Klient on rahulolevam siis kui ta on kindel, et talle on konkreetset toodet vaja. Rahulolev klient on lojaalsem. (Boe 2011:10; Franses *et al* 2011; Kumar, Shah 2012: 22) Byung-Do, Sun-Ok (1999: 3) peavad kliendi vajaduste mõistmist müügi protsessi tähtsaimaks osaks. Vajaduste mõistmine on hetkel ettevõttes kitsaskoht, müügitöötajad ei oska vajadusi vajalikul määral välja selgitada (Sööt, 2013). Süvaintervjuudes toodi välja, et kliendile erinevate toodete pakkumine on kliendi vajaduste välja selgitamine. Spetsialistide fookusgrupi arvamus oli, et ristmüüki tehes tuleks kliendile rääkida kõigist ettevõttes olevatest toodetest. Kimberi ja Lupi (2013) arvates saab kliendi vajaduste välja selgitamise oskust parandada süstemaatilise müügitöötajate koolitusega. Liivamägi (2013) sõnul hakatakse töötajate koolitamisele ettevõttes üha rohkem tähelepanu pöörama ning aastal 2014 on koolitustegevused kõrgeima prioriteediga. Müügiinimesed peavad teadma, mida nad müüvad, motiveerima kliente sobivaid teenuseid ostma (Chaniotakis *et al* 2004: 46). Samal arvamusel on kõik intervjuueeritud juhid. Ohukohana seejuures tuuakse välja, et kliendid võivad tunda, et müügisurve on liiga suur (juhtide fookusgrupp 2013). Spetsialistide fookusgrupis oli mõne töötaja puhul tunda ebakindlust kliendilt küsimuste küsimisel. Arvati, et kui kliendi käest liiga palju küsida, siis kliendid ei osta ka seda toodet, mida nad ostma tulid. Hirmu saab kindlasti vähendada koolitustega, kuidas kliendi vajadusi välja selgitada. Ka teoorias tuuakse välja, et kliendile tuleks anda ka piisavalt vabadust, et klient ei tunneks müügiinimeste poolt tugevat survet, mille tõttu ei pruugi klient kordusoste teha ning ettevõtte ei saavuta ristmüügi kontekstis edu (Hartline, Zboja 2012: 41). Müügi ebaefektiivsus tulenebki tavaliselt müügiinimeste ebaprofessionaalsusest, vananenud müügiimeetodite kasutamisest ja ebaefektiivsetest eesmärkidest (Byung-Do, Sun-Ok 1999: 3).

Intervjueeritud juhid peavad oluliseks, et müügitulemuste parandamiseks ei piisa vaid töötajate koolitamisest. Kui inimesed naasevad koolituselt, siis peaks hakkama õpitut ka reaalselt rakendama, arvavad Kimber ja Lupp (2013). Ettevõttes peaks käima pidev kommunikatsioon, et inimesed teaksid, et kliendi vajadustele vastamine on tähtis (Hartline, Zboja 2012: 46). Juhid peaksid pidevalt andma tagasisidet töötajate edusammude kohta ning uut mõtteviisi peaks toetama ka motivatsioonisüsteem (Kimber, Lupp, Maksakova 2013). Ka teoorias peetakse toodud aspekti oluliseks. Juhid peaksid kliendikeskset lähenemist koordineerima ning oma töötajaid arendama selleks, et nad oskaksid kliendi vajadusi välja selgitada (Levitt 1960: 146; Hartline, Zboja 2012: 46). Maksakova (2013) peab oluliseks ka omavahelist kogemuste jagamist, mis ühtlasi aitaks parandada ka meeskonnatööd ning motiveeriks kolleege samuti üha paremaid tulemusi saavutama.

Intervjuudes toodi välja, et koolitusel saadud teadmiste ja oskuste rakendamiseks tuleks muuta olemasolevat motivatsioonisüsteemi selliselt, et see toetaks uute lepingute sõlmimist ja läbi selle ristmüügi tegemist (Kimber, Lupp 2013). Täna on ettevõttes probleemiks motivatsioonisüsteemi liigne keskendumine olemasolevate lepingute pikendamisele, mitte uute lepingute sõlmimisele. Strateegilises plaanis tähendab see seda, et ettevõtte maksab tulemustasu siis kui ettevõttesse tuleb raha juurde. Täna on tulemustasu süsteem üles ehitatud selliselt, et ettevõtte maksab parimatele müüjatele lepingute pikendamise pealt suuri tulemustasusid ning on ise kahjumis (Liivamägi, Sööt 2013). Motivatsioonisüsteemi on hakatud ettevõttes selliselt ka muutma, et keskendutaks olulisele – ettevõttesse raha sisse toomisele uute lepingute sõlmimise näol. Uus lähenemine plaanitakse kasutusele võtta alates 2014 aasta juulist.

Lisaks töötajate väljaõppele ja motivatsioonisüsteemi muutmisele on oluline eeldus headeks müügitulemusteks ka pidev kliendiportfelli analüüs. Tuleks aru saada, kas ja millistele klientidele ristmüügi tegevusi oleks mõistlik teha, mitte teha ristmüüki kõikidele klientidele (Kumar, Shah 2012: 23). Kliendi andmete süstemaatiline kogumist ja analüüsi peavad toetama tehnilised võimalused (Chainiotakis *et al* 2004: 46). Need tegevused tagavad, et ettevõttes osatakse müüa õigele kliendile õigest kanalist õiget toodet, mis aitab müüki suurendada (Li *et al* 2011: 698). Täna ei ole ülevaadet, milline on ERGO portfellis olevate klientide profiil, millistele klientidele tuleks pakkumisi teha.

Ülevaate tegemist raskendab ka see, et ei ole loodud kliendiportfelli analüütiku ametikohta, iga osakond teostab klientide analüüsi nii hästi kui oskab, ühtne vaade üle ettevõtte puudub (Estrin 2013). Paljuski võib see olla tingitud asjaolust, et ettevõttes on tootekeskne lähenemine, on olemas tootejuhid, mitte segmendijuhid.

Tehnoloogia olemasolu aitab kaasa ristmüügi kasutusele võtmisele, kuna see aitab kliendi andmeid talletada, analüüsida ja süstematiseerida (Buttle, Iriana 2006: 23; Jain, Singh 2013: 2). Kliendiportfelli analüüsimiseks tuleks luua vastavad tingimused, näiteks CRM rakendus, kuhu müügitöötajad saaksid kliendi kohta käivat informatsiooni talletada, nii arvavad kõik intervjuueeritud juhid. Ettevõttes kasutuses oleva tehnoloogia alla saab liigitada näiteks müügiprogrammid ja CRM- programmi (Buttle, Iriana 2006: 23; Jain, Singh 2013: 2). Uuritud ettevõttes on kasutusel mitu müügiprogrammi, kuhu andmed salvestatakse, tihti peale on salvestatud andmed ebakorrektsed või puudulikud (Kimber 2013). Maksakova (2013) toob välja, et täna salvestab ta kliendi info isiklikku kalendrisse, mis on ettevõtte seisukohalt ääretult kõrge riskiga tegevus. Antud probleemi lahendamiseks on ettevõttes mõeldud CRM rakendusele, viimased poolteist aastat on see ühe lisäülesandena müügiarenduse direktori töölaual (Liivamägi 2013). Püütakse aru saada, millised kliendid on ERGO kliendid, milline on nende vanuseline, sooline koosseis. Hetkel tehakse analüüsi varakindlustuse kontekstis, elukindlustuse kliendiportfelli analüüs puudub, kuna müügiarenduse direktoril ei ole ligipääsu elukindlustuse portfellis olevate klientide andmetele. Lisaks nimetatud programmidele on Liivamägi (2013) arvates üha tähtsamaks muutumas ettevõtte kodulehekülje funktsionaalsus iseteenindusprogrammi näol, mille areng on ERGO-s konkurentidest 10 aastat maas.

Analüüsitud ettevõttes püütakse leida võimalusi, kuidas müügitulemusi parandada. Ühe võimalusena on ettevõtte juhtide sõnul praktiseeritud ristmüüki, kuid seda ei ole tehtud süstemaatiliselt ja läbimõeldult. Lähtuvalt käesolevas magistritöös analüüsitud ristmüügi teooriast ei ole ettevõttes müügitulemuste kasvatamiseks ristmüüki kasutatud. Oluliste ristmüügi praktiseerimise eeldustega mingil määral küll tegeletakse, kuid seda ei tehta süsteemselt. Ristmüügiks peetakse pigem tootekesksete kampaaniate tegemist ja kliendinimekirjade helistamist. Lähtuvalt analüüsitud probleemidest toob autor välja omapoolsed ettepanekud ristmüügi praktiseerimiseks ERGO-s:

1. muuta ettevõtte struktuur kliendikeskseks luues tootejuhtide kõrvale segmendijuhtide ametikohad;
2. võtta kasutusele müügiprogramm, CRM programm, lojaalsusprogramm, milles sisalduv informatsioon on kõikides programmides ühildatav ning millele on ligipääs kõigil töötajatel;
3. muuta olemasolev motivatsioonisüsteem kliendikesksust ja ristmüüki toetavaks;
4. luua koolitusprogramm kõigile ettevõtte töötajatele kliendikeskse organisatsiooni väärtuste ja ristmüügitehnikate omandamiseks;
5. lähtuvalt eelnevatest punktidest kasutusele võtta terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess.

Kliendikeskse struktuuri kasutusele võtmine annab olulise eelduse ristmüügi kasutamiseks. Ristmüügi rakendamine eeldab, et ettevõtte fookuses on klient ja kliendi vajadused. Täna kommuniqueeritakse ettevõttes, et toimib kliendikeske lähenemine, kuid ettevõtte struktuur on endiselt tootekeskne. Tööl on tootejuhid, kes survestavad müügivõrku just nende toodete müümiseks, analüüsivõime, kas kõigil klientidel on tingimata kõiki tooteid vajalik omada. Lisaks mõeldakse ettevõtte tasandil toodete, mitte klientide kasumlikkust. Segmendijuhtide palkamine annaks võimaluse omada ülevaadet kliendiportfellist ning analüüsida, millistele klientidele oleks mõttekas ristmüüki teha. Samuti lihtsustaks segmendijuhtide olemasolu turundustegevuste planeerimist – kampaaniad korraldataks õigetele klientidele, õigel ajal, õigest kanalist.

Tehnoloogia kasutusele võtmine on ettevõtte juhtide hinnagul väga kulukas. Samas ollakse hetkel programmide toetusega konkurentidest kümme aastat maas. Müügieesmärkide täitmiseks oleks seega tehniliste lahenduste väljatöötamine võtmetähtsusega. Müügiprogramm peaks olema kõikide toodete lõikes ühine. Kui seda ei ole võimalik nii korraldada, siis peaks kõikidest programmidest kliendi kohta käiv informatsioon olema salvestatav ühte kliendihaldus (CRM) programmi ning olema nähtav kõigile töötajatele. Selleks, et klientidel oleks huvi ERGO-ga pikemaajaliselt end siduda, võiks kasutusele võtta lojaalsusprogrammi.

Motivatsioonisüsteemi on käesolevaks ajaks hakatud muutma, et see toetaks kliendikesket lähenemist ja ristmüüki. Samas ei ole töötajad saanud koolitusi teadmaks, mida tähendab kliendikeskne lähenemine ning kuidas oleks võimalik kliendi vajadusi

kõige paremal viisil välja selgitada. Koolitust vajaksid nii juhid kui spetsialistid, sest ettevõttes kasutatakse koolitusena eelkõige töökohal õppimist ja mentorlust. Motivatsioonisüsteemi muutmine enne koolitust on ühest küljest küll vajalik – inimesed ei muuda oma käitumist, kui ootused on endised. Teisest küljest võivad uuenenud ootused ilma töötajaid koolitamata põhjustada töötajates segadust. Organisatsiooni ja koos sellega müügitehnika ja kliendisuhtluse kliendikeskseks muutmine ei pruugi osadele töötajatele sobida, sest inimeste harjumusi on raske muuta. Seega peab ettevõtte olema valmis uute inimeste värbamiseks.

ERGO-s on käesolevaks ajaks selgunud, et ettevõtte müügitulemuste parendamiseks on vajalikud olulised muudatused. Käesolevas alapeatükis toodud ettepanekuid rakendades tagatakse süsteemne ja sujuv üleminek tootekesksest organisatsioonist kliendikeskseks, müügitulemuste stabiilne kasv ning terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess. Eelpool nimetatud ettepanekud edukaks müügieesmärkide täitmiseks ERGO-s on lähtuvalt teoriast ühtlasi ristmüügi terviklikuks kasutusele võtmise eeldusteks, millest saab järeldada, et ristmüük võiks kindlustusettevõttesse hästi sobida. Samas on teoreetilises osas analüüsitud eeldused välja toodud erinevatest valdkondadest ettevõtete näitel, seega võiks antud magistritöö olla sisendiks mistahes valdkonna ettevõtte ristmüügitegevuste planeerimise jaoks.

KOKKUVÕTE

Kindlustusturg on keeruline, kuna pakutavate toodete valik on lai ja turg on muutunud globaalseks. Kindlustus on kiiresti muutuv ja väljakutseid pakkuv tegevusvaldkond nii Euroopas kui Eestis. Turul tegutsevad klientide võitmise nimel kindlustusettevõtted, pangad, maaklerid ja varahaldusettevõtted. Sellest tulenevalt on lisaks uute klientide hankimisele vajadus analüüsida, kuidas olemasolevate klientidega suuremat kasumlikkust saavutada. Kuna pankades on olemas põhjalik klientide andmebaas, siis püüavad kindlustusettevõtted üha enam pankadega koostööd teha. Lisaks pankadega koostööle võib üheks võimalikuks strateegiaks klientide võitmiseks olla kindlustusettevõtete kliendikeskse lähenemise kasutusele võtmine. Läbi selle õpitakse kliente ja nende vajadusi rohkem tundma ning pakutakse vastavalt vajadusele mitmeid ettevõttes olevaid tooteid ehk tehakse ristmüüki.

Ristmüüki (*ingl k cross-selling*) kui müügitegevust on erinevate autorite poolt defineeritud mitmeti. Erinevaid uuringuid kokku võttes, on ristmüük käesolva magistritöö autori arvates lihtsustatult defineerides olemasolevatele klientidele lisatoodete pakkumine. Ristmüügi praktiseerimisel on nii positiivseid kui negatiivseid aspekte. Ristmüügi kasud ületavad ohtusid, kuid tegevuse olemuses on nii teoreetikud kui praktikud üksmeelel – tegemist on võimalusega läbi olemasolevate klientide ettevõtte kasumit kasvatada. Enne praktiseerimist peaks mõtlema, milliste tunnustega klientidele oleks otstarbekas ristmüüki teha ning millised tegevused peaksid olema ettevõttes eelnevalt tehtud selleks, et ristmüük õnnestuks. Vastasel korral võib otsus olla finantsiliselt ebaefektiivne, ning klientide juurde võitmise asemel võib neist ilma jääda.

Erinevad autorid on välja toonud eeldused, mis peaksid ettevõttes enne ristmüügi praktiseerimist täidetud olema. Eeldusi ei ole küll palju, kuid need koosnevad omakorda mitmetest etappidest. Ettevõtte jaoks on tegemist põhimõtteliste muudatustega, mille kasutusele võtmine võib olla aastatepikkune protsess. Eelduste täitmine on aga ristmüügi protsessi käivitamise aluseks. Kui võrrelda kindlustusvaldkonna suundumusi ristmüügi praktiseerimise eeldustega, siis selgub, et ristmüügi eeldused ja

kindlustusvaldkonna suundumused kattuvad omavahel, seetõttu on hea võimalus kindlustusettevõtte kasumlikkust suurendada, võttes kasutusele ristmüügi.

Ristmüügi eelduste ja protsessi analüüsi kõrvutamine andis teadmise, et ristmüügi praktiseerimiseks ei pea kõiki protsessi osasid korraga kasutusele võtma. Juba protsessi esimese astme läbiviimisel on võimalik ristmüügist esimesi edukogemusi saada. Sellisel juhul peaks silmas pidama, et terviklik ristmüügi kasutusele võtmine ei pruugi olla edukas. Ristmüügi protsessi terviklik kasutusele võtmine annab suurema võimaluse ettevõtte kasumlikkust kasvatada ning turupositsiooni tugevdada.

Käesolevas magistritöös viidi läbi juhtumiuuring kindlustusettevõttes ERGO Insurance SE. Juhtumiuuringu eesmärgiks oli analüüsida, millised probleemid takistavad müügieesmärkide täitmist ning millised ristmüügi kasutusele võtmise eeldused on ERGO-s täidetud. Eelnevat kokku võttes tehti ettepanekuid ettevõttes ristmüügi kasutusele võtmiseks. Juhtumiuuringu raames viis töö autor läbi süvaintervjuud ettevõtte kõigi tasandite töötajatega, fookusgrupi intervjuud müügitöötajate ja müügijuhtidega ning dokumentide analüüsi.

Uuritud ettevõttes takistab efektiivsemat müügitegevust intervjueeritavate arvates tootekeskne organisatsioon, ebapiisav koolitus, motivatsioonisüsteemi puudused ning tehniliste võimekuste ebapiisavus. Fookusgrupil paluti mõelda, kuidas neid probleeme võiks lahendada. Ettepanek oli muuta organisatsioon kliendikeskseks, tegeleda senisest enam töötajate koolitusega, muuta motivatsioonisüsteem kliendikesket lähenemist toetavaks ning tagada lepingute sõlmimiseks tehniline võimekus. Dokumentide analüüsist selgus, et motivatsioonisüsteem on üles ehitatud tootekeskselt ning seetõttu käituvad töötajad samuti tootekeskselt. Töötajate koolitusplaan on ettevõttes olemas, eelistatakse mentorlust ning töökohal praktilises situatsioonis õppimist. Mentorid on tavaliselt otsesed juhid, kes ka ise vajavad abi kliendikeskse mõtteviisi omaksvõtmisel. Klientide tagasisidest selgus, et töötajad ei oska praktilises situatsioonis kliendi soove vajalikul määral välja selgitada ning lisatooteid pakkuda. Samas ollakse ettevõttes valmis kliendikesket lähenemist kasutusele võtma ning otsitakse võimalusi olemasolevate klientide lojaalsuse kasvatamiseks.

Analüüsitud ettevõttes püütakse leida võimalusi, kuidas müügitulemusi parandada. Ühe võimalusena on ettevõtte juhtide sõnul praktiseeritud ristmüüki, kuid seda ei ole tehtud süstemaatiliselt ja läbimõeldult. Oluliste ristmüügi praktiseerimise eeldustega mingil määral küll tegeletakse, kuid seda ei tehta süsteemselt. Ristmüügiks peetakse pigem tootekesksete kampaaniate tegemist ja kliendinimekirjade helistamist. Seega lähtuvalt käesolevas magistritöös analüüsitud ristmüügi teooriast ei ole ettevõttes müügeesmärkide täitmiseks ristmüüki kasutatud. Töö autor toob välja omapoolsed ettepanekud ristmüügi praktiseerimiseks ERGO-s:

1. muuta ettevõtte struktuur kliendikeskseks, luues tootejuhtide kõrvale segmendijuhtide ametikohad;
2. võtta kasutusele müügiprogramm, CRM programm, lojaalsusprogramm, milles sisalduv informatsioon on kõikides programmides ühildatav ning millele on ligipääs kõigil töötajatel;
3. muuta olemasolev motivatsioonisüsteem kliendikesksust ja ristmüüki toetavaks;
4. luua koolitusprogramm kõigile ettevõtte töötajatele kliendikeskse organisatsiooni väärtuste ja ristmüügitehnikate omandamiseks;
5. lähtuvalt eelnevatest punktidest kasutusele võtta terviklik ristmüügi kasutusele võtmise protsess.

ERGO-s on käesolevaks ajaks selgunud, et ettevõtte müügitulemuste parendamiseks on vajalikud olulised muudatused. Esimesed koolitused ristmüügi definitsiooni ja olemuse kohta on käesolevaks ajaks juba läbi viidud, samuti tegeletakse motivatsioonisüsteemi muutmisega. Autori arvates tagataks eelnevalt toodud ettepanekuid rakendades süsteemne ja sujuv üleminek tootekesksest organisatsioonist kliendikeskseks, müügitulemuste stabiilne kasv ning tervikliku ristmüügi protsessi kasutusele võtmine.

Käesolevat magistritööd ja selle tulemusi on võimalik edasi arendada, uurides milliseid müügitehnikaid kasutatakse teistes sama valdkonna ettevõtetes. Nii saaks jagada kogemusi ning lähtuvalt sellest välja töötada ristmüügi kasutamise parima praktika. Teaduslikust aspektist lähtudes võimaldab ristmüügi kasutusele võtmise terviklik käsitlus edasist uurimist ja täiendamist kasumlikkuse kontekstis, mis annab informatsiooni selle kohta, kas ja kui kasumlikuks ristmüügi terviklik kasutusele võtmine konkreetses ettevõttes osutub.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Al Mousa, I., Zoubi, F, H.** Exploring Relationship Marketing and Marketing Performance Success: An Empirical Investigation in the Insurance Services Sector from a Management Perspective. – *Amity Global Business Review*, 2011, Vol. 6, Issue 1, pp. 3-30.
2. **Alin, S., Dainora, G., Milena, Z.R.** Qualitative Research Methods: A Comparison Between Focus-Group and In-Depth Interview. – *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 2008, Vol. 17, Issue 4, p 1279-1283.
3. **An Informa Business.** Marketline Industry Profile – Non-Life Insurance in Europe. – *Non-Life Insurance Industry Profile: Europe*, 2012, pp. 1-32.
4. **Anderson, G. F., Forrest, C. B., Hobart, J., Morlock, L. L., Murthy, A., Pittman, P., Siemens, K. K., Vanderver, G. B., Waters, H.R.** Health Insurance Coverage in Central and Eastern Europe: Trends and Challenges. – *Health Affairs*, 2008, Vol. 27, Issue 2, pp. 478-486.
5. **Ansell, J., Harrison, T.** Customer Retention in the Insurance Industry: Using Survival Analysis to Predict Cross-Selling Opportunities. – *Journal of Financial Services Marketing*, 2002, Vol. 6, Issue 3, 229 p.
6. **Askins, P.** The Future of Pensions Policy in Europe. – *Pensions: An International Journal*, Nov 2010, Vol. 15, Issue 4, pp. 245-248.
7. **Audioenglish Dictionary** [<http://www.audioenglish.org/dictionary/secure.htm>]. 21.11.2013.
8. **Aydin, G., Ziya, S.** Pricing Promotional Products Under Upselling. – *Manufacturing & Service Operations Management*, Summer 2008, Vol. 10, Issue 3, pp. 360-376.
9. **Baskerville, R. L., Lee, A.S.** Generalizing Generalizability in Information Systems Research. – *Information Systems Research*, 2003, Vol. 14, Issue 3, pp. 221-243.
10. **Beatty, S. E., Reynolds, K.** Customer Benefit and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. – *Journal of Retailing*, 1999, Vol. 75(1), pp. 11-32.

11. **Beaujean, M., Bo, L.J., Muth, M., Vier S., Wels, T.** Can European Insurers Create Value. – McKinsey Quarterly, 1998, Issue 3, pp. 20-30.
12. **Belouchif, A., Donsaldson, B., Kazanci, U.** Insurance Broker-Client Relationships: An Assessment of Quality and Duration. – Journal of Financial Services Marketing, 2004, Vol. 8, Issue 4, pp. 327-342.
13. **Blattberg, R., Deighton, J.** Manage Marketing by the Customer Equity Test. – Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, pp. 1-17.
14. **Boe, J.** Cross Selling Takes Teamwork – American Salesman, 2011.
15. **Botos, H. M., Ciumas, C., Chis, D- M.,** Global Financial Crisis and Unit-Linked Insurance Markets Efficiency: Empirical Evidence from Central and Eastern European Countries. – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2012, Vol. 21, Issue 2, pp. 443-448.
16. **Boyce, C., Neale, P., Thapa, S.** Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input. – Pathfinder International, 2006.
17. **Bridgen, P., Meyer, T.** When Do Benevolent Capitalists Change Their Mind? Explaining the Retrenchment of Defined-Benefit Pensions in Britain. – Social Policy & Administration, 2005, Vol. 39, Issue 7, pp. 764-785.
18. **Brown, A., Holtham, C., Lacono, J.C.** The Use of the Case Study Method in Theory Testing: The Example of Steel eMarketplaces. – Electronic Journal of Business Research Methods, 2011, Vol. 9, Issue 1, pp. 57-65.
19. **Buttle, F.** Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Second Edition. Oxford: Elsevier, 2009, 500 p.
20. **Buttle, F., Iriana, R.** Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. – Journal of Relationship Marketing, 2006, Vol. 41, pp. 23-42.
21. **Byung-Do, K., Sun-Ok, K.** Measuring Upselling Potential of Life Insurance Customers: Application of a Stochastic Frontier Model – Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons), 1999, Vol. 13, Issue 4, pp. 2-9.
22. **Case Studies: Research Methods.** The University of Melbourne, 2010. [http://sydney.edu.au/business/___data/assets/pdf_file/0020/90362/Txt_casestudy_research.pdf]. 25.03.2014.

23. **Chan, J., O.** Toward a Unified View of Customer Relationship Management. – The Journal of America Academy of Business, 2005, Vol 3, pp. 32-38.
24. **Chaniotakis, I.E., LyMBERopoulos, K., Soureli, M.** Opportunities for Banks to Cross-Sell Insurance Products in Greece. – Journal of Financial Services Marketing, 2004, Vol. 9, Issue 1, pp. 34-48.
25. **Chen, J. I., Popovich, K.** Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. – Business Process Management Journal, 2003, Vol. 9, pp. 672-688.
26. **Cherchem, M.** The Issue of Marketing Innovation in Financial Services: Case of the Banks and Insurance. – International Journal of Business and Management, 2012, Vol. 7, No. 22, 112 p.
27. **Ciarrapico, A.M., Cosci, S.** European Banks and Cross-Selling – Applied Economics Letters, 2011, Vol. 18, Issue 6, pp. 555-559.
28. **Crabtree, F., DiCicco-Bloom.** The Qualitative Research Interview [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x/full>] 26.03.2014.
29. **Cripps, J., Kutner, S.** Use Relationship Pricing to Maximize Profitability. – American Banker, 1998, Vol. 163, Issue 45, pp 15.
30. **Crosby, L., Stephens, N.** Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. – Journal of Marketing Research, 1987, Vol. 24, pp 404-11.
31. **Cusano, J., Mahotra, R.** Direct Sales, Agent Model Might Converge In P&C Distribution Future. – National Underwriter, 2010, pp. 30.
32. **Cutler, D. M., Zeckhauser, R.** Extending the Theory to Meet the Practice of Insurance. – Brookings-Wharton Papers on Financial Services, 2004, Issue 1, pp. 1-53.
33. **Denenberg, H.S.** The Legal Definition of Insurance. Insurance Principles in Practice – The Journal of Insurance, 1963, Vol 30, No. 3.
34. **Devlin, J.F.** Complex Services and Choice Criteria: An Example from the Life Assurance Market. Journal of Marketing Management, 2007, Vol. 23, No. 7-8, pp. 631-650.

35. **Doody, O., Noonan, M.** Preparing and Conducting Interviews to Collect Data. – Nurse Researcher [Nurse Res], 2013, Vol. 20 (5), pp. 28-32.
36. **Dowd, L.** Upselling Strategies. – Dance Retailer News. 2013, Vol. 12, Issue 7, p 34-36.
37. **Dragota, M., Susanu, N.** Methods of Portfolio Management for Listed Shares. Some Features for the Romanian Private Pension Funds. – Journal of Applied Quantitative Methods, 2010, Vol. 5, Issue 1, pp. 113-132.
38. **Dörig, R.** A “Tour d’horizon” on the Continental European Life Insurance Market. – The Geneva Papers, 2007, Vol. 32, Issue 1, pp. 11–15.
39. **Eaton, B.** Upsell Your Way to Profit. – Cabinet Maker. 2012, Issue 5800, 16 p.
40. **Eisenhardt, K.M.** Building Theories From Case Study Research. – The Academy of Management Review, 1989, Vol 14(4), pp. 532-550.
41. ERGO Insurance SE elukindlustuse müügikonsultandi töötasu põhimõtete kehtestamine, 2013. (elektrooniline materjal)
42. ERGO Insurance SE jaemüügi ja klienditeeninduse personali kvalifikatsiooni ja töötasusüsteem, 2013. (elektrooniline materjal)
43. ERGO Insurance SE kodulehekülg [www.ergo.ee] 18.02.2014.
44. ERGO Insurance SE personali koolituse korraldamise eeskiri, 2013. (elektrooniline materjal)
45. ERGO Insurance SE sisekoolitustel kogutud ettepanekud müügitulemuste parendamiseks, 2013. (käsikiri)
46. ERGO Insurance SE siseveeb, 2013.
47. ERGO Kindlustusplaan, 2013. (käsikiri)
48. **Estrin, Ines.** (ERGO Insurance SE turundusdirektor). Autori intervjuu. Tallinn, 12. oktoober 2013.
49. **Forbes, S. W.** Life Insurance Financial Management Issues. – Journal of Risk & Insurance, 1987, Vol. 54, Issue 3, pp. 603-613.
50. **Franses, H.P., Horekstra J.C., Verhoef P.C.** The Impact on Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider. – Journal of Retailing, 2001, Vol. 77, Issue 3, pp. 359.
51. **Freiberg, Sven.** (ERGO Insurance SE jaemüügidirektor). Autori intervjuu. Tallinn, 12. oktoober 2013.

52. **Global Trends in Non-Life Insurance: Policy Administration.**
 [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:su3370m4RxAJ:www.capgemini.com/sites/default/files/resource/pdf/Global_Trends_in_Non-Life_Insurance__Policy_Administration.pdf+&cd=4&hl=et&ct=clnk&gl=ee].
 19.10.2013.
53. **Grant, A. M., Parker, S. K.** Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. – The Academy of Management, 2009, Vol. 3, No. 1, pp. 317–375.
54. **Hartline, M.D., Zboja, J.J.** An Examination of High-Frequency Cross-Selling. – Journal of Relationship Marketing, 2012, Vol. 11, Issue 1, pp. 41-55.
55. **Hartline, M.D., Zboja, J.J.** Using Relationship Marketing Activities to Enhance Cross-Selling Performance in Services. – Journal of Relationship Marketing, 2010, Vol. 9, Issue 3, pp. 117-131.
56. **Haiss, P., Sümegi, K.** The Relationship Between Insurance and Economic Growth in Europe: A Theoretical and Empirical Analysis. – Empirica, 2008, Vol. 35, Issue 4, pp. 405-431.
57. **Howlett, D., Rodgers, K.** What is CRM? – Berkshire: GoldMine Software (Europe) Limited, 2000, pp. 1-23.
58. **Huang, S., Tsai, J.T., Wang, J.L.** An Optimal Product Mix for Hedging Longevity Risk in Life Insurance Companies: The Immunization Theory Approach. – The Journal of Risk and Insurance, 2010. Vol. 77, No. 2, pp. 473-497.
59. **Hussels, D. W., Zurbruegg, R.** Stimulating the Demand for Insurance. – Risk Management and Insurance Review, 2005, Vol. 8, No. 2, pp. 257-278.
60. **Jain, D.C., Singh S.S.** Evaluating Customer Relationships: Current and Future Challenges. – INSEAD Working Papers Collection, 2013, Issue 26, pp. 1-32.
61. **Jain, R., Shrimali, T.** Adoption of XRM for E-Municipality Tool: E-Janraj. – International Journal of Engineering Research & Technology, 2012, Vol. 1, No. 10.
62. **Kaplan, R.S., Norton, D. P.** How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. – Harvard Business Review, 2006, Vol. 84, Issue 3, pp. 100-109.
63. **Karistusseedustik.** Vastu võetud Riigikogus 6. juunil 2001.a. – Riigi Teataja I osa, 2001, nr. 61, art 364. [https://www.riigiteataja.ee/akt/126022014006]. 13.05.2014.

64. **Kaže, V.** The Impact of Customer Values on Purchasing Behaviour: A Case of Latvian Insurance Market. – *Economics&Management*, 2010, pp. 605-611.
65. **Kimber, Jana.** (ERGO Insurance SE Tallinna müügigrupi juht). Autori intervjuu. Tallinn, 10. oktoober 2013.
66. **Kindlustustegevuse seadus.** Vastu võetud Riigikogus 8. detsembril 2004. a. – Riigi Teataja I osa, 2004, nr. 90, art. 616. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/112072013006>]. 30.10.2013.
67. **Kindlustusturg.** Eesti Kindlustusseltside Liit, Eesti Liikluskindlustuse Fond. [http://www.eksl.ee/images/Kindlustusturg_2013_4kv_v1.pdf]. 01.05.2014.
68. **Kumar, V., Shah, D.** The Dark Side of Cross-Selling. – *Harvard Business Review*, 2012, Vol. 90, Issue 12, pp. 21-23.
69. **Lee, S., Thwaites, D.** Direct Marketing in the Financial Services Industry – *Journal of Marketing Management*, 1994, pp. 377-390.
70. **Levitt, T.** Marketing Myopia. – *Harvard Business Review*, 1960, Vol. 38, Issue 4, pp. 45-56.
71. **Lewis, J., Ritchie, J.** *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers.* Sage publications, 2003.
72. **Li, S., Sun, B., Zhou, C.** „Adaptive“ Learning and „Proactive“ Customer Relationship Management. – *Journal of Interactive Marketing (Formerly Journal of Direct Marketing)*, 2006, Vol. 20, No 3-4, pp. 82-96.
73. **Li, S., Montgomery, A.L., Sun, B.** Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. – *Journal of Marketing Research (JMR)*, 2011, Vol. 48, Issue 4, pp. 683-700.
74. **Life Insurance in Europe** [www.datamonitor.com]. 19.10.2013.
75. **Liivamägi, Maarika.** (ERGO Insurance SE elu- ja kahjukindlustusseltside juhatuse liige). Autori intervjuu. Tallinn, 15. oktoober 2013.
76. **Liu, T-S., Wu L-W.** Customer Retention and Cross-Buying in the Banking Industry: An Integration of Service Attributes, Satisfaction and Trust. – *Journal of Financial Services Marketing*, 2007, Vol. 12, Issue 2, pp. 132-145.
77. **Lohse, T., Robledo, J.R., Schmidt, U. Self.** Insurance and Self-Protection as Public Goods – *The Journal of Risk and Insurance*, 2012, Vol. 79, No.1, pp. 57-76.

78. **Lupp, Ingrid.** (ERGO Insurance SE võtmekliendihalduse juht). Autori intervjuu. Tallinn, 10. oktoober 2013.
79. **Lusch, R. F., Vargo, S.** Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. – Journal of Marketing, 2004, Vol. 68, Issue 1, 16 p.
80. **Lynch, T. J.** Fundamentals are Forever. – Journal of Financial Service Professionals, 2012, Vol. 66, Issue 6, pp. 30-32.
81. **Maksakova, Oksana.** (ERGO Insurance SE müügispetsialist). Autori intervjuu. Tallinn, 5. oktoober 2013.
82. **Malms, O., Schmitz, C.** Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success. – Journal of Business-To Business Marketing 2011, pp. 253–275.
83. Mandatum Life kodulehekülg
[http://www.mandatumlife.ee/teenindus/ee/mandatumlife/Mandatum_Lifeist/ettevotest]. 01.05.2014.
84. **Mittal, P., Samuel, M.** CRM Strategies: An Underlying Market Based Strategy for Insurers: A Qualitative Study. – Synergy, 2011, Vol. 9, No. 1, pp. 14-16.
85. **Nielsen, P.H.** Utility Maximization and Risk Minimization in Life and Pension Insurance. – Finance & Stochastics, 2006, Vol. 10, Issue 1, pp. 75-97.
86. **Nurullah, M., Staikouras, S.K.** The Separation of Banking from Insurance: Evidence from Europe. – Multinational Finance Journal, 2008, Vol. 12, Issue 3/4, pp. 157-184.
87. **Online Etymology Dictionary.**
[<http://www.etymonline.com/index.php?term=insurance>]. 07.04.2014.
88. **Petrescu, E-C., Pop, N.** Particularities of the Marketing Activity in the Insurance Industry. – Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2009, Vol. 18, Issue 4, pp. 788-792.
89. **Perry, P.M.** The Art of Upselling. – American Nurseryman, 1996, Vol. 184, Issue 2, 79 p.
90. **Pope, N., Ma, Y-L.** The Market Structure-Performance Relationship in the International Insurance Sector. – The Journal of Risk and Insurance, 2008, Vol. 75, No. 4, pp. 947-966.

91. **Preda, A.** The Unit-Linked Insurance – A Form of Long Term Economizing in the Context of Global Crisis. – Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series, 2011, Vol. 4, pp. 251-258.
92. **Rosen, T.A.** Why Your Bank Will Fail at Cross-Selling. – Commercial Lending Review, 2004, Vol. 19, Issue 2, pp. 41-44.
93. RSA Kindlustuse kodulehekül [https://www.rsagroup.ee/seb-panga-kliendile/]. 01.05.2014.
94. **Shukla, T.** Customer Perception of Brand LIC: An Empirical Investigation. – IUP Journal of Brand Management, 2011, Vol. 8, Issue 1, pp. 48-59.
95. **Sööt, Annika.** (ERGO Insurance SE müügidirektor). Autori intervjuu. Tallinn, 12. oktoober 2013.
96. **Trenerry, C.F.** The Origin and Early History of Insurance: Including the Contract of Bottomry. New Jersey: Clark, 2009, 330 p.
97. Uuringu „Meaningful Brands 2012“ tulemused. ERGO Insurance SE. (elektrooniline materjal)
98. Uuringu „Mystery Shopping“ tulemused 2013. ERGO Insurance SE. (elektrooniline materjal)
99. **Wetzel, P.** New Strategies for European Insurance. – The McKinsey Quaterly, 1996 No 4, pp. 163-168.
100. **Wisch, N.C.** The Art of Upselling. – Wearables Business, 2007, Vol. 11, Issue 2, pp. 34-35.

SUMMARY

THE IMPLEMENTATION OF CROSS-SELLING IN AN INSURANCE COMPANY: THE CASE OF ERGO INSURANCE SE

Dekla Tiisler

Many enterprises have had to adjust their strategies due to the economic crisis. Nowadays, the enterprises are looking for opportunities how to reduce costs and increase profitability. One possibility to do that is to use the existing client portfolio to create value for existing customers by cross-selling additional services.

The term of „cross-selling“ means an additional opportunity to increase the value of existing customers by offering new opportunities for existing products or new products from the same company. It is important that the customer and the company both can benefit from that technique. In practice, cross-selling is used often, especially in the banking and insurance industries. Cross-selling is a technique that can be appealing to customers and be good, but you have to do it in the right way and companies need to fulfill some preconditions to practice cross-selling.

Most previous studies have focused on different aspects, which are important to cross-sell, but there are no studies about how to implement cross-selling as a whole. The author has used mainly English literature (peer-reviewed articles and web pages) to give an overview of the concept of the complete cross-selling implementation. When finding information, the author has used different sources of information, utilising mainly internet based databases such as EBSCO Business Source Complete, Emerald and Sage Journals were used.

The aim of this Master thesis is to critically analyze cross-selling preconditions of ERGO Insurance SE and work out the entire cross-selling implementation process.

To fulfill the aim, the author had to solve the given tasks:

1. to analyze the aim of cross-selling, its positive sides and threats;
2. to analyze the assumptions of successful cross-selling and to work out the entire cross-selling implementation process;
3. to clarify the peculiarity of the insurance sector;
4. to analyze the needs, goals and problems according to cross-selling concepts in ERGO Insurance SE;
5. to analyze, how to implement the cross-selling techniques in ERGO Insurance SE;
6. to give recommendations, how to implement the cross-selling techniques in ERGO Insurance SE.

According to its objectives, the thesis is based on qualitative research. The case study is based on in-depth interviews with the managers of ERGO Insurance SE, focus-group interviews with the department and sales managers and document analysis.

To accomplish the tasks, author divided the thesis into two chapters. In the first chapter, the author gives an overview of the concept of cross-selling, the benefits, risks and preconditions of cross-selling. According to this analyzes the author worked out the complete cross-selling implementation process. The overview of the peculiarity of the insurance sector is also included. In the second part of the thesis, author analyzes the main problems in ERGO Insurance SE preventing the completion of sales objectives and if the company has all the preconditions fulfilled, to practice cross-selling. Finally, the author gives recommendations to improve preconditions of cross-selling in ERGO Insurance SE.

In the theoretical part, the author found that different researchers do not agree on the one clear definition of cross-selling. The different definitions are completing each other. The main idea is to increase the value of the existing customers by selling additional opportunities or products. There are more positive aspects of using cross-selling, than risks. To implement cross-selling, organizations need to analyze on which clients they want to cross-sell and which preconditions they need to fulfill, to practice cross-selling. To use the cross-selling strategies, a company does not have to implement the whole process. They can receive benefits by using only selected parts of cross-selling, but then

the company has to know that the whole cross-selling process might be not certainly successful.

In the empirical part, the author analyzed the second biggest insurance company in Estonia – ERGO Insurance SE. The main deficits, that the author found are product based organization, deficiency of training and motivation system and technological capacity. To erase these deficits, tactical changes have been made recently. The changes respond to the theory. They are dealing with preconditions of cross-selling, but they do not do it systematically. There is an opinion, that cross-selling is product-focused campaigns and working with the lists of clients.

Having analyzed the preconditions of cross-selling, the author has identified the main aspects to implement the cross-selling techniques in ERGO Insurance SE:

1. to change the structure of the company to be more client-focused, by hiring segment managers;
2. to implement dedicated sales software – a sales program, CRM program, loyalty program;
3. to implement a client-focused motivation system, which also will support cross-selling techniques;
4. to create training program, which will teach client-focused organization values and cross-selling techniques;
5. according to named points implement entire cross-selling process.

As a conclusion of the thesis, the author can state that there is knowledge that to improve sales in ERGO Insurance SE, some changes are required. The author hopes that the given work helps to change the organization to become more client-focused and to implement cross-selling.

This Master thesis can be further developed in several ways. One possibility is to analyze the profitability of the organization before and after implementation of cross-selling. With this analyzes the organization will have the knowledge, how successful was the implementation of cross-selling. The second way is to analyze all insurance companies in Estonia to identify the best practice of cross-selling.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Dekla Tiisler,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Ristmüügi kasutusele võtmine kindlustusettevõtte ERGO Insurance SE näitel, mille juhendaja on Andres Kuusik,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, **12.05.2014**