

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Ruslan Püvi

KLIENDISUHETE JUHTIMISE JUURUTAMINE  
ÄRIKLIENDI SUUNAL  
PEETRI PUIT OÜ NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: dotsent A. Kuusik

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

Dotsent Andres Kuusik (juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." ..... 2017. a

Turunduse õppetooli juhataja

.....  
(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.

.....  
Ruslan Püvi

# SISUKORD

SISUKORD .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. KLIENDISUHETE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED JA SELLE RAKENDAMINE ÄRIKLIENDI SUUNAL ETTEVÕTETES .....	7
1.1. Kliendisuhete juhtimise mõiste ja liigid .....	7
1.2. Ärituru olemus ning eripärad .....	15
1.3. Kliendisuhete juhtimise implementeerimine ja selle kasud ärikliendi suunal organisatsioonides.....	20
2. PEETRI PUIT OÜ KLIENDISUHETE JUHTIMISE ANALÜÜS JA PARENDAMINE .....	30
2.1. Ettevõtte tutvustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus .....	30
2.2. Peetri Puit OÜ kliendisuhete juhtimise uuringu tulemused .....	37
2.3 Järeldused ja ettepanekud Peetri Puit OÜ-le kliendisuhete juhtimise juurutamiseks ärikliendi suunal.....	47
KOKKUVÕTE.....	55
VIIDATUD ALLIKAD .....	58
LISAD.....	67
Lisa 1.Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused Peetri Puit OÜ tegevjuhile. ....	67
Lisa 2. Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused müügijuhtidele (Müügijuht 1; Müügijuht 2). ....	69
Lisa 3.Vaatluse läbiviimise andmed ajavahemikus 26.9.2016-7.10.2016. ....	70
Lisa 4. Uuringus läbiviidud internetipõhise kliendiküsitluse küsimused ja tulemused.....	73
SUMMARY .....	77

## SISSEJUHATUS

Kõik ettevõtted soovivad olla edukad ja teenida kasumit. Pidev muutuv majandusolukord ja konkurents sunnib ettevõtteid otsima aina uusi strateegiaid organisatsiooni arenguks. Kuna tänapäeval on toodetega konkurentidest eristuda keeruline, siis tuleb leida teisi võimalusi, mis kindlustavad organisatsiooni eduka majandamise. Üheks selliseks konkurentsieelist pakkuvaks strateegiaks on panustamine organisatsiooni kliendisuhetele. Tulenevalt sellest on hakanud erinevad organisatsioonid aina rohkem pöörama tähelepanu kliendisuhete juhtimise aspektile ja selle mõjule. Sest on aru saadud, et omavahelised suhted määravad edaspidise koostöö edukuse, kuid tihti peale puudub organisatsioonidel täpne arusaam, kuidas kõike seda saavutada.

Antud töös käsitletakse kliendisuhete juhtimist, keskendudes Peetri Puit OÜ ärikliendile, eesmärgiga anda soovitusi valdkonna arendamiseks. Kliendisuhete juhtimise põhimõtete kasutuselevõtt, tõstab pikemas perspektiivis organisatsiooni efektiivsust ja seeläbi tegevuse kasumlikkust. Kliendisuhete juhtimise mõtteviis kohaselt, toovad kasumit ettevõttele mitte tooted ega teenused, vaid kliendid ning organisatsiooni kasumlikkuse määrab mitte toodete, vaid klientide kasumlikkus. Suure tõuke kliendisuhete juhtimise arengule on andnud infotehnoloogia, mis võimaldab analüüsida erinevaid kliendiandmeid ning nende andmete alusel, töötada välja erinevaid kliendisuhete strateegiaid. Kliendisuhete juhtimise juhtmõtteks on ühekordsete tehingute asemel keskendumine pikaajaliste kliendisuhete loomisele, mis põhinevad üksteise usaldusel ja lojaalsusel.

Äriturgudel võrreldes tarbijaturuga on mitmeid iseärasusi, nagu usaldusväärsete suhete olulisus, keerukamad protsessid ja suuremad mahud. Eelnevast lähtuvalt on antud töö teema äärmiselt aktuaalne nii täna kui tulevikus. Personaalne suhe kliendiga on äriturgude üks peamisi eripärasid ja konkurentsieeliseid.

Kliendisuhete juhtimise käsitlemist on uuritud mitmetes bakalaureuse ja magistratöörde raames. Mitmed autorid on sidunud kliendisuhete juhtimist äriprotsesside (Lukk 2005) või müügiga (Uusma 2013). Antud töö peamine erinevus võrreldes teiste töödega seisneb selles, et töö fookus on suunatud kliendisuhete juhtimise kui tervikliku strateegia käsitlemisele ja implementeerimisele ärikliendile suunatud organisatsioonis. Käesolevas töös käsitletu on rakendatav ka teiste organisatsioonide kliendisuhete juhtimise kaardistamiseks ja parendamiseks.

Peetri Puit OÜ on Eesti kapitalil põhinev puidutöötlemisettevõtte, kelle peamiseks toodanguks on liimpuitlahendused ning ettevõtte peamiseks klientideks on ärikliendid. Peetri Puit OÜ tootmistegevus toimub projektipõhiselt, kus tähtsal kohal on kliendisuhed, nende mõistmine ja arendamine. Eelnevalt tulenevalt on magistratöö eesmärgiks kujundada ettepanekud Peetri Puit OÜ-le kliendisuhete juhtimise põhimõtete juurutamiseks ärikliendi suunal. Töö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

- käsitleda kliendisuhete juhtimise teoreetilisi aluseid;
- selgitada välja ärituru olemus ja eripärad;
- käsitleda kliendisuhete juhtimise põhimõtete juurutamist ärikliendi suunal;
- anda lühiülevaade Peetri Puit OÜ-st ja töötada välja käesoleva töö uurimismetoodika;
- viia läbi Peetri Puit OÜ-s intervjuud, osalusvaatlus ning kliendiküsitlus;
- analüüsida uuringutulemusi ja teha ettepanekud Peetri Puit OÜ-le kliendisuhete juhtimise juurutamiseks ärikliendi suunal.

Töö teoreetilise osa koostamisel on kasutatud teemakohaseid väliskirjanduses olevaid materjale. Peamiselt on kasutatud *EBSCO* teadusandmebaasist kättesaadavat kirjandust ning lisaks samuti teemaga seotud interneti lehekülgi ja raamatuid. Kliendisuhete juhtimise teoorias on kasutatud erinevate autorite töid, kuid põhirõhk on suunatud Francis Buttle käsitlemisele. Ärituru olemuse ja eripärade puhul on kasutatud peamiselt autorite Kotler, Armstrong ja Tanner, Raymond ning Fill, McKee käsitlemist. Kliendisuhete juhtimise implementeerimise osa põhineb peamiselt Gartner Inc. ning

Payne ja Frow käsitlesele. Magistritöö rõhk on kvalitatiivsel uurimisel, sisaldades intervjuusid, osalusvaatlust ja internetipõhist kliendiküsitlust.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, esimene peatükk keskendub kliendisuhete juhtimise ja ärituru olemusele. Esimeses alapeatükis defineeritakse kliendisuhete juhtimise terminit, tuues välja selle peamised osad. Esimese osa teises alapeatükis, tuuakse sisse ärituru mõiste ja selle eripärad ning kolmandas alapeatükis, käsitletakse kliendisuhete juhtimise implementeerimise protsessi ning sellest saadavat kasu organisatsioonile.

Töö teises peatükis keskendub töö autor lähtuvalt teoreetilisest osast Peetri Puit OÜ kliendisuhete juhtimise analüüsile ja ettepanekute tegemisele. Esimeses alapeatükis tuuakse välja Peetri Puit OÜ lühitutvustus, uuringumetoodika ning valim. Uurimismeetoditena kasutab töö autor intervjuud Peetri Puit OÜ juhataja ja kahe müügijuhiga ning samuti viiakse läbi osalusvaatlust. Lisaks koostatakse töö teoreetilisest raamistikust lähtuvalt internetipõhine kliendiküsimustik ning viiakse läbi uuringutulemuste analüüs. Teises alapeatükis tuuakse välja kõikide uuringute tulemused ning kolmandas alapeatükis peamised järeldused ja ettepanekud kliendisuhete juhtimise põhimõtete juurutamiseks ettevõttes.

Autor tänab kõiki kes on aidanud kaasa käesoleva magistritöö valmimisele, eriline tänu Peeter Peedomaale ja magistritöö juhendajale Andres Kuusik-le.

Märksõnad: kliendisuhete juhtimine, kliendisuhete implementeerimine, äriturg, puidutööstus.

# 1. KLIENDISUHETE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED JA SELLE RAKENDAMINE ÄRIKLIENDI SUUNAL ETTEVÕTETES

## 1.1. Kliendisuhete juhtimise mõiste ja liigid

Üha enam on kliendisuhete juhtimine ehk *Customer Relationship Management* (edaspidi CRM) muutumas populaarseks erinevate huvigruppide seas. CRM valdkond pakub huvi nii teadlastele, kui ka paljudele erinevatele organisatsioonidele. Käesolevas alapeatükis toob töö autor välja CRM mõiste ja selle erinevad teoreetilised käsitlused, et paremini mõista selle põhimõtteid ja olemust.

Globaliseeruva maailma kiire areng ja tihe konkurents sunnib ettevõtteid aina rohkem pöörama tähelepanu organisatsiooni kasumlikule ja efektiivsele juhtimisele. Kliendisuhted ja kliendikesksus on peamised märksõnad, millele hakati olulist tähelepanu pöörama eelmise sajandi viimastel kümnenditel. Kliendisuhete juhtimise olulisust on oma töödes erinevatel aegadel märkinud väga mitmed autorid, nende peamine sõnum väljendub selles, et organisatsiooni orientatsioon peab olema suunatud tugevate suhete loomisele klientidega. Tänu usaldusväärsetele kliendisuhetele kindlustatakse olemasolevate klientide arv ning vähendatakse uute klientide hankimisele kuluvat ressursi. (Levitt 1960: 45; Massey *et al.* 2002: 62; Woodall 2003: 2) Võib öelda, et pikaajaline ja kindel suhe kliendiga mõjub positiivselt ettevõtte tegevustulemustele ning selle saavutamiseks tuleb organisatsioonil muutuda tootekesksest ettevõttest kliendikeskseks (Chan 2005: 32). Seoses sellega hakkasid ettevõtted mõistma, et kliendid on need kes toovad ettevõttele kasumi ja nende vajaduste mõistmine ning rahuldamine on prioriteetse tähtsusega tegevusi organisatsiooni edukaks majandamiseks. Kõik need argumendid on andnud lükke CRM kontseptsiooni sünnile.

CRM valdkonna sünniks võib pidada suhteturundust, mis sai alguse 1980. ning selle loojaks Leonard Berry, kes defineeris suhteturundust kui kliendisuhete loomist, säilitamist ja arendamist (Berry 2002: 61). Parvatiyar ja Sheth (2001: 3) on öelnud oma töös, et CRM ja suhteturunduse mõistet on kasutatud kirjanduses tihti ka sünonüümidenä. Vaatamata sellele, et CRM pärineb suhteturundusest on see siiski suhteliselt uus juhtimisdistsipliin (Payne, Frow 2005: 167), mille olemus on paljudele segadust tekitav.

Praegune CRM olemus on tekkinud 1990. aastatest, peamiselt infotehnoloogiliste lahenduste müüjatelt ning paljude organisatsioonide juhid seostavad CRM mõistet väga erinevalt (*Ibid.*: 167). Võib isegi öelda, et teoreetilises plaanis CRM sisu kohta konsensus puudub, sest kirjanduses võib leida palju erinevaid käsitlusi ja definitsioone. Alljärgnevalt tabelis 1.1 on välja toodud mitmete erinevate autorite esitatud CRM definitsioonid.

**Tabel 1.1.** Erinevate autorite poolt välja toodud CRM definitsioonid

<b>Autor</b>	<b>CRM definitsioon</b>
Kutner, Cripps (1997)	Kliendiandmete orienteeritud turundus.
Peppers <i>et al.</i> (1999)	Suhteturundus, kus tegeletakse kliendiga individuaalselt arvestades tema vajadusi ja soove.
Parvatiyar, Sheth (2001: 5)	Terviklik strateegia ja protsess mis hõlmab klientide kaasamist, säilitamist ja mõlemapoolset väärtuse loomist läbi turundustegevuse, müügi ning teeninduse.
Darrell <i>et al.</i> (2002: 102)	Kliendikeskne strateegia mida toetab infotehnoloogiline tarkvara, suurendamaks kliendi lojaalsust ja ettevõtte kasumit.
Boulding <i>et al.</i> (2005: 156)	Turunduspõhimõtete ja uute andmete, tehnoloogiate ja ärimudelite integratsiooni tulem.
Payne, Frow (2005: 168)	Strateegiline lähenemine ettevõtte omanike vara väärtuse suurendamiseks, läbi kasumlike kliendisuhete arendamise, organisatsiooni peamise klientidega. CRM ühendab endas suhteturundust ja infotehnoloogilisi lahendusi.
Buttle (2009: 15)	Äristrateegia mis seob ettevõtte sisemised protsessid ja funktsioonid ning välimised võrgustikud, sihiks võetud klientidele kasumlikult väärtuse loomiseks ja edasi andmiseks. Põhineb usaldusväärsetel kliendiandmetel tänu infotehnoloogilistele lahendustele
Gartner Inc. (2016 a)	Äristrateegia mis optimeerib tulu ja kasumlikkuse, edendades samal ajal kliendi rahulolu ja lojaalsust. CRM tehnoloogia võimaldab luua strateegia ja tuvastada ning hallata kliendisuheteid isiklikult või virtuaalselt. CRM tarkvara pakub funktsionaalsust ettevõtte neljas osas: müük, turundus, klienditeenindus ja e-kaubandus.

Allikas: autori koostatud.

Eelnevast CRM definitsioonide tabelist võib näha, et vanemad allikad rõhutavad peamiselt turunduse aspekti (Kutner, Cripps 1997; Peppers *et al.* 1999). Turundusepõhine CRM kontseptsioon on saanud tänapäeval laiemat tähendust ja uuemad definitsioonid (Buttle 2009; Gartner Inc 2016 a; Payne, Frow 2005) defineerivad CRM-i pigem kui ettevõtte kliendikeskset äristrateegiat, mis põhineb väärtustatud kliendisuhetel ning nende võitmisel, hoidmisel ja arendamisel. Sarnaselt nõustub ka käesoleva töö autor ja lisab, et CRM puhul on tegemist tervikliku äristrateegiaga, mille kesksel kohal on klient ning antud mõtlemist tuleb rakendada terve ettevõtte põhiselt saavutamaks parim tulemus. Kasutades Peppers ja Rogers (2005: 25) mõttekäiku, siis võib öelda, et kõikide ettevõtete äritegevuse tuum seisneb nende klientides ehk teisisõnu kui puudub nõudlus, siis ei ole ka äritegevust. Käesoleva töö autori arvates väljendab eelnev mõttekäik ning CRM definitsioonid selgelt CRM rõhuasetust ja sellest tulenevalt ettevõtete strateegilist suunda.

Samuti selgub (tabel 1.1), et üheks tähtsaks CRM tööriistaks on infotehnoloogia (edaspidi IT). CRM definitsioonidest võib järeldada, et IT-l on suur roll ning see mõjutab tugevasti tervikliku CRM kontseptsiooni loomist. Tihtipeale paljud organisatsioonid keskenduvad ainult CRM tehnoloogiale, arendamata ettevõtte terviklikku CRM strateegiat. Selline lähenemine on kõigest poolik lahendus ning ei kindlusta organisatsiooni soovitud tulemusi (Egan 2003: 146; Parvatiyar, Sheth 2001: 20). Töö autor märgib, et ettevõtete äristrateegiat toetab IT, mitte aga vastupidi. Kuna IT lahendused on juurutatud paljudes organisatsioonides ja kasutades neid ainult tootekeskelt, toomata sisse kliendi aspekti, siis ei saa väita, et tegemist on CRM-ga. Tõsi on aga see, et CRM-i laialdasele huvile on aidanud kaasa IT kiire areng, tänu millele on tekkinud võimalus ettevõtetel suhelda otse lõpptarbijaga (Parvatiyar, Sheth 2001: 6). Järgnevalt toob käesoleva töö autor välja kolm peamist punkti, millega tihtipeale eksitakse CRM mõiste ja olemuse defineerimisel (Buttle 2009: 12-13; Kale 2004: 44):

- CRM on andmepõhine turundus – andmepõhine turundus on seotud kvaliteetsete kliendiandmetega, mida kasutatakse turundustegevuse eesmärgil, kuid CRM on palju laiemat olemusega kui seda on andmepõhine turundus;

- CRM on turundusprotsess – kuna CRM tarkvara kasutatakse laialdaselt erinevates turundustegevustes nagu turu segmenteerimine, klientide võitmine, hoidmine ja arendamine, siis sellest tulenevalt on tekkinud ekslik arusaam, et tegemist on ainult turundust puudutava mõistega. CRM tarkvara ja kliendiandmed võimaldavad ettevõtetel lisaks turundusalaselt kohandada ka tooteid ning teenuseid;
- CRM on IT lahendus – tihtipeale seostatakse CRM-i infotehnoloogiliste lahendustega, mitte ettevõtte laiema strateegilise plaaniga. Tõsi, enamasti CRM juurutamine nõuab IT lahenduste kasutuselevõttu, kuid selle juures ei tohi alahinnata inimeste ja protsesside tähtsust. Kuna ettevõtte töötajad on need kes arendavad ja juurutavad neid protsesse, mida IT lahendused neile võimaldavad. IT ei asenda halvasti planeeritud protsesse ja oskusteta inimesi.

Eelnevad kolm punkti kinnitasid veel kord, et CRM ei piirdu ainult IT-ga. Sellest tulenevalt on Buttle oma töös proovinud käsitleda ja süstematiseerida CRM erinevaid liike (2009: 4-11):

- Strateegiline CRM;
- Operatiivne CRM;
- Analüütiline CRM;
- Koostööl toimiv CRM.

**Strateegilise CRM-i** mõistet on paljud autorid oma töödes käsitlenud ja võib öelda, et tegemist on organisatsiooni strateegiaga, mis on orienteeritud olemasolevate ja uute kliendisuhete pidevasse arengusse, tagades sellega ettevõtte konkurentsivõime (Buttle 2009: 4; Chen, Popovich 2003: 676). Dean (2007:170) ja Guo *et al.* (2014: 236) märgivad, et kliendikeskne organisatsiooni strateegia toetab igati pikaajaliste kliendisuhete loomist, sest ainult nii on võimalik arendada mõlemapoolseid kasumlikke suhteid. Mõlemapoolsed kasumlikud suhted eeldavad organisatsiooni potentsiaalsete klientide tundmist ja läbi selle teadmise luuakse strateegia, kuidas klientidele läheneda (Buttle, Iriana 2006: 26). Üheks strateegilise CRM aluspõhimõtteks on samuti see, et kõiki kliente ei peaks kohtlema ühesuguselt, kuna klientidel ei ole mitte ainult erinevad vajadused ja ootused, vaid ka erinevad tulud ning kulud (Buttle 2009: 125; Payne 2009:

61). Eelnevalt võib järeldada, et kliendikesksed organisatsioonid omavad suurt eelist, sest erinevalt konkurentidest osatakse paremini prognoosida tarbijate vajadusi. Samuti võib väita, et mida kliendikeskem on organisatsioon seda lihtsam on CRM strateegiat ettevõttes juurutada. Järgnevalt on välja toodud peamised toote- ja kliendikeskse organisatsiooni erinevused (tabel 1.2).

**Tabel 1.2.** Tootekeskse ja kliendikeskse lähenemise võrdlus

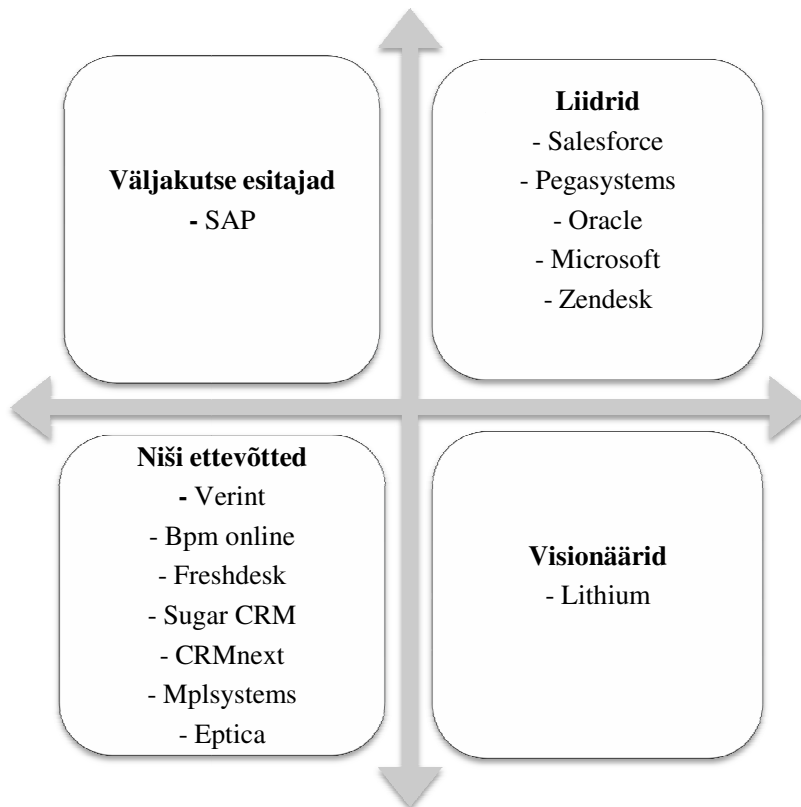
	<b>Tootekeskne lähenemine</b>	<b>Kliendikeskne lähenemine</b>
Peamine eesmärk	Müüa maksimaalselt tooteid	Kõik tegevused on arvestatud lähtudes kliendist
Äritegevuse orienteeritus	Orienteeritud äritehingutele	Orienteeritud kliendisuhetele
Toote positsioneerimine	Tõstetakse esile toote omadused ja eelised	Tõstetakse esile toote või teenusega kaasnev väärtus mida klient saab
Organisatsiooni struktuur	Toote kasumlikkus, tootmisjuhid, müügijuhid	Kliendi kasumlikkus, kliendisuhete juhid, kliendisegmentide müügijuhid
Organisatsiooni fookus	Ettevõttesisene ja tootekeskne ning kliendisuhetega tegeleb turundusosakond	Ettevõtteväline ja suunatud kliendisuhete arengule läbi lojaalsete klientide
Tulemuslikkuse mõõdikud	Uued tooted, toote kasumlikkus, toote turuosa suurus	Klientide kasumlikkus, klientide rahulolu, klientide eluea väärtus

Allikas: (Shah *et al.* 2006: 115).

**Operatiivset CRM** võib defineerida kui organisatsiooni äriprotsesside omavahelist integreerimist ja automatiseerimist (Buttle 2009: 6; Buttle, Iriana 2006: 24; Bihari 2012: 50; Bose, Sugumaran 2003: 3-17; Crosby, Johnson 2001: 10-11; MetaGroup 2001: 5). Buttle (2009: 6) toob välja, et peamisteks operatiivset CRM puudutavateks protsessideks organisatsiooni on turundus, müügitegevus ning klienditeenindus. Turunduse automatiseerimine on seotud otseselt klientide ja organisatsiooni vahelise kommunikatsiooniga ja müügitegevuse automatiseerimine aitab müügispetsialistidel muuta oma tegevused efektiivsemaks. Teeninduse automatiseerimine on seotud IT lahendustega, mis toetavad sellega seotud töötajaid ja juhtkonda, saavutamaks ettevõtetud eesmäärke. Klienditeenindus on olnud tähelepanu keskpunktis enamasti teenindusettevõtetes, sest nad on mõistnud, et teeninduse kvaliteedil on suur mõju kliendi käitumisele. Kuna teeninduse kvaliteet mõjutab ettevõtete edukust, siis klienditeenindus ja selle kvaliteet on tähtis osa ka tootmisettevõtetele. (Ahearne, Rapp

2010: 114; Buttle 2009: 398-447). Day (2003: 78) aga pöörab tähelepanu sellele, et kliendisuhetega tegelemine on kogu ettevõtte prioriteete, mitte ainult turunduse või müügiüksuse ülesanne. Töö autori arvates operatiivse CRM-i näol on tegemist puhtalt IT lahendusega, mis selgus osaliselt ka CRM definitsioonidest. Samuti võib öelda, et strateegiline CRM määrab ära operatiivse CRM vajadused ehk läbi strateegiliste eesmärkide püstitamise selguvad selleks vajaminevad IT ressursid.

Järgnevalt joonisel 1.1 on kajastatud Gartner Inc. (2016 b) poolt maailma populaarsemad CRM infotehnoloogilisi lahendusi pakkuvad brändid, kes on omakorda positsioneeritud neljaks sektoriks.



**Joonis 1.1.** Populaarsemad CRM infotehnoloogiliste lahenduste pakujad (Gartner Inc 2016 b, *CRM Magic Quadrant*).

- Liidrid (Leaders) pakuvad täielikult arendatud lahendusi, mis vastavad turu nõudmistele. Nad on tõestanud oma visiooni, mis on vajalik areneval ja muutuval turul positsiooni säilitamiseks;

- Väljakutse esitajad (Challengers) on piisavalt võimekad turul läbilöömiseks, kuid neil võib puududa piisavalt tugev plaan uute klientide saamisel ja säilitamisel;
- Visionäärid (Visionaries) edestavad oma konkurente osutades innovaatilisi lahendusi. Neil on suur potentsiaal mõjutada CRM turgu, kuid nende lahendused võivad tihtipeale olla poolikud;
- Niši ettevõtted (Niche Players) pakuvad olulisi lahendusi, mis sisaldavad unikaalseid funktsioone. Nad on tavaliselt mingis kindlas turusegmendis oma ala eksperdid, kuid globaalses mõttes jäävad tahaplaanile.

Eesti CRM tarkvarade kasutamise osas on olnud populaarsemad lahenduste pakkujad Microsoft Dynamics CRM ja Directo CRM. Lisaks on Indrek Saul-i uuringust selgunud, et suur osa (60%) Eesti ettevõtetest ei kasuta CRM tarkvara üldse. (Eesti CRM ... 2015)

**Analüütiline CRM** kujutab endast organisatsiooni kliendiandmete kogumist ja töötlemist ning antud kliendiinfo on peamiselt seotud turunduse, müügi ja klienditeenindusega (Buttle 2009: 6; Buttle, Iriana 2006: 24; Bihari 2012: 50; Bose, Sugumaran 2003: 3-17; Crosby, Johnson 2001: 10-11; MetaGroup 2001: 5) Analüütiline CRM aitab organisatsioonidel otsustada, kuidas läheneda erinevatele kliendigruppidele müügipakkumise seisukohast. Näiteks kõrgema kasumlikkusega klientide puhul võib müügitegevuse viia läbi näost-näku ja vähem kasumliku kliendiga saab müügitöö toimuda telefoni teel. Ettevõtte klientide seisukohast aitab analüütiline CRM leida probleemsed kitsaskohad ja need lahendada. (Buttle 2009: 9-11)

Ehk võib öelda, et analüütiline CRM analüüsib operatiivset CRM-i puudutavaid protsesse. Mitmed autorid käsitlevad analüütilist ja operatiivset CRM kui kahte eraldiseisvat CRM liiki, kuigi võib järeldada, et nad sõltuvad üksteisest. Operatiivse CRM puudumisel ei toimiks analüütiline CRM, sest kui organisatsioonis puudub terviklik integreeritud kliendi ülevaade, siis on keeruline midagi analüüsida ja selle alusel teha põhjapanevaid otsuseid.

**Koostööle suunatud CRM** nagu nimigi ütleb, põhineb organisatsiooni ja tema klientide vahelisel tihedal koostööl, mille üldine eesmärk on vähendada kulusid ja suurendada mõlemapoolset kasu. Koostööl toimiv CRM kasutab suhtlemiseks ja

tehingute sõlmimiseks IT ning see võimaldab jagada väärtuslikku informatsiooni kogu tarneahela ulatuses. Siia alla kuulub kõikvõimalik elektrooniline andmevahetus ehk *Electronic Data Interchange* (EDI). Eesmärgiks on pakkuda kliendile läbi koostöö efektiivsemalt väärtust (Buttle 2009: 6-11; Bihari 2012: 50; Bose, Sugumaran 2003: 3-17; Crosby, Johnson 2001: 10-11; METAGroup 2001: 5). Näitena võib tuua tootjad ja jaemüüjad, kes saavad ühendada oma tehnoloogiad ja informatsiooni, et tarbijaid tõhusamalt teenindada (Messenger 2004: 12). Paljud B2B ettevõtted kasutavad klientide juhtimisstruktuuri, mida nimetatakse võtmekliendi halduseks ehk *Key Account Management* (KAM). KAM-i struktuur jaguneb kolmeks, mis kujutab organisatsioonide erinevaid koostööviise (Buttle 2009: 479-481; McDonald *et al.* 1997: 741; Jobber, Lancaster 2000: 132):

- Kikilipsu struktuur – antud koostöö toimib ainult läbi organisatsiooni üksikute esindajate, kelleks on tavaliselt ühelt poolt kliendihaldur ja teiselt poolt klient (ostja). Antud koostöösuhe on küllaltki ebakindel ja kui tekivad arusaamatused, siis ei pruugi suhet areneda. Antud struktuuri võib nimetada ka varajaseks koostöö faasiks.
- Teemantstruktuur – antud koostöö hõlmab mitmeid kontakte ettevõtete igal tasandil (juhtkond, müük, turundus jne). Kliendihalduri tööks antud faasis on koordineerida kõiki kontakte eesmärkide saavutamiseks.
- Sünergiastruktuur – antud koostöös toimub sünergiaefekt ja kindlad piirid kahe organisatsiooni vahel on kadunud. Jagatakse ressursse ja inimesi ühiste projektide tarvis.

Eelneva alapunkti kokkuvõtteks võib öelda, et CRM ja selle olemus on paljude autorite poolt siia maani erinevalt mõistetud ning tõlgendatud. Antud alapeatükis selgus asjaolu, et suurem osa autoreid määratleb CRM-i eelkõige kliendikeskse äristrateegiana ning käesoleva töö autor nõustub antud seisukohaga. Töö autor on samuti seisukohal, et CRM-i võrdsustamine ainult IT lahendusega on vale. Käesoleva töö autor loodab läbi antud alapunkti, tuua lähemale ja arusaadavamaks CRM olemus ja selle põhimõtted. Peelen (2005: 4) on järeldanud, et kõik ettevõtte äriprotsessid peavad keskenduma kliendile. Antud töö autori arvates CRM põhimõtete rakendamine organisatsioonis on kõige tõhusam viis kuidas seda teha.

## 1.2. Ärituru olemus ning eripärad

Käesolevas alapeatükis käsitletakse ärituru olemust ja eripära ning võrreldakse seda tarbijaturuga. Antud kontekstist lähtuvalt võib märkida, et turuolukorras, milles ollakse tegev on kliendi vajaduste mõistmine müüjale prioriteetse tähtsusega tegevusi, sest müüjal on raske luua kliendile väärtust kui ta ei oma teadmisi tema vajadustest (Kotler 2009: 123).

Peamiselt esineb kahte liiki turukeskkondi, kus pakutakse tooteid või teenuseid: äriturg ehk *Business-to-Business* (edaspidi B2B) ja tarbijaturg ehk *Business-to-Consumer* (edaspidi B2C). B2B turgudel tegutsevad organisatsioonid pakuvad oma tooteid või teenuseid enamasti teistele ettevõtetele, kuid B2C äritegevus on suunatud enamasti lõppkliendile. (Fill, McKee 2011: 1-8) Mõlemaid ärikeskkondi on palju uuritud ja B2C on olnud tihtipeale tähelepanu keskpunktis, sest antud keskkond puudutab kõige enam rahvastikust. Samas kui B2B turgudel toimuv on tihtipeale paljudele inimestele teadmata, kuid mis omab ärimaailmas suurt mõju. Anderson ja Narus (2004: 4) defineerivad äriturgu kui organisatsiooni, kes hangivad kaupu või teenuseid enda toodetud kaupade või teenuste väärtuse tõstmiseks ja edasimüügiks teistele ettevõtetele. Kuigi B2B ja B2C turgudel on mitmeid sarnasusi, esineb ka mitmeid olulisi erinevusi. Järgnevalt tabelis 1.3 on väljatoodud nende kahe turukeskkonna peamised erinevused.

**Tabel 1.3.** B2B ja B2C turgude erinevused

<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
Olulised on usaldusväärsed ja pikaajalised suhted	Tootepõhine suhe ja oluline on tehingute väärtus
Sihtturu suurus on väike	Sihtturu suurus on suur
Tellimuste mahud on suured	Tellimuste mahud on väikesed
Otsuste vastuvõtmine keerukas (ratsionaalne)	Otsuste vastuvõtmine kiire ja lihtne (emotsionaalne)
Pikk ostu- ja müügiprotsess	Lühike ostu- ja müügiprotsess
Toimib isiklik müük	Toimib massturundus, reklaam, veebileht

Allikas: (Barschel 2007: 16; Fill, McKee 2011: 64; Tanner, Raymond 2012: 107; Peppers, Rogers 2001: 7; Kumar, Reinartz 2012: 261 ) autori koostatud.

Tabelist 1.3 on näha, et B2B turgudel on tähtsaks näitajaks kindlad kliendisuhted ja pikaajaline koostöö. Fill ja McKee (2011) märgivad, et organisatsioonide vahelised suhted B2B keskkonnas on kõige olulisem faktor. Erinevalt B2C turukeskkonnast, kus ettevõtte ja tarbija vahelisi suhteid peetakse suhteliselt nõrgaks ja mitte märkimisväärseks. Kindlate ja usaldusväärsete suhete jaoks aga peavad B2B ettevõtted investeerima piisaval hulgal oma aega ja ressursse (*Ibid.*: 7-12). Usaldusväärsete suhete vajaduse tingib kindlasti asjaolu, et B2B turgudel on tegutsevaid ettevõtteid vähem kui eraisikuid. Kuid seejuures on nad mõjukamad ja tehingute arvu poolest mahukamad kui seda on lõpptarbijad B2C keskkonnas (Munnukka, Järvi 2008: 255; Barschel 2007; Fill, McKee 2011).

Samuti selgub (tabel 1.3), et B2B turgudel on ostu- ja müügi protsess pikem ja keerukam kui seda on B2C ärikeskkonnas. Fill ja McKee (2011: 72) ning Ford *et al.* (2002: 6) põhjendavad seda asjaoluga, et see on seotud tihtipeale suure finantsilise riskiga. Lisaks saab tabelist 1.3 järeldada, et keerukam ning pikem ostu- ja müügi protsess on tingitud asjaolust, et B2B turgudel toimivad suuremal määral isiklikud suhted, mis väljendub isikliku müügi näol. Eelnevalt tulenevalt käesoleva töö autor leiab, et B2B ärikeskkonna eripärad sarnanevad osaliselt alapeatüki 1.1 tabelis 1.2 väljatoodud kliendikeskse organisatsiooni põhimõtetele. Samas kui B2C keskkonnas toimib tootekeskne mõtlemine, kus on tähtsad toote omadused ja sellega kaasnev emotsioon.

Järgnevalt käesoleva töö autor toob lähemalt välja B2B keskkonnas toimuva ostu- ja müügi protsessi olemuse, kuna need on B2B äritegevuse peamised protsessid. Et paremini mõista ostuprotsessi, siis alljärgnevalt on väljatoodud B2B keskkonnas kolm võimalikku tekkivat ostusituatsiooni (Grewal *et al.* 2015: 196; Kotler, Armstrong 2012: 171; Tanner, Raymond 2012: 127-128):

- Otse juurdeost – ostuolukord, kus ostja teostab rutiinse kordustellimuse ilma mingeid andmeid muutmata. Antud tegevuse teostab tavaliselt ettevõtte ostuosakond, et hoida organisatsiooni töös. Tarnijate eesmärk on hoida toote või teenuse kvaliteeti samal tasemel või isegi seda tõsta.
- Modifitseeritud juurdeost – ostuolukord, kus ostja tahab muuta toote spetsifikatsiooni, hinda või tarnijat. Antud olukorras võivad osad tarnijad

muutuda närviliseks ja tunda survet oma äritegevusele, kuid teised tarnijad näevad selles pigem võimalust teha paremaid pakkumisi.

- Esimene ost – ostuolukord, kus ostja teostab esmakordselt toote või teenuse ostu. Sellistel juhtudel, mida suurem on riskitase, seda suurem on otsustusprotsessis osalejate arv ning see nõuab ettevõttelt teave kogumiseks suuri jõupingutusi. Kõige vähem nõuab otsustamist otse juurdeost ja kõige rohkem esimene ost.

B2B ostusituatsioone võivad mõjutada mitmed faktorid, peamiselt mõjutab seda toote või teenuse hind. Lisaks hinnale mõjutavad B2B ettevõtteid ostuotsustel üldised keskkonna tegurid (poliitika, tehnoloogia, kultuur), organisatsioonilised tegurid (strateegia, eesmärgid) ja individuaalsed motiivid (motivatsioon, haridus). (Kotler, Armstrong 2012: 174) Esimese ostusituatsiooni puhul on B2B organisatsiooni ostuprotsessi tegevuste järjekord järgmine (Hutt, Speh 2012: 37; Kotler, Armstrong 2012: 176; Tanner, Raymond 2012: 123-127):

1. Organisatsioonil tekib vajadus uue toote, materjali või teenuse järele;
2. Toimub vajaduse täpsustamine;
3. Töötatakse välja toote või materjali omadusi sisaldav täpne spetsifikatsioon;
4. Uue vajamineva toote või materjali pakkuja otsimine;
5. Müügipakkumiste uurimine ja küsimine;
6. Müügipakkumiste ülevaatamine ja tarnija valimine;
7. Vajamineva toote või materjali lõplik omaduste määratlemine;
8. Ostjapoolne ostuprotsessi ja tarnija analüüs.

Eelnevast ostuprotsessi etappidest selgub, et protsessi käivitajaks on enamasti konkreetse probleemi olemasolu ning selle rahuldamise vajadus läbi uute toodete või materjalide hankimise. Hutt, Speh (2012: 36) ja Kotler, Armstrong (2012: 176) toovad välja, et probleem on tavaliselt seotud uute ja efektiivsemate lahendustega, mis sunnib ettevõtteid neid lahendusi sisseostma. Ostuprotsessi vajaduste täpsustamise etapis selgitatakse välja organisatsiooni üldised vajadused, nende omadused, mahud ja hinnad ning sellesse kaasatakse erinevad spetsialistid. Pärast organisatsiooni vajaduste täpsustamist on oluline luua uue toote või materjali kohta spetsifikatsioon, mis sisaldab näitajad ja koguseid, mida ettevõtte vajab. Sobiliku tarnija otsimisel kasutavad B2B

ettevõtted tänapäeval tihtipeale interneti võimalusi, samuti kasutatakse ka soovitusi teistelt partneritelt. Reeglina, mida kallim on soetatav toode või materjal, seda pikemaks sobiliku pakkuja valik osutub. Müügipakkumiste küsimisel on oluline saada võimalikult palju informatsiooni ostetava toote kohta, et vältida hilisemaid arusaamatusi ja pretensioone. Tarnija valikul võrreldakse omavahel toote hindasid, kvaliteeti, mainet ja mitmeid teisi näitajaid, mida ostja organisatsioon tähtsaks peab. Sarnaselt müügipakkumiste küsimisega tarnijatelt, peab ostja ettevõtte ostuprotsessi eelviimases etapis lõplikult ja täpselt vormistama soovitud toote või materjali spetsifikatsiooni, mis on peamiseks aluseks ostu-müügitehingule. Tihtipeale antud spetsifikatsiooni alusel luuakse pikemaajalised lepingud ning tulenevalt sellest on selle detailsus oluline. (Kotler, Armstrong 2012: 176-178; Tanner, Raymond 2012: 123-127)

Eelnev B2B ostuprotsess annab lihtsa ülevaate ärikliendi ostuotsustest, kuigi praktiline ostuprotsess võib paljuski erineda, sest iga organisatsiooni ostukäitumine on erinev ning iga ostuolukord unikaalne. Töö autor lisab, et antud ostuprotsess võib tekkida tavaliselt esimese ostu puhul, sest antud etapis veel ei tunta tarnijat ning puudub usaldusväärne suhe.

B2B müügiprotsess koosneb sarnaselt ostuprotsessiga samuti mitmetest etappidest, millega müügispetsialistid peavad igapäevaselt tegelama. Kõige levinumaks müügitegevuseks B2B ärikeskkonnas võib pidada isiklikku müüki. Alljärgnevalt on välja toodud isikliku müügi üldlevinud järjekord (Kotler, Armstrong 2012: 478; Dubinsky 1980: 26; Baker 2003: 364-365):

1. Potentsiaalse kliendi tuvastamine;
2. Potentsiaalse kliendi vajaduse määratlemine;
3. Kontakti loomine kliendiga;
4. Müügispetsialisti poolne toote esitlus kliendile;
5. Kliendi küsimuste ja vastuväidete lahendamine;
6. Müügitehingu saavutamine kliendiga;
7. Müüjijärgne teenindus.

Baker (2003: 364) ja Kotler, Armstrong (2012: 478) rõhutavad, et isikliku müügi esimene etapp on kriitilise tähtsusega ehk tuleb sihtida õiget klienti, kelle vajadusi

pakutav toode või teenus rahuldab. Kliendi vajaduste määratlemisel kasutatakse tihti peale infot sarnases valdkonnas tegutsevate ettevõtete või olemasolevatelt klientidelt kes omavad vajaminev informatsiooni. Esimese kontakti puhul kliendiga on oluline äratada kliendis huvi, kuid samas ei tohi olla liialt pealetükkiv, vaid tuleb rohkem kuulata ja leida kliendile sobiv lahendus. Kuulav ja lahendusi pakkuv lähenemisviis peab jääma ka toote esitlusel, sest antud ja järgnev etapp omab suurt rolli müügitehingu saavutamisel kliendiga. Tänapäeva multimeedia võimalused aitavad kaasa müügispetsialistidel töötada välja veelgi professionaalsemaid ja edukamaid esitlusi. Müügitehingu saavutamine kliendiga oleneb sellest, kuidas müügispetsialist on suutnud toime tulla kliendi küsimuste ja vastuväidetega ehk võib öelda, et see oleneb suuresti müügispetsialisti individuaalsetest oskustest. Müügitehingu saavutamiseks võib müügispetsialist pakkuda ostjale müügitingimuste ülevaatomist, teist sobivamat toodet, madalamat hinda või kõrgemat kvaliteeti. Müügi järgne teenindus on seotud tegevustega, mis kindlustavad kliendi rahulolu ja kordusostu soorituse. (Kotler, Armstrong 2012: 478-480; Dwyer *et al.* 2000: 153; Dubinsky 1980: 27-32)

Kotler, Armstrong (2012: 480) märgivad, et kuna müügi protsessi kõik seitse sammu on orienteeritud tehingule, siis nende peamine eesmärk on aidata müügi personalil müügitehing kliendiga edukalt lõpetada, kuid enamasti ei otsi B2B organisatsioonid lihtsalt müügitehingut, vaid pigem pikaajalist ja kasumlikku vastastikut suhet. Brooksbank (1995: 62) lisab, et kui traditsioonilise müügi protsessi puhul hinnatakse müügitehingu saavutamist, siis kliendikeskse orientatsiooni puhul on oluline pühendada kliendile aega ehk lahendada tema mured. Järgnevalt on välja toodud traditsioonilise ja kliendikeskse müügi tegevuste protsendiline jagunemine.

**Tabel 1.4.** Traditsioonilise ja kliendikeskse müügi võrdlus.

<b>Isiklik müük</b>	<b>Müügile orienteeritud</b>	<b>Kliendile orienteeritud</b>
Kliendi vajaduse määratlemine ja sobivate lahenduste leidmine	20%	80%
Kliendi küsimuste ja vastuväidete lahendamine ning müügitehingu saavutamine	80%	20%

Allikas: Brooksbank (1995: 62).

Tabelis 1.4 kujutatud müügi protsessi protsendiline jagunemine demonstreerib väga hästi kliendikeskse müügi rõhku. Võib öelda, et kliendile orienteeritud müügi protsess ei alahinda müügitehingu saavutamist kliendiga, vaid pigem märgib seda, kuidas see saavutatakse. Käesoleva töö autor nõustub eelneva arvamusega ehk tehes korralikku eeltööd, kuulates ja lahendusi pakkudes on müügitehingu saavutamine kliendiga lihtsam.

Käeoleva alapunkti kokkuvõtteks saab öelda, et B2B keskkond omab mitmeid olulisi erinevusi võrreldes B2C keskkonnaga ning nende erinevuste tundmine on oluline faktor edukaks majandamiseks. Üks peamine erinevus põhineb sellel, et B2B keskkonnas on oluliselt suurem roll usaldusväärsetel ja pikaajalistel suhetel, mis omakorda mõjutab otseselt organisatsiooni käekäiku. Samuti saab järledada, et edukad on need B2B organisatsioonid kes suudavad näha ette potentsiaalsete klientide probleeme, need tuvastada ja pakkuda neile lahendusi. Vaadates ostu-ja müügi protsessesse saab samuti väita, et sellega seotud inimesed peavad olema oma ala spetsialistid, sest nende tegevusest oleneb suurel määral organisatsiooni tulu. Käesolevas alapeatükis selgus asjaolu, et CRM põhimõtted omavad eriti tähtsat funktsiooni B2B keskkonnas, sest mõlema puhul saab välja tuua ühise nimetaja, milleks on suhted.

### **1.3. Kliendisuhete juhtimise implementeerimine ja selle kasud ärikliendi suunal organisatsioonides**

Käesolevas alapeatükis käsitleb töö autor kahe eelneva alapeatüki kokkuvõtteks CRM implementeerimise protsessi ärikliendi suunal ja seda mõjutavaid tegureid. Samuti tuuakse välja CRM juurutamisega kaasnevad positiivsed mõjud ärikliendi suhetele.

CRM juurutamise struktuure on käsitlenud väga mitmed autorid, jaotused erinevad nii protsesside arvu kui ka sisu poolest. Boulding *et al.* (2005: 161) ja Becker *et al.* (2009: 208) märgivad, et efektiivne CRM juurutamine organisatsioonis nõuab ettevõtte juhtkonna ja töötajate toetust ning erinevate süsteemide integreerimist. Kui eelnevas alapeatükis 1.1 selgus, et Buttle (2009) süstematiseerib CRM-i neljaks liigiks, siis alljärgnevalt on välja toodud mitmed autorid kes jaotavad CRM-i erinevateks

protsessideks, mille järgi toimub selle implementeerimine. Gartner Inc. (2007: 3-4) jaotab CRM implementeerimise organisatsioonis kaheksaks protsessiks, mida nimetatakse ka *The Eight Building Blocks of CRM*:

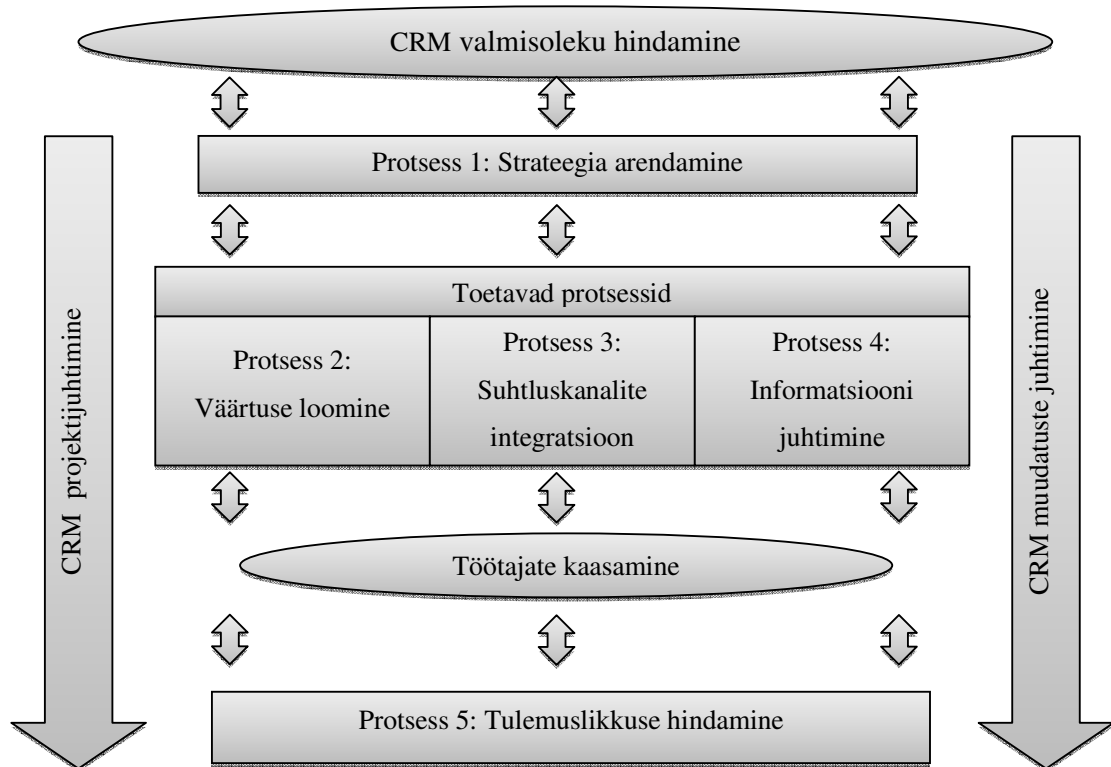
1. CRM visioon – organisatsiooni kliendikeskse visiooni loomine;
2. CRM strateegia – organisatsiooni kliendistrateegia arendamine, kus seatakse esikohale klient kui ettevõtte peamine vara;
3. Väärtustatud kliendikogemus – interaktsioon kliendiga;
4. Organisatsioonisisene koostöö – koostöö kindlustamine juhtkonna poolt, mis on vajalik CRM juurutamiseks organisatsioonis;
5. CRM protsessid – äriprotsesside ülevaatus, lähtudes kliendikesksest orientatsioonist;
6. CRM informatsioon – kliendiandmete kogumine ja analüüs;
7. CRM tehnoloogia – süsteemide integratsioon;
8. CRM mõõdikud – mõõdetavate eesmärkide määratlemine.

Eelnevast Gartner Inc. CRM implementeerimise loetelust võib ära märkida esimese protsessi ehk CRM visiooni sõnastamise, sest see eristub teiste autorite käsitlusest. Urbanskiene *et al.* (2008: 55-57) kohaselt CRM implementeerimine organisatsioonis jaguneb aga seitsmeks tegevuseks:

1. CRM strateegia loomine ja organisatsiooni hetkeolukorra hindamine;
2. CRM süsteemi loomine ehk klientide segmenteerimine, müük, lojaalsusprogrammid;
3. Suhtluskanalite integratsioon ehk terviklik kliendi ülevaade;
4. Töötajate ja terve organisatsiooni kaasamine;
5. Organisatsiooni äriprotsesside ülevaatus;
6. Infotehnoloogiliste lahenduste kaasamine;
7. CRM tõhususe mõõtmine

Payne ja Frow (2006: 143) toovad oma töös samuti välja CRM juurutamise mudeli, mis on kajastatud joonisel 1.2. Vaadates välja toodud autorite käsitletud CRM implementeerimise mudeleid, siis võib öelda, et üldiselt ollakse ühel arvamusel, sest paljud CRM implementeerimise protsessid kattuvad. Tulenevalt sellest käesoleva töö

autor käsitleb edaspidi joonisel 1.2 väljatoodud CRM juurutamise mudelit. Autori arvates illustreerib antud mudel kõige paremini kõiki protsesse ja neid mõjutavaid tegureid, millega tuleb B2B organisatsioonidel silmitsi seista.



**Joonis 1.2.** CRM implementeerimise mudel (Payne, Frow 2006: 143).

Käesolev CRM implementeerimise mudel on väljatöötatud „interaktsioonil põhineval teadusuuringul“, mis sisaldas endas erinevate huvigruppide ja ettevõtete juhtide intervjuusid ning CRM teooria integratsiooni. Antud CRM mudeli puhul lähtutakse CRM strateegiast ning seda toetavatest protsessidest: väärtuse loomine, suhtluskanalite integratsioon ja informatsiooni juhtimine. Viimase protsessina järgneb tulemuslikkuse hindamine. (*Ibid.*: 143) Samuti iseloomustavad antud mudelit neli tähtsat elementi, mis on tihedalt seotud kõigi protsessidega ning millest oleneb kogu CRM juurutamise edukus (*Ibid.*: 150-156):

- CRM valmisoleku hindamine – organisatsiooni üldine CRM juurutamise valmisoleku hindamine, kaasaarvatud kõigi viie protsessi võimekuse analüüs. Antud hindamine annab kiire esmase ülevaate ning võimaluse määratleda CRM peamised prioriteedid.
- CRM muudatuste juhtimine – seotud osaliselt traditsioonilise muudatuste juhtimisega, mis lähtub CRM kontekstist, mille eesmärgiks on muuta ettevõtte töötajate käitumist ja üldist organisatsioonikultuuri.
- CRM projektijuhtimine – sisaldab CRM juurutamise planeerimist ja juhtimist. Selleks kaasatakse ettevõtteväliseid CRM spetsialiste või luuakse ajutine ettevõttesisene meeskond. CRM projektid, mis ületavad eelarve ja ajakava kahjustavad selle usaldusväärset ehk efektiivset CRM projektijuhtimist on oluline aspekt.
- Töötajate kaasamine – organisatsiooni töötajatel on oluline roll CRM juurutamisel, sest ettevõtte ei saa arendada ja hallata klientidele orienteeritud protsesse ilma motiveeritud ja koolitatud inimeste. Muudatuste juhtimine ja projektijuhtimine ning nende edukus on otseselt sõltuvuses töötajate kaasamisega CRM implementeerimise protsessi.

Jooniselt 1.2 on näha, et CRM implementeerimise esimeseks protsessiks on ettevõtte strateegia arendamine. Payne ja Frow (2006: 144-145) märgivad, et CRM strateegia edukus oleneb oskusest integreerida äristrateegia kliendistrateegiaga. Gartner Inc. (2004: 17) lisab, et saavutamaks pikaajalist kasu ja väärtust CRM juurutamisest, selleks peavad organisatsioonid aru saama CRM strateegia tähtsusest ettevõtte kõigil tasanditel. Ehk võib öelda, et CRM strateegia rakendamine ettevõttes on tervikliku CRM implementeerimise aluseks. Tulenevalt erinevate autorite lähenemisest CRM strateegiale võib välja tuua kolm peamist tegevust, millega tuleb arvestada CRM strateegia väljatöötamisel (Becker *et al.* 2009: 209; Chen, Popovich 2003: 676; Gartner Inc 2007: 3; Payne 2005: 352; Payne, Frow 2006: 145; Urbanskiene *et al.* 2008: 55):

1. Situatsioonianalüüs;
2. CRM visiooni ja eesmärkide sõnastamine;
3. Inimeste, protsesside ja tehnoloogia vajaduse määratlemine.

Situatsioonianalüüsi eesmärk on hinnata ja kirjeldada organisatsiooni senist kliendistrateegiat, võib öelda, et antud etapis peab organisatsioon selgitama kliendi aspektist lähtuvalt hetkeolukorra ettevõttes. Siinkohal on tähtis välja selgitada kes on ettevõtte kliendid ehk millist kliendisegmenti sihitakse ning sellest tulenevalt nende üldine väärtus, lojaalsus ning rahulolu. (Payne, Frow 2006: 145; Gartner Inc 2007: 3) Vastavalt Harrison *et al.* (2016) käsitlusele võib B2B turgudel tegutsevad organisatsioonid segmenteerida nende vajaduste põhised:

- Hinnale keskendunud segment – hinnatundlikud väikeettevõtted;
- Kvaliteedi- ja brändile keskendunud segment – organisatsioonid kes soovivad parimat kvaliteeti ning on nõus selle eest ka maksma;
- Teenusele keskendunud segment – organisatsioonid, kellel on kõrged nõudmised kvaliteedile ning müügijärgsele teenusele;
- Partnerlusele keskendunud segment – suurkliendid, kes otsivad eelkõige usaldusväärseid suhteid.

Teise võimalusena võib B2B turgudel tegutsevad ettevõtted segmenteerida viide kategooriasse: geograafiline, demograafiline, organisatsiooniline, individuaalne ja suhtepõhine. Geograafiline aspekt hõlmab konkreetselt kliendi päritoluriiki, demograafiline segmenteerimine rühmitab organisatsioonid peamiselt majandusharu ja ettevõtte suuruse järgi. Organisatsiooniline osa arvestab B2B ettevõtte omadusi (struktuur, ostupoliitika, tarneaeg), mis võivad mõjutada nende ostukäitumist. Individuaalne segmenteerimine arvestab ettevõtte üksikuid muutujaid, mis täpsustavad omakorda segmenteerimise protsessi, nendeks on näiteks ärikliendi ostu motivatsioon, individuaalsed arusaamad, usaldus jne. Suhtepõhine kategooria arvestab aga B2B organisatsioonide omavaheliste suhete loomist, arendamist ja nende kestust. (Filip 2012: 63-65; Haas 1986)

Arvestades eelnevat, siis käesoleva töö autor on arvamisel, et klientide segmenteerimine on hädavajalik tegevus B2B äritegevuses, sest see loob täpse ülevaate olemasolevatest klientidest, nende väärtusest ja lojaalsusest. Samuti võimaldavad välja toodud B2B segmenteerimise alused ettevõttele piisava kliendiülevaate ja analüüsi võimaluse, mida saab kasutada ka potentsiaalsete klientide leidmisel.

Ühe keskse etapina CRM strateegia juurutamisel on CRM visiooni ja eesmärkide sõnastamine, mis peavad väljendama organisatsiooni kliendikesksust ning tuleviku suunda. CRM visioonita puudub organisatsiooni töötajatel arusaam CRM implementeerimise vajadusest ja selle kasust. CRM visioon peab olema ettevõtte poolne konkreetne avaldus, mis koondab organisatsiooni kõik osapooled ühise eesmärgi nimel. Eesmärgid omakorda tulenevad CRM visioonist olgu selleks, siis kliendi lojaalsus, kasumi näitajad või kulude vähendamine. (Gartner Inc 2007: 2; Mukerjee, Singh 2009: 68) CRM visiooni väljatöötamisel peab arvestama, et (Payne 2005: 352):

- visioon peab olema siiras ja väljendama, kes sa oled ja miks sellega tegeled;
- visioon peab olema innustav ja väljakutsuv;
- visiooni arendamise on kaasatud organisatsiooniga seotud inimesed;
- visiooni on vaja pidevalt kommunikeerida;
- visiooni kinnistamine toimub läbi käitumise, protsesside ja süsteemide;
- visioon tuleb arendada organisatsiooni brändi juhtmõtteks;
- visiooni järgimist on vaja regulaarselt kontrollida.

CRM strateegia väljatöötamise viimase sammuna tuleb identifitseerida inimeste, protsesside ja tehnoloogia vajadus, et saavutada organisatsiooni püstitatud eesmärgid. Kuna CRM juurutamise kavandamine ja rakendamine sõltub suuresti ettevõtte juhtkonna ja töötajate koostööst, siis tuleb esmalt paika panna selle juhtimisstruktuur ning selgitada välja peamised huvigrupid keda see puudutab. Protsesside etapis tuleb määratleda äriprotsessid, mis vajavad tõhustamist ning IT seisukohast tuleb organisatsioonil valida tarkvara, mis sobiks tema vajaduste ning seatud eesmärkidega. (Becker *et al.* 2009: 208-209; Chen, Popovich 2003: 675-686)

Töö autor rõhutab, et CRM strateegia arendamisel ei tohi unustada kliendikeskset mõtlemisest (vt tabel 1.2). Vastavalt Payne ja Frow CRM juurutamise mudelile järgnevad CRM strateegia väljaarendamisele kolm toetavat protsessi (vt joonis 1.4):

- väärtuse loomine;
- suhtluskanalite integratsioon;
- informatsiooni juhtimine.

Väärtuse loomise protsess hõlmab endas CRM strateegia arendamise protsessi väljundeid, mille alusel luuakse arenguplaan, mis põhineb väärtuspakkumisel ja selle vastusaamisel. Tihtipeale on kasutatud väärtuse mõistet ühesuunaliselt ehk kui kasumlik on klient ettevõttele, siis väärtuse loomise protsess peab tegema kindlaks ja tagama mõlemapoolsed kasumlikud suhted ning sellest saadavad kasud. (Payne, Frow 2006: 145) Gartner Inc. (2004: 17) märgib, et organisatsioon peab antud etapis tagama läbi oma pakkumiste ja interaktsiooni klientidega kindlat pidevat väärtust, et saavutada turul soovitud positsioon. B2B ettevõtete interaktsioonil põhineva väärtuse loomise protsessi võib jagada kolme faasi (Lambert, Enz 2012: 1606):

1. Ühiselt väärtuse mõtestamine ja ettepanekute tegemine;
2. Väärtuse aktualiseerimine;
3. Väärtuse määratlemine.

Ühiselt väärtuse mõtestamist ja loomist võib nimetada ka B2B organisatsiooni dialoogiks oma klientide ja tarnijatega. Selle eesmärk on selles, et mõlemal osapoolle oleks ühine arusaam pakutavast või saadavast väärtusest ehk ära hoida hilisemaid arusaamatusi. Väärtuse aktualiseerimine ja määratlemine hõlmab endas väärtuse kontseptsiooni ja hinna välja töötamist. (*Ibid.*: 1601-1604) Võib jälle tõdeda, et kõik kolm väärtuse loomise etappi on tihedalt seotud B2B organisatsioonide vaheliste suhetega. B2B äris, kus potentsiaalseid kliente on sageli vähe on eriti oluline välja tuua kliendile toote või teenusega saadav väärtus. Töö autor samuti märgib, et antud väärtuse loomise protsess sarnaneb Buttle (2009) koostööl põhineva CRM-ga, kus peamine rõhk on koostööl, pakkudes kliendile kasumlikumalt väärtust.

CRM implementeerimise kolmanda protsessina (joonis 1.2) järgneb suhtluskanalite integratsiooni. Selle eesmärk on luua kliendist terviklik ülevaade ja tagada kliendi positiivne kogemus läbi organisatsiooni kõigi suhtluskanalite. Integreeritud kanalite juhtimine loob suuremaid võimalusi organisatsiooni ja kliendi vaheliseks kommunikatsiooniks. (Payne, Frow 2006: 146; Urbanskiene *et al.* 2008: 56) Suhtluskanalite integratsioon hõlmab endas järgmisi kanaleid ja kokkupuutepunkte (Payne, Frow 2006: 147):

- müügipersonal;

- müügiesindused;
- telefon, faks, kõnekeskus;
- otseturundus;
- e-kaubandus;
- m-kaubandus.

Gartner Inc. (2004: 128) lisab, et halb kliendikogemus mõjutab otseselt ettevõtte tuleviku tulusid ning organisatsioonid peaksid rohkem kasutama klientide kui ka töötajate tagasisidet, eesmärgiga parandada ja tõsta kliendi rahulolu. Siinkohal töö autor lisab, et arvestades B2B ostusituatsioone ja ostuprotsessi keerukust (lk 16-17), siis on võimalik läbi suhtluskanalite integratsiooni muuta antud situatsioonid ja protsessid lihtsamaks ning kiiremaks.

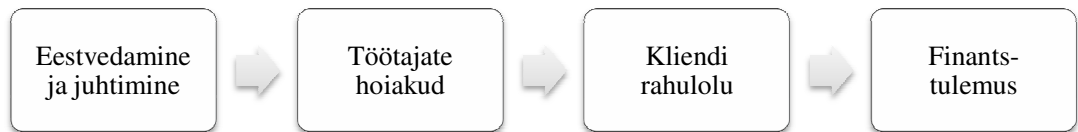
Kui organisatsioonil on määratletud üldine CRM strateegia ja sellega kaasnev väärtus ettevõttele ja oma klientidele ning on loodud kõik võimalikud kommunikatsioonikanalid, siis järgneb sellele informatsiooni juhtimise protsess. Vastavalt Payne ja Frow-le (147-148) koosneb informatsiooni juhtimise protsess mitmetest elementidest, mis toetavad CRM strateegia eesmärke ning moodustavad ühise terviku:

- Organisatsiooni klientide ühine andmebaas;
- Infotehnoloogia (riist- ja tarkvara);
- Analüüsi-ja toetavat tegevust pakkuvad rakendused.

Sageli on ettevõtetes kliendiinfo jaotatud erinevate osakondade vahel ning organisatsioonil puudub terviklik kliendiülevaade. Informatsiooni juhtimise protsessi eesmärk on koguda ja võrrelda kliendiinfot ning siduda see muude asjakohaste andmetega, luues tervikliku kliendiülevaate, mis võimaldab tõsta kliendikogemuse kvaliteeti ja pakutavat väärtust. (Payne, Frow 2006: 147-148; Gartner Inc. 2007: 4) Urbanskiene *et al.* (2008: 53) kohaselt aitab IT organisatsioonidel leida enda jaoks just need kliendid, kes on kõige kasumlikumad. Arvestades eelnevat on töö autor arvamusel, et informatsiooni juhtimise protsess aitab lisaks kasumlike klientide leidmisele ka lihtsustada B2B müügiprotsessi (lk 18), pakkudes kliendile vajalikke tooteid ja teenuseid. Töö autor lisab, et informatsiooni juhtimise protsess sarnaneb seekord Buttle

(2009: 9-10) operatiivse ja analüütilise CRM liikidega, kus operatiivne CRM on seotud IT lahendustega ning analüütiline CRM kliendiandmete kogumise ja analüüsiga.

Viimase protsessina CRM põhimõtete juurutamisel on tulemuslikkuse hindamine, mille eesmärgiks on monitoorida ja kindlustada organisatsiooni CRM strateegiliste eesmärkide ja protsesside täitmine (Gartner Inc. 2007: 4; Payne, Frow 2006: 148-149). Tulemuslikkuse hindamise protsess peab selgitama ettevõtte omanikele CRM kasumlikkuse aspektid ja selle mõõtmise võimalused (Payne 2005: 284; Gartner Inc 2004: 134). Payne ja Frow (2006: 149) märgivad, et üks populaarsemaid strateegiliste eesmärkide saavutamisele ja mõõtmisele fokuseeritud juhtimismudeleid on Nortoni ja Kaplani (1996) poolt välja töötatud tasakaalus tulemuskaart, mille abil teisendatakse organisatsiooni strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljas perspektiivis: finants-, kliendi-, protsessi-, ja arenguperspektiivis. CRM tulemuslikkuse mõõtmine aitab omakorda paremini mõista CRM põhimõtete juurutamisest tulenevat kasu organisatsioonile. Alljärgnevalt on kujutatud CRM loogika laiemas perspektiivis, mis mõjutab organisatsiooni kasumit ja omanike vara väärtust.



**Joonis 1.3.** CRM mõju ettevõtte kasumi ja väärtuse kasvule (Payne 2005: 286).

Käesoleval joonisel (joonis 1.3) on näha, et eestvedamise ja juhtimise kultuur mõjutab otseselt töötajate hoiakuid ja rahulolu. Mida rohkem on töötajad motiveeritud ja rahul oma tööga, seda kauemaks tõenäoliselt seovad nad ennast ettevõttega ja nende töötulemused on paremad. See mõjub positiivselt kliendi rahulolule ja lojaalsusele, mis tekitab suuremat läbimüüki. Tulemuseks on suurem kasumlikkus ja organisatsiooni omanike vara väärtuse kasv. (*Ibid.*: 286)

Seega võib järeldada, et CRM põhimõtete juurutamise peamine eesmärk organisatsioonis on omanike kasumi suurendamine. See on seotud kahe märksõnaga:

kulude vähendamine ja tulude suurenemine. Kulude vähendamine on seotud suurenenud tõhususega läbi protsesside automatiseerimise ja tulude suurenemine on seotud efektiivse müügi ning teenuste juhtimisega. CRM põhimõtete ja süsteemide juurutamine suurendab lisaks organisatsioonisisest koostöö võimet ehk ettevõtte üldine meeskonnatöö muutub tõhusamaks. Kuid lisaks omanike vara väärtuse kasvule mõjutab CRM juurutamine positiivselt ka ettevõtte töötajaid ja kliente. Töötajad suudavad tänu efektiivsele CRM süsteemile pakkuda kiiremat ja mugavamat teenindust ja kliendid tunnevad ennast sellest tingituna olulisena ning väärtustatuna. (Urbanskiene *et al.* 2008: 53; Rodriguez, Honeycutt 2011: 347-349)

Arvestades eelnevalt ära märgitud CRM juurutamisest tulenevaid kasusid on lisaks alljärgnevalt väljatoodud kokkuvõtlik ülevaade CRM juurutamise eelistest (Muscalu 2015: 142; Haridasan, Venkatesh 2011: 113; Perreault 2007: 17; Perwej 2010: 1; Johnson, Unnikrishnan 2012: 1; Lim *et al.* 2006: 217):

- Paranenud organisatsiooni kultuur kliendisuhete kontekstist lähtuvalt;
- Tõhusam ja kvaliteetsem kliendiülevaade;
- Paranenud kliendiandmete kogumine ja analüüs;
- Parem võime reageerida muutuvatele konkurentsitingimustele ja kliendi nõudmistele;
- Toodete ja teenuste arendamise võimekuse tõus vastavalt kliendi vajadustele;
- Paranenud kommunikatsiooni võimekus organisatsiooni klientidega.

Käesoleva alapunkti kokkuvõtteks võib öelda, et terviklik CRM implementeerimine ettevõttes ei ole kerge ülesanne. See nõuab väga paljude protsesside ja sellega seonduvate aspektidega arvestamist ning nende juhtimist. Siinkohal juhib töö autor tähelepanu, aga töötaja aspektile, mis on kajastatud ka joonisel 1.2. Ükski protsess, infotehnoloogia või strateegia ei toimi ilma seda juhtiva töötajata. Sellest tulenevalt peab ettevõtte enne CRM põhimõtete juurutamist väga hoolikalt üle vaatama oma inimressursi ja vajadusel seda koolitama ning motiveerima. Sest iga organisatsiooni protsess on täpselt nii efektiivne kui motiveeritud ja koolitatud on selles protsessis osalev töötaja.

## **2. PEETRI PUIT OÜ KLIENDISUHETE JUHTIMISE ANALÜÜS JA PARENDAMINE**

### **2.1. Ettevõtte tutvustus, uurimismetoodika ja valimi kirjeldus**

Antud töö teoreetilises osas selgusid CRM olemus ja põhimõtted, samuti B2B keskkonna eripärad ning CRM põhimõtete sobivus B2B keskkonda. Selgusid ka CRM implementeerimise peamised protsessid ja seda mõjutavad elemendid ning sellest tulenev kasu organisatsioonile. Töö teises peatükis keskendutakse Peetri Puit OÜ kliendisuhete juhtimise analüüsile ja selle parendamise võimalustele tulenevalt töö teoreetilisest baasist. Esimeses alapunktis tuuakse välja Peetri Puit OÜ tutvustus, kirjeldatakse magistritöö uuringu metoodikat ja valimit.

Peetri Puit OÜ on 2002. aastal Põlvamaal tootmistegevusega alustanud Eesti kapitalil põhinev puidutöötlemisettevõtte, kelle peamiseks tegevusalaks on ehituses kasutatava liimpuittalade ja konstruktsioonpuidu tootmine. Liimpuittalade maksimaalne pikkus võib ulatuda kuni 30 meetrini ning antud näitajaga on Peetri Puit OÜ siin regioonis ainuke. Ettevõttes töötab hetkel ligikaudu 50 inimest. Organisatsiooni uuendusmeelsust ja ambitsioonikust näitab asjaolu, et 2012. aastal võeti kasutusele kaubamärk nimega ARCWOOD ning 2014. aastal alustati uue tootena ristkihtpuit paneelide tootmist (*Cross Laminated Timber - CLT*). CLT puhul on tegemist lihtsalt öeldes vaheldumisi ristipidi kokku liimitud hõõveldatud saematerjaliga, mille tulemusena tekib kuni 15 meetrit pikk ja kolm meetrit lai puitpaneel. CLT paneele kasutatakse ehitusmaterjalina korterelamute ja eramute ehitusel. Lisaks valmis 2016. aastal uus 10 miljonit eurot maksev tootmis ja büroohoone, mis võimaldab toota varasemast suuremaid ja keerulisemaid liimpuidust lahendusi. Peetri Puit OÜ uus tootmis- ja büroohoone osutus samuti Aasta Puitehitis 2016 konkursi võitjaks. Peetri Puit OÜ on Eesti Metsa ja Puidutööstuse liige ja omab FSC (*Forest Stewardship Council*) tarneahela sertifikaati ning on tunnustatud mitmeid aastaid järjest eduka Eesti ettevõtte. Samuti on

ettevõttele väljastatud kolmanda osapoole poolt (Saksamaa) sertifikaadid, mis tõendavad, et tootmistegevus vastab ettenähtud normidele. (Peetri Puit OÜ ... 2017)

Peetri Puit OÜ suurimad toodangu sihtriigid on Saksamaa, Prantsusmaa, Hispaania, Läti, Leedu ja osaliselt Skandinaaviamaad. Ettevõtte tulevikuplaanideks on kasvatada firma tootmistahte ning laiendada uutele turgudele (India, USA, Inglismaa). Seoses ettevõtte laienemisega kavatakse Peetri Puit OÜ võtta tööle 15-20 uut inimest, mis kasvatab ettevõtte töötajate arvu 70 inimeseni. Ettevõtte tootmistegevus toimub peamiselt projektipõhiselt, mille märksõnadeks on paindlikkus ja efektiivsus. Antud projektipõhist tootmist iseloomustab põhimõte, kus peamine rõhk on asetatud projektile, läbi mille on omakorda juhitud tootmine. Enamasti on tegemist kliendispetsiifilise insenerilahendusega ning tooted vastavad otseselt kliendi joonistele ja vajadustele. (Peetri Puit OÜ ... 2017)

Eelnevast Peetri Puit OÜ lühitutvustusest nähtub, et antud ettevõtte näol on tegemist areneva organisatsiooniga, mille põhirõhk on suunatud eritellimuste täitmiseks ehk projektipõhine. Projektijuhtimine eeldab lähtumist kliendi soovidest ja siin tuleb arvestada planeeritud eelarve ning ajakavaga, kõike seda aitab kavandada ning jälgida projektijuhtimise tarkvara, mis on oluline faktor projektijuhtimise edukaks toimimiseks (Maylor 2001: 94; Bresner, Hobbs 2006: 41-43). Võttes arvesse ettevõtte projektipõhise tootmise ja protsessid, mis teoreetiliselt peavad lähtuma kliendikesksest mõtlemisest, siis võib öelda, et organisatsioon omab suuri eeldusi CRM põhimõtete rakendamiseks organisatsioonis.

Magistritöö uuringu ettevalmistusprotsessi üheks oluliseks osaks oli töö teoreetilise materjaliga, et koguda informatsiooni CRM põhimõtete ja selle rakendamisest. Samuti B2B keskkonna olemuse ja eripärade välja selgitamine. Kõik see võimaldas ette valmistada empiirilise uurimuse lähtekohad ja eesmärgid. Kuna valiidsus ja reliaablus on uurimustööde puhul kaks olulist näitajat (Hirsijärvi *et al.* 2005: 213-214), siis käeolevas magistritöös kasutatakse kolme uurimismeetodit: intervjuu, vaatlus ja internetipõhine kliendiküsitlus. Üldiselt võib öelda, et antud magistritöö näol on tegemist juhtumiuurimusega. Antud väidet kinnitab ka Robert Yin arvamus, et juhtumiuurimuse näol on tegemist strateegiaga, mis käsitleb uurimistöö viisi ja käiku (Yin 1993: 12-13; Tartu Ülikool 2017 a). Intervjuud võib käsitleda kui inimestevahelist



Antud magistritöö põhirõhk on suunatud kvalitatiivsete andmete kogumisele läbi intervjuude ja vaatluse ning antud tulemused seotakse kliendiküsitlusega. Seoses sellega arvuliste analüüside läbiviimine antud töös on minimaalne. Esmalt viis töö autor organisatsioonis läbi kvalitatiivsed intervjuud eesmärgiga kaardistada CRM hetkeseis. Kõige esimesena viidi läbi intervjuu Peetri Puit OÜ tegevjuhiga, keda edaspidi uuringutulemuste analüüsimise käigus nimetatakse Tegevjuht ning sellele järgnesid intervjuud kahe müügijuhiga. Seejärel toimus osalusvaatlus, kus oli peamine eesmärk selgitada intervjuude tulemuste vastavust konkreetsete protsesside ja tegevustega. Kolmanda uurimismeetodina viidi läbi poolstruktureeritud internetipõhine küsitlus, eesmärgiga selgitada Peetri Puit OÜ klientide rahulolu arvestades CRM teooria aspekte.

Esimene poolstruktureeritud intervjuu viidi läbi ettevõtte tegevjuhiga 30. septembril asukohaga Põlva, eelnevalt väljatöötatud küsimustiku alusel (lisa 1). Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada ja analüüsida ettevõtte CRM hetkeseis tegevjuhi pilgu läbi. Antud intervjuu puhul oli kõige keerulisem saada intervjuueerimise aega, sest tegevjuhil oli suur ajapuudus seoses uue tootmis- ja büroohoone ehitusega. Mõni päev enne intervjuud saadeti Peetri Puit OÜ tegevjuhile tutvumiseks intervjuu kava. Samuti selgitati intervjuueeritavale uuringu eesmäärke ja kasutatavaid meetodeid. Intervjuu küsimustik sisaldas 19 põhiküsimust ja kestis kokku ühe tunni (61 minutit), kus vajadusel täpsustati põhiküsimusi lisaküsimustega. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas töö autoril kasutada ettevalmistatud küsimusi paindlikult, vastavalt intervjuueeritava vastustele ja sellele, mis tundus olevat oluline. Ettevõtte tegevjuhiga läbiviidud intervjuu põhirõhk oli suunatud organisatsiooni CRM strateegia hetkeseisu kaardistamisele, kuid sisaldas samuti ka teisi CRM-i puudutavaid küsimusi (tabel 2.1). Intervjuu Peetri Puit OÜ tegevjuhiga lindistati, et hilisemalt oleks võimalik antud vastused ümberkirjutada ja analüüsida.

Sarnaselt toimusid intervjuud 30. septembril ettevõtte müügijuhtidega ning antud töös nimetatakse neid edaspidi Müügijuht 1 ja Müügijuht 2. Mõlema müügijuhiga viidi läbi eraldi intervjuud, vältimaks sarnaseid seisukohti. Siinkohal töö autor märgib, et selline lähenemine võimaldab võrrelda omavahel erinevaid seisukohti ja arusaamasid. Kuna müügitöötajad on organisatsioonides enamasti esimesed kontaktide loojad, siis oli intervjuude eesmärgiks välja selgitada CRM kontekstist lähtuvalt nendega seotud

protsessid ja tegevused. Müügijuht 1 peamine tegevus on eksportmüük ja osaliselt Eesti müük ning Müügijuht 2 tegeleb peamiselt kohalikul turul. Intervjuu küsimustik mõlemale müügijuhile oli identne ja sisaldas 11 põhiküsimust (lisa 2), intervjuud kestsid kumbki ligikaudu 20 minutit ning nende salvestamiseks kasutati üleskirjutust. Alljärgnevalt on välja toodud ettevõtte tegevjuhi ja müügijuhtide intervjuude küsimused ja nende seos CRM teooriaga.

**Tabel 2.1.** Intervjuu küsimused ja nende põhjendused

Uuritav aspekt	Küsimuse põhjendus	Peeter Peedomaa küsimused	Müügi-juhtide küsimused
Intervjuu sisesejuhatus	Käesolevate küsimustega soovib töö autor uurida ettevõtte ja tema klientidega seotud üldandmeid.	1-3	1
Ettevõtte CRM strateegia	Buttle (2009: 65); Payne, Frow (2006: 143); Gartner Inc (2004: 17) Chen, Popovich (2003: 676); Urbanskiene <i>et al.</i> (2008: 53).	4-11	2
Ettevõtte protsessid ja tehnoloogia	Buttle (2009: 6); Payne, Frow (2006: 146-147); Gartner Inc (2004: 18)	12-14	3-5
Ettevõtte kliendiandmete haldus	Buttle (2009: 9-10); Payne, Frow (2006: 147-148); Gartner Inc (2004: 18); Gartner Inc 2007	15-16	6-8
Väärtuse loomine ehk koostöö	Buttle (2009: 11); Payne, Frow (2006: 146-147); Gartner Inc (2004: 17); Gartner Inc 2007	17-18	9-10
Intervjuu kokkuvõte	Käesoleva küsimusega soovib töö autor teada saada intervjuueeritava isiklikku arvamust.	19	11

Allikas: autori koostatud.

Lisaks intervjuudele, kasutati teise meetodina vaatlust, mille eesmärgiks oli uuritavaid protsesse ja tegevusi paremini ning detailsemalt tabada. Samuti võrrelda saadud vaatlustulemusi intervjuude käigus kogutud andmetega. Vaatlused viidi läbi ajavahemikus 26. september kuni 7.oktoober Peetri Puit OÜ tootmis- ja büroohoones, asukohaga Põlva. Peamised vaatluses osalejad olid Müügijuht 1 ja 2 ning tootmisjuht. Tegemist oli kirjeldava vaatlusega, kus tegevused märgiti vaatluspäevikusse (lisa 3) ning vaatluse paremaks kommuniqueerimiseks kasutati samuti visuaalset meetodid ehk fotosid. Töö autori arvates vaatluspäeviku pidamine ning fotod toetavad omakorda

uuringutulemusi. Kuna käesoleva töö autor töötab uuritavas organisatsioonis kvaliteedijuhina, siis see võimaldab jälgida erinevaid tegevusi loomulikult moel, häirimata antud protsessides osalejaid. Vaatluse käigus keskenduti tulenevalt CRM teoreetilisest osast peamiselt kolmele punktile (Buttle 2009; Payne; Frow 2006; Gartner Inc 2007; vt lisaks joonis 1.4):

- Peetri Puit OÜ äriprotsessid?
- Peetri Puit OÜ kasutatav tehnoloogia?
- Peetri Puit OÜ kliendiinfo juhtimine?

Kuna CRM üks prioriteete on saavutada kliendi rahulolu ja lojaalsus, siis on olulisel kohal klientide arvamus. Kolmanda uurimismeetodina viis töö autor läbi poolstruktureeritud internetipõhise kliendiküsitluse, mis baseerub käesoleva töö teoreetilisele osale. Alljärgnevalt on väljatoodud antud kliendiküsitluse seos CRM teooriaga.

**Tabel 2.2.** Internetipõhise kliendiküsitluse küsimused ja nende põhjendused

Uuritav aspekt	Küsimuste põhjendus	Küsimused
Ettevõtete üldandmed	Käesolevate küsimustega soovib töö autor uurida Peetri Puit OÜ klientidega seotud üldandmeid.	1-4
Peetri Puit OÜ äriklientide rahulolu (ettevõtte protsessid, tehnoloogia, teenindus).	Buttle (2009: 6); Boulding <i>et al.</i> (2005: 161); Payne, Frow (2006: 146-147); Gartner Inc (2004: 18); Gartner Inc 2007; Urbanskiene <i>et al.</i> (2008: 55-57)	5-6
Väärtuse loomine ehk koostöö	Buttle (2009: 11); Payne, Frow (2006: 146-147); Gartner Inc (2004: 17); Gartner Inc 2007	7-8
Küsitluse kokkuvõte	Käesoleva küsimusega soovib töö autor teada saada Peetri Puit OÜ äriklientide parendusettepanekuid	9

Allikas: autori koostatud.

Rahuloluküsitlus saadeti laiali 30. septembril kasutades *Google Forms* teenust. Küsimustiku täitmisel tuli vastajal arvestada umbes 10-15 minutiga, vastamiseks anti aega kaks nädalat ja nädala möödumisel saadeti meeldetuletav kiri. Küsimustik koosneb üheksast küsimusest sisaldades nii etteantud vastusevariante kui ka lahtiseid küsimusi, kus kliendid said ise teha konkreetseid ettepanekuid mitmekülgsema informatsiooni saamiseks (lisa 4). Tulemuste analüüsimiseks kasutati peamiselt kirjeldavat statistikat.

Internetipõhise kliendiküsitluse valimi koostmisel lähtuti sihipärasest valimi (*purposive sample*) meetodist. Antud meetodi puhul valib uurija olenevalt püstitatud ülesandest endale kõige sobivamad küsitletavad (Tartu Ülikool 2016 a). Antud töö kontekstis olid selleks Peetri Puit OÜ Eesti ärikliendid. Klientide kontaktandmed koguti müügijuhtidelt ning samuti osaliselt tootmisjuhilt. Kuna intervjuudest ja vaatlusest selgus olukord, kus tootmisjuht tegeles samuti osaliselt ostupäringute ja müügipakkumiste tegemisega. Seoses sellega tekkis olukord, kus osad kontaktandmed olid kättesaadavad ainult tootmisjuhilt. Magistritöö uuringu internetipõhise kliendiküsitluse esialgse valimi moodustasid 41 Peetri Puit OÜ Eesti äriklienti (vt tabel 2.3).

**Tabel 2.3** Valimisse kuulunud esialgsed ärikliendid

Rand&Tuulberg Grupp AS	Puumerkki AS	Puumarket AS	Swiss Property AS
AS Maru Ehitus	Nordic Houses OÜ	Semuehitus AS	Malmerk Fassaadid AS
AS Merko Ehitus	Harmet OÜ	7 Element OÜ	Natural House OÜ
Timbeco Woodhouse OÜ	AS Saare EreK	Vestenmix OÜ	Mapri OÜ
Puukeskus AS	Helia Puit AS	Greentec Houses OÜ	Vilcon Ehitus OÜ
Detaillehitus OÜ	Mountain Loghome OÜ	Astel House OÜ	Faasion OÜ
AS Profab Houses	Hobbiton OÜ	Tresco Ehitus OÜ	Lasita Maja AS
AS Ritsu	Ehitus5 ECO OÜ	Bauindustrie Tehas OÜ	Aru Grupp AS
Akso-Haus OÜ	Katana OÜ	Puitpaneel OÜ	Werroform OÜ
Q-Haus Baltic OÜ	Seve Ehituse AS	Riito Ehituse AS	Norges Hus Tootmise OÜ
OÜ Selista Ehitus			

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas töös kogutud andmete analüüsimiseks kasutatakse peamiselt kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit, sest see võimaldab välja tuua ka varjatud mõttekäigud ning siduda need teiste selgitustega. Antud analüüsi miinuseks loetakse asjaolu, et uurija võib uuringu tulemusi tõlgendada endale sobival viisil. (Tartu Ülikool 2016 b) Võib öelda, et kvalitatiivne sisuanalüüs toob välja need aspektid mida kvantitatiivne uuring ja

analüüs ei võimalda. Antud töö andmete analüüsi protsessi võib jagada kolmeks: kodeerimine, süstematiseerimine ehk kategooriate loomine ja sünteesimine. Kodeerimise protsessis keskendus töö autor märksõnade ja fraaside leidmisele, mis kirjeldaks kvalitatiivsete andmete põhisõnumit. Seejärel toimus koodide süstematiseerimine ja kõigi kolme uurimismeetodi tulemuste süntees, mida ilmestati tabavate ja sisukate intervjuu tsitaatidega, et paremini iseloomustada konkreetset konteksti. Viimases etapis töö autor analüüsis ja sünteesis käesoleva töö teooria ning uuringu tulemused ning tõi välja ettevõtte CRM-i puudutavad parendusettepanekud.

Kokkuvõttes käesoleva töö autor usub, et antud magistr töö uurimismeetodite triangulatsioon tagab erinevate andmete kogumise ja analüüsi, mis omakorda aitab täita antud töö eesmärgi. Töö eesmärgist tulenevalt peab töö autor välja valitud valimit ja selle suurust piisavaks, saavutamaks mitmekülgne ülevaade Peetri Puit OÜ CRM hetkeseisust ning sellest tulenevalt ettepanekute tegemiseks.

## **2.2. Peetri Puit OÜ kliendisuhete juhtimise uuringu tulemused**

Käesolevas alapeatükis esitab töö autor Peetri Puit OÜ-s läbiviidud kliendisuhete juhtimise uuringu tulemused. Antud uuringu tulemuste aluseks on intervjuud ettevõtte tegevjuhiga ja kahe müügijuhiga, samuti vaatluste tulemused ning internetipõhine kliendiküsitlus. Internetipõhisele kliendiküsitlusele laekus 41-st valimisse valitud organisatsioonist 22 vastust. Kõigi kolme uurimismeetodi tulemusi aitasid koguda ja töödelda arvutiprogrammid Microsoft Office Excel, Googel Forms ning Bizagi äriprotsesside modelleerimise tarkvara. Tulemused on esitatud peamiselt kolme uurimismeetodi sünteesina, mida ilmestavad intervjuudest välja toodu tsitaadid.

Peetri Puit OÜ on tegutsenud juba 14 aastat. Intervjuust selgus (lisa 1 küsimus nr 3), et ettevõtte juhtimisstruktuuris eesotsas tegevjuhile järgnevad: finantsjuht, kvaliteedijuht, tootmisjuht ja müügijuhid (Müügijuht 1; Müügijuht 2). Müügijuht 1 tegeleb lisaks eksport ja Eesti müügile saematerjali sisseostuga ning selgub, et ettevõttes ostujuhi ametikoht puudub. Müügijuht 2 kohustuste hulka kuulub lisaks Eesti müügile, kliendipoolsete tootejooniste kontroll ja ettevalmistus tootmiseks. Huvitava faktina

selgus samuti asjaolu, et lisaks müügijuhtidele tegeleb ettevõttes osaliselt ostupäringute ja müügipakkumistega ka tootmisjuht. Tootmisjuhi osaline müügitöö on välja kujunenud juba organisatsiooni algusaegadest ning seda ei ole siiani muudetud.

Peetri Puit OÜ peamised kliendid on ehitusettevõtted ja majatehased, kuid samuti esineb vähesel määral ka erakliente (lisa 1 küsimus nr 2; lisa 2 küsimus nr 1). Kliendiküsitlusest (lisa 4 küsimus nr 2) eristus selgelt välja kolmas grupp, kelleks on ehitusmaterjalide jae- ja hulgikaubandusettevõtted. Alljärgnevalt on välja toodud internetipõhise kliendiküsitluse vastajate jaotus ametikohtade lõikes (lisa 4 küsimus nr 1):

1. Projektjuhid 8 (36,4% )
2. Muu (täpsustamata) 6 (27,3%)
3. Ostujuhid 4 (18,2%)
4. Tegevjuhid 3 (13,6%)
5. Müügijuhid 1 (4,5%)

Eelnevast ametikohtade jaotusest võib järeldada, et Peetri Puit OÜ kliendisuhted on suuremal määral seotud projektijuhtide tasandil. Täpsustamata ametikohtade osas selgus, et nendeks võivad olla erinevad objekti- ja ehitusjuhid (Müügijuht 2, 2016). Analüüsides kliendiküsitlusele vastanud (lisa 4 küsimused nr 3 ja 4) selgub, et Peetri Puit OÜ peamised kliendid on väikeettevõtted (59,1%) ehk kelle töötajate arv on kuni 50 inimest, kuid samas leidub ka üksikuid suureettevõtteid. Üle poole organisatsiooni äriklientidest on pikaajased kliendid (68,2%) ehk kelle koostöö Peetri Puit OÜ-ga on kestnud üle viie aasta. Töö autor märgib, et pikaajaliste klientide osakaal kajastab ettevõtte klientide rahulolu ja lojaalsust, mis on CRM aspektist lähuvalt positiivne nähtus.

Ettevõtte strateegilise CRM-i kontekstist lähtuvalt uuris töö autor esmalt Peetri Puit OÜ visiooni ja eesmärke (lisa 1 küsimus nr 4). Antud küsimustele ei osanud intervjuueeritav koheselt vastata kuna selgub, et selle temaga ei ole organisatsioonis tegeletud. Aja möödudes sõnastas Tegevjuht (2016) visiooni „*olla suuna ja teenäitaja, eelkõige Eesti ehitussektoris liimpuidu puhul ja kõige kompetentsem omal alal.*” ning eesmärkidena „*täiustada ning edasiarendada uusi innovatiivseid lahendusi liimpuidupõhisel turul ja*

*samuti CLT edasiarendamine.*” Siinkohal töö autor märgib, et enne intervjuud selgitati intervjueeritavale töö eesmärki ja selle konteksti. Visiooni ja eesmärkide sõnastusest nähtub, et kesksel kohal on pigem tootekeskne mõtteviis, mille eesmärgiks on arendada olemasolevaid tooteid. Tegevjuht (2016) lisab, et *„me oleme oma strateegia üles ehitanud projektipõhisele tootmisele, aga mitte masstootmisele.”* Intervjueeritav selgitas antud tsitaadiga asjaolu, et organisatsioon tegeleb peamiselt eritellimuste täitmisega ning lattu tootmist ei toimu ehk antud aspektist lähtudes on tegemist kliendile orienteeritud tootmisega (lisa 1 küsimus nr 5). Töö autor samuti lisab, et kliendikesksed organisatsioonid ja nende tegevused peavad lähtuma kõigis oma tegevustes kliendist ning välja tooma mitte niivõrd toote omadusi kui pigem sellega kaasnevat väärtust, mida klient saab (vt tabel 1.2).

Ettevõtte klientide segmenteerimise osas (lisa 1 küsimus nr 6; lisa 2 küsimus nr 2) selgub, et sellega ei ole organisatsioonis tegeletud. Antud küsimusele oli intervjueeritavatel samuti raskusi vastata. *”Tarbijad on meie jaoks teatud grupp majatehaseid ja teine grupp Eesti ehitusettevõtted”* (Tegevjuht 2016). Ettevõtte müügiühid tõid välja, aga lojaalsuse aspekti ehk eristatakse püsikliente juhuklientidest (Müügijuht 1, 2016; Müügijuht 2, 2016). Antud segmenteerimist võib nimetada üldiselt makrotasandil segmenteerimiseks ja see ei võimalda luua personaalseid pakkumisi, sest puuduvad täpsemad näitajad. Samuti selgub intervjuudest, et ettevõttes ei ole läbi viidud situatsioonianalüüsi, mis on kliendistrateegia aluseks.

Kuna strateegilise CRM-i üks tähtsamaid faktoreid on inimene ehk antud töö kontekstis ettevõtte töötajad, siis uuris töö autor organisatsiooni juhatajalt töötajate kaasamise, motiveerimise ja koolituste kohta (lisa 1 küsimused nr 7 ja 8). Täpsemalt huvitas töö autorit ettevõtte müügijuhtidega (Müügijuht 1, Müügijuht 2) seotud info, sest nemad on ühed esimesed ja olulised usaldusväärsete ja pikaajaliste suhete loojad. Intervjuust selgus, et töötajate kaasamised koolitustesse on olnud minimaalsed ja on saadud hakkama praeguste oskuste ja kompetentsidega. Kuid seoses ettevõtte kasvuga on koolituste vajadus tuntav. Selle aasta lõpus on ettevõttes planeeritud esimene müügikoolitus, millesse on kaasatud kõik müügitöötajad ning teised juhtivtöötajad, kes puutuvad kokku organisatsiooni klientidega.

Töötajate motiveerimine ja motivatsioon on tänase seisuga ettevõttes jäänud tahaplaanile. Selgub, et organisatsioonis puudub väljatöötatud motivatsioonipakett, mille põhjuseks on nimetatud mõõdikute ebaselgust. „*Täna erilist motivatsioonipaketi süsteemi ülesehitatud ei ole*” (Tegevjuht 2016). Antud olukord piinab ka ettevõtte tegevjuhti ennast, kuid ta lisab, et „*mõõdikud peavad olema selged ja realistlikud*” (Tegevjuht 2016). Hetkel toimib ettevõttes suuremate projektide puhul küll preemiate väljamaksmine, kuid see on pigem ühekordne motiveerimise meede. Samuti premeeritakse töötajaid kauaaegse koostöö eest, mis on kestnud viis või kümme aastat. Intervjuus on juttu ka sellest, et paljudel juhtudel on motivaatorid erinevad, mõne töötaja puhul on see raha ja teise puhul näiteks ühised üritused. Kokkuvõttes Tegevjuht (2016) märgib, et „*ma ei saa täna öleda, et töötajad on piisavalt motiveeritud, pigem ei ja sellega tuleb tegeleda.*”

Konkurentsieeliseks (lisa 1 küsimused nr 9 ja 10) väärtuspakkumise seisukohast peab Tegevjuht (2016) täislahenduste pakkumist. See sisaldab liimpuidust tooteid, vajadusel projekteerimist ja erinevaid metallkinnitusvahendeid ning ka paigaldamist. Töö autori arvates on täislahenduste pakkumine tugev argument, millega eristuda konkurentidest ning suurendada kliendi rahulolu ja lojaalsust ettevõttega. Lisaks mainib intervjuueeritav ettevõtte tugevuseks tarneaja kiirust, mis küll tihtipeale võib häirida tootmisprotsessi, kuid siamaani on sellega hakkama saadud. Väärtuspakkumise tõstmise seisukohast Tegevjuht (2016) märgib, et „*me oleme selles seisus, kus me plaanime parendamisi, kuidas me saaksime olla kliendile lähemal ja teada tema vajadusi.*“ Ettevõttes planeeritakse selle aasta lõpus mitmeid koolitusi, mis on enamjaolt mõeldud müügijuhtide arendamiseks. Antud teema lõpuks Tegevjuht (2016) lisab, et „*meil puudub järjepidev suhe kliendiga.*” Täpsustades eelnevat märkust, toob intervjuueeritav välja asjaolu, et tihtipeale ei ole müügitöötajatel aega ja samuti ei olda harjutud küsima klientidelt tagasisidet. Ehk eelnevast saab järeldada, et organisatsiooni kliendisuhed on orienteeritud pigem toote müügile, arvestamata CRM kontekstist lähtuvalt kliendisuhete arendamist ja nende hoidmist.

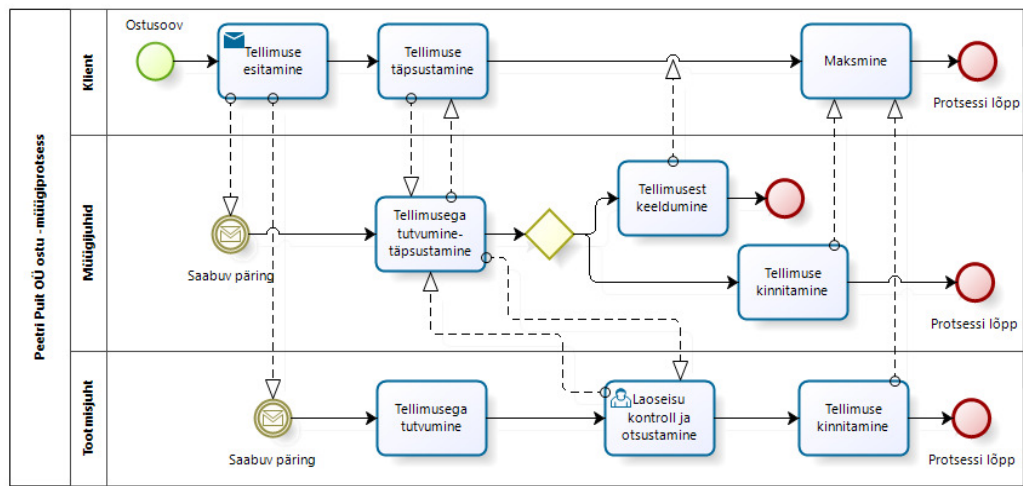
CRM strateegia teema lõpetuseks, uuris töö autor Peetri Puit OÜ tegevjuhilt organisatsiooni tulemuslikkuse mõõdikuid (lisa 1 küsimus nr 11). Eesmärgiks oli vastavalt teoorias kajastatud tabelile 1.2 selgitada välja, kas tulemuslikkuse

mõõdikuteks on tootekeskset või pigem kliendikeskset näitajad. Antud küsimusele vastab Tegevjuht (2016) kindlalt, et „*tulemuslikkuse näitajad on ettevõtte käive, kasum ja mahtude kasv.*“ Suunates intervjueeritavat täpsustavate küsimustega selgub, et hetkel ettevõttes puudub selline kliendiinfo, mida analüüsida ning seoses sellega kliendikesksest mõtteviisist lähtuvad tulemuslikkuse mõõdikud puuduvad. Järeldusena võib öelda, et kuna CRM strateegia eesmärk on luua kliendikeskne ärikultuur, siis on ettevõttes veel palju teha ning kõik sõltub suuresti organisatsiooni enda eesmärkidest. Positiivse asjaoluna töö autor märgib, aga projektipõhise tootmise, mis on tugev alus kliendikeskse ärikultuuri loomiseks.

Peetri Puit OÜ ostu- ja müügi protsess (lisa 1 küsimus nr 12) on jaotatud ettevõttes mitme inimese vahel. Suuremate projektide läbirääkimised võtab enda kanda ettevõtte tegevjuht ning ülejäänuga tegelevad müügi juhid ning tootmisjuht. Tegevjuht (2016) jutust selgub, et ettevõtte ostu-müügi protsess toimib hetkel kahel viisil. Esimene variant on selline, kus saadakse ehitusettevõtelt infot konkreetse objekti kohta ning seejärel toimub organisatsioonipoolne initsiatiiv, mis väljendub suhtluse näol objekti arhitektiga. „*Suuremate projektide puhul uurin ise arhitektilt, mis konstruktsioone kasutatakse*“ lisab Tegevjuht (2016). Teine variant on tüüpiline päringu vormis saadetud kliendipoolne ostutellimus, millega tegelevad edasi müügi juhid või tootmisjuht. Tegevjuht (2016) täpsustab, et „*hetkel tegeleb ettevõttes müügiga osaliselt ka tootmisjuht, mis ei ole õige ning sellega samuti tegeleme.*“ Täpsustades eelnevat tsitaati selgub, et ettevõttes on plaanis lähitulevikus juurutada ressursside planeerimise tarkvara (ERP), mis sisaldab ka müügi moodulit. Antud müügitarkvara parendab müügi protsessi ja aitab tootmisjuhi müügikontaktid suunata müügi juhtidele.

Mõlemad müügi juhid kirjeldavad ostu-müügi protsessi sarnaselt (lisa 2 küsimus nr 3), ostutellimuste päringud laekuvad müügi juhtidele enamasti e-posti teel, millele järgneb müügi pakumine ning sobivusel saadab klient tellimuse kohta kinnituskirja (Müügi juht 1, 2016; Müügi juht 2, 2016). Eesti müügi ga tegelev Müügi juht 2 (2016) mainib, et „*tellimuse puhul tuleb uurida tarnetingimusi ja toote jooniste olemasolul, nende õigsust.*“ Müügi juht 1 (2016) märgib, et „*tihtipeale esimese müügi tehingu puhul ei ole kliendile hind määrav, pigem toimub suurem hinnakujundus hilisemate kordustellimuse ajal.*“ Intervjuudest müügi juhtidega selgub samuti asjaolu, et osad ostutellimused

laekuvad ka telefoni teel, siis on enamasti tegemist püsiklientidega. Lisaks selgub asjaolu, et tootmisjuhile laekuvad ostutellimuste päringud on välja kujunenud juba ettevõtte algusaastatest ning seda ei ole siiani muudetud. Töö autori arvates on antud olukord segadust tekitav ja organisatsiooni müügi protsessi killustav tegevus. Alljärgnevalt on välja toodud uuringutulemustest lähtuvalt Peetri Puit OÜ igapäevane ostu-müügi protsess (joonis 2.2).



Powered by  
bizagi  
Modeler

**Joonis 2.2.** Peetri Puit OÜ ostu-müügi protsess, autori koostatud.

Isikliku müügi seisukohast töid kõik intervjueritavad välja asjaolu, et siiani ei ole pidanud ettevõtte kliente otsima ning senised kliendid on leidnud tee ettevõttesse ise (lisa 1 küsimus nr 13; lisa 2 küsimus nr 4). Siit võib järeldada, et Peetri Puit OÜ-s toimib traditsiooniline kliendipoolne ostuprotsess, kus kliendil tekib ostuvajadus ning vastavalt kindlatele kriteeriumitele toimub tarnija valik. Antud olukorras võib öelda, et organisatsioon on olnud uute klientide leidmisel pigem passiivne ning loodetud on peamiselt klientide tegevusele. Hetkel kasutatakse ettevõttes ostu- ja müügi protsesside ning tootmise juhtimiseks peamiselt Google dokumendihalduskeskkonda ning Microsoft Office tarkvara. Raamatupidamine kasutab raamatupidamistarkvara HansaRaama. Hetkeseisuga ettevõttes puudub spetsiaalne tarkvara, mis aitaks hallata müüki, turundust ja klienditeenindust. Turunduse seisukohast mainib Tegevjuht (2016), et ettevõttel on oma koduleht ja Facebooki konto ning sellega organisatsiooni aktiivne

turundustegevus piirdub. Spetsiaalset täiskohaga turundusspetsialisti ettevõttesse palgata plaanis ei ole. Intervjuudest samuti selgub, et investeringut tarkvarasse ei ole siiaaani ettevõttes tehtud, sest see on kallis ning puudub vajadus. Nüüd, kus ettevõtte käive ja mahud suurenevad on hakatud sellele aina rohkem mõtlema. (lisa 1 küsimus nr 14; lisa 2 küsimus nr 5) Töö autor lisab, et ettevõtte on hetkel sellises kasvufaasis, kus mõistetakse uute lahenduste vajadust ehk tarkvara, mis aitab efektiivsemalt hallata organisatsiooni äriprotsesse.

Vaatlusel (vt lisa 3) keskendus töö autor peamiselt ettevõtte ostu-müügi protsessi ja selle järgnevatele tegevustele ning kasutatavale tehnoloogiale. Eesmärk oli tabada reaalselt igapäevaseid toiminguid ning neid CRM-i puudutavaid aspekte, mis intervjuudest ei selgunud. Ettevõtte müügi juhtide töökohad asuvad üksteise kõrval ning seoses sellega nende omavaheline kommunikatsioon sisaldab palju suulist infot (vt foto 2.1)

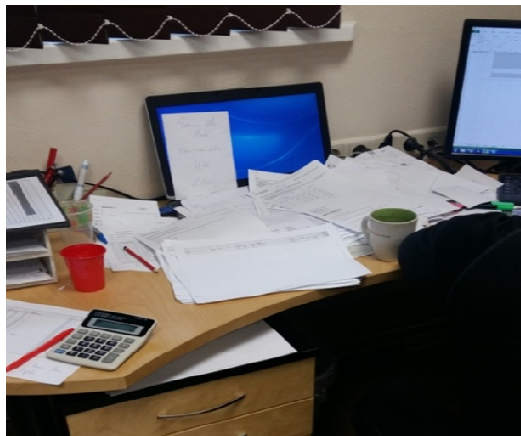


**Foto 2.1.** Peetri Puit OÜ müügi juhtide töökohad.

Vaatluses selgus, et tihtipeale toimub müügi juhtide ja tootmisjuhi vaheline infovahetus üksteist hõigates ja rääkides, vaatamata erinevates ruumides paiknemisele. Müügi juhtide puhul toimub igapäevane ostu-müügi protsess sarnaselt intervjuudes käsitletule, põhiliselt kliendipoolse ostupäringu alusel, mis laekub e-posti-ga. Samuti esineb ka palju telefoni tööd, kus müügi juhid peavad täpsustama tellimustega

seonduvat. Suur osa Müügijuhi 2 tööajast kulubki klientide ostupäringute täpsustamisele ning nendega kaasnevate tööjooniste kontrollile. Lisaks samuti tellimuste kinnitamisel, jooniste ettevalmistamisele tootmiseks. Antud etapis kasutatakse AutoCAD joonestamise tarkvara.

Vaatlustulemusena samuti selgus, et uued kliendid, helistavad tihtipeale ettevõtte üldisele telefonile, millele vastab organisatsioonis logistikaga ehk kaupade väljasaatmisega tegelev töötaja, sest telefon asub tema töölaual. Sellises olukorras logistikaga tegelev töötaja suunab kliendid müügijuhtidele. Huvitava aspektina, mis intervjuudest ei selgunud on kinnitatud kliendi ostutellimuste edasine liikumine. Tellimuse kinnituse saamisel, toimub müügijuhtide poolt selle välja printimine paber kandjale, mis viiakse tootmisjuhi töölauale (foto 2.2). Vaatlusest selgus, et kinnitatud tellimused on tihtipeale töölaual segamini ning on esinenud ka juhtumeid, kus mõni neist on kaduma läinud.



**Foto 2.2.** Peetri Puit OÜ tootmisjuhi töökoht.

Vaatluse tulemusena võib öelda, et Peetri Puit OÜ ostu- ja müügi protsessi suurimaks probleemiks on ettevõtte IT ja kliendiinfo juhtimine. Organisatsioonis puudub ühtne integreeritud süsteem (tarkvara), mis võimaldaks juhtida ja analüüsida kliendiinfot. Ettevõttes on harjutud kasutama palju infot paber kandjal, mis selgub, et tuleneb paljusti organisatsiooni tootmisjuhi soovist. Hetkel kasutatakse organisatsioonis kliendiinfo

juhtimiseks (päringud, pakkumused, tellimused) e-posti võimalusi (Google). Kuna CRM infotehnoloogiline aspekt mõjutab tugevasti kliendikeskse organisatsiooni kultuuri arengut, siis on see kriitilise tähtsusega näitaja ettevõtte edukaks majandamiseks.

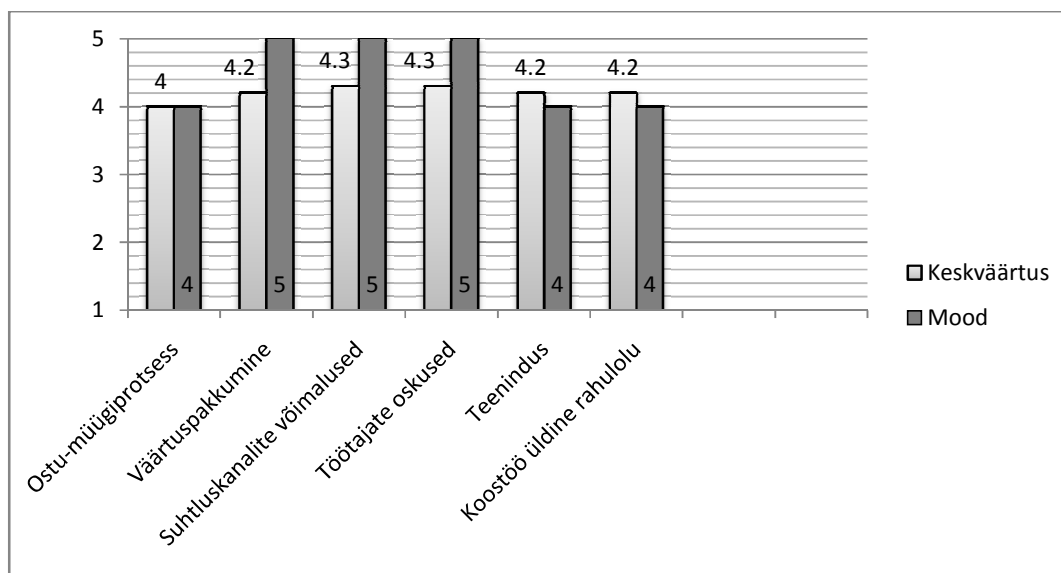
Intervjuus organisatsiooni tegevjuhiga saab vaatlustulemus kinnitust, et ettevõttes puudub organiseeritud kliendiandmete kogumine ja süstematiseerimine (lisa 1 küsimused nr 15 ja 16). Töö autor juhib tähelepanu, et antud seisukohta kinnitab ka eelpool käsitletud ettevõtte klientide puudulik segmenteerimine. Tegevjuhi (2016) sõnul on ettevõtte kliendiinfo jaotunud ettevõttes lokaalselt müügijuhtide, tootmisjuhi ja raamatupidamise vahel „*muud erilist andmebaasi ei ole.*“ Seoses sellega ei ole ettevõttes läbiviidud kliendianalüüsi kui välja arvata makseraskustesse sattunud kliendid, kellega tegeleb finantsjuht. Müügijuhtide sõnul (lisa 2 küsimused nr 6 ja 7) kogu informatsioon klientide kohta asub peamiselt e-posti vestlustes, mis on seotud klientide päringute ja pakkumistega. Müügijuht 1 (2016) täpsustab, et „*Leedu kliendid on küll eraldi kaustas.*“ Klientide väärtuse seisukohast (lisa 2 küsimus nr 8) ettevõttes analüüsid puuduvad, kuid püütakse hoida püsikliente, kellega on tekkinud usaldusväärne suhe ning kellel puuduvad maksehäired. Antud olukorra põhjusena toovad müügijuhid välja asjaolu, et puuduvad analüüsiks vajaminevad andmed ja siiani ei ole vajadust olnud ning on saadud hakkama.

Ettevõtte koostöö ehk väärtuse loomine (lisa 1 küsimused nr 17 ja 18) teiste organisatsioonidega on minimaalne ja väärtuspakkumise aspektist lähtuvalt väljendub see pigem traditsioonilise kliendi ja tarnija suhtena. Peamised ettevõtted, kellega koostööd tehakse on saeveskid, metalldetailide tarnijad ning ehituskonstruksioonide projekteerimise ettevõtted. Intervjuust Tegevjuhiga (2016) selgus, et uued kliendid leiavad enamasti tee ettevõttesse ise, kas läbi tutvuste või soovitude. Müügijuht 2 (2016) tõi välja, et peamiselt toimub koostöö (lisa 2 küsimused nr 9 ja 10) teiste ettevõtetega projektijuhtide tasandil ning peamised suhtluskanalid on e-post ja telefon. Kliendiküsitlusest (lisa 4 küsimus nr 6) selgus, et peamised infokanalid organisatsiooni kohta on olnud lisaks internetile ja ajakirjandusele ka tutvused.

Viimase küsimusena (lisa 1 küsimus nr 19; lisa 2 küsimus nr 11) soovis töö autor kõikidelt intervjueritavatel uurida nende isiklikku arvamust, seoses ettevõtte

arenguvajadustega CRM aspektis lähtuvalt. Peamiseks arenguvajaduseks pidasid kõik intervjueeritavad ühiselt ettevõtte IT terviklikku süsteemi ehk tarkvara vajadust, mis võimaldaks hallata erinevaid ettevõtte protsesse (müük, tootmine, teenindus) ning viia läbi analüüse. Tarkvara aspekti peetakse ka kõige suuremaks kitsaskohaks, tänu millele hetkel juhtuvad ettevõttes müügi ja tootmise vahel arusaamatused.

Ettepanekute seisukohast (lisa 4 küsimused nr 8 ja 9) selgus kliendiküsitlusest, et üldiselt ollakse ettevõtte väärtuspakkumisega rahul, kuid ühena soovitatakse liimpuidu paremaks propageerimiseks Eestis muuta toote hinda kliendile atraktiivsemaks. Koostöö aspektist lähtuvalt soovivad kliendid, aga lisaks lühematele tarneaegadele ka väiketellijate suuremat väärtustamist ning müügijuhtide sisulisemat ja paremat tagasisidet. Peetri Puit OÜ kliendid peavad ettevõtte tugevusteks (lisa 4 küsimus nr 7) lisaks kvaliteedile ja paindlikkusele ka tellimuste täitmise kiirust. Alljärgnevalt on välja toodud internetipõhise kliendiküsitluse rahulolu tulemused (joonis 2.3).



**Joonis 2.3.** Kliendiküsitluse rahulolu tulemused (lisa 4 küsimus nr 5), autori koostatud.

Jooniselt 2.3 võib märgata, et Peetri Puit OÜ ärikliendid on ettevõttega üldiselt rahul. Samas leidub ka mitte rahul olevaid kliente (lisa 4 küsimus nr 5), kus mitmel korral on tulemuseks märgitud number üks või kaks. Töö autor märgib samuti ära asjaolu, et kliendiküsitluses mainitakse positiivselt tootmisjuhi operatiivne tegutsemine.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Peetri Puit OÜ kliendisuhete juhtimine on jäänud oma arengus ettevõtte algusaastatesse. Ettevõttes puudub selge ja piiritletud visioon ning eesmärgid, samuti on organisatsiooni orientatsioon ebaselge. Ühelt poolt rõhutakse kliendikesksust, mis on seotud projektipõhise tootmise, kuid samas paralleelselt rõhutakse tootekesksust läbi nende omaduste esiletoomise. Uuringutulemused tõid samuti välja organisatsiooni puuduliku motivatsioonisüsteemi, mis omab suurt rolli CRM edukaks juurutamiseks ettevõttes. Lähtudes CRM strateegia seisukohast, siis ei ole ettevõttes läbi viidud kliendianalüüsi, mis selgitaks segmenteerimise alused ning nende kasumlikkuse. Samuti selgus, et ettevõtte äriprotsesside automatiseerimine ja integratsioon on ebapiisav edukaks kliendisuhete juhtimiseks. Kõik need eelnevad näitajad on mõjunud otseselt väärtuse loomise protsessile (koostööle), mida iseloomustavad üksikud kontaktid ja vähene koostöö. Positiivse näitajana toob töö autor välja asjaolu, et samas ollakse ettevõttes valmis kliendikeskset mõtteviisi toetama ja arendama.

### **2.3 Järeldused ja ettepanekud Peetri Puit OÜ-le kliendisuhete juhtimise juurutamiseks ärikliendi suunal**

Eelnevas alapeatükis käsitles töö autor Peetri Puit OÜ-s läbiviidud CRM uuringutulemusi. Käesolevas alapeatükis analüüsib töö autor uuringutulemuste vastavust teoreetilises osas kirjeldatud CRM põhimõtete ja selle implementeerimise etappidega, lähtudes B2B kontekstist. Ning toob välja omapoolsed järeldused ja ettepanekud CRM-i juurutamiseks organisatsioonis.

Vastavalt erinevate autorite CRM definitsioonidele (vt tabel 1.1) selgus, et CRM näol on tegemist ettevõtte kliendikeskse äristrateegia, mida toetavad IT lahendused ning koostöö teiste organisatsioonidega väärtuspakkumise suurendamiseks. Ehk suurem osa autoritest mõistavad CRM-i, eelkõige kui kliendikeskset äristrateegiat. Payne ja Frow on samal arvamusel ja vastavalt nende CRM implementeerimise mudelile on CRM strateegia juurutamine organisatsioonis esimeseks protsessiks (vt joonis 1.2 lk 22). Tulenevalt töö teoreetilisest osast on CRM strateegia eesmärk muuta kogu organisatsiooni ärikultuur ja tegevused lähtuma kliendist. Võttes aluseks kliendikeskse

läheneda võib Peetri Puit OÜ-s läbiviidud uuringutulemustest järeldada, et ettevõtte suurimaks võtmeküsimuseks ongi hetkel organisatsiooni orientatsioon. Peetri Puit OÜ tootmine on projektipõhine ehk lähtutakse kliendi soovidest, kuid analüüsid intervjuus väljatoodud ettevõtte visiooni, eesmärgid ja tulemuslikkuse mõõdikuid, siis on näha, et tegemist on pigem tootekeskse organisatsiooniga. Ettevõtte visioonist ja eesmärkidest nähtub, et tähtsal kohal on toote omaduste positsioneerimine ning arendamine. Tulemuslikkuse mõõdikud, aga rõhutavad tootega seotud mahtusid ning finantse. Töö autor lisab, et kliendikeskne lähenemine on CRM strateegia loomisel esmane prioriteet. See tähendab seda, et äritegevuse orienteeritus peab olema äritehingutelt kliendisuhetele ehk saavutades müügitehingu kliendiga, siis see tähendab seda, et suhe alles algab.

Uuringutulemustest samuti selgus, et organisatsioonis pole läbiviidud klientide segmenteerimist ning puuduvad ka toimingud, mis on seotud klientide analüüsiga. Vastavalt teooriale on CRM seisukohast ülioluline ettevõttes viia läbi situatsioonianalüüs, mis selgitab organisatsiooni kliendisegmendid, neile sobivad tooted ning peamised kommunikatsiooni kanalid (vt lisaks lk 24; Filip 2012: 63-65; Haas 1986; Harrison *et al.* 2016; Payne, Frow 2006: 143-144; Gartner Inc. 2007: 3) Antud olukord rõhutab järjekordselt tootekeskset mõtlemist ja sellega seoses võib järeldada, et tänase seisuga puudub Peetri Puit OÜ-s kliendi terviklik ülevaade, mille tulemusena on organisatsiooni konkurentsivõime pärssitud. Eelnevalt tulenevalt teeb töö autor CRM strateegia arendamise aspektist lähtuvalt esimese ettepaneku:

1. Muuta ettevõtte orientatsioon kliendikeskseks, arvestades töö teoreetilises osas tabelis 1.2 (lk 11) väljatoodud. Viia läbi ettevõtte situatsioonianalüüs ja klientide vajadusepõhine segmenteerimine (vt lisaks lk 24) ning sõnastada organisatsiooni selgesõnaline visioon ja eesmärgid (vt lisaks lk 25).

CRM strateegia juurutamise teoreetilisest osast nähtub, et viimase sammuna järgneb inimeste, protsesside ja tehnoloogia vajaduse määratlemine (vt lk 23). Töötajate kaasamise aspekti tähtsust on väljendanud ka Payne ja Frow (vt teoreetiline osa lk 22-23), rõhutades nende koolitamise ja motiveerimise vajadust. Tulenevalt läbi viidud uuringust selgus, et Peetri Puit OÜ töötajate koolitamine ja motiveerimine ei ole siiani olnud organisatsiooni prioriteete. Võib öelda, et töötajate koolituste läbiviimine on olnud organisatsioonis minimaalne. Samuti selgus, et ettevõttes puudub

motivatsioonisüsteem, kui välja arvata üksikud preemia näol väljamaksud. Sellest võib järeldada, et ettevõttes puudub üldine arusaam väärtuse loomise protsessist ning töötajate mõjust sellele (vt joonis 1.3 lk 28). Kuna ettevõtte töötajad on CRM strateegia juurutamisel võtmetähtsusega, siis nende koolitamine ja motiveerimine peab olema iga organisatsiooni prioriteete. Arvestades CRM juurutamisel ettevõtte töötajate aspekti, siis antud töö autor on arvamusel, et praegune olukord organisatsioonis ei soodusta CRM põhimõtete rakendamist ning vähendab ettevõtte konkurentsivõimet. See võib väljenduda mitte lojaalsetes töötajates, kelle panus on minimaalne või nende suuremas voolavuses. Läbiviidud uuringust samuti selgub, et organisatsioonis ei ole töö ülesanded üheselt jagatud. Ettevõtte juhtimisstruktuuri nõrkadest külgedest on oluline ära märkida ostujuhi ametikoha puudumine ning tootmisjuhi osaline ostu-müügitöö. Töö autori arvates viitab antud olukord juhtimisstruktuuri puudustele, mille lahendus peitub juhtivtöötajate ametikohtade ja tööjuhendite ülevaatuses.

Peetri Puit OÜ äriprotsessid ja neid abistavad tehnoloogiad on keskendunud peamiselt tavalisele ostu-müügiprotsessile, kus klient esmalt avaldab oma ostusoovi ning sellele järgneb müügipakkumine. Uuringutulemustest selgub, et ettevõttes puudub automaatne müügiprotsesside genereerimine ning tulenevalt sellest saab järeldada, et tegemist on organisatsiooni efektiivsust pärssiva probleemiga. Töö autor lisab, et ettevõtte müügiprotsessi peamine puudus seisneb selles, et kogu töö teevad ära kliendid ehk müügijuhtide poolne praktiline müügitöö puudub. Organisatsiooni ostutellimuste ja müügipakkumiste kõrvalt tuleb ettevõttes tegelda ka aktiivselt müügi eesmärkide ja tegevuste planeerimise, ennustamise ja analüüsiga. Eelnevast lähtudes toob antud töö autor välja CRM strateegia arendamisega seotud lisa ettepanekud:

2. Juhtivtöötajate töökohustuste ülevaatus ja täpsustamine, eelkõige ettevõtte müügijuhtid ja tootmisjuht ning kaaluda võimalust luua ostujuhi ametikoht. Müügijuhtid peavad senisest rohkem keskenduma müügile ja kliendisuhete arendamisele ning tootmisjuhi osaline müügitöö peab lõppema. Ostujuhi ülesandeks, aga on tegeleda materjalide laoseisude ja ostuennustuste jälgimisega, samuti uute tarnijate leidmine, olemasolevate tarnijatega suhtlemine ning ostuparameetrite analüüsimine.

3. Luua ettevõttes töötajate koolitus- ja motivatsioonisüsteem. Organisatsioonis tuleb töötada välja koolitusprogramm, mis tagab ja arvestab kõigi töötajate pidevat arengut ning kliendikeskse ettevõtte väärtuste omandamist. Motivatsioonisüsteem peab tagama ettevõtte konkurentsivõime läbi lojaalsete ja motiveeritud töötajate. Üheks võimalikuks variandiks on organisatsiooni arenguestlused, mille abil on võimalik kaardistada töötajate vajadused ja ootused.
4. Võtta ettevõttes kasutusele lisaks ERP tarkvarale spetsiaalne müügi- ja CRM tarkvara (näiteks Microsoft Dynamics pilveteenus), mis oleksid omavahel ühildatavad. Müügitarkvara aitab organisatsioonil kiirendada ja efektiivsemalt hallata seniseid müügi protsesse ning CRM parandab klientide andmetega seotuid tegevusi, eeskätt klientide täpne segmenteerimine ning analüüs. Kuna praegune ettevõtte ostu-müügi protsess on killustatud ja puudub terviklik kliendi ülevaade, siis antud ettepanek on ülioluline kliendikeskse organisatsiooni loomiseks.

Vastavalt joonisele 1.2 järgneb CRM strateegia arendamise protsessile väärtuse loomise protsess, mis ühtib Buttle (2009) koostööl põhineva CRM-ga. Väärtuspakkumise seisukohast on Peetri Puit OÜ positsioneerinud ennast täislahenduste pakkujana, mida võib CRM seisukohas pidada positiivseks näitajaks. Nagu teoreetilisest osast selgus on väärtuse loomine üks esimesi ja peamisi protsesse, mis toetab CRM strateegia arendamist. Kliendiküsitlus tõi välja ühe aspektina väärtuspakkumise (toote) hinna, mis peaks olema kohalikul turul soodsam. Üldiselt võib öelda, et kliendid on ettevõtte väärtuspakkumisega rahul. Läbiviidud intervjuudest selgub, et koostöö teiste organisatsioonidega ettevõtte väärtuspakkumise tõstmiseks on olnud minimaalne ja see piirdub enamasti ostja-müüja suhtega. Positiivse asjaoluna võib ära märkida ettevõtte kuulumise Eesti Metsa ja Puidutööstuse liitu. Töö autor märgib, et koostöö teiste organisatsioonidega omab „kikilipsu struktuuri“ ehk antud koostöö toimib läbi üksikute kontaktide ning neid sidemeid võib nimetada pigem ebakindlateks (vt lisaks lk 14). Mõningatel juhtudel on mõistlik teha koostööd ka konkurendiga, kasutades tema kompetentsi ja läbi selle vähendades ettevõtte kulusid ning tõstes organisatsiooni väärtuspakkumist. Eelnevast lähtuvalt teeb töö autor ettepaneku:

5. Muuta organisatsioon rohkem koostööle orienteerituks, mis on laiaulatuslikum, haarates lisaks klientidele ka ettevõtte erinevad tarnijad ja partnerid. Ehk arendada

koos olemasolevate või uute partneritega ühiseid sisutihedaid kontakte või projekte mis ei piirdu vaid ostja-müüja suhtega (vt lisaks väärtuse loomine lk 26). Partneriteks võivad olla siinkohal näiteks erinevad klastrid, erialaliidud ja ülikoolid nii Eestis kui ka välisriikides. Ühe võimalusena pakub töö autor välja tihedamat koostööd Võrumaal asuva puidutöötlemise ja mööblitootmise kompetentsikeskusega Tsender (spetsialistide kaasamine, töötajate koolitamine, uued kontaktid, ühised projektid jne).

Kolmanda protsessina CRM juurutamisel järgneb suhtluskanalite integratsioon (vt joonis 1.2). IT aspektist lähtuvalt uuringutulemused näitavad, et Peetri Puit OÜ-s kasutatakse peamiselt Google keskonda ja Microsoft Office tarkvara ning spetsiaalne CRM tarkvara puudub. Osalusvaatlus selgitas samuti välja, et ettevõttes ollakse harjunud kasutama müügiga seotud infot paber kandjal. Selle miinuseks on killustatud ja puudulik infojuhtimine, talletamine ning hilisem analüüs. Toetudes uuringutulemustele töö autor märgib, et ettevõttes on pööratud vähe tähelepanu IT lahenduste ja selle integratsioonile, mis omakorda mõjutab organisatsiooni analüütilist poolt. Samuti ei praktiseerita ettevõttes isiklikku müüki ja ollakse harjunud olukorraga, et klient on organisatsiooni müügi protsessi algataja. Töö autor märgib, et tähtis on integreerida omavahel kõik kommunikatsiooni kanalid, alates IT lahendustest lõpetades müügipersonaliga (vt lisaks lk 26-27).

Ettevõtte turundustegevuse osas võib positiivse näitajana ära märkida organisatsiooni kaubamärgi ARCWOOD loomist, kuid nagu intervjuudest selgub, siis sellega aktiivne turundustegevus piirdub. Siit võib järeldada, et loodetakse liialt toote omadustele ning kliendisuhete loomine, juhtimine ja arendamine on jäänud tahaplaanile. Eelnevast tulenevalt teeb töö autor järgnevad ettepanekud:

6. Kaaluda võimalust ettevõttes praktiseerida senisest rohkem traditsioonilist isiklikku müüki (vt lisaks lk 18), mille eesmärk on tõsta ettevõttepoolset aktiivset müügitegevust, läbi uute klientide (turgude) otsimise. Antud ettepaneku puhul tuleb arvestada müügijuhtide koolitamisega ja motiveerimisega.
7. Turundusprotsessi seisukohast tuleb, aga pöörata senisest rohkem tähelepanu ettevõtte kordineeritud turundustegevusele kaasates erinevaid suhtluskanaleid (vt lisaks lk 26-27). Organisatsioonis tuleb kaaluda võimalust palgata (osalise tööajaga)

turundusspetsialist, kelle ülesandeks on ettevõtte regulaarne turundustegevuse korraldamine (internetiturundus: koduleht, sotsiaalmeedia, bannerreklaam, SEO, Google AdWords, Google Analytics).

Lisaks CRM strateegia väljatöötamisele, väärtuse loomisele ja suhtluskanalite sidumisele, eeldavad kasumlikud kliendisuhed ka informatsiooni juhtimist (vt joonis 1.2) Tänase seisuga ei ole Peetri Puit OÜ-s läbi viidud klientide analüüse, mille üheks põhjuseks on IT tarkvaralahenduste puudumine. Kliendiinfo on ettevõttes jagunenud erinevate inimeste vahel (müügijuhid, tootmisjuht, raamatupidamine) ning terviklik kliendi ülevaade puudub. Sellest tulenevalt ei teata organisatsiooni täpset kliendi profiili ning puudub arusaam, millised kliendid on kasumlikud või millistes võiks loobuda. Eelnevast võib järeldada, et organisatsiooni informatsiooni juhtimine ehk analüütiline CRM ei vasta teoreetilisele käsitlusele, kuna puudub organiseeritud kliendiandmete kogumine ja töötlemine. See omakorda mõjutab negatiivselt ettevõtte CRM strateegia väljatöötamist. Järgnevalt toob töö autor välja informatsiooni juhtimise kontekstist lähtuvalt peamise ettepaneku:

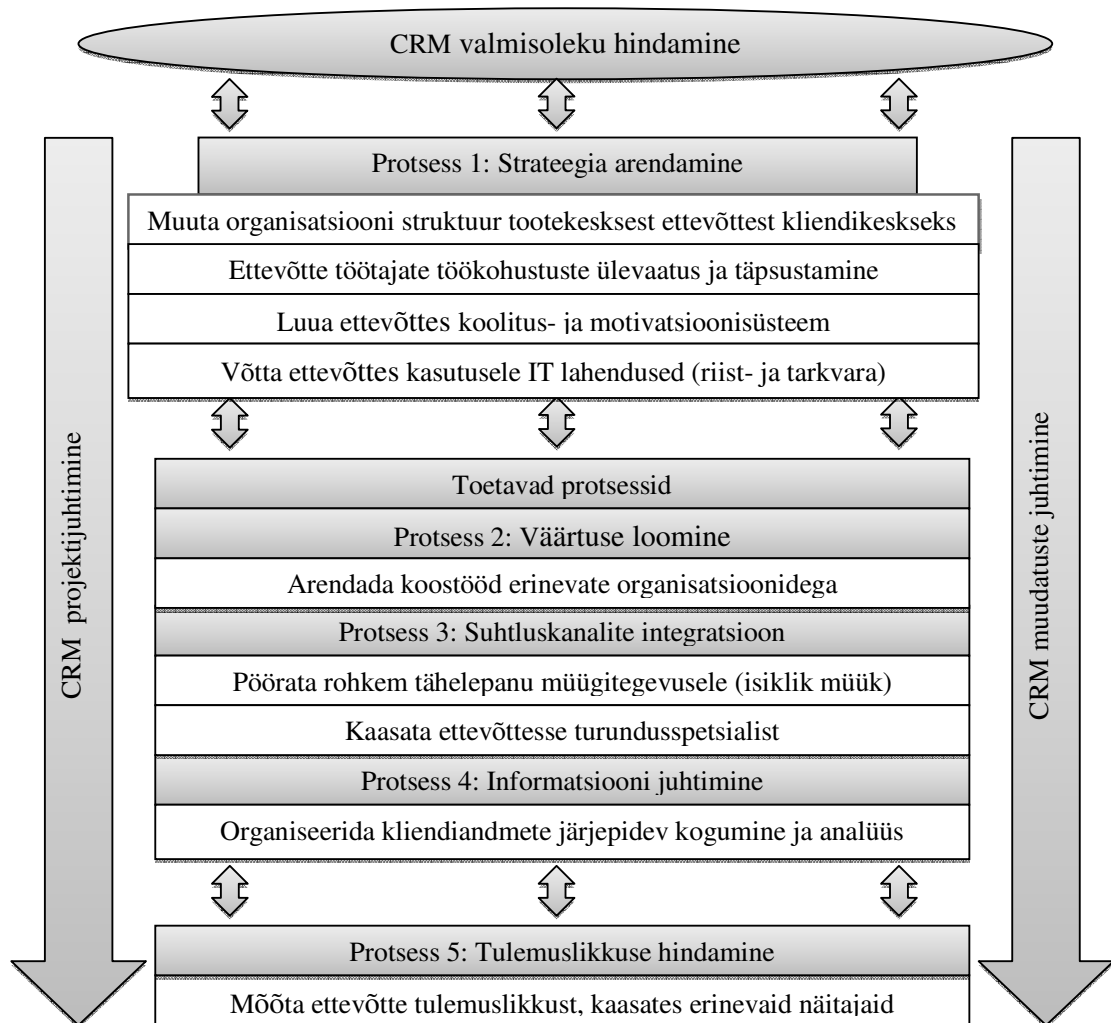
8. Luua ettevõttes pidev organiseeritud kliendiandmete kogumine ja analüüs, millega paraneb organisatsiooni kliendi ülevaade ning lisaks võimaldab see parendada pakutavat väärtuspakkumist (vt lisaks teoreetiline osa lk 27). Antud ettepanek näeb kindlasti ette vastutava isiku määramist, kas ettevõttesiseselt või uue ametikoha näol.

Viimase protsessina CRM juurutamisel on tulemuslikkuse hindamine (joonis 1.2). Uuringutulemustest selgus, et Peetri Puit OÜ kõik tulemuslikkuse mõõdikud on seotud tootekesksete näitajatega. Sellest võib järeldada, et organisatsioonis puudub ülevaade paljudest näitajtest, mis on seotud just töötajate või klientidega. Eelnevast tulenevalt teeb töö autor ettepaneku:

9. Võtta organisatsioonis kasutusele kliendikesksed tulemuslikkuse mõõdikud nagu näiteks: klientide kasumlikkus, nende rahulolu ja eluea väärtus. Samuti soovitab töö autor lisaks kolmele eelnevale kliendikesksele näitajale, võtta ettevõttes kasutusele Nortoni ja Kaplani (1996) poolt välja töötatud tasakaalus tulemuskaart, mida on kajastatud ka antud töö teoreetilises osas (lk 28). Tasakaalus tulemuskaart ühendab

endas nii finants kui mittefinantsilisi näitajaid, mis on antud töö kontekstist lahtuvalt hästi sobiv.

Alljärgnevalt on kokkuvõtvalt välja toodud käesolevas alapeatükis käsitletud peamised ettepanekud Peetri Puit OÜ-le, CRM põhimõtete juurutamiseks organisatsioonis. Ettepanekud on paigutatud Payne ja Frow CRM juurutamise mudelile, mida on käsitletud antud töö teoreetilises osas.



**Joonis 2.4.** Peetri Puit OÜ CRM implementeerimise mudel (Payne, Frow 2006: 143), autori täiendused.

Joonisel 2.4 on näha, et antud mudelil puudub võrreldes teoreetilises osas käsitletuga (vt joonis 1.2 lk 22) eraldi välja toodud töötajate kaasamise element. Siinkohal töö autor märgib, et töötajate kaasamise aspekt peab olema arvestatud juba CRM strateegia arendamisel, mis selgus ka käesoleva töö teoreetilises osas. Sellest tulenevalt joonisel 2.4 puudub eraldi välja toodud inimeste kaasamise element. Kõige selle juures, aga ei tohi unustada lisaks inimestele ka ülejäänud kolme elemendi tähtsust. Kui organisatsioonis on CRM valmisoleku hindamine läbiviidud, siis veelgi tähtsam element on CRM projektijuhtimine, sest CRM juurutamine organisatsioonis nõuab aega ja paljude muudatuste juhtimist.

Kokkuvõttes võib öelda, et Peetri Puit OÜ-s on käesolevaks ajaks aru saadud, et ettevõtte üldise efektiivsuse, sealhulgas müügitulemuste parandamiseks on vajalikud olulised muudatused, mis seisnevad eelkõige kliendikeskses mõtlemises. Seetõttu soovib töö autor lähtuda kõigist antud töös käsitletud teoreetilistest aspektidest ning samuti välja töötatud ettepanekutest. Töö autor on arvamusel, et võttes kasutusele käesolevas töös käsitletud CRM teooria ning antud alapeatükis välja toodud ettepanekud, kindlustab organisatsioon endale suurema konkurentsieelise, mis omakorda mõjutab positiivselt ettevõtte finantstulemusi.

## KOKKUVÕTE

Kliendisuhted ja nende hoidmine ning arendamine on iga ettevõtte prioriteete, milles täna ei kahtle enam keegi. Organisatsioonide suund on aina rohkem muutumas tootekesksest ettevõttest kliendikeskseks, kus arvestatakse kliendi soovidega. Kliendisuhete juhtimine on eriti oluline äriturul tegutsevate organisatsioonide vahel, tänu nende omavaheliste suhete ja äriprotsesside iseärasustele. Käesolevas töös uuriti Peetri Puit OÜ kliendisuhete juhtimist ärikliendi suunal, selleks loodi töö esimestes osades teoreetiline baas, mis töö teises osas vormiti empiiriliseks uurimuseks.

Töö teoreetilises osas, esmalt defineeriti kliendisuhete juhtimise mõiste ning toodi välja selle peamised liigid. Esimeses alapeatükis selgus, et kliendisuhete juhtimise mõistet on läbi aegade defineeritud väga erinevalt. Alates 1990. aastatest on kliendisuhete juhtimist seostatud pigem infotehnoloogiaga, mis võimaldab ettevõtetel efektiivsemalt hallata erinevaid äriprotsesse. Tänapäeval, aga kliendisuhete juhtimine on muutunud ettevõtete äristrateegiaks, mille kesksel kohal on kliendikeskne orientatsioon. Antud alapeatükis selgus samuti, et lisaks kliendisuhete juhtimise strateegilisele poolele on tähtsal kohal infotehnoloogia ja tänu sellele hilisem andmete analüüsi võimalus. Väärtuspakkumise seisukohast selgus organisatsioonide koostöö olulisus, mis mõjutab ettevõtete mõlemapoolset kasumlikkust. Ehk väljendades kliendisuhete juhtimist läbi märksõnade, siis need oleksid: äristrateegia, infotehnoloogia, pidev analüüs ja koostöö.

Esimese peatüki teises alapeatükis, käsitles töö autor ärituru olemust ja võrdles seda tarbijaturuga, kus klientideks on tavalised inimesed. Antud alapeatükis selgusid mitmed ärituru eripärad, milleks on suhete olulisus, piiratud sihtturg ja äriprotsesside keerukus. Kõik need näitajad, aga viitavad sellele, et organisatsioonid kui kliendid on tehingute korral motiveeritud teistsugustest kriteeriumitest kui tavakliendid ning suhe nendega on tarbijaturgudega võrreldes erinev. Seega võib öelda, et kliendisuhete juhtimine ja selle põhimõtete rakendamine on eriti oluline ärikliendi suhetes, sest antud suhted mõjutavad olulisel määral mõlema osapoole tulusid ja kulusid.

Antud töö viimases teoreetilises osas, käsitles töö autor kliendisuhete juhtimise implementeerimist ning selle kasusid organisatsioonis. Siinkohal selgus asjaolu, et kuigi paljud autorid on oma töödes välja toonud omapoolsed kliendisuhete juhtimise juurutamise protsessid, siis kokkuvõttes on nende kõigi põhimõtted üldiselt sarnased. Samuti selgusid peamised kliendisuhete juhtimise implementeerimist mõjutavad tegurid: organisatsiooni üldine valmisoleku hindamine, muudatuste juhtimine, projektijuhtimine ja töötajate kaasamine.

Kliendisuhete juhtimise implementeerimise aluseks võib pidada kliendistrateegiat, antud etapis tuleb ettevõttes läbi viia situatsioonianalüüs, millega selgitatakse välja potentsiaalsed kliendid, nende vajadused ning peamised kommunikatsiooni kanalid. Kliendistrateegia hõlmab endas samuti visiooni ja eesmärkide sõnastust ning protsesside ja tehnoloogia vajaduse määratlemist. Vastavalt kliendisuhete juhtimise implementeerimise mudelile, järgnevad paralleelselt strateegia arendamisele kolm toetavat protsessi: väärtuse loomine, suhtluskanalite integratsioon ja informatsiooni juhtimine ning viimase protsessina toimub tulemuslikkuse hindamine. Kliendisuhete juhtimise peamiseks kasuks, aga on omanike kasumi suurenemine, mis saavutatakse läbi motiveeritud töötajate, efektiivsete protsesside ja väärtustatud ning lojaalsete klientide.

Käesoleva töö empiirilise osa esimeses alapeatükis, andis töö autor lühiülevaate ettevõttest Peetri Puit OÜ ja käsitles magistritöö uurimismetoodikat ning valimit. Antud alapeatükis selgus, et käesoleva organisatsiooni näol on tegemist ambitsioonika ja innovatiivse ettevõttega, mida tõestab ka asjaolu, et 2012. aastal võeti kasutusele kaubamärk ARCWOOD ning 2014 aastal alustati ristkihtpuit paneelide tootmist, mis on antud regioonis ainulaadne.

Uuringutulemuste analüüsi tulemina selgus, et ettevõtte tootmine toimub peamiselt projektipõhiselt ehk lähtutakse kliendi soovidest ja vajadustes. Antud argument, aga on kliendisuhete juhtimise aspektist lähtudes tugev eeldus kliendikeskse organisatsiooni arengule. Ettevõtte peamiseks klientideks on ehitusettevõtted ja majatehased ning vähesel määral ka ehitusmaterjalide jae- ja hulgikaubandusettevõtted.

Kliendisuhete juhtimise strateegilisest aspektist lähtudes uuringutulemustest selgus, et organisatsiooni juhtimisstruktuur ja kohustused on üldiselt paigas, kuid esineb mitmeid puudusi, mis pärsivad organisatsiooni tööd ning eelkõige on need seotud ettevõtte müügitööga. Samuti pole organisatsioonis läbi viidud situatsioonianalüüsi, ettevõtte visioon ja eesmärgid on puudulikud ning töötajate koolitamine ja motiveerimine on olnud minimaalne. Kõik see, aga viitab tootekeskse organisatsiooni olemusele, mis omakorda pärsib ettevõtte kliendistrateegia arendamist. Siinkohal peab ettevõtte muutma tootekesksest organisatsioonist kliendikeskseks ning seda ka tegudes.

Ettevõtte äriprotsesside ja koostöö seisukohast selgus, et organisatsioonis toimib tavaline ostu-müügiprotsess, mis põhineb kliendipoolsel päringul ning millele müügijuhid reageerivad müügipakkumise näol. Kuna ettevõttes turundusspetsialisti ametikoht puudub, siis antud tegevusega seotud protsessid ja andmed puuduvad. Äriprotsesside peamiseks murekohaks võib märkida nende automatiseerimise puudumist ning sellest tulenevalt hilisemat raskendatud kliendiandmete analüüsi. Organisatsiooni koostöö teiste ettevõtetega on olnud minimaalne ning piirdunud enamasti ostja-müüja suhtega. Samas, aga kliendiküsitlusest on näha, et üldiselt ollakse Peetri Puit OÜ koostööga rahul. Autori ettepanek on võtta ettevõttes kasutusele infotehnoloogilised lahendused, mis tõstavad äriprotsesside efektiivsust ning võimaldavad koguda ja töödelda kliendiandmeid. Koostöö seisukohast tuleb, aga ettevõttel rohkem keskenduda organisatsiooni väärtuspakkumist tõstvatele kontaktide loomisele.

Käesoleva magistr töö tulemused on kasutatavad ka teiste organisatsioonide kliendisuhete juhtimise olukorra kaardistamiseks ja parendamiseks. Samuti on mitmeid võimalusi antud töö edasiarendamiseks, üks võimalustest on keskenduda turunduse aspektile ja välja töötada ettevõttele sobivaim turundusstrateegia, arvestades kliendisuhete juhtimise konteksti. Teiseks magistr töö arendamise suunaks oleks Peetri Puit OÜ töötajate motivatsioonisüsteemi väljatöötamine.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahearne, M. and A. Rapp** (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumer. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 30(2):111–120.
2. **Anderson J. C., Narus J. A.** (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
3. **Baker, M. J.** *The Marketing Book*, 5th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003, 834 p.
4. **Barschel, H.** 2007. *B2B Versus B2C Marketing-Major Differences Along the Supply Chain of Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*. GRIN Verlag.
5. **Becker J. U., Greve G., Albers S.** The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention, 2009. 207-215.
6. **Berry, L.** (2002). Relationship marketing of services – Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77.
7. **Bihari, S. C.** (2012) „ CRM is all about bringing people, processes and technology together – a case study of banking sector in India”.
8. **Bose, R., Sugumaran, V.** (2003) "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management". *Knowledge and Process Management, Vol 10, No.1*, pp. 3-17.

9. **Boulding W., Richard Staelin, Michael Ehret, & Wesley J. Johnston** (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go. *Journal of Marketing* 155-166.
10. **Brennen, B. S.** (2013). *Qualitative research methods for media studies*. New York and London: Routledge.
11. **Bresner, C. and Hobbs, J.B.** (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success, *Project Management Journal*, Vol. 37, pp. 37-48.
12. **Brooksbank, Roger** (1995). The New Model of Personal Selling: Micromarketing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
13. **Buttle, F.** (2009), *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*, Second Edition, Oxford.
14. **Buttle, F., Iriana, R.** Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. – *Journal of Relationship Marketing*, 2006, Vol. 41, pp. 23-42.
15. **Chan, J., O.** Toward a Unified View of Customer Relationship Management. – *The Journal of American Academy of Business*, 2005, Vol 3, pp 32-38.
16. **Chen J. I., Popovich K.** Understanding customer relationship management (CRM), People, process and technology. *Business Process Management Journal* Vol. 9 No. 5, 2003.
17. **Crosby L. A., Johnson S. L.** (2001) Building CRM strategies. Technology: Friend or Foe to Customer Relationships?
18. **Day, George S.** (2003), “Creating a Superior Customer-Relating Capability,” *Sloan Management Review*, 44 (3), 77–83.
19. **Dean, A. M.** The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers’ Affective Commitment and Loyalty. *Journal of Service Research*, 2007, Vol. 10, No. 2, pp. 161-173.

20. **Denzin, N.** (1978), *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*, Chicago: Aldine, lk 154.
21. **Dubinsky, A. J.** A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 1980/81, Vol. 1 Issue 1, p. 26-33.
22. **Dwyer, S., Hill, J., Martin, W.** An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. – *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, No. 3, 2000, pp. 151-159.
23. **Egan J.** Back to the future: divergence in relationship marketing research. *Marketing Theory* 2003, Vol 3, No 1, pp 145-147.
24. **Filip Alina**, 2012. Market segmentation – fundamental process in business to business marketing.
25. **Fill, & McKee.** (2011). *Business Marketing Face to Face: The Theory and Practice of B2B Marketing*. Msa, AZ, USA: Goodfellow Publishers Limited.
26. **Ford D., Berthon P., Brown S.J., Gadde. L-E., Håkansson. H., Naude. P., Ritter. T., and Snehota. I.** (2002) *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
27. **Gartners, Inc.** (2004). *Reaping Business Rewards From CRM*.
28. **Gartners, Inc.** (2007). *CRM Success Handbook*
29. **Gartners, Inc.** [<http://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm/>] 26.06.2016 a
30. **Gartners, Inc.** [<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=132AEZIA&ct=160331&st=sb>] 01.07. 2016 b
31. **Given. L.** (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage.

32. **Grewal Rajdeep, Gary L. Lilien, Sundar Bharadwaj, Pranav Jindal, Ujwal Kayande, Robert F. Lusch, Murali Mantrala, Robert W. Palmatier, Aric Rindfleisch, Lisa K. Scheer, Robert Spekman, Shrihari Sridhar.** Business to business Buying: Challenges and Opportunities. Springer Science + Business Media New York 2015.
33. **Guo, C., Wang, Y. J., Metcalf, A.** How to calibrate conventional market-oriented organizational culture in 21st century production-centered firms? A customer relationship perspective. *Int. J. Production Economics* 156, 2014, pp. 235-245.
34. **Haas, R.W.** 1986. *Industrial Marketing Management* 3th edition. Boston PWS – KENT.
35. **Haridasan, V., Venkatesh, S.** CRM Implementation in Indian Telecom Industry – Evaluating the Effectiveness of Mobile Service Providers Using Data Envelopment Analysis. – *International Journal of Business Research and Management*, 2011, Vol. 2, No. 3, pp. 110-127.
36. **Harrison M., Paul Hague, Nick Hague.** B2B Marketing: What Makes It Special? [<https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>] 09.12.2016.
37. **Hawes, M. J., Rich, K. A., Widmier, M. S.** Assessing the development of the salesprofession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2004, Vol. 24 Issue 1,p27-37. 11p. 2 Charts.
38. **Hirsjarvi, S., P. Remes, P. Sajavaara.** (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
39. **Hunter, G. K., Perreault Jr. W. D.** Making Sales Technology Effective. – *Journal of Marketing*, 2007, Vol. 71, No. 1, pp. 16-34.
40. **Hutt M. D., Speh T. W.** (2012) *Business Marketing Management*. Eleventh Edition. South-Western, Cengage Learning.
41. **Indrek Saul** (2015). *Eesti CRM turu uuring 2015*

42. **Jobber, D. & Lancaster, G.** 2000. *Selling and Sales Management* (5th Edition ed.). Pearson Education Limited.
43. **Johnson, B., Unnikrishnan, A.** Customer Retention Strategies: The Key to Success and Growth of Bharat Sanchar Nigam Ltd. – *The Journal of Institute of Public Enterprise*, Vol. 35, No. 1&2, pp. 33-44.
44. **Kale, Sudhir H.** (2004), “CRM Failure and the Seven DeadlySins,” *Marketing Management*, 13 (September–October), 42–46.
45. **Kaplan, Robert S. and Norton, David P.** (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
46. **Kotler, P.** 2009. *Principles of Marketing. Global Edition.* Prentice Hall.
47. **Kotler, P., Armstrong, G.** *Principles of marketing.* Pearson Prentice Hall, 14th Edition, 2012.
48. **Kumar, V. & Reinartz, W.** 2012. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*, Springer.
49. **Kutner Steve and John Cripps** (1997), “Managing the CustomerPortfolio of Healthcare Enterprises,” *The Healthcare ForumJournal*, 4 (September–October), 52–54.
50. **Lambert Douglas M., Enz Matias G.** Managing and measuring value co-creation in business to business relationships. *Journal of Marketing Management* 2012, 1588-1625.
51. **Levitt, Theodore** (1960), “Marketing Myopia,” *Harvard BusinessReview*, 38 (July–August), 45–60.
52. **Lim, H., Park, J., Widdows, R.** M-Loyalty: Winning Strategies for Mobile Carriers. – *Journal of Consumer Marketing*, 2006, Vol. 23, No. 4, pp. 208-218.
53. **Lukk Toomas** (2005). Ettevõtte äriprotsesside efektiivsuse tõstmine kliendisuhete halduse lahenduse juurutamise abil.

54. **Massey B. L., Marinova A., Murphie J.**, Permission e-mail marketing: as a means of targeted promotion. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002 Volume 43, Issue 1, pp. 61-69.
55. **Maylor, H.** (2001). Beyond the Ganttchart:. Project management moving on. *European Management Journal* 2001 19(1), pp92-100
56. **McDonald M., Millman T., Rogers B.** (1997) Key Account Management: Theory, Practice and Challenges. *Journal of Marketing Management* 737-757.
57. **Messenger, S.** (2004). Feature. Retail Information Technology. The Kaleidoscope Principle: A new view on collaborative CRM.
58. **METAGroup** (2001). *Integration: Critical issues for implementing of CRM solutions*. Stamford, CT: META Group Inc.
59. **Mukerjee K., Singh K.** CRM: A Strategic Approach (2009). The Icfai University Press.
60. **Munnukka J., Järvi P.** Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2008, p. 253–262
61. **Muscalu Emanoil.** Communication – A derminant element of customer relationship management (CRM) and citizen relationship management cirm. *The USV annals of economics and public administration*, 2015.
62. **Müügjuht 1.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Põlva, 30.09.2016.
63. **Müügjuht 2.** Autori intervjuu. Üleskirjutus. Põlva, 30.09.2016.
64. **Parvatiyar, Atul and Jagdish N. Sheth** (2001), “Conceptual Framework of Customer Relationship Management,” in *Customer Relationship Management—Emerging Concepts, Tools and Applications*, Jagdish N. Sheth, Atul Parvatiyar, and G. Shainesh, eds. New Delhi, India: Tata/McGraw-Hill, 3–25.

65. **Payne A., Frow P.** (2006), Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management* 22,135-168
66. **Payne, A.** (2005). *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management.*
67. **Payne, A.,** 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management.* s.l.:Elsevier.
68. **Payne, A., Frow, P.** (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 167–176.
69. **Peelen, E.** (2005). *Customer Relationship Management.* Harlow: Pearson Education.
70. **Petri Puit OÜ** kodulehekül. [<http://www.arcwood.ee>] 01.05.2017.
71. **Peppers D., Rogers M.** One to one B2B: customer development strategies for the business-to-business world. Oxford : Capstone, 2001, p. 347
72. **Peppers, D. & Rogers, M.,** 2005. Customer's don't grow on the trees. *Fast Company*, July, pp. 25-26.
73. **Peppers, Don and Martha Rogers and Bob Dorf** (1999), “Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?” *Harvard Business Review*, 77 (January–February), 151–60.
74. **Perwej, A.** Effective Management of Customer Relationship Management (CRM) In Banking Industry. – YOJNA The Management Journal of KITE Group, 2010, No. 1, 5 p.
75. **Rigby, Darrell K.; Reichheld, Frederick F.; Scheffer, Phil.** Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*. Feb2002, Vol. 80 Issue 2, p101-109.
76. **Rodriguez M., Honeycutt E. D. JR.** Customer Relationship Management Impact on B to B Sales Professionals Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business to Business Marketing* 2011.

77. **Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G.** (2006). The Path to CustomerCentricity. *Journal of Service Research*, 9, 113 - 124.
78. **Tallinna Ülikool.**  
[\[https://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hankimise%20ja%20%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/ksitlused.html\]](https://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hankimise%20ja%20%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/ksitlused.html) 05.03.2017
79. **Tanner J., Raymond M. A.** Marketing Principles v. 1.0. 2012.
80. **Tartu Ülikool.** [\[http://samm.ut.ee/intervjuu\]](http://samm.ut.ee/intervjuu) 1.5.2017 b
81. **Tartu Ülikool.** [\[http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus\]](http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus) 1.5.2017 a
82. **Tartu Ülikool.** [\[http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys\]](http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys) 30.09.2016 b
83. **Tartu Ülikool.** [\[http://samm.ut.ee/vaatlus\]](http://samm.ut.ee/vaatlus) 05.03.2017 c
84. **Tartu Ülikool.** [\[http://samm.ut.ee/valimid\]](http://samm.ut.ee/valimid) 30.09.2016 a
85. **Tashakkori, A., Teddlie, C.** (2003). Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences, *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Tashakkori, A. & Teddlie, C. (eds.), Thousand Oaks: Sage, lk 3-51.
86. **Tegevjuht** (Peetri Puit OÜ juhatusel liige). Autori intervjuu, Helisalvestis. Põlva, 30.09.2016.
87. **Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V.** The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System. – *Engineering Economics*, 2008, No. 3, pp. 51-59.
88. **Uusma Siim** (2013). Tervikliku müügijuhtimise põhimõtted Elisa Eesti AS ärikliendiüksuse näitel.
89. **Woodall T.** Conceptualising Value for the Customer : An Attributional Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 2003, No 12.

90. **Yeasmin Sabina, Rahman Khan Ferdousour.** *Triangulation Research Method as the Tool of Social Science Research* 2012.
91. **Yin, R.** (1993). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

## LISAD

**Lisa 1.**Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused Peetri Puit OÜ tegevjuhile.

1. Ettevõtte töötajate arv?
2. Kes on ettevõtte peamised kliendid (tegevusala)?
3. Palun kirjeldage ettevõtte juhtimisstruktuuri?
4. Kuidas kirjeldaksite ettevõtte visiooni ja eesmärke?
5. Palun kirjeldage ettevõtte äritegevuse orientatsiooni (tootekeskne / kliendikeskne)? Kuidas või milles see väljendub.
6. Kas ja kuidas toimub ettevõttes klientide segmenteerimine (tarbijate rühmitamine vastavalt kindlatele näitajatele)? Palun kirjeldage?
7. Kuidas toimub organisatsiooni töötajate motiveerimine? Palun kirjeldage.
8. Kas Teie arvates on Peetri Puit OÜ töötajad piisavalt motiveeritud ja koolitatud tagamaks järjepidavat tööd kliendisuhete juhtimise aspektist lähtuvalt?
9. Mida olete ette võtnud organisatsiooni väärtuspakkumise tõstmiseks ja parendamiseks kliendi silmis? Palun kirjeldage.
10. Kuidas kirjeldaksite Peetri Puit OÜ väärtuspakkumise eeliseid võrreldes konkurentidega?
11. Tooge välja ettevõtte peamised tulemuslikkuse mõõdikud?
12. Palun kirjeldage ettevõtte ostu-müügi protsessi?
13. Kui suurt rolli omab ettevõttes isikliku müük (näost-näkku)? Palun kirjeldage.
14. Milliseid IT lahendusi kasutate müügi, turunduse või teenindusprotsessi efektiivsemaks muutmisel (tarkvara)? Palun kirjeldage.
15. Kas ja kuidas Teie ettevõttes on organiseeritud kliendiandmete kogumine? Palun kirjeldage.
16. Milliseid klientidega seotud andmeid Teie ettevõttes kogutakse ja analüüsitakse? Palun kirjeldage.

## **Lisa 1. järg**

17. Millisel tasemel ja vormis toimub koostöö teiste ettevõtetega? Palun kirjeldage.
18. Millised on peamised kanalid uute klientide leidmisel ning suhtlemisel? Palun kirjeldage.
19. Millised on Teie arvates ettevõtte peamised kitsaskohad ja arenguvajadused kliendisuhete juhtimise aspektist lähtuvalt.

**Lisa 2.** Uuringus läbiviidud intervjuu küsimused müügijuhtidele (Müügijuht 1; Müügijuht 2).

1. Kes on ettevõtte peamised kliendid (tegevusala)?
2. Kas ja kuidas toimub ettevõttes klientide segmenteerimine (tarbijate rühmitamine vastavalt kindlatele näitajatele)? Palun kirjeldage?
3. Palun kirjeldage ettevõtte ostu-müügiprotsessi?
4. Kui suurt rolli omab ettevõttes isikliku müük (näost-näkku)? Palun kirjeldage.
5. Milliseid IT lahendusi kasutate müügi, turunduse või teenindusprotsessi efektiivsemaks muutmisel (tarkvara)? Palun kirjeldage.
6. Kas ja kuidas Teie ettevõttes on organiseeritud kliendiandmete kogumine? Palun kirjeldage.
7. Milliseid klientidega seotud andmeid Teie ettevõttes kogutakse ja analüüsitakse? Palun kirjeldage.
8. Kas ja kuidas toimub ettevõttes klientide väärtuse hindamine (kasumlikud ja mitte kasumlikud kliendid)? Palun kirjeldage.
9. Millisel tasemel ja vormis toimub koostöö teiste ettevõtetega? Palun kirjeldage.
10. Millised on peamised kanalid uute klientide leidmisel ning suhtlemisel? Palun kirjeldage.
11. Millised on Teie arvates ettevõtte peamised kitsaskohad ja arenguvajadused kliendisuhete juhtimise aspektist lähtuvalt.

**Lisa 3.** Vaatluse läbiviimise andmed ajavahemikus 26.9.2016-7.10.2016.

<b>Vaatluse number</b>	<b>1</b>
Vaatlusobjekt	Peetri Puit OÜ äriprotsessid, kasutatav tehnoloogia ja infojuhtimine
Vaatluse aeg	26.09.2016, kell 9.00-9.15
Vaatluse kestus	15 minutit
Vaatluse koht	Peetri Puit OÜ toomis ja büroohoone, 2 korrus. Bürooruume kokku neli, neist läbikäidavad kolm. Juhataja ruum eraldiseisev.
Osalejad	Müügijuht 2
Vaatlustulemuste kirjeldus	Müügijuht 2 räägib kliendiga telefoni teel, kõnest on aru saada, et toimub ostupäringu täpsustamine. Ligikaudu viie minuti pärast prindib Müügijuht 2 välja tellimuse ja liigub oma ruumist tootmisjuhi ruumi mis asub ligikaudu 10 meetri kaugusel ning asetab tellimuse tootmisjuhi lauale. Tootmisjuhti sellel hetkel töölaua taga ei ole ja laud on täis A4 formaadist klientide tellimuslehti.
<b>Vaatluse number</b>	<b>2</b>
Vaatlusobjekt	Peetri Puit OÜ äriprotsessid, kasutatav tehnoloogia ja infojuhtimine
Vaatluse aeg	28.09.2016, kell 14.00-14.15
Vaatluse kestus	15 minutit
Vaatluse koht	Peetri Puit OÜ toomis- ja büroohoone, 2 korrus. Bürooruume kokku neli, neist läbikäidavad kolm. Juhataja ruum eraldiseisev.
Osalejad	Müügijuht 2, tootmisjuht
Vaatlustulemuste kirjeldus	Tootmisjuht istub oma töölaua taga ning hõikab Müügijuht 2-te seoses ühe kadunud kliendi tellimusega. Mõne aja pärast kõnnib tootmisjuht Müügijuht 2 juurde ning toimub kadunud tellimuse asjaolude täpsustamine. Peale viie minutilist vestlust selgub, et kadunud tellimus peab olema tootmisjuhi töölaual. Tootmisjuht kõnnib tagasi oma töölaua juurde ja hakkab töölaual asuvate paberite hulgast otsima kliendi kadunud tellimust.

### Lisa 3. järg

<b>Vaatluse number</b>	<b>3</b>
Vaatlusobjekt	Peetri Puit OÜ äriprotsessid, kasutatav tehnoloogia ja infojuhtimine
Vaatluse aeg	30.09.2016, kell 11.20-11.30
Vaatluse kestus	10 minutit
Vaatluse koht	Peetri Puit OÜ toomis- ja büroohoone, 2 korrus. Bürooruume kokku neli, neist läbikäidavad kolm. Juhataja ruum eraldiseisev.
Osalejad	Müügijuht 1, tootmisjuht
Vaatlustulemuste kirjeldus	Müügijuht 1 prindib välja oma arvutist kinnitatud tellimuse ja kõnnib sellega tootmisjuhi töölaua juurde. Müügijuht 1 näitab tootmisjuhile tellimust ja selgitab tellimusega seotud andmeid ning samuti laadimise järjekorda. Mõne minuti möödudes liigub Müügijuht 1 tagasi oma töökohale.
<b>Vaatluse number</b>	<b>4</b>
Vaatlusobjekt	Peetri Puit OÜ äriprotsessid, kasutatav tehnoloogia ja infojuhtimine
Vaatluse aeg	03.10.2016, kell 11.20-11.30
Vaatluse kestus	10 minutit
Vaatluse koht	Peetri Puit OÜ toomis- ja büroohoone, 2 korrus. Bürooruume kokku neli, neist läbikäidavad kolm. Juhataja ruum eraldiseisev.
Osalejad	Müügijuht 2, logistik
Vaatlustulemuste kirjeldus	Heliseb ettevõtte üldtelefon, telefoni võtab vastu organisatsiooni logistik. Selgub, et helistab potentsiaalne klient. Logistik annab kliendile teada, et tema ei oska antud küsimusele vastata ja seejärel kõnnib Müügijuht 2 juurde ning annab telefoni üle. Müügijuht 2 vestleb kliendiga ning mõne minuti möödudes annab kliendile enda kontaktandmed.

### Lisa 3. järg

<b>Vaatluse number</b>	<b>5</b>
Vaatlusobjekt	Peetri Puit OÜ äriprotsessid, kasutatav tehnoloogia ja infojuhtimine
Vaatluse aeg	05.10.2016, kell 15.25-15.35
Vaatluse kestus	10 minutit
Vaatluse koht	Peetri Puit OÜ toomis- ja büroohoone, 2 korrus. Bürooruume kokku neli, neist läbikäidavad kolm. Juhataja ruum eraldiseisev.
Osalejad	Müügijuht 2, tootmisjuht
Vaatlustulemuste kirjeldus	Müügijuht 2 kõnib tootmisjuhi töölaua juurde, käes paberkanal kliendi tellimus. Müügijuht 2 uurib tootmisjuhilt, et kas on võimalik antud kliendi tellimus panna kiiremas korras töösse asetades selle tootmisjuhi töölauale. Peale mõne minutilist arutelu kõnib Müügijuht 2tagasi oma töökohale.
<b>Vaatluse number</b>	<b>6</b>
Vaatlusobjekt	Peetri Puit OÜ äriprotsessid, kasutatav tehnoloogia ja infojuhtimine
Vaatluse aeg	07.10.2016, kell 16.15-16.30
Vaatluse kestus	15 minutit
Vaatluse koht	Peetri Puit OÜ toomis- ja büroohoone, 2 korrus. Bürooruume kokku neli, neist läbikäidavad kolm. Juhataja ruum eraldiseisev.
Osalejad	Tootmisjuht, klient
Vaatlustulemuste kirjeldus	Heliseb tootmisjuhi telefon, tootmisjuht vastab kõnele. Kõnest on arusaada, et tegemist on kliendiga kes soovib teha ostutellimust. Kõne kestab ligikaudu 10 minutit, tootmisjuht on lõbusas meeleolus ning teeb kliendiganalja. Tootmisjuht lõpetab kõne sõnadega „pane antud tellimus mulle ka meili“.

**Lisa 4.** Uuringus läbiviidud internetipõhise kliendiküsitluse küsimused ja tulemused.

**1. Vastaja ametikoht organisatsioonis?**

- Tegevjuht – 3 (13,6%)
- Müügijuht – 1 (4,5%)
- Ostujuht – 4 (18,2%)
- Projektijuht – 8 (36,4)
- Muu – 6 (27,3%)

**2. Teie ettevõtte põhitegevus?**

Ehitus
Ehitus
Puitmajade tootmine
Puitmajade projekteerimine, tootmine, ehitus
Tööjooniste koostamine CNC pingi tarbeks
Puitkarkassiga suurpaneelidest elementmajade tootmine
Liimpuidu ost, müük, paigaldus ja moodulmajade valmistamine
Peatöövõtt
Üldehitus
Ehitusmaterjalide müük
Üldehitustööd
Element- ja moodulmajad
Ehitus
Ehituse peatöövõtt
Vastutada tootmise eest
Puidust uste ja akende, treppide, element- ja prussmajade tootmine
Ehitusmaterjalide jae- ja hulgikaubandus
Tehasemajade tööjooniste koostamine cnc-pingile
Elemntmajade tootmine
Puitkarkass-elementmajade tootmine tehas ja monteerimne objektil
Puitkarkassmajad ekspordiks
Puidust elementmajade tootmine

**3. Teie ettevõtte töötajate arv?**

- 0-9 – 1 (4,5%)
- 10-49 – 13 (59,1%)
- 50-249 – 7 (31,8%)
- üle 250 – 1 (4,5%)

## Lisa 4.järg

### 4. Kui kaua olete olnud Peetri Puit OÜ klient?

- kuni 1 aasta – 1 (4,5%)
- 1-5 aastat – 6 (27,3%)
- 5-10 aastat – 9 (40,9%)
- rohkem kui 10 aastat – 6 (27,3%)

### 5. Palun hinnake alljärgnevalt Peetri Puit OÜ:

<b>skaala 1-5, 1-ei ole üldse rahul; 5-olen väga rahul</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1 Ostu-müügiprotsess (üldine asjaajamine)	1	1	2	11	7
5.2 Väärtuspakkumine (toode, teenus)	1	0	2	9	10
5.3 Suhtluskanalite võimalused (telefon, e-post jms)	0	2	2	5	13
5.4 Töötajate oskused (suhtlus, oskusteve)	0	1	3	5	12
5.5 Teenindus (info, probleemide lahendamine)	1	0	1	10	10
5.6 Väärtuse loomine ehk koostöö üldine rahulolu Peetri Puit OÜ-ga	1	0	1	11	9

### 6. Millise kanali kaudu olete saanud informatsiooni Peetri Puit OÜ kohta?

Telefon
Otsekontakt telefoni teel
Veebileht, otsekontaktid
E-post, tv, ajakirjandus
Tutvused
Töölasel
Suhtlen Otiga
Internet ja ka muu meedia
Ise otsides, kui on vajadus.
Firma andmebaasil
Internet
Rääkimine peetri puidu töötajatega
Kodulehelt
Isiklikud suhted
E-mail, TV, ajakirjandus, suhtlus müügijuhiga
Isiklikud kontaktid
Koduleht, meedia

## Lisa 4.järg

### 7. Mida peate Peetri Puit OÜ eeliseks võrreldes konkurentidega?

Kvaliteet; mõõtmised  
Paindlikus, asukoht, kvaliteet  
Kogemus, paindlikkus, operatiivsus  
Kvaliteetne toode, tähtaegadest kinnipidamine  
Eestis sisuliselt konkurente ei ole  
Tarneaeg  
Eestis sisuliselt puudub konkurent. Mujal maailmas ilmselt madalamad tööjõukulud.  
Suhtlemise mugavus ja kiirete lahenduste leidmine  
Kvaliteet  
Professionaalne meeskond ja meeldiv suhtumine  
Kvaliteet ja vastutulek soovidele  
Lähedus, paindlikkus, koostöö pikkus  
Lühemad tarneajad  
Kvaliteet, kiirus, paindlikus  
Kvaliteet, tähtaegadest kinnipidamine, hea suhtlus  
Lai tootevalik, paindlikus, kiire tarne  
Toote kvaliteet, lai tootevalik, tellimuste täitmise kiirus  
Pikaaegne side, standardlahendused (protseduurid) toimivad

### 8. Teie ettepanekud Peetri Puit OÜ väärtuspakkumise parendamiseks?

Jätkake samas vaimus.  
Viimasel ajal tarneaegade lühendamine  
Pole ettepanekuid  
Raske vastata. Marketingi ja muu müügipoolega on Peetri Puit väga tugev tegija. Väga hästi osati kasutada Tondiraba Jäähalli liimpuitfermide tööd ka müügitöö osana.  
Koostöö on siiani hea, ei oska ettepanekuid teha  
Väärtustada ka väiketellijaid  
Tooteid, mida on vaja Eesti turul, ei ole küll mahult suured, kuid nende saadavus võiks olla kiirem ja hind tootel võrreldes euroopa kliendiga odavam, sellega propageerime liimpuidu kui puidu kasutamist Eestis. Vastasel korral jääb liimpuit eestlastele kaugelt vaadeldavaks ja kalliks kohalikuks ehitusmaterjaliks.  
Las jätkavad samas vaimus  
Kiitus Ott Kukkes-ole, kiired vastused ja paikapidavad lubadused  
Uute toodete tutvustamine  
Info parem edastusviis, nt 3D DWG võimekus, jooniste ja spetside edastamise kiirendamine ja lihtsustamine  
Tehku ise oma järeldused, klient ei pea neid pakkuma

## Lisa 4.järg

### 9. Teie ettepanekud Peetri Puit OÜ-le koostöö parendamiseks?

Ka Marek võiks anda veidi sisulisemaid vastuseid ja mõelda kliendi seisukohalt paar sammu ette

Puuduvad ettepanekud

Minul on koostöö osas väga hea kogemus. Ei oska enamat soovida.

Koostöö on siiani hea, ei oska ettepanekuid teha

Lühendada tarneaegu

Olla lähemal Eestlastele ja kohalikele arhitektidele ja ehitajatele.

Toimib hästi ja näe põhjust toimivat süsteemi lõhkuda

Kiiremad vastused ja lühemad tarneajad

Müügijuhi tagasiside võiks parem olla

Hoida toodete head kvaliteeti ja lühikesi tarneaegu.

Koostöö valmidus!

## **SUMMARY**

### **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IMPLEMENTATION ORIENTED ON BUSINESS CUSTOMER BY THE EXAMPLE OF PEETRI PUIT OÜ**

Ruslan Püvi

All companies want to be successful and earn a profit. Constant changing economic situation and increasing competition is forcing companies to look for new strategies, for the organization's survival and development. As with products and production today is difficult to differentiate from competitors, then an understanding of how to attract and retain customers and build a good relationship with them in the long term, is one of the important tasks of the companies. One option, which is widely used in world practice and is recommended to follow a greater openness in relations with customers, suppliers and even competitors.

Customer relationship management conception is that, the company profits will not bring products or services and enterprise profitability determines not a products, but customer profitability. Customer relationship management one of the main tasks is focusing from single transactions, to long-term customer relationship based on mutual trust and loyalty. Customer relationships had a positive effect from development of information technology, which has made possible to analyze a variety of customer data and use that data to develop a variety of customer relationship strategies.

Peetri Puit OÜ is an Estonian capital based wood processing company, whose production is mainly of glulam solutions (glued laminated timber). This Masters thesis concerns with the company's customer relationship management, focusing on the organization's business customers. Commercial markets compared to consumer markets, has a number of features such as the importance of the relations of trust, more complex processes, and higher volumes. Customer relationship management principles will

increase in long-term organizational efficiency and profitability, what is every company main goal. Considering preceded is this work very topical today and in the future.

The aim of this Master thesis is to make suggestions to the Peetri Puit OÜ for the implementation customer relationship management oriented on business customer. To fulfill the aim, the author had to solve the given tasks.

- Define the theoretical foundations of customer relationship management;
- Study the specific nature of the business markets;
- Define the customer relationship management implementation process oriented on business customer;
- Provide a brief overview of Peetri Puit OÜ and develop the work research methodology;
- Analyze and present the Peetri Puit OÜ customer relationship management study results;
- Make suggestions for implementation the customer relationship management in the Peetri Puit OÜ.

In the first of the theoretical subchapter of the Master's thesis, the author defined the term of the customer relationship management and presents its main types. Customer relationship management concept has historically been defined very differently. Since the 1990-s the customer relationship management associated with more information technology, which enables companies to more efficiently manage the different business processes. Today, however the customer relationship management has become the companies' business strategy, which is the customer-oriented. In this subchapter also revealed, that in addition to the strategic side of the customer relationship management is also important the information technology, which makes the possibility of subsequent analysis of the data. From the company value proposition perspective, this subchapter revealed the importance of cooperation between organizations, which affecting the company's profitability. If express the customer relationship management through keywords, then they would be: business strategy, information technology, continuous analysis and collaboration.

In the first chapter of the second subchapter the author study the specific nature of the business market and compared it to the consumer market. Business market has a number of specifics compared to the consumer market, which is the importance of relationships, limited target market, and the complexity of the business processes. In the last subchapter of the theoretical chapter of this Master's thesis, the author studies the customer relationship management implementation process and these benefits to the organization. In addition to customer relationship management implementation processes, this subchapter revealed also the four key elements, from which depends all successful customer relationship management implementation: organizational readiness assessment, change management, project management and employee involvement. The main benefit of the customer relationship management is the increased shareholder value through motivated employees, efficient processes and valued and loyal customers.

In the first subchapter of the second chapter of this Master's thesis, the author provided a brief overview of Peetri Puit OÜ. Thereafter, the author introduced study methods and the sample of the study carried out among the enterprises.

As a result of the analysis of the study revealed, that the company's production based on a project basis, considering the customer's wants and needs. The Peetri Puit OÜ main customers are house building companies and also building materials retail- and wholesale businesses. This study revealed also, that in the organization has not conducted a situation analysis, the company's vision and goals are inadequate and staff training and motivation has been minimal. Therefore the Peetri Puit OÜ must change its product oriented strategic activities and become more customer oriented. Company business processes is not automated (sale, buying) and because of that, the customer information collection and analysis is a complex. Therefore the author has proposed the introduction of information technology solutions. The author hopes that the given work helps to change the Peetri Puit OÜ to become more client-focused and to implement the principles of the customer relationship management.

The present Master's thesis can be used also for the other organizations, to mapping and improving them customer relationship management situation. Also this Master's thesis can be developed in several ways. One possibility is to focus on Peetri Puit OÜ marketing aspects and second way is to developing the motivation system.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ruslan Püvi 07.05.83

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Kliendisuhete juhtimise juurutamine ärikliendi suunal Peetri Puit OÜ 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 alates **31.01.2020** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 05.01.2017