

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Turunduse õppetool

Kristel Volver

**KLIENDISUHETE JUHTIMISE KASUTAMINE  
JAEKAUBANDUSES SELVER AS-I NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor A. Kuusik

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2012. a.

..... 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.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Kliendisuhete juhtimise teoreetiline käsitlus ning selle kasutamine jaekaubanduse turunduses .....	7
1.1. Kliendisuhete juhtimine, juurutamise eeltingimused ja sellest saadavad kasud ....	7
1.2. Kliendisuhete juhtimise etapid .....	15
1.3. Kliendisuhete juhtimise rakendamine ja sellest saadavad kasud jaekaubanduse turunduses .....	21
2. Kasud kliendisuhete juhtimisest Selver AS-i näitel .....	30
2.1. Kliendisuhete juhtimise vajadus Selver AS-is .....	30
2.2. Selver AS-is kasutatava kliendisuhete juhtimise hetkeseis .....	38
2.3. Kliendisuhete juhtimisest tulenevad võimalused ja potentsiaalsed kasud Selver AS-is .....	49
Kokkuvõte .....	55
Viidatud allikad .....	58
Lisad .....	62
Lisa 1. Selverite loetelu avamisaja ja struktuuriga .....	62
Lisa 2. Intervjuu küsimustik .....	63
Lisa 3. Partnerkaardi taotlus .....	64
Summary .....	65

## SISSEJUHATUS

Maslow on seadnud oma vajaduste püramiidil esmasele kohale inimeste füsioloogilised vajadused ja sellest tulenevalt on inimestel igapäevane vajadus teha sisseoste. Inimesed muutuvad mugavamaks ja seetõttu ei sooritata igapäevaseid oste enam erinevatest poodidest, vaid kaubavalik koondub kindlatesse keskustesse ning tekib olukord, kus turul tiheneb konkurents ja jaekauplejad on sunnitud leidma uusi lahendusi, kuidas kliente juurde saada ja veel tähtsam, neid hoida.

Majanduslikult raske olukord sunnib inimesi aga üha rohkem enda eelarveid kokkupoolse tõmbama ja esmalt vaadatakse ning korrigeeritakse enda toidukorvide sisu ning asutakse võrdlema asendustoodete hindu. Enam ei toimu ka nii massilist ostmist ja tavapärasel ostukohal võidakse vahetada odavamate ja kodule lähemal asuvate müügikohtade vastu. Seega on jaekaubandusega tegelevale ettevõttele väga tähtis enda kindla kliendiandmebaasi väljatöötamine ning klientide hoidmine läbi kasumlike väärtuste loomise. Kuna inimesed väärtustavad ühe enam aega ja raha, siis andmebaasi väljatöötamine tagaks klientide suurenenud rahulolu ning ettevõtte täiendava kasumi.

Antud bakalaureusetöö aktuaalsus seisneb eelkõige turusituatsiooni muutumises, kus jaekaubandusettevõtted peavad üha rohkem arvestama tarbijatega. Ettevõtte monoloog asendub tarbija ja kaupleja vahelise dialoogiga, kus esiplaanile kerkivad tarbijate soovid ja vajadused ning sellest tulenevalt on kesksel kohal edukas kliendisuhete juhtimine. Kauplejad on sunnitud oma müügitegevusele lähenema teaduslikult ja eesmärgistatult ning kohaldama käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas välja toodud süsteemi ning tegutsema etapphaaval, et saavutatav tulemus kattuks eesmärgiga, milleks on võimalikult suure kliendipoolse rahulolu tagamine ja seeläbi lisakasumi teenimine.

Antud töö eesmärgiks on välja selgitada, millised on kliendisuhete juhtimise kohaldamise võimalused ja sellest tulenevad kasud, mida Selver AS võib saavutada. Tulemused, mis väljenduvad saadavate kasudena, leiavad eelkõige kasutust Selver AS-i

jaekaubandusketis, kuid võimalus on neid kasutada ka teistel sarnastel konkureerivatel ettevõtetel. Töö eesmärgi täitmiseks püstitas autor alljärgnevad uurimisülesanded:

- käsitleda kliendisuhete juhtimise (CRM-i) raamistikku, olemust ja etappe;
- tuua välja kliendisuhete juhtimine jaekaubanduse turunduses;
- viia läbi vajalikud intervjuud Selver AS-i juhi ja turundusspetsialistiga analüüsima ettevõtte eesmärgid ja kliendisuhete juhtimise vajadust;
- viia läbi vaatlus Selver AS'i kliendisuhete juhtimise hetkeolukorra hindamiseks;
- analüüsida Selver AS-i võimalusi ja võimalikke saadavaid kasusid kliendisuhete juhtimisel.

Teoreetilises osas tugineb autor peamiselt usaldusväärsetele kirjanduslikele algallikatele ja välismaisele erialakirjandusele. Tuuakse välja erinevate tunnustatud autorite arvamused ning samuti võrreldakse erinevaid seisukohti kliendisuhete juhtimise raamistikus. Empiirilises osas kasutatakse aga kliendisuhete juhtimise vajaduste väljaselgitamiseks sekundaarseid, kuid usaldusväärseid andmeid ning läbiviidud intervjuusid Selver AS'i juhatuse esimehe ja turundusspetsialistiga. Kliendisuhete juhtimise hetkeseisu hindamisel tuginetakse peamiselt Selver AS'i kliendisuhete juhtimise hetkeolukorra vaatlemisele, autori enda üleskirjutustele ja tähelepanekutele ning samuti ka eelpool mainitud intervjuudele. Antud töös on seega tegemist nii kvalitatiivsete kui ka kvantitatiivsete andmetega ning nende analüüsimisega.

Käesolev töö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetiline osa on jagatud kolmeks alapunktiks, kus käsitletakse teoreetiliselt kliendisuhete juhtimist ja jaekaubanduse turundust. Tulenevalt töö eesmärgist kirjeldab esimene alapeatükk kliendisuhete juhtimise mõistet ja juurutamise eeltingimusi ning sellest tulenevaid kasusid. Teises alapunktis toob autor välja kliendisuhete juhtimise väärtusahela etapid Buttle'i käsitluse järgi, sest vastav käsitlus avab uusi võimalusi klientidega suhtlemisel ja pakub lahendusi, mida ettevõtja saab teha, et kliendid kasumlikemaks muuta ja uusi kasusid saada, ning kolmas alaosa käsitleb kliendisuhete juhtimise rakendamist ja sellest saadavaid kasusid jaekaubanduse turunduses.

Empiiriline osa, mis käsitleb kliendisuhete juhtimisest tulenevaid võimalusi ja kasusid Selver AS-i näitel, on samuti jagatud kolmeks alapeatükiks. Neist esimeses

eesmärgistatakse ja leitakse kliendisuhete juhtimise vajadus Selver AS-is. Käesoleva töö autor võrdleb antud alaosas Selver AS-i sarnaste Eestis asuvate jaekaubanduskettidega. Teises alapeatükis leiab kajastamist Selver AS-is kasutatava kliendisuhete juhtimise hetkeseis ja millisele juhtimispraktikale sealne kliendisuhete juhtimine allub. Kolmandas ehk viimases alapeatükis jõutakse töö eesmärgini ja tuuakse välja nii reaalne kui ka potentsiaalne kasu, mida võib saada kliendisuhete juhtimisest ja seda Selver AS-i näitel.

Antud töö usaldusväärsele aitasid kaasa Selver AS-i abivalmid töötajad ja juhatuse esimees härra Andres Heinver. Avameelsete intervjuude ja kliendiandmebaasi ning olemasoleva kliendisuhete juhtimisega tutvumine andis suurepärase võimaluse saada adekvaatne ülevaade Selver AS-is kohaldatavatest kliendisuhete juhtimise praktilistest võtetest ning panna kirja käesolev teadustöö. Antud bakalaureusetööle lisab mitmekesisust ka Nielsen'i uuringu kasutamine, mis on läbi viidud kompetentsete spetsialistide poolt ning mis kajastab Eesti jaekaubandusettevõtete turupositsiooni ja klientide rahulolu ning muid õiglaseid tulemusi ja fakte.

# **1. KLIENDISUHETE JUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS NING SELLE KASUTAMINE JAEKAUBANDUSE TURUNDUSES**

## **1.1. Kliendisuhete juhtimine, juurutamise eeltingimused ja sellest saadavad kasud**

Tänane majandusolukord on pannud inimesi üha rohkem muretsema igapäevaste kulude pärast ning sellest tulenevalt on klientide nõudmised muutunud ja nende vajaduste sobiv rahuldamine on muutumas veelgi keerukamaks. Inimesed on väga teadlikud sellest, millised on hinnad ja neil on võimalik valida endale kõige sobilikum ostukoht. Selleks, et mõlemad osapooled, nii ostja kui müüja, oleksid tulemusega rahul, ongi vaja edukat kliendisuhete juhtimist. Antud peatükis käsitleb töö autor kliendisuhete juhtimise sisu ning eduka ja kasumliku süsteemi juurutamise eeltingimusi, mis oleks vaja eelnevalt täita ning nende täitmise tulemusena saadavaid potentsiaalseid kasusid.

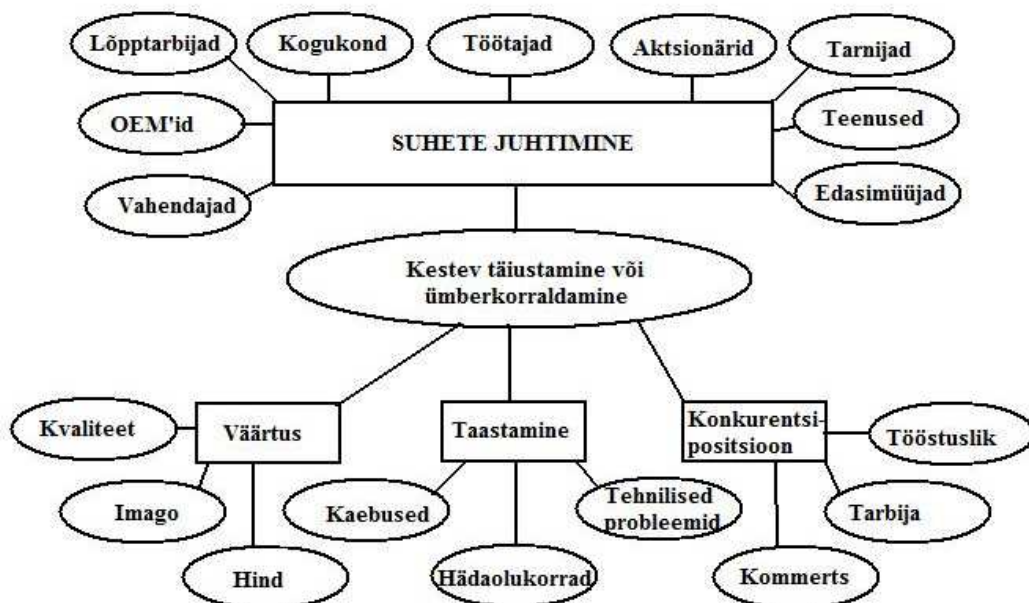
Buttle (2004: 34) sõnastas CRM'i kui äristrateegia tuuma, mis kohandab sisemised protsessid ja funktsioonid ning välised võrgustikud, et luua ja pakkuda lisandväärtust suunatud klientidele kasumi eesmärgil. See põhineb kõrgkvaliteedilisel kliendibaasil ja seda võimaldab infotehnoloogia.

Curry ja Kkolou (2004: 315) nõustuvad Buttle'iga, et edukas, kasumlik CRM saab alguse kliendile keskendunud äristrateegiast. Nad lisavad, et strateegia on mõeldud selleks, et hoida enda kliente ja ennetada nende kaotamist konkurentidele. Nende uuringute tulemused peegeldavad kliendisuhete juhtimist kui kultuurilist protsessi olemaks edukas ja CRM ei ole hulk juhtimisvahendeid, vaid juhtimisfilosoofia äri edendamiseks.

Liew (2008: 142) sõnastab CRM'i kui pädevuse tuuma ja suure konkurentsieelise kindlale ettevõttele teistega võrreldes. Kliendisuhete juhtimise põhialused kasvavad

tema käsitles välja just nimelt klienditeeninduse järelmüügi nõudlusest. Lisaks sellele põhineb kliendisuhete juhtimine veel ka müügitehingutel ja intensiivsel andmetöötlusel. Täiendavast turunduse ja kliendikesksuse põhimõtete mõjust lähtuvalt on CRM'i eesmärk tegeleda lisandväärtuse loomisega läbi probleemide lahendamise ja kohandatud teenuste. Kuid ülimalt kliendisuhete juhtimise põhimõtteks on siiski luua klientide lojaalsus ning eluaegne taaskülastatavus.

Anton (1995: 8-9) läheneb aga antud teemale eelnevatest autoritest erinevalt ning toob välja, et kliendisuhetes on haaratud paljud erinevad elemendid ja etapid (Joonis 1). Ta jagab esmalt suhete juhtimise erinevateks alamgruppideks, nagu suhted edasimüüjatega, lõpptarbijatega, kogukonnaga, töötajatega jne ehk kõikideks erinevateks suheteks, mis võivad ühel ettevõttel tekkida. Sellele järgneb pideva täiustamise või ümberkorraldamise etapp, mis jaguneb väärtusteks, taastamiseks ja konkurentsipositsiooniks. Väärtused omakorda alljagunevad kvaliteediks, imagoks ja hinnaks. Taastamise alla käivad kaebused, hädaolukorrad ja tehnilised probleemid. Reklaam, tarbija ja tööstus on konkurentsipositsiooni alajaotusteks.



**Joonis 1.** Kliendisuhete juhtimine (Anton 1995: 8-9).

CRM'i kasutatakse klientide vajaduste rahuldamiseks ja tähtis on alustada ülevaatega järgnevatest küsimustest: mida ja kuidas on kaupleja valmis enda klientidele esitama,

mida kliendid ootavad müüjalt ja mida nad ei oska ka oodata. Hilisemalt on juba oluline valida vajalikud tehnoloogiad tulemuste saavutamiseks. Tehnoloogia on CRM'i instrument, mis aitab ettevõtjal enda jaoks leida need kliendid, kes on tema jaoks kõige kasumlikumad. Tehnoloogia abil saab koguda informatsiooni tarbijate kohta, mis hilisemalt muutub juba teadmiseks ning selle teadmise ärakasutamine parimal viisil tagab kokkuvõttes ettevõttele kasumi. Sellisel viisil teenitud suurem kasum ongi peamiseks kasuks, mida CRM'i süsteem saab pakkuda. (Urbanskiene *et al.* 2008: 53) Seega on tehnoloogia vahendiks ja võimaluseks eesmärkide saavutamisel.

CRM'i on võimalik erinevalt mõista ja isegi kolme tähe C, R ja M tähendust võib erisuguselt pikalt lahti mõtestada. Enamik inimesi tõlgendab seda siiski kliendisuhete juhtimisena (*customer relationship management*), kuid on ka inimesi, kes mõistavad seda kliendisuhete turundusena (*customer relationship marketing*). (Buttle 2004: 3-4) Autor mõistab CRM'i kliendisuhete juhtimisena ja sellest lähtudes jagatakse CRM kolme erinevasse klassi (*Ibid.*: 3-11):

- 1) strateegiline CRM,
- 2) operatiivne CRM,
- 3) analüütiline CRM.

Strateegilise CRM puhul on fookus suunatud kliendikeskse organisatsioonikultuuri arendamisele ettevõttes. Selles klassis pühendatakse klientide saamisele ja nende hoidmisele, luues ja pakkudes paremaid väärtuseid, kui seda teevad konkurendid. Paljud ettevõtted rõhutavad enda kliendikesksust, kuid ainult vähesed nendest on seda ka tegelikult. (*Ibid.*: 4-5) Edu võti peitub aga selles, kui edukalt oskab ettevõtte kliendisuheteid juhtida, et see viiks eluaegse koostööni. Tuleb osata enda klientidest aru saada ja vastavalt sellele neid teenindada. (Sansook *et al.* 2010: 67) Strateegiline CRM on täielikult kliendipõhine ja taandub klientidega ümberkäimisele.

Operatiivse CRM'i korral on tegemist klientidega seotud erinevate protsesside automatiseerimisega. (Buttle 2004: 5) Tegevuse käigus seotakse äriprotsessid ja tehnoloogia, mis aitavad tõsta igapäevaste klientidega seotud operatsioonide efektiivsust ja täpsust. Operatiivne kliendisuhete juhtimine jaguneb veel omakorda kolmeks: turunduse, müügi ja teeninduse automatiseerimiseks. Turunduse automatiseerimine

kujutab endast segmenteerimist, kampaaniajuhtimist ja erinevatel sündmustel baseeruvat turundust. Sellisel juhul on abiks tarkvara, mis pakub ettevõttele võimaluse uurida enda tarbijate andmeid selleks, et arendada suunatud kommunikatsiooni ja personaalseid pakkumisi. Müügi automatiseerimine hõlmab aga müügiprotsesside lihtsustamiseks mõeldud tarkvara, erinevate kontaktide juhtimist, pakkumiste genereerimist ja toodete konfigureerimist. Teeninduse automatiseerimine aga haldab kontaktide ja kõnekeskuste tegevust, veebipõhist teenust ning kohapealset teenindust. (Buttle 2004: 5-9; Iriana *et al.* 2006: 24)

Analüütiline CRM on omakorda üles ehitatud kliendiinfole. Sellisel juhul on kliendiinfo leitav müügi-, finants-, turundus- ja teenindusandmetest. Analüütilises CRM'is leitakse vastus küsimusele, kes on ettevõtte kõige väärtuslikumad kliendid. Sellest on saanud väga oluline osa efektiivse CRM'i rakendamisel (Buttle 2004: 9-10) ja see võimaldab kliendiandmete ja tarbijate käitumismustri täpsemat analüüsi, et parandada selle alusel erinevaid äriotsuseid. See hõlmab nii klientide segmenteerimist, aruandlust, analüüsi kui ka klientide profileerimist. (Iriana *et al.* 2006: 25)

Becker koos teiste kaasautoritega (2010: 37-38) on enda teadusartiklis välja toonud erinevad kliendisuhete juhtimise protsessifaasid. Kliendisuhete juhtimist võib pidada polüfunktsionaalseks protsessiks, mis keskendub kolmele erinevale faasile. Faasideks on saamine, säilitamine ja kasutamine. CRM'i rakendused peavad looma erinevad eesmärgid ja protsessid igale faasile. Saamise faasis on CRM'i rakendused loodud ettevõttele uute klientide saamiseks. Säilitamise faasis on ettevõtted huvitatud kliendisuhete arenemisest ja süvenemisest selliselt, et see tooks endaga kaasa suurema klientide rahulolu, laiendatud suhted ning suurema klientide tulususe. Kasutamise (uuendamine) etapis peavad ettevõtted kindlaks tegema varem tulusad, kuid praegu mitteaktiivsed kliendid ning algatama asjakohast tegevust, et uuesti jahtunud suhteid ellu äratada. (Becker *et al.* 2010: 37-38)

CRM-i mudelideid ja nende struktuure on väga mitmed autorid erinevalt käsitletud. Järgnevalt käsitleb töö koostaja nelja erineva autori mudeli elementide jaotust. Jaotused erinevad nii elementide arvu kui ka sisu poolest, kuid jõuavad ühe lõpptulemuseni. Kõik autorid on lähenenud antud teemale erineva nurga alt ja seega on käesolevas töös välja

toodud neli erinevat vaatenurka. Tabelis 1 on välja toodud Reichheldi, Buttle'i, Sin, Tse ja Yim'i ja Ražvani käsitlused.

**Tabel 1.** CRM'i mudeli elemendid erinevate autorite käsitluses

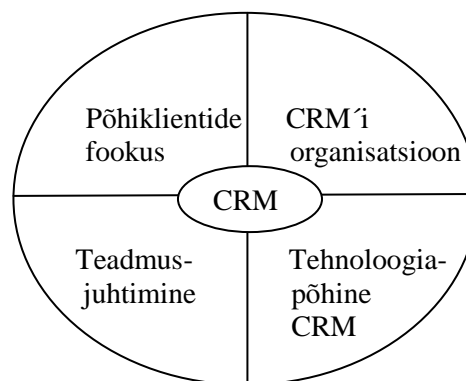
Autor	Elemendid
Reichheld (1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Strateegia</li> <li>2) Protsess</li> <li>3) Kompetents</li> <li>4) Kultuur</li> <li>5) Organisatsioon</li> <li>6) Mõõtmismeetodid</li> <li>7) Infotehnoloogia</li> </ol>
Sin, Tse & Yim (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fookus on püsiklientidel</li> <li>2) CRM'i struktuur organisatsioonis</li> <li>3) Teadmusjuhtimine</li> <li>4) Tehnoloogia</li> </ol>
Buttle (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kultuur</li> <li>2) Organisatsioon</li> <li>3) Infotehnoloogia</li> <li>4) Andmeanalüüs</li> <li>5) Klientide haldamine</li> <li>6) Protsesside juhtimine</li> </ol>
Ražvan (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inimeste juhtimine</li> <li>2) Müügijuhtimine</li> <li>3) Müügijõu automatiseerimine</li> <li>4) Klienditeenindus</li> <li>5) Turundus</li> <li>6) Töövoolavuse automatiseerimine</li> <li>7) Äriaruandlus</li> <li>8) Analüüs</li> </ol>

Allikas: (Autori koostatud).

Erinevad autorid käsitlevad küll sarnaseid CRM'i mudeli loomise elemente või selle rakendamise etappe, kuid kõikidel on omapoolne pisut erinev lähenemisnurk. Reichheld alustab planeerimise faasiga, Buttle'i ja Ražvan'i käsitluse puhul ei ole märgata faasidesse jagunemist, vaid pigem erinevate elementide väljatoomist. Reichheldi käsitlus kajastab seitset elementi, Buttle piirdub kuuega ja Ražvan toob välja koguni kaheksa. Sin, Tse ja Yim'i käsitlus hõlmab kõigest nelja elementidegruppi: klientide omadused, teadmusjuhtimine klientide andmetest, CRM'i struktuur tulenevalt organisatsioonistruktuurist, kohustustest ja tööjõust ning tehnoloogial põhinev CRM.

Sin, Tse ja Yim'i käsitus on töö autori arvates kõige terviklikum ja selgem, kuna taandab kõik neljale kergestimõistetavale elemendile.

Selles aspektis pöörabki autor kõige enam tähelepanu Sin, Tse ja Yim'i käsitlusele (Joonis 2), mille kohaselt on CRM'i mudel jagatud neljaks dimensiooniks. Selles käsitluses tuginetakse arusaamale, et edukas kliendisuhete juhtimine rajaneb neljal peamisel valdkonnal: strateegia, inimesed, tehnoloogia ja protsessid. Põhiklientide fookus (*Key Customer Focus*) tähendab seda, et pidevalt saadetakse läbi personaliseeritud/kohandatud teabe põhiklientidele kõrgkvaliteedilisi ja lisandväärtust andvaid pakkumisi. Selle dimensiooni võtmefaktoriteks on kliendikeskne turundus, põhiklientide eluea määramine, personaliseerimine ja interaktiivne kaasloomise turundus. (Sin *et al.* 2003: 1267-1268)



**Joonis 2.** Sin, Tse ja Yim'i CRM'i neli dimensiooni (Sin *et al.* 2003: 1267).

CRM'i organisatsioon (*CRM organization*) tähendab aga seda, kuidas juhtida organisatsiooni, mille tuumaks on CRM. Põhiprobleem organisatsiooni edukal juhtimisel CRM'i ümber seisneb organisatsiooni struktuuris, organisatsiooniüleses pühendumises ressurssidele ja personalijuhtimises. Teadmusjuhtimine (*Knowledge management*) on aga CRM'i perspektiivist mõistetav kui õppimine läbi kogemuste või empiiriliste uuringute tarbijate andmete kohta. Võtmeteguriteks on teadmiste omandamine ja loomine, teadmiste levitamine ja jagamine ning teadmiste operatiivsus. Tehnoloogiapõhises CRM'is (*Technology-based CRM*) on võtmeküsimuseks, kas CRM'i tarkvara süsteemid võimaldavad ettevõtjatel pakkuda tarbijatele paremat kohandumist läbi suurema kvaliteedi ja madalamate hindade. See aitab omakorda kaasa klientide paremale teenindamisele ja kliendikesksele tegevusele. (Sin *et al.* 2003: 1267-1270)

Kliendisuhete juhtimine algab ettevõtte eesmärkide sõnastamisest ja nende elluviimiseks mõeldud tegevuskavadest. Väga olulised on kliendisuhete juhtimise juurutamise eeltingimused, mille täitmisel saab kliendisuhete juhtimise süsteem edukalt toimida. Autor käsitleb eeltingimuste väljatoomisel Buttle'i kliendisuhete juhtimise väärtusahelat (*The CRM value chain*), millest toob välja juurutamise eeltingimused. Antud juhul peavad ettevõtte eesmärkidest ja tegevustest olema teadlikud nii töötajad kui ka kliendid, et kogu süsteem saaks kasumlikult toimida ja pikemas perspektiivis jätkusuutlikkust pakkuda.

Eestvedamine ja kultuur on eeltingimustena väga tähtsad. Eestvedamine tähendab otsustamist, kas keskendutakse strateegilistele, operatiivsetele või analüütilistele eesmärkidele. Samuti on eestvedamine oluline selleks, et seada CRM'i programm esikohale. Eestvedamine tagab ka järelvalve, et kõik kulgeks plaanipäraselt ning ei tekiks viivitusi. Organisatsiooni kultuuri all aga mõeldakse jagatud väärtuste ja uskumuste mustrit, mis aitab indiviididel paremini mõista organisatsiooni funktsioone ja organisatsiooni käitumisnorme. (Buttle 2004: 43-47) Ainult ettevõtte ideest ja soovist midagi läbi viia ei piisa, selleks on vaja tugevat ettevõttesisest kultuuri ja töötajaid, kellel on ettevõttega sarnased väärtused ja sihipärasus.

Andmed ja infotehnoloogia kujutavad endast samuti tähtsaid eeltingimusi. Kliendisuhete juhtimisel on väga tähtis kõrgetasemeline kliendiinfo ehk andmed, mida klientide kohta kogutakse, peavad olema usaldusväärsed. Infotehnoloogia on aga vajalik selleks, et kõiki neid kriitilisi elemente täita. IT võimaldab kogutud andmeid talletada, neid töödelda ning vajalikul viisil filtreerida. (*Ibid.*: 47-50) Kõige aluseks võibki pidada pidevalt arenevat infotehnoloogiat, mis võimaldab parandada andmekogumisvõimalusi ning täiustada analüüsiprogramme. Tähtis on kogutud andmeid õigesti analüüsida ning teha selle põhjal ratsionaalseid otsuseid.

Viimasteks eeltingimusteks on inimesed ja protsessid. Inimesed loovad kliendisuhete juhtimise strateegia, valivad infotehnoloogilised lahendused ning kasutavad seda kõike enda äranägemise järgi. Siinkohal on kindel see, et kui inimesed ei soovi või ei panusta piisavalt CRM'i toimimisse, siis see ka ei toimi. Inimeste oskused, teadmised ja suhtumine on CRM'i kasutamisel väga olulised. Protsessid on aga viisiks, kuidas ettevõttes on asjad tehtud. Kliendisuhete juhtimise perspektiivist lähtudes peavad

protsessid olema kavandatud ja juhitud väärtuste loomiseks või vähemalt mitte kahjustama klientidele juba loodud väärtusi. Protsesse saab jaotada ka sisemiselt, näiteks horisontaalsed-vertikaalsed, sisemised-välimised ja esmased-sekundaarsed. (Buttle 2004: 50-55) Eduka CRM'i toimimiseks vajavad inimeste oskused ja protsessid pidevat täiendamist ning uuendamist. Inimesed ja protsessid on omavahel tihedalt seotud, kuna inimesed valivad ja hindavad erinevaid protsesse. Arvutid võivad küll kogu tähtsa info kokku võtta ja pabrile kanda, kuid inimesed on need, kes selle lahti mõtestavad ja selle põhjal järeldusi teevad.

Neli tingimust, mis toetavad CRM'i strateegia arengut ja rakendamist, on Buttle'i järgi siis eestvedamine ja kultuur, andmed ja infotehnoloogia, inimesed ning protsessid. Seoseid CRM'i mudeli elementide ja toetavate tingimuste vahel võib tuua Reichheldi mudeli elemente vaadates ja Buttle'i eeltingimusi uurides. Tähtsaks peetakse protsessi, kultuuri ning infotehnoloogiat. Reichheld enda elementides eraldi inimesi välja ei too, kuid inimesed kajastuvad kindlasti nii kompetentsis kui ka mingil määral organisatsiooni elemendis. Toetavaks tingimuseks on ka andmed ja Reichheld käsitleb elemendina mõõtmismeetodit, mis eeldab samuti andmete kogumist, et oleks mida mõõta. Eestvedamise ja strateegia puhul ei ole küll tegemist kattuvate mõistetega, kuid eestvedamist võib autori arvates pidada ka strateegia väljatöötamiseks.

CRM'i eeltingimustest lähtudes ja mudeli kontseptsiooni silmas pidades võivad ettevõtte jaoks kujuneda erisugused märkimisväärsed kasud. Peamised kasud, mis kliendisuheteid juhtides saavutatakse on näiteks lihtsamalt teostatavad kampaaniad (Răzvan 2007: 132), sest omades ülevaadet nii klientidest kui ka nende vajadustest, on teada, mida klient ootab ja millised on tema eelistused. Need teadmised vähendavad olulisel määral ettevõtte kulu, mida peaks kliendisuhete juhtimise puudumise korral panustama. Teadlikud ja suunatud kampaaniad tõstavad omakorda ka ettevõtte käivet ja kasumit. Samuti suurendab kasumit efektiivne kliendisuhete juhtimine (Răzvan 2007: 132), kui suudetakse hoida olemasolevaid kliente rahul ettevõtte tegevusega. Üheks kasuks peale kasumi suurendamise on kliendisuhete juhtimise puhul kindlasti ka ettevõtte ja kaubamärgi tuntuse kasvatamine, mis toob omakorda kaasa brändi soovitamise kliendi poolt oma tuttavatele kui täiendava ja tõenäoliselt kõige

efektiivsema reklaami kujul, sest inimesed on tugevasti mõjutatavad oma sõprade ja tuttavate arvamusest (Jacson 2007: 34).

Töötava kliendiandmebaasi põhjal on võimalik tõsta ka müügitöö efektiivsust (Răzvan 2007: 132), sest kui müüjale on teada tema klientide eelistused ja vajadused, siis on võimalik ettevõttel oma müügitööd paremini juhtida ning kulutada vähem ressursse selleks, et leida kliendile soodsaim lahendus. Töötav kliendiandmebaas võimaldab tegeleda nii ristmüügiga kui ka ülesmüügiga, mis suurendavad olulisel määral klientidelt saadavat kasumit. Sellisel juhul, kui on teada kliendi vajadused, saab parandada klienditeenindust (*Ibid.*: 132).

Eelnevast selgus, et kliendisuhete juhtimine on oma olemuselt ja ülesehituselt väga keeruline. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kliendisuhete juhtimine on vajalik harudes, kus konkurents on suur ja iga klient omab suurt osatähtsust. Erinevad autorid lähenevad kliendisuhete juhtimisele erinevalt, kuid peamisteks takkudeks on siiski inimesed ja organisatsioon. Kõige selle toimima panemiseks ja haldamiseks on aga hädavajalik infotehnoloogiline lahendus, mis pakub erinevatel tasematel erisuguseid võimalusi. Selleks, et kliendisuhete juhtimist enda kasuks tööle panna, on vajalik täita rida eeltingimusi, mis algavad organisatsioonisisest kultuurist ja jõuavad välja protsessideni, mida ettevõtte peavad tegema. Kasud, mida eeltingimusi täites saavutatakse kulmineeruvad kokkuvõttes ettevõtte eesmärkide täitmisele ehk kasumi suurendamisele.

## **1.2. Kliendisuhete juhtimise etapid**

Eduka kliendisuhete juhtimise puhul tuleb rääkida protsessist, mida iseloomustab pidev täiendamine ja areng. Nimetatud protsess ei saa olla katkendlik ning peab olema süstematiseeritud, et saavutada soovitud tulem. Lähtudes seisukohast, et kliendisuhete juhtimise eesmärk on muuta kliendid võimalikult kasumlikeks, tuleks järgida CRM'i väärtusahelast tulenevaid viit üldist etappi, sest neid etappe järgides on ettevõttel võimalik oma kliente tundma õppida ja vastavalt sellele käituda kliendisõbralikult. On võimalik avastada uusi võimalusi ning nendest tulenevaid potentsiaalseid kasusid.

Kliendisuhete juhtimise etappideks väärtahela alusel on (Buttle 2004: 40-41):

- kliendiportfelli analüüs,
- kliendiandmete analüüs,
- võrgustike arendamine,
- väärtuspakkumise arendamine,
- kliendi elutsükli haldamine.

Esimeseks väärtusahela etapiks võib pidada kliendiportfelli analüüsimist. See võimaldab juhtidel ja uurijatel tabada kliendi lisandväärtust ettevõttele, mitte analüüsida tema väärtust eraldi (Homburg *et al.* 2009: 70). Kliendiportfelli analüüsimine hõlmab endas reaalse ja potentsiaalse kliendi eristamist, et tuvastada, milliseid kliente tegelikult on vaja teenindada. Kliente on vajalik eristada, sest iga klient esindab erinevat käivet ja kasumimarginaali ning igal kliendil on omanäolised vajadused (Buttle 2004: 99). Kliendiportfelli analüüsimiseks tuleb esmalt segmenteerida kliendid homogeensetesse gruppidesse, näiteks vanuse, soo või mõne muu liigitunnuse järgi, mis võimaldab hiljem selgitada välja kliendi vajadused ja vastavalt nendele vajadustele edasi tegutseda. Teiseks segmenteerimise võimaluseks on ostukorvi suuruse hindamine.

Kliendiportfelli analüüs on mitmetasandiline protsess, mida saadab arusaam kliendiportfellist, plaani arendamisest ja omakorda selle rakendamisest. Ettevõtte juhid võivad identifitseerida suure potentsiaaliga kliendid, tõsta nende väärtust läbi suunatud pakkumiste ja personaliseerida oma teenindust, et saavutada maksimaalset kasumlikkust. (Sanchez, Rajagopal; Sanchez, Romulo 2005: 314) Enamikel ettevõtetel on skeem klassifitseerimaks oma kliente nende väärtuse alusel ja paljud sellised skeemid põhinevad konkreetse kliendi käibel või mahul. See ei ole aga adekvaatne alus diferentseerimaks, sest tihti ei võeta arvesse, kui palju maksab ettevõttele kliendi võitmine või hoidmine. (Buttle 2004: 107) Selline käsitlus võib oluliselt moonutada ettevõtte finantsplaneerimist ning lähtudes ekslikest alustest ei ole edukas kliendisuhete juhtimine võimalik. Edukas tegevus toob aga kasu kulude kokkuhoiult.

Teiseks etapiks võib pidada kliendiandmete analüüsi. Selleks, et kliente mõista, tuleb tunda neid nii persoonidena kui ka nende vajadustest lähtuvalt. Oma klientide tundmiseks peab ettevõtte looma informatsioonirohke kliendiandmebaasi ja vajalik on ka

määratleda, kes on hetkel kliendid, millised on nende kontaktandmed, mida nad ostavad, mis on nende makseajalugu, kellelt nad veel ostavad ning millised on antud ettevõtte klientide eelistused. Ilmselt kõige tähtsamaks võib pidada, milliseid kliente arendatakse ja mida neile pakutakse. (Buttle 2004: 141) Selleks, et teada saada, mida kliendid ühelt ettevõttelt ootavad ja tahavad, tuleb välja selgitada, mida nad selle ettevõtte juures hindavad. (Yim *et al.* 2008: 752) Kliendiandmete analüüsi eemärgiks on tutvuda valitud kliendi identiteedi, profiili, ajaloo, nõuete, ootuste ja eelistustega. Selleks on ettevõtetel välja töötatud kindlad analüüsiprogrammid, mis võimaldavad kliendi andmeid koguda. Kliendiandmete kogumine annab ettevõttele võimaluse enda kliente tundma õppida ja tulenevalt sellest muuta turundustegevus efektiivsemaks, kuna tehtavad pakkumised saab kujundada palju personaalsemateks.

Edasi tuleb arendada võrgustik, mis koosneb pakkujatest, partneritest, investoritest, töötajatest ja kindlasti ka klientidest. Ettevõtte peab meeles pidama nende omavahelist sõltuvust, kuna 21. sajandil ei oma tootja enam tooraine tootmise efektiivseid võimalusi, nagu see varasemalt võis levinud olla. Pigem rõhutakse ühele kindlale valdkonnale ning tooraine ostetakse odavamate tootmisvõimalustega tootjatelt sisse (Buttle 2004: 171-172). Kuna ettevõtte on tarnijatest sõltuv, siis on võimalik klientide rahulolu läbi tootearenduse tõsta või vältides investorite puhul fonde ja eelistades kindlaid isikuid, on võimalik olla paindlikum ja sõltumatu näiteks väärtipaberiturgudest. Tähtis ei ole hoida suhteid üksnes klientidega, vaid ka teiste väliste organitega, kes samuti mõjutavad ettevõtte käitumist.

Väärtuspakkumise arendamiseks on vaja defineerida kliendi jaoks väärtus. Kliendid kasutavad väärtuse mõistet neljas erinevas kontekstis, milleks sõnastatakse väärtus (Zeithaml 1988: 3):

- kui odav hind;
- kui nõudmine, mida saadakse;
- kui kvaliteedi ja hinna suhe;
- kui ohverdused, mida saadava nimel tehakse.

Kasumi tootmine on vaid väikeseks osaks väärtuse loomisel. Üldine arvamuse väärtuse terminist väljendub aga rahalises tähtsuses. (Liew 2008: 139) Üldkokkuvõttes võib

pidada väärtuseks kliendi poolt tajutavat hüvede ja ohverduste tasakaalu. Selleks, et suurendada toote väärtust kliendi silmis tuleb kas suurendada hüve, mida klient kogeb või vähendada ohverdusi, mida klient toote saamiseks peab tegema (Buttle 2004: 228). Alljärgnev valem toob esile väärtuse, ohverduste ja hüvede võrdelise seose:

$$\text{VÄÄRTUS} = \frac{\text{HÜVED}}{\text{OHVERDUSED}}$$

Allikas: (Liew 2008: 139).

Ohverdused võivad olla nii rahalised, toote otsimisega seotud kui ka psühholoogilised. Rahalised ohverdused kujutavad endast täiendavaid ostmisega seotud kulusid, näiteks krediitkaardi tasu, järelmaksu intress või tagatis. Otsimisega seotud kulutused on eelkõige aeg. Näiteks toodete võrdlus või nende leidmine võib võtta oluliselt kliendi aega, samuti võib see pikendada ettevõtte käibe kiirust, kui tarbija ei suuda ettevõtte toodete valikust leida endale sobilikku. Psühholoogilised kulud kujutavad endast eelkõige mittevaralisi kulusi. Näiteks suurte kampaaniate ajal võib inimene tunda, et tema sotsiaalne staatus on ohus, kui ta just sellel hetkel ostlema satub. Pühadeaegsete ostmistega kaasnevad paratamatult igasugused muud faktorid, mis mõjutavad kliendi ohverdusi. Näiteks reisimine inimesterohkes ühistranspordis, mis tekitab samuti negatiivseid emotsioone. (*Ibid.*: 228)

Kui toodete puhul on võimalik kohaldada McCarthy klassifikatsiooni 4 P'd, mis käsitleb hinda, müügitoetust, toodet ja turustust, siis teenuseid pakkuva ettevõtte puhul ainult sellest lähtuda ei saa. Sellisel juhul tuleb arvestada ka teatavate täiendustega, mis teenuste iseärasustega kaasnevad. (Zineldin, Philipson 2007: 229) Esimeseks iseärasuseks on teenuse testimise võimatus. Teenuseid ei ole võimalik näha, proovida või tunda enne, kui neid ei ole ära tarbitud. Teiseks iseärasuseks on eraldamatus, mis seisneb selles, et teenused tuleb tarbida kohe. Näiteks hambaarsti juures tarbib klient samal ajal teenust, kui hambaarst seda pakub. Kolmandaks iseärasuseks on heterogeensus, sest erinevalt toodetest ei ole võimalik pakkuda teenuseid iga kord ühtemoodi. Paljusid teenuseid osutab inimene ning inimesed ei käitu iga kord ühtemoodi. Neljandaks tähtsaks iseärasuseks on teenuse säilitamatus. Esmaspäevast vaba hotellituba ei ole võimalik pakkuda teisipäeval, sest teenuse pakkumise võimalus on

selleks ajaks juba kadunud (Buttle 2004: 232-233). Nendest iseärasustest tuleb lähtuda, kui esikohal on kvaliteetse teenuse pakkumine, mitte ainult toote turustamine.

Viimaseks astmeks väärtusahela järgi on kliendi elutsükli haldamine, mis jaguneb omakorda kolmeks alataapiks: uute klientide omandamine, olemasolevate klientide säilitamine ning kliendiväärtuse arendamine. (*Ibid.*: 270) Uut klienti võib hinnata nii tootekategooria kui ka ettevõtte suhtes, kuid üldjuhul on uue kliendi omandamine tootekategooria suhtes vähem ressursinõudlik kui terve ettevõtte suhtes. Uutel klientidel ettevõtte suhtes võib olla väga tugev side mõne teise konkurendiga ning seetõttu tuleb sellise kliendi võitmiseks palju rohkem vaeva näha. Selleks, et aru saada, millised potentsiaalsed kliendid on kõige kasumlikumad, tuleb eelnevalt vaadelda segmenteeritud klientuuri andmestikku ning hinnata nende tarbimisharjumusi. Üksnes pärast põhjalikku analüüsi on võimalik leida uusi potentsiaalseid kliente, kes on ka kasumlikud ja ei lahku ettevõtte juurest mõne kuu möödudes. Eesmärgiks on sellisel juhul teenida rohkem, kui ettevõtte klientide hankimiseks kulutas. Klientide saamine, hoidmine ja arendamine on olulised protsessid kliendi elutsükli juhtimisel. Tervikliku kliendiportfelli olemasolu ja õiged andmetöötlusvõtted aitavad kaasa teeninduskvaliteedi tõstmisele. (*Lo et al.* 2010: 151)

Kliendi väärtuse arendamine hõlmab endas olemasoleva kliendi poolt tehtavate kulutuste suurendamist. Tegevused, mis arendavad kliendi nõudlust, on näiteks ristmüük (*cross-selling*), ülesmüük (*up-selling*) ja müügikanalisse suunamine (*channel*). Ristmüük on mõeldud julgustamaks kliente ostma erinevatest tootekategooriatest. Ülesmüük kaasab aga suurenevat nõudlust olemasolevates kategooriates. Näiteks kui ostetav toode kulub või seda kasutatakse iga päev, selgitab müüja ostjale, kui kasulik on toode võimalikult varakult välja vahetada või juba algselt hankida parem alternatiiv. Seda ei tohiks teha liiga vara – uue kodutehnika ostja ei mõtle selle väljavahetamisele enne paari aasta möödumist – kuid kui müüja liiga kaua ootab, võib klient juba teise pakkuja valida. Ristmüük sisaldab endas nii kohest kasumit kui ka potentsiaali süvendada kliendisuhteid ja sealjuures suurendada müüja vahetamise kulusid. Näiteks arvutimüüja näitab kliendile printerit, modemit, programmi ja muid arvutiga seotud kaupu või pank püüab suunata uut kontoavajat mõtlema ka laenu- ja krediiditeenuse vajadusele. (*Kotler* 2002: 135) Müügikanalisse suunamine viitab aga klientide

segmenteerimisele müügitulemuste alusel, et vähendada kulusid ja suurendada nõudlust (Kamakura *et al.* 2005: 280). Sellisel juhul on võimalik vähemkasumlikumad kliendid suunata odavamatesse turunduskanalitesse ja rohkem raha suunata nende klientidega suhtlemiseks, kes ettevõttele ka rohkem tagasi toovad.

Säilitamise korral peaksid ettevõtted jagama kliendid klassidesse vastavalt sellele, kui pikalt on keegi nende kliendiks olnud. Loomulikult on parimad ostjad need, kes on ostnud hiljuti ning ostavad sageli ja palju. Mida kauem üks ettevõtte kliente säilitada suudab, seda kasumlikumad need kliendid tema jaoks on. Pikaajaliste klientide tulususel on neli põhjust (Kotler 2002: 134-135):

- kui pikaajalised kliendid on rahul, ostavad nad aja jooksul aina rohkem;
- pikaajaliste klientide hoidmise kulud vähenevad aja jooksul;
- sageli soovivad väga rahulolevad kliendid müüjat ka teistele potentsiaalsetele klientidele;
- pikaajalised kliendid ei ole hinnatõusu suhtes nii tundlikud kui juhuslikud ostjad.

Klientide hoidmiseks tuleb olla nende silmis usaldusväärne ja pakkuda neile seda, mida nad konkurentide juurest ei saa. Sellest tulenevalt on olemasolevad kliendid märksa kasumlikumad, sest olemasolevate klientide kohta on kulud väiksemad, kui uute klientide leidmise korral. Teatavasti nõuab uute klientide leidmine mahukaid turunduskulusid, kuid olemasoleva kliendi hoidmine võib piirduda üksnes kommunikatsioonikuludega. Pikaajalise kliendi puhul on märgata vastastikust usaldust ettevõtte ja kliendi vahel ning see tagab ka kliendipoolse sotsiaalse reklaami, millega ei kaasne üldjuhul täiendavaid kulusid ettevõttele.

On selge, et väärtusahela viis primaarset etappi moodustavad strateegilise juhtimise kolm esimest protsessi, milleks on analüüs, ressursi arendamine ja kohaldamine, kuid hindamise ja kontrolli protsess on Buttle'i väärtusahelast puudu. (Lo *et al.* 2010: 141) Hindamise ja kontrollimise protsess tagab ettevõttele soovitud tulemi, võrreldes tulemlikkust ootuspärase tulemusega, ja pakub ka vajalikku tagasisidet juhtkonnale, et viimane saaks tarvidusele võtta õiged ja efektiivsed abinõud. (Wheelen, Hunger 2004, viidatud Lo *et al.* 2010: 141 vahendusel) Tulemlikkuse hindamine on tähtis samm kvaliteedi edendamise protsessis, eriti sellistes ettevõtetes, kus praktiseeritakse

kvaliteedijuhtimist või kus hinnatakse pidevat kvaliteedi parandamist. (Wilshaw, Dale 1996, viidatud Lo *et al.* 2010: 141 vahendusel; Yang 2006: 1041)

Väärtusahela viit etappi järgides on ettevõtte saadav kasu märkimisväärne. Kliendiportfelli ja kliendiandmete analüüs võimaldab ettevõttel oma klientide nõudmised ja vajadused välja selgitada ning väärtuspakkumise arendamisel on hea lähtuda olemasolevatest andmetest, mis võimaldavad teha kliendisõbralikumaid pakkumisi. Võrgustike arendamine tagab ettevõttele omakorda selgemad tarnetingimused ja elutsükli haldamine kindlustab pikema kliendi elutsükli, millest saadav kasu väljendub kliendi lojaalsuses ning see omakorda tagab ettevõttele stabiilse käibe ja lihtsamini prognoositavad finantstulemused.

Käesoleva töö autori arvates on väärtusahelast tulenevatel etappidel oluline roll kliendisuhete juhtimisel ja kliendiportfelli loomisel on vajalik segmenteerida kliendid kindla liigitunnuse alusel. Läbimõeldult segmenteeritud kliendid ja töötav kliendiandmebaas tagavad tugeva alustala klientide kasumlikuks muutmisel. Ettevõtte juhtkond peab kindlasti arvesse võtma tehtavaid kulutusi kliendi kohta ja täpsemalt välja selgitama, kui palju läheb ettevõttele kindla kliendi võitmine ja hoidmine tegelikult maksma. Väärtuspakkumine eeldab omakorda, et ettevõtte tunneb oma kliente ja oskab nendega alati arvestada. Autor on seisukohal, et ettevõtte ei saa pidada monoloogi, vaid eduka tegevuse tulemuse tagab konstruktiivne dialoog klientidega. Kliendi elutsükli pikendamine kujutab endast klientide hoidmist ning nende vajaduste tundmist.

### **1.3. Kliendisuhete juhtimise rakendamine ja sellest saadavad kasud jaekaubanduse turunduses**

Jaekaubanduse põhifunktsiooniks on klientide teenindamine ja läbi selle enda tulu maksimeerimine. Seega on jaekaubanduses kasutatav turundus üks võimalustest kliendisuhete edukamaks juhtimiseks ja seeläbi enda püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Antud peatükis käsitleb autor jaekaubandusega seotud termineid, seejärel erinevaid jaekaubanduses esinevaid teenindusliike ning saadavaid kasusid. Lõpuks tuuakse välja jaekaubanduse eripärad ehk tegurid, millega saavad

jaekaubandusega tegelejad enda tulemuslikkust mõjutada. Jaekaubanduses on oluline erinevate turundusnippide kasutamine ja seda selleks, et teistest konkurentidest paremini eristuda.

Jobber (2010: 847) tõi välja, et jaekaubandus on oluline teenusetööstus, mille tegevus hõlmab toodete müüki lõpptarbijatele. Töötajate osakaal jaekaubanduses on Euroopa Liidus väga suur ning see on ka aina kasvavaks trendiks. Jaekauplejate ostujõudlus mängib üha suuremat rolli tootjate suhtes, sest tootjad peavad tagama kõrge teeninduse taseme ja head suhted jaekauplejatega.

Jones'i ja teiste (2005: 34) järgi on jaekaubandus aga ka üheks kõige mitmekülgsemaks ja dünaamilisemaks sektoriks, milles arenenud kapitalistlik ühiskond pakub tarbijatele näiliselt üha kasvavat toote- ja teenusevalikut. Sellises ühiskonnakorralduses on jaekaubandus üha rohkem kontsentreerunud ja üksikute väikeste iseseisvate jaekauplejate osatähtsus järjest väheneb. Põhjuseks on väike hulk suuri jaekaubanduseturul tegutsevaid ettevõtteid, kes agressiivselt suurendavad enda müüki, turuosa ja kasumit. Seega üha tähtsamaks muutub suurenenud tootevalik ja inimeste valikuvõimalus.

Jaekaubanduse esindaja peamiseks ülesandeks on vastata tarbija nõudmistele ja pakkuda laialdast tootevalikut. Kuna tegemist on lüluga tootjate ja tarbijate vahel, siis on neil hea võimalus tegeleda mõjutamisega. Nad saavad avaldada mõju tootjatele tootmaks tarbijatele meelepärasemaid tooteid ning teiselt poolt suunata tarbijaid teatud ostukäitumisele. (Durieu 2003: 7-9) Jaekauplejad omavad seega väga suurt mõju ning kasutavad seda enda tegevuse edendamiseks ka edukalt ära.

Tarbija otsuste tegemine hõlmab endas nii toote- ja brändivalikut kui ka toodete väljapanekut. Enamik jaekaubandusest põhineb küll supermarketitel, kataloogipoodidel ja kaubamajadel, kuid suure osa moodustab tänaseks ka internetikaubandus. Jaekaubandus pakub tähtsat teenust tarbijatele, mis võimaldab klientidel endil otsustada, kunas ja kus nad tooteid soovivad. Poe valik võib sõltuda ka tarbijate harjumustest, kas ostetakse igapäevaselt või kogutakse pikemaks ajaks. (Jobber 2010: 847) Igapäevaseid sisseoste tehakse tavaliselt kodule lähemal asuvatest kauplustest, kuid pikemaks ajaks

kogutavaid tooteid soetatakse kohtadest, mis on tarbijatele meelepärased ja asukohta poolest isegi ebasoodsamad.

Jaekaubandus jaguneb eraldi teenindusliikidesse, mis on välja toodud tabelis 2. Jaekaubanduse liikidest toob autor nii Jobberi (2010: 847-848) kui ka Kotleri ja kaasautorite (2008: 901-904) käsitlusele tuginedes välja kuus erinevat.

**Tabel 2.** Jaekaubanduse teenindusliikide võrdlus

Ostukoht	Lai tootevalik	Madal hinnaklass	Üksiku toote ostuvõimalus	Kaup kohe kätte	Teenindatava ruumi nõudlikkus	Kõrged realisatsioonikulud	Suur töötajate arv	Esmatarbe- kaupade müük	Eksklusiv- toodete müük
Supermarket	•	•	•	•	•	•	•	•	
Spetsiaalpoed			•	•		•			•
Kataloogipoed	•	•	•						•
Kaubamaja	•		•	•	•	•	•		•
Internetipoed	•	•	•						•
Hulgipoed		•		•	•			•	

Allikas: (Jobber 2010: 847-848; Kotler *et al.* 2008: 901-904); autori koostatud.

Tabelist 2 nähtub, et autor võrdleb teenindusliike erinevate valitud näitajate alusel. Supermarketite puhul on tegemist peamiselt esmatarbekaupade müügiga tegelevate laia tootevalikuga madala hinnaklassiga müügikohtadega. Hinnad erinevates supermarketites on varieeruvad, kuna asukoht on selle kujunemisel suure osatähtsusega. Supermarketiga sarnaneb kaubamaja, mida eristab supermarketist pisut kõrgem hinnaklass ning eksklusiivsem tootevalik. Kaubamajale, sarnaselt supermarketiga, on tunnusjoonteks kõrged realisatsioonikulud ning suur töötajate arv. Samuti on nendest ostukohtadest võimalik kaupa koheselt ning üksikult soetada. Üksiku toote ostuvõimalus puudub aga hulgipoes, kus müük toimub suurtes kogustes. Suurte koguste müük ja väiksed realisatsioonikulud võimaldavad neil hinnad aga madalal hoida. Kuigi seal saab kaupa koheselt kätte, on tootevalik seal võrdlemisi väike.

Sarnased on veel kataloogipoed ja internetipoed, kus kaubavalik on lai ja osta saab üksikult, kuid kaupa peab tellima ning sellega kaasneb erinev ooteaeg. Kuna selline korraldus ei nõua suuri tööjõukulusid ja kaupa ei pea kallitel pindadel välja panema, siis

võimaldab see võrreldes teiste liikidega pakkuda veelgi soodsamat tootehinda. Selline võimalus on küll uudne ja mugav, aga paljudele harjumatu, kuna tellides ei ole võimalus asja enne proovida või oma silmaga üle vaadata. Eraldiseisva liigina saab välja tuua ka spetsiaalpoed, kus on väike tootevalik ning kõrged hinnad. Kuigi tegemist ei ole suure ruuminõudlikkuse ega töötajate arvuga, siis kaasnevad sellega siiski kõrged realisatsioonikulud. Tegemist on eksklusiivsemate toodete pakkumisega ja sellises kohas ostlemisega käib kaasa teatav prestiiž. Antud poed ei keskendu niivõrd suure massi teenindamisele kui kindlatele püsiklientidele.

Jaekaubandusega käivad kaasas teatud eripärad, mida saab kliendisuhete juhtimisel ära kasutada. Erinevad autorid käsitlevad erisuguseid jaekaubanduse eripäraga seonduvaid tegureid. Kõik tegurid on küll väga tähtsaid, kuid järgnevalt on autor püüdnud järjestada tegureid lähtudes nende tähtsusest:

- 1) andmebaasipõhine turundus (*database marketing*) {Fletcher *et al.* 1992; Paden, McAlister 1996};
- 2) hind {Dawson *et al.* 1993; Campo, Yagüe 2006; Harris, Bray 2007; Chandrashekar 2011};
- 3) tootevalik {Dawson *et al.* 1993; Dulrud, Jackobsen 2009; Jobber 2010};
- 4) kaupluse atmosfäär {Ballantine *et al.* 2010; Parsons 2011; Jobber 2010};
- 5) positsioon {Dibb, Simkin 1991; Jobber 2010};
- 6) kaupluse asukoht {Simkin 1990; Dawson *et al.* 1993; Hayward 2002}.

Andmebaasipõhine turundus on jaekaubanduse võimalus enda kliente segmenteerida, mis on lähtuvalt eelpool väljatoodust kliendisuhete juhtimise üks olulisemaid tegureid. Aastatega on see muutunud kliendipõhisemaks, mis lähtub ennekõike klientide vajadustest. (Paden, McAlister 1996: 26) Muutused on tingitud turgude killustatusest ja infotehnoloogia arengust (Fletcher *et al.* 1992: 18), kuna infotehnoloogia ongi klientide andmekogumise võtmeks. Jaekaupleja jaoks tähendab see mitte ainult müügimahtude suurenemist, vaid ka lojaalsete klientide arenemist. Peamiseks raskuseks selle kõige juures on aga täpsete ja asjakohaste andmete säilitamine. Kliendikaardi vahendusel on küll võimalik hinnata tarbijate ostuharjumusi ja kujundada allahindlusi, kuid selle põhjal õigete pakkumiste genereerimine on üpris keeruline. (Paden, McAlister 1996: 26) Võib öelda, et andmebaasipõhise turunduse peamiseks kasuks on klientide rahulolu

suurendamine ja ettevõtte tulu kasvamine. Antud eripära puhul võib tõmmata paralleele CRM'iga üldiselt. Peamiseks sarnasuseks on kliendiandmete kogumine, millele kõik ülejäänud üles ehitatakse, kuid suurimaks erinevuseks on edasine käitumine. Andmebaasipõhine turundus on agressiivsem andmepõhine suhtlus, kuid CRM pigem õppimine ja dialoog klientidega.

Tarbijate andmete põhjal segmenteerimisel saab neid liigitada kolme erinevasse üldisemasse kategooriasse (Paden, McAllister 1996: 28):

- 1) kaupluse kliendid, kes on eeskätt huvitatud väärtusest;
- 2) kaupluse kliendid, kes on eeskätt huvitatud kaasaegsusest;
- 3) kaupluse kliendid, kes on eeskätt huvitatud oma sotsiaalsest staatusest.

Väärtust eelistavad kliendid hindavadki kõige enam tooteväärtust. Sellisteks tarbijateks on peamiselt keskharidusega naised, kelle sissetulek jääb alla keskmise. Kaasaegsust hindavad kliendid ei ole niivõrd mõjutatavad väärtustest ega hinnast, vaid neid huvitab toote puhul selle kaasaegsus. Selliste klientide sissetulek on keskmisest veidi kõrgem. Sotsiaalsest staatusest huvitatud kliendid on hoolivad tuntud brändidest ja sellisel juhul on tegemist rikkaste kõrgharidusega inimestega. (*Ibid.*: 29-30)

Hind on samuti väga tähtis tegur, kuna see on parameetriks, mille alusel tarbijad saavad tooteid ja nende pakkujad kõige paremini võrrelda. Tihti on määravaks ka inimeste hinnaootus, mis soosib või pärsib nende ostmist. Inimesed kujundavad enda hinnaootuse eelnevate hindade põhjal, mis on aja jooksul välja kujunenud. Seega võib öelda, et hind, mida tarbija järgneval perioodil ootab, on kujunenud eelnevate perioodide hindade kaalumisel. (Chandrashekar 2011: 409) Kui tarbija avastab poes uue hinna, millega ta varasemalt ei olnud arvestanud, siis ta kaalub seda enda seatud piirhinnaga. Hinnad, mis jäävad sellel skaalal kõrgemale, lükatakse tagasi. Sellisel juhul hakkavad tarbijad otsima erinevaid alternatiive, (Campo, Yagüe 2006:271) milleks paremal juhul on teised tooted samast kauplusest, kuid halvemal juhul teine jaekaubanduskett. Kliendi vajadusi teades ja hinda arvesse võttes on ettevõtetel lihtsam teha kvaliteetseid väärtuspakkumisi.

Kuna hinnakonkurents erinevate jaekaubanduskettide vahel on suur, siis on oma klientide lojaalsuse tagamiseks ettevõtted välja tulnud enda firmamärgi all pakutavate põhitoodetega, mille hind on turuhinnast veidi madalam ja loob püsiklientidega usaldusväärsema suhte. (Dawson *et al.* 1993: 52) Teiseks hinnaga mängimise võimaluseks on psühholoogiline mõjutamine hinnakujundusel. Harris ja Bray (2007: 204) uuring näitab, et meeste ja naiste puhul on hinnakujundusel vajalik erinev lähenemine. Naised on rohkem mõjutatavad paaritu lõpuga (*ood-ending*) hindade poolt ning mehed ümmarguse lõpuga (*round-ended*) hindade poolt. Uuringust tuli välja, et eelnevalt tarbija hinnatundlikkuse selgitamiseks tuleks turg segmenteerida, mitte kohelda seda kui ühtlast homogeenet massi. Tuleks meeles pidada, et sugu ja vanus ei ole ainsad tegurid inimeste eristamiseks. (Harris, Bray 2007: 204) Sellest tulenevalt on võimalik enda kliente paremini segmenteerida, neid tundma õppida ja suuremat kasu saada.

Jaekaubanduse puhul on tähtsaks ka tootevaliku kindlaksmääramine. Näiteks supermarket võib laiendada oma tootevalikut toidult, riietelt ja majapidamistarvetelt elektroonika, mäguasjade või eheteni. Laiem tootevalik tagab küll suurema sortimendi, kuid liigne haare võib jätta selle väga pinnapealseks. (Jobber 2010: 852) Tarbijad on muutunud aastatega valimavamateks ja eelistavad laia tootevalikut ning head teenindust. Eriti avaldub see nende puhul, kes eelistavad mugavustooteid, kuna sellised tarbijad näitavad üles suuremat teadmust toodete koostisosade ja toime kohta. (Dawson *et al.* 1993: 51) Tootevaliku teadlikuks suunamiseks on tähtis selle väljapanek. Kuna inimesed on harjunud vaatama kõrgemal asetsevaid tooteid esmajärjekorras võrreldes jalgade kõrgusel olevate toodetega (Dulsrud, Jacobsen 2009: 212), siis tuleb hoolega valida, milliseid tooteid pakkuda ja samas tuleb ka jälgida, et tootevalik ei muutuks liiga pealiskaudseks. Kui tootevalik on pinnapealne, siis võib nõudlus selle järele üldse väheneda, kuna inimesed on erinevad ja kõikidel on omamoodi maitse-eelistused. Lai tootevalik on üks eeldustest, mis aitab kaasa lojaalsete klientide tekkimisel. Vastava vajaduse tekkides eelistavad tarbijad neid kauplusi, kus valik osutub suuremaks.

Atmosfääri juures peetakse kõige olulisemateks sisesteks teguriteks valgust, heli, värvivalikut, toodete väljapanekut, toodete proovimisvõimalusi ja konstruktsioonilahendusi. Nende tegurite osas on pakkujal palju ära teha, kuid tuleb

meeles pidada, et tarbijad hindavad üldjuhul tagasihoidlikkust, kompaktsust ja mugavust. Pood peab kujundama meeldiva atmosfääri ja selleks on võimalus paigutada kõik loogiliselt ja käepäraselt. Muusika ja valgustusega tuleks jääda keskpäraseks ning värvivalikuga tagasihoidlikuks. (Ballantine *et al.* 2010: 645-649) Parsons (2011: 428) peab enda käsitluses oluliseks ka temperatuuri. Õige temperatuur nii suvel kui talvel tagab klientide suurema rahulolevuse. Ei tohi unustada, et kõige selle võtmeks on töötajad, kuna hästi koolitatud töötajad käituvad vastavalt tarbijate vajadustele ning oskavad luua keskkonna, kus tarbija tunneb ennast turvaliselt ning hästi. Rahulolevad kliendid suurendavad ka ettevõtte kasumit.

Väliseks faktoriteks atmosfääri puhul peetakse ehitise arhitektuuri, silte, vaateaknaid ja värvilahendusi, mis kõik koos loovad kaupluse välise identiteedi. Jaekauplejad püüavad luua pigem tervitava kui rõhuva tunde. (Jobber 2010: 845) Atmosfäär on tarbijate mõjutamise juures väga tähtis, kuna sellega mõjutatakse tarbijat poest ostma. Väline kutsub ostja kauplusesse ning kõik see, mida tarbija kaupluse sees näeb, tekitab temas kas kinnistuva tunde või vastupidise, mille puhul pole teda enam ilmselt tagasi oodata. Seega taandub kõik jälle esmamuljele.

Positsiooni saab kirjeldada muutujate ja parameetrite piires, mis on tarbijatele tähtsad ja mis on sisuliselt nende endi poolt valitud. Hind võib olla just nimelt jaekaubanduse alal tähtsaks võtmeks. Samuti ei tohi unustada kvaliteeti, mis on toodete ja teenuste parameetrik. Positsioneerimine toimub klientide vajaduste järgi ja selle alusel, mida ettevõtte suudab kindlale klientuurile pakkuda ehk valitakse tarbijaskond, kellele pakutav toode kõige enam sobib. (Dibb, Simkin 1991: 8) Suunamine aitab jaekauplejatel välja arendada oma turunduse, mis sisaldab endas teisi jaekaubanduse eripärasid, näiteks tootevalikut, kaupluse asukohta ja hinda. Samuti veel soodustusi valitud klientuuri tarbeks ja erinevaid teeninduse astmeid. (Jobber 2010: 850)

Kuna ostlemismuster on aastate jooksul muutunud, siis on kaupluse asukoht vähemtähtsamaks teguriks. Suurenev autoomanike arv tagab selle, et inimesed on nõus sõitma kaugemale, et nautida poes pakutavat mugavust ja laia tootevalikut. (Dawson *et al.* 1993 :51) See on omakorda tingitud sellest, et kauplejad on pannud rõhku kliendi rahulolule, mille korral on võimalik luua lojaalseid kliente ning koosmõjus klienditsükli haldamisega muuta kliendid kasumlikemaks ja püsivamateks. Kaubanduskeskuse

asukoha atraktiivsust teiste suhtes tõstavad hädavajalike võtmetevõtete lähedus. Kui läheduses asub näiteks postkontor, hotell, teater, kino, spordikeskus, siis on keskuse väärtus kõrgem ja külastatavus arvatavasti suurem. Samuti peab olema pood kaugelt märgatav ja kergesti leitav. Peamised olulised kaalutlused on jalakäijate liikumisvõimalus, lähedusesasuvad bussi-, trolli-, trammi-, taksopeatused. Samuti on väga oluline tagada autoga liiklejatele head parkimisvõimalused, mille juures hinnatakse tasuta või soodsat pakkumist. (Simkin 1990: 34-35) Kui kaupleja teab oma potentsiaalsete klientide arvu ja samuti nende tausta, siis on tal suurem võimalus valida õige asukoht (Hayward 2002: 43) ja läbi selle suurendada kliendi rahulolu.

Kliendisuhete juhtimise rakendamisel jaekaubanduses on saadavate kasude puhul teatud iseärasused, mis hulgikaubanduses niivõrd aktuaalsed ei ole. Käesoleva töö punktis 1.1. välja toodud kasudest on jaekaubandusele iseloomulikud eelkõige lihtsamini teostatavad kampaaniad. Seda seetõttu, et paljud jaekauplejad kasutavad kliendikaarte, mis võimaldavad koguda kliendi andmeid ja vaadelda tema tarbimisharjumusi. Lähtudes kliendi harjumustest ja vajadustest on võimalik teha personaalseid pakkumisi, mis tõstavad samuti kliendirahulolu, sest tekitavad tunde, et kliendi vajadused on jaekauplejale olulised. Teiseks jaekaubandusele iseloomulikuks kasuks on kaubamärgi ja ettevõtte tuntuse kasvatamine. Jaekaubanduse eripäraks on vahetu kontakt tarbijatega, sest jaekaupleja klientuur on oluliselt laiem, kui hulgikaubanduses. Loomulikult esineb erandeid, kuid näiteks kaubanduskeskuse puhul on kaupluse külastatavus tunduvalt suurem kui mõne hulgikaupleja klientuur.

Kolmandaks kasuks jaekaubanduses võib pidada müügitöö efektiivsemat korraldamist, lähtudes eelkõige töötavast kliendiandmebaasist ja selle segmenteerimisest. Müügiosakond on teadlik sihtklientuurist ning selle korral ei vaja personaalsete pakkumiste tegemine nii palju ressursse kui selle puudumisel. Arvestades seda, et jaekauplejal on vahetu kontakt lõpptarbijatega, on ettevõttel võimalik lihtsamini saada klientidelt tagasisidet. Juhul kui ettevõtte võtab tarbijate ettepanekuid arvesse, ei ole tegemist üksnes kaupleja monoloogiga, vaid ettevõtte ja tarbija vahelise dialoogiga, millest saadav kasu ei ole samuti enam ühepoolne.

Käesoleva töö punktis 1.2. välja toodud väärtusahela etapid ja nendest saadavad kasud võib samuti jaekaubandusele omistada. Suuremate kaubamajade ja supermarketite puhul

moodustub klientidest väga lai ja erinev kontingent. Kliendibaasi segmenteerides ühtsete homogeensete tunnuste alusel on võimalik pakkuda igale tarbijale talle sobilikku. Teine suurem kasu kerkib esile kliendi elutsükli haldamisel, sest mida kauem on üks klient pühendunud kindlale kauplejale, seda suuremat kasumit on võimalik konkreetse kliendi arvelt teenida. Suur kliendirahulolu tagab klientide lojaalsuse, mis omakorda tagab sotsiaalse reklaami. Jaekaubanduses on võimalik näiteks klientide lojaalsust tõsta oma krediitkaarte välja andes. Jaekaupleja krediitkaarti kasutades on võimalik soodustada ostmist just krediteeriva jaekaupleja juurest. See võimaldab kindlmaid sidemeid kliendi ja jaekaupleja vahel ning annab kliendi käitumist analüüsid võimaluse teha kliendisõbralikumaid pakkumisi (Alexander, Colgate 2000: 945).

Kliendisuhete juhtimise puhul on oluline roll jaekaubanduse eripäradel. Esineb tegureid, mida hulgikaubanduses ei ole võimalik rakendada. Üheks tähtsaks teguriks on turundus lõpptarbijatele, kus tarbijate käitumist on võimalik mõjutada väga mitmete faktoritega. Mõjutamisviisideks on näiteks müügikeskkond, kaupluse atmosfäär ning hind, sest tarbijad on oluliselt hinnatundlikumad kui edasimüüjad. Laialdane tootevalik pakub tarbijatele suuremaid võimalusi, mistõttu eelistavad tarbijad just nimelt selliseid kaupluseid. Kliendisuhete juhtimise eesmärgist lähtuvalt on jaekaubanduse eripärasid rakendades võimalik suurendada kliendirahulolu ning seeläbi kasvatada lojaalseid kliente ning samuti ka ettevõtte kasumit. Lojaalsed kliendid on toeks brändi või ettevõtte tuntuse kasvatamisel, tehes selleks omamoodi sotsiaalset reklaami.

Käesoleva töö autori arvates on klientide mõjutamiseks jaekaubanduses väga palju erinevaid viise. Tark kaupleja jälgib klienti, tunneb teda ja kasutab endale vajalikul viisil tekkinud eeliseid ära. Otsustavaks ei osutu üksnes toote omapära või hind, vaid arvesse tuleb võtta ka teisi olulisi faktoreid. Tähtsat rolli mängib kaupluse asukoht, selle tootesortiment, nii välimus kui ka sisustus, toodete paigutus riivil kui ka liikumisvõimalused rahvarohketel kellaaegadel. Pannes rõhku nendele aspektidele, on võimalik muuta klient oluliselt kasumlikumaks, kui neid komponente eirates. Kõik erinevad mõjutamisviisid ja jaekaubandusest tulenevad eripärad annavad kauplejatele juurde ka erinevaid kasusid. Peamiseks kasuks, mis jaekaubanduse turundusest ilmneb, on klientide lojaalsuse suurendamine.

## **2. KASUD KLIENDISUHETE JUHTIMISEST SELVER AS-i NÄITEL**

### **2.1. Kliendisuhete juhtimise vajadus Selver AS-is**

Vastavalt töö eesmärgile võetakse vaatluse alla Selver AS. Selver on AS Tallinna Kaubamaja tütarettevõtte, registreeritud kaubamärk, mis kuulub Selver AS-le. Tegemist on Eestis tegutseva ja täielikult Eesti enda ettevõttega, mille tegevusalaks on toidu- ja esmatarbekaupade müük ning müüki teostatakse läbi super- ja hüpermarketite keti. Kauplustekett on tegutsenud 17 aastat, alates aastast 1995, kui Lasnamäel avati esimene Selver. Selle nimeks sai ja on tänaseni Punane Selver.

Hetkel, 2012. aastal, on Selveri ketis 34 kauplust (vt. lisa 1). Nendest 11 asuvad Tallinna erinevates piirkondades ja 23 mujal Eestis. Veel aasta tagasi oli 35 kauplust, kuid 18. juulil 2011. aastal suleti Narvas asuv Soldino Selver, mis oli tegutsenud aastast 2009. Peamiseks põhjuseks oli antud piirkonna vähene Selveri külastatavus. Selver on jõudnud peaaegu igasse Eestimaa ossa. Kaubandusketi võime leida nii Hiiumaalt, Narvast kui ka Võrust. Suure ketina töötab ettevõttes ka palju inimesi, kollektiivi suuruseks on ligikaudu 2500 inimest.

Selveri kauplused on struktuurselt jagatud nelja rühma. Kasutusel on neli tähte: A,B,C ja D. A struktuuri puhul on tegemist hüpermarketitega ja ülejäänud on erinevate suurustega supermarketid (vt. lisa 1). Selveri struktuurne jaotus on tehtud kaupluste ruutmeetrite järgi ehk kui suur kaubavalik kauplusesse mahub. Kui tegemist on näiteks C struktuuriga, siis igas C struktuuri Selveri poes on tootevalik ühesugune. Erinevate struktuuride korral esineb ka erinevaid juhtimiskordi. Igal struktuuril on omamoodi alluvussüsteem ja töökohtade arv. Mida suurem kauplus, seda rohkem töötajaid ja alluvussuhteid. Igal töötajal on enda kindel koht struktuuris ja ettekirjutatud tööülesanded, mida tuleb igapäevaselt täita.

Selveri puhul on tegemist ettevõttega, mis tegeleb klientidega, kelle sissetulek on keskmisest veidi kõrgem, kes on pigem naisterahvad ja samuti proportsionaalselt enam eestlased. Kõige suuremaks konkurendiks Selverile on Rimi kontsernist Rimi Super- ja Hüpermarketite kett, mille peamisteks klientideks on samuti valdavalt keskmise sissetulekuga eestlased. Keskmiseks sissetulekuks uuringu järgi oli 2010. aastal 12 058 krooni ehk 770 eurot (Nielsen 2010: 6).

Kliendisuhete juhtimine on igale jaekaubandusega tegelevale ettevõttele väga oluline, sest turg on pidevalt muutuv ja inimeste väärtused ning eelistused võivad samuti aja jooksul muutuda või siis vastupidiselt pidevalt süveneda. Vaadates erinevate kettide turuülevaadet, siis selgub, et päris mitmel ettevõttel on sarnane protsentosa põhikliente. Kliendisuhete juhtimise vajaduse väljaselgitamiseks kasutab autor Nielsen 2010. aasta andmete põhjal tehtud uuringut ning läbiviidud intervjuusid antud ettevõttes. Tabelis 3 on välja toodud erinevate jaekaubanduskettide turu jagunemine 2010. aastal Nielsen uuringu alusel.

**Tabel 3.** Poekülastajate hinnangud erinevatele jaekaubanduskettidele (n=800)

Poe kriteerium	Maxima	Rimi	Selver	Konsum	Prisma	Grossi	Maksi-market	Säästu-market
Soovitav	27%	14%	22%	8%	8%	3%	2%	4%
Lemmik	28%	12%	23%	9%	8%	3%	2%	6%
Peamine	38%	12%	16%	9%	6%	3%	2%	9%
Regulaarne	72%	48%	62%	30%	21%	18%	16%	57%
Kunagi ostnud	93%	85%	92%	70%	49%	40%	47%	91%
Kaalub ostmist	83%	73%	84%	53%	42%	33%	37%	81%
Teadlik	99%	93%	98%	80%	59%	50%	62%	98%
Ei kaalu	17%	27%	16%	47%	58%	67%	63%	19%

Allikas: (Nielsen 2010: 20-24); autori koostatud.

Sellest on näha, et Maxima omab kõige suuremat turuosa ehk see on peamiseks kaupluseks 38%-le küsitletutest. Samas on Maxima peamisteks klientideks vene rahvusest madala sissetulekuga inimesed (Nielsen 2010: 6). Võrreldes Selverit tema põhikonkurendi Rimiga, siis on näha, et Selveril on 4% ulatuses rohkem püsikliente. Heaks näitajaks on regulaarsete küllastuste arv, mis on Selveri puhul märgitud 62% ulatuses. Siinpuhul jääb Rimi maha juba 14 protsendipunkti võrra. Antud tabeli alusel võib ühte gruppi liigitada Konsumi, Prisma, Säästumarketi, Grossi Toidukaubad ja Maksimarketi. Need kõik hõlmavad väikest turuosa, kuid klientuuri poolest suhteliselt sarnast. Seega on tegemist tihedalt konkureerivate kettidega. Nagu varem mainitud, on ka uuringu põhjal Selveri peamiseks konkurendiks Rimi, kuid siinkohal juhib autor tähelepanu ka asjaolule, et Rimi süsteemi kuuluvad ka Säästumarketid, mis kokkuvõttes annavad Rimile tervikuna suurema erinevate kliendigruppide haldamise ulatuse.

Heaks näitajaks kliendisuhete juhtimise vajadusest on ka ostude sooritamise sagedus, mille alusel saab ära öelda, kui palju võrreldes põhikonkurentidega tehakse igapäevaseid või iganädalasi oste. Tabelis 4 on välja toodud ostude sagedus erinevates jaekaubanduskettides. Antud uuring on tehtud kõikides jaekaubanduskettide poodides ja valim erineb kaubandusketiti. Kõige suurem valim oli Selveris, kus küsitleti 508 külastajat. Kõige väiksem valim oli Rimi Supermarketis, kuid koos Hypermarketiga tuli kokkuvõtvaks valimiks 422 poekülastajat.

Tabelist selgub, et Rimi Supermarketil on võrreldes Selveri ketiga igapäevaste ostude arv 8 protsendipunkti kõrgem. Samas Rimi Hypermarketitel on võrreldes Selveriga 1 protsendipunkt vähem igapäevaseid oste. Võrreldes kõikide teiste jaekaubanduskettidega on Selveri igapäevaste ostude 3%-line osakaal üpriski kesine. Keskmine igapäevaste ostude arv kõikides jaekaubanduskettides kokku on 5,58% küsitletutest. See hõlmab endas nii 0%-st (Maksimarket) kui ka 15%-st osakaalu (Maxima X). 4–5 korda nädalas ostmine pole samuti väga suuremahulise osakaaluga klientide ostukäitumisest, kuid võrreldes Rimiga on Selveri näitaja pisut kõrgem. 2–3 korda nädalas poekülastamine, kord nädalas või kord kahe nädala jooksul on kõige suurema osatähtsusega. Kõige suurem osakaal on kord nädalas küllastamisel. Seda võib seostada sellega, et Selveri põhiklientideks on inimesed, kes ei käi suures kaupluses väga tihti ning ostavad korraga suuremad asjad pikemaks ajaks ning pisioste teevad

näiteks nurgapealsest kodupoest. Seda võib aga pidada märgutuleks Selverile, et sellist olukorda tuleks parandada ja püsiklientide ostusagedust suurendada. Sellist väikest protsenti võib juhatuse esimehe Andres Heinveri sõnul tekitada 2010. aasta näitajates ka majandusolukord, kuna inimesed hakkasid kokku hoidma ja esimeseks kohaks olid toidutarbed.

**Tabel 4.** Ostude sagedus vastavalt valimine (Valim kaupluseti erinev)

Kauplus	Iga päev	4–5 korda nädalas	2–3 korda nädalas	Kord nädalas	Kord kahe nädala jooksul	Kord 3 nädala jooksul	Kord kuus	Harvem
Maxima X (n=472)	15%	23%	31%	16%	5%	3%	5%	1%
Maxima 3X (n=47)	6%	11%	32%	26%	9%	2%	13%	2%
Säästumarket (n=465)	5%	12%	31%	27%	13%	4%	5%	2%
Maxima 2X (n=193)	8%	12%	21%	27%	15%	4%	10%	3%
Prisma (n=161)	7%	11%	22%	29%	16%	6%	7%	2%
Konsum (n=284)	6%	13%	19%	26%	16%	8%	10%	2%
Grossi (n=153)	5%	13%	22%	31%	13%	8%	6%	3%
Rimi Super (n=92)	10%	7%	17%	26%	20%	5%	12%	3%
Selver (n=508)	3%	10%	21%	27%	20%	8%	10%	1%
Rimi Hyper (n=330)	2%	9%	21%	28%	18%	7%	12%	3%
Maksimarket (n=135)	0%	5%	17%	19%	19%	13%	19%	8%

Allikas: (Nielsen 2010: 28); autori koostatud.

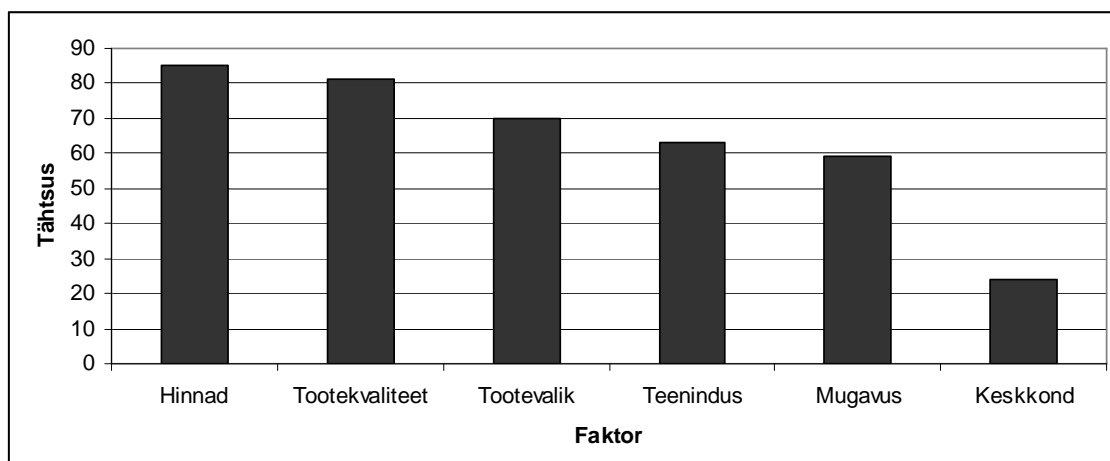
Eelneva põhjal võib järeldada, et Selveri peamised kliendid on inimesed, kes käivad poes enda hädapäraseid oste tegemas ja suurem hulk nendest ainult kord nädalas. Enda turuosa suurendamiseks teiste arvelt peaks Selver meelitama endale Rimi klientuurist iga päev sisseoste tegevaid inimesi ning muutma kord kolme nädala jooksul, kord kuus

või isegi harvem oste tegevad kliendid enda püsiklientideks. Selge on see, et inimesed, kes teevad antud ketis oste nii harva, on mingi teise keti püsikliendid ja neid on võimalik õiget turundusmeetmestikku kasutades muuta enda püsiklientideks. Seda seetõttu, et neil on kas või harv kokkupuude Selveriga ja suure tõenäosusega omavad nad ka Partner kliendikaardi. Kõige suurema osa mittepüsiklientidest moodustavad kord kahe nädala jooksul poodi külastavad inimesed, kelle osakaal külastajatest on märkimisväärne (20%) ja kelle enda püsiklientideks saamisel oleks Selveril märgatav turuosa kasv.

Vajadus kliendisuhete juhtimise järele ilmneb madala kliendirahulolu või kasumi tõstmise puhul. Kliendisuhete juhtimise kohaldamiseks on vaja välja selgitada klientide vajadused ja nõudmised ja sellest tulenevalt on väga oluline leida need elemendid, mis kliendi käitumist mõjutavad. Klientide rahulolu hinnatakse järgnevate faktorite põhjal:

- pakutavate toodete kvaliteet,
- hind,
- toodete/brändide mitmekesisus,
- teenindus,
- mugavus,
- keskkond.

Järgneval joonisel (Joonis 4) on toodud rahulolufaktorite tähtsus tuginedes Selveri klientide analüüsile. Sellest nähtub, et kõige suurem tähtsus on hinnal, sellele järgneb tootekvaliteet, tootevalik, teenindus, mugavus ja kõige vähemtähtsaks peetakse 2010. aasta andmete põhjal ostukeskkonda. Selle alusel peavad Selveri kliendid kõige olulisemaks näitajaks küll hinda, kuid suhteliselt sarnase kaaluga on ka tootekvaliteet. Seega peab olema hind ja tootekvaliteet tasakaalus, et inimesed jääksid Selveris pakutavaga rahule. Kuigi tootevalikut ei peeta niivõrd tähtsaks, on see siiski tähtis näitaja ja sortimenti piiramisel võib Selver kaotada suure hulga seni lojaalsetest klientidest. Ostukeskkond on alati Selveris olnud puhas ning korrektne ja seega ei pruugi inimesed seda niivõrd kõrgelt väärtustada, kuigi peavad seda siiski oluliseks ja toovad selle tegurina välja. Näiteks Maxima puhul on keskkond pea olematu väärtusega.



**Joonis 4.** Rahulolu faktorite tähtsus Selveris (Autori koostatud Nielsen 2010: 44 põhjal).

Kuna 2010. aastal oli Eestis veel tunda majanduskriisi tugevat järelmõju, siis võib pidada sellist faktorite osakaalude väljatoomist mõistetavaks. Inimesed hakkasid piirama enda ostusagedust ja toidukorvi suurust ning esmatähtsaks pea igas ühiskonnakihis kerkis hind. Kuna tegemist on kõrgema sissetulekuga klientuuriga, siis ei unustatud rahulolu hindamisel ka tootevalik, mis endiselt avaldasid suurt mõju.

Kliendisuhete juhtimise vajaduse väljaselgitamiseks Selveri enda arusaama väljendamisel viis autor läbi intervjuud nii juhatuse esimehe kui ka turundusspetsialistiga. Antud intervjuu küsimustik on välja toodud lisas 2 ning järgnevalt kajastub Selveri enda nägemus kliendisuhete juhtimise vajadusest. Intervjuu küsimustest on antud alapeatükis kasutatud küsimusi järjekorranumbritega 1–6 ja 11–12.

Juhatuse esimees härra Andres Heinver sõnastas Selveri eesmärgi esmalt äriseadustikust tulenevalt ehk tulu teenimisena. Täpsustuseks aga moraalse nurga pealt lisas ta, et tegemist on ka kliendisuhete arendamise ja kliendibaasi hoidmisega, mille tulemusena peakski tekkima ärikasum. Tegemist on siis atraktiivse kliendisuhetlusega ettevõtte eesmärgi täitmise nimel. Seega tulenevalt juba Selveri eesmärgist on väga oluline

jaekaubanduse valdkonnas kliendisuhete juhtimine ja selle haldamine.<sup>1</sup> Turundusspetsialist lisas siia veel klientide usalduse hoidmise aspekti. Klientide usaldust peetakse kõige aluseks, kuna see tagab ka tarbijate suurema lojaalsuse.<sup>2</sup>

2011. aastal oli Selver jätkuvalt Eesti jaekaubanduses 3. positsioonil, kuid viie aasta perspektiivis püüdnud nad vähemalt ühe koha võrra kõrgemale. Hetkel on liidripositsioonil ETK süsteem, mille peamisteks kettideks on Konsum ja Maksimarket. Teisel kohal on Rimi süsteem, mille positsiooni tugevdamisele aitab lisaks Rimi enda kettidele kaasa ka Säästumarketite kuulumine süsteemi, mis võtab enda alla keskmisest madalama sissetulekuga tarbijaskonna. Maxima on küll 2011. aasta andmete põhjal Selveri järel 4. kohal, kuid võitleb usinasti esikolmikusse pääsemise eest. Selleks, et Selver suudaks enda positsiooni Maxima ees säilitada ja pikemas perspektiivis ka Rimi süsteemi ette tõusta peabki hr. Heinver oluliseks justnimelt kliendisuhete juhtimist, mille arendamiseks leiab Selver alati vajalikud ressursid. Kindlat summat selleks igaaastaselt ei eraldata, kuid vastavalt vajadusele ja koostöös Kaubamajaga leiavad kõik projektid üldjuhul rahastamist.<sup>3</sup>

„Kliendisuhete juhtimine on jaekaubanduses peamine, millega on võimalik kuskile poole edasi liikuda,“ sõnas Heinver intervjuu käigus. Tootevalik peab olema atraktiivne, kunagi ei tohi ette tulla riknenud tooteid ega sortimendinappust. Kõige selle täiustamiseks ja kliendile sobilikumaks muutmiseks ongi vajalik analüüsida klientide käitumist ning võtta kuulda kõike seda, mida neil öelda on. Veel sõnas juhatuse esimees, et klientidega tuleb ausalt käituda ning ei tohi unustada, et klientidel on alati õigus. Seega tuleb vigu ja halbu eelarvamusi ennetada, kuna pärast nende parandamine või silumine osutub enamjaolt võimatuks.<sup>4</sup>

Küsimuse peale, millised on siis peamised kasud, mida Selver loodab CRM'i süsteemi juurutamisest saada, vastas Heinver: „Kuna tegemist on jaekaubandusega, siis tuleb kasuks lojaalse kliendibaasi suurendamine ning kvaliteetsed püsisuhted, mis on suunatud tulevikku.“ Seega võib öelda, et Selver üritab lähtuvalt CRM'i

---

<sup>1</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09.aprill 2012.

<sup>2</sup> **Lapp, Margit.** (Selver AS turundusspetsialist). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 03.aprill 2012.

<sup>3</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09.aprill 2012.

<sup>4</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09.aprill 2012.

kontseptsioonist suurendada oma klientide rahulolu ja läbi selle parandada enda positsiooni turul ning saavutada püstitatud eesmärged. Turundusspetsialisti nägemus antud küsimuses on aga oma klientide paremini tundmaõppimine ja tulenevalt sellest kujundada Selverit paremaks klientide teenindamiseks<sup>5</sup>. Seda kõike selleks, et klientidele meeldiks ostmas käia ja nende usaldusväärsus suureneks. Nagu näha, siis näeb juht üldisemat pilti ning antud valdkonna väljaarendamisega tegelev spetsialist aga pisut kitsamat.

Peamised funktsionaalsused, mida peetakse juurutatavas süsteemis oluliseks, on kõrgetasemeline ostukäitumise analüüsivõimalus. Heal tasemel analüüs annab hea eelise osta sisse neid tooteid, millel on kohe suurepärane järelturg ehk ettevõtte vahendab lõpptarbijateni kaupu, mille järgi on suur nõudlus. Samas ei tohi muutuda üksluiseks ega uuendustele suletuks. Kui turule tuleb uusi tooteid või kaubagruppe, siis tuleb olla avatud ja anda klientidele testimisvõimalus. Sellega võib saada kõrvetada, kuid ka luua endale suurenevat tulu. Uuenenud tootevalikus selgusele jõudmiseks ongi vajalik kõrgetasemeline analüüsimeetod, mis aitab suuri kahjusid tekkimata asjasse selgust tuua.<sup>6</sup> Antud süsteem peab andma lühikese ajaga efektiivseid ja usaldusväärseid tulemusi.

Kuna sihtrühmaks on tarbijad, kelle võimalused on avatud ning kelle eelistuste väljaselgitamiseks ja enda poole võitmiseks tehakse suuri pingutusi, siis ei tohi ära unustada, et tarbijaid ei tohi kunagi liigselt koormata. Kuna toidu- ja esmatarbekaubad on igapäevaste vajaduste rahuldamise vaieldamatu osa, siis tegeleb iga inimene otsustusprotsessiga endale sobiliku jaekaubandusketi väljavalimisel. Liigne tüütamine võib seada eelistatud keti kliendi silmis ebasoodsasse olukorda, kuna kellelegi ei meeldi pidev postkasti või meiliaadressi ummistumine. Seega peab Selver oluliseks CRM'i süsteemi väljatöötamise osaks klientide tunnetamist. Peab oskama tunnetada piiri, milleni tohib kliente koormata ja millest üle astudes võib nendest sootuks ilma jääda.

Läbiviidud intervjuudest ja Nielsen'i uuringute analüüsist selgus, et vajadus kliendisuhete juhtimiseks on antud ettevõttes täiesti olemas ja see tuleneb eelkõige Selveri turupositsiooni parandamise soovist. Alapeatükis selgusid ka vajadustest

---

<sup>5</sup> **Lapp, Margit.** (Selver AS turundusspetsialist). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 03.aprill 2012.

<sup>6</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09.aprill 2012.

tulenevad erinevad kasud, mis ühtivad teooria alapunktides väljatoodutega. Kokkuvõtvalt on vajadustest tulenevateks kasudeks lojaalsuse suurendamine, mis hõlmab ka klientide elutsükli pikendamist, kasumi suurendamine, suurenenud kliendirahulolu, tootevaliku parandamine ja kliendibaasi suurendamine. Nendest kõige olulisemaks peetakse Selveri kontekstis lojaalse kliendibaasi suurendamist, mis hõlmab endas korraga kahte kasu.

## **2.2. Selver AS-is kasutatava kliendisuhete juhtimise hetkeseis**

Kliendisuhete juhtimine on Selveris juba aastaid juurutatud tegevus, mille jaoks on palgatud isegi spetsiaalne koolitatud turundusspetsialist. Lisaks turundusspetsialistile on tööle võetud analüütikud, kes kliendiandmeid pidevalt analüüsivad ja selleks vastavaid programme kasutavad. Antud peatükis kajastab autor Selveris hetkel kasutatavaid kliendisuhete juhtimise võimalusi ja seda kõike käsitleb seostatuna teoreetiliste peatükkidega. Kõik see põhineb autori läbiviidud isiklikul vaatlusel ning ülestäheldustel ja ülejäänud intervjuuküsimustel. Intervjuu viidi läbi nii juhatuse esimehe Andres Heinver'i kui ka turundusspetsialisti Margit Lapp'iga, et saada selge ülevaade erinevatest vaatenurkadest.

Selver tegeleb pideva kliendiandmete kogumisega ja kuna tegemist on Tallinna Kaubamaja tüdarettevõttega, siis kehtib ühise ketina nende kõigis kauplustes Partneri kliendikaart. Tegemist on aastaid kasutusel olnud soodustust andva vahendiga, mille alusel saab Selver enda klientide ostuharjumusi hinnata ning teha pidevaid sortimendimuudatusi. Antud kaardi omandamiseks peab klient täitma vastava taotlusvormi, kuhu märkima enda kohta käivaid isikuandmeid (vt. lisa 3). Märkida on vaja tavalise kliendistaatuse saamiseks järgmist:

- ees- ja perekonnanimi;
- isikukood;
- andmed, mis seonduvad taotleja isikut tõendava dokumendiga;
- kontaktaadress;
- kontakttelefon;
- e-post;

- suhtluskeel.

Tegemist on väga tavapärase andmetega, mille alusel on võimalus tarbijad homogeensete tunnuste järgi erinevatesse gruppidesse jagada. Ees- ja perekonnanimi on oluline igasuguste võitude väljakuulutamisel ja isikute tuvastamisel. Selle kinnitamiseks on isikukood, mis on igal inimesel erinev. Isikut tõendav dokument on oluline selle jaoks, et isik, kes avalduse esitab, teeb seda ikka endale, mitte ei kuritarvita kolmandate isikute identiteeti. Kontaktaadress on esmalt mõeldud küll inimestele lendlehtede toimetamiseks, kuid selle abil saab Selver vajadusel enda kliente lokaliseerida ja veidi personaalsemalt inimesi toimuvast teavitada. Näiteks Nõmmel elavaid inimesi informeeritakse Järve Selveris toimuvatest üritustest ning eriprogrammidest. Kontakttelefon on mõeldud vajadusel klientide kättesaamiseks, mitte pakkumiste tegemiseks. Sellist meetodi kasutab näiteks Baltika kett, kes saadab sõnumeid toimuvatest allahindlustest.

E-posti aadress on oluline selleks, et klienti teavitada toimuvatest kampaaniatest, üritustest ja kõigest muust, mida Selver peab oluliseks enda klientidele edasi anda. Samuti on see tähtis selleks, et antud kanalit pidi teavitatakse kaardiomanikke kaardi kehtivuse lõppemisest ja uuele järele tulemise vajadusest. Suhtluskeel on oluline selleks, et teha inimestele arusaadavaid pakkumisi või anda neile edasi infot, millest õigest arusaamine on esmatähtis. Kuna Eestis elab palju vene rahvusest kodanikke, kes ei mõista eesti keelt, siis on kasulik neile vajalikku infot edastada vene keeles. Seda selleks, et kliendid saaksid ikka aru, mida Selver neile pakub ning neil tekiks Selveri suhtes sõbralikum hoiak. Kuna Selveri klientuur on peamiselt eesti rahvusest, siis tulebki leida erinevaid moodusi Maximaga lähedasemat sidet tundvate tarbijate enda poole võitmiseks.

Samuti on võimalus kasutada Partnerkaardi krediitdivõimalust, kuid seda tingimusel, et tarbija on Swedbanki klient. Asudes kasutama krediitkaardi võimalust, tuleb sellest teada anda Selverile lisaavaldust täites. Sellisel juhul tuleb määrata, millises suurusjärgus igakuist krediiti soovitakse saada, kuidas toimub tagasimaksmine ja kas klient soovib näha igakuist ostuväljavõtet. Nii Partnerkaarti kui Partner Krediitkaarti taotledes tuleb avaldus täita kas vastavate kaupluste infolehtides või soovi korral ka

internetivahendusel. Seega on tegemist väga paindliku ja mitmekülgse kliendikaardi omandamise võimalustega.

Kuna tegemist on kliendikaardiga, mida tuleb aastate tagant pidevalt uuendada, siis annab see selgema ülevaate praegustest, potentsiaalsetest, hääbuvatest ja kaotatud klientidest. Kuna kliendikaarti kasutatakse iga ostu ajal ja IT-lahendus salvestab kogu ostuajaloo ning talletab selle Selveri andmebaasi, siis on Selveril väga hea ülevaade klientide ostuharjumustest. Samuti teeb antud programm selgeks, kuna on ost sooritatud, mis oli ostu kogusumma ja kuidas antud tehingu eest tasuti. Täpsemat jälgimist, kui palju mõni klient raha sisse toob, hetkel veel ei jälgita ja selle põhjal pakkumisi ei koostata <sup>7</sup>.

Selveris on kasutusel kaks kliendiandmete analüüsimise süsteemi. Üks andmebaas kogub ainult taotlusvormidega seotud andmeid ning annab selge ülevaate, kui palju on kliente ning kellel on üldse Partnerkaart olemas. Samuti saab antud süsteemis erinevate tunnuste alusel läbi viia filtreerimist. Näiteks välja selgitada viimase kahe kuu jooksul Partnerkaardi soetanud inimesed või kliendid, kes on omanud lojaalsuskaarti juba üle 5 aasta. Selle andmebaasi puhul on tegemist terve kontserni ühise andmebaasiga ja kõik, kes Partnerkaardi enda kauplusteketis kasutavad, omavad sellele ka ligipääsu. Sellisteks kettideks on Kaubamaja, Selver, Shu, Kia Motors, ABC King ja I.L.U.. (Partnerkaart 2012)

Teine andmebaas on spetsiifilisem CRM-i IT-lahendus, mida kasutab ainult Selver, et enda kliente paremini mõista ja tundma õppida. Tegemist on programmiga, mis kogub, talletab ja võimaldab analüüsida erinevaid kliendiandmetega kaasnevaid aspekte. Selle andmebaasi põhjal kujundab Selveri jaemüügikett enda sortimendi, hinnakujunduse ja erinevad tootekampaaniad. Kõik Selveri osakonnad on IT-lahenduse kesksed, sest kõik kasutavad kogutud andmeid ja rakendavad neid enda töös. Nii ostu- kui ka müügiosakond lähtub peamiselt ainult toodete müüginumbritest. Isegi personaliosakond kasutab töötajate hindamiseks kliendiandmebaasi kogunenud andmeid, kuna sinna sisestatakse ka klientide poolt täidetud rahulolu- või kaebusankeetid.

---

<sup>7</sup> **Lapp, Margit.** (Selver AS turundusspetsialst). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 03. aprill 2012.

Selveri turundusspetsialisti Margit Lapp'i sõnul on ettevõttes tegemist peamiselt strateegilise CRM-ga, kuna ettevõtte fookus on suunatud kliendikeskse organisatsioonikultuuri arendamisele. Keskendutakse väärtuste pakkumisele, mis on teiste jaekauplejate omadest mõjukamad ja paremad ning mille eesmärgiks on klientide parem tundmaõppimine. Unustada ei tohiks ka operatiivset CRM-i, kuna toimub pidev liikumine tegevuste automatiseerimise suunas. Selline tegevus aitab tõsta igapäevaste operatsioonide efektiivsust ja täpsust.

Tulenevalt CRM'i kontseptsiooni eeltingimustest, mis on täpsemalt lahti kirjutatud teoreetilise osa alapunktis 1.1., uuris autor ka Selveris, mida on nad nendest juba täitnud ja kuidas väljendub see nende arvates antud jaekaubandusettevõttes. Eestvedamise ja kultuuri alla liigitas ettevõtte juht väga palju erinevaid aspekte. Kuna klient hindab ettevõtet tema väärtuste järgi, siis on väga tähtis, et ettevõtte annaks enda tegevustest teada ja näitaks ennast heast küljest üles. Oluliseks peetakse üksiku kaupluse asukohas kliendi „lähedal“ olemist.<sup>8</sup> Selle all peetakse silmas näiteks Hiiumaa kultuurspordi toetamist, Saaremaa kooliürituste finantseerimist, Rannarootsi Noorte Purjetajate kooli abistamist või kohalike tootjate kaasamist antud piirkonna Selveri kauplustesse.

Nendel tegevustel on lokaalsem tähendus ja selle kaudu näitab ettevõtte kogukonnale enda kultuuri ja võidab sarnaste väärtustega klientide osakaalus. Samuti peetakse Selveris seda aspekti tähtsaks just seetõttu, et nad püüavad anda ühiskonnale midagi tagasi. Ehk kliendid on neile lojaalsed ja aitavad täita neil enda eesmärki ning samal ajal annab Selver enda käe ja abistab ühiskonda. Tegemist on n-ö kahepoolse koostööga, kust saavad kasu lõigata ka paljud kolmandad osapooled.

Selveris on aastatega välja kujunenud sponsori põhimõtted ja hetkel on neil välja valitud kaks suuremat toetusesaajat. Üheks on nende endanimeline võrkpalliklubi VK Selver Tallinn. Kuna Selveril on nimisponsori positsioon, siis jagavad nemad klubile rahalist toetust, koos viiakse läbi ühistegevusi ja antakse ka temaatilisi auhindu, näiteks jagatakse Selveri kinkekaarte. Teiseks suureks toetusobjektiks on lastehaiglaste koostöös projekt „Koos on kergem“. Selle kampaania puhul on tegemist avatud aastaringse

---

<sup>8</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09. aprill 2012.

toetamisega, kus saavad kaasa lüüa ka kõik ühiskonnaliikmed, kes tunnevad, et tahavad lastehaiglatele ja abivajavatele lastele raha annetada.

Andmete ja infotehnoloogia juurde tulles on Selver panustanud uude IT-süsteemi ning teinud suuri kulutusi selle edukaks toimimiseks ning väljatöötamiseks. Kuna tegemist on Kaubamaja tüdarettevõttega, siis on nad saanud palju kulusid ühiselt katta või mõningaid programme Kaubamajalt üle võtta. Seega on Selveril suurepärase võimalus kasutada uudseid rakendusi, mis võimaldavad CRM'i rakendust veelgi paremaks muuta ja kliente paremini juhtida. Erinevalt teistest kettidest ei pea nemad suurtesse programmidesse investeerimisel seda ainult enda turunduseelarvest eraldama, vaid saavad tänu ühisele kliendikaardile seda mitmete teiste teenusepakkujatega jagada.

Inimesed, kes Selveris töötavad ja aitavad kogu kontseptsiooni välja töötada, on kõige suuremaks eduka tulemuse sisendiks. Ettevõttes on juurdunud hea osakondadevaheline koostöö ja kuna kliendisuhete juhtimine ei hõlma ainult turunduse osakonda, siis tegelevad sellega inimesed kõikidest osakondadest. Neil on moodustatud vastavad juhtgrupid, kes panevad paika ja määravad peamised põhisuunad. Juhtgrupile allub n-ö töögrupp, kuhu kuulub igast osakonnast 1–2 liiget. Seega on Selver väga suurepäraselt suutnud täita antud eeltingimuse, kuna süsteemi juurutamisel kaasavad nad kõikvõimalikke nüansse, mis ühes ettevõttes võivad esile kerkida. Samuti on kollektiivis nende arvates ainult „helged pead“, kes teavad, mida nad peavad tegema ja kuidas seda saavutada.

Kui rääkida kõikidest Selveri töötajatest, siis on ettevõtte enda jaoks paika pannud erinevad kriteeriumid. Eriti olulised on kriteeriumid klienditeenindajate valimisel. Värbamisel on isegi töökogemusest tähtsamaks teguriks soodumus klientidega töötamiseks. Juhtkonna sõnul peavad kõik töötajad enda tööd armastama. Ei taheta tööle palgata inimesi, kes mõne aja möödudes, peale kulukaid väljaõppeid, otsustavad töökoha sobimatuse tõttu lahkuda. Statistika näitab, et suvel asendustöölisena tööle võetud inimesed suuremas hulgas pikaajaliselt kohale ei jää. Tihti on põhjenduseks, et töö ei vasta ootustele ja on liiga raske. Selleks, et töötajad lisaks heale soodumusele ka professionaalsed oleksid, on Selveris töötajatele väga mitmekülgsed koolitused.

Selveris on nii majasisesed kui ka -välised koolitused. Majasiseseid koolitusi viivad läbi ettevõtte enda kõrgema astme töötajad, kes on aastate jooksul vastava kvalifikatsiooni omandanud. Samuti käib majaväliseid koolitajaid, kes tutvustavad töötajatele uusi programme ja viivad neid kurssi muude uuendustega, mis on riigis või vastavas valdkonnas vastu võetud. Majasisesed koolitused on jagunenud peamiselt:

- uue töötaja infopäev;
- toodetekoolitused;
- poodide kaubavaliku, asukoha koolitused;
- Selveri eripärad;
- pingetaluvuskoolitus.

Uue töötaja infopäeval tutvustatakse kõike, mida on antud ametikohal vaja teada. Räägitakse veel täpsemalt üle töölepingus sätestatud ametikohustused, nendest tulenevad õigused ja vastutusvaldkonnad. Sellised koolitused on mõeldud kõikidele uutele töötajatele. Tootekoolitused on aga eeskätt Selveri klienditeenindusega seotud töötajatele, nt kassapidajad, saalitöötajad ja kauba väljapanijad. Tootekoolitused on esmatähtsad teenindajate pädevuse tõstmiseks ja seeläbi klientide rahulolu suurendamiseks, kuna klient saab alati enda tootealastele küsimustele adekvaatsed ja informatiivsed vastused. Tootekoolitusega on tihedalt seotud kaubavaliku ja asukoha koolitused, kuna tegemist on jällegi töötajate ametialase teadvuse tõstmisega. Kõik see on vajalik ainult ühel eesmärgil: klientide rahulolu parandamine ja lojaalsuse suurendamine. Esmatähtis on, et teenindaja oskaks aidata ja anda nõu, millest inimene tunneb, et talle on kasu. Selver näeb, et klientide usaldust ei ole võimalik võita, kui pakutav kvaliteet ei ole sellega kooskõlas.

Selveri eripärade koolitus on üldisem koolitus kõikidele töötajatele, andmaks teada mille poolest on Selver erinev teistest jaekaubanduskettidest ja miks on just selles ettevõttes hea töötada ning mida peaksid töötajad selleks tegema, et neid edasi kanda. Esmatähtis on siiski aru saada, et klient on ikkagi see, kes lõppkokkuvõttes töötajale palga maksab. Pingetaluvuskoolitused on mõeldud samuti kõikidele, kuid esmajärjekorras tehakse seda klientidega rohkem kokkupuutuvatele töökohtadele, eeskätt administratiivsetele töökohtadele. Sellised koolitused on tähtsad, et enda

töötajaskonnas tekitada teadmuspagasit kriisiolukordades hakkamasaamiseks. Tuleb alati jääda rahulikuks, isegi siis, kui sinuga ebameeldivalt või ülekohtuselt käitutakse. Stressiolukorras hakkamasaamine ning olukorra edukas lahendamine on antud koolituse põhieesmärgiks.

Motiveerimaks inimesi ettevõtte väärtusi edasi kanda enda töös on Selveris välja mõeldud pädevuse suurendamise programm<sup>9</sup>. Tegemist on programmiga, mille raames peavad töötajad, vastavalt ametikohale, endale selgeks tegema erinevaid seadusi ja käitumisnorme. Igal töötajal on võimalus vastavalt enda töökohale Selveris sooritada pädevuseksam ja selle edukal läbimisel saada igakuist palgalisa. Tegemist on programmiga, mille raames tahab tööandja motiveerida töötajaid produktiivsemalt ja kompetentsemalt töötama ning selle motiveerimiseks seab palgalisa, millest ükski töötaja ära ei ütle. Tegemist on vabatahtliku programmiga, kuid võib öelda, et väga edukaga. Headele koolitustele ja pädevustesti võimalusele tuginedes on hr. Heinver kindel, et Selveri töötajad on piisavalt motiveeritud eesmärgipäraseks tööks.

Protsesside alla kuuluvad Selveris igasugused erinevad kampaaniad, uudiskirjad, Partnerkaardi pakkumised, „teemapäevad“ ja foorumites postitamisid. Kampaaniaid terve aasta jooksul on Selveris igasuguseid erinevaid ja neist täpselt allpool. Uudiskirju saadetakse aga nii meili vahendusel, kuid mitte väga massiliselt, ning postiteel, mille puhul on tegemist juba suuremate ja mahukamate brošüüridega. Selveris on kindel põhimõte, et edastada tuleb piisavalt infot, kuid mitte liigselt koormata ega ära tüütada enda praegusi ning potentsiaalseid kliente. Postitusi tehakse ka näiteks perefoorumites, kus peamisteks külastajateks on pereemad, kelle esmaseks mureks on nende beebieas lapsed. Sellistes foorumites postitab Selver teemakohaseid kampaanianupukesti, näiteks odavate mähkmete, beebitoitude või muude lastega seotud toodete osas.

Kõige olulisemat tööd tehakse Selveris just nimelt igasuguste erinevate turunduskampaaniatega. Kampaaniate puhul peetakse esmatähtsaks nende õigeaegset „sihtimist“. Peamiseks riskikohaks ongi valel ajal läbiviidud kampaania, mille peale kulutatakse suuri eelarveid nii turunduse kui ka sisseostu osakonnas. Kindlasti kõige tähtsamateks on õigete tähtpäevade eelselt leida sobiv kampaania ja sinna juurde

---

<sup>9</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09. aprill 2012.

põimida omapoolne eripära. Turunduskampaaniate planeerimine Selveris algab tavaliselt aasta ette. Juulis pannakse paika järgneva aasta turundusplaan, millele järgneb septembrikuu jooksul valmiv eelarve. Esmane meediatellimus viiakse sisse oktoober-november ja täpsemad kampaaniajuhendid tulevad välja novembris. Välja on kujunenud neli suuremat kampaaniateliiki, milleks on hinnakampaaniad, imagokampaaniad, heategevuskampaaniad, tähtpäevakampaaniad ja Selveri Köök.

Hinnakampaaniad aitavad suurendada lühiajalist müüki ja nende eesmärgiks on kinnistada klientides Selveri soodsaid hindu ning motiveerida neid kauplust tihedamini külastama. Kõige suurem hinnakampaania on „Laadapäevad”, mis kestab korraga 14 päeva ja toimub kolm korda aastas, selle toetuseks on suur reklaamikampaania. Teine suur hinnakampaania on „Hulgipäevad”, mis kestab korraga kolm nädalat ja toimub kaks korda aastas. Tegemist on kampaaniaga, kus ostad kaks ja saad koju viia hoopis kolm ehk ostes kaks samasugust toodet, võid koju viia kolmanda samasuguse tasuta.

Imagokampaaniad aga aitavad erinevalt hinnale suunatud kampaaniatest luua Selverile positiivset mainet ja eristada teda konkurentidest ning selle kampaania eesmärgiks on luua klientidele positiivseid tundeid. Imagokampaaniatest viiakse läbi kampaaniat „Hea ja eestimaine”. Tegemist on Selveri eristamisega konkurentidest päritolumaa poolest. Kampaania raames on pakkumises eestimaised tooted ja toimub lemmiku eestimaise toote valimine, retseptivõistlus, fotovõistlus vms. Rõhutakse sellele, et tegemist on Eesti enda kauplusteketiga ja seetõttu väärtustatakse konkurentidest enam Eesti enda tootjaid ja tooteid.

Kõige südantsoojendavam ja tähelepanuväärivam on kampaania „Heategevus”, mille käigus antakse taas kord panus ühiskonnale. Peamiseks eesmärgiks on haigete laste teotamine, kus kogutakse raha kaupluste külastajatelt ja omapoolselt antakse lisaks teatud protsent kindla toote müügist. Erinevates Selverites kogutud raha läheb ka kindla linna lastele nende haigustega võitlemiseks. Selle kampaania puhul ei ole tegemist Selveri käibe suurendamisega vaid positiivse tähelepanu saamisega läbi suurepärase heateo. Selline kampaania rõhub inimeste südametunnistusele ja headusele, mis meis igapäevases peitub.

Viiakse läbi ka tähtpäevakampaaniaid. Tähtpäevad, mida Selveris kampaaniatega tähistatakse on jõulud, lihavõtted, jaanipäev, kooli algus, sõbrapäev, Vabariigi aastapäev, naistepäev, emadepäev, isadepäev, mardipäev ja kadripäev. Tähtpäevadel on Selverites müügil erinevad spetsiaalsed kaubad, mida tuuakse välja eriväljapanekutega, näiteks müügimaterjalidega. Müügimaterjalideks on teemakohased aluste pappkatted ja märgistuslindid.

Selveri Kööki saab samuti kategoriseerida kampaaniate alla, kuna sellega rõhutakse toodete laiale sortimendile ja asjaolule, et kõik mis valmistatakse on ka igas Selveris kohapeal olemas. Tegemist on juba 1998. aastast edendatud valdkonnaga ja n.ö. kampaaniaga, mis vältab kogu aeg ehk aastaringselt. Selle raames antakse välja retseptilehti ning tehakse pidevalt erinevaid tootepakkumisi. Kõige populaarsemateks tõmbenumbriteks on maksapasteet ja kartulisalat. Seda saab pidada kavalaks turundusnipiks, kuna ühe tootega meelitatakse tegema ka teise sisseoste antud jaekaubandusketis.

Tuntuimaks sooduskampaaniaks nii Selveris kui ka terves Eestis on „Laadapäevad“. Seda kinnitab 2011. aastal läbiviidud EMOR-i uuring. Selveri avalike suhete juht Annika Vilu sõnul rikastab laadakampaania klientide ostukorvi, sest nendeks päevadeks tellitakse palju tavasortimenti mittekuuluvat kaupa. Laadakampaaniat korraldatakse aastaringselt ja seal ilmub müügile ka hooajalist kaupa. Kampaania raames toimub aastas kolm soodusmüüki, kus on hinnaalandusega tuhandeid erinevaid tooteid. (Tuntuim sooduskampaania on ... 2012)

Liikudes eeltingimustest etappide juurde, siis on Selver jõudnud kaugele, kuid mitte täiesti lõppu ning mõned etapid vajavad veel põhjalikku täiendamist. Tuginedes punktis 1.2. välja toodud teooriale, siis võib järeldada, et esimeses etapil, milleks on kliendiportfelli analüüs, on Selver tegutsenud ja edasi jõudnud, kuna ettevõtte eristab olemasolevaid kliente potentsiaalsetest ning analüüsitakse enda kliendiportfelli Partnerkaardi kaudu kogutavate andmete põhjal. Tehakse ka selgeks, kes küll omavad kaardi, kuid ei ole seda enam aastaid kasutanud. Selliseid kliente liigitab Selver enda potentsiaalseteks klientideks, keda on võimalik aja jooksul tagasi võita. Kliendid, kellel ei ole kunagi Partnerkaardiga kokkupuudet olnud, siis nendega Selver hetkel ei tegele ja nende endapoolse võitmiseks täiendavaid toiminguid läbi ei viida.

Liikudes edasi kliendiandmete analüüsi juurde on tegemist juba süvendatud klientide analüüsimisega. Selles etapis on Selver olnud ja tegeleb väga suuremahuliselt enda klientide tundmaõppimisega ning ostuharjumuste jälgimisega. Selleks on Selver välja töötanud erinevaid analüüsimeetodeid, et loodud laiapõhjalist kliendiandmebaasi hinnata. Kui klient sooritab ostu ja kasutab soodustuse saamiseks Partnerkaardi, siis salvestab pood automaatselt kõik ostetud toodete info ja talletab selle enda infosüsteemi. Seega on oluline teha pidevaid Partnerkaardi soodustusi. Infosüsteemis tegutsevad edasi analüütikud, kes filtreerivad vajalikke andmeid, mille põhjal toimub sortimendi täiustamine või vastupidi kitsendamine. Samuti tehakse selle põhjal kampaaniatoodete valik ning koostatakse kliendikaardipakkumisi.

Selver on jõudnud ka kolmandasse etappi, milleks on võrgustike arendamine. Ettevõttes on välja kujunenud kindlad suhted hankijatega ja väga suurt variatsiooni selles võrgustikus enam ei toimu. Hankijatega suhete tugevdamiseks viiakse läbi ka erinevaid tarbijamänge, kus Selveril on ainult vahendaja roll, mille kaudu kinnitatakse omavahelisi suhteid. Suhteid luuakse ja üritatakse hoida ka kõikide teiste võrgustikega, mis ettevõtte tegevuses tekivad. On nendeks siis erinevad partnerid ürituste läbiviimisel või töötajad, kes esindavad Selverit igas olukorras nii tööajal kui ka väljaspool seda. Selver väärtustab suhteid, kuid peamist rõhku pööratakse pigem suhetele klientidega ja sellest tulevalt võivad tekkida puudujäägid antud etapis.

Väärtuspakkumise arendamise etapis on Selver jõudnud pinnapealsele järeldusele, mida kliendid antud ettevõtte juures väärtustavad ja seda muidugi olemasolevate klientide baasil. Selveri reaalsed kliendid väärtustavad poe atmosfääri ja sellest tulenevaid väärtusi ning sortimendilaiust. Antud keti põhiklientuur ei pea nii tähtsaks hinna osatähtsust, kui näiteks Maxima või Säästumarketi klientuur. Antud tarbija on nõus kvaliteedi ja parema ostukultuuri eest ka rohkem maksma. Inimesed on nõus ohverdama enda raha ja mitte tegema järeleandmise hüvede osas, milleks on peamiselt tootekvaliteet. Samuti on Selveri klientuuri arvates tähtsaks teenindus. Seega hinnatakse kõrgetasemelist teenindust ja tooteteadlikkust ehk klienditeenindaja pädevust antud töökohal töötamiseks.

Klientide elutsükli haldamise etappi ei ole Selver veel täiemahuliselt jõudnud. Kuna antud etapp jaguneb kolme alametappi siis lähtub autor ka järgnevas kirjelduses

nendest. Uute klientide omandamine nii tootekategooria kui ka ettevõtte suhtes on Selveril suhteliselt pinnapealne. Nagu eelnevalt mainitud, siis tegeletakse kas üldiste kampaaniate läbiviimisega või spetsiifilisemalt Partnerkaardi omanikega. Sellist kindlamat suunitlust turulolevate vabade klientide hõlvamisele ei toimu. Olemasolevate klientide säilitamisega tegeletakse aga pidevalt, kuna antakse tihedalt märku, et kliendid on nende jaoks olulised ning neile tehakse erinevaid pakkumisi.

Selver aga ei tegele enda klientidega individuaalselt ehk ei saade personaalseid pakkumisi ega tootesoovitusi. Kõik kampaaniad on suunatud tervele kogukonnale ühiselt. Klientide ostukorvi suurust küll jälgitakse, kuid hetkel veel ei tegeleta klientide jaotamisega ostukorvi suuruse järgi. Selver tegeleb enda klientide säilitamisega ja kliendiväärtuste arendamisega, aga ei ole pinnapealsest kestadest veel sissepoole liikunud. Juhatuse esimehe sõnul ei kavatsengi Selver veel lähiajal personaalsete pakkumistega algust teha, kuna antud ettevõtmise jaoks on Eesti turg veel liiga väike ja sellise asja väljatöötamine õigel tasemel ja tulemust andval kujul maksab liiga palju.<sup>10</sup> Kui tekib vajadus ja turg suundub massiliselt selles suunas, siis tuleb muidugi midagi ette võtta.

Selver teab, et tema peamine klient on kindla sissetulekuga pereinimesest eesti rahvusest naine ja suurem osa kliente hindab neid väärtusi, mida nad edasi annavad. Peamisteks teguriteks, mida kliendid Selveri juures andmebaasi ja uuringute järgi hindavad, on järgnevad:

- hea ja asjatundlik teenindus;
- turvalisus ja harjumuspärasus;
- kiirus ja mugavus;
- kvaliteet, värskus ja tervislikkus;
- stabiilselt hea hinnatase.

Selveri, nagu ka teiste töös väljatoodud jaekaubanduskettide puhul on tegemist 1.3. kajastatud jaekaubandusliikidest supermarketitega. Supermarketitel on eelised olemas laia tootevaliku ja madalama hinnaklassi näol, kuid kõige sellega kaasnevad suured tööjõu- ja haldamiskulud. Kuna tegeletakse esmatarbekaupade müügiga, siis on

---

<sup>10</sup> **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 09.aprill 2012.

klientide hulk keda hallata, tunduvalt suurem kui eksklusiivtooteid pakkuvatel kaubamajadel või spetsiaalpoodidel. Suurte sisseostukoguste ja tagasihoidlikemate, kuigi laia sortimenti pakkudes, toodete müük võimaldab isegi suurte kulutuste juures hinnad madalamal hoida. Supermarketite puhul on palju eeliseid, kuid omavahel konkurentsisis püsimiseks peab ka palju vaeva nägema.

Eelnevast selgus, et Selveril on seatud eesmärk enda turupositsiooni parandada ja kasuminumbrit suurendada, seega tuleb hetkel tehtavaid tegevusi aegamööda täiustada või muuta. Selleks tuleb aga rohkem tegeleda kliendisuhete juhtimisega, peamiselt kliendiandmete täiuslikuma analüüsiga. Tuleb CRM'i kontseptsioonist lähtuvalt üle vaadata uued võimalused ja lahendused ning oma kliente üllatada. Tähtis on küll uusi kliente saada, kuid tähelepanu tuleb pöörata ka püsiklientide ostukorvi suurendamisele ja ostusageduse tihendamisele. Kliendisuhete juhtimise etappides on Selver teinud edukat tööd, kuid väärtuspakkumise arendamise ja kliendi elutsükli haldamise osas on veel arenguruumi. Vajaduste uurimisel tuli välja, et üheks oodatavaks kasuks on kliendi elutsükli pikenedamine, mille saavutamiseks peaks Selver tähelepanu pöörama just nimelt kliendisuhete juhtimise viimasele etapile ehk kliendi elutsükli haldamisele. Võimalusi kuidas ja kuhu veel areneda on palju, tuleb vaid üles leida Selveri kaubandusketi jaoks see õige.

### **2.3. Kliendisuhete juhtimisest tulenevad võimalused ja potentsiaalsed kasud Selver AS-is**

Kliendisuhete juhtimisest tulenev peamine potentsiaalne kasu on lojaalne klient, kes tuleb korduvostude sooritamiseks alati tagasi ning soovib antud ostukohta ka teistele – tuttavatele, sõpradele ja perele. Kui ettevõtte on suutnud suurendada enda lojaalset kliendibaasi, siis selle tulemusena liigub ta ka enda eesmärgi suunas. Ettevõtte peamiseks eesmärgiks on aktsionäride kasumi suurendamine ning seega on kliendisuhete juhtimine üheks tõhusaks vahendiks selle saavutamisel.

Tuginedes Selverile tuli peatükist 2.1. välja, et Selveri kui äriettevõtte peamiseks eesmärgiks on samuti ärikasumi teenimine, kuid omamoodi alaeesmärkideks peetakse ka kliendisuhete arendamist ning kliendibaasi hoidmist. Selle kõige tulemusena on autori

arvates Selveril võimalik saada järgnevaid kasusid, mis toetavad tema põhieesmärgi täitmist:

- igapäevaostude suurendamine,
- kliendibaasi suurendamine,
- olemasolevate klientide ostukorvi suurendamine,
- kasumlikemate kampaaniate läbiviimine,
- ühiskonnas parema tuntuse ja usaldusväärse maine saavutamine,
- kvaliteetsemate toodete pakkumine,
- lihtsamini teostatavad kampaaniad.

Kuna tegemist on jaekaubandusettevõttega, siis peamised kasud ongi seotud klientidega ning nende vajaduste parema rahuldamisega. Samas ei tea klient tihti, mis on tema jaoks kõige parem ja mida ta tegelikult ettevõttelt ootab või tema juures hindab. Seega tulebki jaekaubandusega tegelevatel ettevõtetel välja mõelda uudseid lahendusi ja paremaid pakkumisi, et tarbijal oleks valikuvõimalust ning ta suudaks leida enda jaoks selle kõige parema. Jaekauplejal on üpriski suur kohustus ja vastutus, kuna võttes müüki tarbijatele mittesobivaid tooteid tekitab see kahju mitte ainult toote tootjale vaid ka ettevõttele, kelle kaudu seda tarbijatele pakutakse.

Tuginedes eelnevates peatükkides väljatoodud eeltingimustele ja kliendisuhete juhtimise etappidele on võimalik kliente enda jaoks veelgi kasumlikemateks muuta. See ei ole aga ainukene kasu, mida kliendisuhete juhtimise rakendamisest võib saada. Lähtuvalt CRM'i kasudest ja jaekaubanduse iseärasustest on Selver AS-il võimalik oma strateegiat täiendada. Käesoleva töö punktist 2.2. nähtub, et Selver küll segmenteerib oma kliendibaasi, kuid mitte täielikult. Selgus, et ettevõtte teeb pakkumisi üksnes asukoha järgi, kuid ei arvesta klientide spetsiifilisemaid vajadusi ega segmenteeri oma kliente ühtsete homogeensete tunnuste alusel. Sellest tulenevalt ei väärtusta Selver individuaalseid pakkumisi ehkki individualiseeritud pakkumistest saadav kasu oleks märkimisväärne. Näiteks kliendikaardi väljastamisel oleks otstarbekas välja selgitada, kas kliendil on kooliealiseid lapsi, et sobivatel hetkedel just nendele klientidele koolitarvetega seotud pakkumisi teha.

Samuti üheks võimaluseks personaalseid pakkumisi teha oleks uute klientide haldamine tootegruppide lõikes, mis ei tooks juurde küll otseselt uusi kliente, kuid muudaks olemasolevaid ettevõtte jaoks kasumlikemateks. Sellisel juhul tuleks jaekauplejal teha põhjalik analüüs ja segmenteerida tarbijad tarbimisrühmade alusel. Kui tarbija ostab antud tootekategooriast väga harva või peaaegu mitte kunagi, siis on üpriski tõenäoline, et ta ostab antud toodet kellegi teise juurest. Selleks, et teatud kliendi puhul ka kindel tootekategooria enda teenindusvaldkonda saada, tuleks teha neile kindlaid pakkumisi ja leida uudne moodus kliendile lähenemiseks. Mida rohkem tootekategooriaid kliendid kindlast ettevõttest ostavad, seda kasumlikemateks ja lojaalsemateks nad pikemas perspektiivis muutuvad. Pannes rõhku individualiseeritud pakkumistele võimaldaks see Selveril oluliselt tõsta oma klientuuri lojaalsust ja üldist kliendirahulolu, mida Selver AS peab üheks oma eesmärgiks.

Individualiseeritud pakkumistega tuleb aga olla äärmiselt ettevaatlik, kuna tarbijal ei tohi tekkida tunnet, et privaatsust piiratakse. Selle probleemi esilekerkimine on ka põhjuseks, miks Selver ei riski teha suuri kulutusi sellise süsteemi väljatöötamiseks, kuna ei olda veel täiesti kindlad, kuidas Eesti klientuur sellisele lähenemisele reageerib. Samuti ei tohi teha personaalseid pakkumisi väga lühiajalise ostukäitumise analüüsi põhjal. Selleks, et antud lahendus tarbijale meelepärane oleks ja ei tekitaks vastupidist efekti, on vaja väga pikaajaliselt uurida igat klienti ja tema ostuharjumusi. Selline lahendus on tõesti väga ressursikulukas, kuid eduka lahenduse väljatöötamisel võib osutada väga kasumlikuks. Eesti turgudel on esimesi uue lähenemisega ettevõtteid Rimi keti näol juba ka märgata.

Käesoleva töö teoreetilisest osast ilmneb, et kliendi lojaalsus ja rahulolu on üheks tähtsaimaks teguriks kliendi elutsükli pikendamisel. Seetõttu peaks Selver AS tegelema ka tõhusama klientide elutsükli haldamisega. Kliendi elutsükli haldamine ei ole üksnes olemasolevate klientide hoidmine vaid kujutab endast ka uute klientide leidmist. Käesoleva töö punktist 2.1. selgus, et Selver AS soovib oma turupositsiooni parandada ning sellest tulenevalt on oluline taaskord uute klientide leidmine, mille üheks võimaluseks on kliendisuhete juhtimine. Kliendi elutsükli haldamisest saadav kasu väljendub ka uute klientide näol. Olemasolevaid kliendikaardiga liitunud kliente iseloomustab eelkõige lojaalsus ja rahulolu, mida saab omakorda veelgi enam tõsta ja

mis põhjustab sotsiaalset reklaami. Sotsiaalne reklaam tagab uute klientide saamise eelkõige olemasolevate klientide sõprade ja tuttavate arvelt.

Teoreetilises osast selgus veel, et inimesed on mõjutatavad oma lähedaste arvamusest ning seetõttu oleks sotsiaalne reklaam Selver AS-ile äärmiselt tõhus viis oma klientuuri suurendamiseks. See käistleb näiteks neid kliente, kellel puudub igasugune eelnev kokkupuude Selveriga. Kuigi Selver on väga paljudes Eestimaa paikades, leidub siiski kohti, kuhu antud kett veel levinud ei ole. Kui sellisest paigast pärit inimene kolib ja tema uues naabruses on mitu erinevat jaekauplejat, siis on tegemist ka Selveri jaoks potentsiaalse kliendiga, kellel aga puutub kliendikaart. Kuna Eesti on väga väike ja tihti tekib tunne, et kõik tunnevad kõiki, siis on väga heaks turundusnõuiks eelkõige teised kliendid. Mida rahulolevam on klient, seda positiivsemat infot ta jagab. Kõige parem mõjutaja lisaks lõpututele reklaamikampaaniatele on hea tuttava kinnitussõnad, mis reklaamitavat kinnitab. Näiteks külla minnes võetakse kaasa poest ostetud tort ja kui tort on maitsev, siis ostavad järgmine kord ka seda teised, kes koosviibimisel olid.

Tulles olemasolevate klientide haldamise juurde, siis tuleks ka siinkohal välja mõelda midagi uut ja kaasahaaravat. Bakalaureusetöö valmimise käigus tuli ka Selver välja „Päikesemänguga“, mis kujutab endast kleebiste kogumist soodsamate toodete ostmiseks. Antud kampaaniat on varasemalt rakendanud nii Rimis kui ka Maximas ja ilmselt 2012. aasta suvekuudel saab selgust, kas tegemist oli ka Selveri jaoks klientide silmis väärtust lisava ettevõtmisega.

Ettevõtte kulude vähendamiseks tuleks kliente ühtlustada, selleks peaks jaekaupleja kliendid ostmise alusel jällegi klassidesse jagama. Selline jaotus võimaldab väärtuspakkumiste tegemist kindlatele kliendiklassidele ja tagab ettevõttele lojaalsemad ja kasumlikumad kliendid. Kui kliendid muutuvad rahulolevamateks, siis võib sellega kaasneda ka ostukorvi suurenemine ja klient muutub ettevõttele veelgi kasumlikumaks. Mida kauem on klient ennast hästi tundnud, seda enam kinnistub tema ostuharjumus antud kauplusega ja hilisemal perioodil ei olegi enam niivõrd vajalik sellistele klientidele kinnistavate kampaaniate läbiviimine. See aga hoiaks omakorda ettevõtte jaoks jällegi hulga raha kokku ja muudaks müügitöö efektiivsemaks.

On selge, et jaekauplejale pakub suurel hulgal eeliseid ka enda poolt välja töötatud krediitkaart. Selver AS pakub samuti krediitkaardi võimalust, mis kujutab endast nii kliendikaarti kui ka krediitkaarti, mille abil Selver AS jälgib klientide ostukorvi suurust. Antud hetkel tegeletakse küll nende andmete jälgimisega, kuid ei kasutata kliendisuhete juhtimise rakendamiseks. Nimetatud kontserni Partner krediitkaart võimaldab Selveril ühest küljest kokku viia oma süsteemis klient ja ostukorv ning teisest küljest muuta oma kliendid lojaalsemateks. Jaekaubanduse krediitkaardi eeliseks ongi klientide lojaalsuse kasvatamine, sest üldjuhul saab nimetatud krediitkaarti kasutada maksevahendina üksnes konkreetse jaekaupleja juures. Selver AS on läinud aga seda teed, et krediitkaarti saab kasutada üle kogu maailma ning samuti saab sellega sularaha välja võtta. Selline lähenemine annab kliendile ühest küljest vabaduse oma ostude sooritamisel, kuid välja töötatud bonusprogramm annab eeliseid üksnes jaekaupleja juurest tehtud ostudelt.

Hetkel võib-olla ette rutates ettepanekuid pakkudeks oleks ka võimaluseks tänapäeva arenevas nutitelefoni ajastus kasutada erinevaid nutitelefonidele mõeldud rakendusi. Tegemist on jällegi väga kuluka ettevõtmisega, kuid antud süsteemi toimimisel on võimalik olla alati kliendile lähedal. Sellise rakenduse vahendusel on klientidel võimalik jälgida hetkeolukorda kaubandusketis ehk millised on hetkel Selveri näitel Partnerkaardiga saadavad soodustused või millised tooted on üldse erinevates Selverites üle Eesti allahindlusega. See annab huvitundvale kliendile võimaluse valida sobivat toodet pakkuv Selveri keti kaupluse ja seal enda sisseostud sooritada. Samuti toimiks antud rakendus sooduskampaaniate raames, kus ei peaks enam massiliselt väljastama brošüüre erinevate päevapakkumistega, vaid oleks võimalik telefoni vahendusel kõike jälgida. Antud rakendus toimiks muidugi juhul, kui kliendid on ise huvitatud sellisest lahendusest. Autori arvates leiaks selline rakendus kindlasti kasutust, kuna inimestele meeldib mobiili vahendusel kõike jälgida ja korraldada.

Käesoleva töö autor on seisukohal, et Selver AS-il tuleks keskenduda kliendisuhete juhtimise väljatöötamisel erinevatele kliendisuhete juhtimise etappidele ning nende ettevõttesisesele täiustamisele. Konkurents antud turul on tihe ja seega tuleb kogu aeg valves olla ja üritada teistest sammu võrra eespool olla. Selle tagamiseks peab olema väga hea kollektiiv ja turundusosakonna meeskond, kes oskab suunata ja toimuvat hallata. Selleks, et suurendada kliendisuhete juhtimisest saadavat kasu, peaks Selver AS

asetama suuremat rõhku kliendibaasi segmenteerimisele ning liigitama oma klientuuri ühtsete homogeensete liigitunnuste alusel. See võimaldaks Selveril individualiseeritud väärtuspakkumiste tegemist, mis kasvataks olemasolevate klientide lojaalsust. Selveri kartust, et see võib hakata klienti ahistama saab leevendada kliendikaardi väljastamisel esitatava küsimusega, kas klient soovib individualiseeritud pakkumisi. Selline suhtumine asendaks nimetatud ettevõtte monoloogi Selveri ja kliendi vaheliseks dialoogiks, millest võib kasvada tugev ja lojaalne suhe. Kliendi elutsükli haldamise puhul peaks Selver kindlasti rõhku pöörama ka uute klientide saamisele, kuna Selveri üheks eesmärgiks on järgnevate aastate jooksul turupositsiooni säilitamine Maxima ees ja parandamine Rimi suhtes.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös, mille uurimise objektiks oli kliendisuhete juhtimise kasutamine jaekaubanduses, sisalduva analüüsi põhjal tehtud järeldused on alljärgnevad. Turusituatsiooni muutudes on jaekaubandusettevõtted sunnitud leidma viise, kuidas kliente kasumlikemateks muuta. Olemasolevad kliendid on märksa kasumlikumad, kui uued kliendid, sest olemasolevate klientide kohta on kulud väiksemad, kui uute klientide leidmise korral. Teatavasti nõuab uute klientide leidmine mahukaid turunduskulusid, kuid olemasoleva kliendi hoidmine võib piirduda üksnes kommunikatsioonikuludega. Pikaajalise kliendi puhul on märgata ka vastastikust usaldust ettevõtte ja kliendi vahel ning see tagab omakorda kliendipoolse sotsiaalse reklaami, millega ei kaasne üldjuhul täiendavaid kulusid ettevõttele. Klientide lojaalsus on kliendisuhete juhtimisel tähtsal kohal ja lojaalne klient ei ole niivõrd hinnatundlik, kui on seda tavaklient. Lojaalsele kliendile on iseloomulik ostusageduse suurenemine ja sotsiaalse reklaami teostamine.

Kliendisuhete juhtimise juurutamisel on vaja täita teatavaid eeltingimusi, milleta ei ole võimalik seda rakendada. Edukas kliendisuhete juhtimine saab alguse eelkõige kliendikesksest suhtumisest, sest selle eesmärgiks on kliendi rahulolu tõstmine ja seega kliendi pealt saadava kasumi suurendamine. Edukas kliendisuhete juhtimine on käsitletav konkurentsieelisena teiste ettevõtete ees, sest tarbijad hindavad neid kauplusi, kus nende vajadusi arvestatakse ja seetõttu kasutatakse kliendisuhete juhtimist eelkõige klientide vajaduste rahuldamiseks ja rahulolu tõstmiseks. Selle eelduseks on ühtsed ettevõttesisesed väärtushinnangud. Kliendisuhete juhtimine jaguneb omakorda kolmeks alaliigiks, milleks on strateegiline, operatiivne ja analüütiline kliendisuhete juhtimine. Strateegiline CRM kujutab endast klientide saamist ja nende hoidmist, operatiivse CRM'i puhul on aktuaalne tegevuse automatiseerimine ning analüütiline CRM on oma olemuselt kliendiandmete analüüs, kus kogutavad andmed peavad olema usaldusväärsed.

Käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas on kesksel kohal kliendisuhete juhtimise väärtusahela etapid. Eduka kliendiportfelli loomisel on vajalik klientide liigitamine ühtsete homogeensete liigitunnuste alusel, sest see tagab usaldusväärse tulemuse kliendiandmete analüüsimisel. Samuti peab ettevõtte rõhku panema võrgustike arendamisele, sest tugevad sidemed tarnijatega toovad omakorda kaasa usalduslikumad sidemed klientidega. Töötav kliendiandmebaas tagab väärtuspakkumiste edukuse, mis omakorda eeldab, et ettevõtte tunneb oma kliente ja oskab nendega alati arvestada. Edukad väärtuspakkumised tõstavad kliendi rahulolu ning see võimaldab ka klientide elutsükli haldamist. Maksimaalne kliendi elutsükkel tagab ettevõttele stabiilse käibe ja selgemini prognoositavad finantstulemused.

Kliendisuhete juhtimisest saadav kasu taandub üldiselt küll kasumi suurendamisele, kuid arvestades jaekaubanduse eripärasid on kliendisuhete juhtimisest saadavateks kasudeks ka müügitöö efektiivsuse suurendamine ja seeläbi lihtsamini teostatavad kampaaniad. Edukas CRM aitab kaasa ettevõtte ja brändi tuntuse kasvamisele, sest jaekaubandusega tegeleval ettevõttel on vahetu kontakt tarbijaga. Kliendisuhete juhtimisest on võimalik välja kasvatada ka lojaalseid kliente, kelle arvelt teenitav kasum on suurem kui juhusliku kliendi puhul. Kliendisuhete juhtimist rakendav kaupleja tunneb oma kliente ja kasutab ilmnunud eeliseid endale vajalikul viisil ära. Jaekaubanduses ei osutu tähtsaks üksnes toote omapära või hind, vaid arvesse tuleb võtta ka teisi olulisi faktoreid, milleks on nii kaupluse asukoht, tootesortiment kui ka atmosfäär, mis hõlmab toodete paigutust riiulitel ja liikumisvõimalust rahvarohketel kellaaegadel.

Bakalaureusetöö empiirilises osas on kajastatud autori poolt läbi viidud vaatluste, intervjuude ja tehtud analüüsi tulemusi. Selver on oma tegevuse eesmärgistanud kasumi suurendamiseks, kuid teisalt peab ettevõtte oluliseks ka turupositsiooni parandamist ning klientide rahulolu tõstmist. Vaatluse all olev ettevõtte väärtustab kliendisuhete juhtimist ja teadvustab selle tähtsust. Väärtusahela etappidest lähtuvalt on Selver asunud kliendiportfelli ja kliendibaasi analüüsima, kuid oluliseks elemendiks olev kliendibaasi segmenteerimine ei ole ettevõttes kohaldamist leidnud. Klientidele tehakse pakkumisi üksnes asukohast lähtuvalt, kuid neid ei ole jagatud kindlate homogeensete liigitunnuste alusel.

Selver ei pööra oma tegevuses piisavalt palju tähelepanu väärtuspakkumise arendamisele. Väärtuspakkumine tõstab klientide lojaalsust ja rahulolu, mida Selver peab väga tähtsaks ja seega tuleks antud ettevõttel oma kliendisuhete juhtimise metoodikat täiendada. Lähtuvalt ettevõtte eesmärgist, milleks on ka klientide rahulolu tõstmine, tuleks panna rõhku tõhusamale kliendi elutsükli haldamisele. CRM'i kontseptsioonist tulenevalt on tähtis üle vaadata uued võimalused ja lahendused ning oma kliente üllatada. Tähtsaks on küll uute klientide saamine, kuid ei tohi ka ära unustada püsikliente, kelle ostukorve ja -sagedust on võimalik veelgi suurendada.

Jaekaubandusega tegelevatel ettevõtetel tuleb keskenduda kliendisuhete juhtimise väljatöötamisel erinevatele kliendisuhete juhtimise etappidele ning nende ettevõttesisesele täiustamisele. Selveri näitel edukast CRM'i rakendamisest tekkivad võimalused jaekauplejatele on eelkõige klientide elutsükli pikendamine, personaalsete pakkumiste tegemine ja nende kasumlikuks muutmine. Lähtuvalt tekkivatest võimalustest on peamisteks kasudeks käibe suurenemine, lojaalse klientuuri kasv, kasumlikemate kampaaniate läbiviimine, tuntuse kasvatamine ja kvaliteetsemate toodete pakkumine.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alexander, N., Colgate, M.** Retail Financial Services: Transaction to Relationship Marketing. – *European Journal of Marketing*, 2000, Vol. 34, No. 8, pp. 938-953.
2. **Anton, J.** Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers. New Jersey, 1995, 183 p.
3. **Ballantine, P. W., Jack, R., Parsons, A. G.** Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience. – *International Journal of Retailing & Distribution Management*, 2010, Vol. 38, No. 8, pp. 641-653.
4. **Becker, J. U., Greve, G., Albers, S.** How to prevent CRM implementations from failing. – *GfK MIR*, 2010, Vol 2, No 2, pp. 34-41.
5. **Buttle, F.** Customer Relationship Management: Concepts and tools. Oxford, 2004, 359 p.
6. **Campo, S., Yagüe, M. J.** Effects of price promotions on the perceived price. – *International Journal of Service Industry Management*, 2006, Vol. 18, No. 3, pp. 269-286.
7. **Chandrashekar, R.** Focal and contextual components of price history as determinants of expected price. – *Journal of Product & Brand Management*, 2011, Vol. 20, No.5, pp. 408-419.
8. **Curry, A., Kkolou, E.** Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison. – *The TQM Magazine*, 2004, Vol 16, No. 5, pp. 314-324.
9. **Dawson, J. A., Shaw, S. A., Rana, J.** Future trends in food retailing: results of a survey of retailers. – *British Food Journal*, 1993, Vol. 90, No. 2, pp. 51-57.
10. **Dibb, S., Simkon, L.** Targeting, segment and positioning. – *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1991, Vol. 19, pp. 4-10.

11. **Dulsrud, A., Jacobsen, E.** In-store Marketing as a Mode of Discipline, 2009, Vol. 32, No. 3, pp. 203-218.
12. **Durieu, X.** How Europe`s retail sector helps promote sustainable production. – Industry and Environment, 2003, Vol. 26, No. 1, pp. 7-9.
13. **Fletcher, K., Wheeler, C., Wright, J.** Success in Database Marketing: Some Crucial Factors. – Marketing Intelligence & Planning, 1992, Vol. 10, No. 6, pp. 18-23.
14. **Harris, C., Bray, J.** Price ending and consumer segmentation. – Journal of Product & Brand Management, 2007, Vol.16, No.3, pp. 200-205.
15. **Hayward, C.** Who, Where, Win. – Marketing Week, 2002, Vol. 25, No. 37, pp. 43.
16. **Heinver, Andres.** (Selver AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 09. aprill 2012.
17. **Homburg, C., Steiner, V. V., Totzek, D.** Managing Dynamics in a Customer Portfolio. Journal of Marketing, 2009, Vol. 73, pp. 70-89.
18. **Iriana, R., Buttle, F.** Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. – Journal of Relationship Marketing, 2006, Vol. 5, No. 4, pp. 23-42.
19. **Jackson, T. W.** Personalisation and CRM. – Database Marketing & Customer Strategy Management, 2007, Vol. 15, pp. 24-36.
20. **Jobber, D.** Principles and Practice of Marketing, 6th Ediotion. McGrew-Hill Higher Education, 2010, 946 p.
21. **Jones, P., Hillier, D., Comfort, D., Eastwood, I.** Sustainable Retailing and Consumerism. – Management Research News, 2005, Vol. 28, No. 1, pp.34-44.
22. **Kamakura, W., Mela, C. F., Ansari, A., Bodapati, A., Fader, P., Iyenger, R., Naik, P., Neslin, S., Sun, B., Verhoef, P. C., Wedel, M., Wilcox, R.** Choice Models and Customer Relationship Management. – Marketing Letters 16:3/4, 2005, pp. 279-291.
23. **Kotler, P.** Kotleri turundus: Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Pegasus, 2002, 240 lk.
24. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** Principles of Marketing. 5t European Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2008, 1020 p.

25. **Lapp, Margit.** (Selver AS turundusspetsialist). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 03.aprill 2012.
26. **Liew, C. B. A.** Strategic integration of knowledge management and customer relationship management. – Journal of Knowledge Management, 2008, Vol. 12, No 4, pp. 131-146.
27. **Lo, A. S., Stalcup, L. D., Lee, A.** Customer relationship management for hotels in Hong Kong. – International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010, Vol. 20, No. 2, pp. 139-159.
28. **Nielsen.** Shopper`s satisfaction study (eQ). Estonia, 2010, 76 p.
29. **Paden, N. L., McAlister, R.** Retail credit usage and relationship marketing. – Journal of Consumer Marketing, 1996, Vol. 13, No. 2, pp. 26-35.
30. **Parsons, A. G.** Atmosphere in fashion stores: do you need to change? – Journal of Fashion Marketing and Management, 2011, Vol. 15, No. 4, pp. 428-445.
31. Partnerkaart. [<https://www.partnercard.net/?id=10466>]. 18.04.2012
32. **Răzvan, B. F.** CRM Applications – Components. – Young Economists Journal, 2007, pp.129-134.
33. **Reichheld, F. F.** The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard: Harvard Business Review Press, 1996, 322 p.
34. **Sanchez, Rajagopal., Sanchez, Romulo.** Analysis of customer portfolio and relationship management models: bridging managerial dimensions. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2005, Vol. 20, No. 6, pp. 307-316.
35. **Sansook, J.** Strategic Customer Relationship Management capabilities and market performance: an empirical study for health service industries in Thailand. – International Journal of Business Strategy, 2010, Vol. 10, No. 2, pp. 67-89.
36. **Simkin, L. P.** Evaluating a Store Location. – International Journal of Retail & Distribution Management, 1990, Vol 18, No. 4, pp. 33-38.
37. **Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yim, F.H.K.** CRM: conceptualization and scale development. Department of Marketing. – The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, 2003, pp. 1264-1290.
38. **Zeithaml, V. A.** Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. – Journal of Marketing, 1988, Vol. 52, pp. 2-22.

39. **Zineldin, M., Philipson, S.** Kotler and Borden are not dead: Myth of Relationship Marketing and the truth of the 4Ps. – Journal of Consumer Marketing, 2007, Vol. 24, No. 4, pp. 229-241.
40. Tuntuim sooduskampaania on Selveri laadapäevad. Äripäev, 3. juuli 2011. [<http://www.e24.ee/487134/tuntuim-sooduskampaania-on-selveri-laadapaevad/>]. 17.04.2012
41. **Urbanskienė, R., Žostautienė, D., Chreptavičienė, V.** The Model of Creation of Costumer Relationship Management (CRM) System. – Engineering Economics, 2008, No. 3, pp. 51-59.
42. **Wheelen, T. L., Hunger, J. D.,** Strategic Management and Business Policy, 9th ed, Pearson Education, Upper Saddle River, 2004. Viidatud Lo, A, S., Stalcup, L, D., Lee, A. Customer relationship management for hotels in Hong Kong. – International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010, Vol. 20, No. 2, pp. 139-159 vahendusel.
43. **Wilshaw, G., Dale, B. D.** Development of a continuous improvement philosophy in a marketing organization: an examination of key events. – The Service Industry Journal, 1996, Vol. 16, No. 3, pp. 401-415. Viidatud Lo, A, S., Stalcup, L, D., Lee, A. Customer relationship management for hotels in Hong Kong. – International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2010, Vol. 20, No. 2, pp. 139-159 vahendusel.
44. **Yim, C. K., Tse, D. K., Chan, K. W.** Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer \_ Firm Affection and Customer – Staff Relationships in Services. – Journal of Marketing Research, 2008, Vol. 45, pp. 741-756.

## LISAD

Lisa 1. Selverite loetelu avamisaja ja struktuuriga.

Jrk. nr.	Kauplus (Selver)	Avamisaeg	Struktuur
1.	Anne	26.05.2005	B
2.	Hiiumaa	29.05.2008	C
3.	Jaamamõisa	12.04.2007	C
4.	Jõgeva	19.07.2007	D
5.	Jõhvi	04.05.2006	C
6.	Järve	27.09.2000	A
7.	Kadaka	08.10.1998	A
8.	Kakumäe	19.03.2009	C
9.	Keila	20.11.2008	B
10.	Kerese	28.02.2008	D
11.	Kohta-Järve	13.03.2008	D
12.	Krooni	05.10.2002	C
13.	Mai	10.05.2002	C
14.	Mariantali	19.06.2008	C
15.	Merimetsa	30.05.2002	B
16.	Mustakivi	13.10.2005	C
17.	Männimäe	17.10.2002	C
18..	Paide	28.08.2008	D
19.	Pelgulinna	29.09.2005	B
20.	Pirita	23.05.2000	A
21.	Punane	19.12.1995	D
22.	Põltsamaa	15.12.2007	C
23.	Põlva	03.07.2008	D
24.	Rannarootsi	26.03.2010	D
25.	Ringtee	02.06.2005	C
26.	Saare	10.06.2004	C
27.	Suurejõe	18.08.2005	C
28.	Sõbra	08.12.2005	C
29.	Tondi	17.05.2001	B
30.	Torupilli	12.12.2002	B
31.	Valga	15.09.2005	D
32.	Veeriku	15.12.2005	B
33.	Vilja	03.03.2005	D
34.	Ülejõe	24.07.2008	C

Allikas: Autori koostatud Selver AS andmebaasi põhjal.

## Lisa 2. Intervjuu küsimustik

1. Mis on Selveri põhieesmärk?  
(Kui vastus tuleb kasumi suurendamine)
2. Kuidas kavatsete seda suurendada?
  - a. Millised täpsemaid tegevusi peate silmas?
3. Millise turuosaga näete Selverit 5 aasta pärast?
4. Milline roll on kliendisuhete juhtimisel selle saavutamisel?
5. Kas ja kui suures mahus investeerite CRM'i süsteemi väljatöötamisse?
6. Milline on Teie jaoks peamine saadav kasu kliendisuhete juhtimisest?
7. Milliseis kasusid soovite saada CRM'i juurutamisest?
  - a. Kui tähtsaks peate klientide lojaalsust?
  - b. Kas jälgite kui palju kindel klient Teile kuus raha sisse toob?
8. Mida olete juba teinud selleks, et kliendisuhete juhtimist arendada?  
(Suunamiseks toetavad tingimused)
9. Mida olete teinud töötajate motiveerimiseks, et arendada kliendikeskset organisatsiooni?
10. Kas Teie arvates on Selveri töötajad piisavalt motiveeritud tegemaks järjepidevat tööd kliendisuhete juhtimise arendamiseks?
11. Kliendisuhete juhtimine on pikaajaline projekt. Kuidas on see mõjutanud Teie investeeringuid? Kas turunduse eelarvest on võimalik lühiajaliste projektide kõrvalt ka selliseks pikaajaliseks projektiks raha eraldada? (Kas turg võimaldab seda?)
12. Milliseid funktsionaalsusi peate oluliseks juurutatavas süsteemis?
13. Mis on Teie arvates suurimaks probleemiks teoreetilise CRM'i praktilisel kasutamisel?

### Lisa 3. Partnerkaardi taotlus

Partnerkaardi saamiseks tutvu kasutustingimustega ning täida taotlus. Taotluse saad täita siinsamas või tulla Sulle lähima Kaubamaja või Selveri infoletti ning teha seda seal. **Veebis täidetud taotlus läheb Sinu poolt valitud infoletti, kus kaart valmistatakse ning jääb Sind ootama. Kaardile võid järgi minna kohe! Kaardi saad kätte infoletist peale kaardi maksumuse tasumist vastavalt kehtivale hinnakirjale kaardi kätte saamise päeval.**

#### Olen tutvunud Partnerkaardi tingimustega ja taotlen

- Partnerkaardi põhikaarti
- Partnerkaardi põhikaardi dublikaati
- Partnerkaardi lisakaarti abikaasale
- Partnerkaardi lisakaarti lapsele

Lisakaardi puhul põhikaardi number:

Partnerkaardi taotlemiseks on vajalikud järgmised andmed (\*-ga märgitud väljad on kohustuslikud)

\* Eesnimi

\* Kontakttelefon

\* Perekonnanimi

E-post

\* Isikukood

\* Suhtluskeel

- Eesti
- Vene
- Inglise

\* Kontaktaadress

(tänav, maja-korter, linn, maakond)

\* Soovin saada infot sooduspakkumiste ja kampaaniate kohta

- Jah
- Ei

\* Sihtnumber

## **SUMMARY**

### **APPLYING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN RETAILING ON THE EXAPLE OF SELVER LTD**

Kristel Volver

When market situation changes, retailers are forced to find new ways to make existing clients more profitable. Economically difficult situation forces people to make cuts in their budgets and the cuts are primarily made in everyday expenses. Thus it is very important for the retailer to build a firm customer basis and customer retention through creating profitable values. Since people appreciate time and money then developing a customer basis secures increased customer contentment and additional profit.

The topicality of this paper is that the need for retailers to take customers into consideration has been increased. Company's monologue substitutes with dialogue between the consumer and trader, where customers needs and desires come into foreground and thus successful customer relationship management is in the centre of importance. Traders are forced to approach their sales activity with purposefully and scientifically.

The aim of this paper is to ascertain which are the opportunities to apply customer relationship management and the resulting benefits what Selver Ltd could achieve. In example Selver AS benefits can be transmit to other retailing enterprises. The research tasks in this paper were to determine the framework, essence and the stages of customer relationship management. Also to reveal customer relationship management in retail marketing, to conduct the necessary interviews in Selver Ltd to analyse the particular enterprises goals and the need for customer relationship management. The research

tasks were also to conduct a observation in Selver Ltd to assess the current situation of its customer relationship management.

Customer relationship management is in essence a structured and staged activity and is necessary in branches of retailing where there is strong competition and the number of customers owns significant value and relative importance. Competitors are desperately trying to achieve new innovative solutions to gain the competitive advantage and that is made primarily by gaining customer satisfaction. In special literature there are many different theories about customer relationship management but the primarily approaches are people and organisation. To function and operate customer relationship management there is a indispensable need for a technological solution what offers different solutions on different levels. To put customer relationship management to work for the organisations advantage it is important to fulfil the preconditions which start from the culture of organisation and reaches to stages from what an organisation should originate when it is developing its customer relationship management.

The stages from the value chain have an important part of customer relationship management. Creating a customer portfolio it is important to segment the customers by a certain criteria. Thought-out segmented customers and a working customer basis ensure a strong foundation when customers are made more profitable. The management has to take into account the expenses per customer. More accurately how much does it cost to win and retain a customer. A working customer basis ensures efficient value proposition which assumes that the organisation knows its customers and is able to take them into consideration. Customer life cycle constitutes the ability to win and retain a customer as long as possible. By extending the customer life cycle it is possible to retain a stable turnover and a clearer way to forecast financial results.

In customer relationship management there is an important role in retailing features. There are factors that are not applicable in wholesale. One of the most important feature is the possibility to affect the consumers by marketing. For example interventions are sales environment, store atmosphere and price, because consumers are far more price sensitive than distributors.

Customers prefer retailers who offer wider range of products and thus bigger opportunities for the customers. Based on the aim of customer relationship management, applying retailing differences it is possible to increase customer satisfaction and therefore to increase loyal customers and profit. Loyal customers are important when the aim of the retailer is to grow brands awareness because loyal customers provide social advertising.

The benefits from customer relationship management are wider than they appear. In bigger department stores and in supermarkets the contingent of customers is very wide. This raises a problem, because different people have different needs. When segmenting the customer base it is important to base on similar conditions only then the retailer can find its target customers and offer the solution for every need. In retailing a good way to improve customer life cycle and customer loyalty is to offer a retail credit card. When using the mentioned credit card then the customer bonds with the retailer and it has a positive solution for the retailer also. When using that sort of credit card then the retailer can increase its profit by taking interest.

In the empirical part of this paper the author used the following methods: observation, interview and analysis. Selver has set the following objectives: increasing profit and customer satisfaction. The enterprise also considers important increasing the market share. Selver recognizes the importance of customer relationship management and broadly follows the steps in the value chain but has not applied fully the segmentation of customers. Offers are only made locally and customer needs have not taken into account.

Selver Ltd has established an aim to strengthen its market position and to increase its profit thus it is vital to find ways to improve itself. It is important to develop customer relationship management even further than it is today and therefore analyzing customer information and data owns significant importance. Based on the concept of customer relationship management it is important to review new opportunities and solutions and to surprise one's customers. The most important purpose is not gaining new customers but rather retaining existing customers and lengthening their life cycle and finding new ways to make the customers to increase their frequency of purchase.