

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Siim Nõmm

**ISIKLIKU MÜÜGI TULEMUSLIKKUS AS  
VIASAT NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Mari Erm-Reining

Kaasjuhendaja: lektor Margus Kõomägi

Pärnu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "....." ..... 2015 a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtlusosakonna juhataja

Arvi Kuura .....

(osakonna 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 .....	3
1. Isikliku müügi teoreetilised alused ja selle tulemuslikkuse mõõtmine .....	6
1.1. Isiklik müük promotsioonivormina turundusmeetmestikus .....	6
1.2. Turunduse tulemuslikkuse hindamine ja kliendirahulolu teenindusettevõttes ..	13
1.3. Isikliku müügi tulemuslikkuse hindamine telekommunikatsiooniettevõttes ...	21
2. Isikliku müügi tulemuslikkuse hindamine ja kliendiküsitluse tagasiside ettevõttes AS Viasat.....	29
2.1. AS Viasat ettevõtte tutvustus ning isikliku müügi tulemuslikkuse mõõtmine ja analüüs.....	29
2.2. Isikliku müügi kliendiküsitluse läbiviimise meetodika ja korraldus ning andmete analüüs .....	39
2.3. Järeldused ja ettepanekud isikliku müügi osakonna tegevuse tõhustamiseks ettevõttele AS Viasat.....	48
Kokkuvõte .....	55
Viidatud allikad.....	58
Lisad.....	63
Lisa 1. AS Viasat organisatsiooni struktuur regioonis.....	63
Lisa 2. AS Viasat müügiosakonna struktuur .....	64
Lisa 3. Läbiviidud ankeetküsimustik Pärnu kaubanduskeskuste küllastajate seas .....	65
Lisa 4. Müügiinimese tulemuslikkuse kaart.....	67
Summary .....	69

## SISSEJUHATUS

Praeguse aja ettevõtluskeskkonnas on üha olulisem olla kliendile kättesaadavam ja oma tegevustes lähtuda just kliendi perspektiivist, kuna konkurents turul on aina tihenev. Kliendi jaoks on teenuste ja toodete valik väga lai ning nad on oma valikuid tehes saanud teadlikumaks, kuid endiselt on neil vaja professionaalset nõu oma otsuseid langetades. Tänapäeval ei piisa ainult sellest, kui ettevõtte müüb kliendile ühe toote ja hiljem saab seetõttu kindel olla, et ta sooritab järgmised ostud samuti neilt. Seetõttu on mitmed organisatsioonid hakanud edustusvormidest rohkem rõhku panema isiklikule müügile, seda peamiselt just personaalsuse tõttu. Isiklik müük võimaldab lähtuvalt kliendist talle pakkumisi esitleda ja aitab väga paljude erinevate toodete ning teenuste vahel paremini aru saada, mida klient täpselt vajab.

Eesti kaubanduskeskustes on üha rohkem näha erinevate ettevõtete väljapanekuid ning nende müügiinimesi personaalselt klientidega vestlemas. Ajakirjanduses levib vastakaid arvamusi sellise turundusvormi kohta. Seetõttu uuritakse antud lõputöös isikliku müügi tulemuslikkust ettevõtte turunduses, et mõista kui tasuv on sellise müügivormi kasutamine. Tulemuslikkust hinnatakse lõputöös kahest perspektiivist lähtuvalt, esiteks ettevõtte seisukoha pealt ja teiseks kliendi rahulolust lähtuvalt, et saada kahesuunaline ülevaade sellise müügivormi kasutamise plussidest ja miinustest.

Lõputöö on kirjutatud ettevõtte AS Viasat näitel, kuna seal on neli aastat eraldi isikliku müügi ehk välimüügi osakond eksisteerinud. Ettevõtte soovib saada parendusettepanekuid tulemuslikkuse mõõtmiseks ning huvitub inimeste tagasisidest nende tegevusele, et saada hinnang, mida tehakse hästi ja mida tuleks teha teistmoodi. Tulemuslikkuse hindamise ettepanekud annavad võimaluse veelgi efektiivsemalt hinnata oma tegevusi ja seeläbi neid tõhusamaks muuta. Seni ei ole ettevõtte inimeste rahulolu antud müügivormi suhtes uurinud, kuid on väga avatud uutele ideedele ja ettepanekutele. Isikliku müügi kanali kaudu ettevõtte klientideks hakanud inimesed on olnud ettevõtte tegevusega väga rahul. Huvi on tekkinud, kuna üha raskem on leida uusi

müügiinimesi, sest tihti on inimestel selle töö suhtes negatiivsed eelarvamused, mis enamjaolt ei tulene omast kogemusest, vaid põhineb läbi kolmandate isikute saadud informatsioonil. Ettevõtte huvi on saada tagasisidet, kuidas tegelikult sellisesse müügivormi suhtutakse, et tulemusi hiljem presenteerida nii uutele kui ka organisatsioonis juba tegutsevatele müügikonsultantidele. Probleemidest tulenevalt on püstitatud uurimisküsimused:

- Kuidas suhtuvad tarbijad isiklikku müüki?
- Kuidas saab ettevõtte seda müügivormi veel tõhusamalt kasutada?

Lõputöö peamiseks lugejaskonnaks on ettevõtte AS Viasat personal ja juhtkond, samuti ettevõtjad, keda huvitab isikliku müügi kasutamine ettevõtte turundustegevuses. Samas on see kindlasti huvitav lugemine kõigile, kes tunnevad huvi isikliku müügi kui turundussuuna vastu.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid ettevõttele AS Viasat isikliku müügi tõhususe tõstmiseks lähtuvalt läbiviidud uuringu tulemustele ning välja töötada ettevõttele sobivaid tulemuslikkuse mõõtmise meetodeid. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse ettevõtte isikliku müügi kasutamise tulemusi ning seni kasutatud isikliku müügi tulemuslikkuse mõõtmise meetodeid. Arvandmete tõlgendamiseks ja parema arusaama loomiseks viiakse läbi intervjuud ettevõtte müügidirektoriga ning välimüügi osakonna juhiga. Seejärel viiakse Pärnu kaubanduskeskuste küllastajate seas läbi uuring, mille eesmärgiks on välja tuua inimeste suhtumine ja arvamus sellisesse müügivormi ja selle kasutamisse. Tulemuste põhjal tehakse järeldusi ning ettepanekuid ettevõttele antud müügiosakonna tegevuse tõhustamiseks.

Eesmärgist lähtuvalt püstitati uurimisülesanded:

- tuua välja isikliku müügi definitsioonid ja paiknemine turundusmeetmestikus,
- kirjeldada erinevaid turunduse tulemuslikkuse hindamise võimalusi,
- leida isikliku müügi tulemuslikkuse hindamise võimalusi telekommunikatsiooni valdkonnas,
- kirjeldada ettevõttes AS Viasat kasutatavat isikliku müügi suunda ja analüüsida selle saavutatud müügitulemusi,
- viia läbi isikliku müügi uuring kaubanduskeskuste küllastajate seas,

- teha ettepanekuid ja järeldusi antud müügisuuna tõhustamiseks lähtudes lõputöö teooria osast ja uuringu tulemustest.

Lõputöö tulemusena soovitakse anda hinnang isikliku müügi kasutamise tõhususele kaubanduskeskustes ja ükselt-uksele müügis ning saada teada, kuidas hindavad seda müügivormi kliendid. Uurimisülesannete lahendamiseks toetatakse peamiselt erinevatele teemakohastele teadusartiklile, kust saadakse teoreetilised lähtekohad. Lõputöö autor kasutas materjalide leidmiseks erinevaid andmebaase, nende hulgas EBSCO, Emerald ja JSTOR. Ettevõtte tutvustamiseks ja isikliku müügi tõhususe hinnangute saamiseks viiakse läbi intervjuud ettevõtte müügidirektoriga ja välimüügi osakonna juhiga.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses ehk teoreetilises osas käsitletakse isikliku müügi erinevaid definitsioone ja selle paiknemist turundusmeetmestikus. Antakse ülevaade turunduse tulemuslikkuse mõõtmisest kahest aspektist lähtuvalt ning kirjeldatakse konkreetselt, kuidas hinnata isikliku müügi tõhusust telekommunikatsioonivaldkonnas tegutsevas ettevõttes. Teises ehk empiirilises osas antakse ülevaade ettevõtte AS Viasat. Seejärel analüüsitakse ettevõtte müügitulemusi ning tehakse kindlaks, milliseid suhtarve ja finantsilisi näitajaid kasutatakse isikliku müügi tulemuslikkuse arvutamisel. Samuti viiakse läbi isikliku müügi teemaline uuring kaubanduskeskuseid külastavate inimeste seas ning tulemuste analüüsi põhjal tehakse ettepanekuid antud müügivormi tõhustamiseks ettevõttes AS Viasat. Samuti esitletakse ettepanekuid müügivormi tulemuslikkuse mõõtmiseks teooriast lähtudes.

# 1. ISIKLIKU MÜÜGI TEOREETILISED ALUSED JA SELLE TULEMUSLIKKUSE MÕÕTMINE

## 1.1. Isiklik müük promotsioonivormina turundusmeetmestikus

Ettevõtte produktiivseks majandamiseks on tarvis tegeleda selle toodete ja teenuste turundamisega. Turunduse ülesandeks on jõuda vajaliku sihtgrupini ja seejärel rahuldada nende vajadusi viisil, mis on ettevõttele kasumlik. Turundus koosneb mitmetest elementidest ning on väga lai mõiste, seega tuleks igal ettevõttel töötada välja just selline turundusplaan, mis on kõige efektiivsem antud kontekstis. Loomulikult tuleb hinnata erinevate turunduskanalite vajalikkust ja tulemuslikkust. Antud alapeatükis pööratakse rohkem tähelepanu isiklikule müügile ja selle rollile turundusmeetmestikus.

Turunduskontseptsioon on ettevõtte filosoofia, mis rõhutab, et kliendi vajaduste rahuldamine on majanduslik ja sotsiaalne põhjus ettevõtte eksisteerimiseks ning et ettevõtte tegevused peaksid olema suunatud nende vajaduste määramise ja täitmise suunas, mis aitab jõuda pikaajalisele kasumile (Futrell 1992: 7). McCarthy meetodi kohaselt koosneb ja käsitleb turundusmeetmestik 4P'd: toodet (*product*), hinda (*price*), müügikohta (*place*) ja edustust (*promotion*). Edustus omakorda jaguneb reklaamiks, isiklikuks müügiks, müügitoetuseks, otsemüügiks ja suhtekorralduseks. 4P süsteemi peetakse klassikaliseks turundusmeetmestiku käsitluseks. Seega on üheks edustusvormiks turundusmeetmestikus isiklik müük, mille ülesandeks on kogu ettevõtte turundust toetada. (Waterschoot, Van Den Bulte 1992: 84)

Bitner (1991: 24) on pakkunud turundusmeetmestikku senise 4P mudeli asemele 7P mudeli. 3P juurde lisamise vajadus tekkis teenuseid pakkuvates ettevõtetes mitmete probleemide ja erinevuste esile kerkides võrreldes tootmisettevõttega, mille alusel esialgne 4P süsteem loodi. 7P mudelis on lisaks eelnevale neljale veel ka füüsiline tõendus (*physical evidence*), inimesed (*people*) ja protsess (*process*). Lisatud on

elemendid, mis on teenuseid pakkuvates ettevõttes väga olulised, kuid mis tootmisettevõtetest niivõrd välja ei paista. (Bitner 1991: 24) Kuigi isiklik müük kuulub edustuse alla, siis 7P välja toodud inimeste ja protsessi olulisus puudutavad samuti väga lähedalt seda müügivormi, sest enne kui klient konkreetset teenust tarbima hakkab, puutub ta kokku erinevate ettevõtte esindajatega, kes kogu protsessi sujuvust ja meeldivust mõjutavad. (Kurtz, Brooksbank 1995: 65)

Zyman (1999: 229-235) väidab, et turunduse peamiseks eesmärgiks on saada rohkem inimesi ostma rohkem ettevõtte tooteid suurema summa eest, seega on see ka tema arvates turunduse definitsiooniks. Samuti on ta arvamisel, et fookus tuleks seada tulemustele, mitte niivõrd tegevustele. Tuleks jälgida, et reklaam on tehtud sihtgrupile, kelleks on kliendid, seetõttu ei pea see meeldima ettevõtte töötajatele ja reklaamfirmale. Turunduse tulemuslikkust saab tema sõnul hinnata just müügitulemuste põhjal ehk kui palju on suurenenud müügi käive. (Zyman 1999: 229-235) Seega turunduse eesmärgiks on toetada ja suurendada ettevõtte müüginumbreid. Et seda teha, tuleb rõhku panna müügitulemustele. USA ettevõtetes olid 2006. aastal kulutused müügitulemustele kolm korda suuremad, kui reklaamiosakondadele, mis näitab, et väärtustatakse ja nähakse rohkem potentsiaali isiklikus müügis, kui lihtsalt reklaamimises. (Zoltners, Sinha, Lorimer 2008: 115)

Isiklikku müüki võib pidada inimkonna üheks vanimaks ametiks, sest sellele on viidatud mitmetes erinevates pühakirjades. Varastest aegadest alates on just isiklik müük parandanud inimeste elukvaliteeti ja andnud võimaluse elada paremini. (Cant, Heerden 2004: 2) Läbi ajaloo on isikliku müügi tähendus muutunud, peamiselt just seetõttu, et 20. sajandi alguses oli turundus pigem suunatud masstootmisele. Seega valitses turul väga suur nõudlus, mis ületas kordades pakkumise. Kliendid olid lihtsamini nõus ostma tooteid, kuna valik oli väiksem ja pakkumine oli samuti väike. 1920-1930-ndatel avastasid ettevõtted, et on oht ületootmisele ja mõisteti, et müügi kasv ei piisa ainult toote kvaliteedist. Seega liikus fookus rohkem tootmiselt müügi protsessidele ja turundusele üldiselt. Kuna rõhku pandi müügi arendamisele, siis seetõttu hakati rohkem väärtustama ka müügiinimesi ning sealt sai alguse isiklik müük. Peamiseks põhjuseks oli vajadus turul konkurentidest eristumiseks, sest pakkumine oli ületanud selleks ajaks juba nõudluse. (Bubnjevic 2011: 373)

Weitz ja Bradford (1999: 242) on kirjeldanud müügiinimese rolle ja ülesandeid läbi nelja perioodi. Igal perioodil on olnud keskseks fookuseks erinev valdkond läbi ajaloo, kõigepealt tootmine, siis müük, hiljem turundus ja pärast seda on rõhku rohkem pandud partnerlusele. Seega isikliku müügi loomus on läbi mitme sajandi muutunud, mistõttu tuleb hinnata ka organisatsiooni keskkonda ja protsesse, et tänapäevases muutunud turuolukorras edukas olla. (Weitz, Bradford 1999: 242)

Peterson ja Wotruba (1996: 2) arvates on isiklik müük näost näkku müük alalisest müügikohast eemal. Et täielikult aru saada isikliku müügi mõistest, tuleb seda seletada kolmest perspektiivist lähtuvalt, milleks on operatsiooniline, taktikaline ja strateegiline mõõde. Operatsioonilise perspektiivi kohaselt koosneb isiklik müük kahest peamisest elemendist: näost-näkku müük ja tegutsemine alalisest jaemüügi kohast eemal. Enamasti leiab ost aset kliendi kodus, kliendi töökohas või neutraalses kohas, milleks võib olla kaubamaja või kolmanda osapoole kodu. Näost-näkku suhtlus võimaldab lähtuda konkreetset kliendi vajadustest ning annab kliendile võimaluse kasutada kõiki meeleeelundeid müügiolukorras suhtlemiseks, näiteks on võimalik asja füüsiliselt katsuda, tunda selle lõhna, näha seda ja kuulda häält. Isiklik müük võib leida aset nii kliendile kui ka müügiinimesele kõige sobivamal ajal. (Peterson, Wotruba 1996: 3) Paindlikkust peavad üheks isikliku müügi iseloomujooneks ka Cant ja Heerden (2004: 4), lisaks kirjeldavad nad seda müügi vormi kui suhete ülesehitamist ja tõhusat kahepoolset suhtlemisviisi. Nende arvates on see kulukas ja mõnikord võib see sisaldada ebaeetilist tegutsemist.

Taktikaline perspektiiv koosneb erinevatest taktikatest, mida ettevõtte kasutab isiklikus müügis. Kasutatavad taktikalised tegurid on näiteks müügiinimese iseloom ja tema müügi käitumise tüüp, kas müügiagendid töötavad osalise- või täisajaga ettevõtte heaks, kas neile makstakse tulemustasu, kas müügiolukord leiab aset kellegi kodus või mujal, kas müügi protsess on eesmärgiga lihtsalt müük saada või soovetakse ka kliendisuhet hoidma hakata, kas kliendile antakse eelinformatsiooni, kuidas toode kliendini toimetatakse ja milline näeb välja maksmise kord. Vastavalt valitavale taktikale kujuneb välja isikliku müügi protsess antud ettevõttes ning vastavalt sellele peab ettevõtte panema rõhku ka erinevatele töötajate värbamise, koolitamise ja motiveerimisega

seotud administratiivsetele tegevustele, et kogu protsess toimiks ettevõtte jaoks kõige efektiivsemalt. (Peterson, Wotruba 1996: 6)

Strateegilisest perspektiivist lähtuvalt võib isiklikku müüki vaadelda kui edasimüügi kanalit, turule ligipääsu hankimist ning äri tegemise meetodit. Isiklik müük kui edasimüügi kanal sai alguse ajast, mil tootja müüs teenuseid ja tooteid otse lõpptarbijale. Kuid nüüd on nende vahel veel iseseisev töövõtja või ka isikliku müügiga tegelev ettevõtte. Isiklik müük kui turule ligipääsu hankimise üldine strateegia on tõuke turunduse strateegia. Et isikliku müügiga tegelev ettevõtte oleks edukas, peavad kõik organisatsiooni tegevused olema kooskõlas ja toetama tõuke turunduse strateegia tõekspidamisi. Selle strateegia kohaselt ei toetuta üldisele reklaamile, mis on mõeldud massidele, vaid ettevõtte kollektiiv pingutab kõik ühise eesmärgi suunas, kasutades personaalsemat lähenemist potentsiaalse ostjaga suhtlemisel. (Peterson, Wotruba 1996: 6-7)

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ehk EAS (2015) on defineerinud isiklikku müüki kui müügikonsultandi poolt sooritatavat toote esitlust kliendile, et müüa toodet ja luua pikaajalist sidet kliendi ning ettevõtte vahel. Sellise müügisuuna kasutamisel on oluline mõju tarbija ostuotsuse langetamisele, kuna pärast kliendi ja müügiinimese suhtlemist on inimese ostuvalmidus tunduvalt suurem, kui lihtsalt reklaamsõnumit nähes või kuuldes. Isiklikku müüki iseloomustab kliendi kiire tagasiside ja positiivse tagasiside puhul ka toote ostmine või teenuse tellimine. Kohest tagasiside kliendilt ja vajaduste väljaselgitamist peavad ka Cant ja Heerden (2004: 3) suureks eeliseks isikliku müügi puhul. Nad defineerivad isiklikku müüki kui müügiinimese ja tulevase kliendi vahelist kommunikatsiooniprotsessi, mille käigus müügiinimene selgitab välja kliendi vajadused ja otsib vastavalt nendele kliendi jaoks sobiva toote või teenuse. (Cant, Heerden 2004: 3) Samuti võimaldab selline müügivorm pöörduda konkreetse sihtrühma poole, mis omakorda on ettevõttele kasulik. Kuid puudusena tuuakse välja müügiesindajate suuri ülalpidamiskulusid ning nende „iga hinna eest“ oma tooteid maha müüa proovivate müügiinimeste halba mainet. Isikliku müügiga seotud eesmärkideks on (EAS 2015):

- selgitada välja kliendi vajadused,
- siduda need vajadused müüdava toote omadustega,

- näidata kliendile tema soovide ja müüdava toote vastavust.

Isikliku müügi peamiseks tunnuseks on paindlikkus, mis tuleneb kahepoolsest suhtlemisest, mille käigus vahetatakse suurel hulgal keerulist informatsiooni ning selle edastamisel lähtub müügiinimene konkreetse kliendi vajadustest (Bubnjevic 2011: 372). Isiklikku müüki on rohkem hakatud kasutama ka Euroopas võrreldes USA-ga, seega ollakse veendunud, et see on endiselt väga perspektiivne turundusmeetmestiku osa (Albers, Mantrala, Sridhar 2010: 851). Oluline selle müügivormi puhul on ka kohene tagasiside, mida klient edastab ning mille abil on võimalik müügikonsultandil oma toote või teenuse esitlust suunata. Müügiinimese rolliks on koguda müügiprotsessis klientidelt informatsiooni konkurentide, uute võimaluste ja riskide kohta. Samas kaasneb isikliku müügiga ka oht, et informatsioon, mis klientideni jõuab võib olla väga erinev, seda peamiselt just müügiinimeste paljususe tõttu. (Bubnjevic 2011: 372)

Manning ja Reece (2008, viidatud Bubnjevic 2011 vahendusel) on öelnud, et isiklik müük tähendab otsesuhtlust potentsiaalse ostjaga. See on suhete arendamise, vajaduste väljaselgitamise ja vastavalt vajadustele sobivate toodete kohandamise protsess. Samuti võib isiklikku müüki defineerida ka kui kliendile kasude põhjendamise protsessi, tutvustades seejuures toodet või teenust ning kasutades veenmistehnikaid. (Manning, Reece 2008) Hammann (1979: 142) on väitnud, et isiklik müük on tegevuste kogum, mis on suunatud turunduse eesmärkide saavutamisele, seejuures luues ja hoides ostja ning müüja vahelisi suhteid kasutades selleks personaalset suhtlust.

Suhteid peavad oluliseks ka Kotler ja Armstrong (2010: 482), kes on öelnud, et isiklik müük on ettevõtte müügimeeskonna poolne toodete või teenuste presentatsioon, eesmärgiga siduda kliendi vajadused nende poolt pakutavaga ning saavutada pikaajaline koostöösuhe. Seega ostmine ei ole enam lihtsalt tehing. Müügikonsultandid peavad tundma oma kliente paremini, kui nad ise ning olema paindlikud vastavalt klientide soovidele (Kotler, Armstrong 2010: 483). Samuti pöörab olulist tähelepanu kliendi ja müügikonsultandi vahelisele suhtele Meredith (2010: 2), kelle arvates kujutab isiklik müük endas kliendiga suhete loomist läbi kommunikatsiooni ning mille peamiseks põhjusteks on soov sooritada müügitehing. Tema arvates on akadeemiline maailm vähe pööranud tähelepanu müügiinimese rollile müügisituatsioonides ning oluliselt rohkem tuleks uurida müügikonsultandi ja kliendi vahelist kommunikatsiooniprotsessi. Isiklikus

müügis on oluline jälgida just müüginõustajat ja tema käitumist, kuna tema on kliendi jaoks kogu ettevõtte. (Meredith 2010: 2)

Isiklik müük kui äri tegemise meetodi puhul toetatakse kahele unikaalsele iseloomujoonele. Esiteks on isiklik müük paljude ettevõtjate ja isegi suurkorporatsioonide jaoks eelistatum edasimüügi kanal, sest see on nii öelda nähtamatu. See tähendab seda, et konkurendid ei leia tooteid poodide riiulilt ning ei saa seal tooteid vaadelda ja hiljem järgi teha. Enamasti ei kuluta isikliku müügiga tegelev organisatsioon ressursse massimeediale ning seal reklaami avaldamisele, seega on ka konkurentidel raskem ettevõtte strateegiat õppida või sellest täpsemalt aru saada. (Peterson, Wotruba 1996: 8)

Teiseks saavad isiklikku müüki rakendada ka väikese stardikapitaliga ettevõtted, mis aitab kokku hoida turunduskulude pealt. Isiklikku müüki rakendatakse tihti just madala kapitaliseeritusega ettevõtetes, sest müügid on iseennast finantseerivad. Seda eriti juhul, kui töötajaid tasustatakse tulemuspalgaga. Säästetud raha saab kasutada müügiinimeste värbamisele ja koolitamisele. (Peterson, Wotruba 1996: 9) Teisiti arvab Hammann (1979: 143), kes on öelnud, et kasutades isiklikku müüki jääb ettevõttel ulatus klientideni jõudmisel väiksemaks ning samal ajal kulud suurenevad. Samuti väidab ta, et isikliku müügiga tegelemine nõuab suuremat pingutust ja rohkem ajalist panust. (Hammann 1979: 143)

Anyadighibe, Awara ja Esu (2014: 1700) on toonud välja, et isikliku müügi eeliseks on vastastikuse usalduse tekitamine kliendi ja organisatsiooni vahel, mis aitab saavutada ja hoida pikaajalisi suhteid. Bäckström (2002) avaldas oma uuringu tulemustes, et isikliku müügiga seotud tegevused arendavad suhteid kliendiga ning aitavad paremini tema usaldust võita. Kuna kliendid on üha teadlikumad erinevatest pakkumistest, seega aina rohkem koosneb müügiprotsess ettevõtte ja müügiinimese enda „müümisest“, kuivõrd toote müümisest ehk et kliendile on olulisemad saavutatavad suhted kui ainuüksi konkreetse toote ost. (Anyadighibe, Awara, Esu 2014: 1700)

Isiklik müük aitab ettevõttel luua uusi kliendisuhteid ja neid hoida ning sellise müügivormi kasutamine aitab paremini informeerida kliente olemasolevatest pakkumistest. Samuti aitab personaalselt kliendiga tegelemine veel ettevõtte suhtes

muuta klientide negatiivset suhtumist ja võimaldab asendada see positiivsega. Oluline on ka, et see võimaldab koheselt saada individuaalseid kaebusi ja tagasisidet kliendilt, tema ootustele mittevastanud kogemuse kohta ning mis peamine, see aitab tõsta ettevõtte müüginumbreid. (Anyadighibe, Awara, Esu 2014: 1702)

Järgnevas tabelis (vt tabel 1) on välja toodud erinevate autorite seisukohad isikliku müügi kasutamise eeliste ja puuduste kohta. Kuigi autorid on rõhku pannud erinevatele eelistele, võib siiski öelda, et isiklik müük on kõigi arvates alalisest jaemüügikohast eemal läbiviidud toote või teenuse müügi protsess, mis võimaldab kliendil saada personaalsemat pakkumist just tänu kohesele tagasisidele, mille müügiinimene saab. Kõik autorid on kirjeldanud seda müügi vormi ka kui suure hulga informatsiooni vahetamist.

**Tabel 1.** Isikliku müügi eelised ja puudused (autori koostatud Bubnjevic 2011, Peterson & Wotruba 1996, EAS 2015, Anyadighibe, Awara & Esu 2014, Meredith 2010 põhjal)

<b>Autor</b>	<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Anyadighibe, Awara ja Esu (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastastikune usalduse tekkimine</li> <li>• Personaalsus</li> <li>• Ettevõtte maine parandamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aega nõudev protsess</li> <li>• Kõige kulukam müügi vormidest</li> </ul>
Bubnjevic (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paindlik</li> <li>• Kohene tagasiside</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientideni jõudev informatsioon on erinev</li> </ul>
EAS (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurem ostuvalmidus</li> <li>• Võimaldab pöörduda konkreetse sihtrühma poole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müügiinimeste suured ülalpidamiskulud</li> <li>• Liigselt pealetükkivate müügiinimeste halb maine</li> </ul>
Meredith (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikatsiooni olulisus</li> <li>• Suhete loomine</li> <li>• Müügiinimene saab vestlust suunata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kõrged koolituskulud</li> <li>• Kõrged kulud meeskonna koos hoidmiseks ja koostöömiseks</li> </ul>
Peterson ja Wotruba (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahetu kontakt kliendiga</li> <li>• Kolmest perspektiivist lähtuv</li> <li>• Iseennast finantseerivad müügid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müügiinimeste motivatsiooni hoidmine on keeruline</li> </ul>

Isikliku müügi eelisteks on nii autorite Bubnjevic (2011: 372) kui ka Peterson ja Wotruba (1996: 2-9) arvates vahetu kontakt kliendiga, mille käigus saab koheselt tagasisidet. Samuti rõhutab Meredith (2010: 2) kommunikatsiooni olulisust. Anyadighibe, Awara ja Esu (2014: 1700-1702) ja Meredith (2010: 2) peavad oluliseks suhete loomist läbi usalduse tekitamise ning nad peavad selle müügi vormi puuduseks

kõrgeid kulusid, kuid samas väidavad Peterson ja Wotruba (1996: 2-9), et müügid on iseenast finantseerivad ning seega on see üheks peamiseks eeliseks antud müügi vormi puhul. Anyadighibe, Awara ja Esu (2014: 1700-1702), Meredith (2010: 2) ja Bubnjevic (2011: 372) on toonud eelisenä välja paindlikkust, mis võimaldab kliendile teha personaalsem pakkumine ning paindlikkus annab müügiinimesele ka võimaluse olukorra kulgu suunata. EAS (2015) on puudusena maininud, et liigselt pealetükkivate müügiinimeste tõttu on Eestis isikliku müügi suunal halb maine, kuid täiesti teisel arvamusel on Anyadighibe, Awara ja Esu (2014: 1700-1702), kes näevad pigem seda müügi vormi ettevõtte maine parandajana.

Isiklik müük on ajapikku muutnud oma rolli turunduses ning üha tähtsamaks on saanud kliendisuhete loomine ja hoidmine. Kuna kliendi jaoks on valik läinud suuremaks, seetõttu tuleb ettevõtetel rohkem rõhku panna müügi osakonnale, et eristuda ja olla kättesaadav ning võimalikult lähedal kliendile. Isikliku müügi kasutamisel on mitmeid eeliseid, peamiseks võib nimetada paindlikkust ja usalduse tekkimist. Kliendi jaoks on müügi protsess personaalne ja ta saab koheselt uurida toote või teenuse kohta, mis teda konkreetselt huvitab ja kuidas see sobib tema vajadustega. Ettevõtetel tuleks hinnata oma turundusstrateegiat ja leida kas isikliku müügi kasutamine on tulemuslik ja kasumlik. Turunduse tulemuslikkuse hindamiseks on erinevaid võimalusi ning seda järgnev alapeatükk selgitab.

## **1.2. Turunduse tulemuslikkuse hindamine ja kliendirahulolu teenindustevõttes**

Ettevõtte peamiseks eesmärgiks on omanike rikkuse suurendamine, kuid selle saavutamiseks peame suutma ületada kliendi ootusi ja pakkuda talle parimat lahendust. Samas on oluline jälgida ja mõõta, kas meie poolt tehtavad tegevused on kasumlikud. Tulemuslikkuse hindamisel tuleks lähtuda kahest aspektist, esiteks tuleks seda hinnata kvantitatiivselt ehk ettevõtte majanduslike näitajate koha pealt, teiseks tuleks seda hinnata kvalitatiivselt kliendist lähtuvalt ehk kliendi rahuolu uurides. Antud alapeatükis tutvustatakse mõlemat lähenemisviisi.

Produktiivsust defineeritakse tavaliselt sisendite ja väljundite lihtsa suhtena ehk see on see, mida me saame sissepandud ressursidest. Produktiivsus ehk tulemuslikkus kasvab,

kui suudetakse samade sisenditega saada rohkem väljundeid või sama toodangu korral suudetakse hakkama saada väiksema ressursikuluga. (Baines 1997: 160-161)

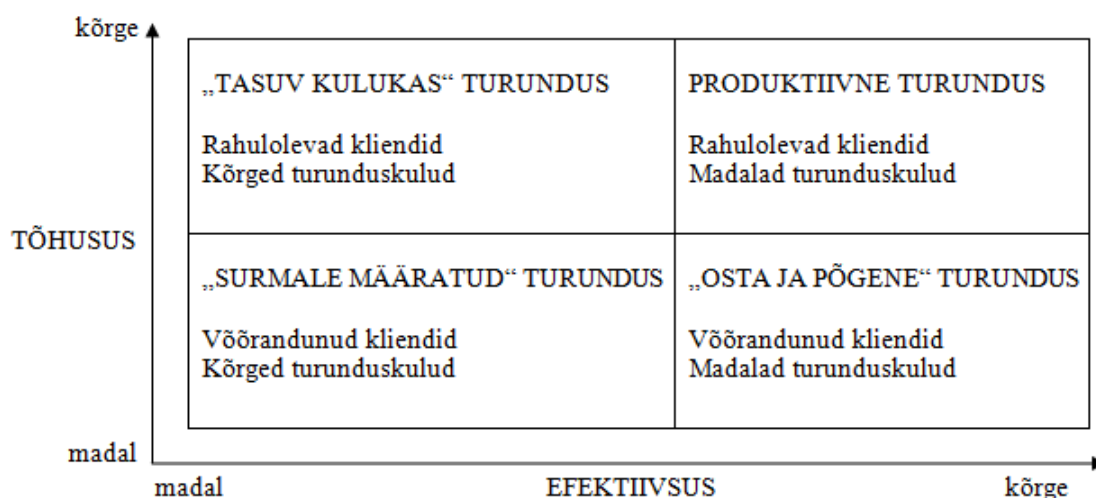
Produktiivsus lihtsaimalt öeldes on suhtarv, mis näitab sisendite hulka, mida on tarvis kindla hulga väljundite tootmiseks. (Siow Song Teng 2014: 250; Gummesson 1998: 5)

Kasumlikkus on organisatsiooni heaolu mõõde, mis näitab, et organisatsioon on pikema aja jooksul teeninud kasumit, kuid tuleks teha vahet, millest tingituna see on kasvanud. Kasumlikkus ei tähenda produktiivsust, kuna ettevõtte võib madala produktiivsuse korral näiteks toote või teenuse hinda tõstes suurendada kasumit. Kõige lihtsam viis produktiivsust hinnata on identifitseerida esmalt eraldi nii hinnamuutused kui kasvupõhjused, need kõrvale jättes jääbki alles produktiivsus ehk kuidas tulemused saavutati. Seega kui võtta kasumist välja müügi kasv ja hinnapoliitika panus, siis jäävad järgi produktiivsuse mõjud. Nüüd kui neid võrrelda ettevõtte siseselt osakondade kaupa aastate põhjal, siis saadaksegi teada, kui palju on konkreetselt tulemuslikkus kasvanud. (Baines 1997: 160-161)

Kui rääkida turunduse tulemuslikkuse hindamisest, siis selle puhul tuleks alustada kulude ja nende tasuvuse hindamisest. Thomas'i (1986: 5) väitel on turunduse tootlikkus segmentide kaupa turunduse investeeringute erinevate tasemete kasumi reageerimisvõime mõõtmisviis. Ta toob välja ka, et turunduse tootlikkuse mõiste põhineb tõhususel ning see keskendub produktiivsuse ja turunduse eelarve suurema kontrolli saavutamisel. Mcgrath'i (1993: 17) arvates tuleks produktiivse turunduse saavutamiseks pöörata tähelepanu nelja olulise valdkonna juhtimisele, milleks on strateegia, kulude, varade ja organisatsiooni juhtimine. Oluline on, et pikas perspektiivis kasvaks turunduse väljundid (tulu, kasum) sisendite, näiteks müügiinimeste arvu või kulude, kohta (Mcgrath 1993: 17). Turunduse tootlikkus on seotud tulemuslikkuse standardite kehtestamisega organisatsioonis, mille abil on võimalik vähendada finantsilisi ja füüsilisi ressursse, et kogu turundustegevust efektiivsemaks muuta. Tulemuslikkuse saavutamiseks tuleb analüüsida ja parandada turunduse tõhusust ohustamata praeguseid ja tulevase müüke ning seeläbi ka omakorda kasumit. (Thomas 1986: 5-6)

Sheth ja Sisodia (2002: 351) on turunduse produktiivsust defineerinud läbi kahe dimensiooni, milleks on efektiivsus ja tõhusus. Efektiivsuse all mõistavad nad õigesti

tegutsemist. Tõhususe all on silmas peetud õigete asjadega tegelemist. Seega on tulemusliku turunduse ülesandeks saada rahulolevaid kliente, kuid seejuures madalate kuludega, mis tähendab, et tegevused on läbimõeldud ja vähese ressursiga saavutatakse suurem tulu. Samuti on Siow Song Teng (2014: 251) ja Mcgrath (1993: 22) toonud välja, et produktiivsus on tõhususe ja efektiivsuse summa. Alloleval joonisel (vt joonis 1) on välja toodud turunduse jaotus lähtuvalt tõhususe ja efektiivsuse tasemest. (Sheth, Sisodia 2002: 351)



**Joonis 1.** Turunduse tõhusus ja efektiivsus (Sheth, Sisodia 2002: 352).

Seega ettevõtetal tuleks üha kriitilisemalt kontrollida turunduse kulutusi, mis koosneks nii tasuvuse, mahu kui ka eelarve kontrollist. Iga ettevõtte peaks arvutama iga toote, kliendigrupi ja territooriumi kasumlikkust. Samuti tuleks leida minimaalne kliendi tellimuste arv või rahaline summa, mille eest tellitakse ning ka näiteks müügiinimese kohta müügiimahud, mis võimaldavad kontrollida müügikanalite efektiivsust. (Thomas 1986: 7) Turunduse kulutusi peaks juhtima võimalustest ning vajadustest lähtuvalt, seega kui kliendid on tootest juba teadlikud ning on seda ka proovinud, tuleks turundusele kulutada vähem. (Sheth, Sisodia 2002) Kulutusi saab üldiselt kontrollida ka arvutuste abil ja üheks selliseks on ärikasumi ning turunduse investeeringute suhtarv (Thomas 1986: 7):

$$(1) \frac{\text{Müügid}}{\text{Turunduse investeeringud}} \times \frac{\text{Ärikasum}}{\text{Müügid}} = \frac{\text{Ärikasum}}{\text{Turunduse investeeringud}}$$

Turunduse investeeringute all on arvestatud erinevaid suhtarve, kus müükide arv jagatakse keskmiselt laos hoitud kaupade arvuga, võlad tarnijatele summaga ja nõuded klientidele summaga. Ärikasumis on arvestatud kuludena müügikulused, füüsilisi levituskulused, kommunikatsiooni ja informatsiooni kulused. Müügikulude alla kuuluvad müügiinimeste kulu, boonuste ja juhtimise kulud. Füüsiliste levituskulude alla kuuluvad lao- ja transpordikulud. Kommunikatsiooni kulude alla lähevad müügiedendus ja reklaam. Informatsiooni kulude alla kuuluvad turu-uuringud ja turunduse infosüsteemiga seotud kulud. (Thomas 1986: 7-8)

Lisaks turunduse tõhususe hindamisele tuleks hinnata konkreetselt erinevate teenuste ja osakondade tulemuslikkust. McLaughlin ja Coffey (1990: 58) on kirja pannud soovitusel, mida teenustejuht peaks järgima, et paremini hinnata teenuse tulemuslikkust. Esiteks tuleks sõnastada põhjus, miks ta soovib produktiivsust uurima hakata. Järgmisena tuleks analüüsida teenust ning jaotada see protsessietappideks. Seejärel sõnastada teenuste omadused igas protsessietapis strateegilisest tähtsusest lähtudes. Järgnevalt tuleks valida sobiv produktiivsuse mõõtmise meetod, mis sobib kõige paremini soovitud analüütiliste eesmärkidega. Valmis tuleks olla ka igasugusteks kvaliteediga seotud muudatusteks. Oluline on kaasata ka personali ja juhtivtöötajaid produktiivsuse hindamisel, kuna nemad on need, kes suudavad seda hiljem suurendada. Tulemuslikkuse hindamiseks on mitmeid erinevaid matemaatilisi ja statistilisi meetodeid, kuid saab kasutada ka teenuse kvaliteedi hindamise mudeleid. Kvaliteeti hinnatakse tavaliselt klientide vastatud küsimustike alusel. (McLaughlin, Coffey 1990: 58-59)

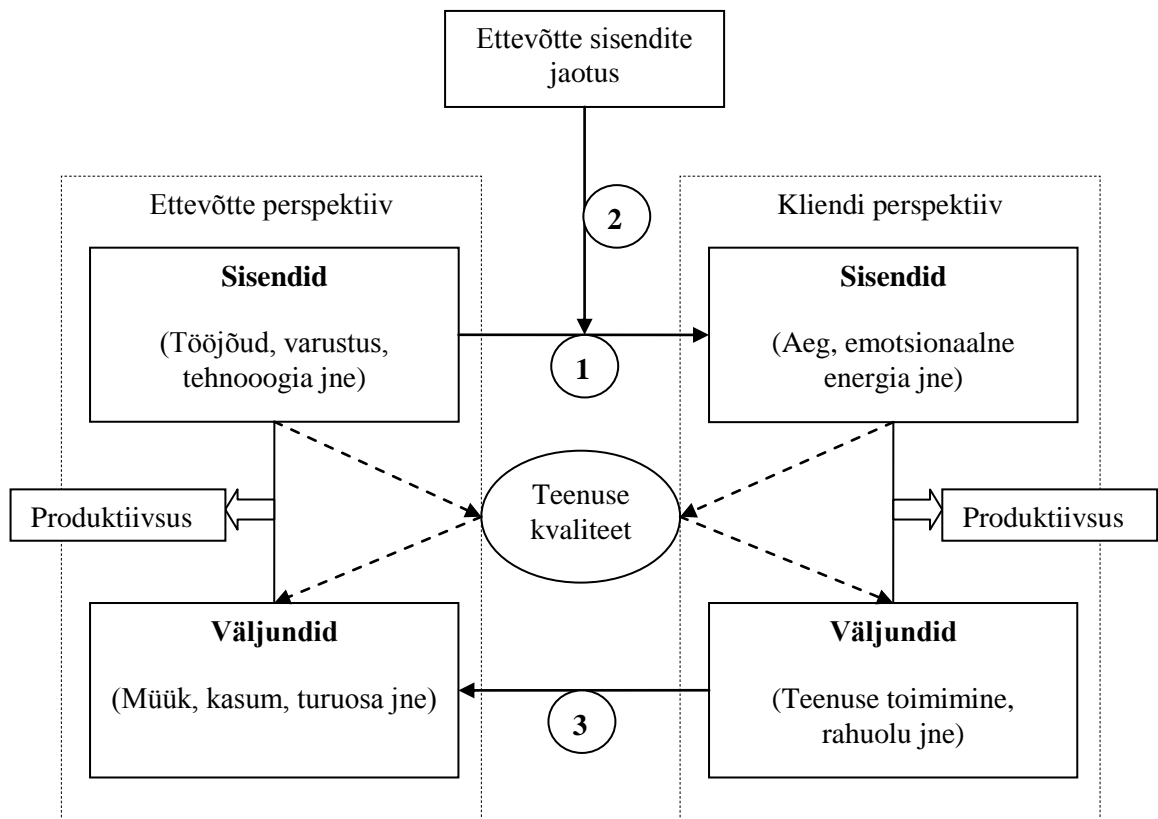
Kuna sisendite ja väljundite meetodit kasutades ilmnesid mitmed piirangud, siis enamus teenust pakkuvad ettevõtted ei hinda tulemuslikkust nii nagu tootmisettevõtted seda teevad (McLaughlin, Coffey 1990: 46). Peamine põhjus on see, et teenuseid ei saa säilitada ehk ei ole varusid ning klient hindab teenuse puhul kvaliteeti mitte kvantiteeti (Blois 1985: 47). Et paremini juhtida teenuste produktiivsust on Sahay (2005: 11) pannud erinevate autorite seisukohtadest kokku kuus üldist nõuet:

- teenuse väljund peab olema kliendist lähtuv ning omaette väärtus kliendi jaoks;
- teenus peab olema defineeritud kvaliteeditasemest lähtuvalt;
- klient peab saama produktiivsuskontseptsiooni osaks;

- tulemuslikkuse meetmed peavad olema klientidega seotud;
- staatiliste sisendite ja väljundite meetmed peavad asenduma dünaamiliste produktiivsuse indikaatoritega;
- olukorrast lähtuvad meetmed peavad olema kättesaadavad, et võimaldada keerulisi ja mitmekesiseid teenusega seotud tegevusi.

Parasuraman'i (2002: 7) arvates peaks teenuse tulemuslikkuse ja kvaliteedi vahel olema sünergia. Ta on seda kirjeldanud nii kliendi kui ka organisatsiooni perspektiivist lähtuvalt. Organisatsiooni sisendite alla kuuluvad tööjõud, varustus, tehnoloogia ning väljundite alla kasum, turuosa, müügid kui ka teenindatud klientide arv. Kliendi perspektiivist lähtuvalt on sisenditeks aeg, energia ja pingutus (vt joonis 2) ning väljunditeks rahulolu teenuse toimimisega. (Parasuraman 2002: 7-9) Tihti hindab klient teenuse kvaliteeti eelnevate kogemuste või üldise suhtumise põhjal ettevõttesse ehk tema hinnangut mõjutavad eelnevalt kuulnud, loetud või nähtud informatsioon. (Bitner 1991: 23)

Parasuraman (2002: 7-9) on kirjeldanud kolme seost produktiivsuse ja kvaliteedi vahel. Esimese seosena toodi välja (vt joonis 2), et mida rohkem organisatsioon panustab ressursse klientidele, seda väiksemad on kliendipoolsed sisendid, näiteks kliendi poolt panustatud aeg ja energia. Järgmise seosega ehk seosega number 2 juhiti tähelepanu sellele, et kui suurendatakse ettevõtte sisendeid, siis oluline on ka nende jaotamine, mitte ainult kliendile suunitlus. See tähendab, et kui organisatsioon suurendab omapoolseid sisendeid, aga jaotab neid valesti, siis vajadus kliendipoolsete sisendite hulga väheneb aeglasemalt kui efektiivsema jaotuse puhul. Näiteks kui ettevõtte kulutab juurde saadud rahalisi ressursse liigselt hoonele, siis selle võrra vähem panustatakse töötajate koolitamisega. Samamoodi kui ettevõtte peab vähendama kulusid, siis tuleb väga hoolikalt hinnata, mille arvelt seda tehakse, et muudatuste läbiviimisel oleks tulemuslikkusele võimalikult minimaalne mõju. Kolmandaks seoseks on kliendipoolsete väljundite mõju organisatsiooni väljunditele. Oluline ei ole ainult müükide suurendamine või suurema arvu klientide teenindamine, vaid ka tehtud töö kvaliteedi hindamine. (Parasuraman 2002: 7-9)



**Joonis 2.** Teenuse kvaliteedi ja produktiivsuse vaheline seos (Parasuraman 2002: 8).

Eelneva joonise abil on näha, kuidas on tegelikult väga lähedalt seotud tulemuslikkuse mõõtmine nii kliendi kui ettevõtte perspektiivist lähtuvalt. Seega üldise tõhususe mõõtmisel tuleb arvestada mõlema valdkonna näitajaid. Et antud sünergiat saavutada ja võimendada, tuleks alustada organisatsiooni analüüsimist järgmiste küsimustega (Parasuraman 2002: 8):

- Millised on organisatsiooni ja kliendipoolsed sisendid pakutavates teenustes?
- Kuidas mõjutavad organisatsiooni sisendite muutused kliendipoolseid sisendeid ja teenuste kvaliteeti?
- Kas me jaotame sisendite ressursse viisil, mis toetavad kliendi eelistusi?
- Kas me teenustega seotud tegevusi hinnates määratleme väljundeid piisavalt laialdaselt ning kliendi perspektiivist lähtudes?
- Kui suur on kliendi ja ettevõttepoolsete väljundite vaheline erinevus?

Vuorinen, Järvinen ja Lehtinen (1998: 380) väitsid, et teenuse produktiivsust leides tuleks arvestada nii kvantiteedi kui ka kvaliteediga:

$$(2) \text{ Teenuse produktiivsus} = \frac{\text{väljundi kvantiteet ja kvaliteet}}{\text{sisendi kvantiteet ja kvaliteet}}$$

Kvantiteedi sisenditeks võivad olla näiteks töötajate arv, tööjõutunnid või tunnid, mil ettevõtte on kliendile kättesaadav. Väljunditeks aga klientide, kontaktide, tehingute arv või pakutud teenuse aeg tundides. Kvaliteedi sisendite ja väljundite hindamine on üsna keeruline, kuid tavaliselt kasutatakse selleks kliendi hinnangut, mis leitakse kliendi ootuste ja saadud kogemuse vahena. Selleks kasutatakse SERVQUAL mudelit, mis aitab hinnata kliendi rahulolu ja kaardistada kliendi ja ettevõtte vahel tekkivaid lõhesid. (Parasuraman 1988: 13) Seega kliendilt saadud tagasiside on vahend kvaliteedi hindamiseks. Samas tuleb arvestada seda, et tavaliselt avaldavad arvamust rahulolematud kliendid. (Vuorinen, Järvinen, Lehtinen 1998: 382)

Järelikult tulemuslikkuse tagamiseks on oluline tegutseda lähtuvalt kliendist, kelle rahuolematuse põhjal on võimalik hinnata produktiivsust ja saada aru, millised muudatused on vajalikud efektiivsemaks toimimiseks. Telekommunikatsiooni valdkonnas on läbiviidud mitmeid SERVQUAL rahuoluuuringuid ja on väidetud, et see on üks parimaid viise kliendi kogemuse ja rahuolu hindamiseks, kuna annab ülevaate kliendi rahulolust nii materiaalse, usaldusväarsuse, operatiivsuse, kindlustunde kui ka empaatia osas. (Alnsour, Tayeh, Alzyadat 2014; Rahman 2006; Van der Wal, Pampallis, Bond 2002).

Kvalitatiivselt teenuse tulemuslikkuse mõõtmine on vajalik, kuna finantsilised mõõdikud ei suuda anda tõhususest tervikpilti. Et seda saavutada on vaja koguda informatsiooni ka teistest perspektiividest lähtuvalt, milleks on töötajad, protsessid ja kliendid. Teenuse tulemuslikkuse mõõtmisviisid jagunevad kaheks, esiteks strateegilise juhtimise seisukoha järgi, mis lähtub ettevõtte perspektiivist ning seab fookusesse produktiivsuse ja kasumlikkuse. Teine vaatenurk on operatiivsem ja keskendub rohkem teenindusega seotud tegevustele ja teenuse juhtimisele. Kuna teenus on tihti „avatud protsess“, seega tuleks rohkem tähelepanu hakata pöörama teenuse tulemuslikkusele ja seeläbi ka kliendi rahulolule, kliendi kogemusele ja tema väärtusele. Nii kliendi kui

ettevõtte perspektiivist lähtudes tulemuslikkuse mõõtmine on oluline, kuna nad on omavahel tihedalt seotud, sest näiteks ettevõtte maine on paljuski sõltuv organisatsiooni sisemistest ressursidest ning väga suurt rolli maine kujundamisel etendavad sisemiste klientide ehk töötajate rahulolu ja arusaamad ettevõttest. Teenuste ja protsesside tulemuslikkuse hindamise mudeleid tehes tuleks ettevõttel koheselt jälgida, et antud mudelis on olulisel määral kasutatud kliendi perspektiivist lähtuvaid indikaatoreid, millega tagatakse juba teenust arendades kliendi rahulolu mõõtmisvõimalused. (Jääskeläinen, Laihonon, Lönnqvist 2014: 1468-1479)

Kliendi perspektiivist lähtuvalt saab mõõta nii finantsilisi näitajaid (kliendi kasumlikkus) kui ka mittefinantsilisi indikaatoreid (turuosa ja kliendi rahulolu) (Lääts, Haldma, Moeller 2011: 365). Bobalca (2014: 56) jagas kvalitatiivse uuringu läbiviimiseks küsimustiku seitsmesse plokki, et saada teada klientide rahulolu otsemüügi ettevõtetega. Esimene plokk koosnes sissejuhatusest ehk kuidas küsitlust läbi kavatsetakse viia. Teine plokk üldistest küsimustest, näiteks millised olid esimesed kokkupuuted otsemüügi ettevõtetega. Need küsimused annavad esimesed vihjed kliendi kogemuste kohta. Kolmandas plokkis uuris ta ostukogemuste kohta ehk soovis teada saada millised tegurid mõjutavad kliendi lojaalsust. Neljandas plokkis küsiti müügiinimeste kohta ehk millised olid kogemused ja kuidas jäädi rahule müügiinimese käitumisega. Viiendas plokkis uuriti aspektide kohta, mis paneksid või panevad klienti taas ostu sooritama. Kuuendas plokkis küsiti brändi tajumise ja selle mõju kohta kliendile. Viimases osas uuriti tugevusi ja nõrkusi ettevõtte kohta, millest klient oli ostu sooritanud. Kuna tegemist oli kvalitatiivse uuringuga, kus kasutati palju avatud küsimusi, siis uuring viidi läbi intervjuu vormis. (Bobalca 2014: 56)

Üheks kliendi rahulolu mõõtmise viisiks on kaubanduskeskustes inimeste kinnipidamise meetod (*mall-intercept method*), mis tähendab, et inimene peatatakse kaubanduskeskuses juhuslikult ning küsitakse, kas ta on nõus osalema uuringus. Küsitlus viiakse läbi koha peal. Selline meetod võimaldab koheselt hinnata, kas inimene kvalifitseerub soovitud valimisse või mitte, näiteks sotsiaalsete tunnuste abil on lihtsam vajaliku sihtgrupini jõuda. (Churchill 1992: 275) Samuti on see meetod väiksemate kuludega, paindlikum ja mitmekülgsem võrreldes ükselt-uksele uuringu läbiviimise meetodiga. Ning võimaldab ka kätte saada inimesi, kes võivad elada väga suures

piirkonnas. (Bruwer, Haydam 1996: 9-12) Kaubanduskeskustes inimeste kinnipidamise meetodit on näiteks kasutanud Kustin ja Jones (1995: 62), kes uurisid inimeste arvamust ja rahulolu otsemüügi kohta.

Ettevõttel on võimalik hinnata järjepidevalt kliendi rahulolu soovitusindeksi (NPS- *Net Promoter Score*) abil. Nimelt saadetakse kliendile peale teenuse kasutamist meilisõnum, kus küsitakse temalt kui suure tõenäosusega soovitaks ta teenust oma sõpradele. Kliendil on võimalik anda hinnang 10-palli skaalal, mille vahemik 0-6 näitab, et ta ei soovitaks seda, vahemik 7-8 tähendab, et klient on neutraalne ning vahemik 9-10 näitab, et klient sai teenust tarbides üle ootuste hea teeninduse ja ta soovitaks seda väga tõenäoliselt ka oma sõpradele. Samuti on tal võimalik jätta kommentaar, kuidas põhjendab oma hinnangut. (Pollack, Alexandrov 2013: 119-120; Keiningham, Aksoy, Cooil, Andreassen, Williams 2008: 82; Grisaffe 2007: 38) Kuid ka sellisel tagasiside saamise viisil on omad miinused, näiteks ei ole skaalal „ei soovi vastata“ võimalust, mis omakorda võib kunstlikult antud indeksi madalale viia ning puuduseks on ka see, et teenuse hindamiseks peab kliendil olema meiliaadress. (Kristensen, Eskildsen 2014: 203-212)

Kokkuvõtlikult võib öelda, et turunduse produktiivsuse ehk tulemuslikkuse hindamiseks on mitmed autorid välja töötanud erinevaid valemeid ja mudeleid. Siiski on selle leidmine väga organisatsioonikeskne ehk iga ettevõtte, kes soovib tulemuslikkust hinnata, peaks antud mudeleid kohandama, et oleks võimalik hinnata kui palju lisaväärtust toodetakse. Mida kvaliteetsemat ja kliendikesksemat tööd on tehtud, seda rahulolevamad on kliendid ning seda tulemuslikum on turundus. Seetõttu tuleks klientidelt aegajalt küsida tagasisidet ning seda ka tõhususe hindamisel arvestada. Oluline on hinnates arvesse võtta nii kliendi kui ka ettevõtte perspektiivi. Kuid ainuüksi turunduse tõhususe hindamine on pealiskaudne, mistõttu tuleks uurida turunduskanaleid individuaalselt, et saada aru, kus tulemuslikku tööd tehakse.

### **1.3. Isikliku müügi tulemuslikkuse hindamine telekommunikatsiooniettevõttes**

21. sajandil on müügi funktsioon ettevõtetes muutunud ja selle rakendamisel tuleks arvestada uute väljakutsete ja muutunud turuolukorraga. Ettevõtte üldise tulemuslikkuse

hindamisest ainuüksi ei piisa, vaid tuleks hinnata ka iga osakonna, iga meeskonna ja iga müügiinimese tulemuslikkust eraldi. Kuna see võimaldab ettevõtetel paremini ümber jaotada ressursse, et tulemus oleks veel parem. Teadlik tulemuslikkus on see, mille poole ettevõtted peaksid liikuma. Et seda saavutada, tuleb välja töötada erinevaid mudeleid, mille loomisel tuleks arvestada väljatöötatud meetoditega ja varasemalt kirjapandud teadmistega.

Üha rohkem tekib ettevõtetel vajadus eelarvestamise ja muude müügiga seotud finantsilisi küsimusi analüüsivate uuringute järele, mida akadeemiline maailm on siiani vähe uurinud. Geiger ja Guenzi (2009: 878-886) viisid läbi uuringu, milles selgus, et akadeemikud teavad vähe neile olulistest teemadest nagu müügistrateegia ja organisatsioonisisised teemad. Samuti teavad nad vähe müügiga seotud finantsiliste prognooside valdkonnast, mis on ettevõtete jaoks väga olulised teemad ning mille puhul loodavad nad abi saada akadeemilisest maailmast. Seega tuleks rohkem tähelepanu pöörata ja uurida neid teemasid, mis sisuliselt organisatsioonidele abi ja huvi pakuvad. (Geiger, Guenzi 2009: 878-886)

Et paremini mõõta produktiivsust telekommunikatsiooni valdkonnas, siis tuleks arvestada tehnoloogilisi muudatusi ja tehnika uuendamist ning sellega seotud arendustöid, kuid seda kahjuks sisendite ja väljundite suhte valem ei arvesta (*Total Factor Productivity*). (Carlaw, Lipsey 2003: 458) Seega tuleks telekommunikatsiooni valdkonnas pigem kasutada kasvu arvepidamise meetodit (*the growth accounting approach*), indeksi meetodit (*the index number approach*), kaugusefunktsioonil põhinevat (*a distance function approach*) või ökonomeetrilist meetodit (*the econometric approach*). Kasvu arvepidamise meetod võimaldab väljundite kasvu osadeks teha nii, et oleks võimalik eristada erinevate sisendite ja muudatuste kasutegurit täistootluse valemis ehk seeläbi suudetakse teha kindlaks, mis täpsemalt tekitab produktiivsuse kasvu. Indeksi meetodi puhul kasutatakse sisendite ja väljundite kvantiteedi indeksit, et leida ettevõtte tulemuslikkust. Kaugusfunktsioonil põhinev meetod aitab määratleda maksimaalset võimalikku produktiivsuse kasvu samade sisendite juures ning määrab ära ka hetkelise produktiivsuse arvestades seejuures tootmise tehnilist tõhusust. Selle leidmiseks kasutatakse Malmquisti produktiivsuse indeksit. Ökonomeetrilise meetodi puhul jälgitakse kindlat tootmisfunktsiooni või ka näiteks kulu- või tulufunktsiooni ehk

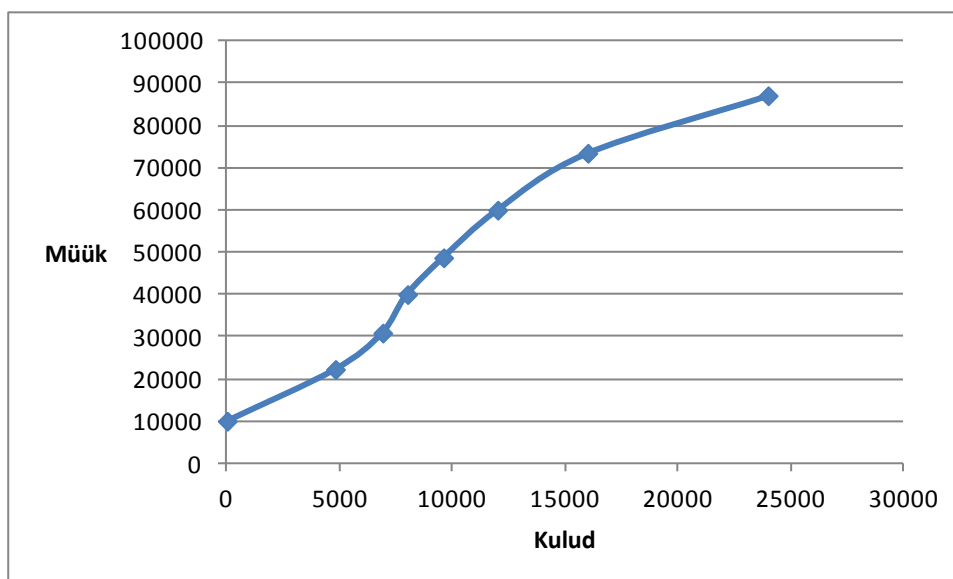
siis selle meetodi puhul jälgitakse ühe konkreetse funktsiooni muutumist, et teha kindlaks, mille tõttu produktiivsus on kasvanud. (Mawson, Carlaw, McLellan 2003: 3-16)

Telekommunikatsiooni valdkonnas tulemuslikkuse leidmiseks soovivad Hisali ja Yawe (2011: 12-13) kasutada just Malmquisti produktiivsuse indeksit, kuna see arvestab nii tehnoloogias kui ka tehnikas tehtud muudatusi. Telekommunikatsiooni teenuste vallas avaldavad produktiivsusele mõju nii majanduslik olukord, turu konkurents kui ka tehnilised muudatused. Samuti mõjutab olulisel määral tulemuslikkust ka ettevõttes töötavad inimesed ehk inimvara. (Ng 2012: 2359-2361)

Kuna telekommunikatsiooni ettevõttes kasutatakse erinevaid müügisuundi, seetõttu tuleks esmalt kindlaks teha milliseid täpsemalt. Cravens, Ingram ja LaForge (1991: 37) soovivad hinnata erinevaid müügikanaleid ja vastavalt sellele jagada nende vahel ressursse, et kulusid kokku hoida. Nad jagasid müügikanalid neljaks: suur klientidega tegelejad; kindla piirkonna või tootegrupiga tegelevad müügimehed; telefonimüük ja e-maili või ka faksi teel müüjad. Portfoolio mudeli lähenemise (*Portfolio Model Approach*) kohaselt tuleks kontaktid jagada atraktiivsuse ja vajaliku müügipingutuse alusel nelja segmenti ning hiljem jagada need vastavalt kõige paremini sobivale müügikanalile. Selliselt tegutsedes leitakse kõige tulemuslikum strateegia, mis aitab potentsiaalsemate müügikanalite kaudu teenida rohkem kasumit ja üldiselt vähendada kogu müügiosakonna kulusid. Seega konkreetse müügikanali tulemuslikkust hinnatakse kulude põhjal ehk mida rohkem on uusi müüke ja väiksemad on kulud nende saamiseks, seda produktiivsemalt tegutsetakse. (Cravens, Ingram, LaForge 1991: 37-42)

Sarnaselt Cravens'i, Ingram'i ja LaForge (1991: 37-42) arvamusele saab ka Selnes'i (1992) arvates müügisuundade tõhusust hinnata kulude ja uute müükide alusel, mida tuleks ettevõtetel aegajalt hinnata, kuna võib juhtuda, et kulud mis tehakse, ei ole põhjendatud ning ei tasu ennast ära. Selnes'i (1992: 15) sõnul on ettevõtete suureks probleemiks eelarvamus, et turunduse kulud muutuvad lineaarselt müügikasvuga, kuid tegelikkuses see nii ei ole. Seega tuleks eriti tähelepanelik olla kulude jaotamise korral. Ta toob välja S-kujulise kulude funktsiooni, mis näitab turunduse üldkulude ja müügi vahelist seost (vt joonis 3). Alljärgnevalt jooniselt on näha, et kulutuste suurenedes mingil perioodil müükide arv kasvab kiiremini ja järgmisel hetkel hakkab selle kiirus

väheneb, mis tähendab, et omavaheline seos turunduskulude ning müügi vahel on S-kujuline. (Selnes 1992: 15-24)



**Joonis 3.** Müügi ja turunduskulude vahelise funktsiooni näide (Selnes 1992: 21).

Produktiivsema müügitöö aluseks on väga täpsed eesmärgid, mis ei ole üle- ega alahinnatud ja mille koostamisel on arvestatud eelmise aasta tulemust ning müügiinimeste võimekust. Samuti tuleb arvestada ettevõtte turuosaga ja konkurentide planeeritud tegevustega. Eesmärkide seadmisel tuleks rohkem arvestada iga müügiinimese produktiivsust ja selle kasvu, mitte määrata neid ainult eelmise aasta tulemuste järgi. Ettevõtte jaoks ei piisa ainult talentidest koosneva väikese grupi tulemustest, vaid vaja on tegeleda kõikide müügiinimestega. Parim lahendus kiiremini uusi müügiinimesi välja koolitada on koheselt panna nad töötama koos parimatega. (Ledingham, Kovac, Simon 2006: 1-3)

Thomas'i (1986: 41) läbiviidud ettevõtte müügitöö produktiivsuse uuringus puudutati kolme valdkonda: müügiinimese toodud uute klientide arv, tehtud pakkumiste arv ja mis liiki müüke tehti. Uute klientide saamise tulemuslikkuse leidmisel kasutasid ettevõtted mitmeid erinevaid suhtarve. Esimesena toodi välja uue kliendi ja toote kontakti aktiivsuse suhtarv (*the New Customer and Product Activity ratio*), mis leitakse uute klientide arv jagatud kogu kontaktide arvuga, kellega võeti ühendust. Teisena kirjeldati müügikontakti tulusust suhtarvuna (*the Sales Contact Yield ratio*),

mille puhul leitakse keskmine uute toodete ost kliendi kohta või ka uute klientide toomine ettevõteteni. Kolmandaks suhtarvuks on kõnede sagedus (*the Call Frequency ratio*), mis arvutatakse müügiinimese poolt helistatud kõned kliendikontaktide hulgas jagada selle kogu hulgaga. Viimasena tuuakse välja kulu ühe kõne kohta (*the Cost per Call ratio*), mis saadakse kui kogukulu jagatakse kõnede arvuga (Thomas 1986: 41-43):

$$(3) \quad CPC = \frac{Kulud}{Kõnede arv}$$

Eelnevat suhtarvu saab rakendada ka kui kulu ühe müügi kohta (CPS- *Cost per Sale*), seljuhul jagatakse kogukulud müükide arvuga. Et erinevaid suhtarve leida ja neid võrrelda saaks, tuleks kõigepealt statistikat pidada kõikide müügiosakonnas töötavate inimeste kohta. Näiteks on Jackson, Schlacter ja Wolfe (1995: 61-63) välja toonud mõned võimalikud blanketid, mille abil saab müügiosakonna tulemuslikkust võrrelda läbi mitme ajaperioodi. Nad jagasid näitajad väljunditeks (müük, turuosa, kliendid, tellimused, kasum) ja sisenditeks (sooritatud kõnede arv, müügikulud, toetavad tegevused, aeg). (Jackson, Schlacter, Wolfe 1995: 61-63)

Et hinnata müügiinimese tehtud pakkumiste arvu ja kasumlikkust, on Thomas (1986: 43-45) välja toonud mõned suhtarvud, millega seda saab mõõta. Esimesena kirjeldatakse pakkumiste aktiivsuse suhtarvu (*the Quotation Activity ratio*), mis näitab klientidele tehtud pakkumiste arvu ja kõikide ühendust võetud kontaktide suhet. (Thomas 1986: 43-44)

$$(4) \quad QA = \frac{Klientidele tehtud pakkumiste arv}{Kõik kontaktid, kellega võeti ühendust}$$

Pakkumise tootluse suhtarv (*the Quotation Performance ratio*) võrdleb tehtud pakkumiste arvu saadud müükide arvuga (Thomas 1986: 44):

$$(5) \quad QP = \frac{Pakkumiste arv}{Müükide arv}$$

Antud suhtarvu kasutatakse peamiselt ehitusfirmades müükide lühiajaliseks planeerimiseks. Uue äri katse suhtarv (*New Business Attempts ratio*) on eelmisele väga

sarnane, kuid erinevuseks on see, et kasutatakse ainult uutele klientidele tehtud pakkumiste arvu (Thomas 1986: 44):

$$(6) \quad NBA = \frac{\text{Uutele klientidele tehtud pakkumiste arv}}{\text{Kogu müükide arv}}$$

Eeltoodud suhtarvu kasutatakse peamiselt elektroonikatööstusettevõtetes. Keskmise pakkumiste suhtarv (*Average Quotation ratio*) näitab müügiinimese tehtud pakkumiste arvu suhtena kõigi tehtud pakkumiste arvust kindlal perioodil (Thomas 1986: 44):

$$(7) \quad AQ = \frac{\text{Müügiinimese tehtud pakkumiste arv}}{\text{Kõik kliendid, kellele tehti pakkumine}}$$

Sama põhimõtet saab kasutada ka müügiinimese tehtud müügid jagada kõikide tehtud müükidega. Olemasolevale kliendile pakkumise suhtarv (*Existing Customer Quotation ratio*) mõõdab olemasolevatele klientidele tehtud pakkumiste arvu kogu tehtud pakkumiste arvust (Thomas 1986: 45):

$$(8) \quad ECEPQ = \frac{\text{Olemasolevatele klientidele tehtud pakkumiste arv}}{\text{Kogu pakkumiste arv}}$$

Müüki võib veel analüüsida ka teiste erinevate suhtarvudega, näiteks müügiinimese müükide arv kogu müükidest, kliendipoolse initsiatiiviga müük kogu müügist, keskmise müügi rahaline väärtus, müüki tunni kohta ja nii edasi. Samuti võib veel suhtarve leida nii klientide arvu kui ka erinevate toodete koha pealt. Samas alati ei ole võimalik kõiki müügikonsultandi poolt tehtud tegevuste efektiivsust suhtarvudega mõõta, näiteks ei saa mõõta kliendile lähenemise (*Approach*), toote esitluse (*Presenting*), vastuväidetega toimetulemise (*Answering Objectives*) ja müügi sulgemise (*Closing Sales*) efektiivsust ühtse valemi alusel, sest müügitehnikaid ei saa hinnata kvantitatiivselt. Seetõttu tuleks juhil läbi viia teatud kindla perioodi tagant arenguestlusi ja vaatlusi, et oleks võimalik hinnata kvalitatiivselt müügiinimese poolt tehtud tööd. (Thomas 1986: 45-50)

Müügiinimese tulemuslikkuse mõõtmiseks on Boles, Donthu ja Lohtia (1995: 38) välja toonud valemi, mis võimaldab hinnata maksimaalset efektiivsust. Esmalt tuleb leida maksimaalne tulemuslikkus (Boles, Donthu, Lohtia 1995: 38):

$$(9) \quad \text{Max. } ho = \frac{\sum_{s=1}^r Ur \times Yro}{\sum_{i=1}^m Vi \times Xio},$$

$$\text{sel juhul kui } \frac{\sum_{s=1}^r Ur \times Yrj}{\sum_{i=1}^m Vi \times Xij} \leq 1;$$

$$j = 1, \dots, n;$$

$$Ur, Vi > 0;$$

$$r = 1, \dots, s;$$

$$i = 1, \dots, m;$$

kus  $Yrj$ - väljundi vaatluse tulemus  $j$  isiku või ühiku kohta,

$Xij$ - sisendi vaatluse tulemus  $j$  isiku või ühiku kohta,

$Ur, Vi$ - erineva kaaluga indikaator, mis on leitud kogu vaatlusgrupi andmete põhjal ja on omane o ühikule või isikule.

$s$ - väljundi muutuja,

$m$ - sisendi muutuja.

Seega leitakse kõigepealt maksimaalne saavutatav väljund, mille leidmisel arvestatakse vaatlusgrupi sisendeid ja väljundeid kokku ning seejärel võrreldakse maksimaalset saavutatavat iga müügiinimese tegelikult saavutatuga, mille järel saadakse teada müügiinimese tulemuslikkus. Maksimaalne tulemuslikkus on saavutatud siis, kui sisendite suurendamiseta ei ole enam võimalik väljundite väärtust suurendada. (Boles, Donthu, Lohtia 1995: 38) Müügiinimeste tulemuslikkuse suurendamiseks tuleks neil suurendada keskmist tellimuste suurust või selle väärtust ning rohkem rõhku panna uutele klientidele. Tööandjal tuleks aga rohkem koolitada ja motiveerida töötajaid, vähendada kliendile tehtavaid soodustusi või ümber organiseerida müügiinimeste paiknemine, et nad ei peaks nii palju ringi sõitma, mis omakorda vähendaks kulusid. (Thomas 1986: 50)

Samuti on ettevõtetel kasulikum maksta töötajatele tulemustasu, kuid selleks tuleks välja töötada kindel mudel, mis toimiks antud organisatsioonis kõige efektiivsemalt. Chung, Steenburgh ja Sudhir (2013) toovad välja erinevad tegurid, millega arvestada tulemustasu arvutamisel ning nad on välja kirjutanud valemeid, mida saab kasutada. Kui müügiinimesi tasustatakse tulemuse pealt, siis see vähendab üleliigseid kulusi ning annab konkreetsema pildi töötajate tulemuslikkusest ja kasulikkusest. Boles, Donthu, Lohtia (1995: 33-37) jagavad müügiinimese tegevuste hindamisviisid viite erinevasse klassi. Igas klassis on välja toodud sisendid ja väljundid, mille alusel hinnata müügiesindaja produktiivsust.

Telekommunikatsiooni valdkonnas on tulemuslikkuse hindamisel oluline arvestada tehnika uuendamisele kuluvaid ressursse. Isikliku müügi tulemuslikkuse hindamiseks kasutatakse peamiselt valemeid, mis arvestavad uute müükide arvu. Seega saame isikliku müügi tõhusust hinnata kvantitatiivselt nii müügiinimese kui ka kogu osakonna kohta. Kuna antud lõputöös keskendutakse konkreetselt isikliku müügi tulemuslikkusele, seetõttu ei hakata hindama kogu telekommunikatsiooni valdkonnas tegutseva ettevõtte produktiivsust, vaid konkreetse müügiosakonna oma.

## **2. ISIKLIKU MÜÜGI TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA KLIENDIKÜSITLUSE TAGASISIDE ETTEVÖTTES AS VIASAT**

### **2.1. AS Viasat ettevõtte tutvustus ning isikliku müügi tulemuslikkuse mõõtmine ja analüüs**

AS Viasat on osa Euroopa juhtivast Rootsi meediagrupist Modern Times Group (MTG), kuhu kuuluvad ka TV3, TV6, Star FM ja Power Hit Radio. MTG on rahvusvaheline meelelahutusorganisatsioon, mis tegutseb kuuel kontinendil. AS Viasat on Balti riikides opereeriv ettevõtte, kelle põhitegevusalaks on eraklientidele digitaalsete tele- ja raadiokanalite edastamine satelliidi vahendusel. Ettevõtte aktsiad on noteeritud Nasdaq OMX Stockholm börsil. (Who we are 2015) MTG loodi 1997. aastal investeerimisettevõtte Kinnevik poolt. Kinnevik Gruppi kuuluvad lisaks MTG-le ka Tele2, Millicom, Metro ja Transcom. MTG Viasat Broadcasting on juhtiv tasuta ja tasuliste tele- ja raadiokanalite operaator Skandinaavias, Baltimaades ning tegutseb Bulgaaria, Tsehhi, Ungari, Sloveenia, Venemaa ja Ukraina ning paljude teiste riikide teleturgudel. Viasati kanaleid edastatakse kokku 70 miljonile vaatajale 21 riigis. Viasat on Eesti esimene digiteleviisioonioperaator, kes pakub satelliit-digiteleviisiooni teenust alates 2002. aastast. Viasat on rahvusvaheline kanalitootja nii spordi, filmi kui ka dokumentalistika vallas, tootes Eesti jaoks nelja spordikanalit, nelja filmikanalit ning kolme dokumentalistikakanalit. (Viasatist 2014)

Baltikumi ja Põhjamaade regiooni asepresident on Jette Nygaard-Andersen, kellele alluvad nii piirkondade finantskontrollerid kui ka tegevjuhid (vt lisa 1). Regiooni finantskontrollerile alluvad omakorda riikide finantskontrollerid. Baltikumis on kolme riigi peale üks finantsjuht. Finantsjuhile alluvad IT-süsteemide juht, äriarenduse juht ning pearaamatupidaja. Piirkonna tegevjuhi alluvuses on ärijuhid, kes vastutab igäüks oma riigis klienditeeninduse, müügiosakonna, turunduse ja ka veebimüügi eest. Leedu

kommertsjuht vastutab muuhulgas ka digitaalse müügi ja turunduse eest kogu Baltikumis. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Rääkides konkreetset müügiosakonnast, siis seda juhib müügidirektor (vt lisa 2), kellele alluvad välimüügi juht, jaemüügi juht, telefonimüügi juht ning personalispetsialist. Nii välimüügi kui ka telefonimüügi osakond koosneb kumbki neljast müügimeeskonnast, keda juhivad müügimeeskondade juhid. Telefonimüügi osakonnas on õhtune ja hommikune vahetus, seega kaks eraldi tiimi asuvad nii Tallinnas kui Tartus. Välimüügi meeskonnad asuvad nii Tallinnas, Tartus, Pärnus kui ka Rakveres. Iga välimüügi ehk F2F/D2D (*face-to-face* ehk näost näkku müük; *door-to-door* ehk uksele müük) müügitiim koosneb 5-15 müügiinimesest. Välimüügi tiimid tegelevad otseselt isikliku müügiga ning nende peamiseks ülesanneteks on klientidele kaubanduskeskustes ja uksele Viasati teenuste tutvustamine ning vastavalt vajadustele müügi tegemine.

Müügiinimesed on enamasti tööle võetud töövõtulepinguga, kuid on ka neid, kes töötavad ettevõttes töölepinguga või käsunduslepinguga. Müügipersonali tööaeg on vaba graafiku alusel ehk iga müügiinimene töötab endale sobivatel vabalt valitud päevadel, mille ta peab nädal aega ette teatama. Sellest tulenevalt on müügiinimesed tasustatud tulemuspalgaga, seega töötasu teenimisel piire ei ole ja kogu palgasüsteem on tehtud astmeline. Mida rohkem kuu lõpuks lepinguid vormistatakse, seda suuremat boonust lepingu pealt saadakse ning seda kõrgemini on tasustatud ka töötunnid. Loomulikult kõigile müügitöö ei sobi, kuid sõltuvalt panusest teenivad 2-3 müügiinimest meeskonnast kooli kõrvalt lisatööna Pärnu maakonna keskmist palka.

Isikliku müügi ehk välimüügiga hakati Viasatis tegelema 2010. aastal, mil kaks telefonimüügis töötavat inimest läksid suveks Saaremaale Viasati teenuseid uksele müüma. Kuna suvine projekt oli väga edukas, siis loodi eraldi välimüügi osakond, kuhu algselt kuulusid Tallinnas ja Pärnus asuvad müügimeeskonnad nende juhtimisel. Praeguseks on meeskonnad kasvanud ja kogu osakond on arenenud peamiselt tänu siin töötavatele inimestele. Järjepidevalt õpitakse ja katsetatakse uusi tegevusviise ning ettevõtte üldine tegutsemispoliitika on alati olnud avatud uutele ideedele. Erinevalt naaberriikidest läheb Eestis antud osakonnal väga hästi. Seni toimib välimüügi osakond tulemuslikult nii Eestis kui Rootsis, teistes riikides ei ole süsteeme

veel nii hästi toimima saadud ning seetõttu käiakse tihti teistest riikidest Eestis õppimas, kuna välimüügi osakonna rajamist kuskil otseselt õppida ei ole võimalik. Eesti Viasat on arendamise käigus saanud hakkama millegi märkimisväärsega. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Viasatil ja kogu meediagrupil on majandusaasta aruannete põhjal läinud viimase kahe aasta jooksul väga hästi. Meediagrupi MTG aastane dividendimakse tõusis 2014. aasta neljandas kvartalis 5% ehk kogu kontserni tegevus on olnud tulus, samuti on netomüükide arv kasvanud eelmise aasta viimase kvartaliga 6%. (Full year ... 2015) AS Viasati müügitulu kolme Balti riigi peale kasvas 2013. aastal 6% peamiselt uutele klientidele teenuste müügist ning tänu Leedu suuremale kliendibaasile (Majandusaasta ... 2013). Majandusaasta aruannetest on näha, et ettevõttel on alates 2011. aastast kahjum iga aastaga vähenenud ning 2014. aastal on ettevõtte kasumisse jõudnud. Selles mängis suurt rolli ka välimüügi ehk isikliku müügi osakond, kuna see toob ettevõttele palju uut raha, seejuures hoiab kulud madalad.

Isikliku müügi osakonna tulemuslikkuse hindamiseks ja analüüsimiseks kasutatakse kolme erinevat meetodit (vt tabel 2). Esmalt uuritakse ettevõtte dokumente, mis annavad ülevaate kasutatavatest tulemuslikkuse suhtarvudest ning nende tulemustest. Seejärel tehakse intervjuu müügidirektoriga ja müügiosakonna juhiga, kelle käest saadud selgituste põhjal on suhtarvude tõlgendamine lihtsam ja põhjalikum. Viimaks viiakse läbi ankeetküsitlus neljas erinevas kaubanduskeskuses või selle läheduses, et saada ettevõttele inimeste poolt antud hinnang ehk milline on nii öelda kvalitatiivne tulemuslikkus. Ettevõttel on huvi saada tagasisidet, kuidas tegelikult sellisesse müügivormi suhtutakse, kuna tihti on inimestel selle töö suhtes negatiivsed eelarvamused, mis enamjaolt ei tulene omast kogemusest, vaid põhinevad läbi kolmandate isikute saadud informatsioonil. See omakorda on teinud ettevõtte jaoks keeruliseks uute müügikonsultantide leidmise. Seni ei ole ettevõtte inimeste rahulolu antud müügivormi suhtes uurinud, kuid on väga avatud uutele ideedele ja ettepanekutele. Isikliku müügi kanali kaudu ettevõtte klientideks hakanud inimesed on olnud ettevõtte tegevusega väga rahul. Ettevõttel on plaanis hiljem tulemusi presenteerida nii uutele kui ka organisatsioonis juba tegutsevatele müügikonsultantidele. Uuringut käsitleb antud lõputöö järgmine alapeatükk.

**Tabel 2.** Lõputöös kasutatav metoodika isikliku müügi tulemuslikkuse uurimiseks ettevõttes AS Viasat (autori koostatud)

Meetod	Valim	Aeg
Dokumendianalüüs	Müügiosakonna aruanded	05.-25. märts
Intervjuu	Müügidirektor, müügiosakonna juht	11. märts
Ankeetküsitlus	Kaubanduskeskuse külastajad	12.-25. märts

Kuna lõputöö autor on ise töösuhtes antud ettevõttega, siis see aitab samuti paremini mõista ettevõttes toimuvat ning leida ettepanekuid, mis aitaksid suurendada osakonna tulemuslikkust. Antud alapeatükis keskendutakse ettevõtte sisestele dokumentidele ja müügidirektori ning müügiosakonna juhi intervjuudele. Mõlemaid meetodeid kasutatakse koos ehk arvud on pärit dokumentidest ning seletused intervjuudest.

Ettevõtte müügitulemused müügiosakonnas on tähelepanuväärselt kasvanud. Eriti on kogu müügist osakaalu suurendanud välimüügi osakond, kelle müügid moodustavad kogu müügist 25-30%. See näitab, et sisuliselt iga kolmas müük tuleb välimüügi osakonnast. Osakondade tõhusust mõõdetakse mitmete näitajate põhjal. Turunduse tulemuslikkust hinnatakse mitmete uuringute põhjal, mille alusel on võimalik saada tagasisidet erinevate turunduskanalite efektiivsusest. Näiteks hinnatakse turunduse tulemuslikkust müükide põhjal, mis tulevad sissetulevatest kõnedest ning veebist. Kuna turundusosakond pakub tuge kogu müügiosakonnale, siis osalt on ürituste tulemus ka turundusosakonna saavutus, näiteks kui suvel ollakse väljas laadal, siis seda on nad välja reklaaminud televisioonis ja raadios. Samuti on välja mõeldud erinevaid auhinnamänge, millest on võimalik inimestel osa võtta ning mille üheks eesmärgiks on inimeste Viasati telki kutsumine. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Müügiosakonna tõhusust mõõdetakse erinevate meetodite abil. Näiteks hinnatakse kogu ettevõttes uute müükide arvu, mida kutsutakse brutomüükideks. Need on vormistatud eellepingud, mis sisestatakse infosüsteemi, mille kaudu kliendiga edasi tegeletakse ja sõlmitakse tähtajaline leping. Samuti peetakse arvet ka netomüükide kohta ehk inimeste arv, kes on lepingu sõlminud ja on jäänud Viasati teenuseid kasutama.

Üheks suhtarvuks, mida arvutatakse on kulu ühe müügi kohta (CPS), mida hinnatakse üldiselt kogu osakonna kohta kui ka iga müügikanali kohta eraldi. Antud suhtarvus kuulub kulude alla nii müügiesindajate töötasud, nende kuluaruanded, esitluspindade renditasud ning toetavate tegevuste kulud. Oluline on silmas pidada, et kulud tekivad varem kui netomüügid realiseeruvad, mis tähendab alati nendevahelist ajalist nihet. Kuna kulud on pidevalt muutuv arvuline väärtus, siis välimüügi osakonna puhul otseseid püsikulusid ei esine, vaid ainult muutuvkulud, sest iga nädal tehakse erinevates kohtades ja erinevatel aegadel tööd. Erandiks võib lugeda juhi töötasu, kuid seegi on tulemustega seotud. Suurte püsikulude puudumine on ka selle müügiosakonna eeliseks võrreldes telefonimüügi osakonnaga, kus püsikulusid on mitmeid, sealhulgas elekter, ruumide rent, arvutite ja süsteemide hooldamine ja nii edasi. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015) Et osakondade tulemuslikkust omavahel võrrelda, leitakse ka müügiinimeste arvu põhjal täistöökohtade suhtarv (*FTE- full-time equivalent*), mis arvutatakse järgnevalt:

$$(10) \quad FTE = \frac{\text{müügimeeskonna poolt tehtud töötundide arv kuus}}{160}.$$

See suhtarv annab ettevõttele ülevaate, kui palju täistöötuunde mingi müügimeeskond teeb, kuna kõik müügiinimesed töötavad osalise tööajaga. Tehtud töötundide arv jagatakse 160-ga, sest see on täistöökohaga töötaja tundide arv kuus. Samuti kasutatakse suhtarve, mille abil saab riikide vahel võrrelda Viasati müügiosakondade tulemuslikkust. Üheks selliseks suhtarvuks on uute müükide ja FTE suhe, mis näitab, kui palju müüke tehakse ühe täistöökohaga töötaja kohta. Kui antud näitajat soovitakse leida välimüügi osakonna kohta, siis jagatakse mingil kindlal perioodil näiteks nädala netomüükide arv suhtarvuga FTE. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015) Järgnevas tabelis (vt tabel 3) on näha 2015. aasta tulemused (Sales Report 2015):

**Tabel 3.** Müügiosakonna täistöökohtade ning müükide suhtarv esimeses kvartalis 2015. aastal nädalate lõikes (Sales Report 2015)

	Jan					Feb				Mar			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>FTE</b>	15	26	26	28	28	33	36	30	25	29	29	28	14
<b>Müügid/FTE</b>	2,3	0,9	1,2	0,9	1	0,8	1,4	1,7	1,7	1,4	1,2	1,2	2,8

Eelneva tabeli põhjal on näha, millal on inimesed tööst olnud eemal ja teinud vähem töötunde nädalate lõikes. Seda mõjutab kindlasti üliõpilastest töötajate puhul kool ja ka puhkused. Müükide ja FTE keskmine suhe nädala kohta esimeses kvartalis sel aastal oli 1,4. See on üsna kehv tulemus, kuid loomulikult on olulisem jälgida uute müükide arvu kui FTE suhtarvu, kuna välimüügi osakonnas makstakse müügikonsultantidele tulemustasu ning seega töötajale otseselt püsikulusid ei ole. Samas on oluline jälgida, et müügitulemused oleksid head kõigil müügikonsultantidel, kuna motivatsiooni puuduses olevad töötajad vähendavad ka hea tulemusega töökaaslaste motiveeritust ning kaudselt mõjutab see kõigi müügimeeskonna liikmete tulemusi. Tulemused on teises kvartalis sel aastal hakanud tõusma peamiselt just tänu soosivale turuolukorrale ja esimese kvartali sügav madalseis on ületatud.

Tulemuslikkuse hindamiseks kasutatakse veel ka loobumiste määra (*regret rate*), mis jaguneb bruto- ja netolobumisteks. Brutolobumine on kliendi taganemine lepingust enne selle sõlmimist, kuid peale eellepingu vormistamist, mille võib põhjustada ka asjaolu, et kahjuks ei ole võimalik kliendile parabolantenni paigaldada. Antud ettevõttes tavaliselt brutomüükide arvu suurenemisel brutolobumiste arv väheneb. Müügiosakonna juhi sõnul püüavad müügiinimesed madalate tulemuste perioodil (ajal, mil inimesi on vähem liikumas ja väliüritusi ei ole) müüa rohkem emotsiooni pealt ning seetõttu on loobumiste protsent suurem. Kuid seda näitajat mõjutavad suuresti ka uued müügiinimesed ehk kui neid on rohkem, siis on loobumiste määr suurem. Hetkel on brutolobumiste arv välimüügi osakonnas umbes 20%. Samas on isikliku müügiga tegelevas osakonnas loobumiste arv olnud järjepidevalt märgatavalt väiksem kui telefonimüügi osakonnas. (O. Nahksepa suuline teade 11.03.2015) Seda peamiselt tänu kliendiga näost näkku vestlusele, kuna nii tekib kliendil lihtsamini usaldus ning

müügikonsultandil on võimalik ka abivahenditega, näiteks pakettide brošüüridega, oma müügikõnet toetada ja koheselt ka kliendile näidata, millest parasjagu räägitakse.

Netoloobumiseks loetakse seda, kui klient on vormistanud lepingu ja saanud kätte tehnika või on see tal koguni ära paigaldatud ning pärast seda leiab aset loobumine. Kliendil on selleks aega kaks nädalat, mida nimetatakse ka prooviperioodiks. Seda hinnatakse nii müügikanalite lõikes eraldi kui ka üldiselt kogu müügiosakonna kohta. Hetkel on see kogu Viasati puhul väga madal, olles pikas perspektiivis 5% ja alla selle. Heaks tulemuseks peetakse kuni 10% loobumiste määra. Hetke tulemus on saavutatud just tänu professionaalsetele müügikonsultantidele ning kvaliteetsele teleteenusele, milles inimesed ei pea pettuma. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Samuti hinnatakse müüdüd telekanalite pakettide osakaalu ehk kui palju müüakse kliendile kallimat teenust ja kui palju odavamalt. Hetkel läheb Viasatil väga hästi ja kõrgeima hinnapunktiga teenust müüakse 65-70% ulatuses kogumüügist. Telekanalite pakettide puhul viiakse läbi ka iga kliendi lõikes tasuvusanalüüs, kuhu pannakse kirja kliendilt saadavad tulud (kuumaks paketi- ning lisapakettidelt, liitumistasu, paigaldustasu jms) ja kulud, mis kliendi saamiseks tuli teha (sh müügiinimese töötasu, tehnika väärtus, paigalduskulud jne). Seejärel leitakse antud kliendi puhul rahavood, mõju ärikasumile ning tasuvusaeg ehk kui kaua peaks klient ettevõtte teenust kasutama, et ettevõtte saaks hakata tema pealt kasumit teenima. Praeguse seisuga on uus klient Viasati jaoks suur investeering, mis tasub ennast ära pikemas perspektiivis. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Järgmise aasta eelarve planeeritakse käesoleva aasta kolmandas kvartalis. Eesmärkide seadmisel ja plaanide tegemisel hinnatakse turusituatsiooni ning võetakse arvesse käimasoleva aasta tulemusi. Eelarve moodustatakse eesmärgi järgi ehk kõigepealt pannakse paika müügieesmärgid ning seejärel arvestatakse nende saamiseks vajaminevaid kulutusi. Välimüügi osakonna omapära on selles, et püsikulud sisuliselt puuduvad, seega on kõik kulud seotud otseselt töö käimise ja uue müügiga. Kuna erinevate muutujate tõttu võivad saavutatud tulemused olla tunduvalt madalamad või kõrgemad kui eesmärk, siis selle ennetamiseks viiakse aastas kolm korda läbi nii öelda vahehindamisi ning võetakse tulemused kokku. Arvutatakse erinevaid finantsilisi näitajaid, nende hulgas kasum ja müügikäive. Igakuiselt saadab müügidirektor

finantsosakonnale ka aruande müügitulemustest, mille alusel on finantsosakonnal võimalik otsustada, kas kulutused on liiga suured või on põhjendatud. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Müügikvaliteeti mõõdetakse loobujate arvu näol, soovitusindeksist (NPS) saadud informatsiooni põhjal ning jälgitakse ka klientide arvu, kes jätavad esimese arve maksmata, seda arvutatakse suhtarvuna kogumüügist. Kliendilt saadud tagasisidega tegeletakse kohe. Näiteks kui kliendil oli liitumishetkel mingisugune probleem ja see tuleb ettevõtte jaoks välja soovitusindeksi küsitlusest, siis koheselt klienditeenindus võtab temaga ühendust ja leitakse probleemile lahendus. Klientidega tegeletakse koheselt ning ei väldita saadud tagasisidega tegelemist, kuna just see aitab müügikvaliteeti tõsta ja kliendi jaoks kogu protsessi meeldivamaks muuta. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Soovitusindeksit kasutatakse kolmel erineval viisil. Esiteks saadetakse uuele kliendile kolm päeva pärast liitumist kiri meiliaadressile, kus tal on võimalik hinnata liitumisprotsessi sujuvust ja esimesi muljeid teenuse kasutamisest. Teiseks kasutatakse soovitusindeksit teeninduses ehk vahel kui klient on klienditeenindusosakonnaga suhelnud, on tal hiljem võimalus selle situatsiooni põhjal ettevõtet hinnata. Kolmandaks küsitakse klientidelt tagasisidet ka siis, kui tehingut ega vahetut kokkupuudet ei ole ettevõttega hiljuti olnud. Samuti saadakse tagasisidet kampaania „Märts on Hea Teeninduse Kuu“ raames, kus Viasat on saanud korduvalt parimate organisatsioonide edetabelitesse. Uue liituja puhul mõõdetud soovitusindeks oli 2015. aasta esimeses kvartalis 39,7%, mis on väga hea tulemus. (E. Heinsaare suuline teade 11.03.2015)

Uute müügiinimeste kohta peetakse ka statistikat, et kui palju nad inimestele lähenevad (*Approach*), toodet tutvustavad (*Demo*), ostuettepanekut teevad (*Close*) ja kui palju müüke saavad. Kuid hetkel kogutud statistikat kasutatakse vähe ning ei leita nende põhjal konkreetseid suhtarve. Pikemat aega ei ole läbiviidud ka arenguestlusti. Kuid tugevusena võib välja tuua, et müügimeeskonna juhid tegelevad iga müügiinimesega personaalselt ja aitavad kaasa nende arengule. Samuti on märkimisväärne, et müügimeeskonna juhid tegelevad oma tööga iga päev ja nad on müügikonsultandile seitse päeva nädalas kättesaadavad.

Näitena võib välja tuua uue konsultandi müügietaappide statistika 2015. aasta veebruari põhjal (vt tabel 4). Selles kuus lähenes ta inimestele kokku 2000 korda, toodet tutvustas 214-le inimesele, kellest 86-le tegi ka vähemalt ühe ostuettepaneku. Kokku tegi 10 brutomüüki ning käis tööl 125 tundi. Nende andmete põhjal saab leida pakkumiste aktiivsuse suhtarvu (QA), mis näitab klientidele tehtud pakkumiste arvu ja kõikide ühendust võetud kontaktide suhet:

$$(11) \quad QA = \frac{214}{2000} = 0,107.$$

Arvutuse tulemusena saame teada, et aktiivsus on suhteliselt madal, kuid et täpsemat hinnangut anda tuleb arvestada ka esitluskohtadega. Nimelt suurtes kaubanduskeskustes, kus inimeste voog on suurem, jääb vähem inimesi ka müügikonsultanti pikemalt kuulama. Siiski on tulemus pisut madal ja heaks tulemuseks saab selle teenuse müümise puhul pidada 0,2. Antud suhtarvu saab hinnata ka pöördvõrdeliselt ehk müügikonsultant tutvustas toodet igale üheksandale inimesele, kellele lähenes. Heaks tulemuseks oleks siis pakkumise tegemine igale viiendale inimesele. Järgnevalt leitakse pakkumise tootluse suhtarv (QP), mis võrdleb tehtud pakkumiste ehk toote tutvustamise arvu saadud müükide arvuga.

$$(12) \quad QP = \frac{214}{10} = 21,4 \approx 21$$

Seega sõlmis müügikonsultant lepingu ehk tegi müügi keskmiselt igale 21. Inimesele, kellele toodet tutvustas. See tulemus on rahuldav, kuid heaks tulemuseks saaks pidada 10. Andmete põhjal saab veel leida lähenemise tootluse suhtarvu (AP), mis näitab mitme inimesega lähenenutest leping sõlmitakse.

$$(13) \quad AP = \frac{2000}{10} = 200.$$

See suhtarv näitab, et müügikonsultant sai keskmiselt iga 200 vesteldud inimese kohta ühe müügi. Samuti saab arvutada ajalist tootlust ehk antud juhul sõlmis müügikonsultant lepingu keskmiselt iga 13 töötunni järel. Veel saab leida erinevaid suhtarve ostuettepaneku tegemise kohta, näiteks tabeli 4 põhjal tegi müügikonsultant ostuettepaneku keskmiselt 23-le inimesele vestelnutest. Viie inimese kohta, kellele

toodet tutvustas tegi kahele neist vähemalt ühe ostuettepaneku. Hetkel kogutakse küll müügietaappide statistikat uute müügikonsultantide kohta, kuid nende abil vastavaid suhtarve ei leita ning müügikonsultandi arengu jälgimisel ei arvestata.

**Tabel 4.** Müügikonsultandi statistika müügietaappide lõikes veebruaris 2015 (autori koostatud).

Kuupäev	Approach	Demo	Close	Müük	Tunnid
1.02.2015	110	8	3	0	6
3.02.2015	80	11	3	0	6
4.02.2015	75	8	5	1	5
5.02.2015	90	10	6	2	6
6.02.2015	90	8	4	0	4
7.02.2015	80	10	5	1	7
8.02.2015	70	6	3	2	6
10.02.2015	80	5	2	0	5
11.02.2015	90	6	3	1	5
12.02.2015	80	8	3	0	5
13.02.2015	70	10	5	0	6
14.02.2015	90	15	8	1	7
17.02.2015	80	10	2	0	5
18.02.2015	75	8	3	1	4
19.02.2015	80	11	4	0	6
20.02.2015	95	14	3	0	7
21.02.2015	75	9	3	0	6
24.02.2015	80	12	5	0	12
25.02.2015	120	9	2	0	5
26.02.2015	150	13	4	0	5
27.02.2015	90	9	5	1	4
28.02.2015	150	14	5	0	5
<b>Kokku</b>	<b>2000</b>	<b>214</b>	<b>86</b>	<b>10</b>	<b>127</b>

Eelnevast tabelist saab välja lugeda, et toote tutvustusi (*Demo*) tehakse suhteliselt vähe, mis taaskord näitab, et uuel müügiinimesel on alguses raskem inimestega pikemalt vestlema saada ja seda raskendavad ka nõrgad teoreetilised teadmised teenusest. Hea oleks saada pikemalt vestlema iga viienda inimesega. Uue müügikonsultandi arengut kiirendab kindlasti pikema tööstaažiga müügikonsultandiga koos töötamine. Sel juhul on võimalik vanemal olijal koheselt aidata nii teadmiste kui oskustega uut töötajat. Välimüügi osakonna ajalugu antud ettevõttes on näidanud, et uus müügikonsultant õpib kiiremini just läbi praktika ehk mida rohkem ta erinevates müügisituatsioonides on

olnud, seda kindlamini ta ennast hakkab tundma. Kuna see oli müügiinimese jaoks esimene kuu töö, siis võib tulemust lugeda väga heaks, sest alguses võtab aega ka õppimise ja kohanemise periood.

Viasat panustab väga palju müügiinimestesse, et tagada parim müügikvaliteet. Kuna müügiinimesed on tähtsaim vara ettevõttes, siis Viasatil on välja töötatud väga põhjalik koolitusplaan. Kui uus töötaja tuleb ettevõttesse, siis alguses saab ta tootekoolituse ning esialgse müügikoolituse. Peale selle on igas kvartalis vähemalt üks suurem koolituspäev, kuhu on kokku tulnud Viasati müügimeeskonnad üle Eesti. Samuti toimuvad müügimeeskonna sisesed koolitused, mis õpetavad müügipsühholoogiat ning annavad näiteks tehnilisi teadmisi. Koolitused ei ole ainult Eesti koolitajatelt, vaid vähemalt korra aastas käib ka MTG-st keegi koolitust läbi viimas. Peale põhjalike koolituste korraldab ettevõtte müügiinimestele ka väga suuri auhinnamänge, näiteks on auhindadeks olnud reisipaketid kahele Taisse ning Marokosse, erinevad elektroonika seadmed (sh nutitelefonid, tahvelarvutid, sülearvutid), kinkekaardid, väljaspool ettevõtet asetleidvad koolitused, elamusüritused müügimeeskondadele ja nii edasi. Samuti on käimas ettevõttesisene lojaalsusprogramm, mis väärtustab Viasati töötajaid ja peab neid meeles tähtpäevadel erinevate meenete ning ürituste piletitega.

## **2.2. Isikliku müügi kliendiküsitluse läbiviimise metoodika ja korraldus ning andmete analüüs**

Uuringu eesmärgiks oli läbi viia Pärnu ja Pärnumaal elavate inimeste seas küsitlus, millega uuritakse inimeste kokkupuudet isikliku müügiga ning nende arvamust selle müügivormi suhtes. Inimeste rahulolu või rahulolematuse põhjal isikliku müügiga tehakse järeldusi, mille abil ettevõtte saab parandada välimüügi osakonna tegevust. Samuti on eesmärgiks saada tagasisidet Viasati müügikonsultantide kohta, mida arvestades saab ettevõtte teada, mis teemalisi koolitusi müügikonsultantidel veel vaja oleks. Inimeste tagasiside võimaldab organisatsioonil hinnata antud osakonna tulemuslikkust ja vajalikkust kaubanduskeskuste küllastajate silme läbi ning annab võrdlusmomendi teiste ettevõtetega, kes samuti tegelevad isikliku müügiga kaubanduskeskustes.

Toetudes antud lõputöö teooria osale, Bobalca (2014: 57) otsemüügi küsimustikule ning autorite van der Wal, Pampallis ja Bond (2002: 335) telekommunikatsiooni teenuste uuringule viidi läbi kvantitatiivne uuring. Kuna uuritakse just isikliku müügi temaatikat väljaspool jaemüügikohta, siis lõputöö autor viis uuringu läbi kaubanduskeskustes juhuslikke inimesi küsitledes, kasutades selleks Churchilli (1992: 275) poolt välja toodud inimeste kinnipidamise meetodit kaubanduskeskuses (*mall-intercept method*), mille puhul on eeliseks vastajate valimise võimalus sotsiaalsete tunnuste näol ning mis annab võimaluse soovitud valimi vastused lühema aja jooksul koguda, võrreldes veebiküsitlusega. Antud meetod on sobilik, sest AS Viasat ja teised isikliku müügiga tegelevad ettevõtted teevad esitlusi just nendes kaubanduskeskustes, kus antud uuring läbi viidi. Lõputöö autor veendus enne uuringu läbiviimist, et samal ajal kui inimesi küsitleti ei oleks samas kaubanduskeskuses isikliku müügiga tegelevate ettevõtete müügikonsultante, kuna see oleks mõjutanud uuringu tulemusi.

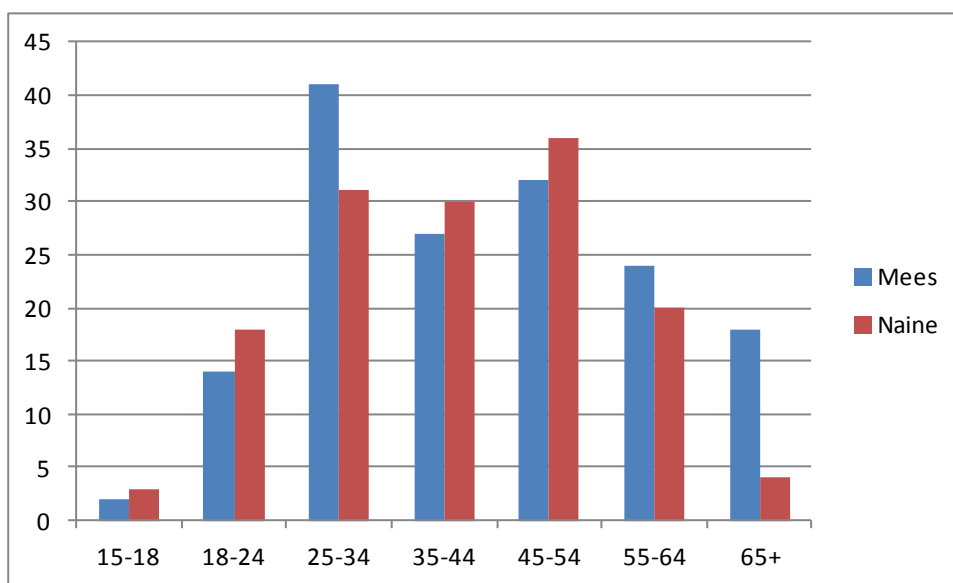
Läbiviidud ankeetküsimustik (vt lisa 3) koosnes 14 välimüügi teemalisest küsimusest. Esimene pool ankeetküsitlusest koosnes enamasti „kas“ küsimustest tabeli näol, kus uuriti peamiselt milliste ettevõtete müügiesindajaid on inimesed näinud ja kellega neist vestelnud. Samuti tuli anda erinevate ettevõtete müügikonsultantidele hinnangud 10 palli skaalal ning hinnata tuli ka rahulolu teenusega, juhul kui klient oli kaubanduskeskuses ka ostu sooritanud. Teises osas uuriti inimeste suhtumist välimüüki ja kui tihedalt nende arvates peaks samast ettevõttest müügiinimesed samas kaubanduskeskuses käima. Tuli hinnata ka väiteid Viasati kohta. Sotsiaalseid tunnuseid küsiti ankeedi lõpus. Hinnangulistele küsimustele tuli inimestel vastata 10-palli skaalal. Kliendile esitati küsimused suuliselt ja samal ajal näidati ka ankeeti. Vastused pani kirja lõputöö autor ning seetõttu oli küsimustiku vorm tehtud võimalikult mugavaks ja kiiresti täidetavaks läbiviijale.

Inimesi küsitleti Pärnu linna neljas erinevas kaubanduskeskuses või selle ees tänaval ajavahemikus 12.03.2015-25.03.2015. Valitud kaubanduskeskusteks olid Port Artur II, kust koguti 90 vastatud ankeeti, Ülejõe Selver, kust koguti 105 vastust, Maxxima, kust saadi 65 ja Maksimarketist 40 inimese vastatud ankeetid. Kokku kulus vastuste kogumisele 25 tundi kuuel erineval päeval. Keskmiselt saadi tunnis 12 vastatud ankeeti. Vastuste kogumine võttis oodatust rohkem aega, kuna tihti inimesed ei jäänud seisma

või lihtsalt ei soovinud vastuseid anda. Täielikult vastatud ankeete saadi kokku 300. 32 inimese poolikult vastatud ankeete arvesse ei võetud, kuna kiirustades ei vastanud nad kõikidele küsimustele või ei mäletanud nad täpselt ettevõtete nimesid, kelle esindajaid olid näinud. Analüüs viidi läbi ainult täielikult täidetud ankeetide põhjal. Andmete töötlemiseks kasutati programmi *Microsoft Excel*.

Uuringu tulemusi analüüsitakse esialgu ühe kaupa ning seejärel tuuakse välja seosed erinevate tulemuste vahel. Esimesena käsitletakse vastajate kohta saadud üldist informatsiooni, mis annab ülevaate uuringus osalejate kohta nende sotsiaalsete tunnuste näol. Kõiki küsimusi analüüsitakse samas järjekorras nagu nad olid ankeedis välja toodud. Ankeetküsimustikku on võimalik vaadata lisa 3.

Esialgu rääkis uuringu läbiviija inimesele sissejuhatava jutu, milleks nende arvamust kogutakse ja kus neid tulemusi kasutatakse. Kokku vastas täielikult autori läbiviidud küsimustikule 300 inimest, kellest 158 ehk 53% kogu vastanutest olid mehed ja 142 ehk 47% kogu vastanutest naised. Enim vastanuid oli vanusevahemikus 25-34, neid oli kõikidest vastanutest 24%. Vähim vastanuid oli vanusevahemikus 15-18, keda oli kokku ainult 5 ehk 2% kõikidest vastanutest (vt joonis 4).

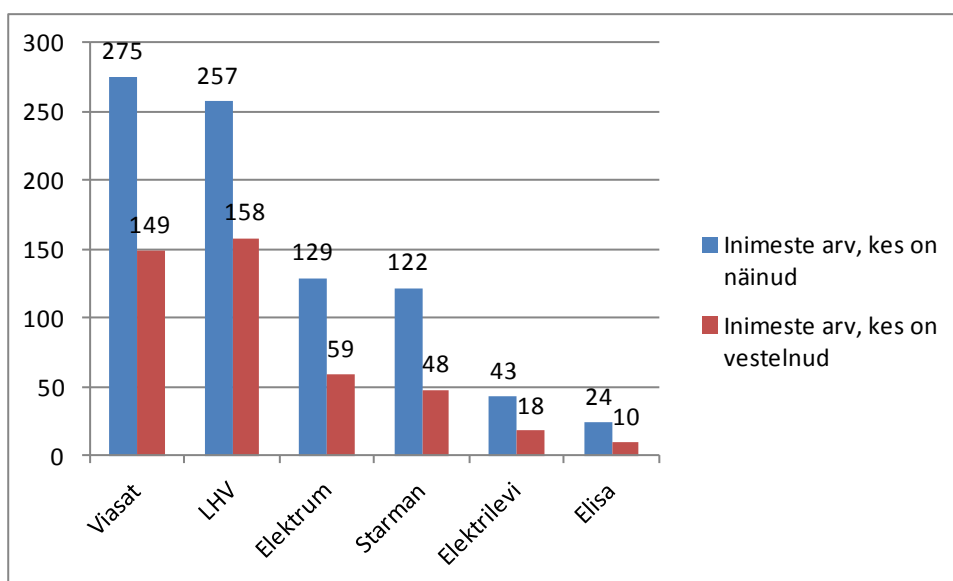


**Joonis 4.** Vastanute vanuseline ja sooline jagunemine (autori koostatud).

Vaadates eelnevat joonist 4 selgub, et naised olid enim vanusevahemikus 45-54 ja mehi 25-34. Keskmise omandanud vastajate hulk oli kõige suurem, neid oli 83 ehk 28%

kõikidest vastanutest. Järgnevalt oli keskeriharidusega inimesi, keda oli 70 ehk 23% kõikidest vastanutest ning rakenduskõrgharidusega vastanuid oli 15%. Põhi-, kutsekeskharidusega ja bakalaureuse kraadiga vastanuid oli 9%. Magistri kraadiga inimesi oli 7% ning doktori kraadiga inimesi vastanute hulgas ei olnud. 153 inimest elasid Pärnu linnas, mis moodustab kogu vastanutest 51%. Pärnu maakonnas elab vastajatest 119 inimest, mis moodustab 40% kõikidest vastanutest ning mujal Eestis elab neist 28 ehk 9%.

Esimese küsimusena küsiti, milliste ettevõtete müügiesindajaid on nad näinud kaubanduskeskustes. Vastuse variantidena oli välja toodud Viasat, Starman, LHV, Elektrum, Elektrilevi, Elisa. Samuti oli võimalik kliendil lisada eelolevale nimekirjale ettevõtteid, keda ta veel on näinud, kuid ükski 300 vastanust ei olnud peale väljatoodud ettevõtete teisi müügiesindajaid näinud. Kõige rohkem olid inimesed näinud Viasati müügikonsultante, keda oli näinud 275 inimest 300-st ehk 92% kogu vastanutest (vt joonis 5). 86% vastanutest olid näinud LHV müügikonsultante, 43% Elektrumi, 41% Starmani, 14% Elektrilevi ja 8% Elisa müügiesindajaid.



**Joonis 5.** Inimeste arv, kes on näinud ja vestelnud erinevate isikliku müügiga tegelevate ettevõtetega (autori koostatud).

Järgnevalt küsiti inimestelt, milliste nähtud ettevõtete müügiinimestega on vesteldud. Selgus, et enim on vesteldud LHV müügikonsultantidega, kellega on juttu rääkinud

53% vastajatest. Viasati müüginõustajatega on rääkinud 50% inimestest, Elektrumi ja Starmani müügiinimestega vastavalt siis 20% ja 16%. Elektrilevi müügiesindajatega on vestelnud 6% ja Elisa omadega 3% vastajatest. Analüüsi tulemusena selgus, et 61% LHV müügiinimesi näinud inimestest oli nendega ka vestelnud, Viasati puhul on sama näitaja 54%, Elektrumil 46%, Elektrilevil ja Elisal 42% ning Starmanil 39%. Seega väga paljud inimesed, kes on ettevõtete müügiesindajaid näinud, ei ole nendega rääkinud. Tihti on põhjuseks tagasihoidlikkus ja eelarvamused, et pakutav toode või teenus ei ole hea, kuigi inimene ei pruugi olla ettevõttega kokkugi puutunud. Samuti on neil hirm, et midagi peab kindlasti kohe ostma. Kusjuures Viasatiga on vestelnud 56% kõikidest meestest, kes uuringus osalesid ja 42% naistest, mida on ka näha müügikonsultantide töös, et minnakse vestlema pigem meesterahvastega. 67% põhiharidusega inimestest on suhelnud Viasatiga ja sama näitaja kutseharidusega inimeste puhul on 79%, mis näitab, et see sihtgrupp on olnud rohkem valmis kuulama.

Uuringu tulemusel selgus, et vaid neljal inimesel on olnud ükselt-uksele müügi kogemus seoses nimetatud ettevõtetega. Kahel inimesel on käidud ukse taga pakkumas Starmani ning ühel inimesel Viasati teleteenuseid. Üks inimene väitis, et LHV oli tal kodus ukse taga käinud peale kaubanduskeskuses kohtumist kokku lepitud ajal, kuna klient mõtles hiljem siiski liituda nende poolt pakutavate pensionifondidega.

Samuti tuli inimestel hinnata 10-palli skaalal ettevõtete müügiinimesi, kellega nad olid vestelnud. Keskmine hinnang Elektrumi müügiinimestele oli 8,61, LHV puhul oli sama näitaja 7,76, Viasatil 7,64, Elektrilevil 7,33, Elisal 7,2 ja Starmanil 6,89 (vt joonis 6). Mis näitab, et inimesed on müügiinimeste käitumisega väga rahul ning hindavad nende töövaliteeti heaks, seega on müügiinimesed hästi välja koolitatud. Seejärel küsiti inimestelt avatud küsimusena, kas on midagi sellist, mida müügiinimesed võiksid teistmoodi teha. Kommenteeriti nii kõiki müügiinimesi üldiselt kui toodi ka välja konkreetse ettevõtte müügikonsultantidele näpunäiteid. Kokku vastas sellele küsimusele 28 inimest ehk 9% kogu vastanutest. Üldised kommentaarid olid:

- müügiinimesed võiksid näod meelde jätta,
- rohkem võiks olla naismüügiesindajaid,
- tuleks arendada veel suhtlemisioskust,
- ollakse liiga pealetükkivad,

- müügiesindajad ei tohiks tegeleda muude asjadega töö ajal (näiteks telefoni kasutamine),
- tähelepanu peaks olema suunatud inimestele ja seega ei tohiks seista klientide poole seljaga,
- konsultandid ei peaks kliendile järgi jooksuma,
- müügiesindajad võiksid laiemalt pakutavate kaupade ja teenuste valdkonda tunda.

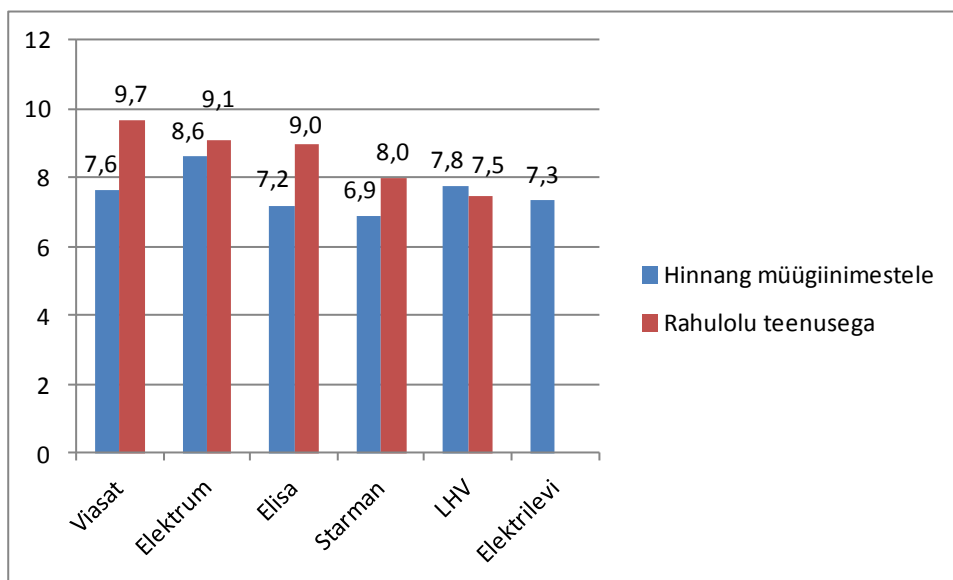
Viasati müügikonsultantidele toodi soovitusena veel eraldi välja, et seal võiks olla vanemad müügiinimesed ning üks naisterahvas arvas, et konsultandid võiksid teha rohkem komplimente klientidele. Samuti arvas üks inimene, et antud ettevõtte müügiinimesed olid liiga ükskõiksed temaga suheldes. Lisaks soovitustele jagati ka kiidusõnu Viasatile 4 inimese poolt, kellest üks lisas, et nemad teevad kõige paremini müügitööd ja on vähem pealetükkivad kui teised isikliku müügiga tegelevad müügikonsultandid.

LHV müügikonsultantidele toodi ettepanekutena, mida võiks teistmoodi teha, et konkurente ei peaks laimama. Samuti öeldi, et müügiinimesed võiksid viisakamad olla ja vähem familiaarsed ning nad ei peaks inimesi petma. Samuti toodi ettepanekuna välja, et suhtumine peaks olema parem müügiesindajatel. Starmani puhul rõhutati ühe inimese poolt samuti müügikonsultantide suhtumise parandamist ning soovitati ka rohkem klienti kuulata. Oluline on ära märkida, et enamus kommentaare esitati vaid ühe inimese poolt ja seetõttu võib pahameele taga olla ebaõnnestunud müügiolukord.

Järgnevalt uuriti inimeste käest, kas nad on mõne nimetatud ettevõtte käest kaubanduskeskuses midagi ostnud või nendega lepingu sõlminud. 83 inimest ehk 28% kogu vastanutest olid sõlminud lepingu LHV-ga, Elektrumiga 24 inimest ehk 8%, Viasatiga oli lepingu sõlminud 3 inimest ehk 1% kõikidest vastajatest. Starmani ja Elisaga oli lepingu sõlminud ainult 1 inimene ning Elektrileviga ei olnud keegi küsitletutest lepingut sõlminud. Seega kõige rohkem on lepinguid sõlmitud LHV müügiinimestega ning protsent lepingu tegijad vestelnutest oli 53. Mis tähendab, et natukene üle poolte inimestest, kes on LHV müügiesindajatega vestelnud, on nendega ka lepingu sõlminud. Peamine põhjus miks seda tehti, oli argumenteeritud müügikõne ja põhjendatud müük ning paljudel inimestel ei olnud vahet, millises ettevõttes nende

pensionifond konkreetselt asub. Sama näitaja on Elektrumil 41%, mis on samuti väga hea tulemus. Elisa puhul on näitaja 10% ning Viasatil ja Starmanil 2%. Kusjuures 29% LHV müügiinimestega lepingu sõlminud inimestest omasid keskharidust ning 18% lepingu sõlminutest keskeriharidust. Ehk enamuse sihtrühmast uuringu alusel on keskharidusega inimesed.

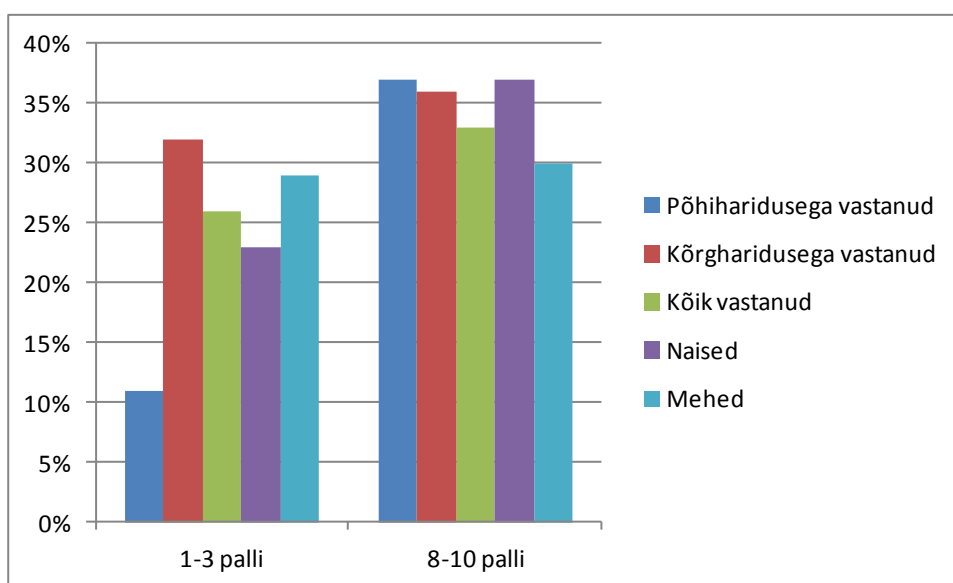
Seejärel tuli lepingu sõlminud inimestel hinnata ka rahulolu ostuhetkest teenuse kasutamiseni. Viasatil oli see keskmine kõige suurem 9,7 (maksimum 10), kuid tuleb arvestada asjaolu, et näitaja on leitud kolme lepingu sõlminud inimese hinnangu keskmisena (vt joonis 6). Elektrilevil ei saa keskmist leida, kuna keegi vastanutest ei olnud kaubanduskeskuses nendega lepingut sõlminud. Seega üldiselt on tagasiside hea ja on näha, et inimesed on peale lepingu sõlmimist jäänud kaubanduskeskuses tehtud otsusega väga rahule ning ei ole pidanud hiljem pettuma lubatud teenuses.



**Joonis 6.** Hinnang müügiinimestele ja rahulolu teenusega pärast lepingu sõlmimist kaubanduskeskuses 10- palli süsteemis ettevõtete kaupa (autori koostatud).

Järgnevalt tuli inimesel hinnata oma suhtumist isiklikku müüki kui müügivormi üldiselt 10-palli skaalal. Kõikide vastanute kohta leitud keskmine hinnang oli 5,81, mis on suhteliselt neutraalne tulemus. Kusjuures 1-3 hinnangu andsid 26% kogu vastanutest, 41% inimestest hindasid oma suhtumist välimüüki 4-7 ja 8-10 hinnangu andsid 33% kõikidest vastajatest. Veel võib välja tuua, et kõikidest naistest hindas 8-10 palliga oma

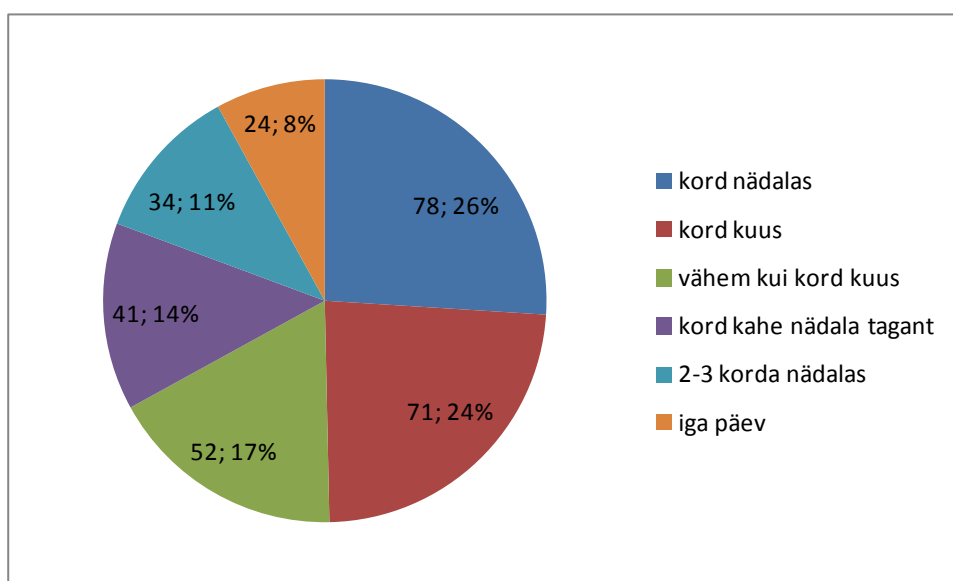
suhtumist 37%, kuid sama näitaja meestel oli 30%. Kõrgharidusega inimesed andsid 8-10 palli 36% juhtudest ja 32% neist andsid hinnangu 1-3. 11% põhiharidusega inimestest hindasid 1-3 palliga välimüüki suhtumist, kusjuures 1 ja 2 hinnangut ei antudki. 8-10 palliga hindasid neist 37% (vt joonis 7). Märkimisväärne on põhiharidusega vastajate suhtumine isiklikku müüki, mis on tingitud nende tolerantsusest uute müügivormide ja informatsiooni vastu. Ära tasub mainida ka naiste parema suhtumise isiklikku müüki, mille põhjustajaks võib olla nii meesmüügikonsultantide paljusus kui ka avatus uuele informatsioonile ning pakkumistele.



**Joonis 7.** Isiklikku müüki kui müügivormi suhtumine vastajate soo ja hariduse alusel (autori koostatud).

Ühe tähelepanekuna võib välja tuua, et inimesed, kes olid Viasati müügikonsultantidega vestelnud hindasid oma suhtumist välimüüki kui müügivormi 1-3 palliga 18% vastanutest ja 8-10 palliga hindas neist 36%. Ehk kui inimene oli vähemalt korra Viasatiga vestelnud, on tema üldine suhtumine olnud välimüüki tunduvalt parem. Samasugust trendi on näha ka üldistest tulemustest ehk kui inimene oli vestelnud vähemalt ühe müügiesindajaga, siis suhtumine välimüüki on keskmiselt 6,2. Juhul kui inimene ei olnud vestelnud ühegi müügiesindajaga, siis on suhtumine välimüüki keskmine 5,2. Inimesi, kes ei olnud vestelnud ühegi müügiinimesega oli 89 ehk 30% kogu vastanutest.

Samuti küsiti, kui tihti tasuta samast ettevõttest müügiesindajatel samas kaubanduskeskuses käia. 26% vastanutest arvas, et nad võiksid olla kohal korra nädalas ning 24% arvas, et korra kuus. 17% inimestest ütlesid, et neil tuleks käia veel harvemini kui kord kuus (vt joonis 8). Seega vastajatele meeldib kui müügikonsultandid neile pakkumisi teevad, kuid arvestada tuleb sellega, et see liiga tihti juhtuma ei hakkaks. Kuna Viasati müügikonsultante on Pärnus 300 inimesest 275 näinud, siis seetõttu tuleks linnas samas kaubanduskeskuses käia harvem.



**Joonis 8.** Kui tihti inimeste arvates peaks samast ettevõttest müügiesindajad samas kaubanduskeskuses käima vastajate arvu ja protsendi alusel (autori koostatud).

Inimestel, kes olid vestelnud kaubanduskeskuses Viasati müügikonsultantidega, tuli hinnata viite väidet Viasati kohta 10-palli skaalal. Esimene väide oli, et Viasati väljapanekut on hea vaadata. Väite keskmine skoor oli 8,23, mis on väga hea tulemus ja järelikult on kliendid enamasti väga rahul olnud sellega. Teine väide oli, et müügiinimesed oskavad mind alati aidata. Keskmine hinnang sellele oli 8,63 ehk inimesed peavad Viasati müügikonsultante kompetentseteks, kuid loomulikult natukene arenguruumi veel on. Järgnev väide oli, et müügiinimesed on viisakad, mille keskmiseks skooriks kujunes 9,25, mis oli selle küsimuse puhul parim tulemus. Seega inimesed on rahul Viasati müügikonsultantide käitumisega. Väide, müügiinimesed ei ole liigselt pealetükkivad, sai keskmiseks tulemuseks 8,01, mis on samuti väga hea tulemus. See tõestab, et Viasati müügiinimesi ei peeta pealetükkivateks just nende

inimeste poolt, kes on ise ka müügiesindajatega vestelnud. Viimaks anti inimesel võimalus hinnata 10-palli skaalal, kui suure tõenäosusega soovitaks ta sõbral Viasati müügikonsultantidega suhelda. Keskmine tulemus oli 6,49, mis näitab, et pigem soovitatakse suhelda nimetatud ettevõtte esindajatega. Tulemused olid Viasati jaoks väga positiivsed ja kinnitasid asjaolu, et müügikonsultandid teevad kvaliteetset tööd ning on inimestega suheldes väga viisakad.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud isikliku müügi osakonna tegevuse tõhustamiseks ettevõttele AS Viasat**

Antud alapeatükis tuuakse välja järeldused uuringust ning tehakse ettepanekuid, kuidas veel saab müügiosakonna tulemuslikkust mõõta. Ehk ettepanekud esitatakse esmalt kliendi arvamusest lähtudes ning seejärel ettevõtte majanduslike näitajate põhjal, mida arvestades suudetakse antud osakonna tööd veel efektiivsemaks ja tulemuslikumaks muuta. Ühe ettepanekuna koostab autor müügiinimese tõhususe mõõtmiseks tulemuslikkuse kaardi teooria osa põhjal, mille abil on võimalik konsultandil jälgida graafiliselt oma arengut.

Uuringu tulemustest selgus, et Viasati müügiinimesi on näinud 92% kõikidest vastanutest, kuid neist vestelnud on ainult 54%. Mis näitab, et potentsiaalseid kliente on veel palju, kellega pole üldse räägitudki. Kuigi mõnele müügiinimesele võib tunduda, et mõnes kaubanduskeskuses on ta enamus inimestega juba vestelnud, siis uuringu tulemused näitavad, et tegelikkuses see nii ei ole. Oluline tähelepanek, mis tuli uuringust välja on see, et 67% põhiharidusega vastanutest on Viasatiga rääkinud ning kutseharidusega inimestest lausa 79%. Hea näitaja ehk 61% oli see ka bakalaureuse kraadi omandanud vastanutel. Samas rakenduskõrgharidusega vastanutest on räägitud 48% ning magistri kraadi omandanutest ainult 10%. Kui vaadata üldiselt tulemusi, siis kõrgema haridusega inimesed moodustasid kõikidest Viasatiga vestelnud inimestest 27%. Siit võib järeldada, et müügiinimeste sihtgrupiks on olnud pigem madalama haridustasemega inimesed. Kuigi see võib olla täiesti juhuslik, on siiski mõningatel juhtudel võimalik inimesi välimuse alusel hinnata ja selle abil teha valik, kellele eelisjärjekorras läheneda. Teiseks põhjuseks on asjaolu, et kõrgharidusega inimesed jäävad vähem müügiinimestega pikemalt vestlema kui põhiharidusega.

Inimestel ei ole väga käidud kodus tooteid ja teenuseid müügiks pakkumas. Nagu uuringust selgus, oli ukse taga spontaanselt müümas käidud ainult kolmel inimesel, millest võib omakorda järeldada, et uksele müügivorm ehk isiklik müük kliendi kodus on senimaani suhteliselt kasutamata jäetud. Kuna Viasatil on uksele müük läinud väga hästi ning müükide arvu tõus eelmisel aastal oli märgatav, siis oleks üheks ettepanekuks veel rohkem selle müügisuunaga tegeleda. Kuna sel aastal on telekanal TV3 vabalt levivate kanalite hulgast lahkumas, siis seetõttu oleks efektiivne viia lahendus inimestele koju kätte.

Kuna enamus inimesi ei osanud tuua välja ettepanekuid või kommentaare, et mida müügiinimesed võiksid teistmoodi teha, siis võib järeldada, et tehakse küllaltki kvaliteetset tööd. Loomulikult tuleks arvesse võtta 28 inimese arvamust ja töötajaid edasi koolitada, et arendada nende argumenteerimis- ja suhtlemisoskust ning olema inimlikud ja hoidma fookust kliendiga tegelemisel. Kui müügiinimene on viisakas, sõbralik ja lähtub konkreetse kliendi vajadustest, siis saavutatakse väga meeldiv müügiolukord, millest saavad positiivse emotsiooni mõlemad. Viasat võib müügiinimestele antud keskmise hinnanguga 7,6 rahule jääda, kuid arenguruumi veel on. Samas tuleb arvestada, et väga palju oli vastanute seas inimesi, kes ei osanud välja tuua, mida teistmoodi teha, kuid hindasid erinevate ettevõtete müügiesindajaid üldiselt keskmise hinnanguga, sest neile ei meeldi selline müügivorm, kuid konkreetselt ühe või teise ettevõtte esindajate vastu neil midagi ei olnud.

Uuringus osalenud inimestest vaid kolm olid sõlminud Viasatiga lepingu. Siinkohal tuleb arvestada, et Viasati statistika näitab, et umbes iga 150 inimese kohta, kellega vesteldakse tuleb üks müük. Seega näitavad tulemused, et kaubanduskeskuses oli Viasatiga sõlminud lepingu üks inimene sajast, mis on väga reaalne tulemus. Positiivne on veel asjaolu, et nende kolme inimese rahulolu Viasati teenusega oli keskmiselt 9,7. Ka üldine rahulolu kõikide ettevõtete teenuste kohta oli üle 7 palli, seega inimesed on jäänud oma kaubanduskeskuses tehtud otsusega hiljem rahule.

Kui rääkida üldiselt inimeste suhtumisest isiklikku müüki kui müügivormi olid tulemused üle keskmise ehk ümardatult 6 palli. Samuti tuli välja, et müügiinimestega vähemalt korra vestelnud inimesed hindasid oma suhtumist välimüüki paremaks kui inimesed, kel selle müügisuunaga kokkupuudet ei ole olnud. Seega ei pea paika

kuuldused, et inimestele üldse ei meeldi selliselt tegutsevad müügiinimesed kaubanduskeskustes. Oma suhtumist müügivormi hindasid naised paremaks kui mehed. Samas oli vastajatest Viasatiga vestelnud 56% meestest ja 42% naistest. Siit ettepanek alustada vestlust rohkem naistega, kui senimaani on tehtud, kuna nemad suhtuvad sellisesse müügivormi paremini. Hea oleks kui müügiinimesed lähevad inimestega rääkima valimatult, kuid jäädes seejuures viisakaks, nii tegutsedes jõutakse kõikide inimesteni ning ei jäeta kellelegi ebameeldivat muljet.

Suuremates linnades tasub samas kaupluses esitlust teha kord nädalas, kuid väiksemates kohtades kord kuus. See on piisav aeg, et inimesi mitte liigselt häirida. Positiivne on see, et 83% inimestest sooviksid isikliku müügiga tegelevaid müügikonsultante näha kaubanduskeskustes kord kuus või tihedamini. Kaubanduskeskuses esitlemise teema põhjal saab viia kokku tulemuslikkuse mõõtmise nii kliendi kui ettevõtte seisukohast. Kui ühes kaubanduskeskuses on tihedamalt käidud kui kord nädalas või harvemini kui kord kuus, siis saab tagant järgi hinnata, kas müükide arvu põhjal oli see tulemuslik või mitte ning seda saab võrrelda inimeste soovitustega. Loomulikult tuleb arvestada ka muid mõjutavaid faktoreid. Selle põhjal oleks ettepanek hakata ka tulemuslikkust mõõtma esitluskohtade alusel, mis tähendab, et müügimeeskonna juht märgib üles erinevate kaubanduskeskuste ja laatade müügitulemused. Selle abil saab vaadata, kui tihti ja kui palju üldse on sealt müüki tulnud. Selleks tasub leida suhtarv:

$$(14) \quad \text{Kaubanduskeskuse tulemuslikkus} = \frac{\text{Töötunnid kuus}}{\text{Müükide arv kuus}}$$

Antud suhtarvu põhjal saame teada keskmise aja, mille tagant üks müük vormistatakse ühes kaubanduskeskuses. See annab ka meile ülevaate kui palju tasuks esitlusi teha antud kaubanduskeskuses. Kuid et majanduslikust aspektist vaadatuna esitluspind kasumlik oleks, tasub leida suhtarv:

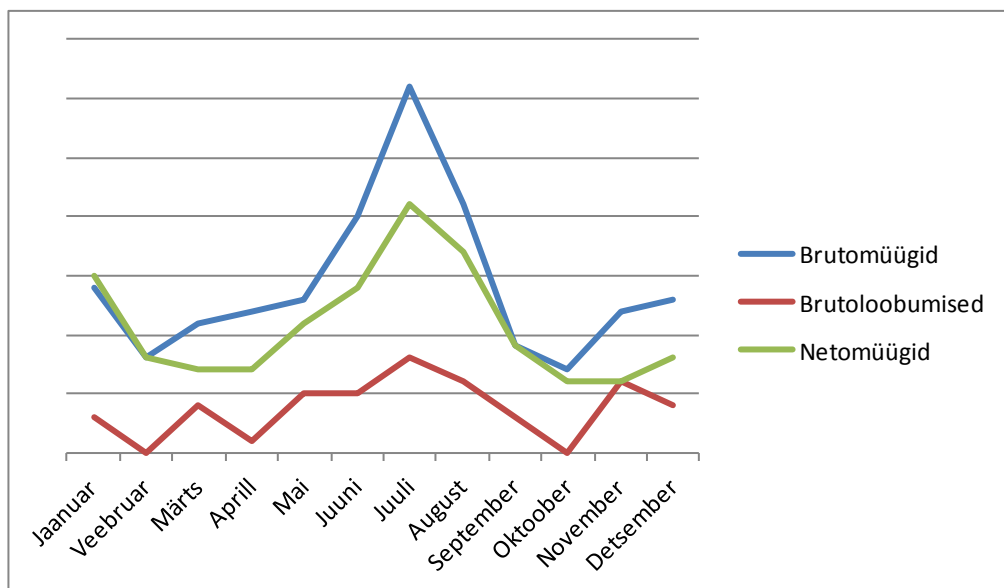
$$(15) \quad \text{Esitluspinna tasuvus} = \frac{\text{Esitluspinna rent}}{\text{Müükide arv}}$$

Saadud tulemuse alusel on võimalik juhul otsustada, kas selle kaubanduspinna kasutamine on aidanud kaasa tulemuse kasvamisele või pigem on viinud kulud kõrgemaks. Kui on teada kulu ühe müügi kohta (CPS), siis seda võrreldes eelneva

suhtarvuga saame erineva ajalise perioodi alusel leida, kas antud kaubanduspinnal saadud uute müükide kulu on suurem või väiksem keskmisest kulust ühe müügi kohta.

Viasati jaoks on positiivne veel see, et inimesed on üldjuhul väga rahul Viasati müügikonsultantide viisakuse ning kompetentsusega. Samuti vajab ära märkimist, et Viasati müügiinimesi ei peeta pealetükkivateks, vaid pigem on inimesed saanud positiivse kogemuse osaliseks.

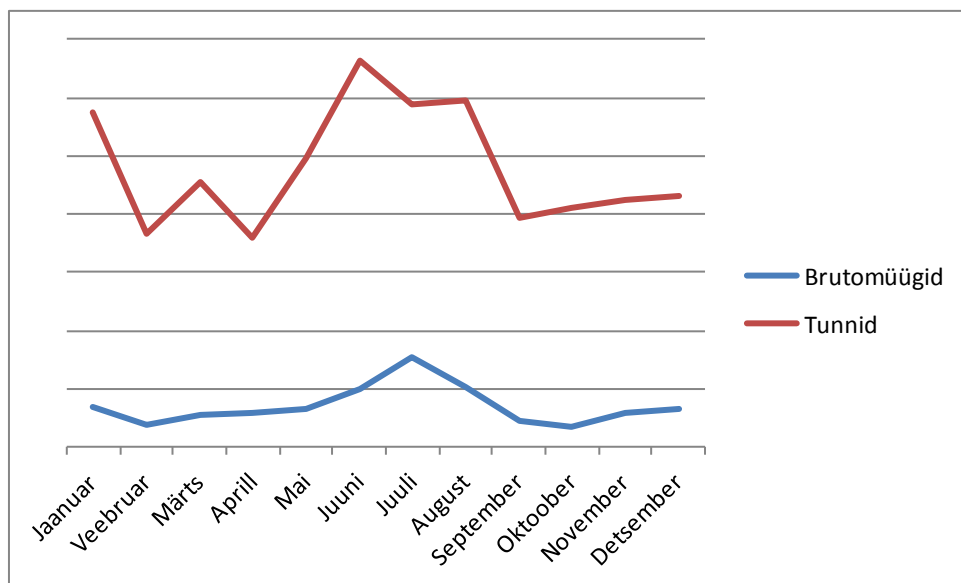
Ettepanekuna tulemuslikkuse mõõtmiseks võib välja tuua, et müügimeeskondade tiimijuhid võiksid hakata pidama statistikat iga müügiinimese kohta eraldi. Varasemalt viidi läbi ettevõttes arenguvestlusi, kuid viimase aasta jooksul on need ära jäänud. Samuti peetakse müügietaappide statistikat uute müügiinimeste kohta kahel esimesel kuul, kuid edaspidi see teema vaibub. Ettepanek oleks hakata märkima kuu lõikes müügikonsultandi tulemusi ja müügiga seonduvat statistikat, näiteks klientidele lähenemisi (*Approach*) ka pikema tööstaaziga müügikonsultantidel vähemalt üks kuu igas kvartalis. Kuna selle abil on võimalik välja arvutada keskmiselt mitme inimesega peaks müügikonsultant vestlema, et saada üks müük. Selliste suhtarvude põhjal saab analüüsida, milliste müügietaappide juures müügiinimene jääb häta ja millistele teemadele oleks vaja rohkem tähelepanu pöörata, näiteks lisakoolituste näol. Samuti tuleks pidada ka rohkem üldisemat statistikat iga müügiinimese kohta eraldi, mis annab müügikonsultandile endale ja ka osakonna juhile võimaluse hinnata kvantitatiivselt iga müügiinimese tulemuslikkust ning isiklikku arengut. Näitena koostas autor tulemuslikkuse kaardi, mida saab iga müügikonsultandi kohta eraldi pidada ning loomulikult saab seda veel edasi arendada (vt lisa 4). Antud tulemuskaardi põhjal saab koostada erinevaid diagramme ja jooniseid tulemuse muutumise kohta kindlal ajaperioodil, näiteks aasta (vt joonis 9).



**Joonis 9.** Müügikonsultandi tulemuslikkus kuude lõikes 2014. aastal (autori koostatud).

On näha, et müügikonsultant on olnud just eriti aktiivne suvel. Samas tuleb arvestada ka seda, et suvel osaleb Viasat paljudel väliüritustel ning tehakse ka ükselt-uksele müüki ehk isiklikku müüki kliendi kodus, mis kindlasti on kõrgele tulemusele kaasa aidanud. Netomüükide all on arvestatud ka eelmise kuu müüke, mis laekusid käesoleval kuul. Jooniselt saab välja lugeda, et kui on rohkem brutomüüke tehtud, siis on ka rohkem loobumisi, kuid et seda täpsemalt hinnata tuleb leida nende vaheline korrelatsioon ehk seos *Microsoft Excel*'i abil. Nende vaheline positiivne korrelatsioon on võrdlemisi tugev (0,8), mis tähendab, et ühe väärtuse kasvades ka teine väärtus kasvab. Seega võime järeldada, et mida rohkem brutomüüke teeb müügikonsultant, seda rohkem on tal ka loobumisi, kuid et neid liiga palju ei oleks, tuleks alati arvutada müügiinimese kohta loobumise protsent (*regret rate*). Oluline on hoida brutoloobumiste protsent alla 30 ning netoloobumiste protsent alla 10.

Hetkel välja toodud müügiinimese aasta keskmine brutoloobumiste protsent on 26%, mida võib pidada heaks. Sellise statistika põhjal on võimalik müügikonsultandiga koos arutada, mis on olnud madalseisude ning tõusude põhjustajateks. Neid omakorda arvesse võttes on võimalik tulemusi parandada ja stabiilsemalt konkreetset taset hoida. Samas on üheks oluliseks faktoriks ka panustatud aeg ehk kui mitu tundi müügiinimene reaalselt kuus tööd tegi. Töötundide ja brutomüükide suhet on võimalik vaadata alljärgnevalt jooniselt (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Müügiinimese poolt töötatud tundide ja tehtud müükide arv kuude lõikes (autori koostatud).

Eelnevalt jooniselt on näha, et müügikonsultant on käinud suvel rohkem tööl, kuna tema näol on tegemist üliõpilasega. Tööl oldud tundide ja brutomüükide vahel on tugev seos (0,8), seega võib siit järeldada, et mida rohkem tööl käia, seda suurem on ka sõlmitud lepingute arv. Selle joonise abil on võimalik taaskord põhjendada uuele müügiinimesele, miks mõnel konsultandil tuleb rohkem müüki kui teisel. Kuna tulemuste kõikumine on suur, siis ettevõtte jaoks tähendab see ka volatiilsust tulus. Seetõttu on üsna keeruline arvestada, millised tulemused mingil perioodil olla võivad.

Seejärel tasuks kindlasti arvutada ka müügiinimese panus kogu müügimeeskonnas ning kogu osakonnas nii kuude kui aastate lõikes. Selleks tuleks jagada müügikonsultandi poolt tehtud müükide arv kogu müügimeeskonna müükidega. Selle suhtarvu alusel saab hinnata, millised konsultandid on tulemuslikumad ning selle põhjal kindlasti tasuks neid ka motiveerida erinevate preemiatega.

Nende ettepanekute ja järelduste põhjal on ettevõttel võimalik veelgi täpsemalt mõõta välimüügi osakonna tulemuslikkust, arvestades seejuures nii finantsilisi näitajaid kui kliendi tagasisidet isikliku müügi kui müügivormi kohta. Kuna sellist uuringut varasemalt tehtud ei ole, siis kindlasti on sellest ettevõttele palju kasu ning neid teadmisi kasutades suudetakse veelgi arendada välimüügi osakonda. Inimeste tagasiside

põhjal võib väita, et ollakse suhteliselt neutraalsed antud müügikanali suhtes või isegi pigem positiivsed. Ning kuna ettevõtte finantsilised suhtarvud ja mõõdikud näitavad kasumit ja tulemuslikkust, siis võib järeldada, et antud osakonna loomine ja selle töös hoidmine on ettevõttele igati vajalik.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtlusmaastikul on järjest olulisem lähtuda konkreetselt kliendi vajadustest ning olla pidevalt neile kättesaadavad. Konkurentsist tingituna kasutatakse üha rohkem erinevaid turunduskanaleid, et turul eristuda ja seeläbi püütakse suurendada ettevõtte kasumlikkust. Kuid kasum ei ole ainus finantsinstrument, mida ettevõtte jälgima peaks, vaid oluline on hinnata ka tegevuste tulemuslikkust ehk produktiivsust. Viimastel aastatel on järjest rohkem näha erinevates Eesti kaubanduskeskustes ettevõtete müügikonsultante, kes tegelevad isikliku müügiga ja seeläbi aktiivselt tooteid või teenuseid müügiks pakuvad. Seega tehti lõputöös kindlaks, kui produktiivne on antud müügivormi kasutamine ettevõttele AS Viasat ning millise seisukoha on inimesed sellise müügivormi suhtes võtnud.

Isiklik müük on alalisest jaemüügikohast eemal läbiviidud toote või teenuse müügiprotsess, mille käigus vahetatakse suur hulk informatsiooni. Tänu vahetule suhtlusele ja kohesele tagasisidele on müügikonsultandil võimalik teha inimesele personaalsem pakkumine. Isikliku müügi protsessis tekib kliendil lihtsamini usaldus, kuna müügikonsultant lähtub konkreetselt tema vajadustest. Peamisteks eelisteks antud müügivormi puhul on paindlikkus, lihtsam usalduse saavutamine ning konkreetse sihtrühma poole pöördumise võimalus. Puudusteks võib erinevate autorite arvates pidada aega nõudvat protsessi, kõrgeid personalikuluseid ning klientideni jõudva informatsiooni erinevust.

Ettevõtte ja tema osakondade tulemuslikkust tuleks hinnata nii kliendi kui ka ettevõtte seisukoha pealt. Kliendi perspektiivist lähtudes hinnatakse ettevõtte tulemuslikkust kvalitatiivselt ehk kliendi rahulolu uurides. Tihti kasutatakse selleks kliendi rahuloluuuringuid. Ettevõtte perspektiivist lähtuvalt hinnatakse tulemuslikkust kvantitatiivselt ehk erinevaid finantsilisi näitajaid arvesse võttes. Oluline on hinnata turunduskanalite tõhusust individuaalselt. Isikliku müügi tulemuslikkuse hindamiseks

on välja töötatud erinevaid mudeleid, kuid igal ettevõttel tuleb tõhususe hindamiseks need organisatsiooni kohandada. Ettevõtte arengut jälgides on tähtis arvestada nii finantsiliste näitajate ja erinevate suhtarvudega kui ka inimeste poolt saadud tagasisidega, kuna nemad on peamine ettevõtte tuluallikas.

Lõputöö empiirilises osas tutvustati ettevõtet AS Viasat ja toodi välja seal kasutatavad isikliku müügi ehk välimüügi osakonna tulemuslikkuse arvutamise meetodid. Selgus, et organisatsioonis on antud müügiosakond tegutsenud siimaani väga produktiivselt. Lõputöös viidi läbi ka kliendiküsitlus isikliku müügi teemal. Vastuseid koguti kaubanduskeskustes juhuslikke inimesi küsitledes. Küsitluse eesmärgiks oli klientide rahulolu väljaselgitamine antud müügivormi suhtes ning uuriti ka milliseid ettevõtete esindajaid on kaubanduskeskustes nähtud ja kuidas nad neid hindavad. Selgus, et inimesed on pigem positiivsed antud müügikanali kasutamise suhtes, kuna suhtumist isiklikku müüki kui müügivormi hinnati 5,8 palliga 10 maksimaalsest. Inimeste arvates võivad samast ettevõttest müügiinimesed käia samas kaubanduskeskuses kord nädalas, mis oli enim valitud vastusevariant.

AS Viasati müügikonsultante hinnati 10-palli süsteemis 7,6, mis on hea tulemus võrreldes konkurentidega. Tulemustest selgus, et väga paljud inimesed on isikliku müügiga tegelevaid müügikonsultante näinud, kuid umbes pooled ei ole nendega vestelnud. Uuringu tulemustest ja analüüsist lähtuvalt tehti AS Viasatile välimüügi ehk isikliku müügi osakonna tulemuslikkuse parandamiseks ja selle mõõtmiseks ettepanekuid. Seega lõputöö eesmärk sai täidetud. Peamisteks soovitusteks on rohkem läheneda inimestele valimatult, kuid seejuures jäädes endiselt viisakaks ning tegeleda isikliku müügiga kliendi kodus, kuna seda müügivormi on organisatsioon vähe kasutanud. Ettepanekuna toodi välja ka esitluspindade tulemuslikkuse mõõtmise, mida saab võrrelda inimeste arvamusega ühes kaubanduskeskuses esitlemise tiheduse kohta. Positiivse kogemuse isikliku müügi protsessist kliendile jätab müügikonsultant ning tema teadmised ja käitumine määravad selle suures osas. Seega on oluline jälgida müügikonsultandi personaalset arengut nii finantsiliselt erinevate suhtarvude abil kui ka arenguestlusi läbi viies, kus meeskonna juht saab koos müügikonsultandiga analüüsida tema tulemuste põhjuseid ja üldist arengut.

Lõputöö tulemusena selgus, et isikliku müügi kasutamine ettevõtte turundusmeetmestikus on majanduslikult ühe ettevõtte näitel olnud väga kasumlik. Erinevate suhtarvude põhjal saab mõõta antud osakonna ja müügikonsultandi tulemuslikkust ning kliendi seisukohast lähtudes on suhtumine üle keskmise hea. Seega on iga ettevõtja enda otsustada, kas tema toote või teenuse puhul on selline müügivorm tulemuslik ja kasumlik.

Edaspidi tasub kindlasti veel uurida antud valdkonda, et akadeemiline maailm toetaks isikliku müügi kasutamist organisatsioonides ning aitaks määrata suhtarve, mille abil on ettevõtjatel lihtsam tulemuslikkust arvutada. Samuti tuleks luua erinevaid kvalitatiivseid tulemuslikkuse hindamise meetodeid, näiteks mida jälgida müügikonsultandi käitumise puhul ja kuidas mõõta kliendirahulolu erinevate müügivormidega.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albers, S., Mantrala, M. K., Sridhar, S.** 2010. Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis. - Journal of Marketing Research, Vol. 47 (5), pp. 840-853.
2. **Alnsour, M. S., Tayeh, B. A., Alzyadat, M. A.** 2014. Using SERVQUAL to assess the quality of service provided by Jordanian telecommunications Sector. - International Journal of Commerce & Management, Vol. 24 (3), pp. 1-15.
3. **Anyadighibe, J. A., Awara, N. F., Esu, B. B.** 2014. The impact of personal selling on the productivity of selected banks in Calabar Metropolis. - International Journal of Development and Sustainability, Vol. 3 (8), pp. 1687-1708.
4. **Baines, A.** 1997. Productivity measurement and reporting. - Work Study, Vol. 46 (5), pp. 160-161.
5. **Bitner, M. J.** 1991. The evolution of the Services Marketing Mix and Its Relationship to Service Quality. - Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives. Edited by Brown, S. W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B. New York: Lexngton Books.
6. **Blois, K. J.** 1985. Productivity and effectiveness in service firms. - Service Industries Journal, Vol. 4 (3), pp. 45-60.
7. **Bobalca, C.** 2014. Gaining Insights into Factors Affecting Customer Loyalty in Direct Selling. - Proceedings of the International Conference Marketing - from Information to Decision, Vol. 7, pp. 52-68.
8. **Boles, J. S., Donthu, N., Lohtia, R.** 1995. Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis. - Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15 (3), pp. 31-49.
9. **Bradford, K. D., Weitz, B. A.** 1999. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. - Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27 (2), pp. 241-254.

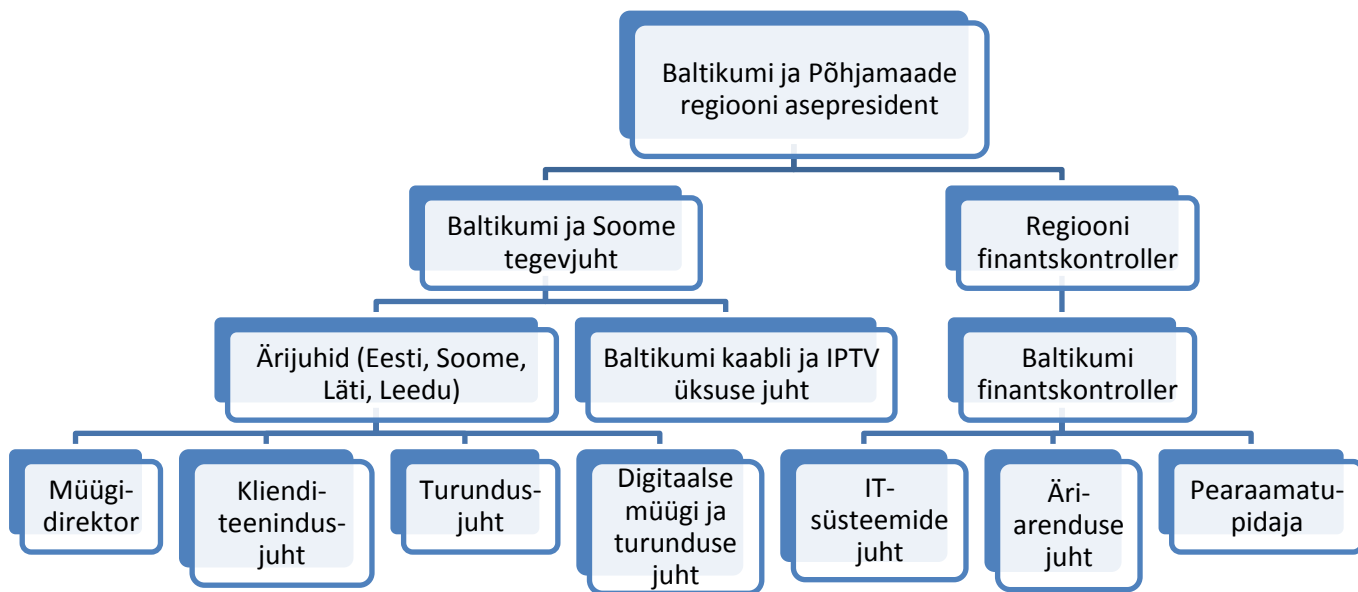
10. **Brooksbank, R., Kurtz, D. L.** 1995. The New Model of Personal Selling  
Micromarketing. - Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15 (2), pp. 61-66.
11. **Bubnjevic, D.** 2011. Position and Role of Personal Selling in Contemporary  
Marketing Management. - International Engineering Management and  
Competitiveness, pp. 371-376.
12. **Bäckström, L.** 2008. Personal Selling and relationships: a review and explorative  
essay. Lulea University of Technology, Department of Business Administration and  
Social Sciences, Division of Industrial Marketing, e-Commerce and Logistics.  
Doctoral Thesis.
13. **Cant, M., Heerden, van C. H.** 2004. Personal Selling. Lansdowne: Juta and Co  
Ltd.
14. **Carlaw, K. I., Lipsey, R. G.** 2003. Productivity, Technology and Economic  
Growth: What is the Relationship? - Journal of Economic Surveys, Vol. 17 (3), pp.  
457-495.
15. **Chung, D. J., Steenburgh, T., Sudhir, K.** 2013. Do Bonuses Enhance Sales  
Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans.  
- Harvard Business School Working Paper, No. 13-066.
16. **Churchill, G. A.** 1992. Basic Marketing Research. Orlando: The Dryden Press.
17. **Cravens, D. W., Ingram, T.N., Laforge, R. W.** 1991. Evaluating Multiple Sales  
Channel Strategies. - Journal of Business & Marketing, Vol. 6 (3/4), pp. 37-48.
18. **De W. Bruwer, J., Haydam, N. E.** 1996. Reducing bias in shopping mall-intercept  
surveys: The time-based systematic sampling method. - South African Journal of  
Business Management, Vol. 27 (1/2), pp. 9-17.
19. **Eskildsen, J., Kristensen, K.** 2014. Is the NPS a trustworthy performance measure?  
- The TQM Journal, Vol. 26 (2), pp. 202-214.
20. Full year report 2014. Financial overview. [[http://www.mtg.com/wp-content/uploads/2014/11/MTG\\_Q4-2014-ENG\\_FINAL1.pdf](http://www.mtg.com/wp-content/uploads/2014/11/MTG_Q4-2014-ENG_FINAL1.pdf)] 19.03.2015.
21. **Futrell, C.** 1992. ABC's of selling. Boston: Irwin.
22. **Geiger, S. Guenzi, P.** 2009. The sales function in the twenty-first century: where  
are we and where do we go from here. - European Journal of Marketing, Vol.  
43(7/8), pp. 873-889.

23. **Grisaffe, D. B.** 2007. Questions About the Ultimate Question: Conceptual Considerations in Evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). - Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 20, pp. 36-53.
24. **Gummesson, E.** 1998. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. - International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 (1), pp. 4-15.
25. **Hammann, P.** 1979. Personal Selling. - European Journal of Marketing, Vol. 13 (6), pp. 141-176.
26. **Hisali, E., Yawe, B.** 2011. Total factor productivity growth in Uganda's telecommunication industry. - Telecommunication Policy, Vol. 35 (1), pp. 12-19.
27. Isiklik müük. Alustavale ettevõtjale. EAS. [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriarendus-ja-uute-klientide-voitmine/mueuek/isiklik-mueuek>] 20.02.2015.
28. **Jackson, D. W., Schlacter, J. L., Wolfe, W. G.** 1995. Selling and Sales Management in Action: Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples Performance. - Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 15 (4), pp. 57-66.
29. **Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A.** 2014. Distinctive features of service performance measurement. - International Journal of Operations & Production Management, Vol. 34 (12), pp. 1466-1486.
30. **Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., Andreassen, T. W., Williams, L.** 2008. A holistic examination of Net Promoter. - Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 15 (2), pp. 79-90.
31. **Kotler, P., Armstrong.** 2010. Principles of Marketing. Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Education.
32. **Kustin, R. A., Jones, R. A.** 1995. Research note: a study of direct selling perceptions in Australia. - International Marketing Review, Vol. 12 (6), pp. 60-67.
33. **Ledingham, D., Kovac, M., Simon, H. L.** 2006. The New Science of Sales Force Productivity. - Harvard Business Review, Vol. 84 (9), pp. 124-133.

34. **Lääts, K., Haldma, T., Moeller, K.** 2011. Performance measurement patterns in service companies: An empirical study on Estonian service companies. - *Baltic Journal of Management*, Vol. 6 (3), pp. 357-377.
35. Majandusaasta aruanne 2013. AS Viasat ettevõtte dokument.
36. **Manning, G., Reece, B.** 2008. *Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupce.* Zagreb: Mate (kaudviide).
37. **Mawson, P., Carlaw, K. I., McLellan, N.** 2003. Productivity measurement: alternative approaches and estimates. - *New Zealand Treasury Working Paper*, Vol. 3 (12), pp. 1-37.
38. **Mcgrath, A. J.** 1993. The Management of Marketing Productivity. - *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 2 (3), pp. 17-22.
39. **McLaughlin, C. P., Coffey, S.** 1990. Measuring Productivity in Services. - *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 (1), pp. 46-64.
40. **Meredith, M. J.** 2010. Synergy with Sales: Reexamining the Study of Personal Selling in Business Communication. *Proceedings of the 75th Annual Convention of the Association for Business Communication, October 27-30. Chicago, Illinois.*  
[<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Communication/Research%20%20Publications/Meredith,%20Synergy%20with%20Sales.pdf>] 06.02.2015.
41. **Ng, E. C. Y.** 2012. What determines productivity performance of telecommunications services industry? A cross-country analysis. - *Applied Economics*, Vol. 44 (18), pp. 2359-2372.
42. **Parasuraman, A.** 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. - *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1), pp. 12-37.
43. **Parasuraman, A.** 2002. Service quality and productivity: a synergistic perspective. - *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12 (1), pp. 6-9.
44. **Peterson, R., A., Wotruba, T., R.** 1996. What is Direct Selling – Definition, Perspectives, and Research Agenda. - *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26 (4), pp. 3-9.
45. **Pollack, B. L., Alexandrov, A.** 2013. Nomological validity of the Net Promoter Index question. - *Journal of Service Marketing*, Vol. 27 (2), pp. 118-129.

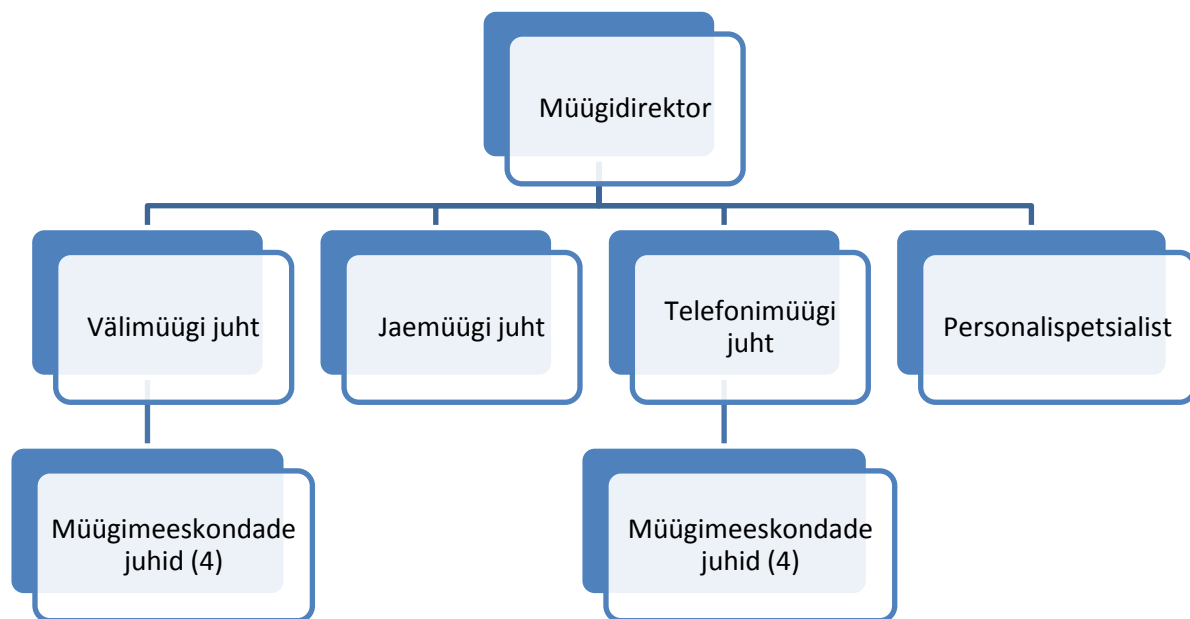
46. **Rahman, Z.** 2006. Superior Service Quality in Indian Cellular Telecommunication Industry: A Source of Sustainable Competitive Advantage in an Emerging Economy. - *Services Marketing Quarterly*, Vol. 27 (4), pp. 115-139.
47. **Sahay, B. S.** 2005. Multi-factor productivity measurement model for service organisation. - *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 (1), pp. 7-22.
48. Sales Report 2015. AS Viasat ettevõtte dokument.
49. **Selnes, F.** 1992. Analysing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost-driver. - *European Journal of Marketing*, Vol. 26 (2), pp. 15-26.
50. **Sheth, J. N., Sisodia, R. S.** 2002. Marketing productivity: issues and analysis. - *Journal of Business Research*, Vol. 55 (5), pp. 349-362.
51. **Siow Song Teng, H.** 2014. Qualitative productivity analysis: does a non-financial measurement model exist? - *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 (2), pp. 250-256.
52. **Zoltners, A. A., Sinha, P., Lorimer, S. E.** 2008. Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. - *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28 (2), pp. 115-131.
53. **Zyman, S.** 1999. *The End of Marketing as We Know It*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
54. **Thomas, M. J.** 1986. Marketing Productivity Analysis: A Research Report. - *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 4 (2), pp. 2-71.
55. **Van der Wal, R. W. E., Pampallis, A., Bond, C.** 2002. Service quality in a cellular telecommunications company: A South African experience. - *Managing Service Quality*, Vol. 12 (5), pp. 323-335.
56. **Waterschoot, W., Van Den Bulte, C.** 1992. The 4P classification of the marketing mix revisited. - *Journal of Marketing*, Vol. 56 (4), pp. 83-93.
57. Who we are. MTG kodulehekülg. [<http://www.mtg.com/>] 17.03.2015.
58. Viasatist. Viasati kodulehekülg. [<https://www.viasat.ee/viasatist>] 15.12.2014.
59. **Vuorinen, I., Järvinen, R., Lehtinen, U.** 1998. Content and measurement of productivity in the service sector: A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. - *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 (4), pp. 377-396.

### Lisa 1. AS Viasat organisatsiooni struktuur regioonis



Allikas: AS Viasat organisatsiooni struktuuri dokument.

## Lisa 2. AS Viasat müügiosakonna struktuur



Allikas: AS Viasat organisatsiooni struktuuri dokument.

### Lisa 3. Läbiviidud ankeetküsimustik Pärnu kaubanduskeskuste küllastajate seas

Käesoleva küsitluse tulemusi kasutatakse Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala lõputöö kirjutamisel. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kui paljud inimesed on kokku puutunud isikliku müügiga Pärnus ja Pärnumaal ning millised on inimeste tähelepanekud. Kõiki vastatud ankeete kasutatakse anonüümselt ning neid ei edastata kolmandatele osapooltele. Küsitluse autoriks on Siim Nõmm.

Ettevõte	Keda olete näinud?	Kellega olete vestelnud?	Ukselt-uksele kokkupuude?	Hinnake müügiinimese käitumist (1-10)	Mida võiks teistmoodi teha?	Olete ostnud või sõlminud lepingu?	Rahulolu ostuhetkest toote/teenuse kasutamiseni (1-10)?
Viasat							
Starman							
LHV							
Elektrum							
Elektrilevi							
Elisa							
Muu.....							

1. **Kuidas suhtute välimüüki üldiselt (10-skaalal)? .....**
2. **Kui tihti tasuks samast ettevõttest müügiinimestel ühes kaubanduskeskuses käia?**
  - a) iga päev
  - b) 2-3 korda nädalas
  - c) kord nädalas
  - d) kord kahe nädala tagant
  - e) kord kuus
  - f) veel harvemini
3. **Hinnake väidet Viisati kohta (10-skaalal):**
  - a) Väljapanekut on hea vaadata.....
  - b) Müügiinimesed oskavad mind alati aidata.....
  - c) Müügiinimesed on viisakad.....
  - d) Müügiinimesed ei ole liigselt pealetükkivad.....
  - e) Soovitaksin ka sõbral müügiinimestega suhelda.....
4. **Sugu:**
  - a) Mees    b) Naine
5. **Vanus (aastates):**
  - 1)15-18 2) 18-24 3) 25-34 4) 35-44 5) 45-54 6) 55-64 7) 65+
6. **Haridus:**
  - a) Põhiharidus
  - b) Üldkeskharidus
  - c) Keskeriharidus
  - d) Kutsekeskharidus
  - e) Rakenduskõrgharidus
  - f) Bakalaureuse kraad
  - g) Magistri kraad
  - h) Doktori kraad
7. **Elukoht:**
  - a) Pärnu
  - b) Pärnumaa
  - c) muu





## **SUMMARY**

### PERSONAL SELLING PRODUCTIVITY ON THE EXAMPLE OF VIASAT LTD

Siim Nõmm

On the field of entrepreneurship, it is increasingly important to emanate from clients' needs and to be continuously accessible for them. In the condition of constant competition, more and more marketing channels are used to differentiate on the market from other providers and to increase therefore the profit of the enterprise. But profit is not the only marketing instrument that a company should monitor – it is also important to evaluate the productivity of different activities. Over the last years an increasing number of sales consultants of different companies can be met in shopping centres all over Estonia, who are exercising personal selling technique and actively offering different products and services. Media has also covered controversial approaches about this method. Present diploma thesis is focused on the productivity of personal selling method used in the company called Viasat and peoples' opinion about that. Main target group for the thesis is Viasat Ltd's personnel and management, but also other enterprises that are interested in using personal selling method in their marketing plan.

The goal of the present diploma thesis is to make suggestions to Viasat Ltd to increase the productivity of personal selling method originated from the study results made by the author, and also to develop suitable measurement methods to evaluate the efficiency of personal selling. To achieve the above mentioned goals, the results of personal selling and existing measurement methods have been analysed. In order to interpret the numerical data and to establish a better understanding, interviews with the sales director and field sales manager of Viasat were carried through. After that a study amongst visitors of Pärnu's different shopping centres was conducted which goal was to find out people's attitudes and opinions towards that kind of selling method and its use. Based

on the results conclusions and suggestions were made to Viasat Ltd to improve the efficiency of the sales department.

According to the aim, the following research tasks were set:

- To bring out personal selling definitions and position among different marketing methods,
- To describe different ways to evaluate marketing efficiency,
- To find ways to evaluate personal selling efficiency on the field of telecommunication,
- To describe personal selling method used in Viasat Ltd – its direction and to analyse achieved results,
- To conduct a research amongst the visitors of different shopping centres,
- To make suggestions and conclusions in order to improve this method based from the theoretical base of the present diploma thesis and from the results of the research.

Personal selling is a sales activity outside the permanent place of retail during which a big amount of information is exchanged. Due to direct communication and immediate feedback, the sales consultant can make more personal offer to the potential client. During the process of personal selling, trust is built more easily, because sales consultant is focused only on the needs of this particular client. Main advantages of this marketing method is flexibility, more easily gained trust and possibility to communicate directly with the target group. Shortcomings may – according to the different authors – be more time consuming process, high costs on personnel and difference of information that reaches clients.

Efficiency is evaluated through two approaches – company's approach and clients' approach to gain an overview from two perspectives about the cons and pros of this marketing method. From clients' perspective the efficiency of the company is evaluated qualitatively by studying clients' satisfaction. From company's perspective the efficiency is studied quantitatively considering different financial indicators. It is important to evaluate the efficiency of marketing channels individually. There are different models to evaluate personal selling's effectiveness, but every enterprise has to

adapt these methods to their own conditions. Observing company's development, it is important to consider different financial indicators and ratios, but also feedback from clients because they are company's main source of income. Present diploma thesis is based on Viasat Ltd due to the fact that this company has used a personal selling method for four years.

In the empirical part of the thesis Viasat Ltd in general was introduced, and also an overview of the personal selling methods used by the company was given. As it turned out, the marketing department has been working very productively. Clients were questioned about the personal selling method. The results were gathered by questioning random people in shopping centres. The purpose of the questioning was to find out peoples' attitudes towards personal selling and also, which companies representatives they have noticed in the centres and how they evaluate the experience. As it turned out, people were mainly positive about this marketing channel – it was graded on the average 5,8 points out of 10 points maximum.

Results showed that many people have seen sales consultants dealing with personal selling, but approximately half of them have not talked to them. Based from the results of the study and its analysis, some suggestions were proposed to the Viasat Ltds' sales department. Main suggestions were to approach people unselectively but remaining polite and also work with personal selling method in clients homes since the company has not used this approach very often. Another suggestion was to measure the effectiveness of the size of the presentation area compared to the peoples' opinion of the density of different presentations in shopping centres.

Perceived positive experience from the selling process is given by the sales consultant and his/her knowledge on the matter and behaviour. Therefore is essential to monitor consultants' personal development financially, through different ratios and by motivational interviews where the team leader can analyse with the consultant the reasons of his/her selling results and general development.

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

Mina, Siim Nõmm,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Isikliku müügi tulemuslikkus AS Viasat näitel“, mille juhendaja on Mari Erm-Reining ja kaasjuhendaja Margus Kõomägi,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.06.2018** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **20.05.2015**